

## تعارف فساد اداری

تعارف فساد اداری : آسیب از کلمه لاتین ( R u m p e r e ) می آید که به معنای شکستن است. بنابراین در آسیب (چیزی می شکند) یا (نقض می شود) این چیز ممکن است : (یک شیوه رفتار اخلاقی) یا ( ) اداری)

- - فرهنگ و بستر

فساد اداری عبارتست از پاداشی نامشروع که برای وارد کردن فرد (کارگزار دولتی) به تخلف از وظیفه تخصیص داده می شود.

- - هانتینگتون

فساد اداری را به رفتار آن دسته از کارکنان بخش عمومی که برای منافع خصوصی خود ضوابط پذیرفته شده را زیر پا می گذارند اطلاق می کند. هانتینگتون، ( )

- - گوتا میردال

عقیده دارد فساد اداری بصورت های گوناگون اعم از انحراف یا اعمال قدرت شخصی و استفاده نامشروع از مقام و موقعیت شغلی قابل اطلاق است.

- -

آسیب اداری را استفاده غیر قانونی از اختیارات برای نفع شخصی بیان می کند. ( )

- - بانک جهانی و سازمان شفافیت بین الملل

فساد اداری عبارتست از استفاده از قدرت عمومی برای کسب منافع خصوصی اداری، تحت تأثیر منافع شخصی یا روابط و علایق خانوادگی

- - تعریف حقوقی (قانونی)

فساد اداری :

استفاده غیر قانونی از اختیارات اداری/ دولتی برای نفع شخصی

( - )

- - تعریف بر مبنای افکار عمومی جامعه

اقدامی (در چهارچوب فعالیتهای اداری/ دولتی) که از دید عموم مردم غیر اخلاقی و مذموم یا مضر باشد. در این

تعریف فساد اداری به سه حالت : سیاه، خاکستری و سفید تقسیم می شود (هایدن هیمر)

- - تعریف بر اساس منافع عمومی

آن گروه از اقدامات کارگزاران حکومت است که :

( به منافع عمومی (Public Interest)

ثانیاً) هدف از انجام آن رساندن فایده به عامل یا شخص ثالثی باشد که عامل را برای انجام این کار اجیر کرده است.

- - وبتواتزی

معتقد است که یک مسئول یا کارگزار دولتی مرتکب آسیب اداری شده است که در اتخاذ تصمیمات اداری، تحت تأثیر

منافع شخصی یا روابط و علایق خانوادگی و دلبستگی های اجتماعی قرار گرفته باشد. این تعریف در مورد

کشورهای در حال توسعه بیشتر از کشورهای صنعتی مصداق دارد زیرا در این گونه کشورها روابط اجتماعی و

خانوادگی اهمیت بسیار بالایی دارند و هر فرد وظیفه خود می داند تا حد امکان به خویشاوندان و نزدیکان خود کمک

نماید. علاوه بر آن هر فرد نیز برای رسیدن به مقاصد شخصی و رفع مشکلات خود در وهله نخست متکی به حمایتها و مساعدتهای اقوام و آشنایان خود است. (الوانی- )

- - آسیب کلان یا خرد

نتایج تحقیقات انجام شده در مورد آسیب اداری کشورهای مختلف نشان می دهد که آسیب اداری در رده های میانی و پایینی نظام اداری تا حد زیادی به میزان فساد در بین سیاستگذاران و کارمندان عالی رتبه بستگی دارد. هنگامی که مدیران ارشد فاسد باشند از یک سو به کمک مدیران میانی نیازمندند و از سوی دیگر ناچارند نهادهای حسابرسی و نظارتی، مطبوعات و دستگاههای قضایی و سازمانهای بازرسی را تضعیف کنند.

- - در لایحه مبارزه با فساد

سازمان مدیریت و برنامه ریزی کشور برای مطالعه کاربردی آسیب اداری و روشهای مبارزه با آن در برنامه پیشنهادی خود تحت عنوان برنامه مبارزه با فساد و ارتقای سلامت در نظام اداری تعریف بعدی را پیشنهاد کرده است. فساد اداری عبارتست از :

( اقدامات مأموران دولتی که با هدف انتفاع و بهره برداری برای خود یا اشخاص دیگر یا در قبال دریافت مال برای خود یا اشخاص دیگر از طریق راههای زیر انجام می پذیرد :

نا نقض قوانین و مقررات و ضوابط اداری

نا تعبیر و تفسیر قوانین و مقررات و ضوابط اداری

نا تغییر در قوانین و مقررات و ضوابط اداری

نا خودداری، کندکاری یا کوتاهی در انجام وظایف در قبال ارباب رجوع

نا تسهیل یا تسریع غیر عادی در انجام کار برای اشخاص معین در مقایسه با دیگران

فساد اداری

( اقدامات اشخاص حقیقی و حقوقی با هدف انتفاع و بهره برداری برای خود یا اشخاص دیگر یا در قبال پرداخت مال به مأموران دولت که به منظور برخورداری از مزایا و امتیازات از راههای غیر صحیح انجام می پذیرد.

تعاریف فساد مالی و رانت جویی

فساد مالی :

رفتار نفع طلبانه شخصی است که بعنوان یک مأمور یا مقام دولتی عمل می کند.

تعاریف فساد مالی و رانت جویی

فساد مالی :

سوء استفاده مقام های دولتی از منابع عمومی برای منافع خصوصی است.

سوء استفاده از قدرت عمومی برای کسب منافع خصوصی (بانک جهانی)

معامله ای بین بازیگران بخش خصوصی و دولتی است که از طریق آن، کالاهای عمومی به طرز نامشروع به سودها و منافع خصوصی تبدیل می شود (هایدن هایمر و همکاران - )

اری که بر اثر نفع طلبی یا قدرت جویی خصوصی اعم از شخصی، خانوادگی یا محفلی - کارکردهای متعارف یک نقش یا سمت انتخابی یا انتصابی دولتی را منحرف می کند

( تعریف کلاسیک کولین نایر )

تخلف در انجام وظیفه یا انحراف از قواعد رسمی رفتار یک مقام دولتی با انگیزه های شخصی مانند کسب ثروت،

قدرت یا موقعیت اجتماعی است

( )

فساد اقتصادی در یک موقعیت بازارگونه اتفاق می افتد و به مبادله کالا یا نقد مادی مربوط می شود که عنصر اصلی فساد مالی است انتقال منابع تنها بصورت نقد یا کالا نیست بلکه در یک موقعیت اجتماعی، مبادله با چند مفهوم فرهنگی و اخلاقی سروکار دارد. فسادمالی در یک مفهوم گسترده تر، بده بستان اجتماعی یا فساد اجتماعی نامیده شده است که بطور معرفی بعنوان یک عنصر اساسی از مشتری گرایی تلقی می شود مشتری گرایی اغلب به معنای مبادله منافع مادی است ولی نمی توان آن را تا این حد محدود کرد زیرا مشتری گرایی دارای مفهوم فرهنگی و اجتماعی گسترده تری است.

مشتری گرایی، تیارگماری، قوم گرایی و دیگر شکلهای تبعیض، همه گونه های مختلفی از فساد مالی از نظر اجتماعی است.

( )

رانت جویی :

گاهی دقیقاً مترادف با فساد مالی است و بخش های زیادی از این دو مفهوم هم پوشانی دارند از عواید افزون بر تمام هزینه های مربوط، مشتق می شود و همان چیزی است که اکثر مردم آن را سودهای انحصاری می دانند.

گونه های فساد مالی :

شکل های اصلی فساد مالی رشوه، اختلاس، تقلب و اخاذی است. رشوه عبارت است از وجهی (نقدی یا جنسی) است که در یک رابطه آلوده و فاسد داده یا گرفته می شود. نفس دادن یا گرفتن رشوه تخلف است و باید آن را جوهر فساد مالی دانست. رشوه می تواند بصورت یک مبلغ ثابت، درصدی مشخص از یک قرارداد، یا هر گونه وجه یا امتیاز دیگری از نوع پول که معمولاً به یک مقام دولتی که می تواند قراردادها را از جانب دولت منعقد و یا منافع را بین شرکتها، تجار و مراجعه کنندگان توزیع نماید پرداخت می شود.

$$a = (s + qf) - vpb - c -$$

که در آن :

(b) از ارزش نقدی مورد انتظار خدمات اداری

(c) هزینه رشوه

(p) احتمال ک

(s) هزینه اجتماعی کشف (از دست دادن اعتبار اجتماعی)

(q) احتمال کشف که منجر به اقدامات کیفی می شود.

(f) هزینه بیکاری یا جریمه حبس احتمالی

(v) ارزش نسبت داده شده به سلامت یا وجدان یا شرافت فردی است.

a مثبت باشد فرد رشوه را پرداخت یا دریافت خواهد کرد.

گونه های فساد مالی

اصطلاحات فراوانی معادل رشوه از جمله > انعام، حق العمل، پول کار چاق کنی، پول شیرینی، ادای دین، حق سکوت، حق تسریع، پول چای وجود دارد که همه مصادیقی از فساد مالی برحسب پول یا مزایایی است که به کارکنان مؤسسه های خصوصی، مقام های دولتی و سیاستمداران پرداخت می شود.

برداشت از منابع به وسیله افرادی است که مدیریت این منابع به آنها سپرده شده است. اختلاس هنگامی اتفاق می افتد که کارکنان ناسالم اموال کارفرمایان خود یا مقام های دولتی، منابع عمومی را حیف و میل یا از آن سوء استفاده می کنند.

بعضی از دیدگاهها در رابطه با اختلاس

فساد مالی عبارت از معامله ای بین دو فرد است که یکی از آنها نماینده حکومت است که از حدود قانون و مقررات برای دستیابی به نفع شخصی به شکل رشوه تجاوز می کند. اختلاس دزدی محسوب می شود زیرا بطور مستقیم طرف مقابل آن شخص نیست. وقتی در اموال عمومی اختلاس می شود حق جامعه پایمال می گردد زیرا ا شخص مشخصی به سرقت نرفته و هیچیک از افراد جامعه بطور مشخص حق قانونی ادعای جبران خسارت ندارد این حالت به یکی از خطرهای اختلاس اشاره دارد و برای مبارزه با آن باید اراده سیاسی، قوه قضائیه مستقل و توان قانونی کافی وجود داشته باشد.

- - ) دیدگاههای مختلف در رابطه با عوامل آسیب اداری

- ü چون میزان حقوق و دستمزد در بخش دولتی برای تأمین احتیاجات افراد مستعد و متخصص کافی نیست اخذ وجوهی علاوه بر حقوق ناچیز آنها می تواند بقای این افراد را در سازمان دولتی تضمین کند.
  - ü (دیوید بیللی): آسیب اداری وسیله ای برای تبدیل و تلطیف برنامه های غیر قابل انعطاف، قاطع و خشک توسعه اقتصادی و اجتماعی است.
  - ü (هانتینگتون): مقدار زیادی از رشوه ای که تجار و صنعتگران به کارمندان دولت می پردازند صرفاً برای تسریع در انجام امور و رفع موانع و وقفه های اداری است.
  - ü (سیس لوی): ارتشاء میانگین هزینه های زمان تلف شده در صف را تقلیل می دهد و کارمندان را به تسریع در ارائه خدمت ترغیب می کند.
- عوامل مؤثر بر ایجاد فساد
- امروزه، دولت در کشورهای در حال توسعه با تمام ابعاد زندگی مردم نه تنها به عنوان کارفرما، بلکه به عنوان تنظیم کننده امور، تولیدکننده و توزیع کننده ارتباط دارد و دامنه فعالیت های دولت در این کشورها روز به روز افزایش می یابد. این امر به اضافه محدودیت هایی که در زمینه های مختلف در جهت تنظیم امور اقتصادی و اجتماعی جامعه توسط دولت برقرار می شود، زمینه ساز فساد است. بزرگ بودن دولت، می توان عوامل مؤثر بر ایجاد فساد در نظام اداری را در دسته بندی چهارگانه زیر مورد شناسائی قرار داد:

: عوامل سازمانی

- ü عدم وجود شفافیت و پاسخگویی در فعالیتهای نظام اداری
- ü عدم ثبات در مدیریت ها
- ü عدم وجود امنیت شغلی برای کارکنان
- ü نارسایی، پیچیدگی، تناقض و ابهام در قوانین و مقررات اداری
- ü عدم وجود نظام شایسته سالاری در عزل و نصب ها
- ü بی کفایتی حرفه ای کارکنان
- ü باندبازی
- ü عدم وجود نظام های انگیزشی و تشویق و تنبیه در ادارات
- ü فعالیت های اداری
- ü ضعف ساز و کارهای نظارتی

ü ضعف دانش و تخصص مدیران

: عوامل فرهنگی و اجتماعی

ü ضعف وجدان کاری و انضباط اجتماعی

ü ناآگاهی مردم از قوانین و مقررات اداری

ü ساختار اجتماعی که مقامات رسمی دولت را برتر می شمارد

ü سطح پایین اخلاقیات در جامعه

ü قوی بودن پیوندهای فامیلی و قبیله ای

ü رواج مادی گرایی

: عوامل سیاسی

ü میزان آزادیهای سیاسی

ü میزان ثبات سیاسی

ü نحوه تقسیم قدرت سیاسی

ü نبودن استقلال قضایی

ü وجود گروه های فشار

ü عدم وجود جریانهای اطلاع رسانی مستقل

: عوامل اقتصادی

ü درآمد ناکافی کارکنان

ü توزیع ناعادلانه درآمدها

ü ناکارآمدی نظام تأمین اجتماعی

ü سیاستهایی که به طور مصنوعی بین عرضه و تقاضا شکاف ایجاد می کنند

ü کم بودن درآمد کارکنان بخش عمومی نسبت به بخش خصوصی

راهکارهای مبارزه با فساد اداری

نکته قابل توجه در مبارزه با فساد این است که فساد را نمی توان از بین برد بلکه می توان آن را کاهش داد  
بررسیهای بعمل آمده درباره فساد اداری در سطح جهانی نشان می دهد که امروزه فساد در دستگاههای اداری روز  
به روز پیچیده تر می شود و به شکلی سیستماتیک به وقوع می پیوندد. لذا مبارزه با فساد اداری نیز باید با اتکاء به  
راه حل های جامع، نظام یافته و مستمر باشد. تا زمانیکه علت ها باقی هستند معلول درمانی و برخورد با افراد  
متخلف به هیچ روی نمی تواند در کاهش آمار فساد مثمر ثمر باشد، بلکه باید به طور همزمان هم ریشه های فساد  
را خشکاند و هم با متخلفین برخورد مناسب انجام شود.

کار دشوار در هنگام مقابله با فساد این است که این کار باید بدون کاهش انعطاف پذیری و توان سازمانهای دولتی  
در انجام کارهایشان صورت پذیرد.

ه به دسته بندی ارائه شده برای عوامل بروز فساد، در این بخش راهکارهای پیشنهادی برای مبارزه با فساد

ارائه می شوند :

: راهکارهای سازمانی

ü کاستن از حجم تصدی های دولت و خصوصی سازی

ü کاستن از حجم قوانین و ساده و شفاف سازی آنها

ü م های سنجش عملکرد کارکنان در ادارات دولتی

- ü شایسته سالاری در عزل و نصب ها
- ü اصلاح و بهینه سازی روشهای انجام کار در ادارات
- ü اصل قرار گرفتن خدمت به مشتریان در دستگاههای دولتی
- ü اصلاح و بازسازی واحدهای نظارت و بازرسی و اعطای نقش و مسئولیت بیشتر به آنها
- ü مکانیزه کردن فعالیت ها
- ü مشارکت دادن کارکنان در اداره امور
- ü ملزم ساختن دستگاههای دولتی به پاسخگویی به افکار عمومی
- ü برگزاری دور های آموزش های مقابله با فساد اداری
- ü : راهکارهای فرهنگی و اجتماعی
- ü ترویج فرهنگ وظیفه شناسی و وجدان کاری
- ü آگاه ساختن مردم به قوانین، مقررات و حقوق شهروندی
- ü : راهکارهای سیاسی
- ü تقویت نهادهای نظارتی جامعه مدنی مانند : مطبوعات، احزاب و سازمان های غیر دولتی و .... به منظور شناسایی و معرفی عوامل و موارد فساد،
- ü سیاست زدایی نظام اداری
- ü تقویت دموکراسی در جامعه
- ü تقویت استقلال دستگاه قضایی
- ü : راهکارهای اقتصادی
- ü اصلاح نظام پرداخت حقوق کارکنان دولت و متناسب کردن آن با سطح تورم و هزینه ها،
- ü تقویت و یکپارچه سازی نظام تأمین اجتماعی
- ü نمودن پرداخت ها با عملکرد افراد
- ü کوچک کردن دولت
- ü حذف انحصارات اقتصادی
- ü هدفمند کردن یارانه ها
- نتیجه گیری :
- همانطور که در بخش قبل توضیح داده شد، مهمترین عامل بروز فساد اداری بزرگ شدن دولت است. بنابراین برای زدودن فساد از چهره نظام اداری کشور دل بستن به دولت کار اشتباهی است زیرا دولت برای این کار باید با صرف هزینه های فراوان اقدام به تأسیس نهاد جدیدی برای این کار و تأمین امکانات، استخدام افراد، تنظیم مقررات و قوانین مورد نیاز و .... نماید.
- نتیجه گیری :
- اهمیت بوروکراسی در این است که می تواند با متناسب کردن اهداف و وسایل به جامعه خدمت کند و با سازماندهی تخصیص بهینه منابع، کشور را در مسیر پیشرفت قرار دهد. اهداف و آرمانها در چارچوب یک نظام اداری سالم قابل اجرا، پیاده و عملیاتی شدن هستند و اگر نظام اداری، سالم و کارا نباشد علیرغم نیت های خیر سیاست گذاران آنچه در عمل تحقق می یابد ممکن است در تضاد با آن اهداف و سیاست ها باشد. بنابراین بدون نظام اداری سالم دستیابی به توسعه در یک کشور جهان سومی نظیر ایران بسیار بعید بنظر می رسد.

نظام اداری در ایران علیرغم ظاهر مدرن خود قادر به ایفای کارکردهای یک نهاد مدرن در جامعه نبوده است و نیست. یعنی نظام اداری ما ناسالم و غیر کاراست. ناسالم بودن نظام اداری مشکل اجتماعی است (Social Problem) یعنی مدیران، کارکنان و ارباب رجوع به خوبی وضعیت بیمارگونه (پاتولوژیک) را حس می کنند. معهدا در اینجا به اساسی وضعیت ناسالم نظام اداری ایران اشاره می شود.

خطوط اساسی وضعیت ناسالم نظام اداری

- عدم تحقق اهداف سازمانی (نظام اداری ایران اغلب قادر نبوده است اهداف سازمانی را محقق سازد).
- پایین بودن کارایی، بهره‌وری، کارآمدی و اثربخشی [علاوه بر عدم تحقق اهداف سازمانی (اثربخشی) منابع تولید بیش از حدی برای تولید یک واحد بکار رفته است].
- کم بودن رضایت ارباب رجوع (اغلب ارباب رجوع بعد از مراجعه به ادارات احساس رضایت نمی کنند).
- از خود بیگانگی کارکنان در کار (کارکنان ادارات ایران اغلب در فرآیند کار احساس بی قدرت، بی هنجاری، مفهوم نداشتن کار، جدایی از کار و بی‌زاری از کار می نمایند)
- فساد مالی در ادارات (به شکل رشوه، اختلاس، سرقت، پارتی بازی، استفاده از منابع عمومی در جهت اهداف شخصی و غیره)
- پایین بودن رضایت شغلی کارکنان سازمانهای اداری [اغلب کارکنان چه از نظر ابزاری (پاداش مادی) روانی (تأیید از طرف دیگران، موفقیت شغلی و امنیت شغلی) احساس رضایت نمی کنند].
- چند پیشگی کارکنان ادارات (برای گذران زندگی مجبور به کارکردن در چند جا هستند).
- شانه خالی کردن کارکنان از زیر با مسئولیت تصمیم گیری (واگذاری مسئولیت تصمیم گیری ها به دیگران هستند و خود از پذیرش مسئولیت تصمیم گیری واهمه دارند).
- خلأ تجربه و مهارت در نظام اداری (کارکنان با تجربه و قدیمی تر مایل به انتقال مهارتها و تجربیات خود به کارکنان جوانتر نیستند).
- پایین بودن منزلت کارکنان نظام اداری (در جامعه منزلت کارکنان بسیار پایین است و به آنها با دید تحم نگرسته می شود).
- کاهش مشروعیت و مقبولیت مدیریت (مدیران چه از نظر کارکنان و چه از نظر ارباب رجوع اغلب مشروعیت و مقبولیت کافی ندارند).
- پایین بودن قدرت در اختیار مدیریت (برای انجام تصمیمات مربوطه اختیار و قدرت کافی ندارند یا اختیار و مسئولیت آنها هماهنگ نیست).
- بی نظمی در امور (دربری از امور اداری نوعی بی نظمی دیده می شود).
- غیرقابل پیش بینی بودن تصمیمات (تصمیمات اغلب سلیقه ای، متکی به فرد و غیرقابل پیش بینی)
- کندی کار (انجام کارهای اداری اغلب سرعت لازم را ندارند).
- فقدان شایسته سالاری (افراد در نظام اداری اغلب در جایگاه شایسته خود نیستند).
- رواج چاپلوسی، تملق و ظاهرسازی (کارکنان و ارباب رجوع مجبور به برخی ظاهرسازی ها هستند).
- عدم احساس خدمتگزاری به مردم (کارکنان و مدیران اغلب خود را خدمتگزار مردم نمی دانند و نه تنها احساس نمی کنند که از مالیات پرداختی مردم حقوق و دستمزد آنها تأمین می شود بلکه خود را طلبکار می دانند و کارها را نه از روی وظیفه بلکه از روی لطف انجام می دهند).
- قدرت اندیشی در مدیریت (دیران بالاتر مطیع و در برابر پرسنل پایین تر انعطاف ناپذیر هستند و درستی یا نادرستی تصمیمات را با میزان قدرت پشت آن می سنجند).

- حجم وسیع دستگاه اداری ( تعداد پرسنل زیاد که اغلب دست هستند تا مغز).  
- تضاد بین اهداف سازمانی و اهداف فردی کارکنان (کارکنان بین اهداف فردی و سازمانی احساس یگانگی نمی کنند).

- کم کاری کارکنان اداری ( ساعات کارمفید آنها بسیار پایین است).  
البته این خطوط اساسی آگزیمرهایی هستند که باید به فرضیات مشخص تبدیل و درستی یا نادرستی آنها در

#### چارچوب نظری

انگاره یا نظریه ( Theory ) به مجموعه گفتارهایی اطلاق می شود که با یکدیگر ارتباط منطقی دارند و بخشی از واقعیات را تبیین می کنند. چون واقعیتهای اجتماعی در جهان خارج به صورت مجزا و پراکنده به نظر می رسند، چراغی لازم است تا ارتباط این واقعیتهای به ظاهر پراکنده را به ما نشان دهد. نظریه به مثابه همین چراغ راه عمل می کند.

نظریه ای که در این مطالعه راهنمای ماست، نظریه ساختی - کارکردی - ( Structural functionalism ) تالکوت پارسنز میباشد. براساس این نظریه نظام اجتماعی (System) دارای خرده نظام هایی ( Sub-Systems ) که با یکدیگر دارای ارتباط متقابل ( Interaction ) می باشند و برای اینکه این نظام اجتماعی بتواند به بقاء خود ادامه دهد و پیشرفت داشته باشد لازم است بتواند کارکرد ( Function ) ایفا نماید، یا به نیاز پاسخ دهد که پارسنز آنها را به اختصار ( AGIL ) می نامد.

در اینجا سعی می شود که سلامت نظام اداری ایران براساس این نظریه تبیین ( Explanation )

انطباق یا سازگاری ( Adaptation ) یا فرآیند بکار انداختن وسایل فنی برای دستیابی به هدف  
دستیابی به هدف ( Goal Attainment ) یا تأمین حرکت پیوسته نظام بسوی هدفهایش  
یکپارچگی یا یگانگی ( Integration ) یا برقراری و حفظ روابط عاطفی و اجتماعی مناسب درمیان  
افرادی که مستقیماً در فرآیند دستیابی به هدف همکاری می کنند.  
حفظ الگو و کنترل نقش ( Latency ) یا مراقبت در اینکه واحدهایی که با یکدیگر همکاری می کنند.  
وقت و تسهیلات لازم را برای ایجاد و شناخت توانائیهای مورد نیاز سیستم را دارا باشد.

- شاخص های سلامت نظام اداری و نظام اداری سالم و عوامل تهدیدکننده و تسهیل کننده سلامت نظام اداری  
ویژگی های سازمان و نظام اداری سالم :

دراین زمینه چند دیدگاه مطرح شد که با کمی تساهل می توان آنها را در موارد زیادی مشترک د  
- گروهی براساس ادبیات موجود ویژگیهای زیر را برای نظام اداری سالم یادآور شدند.

- ü سازمان براساس نیازهای واقعی جامعه شکل گرفته باشد.
- ü هدف اصلی و رسالت سازمان -  
- فعالیت های کارکنان را هدایت کند.
- ü نیروی انسانی سازمانها افرادی با دانش، تعهد سازمانی و با روحیه باشد.
- ü نظام ها و قوانین جنبه انگیزنده داشته باشند نه بازدارنده.
- ü به پیش گیری تأکید داشته باشد تا بر جنبه های درمانی
- ü به ارزیابی عملکرد براساس برون دادهای واقعی اهتمام ورزد.
- ü هدایت و رهبری جنبه مشارکتی داشته و قدرت و اختیار توزیع شده باشد.



- ü انعطاف پذیر و نسبت به محرکهای بیرونی بخوبی واکنش نشان دهد و از برخورد خشک و بوروکراتیک پرهیز کند.
- ü رضایت مشتری را به عنوان اصل اولیه تلقی نماید.
- ü از بازخوردهای نظام بطور مستمر دراصلاح آن استفاده نماید.
- - گروهی دیگر کارکردهایی را برای نظام اداری در نظر گرفته و براساس تعامل این نظام با نظامهای پیرامون معتقدند اگر این کارکردها متناسب شکل بگیرد نظام اداری سالم است این چهار کارکرد عبارتند از:
- ü دستیابی به هدف
- ü زگاری با محیط پیرامون
- ü انسجام بخشیدن به اعضای خود درکارداسته جمعی
- ü حفظ و نگهداری و تعالی الگوهای فرهنگی
- - گروهی نیز عوامل و شاخص های فوق را درسه مقوله بررسی می کنند، که بنظر می رسد این شاخص ها حاصل کارکردهای فوق اشاره می باشد و عبارتند از :
- ü پاسخگویی: به معنی مسئولیت پذیری و گزارش دهی دستگاهها درخصوص عملکردشان می باشد.
- ü شفافیت : افزایش آگاهی مردم از تصمیمات ، عملکرد و سازو کارهای نظام است.
- ü یکپارچگی : یعنی گروههای مختلف سازمانی و غیرسازمانی (ذینفع) بطورنظام یافته برای افزایش سلامت نظام اداری و کاهش فساد اداری بسیج و ضمن افزایش ظرفیت ها، خاصیت هم افزایی داشته باشند.
- - تعدادی نیزابعاد سلامت سازمانی را با الهام از مبانی نظری موجود در ده مقوله زیرمطرح کردند.
- ü تمرکز برهدف
- ü کیفیت ارتباط وگردش اطلاعات
- ü توزیع بهینه قدرت
- ü کاربرد مناسب منابع (انسانی و مادی)
- ü (فکری و عملی)
- ü روحیه ورضایت
- ü
- ü آزادی عمل و تعامل مناسب با محیط (انعطاف پذیری)
- ü سازگاری درونی و بیرونی
- ü استفاده از شیوه های تصمیم گیری و حل مسأله دربرخورد با مسائل
- - بالاخره اینکه عده ای نیز( براساس نگرش ارزشی) معتقدند نظام اداری سالم نظامی است که :
- ü درماهیت، اسلامی
- ü درنگرش، مردمی
- ü دررفتار، مشارکت جو
- ü درساختار، علمی
- ü درعملکرد، پاسخگو
- ü و در نتیجه ، بهره ور باشد.

- - سازمان سالم از نظر ریچارد بکهارد: Richard Beckhard

ï کارسازمان عبارتست از دریافت نیازها و مواد اولیه و تبدیل آن به کالا و خدمات .  
 گروههای ذینفع در سازمان عبارتند از : مالکان و کارکنان ، تامین کنندگان ، مشتریان واسطه ، مصرف کنندگان نهایی کالا و خدمات ، رسانه ها و جوامع محل فعالیت سازمان  
 ï سازمان سالم دارای اندامهای نیرومند حسّی است که وظیفه آنها دریافت اطلاعات زنده از کلیه اجزاء نظام و تعامل با آنهاست ( systems dynamics thinking )  
 ï در تشخیص هدف ، تواناست ، مدیریت آن در جهت رسیدن به چشم انداز آینده سازمان فعالیت می کند  
 ï بر پایه اصل " اولویت محتوا بر شکل " فعالیت میکند. ساختار و سازو کار سازمان متأثر از هدفها و وظایف آن است از اینرو از ساختارهای چند بعدی استفاده میکند یعنی ساختار رسمی هرمی شکل ، تیمها و ساختارهای افقی، ساختارپروژه ای و ساختارهای موقت (مثلاً ساختار لازم برای انجام یک تغییر عمده)  
 ï مدیریت آن از نوع دسته جمعی ( تیمی) . تیم مدیریت در راس سازمان قراردارد. تیم ها مدیریت بخشها، تخصصها و پروژه ها را برعهده دارند.  
 ï در سازمان سالم ، شوراهای ارتباطی ( برای ایجاد ارتباط بین تخصصهای مختلف ) فعال هستند. تیم های پیشرفت حرفه ای این سازمانها ، دربرگیرنده هر دو طرف یعنی متخصصان و کاربران خدمات است.  
 ï ارائه خدمات به مشتریان چه مشتریان بیرونی و چه مشتریان داخلی سازمان را کاری درخوراحترام میداند.  
 ï مدیریت آن " است اطلاعات انبوه ظرف چند ثانیه دریافت و پردازش میشود . دسترسی به اطلاعات در همه لایه ها و سطوح سازمان و در تخصصها و مناطق مختلف برای افراد میسر است.  
 ï تصمیم گیری توسط کسانی را که به مشتری نزدیکتر هستند توصیه و تشویق می کند. زیرا اطلاعات آنها بیش از دیگران است .

ï نظام پاداش دهی طوری طراحی شده که پاداش متناسب با کار باشد و سبب رشد و ارتقاء  
 ï ارزیابی مدیران و تیم ها براساس عملکرد و تحقق هدفهای سازمان صورت گیرد.  
 ï اصل یادگیری در سازمان حاکم است. تعیین هدفهای آموزشی ، بخشی از فرآیند تمامی تصمیم گیری هاست.  
 ï آشکارا از نوآوری و آفرینندگی پشتیبانی می کند و در برابر روشها و افکار مختلف و متفاوت ، بردبار  
 ï سیاستهای آن ، حاکی از حساسیت دربرابر بروز تنش بین نیازهای کاری و خانوادگی است.  
 ï در امور اجتماعی دیدگاهی روشن دارد. شهروندی، جامعه، پاسداری از محیط زیست و طرفداری و حمایت از هنرها جزو سیاستهای سازمان تلقی می شود نه فعالیتهای پراکنده و جدا از هم .  
 ï به کارآیی درکار ، کیفیت و هوشیاری در امور ایمنی کار ، اهمیت می دهد و همواره درصدد بهتر کردن کارها و ایجاد آینده ای درخشان است.

- عوامل تهدیدکننده سلامت نظام اداری

در این زمینه دیدگاههای متعددی مطرح شده است. برخی از این دیدگاهها، با استناد به شاخص های سلامت نظام اداری عوامل تهدیدکننده را مورد تحلیل قرار داده اند. برخی دیگر آنها را درچند دسته فردی، سازمانی و فراسازمانی مورد بررسی قرار داده اند. عده ای نیز براساس مطالعات میدانی عواملی را مطرح کرده اند و گروهی دیگری یک نگرش سیستمی ، روش های بررسی عوامل تهدیدکننده سلامت نظام اداری را مطرح کرده اند و دراین زمینه به دو

( : علل ناکارآمدی نظام اداری که در سه سطح بررسی شده است.

- با مشاهده عوارض نظام اداری به سوی عوامل آن باید رفت.
- مرحله گذر از علل سطحی به علل نیمه بنیانی
- مرحله گذار از علل نیمه بنیانی به علل بنیانی.

( استفاده از تکنیک کیپنر و تریکو (Kepner and Trecoe) که در آن با تعریف دقیق مسائل، تجزیه تحلیل آغاز و از مراحل یاد شده گذشته علل احتمالی مسأله مشخص می شود و برای حصول اطمینان از اعتبار علل الی، هریک از آنها مورد آزمون قرار می گیرد.

عوامل تهدید کننده سلامت نظام اداری

با توجه به جامعیت این نگرش و براساس تحلیل های ارائه شده عوامل تهدیدکننده سلامت نظام اداری، در زیرطبقه بندی می شود.

- - عوارض مشهود (نشانه ها) که عبارتند از: احساس بی تفاوتی، عدم تعلق سازمانی و احساس بدبینی به اهداف، بی توجهی به عامل زمان، تظاهر و ریا، ترس و فقدان اعتماد بنفس در ارائه نظرات، عدم تناسب شغل و شاغل، پائین بودن حقوق و دریافتی کارکنان، بی توجهی به توسعه منابع انسانی تقدیرگرایی و اعتقاد به شانسی، عدم توجه به بهره وری، بالا بودن هزینه ها ، تورم نیروی انسانی، بوروکراسی منفی به مفهوم کاغذ بازی، بیکاری پنهان، گردش غیرمعمول نیروی انسانی ، فساد اداری ، عدم توجه به شایستگی های نیروی انسانی.

- - عوارض فوق ناشی از عوامل سطحی زیرمی باشد: عدم تناسب مسئولیت و اختیار، فقدان ضوابط صریح و روشن ارزشیابی ، نارسایی سیستم تأمین کارکنان، بی توجهی به آموزش مستمر و بروز کردن اطلاعات، تأکید برکسب قدرت فردی، توجه به منافع مالی زودرس، استفاده از مدیران غیرمتخصص ، اشتغال ظاهری، عدم توجه به انگیزه های واقعی، حرف زدن بجای عمل کردن، عدم نظارت مند .

- - علل فوق از علل بنیانی دیگری بشرح ذیل ناشی می شود: مقررات و قوانین و تشریفات اداری ، واکنش کند نسبت به نیازهای واحدها و سازمانها، فقدان فرهنگ برنامه ریزی درازمدت، فقدان ملاک های ارزشیابی مناسب ، عدم احساس مسئولیت در مصرف منابع، ساختار متمرکز، فقدان مشارکت کارکنان، نبود سیستم تصمیم گیری مناسب، روحیه تقدیرگرایی افراطی منبعت از فرهنگ ملی، عدم تعریف فرایند های سازمانی . بی توجهی به آموزش مستمر، جایگزینی هدفهای فردی بجای هدفهای سازمانی و عدم التزام به تحقق اهداف سازمانی، تأکید برجانبه های ظاهری در ارزیابی عملکرد، برخورد نامناسب با متخلفان.

- - این علل از علل بنیانی تر زیرناشی می شود: فقدان تعریف دقیق و روشن از وظایف و مأموریت های سازمانی، نبودن ملاک های صریح و روشن برای اجرای ارزشیابی و کنترل مأموریت های سازمانها، عدم سازگاری ساختار سازمانها با وظایف و مأموریت ها، تقلیدی بودن ساختارهای سازمانی و عدم انطباق با شرایط جغرافیایی و فرهنگی ، نبود سیستم مدیریت کیفیت در اصلاح فرآیندها، نبود نظام توسعه منابع انسانی ، وجود فرهنگ مقاوم در برابر تغییرات بدلیل عدم برنامه ریزی مناسب برای هماهنگی با تغییرات ، فقدان نظام نامه اخلاقی و فرهنگی در سازمانها، نبود نظام ارزیابی و ارزشیابی مناسب ، نبود نظام پرداخت مناسب، فقدان نظام تشویق و تنبیه مناسب، خلاء فرهنگ پیش گیری قبل از درمان ، نبود سیستم نظارتی مناسب، نبود نظام مناسب ارتقاء و انتصاب ، نبود استراتژی مناسب برای سلامت نظام اداری و عدم اهتمام مدیران ارشد به این کار و ناکارآمدی نظام مدیریت.

عوامل تسهیل کننده سلامت نظام اداری

دیدگاه‌های مطرح شده در این زمینه عمدتاً در ارتباط با عوامل تهدیدکننده قابل بررسی و جمع بندی می باشد و بطورکلی اقداماتی پیشنهاد شده که نارسایی ها و علل فوق را برطرف نماید. این اقدامات را می توان بشرح ذیل طبقه بندی کرد:

- - قوانین و مقررات شامل:

تدوین و اجرای نظام شایستگی

اصلاح قوانین و مقررات انضباطی با جهت گیری پیش گیرانه

تدوین و اجرای نظام ارتقاء و انتصاب بخصوص درسطوح مدیریت

تدوین و اجرای نظام متناسب پرداخت با تأکید برکارمزدی بجای وقت مزدی

نهادینه کردن قانون و پرهیزاز اقدامات شخصی

تدوین و اجرای نظام ارزیابی و ارزشیابی مناسب

- - نیروی انسانی شامل:

توسعه مهارتهای حرفه ای کارکنان ازطریق آموزش های مستمر

گسترش و نهادینه کردن مشارکت های کارکنان درفرآیند هدف گذاری، تصمیم گیری واجرا

تشویق نوآوری و خلاقیت فردی و گروهی کارکنان

تأکید برخود نظارتی از طریق نظام آموزشی کشور

افزایش آگاهی های کارکنان درزمینه های کاری، پیامدهای هراقدام و...

بکارگیری مدیران حرفه ای متخصص و متعهد

توجه به تفاوت‌های فردی درانتخاب، آموزش، انگیزش، و عملکرد کارکنان.

تدوین و نهادینه کردن مشارکت های کارکنان درفرآیند هدف گذاری، تصمیم گیری واجرا  
تأکید برخود نظارتی از طریق نظام آموزشی کشور  
افزایش آگاهی های کارکنان درزمینه های کاری، پیامدهای هراقدام و...  
بکارگیری مدیران حرفه ای متخصص و متعهد  
توجه به تفاوت‌های فردی درانتخاب، آموزش، انگیزش، و عملکرد کارکنان.  
استفاده از یافته های علم سازمان و مدیریت درهماهنگی بین انسان و محیط کار و رضایت بخش کردن آن (ارگونومی)

- - رسالت ها و مأموریت های سازمانی شامل:

تغییر نگرش مدیران درتدوین رسالت ها و مأموریت های سازمان از حاکم بودن به خدمت گزاربودن

توجه به رضایت مشتری به عنوان اصل اولیه

تأکید برپاسخگویی، شفافیت و یکپارچگی

توجه به متغیرهای محیطی در تدوین رسالت ها و مأموریت ها

تدوین ملاکها و شاخص های مناسب اجرا و ارزیابی رسالت ها و مأموریت ها

تدوین نظام نامه، رسالت ها، مأموریت ها، اهداف و آشنا ساختن کارکنان با آنها

ایجاد یکپارچگی سازمانی از طریق تأکید برارزشهای مشترک فرهنگی درسازمانها.

- - سازمانی شامل:

متناسب ساختن اختیارومسئولیت درسطوح سازمانی و کاهش ساختارهای موازی

کاهش تمرکز سازمانی و تفویض اختیار به سطوح پائین

اصلاح ساختارهای نظارتی متناسب با نیازهای فعلی و افزایش سهم نظارت‌های مردمی در این ساختارها.

پرهیز از ساختارهای تقلیدی درطراحی سازمانی

اصلاح فرآیندها از طریق استقرار سیستم مدیریت کیفیت متناسب با وظایف و مأموریت های سازمان

افزایش سهم نظارت‌های مردمی در ساختارهای سازمانی

کاهش انحصار دولتی درخدمات رسانی

- - سیستم ها و روش ها شامل:

- ü طراحی سیستمی روش های انجام کار برای استفاده از بازخوردهای نظارتی در اصلاح روابط درونی و بیرونی آن.
- ü استقرار سیستم مدیریت کیفیت
- ü تأکید برپویایی سیستم های سازمانی در واکنش به تحولات محیطی
- ü تدوین فرآیندهای افزایش نظارت مردمی بر عملکرد دستگاهها
- ü تسهیل ارتباط مردم و مسئولین
- ü طراحی و استفاده از سیستم های اطلاعاتی مدیریت (MIS) در تصمیم گیری های سازمانی در سطوح سه گانه . (استراتژیک ، تاکتیکی و عملیاتی)

( شیوه های افزایش سلامت نظام اداری :

با توجه به شاخص هایی که برای سلامت نظام اداری مطرح شد و براساس متغیرهای تهدیدکننده و تسهیل کننده سلامت نظام اداری شیوه هایی که براساس مبانی نظری در دستور کار همایش قرار گرفته و تحلیل شدند عبارت :

- مشارکت های مردمی : یکی از شیوه های موثر در افزایش بهره وری و نظارت بر عملکرد دستگاههای دولتی افزایش نقش مردم در این دستگاههاست. این شیوه بعنوان یک شیوه کارآمد و کم هزینه در اغلب کشورهای توسعه یافته بکار گرفته می شود. در این زمینه محورهای ذیل در همایش به بحث گذاشته شد.

- ü شرکت دادن مردم در برنامه ریزیهای اداری از طریق نظرخواهی از آنها
- ü نظرسنجی های مستمر و علمی از مراجع کنندگان دستگاهها و دخالت دادن نتایج آن در اداره امور
- ü تماس های مستقیم بین مردم و مسئولین براساس رهنمودهای دینی
- ü نظرسنجی از مردم در خصوص عملکرد دستگاهها و تحلیل علمی نتایج
- ü ارائه گزارش های مستمر به مردم و جلب مشارکت آنها
- ü ایجاد واحدهای مستقل روابط عمومی برای تسهیل ارتباط مردم با دستگاهها
- ü شرکت نمایندگان مطلع مردم در تصمیم گیریهای دولتی
- ü اجرای برنامه های آموزشی عمومی برای افزایش آگاهی مردم
- ü کاهش تمرکز در تصمیم گیریها و فراهم ساختن فرصت استفاده از نظرات مردم
- ü تقویت سازمانهای غیردولتی - این سازمانها از طرق مختلف در بهبود عملکرد دستگاههای اداری تأثیر می گذارند از جمله از طریق گسترش نهاد های مدنی و افزایش توانایی ها و آگاهی های آنها ، ارائه اطلاعات دقیق مردمی به مراجع ذیربط و پیگیری آن، شفاف سازی اطلاعات.

ü استفاده از کارت گزارش (Report card) و کارتهای امتیاز (Score card) به عنوان ابزاری برای اظهارنظر و مشارکت شهروندان در ارائه خدمات عمومی به منظور برانگیختن اقدام جمعی ، افزایش آگاهی عمومی و بهبود پاسخگویی در بخش عمومی، جلوگیری از کاهش کیفیت خدمات و جلوگیری از رانت خواری و رانت جویی.

- پاسخگویی و شفافیت

پاسخگویی ، شفافیت و یکپارچگی سه مفهوم مرتبط به هم می باشند که روابط میان کنشی دارند. در این همایش ، مفاهیم فوق از چند جنبه مورد بحث قرار گرفت:

- ü از جنبه قوانین و مقررات ولزوم شفاف سازی آن
- ü از جنبه تداخل و دوباره کاری که باعث عدم شفافیت و پاسخگویی می شود.
- ü از جنبه ریشه های تاریخی عدم پاسخگویی دستگاهها به مردم

- ü از جنبه لزوم تغییر نگرش مسئولان از حاکم بودن به خدمت گذار بودن و پاسخگویی
  - ü توانایی های لازم برای پاسخگو بودن
  - ü راهنمای پاسخگویی مجریان
  - ü راهبرد کاهش ارتباط مستقیم با کارکنان
  - ü لزوم مستندسازی روش ها و رویه ها برای ارائه خدمت به مردم و پاسخگو بودن درمقابل آن
- ترویج فرهنگ خودکنترلی:

فرهنگ الگوهای رفتاری، احساسی و ادراکی افراد را شکل می دهد، الگوهایی که درپاسخ به دشواریها و مسائل توسط عده ای ساخته و پرداخته شده و این الگوها چنان پاسخ نیازها را می دهد که بمرور بدیهی تلقی شده و به دیگران منتقل می شود. این موضوع نشان می دهد که دربرخورد با پدیده فرهنگ باید بسیار بردباری داشته باشیم و مفهوم " ترویج" به همین منظور بکاررفته است که رواج تدریجی را می رساند. تحقیقات چند دهه گذشته درزمینه علل موفقیت و شکست سازمانها روی فرهنگ سازمانی معطوف شده است. بطوریکه این عامل تعیین کننده ترین عامل در انسجام درونی و سازگاری و تطبیق بیرونی سازمانها بشمار می رود. در این همایش نیز فرهنگ سازمان بعنوان پدیده ای که شخصیت سازمانی را شکل می دهد مورد توجه قرارگرفته به عنوان یکی از مهمترین عوامل درسلامت سازمانی مورد تحلیل قرار گرفت.

در این زمینه مسائل مختلفی مورد بحث قرارگرفت که مهمترین آنها عبارتند از:

- ü استفاده از شرایط وعوامل محیطی با توجه به نظریه رفتارگرایی
  - ü استفاده از نظریه فرهنگ سازمانی
  - ü تعیین مهارتهای فراکنترلی دررفتار شغلی
  - ü برنامه ریزی برای تقویت مهارتهای خودکنترلی از دوران پیش دبستان
  - ü شیوه های تقویت مهارتهای خودکنترلی
  - ü منابع انتقال مهارتهای خودکنترلی ( خانواده ، نظام آموزشی ، رسانه های عمومی و آموزش های غیررسمی)
  - ü تعهد سازمانی و فرهنگ سازمانی
  - ü تأکید برتقویت اخلاقی و دینی کارکنان ازطریق برنامه های فرهنگی
- افزایش آگاهی های مردمی و ترویج اخلاق درسازمانها

توسعه منابع انسانی بعنوان پیش نیازهر نوع تغییر و تحول درسازمانها بشمار می رود. از سوی دیگرنظارت و مشارکت مردم بر عملکرد دستگاههای دولتی زمانی محقق می شود که ، اولاً سطح پاسخگویی وشفافیت در دستگاههای دولتی افزایش یابد - که خود معلول می باشد - ثانیاً ظرفیت های مردمی در برخورد با نظام اداری افزایش یابد. بنابراین، این دو لازم و ملزوم هم هستند و آنچه این ظرفیت ها را افزایش می دهد آموزش می باشد. عبارت دیگروقتی مردم از سازوکارها و تصمیم های اداری مطلع شوند و استاندارد فعالیتها را بشناسند در اینصورت توقع وانتظار خود را متناسب با آن تنظیم می کنند و روابط وتعامل مناسبی بین آنها حاکم می شود. یک تعریف فساد را مساوی پاسخگویی باضافه شفافیت و منهای پنهانکاری وانحصار دیده می شود. این انحصارزمانی بوجود می آید که مردم درحاشیه قرارگیرند و حاشیه نشینی مردم پنهانکاری درعملکرد دستگاهها را افزایش می دهد.

مواردی که در این زمینه مورد بحث قرارگرفت عبارتند از:

- ü افزایش آگاهی های عمومی ازطریق گسترش سازمانهای غیردولتی که درزمینه پاسخگویی وشفافیت عملکرد قابل دفاعی را درسطح بین المللی داشته اند.

- ü کاهش ارتباط مستقیم با کارکنان بعنوان راهبردی جدید در ارتقاء سلامت سازمانی
  - ü آسیب شناسی ساختارها و بوروکراسی های موجود و نقش آن در افزایش یا کاهش انحصار و ایجاد فرصت فساد.
  - ü استانداردهای خدمات بخش دولتی به مردم و شفافیت در قوانین و مقررات و شرح وظایف و عملکرد دستگاهها
  - ü افزایش نظارت مردمی از طریق انجام کار گروهی در سازمانها و توجه به شوراها و کارکنان در حفظ حقوق دوطرفه
  - ü افزایش انگیزه و اقبال عمومی از طریق بازخورد مناسب نظرات آنها.
  - ü جلب اعتماد عمومی به دستگاههای دولتی از طریق ارائه خدمات با کیفیت و رضایت مشتری
- ( آثار و پیامدهای فساد و تخلفات اداری

فساد و تخلفات اداری به این دلیل مورد توجه و بررسی قرار می گیرند که در ابعاد مختلف درون سازمانی و بیرون سازمانی تأثیر غیرقابل انکاری دارند. نتیجه پژوهش های انجام شده نشان می دهد که در جوامعی که میزان فساد رمایه گذاری داخلی و خارجی و در نتیجه توسعه اقتصادی آن کشور با مشکل مواجه می شود.

بر ابعاد اقتصادی فساد و تخلفات - علی رغم تفاوت هایی که با هم دارند- پیامدهای ناگوار فرهنگی را نیز بدنبال می آورد و در نتیجه فاصله بین حاکمیت و مردم و حتی سطوح مختلف مردم با یکدیگر بیشتر میشود. در این همایش پی آمدهای فساد و تخلفات اداری از چند منظر مورد توجه قرار گرفت:

- از جنبه آثار فردی که در نهایت باعث آسیب پذیری روحی و عاطفی و تنزل اخلاقی فرد می شود.
  - از جنبه آثار و پی آمدهای سازمانی که پدیده هائی از قبیل: افزایش بیکاری پنهان، کاهش کارایی، افزایش فضای سوء ظن و بدبینی، به هدر رفتن نیروهای سازمانی، تخریب فرهنگ سازمان بعنوان شیوه عمل سازمانی و جایگزینی ارزشهای مخرب، تشکیل گروههای غیررسمی که شدیداً در مقابل گروههای رسمی می ایستند، عدم رضایت مشتری از خدمات دستگاه، افزایش انحصار و پنهانکاری را موجب می شود.
  - از جنبه های بیرون سازمانی که عوارضی از قبیل، افزایش فاصله بین مردم و مسئولین، عدم اعتماد عمومی به کارکرد دولت، کاهش سرمایه گذاریهای داخلی و خارجی، تخریب فرهنگ ملی کشور، افزایش فاصله طبقاتی، از هم پاشیدن پایه های انسجام خانوادگی ...
  - هدف از بررسی این بخش نشان دادن ابعاد و آثار مختلف ناهنجاریها در نظام اداری بود تا از این طریق بررسی دقیق تر علل هر کدام میسر و در نهایت راه حل مناسبی برای کاهش یا از بین بردن آن ارائه شود.
- ( نقش مدیران عالی در سلامت نظام اداری

هرگونه تغییر در سازمانها در سه سطح قابل بررسی است. سطح استراتژیک، سطح تاکتیکی و سطح عملیاتی. سطح اول مربوط به تطبیق سازمان با تحولات محیطی و ترسیم آرمانها، بصیرتها و چشم اندازهای مطلوب سازمان می باشد. در سطح تاکتیکی هدفهای غیبی و شیوه های دستیابی به آنها مدنظر قرار می گیرد و درونی تر است و سطح عملیاتی به ابزارهای رسیدن به هدف، فعالیت ها و وظایف اجرایی مربوط می شود. از سوی دیگر هر تغییر بر مبنای یک استراتژی مشخصی صورت می گیرد که خود حاصل تحلیل نیروهای درونی و بیرونی می باشد. که استراتژی های راههای اصلی رسیدن به هدفهای سازمانی هستند. این استراتژی ها توسط سطوح عالی مدیریت ترسیم می شوند. در نتیجه نقش مدیران عالی در سلامت نظام اداری حائز بیشترین اهمیت است. در نظامهای سیاسی این نقش به خواست سیاسی تعبیری می شود و در علم مدیریت از آن بنام تعهد مدیریت یاد می کنند. خواست سیاسی یا تعهد مدیریت شرط اولیه و اساسی در هر برنامه تغییر و بخصوص افزایش پاسخگویی، شفافیت و یکپارچگی و در نهایت سلامت نظام اداری می باشد. مدیریت عالی دستگاهها علاوه بر ترسیم آرمانها و بصیرتها، آنها را در رفتار خود متجلی می کنند و این رفتار الگوی رفتاری سازمان قرار می گیرد. آنها شیوه ها و الگوهای

رفتاری در سازمان را شکل می دهند، جهت می دهند ، اصلاح یا تغییر می دهند و این فرهنگ سازمان است که شکست یا موفقیت منشاء اختیار و قدرت به منبع توانمندسازی و تحول آفرینی تبدیل شده است.

در این پودمان ضمن بررسی میانی نظری موجود در خصوص مدیریت رهبری سازمان و تأثیر آن در سلامت نظام اداری و مبارزه با تخلفات اداری محورهای ذیل مورد تأکید قرار گرفتند:

رهبران در درون و بیرون سازمان نقش های جداگانه ای دارند. در داخل سازمان در زمان حال بعنوان مربی و در آینده بعنوان عامل تغییر بشمار می روند. در خارج از سازمان نیز در زمان حال سخنگوی سازمان و در آینده بعنوان دهنده عمل می کنند.

مدیران ارشد آرمانهای سازمانها را شکل می دهند و جهت حرکت سازمان را مشخص می سازند. اگر این جهت گیری متعصبانه و بدون اطلاعات کافی باشد حیات سازمانها به خطر می افتد. مدیران ارشد خط مقدم مبارزه با تخلفات اداری محسوب می شوند.

خواست مدیران و تعهد آنها به ایجاد تغییر، درهرموردی ضروری است و بدون آن اقدامات سازمانی به سرانجام نمی رسد. مبارزه با تخلفات اداری نیز بعنوان یک معلول و حاصل تعهد مدیریت می باشد و بدون آن به بی راهه می رود.

داشتن یک جهت و استراتژی مشخص دربرخورد با تخلفات می تواند بر ارتقاء سلامت نظام اداری کمک کنند بشرطی که این استراتژی مشخص در برخورد با تخلفات می تواند بر ارتقاء سلامت نظام اداری کمک کنند بشرطی که این استراتژی براساس اطلاعات درست، ذریبط و به هنگام ترسیم شده باشد و مدیرانی منشاء اثر هستند که با دی راهبردی از موقعیت ها حداکثر استفاده را می کند و آنها را تبدیل به فرصت نمایند.

بنابراین مدیران ارشد با شکل دهی، اصلاح یا تغییر فرهنگ سازمانی، تدوین استراتژی ها و ترسیم آرمانهای سازمان، جهت دهی مناسب نیروی انسانی ، توانمندی سازی نیروی انسانی ، داشتن تفکر راهبردی و اتخاذ استراتژیهای مناسب تغییر براساس اطلاعات درست ، به هنگام و مربوط نقش اصلی را در برخورد با تخلفات اداری و سلامت نظام اداری برعهده دارند.

هـ ) استراتژی های برخورد با تخلفات اداری

استراتژی راه اصلی رسیدن به اهداف را نشان می دهد. چنانچه مبارزه با ناهنجاریها و فساد اداری را بعنوان یک هدف درنظر بگیریم در این صورت اقداماتی که کشورهای مختلف در این زمینه انجام می دهند را می توان در چند قالب کلی و براساس ادبیات و تحقیقات انجام شده قرارداد که در این پودمان نیز مورد بررسی قرار گرفت:

- استراتژی پیش گیرانه : این استراتژی شامل شیوه هایی چون شفاف سازی قوانین، جریان آزاد اطلاعات، افزایش نظارتهای مردمی و نهادهای مدنی ، توسعه منابع انسانی، ارائه آموزش های ضدفساد به مردم، ایجاد سیستم های اطلاعاتی دقیق، ترویج ارزشهای اخلاقی و ... می باشد.

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

ی را در چند طبقه کلی، علل اداری و مدیریتی، علل فرهنگی واجتماعی، علل سیاسی وعلل

اقتصادی تقسیم بندی کنیم در این صورت استراتژیهای فوق، هرکدام می توانند با رویکردهای اداری و مدیریتی ، فرهنگی واجتماعی، سیاسی و اقتصادی تدوین گردند.

- استراتژی چند جانبه : این استراتژی تلفیقی از دو استراتژی فوق الذکراست که درهمایش سلامت نظام اداری نیز بر این شیوه تأکید شده است. در این استراتژی اقدامات اداری، اقتصادی ، مالی ، نظارتهای عمومی وقانونی درکنار افزایش سطح آگاهی مردم، جریان آزاد اطلاعات و شفاف سازی مورد تأکید قرار می گیرد و هیچکدام از دو استراتژی قبلی نفی نمی شود.



استراتژی های پیشنهادی برای ارتقاء سلامت نظام اداری براساس موضوع های مورد بررسی در این همایش ، مطالعات انجام شده و تجربیات حاصل از اقدامات مربوط به سالم سازی نظام اداری و شرایط سیاسی، اقتصادی و فرهنگی جامعه استراتژی های زیربرای ارتقاء سلامت درنظام اداری پیشنهاد می شود . این استراتژی ها می توانند در قالب برنامه های بلندمدت تحول نظام اداری لحاظ شده و برنامه های عملی برای اجرای آنها تدوین گردد.

- بازنگری در اهداف، رسالتها و حدود وظایف و مأموریت های دستگاهها با هدف کاهش تصدی گری دولتی
- تاکید به ارزیابی عملکرد دستگاهها براساس وظایف و مأموریت واهداف بلندمدت و کوتاه مدت آنها.
- بازنگری در قوانین ومقررات به منظور الزام مدیران ودستگاههای دولتی به پاسخگویی درمقابل عملکردشان
- افزایش سطح آگاهی های مردم از تصمیمات وساز وکارهای دولتی( شفافیت) و افزایش نظارتهای مردمی
- ایجاد عزم ملی برای کاهش فساد اداری و اقتصادی ازطریق جلب اعتماد عمومی به عملکرد نهادهای حکومتی
- توسعه منابع انسانی بعنوان مهمترین رکن تغییر و تحول درنظام اداری و افزایش خودکنترلی آنها
- افزایش خواست سیاسی یا تعهد مدیران عالی برای مبارزه با فساد اداری
- تاکید برافزایش حساسیت به فرهنگ سازمانی بعنوان عامل اصلی درموفقیت وشکست سازمان ها
- شفاف سازی قوانین ومقررات وجلوگیری از انحصار در ارائه خدمات
- اجرای دقیق اصل قانون اساسی و تدوین شیوه های منع مداخله مدیران عالی دولتی در فعالیت های اقتصادی

- اصلاح فرآیندهای سازمانی و استقرار سیستم مدیریت کیفیت دربخش دولتی
  - برخورد به موقع وقاطع با عوامل ناهنجاری
- اضافه می نماید این استراتژی ها هم شامل شیوه های پیش گیرانه می شود و هم شیوه های برخورد مستقیم. اینحال تأکید بر پیشگیری و شیوه تلفیقی می باشد.
- : آموزشی