



جمهوری اسلامی ایران
 قوه قضائیه
 سازمان بازرسی کل کشور



دو هفته نامه علمی / تحلیلی سازمان بازرسی

سلامت اداری در ایران ، آسیب‌ها و راهکارها

۲۷



معاونت برنامه‌ریزی و مدیریت منابع
 مرکز پژوهش و برنامه‌ریزی
 معاونت پژوهشی
 آذر ۱۳۸۹



گزارش پژوهشی

سال سوم، شماره ۲۷، آذر ماه ۱۳۸۹

سلامت اداری در ایران؛ آسیب‌ها و راهکارها یحیی کمالی

صاحب امتیاز: سازمان بازرسی کل کشور
مدیر مسئول: حسن صفرخانی
دبیر تحریریه: دکتر نوروز هاشم زهی
مدیر اجرایی: حسین قلجی
طرح جلد: مجید مقصودی

معاونت برنامه‌ریزی و مدیریت منابع

مرکز پژوهش و برنامه‌ریزی

معاونت پژوهشی

تلفن: ۶۱۳۶۲۰۳۲

مطالب مندرج در این گزارش پژوهشی نشانگر دیدگاه نویسندگان آن بوده و لزوماً نمایانگر دیدگاه سازمان بازرسی کل کشور نمی‌باشد.
کلیه حقوق مربوط به سند حاضر متعلق به سازمان بازرسی کل کشور بوده و هرگونه انتشار مطالب آن بدون کسب اجازه از این سازمان، غیر مجاز می‌باشد.

فهرست مطالب

پیشگفتار.....	۱
مقدمه.....	۲
۱- سلامت اداری و ویژگی های نظام اداری سالم.....	۴
۲- ویژگی های وضعیت ناسالم اداری.....	۹
۳- عوامل تهدید کننده سلامت نظام اداری.....	۱۲
۴- پیامدهای وجود و استمرار فساد اداری.....	۱۵
۵- آسیبهای نظام اداری ایران.....	۱۷
۶- برنامه ها و سیاستهای کلی نظام در زمینه ارتقای سلامت اداری.....	۲۵
۷- راهکارهای ارتقای سلامت اداری و مبارزه با فساد اداری.....	۳۱
۸- استراتژی ها و راهبردهای مبارزه با فساد اداری.....	۴۱
نتیجه گیری و پیشنهاداتی جهت ارتقای سلامت نظام اداری.....	۴۴
منابع.....	۴۷

پیشگفتار

حجت‌الاسلام والمسلمین جناب آقای پورمحمدی در نخستین جلسه عمومی با مدیران و کارشناسان سازمان بازرسی کل کشور «سلامت اداری» را بعنوان اولویت اصلی سال ۱۳۸۹ سازمان معرفی کردند. با توجه به این نکته، پرداختن به مفهوم سلامت اداری و عوامل و راهکارهای موثر در ارتقای سلامت اداری با توجه به نقشی که در کارآمدی دستگاههای اجرایی خواهد داشت، ضروری است. عوامل مختلفی در سالم سازی نظام اداری تأثیر گذارند، برخی از این عوامل به ساختار نظام اداری و برخی به پیشگیری و مبارزه با فساد اداری مربوط می‌شوند. گزارش پیش رو ضمن تبیین مفهوم سلامت اداری، موانع و راهکارهای ارتقای سلامت اداری در ایران را مورد بررسی قرار داده است. عواملی چون ساختار نظام اداری، فرهنگ سازمانی و نقش سازمان بازرسی کل کشور به مثابه عوامل اصلی تأثیرگذار بر سلامت نظام اداری در ایران معرفی و در انتها پیشنهاداتی جهت ارتقای سلامت نظام اداری ارائه شده است. امید است این پژوهش مقدمه‌ای جهت تبیین دقیق‌تر مفهوم سلامت اداری به عنوان یکی از اهداف مهم سازمان بازرسی کل کشور باشد.

حسن صفرخانی

رئیس مرکز پژوهش و برنامه ریزی

مقدمه

انجام درست کارها از عهده سازمانی بر می آید که مجهز به نظام اداری سالم باشد. سازمانهای سالم قادر به تصمیم سازی و تصمیم گیریهای درست، بجا و مناسب هستند و در ارائه خدمات کارآمد و اثربخش عمل می کنند. نبود سلامت به معنی بیماری و نارسایی در یک موجود زنده است. بروز یک بیماری جدی ممکن است به آسیب دیدگی جبران ناپذیر موجود زنده، یا حتی مرگ آن منتهی شود. از سوی دیگر، فارغ بودن از بیماری نیز بدان معنا نیست که موجود زنده بهینه عمل می کند زیرا ارگانسیم ممکن است سالم باشد ولی به وظیفه و کارکردهای خویش عمل نکند. از این رو، در قلمروهای پزشکی و بهداشت روانی، مفهوم سلامت کامل یا سلامت مثبت مورد توجه قرار گرفته است. در حالت سلامت مثبت، موجود زنده ضمن انجام وظیفه، به رشد و شکوفایی خود ادامه می دهد. تسری مفهوم سلامت به حوزه علوم رفتاری و تلقی سازمانهای اداری به مثابه موجودات زنده، جذابیت های زیادی خواهد داشت. سلامت اداری و سازمانی از نظر مفهومی و کارکردی، مزایای علمی قابل ملاحظه ای در زمینه تحلیل کارآمدی و اثربخشی نظام اداری دارد. اگر مفهوم سلامت مثبت یا سلامت کامل را در مورد نظام اداری مورد

توجه قرار دهیم، در صورت فراهم شدن امکانات لازم و کافی در چارچوب نظام اداری و برخورداری از سلامت اداری است که می‌توان با ارائه کالا و خدمات سالم و ارزنده به تأمین نیازها و شکوفایی جامعه کمک کرد.

عوامل مختلفی در سالم‌سازی نظام اداری تأثیر گذارند، برخی از این عوامل به ساختار نظام اداری و برخی به پیشگیری و مبارزه با فساد اداری مربوط می‌شوند. هرچند پیشگیری از تخلفات و فساد اداری نقش مهمی سالم‌سازی نظام اداری دارد اما اگر مفهوم سلامت مثبت را مورد توجه قرار دهیم، مبارزه با فساد تنها بخش مبارزه و حذف بیماری را مورد توجه قرار می‌دهد، از این رو نیازمند توجه به ابعادی چون ساختار نظام اداری و فرهنگ سازمانی در مسیر تحقق اثربخشی و کارآمدی نظام اداری نیز هستیم در این صورت، می‌توان گفت سلامت اداری به مفهوم مثبت تحقق یافته است. از این رو در این پژوهش ابتدا مفهوم سلامت اداری و عوامل موثر بر آن تبیین می‌شود. سپس سه عامل ساختار نظام اداری، فرهنگ سازمانی و نقش سازمان بازرسی کل کشور به مثابه عوامل اصلی تاثیرگذار بر سلامت نظام اداری در ایران مورد بررسی قرار می‌گیرند و در انتها پیشنهاداتی جهت ارتقای سلامت نظام اداری ارائه خواهد شد.

۱- سلامت اداری و ویژگی های نظام اداری سالم

سلامت اداری، وضعیتی است که کلیه عوامل یک سازمان قابلیت تامین اهداف سازمان را به طور مطلوب داشته و می توانند انحراف از هنجارهای اداری و قانونی و موانع اهداف سازمانی را در اسرع وقت شناسایی و تدابیر لازم و به هنگام را برای رفع آنها لحاظ نمایند (جهاد کشاورزی، ۱۳۷۵: ۱).

سلامت سازمانی را مایلز در سال ۱۹۶۹ تعریف کرد و ضمن پیشنهاد طرحی برای سنجش سلامت سازمانها، خاطر نشان کرد که سازمانها همیشه سالم نخواهند بود. به نظر او سلامت سازمانی به دوام و بقای سازمان در محیط خود و سازگاری با آن، ارتقا و گسترش توانایی خود برای سازش بیشتر اشاره دارد (جاهد، ۱۳۸۴: ۱۱۷) سازمان سالم، سازمانی است که در مبادله اطلاعات قابل اعتماد است، دارای قابلیت انعطاف و خلاقیت برای ایجاد تغییرات لازم بر حسب اطلاعات به دست آمده است، نسبت به اهداف سازمان دارای یگانگی و تعهد است. حمایت داخلی و آزادی از ترس و تهدید را فراهم می آورد زیرا تهدید به ارتباط خوب و سالم آسیب می رساند، قابلیت انعطاف را کاهش داده و به جای علاقه به کل نظام، حفاظت از خود را تحریک می کند (عباس زاده، ۱۳۶۹: ۵۸-۷۴).

ساعتچی و ویژگی های سازمان سالم را به شرح زیر بیان می کند:

- کارکنان نسبت به سازمان احساس تعلق می کنند و علاقه مند به اعلام نظرات خود در مورد مشکل هستند زیرا نسبت به حل آنها با خوش بینی اقدام می شود.
- تشریک مساعی به صورت آزاد و داوطلبانه صورت می گیرد. کارکنان آماده برای کمک و همکاری سازنده در جهت نیل به اهداف هستند و در این راستا تلاش زیادی می کنند.
- هرگاه بحرانی موسسه را تهدید کند برای رفع آن با یکدیگر متحد شده و خود را موظف به رفع بحران می دانند. کارکنان یکدیگر را به عنوان یک فرد مستعد و توانا برای یادگیری و توسعه می بینند.
- انتقاد گروهی در ارتباط با پیشرفت کار به طور عادی انجام می گیرد. صداقت در رفتار کاملاً مشهود است و کارکنان نسبت به یکدیگر احساس احترام و تعلق دارند و خود را تنها احساس نمی کنند.
- کارکنان کاملاً تحرک دارند. بر اساس انتخاب و علاقه در فعالیتها مشارکت می کنند و حضور در موسسه برایشان مهم و لذت بخش است (علاقه بند، ۱۳۷۸: ۱۴).

سازمان سالم از نظر ریچارد بکهارد:

- سازمان سالم، نظام واره است. کار سازمان عبارت است از دریافت نیازها و مواد اولیه و تبدیل آن به کالا و خدمات. گروههای ذینفع در سازمان عبارتند از: مالکان و کارکنان، تامین کنندگان، مشتریان واسطه، مصرف کنندگان نهایی کالا و خدمات، رسانه ها و جوامع محل فعالیت سازمان.
- سازمان سالم دارای اندامهای نیرومند حسّی است که وظیفه آنها دریافت اطلاعات زنده از کلیه اجزاء نظام و تعامل با آنهاست.
- در تشخیص هدف، تواناست، مدیریت آن در جهت رسیدن به چشم انداز آینده سازمان فعالیت می کند.
- بر پایه اصل "اولویت محتوا بر شکل" فعالیت می کند. ساختار و سازو کار سازمان متأثر از هدفها و وظایف آن است از اینرو از ساختارهای چند بعدی استفاده می کند یعنی ساختار رسمی هرمی شکل، تیمها و ساختارهای افقی، ساختار پروژه ای و ساختارهای موقت (مثلاً ساختار لازم برای انجام یک تغییر عمده).
- مدیریت آن از نوع دسته جمعی است. تیم مدیریت در راس سازمان قرار دارد. تیمها مدیریت بخشها، تخصصها و

پروژه‌ها را برعهده دارند.

- در سازمان سالم، شوراهای ارتباطی برای ایجاد ارتباط بین تخصص‌های مختلف فعال هستند. تیم‌های پیشرفت حرفه‌ای این سازمان‌ها، دربرگیرنده هر دو طرف یعنی متخصصان و کاربران خدمات است.
- ارائه خدمات به مشتریان چه مشتریان بیرونی و چه مشتریان داخلی سازمان را کاری درخور احترام می‌داند.
- مدیریت آن اطلاعات محور است اطلاعات انبوه ظرف چند ثانیه دریافت و پردازش می‌شود. دسترسی به اطلاعات در همه لایه‌ها و سطوح سازمان و در تخصص‌ها و مناطق مختلف برای افراد میسر است.
- تصمیم‌گیری توسط کسانی که به مشتری نزدیک‌تر هستند را توصیه و تشویق می‌کند. زیرا اطلاعات آنها بیش از دیگران است.
- در سرتاسر مجموعه، ارتباطات به نسبت آزاد و روان است.
- نظام پاداش‌دهی طوری طراحی شده که پاداش متناسب با کار باشد و سبب رشد و ارتقای افراد گردد.
- ارزیابی مدیران و تیم‌ها براساس عملکرد و تحقق هدفهای سازمان صورت گیرد.

- اصل یادگیری در سازمان حاکم است. تعیین هدفهای آموزشی، بخشی از فرآیند تمامی تصمیم‌گیری‌هاست.
 - آشکارا از نوآوری و آفرینندگی پشتیبانی می‌کند و در برابر روشها و افکار مختلف و متفاوت، بردبار و متحمل است.
 - سیاستهای آن، حاکی از حساسیت در برابر بروز تنش بین نیازهای کاری و خانوادگی است.
 - در امور اجتماعی دیدگاهی روشن دارد. شهروندی، جامعه، پاسداری از محیط زیست و طرفداری و حمایت از هنرها جزو سیاست‌های سازمان تلقی می‌شود نه فعالیتهای پراکنده و جدا از هم.
 - به کارآیی در کار، کیفیت و هوشیاری در امور ایمنی کار، اهمیت می‌دهد و همواره درصدد بهتر کردن کارها و ایجاد آینده‌ای درخشان است (فرانسیس هسلین، ۱۳۸۰).
- با بررسی ادبیات نظری در زمینه نظام اداری سالم، می‌توان ویژگی‌های زیر را برای نظام اداری سالم برشمرد:
- دستگاههای نظام اداری براساس نیازهای واقعی جامعه شکل گرفته باشند؛
 - نیروی انسانی سازمانها افرادی با دانش، تعهد سازمانی و با روحیه باشد؛

- نظام ها و قوانین نظام اداری جنبه انگیزنده داشته باشند نه بازدارنده؛
- به ارزیابی عملکرد براساس برون دادهای واقعی اهتمام ورزد؛
- هدایت و رهبری جنبه مشارکتی داشته و قدرت و اختیار توزیع شده باشد؛
- انعطاف پذیر و نسبت به محرکهای بیرونی بخوبی واکنش نشان دهد و از برخورد خشک و بوروکراتیک پرهیز کند؛
- رضایت مشتری را به عنوان اصل اولیه تلقی نماید؛
- از بازخوردهای نظام بطور مستمر دراصلاح آن استفاده نماید؛
- پاسخگویی، مسئولیت پذیری و گزارش دهی دستگاہها درخصوص عملکردشان به طور جدی مورد توجه قرار می-گیرد؛
- شفافیت، افزایش آگاهی مردم از تصمیمات، عملکرد و سازکارهای نظام است.

۲- ویژگی های وضعیت ناسالم اداری

وضعیت ناسالم اداری نقطه مقابل سلامت اداری است و به نوعی فقدان هریک از شاخص های سلامت اداری، یکی از ویژگی ها وضعیت ناسالم اداری تلقی می شود. این ویژگی ها عبارت اند از:

- ۱- عدم تحقق اهداف و پایین بودن کارایی، کارآمدی و اثربخشی.
- ۲- سطح پائین رضایت ارباب رجوع.
- ۳- از خود بیگانگی کارکنان و پایین بودن رضایت شغلی کارکنان سازمانهای اداری؛ کارکنان ادارات اغلب در فرآیند کار احساس بی قدرت، بی‌هنجاری، مفهوم نداشتن کار، جدایی از کار و بیزاری از کار می نمایند و از نظر ابزاری (پاداش مادی) و از نظر روانی (تأیید از طرف دیگران، موفقیت شغلی و امنیت شغلی) احساس رضایت نمی کنند.
- ۴- فساد مالی در ادارات، به شکل رشوه، اختلاس، سرقت، پارتی بازی، استفاده از منابع عمومی در جهت اهداف شخصی و غیره.
- ۵- شانه خالی کردن کارکنان از زیر با مسئولیت تصمیم گیری.
- ۶- خلأ تجربه و مهارت در نظام اداری (کارکنان با تجربه و قدیمی تر مایل به انتقال مهارت‌ها و تجربیات خود به کارکنان جوان تر نیستند)؛
- ۷- کاهش مشروعیت و مقبولیت مدیریت؛ مدیران چه از نظر کارکنان و چه از نظر ارباب رجوع اغلب مشروعیت و مقبولیت کافی ندارند.
- ۸- پایین بودن قدرت در اختیار مدیریت؛ برای انجام تصمیمات مربوطه اختیار و قدرت کافی ندارند یا اختیار و مسوولیت آنها هماهنگ نیست.
- ۹- غیرقابل پیش بینی بودن تصمیمات؛ تصمیمات اغلب سلیقه ای،

متکی به فرد و غیرقابل پیش بینی

۱۰- کندی کار (انجام کارهای اداری اغلب سرعت لازم را ندارند.

۱۱- فقدان شایسته سالاری و رواج چاپلوسی، تملق و ظاهرسازی.

۱۲- حجم وسیع دستگاه اداری از نظر تعداد کارکنان؛

۱۳- تضاد بین اهداف سازمانی و اهداف فردی کارکنان؛ کارکنان بین

اهداف فردی و سازمانی احساس یگانگی نمی کنند.

۱۴- کم کاری کارکنان اداری؛ ساعات کار مفید آنها بسیار پایین

است.

از دیگر شاخصه‌های نظام اداری ناسالم می توان به موارد زیر اشاره

کرد: رخوت و روزمرگی، هزینه تراشی بی فایده، ساختار حجیم و

غیرورزیده، ناراضی پروری، ارائه خدمات قطره چکانی و توقعات

حداکثری، عدم خودپالایی و فقدان شایسته سالاری و تخصص

مداری، تبعیض و رابطه گرایی در جذب نیروی انسانی، پیچیدگی

قوانین و مقررات و بخشنامه‌ها و سرریز دستورالعمل‌های اداری، عدم

هدفمندی نظام نظارت و ارزشیابی سرگردانی سیستم تشویق و تنبیه

ناآگاهی عمومی از فرآیندهای اداری و بخصوص حقوق فردی و

تکالیف سازمان.

۳- عوامل تهدید کننده سلامت نظام اداری

عوامل تهدید کننده سلامت اداری را می توان به پنج دسته تقسیم کرد. این عوامل عبارت اند از عوامل اداری و مدیریتی، عوامل فرهنگی - اجتماعی، عوامل اقتصادی، عوامل سیاسی - مدنی و عوامل نظارتی، در اینجا به شکل فهرست وار به معرفی این عوامل پرداخته می شود.

۳-۱- عوامل اداری و مدیریتی:

- عدم وجود شفافیت و پاسخگویی در فعالیتهای نظام اداری؛
- عدم ثبات در مدیریت ها؛
- عدم وجود امنیت شغلی برای کارکنان؛
- اعطای اختیارات بیش از حد به مدیران؛
- چندشغله بودن مدیران، (فرهادی نژاد، ۱۳۷۹: ۱۴۱).
- نارسایی، پیچیدگی، تناقض و ابهام در قوانین و مقررات اداری؛
- عدم وجود نظام شایسته سالاری در عزل و نصب ها؛
- بی کفایتی حرفه ای کارکنان؛
- ناکارآمدی و ضعف نظام اداری؛
- باندهازی؛
- عدم وجود نظام های انگیزشی و تشویق و تنبیه در ادارات؛

- ضعف دانش و تخصص مدیران (معاونت اجتماعی و اطلاع رسانی قوه قضائیه، ۱۳۸۰: ۳۳-۳۱).

۲-۳- عوامل فرهنگی و اجتماعی:

- ضعف و نارسایی فرهنگی عموم مردم در مواجهه با سازمانهای دولتی (به گونه ای که یا آگاهی های لازم در رابطه با حقوق و وظایف خود را ندارند و یا اگر حق خود را می شناسند قادر یا مایل به پی گیری لازم برای احقاق آن نیستند)؛

- فرهنگ کار ضعیف است، کم کاری و از زیر کار در رفتن و سایر رفتارهای شغلی ناپسند دیگر، ضد ارزش محسوب نمی شوند؛

- افزایش انتظارات جامعه و فرهنگ غلط (رفیع پور، ۱۳۷۷، ۲۶۹).

- استفاده ابزاری از دین و افزایش میزان دورویی و نفاق در کشور؛

- عدم ارائه الگوی اخلاقی و رفتاری مناسب از سوی مدیران؛
- انتظارات و خواسته های نابجای ارباب رجوع مشوق کارکنان در ارتکاب مفاسد اداری است (سازمان مدیریت و برنامه ریزی کشور، ۱۳۸۰، ۲۱۰-۲۰۹).

۳-۳- عوامل اقتصادی:

- مشکلات و مسائل معیشتی کارکنان و عدم تناسب هزینه ها با درآمد آنان؛
- وجود فاصله طبقاتی زیاد بین اقشار مختلف جامعه؛
- نابرابری حقوق و مزایای کارکنان در سطوح یکسان و در سازمانهای مختلف؛
- تورم و به تبع آن افزایش فقر؛
- عدم تناسب دریافتی‌های کارکنان در دو بخش دولتی و غیردولتی؛
- مناسب نبودن سطح زندگی کارکنان با موقعیت اجتماعی آنان که انگیزه ارتکاب فساد اداری را فراهم می‌کند (پیشین، ۲۱۱).

۳-۴- عوامل سیاسی و مدنی:

- فعال نبودن احزاب و تشکل‌های سیاسی مستقل و ناظر بر فعالیت و عملکرد دولت و نبود فضای سالم رقابتی بین گروههای سیاسی؛
- عدم مشارکت واقعی مردم در اداره امور کشور؛
- مصلحت‌اندیشی و عدم رسیدگی و برخورد جدی با فساد

مدیران ارشد؛

• عدم عزم سیاسی برای مبارزه با فساد اداری. (پیشین، ۲۱۲)

۳-۵- عوامل نظارتی:

• عدم کارآمدی دستگاههای نظارتی؛

• پراکندگی و عدم انسجام دستگاههای نظارتی؛

• عدم وجود مبانی حقوقی مستحکم و متقن برای دستگاههای

نظارتی (معاونت اجتماعی و اطلاع رسانی قوه قضائیه، ۱۳۸۰:

۱-۲۹).

۴- پیامدهای وجود و استمرار فساد اداری

همان گونه که فساد معلول عوامل متعدد و گسترده‌ای است، آثار و نتایج ناشی از آن در جامعه نیز بسیار پراکنده است. فساد، مانع ثبات سیاسی - اقتصادی و پیوستگی اجتماعی و نیز توسعه اقتصادی کشور (از طریق تخریب رقابت سالم در بازار) می‌شود (محمودی، ۱۳۸۹). وجود فساد و استمرار آن موجب کاهش اعتبار اجتماعی و حیثیت نظام اداری، از دست رفتن اعتماد و احترام مردم نسبت به نهادهای حکومتی و دستگاه‌های اداری و همچنین منجر به ایجاد و افزایش بیگانگی و فاصله بین حکومت گران و توده مردم می‌شود. تداوم پدیده فساد در جامعه باعث سود بردن بخش‌های ثروتمندتر از آن می‌گردد

که نتیجه آن، بر دوش کشیدن ضرر و زیان این پدیده توسط اقشار فقیرتر و ضعیف جامعه می‌باشد (صبوری، ۱۳۸۰: ۲۶۸). علاوه بر این، به وجود آمدن ریسک تخلف در سازمان، آسیب رساندن به فرایند توسعه منابع انسانی، کم‌رنگ شدن کنترل‌های درونی و تشدید کنترل‌های بیرونی در سازمان، کم‌رنگ شدن فضایل اخلاقی و ایجاد ارزش‌های منفی در سازمان، تقدم منافع فردی بر منافع جمعی، و کاهش کیفیت کارها در کلیه سطوح از پیامدهای این پدیده به شمار می‌روند (سلطانی، ۱۳۷۹: ۳۱).

زمانی که فساد اداری گسترش یافته و تحمل می‌شود جوّ اخلاقی خاصی شکل می‌گیرد که در آن تخلف از هنجارهای ابتدایی اخلاقی به صورت هنجاری پذیرفته شده درمی‌آید. از سوی دیگر، امکان سوءاستفاده از شغل و مقام اداری در چارچوب قانون و به دست آوردن امتیازات و منافع خصوصی بر اساس قانونی باعث می‌شود که مقامات اداری از هرگونه مجازاتی احساس مصونیت و اطمینان کرده و مطمئن شوند که داشتن پول و ارتباطات با گروه‌های متنفذ آنها را از احتمال گرفتاری و مجازات به وسیله قانون نجات خواهد داد. پیامدها و تبعات ناشی از این احساس مصونیت، کاهش احترام به قانون اساسی، کاهش فرصت‌های سالم پیشرفت برای افراد، مؤسسات و سازمان‌ها و سرانجام رشد سیر قهقرایی جامعه و خنثی کردن و توقف

حرکت توسعه و پیشرفت چرخ‌های جامعه خواهد بود. فساد از جنبه فردی باعث آسیب‌پذیری روحی و عاطفی و تنزل اخلاقی فرد می‌شود. و از طرفی باعث افزایش بیکاری پنهان، کاهش کارایی، افزایش فضای سوء ظن و بدبینی، به هدر رفتن نیروهای سازمانی، تخریب فرهنگ سازمان بعنوان شیوه عمل سازمانی و جایگزینی ارزشهای مخرب، تشکیل گروه‌های غیررسمی که شدیداً درمقابل گروه‌های رسمی می‌ایستند، عدم رضایت مشتری از خدمات دستگاه، افزایش انحصار و پنهانکاری می‌شود و همه اینها موجب شکل‌گیری یک نظام اداری ناسالم می‌شود که در تحقق اهداف خود ناکارآمد و ناموفق است.

۵- آسیب‌های نظام اداری ایران

نظام اداری ایران مانند بسیاری از کشورهای در حال توسعه با مشکلاتی روبرو است که از آن جمله می‌توان به موارد زیر اشاره کرد (ر.ک طبری، ۱۳۸۷: ۲۵۲-۲۶۱):

۱-۵- تقلیدی بودن ساختارهای سازمانی، تشکیلات و مدیریت الگوی اولیه سازمان‌ها در کشورهای در حال توسعه، تقلیدی از کشورهای پیشرفته صنعتی است، این کشورها دارای ساختاری اصیل برای سازمانها و مدیریت جامع نیستند. تناسب نداشتن نظام اداری

وارداتی با شرایط فرهنگی ویژه کشورهای در حال توسعه، سبب شده است نه تنها نظام اداری این کشورها پاسخگوی نیازهای بومی و بنیادی آنها نباشد، بلکه با دشواریها و نارسایی های بسیار نیز روبه رو شود. علت دیگر، ضعف تخصصی و یا عدم استفاده موثر از متخصصان است. در این کشورها، نیروی انسانی متخصص بسیار کم است و از نیروی متخصص موجود نیز بدرستی و در جای خود استفاده نمی شود (صفایی، ۱۳۷۸). بیکاری مزمن و کم کاری در ادارات دولتی بسیار دیده می شود.

گفته شده است که در کشورهای صنعتی، میزان کارآیی در ساعات کار، ۸۰ تا ۸۵ درصد است، حال آنکه، در کشورهای در حال توسعه این رقم به کمتر از ۲۰ درصد می رسد. در برخی از کشورهای در حال توسعه، وابستگی افراد به طبقه یا گروه و حزب معینی، جزو شرایط اعلام نشده دست یابی مشاغل است و همین امر سبب شده است که بسیاری از دارندگان تخصص کنار گذاشته شوند و کمبود کارشناس پدید آید. نبود انگیزه کافی باری کارکنان دولتی و جذابیت نداشتن سازمانهای اداری این کشورها را موجب شده است. به علت نبودن نظامهای موثر ارزیابی عملکرد کارکنان، کنترل، حقوق و دستمزد، تشویق و تنبیه، موجب بازدهی در حد نازلی شده است (الوانی و سلطانی عربشاهی، ۱۳۸۱: ۳۸).

۲-۵- مهار گسیختگی دیوانسالاری

یکی از مشکلات نظام داری کشورهای در حال توسعه، مهار گسیختگی دیوانسالاری و انباشت بی حد قدرت در آنهاست. دیوانسالاری، نیروها و منابع و امکانات جامعه را انحصاراً به خود اختصاص می‌دهند و به صورت واحدهایی نیرومند در جامعه ظاهر می‌شوند و با استفاده از قوانین و مقررات دولتی، به اتکا به هدفهای ضروری و حیاتی خود و با بهره‌گیری از اهرمهای سیاسی، به قدرت نمایی می‌پردازند و بدین ترتیب، سازمان‌هایی که باید در خدمت جامعه باشند، به صورت مخدوم در می‌آیند و جامعه را به خدمت خود می‌گیرند (الوانی، ۱۳۷۸: ۳۷۳).

یکی از انتقادهای فراگیر آن است که بوروکراسی در این کشورها بسیار بزرگ است، از منابع وسیعی استفاده می‌کند، ولی، آنچه پدید می‌آورد بسیار کوچک و اندک است (ترنر و هیوم، ۱۳۷۹: ۱۱۱). در مدل ایده‌آل «وبر» بوروکراسی ابزاری سودمند و اثربخش برای اجرای راهبردهاست؛ ولی در بسیاری از کشورهای در حال توسعه، قدرت اجرایی بوروکراسی ضعیف است.

۳-۵- نظام ناشایستگی در مدیریت منابع انسانی

در نظام ناشایستگی، سازمان‌ها در انتصاب و ارتقای کارکنان، پایبند ضوابط و مقررات نیستند و عواملی از قبیل خویشاوندی و آشنایی،

سفارش مقامات با نفوذ، وابستگی به مقامات سیاسی، اساس استخدام قرار می گیرد. در چنین شرایطی، مدیریت منابع انسانی در سازمان، تابع سلیقه های فردی است و از حاکمیت ضابطه خبری نیست. به علاوه، استفاده از دیوانسالاری، به منظور جذب افراد صاحب نفوذ و جلب حمایت آنها، جلوه ای دیگر از ناشایستگی است (الوانی و سلطانی عربشاهی، همان: ۳۹). «ادگار شور» می نویسد «هر تغییر در رژیم سیاسی و یا در سطح کابینه، منجر به اخراج مقاماتی خواهد شد که از جانب رهبری سیاسی جدید پشتیبانی نمی شوند. به علاوه، مقامات دولتی، به دلیل آن که پست هایشان برای انتصاب افراد جدید مورد نیاز است، از کار بر کنار می شوند و پس از برکناری ممکن است بدون اینکه وظیفه خاصی عهده دار شوند، در فهرست حقوق بگیران سازمان یا وزارتخانه باقی می مانند. این شیوه، به عریض و طویل شدن بوروکراسی، به ویژه در سطوح عالی خواهد انجامید.» (فقیهی ۱۳۷۶). هزینه های گزاف آموزشی، کم کاری، پایین بودن کیفیت کار و بالاخره پایین بودن سطح کارایی هر موسسه، تا حدی ناشی از انتخاب ناصحیح و بی رویه است. کشور ما، شورای عالی اداری، به پیشنهاد سازمان مدیریت و برنامه ریزی کشور (سابق)، به منظور افزایش بهره وری و کارآیی نیروی انسانی و بهبود مدیریت دستگاههای اجرایی و برقراری نظام درست گزینش و انتصاب مدیران

متعهد و متخصص و ایجاد ثبات در مدیریت ها و افزایش انگیزه کارکنان برای ارتقای شغلی، ضوابط گزینش، انتصاب و جابه جایی مدیران را در زمینه های «دایره شمول»، «معیارهای انتخاب»، «فرایند انتخاب، انتصاب و تغییر» و «سازمان کار» تصویب کرد (سازمان مدیریت و برنامه ریزی کشور، ۱۳۸۴: ۲۳۷-۲۳۱) فساد اداری، معمولاً به انحراف از شیوه های قانونی و به طور کلی استفاده نامشروع از مقام و موقعیت شغلی اطلاق می شود. پیچیدگی، نارسایی و به روز نبودن قوانین، دیوانسالاری های عریض و طویل و غیر پاسخگو و ... از زمره دلایلی است که موجب می شود تا رشوه و فساد اداری شکل گیرد.

۴-۵- فساد اداری

فساد اداری، معمولاً به انحراف از شیوه های قانونی و به طور کلی استفاده نامشروع از مقام و موقعیت شغلی اطلاق می شود و به اشکال مختلف بروز می کند که رشوه یکی از آنهاست. پیچیدگی، نارسایی و به روز نبودن قوانین، دیوانسالاری های عریض و طویل و غیر پاسخگو، ناآگاهی عامه مردم از حقوق خود، عدم دسترسی به اطلاعات، ضعف اخلاقی، فقر مادی و عدم همپایی حقوق کارکنان دون رتبه با هزینه ها، از زمره دلایلی است که موجب می شود تا رشوه و فساد ابزاری برای فرار از این مشکلات باشد (الوانی، ۱۳۷۸: ۳۷۲).

در کشور ما، صاحب نظران یکی از راههای مبارزه با فساد اداری و مالی

را پاسخگو نمودن سازمانها می‌دانند که این امر مستلزم حسابرسی و نظارت بر تمام سازمانهاست. پاسخگویی در بخش دولتی، مبتنی بر این فرض است که تصمیمات و اقدامات کارگزاران، همواره بر امور اقتصادی، سیاسی، اجتماعی و فرهنگی جامعه شدیداً تاثیر می‌گذارد. هر چند، پاسخگویی در جوامع امروزی، به صورتهای متفاوتی مورد تاکید قرار می‌گیرد، در مفهومی عام به فرایندهایی گفته می‌شود که شهروندان، حاکمان را برای رفتار و عملکردشان مسئول می‌سازند. این امر که اغلب از راه انتخابات صورت می‌گیرد، به نمایندگان مردم در مجالس مقننه اختیار می‌دهد که مدیران سیاسی و کارکنان دولتی را از راه ساز کارهای نظارتی پاسخگو بدانند. مدیران سیاسی نیز، ماموران فرودست خود را از سلسله مراتب اختیار و مسئولیت و همچنین دادگاهها و محاکم اداری نیز مجریان را در برابر قانون پاسخگو نگه می‌دارند.

۵-۵- اهم مشکلات نظام اداری در ایران

۱- عدم تفکیک پست‌های سیاسی از پستهای اجرایی؛ در سازمانها، از رأس هرم سازمانی تا قاعده که مدیریت اجرایی است، مدیریت سیاسی اعمال می‌گردد. و از طرفی چون این گونه مدیریت ها براساس شایسته سالاری و تخصص و طی سلسله مراتب اداری اعمال نمی‌گردد؛ کارکنان امید به آینده و رشد و تعالی را از دست داده و بجای

تلاش در جهت بهبود عملکرد سازمانی به دنبال روابط سیاسی می باشند.

۲- عدم وجود سیستم ارزشیابی عملکردی واحدهای اداری و سیستم پاسخگویی: نظام ارزشیابی عملکرد سازمان ها که متضمن عملکرد درست و بر مبنای اهداف و استراتژی های مدون اتخاذ شده باشد، وجود ندارد. بنابراین مدیران سازمان ها خود را مقید به وظایف سازمانی نمی دانند و در مقام پاسخگویی بر نمی آیند و از طرفی خود نظام اداری نیز خواهان ارزیابی عملکرد نیست.

۳- عدم وجود ارتباط ارگانیک و تعریف شده بین سازمان ها و نهادهای کشور؛ سازمان ها و نظام های اداری موجود به مثابه جزایری هستند که به تنهایی عمل می کنند و خود را مقید به ارتباط و هم سرنوشتی با سازمان ها نمی دانند.

۴- عدم وجود توجیه منطقی حیات بعضی از سازمان ها؛ در جامعه ما بعضی از سازمان ها به علت ضرورت مقطعی متولد می شوند و پس از رفع ضرورت بدون هیچگونه توجیه منطقی همچنان باقی می مانند. تنها منافع مدیران و کارکنان است که این سازمان ها را نگه می دارد نه ضرورت و نیاز واقعی به آنها. هیچ نهاد، سازمان و ارگانی نیست که بررسی منطقی نماید و در صورت عدم نیاز، سازمان را از فرایند حذف نماید.

۵- استخدام مادام العمر؛ استخدام مادام العمر باعث می شود تا کارکنان پس از رسمی شدن مطمئن شوند که هیچ گونه خطری آنها را تهدید نمی کند. عملکرد ضعیف، عدم دانش افزایی، عدم تمکین و ابداع و نوآوری و ... هیچ کدام باعث نمی گردد که کارمند احساس خطر کند (فندرسکی، ۱۳۸۱، ۱۵۹-۱۵۶).

۶- فقدان تعریفی صحیح و قطعی از دولت و رشد نامتناسب کمی کارکنان دولت و عدم پاسخگویی حجم فعلی آن در برخی از امور؛
۷- نبود تعریفی دقیق و قطعی میان وظایف ملی و استانی و غیر ذاتی بودن اختیارات مقامات محلی؛

۸- توزیع نامتناسب وظایف بین دستگاههای اجرایی از نظر اختلاط در سیاستگذاری و اجرا؛

۹- نظام مدیریت اجرایی گویای آن است که این نظام دیوان سالار، دچار عوارض فقدان روحیه مشارکت جویی و مشارکت پذیری، انتقاد پذیری، تمرکز زدایی، انعطاف پذیری و روحیه پاسخگویی به مردم است.

۱۰- میزان مشارکت جویی و مشارکت پذیری در دستگاههای اجرایی کشور بسیار پایین بوده و این امر ضمن ممانعت استفاده از مشارکت مردم، امکان کاستن از تصدی امور توسط دولت و واگذاری امور اجرایی به مردم را کاهش داده است.

۱۱- تمرکز بیش از حد امور در دستگاه‌های ستادی و عدم پیش بینی اختیارات مناسب و قانونی برای سطوح اجرایی، اغلب ارتقای نقش و مسئولیتهای راهبردی دولت را غیر ممکن ساخته و جنبه‌های اعمال حاکمیت، سیاستگذاری، حمایت و نظارت دولت را تضعیف کرده است (عسگری ساجدی، ۱۳۸۴: ۴۳).

۶- برنامه‌ها و سیاست‌های کلی نظام در زمینه ارتقای سلامت اداری

۶-۱- برنامه ارتقای سلامت نظام اداری و مقابله با فساد؛ این برنامه مصوب دولت در سال ۱۳۸۲ است که ارتقای سلامت نظام اداری از طرق زیر پیشنهاد می‌کند:

- شفاف‌سازی انجام امور و فعالیتها و افزایش پاسخگویی؛
- افزایش رضایتمندی خدمت‌گیرندگان و احقاق حقوق و احترام به ارباب رجوع؛
- برقراری نظام شایسته‌سالاری در انتخاباتها و انتصابات؛
- بهبود فرهنگ عمومی و تقویت نظارت مردمی؛
- بهبود فرهنگ سازمانی و تقویت ارزشهای دینی و اخلاقی در رفتار سازمانی و شغلی کارکنان؛
- تقویت مشارکت و فعالیت بخشهای غیردولتی با رفع موانع

انحصاری در فعالیتهای اقتصادی، اجرایی و توسعه‌ای کشور؛

- تدوین نظام حقوقی مؤثر برای پیشگیری و مبارزه با فساد و افزایش سلامت در اتخاذ تصمیمات، اقدامات و فعالیتهای سازمانهای دولتی و عمومی.

کلیه دستگاهها و سازمانهای دولتی و عمومی و مؤسسات و سازمانهای وابسته به آنها موظف‌اند بر اساس برنامه‌هایی که سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی کشور پیرامون موارد ذیل تنظیم و پس از تصویب در شورای عالی اداری ابلاغ می‌نماید اقدامات لازم را برای اجرای آنها به عمل آورند:

- کوچک‌سازی و کاهش تصدی‌گری دستگاهها و رفع و حذف تمرکزهای غیرضروری و به‌طور همزمان گسترش حیطه نظارت و اعمال حاکمیت دولت.
- ساده‌سازی و رفع پیچیدگی‌های غیرضرور در ساختارها، فرآیندها، مناسبات و بوروکراسی حاکم بر دستگاهها و کاهش رابطه رو در رو بین کارکنان و خدمت‌گیرندگان با تأکید بر تسریع در انجام امور.
- شفاف‌سازی حیطه وظایف، اختیارات و نحوه انجام امور و فعالیت واحدها و دستگاههای اجرایی با تأکید بر توسعه

آگاهیهای همگانی در خصوص حقوق، وظایف و تکالیف مربوط به کارکنان واحدها و دستگاه‌ها.

- بهبود نظام‌های جذب و به کارگیری کارکنان با تأکید بر ورود و حضور شایسته‌ترین افراد و ایجاد نظام‌های تشویقی برای کارکنان شایسته و دارای سلامت در نظام اداری جهت تداوم خدمت کارکنان و بسترسازی آموزشی و فرهنگی لازم برای افزایش سطح اخلاق و وجدان کاری کارکنان دستگاه‌ها.

- ارتقای سطح برخورداریهای کارکنان و بهبود کیفیت زندگی آنان به ویژه منطقی نمودن سطح حقوق و مزایای کارکنان متناسب با تخصص، اهمیت، نقش و کیفیت عمل آنان.

- بهبود و افزایش پاسخگویی در قبال تصمیمات و اقدامات مربوط و افزایش آگاهی عمومی نسبت به عملکرد دستگاهها و ایجاد فرصت طرح انتقادات و ارزیابیهای مردم از آنها با همکاری رسانه‌های جمعی از جمله سازمان صدا و سیما جمهوری اسلامی ایران.

- تعیین شاخص‌های استاندارد فعالیت، شاخص‌های سلامتی و رتبه‌بندی دستگاه‌ها جهت سنجش میزان سلامتی آنها.

۲-۶- سیاست‌های کلی نظام اداری؛ سیاست‌های کلی نظام در زمینه نظام اداری که توسط مقام معظم رهبری ابلاغ شده است، به روشنی اصل سلامت اداری را مورد توجه قرار داده است و هر کدام از سیاست‌های بیست و شش گانه آن به نوعی با سلامت نظام اداری مربوط می‌باشند، این سیاست‌ها به شرح زیر هستند:

۱- نهادینه‌سازی فرهنگ سازمانی مبتنی بر ارزش‌های اسلامی و کرامت انسانی و ارج نهادن به سرمایه‌های انسانی و اجتماعی.

۲- عدالت‌محوری در جذب، تداوم خدمت و ارتقای منابع انسانی.

۳- بهبود معیارها و روزآمدی روشهای گزینش منابع انسانی به منظور جذب نیروی انسانی توانمند، تعهد و شایسته و پرهیز از تنگ‌نظری‌ها و نگرشهای سلیقه‌ای و غیر حرفه‌ای.

۴- دانش‌گرایی و شایسته‌سالاری مبتنی بر اخلاق اسلامی در نصب و ارتقای مدیران.

۵- ایجاد زمینه رشد معنوی منابع انسانی و بهسازی و ارتقای سطح دانش، تخصص و مهارت‌های آنان.

۶- رعایت عدالت در نظام پرداخت و جبران خدمات با تأکید بر عملکرد، توانمندی، جایگاه و ویژگیهای شغل و شاغل و تأمین حداقل معیشت با توجه به شرایط اقتصادی و اجتماعی.

۷- زمینه‌سازی جذب و نگهداری نیروهای متخصص در استانهای

کمتر توسعه یافته و مناطق محروم.

۸- حفظ کرامت و عزت و تأمین معیشت بازنشستگان و

مستمری بگیران و بهره گیری از نظرات و تجارب مفید آنها.

۹- توجه به استحکام خانواده و ایجاد تعادل بین کار و زندگی افراد

در نظام اداری.

۱۰- چابک سازی، متناسب سازی و منطقی ساختن تشکیلات نظام

اداری در جهت تحقق اهداف چشم انداز.

۱۱- انعطاف پذیری و عدم تمرکز اداری و سازمانی با رویکرد افزایش

اثربخشی، سرعت و کیفیت خدمات کشوری.

۱۲- توجه به اثربخشی و کارآیی در فرآیندها و روشهای اداری به

منظور تسریع و تسهیل در ارائه خدمات کشوری.

۱۳- عدالت محوری، شفافیت و روزآمدی در تنظیم و تنقیح قوانین و

مقررات اداری.

۱۴- کل نگر، همسوسازی، هماهنگی و تعامل اثربخشی دستگاههای

اداری به منظور تحقق اهداف فرابخشی و چشم انداز.

۱۵- توسعه نظام اداری الکترونیک و فراهم آوردن الزامات آن به

منظور ارائه مطلوب خدمات عمومی.

۱۶- دانش بنیان کردن نظام اداری از طریق بکارگیری اصول مدیریت

دانش و یکپارچه سازی اطلاعات، با ابتدا بر ارزشهای اسلامی.

۱۷- خدمات‌رسانی برتر، نوین و کیفی به منظور ارتقای سطح رضایتمندی و اعتماد مردم.

۱۸- شفاف‌سازی و آگاهی‌بخشی نسبت به حقوق و تکالیف متقابل مردم و نظام اداری با تأکید بر دسترسی اسان و ضابطه‌مند مردم به اطلاعات صحیح.

۱۹- زمینه‌سازی برای جذب و استفاده از ظرفیت‌های مردمی در نظام اداری.

۲۰- قانون‌گرایی، اشاعه فرهنگ مسئولیت‌پذیری اداری و اجتماعی، پاسخگویی و تکریم ارباب رجوع و شهروندان و اجتناب از برخورد سلیقه‌ای و فردی در کلیه فعالیت‌ها.

۲۱- نهادینه‌سازی وجدان‌کاری، انضباط اجتماعی، فرهنگ خودکنترلی، امانت‌داری، صرفه‌جویی، ساده‌زیستی و حفظ بیت‌المال.

۲۲- تنظیم روابط و مناسبات اداری براساس امنیت روانی، اجتماعی، اقتصادی، بهداشتی، فرهنگی و نیز رفاه نسبی آحاد جامعه.

۲۳- حفظ حقوق مردم و جبران خسارتهای وارده بر اشخاص حقیقی و حقوقی در اثر قصور یا تقصیر در تصمیمات و اقدامات خلاف قانون و مقررات در نظام اداری.

۲۴- ارتقای سلامت نظام اداری و رشد ارزش‌های اخلاقی در آن از طریق اصلاح فرآیندهای قانونی و اداری، بهره‌گیری از امکانات

فرهنگی و بکارگیری نظام مؤثر پیشگیری و برخورد با تخلفات.
۲۵- کارآمدسازی و هماهنگی ساختارها و شیوه‌های نظارت و کنترل
در نظام اداری و یکپارچه‌سازی اطلاعات.
۲۶- حمایت از روحیه نوآوری و ابتکار و اشاعه فرهنگ بهبود مستمر
به منظور پویایی نظام اداری.

۷- راهکارهای ارتقای سلامت اداری و مبارزه با فساد اداری

با توجه به تمرکز پژوهش حاضر بر مسائل ساختاری نظام اداری،
فرهنگ سازمانی و نقش سازمان بازرسی کل کشور در ارتقای
سلامت اداری و مبارزه با فساد، راهکارهای ارتقای سلامت اداری به
سه دسته تقسیم می‌شوند:

۷-۱- راهکارهایی که به عوامل ساختاری مربوط می‌شوند ۱. اصلاح نظام اداری

اعمال اصلاحات در سازمانهای دولتی از جمله اصلاح و بهبود
تشکیلات سازمانها، تقویت نظام بودجه‌ریزی، مدیریت مالی
اثربخش، نظام مالیاتی کارآمد و اقداماتی از این قبیل می‌تواند در
کاهش عرضه فساد اداری مؤثر باشد. این اصلاحات باید بتواند قدرت
انحصاری کارکنان را در تصمیم‌گیری تعدیل نماید، ارتباط مستقیم

ارباب رجوع و کارکنان را به حداقل برساند، سرعت انجام کارها را افزایش دهد و از ایجاد روابط بلندمدت بین کارمندان و مراجعان جلوگیری نماید.

۲. مقررات زدایی

با توجه به اینکه یکی از عواملی که سبب می‌شود تا افراد یا بخش خصوصی به روشهای ناسالم برای انجام کارهایشان متوسل شوند، قوانین و مقررات پیچیده و در برخی موارد نیز غیرلازم است؛ از این رو مقررات زدایی به معنای حذف، کاهش یا تغییر در مقررات و رویه‌ها و دستورالعملهای اداری جهت تسهیل گردش فعالیتها در زمینه‌های مختلف اقتصادی و اجتماعی و براساس ضرورتها و الزامات، می‌تواند به تعدیل سطح تقاضای خدمات فساد اداری کمک کند (مستندات برنامه سوم توسعه اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی جمهوری اسلامی ایران).

۳. سیاست زدایی از نظام اداری

با توجه به این که هر یک از انواع فساد اداری ناشی از زمینه‌های خاص است؛ از این رو سیاست زدایی از نظام اداری می‌تواند به کاستن انواعی از فساد اداری منجر شود که در نتیجه مداخلات و ملاحظات سیاسی اتفاق می‌افتد.

۴. جلوگیری از فساد استخدامی

فساد استخدامی به معنای اعمال تبعیض و عدم توجه به معیارهای شایستگی در انتخاب، انتصاب و ارتقای کارکنان، محیط سازمانها را برای رشد فساد آماده می‌کند؛ چرا که این امر به ایجاد شبکه‌های غیر رسمی در سازمان کمک می‌کند و از طریق کاستن از هزینه‌های مبادرت به فساد اداری عرضه فساد را افزایش می‌دهد. استقرار نظام متمرکز گزینش و شفافیت در فرایند و نتایج انتخاب و نیز برقراری سازوکارهای منطقی و روشن در انتصابات و ارتقای درون سازمانی می‌تواند فساد استخدامی و تبعات آن را محدود سازد.

۵. افزایش حقوق و مشارکت کارکنان نظام اداری

تحقیقات نشان می‌دهد بخش عمده‌ای از تخلفات اداری ریشه در تنگناهای اقتصادی دارد که به طور طبیعی بهبود بخشیدن به وضعیت اقتصادی کارکنان به کنترل بخشی از فساد اداری کمک خواهد نمود. از بین بردن تبعیض در پرداخت حقوق و دستمزد در سطوح مختلف، بهبود حقوق و مزایای کارکنان کم درآمد گام مهمی در تحقق جامعه خالی از فساد اداری است.

از طریق مشارکت کارکنان نیز می‌توان به راهکارهای واقع بینانه‌تری در زمینه اصلاح نظام اداری دست یافت. با اتخاذ راهکارهای متداول، روشنفکرانه، و بدون انعطاف، امکان تامین موقعیت برای کارکنان جهت مشارکت فعال در تغییر یا تاثیر و نفوذ در تغییر حاصل

نخواهد شد.

کارکنان مسئول تدوین سیاست‌ها و کارکنان مجری سیاست‌ها و برنامه‌ها اصلاح، اغلب پیش از آغاز اصلاحات، از حداقل آموزش لازم برخوردارند. کمبود درک و تخصص افرادی که در فرایندهای اصلاح، در مقام مدیریتی قرار دارند، به کاهش کیفیت و تاثیر تغییرات منجر خواهد شد. تدوین برنامه‌های جامع آموزشی برای آشنا کردن کارکنان با نظم نوین و توسعه مهارت‌های موردنیاز، از ضروریات پذیرش و اجرای اصلاحات به شمار می‌آیند.

حمایت و تعهد عمیق مدیران ارشد سیاسی و اجرایی برای موفقیت نظریات اصلاحی، امری اساسی قلمداد می‌شود. دیوانسالاری سازمانهای اداری ایران، در مقابل تحریکات مدیران سیاسی و اجرایی، عکس العمل نشان می‌دهد. با مشخص ساختن منافع و امتیازاتی که در اثر تغییر عاید کارکنان خواهد شد، می‌توان سیستم‌های انگیزشی را جایگزین تهدیدات ناشی از تغییر کرد.

در مجموع اصلاح نظام اداری باید بر نگرشها و دیدگاههای سیستمی، بجای نگرشهای مبتنی بر تجدید سازمان موسسات و رفتار اداری موجود، استوار گردد. نگرش سیستمی، مردم، سازمانها، فرایند تعاملات و محیط خارجی مربوط را در تحلیل و دستورالعمل‌های تغییر، مدنظر قرار خواهد داد. در نگرش سیستمی، سیستم باید به طور

فعال در ماموریت اجزا خود و نیز کل سیستم (تاحدی که به هدف لطمه ای نزنند) تجدیدنظر کرده، و از هر کنش درونی و یا بیرونی، به عنوان بازخوردی برای ترمیم واکنش و ماموریت نظام اداری استفاده کند.

۲-۷- نقش فرهنگ سازمانی در پیشگیری از فساد اداری

فرهنگ سازمانی مجموعه مفروضات، باورها و ارزش‌های مشترک اعضای سازمان است که الگوی رفتار سازمانی را مشخص و سازمان را از سازمان‌های دیگر متمایز می‌سازد. در واقع، فرهنگ سازمانی ادراک و استنباط مشترک و کلی اعضای سازمان از آن است. نقش فرهنگ برای جامعه یا سازمان در حکم شخصیت برای فرد است. اگر سازمان را به صورت یک نظام در نظر بگیریم، این نظام از خرده نظام‌های گوناگونی تشکیل شده است که یکی از مهم‌ترین آنها "خرده نظام منابع انسانی" است. بر همین اساس، در مبارزه با پدیده فساد اداری، تمرکز بر روی عواملی که مستقیماً به بعد منابع انسانی سازمان مربوط می‌شود، می‌تواند تأثیر بیشتری در کاهش یا حذف فساد اداری در سازمان داشته باشد، هرچند که عوامل سازمانی دیگری همچون شفافیت قوانین اداری و... در این زمینه مؤثرند. تأکید بر آموزه‌ها و باورهای دینی و مذهبی، تقویت ارزش‌های اخلاقی و

انسانی اهمیت قائل شدن برای کرامت انسانی و بارور ساختن فرهنگ سازمانی به دلیل ماهیت اثرگذاری قوی که می‌تواند بر رفتار و عملکرد اعضای سازمان داشته باشد، نقش مهمی در کنترل درونی رفتارهای کارکنان و پیش‌گیری از بروز فساد اداری دارد. به دلیل پیوند نزدیک فرهنگ سازمانی با فرهنگ عمومی و فرهنگ دینی، فرهنگ سازمانی عامل مهمی در شکل‌دهی به رفتار سازمانی به شمار می‌رود و از نقش مهمی در پدید آوردن دگرگونی در رفتارهای نامطلوب و ایجاد ثبات در رفتارهای مورد نظر سازمان برخوردار است. باید با حاکمیت فرهنگ دینی بر سازمان‌ها و بهره‌گیری سازمان‌ها از ارزش‌ها و هنجارهای دینی، زمینه حل معضلات موجود را فراهم ساخت. فرهنگ سازمانی در قالب مجموعه‌ای از باورها و ارزش‌های مشترک که بر رفتار و اندیشه‌های اعضا و سازمان اثر می‌گذارد، می‌تواند به عنوان سرچشمه‌ای برای دستیابی به محیط سالم اداری و یا فضایی که ترویج‌کننده فساد اداری است به شمار آید.

یک فرهنگ قوی سازمانی موجب می‌شود که تداوم رویه در رفتار تشدید شود. یک فرهنگ قوی می‌تواند 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 کند (رایبیز، ۱۳۷۴: ۳۷۶-۳۷۷).

فرهنگ سازمانی دارای کارکردها، وظایف و یا نقش‌های متفاوتی است که در ذیل به طور خلاصه به آنها اشاره می‌شود:

- هویت‌بخشی (فراهم کردن منبعی برای تعیین هویت) یا کنترل رفتار؛
- برقراری ثبات در شیوه‌های انگیزش (استحکام در تشویق‌ها)؛
- فرهنگ سازمانی، تعیین‌کننده مرز سازمانی است، یعنی سازمان‌ها را از هم تفکیک می‌کند، به گونه‌ای که به وجود آورنده نوعی احساس هویت در وجود اعضای سازمان می‌باشد؛
- فرهنگ سازمانی باعث می‌شود که در افراد نوعی تعهد نسبت به چیزی به وجود آید که آن چیز بیش از منابع شخصی فرد است؛
- رفتار فرد با فرهنگ سازمانی موجب می‌شود که فرد بتواند به عنوان عضوی از سازمان در آید.
- فرهنگ سازمانی موجب ثبات و پایداری نظام اجتماعی می‌شود؛
- فرهنگ از نظر اجتماعی همچون چسبی به حساب می‌آید که می‌تواند از طریق ارائه استانداردهای مناسب (در رابطه با آنچه باید اعضای سازمان بگویند یا انجام دهند)، اجزای

سازمان را به هم متصل کند؛

- فرهنگ به عنوان یک عامل کنترل به حساب می‌آید که موجب به وجود آمدن یا شکل دادن به نگرش‌ها در رفتار کارکنان می‌شود (محمودی، ۱۳۸۹).

اگر سازمان از فرهنگ مطلوبی برخوردار باشد، این ذهنیت را در کارکنان ایجاد می‌کند که آنان، افرادی ارزشمند هستند؛ بر این اساس، احتمال بروز رفتارهای نامطلوب در کارکنان نیز کاهش می‌یابد.

فرهنگ سازمانی با ارائه الگوهای رفتاری به کارکنان، رفتار آنان را جهت می‌دهد و همچنین از طریق تثبیت شیوه‌های انگیزش و معرفی برانگیزنده‌های مثبت به کارکنان، موجب می‌شود که آنها در جهت اهداف سازمان گام بردارند. از این راه کارکنان علاقه و توجه کمتری به رفتارهای خلاف قواعد سازمان از خود نشان می‌دهند (محمودی، ۱۳۸۹).

۳-۷- نقش سازمان بازرسی در مبارزه با فساد و ارتقای سلامت اداری

سازمان بازرسی کل کشور، در راستای وظایف و ماموریت‌های قانونی خود با اعمال نظارت کارا و اثربخش بر دستگاههای اداری کشور به منظور ارتقای کارآمدی نظام اداری کشور و جلب اعتماد عمومی نیل

به اهداف زیر را سرلوحه کار خود قرار داده است:

- نظارت و بازرسی به منظور انجام صحیح تکالیف قانونی، تحقق اهداف و مأموریت‌های دستگاه‌های اداری کشور (قانونمداری)؛
 - نظارت و بازرسی بر حفظ و تقویت حقوق شهروندی در نظام اداری کشور؛
 - نظارت و بازرسی بر کشف و شناسایی، پیشگیری مقابله با فساد مالی و ارتقاء سلامت نظام اداری کشور؛
- برخی از برنامه‌ها و اقدامات سازمان بازرسی در زمینه پیشگیری از فساد:

۱- آسیب شناسی زمینه‌های بروز فساد: سازمان بازرسی طی بازرسی‌هایی که در ارتباط با موضوعات و دستگاه‌های مختلف انجام داده است علل بروز مفاسد ایجاد شده را شناسایی و برای رفع آن به مراجع ذی ربط گزارش ارائه نموده و برای حصول نتیجه پیگیری می نماید. این آسیب شناسی‌های در زمینه قوانین و مقررات زمینه ساز فساد، فرآیندهای اداری فساد زا، اختیارات فساد آور مقامات و مراجع مختلف، خلاءهای قانونی بستر ساز فساد در دستگاه‌های اداری کشور می باشد.

۲- افزایش برنامه‌های نظارتی پیشگیرانه و خود کنترلی: از جمله اقدامات به عمل آمده در جهت افزایش اثربخشی فعالیت‌های سازمان،

گسترش نظارت‌های پیشگیرانه و همچنین انجام برنامه‌های خودکنترلی با همکاری و استفاده از ظرفیت دستگاه‌های اجرایی و سازمان‌های مردم‌نهاد می‌باشد.

۳- تعامل با سایر دستگاه‌های مسئول به منظور ایجاد هماهنگی و مشارکت در پیشگیری و مبارزه با فساد: از آنجایی که پیشگیری از فساد بدون هماهنگی و مشارکت تمامی دستگاه‌های مسئول به نتایج مورد نظر منجر نخواهد شد لذا یکی از سیاست‌های این سازمان سیاست تعامل می‌باشد. به همین منظور تعاملات دو جانبه و چند جانبه ای را با سایر مراجع ذی‌ربط شکل داده تا از این بستر مشارکت و هماهنگی دستگاه‌های مختلف را برای پیشگیری از فساد فراهم نماید. سازمان در زمینه رسیدگی به شکایات دستگاه‌های اداری در زمینه‌های نظارتی و مبارزه با فساد در جهت آموزش بازرسان، اجرای نظارت‌های خودکنترلی، بازرسی‌های تلفیقی و رسیدگی به شکایات مردم تلاش می‌نماید.

برای به حداقل رساندن فساد در دستگاه‌های اداری لازم است که به دو عامل مهم توجه شود:

(۱) ماهیت علل و انگیزه‌های فساد؛

(۲) درجه تأثیر معیارهای به کار گرفته شده به وسیله رهبران سیاسی و

میزان علاقه‌مندی و همکاری آنان برای کاهش فساد؛

فرایند نظارت و بازرسی هم باید بر سه بخش تأکید نماید:
نخست تعیین میزان نسبی فساد و سطوح آن در سازمانهای مختلف؛
دوم توصیف و تشریح راهبردهای ضد فساد به کار گرفته شده؛
سوم تعیین میزان موفقیت‌های حاصل از مبارزه با فساد؛
برای پویایی و کارآمدی نظارت و بازرسی در سطح ادارات دولتی،
فعالیت‌های این حوزه باید حول چهار محور اصلی متمرکز گردد که
عبارتند از: (۱) مشارکت و توجه شهروندان (۲) ارزیابی کلی مدیریت (۳)
تمرکز زدایی (۴) رفتار اخلاقی کارمندان؛ در این صورت کارآیی
ادارات دولتی افزایش خواهد یافت و می‌توان انتظار داشت که کیفیت
نظارت و بازرسی در سطح کشور بالا برود و هدف این بازرسی یعنی
حسن جریان امور به نقطه مطلوب و یا قابل قبولی
برسد (فرح‌بخش، ۱۳۸۰: ۲۸۲).

۸- استراتژی‌ها و راهبردهای مبارزه با فساد اداری

استراتژی راه اصلی رسیدن به اهداف را نشان می‌دهد. چنانچه مبارزه
با ناهنجاریها و فساد اداری را بعنوان یک هدف در نظر بگیریم در این
صورت اقداماتی که کشورهای مختلف در این زمینه انجام می‌دهند را
می‌توان در چند قالب کلی قرارداد:

۱- استراتژی پیش‌گیرانه: این استراتژی شامل شیوه‌هایی چون شفاف

سازی قوانین، جریان آزاد اطلاعات، افزایش نظارتهای مردمی و نهادهای مدنی، توسعه منابع انسانی، ارائه آموزش های ضد فساد به مردم، ایجاد سیستم های اطلاعاتی دقیق، ترویج ارزشهای اخلاقی و... می باشد.

۲- استراتژی مبارزه مستقیم: شامل شیوه هایی چون ایجاد سازمان ضدفساد، برخورد مستقیم با موارد فساد و اقدامات رسمی.

اگر علل بروز فساد اداری را در چند طبقه کلی، علل اداری و مدیریتی، علل فرهنگی واجتماعی، علل سیاسی و علل اقتصادی تقسیم بندی کنیم در این صورت استراتژیهای فوق، هر کدام می توانند با رویکردهای اداری و مدیریتی، فرهنگی واجتماعی، سیاسی و اقتصادی تدوین گردند.

۳- استراتژی چند جانبه: این استراتژی تلفیقی از دو استراتژی فوق الذکر است. در این استراتژی اقدامات اداری، اقتصادی، مالی، نظارتهای عمومی وقانونی در کنار افزایش سطح آگاهی مردم، جریان آزاد اطلاعات و شفاف سازی مورد تأکید قرار می گیرد و هیچکدام از دو استراتژی قبلی نفی نمی شود.

راهبردهای عملی مبارزه با فساد اداری

۱- آگاهی از میزان موجودی و دارایی سالانه مسئولان و صاحب منصبان دستگاههای دولتی و خانواده آنها؛

- ۲- عدم تمرکز و تفویض اختیار؛
- ۳- ایجاد سیستم منطقی برای خرید لوازم و تجهیزات و بازرسی انبارها و ذخایر؛
- ۴- ایجاد تشکیلاتی از کارمندان با تجربه برای تحقیق و بررسی مسایل موجود در کشور و ارائه پیشنهادهای اصلاحی به دولت؛
- ۵- توجه به آگاهی آحاد مردم نسبت به مقررات و اقدام دولت؛
- ۶- در نظر گرفتن منافع عمومی به عنوان اصل اساسی مبارزه با فساد؛
- ۷- تقویت رسانه های گروهی و حمایت از خبرنگارانی که ثرزمینه مبارزه با فساد فعالیت می کنند؛
- ۸- حفظ و حمایت کارمندان صالح و بی طرف و جلوگیری از استخدام افراد غیر مسئول و کم اطلاع؛
- ۹- مسؤول قرار دادن بیش از یک نفر در مورد مشاغلی که احتمال خطر در آنها بیشتر است. البته به صورتی که به نوبه خود باعث ابهام در مسؤولیت نشود؛
- ۱۰- تعدیل طرحهای حقوق و دستمزد کارکنان دولت همگام با شرایط اقتصادی کشور؛
- ۱۱- توجه شایسته به سیاستهای عدالت اجتماعی به منظور ایجاد توازن معقول بین اقشار مختلف مردم و تحقق عدالت اجتماعی و پیشگیری از تعمیق اختلافات طبقاتی.

۱۲- اصلاح ساختار اداری و بهسازی روشهای کاری با بهره گیری از الگوهای نوین مدیریتی به منظور شفاف کردن جریان امور و سرعت بخشیدن به آن؛ (سرداری، ۱۳۸۰: ۱۳۸)

نتیجه گیری و پیشنهاداتی جهت ارتقای سلامت اداری

عوامل موثر بر ارتقای سلامت اداری در قالب سه دسته عوامل ساختاری که به ماهیت نظام اداری کشور بر می گردد، فرهنگ سازمانی، که بنا به اهمیت آن در یک دسته جداگانه مورد بررسی قرار گرفت و نقش سازمان بازرسی در ارتقای سلامت و مبارزه با فساد اداری مورد بررسی و تحلیل قرار گرفت.

جو عمومی سازمان به عنوان جایی که تمامی باورها، ارزش ها و رفتارهای سازمانی ظهور می یابد مشخص کننده وضعیت سازمان از نظر میزان سلامت اداری می باشد. برای اینکه جو عمومی دستگاههای اداری به سمت سلامت اداری سوق یابد، باید مولفه های ایجاد کننده سلامت اداری در سازمان جهت گیری همنوایی را به سمت تعالی داشته باشند. هر کدام از عوامل سه گانه ذکر شده با یکدیگر رابطه علت و معلولی دارند و به نوعی یکدیگر را تقویت و یا تضعیف می کنند. هم راستایی این سه عامل در مسیر سلامت اداری مشخص کننده نوع و نحوه شکل گیری هر یک از آنها می باشد.

برای دستیابی به سلامت اداری می باید ریشه‌ها و اصولی که منجر به آن می شود را بررسی کرد. مشکلات ساختاری نظام اداری می تواند مانع تحقق کلیه تلاش‌ها در جهت تحقق سلامت و کارآمدی نظام اداری شود. و هرچه فرهنگ سازمان به سمت فرهنگی قوی و سازنده تمایل یابد انتظار بروز سلامت اداری نیز افزایش می یابد. دستگاههای نظارتی و به ویژه سازمان بازرسی کل کشور نیز نقش اساسی را در شناسایی نقاط فسادخیز، مبارزه با فساد اداری و ارائه راهکار جهت کاهش فساد و در نهایت تحقق سلامت و کارآمدی نظام اداری خواهد داشت.

براساس مطالعات انجام شده و تجربیات حاصل از اقدامات مربوط به سالم سازی نظام اداری و شرایط سیاسی، اقتصادی و فرهنگی جامعه استراتژی های زیر جهت ارتقای سلامت درنظام اداری پیشنهاد می-شود:

- ۱- بازنگری در اهداف، رسالتها و حدود وظایف و مأموریت های دستگاهها با هدف کاهش تصدی گری دولتی؛
- ۲- تاکید به ارزیابی عملکرد دستگاهها براساس وظایف و مأموریت و اهداف بلندمدت و کوتاه مدت آنها؛
- ۳- بازنگری در قوانین و مقررات به منظور الزام مدیران و دستگاههای دولتی به پاسخگویی درمقابل عملکردشان؛

- ۴- افزایش سطح آگاهی های مردم از تصمیمات و ساز و کارهای دولتی (شفافیت) و افزایش نظارت های مردمی؛
 - ۵- ایجاد عزم ملی برای کاهش فساد اداری و اقتصادی از طریق جلب اعتماد عمومی به عملکرد نهادهای حکومتی؛
 - ۶- توسعه منابع انسانی بعنوان مهمترین رکن تغییر و تحول در نظام اداری و افزایش خودکنترلی آنها
 - ۸- تاکید برافزایش حساسیت به فرهنگ سازمانی بعنوان عامل اصلی در موفقیت و شکست سازمان ها
 - ۹- شفاف سازی قوانین و مقررات و جلوگیری از انحصار در ارائه خدمات؛
 - ۱۱- اصلاح فرآیندهای سازمانی و استقرار سیستم مدیریت کیفیت در بخش دولتی؛
 - ۱۲- برخورد به موقع و قاطع با عوامل فساد اداری؛
- پیشنهادات فوق را می توان در قالب استراتژی های پیش گیرانه، برخورد مستقیم و استراتژی تلفیقی دنبال کرد.

منابع

آلموند، گابریل، جونیور جی. بینگهام، رابرت جی مونت (۱۳۶۷) سیاست تطبیقی، ترجمه علیرضا طیب، تهران، مرکز آموزش مدیریت دولتی.

احمدی، سید علی اکبر (۱۳۷۹) تعامل نظام بهره وری و یادگیری مستمر با سلامت نظام اداری، مجموعه مقالات همایش سلامت نظام اداری، انتشارات دانشگاه فردوسی مشهد.

الحسینی، سید حسن (۱۳۸۰) سنجش بالندگی سازمانها با رویکرد تحلیلی - کاربردی، چاپ اول، تهران، نشر بهاریه.

الوانی، سید مهدی (۱۳۷۸) مدیریت عمومی، تهران، نشر نی.

الوانی، سید مهدی، سلطانی عربشاهی (۱۳۸۱) مدیریت تطبیقی، دانشگاه پیام نور.

الوانی، سید مهدی (۱۳۸۲) سازمانهای یاد دهنده، نسل جدید سازمانهای یادگیرنده، تهران، فصلنامه علمی تخصصی مدیریت و توسعه، انتشارات موسسه تحقیقات و آموزش مدیریت، شماره ۱۸.

بهرام زاده، حسینعلی (۱۳۷۹) یادگیری سازمانی و تفکر سیستمی، نشریه علمی پژوهشی مدیریت، تهران، سازمان چاپ و انتشارات

وزارت فرهنگ و ارشاد اسلامی، شماره ۴۴.

ترنر، مایکل و دیوید هیوم (۱۳۷۹) حکومتداری، مدیریت و توسعه، ترجمه عباس منوریان، تهران، مرکز آموزش مدیریت دولتی.

جاهد، حسینعلی (۱۳۸۴)، سلامت سازمانی، مجله تدبیر، شماره ۱۵۹،

۱۱۷

حیدری تفرشی، غلامحسین و دیگران (۱۳۸۱) نگرشی نوین به نظریات سازمان و مدیریت در جهان امروز، تهران، نشر فراشناختی اندیشه.

رابینز، استیفن (۱۳۷۴) مدیریت رفتار سازمانی، مترجمان: اعرابی و پارسائیان، چاپ اول، تهران، موسسه مطالعات و پژوهشهای بازرگانی.

رفیع پور، فرامرز (۱۳۷۷) توسعه و تضاد، تهران، شرکت سهامی انتشار. رهنورد، فرج اله (۱۳۷۸) یادگیری سازمانی و سازمان یادگیرنده، فصلنامه علمی کاربردی مدیریت دولتی، تهران، مرکز آموزش مدیریت دولتی، شماره ۴۳.

سازمان جهاد کشاورزی خراسان رضوی، شرح وظایف و اختیارات کمیته مرکزی و استانی کمیته ارتقاء سلامت نظام اداری و مبارزه با رشوه و فساد، ۱۳۷۵.

سازمان مدیریت و برنامه ریزی کشور (۱۳۸۰) برنامه مبارزه با فساد و

ارتقای سلامت در نظام اداری (حکومت)، تهران، انتشارات سازمان مدیریت و برنامه ریزی کشور، نشر زحل، چاپ اول.
سازمان مدیریت و برنامه ریزی کشور (۱۳۸۴) مصوبات برنامه اصلاح نظامهای مدیریتی، از هفت برنامه تحول در نظام اداری، معاونت توسعه مدیریت و سرمایه انسانی.

سرداری، احمد، رویکردی به ساختارهای اداری کشورهای در حال توسعه بررسی آسیب شناسی اداری، مجموعه مقالات دومین همایش علمی و پژوهشی نظارت و بازرسی، مردادماه ۱۳۸۰، ۱۳۲-۱۳۹

سلطانی، ایرج (۱۳۷۹) پیامدهای برخاسته از تخلفات اداری در سازمانهای صنعتی و تولیدی بخش دولتی، ارتقای سلامت نظام اداری: مجموعه مقالات همایش توسعه نظام اداری، تهران، مرکز آموزش مدیریت دولتی.

شکراللهی، مسعود (۱۳۷۹) ظرفیت سازی برای سلامت نظام اداری، ارتقای سلامت نظام اداری: مجموعه مقالات همایش توسعه نظام اداری، تهران، مرکز آموزش مدیریت دولتی.

صادقپور، ابوالفضل (۱۳۷۷) نظریه هایی درباره بوروکراسی ساختارهای تشکیلاتی، تهران، مرکز آموزش مدیریت دولتی.

صبوری، منوچهر (۱۳۸۰) جامعه شناسی سازمان ها (بوروکراسی مدرن

ایران)، تهران، انتشارات سخن، چاپ اول.

صفایی، حمید(۱۳۷۸) مقدمه ای بر تغییر کادر مدیریت سازمانها در ایران، نشریه تحول اداری، سازمان مدیریت و برنامه ریزی. طبری، مجتبی و حامد محمدی، موانع توسعه نظام اداری در کشورهای در حال توسعه ماهنامه اطلاعات سیاسی - اقتصادی، سال بیست و دوم، شماره ۷-۸ (پیاپی ۲۴۸)، فروردین و اردیبهشت ۱۳۸۷، ۲۵۲-۲۶۱.

عباس زادگان، محمد(۱۳۸۳) فساد اداری، تهران، دفتر پژوهش های فرهنگی.

عباس زاده، میرمحمد، حرفه معلمی و رضایت شغلی، فصل نامه تعلیم تربیت، ۱۳۶۹، شماره ۱، ص ۷۴-۵۸.

عسگری ساجدی، محمد، تاثیر توسعه نهادهای سیاسی بر تحول نظام اداری، ماهنامه تدبیر، سال شانزدهم، مهر ۱۳۸۴ شماره ۱۶۱. علاقه بند، علی، سلامت سازمانی مدرسه، فصل نامه مدیریت در آموزش و پرورش، ۱۳۷۸، شماره ۲۱.

غلامی، اسماعیل و حجت طاهری گودرزی، مشکلات ساختار اداری در

ایران سایت جامع مدیر یار، ۱۳۸۹

(<http://www.modiryar.com/indexmanagement/general/structure>)

فرانسیس هسلین، مارشال گلداسمیت، ریچارد بکهارد(۱۳۸۰) سازمان

فردا، جلد اول مجموعه مقالات، اثری از بنیاد پیتر دراکر، ترجمه فضل اله امینی، تهران انتشارات، مدیریت فردا.
فتح آبادی، محمد حسین (۱۳۸۳) بررسی عوامل بروز فساد اداری و راهکارهای پیشگیری و کاهش آن، فصلنامه دانش حسابرسی، شماره ۱۳.

فرح‌بخش، علی نقی، روش‌های افزایش کارایی نظارت و بازرسی در کشور همراه با پیشنهاداتی برای اصلاح ساختار اداری، مقالات دومین همایش علمی و پژوهشی نظارت و بازرسی، مردادماه ۱۳۸۰، ۲۷۰-۲۸۳.

فرهادی نژادی، محسن (۱۳۷۹) بررسی علل فساد اداری و شیوه‌های کنترل آن، پایان نامه کارشناسی ارشد مدیریت دولتی، دانشگاه تربیت مدرس، دانشکده علوم انسانی.

فندرسکی، علی اصغر (۱۳۸۱) بررسی عوامل تهدید کننده سلامت نظام اداری، مجموعه مقالات همایش سلامت نظام اداری، تهران، انتشارات سازمان مدیریت و برنامه ریزی کشور، نشر زحل، چاپ اول.

قدسی، محمد (۱۳۷۹) نظام اداری لازم شرط توسعه، ارتقای سلامت نظام اداری: مجموعه مقالات همایش توسعه نظام اداری، تهران، مرکز آموزش مدیریت دولتی.

محمودی، محمد مهدی (۱۳۸۹) نقش فرهنگ سازمانی در پیش‌گیری
از بروز فساد اداری، (www.moalemrc.com)
مستندات برنامه سوم توسعه اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی جمهوری
اسلامی ایران (۱۳۸۳ - ۱۳۷۹) جلد سوم، سازمان برنامه و بودجه.
معاونت اجتماعی و اطلاع‌رسانی قوه قضائیه (۱۳۸۰) علل بروز مفاسد
اقتصادی و راه‌کارهای مبارزه با آن، تهران، انتشارات قوه قضائیه.
نجف بیگی، رضا (۱۳۷۹) سازمان و مدیریت، تهران، مرکز انتشارات
علمی دانشگاه آزاد اسلامی، چاپ اول.

آدرس: تهران

خیابان طالقانی- تقاطع خیابان شهید سپهبد قمری

سازمان بازرسی کل کشور- طبقه دوم

مرکز پژوهش و برنامه ریزی

تلفن : ۶۱۳۶۲۰۳۲

E-mail: Researchcenter.gio@gmail.com

www.gio.ir