



Structural Factors of Administrative Corruption in the View of Imam Ali (PBUH) and Their Ranking Using Analytic Hierarchy Process (AHP)

Abutaleb Khedmati¹ , Mostafa Kazemi Najafabadi²

1. Assistant Professor, Research Institute of Hawzah and University, Social Sciences Research Center, Department of Management, Qom, Iran.

akhedmaty@rihu.ac.ir

2. Associate Professor, Research Institute of Hawzah and University, Social Sciences Research Center, Department of Economics, Qom, Iran, (Corresponding Author).

mostafakazemi@rihu.ac.ir

Received: 2024/08/03; Accepted: 2024/11/03

Extended Abstract

Introduction and Objectives: Administrative corruption is one of the most significant challenges impacting public trust, organizational efficiency, and transparency in government institutions. This issue arises and intensifies due to multiple factors, including inefficient structures, as well as cultural, social, political, and economic issues. From the perspective of Islamic teachings—especially the Nahj al-Balagha and the words of Imam Ali (PBUH)—addressing corruption through understanding and reforming structures and reinforcing ethical principles is essential. In Nahj al-Balagha, directives on justice, meritocracy, accountability, employee welfare, and eliminating discrimination provide valuable guidelines for combating corruption.

This study aims to identify and analyze the structural factors contributing to administrative corruption and proposes an applicable model for prevention based on the teachings of Imam Ali (PBUH). Utilizing the Analytic Hierarchy Process (AHP) and expert opinions, these factors are identified and ranked in order of priority. The objective of employing this method is to offer a systematic solution for improved administrative governance and reform based on Islamic viewpoints. This research highlights that reforming administrative structures and clarifying processes related to recruitment, selection, and oversight can lead to a more robust and efficient system with minimized potential for corruption.

Methodology: This research employs a mixed approach, comprising both descriptive and quantitative-analytical components. In the first phase, which focuses on identifying and analyzing theoretical foundations, a descriptive





Research Institute of
Hawzah and University

Studeis of Religion, Spiritualiti & Management

Journal homepage: <https://rsm.rihu.ac.ir/>



Original Article

method is applied. This stage includes an in-depth review of Islamic sources, particularly Nahj al-Balagha, to identify and gather teachings relevant to administrative corruption. The guidance of Imam Ali (PBUH) regarding combating corruption and strengthening ethical principles within administrative systems is analyzed and categorized, particularly teachings that emphasize meritocracy, justice, effective oversight, and employee welfare.

In the second phase, to rank the identified factors, the Analytic Hierarchy Process (AHP) method is employed. AHP, as a tool for analyzing complex, multi-criteria decisions, enables the comparison and prioritization of various criteria and indicators. In this study, Expert Choice software was used for AHP calculations, and the required data were gathered through interviews with experts in administrative, Islamic, and social fields. This method is particularly suitable for this study as it allows for converting qualitative opinions into quantitative data, enabling the prioritized identification of influential factors. Finally, qualitative indicators were converted into quantitative coefficients, and the ranking of factors contributing to administrative corruption was determined.

Results: The study's findings revealed that among the various factors, structural factors have the greatest impact on the emergence of administrative corruption and directly contribute to creating further challenges. Among the identified structural factors, the flawed recruitment and selection system holds the highest importance coefficient (0.417) and is recognized as the primary structural factor influencing administrative corruption. These findings indicate that selecting and appointing employees based on personal connections rather than qualifications requires urgent reform, as this not only leads to internal corruption but also paves the way for other forms of corruption to proliferate.

In second place, inadequate compensation for employees was assigned an importance coefficient of 0.229. This finding suggests that insufficient wages and benefits can undermine employees' motivation to adhere to ethical standards, prompting them toward corrupt behaviors. In essence, a lack of adequate financial support for employees may lead them to engage in illegal activities to meet their personal needs.

The third factor, an ineffective performance evaluation system (importance coefficient: 0.196), indicates inefficiencies in accurately assessing the performance of employees and managers. The lack of transparency and inefficacy in evaluations can demotivate competent employees, while in some cases promoting unqualified individuals, which itself fosters administrative corruption.

In fourth place, gaps in oversight carry an importance coefficient of 0.158. The absence of strong, comprehensive monitoring systems allows employees and managers to exploit public resources. Weak and non-transparent oversight creates a favorable environment for the emergence and spread of corruption. Therefore, establishing a comprehensive oversight structure can significantly improve administrative health.

Discussion and Conclusion: The analysis of findings shows that structural factors play a critical role in the development and spread of administrative corruption and are in dire need of reform. Islamic teachings, particularly the guidance of Imam Ali (PBUH), underscore the importance of a healthy administrative structure. Imam Ali (PBUH) in Nahj al-Balagha emphasizes principles such as meritocracy in recruitment and selection, adequate support for employee welfare, effective oversight, and fair evaluations—all of which have been identified as influential factors in this study. From this perspective, administrative structure reforms must be prioritized to combat administrative corruption effectively.



Research Institute of
Hawzah and University

Studeis of Religion, Spiritualiti & Management

Journal homepage: <https://rsm.rihu.ac.ir/>



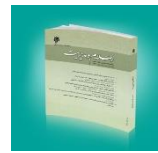
Original Article

This study highlights the application of AHP as a scientific tool for ranking and prioritizing corruption-related factors. The use of AHP allows for a precise examination and multi-criteria comparison between different factors, enabling policymakers and managers to take appropriate actions based on scientifically derived priorities. Furthermore, AHP provides the ability to convert qualitative data into quantitative outcomes, yielding accurate results for better data analysis and management.

Based on the results of this study, it is recommended that policymakers and organizations' managers focus on reforming recruitment and selection systems, improving compensation structures, and establishing transparent systems for oversight and performance evaluation to reduce and manage corruption. Additionally, attention to ethical and cultural teachings can serve as an effective complement to structural reforms, thereby strengthening the integrity of the administrative system.

Keywords: Administrative corruption, Structural factors, Analytic Hierarchy Process (AHP), Nahj al-Balagha, Recruitment and selection.

Cite this article: Abutaleb Khedmati & Mostafa Kazemi Najafabadi. (2024), "Structural Factors of Administrative Corruption in the View of Imam Ali (PBUH) and Their Ranking Using Analytic Hierarchy Process (AHP)", *Studeis of Religion, Spiritualiti & Management*, 11(21): 87-106.



تحلیل و بررسی عوامل ساختاری فساد اداری در اندیشه امیر المؤمنین علی (علیه السلام) و رتبه‌بندی آنها با استفاده از تحلیل سلسله‌مراتبی (AHP)

ابوطالب خدمتی^۱، مصطفی کاظمی نجف‌آبادی^۲

۱. استادیار، پژوهشگاه حوزه و دانشگاه، پژوهشکده علوم اجتماعی، گروه مدیریت، ایران، قم.

akhedmaty@rihu.ac.ir

۲. دانشیار، پژوهشگاه حوزه و دانشگاه، پژوهشکده علوم اجتماعی، گروه اقتصاد، ایران قم (نویسنده مسئول).

mostafakazemi@rihu.ac.ir

تاریخ دریافت: ۱۴۰۳/۰۵/۱۳؛ تاریخ پذیرش: ۱۴۰۳/۰۸/۱۳

چکیده گسترده

مقدمه و اهداف: فساد اداری یکی از مهم‌ترین چالش‌هایی است که به اعتماد عمومی، کارایی سازمانی و شفافیت در نهادهای دولتی آسیب وارد می‌کند. این مشکل به واسطه عوامل متعددی از جمله ساختارهای ناکارآمد، مشکلات فرهنگی، اجتماعی، سیاسی و اقتصادی ایجاد و تشدید می‌شود. از دیدگاه آموزه‌های اسلامی، به‌ویژه نهج‌البلاغه و سخنان امیرالمؤمنین علی علیه‌السلام، تأکید بر مبارزه با فساد از طریق شناخت و اصلاح ساختارها و تقویت اصول اخلاقی ضروری است. در نهج‌البلاغه، رهنمودهایی در خصوص عدالت‌محوری، شایسته‌سالاری، مسئولیت‌پذیری، تأمین نیازهای کارکنان و جلوگیری از تبعیض‌ها ارائه شده که می‌توان از آن‌ها برای مقابله با فساد بهره گرفت.

این پژوهش با هدف شناسایی و تحلیل عوامل ساختاری مؤثر در بروز فساد اداری و ارائه یک مدل کاربردی برای پیشگیری از آن، بر پایه آموزه‌های امیرالمؤمنین علی علیه‌السلام طراحی شده است. با استفاده از روش تحلیل سلسله‌مراتبی (AHP) و نظرات نخبگان، این عوامل به ترتیب اولویت شناسایی و رتبه‌بندی شده‌اند. هدف از به‌کارگیری این روش، ارائه راهکاری برای مدیریت بهتر نظام اداری و اصلاح آن بر اساس دیدگاه‌های اسلامی است. این پژوهش نشان می‌دهد که اصلاح ساختارهای اداری و شفاف‌سازی فرآیندهای استخدام، گزینش و نظارت می‌تواند به ایجاد یک نظام سالم و کارآمد منجر شود که در آن زمینه‌های بروز فساد کاهش یابد.

روش: این پژوهش به‌صورت ترکیبی و در دو بخش توصیفی و تحلیلی-کمی انجام شده است. در بخش اول که به شناسایی و تحلیل مبانی نظری اختصاص دارد، از روش توصیفی استفاده شده است. این مرحله شامل بررسی دقیق منابع اسلامی، به‌ویژه نهج‌البلاغه، برای شناسایی و گردآوری آموزه‌های مرتبط با فساد اداری است. رهنمودهای امیرالمؤمنین علی علیه‌السلام درباره مقابله با فساد و تقویت اصول اخلاقی در نظام اداری، مورد تحلیل قرار گرفتند و دسته‌بندی شدند. این مرحله به‌ویژه بر تفسیر آموزه‌هایی تمرکز دارد که بر شایسته‌سالاری، عدالت، نظارت مؤثر و تأمین نیازهای کارکنان تأکید می‌کنند.

در مرحله دوم، به منظور رتبه‌بندی عوامل شناسایی‌شده، از روش تحلیل سلسله‌مراتبی (AHP) استفاده شد. AHP به‌عنوان ابزاری برای تحلیل تصمیمات پیچیده و چند معیاره، این امکان را فراهم می‌کند که معیارها و شاخص‌های مختلف با یکدیگر مقایسه و اولویت‌بندی شوند. در این پژوهش از نرم‌افزار Expert Choice برای محاسبات AHP استفاده شده و داده‌های مورد نیاز از طریق مصاحبه با نخبگان و کارشناسان در زمینه‌های اداری، اسلامی و اجتماعی جمع‌آوری شده‌اند. این روش به‌ویژه برای این پژوهش مناسب است، زیرا نظرات کیفی به داده‌های کمی تبدیل

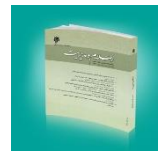




Research Institute of
Hawzah and University

مطالعات دین، معنویت، مدیریت

Journal homepage: <https://rsm.rihu.ac.ir/>



نوع مقاله: پژوهشی

می‌شوند و می‌توان عوامل مؤثر را به ترتیب اولویت شناسایی کرد. در نهایت، شاخص‌های کیفی به ضرایب کمی تبدیل شده و رتبه‌بندی عوامل فساد اداری مشخص گردید.

نتایج: نتایج پژوهش نشان داد که از میان عوامل مختلف، عوامل ساختاری بیشترین تأثیر را بر بروز فساد اداری دارند و به‌طور مستقیم می‌توانند زمینه‌ساز مشکلات دیگر شوند. در بین عوامل ساختاری شناسایی‌شده، نظام نادرست‌گزینش و استخدام با ضریب اهمیت ۰,۴۱۷، به عنوان اصلی‌ترین عامل مؤثر بر فساد اداری شناخته شد. این نتایج نشان می‌دهند که انتخاب و انتصاب کارکنان بر اساس روابط شخصی و نه بر اساس شایستگی، به‌عنوان عامل اولویت‌دار باید مورد اصلاح قرار گیرد، زیرا این امر نه تنها به فساد داخلی منجر می‌شود، بلکه زمینه‌ساز گسترش سایر انواع فساد نیز هست.

در رتبه دوم، ناکافی بودن حقوق و مزایای کارکنان با ضریب اهمیت ۰,۲۲۹، قرار گرفت. این مسئله نشان‌دهنده آن است که کمبود در حقوق و مزایا می‌تواند انگیزه کارکنان را برای رعایت اصول اخلاقی کاهش داده و آن‌ها را به سمت فعالیت‌های فسادزا سوق دهد. در واقع، عدم تأمین مالی کافی کارکنان، موجب می‌شود که آن‌ها برای تأمین نیازهای خود، به رفتارهای غیرقانونی دست بزنند.

عامل سوم نظام غیر اصولی ارزیابی عملکرد با ضریب اهمیت ۰,۱۹۶ است که نشان‌دهنده ناکارآمدی در سنجش و ارزیابی دقیق عملکرد کارکنان و مدیران می‌باشد. عدم شفافیت و ناکارآمدی در ارزیابی‌ها باعث می‌شود کارکنان کارآمد مورد تشویق و تقدیر قرار نگیرند و حتی در برخی موارد افراد غیرشایسته به پست‌های بالاتر دست یابند، که این خود زمینه‌ساز فساد اداری است.

در رتبه چهارم، خلأهای نظارتی با ضریب اهمیت ۰,۱۵۸، قرار دارد. نبود سیستم‌های نظارتی قوی و جامع، به کارکنان و مدیران فرصت سوء استفاده از منابع عمومی را می‌دهد. سیستم نظارت ضعیف و غیرشفاف، فضای مناسبی برای بروز و گسترش فساد فراهم می‌کند. در این راستا، ایجاد ساختاری نظارتی جامع می‌تواند به بهبود سلامت اداری منجر شود.

بحث و نتیجه‌گیری: تحلیل و بررسی یافته‌ها نشان می‌دهد که عوامل ساختاری به‌عنوان عوامل کلیدی در بروز و گسترش فساد اداری عمل می‌کنند و به شدت نیازمند اصلاح هستند. آموزه‌های اسلامی به‌ویژه توصیه‌های امیرالمؤمنین علی علیه‌السلام، نقش مهمی در تبیین اهمیت ساختارهای سالم اداری دارند. امیرالمؤمنین علی علیه‌السلام در نهج‌البلاغه بر اصولی مانند شایسته‌سالاری در جذب و گزینش، تأمین معیشت کافی برای کارکنان، نظارت مؤثر و ارزیابی منصفانه تأکید می‌کند که در این پژوهش نیز به‌عنوان عوامل مؤثر شناسایی شده‌اند. از این منظر، اصلاح ساختارهای اداری باید به‌طور جدی مورد توجه قرار گیرد تا بتوان به مبارزه‌ای مؤثر با فساد اداری پرداخت.

این پژوهش به کاربست تکنیک AHP به عنوان یک ابزار علمی برای رتبه‌بندی و اولویت‌بندی عوامل فساد اشاره می‌کند. استفاده از AHP امکان بررسی دقیق و مقایسه چندمعیاره بین عوامل مختلف را فراهم می‌آورد که به سیاست‌گذاران و مدیران کمک می‌کند تا اقدامات مناسب را بر اساس اولویت‌بندی علمی انجام دهند. AHP همچنین امکان تبدیل داده‌های کیفی به کمی و ارائه خروجی دقیق برای تحلیل و مدیریت بهتر داده‌ها را دارد. با توجه به نتایج این پژوهش، پیشنهاد می‌شود که سیاست‌گذاران و مدیران سازمان‌ها با تأکید بر اصلاح نظام‌های گزینش و استخدام، ارتقای نظام حقوق و مزایا، و ایجاد سیستم‌های نظارتی و ارزیابی عملکرد شفاف، به سمت کاهش و مدیریت فساد حرکت کنند. همچنین، توجه به آموزه‌های اخلاقی و فرهنگی می‌تواند به عنوان مکملی مؤثر در کنار اصلاحات ساختاری، به تقویت نظام اداری سالم کمک کند.

واژگان کلیدی: فساد اداری، عوامل ساختاری، تحلیل سلسله مراتبی، AHP، نهج‌البلاغه، گزینش و استخدام.

استناد: ابوطالب خدمتی، مصطفی کاظمی نجف آبادی (۱۴۰۳)، «تحلیل و بررسی عوامل ساختاری فساد اداری در اندیشه امیرالمؤمنین علی (علیه السلام) و رتبه بندی آنها با استفاده از تحلیل سلسله مراتبی (AHP)»، *مجله مطالعات دین، معنویت و مدیریت*، ۱۱(۲۱): ۸۷-۱۰۶.

۱. مقدمه

گسترش فساد در جوامع و کشورهای مختلف، آثار و پیامدهای متعدد و زیان‌باری به دنبال دارد. گسترش فساد در کشورهای مختلف به‌ویژه کشورهای در حال توسعه یا توسعه‌نیافته، موجب افزایش فقر و فحشا و از بین رفتن ارزش‌ها و باورهای اخلاقی جامعه و گسترش فرهنگ دروغ، تزویر و تظاهر، حقه‌بازی، سیاسی‌کاری، از بین رفتن صداقت و درستکاری، لوث شدن وجدان کاری و به‌طور خلاصه بی‌اعتبار شدن ارزش‌هایی می‌شود که مبنای رسیدن فرد و جامعه به کمال و رستگاری است و این به مراتب زیان‌بارتر و ویرانگرتر از پیامدهای مستقیم اقتصادی و سیاسی فساد است (فرچ‌پور، ۱۳۸۳، ص ۳).

مبارزه با فساد در صورتی امکان‌پذیر است که شناخت دقیقی از علل و عوامل و بسترهای فساد وجود داشته باشد. فساد اداری معلول مجموعه‌ای از عوامل ساختاری، فرهنگی، اجتماعی، سیاسی و اقتصادی است و بسیاری از مفاصل اداری در بسترها و زمینه‌هایی به وجود می‌آیند و رشد می‌کنند که مسائل و مشکلات ساختاری یا مسائل فرهنگی و اجتماعی، سیاسی و اقتصادی آن زمینه‌ها را ایجاد کرده‌اند. همچنان‌که ساختار اداری ناکارآمد، بوروکراسی منفی و بطئی، نظام مدیریت غیر مؤثر، فقدان نظام شایسته‌سالاری، نبود ارتباط بین عملکرد و بهره‌مندی از نظام... همگی در تدارک بستر آماده برای فساد اداری دخیل هستند، فرهنگ عمومی و عوامل ارزشی و اجتماعی نیز در این مورد نقشی تعیین‌کننده دارند (خدمتی، ۱۳۹۳، ص ۱۳).

نظام ارزش‌های متداول در اجتماع، آیین رفتار مورد قبول کارکنان دولت در آن اجتماع است. در جامعه‌ای که همه در فکر مادیات باشند و مادی‌گری مرکز ثقل همه ارزش‌ها باشد، کسب مال و ثروت‌اندوزی به‌صورت بیماری همه‌گیر در می‌آید و ارزش‌های معنوی تحت الشعاع ارزش‌های مادی قرار می‌گیرد. در چنین محیطی نمی‌توان از کارکنان انتظار داشت که پاک و باتقوا باقی بمانند؛ زیرا مادی شدن روزافزون زندگی و مصرف‌گرایی بی‌رویه و بی‌منتهی، ارزش‌های اخلاقی آنان را نیز پایین آورده و فساد و رفتار خلاف اخلاق را قابل توجیه می‌کند؛ به‌ویژه اگر اعتقادات مذهبی محکم و ریشه‌داری نیز موجود نباشد (زاهدی، ۱۳۷۸، ص ۲۹۹).

فرهنگ، عوامل مختلف فرهنگی و شرایط اجتماعی حاکم بر فرد بخشی از عوامل مؤثر و تعیین‌کننده در تکوین و شکل‌گیری شخصیت انسان و همچنین، تصمیم‌گیری‌ها و تعاملات مختلف وی و نیز رفتارهای او می‌باشد. تفاوت‌های فرهنگی بین ملت‌ها باعث تفاوت در شخصیت، رفتارها، هنجارها و دیدگاه‌های آنها نسبت به مسائل مختلف می‌شود و تأثیر اختلافات فرهنگی در عملکرد و رفتار افراد، در محیط‌های کاری به‌وضوح مشاهده می‌شود (خدمتی و همکاران، ۱۳۸۱، ص ۱۱).

نقش عوامل فرهنگی و اجتماعی در ایجاد و گسترش فساد، نقشی حیاتی و متمایز است. این عوامل حتی با فرض نبود مشکل و زمینه منفی دیگری برای ارتکاب فساد، می‌تواند زمینه‌ساز فساد باشد. به‌عنوان نمونه، اگر در فرهنگ حاکم بر جامعه‌ای - صرف‌نظر از ریشه‌های آن فرهنگ - اهداف مهم زندگی، برخورداری حداکثر از مادیات، حتی بدون رعایت حقوق دیگران و تحصیل سود و منفعت بدون رعایت حقوق و منافع هموعان باشد، غالباً افراد منتظر فرصت و روزنه‌ای برای ارتکاب فساد خواهند بود (همدمی خطبه‌سرا، ۱۳۸۳، ص ۱۹۳).

بنابراین لازم است علل و عوامل و بسترهای فساد به‌دقت مورد بررسی و مذاقه قرار گیرد؛ البته در این مقاله فقط به بررسی و مطالعه علل و عوامل ساختاری می‌پردازیم که می‌توانند در ایجاد و گسترش فساد تأثیر داشته باشند و تلاش می‌کنیم به این سؤال پاسخ دهیم که عوامل ساختاری فساد اداری در اندیشه امیرالمؤمنین علی (علیه السلام) کدام هستند و پس از شناسایی، آنها را با استفاده از تحلیل سلسله‌مراتبی (AHP) رتبه‌بندی می‌کنیم. زمینه‌ها و علل و عوامل فرهنگی و اجتماعی که می‌توانند زمینه‌ساز فساد شده و نقش تعیین‌کننده‌ای در آماده‌سازی بستر مناسب برای ایجاد یا رشد و گسترش فساد داشته باشند، موارد و مصادیق متعددی دارند که در این قسمت به برخی از آنها اشاره می‌شود: نظام نادرست‌گزینش و استخدام، خلأهای نظارتی (نظام غیر جامع نظارت)، نظام غیراصولی ارزشیابی و کافی نبودن حقوق و مزایای کارکنان.

۲. عوامل ساختاری فساد اداری

نظام نادرست‌گزینش و استخدام، خلأهای نظارتی (نظام غیر جامع نظارت)، نظام غیراصولی ارزشیابی و کافی نبودن حقوق و مزایای کارکنان را می‌توان از جمله مهم‌ترین عوامل ساختاری فساد اداری معرفی نمود که در ادامه تلاش می‌شود هر یک از این عوامل مورد شرح و بسط قرار گیرد.

۲-۱. نظام نادرست‌گزینش و استخدام

نظام نادرست‌گزینش و استخدام و به‌عبارت‌دیگر فساد استخدامی، یعنی اینکه استخدام افراد در سازمان براساس قوانین و ضوابط مربوطه نباشد؛ بلکه براساس روابط و سوءاستفاده از موقعیت سازمانی اتفاق بیفتد. در صورت بروز فساد استخدامی افرادی به استخدام سازمان درمی‌آیند که شایستگی‌ها و شرایط لازم را ندارند و صرفاً براساس روابط ناسالم خویشاوندی، دوستی یا ... استخدام می‌شوند. فساد استخدامی افزون‌براینکه خود یکی از مصادیق اصلی فساد اداری در سازمان‌ها به شمار می‌آید، موجب بروز برخی دیگر از مصادیق فساد اداری نیز می‌شود و به‌عنوان یکی از علل و عوامل و ریشه‌های فساد اداری شناخته می‌شود (خدمتی، ۱۳۹۳، ص ۱۰۰).

در جوامع گرم (نظیر ایران) علاقه‌ها و همبستگی‌های خانوادگی بسیار شدید است و افراد برای رفع مشکلات و رسیدن به اهدافشان در وهله اول به دیگر اعضای خانواده و سپس به دوستان و آشنایان متکی هستند و کارمندان دولت نیز از این فرهنگ بی‌تأثیر نیستند. اعضای خانواده یک کارمند از او توقع دارند که معیارها و ضوابط را به خاطر آنها زیر پا بگذارد. برای خود کارمندان و همه ارباب‌رجوعان ادارات در جوامع معمولاً این نکته پذیرفته شده است که کارمند بین ارباب‌رجوع آشنا و غریبه، تبعیض قائل می‌شود. هر قدر روابط خانوادگی گسترده‌تر باشد، فشار قوم‌و خویش بر کارمند بیشتر است و در نتیجه، بر شدت فساد اداری از نوع خویشاوندبازی و آشنابازی افزوده خواهد شد (حبیبی، ۱۳۷۵، ص ۶۲).

شکل‌گیری «جمهوری پسر خاله» که در آن مواهب اجتماعی - همچون مسئولیت‌های رده‌بالا یا نان و آبدار - فقط در اختیار اشخاص نزدیک به خود (تبارگماری) آن هم نه براساس شایسته‌سالاری و مهارت، بلکه براساس خویشاوندمداری، ملاحظات سیاسی و بده و بستان‌های پشت پرده قرار می‌گیرد، سبب تحمیل هزینه‌های گزافی بر جامعه ایران شده است (فرج‌پور، ۱۳۸۳، ص ۲۳۰-۲۳۱).

لیکن در معارف دینی و آموزه‌های اسلامی توصیه‌ها و دستوراتی وارد شده است که کاملاً برخلاف این روش مرسوم در کشور است. براساس معارف دینی و آموزه‌های اسلامی رعایت شایستگی‌ها در گزینش افراد از اصلی‌ترین مسائل مدیریتی است؛ یعنی کسی که قرار است استخدام شود، باید شایستگی‌ها و شرایط لازم برای تصدی آن شغل را داشته باشد، نه اینکه براساس ملاحظات مختلف سیاسی و اجتماعی ... برای آن کار انتخاب شود. پیامبر گرامی اسلام (صلی الله علیه و آله) به این نکته اساسی توجه کرده و می‌فرماید: «آن کس که بدون علم کاری را انجام می‌دهد، آنچه که تباه می‌کند بیش از آن چیزی است که اصلاح می‌کند»^۱. همچنین، ایشان می‌فرماید: «هر کس که رهبری و مسئولیت عده‌ای را برعهده گیرد در میان آن عده، فردی دانانتر و فهمیده‌تر از وی باشد، پیوسته کارشان در پستی و سقوط است تا روز قیامت»^۲.

مدیریت و مسئولیت در فرهنگ غنی اسلام، امانت بسیار مهمی است که باید به اهلس سپرده شود و کسانی که بدون داشتن اهلیت و شایستگی‌های لازم در مناصب و مشاغل مختلف قرار می‌گیرند یا افراد فاقد صلاحیت و شایستگی لازم را در مدیریت‌ها و مسئولیت‌های مختلف قرار می‌دهند، بیشترین خیانت را به جامعه اسلامی انجام می‌دهند و سبب ازهم‌پاشیدگی شیرازه کارها و فروپاشی مجموعه‌ها می‌شوند. امیر مؤمنان علی (علیه السلام) می‌فرماید: «آگاه باش ای رفاعة! این زمامداری و مدیریت امانتی است که هر کس به آن خیانت کند، لعنت خداوند تا روز قیامت بر او باد و هر کس خیانتکاری را استخدام کند، محمد (صلی الله علیه و آله) از او در دنیا و آخرت بیزار است»^۳ (تمیمی، دعائم الإسلام، نعمان بن محمد تمیمی، ۱۳۸۵ ه ق، ج ۲ ص ۵۳۱). انجام شد.

اگر از شایسته‌سالاری غفلت شود و شایستگان و افراد صالح و لایق کنار زده شوند و فساد استخدامی حاکم شود، زمینه برای گسترش دیگر مفساد اداری نیز آماده می‌شود. امیر مؤمنان علی (علیه السلام) همواره نگران این مسئله بودند و می‌فرمودند: «ولی نگرانی من از آن است که نابخردان و فاجران این امت زمامداری را به دست گیرند و مال خدا را دست‌به‌دست بگردانند و بندگان خدا را به بندگی خود درآورند»^۴ («نهج البلاغه»، نامه ۶۲). هیچ چیز خطرناک‌تر از این نیست که از اصل مهم شایسته‌سالاری غفلت شود و در سایه روابط خویشاوندی و باندبازی و ... نظام اداری کشور به دست افراد بی‌صلاحیت و ناشایست بیفتد. امیر مؤمنان علی (علیه السلام) در ضمن خطبه‌ای که پس از کشته شدن طلحه و زبیر در

۱. مَنْ عَمِلَ عَلَىٰ غَيْرِ عِلْمٍ مَا يُفْسِدُ أَكْثَرَ مِمَّا يُصْلِحُ

۲. مَنْ أَمَّ قَوْمًا وَ فِيهِمْ أَعْلَمُ مِنْهُ أَوْ أَفْقَهُ مِنْهُ لَمْ يَزَلْ أَمْرُهُمْ فِي سَفَالٍ إِلَىٰ يَوْمِ الْقِيَامَةِ.

۳. اَعْلَمُ يَا رِفَاعَةَ اَنْ هَذِهِ الْاِمَارَةُ اَمَانَةٌ، فَمَنْ جَعَلَهَا خِيَانَةً فَعَلَيْهِ لَعْنَةُ اللّٰهِ اِلَىٰ يَوْمِ الْقِيَامَةِ، وَ مَنْ اسْتَعْمَلَ خَائِنًا فَانْ مُحَمَّدًا صَلَّى اللّٰهُ عَلَيْهِ وَ آلِهِ بَرِيٌّ مِنْهُ فِي الدُّنْيَا وَ الْآخِرَةِ

۴. وَ لَكُنِّي اَسَىٰ اَنْ يَلِيَ اَمْرَ هَذِهِ الْاُمَّةِ سَفَهَاؤُهَا وَ فُجَارُهَا، فَيَتَّخِذُوا مَالَ اللّٰهِ دَوْلًا وَ عِبَادَةَ حَوْلًا

جنگ جمل ایراد کرد، این حقیقت را این‌گونه ابراز فرمود: «هراسی که موسی علیه السلام را [هنگام روبه‌رو شدن با ساحران] گرفت از ترس جان خود نبود؛ بلکه او از غلبه اجتماع جاهلان و دولت‌های گمراه هراسناک بود» (نهج البلاغه، خطبه ۴).

یکی از مصادیق اصلی فساد در دوره ۲۵ ساله پس از رحلت پیامبر اکرم صلی الله علیه و آله نیز فساد استخدامی و انحراف از اصل شایسته‌سالاری و عدم رعایت اهلیت در سپردن کارها به افراد بود؛ اصلی که یکی از سنت‌های ثابت الهی است و پیامبر گرامی اسلام صلی الله علیه و آله برای نهادینه کردن آن تلاش بسیاری نمود و هشدار داد که مبادا کارها به دست افراد نااهل سپرده شود. متأسفانه این هشدار و برخی دیگر از توصیه‌های پیامبر صلی الله علیه و آله پس از رحلت آن حضرت به فراموشی سپرده شد و پس از رحلت ایشان فساد اصلی و انحراف بزرگ در حکومت ایشان اتفاق افتاد که در مورد این واقعیت تلخ و این فساد و انحراف بزرگ می‌فرماید: «به خدا سوگند! او (خلیفه اول) ردای خلافت بر تن کرد و درحالی که خوب می‌دانست که من در گردش حکومت اسلامی همچون سنگ آسیابم (که بدون آن آسیاب نمی‌چرخد) سیل‌ها و چشمه‌های (علم و فضیلت) از دامن کوهسار من جاری است و پرنندگان به (دوران‌دیشه‌ها) و افکار بلند من راه نتوانند یافت»^۱ (نهج البلاغه، خطبه ۳). امیر مؤمنان علی علیه السلام در این سخن پرده از حقیقتی برمی‌دارد که منشأ اصلی صلاح و فساد کارهاست و آن انحراف در تعیین حاکم و رهبر جامعه اسلامی است؛ بدین‌گونه که پس از رحلت پیامبر اکرم صلی الله علیه و آله اشخاصی بر مسند خلافت و رهبری جامعه تکیه زدند که صلاحیت و شایستگی لازم برای آن را نداشتند.

انحراف از اصل عقلایی و مورد تأکید پیامبر اسلام صلی الله علیه و آله، یعنی شایسته‌سالاری و رعایت اهلیت و سپردن امور به افراد لایق، به تعیین حاکم و رهبر جامعه اسلامی منحصر نشد و به تمام بدنه حکومت تسری یافت و بسیاری از کارگزاران حکومت از میان افراد بی‌صلاحیت و ناشایست انتخاب شدند و همین امر، مفساد مالی و اداری بسیاری را در دستگاه حکومت به وجود آورد. در دوره خلیفه سوم کار بدانجا رسید که منفورترین افراد نزد رسول خدا صلی الله علیه و آله به مقامات حکومتی رسیدند. عثمان خویشاوندان خود را، که فاقد صلاحیت و بدسابقه‌ترین افراد بودند، مقام و منزلت بخشید و بیت‌المال مسلمانان را در اختیار آنان قرار داد. دستگاه حکومتی چنان به فساد و تباهی کشیده شد که فریاد اعتراض مردم بلند شد؛ ولی او توجهی به این اعتراض‌ها نکرد و درصدد اصلاح مفساد برنیامد تا اینکه مردم چاره‌ای جز قیام علیه او نداشتند.

برای مثال عثمان، برادر مادری خود ولید بن عقبه را به فرمانداری کوفه گماشت. ولید کسی بود که خداوند متعال او را صریحاً فاسد و تبهکار خوانده است (حجرات، ۶). وی روزی در حال مستی وارد مسجد شد و به امامت نماز ایستاد و نماز صبح را چهار رکعت خواند. وقتی به او اعتراض شد، گفت: بیشتر بخوانم؟ همچنین، در سجده‌ای که بسیار طولانی کرده بود، می‌گفت: «بنوش و به من هم بنوشان، یکی از کسانی که پشت سر او ایستاده بود گفت: خدا خیرت ندهد! به خدا سوگند! تعجب می‌کنم از آن کسی که تو را حاکم و امیر ما قرار داده است». عده‌ای از مردم کوفه نزد عثمان رفتند و این واقعه را گزارش دادند. عثمان برخی از این افراد را تازیانه زد. سپس آنها نزد علی علیه السلام رفتند و از این رفتار عثمان گلایه کردند. علی علیه السلام نزد عثمان رفت و به او فرمود: «حدود خدا را پایمال کردی و گروهی را که علیه برادرت گواهی دادند، کتک زدی و حکم را زیرورو کردی». عثمان گفت: می‌گویی چه کنم؟ حضرت فرمود: به نظر من باید او را برکنار کنی و به کیفر مناسب برسانی. عثمان پذیرفت؛ اما پس از اینکه ولید به مدینه احضار شد و شاهدان شهادت دادند، هیچ‌کس از ترس عثمان حاضر نمی‌شد حدّ او را اجرا کند. از این‌رو حضرت علی علیه السلام از جای برخاست. ولید را به زمین انداخت و حدّ را به او جاری کرد (مسعودی، ۱۴۰۹، ج ۲، ص ۱۶۵). عثمان به‌رغم همه این مسائل و روشن شدن وضعیت و ثابت شدن فسق و فجور و بی‌لیاقتی ولید او را شایسته مسئولیت و اداره کار مسلمانان می‌دانست و پس از آن او را مسئول جمع‌آوری زکات از قبایل «کلب» و «بلقین» کرد (ابن ابی‌یعقوب، ۱۴۲۵، ج ۲، ص ۱۶۰).

این تنها نمونه‌ای از انحرافات و مفساد اداری و اقتصادی بود که تا آخر عمر عثمان و روزهای آخر حکومت وی جریان داشت و امیر مؤمنان علیه السلام از نخستین روزهای حکومت خویش با این انحرافات و فسادهای حکومتی و اداری برخورد کرد. آن حضرت کارگزاران ناشایست و فاسد و تبهکار را از کار برکنار کرد و اموال غارت‌شده بیت‌المال را بازگرداند. بنابراین، امیر مؤمنان علی علیه السلام در مبارزه با فساد و انحرافات موجود در دستگاه حکومتی، پالایش مناصب حکومتی از افراد فاسد و انتخاب انسان‌های شایسته را در اولویت قرار داد. به‌عنوان نمونه، می‌توان بدین موارد اشاره کرد: برکناری معاویه بن ابی‌سفیان از حکومت شام؛ برکناری زیاد بن ابیه از جانشینی استانداری بصره، برکناری منذر بن جارود عبدیاز

۱. لَمْ يُوجِسْ مُوسَى (عليه السلام) خَيْفَةً عَلَى نَفْسِهِ بَلْ أَشَقَّقَ مِنْ غَلَبَةِ الْجَاهِلِ

۲. أَمَا وَاللَّهِ لَقَدْ تَقَمَّضَهَا فَلَانَ وَإِنَّهُ لَيَعْلَمُ أَنَّ مَحَلَّيْهَا مِنْهَا مَحَلُّ الْقَطْبِ مِنَ الرَّحَى؛ يَنْحَلِزُ عَنِّي السَّيْلُ، وَلَا يَرْفَعُنِي إِلَى الطَّيْرِ

از ولایت و قضاوت شهر کوفه، برکناری قاضی شریح از منصب قضاوت، برکناری عبداللہ بن عامر حضرمی از استانداری مکه، برکناری یعلی بن امیه حنظلی از حکومت یمن، برکناری عبداللہ بن ابی سرح برادر ناتنی عثمان از حکومت مصر، برکناری عبداللہ بن قیس بن عامر از حکومت نیشابور، و نیز برکناری یکی از فرمانداران و کارگزاران حضرت در پی شکایت زنی به نام سوده همدانی.

امیر مؤمنان علی (علیه السلام) شاگرد پرورش‌یافته مکتب اسلام و پیامبر گرامی (علیه السلام) است؛ زیرا در سیره مدیریتی پیامبر اعظم (علیه السلام) نیز این روش مشهود بود که به‌عنوان مثال، می‌توان به برکناری علاء حضرمی از ولایت بحرین، و برکناری ابواللیث از منصب اقتصادی اشاره کرد. از آنجاکه برکناری برخی کارگزاران فاسد دوران خلافت ممکن بود پیامدهای سیاسی و نظامی به‌دنبال داشته باشد و موجب بروز اعتراضات و ناآرامی‌های مختلف شود، برخی سیاستمداران و آگاهان اوضاع سیاسی آن زمان که از روحیه قدرت‌طلبی و حق‌ستیزی در میان برخی از این کارگزاران باخبر بودند، ابقای برخی از آنان مثل معاویه را خواستار شدند و به علی (علیه السلام) پیشنهاد مدارا دادند. از جمله مغیره بن شعبه نزد امیر مؤمنان علی (علیه السلام) رفت و گفت: «پیشنهاد می‌کنم کارگزاران عثمان را در مقام خودشان ابقا کنی؛ معاویه را در کار خود بگمار، ابن‌عامر را هم ابقا کن و دیگر کارگزاران را هم در جای خودشان باقی گذار؛ آنان با تو بیعت می‌کنند، کشور را آرام و مردم را ساکت می‌گردانند».

امام فرمود: «به خدا سوگند! اگر ساعتی از روز باقی باشد، در اجرای قصد خود تلاش می‌کنم؛ نه آنان را که گفتی والی می‌کنم و نه امثال آنها را». مغیره گفت: «پس برایشان نامه بنویس و آنان را در مقامشان تثبیت کن، همین که خبر بیعت آنان و اطاعت سپاهیان به تو رسید، یا آنها را عوض کن یا باقی بگذار». حضرت فرمود: «در دینم نیرنگ وارد مکن و در کارم پستی روا مدار». مغیره گفت: «پس اگر از این کار امتناع داری هرکه را می‌خواهی برکنار کن و فقط معاویه را باقی گذار، چون معاویه گستاخ است و اهل شام از او حرف‌شنوی دارند و تو هم در تثبیت او بهانه داری؛ زیرا عمر او را والی آنجا کرده است. حضرت فرمود: به خدا قسم! معاویه را دو روز هم بر نمی‌گمارم. پس از مغیره، ابن‌عباس هم نزد امیر مؤمنان علی (علیه السلام) رفت و پیشنهاد داد دست‌کم معاویه را در کار خویش ابقا کند؛ ولی آن حضرت نپذیرفت.

تنها ابن‌عباس و مغیره نبودند که صلاح را در ابقای معاویه می‌دانستند؛ بلکه شماری از مورخان نیز بر این سیاست علی (علیه السلام) خرده گرفتند و برکناری معاویه را صلاح ندانستند؛ البته برخی از جمله ابن‌ابی‌الحدید به اشکالاتی که به امیر مؤمنان (علیه السلام) گرفته شد، پاسخ دادند (ابن‌ابی‌الحدید، ۱۳۸۷ق، ج ۱۰، ص ۲۳۲ و ج ۲، ص ۳۷۵). بهترین پاسخ این است که اگر علی (علیه السلام) می‌خواست معاویه را به کارگزاری شام برگزیند، باید عهدهی برای او بنویسد و او را در این سمت ابقا کند و در این صورت اگر علی (علیه السلام) بعدها تصمیم به برکناری او می‌گرفت، معاویه به مردم می‌گفت اگر من شایسته نبودم، چرا در ابتدا مرا عزل نکرد و به این سمت منصوب کرد و اگر شایستگی داشتم، پس چرا اکنون مرا عزل می‌کند و بدین‌وسیله می‌توانست علی (علیه السلام) را متهم به ترس از خود و سازشکاری در دین کند. افزون‌براین، معاویه فردی فاسد بود و شایستگی حکومت بر مردم را نداشت و خود حضرت از عملکرد او به عثمان شکایت کرده بود و می‌دانست که او در پی حکومت و قدرت است و هرگونه که بخواهد عمل می‌کند و هیچ‌گاه تسلیم فرمان خدا و امام بر حق مسلمانان نخواهد شد (ذاکری، ۱۳۷۵، ج ۱، ص ۶۵).

۲-۲. خلأهای نظارتی (نظام غیرجامع نظارت)

یکی از علل ساختاری که در به وجود آمدن فساد اداری نقش زیادی دارد، نبودن نظام دقیق نظارتی است. نظارت و بازرسی دقیق امور از مهم‌ترین کارهایی است که باید در هر سازمانی به‌صورت دقیق و جامع صورت گیرد تا نظام اداری از سلامت کامل برخوردار شود و بسترهای ایجاد و گسترش مفاسد مختلف اداری از جمله رشوه، اختلاس، و... برچیده و سازمان از سلامت لازم برخوردار شود. امیر مؤمنان علی (علیه السلام) در بخشی از نامه خود با مالک اشتر می‌فرماید: «پس بر عملکرد کارگزاران خویش نظارت کن و بازرسانی راستگو و وفادار بر آنان بگمار، که نظارت مخفی تو، آنان را به امانت‌داری و رفق و مدارا با مردم تشویق می‌کند»^۱ (نهج البلاغه، نامه ۵۳). این بخش از سخنان حضرت نشان می‌دهد که فقدان نظارت دقیق و جامع در سازمان می‌تواند یکی از علل اصلی در ایجاد مفاسد اداری باشد و زمینه‌های لازم برای مفاسد اداری را مهیا کند. منابع دینی مدیران مسلمان را به داشتن یک نظام دقیق، جدی و عادلانه برای نظارت و کنترل بر سازمان و افراد تحت امر خویش توصیه و ترغیب کرده است. در این نظام نظارتی نخست، خداوند متعال و فرشتگان الهی در همه حال، ناظر بر اعمال و رفتار و نیت انسان‌ها معرفی

۱. ثُمَّ تَقَدَّ أَعْمَالُهُمْ، وَابْتَعَثَ الْعُيُونَ مِنْ أَهْلِ الصَّدَقِ وَالْوَفَاءِ عَلَيْهِمْ، فَإِنَّ تَعَاهُدَكَ فِي السَّرِّ لِأَمْرِهِمْ حُدُودَهُمْ عَلَى اسْتِعْمَالِ الْأَمَانَةِ، وَالرَّفْقِ بِالرَّعِيَّةِ.

می‌شوند و به انسان هشدار داده می‌شود که همواره در محضر خدا هستند و خداوند متعال همواره و در همه حال ناظر اعمال و رفتار و نیات آنهاست. بر همین اساس، بحث نظارت انسان بر عملکرد خویشتن و یا به‌دیگرسخن، مسئله «خودکنترلی» مطرح می‌شود؛ یعنی به انسان توصیه می‌شود که همواره بر اعمال و رفتار خود نظارت داشته باشد و قبل از اینکه عملکرد او با ارزیابی و سنجش دیگران مواجه شود، خود او عملکرد و رفتار او را ارزیابی و حسابرسی کند (پیروز و همکاران، ۱۳۸۴، ص ۲۶۵).

در نظام کنترلی اسلام، افزون بر نظارت خدا و فرشتگان و نیز نظارت انسان بر عملکرد خویش، نظارت بیرونی بر عملکرد افراد نیز در سازمان‌ها به دو صورت نظارت آشکار و رسمی، و نظارت پنهانی مطرح و تبیین می‌شود. همچنین، اسلام، مسئله نظارت عمومی را مطرح و به مؤمنین سفارش می‌کند که نسبت به دیگران احساس مسئولیت کنند و در صورت مشاهده انحراف از اهداف و تخلف از وظایف، به آنان تذکر دهند. این نوع از نظارت در اسلام با عنوان «امر به معروف و نهی از منکر» مطرح شده است. هم‌اکنون مدیران بر این امر آگاه‌اند که هیچ ابزار و روشی در علم مدیریت نتوانسته مشکل نظارت بر نیروی انسانی را به‌طورکامل حل کند؛ ولی اگر مدیر اسلامی با یک برنامه حساب‌شده، روح معنویت و ایمان را در دل بارور کند، مسلماً نه‌تنها در درون سازمان‌ها، بلکه در کل جامعه کارشکنی یا فرار از مسئولیت حل خواهد شد (افجه‌ای، ۱۳۷۴، ص ۱۱۷).

در نظام مدنظر اسلام برای کنترل و نظارت، افزون بر نظارت خدا و فرشتگان بر اعمال انسان، نظارت انسان بر عملکرد خویش یعنی «خودکنترلی» نیز موردتوجه قرار گرفته است که در مقایسه با نظارت بیرونی، کارکرد بهتری دارد. امیرمؤمنان علی (علیه السلام) می‌فرماید: «آگاه باشید آن کس که به خویش کمک نکند تا واعظ و مانعی از درون جانش برای او فراهم شود، ازسوی دیگران برای او واعظ و مانعی نخواهد بود»^۱ (نهج‌البلاغه، خطبه ۹۰).

خودکنترلی در مقایسه با نظارت‌های بیرونی، بسیار کم‌هزینه‌تر است؛ زیرا وجود سیستم‌های دقیق و شدید نظارت، مخارج سنگینی را بر سازمان تحمیل می‌کند و سازمان باید بخشی از منابع و امکانات خود را بدین امر اختصاص دهد. ازاین‌رو، رویکرد خودکنترلی و نظارت‌های درونی به‌لحاظ اقتصادی نیز کاملاً مقرون به صرفه خواهد بود. ازسوی دیگر، گسترش فرهنگ خودکنترلی در سازمان و جامعه، موجب می‌شود که از همه امکانات و ابزارهای کار و از لحظه‌لحظه زمان کار، بیشترین و بالاترین بهره‌برداری به عمل آید؛ بی‌آنکه کمترین اسراف، حیف‌ومیل، ریخت‌وپاش و به هدر دادن منابع و امکانات صورت گیرد (خدمتی و همکاران، ۱۳۸۱، ص ۱۴۶).

در نظام جامع نظارت اسلام، افزون بر مسئله نظارت کردن خدا و فرشتگان و نظارت درونی، نوع دیگری از نظارت نیز پیش‌بینی شده است که می‌توان آن را «نظارت همگانی» نامید. در این نظارت، همه افراد جامعه و سازمان‌ها موظف هستند که بر اعمال و رفتار یکدیگر و حتی بر عملکرد مدیران و مسئولان سازمان‌ها نظارت داشته باشند. کنترل و نظارت همگانی و عمومی که در قرآن و روایات با نام «امر به معروف و نهی از منکر» معرفی شده است. خداوند متعال می‌فرماید: «كُنْتُمْ خَيْرَ أُمَّةٍ أُخْرِجَتْ لِلنَّاسِ تَأْمُرُونَ بِالْمَعْرُوفِ وَتَنْهَوْنَ عَنِ الْمُنْكَرِ وَتُؤْمِنُونَ بِاللَّهِ»؛ «شما بهترین امتی هستید که برای بشریت به وجود آمده‌اید؛ امر به معروف و نهی از منکر می‌کنید و به خدا ایمان دارید» (آل‌عمران، ۱۱۰).

یکی از دلایل این اهمیت بالا و جایگاه ویژه آن است که قوام و استواری تمامی احکام الهی و بقای آنها درگرو برپایی این فریضه بزرگ و مهم الهی است. افزون‌براینکه جهاد در راه خدا، مبارزه با مفسد و موانع خارجی است و فرد و جامعه در صورتی می‌توانند در جبهه رویارویی با دشمنان خارجی به موفقیت و پیروزی برسند که مفسد و موانع داخلی را در پرتو وجود نظارت همگانی و اجرای فریضه امر به معروف و نهی از منکر ریشه‌کن کرده باشند (پیروز و همکاران، ۱۳۸۴، ص ۲۹۱).

در نظام مدنظر اسلام برای کنترل و نظارت، افزون بر نظارت خدا، فرشتگان، نظارت انسان بر عملکرد خویش و نظارت همگانی، بر نظارت سازمانی و رسمی نیز توجه شده است. اگر در سازمان یک نظام جامع و منطقی برای نظارت بر عملکرد کارکنان وجود داشته باشد و سازمان به‌طور منظم و مستمر اعمال و رفتار و عملکرد آنها را رصد کند، قطعاً کارکنان سازمان انگیزه و تمایل کمتری برای ارتکاب فساد اداری پیدا می‌کنند و اکثراً از ارتکاب مفسد اجتناب می‌کنند. بنابراین، نظارت موجب پیشگیری از فساد می‌شود. امیرمؤمنان علی (علیه السلام) به منظور نظارت کارگزاران، افرادی را به مناطق مختلف می‌فرستاد تا تحقیق و تفحص کنند و اطلاعات لازم در مورد عملکرد کارگزارانش را به

۱. اَعْلَمُوا أَنَّهُ مَنْ لَمْ يَعْزْ عَلَى نَفْسِهِ حَتَّى يَكُونَ لَهُ مِنْهَا وَعِظٌ وَزَاجِرٌ، لَمْ يَكُنْ لَهُ مِنْ غَيْرِهَا لَا زَاجِرٌ وَلَا وَعِظٌ

دست آوردند و به ایشان اطلاع دهند. امام علی (علیه السلام) به مالک بن کعب دستور داد تا به منطقه عراق برود و بر عملکرد کارگزاران آن حضرت در آن منطقه، نظارت و کنترل داشته باشد و نتیجه بازرسی و بررسی خود را به اطلاع ایشان برساند: «به همراه گروهی از یارانیت بیرون بروید و تمام سرزمین عراق را منطقه به منطقه بگردید، و از چگونگی رفتار و عملکرد کارگزاران آنجا جویا شوید و روش آنان را بررسی و نظارت کنید»^۱ (قاضی ابویوسف، [بی تا]، ص ۱۱۸).

۲-۳. نظام غیراصولی ارزشیابی

یکی دیگر از عوامل ساختاری که تأثیر زیادی در ایجاد و گسترش فساد دارد، نظام نادرست ارزشیابی شایستگی و ارزیابی عملکرد کارکنان است؛ زیرا عدم توجه به ویژگی‌های لازم در یک نظام درست و اصولی ارزشیابی و طراحی نظام ناکارآمد و نادرست برای ارزشیابی، می‌تواند علت و زمینه‌ای مناسب برای رشد و گسترش فساد اداری باشد و نقش اساسی در ایجاد و گسترش فساد ایفا کند. امیرمؤمنان علی (علیه السلام) می‌فرماید: «پس باید بر آنها بازرسانی امین و حق‌گوی در میان مردم بگماری تا زحمت کسانی را که تلاش می‌کنند، ثبت نمایند تا آنان اطمینان داشته باشند که تو از تلاش و کوشش آنان آگاه هستی»^۲ (حرّانی، ۱۳۶۹، ص ۱۲۹).

چنان‌که فقدان یک نظام ارزشیابی، سازمان را با مشکل جدی مواجه می‌کند، هر نظام ارزشیابی‌ای نیز نمی‌تواند برای سازمان مفید و برای حل مشکلات سازمان مؤثر باشد؛ بلکه عدم مطلوبیت نظام ارزشیابی نیز مشکلاتی برای سازمان به وجود خواهد آورد که چه‌بسا مشکلات آن از مشکلات نبودن نظام ارزشیابی کمتر نیست. بنابراین، ضروری است که نظام ارزیابی و سنجش کارکنان دارای ویژگی‌هایی باشد. در این قسمت به برخی از این خصوصیات و شرایط عام، که برگرفته از منابع و متون غنی اسلامی است، پرداخته می‌شود (خدمتی و همکاران، ۱۳۸۱، ص ۱۸۰).

۳. خصوصیات و شرایط عام ارزشیابی از منظر اسلام

۳-۱. دقیق و عادلانه بودن ارزشیابی

یکی از شاخه‌ها و مصادیق عدالت، به‌ویژه در سازمان، دقیق و عادلانه بودن ارزشیابی شایستگی کارکنان است. امام علی (علیه السلام) در یکی از فرازهای نامه خویش به مالک اشتر، دقیق و عادلانه بودن ارزشیابی کارکنان را به وی یادآور شده و می‌فرماید: «سپس باید زحمات و تلاش هر یک از آنها (کارگزاران) را به‌دقت بدانی، و هرگز زحمت و تلاش یکی از آنان را به دیگری نسبت ندهی و ارزش خدمت او را کمتر از آنچه هست، به حساب نیاوری»^۳ (نهج البلاغه، نامه ۵۳).

۳-۲. فراگیر بودن ارزشیابی

ویژگی دیگر نظام ارزشیابی مطلوب، فراگیر بودن ارزشیابی است. در نظام ارزشیابی از منظر اسلام باید همه افراد سازمان مورد ارزیابی دقیق قرار بگیرند. امیرمؤمنان علی (علیه السلام) به مالک اشتر بر فراگیر بودن ارزشیابی از کارگزاران تأکید کرده و می‌فرماید: «باید بازرسانی داشته باشی... تا کوشش همه تلاشگران را ثبت کنند»^۴ (نهج البلاغه، نامه ۵۳).

۳-۳. کامل بودن ارزشیابی

نظام ارزشیابی مطلوب باید کامل و همه‌جانبه باشد. برای این منظور باید در ارزشیابی کارکنان، هم نقاط قوت، توانمندی‌ها و کوشش‌های آنها بررسی شود، و هم نقاط ضعف و کاستی‌های آنها. برخی می‌پندارند ارزیابی صرفاً به دنبال یافتن ضعف‌های عملکرد کارکنان است؛ ولی

۱. و اخرج فی طائفة من اصحابک حتی تمر بأرض السواد کورة کورة، فتسألهم عن عمّا لهم و تنظر فی سیرتهم.
 ۲. ثُمَّ لَا تَدْعُ أَنْ يَكُونَ لَكَ عَلَيْهِمْ عُيُونَ... فَيُثْبِتُونَ بَلَاءَ كُلِّ ذِي بَلَاءٍ مِنْهُمْ لِيَتَّقَ أَوْلِيكَ بِعِلْمِكَ بِبَلَائِهِمْ ثُمَّ اعْرِفْ لِكُلِّ امْرِئٍ مِنْهُمْ مَا أَيْلَى.
 ۳. ثُمَّ اعْرِفْ لِكُلِّ امْرِئٍ مِنْهُمْ مَا أَيْلَى، وَلَا تَنْصَمَنَّ بَلَاءَ امْرِئٍ إِلَى غَيْرِهِ، وَلَا تَقْصُرَنَّ بِهِ دُونَ عَايَةِ بَلَائِهِ.
 ۴. ثُمَّ لَا تَدْعُ أَنْ يَكُونَ لَكَ عَلَيْهِمْ عُيُونَ... فَيُثْبِتُونَ بَلَاءَ كُلِّ ذِي بَلَاءٍ مِنْهُمْ لِيَتَّقَ أَوْلِيكَ بِعِلْمِكَ بِبَلَائِهِمْ ثُمَّ اعْرِفْ لِكُلِّ امْرِئٍ مِنْهُمْ مَا أَيْلَى.

روشن است که در ارزیابی نباید فقط نقاط ضعف و کاستی‌های افراد توجه شود. ارزشیابی اصولی و کارآمد آن ارزشیابی است که نقاط قوت و ضعف کارکنان را با هم ارزیابی کند؛ زیرا اگر فقط به موارد ضعف عملکرد کارکنان توجه شود، آنان را نسبت به نظام ارزشیابی بدبین خواهد کرد: «پس باید بازرسانی داشته باشی... تا تلاش همه تلاش‌کنندگان را ثبت کنند»^۱ (نهج البلاغه، نامه ۵۳).

۴. کافی نبودن حقوق و مزایای کارکنان

ناکارآمدی نظام حقوق و دستمزد و کافی نبودن حقوق و مزایای کارکنان نیز به‌عنوان یکی از عوامل ساختاری مؤثر بر فساد اداری، نقشی تعیین‌کننده در ایجاد و گسترش فساد اداری دارد. فساد بیشتر در کشورهای درحال توسعه شایع است؛ نه به‌دلیل آنکه مردم آنها با مردم کشورهای دیگر تفاوت دارند، بلکه به این دلیل که موقعیت، برای فساد آماده است. انگیزه برای به دست آوردن درآمد بسیار نیرومند است و فقر و دستمزدهای پایین بخش دولتی هم آن را تشدید می‌کنند (شکراللهی، ۱۳۷۸، ص ۱۵۹).

از آنجاکه در کشورهای توسعه‌یافته به‌مرور یا یک‌باره سطح زندگی افراد جامعه ارتقا پیدا می‌کند و به‌تبع آن هزینه زندگی نیز افزایش می‌یابد، در این اثنا عرضه به تقاضا نمی‌چربد، در نتیجه تورم به وجود می‌آید. به‌موازات افزایش نرخ تورم یا متناسب با آن به حقوق و مزایای کارکنان دولت اضافه نمی‌شود. بنابراین، میان درآمد کارمندان دولت و هزینه زندگی آنان فاصله می‌افتد، آنها مجبورند این خلأ را به دو طریق پر کنند؛ یکی از راه مشروع (انتخاب شغل دوم) در غیر ساعات اداری و دیگر از راه ارتکاب به انواع مختلفی از فساد که در هر دو صورت به ضرر دولت تمام می‌شود. اولی به‌لحاظ اسراف انرژی موجب کاهش توان کارمند و سرانجام کاهش کارایی سازمان می‌شود و دومی با اشاعه فساد، ارکان و ثبات سازمان را نشانه‌گیری می‌کند (احمدی، ۱۳۷۸).

نتیجه تحقیقات دو اقتصاددان صندوق بین‌المللی پول در ۲۵ کشور درحال توسعه، در مورد اختلاف حقوق و پاداش در بخش خصوصی و دولتی نشان می‌دهد که در کشورهایی که حقوق کارکنان دولتی نسبت به دیگر کارگزاران بیشتر است، فساد کمتری دیده می‌شود. اقتصاددانان صندوق بین‌المللی پول بر این باورند که افزایش حقوق کارکنان دولتی از صد درصد به دو بیست درصد نسبت به بخش خصوصی می‌تواند شاخص فساد را تا یک واحد کاهش دهد (فرچ‌پور، ۱۳۸۳، ص ۵۱). حقوق و مزایای کارمندان دولت در مقایسه با بخش خصوصی به دو روش بر رفتار کارمندان تأثیر می‌گذارد:

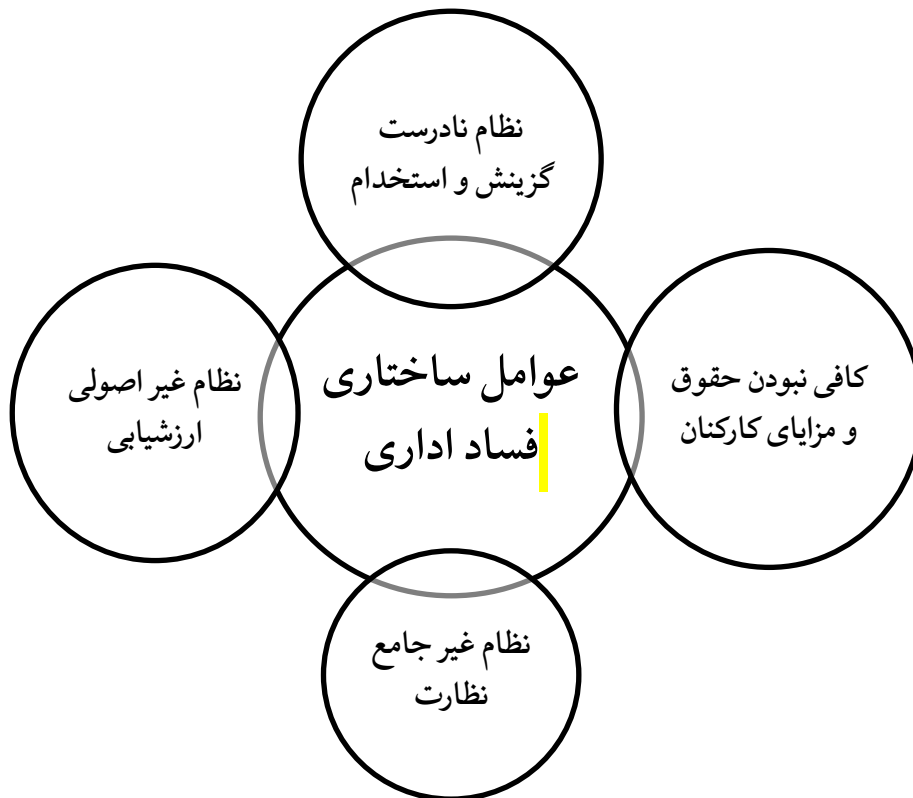
نخست اینکه، هر قدر حقوق نسبی در بخش دولتی بیشتر باشد، آنچه که کارمند در صورت کشف جرم و اخراج از شغل دولتی از دست می‌دهد بیشتر خواهد بود. بنابراین، هزینه‌های احتمالی فساد افزایش می‌یابد. همچنین، افزایش حقوق و مزایا نیاز و وابستگی کارمند به درآمد فسادگونه را (به بهانه کمبود درآمد مشروع) کاهش می‌دهد. در صورتی که حقوق و مزایای کارکنان کفاف کمترین حد هزینه‌های زندگی را بدهد، فقط کارمندانی که زیاده‌خواه هستند، مرتکب فساد اداری خواهند شد و دولت برای اعمال تنبیه‌های سنگین بر کارمندان فاسد از حمایت سیاسی و اجتماعی بیشتری برخوردار خواهد شد (حبیبی، ۱۳۷۵، ص ۶۱).

امیر مؤمنان حضرت علی علیه السلام نیز به تأمین نیازهای زندگی کارکنان سازمان توجه و ضمن توصیه به مالک اشتر به این مسئله، به برخی از ثمرات آن نیز اشاره کرده است: «پس روزی کارکنان را به‌صورت کامل تأمین کن؛ زیرا فراخی روزی به آنها کمک خواهد کرد که خود را اصلاح کنند، و از دست بردن در اموالی که در اختیار آنان است، بی‌نیازشان می‌کند و اگر از فرمانت سرپیچی کرده و در امانت تو خیانت ورزند، حجتی علیه آنان است»^۲ (نهج البلاغه، نامه ۵۳). ایشان در این قسمت از نامه نکات مهمی را به مالک اشتر گوشزد کرده‌اند که در ادامه به آنها پرداخته می‌شود. امیر مؤمنان علی علیه السلام به این نکته اشاره می‌فرماید که تأمین رفاه کامل و برآوردن همه نیازمندی‌های کارکنان، می‌تواند برخی از زمینه‌ها، بسترها و دلایل ارتکاب مفاسد اداری را از بین برده و احتمال ارتکاب این مفاسد را کاهش دهد و در نتیجه، تأمین کامل معیشت کارکنان، آنها را از خیانت کردن در اموالی بازمی‌دارد که در اختیارشان است.

نکته دیگر مورد تأکید در سخن حضرت، این است که اگر حقوق و مزایای کارکنان و کارگزاران نیازهای آنان را پوشش دهد، عده زیادی از

۱. ثُمَّ لَا تَدْعُ أَنْ يَكُونَ لَكَ عَلَيْهِمْ عَيْبٌ... فَيُثْبِتُونَ بَلَاءَ كُلِّ ذِي بَلَاءٍ مِنْهُمْ لِيَتَّقِيَ أَوْلِيكَ بِعِلْمِكَ بِبَلَاءِهِمْ ثُمَّ اعْرِفْ لِكُلِّ امْرِئٍ مِنْهُمْ مَا أَيْلَى.
 ۲. ثُمَّ أَسْعِ عَلَيْهِمُ الْأَرْزَاقَ، فَإِنَّ ذَلِكَ قُوَّةٌ لَهُمْ عَلَى اسْتِضْلَاحِ أَنْفُسِهِمْ، وَعَيْبٌ لَهُمْ عَنْ تَأْوِيلِ مَا تَحْتَ أَيْدِيهِمْ، وَحُجَّةٌ عَلَيْهِمْ إِنْ خَالَفُوا أَمْرَكَ أَوْ تَلَمَّؤُوا أَمَانَتَكَ.

کارکنان، انگیزه‌ای برای ارتکاب فساد نخواهند داشت و تنها دسته‌ای از کارکنان مرتکب فساد خواهند شد که روحیه زیاده‌خواهی و قانع نبودن به وضع موجود در آنها بسیار قوی است و در آن صورت، مسئولان به راحتی می‌توانند با این‌گونه کارمندان برخورد و آنها را تنبیه کنند و آنان هیچ توجیهی بر این کار خویش نخواهند داشت. بنابر آنچه گذشت، می‌توان شکل زیر را به‌عنوان مدل مفهومی این سیاهه معرفی نمود که در بردارنده عوامل ساختاری چهارگانه مولد فساد اداری است.



شکل ۱. عوامل ساختاری فساد اداری

۵. پیشینه تحقیق

کتاب‌ها و مقالات متعددی در ارتباط با فساد اداری به‌ویژه از منظر دینی و با رویکرد اسلامی نوشته شده است که جهت اختصار و رعایت محدودیت کلمات مقاله، تنها به بخشی از منابع اشاره می‌شود که بیشترین قرابت با موضوع پژوهش دارند. مقدسی (۱۳۸۹) در مقاله‌ای با عنوان کاربرد حکمرانی شایسته در مبارزه با فساد اداری، نقش حکمرانی خوب در کاهش فساد اداری را در ایران تبیین می‌کند و اعتقاد دارد کاهش فساد از نشانه‌های برجسته حکمرانی خوب است. خدیری و همکاران (۱۳۹۵) در مقاله‌ای با عنوان عوامل اجتماعی مؤثر بر فساد اداری در سازمان‌های دولتی شهرستان سنندج پژوهشی کمی را به‌صورت پیمایشی و از طریق پرسش‌نامه تدوین و عوامل اجتماعی مؤثر در فساد اداری سنندج را بررسی نموده‌اند.

زرنندی و همکاران (۱۳۹۶) در مقاله‌ای با عنوان عوامل مؤثر بر فساد اداری در سازمان‌های دولتی جمهوری اسلامی ایران با ترکیب کمی نتایج پژوهش‌های انجام‌شده در حوزه فساد اداری در سازمان‌های جمهوری اسلامی ایران و با استفاده از روش فراتحلیل و نرم‌افزار جامع فراتحلیل (2CMA) مطالعه خود را انجام داده‌اند. رفیعی و همکاران (۱۳۹۶) در مقاله‌ای با عنوان فساد اداری و عوامل مؤثر بر بروز آن (مطالعه موردی: پژوهشگاه ملی مهندسی ژنتیک و زیست فناوری) نشان داده‌اند که از نقطه نظر افراد تحت بررسی، ویژگی شخصیتی کارکنان، سبک ارتباطی، سبک رهبری، وضعیت قوانین و مقررات، انطباق پست با شرایط احراز، شیوه ارتقاء و رشد و نحوه کنترل سازمان با

بروز فساد اداری ارتباط معناداری نشان می دهد.

محمدی بارزلی و همکاران (۱۳۹۷) در مقاله‌ای با عنوان بررسی عوامل مؤثر بر فساد اداری در سازمان‌های دولتی (مطالعه موردی اداره صنعت، معدن و تجارت شهر اردبیل) نشان می دهند عوامل مدیریتی و سازمانی بر بروز فساد اداری تأثیر دارد. همچنین مشخص شده که هرچه عوامل مدیریتی و سازمانی بهبود یافته و مؤثرتر اعمال شوند، میزان بروز فساد اداری در سازمان کاهش می یابد. انصاری و همکاران (۱۴۰۱) در مقاله‌ای با عنوان طراحی الگوی عوامل مؤثر بر فساد اداری - مالی در سازمان‌های ورزشی نشان دادند که متغیر عوامل سازمانی تأثیری معنادار ۲۹/۹ درصدی بر فساد اداری - مالی دارد. این در حالی است که عوامل فردی تأثیر معنادار ۳۱ درصدی دارند. اگرچه پژوهش‌های مختلفی به عوامل مؤثر بر فساد اداری پرداخته اند، ولی پژوهش حاضر را می توان از چند جهت دارای نوآوری دانست:

۱. تنها بر عوامل ساختاری مؤثر بر فساد اداری تمرکز نموده است؛
 ۲. تلاش نموده با محوریت نهج البلاغه و در اندیشه امیرالمؤمنین علی (علیه السلام) عوامل ساختاری شناسایی و تحلیل شوند؛
 ۳. تلاش شد با استفاده از تحلیل سلسله‌مراتبی (AHP) عوامل شناسایی شده رتبه‌بندی شوند.
- عوامل فساد اداری را می توان در یک تقسیم‌بندی به عوامل سیاسی، اقتصادی، فرهنگی، اجتماعی و عوامل ساختاری تقسیم‌بندی نمود. پژوهش حاضر بر عوامل ساختاری فساد اداری تمرکز نموده و دیگر عوامل را به پژوهش‌های پیش‌رو واگذار نموده است.

۶. روش تحقیق

تکنیک تحلیل سلسله‌مراتبی^۱ (AHP) یکی از پرکاربردترین روش‌ها برای تصمیم‌گیری چندمعیاره است که توسط توماس ال. ساعتی^۲ در دهه ۱۹۷۰ توسعه یافت. این تکنیک برای انتخاب بهترین گزینه از میان چندین گزینه براساس چندین معیار به کار می رود. AHP یک ساختار سلسله‌مراتبی برای مدل‌سازی مسائل پیچیده ارائه می کند که به تصمیم‌گیران کمک می کند تا به صورت منظم و قابل پیگیری به اهداف تصمیم‌گیری دست یابند. تحقیقی که با استفاده از تکنیک تحلیل سلسله‌مراتبی (AHP) انجام می شود، به طور کلی از روش تحقیق آمیخته استفاده می کند؛ زیرا هم شامل جنبه‌های کمی و هم کیفی است. در این نوع تحقیق، داده‌های کیفی به اطلاعات کمی تبدیل می شوند و سپس تجزیه و تحلیل می شوند. به این ترتیب، مراحل تحقیق می تواند شامل هر دو نوع داده باشد. تحقیقی که بر مبنای AHP انجام می شود، معمولاً آمیخته است. دلیل آن این است که در بخش کیفی، نظرات و ترجیحات تصمیم‌گیرندگان جمع‌آوری می شود و به صورت کیفی در قالب مقایسه‌های زوجی ارائه می شود و سپس این داده‌ها به اعداد وزن‌های کمی تبدیل و تحلیل می شوند. بنابراین، AHP ترکیبی از جمع‌آوری داده‌های کیفی و تحلیل کمی آنهاست. راهبرد اصلی تحقیق با استفاده از AHP، تصمیم‌گیری چندمعیاره است. این تکنیک برای انتخاب بهترین گزینه یا رتبه‌بندی گزینه‌ها براساس معیارهای مختلف استفاده می شود. در واقع، راهبرد تحقیق AHP یک رویکرد تحلیلی - تصمیم‌گیری است که به منظور حل مسائل پیچیده با در نظر گرفتن ترجیحات ذی‌نفعان و معیارهای گوناگون به کار می رود. مراحل تحقیق AHP به شرح زیر است:

مرحله اول: تعریف هدف و مسئله تصمیم‌گیری است که در این مرحله، مسئله تصمیم‌گیری به طور واضح تعریف می شود. این مرحله شامل تعیین اهداف، معیارها و گزینه‌های مرتبط با تصمیم‌گیری است؛

مرحله دوم: ساختار سلسله‌مراتبی است که در این مرحله یک مدل سلسله‌مراتبی طراحی می شود که شامل سطح هدف، معیارها و گزینه‌هاست. این سلسله‌مراتب به تصمیم‌گیرنده کمک می کند تا مسئله را به بخش‌های کوچک‌تر تقسیم کند.

نفعان معیارها و گزینه‌ها را به صورت زوجی با هم مرحله سوم: انجام مقایسه‌های زوجی است که در این مرحله تصمیم‌گیرندگان یا ذی مقایسه می کنند. این مقایسه‌ها براساس تجربیات و نظرات آنها صورت می گیرد.

1. Analytic Hierarchy Process

2. Thomas L. Saaty

جدول ۱: مقایسه‌های زوجی براساس کمیت‌های ترجیحی توماس ال. ساعتی

مقدار عددی	نوع ترجیح
۹	کاملاً مهم
۷	مهم‌تر
۵	مهم
۳	اندکی مهم
۱	اهمیت یکسان
۰.۲، ۰.۴، ۰.۶ و ۰.۸	ترجیحات بینابین

در پژوهش حاضر پرسش‌نامه تهیه‌شده توسط ۳۵ نفر از استادان تکمیل شد (۲۰ نفر از اعضای هیئت‌علمی در رشته مدیریت با تحصیلات سطح عالی حوزی، ۵ نفر عضو هیئت‌علمی در رشته اقتصاد اسلامی با تحصیلات سطح عالی حوزی و ۱۰ نفر دانشجوی دکتری مدیریت با تحصیلات حوزی).

مرحله چهارم: محاسبه وزن‌ها و اولویت‌ها داده‌های حاصل از مقایسه‌های زوجی به وزن‌های کمی تبدیل می‌شوند و برای هر یک از معیارها و گزینه‌ها یک وزن نسبی محاسبه می‌شود.

مرحله پنجم: بررسی سازگاری در این مرحله، سازگاری مقایسه‌ها بررسی می‌شود تا از منطقی بودن تصمیم‌گیری‌ها اطمینان حاصل شود. در این مرحله شاخص سازگاری محاسبه می‌شود و اگر مقدار آن قابل قبول باشد، تحقیق به مرحله بعد می‌رود.

مرحله ششم: تجمیع نهایی و اولویت‌بندی گزینه‌هاست در این مرحله وزن‌ها در کل مدل سلسله‌مراتبی تجمیع می‌شوند تا اولویت نهایی گزینه‌ها به دست آید و بهترین گزینه برای تصمیم‌گیری انتخاب شود.

گفتنی است جمع‌آوری داده‌ها در مراحل مختلف تحقیق با AHP به دو شکل کیفی و کمی صورت می‌گیرد. در ابتدای تحقیق، داده‌ها به صورت کیفی از طریق مصاحبه‌ها، نظرسنجی‌ها، یا جلسات گروهی با ذی‌نفعان و تصمیم‌گیران جمع‌آوری می‌شود. این اطلاعات برای انجام مقایسه‌های زوجی استفاده می‌شود که نظرهای کیفی تصمیم‌گیرندگان را درباره اهمیت معیارها و گزینه‌ها منعکس می‌کند و سپس داده‌های کیفی جمع‌آوری‌شده در مرحله قبل، به ارقام عددی (مانند مقیاس ۱ تا ۹ در مقایسه‌های زوجی) تبدیل می‌شوند. سپس این داده‌ها با استفاده از روش‌های ریاضی و آماری تحلیل می‌شوند تا وزن‌های نسبی و شاخص‌های اولویت‌بندی به دست آید. در مجموع، AHP از داده‌های کیفی برای شناخت نظرات و ترجیحات استفاده می‌کند و سپس این داده‌ها را به ارقام کمی برای انجام محاسبات و تحلیل نهایی تبدیل می‌کند. این روش آمیخته به دلیل بهره‌گیری از دو نوع داده، باعث ایجاد یک تصویر کامل‌تر و جامع‌تر از مسئله تصمیم‌گیری می‌شود (دلبری و داودی، ۱۳۹۱، ص ۶-۸؛ حیدری و همکاران، بی تا، ص ۴-۵). در این مقاله، با استفاده از نظرات نخبگان در قالب پرسش‌نامه براساس روش تحلیل سلسله‌مراتبی AHP، عوامل به صورت ماتریس‌های مقایسه زوجی مقایسه و با قضاوت‌های انجام شده اهمیت هر یک از این عوامل مشخص شده است.

۷. رتبه عوامل ساختاری فساد اداری

بررسی سخنان امیرالمؤمنین علی (علیه السلام) و دیگر منابع اسلامی، نشان می‌دهد دو گونه عامل بر فساد اداری مؤثرند: نوع اول، عوامل فرهنگی و اجتماعی است^۱ و نوع دوم، که این تحقیق بر شناسایی آن تمرکز نموده، عوامل ساختاری ایجادکننده فساد اداری است. طبق بررسی پژوهشگران با استفاده از منابع و تحقیقات اسلامی، مؤلفه‌هایی برای عوامل یادشده شناسایی شده که در ادامه ذکر شده است. مطابق با آنچه که در بخش روش تحقیق بیان شد، ساختار ذیل در واقع، نتیجه اجرای گام نخست در روش AHP محسوب می‌شود.

۷-۱. عوامل مؤثر بر فساد اداری

عوامل فرهنگی و اجتماعی، و عوامل ساختاری.

۱. این دسته از عوامل خارج از موضوع این تحقیق است و نتایج آن در پژوهش دیگری ارائه خواهد شد.

۲-۷. مؤلفه‌های عوامل ساختاری فساد اداری

نظام نادرست‌گزینش و استخدام، خلأهای نظارتی (نظام غیرجامع نظارت)، نظام غیراصولی ارزشیابی، کافی نبودن حقوق و مزایای کارکنان. در ادامه، برای رتبه‌بندی عوامل ساختاری مؤثر بر فساد اقتصادی و اولویت‌گذاری در تحقق آنها از دیدگاه اسلام، مؤلفه‌های یادشده طی فرایند تحلیل سلسله‌مراتبی (AHP) اهمیت‌سنجی شد. بدین صورت که مطابق با گام دوم آن، ابتدا عوامل مؤثر بر فساد و سپس مؤلفه‌های مربوط به عوامل ساختاری مؤثر بر فساد اداری به صورت دو به دو توسط نخبگان مقایسه و اهمیت‌سنجی شد و ایشان در پرسش‌نامه براساس اعداد جدول ۱ به هر یک از عوامل و شاخص‌ها وزن دادند. نمونه‌ای از ماتریس مقایسه زوجی را می‌توان در جدول ۲ مشاهده نمود که توسط یکی از نخبگان تکمیل شده است.

جدول ۲: نمونه ماتریس زوجی طراحی و تکمیل شده

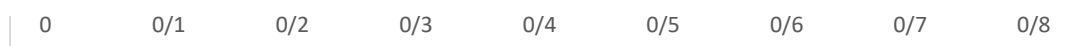
نظام نادرست‌گزینش و استخدام	خلأهای نظارتی	نظام غیراصولی ارزشیابی	کافی نبودن حقوق و مزایای کارکنان
۱	۵	۵	۸
	۱	۶	۶
		۱	۷
			۱

سپس براساس پرسش‌نامه‌های تکمیل شده، وزن نسبی متغیرهای تأثیرگذار در فساد اداری رتبه‌بندی و اولویت‌گذاری شد. براساس این، وزن عامل‌های دوگانه مؤثر بر فساد اداری مطابق جدول ۳ محاسبه شد. طبق نظر خبرگان عوامل ساختاری نسبت به عوامل فرهنگی و اجتماعی اهمیت بالاتری دارند که در جدول شماره ۳ و شکل شماره ۲، وزن تأثیرگذاری هر یک از این عوامل نمایش داده شده است.

جدول ۳: وزن نسبی عوامل مؤثر بر فساد اداری

رتبه هر عامل	وزن نسبی عوامل	عوامل
۱	۰/۶۷۹	عوامل ساختاری
۲	۰/۳۲۱	عوامل فرهنگی و اجتماعی

منبع: یافته‌های تحقیق

 $(0/1) \leq 0/33$: نرخ ناسازگاری)

شکل ۲: مقایسه نسبت اهمیت تأثیرگذاری عوامل ساختاری و عوامل فرهنگی و اجتماعی بر فساد اداری

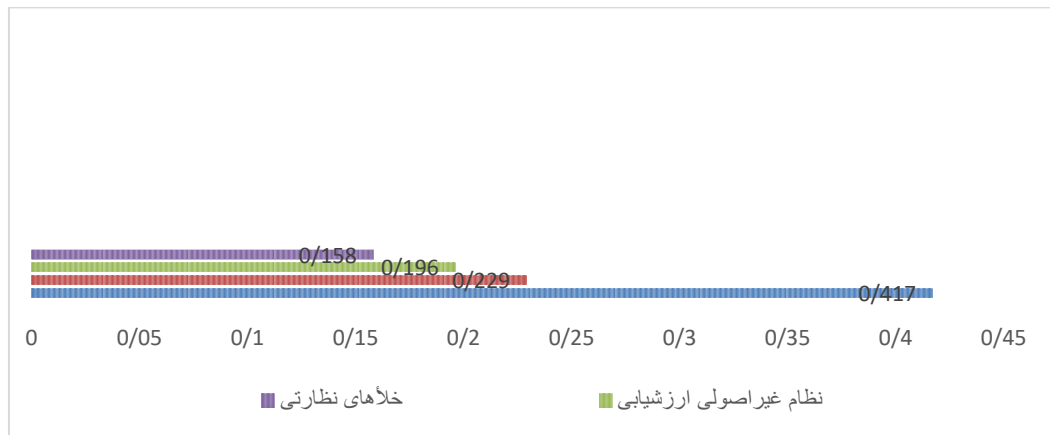
در جدول ۴ نیز وزن‌های به‌دست آمده برای مؤلفه‌های عوامل ساختاری با توجه به پاسخ‌های خبرگان ارائه شده است. همان‌گونه که مشاهده می‌شود، نرخ ناسازگاری همه جداول به دست آمده کمتر از ۰/۱ می‌باشد که بیانگر اعتبار نظرسنجی‌هاست.

جدول ۴: وزن نسبی عوامل ساختاری مؤثر بر فساد اداری

رتبه هر عامل	وزن نسبی عوامل	عوامل ساختاری مؤثر بر فساد اداری
۱	۰/۴۱۲	نظام نادرست‌گزینش و استخدام
۲	۰/۲۲۹	کافی نبودن حقوق و مزایای کارکنان
۳	۰/۱۹۶	نظام غیراصولی ارزشیابی
۴	۰/۱۵۸	خلأهای نظارتی

منبع: یافته‌های تحقیق

 $(0/1) \leq 0/52$: نرخ ناسازگاری)



شکل ۳: عوامل ساختاری مؤثر بر فساد اداری

درواقع، جداول ۴ بیانگر وزن هریک از مؤلفه‌ها براساس قضاوت نخبگان است که متوسط وزن هر شاخص را نشان می‌دهد. نکته قابل توجه این است که با توجه به تعدد پژوهشگران، از میانگین هندسی نظرات آنها برای محاسبه وزن‌های نسبی استفاده شده است. سرانجام نیز مطابق گام چهارم، وزن نهایی هریک از مؤلفه‌ها، محاسبه شده و براساس این، رتبه‌بندی نهایی عوامل ساختاری مؤثر بر فساد اداری در جدول ۵ ارائه شده است. همان‌گونه که مشاهده می‌شود، بیشترین اهمیت در بین مؤلفه‌ها به نظام نادرست‌گزینش و استخدام و کمترین اهمیت به خلاهای نظارتی اختصاص یافته است.

جدول ۵: اوزان نهایی عوامل ساختاری مؤثر بر فساد اداری در آموزه‌های اسلامی

رتبه	وزن نهایی در مجموعه عوامل	وزن مؤلفه‌ها در زیرگروه	مؤلفه‌ها	وزن عامل	عوامل
۱	۰/۲۸۳	۰/۴۱۷	نظام نادرست‌گزینش و استخدام	/۶۷۹	ساختاری
۲	۰/۱۵۵	۰/۲۲۹	کافی نبودن حقوق و مزایای کارکنان		
۳	۰/۱۳۳	۰/۱۹۶	نظام غیراصولی ارزشیابی		
۴	۰/۱۰۷	۰/۱۵۸	خلاهای نظارتی		
				۰/۳۲۱	فرهنگی و اجتماعی

۸. جمع‌بندی و نتیجه‌گیری

پس از تحلیل عوامل ساختاری فساد اداری، مشخص شد که نظام غیراصولی جذب و استخدام یکی از مهم‌ترین عوامل است. این به معنای جذب و استخدام افراد براساس روابط شخصی و آشنایی‌ها، نه براساس ضوابط و شایستگی‌هاست. این نوع جذب و استخدام، هم‌به‌عنوان یکی از مصادیق اصلی فساد اداری شناخته می‌شود و هم به شکل‌گیری دیگر انواع فساد در سازمان‌ها کمک می‌کند. بنابراین، می‌توان آن را به‌عنوان یکی از عوامل کلیدی در بستر فساد اداری مطرح کرد. عامل ساختاری دیگر نبود نظارت جامع و دقیق است که در شکل‌گیری فساد اداری نقش مؤثری دارد. نظارت و کنترل، از مهم‌ترین وظایفی است که باید به‌درستی انجام تا از فساد جلوگیری شود و نظام اداری به‌سمت سلامت و رشد پیش رود. همچنین، ارزیابی عملکرد غیراصولی در سازمان نیز یکی دیگر از عوامل تسهیل‌کننده فساد اداری است. عدم رعایت اصول مهم در ارزیابی عملکرد می‌تواند به گسترش فساد اداری کمک کند و نقش تعیین‌کننده‌ای در این زمینه داشته باشد.

افزون‌براین، نظام حقوق و دستمزد غیراصولی و کافی نبودن حقوق کارکنان نیز نقشی مهم در گسترش فساد اداری ایفا می‌کند. نتایج پژوهش نشان می‌دهد که عوامل ساختاری با ضریب اهمیت /۶۷۹، بیشترین تأثیر را در مقایسه با عوامل فرهنگی و اجتماعی بر فساد اداری دارند. در میان این عوامل، نظام نادرست جذب و استخدام با ضریب اهمیت ۰/۴۱۷ در رتبه اول قرار دارد. کافی نبودن حقوق و مزایای کارکنان، نظام غیراصولی ارزیابی، و خلاهای نظارتی به‌ترتیب با ضرایب ۰/۲۲۹، ۰/۱۹۶ و ۰/۱۵۸ در رتبه‌های دوم، سوم و چهارم

قرار گرفته‌اند. با در نظر گرفتن وزن عامل ساختاری (۰/۶۷۹)، وزن نهایی هریک از این عوامل به ترتیب برای نظام نادرست گزینش و استخدام ۰/۲۸۳ کافی نبودن حقوق و مزایای کارکنان ۰/۱۵۵، نظام غیراصولی ارزیابی ۰/۱۳۳ و خلأهای نظارتی ۰/۱۰۷ محاسبه شده است.

۹. تحلیل شاخص‌ها و رتبه‌بندی آنها

۱. نظام نادرست جذب و استخدام (با ضریب اهمیت ۰/۴۱۷): این شاخص در رتبه اول قرار دارد و نشان می‌دهد که انتخاب و استخدام کارکنان براساس روابط شخصی و نه شایستگی‌ها، به‌طور مستقیم فساد اداری را افزایش می‌دهد. جذب نادرست به حضور افرادی در سیستم منجر می‌شود که شایستگی لازم برای ایفای نقش خود را ندارند که این خود زمینه‌ساز فساد در سطوح دیگر سازمان می‌شود؛
۲. کافی نبودن حقوق و مزایای کارکنان (با ضریب اهمیت ۰/۲۲۹): این شاخص در رتبه دوم قرار دارد. کافی نبودن حقوق و مزایا می‌تواند کارمندان را به سوی انجام فعالیت‌های غیرقانونی و دریافت رشوه سوق دهد. به عبارتی، وقتی حقوق و دستمزد کافی نباشد، انگیزه‌های مالی برای رفتارهای ناسالم افزایش می‌یابد.
۳. نظام غیراصولی ارزیابی عملکرد (با ضریب اهمیت ۰/۱۹۶): ارزیابی عملکرد غیراصولی یکی دیگر از عوامل ساختاری مؤثر بر فساد است. در صورت عدم اجرای صحیح این ارزیابی‌ها، افراد ناکارآمد ممکن است پاداش بگیرند یا به موقعیت‌های بالاتر ارتقا پیدا کنند که این خود فساد را در سیستم تقویت می‌کند.
۴. خلأهای نظارتی (با ضریب اهمیت ۰/۱۵۸): نبود نظارت جامع و دقیق، فضای لازم برای بروز انواع فساد را فراهم می‌کند. اگر کنترل‌های لازم در سیستم اداری وجود نداشته باشد، افراد به راحتی می‌توانند از موقعیت‌های شغلی خود سوءاستفاده کنند. خلأهای نظارتی، به‌ویژه در محیط‌های کاری پیچیده، از مهم‌ترین زمینه‌های رشد فساد محسوب می‌شوند.

۱۰. پیشنهاد‌های پژوهشی و کاربردی

۱. بازنگری در نظام جذب و استخدام: پیشنهاد می‌شود یک سیستم شفاف و مبتنی بر شایستگی برای استخدام و انتخاب کارکنان در سازمان‌ها پیاده شود. این سیستم باید از روابط شخصی فاصله گرفته و براساس معیارهای علمی و شایستگی‌ها باشد.
۲. اصلاح نظام حقوق و مزایا: افزایش حقوق و مزایای کارکنان به سطحی، که پاسخگوی نیازهای زندگی آنها باشد، می‌تواند یکی از راهکارهای مؤثر در کاهش انگیزه برای فساد باشد. اصلاح این نظام نه تنها فساد را کاهش می‌دهد، بلکه انگیزه کارکنان برای بهبود عملکرد را افزایش می‌دهد.
۳. ایجاد نظام نظارتی قوی‌تر: تقویت نظارت و بازرسی‌های منظم و شفاف در همه سطوح سازمان می‌تواند به کاهش فساد کمک کند. این نظام باید به گونه‌ای طراحی شود که کنترل‌های مؤثر و به موقع در سازمان‌ها اجرا شود.
۴. توسعه نظام ارزیابی عملکرد شفاف و علمی: ارزیابی عملکرد کارکنان باید براساس شاخص‌های دقیق و علمی باشد و به صورت منظم و شفاف انجام شود. این اقدام می‌تواند مانع از تشویق رفتارهای ناکارآمد و تسهیل در رشد فساد شود. با اعمال این پیشنهادها، سازمان‌ها می‌توانند از بروز فساد جلوگیری کنند و عملکرد خود را بهبود بخشند.

منابع

* قرآن کریم.

* نهج البلاغه.

۱. ابن ابی الحدید (۱۳۸۷ق). شرح نهج البلاغه. قم: مکتبه آیه الله العظمی المرعشی النجفی (علیه السلام).
۲. احمدی، مرتضی (۱۳۷۸). مبارزه با فساد در کشورهای در حال توسعه. چهارمین اجلاس بازرسان کل آسیا. تهران: انتشارات سازمان بازرسی کل کشور.
۳. افجه‌ای، علی اکبر (۱۳۷۴). «بررسی راه‌های عملی تقویت وجدان کاری». مجله اقتصاد و مدیریت شهری، ۲۶ و ۲۷، صص ۳۸-۴۶.
۴. انصاری، علی نقی؛ امیرحسینی، سیداحسان و مهرزاد حمیدی (۱۴۰۱). «طراحی الگوی عوامل مؤثر بر فساد اداری - مالی در سازمان‌های ورزشی». مطالعات راهبردی ورزش و جوانان، ۵۶، ۱۱۹-۲۱۱.
۵. پدریز، ویتولد؛ اکل، پیتر و رابرتا پاریراس (۱۳۹۵). تصمیم‌گیری چند معیاره فازی (مدل‌ها، روش‌ها و کاربردها). ترجمه عادل آذر و ستار حمزه جوتقانی. تهران: موسسه کتاب مهربان نشر.
۶. پیروز، علی آقا؛ خدمتی، ابوطالب؛ شفیعی، عباس و سید محمود بهشتی نژاد (۱۳۸۴). مدیریت در اسلام. ویراست دوم، قم: پژوهشگاه حوزه و دانشگاه.
۷. ترابی، سیدعلی و میلاد باقرصاد (۱۳۹۵). روش‌های تصمیم‌گیری چند شاخصه با نگرشی کاربردی. تهران: انتشارات دانشگاه تهران.
۸. تمیمی، ابوحنیفه و نعمان بن محمد تمیمی، (۱۳۸۵هـ). دعائم الإسلام. قم.
۹. حبیبی، نادر (۱۳۷۵). فساد اداری. تهران: وثقی.
۱۰. حرّانی، حسن بن علی بن حسین بن شعبه (۱۳۶۹). تحف العقول عن آل رسول (علیه السلام). تهران: کتابفروشی اسلامیه.
۱۱. حیدری، علی و محمد حیدری. (بی‌تا). انتخاب پیمانکاران به کمک روش AHP. چهارم‌حال و بختیاری: موسسه مالی و اعتباری شهرستان لردگان.
۱۲. خاتمی فیروزآبادی، علی و ستار حمزه جوتقانی (۱۳۹۲). تصمیم‌گیری چند معیاره در مدیریت. تهران: انتشارات سازمان مدیریت صنعتی.
۱۳. خدیری، بهزاد؛ محمدزاده اقدم، عبدالله و فریده سادات مومنی ماسوله (۱۳۹۵). «عوامل اجتماعی مؤثر بر فساد اداری در سازمان‌های دولتی شهرستان سنندج». فصلنامه رفاه اجتماعی، ۱۶(۶۰)، ۱۳۷-۱۷۲.
۱۴. خدمتی، ابوطالب (۱۳۹۳). مبارزه با فساد اداری با رویکرد اسلامی. قم: پژوهشگاه حوزه و دانشگاه.
۱۵. خدمتی، ابوطالب؛ پیروز، علی آقا و عباس شفیعی (۱۳۸۱). مدیریت علوی. قم: پژوهشگاه حوزه و دانشگاه.
۱۶. دلبری، سیدعلی و سیدعلیرضا داودی (۱۳۹۱). «کاربرد تکنیک فرایند تحلیل سلسله مراتبی در رتبه‌بندی شاخص‌های ارزیابی جاذبه‌های توریستی». مجله تحقیق در عملیات و کاربردهای آن، ۹(۳۳)، ۵۷-۷۹.
۱۷. ذاکری، علی اکبر. (۱۳۷۵). سیمای کارگزاران علی بن ابی طالب امیرالمؤمنین (علیه السلام). انتشارات دفتر تبلیغات اسلامی حوزه علمیه قم.
۱۸. رفیعی، مهران و محمد اسماعیل رستمی نیا (۱۳۹۶). «فساد اداری و عوامل مؤثر بر بروز آن (مطالعه موردی پژوهشگاه ملی مهندسی ژنتیک و زیست فناوری)». پژوهش‌های کاربردی در مدیریت و حسابداری، ۷، ۳۲-۴۱.
۱۹. زاهدی، شمس‌السادات (۱۳۷۸). فساد اداری در کشورهای در حال توسعه. تهران: چهارمین اجلاس بازرسان کل آسیا.
۲۰. زرنندی، سعید؛ حمیدی حصار، یاسین و جواد معدنی (۱۳۹۶). «عوامل مؤثر بر فساد اداری در سازمان‌های دولتی جمهوری اسلامی ایران». مجلس و راهبرد، ۲۴(۹۱)، ۱۶۵-۲۰۲.
۲۱. شکراللهی، مسعود (۱۳۷۸). ارتقای سلامت اداری، مجموعه مقالات همایش. تهران: مرکز آموزش مدیریت دولتی.
۲۲. فرج‌پور، مجید (۱۳۸۳). فقر و فساد و تبعیض موانع توسعه در ایران. تهران: سازمان چاپ و انتشارات وزارت فرهنگ و ارشاد اسلامی.
۲۳. قاضی، ابویوسف (بی‌تا). الخراج. بیروت: دارالمعرفه.

۲۴. محمدی بارزلی، خدیجه؛ صورآذر، توحید و پرویز صورآذر (۱۳۹۷). «بررسی عوامل مؤثر بر فساد اداری در سازمان‌های دولتی (مطالعه موردی اداره صنعت، معدن و تجارت شهر اردبیل)». رویکردهای پژوهشی نوین مدیریت و حسابداری، ۲(۷)، ۹۴-۱۰۴.
۲۵. مسعودی، علی بن حسین، (۱۴۰۹). مروج الذهب و معادن الجوهر. قم: مؤسسه دار الهجرة.
۲۶. مقدسی، علیرضا (۱۳۸۹). «کاربرد حکمرانی شایسته در مبارزه با فساد اداری. اطلاعات سیاسی - اقتصادی». ۲۸۱ و ۲۸۲، ۱۰۶-۱۱۷.
۲۷. همدی خطبه‌سرا، ابوالفضل (۱۳۸۳). فساد مالی؛ علل، زمینه‌ها و راهبردهای مبارزه با آن. تهران: پژوهشکده مطالعات راهبردی.
۲۸. یعقوبی، احمد بن اسحاق، (۱۴۲۵). تاریخ یعقوبی. بیروت: دار صادر.