

بررسی عوامل مؤثر بر جلوگیری از تخلف کارکنان شاغل در نظام اداری

دکتر فتاح شریفزاده* و بهروز پورولی**

فساد، تقلب، کلاهبرداری و تخلفات اداری پدیده‌هایی هستند که در دنیای امروز، به‌ویژه در کشورهای در حال توسعه، به‌عنوان مهم‌ترین عوامل در سر راه پیشرفت جامعه مطرح شده‌اند و این پدیده‌ها توانسته‌اند صدمات جبران‌ناپذیری را بر سرعت حرکت چرخ توسعه جامعه ایجاد کند. تأثیر عوامل گوناگون در شکل‌گیری فساد به آن ماهیت پیچیده‌ای داده که در نتیجه آن بسیاری از برنامه‌های طراحی شده دولت‌ها برای مبارزه با فساد به شکست انجامیده است. تجربیات به‌دست آمده از اجرای این برنامه‌ها نشان می‌دهد که برای حذف یا کاهش این پدیده شوم در نظام اداری کشور، نیازمند برنامه‌هایی هستیم تا بدین وسیله به تجزیه و تحلیل مسائل پرداخته و ضمن ارزیابی راه‌های گوناگون، راهبرد بهینه را انتخاب و به مرحله اجرا درآوریم. هدف این مقاله بررسی عوامل مؤثر بر جلوگیری از تخلف کارکنان شاغل در نظام اداری است. این عوامل در قالب پانزده فرضیه فرعی و در شکل عناصری چون تناسب شخصیت با شغل، شفافیت، ارزیابی عملکرد، آموزش و توانمندسازی، سازوکار نظم و انضباط، حقوق و دستمزد، یگانگی نسبی اهداف فرد و سازمان، فشارهای خارج از سازمان، مشارکت مردم، آزادی مطبوعات، فرایند اجتماعی‌سازی، اخلاقیات در سازمان، اختیار و مسئولیت، ایمنی و بهداشت روانی محیط کار و مشارکت کارکنان در تصمیم‌گیری مورد بررسی قرار گرفته است.

**کلیدواژه‌ها: فساد اداری؛ شفافیت؛ کیفیت زندگی کاری؛ توانمندسازی؛
همسوسازی اهداف؛ اعتماد**

* دانشیار دانشکده مدیریت و حسابداری دانشگاه علامه طباطبائی؛

** دانشجوی دکتری مدیریت منابع انسانی دانشکده مدیریت دانشگاه تهران؛

مقدمه

اگر انسان به تنهایی زندگی کند، انجام برخی از کارها برایش دشوار است و نیاز به کمک دیگران دارد. با کمک متقابل کارها حتی کارهای غیرممکن برای تک‌تک افراد میسر می‌شود. پیدایش اجتماعات و سپس جامعه به مفهوم وسیع‌تر نیز برای ارائه همین کارکرد بهتر به فرد بوده‌اند. وقتی جمعیت افزایش یابد و در پی آن اجتماعات بشری گسترده‌تر شوند، هماهنگی بین مجموعه وسیع از انسان‌ها بسیار دشوار می‌شود. بنابراین عامل مؤثر بر کارکرد مناسب یک نظام اجتماعی بزرگ، داشتن قواعد مناسب و رعایت آن قواعد از جانب همگان است. به عبارت دیگر مهم‌ترین عامل در عدم کارکرد یک جامعه نداشتن قواعد مناسب و از آن مهم‌تر عدم رعایت قواعد از جانب همگان است. در بدترین حالت جامعه دچار آنومی^۱ یا آشفتگی می‌شود. مهم‌ترین علل این آشفتگی اجتماعی به‌نوبه خود در آن است که برخی از انسان‌ها بتوانند با ابزاری قواعد را به نفع خود یا نزدیکان خود تغییر دهند و یا از شرایط به‌طور خاص به نفع خود استفاده کنند.

۱ بیان مسئله

توجه به انسان در دنیای سازمان و مدیریت از دیرباز مورد نظر صاحب‌نظران بوده و آنچه به فراست درمی‌یابیم این است که انسان مهم‌ترین عامل در حیات، رشد، بالندگی و مرگ سازمان‌هاست. در واقع اساسی‌ترین اولویت هر سازمانی همانا ضرورت پاسخ‌گویی به نیازهای اساسی کارکنان است. چرا که دستیابی به اهداف سازمانی در گرو تأمین نیازهای منطقی و مشروع نیروی انسانی و دیگر عوامل سازمانی بوده و صد البته در صورت عدم رفع این نیازها، زمینه تخلف، فساد، نابودی و مرگ هر سازمانی فراهم می‌شود. باید گفت معضل فساد و تخلف اداری، در بسیاری از کشورهای جهان رواج دارد و با وجود تصور اکثر مردم، فساد اداری فقط مختص کشورهای در حال توسعه نیست. در کشورهای رو به

_____ بررسی عوامل مؤثر بر جلوگیری از تخلف کارکنان شاغل در نظام اداری ۱۸۳

رشد، دولت‌ها مسئولیت‌ها و وظایف گسترده‌ای برعهده دارند، و دامنه فعالیت‌های دولت به مراتب گسترده‌تر از کشورهای صنعتی است. این امر همراه با تفاوت‌های موجود در نظام سیاسی، دو دلیل اصلی رواج بیشتر تخلفات اداری در کشورهای رو به رشد تلقی می‌شوند (حبیبی، ۱۳۷۵: ۲).

هرچند تخلفات و کجروی‌های اداری حتی در کشورهای توسعه یافته نیز وجود دارد، با وجود این، بررسی حوادث و اتفاقات سال‌های اخیر نشان می‌دهد که پدیده تخلف، فساد و کجروی در کشورهای در حال توسعه از جمله ایران که ساختارهای سست و آسیب‌پذیر دارند، به مراتب زیان‌بارتر است (عباس‌زادگان، ۱۳۸۳: ۱۳۶).

همان‌طور که می‌دانیم در این باب تعاریف و بررسی‌های متنوعی ارائه شده است، اما آنچه که در تمامی این تعاریف بدیهی است اینکه در تخلف و فساد، نوعی احضار و تبعیض بدون هیچ‌گونه پاسخ‌گویی وجود دارد. شاید ساده‌ترین تعریفی که بتوانیم از تخلف و فساد اداری ارائه دهیم چنین است: نوعی استفاده غیرقانونی از اختیارات اداری برای نفع شخصی. از طرفی با توجه به تفاوت و تفسیر ارزش‌های فرهنگی و اخلاقی در هر جامعه، بسیاری از صاحب‌نظران معتقدند تخلف و فساد اداری را باید از دریچه چشم مردم تعریف کرد (ساعتچی، ۱۳۸۲: ۳۵۵). آنچه در تخلفات اداری مطرح می‌شود در واقع استفاده شخصی از منابع عمومی توسط مستخدمان خدمات کشوری است به عبارتی عملکرد یا رفتاری که از نظر توده‌ها و نخبگان سیاسی منفور باشد. در این مقاله سعی داریم تا فساد و تخلفات فعالیت‌های دولت را در حیطه کارکنان و کارمندان شاغل در نظام اداری مورد بررسی قرار دهیم و در پی آن هستیم تا بسیاری از علل و عوامل تخلف کارکنان را در چارچوب عوامل فردی، درون‌سازمانی، برون‌سازمانی، فرهنگی و کیفیت زندگی کاری بسنجیم. پرواضح و مبرهن است که عامل کیفیت زندگی کاری خود می‌تواند در دل عوامل دیگر بررسی شود، اما در این پژوهش سعی شده تا عامل کیفیت زندگی کاری (کیفیت حیات شغلی) را به عنوان ادراک کارکنان نسبت به سلامت جسمی و روانی خود

در محیط کار تعریف کنیم. در این مقاله ضمن بررسی، بیان و توصیف معنادار مسئله تخلفات اداری، به تشخیص عوامل و مؤلفه‌های مرتبط با آن می‌پردازیم و در گذر این تلاش و کاوش نظامند، شرایط و امکانات لازم به‌منظور پیاده‌سازی بستر مناسب برای کاهش تخلفات کارکنان را فراهم می‌سازیم. می‌توان گفت با مجهز کردن سازمان‌ها به این راهکارها و ارائه راه‌حل‌های پیشگیرانه، بسترسازی لازم برای کاهش تخلفات کارکنان صورت پذیرفته است.

۲ اهمیت و ضرورت انجام تحقیق

بررسی آثار و تبعات تخلفات و فساد اداری از قبیل افزایش هزینه معاملات، کاهش رشد اقتصادی، زیان‌های سیاسی، توزیع ناعادلانه ثروت، افزایش فقر، این موضوع را نشان می‌دهد که چنانچه درصدد کاهش آن برنیایم، به سمت و سوی فرهنگ قدرت‌طلبی و مال‌اندوزی خواهیم رفت و کلیه این موارد به توسعه ناپایدار خواهد انجامید. تحقیقات و پژوهش‌های پیرامون تخلفات و کجروی‌ها نشان‌دهنده این است که اولاً، فساد و تخلفات اداری به‌طور گسترده در اکثر کشورهای رو به رشد وجود دارد. ثانیاً، تخلفات اداری نه تنها از نظر نقص عدالت اداری و تضییع حقوق شهروندان، بلکه از نظر رشد و توسعه اقتصادی نیز برای جامعه به شدت زیان‌بار است و سرانجام اینکه برخلاف تصور بسیاری از افراد بدبین، روش‌های مؤثری برای مبارزه با فساد و تخلفات اداری و یا حداقل کردن دامنه آن وجود دارد (حبیبی، ۱۳۷۵: ۷). با بررسی تخلفات اداری درمی‌یابیم این مسئله از یک طیف گسترده و متنوعی برخوردار بوده و شکل، میزان و ریشه بروز آن در ممالک مختلف متنوع است. ولی آنچه در بین کلیه ممالک و ملت‌ها مشترک بوده طرح این موضوع است که تخلفات اداری هزینه انجام کارها را افزایش می‌دهد، رشد و رقابت‌پذیری را با مشکل مواجه می‌سازد، تضعیف روحیه افراد را فراهم می‌کند و سرانجام از بالندگی سازمان و جوامع کاسته و شرایط مرگ آنان را فراهم می‌آورد. تخلفات اداری مسیر رشد و توسعه اقتصادی را با چالش‌های بسیاری

_____ بررسی عوامل مؤثر بر جلوگیری از تخلف کارکنان شاغل در نظام اداری ۱۸۵

مواجه می‌سازد و این امر باعث به هدر رفتن منابع و منافع سازمان‌ها می‌شود. در کشور ما ایران که کلیه ساختارها و چارچوب‌های آن مبتنی بر فرهنگ اسلامی است، مسئله تخلفات اداری کارکنان، موضوعی مذموم و غیراخلاقی بوده که ضرورت بررسی و ارائه راهکارهای لازم در راستای کاهش این مسئله امری لازم و ضروری است.

۳ اهداف تحقیق

با توجه به اینکه هر پژوهش و تحقیق علمی، اهدافی را دنبال می‌کند، از این رو اهداف تحقیق مذکور بدین شرح است.

۱. شناسایی عوامل فردی مؤثر بر تخلفات کارکنان شاغل در نظام اداری؛
۲. شناسایی عوامل درون‌سازمانی و برون‌سازمانی مؤثر بر تخلفات کارکنان شاغل در نظام اداری؛
۳. شناسایی عوامل فرهنگی مؤثر بر تخلفات کارکنان شاغل در نظام اداری؛
۴. شناسایی عوامل کیفیت زندگی کاری مؤثر بر تخلفات کارکنان شاغل در نظام اداری؛
۵. تعیین اولویت‌های عوامل مؤثر بر جلوگیری از تخلفات کارکنان شاغل در نظام اداری؛
۶. ارائه راه‌حل‌ها و راهکارهای مناسب به منظور کاهش تخلفات کارکنان شاغل در نظام اداری.

۴ مروری بر ادبیات تحقیق

● **فساد (تخلف)**^۱: فساد پدیده‌ای بسیار گسترده و دارای ماهیت چندوجهی بوده و تعاریف فساد بسته به رشته و سازوکارهایی که برای توضیح پدیده به کار می‌رود متفاوت است. ریشه فساد فعل لاتین رومپیر^۲ به معنای شکستن است. بنابراین در فساد آنچه می‌شکند یا نقض می‌شود امکان دارد رفتار اخلاقی یا شیوه قانونی یا اغلب مقررات اداری باشد

1. Corruption
2. Rumpere

(دادگر و معصومی‌نیا، ۱۳۸۳: ۱۵). در فرهنگ لغت واژه فساد این چنین تعریف شده است: «نادرستی و کردار خلاف قانون افرادی که در مسند قدرت^۱ و مسئولیت و اختیار^۲ قرار دارند». در بعضی کتب به جای واژه فساد از تخلف استفاده شده است. واژه تخلف (فساد) در لغت به معنی خلف و خلاف وعده و عهد و پیمان کردن و تخلف کردن به معنی خلاف کردن، پس ایستادن از وعده و عهد و امری است. این واژه در فقه و قانون مدنی به معنی عدم انجام دادن تعهد یا تأخیر انجام دادن تعهد، ظهور خلاف آنچه که شرط شده یا ظهور خلاف آنچه توصیف شده را دارد (ابن علی، ۱۳۸۵: ۶۳).

● **فساد اداری:** نشریه تخصصی حسابداری^۳ وابسته به انجمن حسابداران خبره (چاپ لندن) در مقاله‌ای، تحت عنوان «مبارزه با اختلاس و فساد، با استناد به تعاریف ارائه شده مجامع و سازمان‌های بین‌المللی برای واژه فساد (تخلف اداری)»، سوءاستفاده^۴ از امکانات و اختیارات دولتی به نیت منافع شخصی و خصوصی^۵ را در حکم معنی کامل این واژه آورده است. در واقع فساد و تخلف اداری کاربرد غیراخلاقی هر نوع امکانات عمومی و دولتی برای کسب منافع شخصی، انحراف از امانت و درستی از طریق ارتشاً یا تبانی، انجام فعلی مغایر قانون به منظور مساعدت به شخص ثالث در ازای دریافت وجه به وسیله کارکنان دولت تعریف کرد. آنچه مشخص است اینکه ما شاهد نوعی هنجارشکنی و تخطی از هنجارهای اخلاقی و قانونی در عملکردها هستیم. دو مطلب از واژه فساد و تخلف اداری استنباط می‌شود. اول، اینکه قانون به نحو مطلوب اجرا نمی‌شود و دوم، اینکه در صورت اجرا به صورت گزینشی اجرا می‌شود. پس می‌توان نتیجه گرفت این مسئله در تخلفات اداری واضح و مبرهن است اینکه اجرای قانون مورد سوءاستفاده قرار می‌گیرد. آنچه در اینجا مطرح می‌شود ذکر این نکته است که در مبحث تخلفات و فساد اداری، افراد در

1. Power
2. Authority
3. Accountancy
4. Abuse
5. Private Gain
6. Bribery

حکم ابزار و مهره‌های ماشین هستند و در واقع روابط انسانی و اخلاقی به حداقل خود می‌رسد معمولاً آنچه به نام مناسبات انسانی در این موارد دیده می‌شود، بسیار متظاهرانه و ریاکارانه بوده و اگر به مسائل، دقیق نگاه شود، درمی‌یابیم که این مناسبات نه تنها انسانی نیست، بلکه براساس راز بقا بنا شده است. یعنی قوی برای ماندن، باید ضعیف را طبق قانون جنگل بکشد. اگر می‌بینید که افراد در یک مجموعه با چنین ویژگی‌هایی متحد هستند، این اتحاد همان اتحاد مذموم و ناپسند است.

فساد اداری چهار گروه از اقدامات درباره فعالیت‌های دولت را شامل می‌شود (حبیبی، ۱۳۷۵: ۱۵): ۱. اقدامات اشخاص خصوصی برای جلب همکاری یک فرد شاغل در دولت، ۲. اقدامات اشخاص شاغل در داخل دولت برای دریافت پول، کالا یا خدمات با ارزش از اشخاص خصوصی، ۳. خودداری یا کندکاری یک مسئول دولتی در انجام وظایف قانونی خود در برابر ارباب رجوع به منظور دریافت (اخاذی) پول، کالا یا خدمات از ایشان و ۴. اقدامات اشخاص در داخل دولت به منظور جلب منافع نقدی و غیرنقدی برای خود (مآزاد بر حقوق و مزایای قانونی)، خویشاوندان و دوستان از طریق نقض یا تغییر مقررات و قوانین.

● **پیامدهای فساد و تخلف:** به‌طور کلی آنچه در مورد پیامدهای منفی فساد می‌توان مطرح ساخت عبارت است از: ۱. فساد رشد اقتصادی را کاهش می‌دهد و سرمایه‌گذاری مستقیم خارجی را تشویق می‌کند و در نهایت عملکرد اثربخش آن بخش خصوصی را تضعیف می‌کند؛ ۲. فساد و تخلف به افزایش هزینه معاملات و کاهش امکان پیش‌بینی‌های اقتصادی منجر و مانع از توسعه پایدار می‌شود؛ ۳. فساد باعث به هدر رفتن سرمایه‌گذاری‌های انجام شده روی منابع انسانی، کم‌رنگ شدن فضایل اخلاقی و ایجاد ارزش‌های منفی در سازمان می‌شود؛ ۴. فساد و تخلف درآمدهای دولت را کاهش داده و از مسیر اصلی خود منحرف می‌کند؛ ۵. فساد مانع از رشد رقابت و موجب خنثی شدن تلاش‌ها در راستای کاهش فقر و تبعیض اجتماعی می‌شود؛ ۶. فساد با تضعیف انگیزه‌ها، موجب زیان‌های اجتماعی و یا تضعیف نهادهای موجود، زیان‌های سیاسی و یا توزیع ناعادلانه منابع و بالاخره زیان‌های

اقتصادی می‌شود؛ ۷. فساد از طریق خدشه وارد کردن بر سیاست‌های دولت در مقابله با منافع و اهداف اکثریت، باعث ائتلاف منابع ملی می‌شود؛ ۸. فساد از میزان اثربخشی و مشروعیت دولت‌ها می‌کاهد، امنیت و ثبات جوامع را به خطر می‌اندازد و ارزش‌های دموکراسی و اخلاقیات را مخدوش می‌سازد و از این طریق مانع توسعه سیاسی و اجتماعی جامعه می‌شود؛ ۹. فساد موجب تضعیف اعتقاد مردم به توانایی و اراده سیاسی دولت برای جلوگیری از مبارزه با تخلفات و فساد می‌شود؛ ۱۰. چنان‌که فساد در گروه سیاست‌مداران و کارکنان دولت نفوذ کند، سایر افراد جامعه نیز چنین احساس می‌کنند که باید برای دفاع از حق خود به فساد روی آورند و این روند تسلسلی موجب تشدید بیماری فساد می‌شود (فساد، فساد می‌آورد)؛ ۱۱. فساد، تخلف و اختلاس به‌عنوان بزرگ‌ترین و دشوارترین مانع^۱ توسعه و رشد کشورها قلمداد می‌شود. آنچه مسلم است وجود فساد و اختلاس از یک‌سو و فقدان اصلاحات لازم از سوی دیگر، در تأثیری متقابل و تعامل‌گونه، پیامدهای ناگواری را به بار می‌آورد و ۱۲. گسترش فساد و تخلف، مشروعیت^۲ دولت‌ها و حکومت‌ها را از بین می‌برد و از میزان اعتماد مجامع و سازمان‌های بین‌المللی به آنها می‌کاهد (شکراللهی، ۱۳۷۸: ۱۸-۱۷).

۵ عوامل مؤثر بر تخلف

● **شخصیت:** شخصیت در واقع مجموعه‌ای از صفات و ویژگی‌های شخصی است که می‌تواند برای مقایسه اشخاص با یکدیگر مورد استفاده قرار گیرد و به عبارت بهتر، شخصیت از عوامل مؤثر برای شناسایی تفاوت‌های فردی و متناسب کردن رفتارهای تعاملی با افراد براساس شخصیت آنهاست. امروزه این موضوع یعنی تطبیق شرایط لازم برای انجام کار و ویژگی‌های شخصیتی مورد توجه فراوان قرار گرفته است. به همین منظور نظریه معروف جان هالند^۱ دربارهٔ تناسب شغل با شخصیت به بهترین روش بیان شده است. نظریه

1. Severe Impediment

2. Legitimacy

1. John Holland

مزبور بر این تصور استوار است که رغبت یا علاقه فرد (با فرض اینکه نشان‌دهنده شخصیت فرد باشد) با محیط کارش متناسب است. در بحث تناسب شغل با شخصیت این موضوع یعنی تطبیق شرایط لازم برای انجام یک کار و ویژگی‌های شخصیتی مورد توجه قرار گرفت. همچنین بررسی‌ها نشان داد رضایت شغلی، میل به ترک شغل، غیبت، بهره‌وری به درجه‌ای بستگی دارد که فرد می‌تواند به صورتی موفقیت‌آمیز شخصیت خود را با یک محیط شغلی وفق دهد. بنابراین طبق آنچه گفته شد می‌توان نتیجه گرفت اگر شخصیت افراد و نوع شغل آنها با هم متناسب باشد، رضایت شغلی به بالاترین حد می‌رسد و در نتیجه جابه‌جایی کارکنان، غیبت، کم‌کاری‌های پنهان، تخلف و کشمکش‌ها به پایین‌ترین میزان نزول پیدا می‌کند.

● **شفافیت**^۱: بسیاری از نظریه‌پردازان و مفسران معتقدند شفافیت مهم‌ترین مفهوم مدیریتی است که از نظر اهمیت هم سطح کارایی و اثربخشی است. عده‌ای نیز هستند که شفافیت را مستقیماً با دموکراسی^۲ و پاسخ‌گویی^۳ مرتبط می‌دانند. آنچه در کلیه اشکال شفافیت اهمیت دارد ذکر این نکته است که چه مقدار نشر اطلاعات و داده می‌تواند باعث شفافیت شود بدون اینکه امنیت، اعتماد و اطمینان حکومت‌ها و دولت‌ها به خطر بیافتد (Yang, 2006: 573-577). تحقیقات و پژوهش‌ها نشان داده است برای اینکه حکومت‌ها و دولت‌ها از شفافیت در عملیات و فرایندهای اداری و دولتی سود و فایده ببرند باید موارد ذیل را در نظر بگیرند (Ibid.: 580-595). الف) شفافیت باید وسیله‌ای در راستای جواب‌گویی و پاسخ‌دهی باشد، بنابراین می‌توان گفت هرچه فرایندهای اداری و دولتی باز و منعطف باشند، می‌توان از پاسخ‌دهی و حسابرسی در حکومت‌ها و دولت‌ها مطمئن بود؛ ب) برای متحد کردن تمام افراد و کارکنان سازمان حول یک محور و همسو ساختن نیروهای آنها برای دستیابی منسجم‌تر به اهداف تعریف شده، باید همه چیز برای کارکنان به صورت شفاف و روشن تعریف شود؛

1. Transparency
2. Democracy
3. Accountability

ج) مدیریت باید خواسته‌های خود را واضح و روشن بیان کند و اطمینان حاصل کند که همگی به خوبی توجیه شده‌اند و جزئیات وظیفه محوله به خود را می‌دانند و د) برای منتقل کردن مسئولیت اجرایی کاری به کارکنان در راستای اهداف شفاف توضیح داده شده باید روشی به کار گرفته شود که حس مسئولیت‌پذیری در کارکنان را برانگیخته کند.

در بسیاری از کشورها نبود شفافیت در قوانین و مقررات و روند دادرسی زمینه‌های مساعدی برای فساد اداری فراهم کرده است. روش‌ها و مراحل مربوط به سیاست‌گذاری و اموری مانند رقابت در پروژه‌های دولتی به حدی مبهم است که گاهی فهمیدن فرایند و مراحل طی شده قبل از تصمیم‌گیری‌ها دشوار است (Tanzi, 1994: 20). شواهد و مدارک نشان می‌دهد ظهور دمکراسی، بدون شفافیت، عملاً غیرممکن خواهد بود. بسیاری از محققان و دانشمندان مدیریت دولتی بر این باورند که در اثر شفافیت، دولت‌ها و حکومت‌ها کاراتر خواهند بود چرا که شفافیت و پاسخ‌گویی باعث افزایش کیفیت نظام‌های ارائه‌کننده خدمات می‌شود، از این رو این مسئله به کاهش مسائلی چون فساد و تخلفات اداری کمک می‌کند (Olowu, 1999: 139).

● **ارزیابی عملکرد^۲**: ارزیابی ظرفیت و توانایی‌های انجام کار کارکنان و شایستگی آنها کاری بسیار دشوار بوده و انجام دادن آن به‌طور کامل و مطلق غیرممکن است، زیرا بشر هنوز به چنین ابزاری دست نیافته که بتواند توانایی‌های بالقوه و حتی بالفعل انسان را به‌طور دقیق اندازه‌گیری کند. به‌ویژه آنکه در اغلب موارد ارزیابی‌کنندگان نیز انسان‌هایی هستند که تحت تأثیر ذهنیات، تعلیمات، تعصبات، عواطف و احساسات ممکن است عدالت لازم در قضاوت را آگاهانه یا ناآگاهانه رعایت کنند (میرسپاسی، ۱۳۸۶: ۲۳۸). دانستن این نکته امری مهم است، اینکه عملکرد انسان در سازمان بازتاب دانش، مهارت، رفتار و ارزش‌هایش است. ارزشیابی عملکرد کارکنان ابزاری برای سنجش این عوامل و تعیین نقاط قوت و ضعف آنها با انگیزه اصلاح و رشد و شکوفایی افراد است. در این زمینه

1. Enhance

2. Performance Appraisal

ارزیابی عملکرد چنین تعریف می‌شود: ارزیابی عملکرد عبارت است از سنجش نظام‌مند و منظم کار افراد در رابطه با نحوه انجام دادن وظیفه آنها در مشاغل محوله و تعیین پتانسیل موجود در آنها برای رشد و بهبود (Dale, 1975: 313):

• **کنترل**^۱: نظریه مدرنیستی کنترل^۲، با این پیش‌فرض آغاز می‌شود که افراد مختلف دلایل مختلفی برای مشارکت در سازمان دارند. در نتیجه، سازمان‌ها به‌طور مستمر با مسئله ایجاد اطمینان از این بابت که منافع واگرا^۳ با استراتژی‌ها و اهداف سازمانی تقابل نمی‌کنند، مواجه‌اند. این امر خردمایه کنترل را فراهم می‌کند، چون سازمان‌ها متشکل از افرادی با منافع واگرا هستند، مدیران باید اعمال کنترل کنند. نظریه‌های مدرنیستی کنترل بر سازوکارهایی برای کنترل رفتار تأکید دارند تا مطمئن شوند با فعالیت‌هایی که درون و از جانب سازمان انجام شده، منفعت‌طلبی شخصی افراد حداقل و منافع سازمانی محقق می‌شود. اوچی^۴ نیز مانند دیگر نظریه پردازان سازمان، مسئله کنترل را به‌عنوان مسئله «تحقق همکاری میان افرادی که دارای اهداف نسبتاً واگرایی^۵ هستند» تعریف می‌کند. یکی از وظایف اساسی مدیران سطوح مختلف هر سازمان، به‌ویژه سرپرستان خط اول، ارزیابی دقیق عملکرد شغلی و نظارت و کنترل بر فعالیت‌های کارکنان است. ارزیابی عملکرد، نظارت و کنترل باید به‌طور مداوم انجام شود تا بتوان از نتایج آن به‌منظور افزایش بهره‌وری سازمان سود جست. بعضی از نتایج این مسئله عبارت‌اند از: افزایش کیفیت تصمیم‌گیری مدیران، افزایش وابستگی کارکنان به سازمان، آشنایی با مشکلات کارکنان، کاهش تخلفات و کم‌کاری‌های کارکنان، تمایز بین کارکنان موفق و ناموفق، آموزش کارکنان، جابه‌جایی کارکنان و ...

• **آموزش - توانمندسازی**^۱: آموزش کارکنان، یک امر حیاتی و اجتناب‌ناپذیر است که باید به‌طور مستمر با مجموع فرایندهای مدیریت مورد توجه قرار گیرد تا سایر

1. Control
2. Modernist Control Theory
3. Divergent Interest
4. Ouchi
5. Divergent Objectives
1. Empowerment

فعالیت‌های مدیریت بتواند مثمر‌تر واقع شود. آموزش در حقیقت یکی از راه‌های اصولی و منطقی هدایت تلاش‌های کارکنان در سازمان است و باعث به کارگیری استعداد‌های نهفته، به کاراندازی قدرت تخیل و به وجود آمدن حس انعطاف‌پذیری فکری لازم در کارکنان خواهد شد. افرادی که به استخدام سازمان‌ها درمی‌آیند، باید علاوه بر آنچه که در دبیرستان و دانشگاه‌ها و مراکز آموزشی آموخته‌اند، به آموزش‌های تخصصی و حرفه‌ای نیز پردازند تا دانش فنی و مهارت‌های لازم برای انجام شایسته وظایف محوله را به دست آورند، این آموزش به کارکنان کمک می‌کند تا نقش فعال‌تر و مؤثرتری در نیل به اهداف سازمان ایفا کنند (سعادت، ۱۳۸۴: ۱۷۴). آموزش کارکنان به حل مشکلات عملیاتی کمک می‌کند. شکایت و نارضایتی در محیط کار غالباً ناشی از مدیریت ضعیف و بی‌اثر است و معمولاً با آموزش دادن مسئولان در زمینه‌هایی مانند روابط کارگری، روابط انسانی و رهبری می‌توان این گونه مشکلات را حل کرد. همچنین مسائلی از قبیل ضعیف بودن روحیه کارکنان، حیف و میل منابع و ضایعات بیش از اندازه، روش‌های عملیاتی غلط، تمرد، نزاع، تخلف و کجروی‌های سازمانی، کشمکش، غیبت و سایر رفتارهای ناهنجار گروهی در محیط کار را می‌توان با آموزش رفع کرد (همان: ۱۷۵).

● **انضباط^۱**: همیشه در سازمان کارکنانی وجود دارند که علی‌رغم سعی و کوشش مدیران و مسئولان در ایجاد محیطی مناسب برای کار و فعالیت، مسئله‌ساز هستند و با اخلال، کارشکنی و تمرد باعث بی‌نظمی و به هم ریختگی امور می‌شوند. هنری فایل^۲ انضباط را یکی از اصول مهم و اولیه مدیریت می‌داند و اظهار می‌دارد که اعضای سازمان باید قوانین و مقررات حاکم بر سازمان را محترم شمرده و از آنها اطاعت کنند. از مجموع آنچه گفته شد می‌توان نتیجه گرفت که انضباط عبارت است از: اعمال تربیتی که باعث ایجاد نظم در کار و حس انجام وظیفه طبق موازین تعیین شده در افراد شود و تخطی از موازین، الزاماً، کارکنان را با نوعی تنبیه روبه‌رو سازد (میرسپاسی، ۱۳۸۶: ۴۰۹). رفتارهای ناهنجاری که

1. Discipline
2. Henri Fayol

مدیران را ناگزیر از اعمال انضباطی در سازمان می‌کنند عبارت‌اند از: کم‌کاری‌های آشکار و پنهان، ترک محل خدمت در ساعات کار، تأخیر در ورود به محل کار، نزاع، کشمکش، تخلف و فساد، غیبت‌های مکرر و بی‌دلیل، مراعات نکردن قوانین و مقررات ایمنی و سایر رفتارهایی که ممکن است تأثیرات نامطلوبی برای سازمان و مدیریت به دنبال داشته باشند و در کیفیت و کمیت کالا یا خدمات مورد نظر آثار منفی مالی به‌جای گذارند. بدیهی است که سازمان و مدیریت نمی‌توانند در برابر چنین رفتارهایی بی‌اعتنا بمانند، بنابراین ناگزیرند برای رفع آنها اقدامات و سازوکارهای انضباطی به‌عمل آورند (ابطحی، ۱۳۸۵: ۲۴۸).

• **حقوق و دستمزد^۱**: از این موضوع گاهی با عنوان جبران خدمات نیز یاد می‌شود. درواقع می‌توان گفت که به کارکنان برای جبران کاری که در سازمان انجام می‌دهند، حقوق و دستمزد پرداخت می‌شود، اما باید توجه داشت که علاوه‌بر جبران زحمات کارکنان، پرداخت بایستی جنبه انگیزشی نیز داشته باشد. آنچه که اهمیت دارد این است که بدانیم در این مبحث دو تئوری مطرح است:

۱. **تئوری انتظارات متقابل^۲**: این تئوری بیان می‌کند همچنان که سازمان انتظار دارد فرد انرژی، دانش، مهارت و توانایی و به‌طور کلی ظرفیت‌های فنی و تخصصی خودش را در اختیار سازمان قرار دهد، از آن طرف نیز انتظار دارد سازمان به شکلی مقتضی، زحمات فرد را جبران کند و اگر این انتظارات برآورده نشود، نباید انتظار بهره‌وری و بازدهی بیشتر داشته باشیم.

۲. **تئوری برابری - عدالت^۱**: این تئوری به کیفیت نظام پرداخت اشاره دارد. منظور از عدالت، یکسان بودن نیست بلکه نسبت ستاده به داده بوده که در این راستا مقایسه می‌شود. نظریه برابری براساس نظریه عدم تجانس شناختی^۲ ارائه شده است و افراد برای حفظ سازگاری میان باورهای شناختی و رفتارهایشان برانگیخته می‌شوند. با قدری تأمل درمی‌یابیم که بسیاری از رفتارهای ناهنجار در محیط خانواده و اجتماع، به‌ویژه محیط کار

1. Wage and Salary

2. Expectation Theory

1. Equity Theory

2. Cognitive Dissonance Theory

ممکن است ریشه در حقوق و دستمزد و یا درآمد انسان‌ها داشته باشد که به شکل‌های دیگر ظاهر می‌شوند؛ مثلاً رفتارهای ناهنجار از قبیل کم‌کاری‌های آشکار و پنهان، تولیدات غیراستاندارد، بی‌توجهی به مراجعان، فعل و انفعالات بیجا، اخراج‌ها، استعفاها، فساد و تخلفات اداری، سوءاستفاده‌ها، قصورها و تقصیرها در محیط کار ممکن است ریشه در بی‌توجهی مدیران به حقوق و دستمزد کارکنان داشته باشند (همان: ۱۷۴).

● **یگانگی نسبی اهداف فردی و سازمانی:** توجه به این اصل ایجاب می‌کند تا این واقعیت را در نظر آوریم که منافع سازمان به منافع فرد یا گروهی از کارکنان برتری دارد و آن را تحت الشعاع قرار می‌دهد. همچنین به خاطر داشته باشیم که منافع خانه بسی بیش از منافع اعضای آن خانه دارای اهمیت است و اینکه منافع ایالتی بسی مهم‌تر از مکانی است که یک شهروند یا گروهی از شهروندان در آن زندگی می‌کنند. چنین به نظر می‌رسد که یادآوری این واقعیت چیزی جز توضیح واضح‌تر نباشد. اما جهل، نادانی، خودخواهی و خودپرستی و همه شهوت‌های انسانی سبب شده که گاهی منافع فردی بر منافع عمومی برتری یابد و بین این دو پدیده برخورد و کشمکش دائمی ایجاد شود. هریک از این دو (منافع فردی و عمومی) دارای سلسله‌مراتب متفاوتی هستند، ولی هر کدام مدعی ارزشی برابرند. این دو در تضادند و برای به سازش کشیدن آنها باید ابزار یا وسایلی پیدا کرد. این یکی از مشکلات بزرگی بوده که مدیریت با آن روبه‌رو است. باید عنوان کرد یگانگی اهداف فرد و سازمانی از چنان اهمیت بارزی برخوردار است که اندیشمندان علوم اداری از آن به‌عنوان یکی از اصول کلی مدیریت سخن به میان می‌آورند. آنچه مسلم است اینکه افراد براساس عضویت در گروه و سازمان؛ بخشی از استقلال عمل خود را از دست می‌دهند و خود را تسلیم محدودیت‌های سازمان و گروه می‌کنند. این امر نوعی تنش اساسی بین تلاش‌های افراد برای تحقق فردیت خود و تلاش‌های فرهنگ و سازمان برای تحقق قانون و فرمان‌برداری ایجاد می‌کند. از آنجایی که سازمان‌ها به نوعی، ترتیبات منظم از تعاملات تک‌تک انسان‌ها هستند، بنابراین سازمان و مدیریت باید به محدود کردن رفتارهای

_____ بررسی عوامل مؤثر بر جلوگیری از تخلف کارکنان شاغل در نظام اداری ۱۹۵

سلیقه‌ای شخصی پردازند و آنها را با طرح عقلایی سازمان منطبق نگاه دارند. در این صورت سازمان می‌تواند به نوعی هم‌شکلی، یکپارچگی و یک‌دستی فعالیت‌های خود برسد. هنگامی که کارکنان نسبت به سازمان نوعی احساس تعهد، وابستگی عاطفی و تعصب به ارزش‌ها و اهداف را داشته باشند و اهداف خود و سازمان را تقریباً همسو احساس کنند در آن صورت از هیچ تلاشی برای اهداف سازمان و ارتقای ارزش‌های سازمان فروگذار نخواهند کرد. یگانگی نسبی اهداف فرد و سازمان می‌تواند برای سازمان خوشایند باشد و باعث افزایش رضایت کاری و بهبود عملکرد کارکنان شود.

● **مدیریت مؤلفه‌های محیطی - بیرونی:** یکی از وظیفه‌های اساسی هر مدیری، کوشش برای کنترل محیط سازمان یا دست‌کم اثر گذاشتن بر عواملی است که می‌توانند رسالت و هدف‌های سازمان را مخدوش سازند. هر سازمانی باید به دنیای خارجی نیز توجه داشته باشد، زیرا این دنیای خارجی، زمینه‌ای است که فرصت‌ها و تهدیدات سازمان را در آن می‌توان یافت. این موضوع به‌ویژه برای سازمان‌های دولتی که بیش از بخش خصوصی تحت تأثیر دسته‌ها و گروه‌های خارجی هستند، مصداق دارد. واضح و مبرهن است بسیاری از انسان‌های فاسد و خلاف‌کار از بدو تولد مفسد نبوده‌اند، بلکه بسیاری از افراد تحت تأثیر عوامل محیطی، اجتماعی و مؤلفه‌های بیرونی قرار گرفته و در چنین وضعیت و بستری رشد و نمو می‌کنند و رفتار به ظاهر هنجار و درحقیقت نابهنجار را مرتکب می‌شوند. از این رو می‌توان گفت که گفتمان غالب محیط و اجتماعی است که ایشان را در فساد نگاه می‌دارد و یا قرار می‌دهد. کارشناسان و مسئولان سازمان، چنانچه تحت تأثیر، تشویق و ترغیب و تحریک افراد خارج از سازمان برای انجام کاری برخلاف قوانین و چارچوب‌های مقرراتی اقدام کنند و یا تحت تأثیر افراد بانفوذ و قدرتمند قرار گرفته و دچار فساد اداری و خودسانسوری شوند و حتی از ترس از دست‌دادن مقام، قدرت و موقعیت خودشان از بیان افکارشان واهمه داشته باشند، اینان درحقیقت به دنبال ترقی بوده و نمی‌خواهند از نردبان ترقی سقوط کنند. آنچه مهم است اینکه بدانیم چنین کارمندانی که تحت تأثیر این

مؤلفه‌های خارجی و بیرونی دست به تخلفات اداری می‌زنند در واقع خدا را بنده نیستند، بلکه برده قدرت، مقام و ریاست هستند.

● **مشارکت مردم:** در لغت‌نامه دهخدا/ مشارکت معادل شرکت کردن و انباری کردن است. به بیان دیگر مشارکت را عمل اجتماعی، مسئولیت و تعهد خود در گروه می‌دانند و در این بیان بر چند نکته تأکید شده است: ۱. حضور مردم و پذیرش نقش و مسئولیت در جامعه، ۲. دخالت افراد باید تأثیرگذار و محسوس باشد، ۳. مشارکت در جامعه یک فرایند اکتسابی است، یعنی باید آن را آموخت و به نوع رفتار و ارزش‌های متناسب با آن اشاره کرد و توان و قابلیت‌های به کارگیری آنها را در افراد جامعه به وجود آورد. باید در نظر داشت این رویکرد - مشارکت مردمی - ریشه عمیقی در این سنت سیاسی دارد که یک دولت مردمی، بدون اطلاعات و مشارکت مردمی یا وسیله‌ای برای کسب آن، چیزی نیست جز مقدمه‌ای بر یک نمایش مضحک یا یک تراژدی یا شاید هر دو آن. آگاهی همیشه بر نادانی حاکم است و مردمی که خواهان حکومت خود بر خود هستند، باید خود را به سلاح دانش مجهز کنند.

● **مطبوعات آزاد و رسانه‌های مستقل:** می‌توان گفت که مطبوعات و رسانه‌های مستقل و آزاد، جریان آزاد اطلاعات را که برای جامعه مردم‌سالار امری ضروری است، تضمین می‌کنند. در دو دهه اخیر آزادی و اصلاح رسانه‌های گروهی به‌دقت مورد بررسی سازمان‌های دولتی و غیردولتی و محققان دانشگاهی قرار گرفته است. اصلاح و آزادی مطبوعات امری ذاتاً مهم تلقی می‌شود و از دیدگاه بسیاری از افراد با توسعه نهادهای دموکراتیک و جامعه مدنی ارتباط دارد. از نظر برخی اصلاح رسانه‌ای پیش‌نیازی برای آزادی رسانه‌ای و آزادی رسانه‌ای شرط لازم برای دموکراتیک شدن است. مفهوم آزادی مطبوعات، مقوله‌ای بحث‌انگیز و جنجالی در ادبیات ارتباط جمعی است، برخی آن را به مفهوم آزاد شدن مطبوعات از کنترل دولت می‌دانند و برخی دیگر معتقدند که مطبوعات آزاد، روزنامه‌ها، آژانس‌های خبری، کتاب‌ها و رادیو و تلویزیون‌هایی هستند که علاوه بر داشتن استقلال کامل، جز در مواردی استثنایی مربوط به قوانین هتک حرمت و هزرگی، قدرت انتقاد کردن

_____ بررسی عوامل مؤثر بر جلوگیری از تخلف کارکنان شاغل در نظام اداری ۱۹۷

داشته باشند. از آنچه تاکنون گفته شد می‌توان سه مؤلفه برای آزادی مطبوعات تعریف کرد (Becker and Vlad, 2007: 178): ۱. عدم حضور نسبی قیدوبندهای دولتی در رسانه، ۲. عدم حضور نسبی محدودیت‌های غیردولتی و ۳. وجود شرایطی که انتشار عقاید و نظریات گوناگون را در سطحی گسترده برای مخاطبان تضمین می‌کند.

وجود رسانه‌ها، روزنامه‌ها و مطبوعات آزاد در هر جامعه‌ای، به‌مثابه چشم و گوش مردم برای بررسی رفتارهای مدیران دولتی، یک موهبت است. مطبوعات و رسانه‌ها بدون اینکه هزینه‌ای بر دوش دولت بگذارند، از طریق کشف اخبار و گزارش‌ها و انتشار سریع و پرشمار آن در جامعه، راه نفوذ فساد را کاهش می‌دهند. کشورهایی که در مبارزه با فساد کامیابی بیشتری به‌دست آورده‌اند آن دسته از کشورهایی هستند که آزادی مطبوعات در آنها نهادینه شده است. در غیاب مطبوعات آزاد غیردولتی و در شرایطی که همه رسانه‌ها، روزنامه‌ها و مطبوعات وابسته به نهادهای حکومتی و دولتی باشند، درج اخبار مربوط به فساد و تخلفات اداری، اعتمادی ایجاد نخواهد کرد.

● **اجتماعی‌سازی^۱**: این موضوع که کارکنان، رفتاری را که از نظر سازمان، صحیح و مطلوب است یاد بگیرند و به آن عمل کنند، بسیار مهم است، ولی این فراگیری، خودبه‌خود انجام نمی‌گیرد و مسئولان سازمان باید با تدابیری که اتخاذ می‌کنند، موجبات آشنایی و خو گرفتن افراد تازه‌وارد را با محیط، آداب و اصول حاکم بر سازمان فراهم آورند. ملاحظه خواهد شد که توجیه افرادی که تازه استخدام شده‌اند بخش کوچکی از فرایند جامعه‌پذیری کارکنان است (Decenzo and Robbins, 1988: 213). اجتماعی‌سازی فرایندی است که فرد با هنجارها، نرم‌ها، ارزش‌ها، بایدها و نبایدها، قوانین و مقررات، شرح وظایف، همکاران و ... در یک سازمان آشنا می‌شود. هر کارمند تازه‌واردی باید رفتار خود را تا حدودی تعدیل کند و منطبق با قوانین، ضوابط و هنجارهای سازمانی رفتار کند. ورود به هر محیط جدیدی، انطباق با آن را می‌طلبد، چرا که در شغل و محیط جدید، وظایف و

مسئولیت‌ها متفاوت است (سعادت، ۱۳۸۴: ۱۵۶). آشناسازی فرد با سازمان در نحوه انجام شغل و عملکرد او و به دنبال آن در ایجاد ثبات در سازمان نقش مهمی دارد. اگر این فرایند به‌درستی انجام گیرد، تازه‌وارد راه و روش کار را به‌سرعت فرا می‌گیرد و درمی‌یابد که از او چه انتظاری می‌رود. اگر فرایند جامعه‌پذیری و آشناسازی با موفقیت صورت پذیرد، این امر در ایجاد ثبات در سازمان نیز مؤثر است، زیرا چنین فردی درست‌جا افتاده، موازین اصلی و مهم سازمان را می‌پذیرد و رفتار خود را با آنها تطبیق می‌کند.

● **اخلاق!**: اخلاق شعبه‌ای از فلسفه است که در مورد خوبی و بدی، درستی و نادرستی پژوهش می‌کند و می‌کوشد به پرسش‌هایی مانند: انسان چگونه باید باشد و چگونه باید رفتار کند تا سعادت‌مند شود پاسخ می‌دهد. علم اخلاق برخلاف علم روان‌شناسی، که علمی توصیفی است، علمی تکلیفی - تجویزی بوده و رفتار انسان را آن‌طور که باید مطالعه می‌کند و برای سعادت و خوشی او دستورالعمل‌هایی می‌دهد. اخلاق، پایبندی به یک سری اصول انسانی است که همزیستی صلح‌آمیز انسان‌ها را امکان‌پذیر می‌کند و اولین اصل اخلاقی، شناختن کرامت انسانی یا به‌عبارت‌دیگر احترام گذاشتن به کرامت انسان است. درحالی‌که اخلاقیات و ملزومات اخلاقی زمینه رشد، توسعه و افزایش^۱ ارزش‌ها^۲ در بلندمدت را فراهم می‌سازد، فساد و تخلف می‌تواند به حداقل کردن^۳ ارزش‌ها در بلندمدت منتهی شود. ذکر این نکته حائز اهمیت است که هنجارهای اخلاقی متأثر از فرهنگ، ایدئولوژی و مذهب است؛ و هیچ سطح استاندارد اخلاقی برای زندگی اجتماعی^۴ در نقاط مختلف جهان وجود ندارد، اما با وجود این بعضی محققان حداقل استانداردهای اخلاقی را برای انسان در جوامع بشری در نظر می‌گیرند (Zekos, 2004: 631-647). مسلماً عدم رعایت اخلاقیات، آثار و نتایجی برای سازمان و مدیریت در پی دارد که بعضاً ممکن است غیرقابل اصلاح باشند.

-
1. Ethics
 1. Maximization
 2. Value
 3. Minimization
 4. Social Life

● **کیفیت زندگی کار^۱:** کیفیت زندگی کاری که به‌عنوان یکی از رویکردهای بهبود عملکرد و از جمله عناصر مهم و کلیدی فرهنگ تعالی به‌شمار می‌رود، رویکردی است که موجب همسویی کارکنان و سازمان می‌شود (Richardson, Vandenberg and Wilkerson, 2000: 156). نیواسترام و دیویس^۲ معتقدند که کیفیت زندگی کاری از دیدگاه و منظر کارکنان یعنی مطلوبیت یا عدم مطلوبیت محیط شغلی. به‌عبارت‌دیگر برنامه‌های کیفیت زندگی کاری روش‌هایی هستند که از آن طریق سازمان‌ها تشخیص دهند مسئولیت آنها عبارت است از ایجاد مشاغل و شرایط کاری به‌گونه‌ای که هم برای افراد جذاب و مطلوب باشد و هم موجب سودآوری و سلامت اقتصادی سازمان را فراهم آورد (Newstrom and Davis, 2002). توجهی که امروزه به کیفیت زندگی کاری می‌شود بازتابی است از اهمیتی که همگان برای آن قائل‌اند. بسیاری از کارکنان امروزی در سازمان‌ها از کار خود ناراضی بوده و در پی کار معنادارتر می‌باشند. کارکنان درخواست دارند در کارشان نظارت و دخالت بیشتری داشته باشند و مانند یک مهره در یک دستگاه بزرگ به‌شمار نیایند. هنگامی که با کارکنان به احترام رفتار شود، آنان فرصت بیان اندیشه‌های خود را داشته باشند و در تصمیم‌گیری‌های سازمان دخالت کنند، واکنش‌های مناسب و مطلوبی از خودشان نشان خواهند داد.

● **اختیار و مسئولیت (استقلال در شغل و پاسخ‌گو بودن):** هر دولتی نیازمند یک نظام پاسخ‌گویی است، تا به روشی عمل کند که مورد نیاز جامعه باشد. پاسخ‌گویی مبنای هر جامعه‌ای است که ادعا می‌کند دموکراتیک است. شاید بتوان این جمله را برعکس و با شدت بیشتر بیان کرد. لازمه دموکراسی، داشتن یک نظام پاسخ‌گویی مناسب است. سازمان‌های دولتی به‌وسیله مردم و برای مردم ایجاد می‌شود و می‌بایست در برابر آنها پاسخ‌گو باشند (هیوز، ۱۳۸۵: ۲۸۳). نظام پاسخ‌گویی بخش اداری، دولت را به بخش

سیاسی و در نهایت به جامعه وصل می‌کند (همان: ۲۷۷). یک نظام دمکراتیک بر پایه پاسخ‌گویی استوار شده است. به قول دانا هیو^۱: «لازمه تأمین منافع عمومی، طراحی دقیق یک ساختار پاسخ‌گویی است تا به این ترتیب، شهروندان اطمینان حاصل کنند که نهایت تلاش از طرف کسانی که به نام آنها اقدام می‌کنند، به عمل آمده است» (Donahue, 1989: 222). در واقع پاسخ‌گویی یکی از عناصر مهم^۲ حکمرانی خوب^۳ محسوب می‌شود. اختیار عبارت است از حق دادن دستور یا فرمان و توان اعمال قدرت برای اجرای دستور. نمی‌توان اختیار را جدا از مسئولیت‌ها تصور کرد، یعنی مسئولیتی که در سایه اعمال قدرت به وجود می‌آید و پاداش یا تنبیه به دنبال خواهد داشت. مسئولیت در سایه اختیار به وجود می‌آید و نتیجه یا حاصل طبیعی و غیرقابل تفکیک آن محسوب می‌شود. هر کس که دارای اختیاراتی باشد و بتواند در امور اعمال نفوذ کند باید در برابر نتیجه کار خود پاسخ‌گو و مسئول باشد (شفریتز، ۱۳۸۱: ۹۷). بنابراین واگذاری مسئولیت از هر نوع، به یک نفر یا به گروهی از افراد، بدون تفویض اختیار به او یا به آنان به منظور انجام دادن این مسئولیت هم غیر عادلانه است و هم به رضایت خاطر منجر نمی‌شود. تساوی و تداوم مسئولیت و اختیار در تمام سطوح واجد کمال اهمیت است. از آنجایی که در جوامع دمکراتیک و مردم‌سالار عملکرد دولتمردان از سوی مردمی که به آنان اعمال حاکمیت می‌شود همواره مورد قضاوت و نقد قرار می‌گیرد، از این رو آنان باید در مورد کمیت و کیفیت عملکرد خود پاسخ‌گو باشند. در واقع باید پذیرفت نظام مسئولیت‌پذیری و پاسخ‌گویی نقش واسطه‌ای را ایفا می‌کند تا ارتباط بین سطوح مختلف جامعه را به وجود آورد (فرچ‌پور، ۱۳۸۳: ۷۰).

● **ایمنی و بهداشت روانی محیط کار:** یکی از ویژگی‌های مهم سازمان‌های کارآمد آن است که مدیران این سازمان‌ها می‌دانند لازمه دستیابی به هدف‌های سازمانی، تأمین ایمنی و بهداشت روانی کارکنان است. ایمنی شرایطی است که کارکنان را از عوامل

1. Donahue

2. Crucial

3. Good Governance

_____ بررسی عوامل مؤثر بر جلوگیری از تخلف کارکنان شاغل در نظام اداری ۲۰۱

زیان‌باری که می‌توانند سلامت آنان را به خطر اندازد، مصون دارد. مسئولیت عمده ایمن‌سازی محیط کاری را مدیران سطوح بالای سازمان، به‌ویژه مدیران پرسنلی برعهده دارند. در زمینه بهداشت روانی^۱ نیز می‌توان گفت نقش و وظیفه هر مدیر لایق، دورنگر و کاردان، تأمین بهداشت روانی کارکنان در سازمان است. بهداشت روانی در محیط کار یعنی، مقاومت در مقابل پیدایش پریشانی‌های روانی و اختلال‌های رفتاری در کارکنان سازمان (به‌دلیل عوامل بیماری‌زا در محیط کار) و سالم‌سازی محیط و فضای روانی^۲ (ساعتچی، ۱۳۸۲: ۲۰۶). زمانی که کارکنان نسبت به محیط کار خود با دید و چشم‌انداز نادرست و نامناسب نگاه می‌کنند فقط در این فکر هستند که خود را از دست ناملایمات برهانند، پس به‌جای توجه به ارباب‌رجوع و خواست آن به فکر راحتی و سلامتی روح و جسم خود خواهند بود. بنابراین ضمن از دست دادن تعهد خود، دیگر انگیزه‌ای برای خدمت به ارباب‌رجوع در خود نخواهند دید و به‌سمت رفتارهایی ناهنجار، مانند کم‌کاری، سوءاستفاده از موقعیت خود، بی‌توجهی به همکاران و ارباب‌رجوع و ... کشیده خواهند شد. بنابراین محیط سالم و ایمن همیشه تخلفات سازمانی را کاهش خواهد داد و برعکس در محیطی ناامن و غیربهداشتی، تخلفات سازمانی راهی برای فرار از عدم امنیت خواهد بود.

● **همکاری و مشارکت داشتن در تصمیم‌گیری:** در ادبیات مدیریت برای مشارکت معانی و مفاهیم مختلفی وجود دارد. هر گروهی به‌نحوی مشارکت را مورد توجه قرار داده و به تعریف آن پرداخته‌اند. به‌طور کلی می‌توان مشارکت در تصمیم‌گیری را فرایندی تعریف کرد که در آن کارکنان بر تصمیم‌های سازمانی که با کار و محیط کاری مرتبط است تأثیرگذار باشند. به عقیده هارپر^۱ مشارکت عبارت است از: «فرایندی که به کارکنان اجازه می‌دهد در قدرت مدیریت برای اخذ تصمیم‌های سازمانی سهم شونند» (Harper,

1. Mental Hygiene

2. Psychological Space

1. Harper

(58: 1988).

● **اعتماد و مشارکت کارکنان در تصمیم‌گیری:** اعتماد یکی از اجزای اخلاقیات بین افراد یک جامعه و به تبع آن کارکنان یک سازمان بوده به علاوه آنکه اعتماد یک شاخص بنیادین در فرایندهای اقتصادی نیز است. شروع تعاملات بین افراد، کارکنان و یا هر معامله و دادوستدی یک سری از تعهدات مناسب بین طرفین را شامل می‌شود. تصور کنید هر یک از مراحل تعامل، ارتباطات، مشارکت‌ها، دادوستدها و معاملات تجاری تحت تأثیر مسئله سوءاعتماد قرار بگیرد، می‌توان پیش‌بینی کرد که کارایی و توانایی سازمان‌ها، حکومت‌ها، جوامع و نظام‌های اقتصادی بسیار آسیب می‌بیند (Dixit, 2001).

● **نظام کنترل و اعتماد:** در دهه ۱۹۸۰، نویسندگان مشهور با دیدگاهی فرهنگی به سازمان نگاه می‌کردند به طوری که در این نگرش به نظام‌ها و سازمان‌ها با یک نگرش مبتنی بر اعتماد، استقلال و اختیار بیشتر توجه می‌داشتند و به همین ترتیب از نظام‌های کنترل رسمی به عنوان لزوم شاخص‌های رقابتی کمتر طرف‌داری می‌کردند (Kanter, 1983: 131). اساسی‌ترین فرض مشخص در این دیدگاه و نگرش (کنترل رسمی) این است که رفتارهای انسانی براساس منافع شخصی صورت می‌پذیرد که به طور ناباورانه‌ای مفهوم عدم اعتماد مدیریتی را ارتقا می‌دهد. آنچه مسلم است رفتارهای مبتنی بر منافع شخصی، مسئله اعتماد را افزایش نمی‌دهند، اما کنترل، روابط و قراردادهای رسمی را افزایش و ارتقا می‌بخشد.

نظام مشارکت کارکنان را برای مسئولیت‌پذیر بودن در کوشش‌های خود برمی‌انگیزاند به عبارت دیگر در مشارکت وسیله‌ای است تا حس مسئولیت و وظیفه‌شناسی و تعلق به محیط کار در کارکنان رشد یابد، بنابراین مشارکت زمینه را فراهم می‌کند تا کارکنان نتیجه هر نوع رفتار خود را بپذیرند و در مقابل آن پاسخ‌گو باشند. به علاوه می‌توان گفت از پیامدهای مشارکت، افزایش تعهد سازمانی است. رضایت و ایجاد امنیت به بهبود

_____ بررسی عوامل مؤثر بر جلوگیری از تخلف کارکنان شاغل در نظام اداری ۲۰۳

عملکرد و افزایش بهره‌وری می‌انجامد. کرنی و هیز^۱ مشارکت را هم برای افراد و هم برای سازمان مفید می‌دانند و معتقدند یکی از پیامدهای آن برای مدیریت منابع انسانی، افزایش تعهد سازمانی است. به نظر می‌رسد تأثیرگذاری مشارکت را می‌توان به ترتیب در ابعاد تعهد به ماندگاری، تعهد به مقررات، تلاش مضاعف، کاهش تخلفات اداری و تعهد به حرفه‌ای کار کردن مورد لحاظ قرار داد (Kearney and Hays, 1994: 44).

۶ روش تحقیق

مقاله حاضر، تحقیقی کاربردی و توصیفی از نوع پیمایشی محسوب می‌شود و جامعه آماری را کارکنان شاغل در سازمان سنجش آموزش کشور (ساختمان تهران) تشکیل می‌دهند. تعداد کل جامعه آماری شامل افراد با وضعیت‌های استخدامی رسمی قطعی، پیمانی، قراردادی، هیئت علمی رسمی، هیئت علمی آزمایشی و ساعتی تمام‌وقت بوده که تعدادشان ۲۷۱ نفر است. از جمله واحدهایی که می‌توان به آن اشاره کرد، واحدهای روابط عمومی در بخش پاسخ‌گویی حضوری، مرکز مطالعات، تحقیقات و ارزشیابی آموزشی، دفتر آزمون‌سازی و روان‌سنجی، دبیرخانه و قسمتی از معاونت فنی و آماری در ساختمان تهران است. در این مقاله از روش نمونه‌گیری تصادفی ساده بهره‌جسته‌ایم. در نمونه‌گیری تصادفی ساده هر یک از عناصر جامعه مورد نظر برای انتخاب شدن شانس مساوی دارند. برای تعیین حجم نمونه در این روش از فرمول ککران استفاده شده است. جامعه نمونه ما ۱۳۵ نفری بوده که با استفاده از روش نمونه‌گیری ساده از بین جامعه ۲۷۱ نفری انتخاب شده‌اند. قلمرو زمانی پژوهش نیمه دوم سال ۱۳۸۶ و نیمه اول سال ۱۳۸۷ است.

۷ فرضیه‌های تحقیق

1. Kearney and Hays

در این تحقیق پنج فرضیه اصلی خواهیم داشت که در قالب پانزده فرضیه فرعی مطرح می‌شوند.

۷-۱ فرضیات اصلی

۱. عوامل فردی بر تخلفات کارکنان تأثیر گذار است؛
۲. عوامل درون سازمانی بر تخلفات کارکنان تأثیر گذار است؛
۳. عوامل بیرون سازمانی بر تخلفات کارکنان تأثیر گذار است؛
۴. عوامل فرهنگی بر تخلفات کارکنان تأثیر گذار است؛
۵. عوامل کیفیت زندگی کاری بر تخلفات کارکنان تأثیر گذار است.

۷-۲ فرضیات فرعی

۱. تناسب شخصیت (ویژگی‌های فردی، تیپ‌های رفتاری) با شغل کارکنان، تخلف کارکنان را کاهش می‌دهد.
۲. شفافیت در بعد اداری (وجود قوانین، مقررات، سیاست‌ها و خط‌مشی‌های شفاف و قابل تفسیر در گونه‌های مختلف در سطح خرد و کلان سازمان) تخلف کارکنان را کاهش می‌دهد.
۳. تدوین نظام ارزیابی عملکرد، نظارت و کنترل تخلف کارکنان را کاهش می‌دهد.
۴. آموزش و توانمندسازی کارکنان (شکل دادن به رفتار آنان)، تخلف کارکنان را کاهش می‌دهد.
۵. برقراری سازوکار نظم و انضباط در سازمان، تخلف کارکنان را کاهش می‌دهد.
۶. به‌کارگیری نظام جبران خدمات (حقوق، دستمزد و پاداش) براساس اصول عدالت و برابری و انتظارات متقابل به‌عنوان نظام انگیزشی مناسب، تخلف کارکنان را کاهش می‌دهد.

_____ بررسی عوامل مؤثر بر جلوگیری از تخلف کارکنان شاغل در نظام اداری ۲۰۵

۷. کاهش تعارض اهداف فرد و سازمان (یگانگی نسبی اهداف فرد و سازمان)، تخلف کارکنان را کاهش می‌دهد.

۸. کاهش فشارهای خارج از سازمان بر کارکنان درون سازمان برای انجام کارهای غیراخلاقی (مدیریت مؤلفه‌های محیطی - بیرونی)، تخلف کارکنان را کاهش می‌دهد.

۹. توسعه مشارکت مردم در مبارزه با فساد و تخلفات اداری، تخلف کارکنان را کاهش می‌دهد.

۱۰. تقویت نقش و جایگاه مطبوعات و رسانه‌های آزاد و مستقل در مبارزه با تخلفات اداری، تخلف کارکنان را کاهش می‌دهد.

۱۱. فرایند اجتماعی‌سازی (جامعه‌پذیری ارزش‌های فرهنگی)، تخلف کارکنان را کاهش می‌دهد.

۱۲. تدوین منشور اخلاقی و رعایت اخلاقیات در سازمان (نهادینه کردن رفتار اخلاقی در سازمان و ضمانت اجرایی آن)، تخلف کارکنان را کاهش می‌دهد.

۱۳. استقلال در شغل و پاسخ‌گو بودن در برابر شغل (اختیار و مسئولیت)، تخلف کارکنان را کاهش می‌دهد.

۱۴. ایمنی و بهداشت روانی محیط کار (کاهش استرس، محیط کار مطلوب، کاهش حوادث و کاهش بار کاری) تخلف کارکنان را کاهش می‌دهد.

۱۵. مشارکت کارکنان در تصمیم‌گیری، تفویض اختیار همراه با کنترل و نظارت به‌منظور اعتمادسازی، تخلف کارکنان را کاهش می‌دهد.

۸ روش گردآوری اطلاعات و داده‌ها

در این مقاله از دو روش زیر برای جمع‌آوری اطلاعات استفاده شده است:

۱. روش کتابخانه‌ای و بررسی مدارک و اسناد برای تهیه ادبیات و مبانی نظری تحقیق؛

۲. پرسش‌نامه برای جمع‌آوری داده‌های آزمون فرضیه‌ها.

در تدوین پرسش‌نامه این تحقیق از ۴۴ سؤال (گویه) استفاده و سعی شده است تا حد امکان سؤالات کوتاه، مرتبط با هدف تحقیق و جذاب باشند و از طرح سؤالات پیچیده، دوپهلوی و جهت‌دار دوری جست‌ایم. در این پرسش‌نامه از پاسخ‌دهنده خواسته شده تا موضع خود را در مورد موضوع مطروحه بر روی یک طیف (لیکرت) مشخص سازد. در صورتی یک پرسش‌نامه پایاست که مقدار آلفای کرونباخ بزرگ‌تر از مقدار ۰/۷ باشد و هرچه این مقدار به عدد ۱ نزدیک‌تر باشد پرسش‌نامه از پایایی بالاتری برخوردار است. در پرسش‌نامه اخیر مقدار آلفا برابر ۰/۸۴۳۵ بوده که از مقدار ۰/۷ بزرگ‌تر است پس پرسش‌نامه پایاست. برای تعیین روایی پرسش‌نامه تحقیق، پس از آنکه اساتید مرتبط آن را تأیید کردند، به رؤیت تعدادی از کارشناسان آماری و متخصصان روش تحقیق رسیده و نکات مبهم و نارسا برطرف و برخی از گویه‌ها که ارتباط کمتری با فرضیات و اهداف تحقیق داشتند اصلاح شدند و پس از اعمال نظر اصلاحی، پرسش‌نامه تهیه و مورد استفاده قرار گرفته است.

برای تجزیه و تحلیل داده‌ای آماری، داده‌های استخراج شده از پرسش‌نامه را با استفاده از آزمون کلموگروف - اسمیرنوف بررسی کردیم که آیا داده‌ها از جامعه نرمال آمده‌اند یا خیر، سپس با استفاده از آزمون‌های ویلکاکسن و تی - استودنت به بررسی فرضیه‌ها پرداختیم و در انتها با استفاده از آزمون فریدمن عوامل را رتبه‌بندی کردیم. لازم به ذکر است در تجزیه و تحلیل داده‌ها از نرم‌افزارهای SPSS و Minitab استفاده شده است.

۹ یافته‌های تحقیق

از لحاظ جنسیت پاسخ‌دهندگان به پرسش‌نامه ۷۵/۶ درصد مرد و ۲۴/۴ درصد زن بوده‌اند. از لحاظ سن پاسخ‌دهندگان به پرسش‌نامه ۴۲/۲ درصد بین ۳۰ تا ۴۰ سال و ۱/۵ درصد بیشتر از ۶۰ سال بوده‌اند. از نظر تأهل پاسخ‌دهندگان به پرسش‌نامه ۲۷/۴ درصد مجرد و ۷۲/۶ درصد متأهل بوده‌اند. از لحاظ سنوات خدمت پاسخ‌دهندگان به پرسش‌نامه ۱۱/۹

_____ بررسی عوامل مؤثر بر جلوگیری از تخلف کارکنان شاغل در نظام اداری ۲۰۷

درصد بین ۱۰ تا ۱۵ سال خدمت و ۳۴/۱ درصد بین ۵ تا ۱۰ سال خدمت بوده‌اند. از نظر میزان تحصیلات پاسخ‌دهندگان به پرسش‌نامه ۰/۷ درصد دکترا و ۴۳/۷ درصد لیسانس بوده‌اند. در ادامه به بررسی آماری هریک از فرضیات فرعی و اصلی پرداختیم که نتایج بدین شرح است:

جدول ۱ نتایج تحلیل آماری

آزمون تی - استودنت	آزمون ویلکاکسن	α	p	آزمون نرمال بودن (کولموگروف - اسمیرنوف)	α	Sig	ابعاد عوامل
-	تأیید فرضیه	۰/۰۵	۰/۰۰	داده‌ها نرمال نیست	۰/۰۵	۰/۰۱۷	تناسب شخصیت با شغل
-	تأیید فرضیه	۰/۰۵	۰/۰۰	داده‌ها نرمال نیست	۰/۰۵	۰/۰۱۹	شفافیت در بعد اداری
-	تأیید فرضیه	۰/۰۵	۰/۰۰	داده‌ها نرمال نیست	۰/۰۵	۰/۰۰۳	ارزیابی عملکرد
-	تأیید فرضیه	۰/۰۵	۰/۰۰	داده‌ها نرمال نیست	۰/۰۵	۰/۰۰۱	آموزش و توانمندسازی
-	تأیید فرضیه	۰/۰۵	۰/۰۰۲	داده‌ها نرمال نیست	۰/۰۵	۰/۰۱۵	سازوکار انضباط
-	تأیید فرضیه	۰/۰۵	۰/۰۰	داده‌ها نرمال نیست	۰/۰۵	۰/۰۰۱	جبران خدمات
-	تأیید فرضیه	۰/۰۵	۰/۰۰	داده‌ها نرمال نیست	۰/۰۵	۰/۰۰۵	کاهش تعارض اهداف فرد و سازمان
-	تأیید فرضیه	۰/۰۵	۰/۰۰	داده‌ها نرمال نیست	۰/۰۵	۰/۰۴۰	کاهش فشار خارج از سازمان
-	تأیید فرضیه	۰/۰۵	۰/۰۰	داده‌ها نرمال نیست	۰/۰۵	۰/۰۰	توسعه و مشارکت مردم
-	تأیید فرضیه	۰/۰۵	۰/۰۰	داده‌ها نرمال نیست	۰/۰۵	۰/۰۰	تقویت مطبوعات آزاد
-	تأیید فرضیه	۰/۰۵	۰/۰۰	داده‌ها نرمال نیست	۰/۰۵	۰/۰۰	اجتماعی سازی
-	تأیید فرضیه	۰/۰۵	۰/۰۰	داده‌ها نرمال نیست	۰/۰۵	۰/۰۰۱	اخلاقیات
-	تأیید فرضیه	۰/۰۵	۰/۰۰	داده‌ها نرمال نیست	۰/۰۵	۰/۰۰	استقلال در شغل و پاسخ‌گو بودن

-	تأیید فرضیه	۰/۰۵	۰/۰۰	داده‌ها نرمال نیست	۰/۰۵	۰/۰۰	ایمنی و بهداشت روانی محیط کار
-	تأیید فرضیه	۰/۰۵	۰/۰۰	داده‌ها نرمال نیست	۰/۰۵	۰/۰۱۸	مشارکت کارکنان در تصمیم‌گیری
-	تأیید فرضیه	۰/۰۵	۰/۰۰	داده‌ها نرمال نیست	۰/۰۵	۰/۰۱۷	فردی
تأیید فرضیه	-	۰/۰۵	۰/۰۰	داده‌ها نرمال است	۰/۰۵	۰/۲۲۱	درون‌سازمانی
-	تأیید فرضیه	۰/۰۵	۰/۰۰	داده‌ها نرمال نیست	۰/۰۵	۰/۰۱۳	برون‌سازمانی
-	تأیید فرضیه	۰/۰۵	۰/۰۰	داده‌ها نرمال نیست	۰/۰۵	۰/۰۴۰	فرهنگی
تأیید فرضیه	-	۰/۰۵	۰/۰۰	داده‌ها نرمال است	۰/۰۵	۰/۱۴۶	کیفیت زندگی کاری

فرضیه فرعی اول: تناسب شخصیت با شغل کارکنان، تخلف کارکنان را کاهش می‌دهد.

برای بررسی فرضیه فرعی اول ابتدا باید مشخص می‌شد که آیا داده‌ها از جامعه نرمال آمده‌اند یا خیر؛ بدین منظور آزمون نرمال بودن (کولموگروف - اسمیرنوف) صورت پذیرفت و براساس نتایج به دست آمده مشخص شد که داده‌ها نرمال نیستند. بنابراین در ادامه با استفاده از آزمون ویلکاکسن مشخص شد به این لحاظ که $p=0/000$ از مقدار $\alpha = 0/05$ کمتر است این فرضیه مورد تأیید است که تناسب شخصیت با شغل کارکنان، تخلف کارکنان را کاهش می‌دهد.

فرضیه فرعی دوم: شفافیت در بعد اداری، تخلف کارکنان را کاهش می‌دهد.

بررسی‌های آماری نشان داد که براساس آزمون کولموگروف - اسمیرنوف داده‌ها از جامعه نرمال نیامده‌اند. بدین منظور برای بررسی این فرضیه نیز از آزمون ویلکاکسن استفاده شد و براساس نتایج به دست آمده که در آن $(p=0/00 < \alpha=0/05)$ مشخص شد که شفافیت در بعد اداری تخلف کارکنان را کاهش می‌دهد.

فرضیه فرعی سوم: تدوین نظام ارزیابی عملکرد، نظارت و کنترل، تخلف کارکنان را کاهش می‌دهد.

با استفاده از آزمون کولموگروف - اسمیرنوف مشخص شد داده‌ها از جامعه نرمال

_____ بررسی عوامل مؤثر بر جلوگیری از تخلف کارکنان شاغل در نظام اداری ۲۰۹

نیامده‌اند. بدین منظور از آزمون ویلکاکسن استفاده شد و با استناد به نتایج آزمون ($p=0/00 < \alpha=0/05$) نتیجه گرفتیم که تدوین نظام ارزیابی عملکرد، نظارت و کنترل، تخلف کارکنان را کاهش می‌دهد.

فرضیه فرعی چهارم: آموزش و توانمندسازی کارکنان، تخلف کارکنان را کاهش می‌دهد.

براساس نتایج حاصل از آزمون کولموگروف - اسمیرنوف مشخص شد داده‌ها نرمال نیستند، بدین منظور در ادامه از آزمون ویلکاکسن استفاده شد و براساس نتایج به دست آمده از این آزمون ($p=0/00 < \alpha=0/05$) مشخص شد آموزش و توانمندسازی کارکنان، تخلف کارکنان را کاهش می‌دهد.

فرضیه فرعی پنجم: برقراری سازوکار نظم و انضباط در سازمان، تخلف کارکنان را کاهش می‌دهد.

برای بررسی این فرضیه‌ها ابتدا باید بررسی می‌شد که آیا داده‌ها از جامعه نرمال آمده‌اند یا خیر. بدین منظور آزمون کولموگروف - اسمیرنوف صورت پذیرفت، نتایج این آزمون نشان داد که داده‌ها نرمال نیستند. بنابراین در ادامه از آزمون ویلکاکسن استفاده شد و به لحاظ نتایج به دست آمده ($p=0/002 < \alpha=0/05$) مشخص شد که برقراری سازوکار نظم و انضباط در سازمان، تخلف کارکنان را کاهش می‌دهد.

فرضیه فرعی ششم: به کارگیری نظام جبران خدمات (حقوق، دستمزد و پاداش) به عنوان نظام انگیزشی مناسب، تخلف کارکنان را کاهش می‌دهد.

با استفاده از آزمون نرمال بودن (کولموگروف - اسمیرنوف) و به لحاظ نتایج به دست آمده مشخص شد داده‌ها از جامعه نرمال نیامده‌اند. بدین منظور نتایج آزمون ویلکاکسن ($p=0/00 < \alpha=0/05$) نشان داد به کارگیری نظام جبران خدمات (حقوق و دستمزد و پاداش)، تخلف کارکنان را کاهش می‌دهد.

فرضیه فرعی هفتم: کاهش تعارض اهداف فرد و سازمان، تخلف کارکنان را کاهش می‌دهد.

به‌منظور تأیید یا رد این فرضیه، ابتدا باید بررسی می‌شد که آیا داده‌ها از جامعه نرمال آمده‌اند یا خیر. بدین‌منظور آزمون کولموگروف - اسمیرنوف صورت پذیرفت، طبق نتایج به‌دست آمده مشخص شد داده‌ها نرمال نیستند؛ بنابراین از آزمون ویلکاکسن برای تأیید یا رد این فرضیه استفاده شد؛ طبق نتایج به‌دست آمده ($p=0/00 < \alpha=0/05$) مشخص شد کاهش تعارض اهداف فرد و سازمان، تخلف کارکنان را کاهش می‌دهد.

فرضیه فرعی هشتم: کاهش فشارهای خارج از سازمان بر کارکنان درون سازمان برای انجام کارهای غیراخلاقی، تخلف کارکنان را کاهش می‌دهد.

براساس آزمون کولموگروف - اسمیرنوف مشخص شد داده‌ها نرمال نیستند؛ و در ادامه با استفاده از آزمون ویلکاکسن مشخص شد به‌دلیل اینکه مقدار $p=0/00$ از مقدار $\alpha=0/05$ کمتر است این فرضیه مورد تأیید است. پس کاهش فشار خارج از سازمان بر کارکنان درون سازمان برای انجام کارهای غیراخلاقی، تخلف کارکنان را کاهش می‌دهد.

فرضیه فرعی نهم: توسعه مشارکت مردم در مبارزه با فساد و تخلفات اداری، تخلف کارکنان را کاهش می‌دهد.

نتایج حاصل از آزمون کولموگروف - اسمیرنوف نشان‌دهنده این موضوع است که داده‌ها نرمال نیستند. بنابراین برای تأیید یا رد این فرضیه از آزمون ویلکاکسن استفاده شد و براساس نتایج حاصله ($p=0/00 < \alpha=0/05$) مشخص شد فرضیه فرعی نهم مورد تأیید است، یعنی توسعه مشارکت مردم در مبارزه با فساد و تخلفات اداری، تخلف کارکنان را کاهش می‌دهد.

فرضیه فرعی دهم: تقویت نقش و جایگاه مطبوعات و رسانه‌های آزاد و مستقل در مبارزه با تخلفات اداری، تخلف کارکنان را کاهش می‌دهد.

آزمون نرمال بودن (کولموگروف - اسمیرنوف) نشان داد داده‌ها نرمال نیستند و همچنین

_____ بررسی عوامل مؤثر بر جلوگیری از تخلف کارکنان شاغل در نظام اداری ۲۱۱

نتایج آزمون ویلکاکسن ($p=0/00 < \alpha=0/05$) نشان داد تقویت نقش و جایگاه مطبوعات و رسانه‌های آزاد و مستقل در مبارزه با تخلفات اداری، تخلف کارکنان را کاهش می‌دهد.

فرضیه فرعی یازدهم: فرایند اجتماعی‌سازی، تخلف کارکنان را کاهش می‌دهد.

آنچه که از نتایج آزمون کولموگروف - اسمیرنوف مشخص شد این مطلب است که داده‌ها نرمال نیستند، بدین‌منظور از آزمون ویلکاکسن استفاده کردیم و براساس نتایج حاصله ($p=0/00 < \alpha=0/05$) مشخص شد که فرضیه فرعی یازدهم مورد تأیید است. به عبارت بهتر نتیجه می‌گیریم فرایند اجتماعی‌سازی، تخلف کارکنان را کاهش می‌دهد.

فرضیه فرعی دوازدهم: تدوین منشور اخلاقی و رعایت اخلاقیات در سازمان، تخلف کارکنان را کاهش می‌دهد.

از آزمون کولموگروف - اسمیرنوف نتیجه‌گیری شد داده‌ها از جامعه نرمال نیامده‌اند و از آزمون ویلکاکسن نتیجه‌گیری شد ($p=0/00 < \alpha=0/05$) فرضیه فرعی دوازدهم مورد تأیید است این بدان‌معناست که تدوین منشور اخلاقی و رعایت اخلاقیات در سازمان، تخلف کارکنان را کاهش می‌دهد.

فرضیه فرعی سیزدهم: استقلال در شغل و پاسخ‌گو بودن در برابر شغل، تخلف کارکنان را کاهش می‌دهد.

ابتدا داده‌های به‌دست آمده از جامعه باید بررسی می‌شد که نرمال هستند یا خیر، بدین‌منظور از آزمون کولموگروف - اسمیرنوف استفاده شد، براساس نتایج حاصله از این آزمون مشخص شد داده‌ها نرمال نیستند. بنابراین در ادامه برای تأیید یا رد فرضیه از آزمون ویلکاکسن استفاده کردیم و براساس نتایج به‌دست آمده ($p=0/00 < \alpha=0/05$) مشخص شد فرضیه مذکور مورد تأیید است، پس نتیجه می‌گیریم که استقلال در شغل و پاسخ‌گو بودن در برابر شغل، تخلف کارکنان را کاهش می‌دهد.

فرضیه فرعی چهاردهم: ایمنی و بهداشت روانی محیط کار، تخلف کارکنان را کاهش

می‌دهد.

در بررسی این موضوع که آیا داده‌ها از جامعه نرمال آمده‌اند یا خیر، از آزمون کولموگروف - اسمیرنوف استفاده شد، نتایج نشان داد که داده‌ها نرمال نیستند، در ادامه برای تأیید یا رد این فرضیه از آزمون ویلکاکسن استفاده شد و براساس نتایج حاصله از این آزمون ($p=0/00 < \alpha=0/05$) نتیجه گرفتیم که ایمنی و بهداشت روانی محیط کار، تخلف کارکنان را کاهش می‌دهد.

فرضیه فرعی پانزدهم: مشارکت کارکنان در تصمیم‌گیری، تفویض اختیار همراه با کنترل و نظارت به منظور اعتمادسازی، تخلف کارکنان را کاهش می‌دهد.

آنچه از آزمون کولموگروف - اسمیرنوف - در جهت تشخیص این نکته که داده‌ها نرمال هستند و یا خیر، مشخص گردید این نکته است که داده‌ها نرمال نیست، بدین منظور برای تأیید یا رد این فرضیه از آزمون ویلکاکسن استفاده شد و نتایج نشان داد ($p=0/00 < \alpha=0/05$) که این فرضیه مورد تأیید است، پس نتیجه می‌گیریم مشارکت در تصمیم‌گیری، تفویض اختیار همراه با کنترل و نظارت به منظور اعتمادسازی، تخلف کارکنان را کاهش می‌دهد.

فرضیه اصلی اول: عوامل فردی بر تخلفات کارکنان تأثیرگذار است.

برای بررسی این فرضیه ابتدا باید این مسئله مورد مطالعه قرار می‌گرفت که آیا داده‌ها از جامعه نرمال هستند یا خیر؛ بدین منظور از آزمون کولموگروف - اسمیرنوف استفاده شد، نتایج حاصله از این آزمون نشان داد که داده‌ها نرمال نیستند، بنابراین در ادامه برای تأیید یا رد این فرضیه از آزمون ویلکاکسن استفاده شد، نتایج ($p=0/00 < \alpha=0/05$) نشان داد که این فرضیه مورد تأیید است؛ سپس نتیجه می‌گیریم که عوامل فردی بر تخلفات کارکنان تأثیرگذار است.

فرضیه اصلی دوم: عوامل درون‌سازمانی بر تخلفات کارکنان تأثیرگذار است.

به منظور بررسی این فرضیه، ابتدا باید این موضوع مورد توجه قرار می‌گرفت که آیا داده‌ها از جامعه نرمال آمده‌اند یا خیر؛ به همین منظور از آزمون کولموگروف - اسمیرنوف

استفاده شد، نتایج این آزمون نشان داد که داده‌ها از جامعه نرمال آمده‌اند (داده‌ها نرمال است). بنابراین در ادامه برای تأیید یا رد این فرضیه از آزمون تی - استودنت استفاده شد و به لحاظ نتایج حاصل از این آزمون ($p=0/00 < \alpha=0/05$) این فرضیه مورد تأیید قرار گرفت که عوامل درون‌سازمانی بر تخلفات کارکنان تأثیر گذار است.

فرضیه اصلی سوم: عوامل برون‌سازمانی بر تخلفات کارکنان تأثیر گذار است.

با استفاده از آزمون کولموگروف - اسمیرنوف مشخص شد که داده‌ها نرمال نیستند، بدین منظور از آزمون ویلکاکسن به منظور تأیید یا رد این فرضیه استفاده شد؛ نتایج حاصله ($p=0/00 < \alpha=0/05$) نشان داد عوامل برون‌سازمانی بر تخلفات کارکنان تأثیر گذار است.

فرضیه اصلی چهارم: عوامل فرهنگی بر تخلفات کارکنان تأثیر گذار است.

به منظور استفاده از آزمون مناسب برای تأیید یا رد این فرضیه، ابتدا باید بررسی می‌شد آیا داده‌ها نرمال هستند یا خیر؛ این موضوع با استفاده از آزمون کولموگروف - اسمیرنوف صورت پذیرفت، نتایج حاصله نشان داد داده‌ها نرمال نیستند. پس از بررسی این موضوع و مشخص شدن این مسئله که داده‌ها نرمال نیستند، از آزمون ویلکاکسن برای تأیید یا رد این فرضیه استفاده شد، نتایج نشان داد ($p=0/00 < \alpha=0/05$) این فرضیه مورد تأیید است، پس نتیجه می‌گیریم که عوامل فرهنگی بر تخلفات کارکنان تأثیر گذار است.

فرضیه اصلی پنجم: عوامل کیفیت زندگی کاری بر تخلفات کارکنان تأثیر گذار است.

به منظور بررسی این فرضیه، ابتدا با استفاده از آزمون کولموگروف - اسمیرنوف بررسی کردیم که آیا داده‌ها نرمال هستند یا خیر. نتایج نشان داد که داده‌ها نرمال هستند. بدین منظور برای تأیید یا رد این فرضیه از آزمون تی - استودنت استفاده شد و براساس نتایج حاصله ($p=0/00 < \alpha=0/05$) مشخص شد که عوامل کیفیت زندگی کاری بر تخلفات کارکنان تأثیر گذار است.

در نهایت با استفاده از آزمون فریدمن و آزمون‌های دو نمونه‌ای ویلکاکسن به نتیجه

زیر می‌رسیم:

جدول ۲ اولویت‌بندی عوامل

عوامل	رتبه متوسط
عوامل فردی	۳/۶۹
عوامل کیفیت زندگی کار	۳/۴۱
عوامل فرهنگی	۳/۰۹
عوامل درون‌سازمانی	۲/۷۰
عوامل برون‌سازمانی	۲/۱۱

عوامل فردی رتبه اول، عوامل کیفیت زندگی کاری رتبه دوم، عوامل فرهنگی رتبه سوم، عوامل درون‌سازمانی رتبه چهارم و عوامل برون‌سازمانی رتبه پنجم را داراست.

نتیجه‌گیری و پیشنهادات

برای مبارزه با هر بیماری ابتدا باید علل و عوامل موجه آن را شناخت. هنگامی که علل و عوامل شناخته و میزان اثرگذاری آنها سنجیده شد، آنگاه می‌توان به جنگ آن رفت و بیماری را نابود کرد و بیمار را شفا داد. نظام اداری ما نیز مدت‌هاست از بیماری فساد و تخلفات اداری رنج می‌برد. برای علاج این بیماری باید علل و عوامل مؤثر بر آن را شناسایی کرد. هدف این مقاله در واقع شناخت و بررسی عوامل مؤثر در جلوگیری از تخلفات کارکنان شاغل در نظام اداری بوده است. به همین منظور تأثیر عوامل تناسب شخصیت با شغل، شفافیت، ارزیابی عملکرد، آموزش و توانمندسازی، سازوکار نظم و انضباط، حقوق و دستمزد، یگانگی نسبی اهداف فرد و سازمان، فشارهای خارج از سازمان، مشارکت مردم، تقویت نقش و جایگاه مطبوعات و رسانه‌های مستقل، فرایند اجتماعی‌سازی، اخلاقیات در سازمان، اختیار و مسئولیت، ایمنی و بهداشت روانی محیط

_____ بررسی عوامل مؤثر بر جلوگیری از تخلف کارکنان شاغل در نظام اداری ۲۱۵

کار و مشارکت کارکنان در تصمیم‌گیری مورد بررسی قرار گرفته است. نتایج تحقیق نشان می‌دهد که همه عوامل مورد بررسی که در ابتدا ذکر شد، تخلفات کارکنان را کاهش می‌دهد. به عبارت بهتر می‌توان گفت کلیه عوامل فردی، درون‌سازمانی، برون‌سازمانی، فرهنگی و کیفیت زندگی کار بر تخلفات کارکنان تأثیرگذارند. با توجه به یافته‌های تحقیق، پیشنهادهایی براساس هر یک از عوامل مؤثر بر تخلفات کارکنان ارائه می‌شود.

● تناسب شخصیت با شغل

- مدیریت و سازمان باید رفتار خود را براساس نیازهای غالب افراد و الگوهای شخصیتی آنان متناسب سازند، این امر موجب ثبات در کار، اتخاذ تصمیمات رضایت‌بخش و عملکردی بهینه می‌شود. به علاوه این موضوع منجر می‌شود سازمان‌ها بتوانند به تعیین صلاحیت پرسنلی بپردازند.

● شفافیت

- سازمان و مدیریت باید در فرایندهایی نظیر جذب، استخدام و ارتقا و به‌طور کلی در کلیه فعالیت‌های مرتبط با منابع انسانی، باز و منعطف عمل کند. بنابراین سازمان‌ها با تهیه و چاپ گزارش عملکرد سالیانه می‌توانند در این راستا اقدام کنند.

- مدیریت و کارکنان باید نسبت به کلیه عملکردهای خود پاسخ‌گو و مسئولیت‌پذیر باشند. بنابراین سازمان‌ها می‌توانند با ایجاد ستادهای پاسخ‌گویی این امر مهم را تسهیل کنند.

- شهروندان یک جامعه در راستای شفافیت‌سازی، مجاز به دست یافتن به اسناد و مدارک دولتی هستند، مگر اینکه افشاسازی اسناد و مدارک تأثیرات منفی بر روی منافع ملی داشته باشد. در این راستا سازمان‌ها می‌توانند به تهیه کتابچه‌هایی مبادرت ورزند تا بتواند اطلاعات لازم را به شهروندان ارائه کنند.

● ارزیابی عملکرد، نظارت و کنترل

- ارزیابی عملکرد کارکنان باید ابزاری برای سنجش نقاط قوت و ضعف آنها با انگیزه اصلاح، رشد و شکوفایی افراد باشد. بنابراین سازمان‌ها می‌توانند به پیش‌بینی امکان تخلف و تقلب در فرایندهای سازمانی بپردازند.

- اعمال نظارت، کنترل و حسابرسی مستمر بر مشاغل و بخش‌های مختلف در سازمان که به لحاظ فعالیت و نوع کار در معرض فساد و تخلف قرار داشته و زمینه بروز فساد به‌طور بالقوه در آنها وجود دارد باید مورد توجه سازمان‌ها قرار گیرد.

- برگزاری جلسات و همایش‌های سالم‌سازی فضای اداری که سبب تقویت روحیه خودکنترلی شود از اهم وظایف سازمان‌ها بوده که باید مورد توجه قرار گیرد.

● آموزش و توانمندسازی

- سازمان و مدیریت باید در راستای توانمندسازی کارکنان به طراحی دوره‌های آموزشی و تسهیل فرایندهای آموزشی بپردازد. در این راستا برگزاری کارگاه‌های آموزشی می‌تواند مؤثر واقع شود.

- سازمان و مدیریت به‌منظور ایجاد روحیه آموزش و یادگیری، به‌صورت باز و منعطف عمل کرده و به‌جای پیروی از فعالیت‌ها و روش‌های ساختاریافته به دنبال روش‌ها و فعالیت‌های سؤال‌مدار باشد.

- سازمان‌ها باید برای تنوع اندیشه‌ها و دیدگاه‌ها اهمیت وافر قائل شوند.

● انضباط

- یک نظام انضباطی مناسب و مؤثر باید دارای ویژگی‌هایی چون هشداردهندگی، بازدارندگی، اصلاح‌سازی، مجازات پس از عمل و رعایت عدالت و انصاف باشد. سازمان‌ها می‌توانند با مدنظر قرار دادن موارد ذکر شده در راستای کاهش تخلفات گام بردارند.

- مقابله و برخورد قاطع و جدی با متخلفان اداری می‌تواند سازمان‌ها را در عملکرد بهینه یاری کند.

_____ بررسی عوامل مؤثر بر جلوگیری از تخلف کارکنان شاغل در نظام اداری ۲۱۷

- یک نظام انضباطی مؤثر باید؛ وقت‌شناسی، عاطفی بودن، تکیه بر عملکرد و حفظ اسرار شخصی را مدنظر قرار دهد. بنابراین سازمان‌ها با تکیه بر موارد فوق می‌توانند در راستای سالم‌سازی فضایشان گام‌های اساسی بردارند.

● حقوق و دستمزد و پاداش

- بهبود وضعیت حقوق و دستمزد کارکنان و برقراری تعادل بین درآمدها و هزینه‌های زندگی آنان باید مدنظر سازمان‌ها قرار گیرد.

- رعایت عدالت و برابری و رفع هرگونه تبعیض در پرداخت‌ها از اهم مسائل است که سازمان‌ها باید مدنظر قرار دهند.

- یک نظام حقوق و دستمزد باید مبتنی بر عملکرد بوده و نیز باعث بهبود عملکرد کارکنان شود. بنابراین می‌توان گفت سازمان‌ها باید تناسب بین حقوق و دستمزد و عملکرد کارکنان را مدنظر قرار دهند.

● یگانگی نسبی اهداف فرد و سازمان

- سازمان‌ها به‌منظور کاهش منافع واگرایی کارکنان و همسوسازی آنان با اهداف سازمان باید نظارت و کنترل‌های مستمر را مدنظر قرار دهند.

- کاهش تعارضات در سازمان، تقویت تیم‌سازی، تقویت اهداف و ارزش‌های سازمانی، اجتماعی‌سازی و افزایش تعهد سازمانی از جمله راهکارهای مناسب در راستای انطباق نسبی اهداف فرد و سازمان است که سازمان‌ها باید با جدیت به آن بپردازند.

● مدیریت مؤلفه‌های محیطی - خارجی (فشارهای خارج از سازمان)

- کنترل عوامل محیطی و کاهش اثرگذاری آنان بر اجزای درون‌سازمان باید مدنظر سازمان‌ها قرار گیرد.

● مشارکت مردم

- تقویت مشارکت افکار عمومی، ایجاد واحدهای رسیدگی به شکایات و گزارش‌های مردمی باید مدنظر مسئولان سازمان‌ها قرار گیرد.

- مسئولان و مقامات عالی‌رتبه و سیاستگذاران کشور باید حضور مردم و پذیرش نقش و مسئولیت در جامعه و تأثیرگذاری آنان در اتخاذ خط‌مشی‌ها و سیاست‌ها را تشویق و ترغیب کنند و در این راستا از هیچ نوع کار آموزشی و فرهنگی دریغ نداشته باشند.

بنابراین سازمان‌ها می‌توانند با بررسی و پیگیری اعتراضات مردمی، مشارکت مردم را تشویق و ترغیب کنند.

● مطبوعات آزاد و رسانه‌های مستقل

- کاهش قیدوبندها و محدودیت‌های دولتی در مطبوعات و رسانه‌ها باعث می‌شود سازمان‌ها به دلیل وجود رسانه‌های خبری و مطبوعات آزاد و مستقل به مردم پاسخ‌گو باشند. بنابراین پیشنهاد می‌شود سازمان‌ها به آگاه ساختن افکار عمومی از طریق وسایل ارتباط جمعی اقدام کنند.

- از آنجایی که مطبوعات آزاد و رسانه‌های مستقل مانند یک واکسن بیماری عمل می‌کنند، بنابراین قادرند از شیوع بیماری (فساد) بکاهند. از این رو مسئولان و مدیریت سازمان‌ها باید گام‌های اساسی را در این راستا بردارند.

- سازمان‌ها باید جو و فضا، فرهنگ انتقادپذیری و نیز ایجاد روند جریان آزاد اطلاعات را در فضای سازمان و کارکنان نهادینه سازند.

● اجتماعی‌سازی

- سازمان‌ها باید به منظور کاهش استرس‌های موجود در محیط‌های کاری جدید، ایجاد تصویر اولیه از سازمان در ذهن کارکنان، همسوسازی اهداف فرد و سازمان و ایجاد انتظار

_____ بررسی عوامل مؤثر بر جلوگیری از تخلف کارکنان شاغل در نظام اداری ۲۱۹

عملکرد در کارکنان، از طریق فرایند اجتماعی سازی به آشناسازی کارکنان با محیط سازمانی پیردازند.

- چنانچه مدیریت و سازمان مورد مطالعه بخواهد کارکنان را به سازمان علاقمند و همچنین کلیه منافع واگرا را همسو و همگرا کند، بهترین زمان برای انجام این مهم، همان روزهای نخستین استخدام و ورود به سازمان است که این امر از طریق فرایند اجتماعی سازی صورت می پذیرد.

• اخلاق

- تدوین نظام نامه رفتار اختصاصی توسط سازمان ها که در آن معیارهای رفتاری و اخلاقی و اصولی که مستخدمان دولت ملزم به تبعیت و پیروی از آنها هستند، تشریح شده باشد.

- تقویت اعتقادات مذهبی، تقویت وجدان کاری، ترویج و بستر سازی فرهنگ و اخلاقیات و نهادینه کردن آنان از طریق آموزش باید مدنظر سازمان ها قرار گیرد.

• اختیار و مسئولیت (استقلال در شغل و پاسخ گو بودن)

- از آنجایی که پاسخ گویی اساس هر جامعه دمکراتیک است، بنابراین سازمان ها باید در این راستا تلاش های زیادی را انجام دهند؛ به عبارتی افزایش پاسخ گویی در برابر مردم و نهادهای مدنی بایستی مدنظر قرار گیرد.

- مدیریت و سازمان باید بین اختیارات واگذار شده به کارکنان و مسئولیت پذیری و پاسخ گو بودن آنان در قبال وظایف و اختیارات محوله تناسب بهینه برقرار سازد.

• ایمنی و بهداشت روانی محیط کار

- مدیریت و سازمان باید در طراحی شغل به مواردی چون شرایط کاری، بار کاری، امنیت شغلی، استرس های ناشی از شغل، ساعات کاری و فضای کار توجه لازم را مبذول دارند.

- مدیریت و سازمان باید در پیشگیری، شناسایی، تشخیص و درمان بیماری های روانی و روحی در کارکنان ثابت قدم باشند. این امر موجب می شود کارکنان خود را وقف سازمان

و اهداف سازمانی کنند.

● همکاری و مشارکت کارکنان

- افزایش همکاری و مشارکت کارکنان در تصمیم‌گیری‌ها، باعث افزایش مسئولیت‌پذیری، احساس رضایت و خشنودی و افزایش تعهد کارکنان به سازمان می‌شود، از این رو مدیریت و سازمان باید در راستای کاهش تمرکز و افزایش مشارکت کارکنان در تصمیم‌گیری‌ها حرکت کنند.

- همکاری و مشارکت کارکنان در تصمیم‌گیری‌ها باید در راستای تناسب بین کنترل سازمان و اعتمادسازی صورت پذیرد، بنابراین مدیریت باید هر دو جنبه را در نظر داشته باشد.

منابع و مأخذ

- ابطحی، سیدحسین (۱۳۸۵). مدیریت منابع انسانی (اداره امور کارکنان در سازمان‌های دولتی، صنعتی، بازرگانی)، تهران، مؤسسه تحقیقات و آموزش مدیریت، چ چهارم.
- ابن علی، علی‌اکبر (۱۳۸۵). مجموعه قوانین و مقررات رسیدگی به تخلفات اداری کارکنان دولت، مؤسسه معین اداره، چ سوم.
- حبیبی، نادر (۱۳۷۵). فساد اداری، وثقی، چ اول.
- دادگر، حسن و معصومی‌نیا (۱۳۸۳). فساد مالی، تهران، کانون اندیشه جوان، چ اول.
- دنه‌پرت، رابرت (۱۹۳۷). تئوری‌های سازمان دولتی، ترجمه سیدمهدی الوانی و حسن دانایی‌فرد، تهران، صفار، چ دوم، ۱۳۸۲.
- سعادت، اسفندیار (۱۳۸۴). مدیریت منابع انسانی، سمت، چ نهم.
- ساعتچی، محمود (۱۳۸۲). روان‌شناسی بهره‌وری (ابعاد کاربردی روان‌شناسی کار و روان‌شناسی صنعتی - سازمانی)، مؤسسه نشر ویرایش، چ چهارم.
- شکراللهی، مسعود (۱۳۷۸). «ظرفیت‌سازی برای سلامت نظام اداری»، همایش نظام اداری و توسعه، سازمان امور استخدامی، تهران.
- شفریتز، جی ام و استیون اوت، جی (۱۹۴۴). تئوری‌های سازمان: اسطوره‌ها، ترجمه علی پارسائیان، ترمه، چ اول، ۱۳۸۱.
- عباس‌زادگان، سیدمحمد (۱۳۸۳). فساد اداری، دفتر پژوهش‌های فرهنگی، تهران.
- فرج‌پور، مجید (۱۳۸۳). موانع توسعه: بررسی فقر، تبعیض و فساد، مؤسسه خدمات فرهنگی رسا، چ اول.
- لوتانز، فرد (۱۹۸۹). رفتار سازمانی، ترجمه غلامعلی سرمد، مؤسسه بانک‌داری ایران، چ اول، ۱۳۷۲.
- میرسپاسی، ناصر (۱۳۸۶). مدیریت استراتژیک منابع انسانی و روابط کار (با نگرشی به روند جهانی شدن)، میر، چ دوم.
- هیوز، اوئن (۱۳۸۵). مدیریت دولتی نوین (نگرش راهبردی سیر اندیشه‌ها، مفاهیم، نظریه‌ها)، ترجمه سیدمهدی الوانی، سهراب خلیلی شورینی و غلامرضا معمارزاده تهران، مروارید، چ هفتم.
- هیچ، مری جو (۲۰۰۶). تئوری سازمان (مدرن، نمادین و تفسیری و پست مدرن)، ترجمه حسن دانایی‌فرد، افکار، چ اول، ۱۳۸۵.

- Becker, Lee and Tudor Vlad (2007). *An Evaluation of Press Freedom Indicators*, The International communication Gazete, Sage publication.
- Coleman, J. C. (1990). *Foundation of Social Theory*, Cambridge, MA: Belknap Press of Harvard University Press.
- Decenzo, David and Stephen Robbins (1988). *Personnel Human Resource Management*, 3th Edition, Prentic-Hall, Landon.
- Dixit, A. (2001). *On Modes of Economic Governance*, Working paper, Princeton University, Princeton, NJ.
- Dale, S. Beach (1975). *The Management of People at Work*, Macmilan Publishing Company.
- Donahue, John D. (1989). *The Privatisation Decision: Public Ends, Private Means*, New York, Basic Books.
- Harper, S. (1988). *Personnel Management*, Gower Handbook.
- Kanter, R. M. (1983). *The Change Masters*, London, Unwin.
- Kearney, R. C and Hays, S. W (1994). "Labor-Management Relations and Participative Decision-Making: Toward a New Paradigm", *Public Administration Review*, Vol. 54, No. 1.
- Newstorm, John and Keith Davis (2002). *Organizational Behavior: Human Behavior at Work*", 11th ed., London, McGraw-Hill.
- Olowu, D. (1999). *Accountability and Tranceparency in Ladipo Admolekun*, In Public Administration in Africa Main Issue and Selected Country Studies.
- Richardson, Hettie, Robert Vandenberg and James Wilkerson (2000). "*Using System of Practices to Gain Top Performance*", Atlanta.
- Tanzi, Vito (1994). *Corruption Government Activities, and Markets*, IMF Working Papers, WP/94/gg, International Monetary Fund Washington D. C.
- Yang, Kaifeng (2006). *Trust and Citizen Involvement Decisions* (Trust in Citizens; Trust in Institutions, and Propensity to Trust), Administration and Society.
- Zekos, Georgias (2004). "Ethics Versus Corruption in Globalization", *Journal of Management Development*, Vol. 23, No. 7.