

## ارائه الگوی ساختار اثربخشی سازمانی در شرایط اطمینان جهت کاهش فساد اداری در سازمان‌های نفتی

الیاس اهورا<sup>1</sup>

کارشناسی ارشد حقوق تجارت بین الملل، دانشگاه تهران - پردیس فارابی قم

### چکیده

هدف این پژوهش ارائه الگوی ساختار اثربخشی سازمانی در شرایط اطمینان جهت کاهش فساد اداری در سازمان‌های نفتی می‌باشد و در ادامه سعی بر ارائه راهکارهایی مناسب جهت کاهش فساد اداری در سازمان‌های نفتی دارد. پژوهش حاضر این پرسش را بررسی می‌کند که آیا رسمیت، پیچیدگی و تمرکز بر میزان فساد اداری موثر است. پس از مطالعه تحقیقات انجام شده در زمینه فساد و ساختار سازمانی در داخل و خارج از کشور و عوامل موثر بر فساد اداری شناسایی و به هفت گروه مفهومی دسته‌بندی شده‌اند. در مرحله بعد با تحقیقات پیمایشی عوامل ساختاری مؤثر بر ساختار سازمانی مورد ارزیابی قرار گرفت. جامعه آماری در این تحقیق را کارکنان سازمان‌های نفتی در سطح کشور تشکیل می‌دهند. روش نمونه‌گیری تحقیق، تصادفی ساده و حجم نمونه آن 246 نفر از کارکنان سازمان‌های نفتی در سطح کشور تشکیل می‌دهد که عوامل بالا بودن رسمیت، پیچیدگی عمودی، تمرکز زیاد و محیط بیرونی بی ثبات سازمان زمینه‌ساز بروز فساد اداری می‌گردد و استفاده مؤثر از تکنولوژی روز، بالابودن فرهنگ سازمانی و توجه به منابع انسانی در کاهش فساد کارکنان شاغل در سازمان‌های نفتی مؤثر است.

**واژه‌های کلیدی:** ساختار سازمانی، فساد اداری، سازمان‌های نفتی.

### مقدمه

فساد اداری در سازمان‌های کنونی ضروری می‌باشد. تجربیات به دست آمده از کشورهای مختلف نشانگر آن است که فساد امری پیچیده، پنهان و متنوع است. از این رو مبارزه با آن نیز باید امری مستمر، طولانی و پیچیده باشد. اصطلاح فساد اداری که آن را در برابر

رویکرد اصلی این تحقیق با در نظر گرفتن تاثیر متقابل ابعاد مختلف ساختار سازمانی و فساد بر آن توجه دارد که بهبود و اصلاح ساختار سازمان‌ها در جهت کاهش

<sup>1</sup> eahoor98@gmail.com

بررسی اثر برنامه‌ریزی جانشین‌پروری بر توسعه سرمایه انسانی در سازمان‌های بزرگ شماره صفحه مقاله: 1-16

اختیارات سازمانی، شهرت به سزایی دارد. ماکس وبر برای نخستین بار توانست سازمان را از سایر نهادهای اجتماعی تفکیک کند. به گفته او سازمان یک رابطه اجتماعی است که طبق مقررات به افراد خارجی اجازه ورود نمی‌دهد. دستور برای انجام عملیات به وسیله افراد خاصی که عهده‌دار این وظیفه هستند و در رأس سازمان قرار می‌گیرند اعمال می‌شوند و معمولاً یک ستاد اداری و اجرایی دارد. در وهله اول سازمان، مستلزم وجود روابط اجتماعی است. یعنی فرد با سازمان رابطه متقابل (تعامل) دارد. سازمان دربرگیرنده بخش‌هایی از جمعیت بوده و عده‌ای را مستثنی می‌کند. پس می‌توان گفت سازمان به خودی خود، یک مرز دارد (وار و همکاران، 1403).

عبارت «به صورت آگاهانه هماهنگ شده» که در تعاریف مختلف سازمان آمده، دلالت بر مدیریت دارد. «پدیده اجتماعی»، دال بر این معناست که سازمان از افراد یا گروه‌هایی که با هم در تعامل هستند تشکیل شده است. الگوهای تعاملی که افراد داخل سازمان از آن تبعیت می‌کنند تصادفی به وجود نیامده، بلکه در خصوص آنها قبلاً اندیشیده شده است. از این رو چون سازمان‌ها پدیده‌های اجتماعی هستند لذا الگوهای تعاملی اعضای آنها بایستی موزون و هماهنگ باشد تا ابهام و سردرگمی به حداقل برسد و در نتیجه اطمینان حاصل گردد که وظایف مهم سازمانی انجام می‌پذیرند. (ونس، 2025)

یک سازمان، مرزهای نسبتاً مشخصی دارد. این مرزها به مرور زمان می‌توانند تغییر کنند و ممکن است کاملاً واضح و روشن نباشند. اما به هر حال باید مرزهایی وجود داشته باشد تا بتوان اعضاء سازمان را از غیر اعضا باز شناخت. تشخیص چنین مرزهایی از

سلامت اداری به کار می‌برند مدت زیادی است که مورد توجه اندیشمندان و صاحب‌نظران مختلف قرار گرفته است که وجه اشتراک اغلب تعاریف ارائه شده درباره فساد دستگاه‌های دولتی را می‌توان رشوه و سوءاستفاده از موقعیت‌های شغلی برای نفع شخصی دانست. (رجبی و نظر پور، 1402)

از آنجائیکه فساد اداری می‌تواند تاثیر زیادی روی روند توسعه سازمان‌ها بگذارد و بنابر اهمیتی که ساختار سازمانی مناسب به عنوان یکی از مهمترین عوامل پیشگیری کننده از بروز فساد اداری دارد هرچند تاکنون به طور جدی به آن پرداخته نشده است، این مطالعه تلاش دارد تا با برجسته نمودن نقش ساختار سازمانی مناسب، زمینه‌سازی برای افزایش شناخت مدیران سازمان‌ها و شرکت‌ها در جهت پیشگیری از بروز پدیده‌ای نامطلوب به نام فساد اداری به وجود آورد. اغلب کشورها برای مقابله با فساد استراتژی تدوین می‌کنند. موضوع فساد برای دولت و نظام جمهوری نیز مانند سایر کشورها از اهمیت بالایی برخوردار است. مطالعات نشان می‌دهد که عوامل مؤثری بر کاهش فساد اثرگذارند مثل: فرهنگ، تکنولوژی، ساختار سازمانی و ... (روحانی، 1403)

در این پژوهش به بررسی رابطه بین ساختار سازمانی و فساد اداری پرداخته می‌شود و در نهایت بهترین ساختار سازمانی مناسب در جهت کاهش فساد اداری پیشنهاد داده می‌شود.

## مبانی نظری تحقیق

### سازمان

تاریخچه مفهوم سازمان، حول محور دیدگاه ماکس وبر (۱۸۶۴-۱۹۱۹) می‌چرخد. کسی که در تجزیه و تحلیل دیوانسالاری (بوروکراسی) و سلسله مراتب

### تعریف ساختار سازمانی:

1- عبارت از سیستم روابطی است که به‌طور

غیررسمی شکل گرفته و به‌طور رسمی تصویب شده، و حاکم بر فعالیت‌های افرادی است که برای کسب اهداف مشترک به هم وابسته‌اند.

2- ساختار سازمان چارچوب روابط وظایف و

اختیارات میان واحدهای مختلف سازمان است.

3- ببرد و همکارانش (702، 1990) ساختار

سازمانی را بدین ترتیب تعریف کرده است: «مجموعه روابط مشخص میان واحدها، و بخش‌ها»

4- ساختار را به‌عنوان یکی از اجزای سازمان

می‌داند که از عنصر پیچیدگی، رسمیت و تمرکز تشکیل شده است (رضاییان، 1403).

عناصر اصلی تشکیل دهنده ساختار سازمانی

(پیچیدگی، رسمیت، تمرکز)

الف) پیچیدگی:

پیچیدگی به میزان تفکیکی اشاره می‌کند که در سازمان وجود دارد، و به سه دسته تقسیم می‌شود؛ تفکیک افقی که میزان یا حد تفکیک بین واحدهای سازمانی براساس موقعیت اعضای سازمان را نشان می‌دهد، تفکیک عمودی که به عمق یا ارتفاع سلسله مراتب سازمانی نظر دارد، تفکیک بر اساس مناطق جغرافیایی که به میزان پراکنندگی واحدها و امکانات و نیروهای انسانی از لحاظ جغرافیایی اشاره دارد (مقدسی و همکاران، 1403).

طریق انعقاد قراردادهای رسمی و یا غیر رسمی بین اعضاء و سازمان صورت می‌گیرد.

در بیش‌تر جاهایی که استخدام، برای دریافت حقوق و دستمزد صورت گرفته است، یک نوع قرار داد رسمی منعقد می‌گردد. در سازمان‌های اجتماعی یا سازمان‌های داوطلبانه افراد در ازای اعتباری که کسب می‌کنند و یا رضایتی که از کمک به دیگران احساس کرده، کاری را انجام می‌دهند. افراد با سازمان پیوند دائمی داشته؛ اما این پیوند دائمی عضویت مادام‌العمر را تضمین نمی‌کند.

در نهایت اینکه سازمان‌ها برای انجام امور به وجود می‌آیند. این امور یا فعالیت‌ها همان اهداف هستند که دستیابی به آنها توسط یک فرد به تنهایی امکان پذیر نیست یا حصول آن از طریق سازمان اثربخش‌تر است. (همان منبع ص 22)

ماکس وبر در مورد سازمان، شاخص‌های دیگری هم ارائه می‌کند. به گفته او نوع رابطه در سازمان، اداری است؛ نه خانوادگی. این تعریف باعث می‌شود که سازمان از سایر نهادهای اجتماعی؛ مثل خانواده تفکیک شود. سازمان، فعالیت‌های مستمر و هدفدار برای تأمین هدف خاصی انجام می‌دهد. این دیدگاه وبر مورد توجه سایر تحلیل‌گران سازمانی قرار گرفت و پایه تعریف‌هایی شد که دیگران بعد از او ارائه کردند (مصطفوی، 1403).

### ساختار سازمانی

ساختار سازمانی حاصل فراگرد سازماندهی و طراحی سازمان است و مشتمل بر مجموعه روابط، مقررات و قوانینی است که حتی اگر به‌طور غیررسمی شکل گرفته باشند به‌طور رسمی تصویب می‌شوند و فعالیت‌های افراد برای کسب اهداف مشترک سازمانی را شکل می‌دهند (زال، 2025)

بررسی اثر برنامه‌ریزی جانشین‌پروری بر توسعه سرمایه انسانی در سازمان‌های بزرگ شماره صفحه مقاله: 1-16

سازمان است که نشان می‌دهد، اگر چه تفکیک عمودی و افقی، واحدهای سازمانی را از هم پراکنده‌تر ساخته، ولی جدایی واحدها از لحاظ فیزیکی نیز می‌تواند این پیچیدگی را افزایش دهد.

(ب) رسمیت:

رسمیت به میزان یا حدی که مشاغل سازمانی استاندارد شده‌اند، اشاره می‌کند. اگر شغلی از میزان رسمیت بالایی برخوردار باشد، متصدی آن، برای انجام دادن فعالیت‌های مربوط به آن شغل و اینکه چه موقعی انجام شود و چگونه باید انجام گردد از حداقل آزادی عمل برخوردار است. در چنین حالتی از کارکنان انتظار می‌رود همیشه نهادهای یکسانی را باروش معینی به کار برند که به نتایج از پیش تعیین شده‌ای منجر گردد. از این رو وقتی رسمیت بالاست، شرح شغل‌های مشخص، قوانین و مقررات زیاد و دستورالعمل‌های روشن در خصوص فرایند کار در سازمان وجود دارند. وقتی رسمیت کم است رفتار کارکنان به طور نسبی می‌تواند برنامه‌ریزی نشده باشد. در چنین موقعیتی، افراد در مشاغل خود در به کارگیری نقطه نظرات خود از آزادی عمل بیشتری برخوردارند.

طبیعتاً سازمان‌ها از جهت درجه رسمیت با یکدیگر متفاوتند. «ریچارد اچ. هال» رسمیت حداکثر را از رسمیت حداقل متمایز می‌کند. رسمیت وقتی حداکثر است که رویه‌های رسمی زیاد باشد و شیوه‌های انجام کار به طور دقیق مشخص شده باشد (همانند کارخانه خط مونتاژ اتومبیل). وقتی یک موقعیت منحصر به فرد وجود داشته باشد و رویه‌های رسمی برای انجام کار موجود نباشد، گفته می‌شود که رسمیت در سازمان حداقل است.

(ج) تمرکز:

وقتی حرفه‌های متعدد در سازمانی وجود دارند که به دانش تخصصی و مهارت علمی نیاز دارند، سازمان از پیچیدگی بیشتری برخوردار است، زیرا موقعیت‌های شغلی متفاوت افراد، ارتباطات را کند کرده و مدیریت را در خصوص هماهنگی بین فعالیت‌های آنها، با مشکل مواجه می‌کند. با افزایش سطوح سلسله مراتب سازمانی، تفکیک عمودی سازمان افزایش یافته و پیچیدگی سازمانی بیشتر می‌شود. سطوح بیشتر، بین مدیریت عالی و عملیاتی سازمان عاملی است بالقوه، جهت مخدوش ساختن ارتباطات که هماهنگی بین بخش‌های پرسنی مدیریت و نظارت بر فعالیت‌های عملیاتی توسط مدیریت عالی را دشوار می‌سازد. تفکیک عمودی و افقی را نباید دو مقوله کاملاً مجزا از هم در نظر گرفت. تفکیک عمودی ممکن است پاسخ مناسبی به افزایش تفکیک افقی در سازمان باشد. وقتی تخصص‌گرایی درون سازمان بیشتر گردد، هماهنگی بین وظایف، ضرورت بیشتری می‌یابد.

تفکیک براساس مناطق جغرافیایی، میزان پراکندگی ادارات، کارخانجات و افراد سازمان براساس مناطق جغرافیایی را نشان می‌دهد. مفهوم تفکیک براساس مناطق جغرافیایی، با تفکیک عمودی نیز به کار می‌آید. (همان منبع، 82)

درحالی که ساختارهای بلند نسبت به ساختارهای تخت دارای پیچیدگی بیشتری هستند، یک سازمان دارای ساختار بلند که از لحاظ جغرافیایی، سطوح اختیارات آن پراکنده است نسبت به سازمانی که کلیه اختیارات آن در مدیریت متمرکز است، خیلی پیچیده‌تر است. نهایتاً اینکه در بحث تفکیک براساس مناطق جغرافیایی، مسافت بین مناطق نیز مدنظر قرار می‌گیرد. و به طور خلاصه تفکیک براساس مناطق جغرافیایی، سومین عنصر در تعریف پیچیدگی

تصمیم بگیرند. اگر فردی در رده پایین سازمان نیز تصمیمات متعددی بگیرد، ولی این تصمیمات براساس سیاست‌های سازمانی مشخص و برنامه‌ریزی شده باشد، سازمان مزبور تا حد زیادی متمرکز است. در سازمان‌هایی که امور به صورت دموکراسی و تصمیمات به صورت جمعی و گروهی گرفته می‌شود بیشتر می‌توان شاهد تمرکززدایی بود. یکی از ارکان پدیده تمرکز این است که بینیم کارها و فعالیت‌های اعضای سازمان چگونه مورد ارزیابی قرار می‌گیرد. فرایند ارزیابی مستلزم این است که بینیم آیا کارهای سازمان به صورتی صحیح، عالی یا به سرعت انجام شده است یا خیر؟ اگر کار ارزیابی به وسیله افرادی که در رأس سازمان قرار گرفته‌اند انجام شود، سازمان متمرکز است (صرفنظر از اینکه چه نوع تصمیماتی گرفته شود). در سازمان‌هایی که ارزیابی کار افراد به صورت متمرکز انجام می‌شود، معمولاً سیاست‌ها هم متمرکز است (ولی الزاماً همیشه وضع بدینگونه نیست) (موسوی و همکاران، 1403)

### مفهوم فساد

فساد بطور کلی به حادثه‌ای اطلاق می‌شود که در آن دگرگونی چیزی به حدی می‌رسد که دیگر نمی‌توان آن را بدان نام نامید و یا شناسائی کرد. فساد قهراً در مقابل موجود شدن است. درحالی که موجود شدن دال بر وجود بعد از عدم است، فساد دال بر عدم بعد از وجود است، یعنی برای اینکه زوال و فساد صورت گیرد حتماً باید وجود و برخورداری حاصل شده باشد. به اعتقاد اکثر متفکران، فساد یک بیماری انکارناپذیر در همه حکومت‌های و مختص یک قاره، منطقه یا گروه قومی خاص نمی‌باشد. فساد در رژیم‌های سیاسی دموکراتیک و دیکتاتوری، اقتصادهای سوسیالیستی، سرمایه‌داری و فئودال یافت می‌شود و آغاز اقدامات فسادآمیز مربوط به زمان حال

تمرکز به سطوحی از سلسله مراتب اختیارات اطلاق می‌شود که می‌توانند تصمیماتی را بگیرند. در سازمان‌های متمرکز، مدیران ارشد و آنان که در رأس سازمان هستند حق تصمیم‌گیری دارند. در سازمان‌های غیرمتمرکز همین تصمیمات در سطوح پایین‌تر گرفته می‌شود. مسئله عدم تمرکز به صورت یکی از معماهای لاینحل درآمده، زیرا در سازمان‌هایی که دیوانسالاری، به صورت صددرصد رعایت می‌شود همه تصمیمات به وسیله مدیریت عالی سازمان گرفته می‌شود و او بر سازمان کنترل کامل اعمال می‌کند. ولی با بزرگتر شدن سازمان و بالا رفتن تعداد کارکنان، واحدها و دوایر، نمی‌توان همه تصمیمات را به مقام عالی سازمان ارجاع کرد، یا اینکه میزان بار تصمیم‌گیری بدان حد می‌رسد که یک مقام ارشد نمی‌تواند آن را تحمل کند. بنابراین، نتیجه تحقیقاتی که روی سازمان‌های بزرگ انجام شده است نشان می‌دهد که در سازمان‌های بزرگ پدیده عدم تمرکز بیشتر رعایت می‌شود.

هرچه مدیران به زیردستان اعتماد بیشتری داشته باشند و آنان را افرادی شایسته بدانند تفویض اختیارات به زیردستان بیشتر خواهد شد و نهایتاً در سازمان عدم تمرکز ایجاد خواهد شد. هر چه مکانیسم‌های تبادل اطلاعات به نقاط تصمیم‌گیری بیشتر باشد و سیستم بازخور مناسبی برای ارزیابی نتایج تصمیمات وجود داشته باشد، عدم تمرکز نیز بیشتر خواهد شد. هر چه تصمیمات متخذه به وسیله یک واحد، بر عملیات واحدهای دیگر تاثیر گذارتر باشد، میزان مشارکت سایر واحدها در تصمیم‌گیری بیشتر می‌شود و این زمینه را برای عدم تمرکز سازمانی فراهم می‌کند. اگر بیشتر تصمیمات در رأس هرم سازمانی گرفته شود، سازمان متمرکز است. البته مسئله به این سادگی هم نیست. پدیده تمرکز موضوع چندان ساده‌ای نیست که بتوان گفت چه کسی یا کسانی می‌توانند

بررسی اثر برنامه‌ریزی جانشین‌پروری بر توسعه سرمایه انسانی در سازمان‌های بزرگ شماره صفحه مقاله: 1-16

شکل غیر منتظره‌ای همواره با کمبود رضایت و توافق عمومی مواجه می‌شویم.

فرهنگ واژه‌های بیگانه که سال 1987 در اتحاد جماهیر شوروی سوسیالیستی سابق به چاپ رسید فساد را اینگونه تعریف می‌کند: "پول پرستی و اختلاس مقام دولتی، سیاستمداران و کارمندان دولت در جهان کاپیتالیست!"

در لغت نامه دهخدا (1368)، فساد به تباه شدن، ضد صلاح، به ستم گرفتن مال کسی را، شرارت و بدکاری، عمل ناشایست و ناپسند و ... اطلاق شده است و در فرهنگ لغات معین (1381) فساد به معنی تباهی، خرابی، آشوب، بدهکاری، ظلم و ... آمده است.

فساد در فرهنگ وبستر به عنوان پاداشی نامشروع که برای وادار کردن فرد به تخلف از وظیفه تخصیص داده شود آمده است.

صاحب‌نظران علوم اقتصاد و مدیریت به مسائل فساد توجه بسیاری داشته و آن را از نظر درجه‌بندی در اعماق آسیب‌شناسی اجتماعی قرار می‌دهند. به عبارت دیگر فساد جریانی است که طی آن موازین اخلاقی افراد، سلامت و فضیلت و تقوای آن نابود می‌شود.

در گسترده‌ترین تعریف فساد عبارت است از: سوءاستفاده از امکانات و منابع عمومی در راستای منافع شخصی (شرفی، 1403)

بانک جهانی دو تعریف علمی و خلاصه و مفید ارائه داده است:

1- سوءاستفاده از قدرت عمومی برای بهره‌گیری خصوصی

نیست، بلکه تاریخ آن به قدمت جهان است. از این رو قدمت فساد به اندازه قدمت مفهوم دولت است. بنابراین هر جا که قدرت و ثروت متمرکز می‌گردد و هر جا دولتی وجود دارد فساد سیاسی و اقتصادی نیز وجود دارد (قدسی و هوشیار، 1403).

در تعریف باید اذعان داشت فساد اصطلاحی است که معانی آن از یک گوینده به دیگری تغییر می‌کند. فساد می‌تواند به عنوان یک برنامه خشن در تلویزیون توسط جوانی دیده می‌شود تا یک تصمیم‌گیری سیاسی که منافع محدودی را برای اشخاص درگیر در آن فراهم می‌کند تعریف شود. گویندگان از این واژه در طیف‌های وسیع و در شرایط متفاوت استفاده می‌کنند (هوراد، 2025).

فساد تلاش برای کسب ثروت و قدرت از طریق غیرقانونی همچون انتخابات غیرقانونی، سود خصوصی به بهای سود عمومی یا استفاده از قدرت دولتی برای منافع شخصی بوده و یک رفتار ضد اجتماعی محسوب می‌شود که مزایایی را خارج از قاعده و بیجا برخلاف هنجارهای اخلاقی و قانونی اعطا کرده و قدرت بهبود شرایط زندگی مردم را تضعیف می‌کند. (عظیمی و خاکزاد، 1403)

### تعاریف فساد:

در جوامع گوناگون و برحسب نگرش‌ها و برداشت‌ها، تعاریف مختلفی از فساد به عمل آمده است. ریشه فساد از فعل لاتین «Rumpere» به معنای شکستن است. بنابراین در فساد چیزی می‌شکند یا نقض می‌شود.

از نظر یکی از صاحب‌نظران، فساد مانند یک فیل است. توصیف آن سخت است و شناسایی آن آسان است. در انجام یک تحقیق پژوهشی در شناسایی فساد، به

عمومی در بخش‌هایی مانند بیمارستان‌ها مدارس پلیس و گمرک و ... رخ می‌دهد.

3- فساد (تخلقات) اداری به عنوان یکی از فساد، به معنای هرگونه انحراف از شیوه‌های صحیح و قانونی انجام وظایف و استفاده نامشروع از موقعیت شغلی می‌باشد که به عنوان دامی آشکار در برابر اقتدار نظام اداری در سرتاسر جهان قرار گرفته است.

4- فساد اداری عبارت از استفاده غیر قانونی از اختیارات اداری و دولتی برای نفع شخصی است.

5- فساد اداری حالتی در نظام اداری است که در اثر تخلقات مکرر و مستمر کارکنان به وجود می‌آید و آن را از کارایی مطلوب و اثربخشی مورد انتظار باز می‌دارد.

برخی تخلقات اداری و فساد اداری را با هم خلط کرده و به جای یکدیگر به کار می‌برند در حالیکه این دو مفهوم متفاوتند. در واقع تخلقات اداری زمینه‌ساز فساد اداری است البته هر تخلفی باعث فساد اداری نمی‌شود بلکه باید ویژگی‌های خاصی داشته باشد که مهمترین آنها عبارتند از: مکرر بودن، استمرار داشتن، نهادینه بودن و تاثیر نسبتاً زیاد در سطوح مختلف سازمانی دارد (تاج بخش، 1403).

### روش تحقیق

تحقیق حاضر که از نوع تحقیقات پیمایشی است و جامعه آماری شامل سازمان‌های نفتی که طبق آمار دریافتی از اداره کل سرمایه انسانی سازمان‌های نفتی 11017 نفر می‌باشند. که از 1811 نفر زن و 9206 نفر را مرد تشکیل شده است. تعداد نمونه 311 با توجه به فرمول بدست آمده است 311 نفر تعیین شد. روش جمع‌آوری داده‌ها پس از مراجعه

2- پیشنهاد دادن، دریافت یا تقاضای هرچیز با ارزش برای تاثیرگذاری بر روی رفتار یک کارمند دولتی در فرآیند انجام یک کار یا قرارداد (حقیار، 1404)

فساد در حقیقت رفتار منحرف شده از ضوابط و وظایف رسمی یک نقش عمومی، بنا به ملاحظات خصوصی یا ملاحظات قومی و منطقه‌ای است (پتر، 2023)

با این وصف تعدادی از نظریه پردازان، فساد را لازمه ادامه حیات دولت‌های جهان سوم دانسته و حتی برخی بطور افراطی فساد را لازمه رشد و توسعه این کشورها می‌دانند. حیات اجتماعی و معیشتی بسیاری از مردم جهان سوم با رفتارهای فسادآمیز مالی، رشوه، پارتی بازی، خویشاوندگرایی و کارچاق کنی عجین گشته است.

وجه اشتراک اغلب تعاریف ارائه شده درباره فساد دستگاه‌های دولتی را می‌توان رشوه و سوء استفاده از موقعیت شغلی، اختلاس، کلاهبرداری، پارتی بازی، بی‌عدالتی، باج خواهی، ایجاد نارضایتی برای ذی‌نفعان، سرقت اموال و دارائی‌های سازمان، فروش اطلاعات محرمانه و مواردی از این قبیل دانست. (فلاح و حسینی، 1403)

فساد اداری

1- فساد اداری ابزاری نامشروع در برآوردن

تقاضاهای نامشروع از نظام اداری است

2- فساد اداری به آن فساد مالی سطح پائین یا فساد

خیابانی گفته می‌شود در دستگاه‌های دولتی در انتهای طیف اجرایی سیاست اتفاق نم افتد برخلاف فساد سیاسی که در بالاترین سطوح دستگاه سیاسی رخ می‌دهد. فساد اداری همان است که هرروز در برخورد با مدیران

بررسی اثر برنامه‌ریزی جانشین‌پروری بر  
توسعه سرمایه انسانی در سازمان‌های  
بزرگ شماره صفحه مقاله: 1-16

حضور و ارائه توضیحات نسبت به تکمیل پرسشنامه  
اقدام نموده و ابعاد مبهم و موضوعات تکمیلی مورد  
نظر افراد به صورت شفاهی دریافت شدند. برای  
تحلیل داده‌ها از نرم افزار SPSS و Excel استفاده  
خواهد شد و آزمون‌های آماری هر یک از گروه‌ها و  
زیر گروه‌های ارزیابی مورد بررسی و تحلیل قرار  
خواهد گرفت.

### یافته‌های تحقیق

جدول شماره (1): متغیر پیچیدگی

عنوان گروه	مفاهیم	وضعیت سازمان‌های نفتی	نقاط ضعف	راهکار پیشنهادی
پیچیدگی	هماهنگی بین واحدها با وجود تعدد سمت‌ها	نامعلوم	مشاهده نشد	—
	کاهش انگیزه پرسنل بدلیل سلسله مراتب سازمانی	هشدار	کاهش انگیزه پرسنل بدلیل زیاد بودن سلسله مراتب سازمانی	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ ایجاد ساختاری مناسب با تعداد سطوح کمتر</li> <li>▪ تفویض اختیار به پرسنل</li> </ul>

جدول شماره (2): متغیر تمرکز

عنوان گروه	مفاهیم	وضعیت سازمان‌های نفتی	نقاط ضعف	راهکار پیشنهادی
تمرکز	اخذ تصمیم توسط مدیریت ارشد	بسیار زیاد		
	تفویض اختیار	هشدار	تفویض اختیار کم	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ افزایش تفویض اختیار به پرسنل</li> <li>▪ تدوین قوانین مناسب تفویض اختیار</li> </ul>
	انطباق تصمیم‌های لایه‌های پائین مدیریت با سیاست	نسبتاً مناسب		مدیریت در نظر داشته باشد که این انطباق منجر به بیشتر شدن تمرکز نشود
	کنترل اجرای تصمیمات توسط مدیران عالی	نامعلوم		

جدول شماره (3): فناوری اطلاعات

عنوان گروه	مفاهیم	وضعیت سازمان‌های نفتی‌ها	نقاط ضعف	راهکار پیشنهادی
فناوری اطلاعات	استفاده از تکنولوژی در جهت ارائه خدمات	هشدار	<ul style="list-style-type: none"> <li>عدم یا کمبود استفاده از تکنولوژی برای ارائه خدمات</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>ایجاد و توسعه سیستم اتوماسیون اداری و کاهش نقاط تماس مشتری با کارمند</li> <li>توسعه بانکداری الکترونیک</li> <li>طراحی ساختار سازمان الکترونیکی</li> </ul>
	در نظر گرفتن امنیت اطلاعات	نامعلوم		
	مدیریت داده‌ها و افزایش کیفیت	هشدار		انجام هرچه سریعتر پروژه های پاکسازی داده
	انجام امور مربوط به مشتریان به صورت سیستمی	هشدار		ارائه خدمات به مشتریان از طریق شبکه های مجازی و کاهش مراجعات حضوری

جدول شماره (4): متغیر محیط

عنوان گروه	مفاهیم	وضعیت سازمان‌های نفتی‌ها	نقاط ضعف	راهکار پیشنهادی
محیط	میزان تاثیر نهادهای دولتی و غیردولتی	بسیار زیاد	<ul style="list-style-type: none"> <li>تأثیرپذیری بسیار زیاد از نهادهای دولتی</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>برقراری ارتباط موثر و مفید ایجاد تناسب بین منابع و وظایف آنها</li> </ul>
	متغیر بودن شرایط نهادهای مذکور	بسیار زیاد		بروز نگه داشتن مدیران و کارمندان در گرفتن اطلاعات روز در حوزه کاری خود و استفاده بهینه و به موقع از این اطلاعات



جدول شماره (5): آموزش و فرهنگ

عنوان گروه	مفاهیم	وضعیت سازمان های نفتی ها	نقاط ضعف	راهکار پیشنهادی
آموزش و فرهنگ	گروه گرایی	هشدار	فردگرایی	طراحی ساختارهای گروهی برای انجام وظایف سازمانی ترویج فرهنگ کارهای تیمی
	وجدان کاری	هشدار	ضعف وجدان کاری	ترویج تعهد اخلاقی، اجتماعی و فرهنگی بین پرسنل
	دوستانه بودن ارتباطات افراد	هشدار	دوستانه نبودن ارتباطات پرسنل	ترویج تعهد اخلاقی، اجتماعی و فرهنگی بین پرسنل
	آموزش دستورالعمل ها	هشدار	ضعف در آشنایی پرسنل با قوانین و دستورالعمل ها و فرایندها	طراحی برنامه آموزشی کارکنان در زمینه: قوانین و دستورالعمل ها - رفتار حرفه ای
	اطلاع رسانی در مورد پیامدهای فساد	هشدار	نبود اطلاع جامع در مورد پیامدهای فساد	اصلاح مراکز خاص رسیدگی به تخلفات پرسنل و اعطای اختیار به مدیران در جابجایی و جذب پرسنل

جدول شماره (6): متغیر منابع انسانی

عنوان گروه	مفاهیم	وضعیت سازمان‌های نئتی‌ها	نقاط ضعف	راهکار پیشی‌آدی
توسعه جامع (مجموعه)	امکانات رفاهی	متوسط	بهرانی بودن شرایط پرستل در زمینه امکانات رفاهی انحصاری از طریق سازمان‌های نئتی بوده برای افراد صفت	- تدوین برنامه جامع امکانات رفاهی، بهداشتی و ایمنی کارکنان - ارائه امکانات رفاهی مورد نیاز پرستل
	حقوق و مزایا	هشدار	وضعیت نامناسب حقوق و مزایا برای پرستل ستاد و وضعیت بهرانی برای پرستل صفت	- تدوین معیارهای لازم برای تعیین حقوق و مزایا - ارائه حقوق و مزایا متناسب با پرستل
	برابری امکانات رفاهی	بهرانی	تبعیض در زمینه اعطای امکانات رفاهی	ارائه امکانات رفاهی برابری همه پرستل
	شرایط ارتقاء شغلی پکسان	بهرانی	تبعیض در زمینه ارتقاء شغلی	تدوین مسیر ارتقا شغلی
	سود استفاده پرستل از موفقیته	نسبتاً مناسب		
	تناسب موفقیته شغلی پرستل با میزان تلاش	هشدار	نامتناسب بودن میزان تلاش با موفقیته شغلی	- تدوین سیستم جامع ارزیابی عملکرد پرستل - ارائه امکانات رفاهی و شغلی بر اساس سیستم ارزیابی عملکرد



## بحث و نتیجه گیری تحقیق

## ✓ فناوری اطلاعات

فناوری اطلاعات: طبق نظریه رایبیز تکنولوژی کم باعث تکراری شدن کارها شده و باعث می شود ارتفاع سازمان زیاد گردد. در مطالعات انجام شده توسط علی نظام که در پیشینه تحقیق آمده نیز آمده مشاهده شد که بین فناوری اطلاعات و کاهش فساد اداری رابطه معناداری وجود دارد. دشمن اصلی فساد شفافیت است. یک شیوه جدید برای کاهش فساد در مدیریت توسل به فناوری اطلاعات و ارتباطات است. این پژوهش نشان می دهد سازمان های نفتی سازمان های نفتی برای ارائه خدمات از تکنولوژی مناسبی استفاده نمی کند و بیشتر کارها به صورت دستی انجام می شود. سیستمی نبودن فرایندها سبب اعمال سلیقه شخصی و زمینه ساز بروز فساد اداری می گردد.

## ✓ محیط

محیط: رایبیز معتقد است نامطمئن بودن محیط موجب پیدایش ساختارهای گوناگون می شود هر قدر محیط پویاتر و نامطمئن تر باشد سازمان باید انعطاف پذیری بیشتری داشته باشد و ساختار ارگانیک مناسب تر است. باید افراد با تخصص های مختلف در سطوح مختلف سازمان وجود داشته باشند. افراد در تصمیم گیری مشارکت کنند. نتایج این تحقیق نشان داد که نهادها و افراد متعددی با شرایط متغیر و نامطمئن بر سازمان های نفتی و تصمیم گیری مدیران تاثیر دارد که این امر می تواند موجب افزایش اعمال سلیقه شخصی و در نتیجه افزایش فساد اداری گردد.

## ✓ فرهنگ سازمانی

فرهنگ: مطالعات ربیعی نشان می دهد: چنانچه فساد به قدرت یک هنجار عمومی و پذیرفته شده در جوامع تبدیل شود این نوع فساد می تواند به عنوان یک قاعده پذیرفته شده و مورد قبول واقع شود. نتایج ارائه شده در تحقیق با عنوان نقش فرهنگ سازمانی بر کاهش فساد اداری که توسط هاجر آصف انجام شده و در پیشینه تحقیق آمده نیز نشان

پیچیدگی به دو بخش سلسله مراتب سازمانی (تفکیک عمودی) و تعدد سمت ها (تفکیک افقی) تقسیم گردید. نتایج بدست آمده نشان داد در سازمان های نفتی سلسله مراتب سازمانی باعث کاهش انگیزه پرسنل شده و در نتیجه بر کارایی آنها اثر منفی داشته است اما بر هماهنگی کردن واحدهای مختلف اثری نداشته است. رایبیز معتقد است کاهش انگیزه سبب عدم رضایت شغلی افراد می شود و امکان بروز اقدامات منفی از سوی آنها زیاد می شود. ما نیز در این تحقیق مشاهده کردیم که وضعیت بحرانی سازمان های سازمان های نفتی در زمینه منابع انسانی موجب کاهش انگیزه پرسنل شده در زمینه این موضوع زمینه ساز بروز فساد اداری در سازمان های نفتی می باشد.

## ✓ تمرکز

تمرکز: نتایج نشان می دهد که تصمیم گیری در سازمان های نفتی در بیشتر موارد توسط مدیریت ارشد اتخاذ می گردد و کسانی که در راس سازمان هستند حق تصمیم گیری دارند با تطبیق مفاهیم ادبیات موضوع در یافتیم سازمان های نفتی متمرکز است. تفویض اختیار بسیار کم صورت می گیرد و در وضعیت هشدار قرار دارد مطالعات ربیعی نشان می دهد که توزیع قدرت به طور منطقی و با ساز و کارهایی که بتواند از تجمع قدرت و اختیارات کاسته و امکان نظارت دقیق بر یکدیگر فراهم باشد نوعی رفتار سالم را تضمین می کند. تمرکز و انحصار قدرت در دست مدیران ارشد باعث بروز فساد می گردد. زیرا کنترل مناسب بر روی مدیران در نحوه انجام امور وجود ندارد. نکته مهمی که از بررسی پرسش های باز و مصاحبه با خبرگان سازمان های سازمان های نفتی حاصل شد حاکی از این موضوع بود که تفویض اختیار زیاد بدون سیستم نظارت و کنترل مناسب خود باعث بروز شرایط فساد اداری می گردد.

ساختار سازمانی و سلسله مراتب اداری، اولین کنفرانس بین‌المللی مطالعات کاربردی در فرایندهای تعلیم و تربیت، بندرعباس مصطفوی، سید مسعود، 1403، بررسی ساختار سازمانی دانشگاه فرهنگیان، چالش‌های پیش روی آن و ارائه مدل تحول ساختار سازمانی در دانشگاه (مدلسازی دانشگاه جامع منطقه ای)، اولین کنفرانس بین‌المللی مطالعات کاربردی در فرایندهای تعلیم و تربیت، بندرعباس

رضاییان، بهرام، 1403، مطالعه تاثیر سیستم اطلاعاتی مدیریت و کارراهه شغلی کارکنان بر ساختار سازمانی اداره امور مالیاتی استان ایلام، دومین کنفرانس بین‌المللی حقوق، مدیریت، علوم تربیتی، روانشناسی و مدیریت برنامه‌ریزی آموزشی، تهران

مقدسی، علیرضا و موسوی بحرینی، سید مهدی، 1403، اثر ساختار سازمانی و فرهنگ سازمانی بر مدیریت دانش، نهمین کنفرانس ملی مطالعات مدیریت و اقتصاد در علوم انسانی، تهران مولودی، هادی و عبدالهی، محمد و هراتی، فریبا، 1403، بررسی تاثیر فرهنگ سازمانی، رهبری تحول‌آفرین، ساختار شرکت و سرمایه اجتماعی بر پایداری شرکت با توجه به نقش میانجی مدیریت دانش (مورد مطالعه: مدیران و کارکنان اداری شرکت کاله آمل)، دهمین همایش علمی پژوهشی توسعه و ترویج علوم مدیریت با رویکرد ارتقای سطح مدیریت مالی در ایران، تهران قدسی، غالم عباس و هوشیار، منصور، 1403، رابطه بین ساختار سازمانی و ارتباطات درونی سازمانی با توانمندسازی کارکنان شهرداری مناطق سه و هفت شیراز، نهمین همایش بین‌المللی مدیریت، حسابداری، اقتصاد و علوم اجتماعی، همدان

عظیمی، حسین و خاکزاد، مانده، 1403، بررسی روابط متقابل مدیریت دانش، نوآوری و فناوری اطلاعات با ساختار سازمانی با رویکرد متاآنالیز، دومین کنفرانس بین‌المللی مطالعات نوین در مدیریت، اقتصاد و حسابداری

شرفی، مجتبی، 1403، نقش حقوق عمومی در پیشگیری از فساد اداری و تخلفات مالی در شهرداری‌ها، نوزدهمین کنفرانس ملی حقوق، علوم اجتماعی و انسانی، روانشناسی و مشاوره، شیروان حقیر، محمد اقبال، 1404، ارزیابی رعایت اصل تناسب در کیفرگذاری کودکان افغانستان با تاکید بر جرائم فساد اداری فلاح، محمدرضا و حسینی، سیدقاسم، 1403، شناسایی عوامل فساد اداری و نقش آن بر ارتقای سلامت اداری در مدیریت

می‌دهد که تقویت کار گروهی، گسترش برنامه‌های آموزشی در مورد فساد اداری و الگو قرار دادن افراد با وجدان کاری بالا و نمادسازی و شایسته‌سالاری به جای خویشاوندسالاری می‌تواند به کاهش فساد اداری کمک کند. نتایج این تحقیق نشان داد که در سازمان‌های نفتی فرهنگ فردگرایی بر گروه‌گرایی غلبه دارد، ارزش و اهمیت واژه وجدان کاری به شکل مطلوب شناخته نشده است و اطلاع‌رسانی مناسب در زمینه پیامدهای فساد اداری نیز وجود ندارد. این مفاهیم رابطه تنگاتنگی با بروز فساد اداری در سازمان‌های نفتی دارند.

#### ✓ منابع انسانی

منابع انسانی: طبق نظریه رابینز رضایت شغلی بالا سبب افزایش بهره‌وری افراد و کاهش اقدامات منفی توسط آنان می‌گردد. پس از استخراج شاخص‌های فساد در سازمان‌های نفتی و مصاحبه با کارشناسان خبره و این موضوع که عدم رضایت شغلی به صورت بالقوه زمینه‌ساز بروز فساد اداری می‌باشد. پس از طرح سؤالات در این زمینه نتیجه گرفتیم که وضعیت امکانات رفاهی برابر برای کارکنان، وضعیت حقوق و مزایای آنها و شرایط ارتقای شغلی آنها در وضعیت بحرانی قرار دارد که سازمان را مستعد بروز فساد اداری می‌کند.

#### منابع

رجبی بذل، شیرین و نظر پور، محمد تقی، 1402، مطالعه نقش آفرینی مدیریت تنوع ساختارهای سازمانی در منابع انسانی دانشگاه‌ها و موسسات آموزش عالی روحانی، علی، 1403، بررسی وضعیت آمادگی سازمانی در ساختار شهرداری مشهد برای مقابله با بحران‌های طبیعی احتمالی، نهمین همایش بین‌المللی عمران، معماری و شهرسبزی پایدار، همدان وار، فهیمه و نصریان، مشایخ و کوهزاد، لیلیا و خبر، محمد و ذاکری، معصومه و رودساز، محمود، 1403، تاثیر فناوری بر



دولتی، دهمین همایش علمی پژوهشی توسعه و ترویج علوم  
 مدیریت با رویکرد ارتقای سطح مدیریت مالی در ایران، تهران  
 تاج بخش، محمد، 1403، بهبود کیفیت بوروکراسی با تاکید بر  
 کنترل و کاهش فساد اداری: مروری بر تجارب دانمارک، فنلاند  
 و نروژ، چهاردهمین کنفرانس بین‌المللی مدیریت، حسابداری و  
 توسعه اقتصادی

Sarlisle, Howard M. (2025); Management, Concepts, and situation; Chicago: Science research Associates.

Edward L. Glaeser and Claudia Goldin, (2024) Corruption and Reform Lessons from America's Economic History, The University of Chicago Press  
 Geleming, Peter and Stelios C. Zyglidopoulos, (2023) Charting Corporate Corruption, Printed and bound by MPG Books Group, UK  
 Zall R. (2025). Organizational Structures, Processed and Outcomes, fourth Vdition, Printice-Hall, Inc  
 Wonse, peter, (2025), Combating Fraud and Corruption in the public sector, Chapman and Hall