

فصلنامه مدیریت دولتی تطبیقی | سال دوم | دوره ۲ | شماره ۲

Identifying corruption points in Iran's gas industry with a risk management approach

Hamed Mohammadi ^{ID}*

Ph.D., Public Administration, Faculty of Management and Accounting, Qazvin Islamic Azad University, Qazvin, Iran.

Zahra Kazemi Saraskanrood ^{ID}

Ph.D., Candidate, Department of Business Administration, Faculty of Economic and Administrative Sciences, Mazandaran University, Babolsar, Iran .

DOI: 10.22098/cpa.2024.15402.1047

Abstract

Context and Purpose: Iran's oil industry plays a strategic role in the country's economy in the field of selling oil and gas and their products and providing domestic and foreign financial resources, and in this regard, it has serious challenges in the processes of doing work, which can be considered as one of the instance of this industry facing the phenomenon of corruption and since Iran's economy is a single product based on the sale of oil and gas, the occurrence of corruption in this industry will always be conceivable. This study was conducted with the aim of preventing corruption by identifying corruption points with a process approach based on risk management in one of the subsidiaries of Iran's gas industry.

Methodology: The research method was a mixed type and combination of qualitative and quantitative methods, and in the qualitative part, to count the points of corruption, while examining the main and secondary processes of each management and Staff unit, using the interview tool, and in the quantitative part, the risk management approach based on a questionnaire used.

Findings: Based on the findings of the research, 58 points were in the low-risk range (green area), 63 points were in the medium risk range (yellow area) and 7 points were in the high-risk range (red area).

Conclusion: The findings can help the studied organization to control corruption points as a driver for improving the integrity of the administrative system, and this is possible through a review of the financial, administrative, legal and gas supply processes.

Keywords: Corruption, points of corruption, risk management, Iran's gas industry

* Corresponding Author: Mohammadi.h.16@gmail.com <https://orcid.org/0000-0002-2087-3883>

How to Cite: Mohammadi, H., Saraskanrood, Z.K., (2024). Identifying corruption points in Iran's gas industry with a risk management approach. *Comparative Public Administration Quarterly*, Volume2 (Issue2), PP 19-44.

DOI:10.22098/cpa.2024.15402.1047.

Extended abstract

Abstract

This study aims to prevent the occurrence of corruption in one of the subsidiaries of the Iranian gas industry by identifying the points of corruption, because the Iranian oil industry plays a very important role in the field of selling oil and gas and their products and providing domestic and foreign financial resources. It has a strategy in the country's economy and in this regard, it has serious challenges in the processes of doing work, which can be considered as one of the examples of the market facing this industry with the phenomenon of corruption, and since Iran's economy has a guiding nature and a single product based on the sale of oil and gas. is, corruption will always be conceivable in this industry.

Introduction

Corruption is one of the most important threats that undermines the foundations of public administration in any country. Corruption is widely recognized as a social scourge that affects most countries in the world, and "corruption syndromes" such as cartels and oligarchs always design corruption scenarios in various contexts. Iran's oil and gas industry, due to its strong and unbreakable link with the economy, is one of the institutions that is always exposed to corruption and factors such as: (1) the failure to implement the rule of law in dealing with corruption, (2) the existence of systematic corruption in the oil industry (3) managerial weakness in the oil industry, (4) lack of sense of belonging and responsibility of citizens against corruption; It is one of the main factors in the formation of corruption in Iran's oil industry. The studied company, as a project-oriented public company with an independent budget, the statistics of corruption-prone points can play a significant role in closing corrupt openings and controlling the administrative misconduct of employees and managers, so that in this way it can provide quality services to citizens, accountability system and improve work processes.

Materials and Methods

The current research method is a mixed type and a combination of qualitative and quantitative methods. In the qualitative method, interviews were used in order to count corruption points, and the researcher used a process approach to conduct interviews with the participants of each unit, so that first, the processes of the relevant unit were identified and examined separately from the main and secondary processes, and then the activities Each of the sub-processes was determined and finally, the corruption points were identified separately for each of the activities. For quantification, the questionnaire tool was used and in this regard, the items were measured in two dimensions "probability of occurrence" and "consequence" and this method will help to identify the critical points of corruption. In designing the

questionnaire, the following points were taken into consideration: (1) a special questionnaire was prepared for each of the organizational units; (2) In order to increase the awareness of the participants in completing the questionnaire, a brief explanation of the purpose and problem of the research was provided; (3) the main process and sub-processes were included in the questionnaire according to the mission of each unit; (4) items (points of corruption) were inserted in front of each of the sub-processes; (5) Two dimensions "probability of occurrence" and "consequence" were used to measure the items. It is noted that the researcher made efforts to explain the various parts of the questionnaire and explain the purpose and problem of the research by holding a meeting separately for each of the organizational units and with the presence of the experts of that unit and with the aim of scientifically completing the questionnaire.

Discussion and Results In the qualitative part, using the interview method and analyzing the work processes of each unit, a total of 128 points of corruption were identified, and in the quantitative part, with the approach of risk management, each point of corruption was analyzed and evaluated from the two dimensions of probability of occurrence and consequence. were placed and in order to measure and determine the position of each of the corrupting points, a heat map was used and finally, 58 points were located in the green area, 63 points were located in the yellow area and 7 points were located in the red area, and then, the position of each of the units according to The risk level was shown in the scatter diagram.

Conclusions

Identifying the points of corruption is a good measure to improve the integrity of the administrative system and improve the performance of Iran's public organizations, and identifying these points with a scientific approach can be effective in controlling and reducing corruption. It will be possible to protect the rights of citizens in the light of fighting corruption and improving the health of public institutions, and the prerequisite for this is to identify corrupt and vulnerable points, and accurate identification of these points can be considered as a suitable measure to prevent corruption. The formation of corruption in public organizations can have an adverse effect on the provision of appropriate public services to citizens, and the identification of corruption-prone points in the company studied in this research, which has the mission of providing gas supply services to the society, can be used as a driver to improve gas supply services and fight against corruption. It should be considered and in other words, identifying the corruption points can be the first main step to control these points and increase the health of the administrative, financial and operational system in the studied company.

Keywords: Corruption, points of corruption, risk management, Iran's gas industry

شناسایی نقاط فسادزا در صنعت گاز ایران با رویکرد

مدیریت ریسک

حامد محمدی ^{ID}*

دکتری، مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه آزاد اسلامی قزوین، قزوین، ایران

زهرا کاظمی سراسکانرود ^{ID}*

دانشجوی دکتری، گروه مدیریت بازرگانی، دانشکده علوم اقتصادی و اداری، دانشگاه مازندران، بابلسر، ایران

تاریخ دریافت: ۱۴۰۳/۰۴/۱۶

تاریخ بازنگری: ۱۴۰۳/۰۵/۱۰

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۳/۰۶/۲۸

نوع مقاله: پژوهشی

صص: ۴۴-۱۹

چکیده

زمینه و هدف: صنعت نفت ایران در زمینه فروش نفت و گاز و فرآورده‌های حاصل از آنها و تامین منابع مالی داخلی و خارجی نقش راهبردی در اقتصاد کشور دارد و دارای چالش‌های جدی در فرآیندهای انجام کار نیز می‌باشد که می‌توان یکی از مصادیق بازر آن را مواجهه این صنعت با پدیده فساد قلمداد کرد و از آنجایی که اقتصاد ایران تک محصولی مبتنی بر فروش نفت و گاز می‌باشد، همواره بروز فساد در این صنعت قابل تصور خواهد بود. این مطالعه با هدف پیشگیری از بروز فساد از طریق شناسایی نقاط فسادزا با رویکرد فرآیندی مبتنی بر مدیریت ریسک در یکی از شرکت‌های تابعه صنعت گاز ایران انجام شد.

روش‌شناسی: روش پژوهش از نوع آمیخته و ترکیبی از روش کیفی و کمی بوده است و در بخش کیفی جهت احصاء نقاط فسادزا ضمن بررسی فرآیندهای اصلی و فرعی هر یک از مدیریت‌ها و واحدهای ستادی، از ابزار مصاحبه و در بخش کمی از رویکرد مدیریت ریسک مبتنی بر پرسشنامه بهره گرفته شد.

یافته‌ها: بر اساس یافته‌های پژوهش تعداد ۵۸ نقطه در دامنه ریسک کم (منطقه سبز رنگ)، ۶۳ نقطه در دامنه ریسک متوسط (منطقه زرد رنگ) و ۷ نقطه در دامنه ریسک بالا (منطقه قرمز رنگ) قرار گرفتند.

نتیجه‌گیری: یافته‌های پژوهش می‌تواند مدیران سازمان مورد مطالعه را جهت کنترل نقاط فسادزا به‌عنوان پیشران ارتقاء سلامت نظام اداری یاری رساند و این مهم از طریق بازنگری در فرآیندهای مالی، اداری، حقوقی و گازرسانی امکان‌پذیر خواهد بود.

کلیدواژه‌ها: فساد، نقاط فسادزا، مدیریت ریسک، صنعت گاز ایران

مقدمه

فساد یکی از مهم‌ترین تهدیدهایی است که پایه‌های مدیریت دولتی در هر کشوری را تضعیف می‌کند (Antonyan & Polyakov, 2022). فساد جزء لاینفک نظام مدیریت دولتی است و این امر به‌طور مستقیم بر مالیه عمومی تأثیر می‌گذارد و موجب عدم ارائه خدمات عمومی به جامعه می‌شود (Malyniak, Martyniuk & Kyrylenko, 2019). فساد در بخش دولتی می‌تواند اعتماد عمومی و حاکمیت قانون را تضعیف نماید و منجر به از بین رفتن اعتماد به نهادهای دولتی و آسیب رساندن به قرارداد اجتماعی بین دولت و شهروندان شود، و این یک چالش بزرگ در بسیاری از کشورها، به‌ویژه کشورهای در حال توسعه است که دارای چارچوب‌های نهادی ضعیف و دستمزدهای پایین در میان مقامات دولتی می‌باشند و می‌تواند انگیزه‌هایی برای رفتارهای فاسد ایجاد کند (Thi Thu Hoa, Thi Thuy & Nghi Thanh, 2023). فساد یکی از موانع اصلی توسعه پایدار اقتصادی، اجتماعی و سیاسی در اقتصادهای توسعه‌یافته، در حال توسعه و نوظهور است و کارآیی و نابرابری را افزایش می‌دهد (Cao & Wang, 2023). فساد به‌طور گسترده به عنوان یک آفت اجتماعی شناخته شده است که اکثر کشورهای جهان را تحت تأثیر قرار می‌دهد و «سندرم‌های فساد» مانند کارتل‌ها و الیگارش‌ها همواره سناریوهای فساد را در زمینه‌های مختلف طراحی می‌کنند (Ceschel, Hinna & Homberg, 2022). فساد یک معضل پیچیده و پایدار اجتماعی، سیاسی، امنیتی و اقتصادی است که همه کشورها را تحت تأثیر قرار می‌دهد و تأثیر منفی اقتصادی آن معادل ۹ برابر کمک‌های رسمی توسعه جهانی برآورد شده است (Council of the European Union, 2023). کشورهای که دارای منابع عظیم نفت و گاز می‌باشند، در زمینه‌هایی نظیر حجم معامله، رانت، تجمع جریان درآمد، پیچیدگی، انحصارهای طبیعی، و اهمیت راهبردی بسیار مستعد فساد می‌باشند (Donwa, Mgbame & Julius, 2015). صنعت نفت و گاز ایران به‌دلیل پیوند قوی و ناگسستنی آن با اقتصاد، از جمله نهادهایی است که همواره در معرض فساد قرار دارد و عواملی نظیر: (۱) عدم تحقق حاکمیت قانون در مقابله با فساد، (۲) وجود فساد سیستماتیک در صنعت نفت، (۳) ضعف مدیریتی در صنعت نفت، (۴) عدم حس تعلق و مسئولیت‌پذیری شهروندان

درمقابله با فساد؛ از جمله عوامل اصلی در شکل‌گیری فساد در صنعت نفت ایران می‌باشد (Rashidinejad, Gorjiazandaryani, Pashaamiri & Dasht, 2023).

شرکت مورد مطالعه در پژوهش حاضر، ماموریت ارائه و تامین انرژی گاز به صورت پاک، ایمن و مستمر به شهروندان و توسعه گازرسانی در سطح روستاها و شهرها را بر عهده دارد و بالغ بر ۶۳ شهر و ۳۶۱۳ روستای این استان تحت پوشش گازرسانی قرار داشته و وظیفه ارائه خدمات مستمر به ۱۸۰۰۰۰۰ مشترک اعم از صنعتی، تجاری و خانگی را بر عهده دارد و در این راستا، با ذینفعان داخلی و خارجی نظیر مشترکین، پیمانکاران و تامین‌کنندگان کالا و خدمات در تعامل می‌باشد و با توجه به حجم بالای پروژه‌های گازرسانی، ضرورت احصاء نقاط فسادزا به شدت احساس گردید. شرکت مورد مطالعه به‌عنوان یک شرکت دولتی که پروژه‌محور و دارای بودجه مستقل بوده، احصاء نقاط فسادزا می‌تواند نقش بارزی در بستن منافذ فساد و کنترل سوءرفتارهای اداری و مالی کارکنان و مدیران داشته باشد، تا از این طریق ارائه خدمات با کیفیت به شهروندان، نظام پاسخگویی و فرآیندهای انجام کار بهبود یابد. احصاء نقاط فسادزا می‌تواند به‌عنوان پیشران ارتقاء سلامت نظام اداری قلمداد گردد و به مدیران ارشد، اعضاء هیئت مدیره و اعضاء کارگروه سلامت اداری جهت تبیین سیاست‌ها و برنامه‌های عملیاتی با هدف کنترل این نقاط یاری رساند. از این‌رو، سئوال‌های پژوهش به شرح زیر تبیین شدند: (۱) «نقاط فسادزا» با ریسک بالا (منطقه قرمز) کدام است؟؛ (۲) «نقاط فسادزا» با ریسک متوسط (منطقه زرد) کدام است؟؛ (۳) «نقاط فسادزا» با ریسک کم (منطقه سبز) کدام است؟؛ (۴) «نقشه حرارتی نقاط فسادزا» چگونه ترسیم می‌شود؟

مبانی نظری و پیشینه پژوهش

● **فهم فساد در بخش دولتی:** فساد یک پدیده چندوجهی است که انواع مختلف بازیگران، رفتارها و فعالیت‌ها را شامل می‌شود. مفهوم فساد گسترده است و در مورد تعریف استاندارد و جامع از فساد اتفاق نظر وجود ندارد و پیچیدگی فساد را نمی‌توان با تعاریف تک‌بعدی و کلی ارائه داد، بلکه تنها با رویکردی چندرشته‌ای قابل بررسی است (Mugellini, Bella, Colagrossi, Isenring & Killias, 2021).

بر اساس گزارش سازمان بین‌المللی کار (۲۰۲۲) فساد فاقد یک تعریف جهانی است و اسناد حقوقی ملی، منطقه‌ای و بین‌المللی به‌جای تعریف فساد، فهرست جامعی از

رفتارهای مجرمانه را شامل می‌شوند و طبق این گزارش، فساد زمانی اتفاق می‌افتد که یک وکیل (کارگزار دولتی) با پذیرش یا جستجوی منفعت از جوینده خدمت، به منافع ملی در تعقیب منافع شخصی، خیانت کند. زمینه‌های فساد زمانی خود را نشان می‌دهند که اصیل در موقعیت قدرتمندی قرار داشته و وکیل که انجام خدمات به او سپرده شده است، دارای یک عنصر اختیاری در اداره خدمات بوده و کمبود یا تقریباً فقدان پاسخگویی نیز وجود داشته باشد (International Labour Organization, 2022). مفهوم فساد از ناتوانی دولت در حفظ توازن قدرت‌ها تا حمایت سیاسی غیراخلاقی از گروه‌های خاص نشأت می‌گیرد (Damijan, 2023). فساد سوءاستفاده از مناصب دولتی برای کسب منافع شخصی تعریف می‌شود (Clarke, 1983). فساد به‌عنوان یک جنبه نامطلوب و مخرب در زندگی اجتماعی تعبیر شده و مفاهیمی نظیر «پوسیدگی»^{*} یا «ناپاکی»[□] در مورد آن وجود دارد و در طول تاریخ، فساد به‌عنوان دشمن بشریت تلقی شده است و بسیاری از نهادهای اجتماعی مانند دولت‌ها، بنیادهای آموزشی و مذهبی و نیز رسانه‌ها، فساد را به صراحت محکوم می‌کنند و آن را بدخیم می‌دانند، اما سیاست‌های خود را با چنین گرایشی همسو می‌کنند (Pertwi, 2018). پاپ فرانسیس[□] (۲۰۱۹) اذعان می‌دارد از اینکه ما شاهد مطالعات بی‌شمار و تلاش‌های مختلف از سوی کشورها برای مهار فساد بوده‌ایم، نشان می‌دهد که همچنان به درگیری با این پدیده شوم ادامه می‌دهیم و نیازی به گفتن نیست که ما هنوز «گلوله نقره‌ای»[□] برای کشتن این هیولا را پیدا نکرده‌ایم، زیرا فساد در همه‌جا وجود دارد. پاپ فرانسیس (۲۰۱۹) اعتراف کرد که حتی در واتیکان نیز فساد وجود دارد! و این امر پیچیده و بومی است، زیرا هر ملتی با فرهنگ منحصر به فرد خود، نه تنها دارای نشان خاص از فساد است، بلکه راه‌های مختلفی برای مبارزه با آن نیز دارد. آنتونیو گوترش^{**}، دبیرکل سازمان ملل متحد گزارش داد (۲۰۱۸) که در مجموع ۲/۶ تریلیون دلار، که حدود ۵ درصد از تولید ناخالص داخلی جهانی است، به‌دلیل فساد از بین می‌رود (Tummala, 2021).

1. decay
2. impurity
3. Pope Francis
4. silver bullet
5. Antonio Guterres

براساس گزارش صندوق بین‌المللی پول با عنوان «نشت‌های فساد در بخش عمومی» شبکه‌ای شبیه به لوله‌کشی ترسیم گردید که نشت‌های فساد در یک نظام بوروکراتیک را به شرح زیر نشان می‌دهد: (۱) در شرکت‌های دولتی، بوروکرات‌های فاسد در مورد قراردادهای ضعیف مذاکره می‌کنند؛ (۲) هنگامی که یک نظام مالیاتی (نوعی شیوه حکومتی) در حال توسعه است، قانونگذاران فاسد معافیت‌های مالیاتی و مشوق‌های سرمایه‌گذاری را به ازای دریافت رشوه ارائه می‌کنند؛ (۳) هنگامی که مالیات جمع‌آوری می‌شود، مدیران مالیاتی فاسد با مالیات‌دهندگان تبانی می‌کنند تا به آنها اجازه دهند از پرداخت مالیات فرار کنند؛ (۴) وجوه حاصل از استقراض و کمک مالی، توسط بوروکرات‌های فاسد منحرف می‌شوند؛ (۵) در مدیریت مالی ممکن است حساب‌ها نظارت نشده و دزدی و اختلاس صورت گیرد که با ضعف کنترل‌های مالی امکان‌پذیر است؛ (۶) زمانی که نیاز به تخصیص بودجه در مورد مخارج است، تصمیم‌گیری در مورد پروژه‌های سرمایه‌گذاری و یارانه‌ها بر اساس رشوه و حمایت اتخاذ می‌گردد؛ (۷) هنگامی که وجوه خارج از بودجه و شرکت‌های دولتی اداره می‌شوند، ممکن است فقدان کنترل، سوءاستفاده از بودجه و تعارض منافع را به‌وجود آورد؛ (۸) هنگامی که تصمیم برای خرید (تدارکات) اتخاذ می‌شود، ممکن است تقلب در مناقصه، قیمت‌گذاری بیش از حد، محصولات و خدمات با کیفیت پایین، ارائه فاکتورهای جعلی، عدم تحویل کالا و غیره وجود داشته باشد (گریکار*، ۲۰۲۰).

● **انواع فساد:** آموندسن^۱ در گزارشی که از سوی موسسه مطالعات توسعه و حقوق بشر میکلسن (۲۰۰۰) ارائه گردید، اشکال فساد را به‌صورت زیر مورد اشاره قرار داد: (۱) رشوه^۲: عبارت است از پرداختی که در رابطه با فساد داده یا گرفته می‌شود. پرداخت یا دریافت رشوه فی‌نفسه فساد است و باید به عنوان ماهیت فساد درک شود. رشوه مبلغی ثابت، درصد معینی از قرارداد، یا هر کمک مالی دیگری است که معمولاً به یک مقام دولتی پرداخت می‌شود که می‌تواند از طرف دولت قرارداد ببندد یا به نحوی دیگر منافع را بین شرکت‌ها یا افراد، تجار و مشتریان تقسیم کند؛ (۲) اختلاس^۳: عبارت است از سرقت منابع عمومی توسط مقامات دولتی که نوعی دیگر از سوءاستفاده از

1. Graycar
 2. Amundsen
 3. bribery
 4. embezzlement

بیت‌المال است. اختلاس زمانی است که یک مقام دولتی از سازمانی که در آن کار می‌کند و از منابعی که قرار است به نمایندگی از دولت و مردم اداره کند، سرقت کند؛ (۳) کلاهبرداری*؛ یک جرم اقتصادی است که متضمن نوعی حيله، تقلب یا فریب است. این اصطلاح حقوقی و رایجی است که فراتر از رشوه و اختلاس می‌باشد و هنگامی که وزرا و بوروکرات‌های ارشد برای بستن چشم‌های خود بر این موضوع سهم می‌گیرند، تقلب رخ می‌دهد؛ (۴) جانبداری^۱؛ سوءاستفاده از قدرت است که مستلزم «شخصی‌سازی» و توزیع جانبدارانه منابع دولتی است، صرف‌نظر از این‌که منابع در وهله اول چگونه انباشته شده‌اند و علاقه‌مندی تمایل طبیعی انسان به طرفداری از دوستان، خانواده و افراد نزدیک و مورد اعتماد است.

● **مفهوم نقاط فسادزا:** از آنجایی که در پژوهش حاضر، نقاط فسادزا با رویکرد ارزیابی ریسک مورد شناسایی قرار گرفتند، بی‌مناسبت نیست تا مفاهیم نقاط فسادزا و ارزیابی ریسک فساد مورد اشاره قرار گیرند. منظور از نقاط فسادزا در این مطالعه، زمینه‌ها و فعالیت‌هایی است که مدیران و کارکنان می‌توانند از طریق سوءرفتارهای اداری، مالی، حقوقی و عملیاتی موجب اختلال در فرآیندهای انجام کار و سلامت سازمانی شوند.

● **ریسک فساد:** بانک جهانی در گزارشی (۲۰۲۲) سه مفهوم «ریسک فساد»، «ارزیابی ریسک فساد» و «مدیریت ریسک فساد» را به صورت زیر تعریف می‌نماید: (۱) ریسک فساد: احتمال وقوع یک جرم فساد یا نقض یکپارچگی و تاثیر نامطلوب بر دستیابی به اهداف است؛ (۲) ارزیابی ریسک فساد: ابزاری تشخیصی برای شناسایی نقاط ضعفی که فرصت‌هایی برای وقوع فساد یا نقض یکپارچگی ایجاد می‌کند؛ (۳) مدیریت ریسک فساد: سیستمی از اقدام‌های مداوم هماهنگ برای شناسایی، تجزیه و تحلیل خطرهای فساد، طراحی اقدامات متقابل برای کاهش این خطرها، اجرای این اقدامات و ارزیابی عملکرد آنها است (سیاست‌ها، فرآیندها و اقدام‌هایی برای مدیریت ریسک‌های فساد و یکپارچگی).

در ارزیابی ریسک فساد سه عنصر شامل «فساد»، «ریسک فساد» و «ارزیابی» وجود دارد و همه این عناصر برای ارائه یک تصویر جامع از اصطلاح «ارزیابی ریسک فساد» ضروری هستند. با رویکرد ارزیابی ریسک فساد، اصطلاح «فساد» را باید فراتر از رشوه و

1. fraud
 2. favouritism

سایر اشکال گرفتن یا دادن امتیاز ناروا به مقامات دولتی در ارتباط با کار یا موقعیت آنها در نظر گرفت. در ارزیابی ریسک فساد، اصطلاح «فساد» شامل نقض رفتارهای اخلاقی و سایر اقداماتی است که اگر توسط یک مقام دولتی استفاده شود، معمولاً به عنوان فساد تلقی می‌شوند (نظیر تعارض منافع^۱، درب گردان^۲ و غیره). بنابراین، ارزیابی ریسک فساد به عنوان یک اقدام پیشگیرانه درک می‌شود و ابزاری برای شناسایی عوامل ریسک فساد در بخش دولتی (در سطح نهادی، رویه‌ای، بخشی یا پروژه‌ای) با هدف توسعه و اجرای اقدامات برای کاهش یا حذف عوامل مربوط به ریسک فساد می‌باشد. به این ترتیب، ارزیابی ریسک فساد یک ابزار مدیریتی برای بهبود حکمرانی یک نهاد بخش عمومی است (Selinšek, 2020).

● **سازوکارهای پیشگیری و مقابله با فساد:** بر اساس گزارش اتحادیه اروپا (۲۰۲۳) مبارزه با فساد، ترویج ارزش‌های دموکراتیک و استانداردهای بالا، و تضمین حکمرانی خوب و شفافیت، بخش جدایی‌ناپذیر همکاری اتحادیه اروپا و کشورهای عضو با همه کشورهای شریک و اصول راهنمای کلیدی دروازه جهانی است. بر اساس گزارش بانک جهانی (۲۰۲۰) یکی از سازوکارهای اصلی مبارزه با فساد، اصلاحات در دولت‌ها با رویکرد «ابتکارات دولت باز» است و هدف از اصلاحات دولت باز، بهبود شفافیت، فراگیری و همکاری است. هدف تغییر هنجارها به روشی پایدار با ایجاد تغییراتی است که منجر به افزایش شفافیت می‌شود و محیطی را ترویج می‌کند که کمتر برای فعالیت‌های فاسد مساعد است، و موجب توانمندسازی شهروندان برای درخواست خدمات بهتر از دولت می‌شود و بر اساس گزارش سازمان همکاری و توسعه اقتصادی سازمان ملل متحد (۲۰۱۸) تعالی بخش عمومی و پیشگیری از فساد به طور جدایی‌ناپذیری به هم مرتبط هستند و هر یک وسیله‌ای برای رسیدن به هدف است که همان پیشبرد توسعه انسانی برای «خیر بزرگ‌تر^۳» است.

● **خاستگاه مقابله با فساد در نظام اداری ایران:** به منظور ارتقاء سلامت نظام اداری در بخش دولتی ایران، اسناد بالادستی زیادی در قالب قانون و آئین‌نامه تبیین و به هر یک از دستگاه‌های اجرایی ابلاغ گردید. برنامه ارتقاء سلامت نظام اداری و مقابله با فساد (۱۳۸۲) طبق مصوبه شماره ۳۷۹۹۵/ت/۲۸۶۱۷ هیئت وزیران در ۱۲ محور به تصویب

1. conflict of interests
 2. revolving door
 3. greater good

رسید. آئین‌نامه پیشگیری و مبارزه با رشوه (۱۳۸۳) در سه فصل و ۱۶ ماده به هر یک از دستگاه‌های اجرایی کشور ابلاغ گردید. قانون ارتقاء و سلامت نظام اداری و مقابله با فساد (۱۳۹۰) در سه فصل و ۳۵ ماده توسط قوه مقننه تصویب و جهت اجرا به قوه مجریه ابلاغ گردید. آئین‌نامه پیشگیری و مقابله نظام‌مند و پایدار با مفسد اقتصادی (۱۳۹۲) در ۹ ماده توسط قوه مجریه تصویب شد. در سیاست‌های کلی نظام اداری (۱۳۹۴) در ماده ۵ و ۹ بر مبارزه با فساد، ارتقاء شفافیت و سلامت نظام مالی، و در ماده ۳۹ بر تدوین راهبرد ملی مبارزه با فساد و تصویب قوانین مربوط تاکید گردید. شورای عالی اداری (۱۳۹۵) به منظور رفع تبعیض و ایجاد نظام اداری پاسخگو و کارآمد، «منشور حقوق شهروندی» را در ۱۹ ماده تصویب کرد. نقشه ملی پیشگیری و مقابله با فساد اداری و اقتصادی (۱۴۰۰) در ۱۲ اصل توسط هیئت دولت تصویب و به هر یک از دستگاه‌های اجرایی ابلاغ گردید. برای مقابله با پدیده شوم فساد، باید یک «عزم و اراده» جدی وجود داشته باشد و مردم باید این اراده را در سطوح مختلف حکومت ادراک نمایند و صرفاً با وضع قوانین و مقررات نمی‌توان ادعا نمود که پدیده فساد، کنترل و پیشگیری می‌شود. علاوه بر وجود این قوانین و مقررات که می‌تواند به عنوان یک پیشران جهت مقابله با فساد تلقی گردد، باید یک «اراده سیاسی» در سطح حاکمیت و یک «اراده اجرایی» نزد مدیران و کارگزاران دولتی در سطح نظام اداری و سازمان‌های وابسته به آن وجود داشته باشد. بنابراین، با ترکیب دو اراده «سیاسی» و «اجرایی» در کنار قوانین و مقررات ضدفساد می‌توان شاهد کاهش پدیده فساد در جامعه بود (Mohammadi & Hamidi, 2023).

● **پیشینه پژوهش:** پژوهشگر با مراجعه به پایگاه‌های اطلاعاتی آنلاین در خارج از کشور نظیر: سازمان‌های دولتی همچون سازمان ملل متحد، سازمان همکاری و توسعه اقتصادی و بانک جهانی، و نیز با مراجعه به پایگاه‌های اطلاعاتی علمی نظیر: Research Gate Taylor & Francis Wiley, Science Direct, Emerald, Springer, Sage مطالعات فراوانی را در راستای موضوع «فساد در بخش دولتی» ملاحظه کرد، اما پژوهشی که مربوط به موضوع «شناسایی نقاط فسادزا» باشد، عملاً یافت نشد. در داخل کشور با مراجعه به پایگاه‌های اطلاعاتی وزارتخانه‌ها و سازمان‌های دولتی و پایگاه‌های فصلنامه‌های معتبر در رشته‌های مدیریت دولتی، اقتصاد و علوم سیاسی؛ پژوهش‌های بسیاری در راستای موضوع فساد انجام پذیرفت، اما پژوهش‌هایی که در راستای

«شناسایی نقاط فسادزا» باشد، ملاحظه نگردید، به استثنای دو مقاله پژوهشی مرتبط با موضوع که در فصلنامه حقوق اداری وابسته به مرکز آموزش مدیریت دولتی به چاپ رسید. در ادامه، به شرح مختصری از این دو پژوهش می‌پردازیم. یافته‌های پژوهش محمدی و ابراهیمی (۲۰۲۳) در یکی از مناطق تابعه شرکت انتقال گاز ایران حاکی از آن است که در بخش کیفی پژوهش تعداد ۱۹ نقطه فسادخیز مورد شناسایی قرار گرفت و در بخش کمی با استفاده از روش دیمتل از میان نقاط فسادخیز شناسایی شده، ۱۳ نقطه به‌عنوان نقاط علی (نشر اطلاعات مربوط به پیمان در زمان برآورد و مناقصه، تبانی ناظر پیمان با پیمانکار در خصوص اجرای مفاد پیمان، نقض قوانین و مقررات مربوط به حریم، سوءاستفاده از خودروهای اداری، صوری بودن انجام استعلام شفاهی در پیمان‌های جزء مستغلاتی، عدم تطابق کیلومتر ثبت شده خودروها با کارکرد واقعی، عدم قابلیت رهگیری کالاها و اقلام تحویلی، خرید تجهیزات بدون ارائه دلائل توجیهی، ارائه فاکتورهای صوری برای یک کار واحد، ارائه آمار نادرست از غذای نیمروزی، اهمال کاری در نحوه رسیدگی به تخلفات اداری، مأموریت اداری ساختگی، تخصیص البسه ورزشی به افراد خارج از تیم‌های ورزشی) و شش نقطه به‌عنوان نقاط معلولی (اخذ رشوه در قبال تسریع در صدور چک، تبانی با فروشنده جهت اخذ پورسانت، تبانی با فروشنده در قبال افزایش مبلغ فاکتور، تبانی در تأیید فنی کالا، نقض قوانین و مقررات حضور و غیاب، دستکاری در فاکتورهای خرید) تعیین شدند. یافته‌های پژوهش محمدی (۲۰۱۹) در یکی از شرکت‌های تابعه گازرسانی کشور، نقاط فسادخیز را در چهار بعد شامل: مشاغل حساس، نقاط آسیب‌پذیر اداری، نقاط آسیب‌پذیر مالی و نقاط آسیب‌پذیر عملیاتی مورد احصاء قرار داد و بر این اساس تعداد ۷۹ مشاغل حساس، هشت نقطه فسادخیز اداری، ۸ نقطه فسادخیز مالی، و پنج نقطه فسادخیز عملیاتی مورد شناسایی قرار گرفت. همان‌طور که ملاحظه می‌گردد از حیث پیشینه تجربی، پژوهش حاضر دارای پشتوانه تجربی قوی نمی‌باشد و پژوهشگر با جستجوهای لازم صرفاً موفق به دریافت دو مقاله اصیل در راستای موضوع پژوهش شد. یکی از وجوه تمایز پژوهش حاضر با دو پژوهش ذکر شده، در آن است که در پژوهش حاضر از رویکرد مدیریت ریسک بهره گرفته شد و یکی از مهم‌ترین مزیت‌های استفاده از این رویکرد، شناسایی نقاط فسادخیز پرخطر و با ریسک بالا می‌باشد.

روش‌شناسی پژوهش

هدف پژوهش حاضر از نوع کاربردی است، زیرا پژوهش در صدد پاسخ به یک چالش عملی در راستای ریسک رفتار مبتنی بر فساد می‌باشد که این مهم بیانگر یکی از جنبه‌های بارز ناکارآمدی در نظام اداری و شرکت‌های دولتی وابسته آن است و از طرفی دیگر، با شناسایی نقاط فسادخیز می‌توان به کشف و توسعه دانش تازه‌ای در زمینه فساد در بخش دولتی اقدام کرد. روش پژوهش حاضر از نوع آمیخته و ترکیبی از روش‌های کیفی و کمی است و استفاده از این روش به این دلیل بوده است که با ترکیب یافته‌های کیفی و کمی می‌توان به یک دید کلی از نقاط فسادزا و ارزیابی ریسک‌های فراروی این نقاط دست یافت. در روش کیفی به منظور احصاء نقاط فسادخیز از مصاحبه استفاده گردید و در همین راستا، پژوهشگر ضمن برگزاری جلسه مشترک با مدیران ارشد واحدهای مختلف شرکت، نسبت به شناسایی افراد خبره که دارای اطلاعات کاملی در زمینه فرآیندهای آن واحد بوده‌اند، اهتمام نمود و سپس دو تا پنج نفر از افراد خبره هر یک از واحدها در انجام مصاحبه مشارکت داشته‌اند. داده‌های حاصل از مصاحبه، رونویسی و کدگذاری شده و بر اساس عوامل مشترکی که بین پاسخ‌دهندگان وجود دارد، گروه‌بندی شدند. پژوهشگر جهت انجام مصاحبه، نسبت به طراحی فرم پروتکل مصاحبه اقدام کرده و روایی پروتکل مصاحبه از طریق «تفاهم» بوده است، بدین منظور پژوهشگر از طریق ایجاد محیط مناسب (گوش دادن موثر و ابراز علاقه‌مندی به صحبت‌های مصاحبه‌شوندگان) اطمینان حاصل کرد که مصاحبه‌شوندگان از طریق بحث‌های باز و صریح، در فرآیند انجام مصاحبه مشارکت داشته‌اند. همچنین، مصاحبه‌کننده (پژوهشگر) در طول انجام مصاحبه همواره در تلاش بوده است تا بی‌طرف باقی بماند و نظراتش را به اشتراک نگذارد. نمونه‌گیری در پژوهش حاضر انجام نشده و با توجه به راهبرد پژوهش، نمونه‌گیری هدفمند بوده است و در این راستا با ۱۳ نفر از خبرگان سازمان مورد مطالعه مصاحبه انجام گرفت. به منظور افزایش قابلیت اعتماد (پایایی) مصاحبه از چهار عنصر شامل: قابلیت اعتبار، قابلیت انتقال، قابلیت اتکا، و قابلیت تایید استفاده شد (Guba, 1981). به منظور افزایش «قابلیت اعتبار» با مراجعه به مدیران ارشد، افراد خبره در هر یک از واحدها مورد شناسایی و سپس انجام مصاحبه قرار گرفتند. جهت افزایش «قابلیت انتقال» یافته‌های پژوهش به‌طور کامل ارائه و تلاش

شد تا تصویری از هدف اصلی پژوهش ارائه شود. برای افزایش «قابلیت اتکا» تمامی مصاحبه‌ها یادداشت‌برداری شدند و فرآیند کدگذاری‌ها به تفکیک هر یک از متن‌های مصاحبه انجام و سپس کدگذاری‌ها در چند نوبت مورد بازبینی قرار گرفتند و در این راستا جهت صحت‌گذاری بر عناوین کدگذاری‌های انجام شده از نظر دو نفر از خبرگان صنعت گاز ایران با تحصیلات دکتری نیز بهره گرفته شد. جهت افزایش «قابلیت تایید» با مراجعه به برخی از مصاحبه‌شوندگان، نظر آنان در خصوص کدگذاری‌های انجام شده، اخذ شد. در بخش کیفی، نمونه‌گیری انجام نشده و جهت انجام مصاحبه با خبرگان هر یک از واحدها از روش سرشماری استفاده شد.

پژوهشگر جهت انجام مصاحبه با مشارکت‌کنندگان هر یک از واحدها از رویکرد فرآیندی استفاده کرده است، بدین ترتیب که ابتدا فرآیندهای واحد مربوطه به تفکیک فرآیندهای اصلی و فرعی مورد شناسایی و بررسی قرار گرفته و سپس فعالیت‌های فراروی هر یک از فرآیندهای فرعی مشخص گردید و در نهایت، نقاط فسادخیز به تفکیک هر یک از فعالیت‌ها (در صورت وجود نقطه فسادخیز) طبق شکل ۱ مورد شناسایی قرار گرفت.



شکل ۱. روند شناسایی نقاط فسادخیز در فرآیند انجام مصاحبه

جهت کمی‌سازی از ابزار پرسشنامه استفاده گردید و در این راستا، گویه‌ها در دو بعد «احتمال رخداد» و «پیامد» مورد سنجش قرار گرفتند و این روش کمک خواهد کرد تا نقاط بحرانی فسادزا مورد شناسایی قرار گیرند. در طراحی پرسشنامه موارد زیر مورد توجه قرار گرفت: (۱) برای هر یک از واحدهای سازمانی پرسشنامه‌ای ویژه تهیه گردید؛ (۲) به منظور افزایش آگاهی مشارکت‌کنندگان در تکمیل پرسشنامه، توضیح مختصری از هدف و مسئله پژوهش ارائه گردید؛ (۳) فرآیند اصلی و فرآیندهای فرعی به تناسب ماموریت هر یک از واحدها در پرسشنامه درج گردید؛ (۴) گویه‌ها (نقاط فسادزا) در مقابل هر یک از فرآیندهای فرعی درج گردید؛ (۵) جهت سنجش گویه‌ها از دو بعد «احتمال رخداد» و «پیامد» استفاده شد. خاطر نشان می‌گردد، پژوهشگر با تشکیل جلسه به تفکیک هر یک از واحدهای سازمانی و با حضور خبرگان آن واحد و با هدف

تکمیل عالمانه پرسشنامه، نسبت به تشریح بخش‌های مختلف پرسشنامه و تبیین هدف و مسئله پژوهش اهتمام نمود. پس از طراحی پرسشنامه، از طریق کارگروه سلامت نظام اداری شرکت مورد مطالعه، هر یک از سئوال‌های تبیین شده مورد بررسی دقیق قرار گرفته و پایایی پرسشنامه از طریق صحت‌گذاری تمامی اعضاء به سئوال‌های تبیین شده مورد تایید قرار گرفت. پژوهش حاضر از جنبه جمع‌آوری داده‌ها، توصیفی - پیمایشی محسوب می‌شود، زیرا از این طریق می‌توان تصویری از چگونگی کنترل نقاط و رفتارهای فسادزا ارائه داد و نیز تشریح نظام‌مندی از وضعیت سلامت نظام اداری مبتنی بر شناسایی این نقاط در شرکت مورد مطالعه تبیین کرد. جامعه پژوهش جهت تکمیل پرسشنامه را کارکنان رسمی با پایه شغلی ۱۶ به بالا، تحصیلات دانشگاهی در مقطع کارشناسی به بالا، سابقه ۱۵ سال به بالا، و آشنایی کامل با فرآیندهای واحد مربوطه، در مجموع به تعداد ۵۲ نفر تشکیل دادند. جهت نمونه‌گیری از روش نمونه‌گیری طبقه‌ای بر اساس هر یک از واحدهای سازمانی استفاده شد و با توجه به ویژگی‌های تبیین شده جهت تکمیل پرسشنامه، صرفاً خبرگان هر یک از واحدها مورد شناسایی قرار گرفتند و با توجه به هر طبقه، از روش سرشماری استفاده گردید.

یافته‌های پژوهش

بخش کیفی: جهت شناسایی نقاط فسادزا از روش کیفی مبتنی بر مصاحبه استفاده و در همین راستا، با خبرگان واحدهای مختلف شرکت، مصاحبه انجام شد. قبل از انجام مصاحبه، هدف و مساله پژوهش به‌طور دقیق برای مصاحبه‌شوندگان تشریح شد تا آنان با ذهنی هدفمند در انجام مصاحبه مشارکت نمایند و سپس هر یک از نظرها و دیدگاه‌های آنان به‌طور دقیق یادداشت‌برداری و متن مصاحبه توسط پژوهشگر طی دو تا سه مرحله مورد بررسی و مطالعه دقیق قرار گرفت، تا دقت لازم در شناسایی این نقاط اعمال گردد. با توجه به ماهیت فنی و عملیاتی برخی از واحدها، پژوهشگر به‌منظور حصول اطمینان از صحت نقاط شناسایی شده، با مراجعه به واحدهای مربوطه، نظر خبرگان آن واحد را اخذ نمود و سپس در عناوین نقاط شناسایی شده اصلاحات لازم به‌عمل آمد. سپس هر یک از نقاط شناسایی شده به فرآیندهای فرعی و فعالیت‌های واحد تخصیص یافتند و در مجموع تعداد ۱۲۸ نقطه فسادزا در شرکت مورد مطالعه شناسایی شدند. در این مطالعه جهت شناسایی نقاط فسادزا، فرآیندهای اصلی، فرعی و فعالیت‌های انجام کار هر یک از واحدهای سازمانی (طبق جدول ۱) مورد بررسی قرار

گرفت، اما به دلیل تعداد بسیار زیاد فرآیندهای انجام کار شناسایی شده، امکان ارائه آنها به تفکیک هر یک از واحدها با توجه به حجم مقاله حاضر امکان پذیر نبوده و صرفاً نمونه‌ای از نحوه شناسایی نقاط فسادزا با رویکرد فرآیندی طبق جدول ۱ ارائه شده است.

جدول ۱. نمونه‌ای از نقاط فسادزا شناسایی شده با رویکرد فرآیندی

فرآیند اصلی: بازرسی کالا		
نقاط فسادخیز	فعالیت‌ها	فرآیند فرعی
تبانی بازرس با پیمانکار در خصوص اجرای غیراستاندارد شبکه‌های فولادی (مانند استفاده از خاک نامناسب، عدم رعایت ارتفاع لوله تا سطح کانال)	ارزیابی شبکه‌های فولادی	بازرسی پروژه‌های در حال اجرا
	تبانی بازرس با پیمانکار ساخت ایستگاه در خصوص استفاده از اقلام غیر مرغوب	
تبانی بازرس با پیمانکار ساخت ایستگاه در خصوص استفاده از اقلام غیر مرغوب		
تبانی بازرس با پیمانکار در خصوص اجرای غیراستاندارد نصب انشعابات	ارزیابی نصب انشعابات	
تبانی بازرس با پیمانکار در خصوص استفاده از تجهیزات غیراستاندارد	ارزیابی نصب تجهیزات (کننتور و رگلاتور)	
فرآیند اصلی: مالی		
نقاط فسادخیز	فعالیت‌ها	فرآیند فرعی
قیمت‌گذاری غیرواقعی کسری کالای پیمانکاران	محاسبه کسری کالای پیمانکاران	حسابداری کالا و اموال
دستکاری مبالغ مندرج در فاکتورهای فروشندگان	ثبت و تغذیه اسناد کالایی (سیاهه)	
تبانی کاربر سیستم حسابداری کالا با واحد کنترل کالا جهت تعدیلات قیمتی و مقداری اقلام کالایی	کنترل اسناد تعدیل کالایی مانند MT75 و 75R	
عدم ثبت اطلاعات در خصوص دارایی‌های خریداری شده در سیستم اموال	ثبت و بروزرسانی اموال منقول و غیرمنقول	
تبانی کاربر سیستم حسابداری اموال با جمع دار اموال در خصوص عدم ثبت و کنترل ورودی و خروجی اموال	کنترل دارایی‌های تحویل گرفته و تحویل شده	

جدول ۱. نمونه‌ای از نقاط فسادزا شناسایی شده با رویکرد فرآیندی

فرآیند اصلی: قراردادها		
نقاط فسادخیز	فعالیت‌ها	فرآیند فرعی
تبانی پیمانکاران با یکدیگر در خصوص برنده شدن در مناقصه	بازگشایی پاکات مناقصات	مناقصات
تبانی دبیر کمیسیون مناقصات با پیمانکار در خصوص اعلام اسامی مناقصه‌گران		
اعمال نفوذ در کمیسیون مناقصات جهت انتخاب پیمانکار خاص	اعلام برنده مناقصه و یا تجدید مناقصه	

بخش کمی: در این بخش جهت سنجش نقاط فسادزا از رویکرد «مدیریت ریسک» استفاده شد و بدین منظور پرسشنامه‌ای ویژه برای هر یک از واحدهای سازمانی طراحی گردید و هر یک از گویه‌های پرسشنامه از دو بعد «احتمال» و «پیامد» مورد سنجش قرار گرفتند (Transparency International, 2011) و به‌منظور عددگذاری هر یک از گویه‌ها نیز از جدول ۲ بهره گرفته شد.

جدول ۲. روش مدیریت ریسک فساد

تأثیر	تفسیر	احتمال	تفسیر
جزئی	اگر فساد و یا آسیبی رخ دهد، فرآیندها و فعالیت‌های برنامه‌ریزی شده مختل نشده و یا تحت تأثیر جزئی قرار می‌گیرد.	کم	وقوع خطر بعید است، یا خیلی کم وجود دارد.
متوسط	اگر فساد یا آسیبی رخ دهد، فعالیت‌ها به‌طور قابل توجهی مختل می‌شود.	متوسط	این رویداد گاهی اتفاق می‌افتد
شدید	اگر فساد یا آسیب رخ دهد، فعالیت‌ها به شدت مختل شده است	زیاد	انتظار می‌رود این رویداد در بیشتر موارد رخ دهد. موقعیت واضح و مکرر شواهد یا آگاهی از اتفاق رخ داده است

جدول ۲. روش مدیریت ریسک فساد

نتایج ترکیب‌های مختلف سطح احتمال و تاثیر	
کم	هیچ اقدامی لازم نیست یا فقط به ریسک شناسایی شده توجه کنید.
متوسط	اقدامات پیشگیرانه بیشتری شناسایی شود، اقدامات شناسایی شده کنترل شود، خطرات را به حداقل برسانید، مافوق باید از خطرات مطلع شود.
زیاد	خطر باید رعایت شود، اقدامات پیشگیرانه بیشتری شناسایی شود، اجرای اقدام کنترلی باید به شدت و اغلب کنترل شود (ضرورت تبیین اهداف و برنامه‌های کارآمد).

به‌منظور سنجش و تعیین موقعیت هر یک از نقاط فسادخیز از نقشه حرارتی* استفاده شد. نقشه حرارتی یک نمایش گرافیکی داده است که از یک سیستم کدگذاری رنگ برای نشان دادن مقادیر مختلف استفاده می‌کند و با مشاهده چگونگی تغییر رنگ سلول در هر محور، می‌توان الگوهای ارزشی برای یک یا هر دو متغیر را مشاهده کرد. به‌طور کلی، این نمودار از سلول‌های شبکه‌ای تشکیل می‌شود که در آن رنگ‌های مرتبط با متغیر اصلی مورد نظر رسم می‌شوند. بر این اساس، هر یک از نقاط فسادخیز حسب امتیاز مکتسبه می‌توانند در هر یک از سلول‌های مربوطه طبق جدول ۳ قرار گیرند.

جدول ۳. تخصیص عدد ریسک به هر یک از نقاط فسادخیز

دامنه ریسک	ریسک کم	ریسک متوسط	ریسک بالا
عدد ریسک	۱-۳	۳-۶	۶-۹

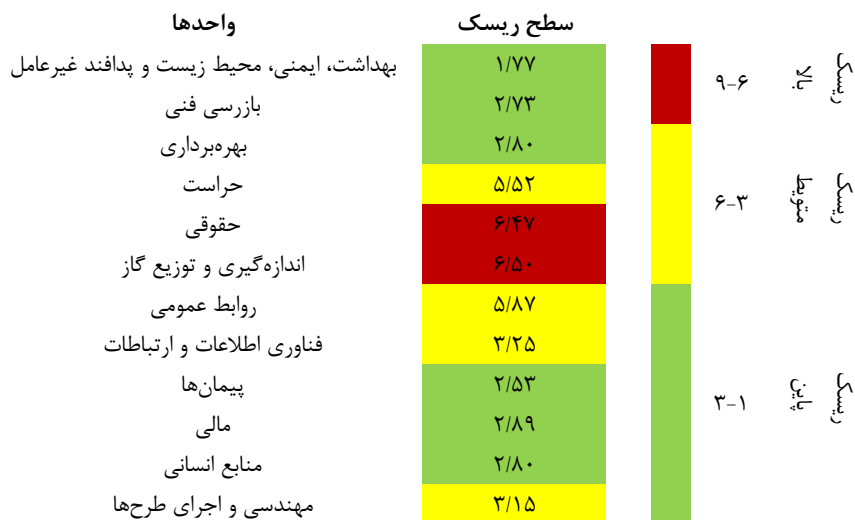
بر اساس «سطح ریسک» محاسبه شده مربوط به نقاط فسادخیز هر یک از واحدها، می‌توان تعداد کل نقاط فسادخیز را حسب موقعیت آنها در جدول حرارتی طبق جدول ۴ در نظر گرفت.

جدول ۴. تعداد کل نقاط فسادخیز

دامنه ریسک	ریسک کم	ریسک متوسط	ریسک بالا
تعداد کل نقاط فسادخیز	۵۸	۶۳	۷

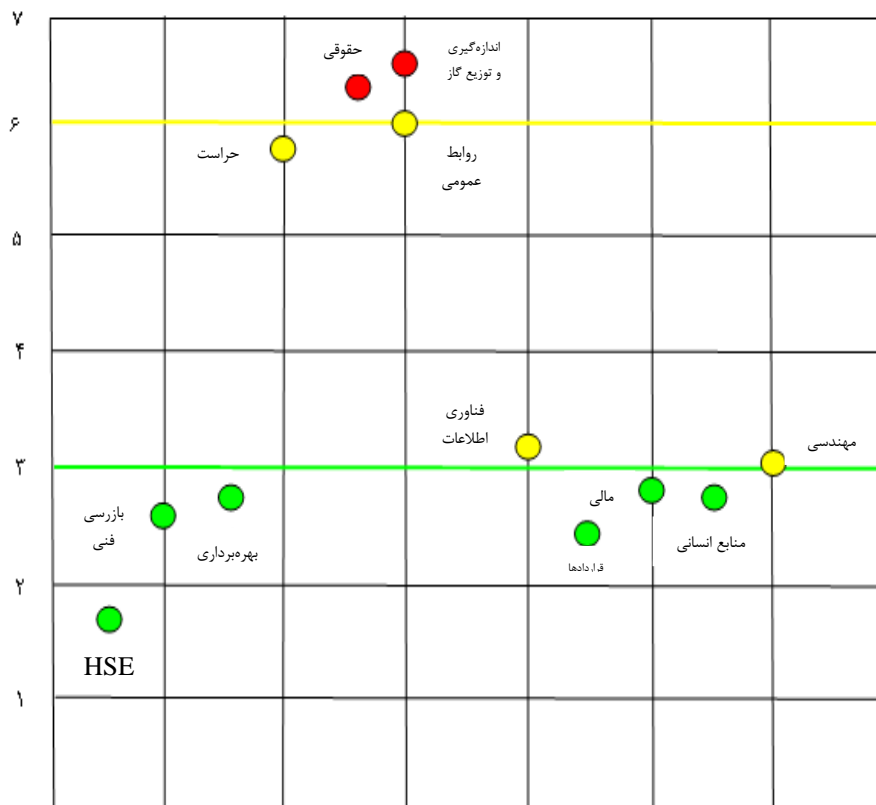
در ادامه، نقشه حرارتی شرکت مورد مطالعه بر اساس سطح ریسک واحدها در شکل ۲ نشان داده شده است.

فصلنامه مدیریت دولتی تطبیقی | سال دوم | دوره ۲ | شماره ۲



شکل ۲. نقشه حرارتی بر اساس سطح ریسک

سپس، موقعیت هر یک از واحدها حسب سطح ریسک در نمودار پراکنشی طبق شکل ۳ نشان داده شده است. پراکندگی و توزیع داده‌ها و محدوده آنها را می‌توان بر اساس نمودار پراکندگی مشاهده کرد و بر این اساس می‌توانیم «خط روند» را روی نمودار پراکندگی رسم کنیم. سعی بر آن است که خط را طوری رسم کنیم که تا حد ممکن به تمامی نقاط نزدیک باشد. نمودار پراکندگی بر اساس سطح ریسک واحدها ترسیم شده و دو خط روند سبز و زرد در نظر گرفته شده است که نقاط زیر خط سبز در بازه ۱-۳ از لحاظ ریسک قرار دارند و متعلق به واحدهایی با سطح ریسک پایین هستند و نقاط مابین خط سبز و زرد، در بازه ۳-۶ از لحاظ ریسک قرار دارند و متعلق به واحدهایی با سطح ریسک متوسط، هستند و در نهایت، نقاط بالای خط زرد در محیط ریسک بالا قرار دارند و سطح ریسک‌شان ۶-۹ می‌باشد.



شکل ۳. پراکنش بر اساس سطح ریسک واحدها

بحث و نتیجه‌گیری

کشورهای دارای منابع غنی نفت و گاز که دارای اقتصاد تک‌محصولی و دستوری می‌باشند از پدیده شوم فساد بیشتر در رنج می‌باشند و در این کشورها توزیع درآمد و ثروت بین مردم و نقاط مختلف کشور ناعادلانه بوده و توسعه در ابعاد اقتصادی، سیاسی و اجتماعی ناپایدار می‌باشد. بر اساس گزارش نهادهای بین‌المللی نظیر سازمان بین‌المللی شفافیت می‌توان اذعان داشت که کشور ایران از پدیده شوم فساد بسیار در رنج است و از اواخر سال ۱۳۷۰ تا ۱۴۰۲ هجری شمسی، قوانین متعددی جهت مقابله با فساد وضع و جهت اجرا به تمامی دستگاه‌های اجرایی کشور ابلاغ گردید، اما حسب گزارش‌ها همچنان شاهد وقوع پدیده فساد در سطح سیاسی و اجرایی کشور می‌باشیم و دلایل آن را می‌توان در پژوهشی مستقل مورد بررسی قرار داد، اما پژوهشی

در ایران (Mohammadi & Hamidi, 2023) اذعان داشته است که صرفاً با وضع قوانین و مقررات نمی‌توان با فساد مبارزه کرد و به‌منظور مقابله با فساد در ایران باید یک اراده سیاسی در سطح حاکمیت و یک اراده اجرایی در سطح قوه مجریه وجود داشته باشد. شناسایی نقاط فسادزا اقدام مناسبی برای ارتقاء سلامت نظام اداری و بهبود عملکرد سازمان‌های دولتی ایران می‌باشد و شناسایی این نقاط با رویکرد علمی می‌تواند در کنترل و کاهش فساد موثر باشد. صیانت از حقوق شهروندان در پرتو مبارزه با فساد و ارتقاء سطح سلامت نهادهای دولتی امکان‌پذیر خواهد بود و پیش‌نیاز این مهم، شناسایی نقاط فسادزا و آسیب‌پذیر می‌باشد و شناسایی دقیق این نقاط می‌تواند اقدام مناسبی جهت پیشگیری از وقوع فساد تلقی گردد. شکل‌گیری فساد در سازمان‌های دولتی می‌تواند در ارائه خدمات عمومی مناسب به شهروندان تاثیر نامطلوبی داشته باشد. شناسایی نقاط فسادزا در شرکت مورد مطالعه در این پژوهش که مأموریت ارائه خدمات گازرسانی به جامعه را بر عهده دارد، می‌تواند به‌عنوان پیش‌نیاز بهبود خدمات گازرسانی و مقابله با فساد قلمداد گردد و به‌عبارتی دیگر، شناسایی نقاط فسادزا می‌تواند اولین گام اصلی جهت کنترل این نقاط و افزایش سلامت فرآیندهای اداری، حقوقی، مالی و عملیاتی در شرکت مورد مطالعه باشد. در این مطالعه جهت شناسایی نقاط فسادزا از رویکرد مدیریت ریسک استفاده شد و نقاط در سه سطح ریسک بالا، ریسک متوسط و ریسک کم مورد ارزیابی قرار گرفتند و در نهایت، تعداد ۱۲۸ نقطه فسادخیز مورد شناسایی قرار گرفت که بر این اساس، ۵۸ نقطه در دامنه ریسک کم، ۶۳ نقطه در دامنه ریسک متوسط و ۷ نقطه در دامنه ریسک بالا قرار گرفتند و طبق جدول ۵ تعداد نقاط فسادزا به تفکیک هر یک از واحدها و بر اساس سطح ریسک نشان داده شده است.

جدول ۵. تعداد نقاط فسادزا به تفکیک هر یک از واحدها

سطح ریسک			نام واحد
زیاد (قرمز)	متوسط (زرد)	کم (سبز)	
۰	۰	۹	HSE
۰	۹	۲	بازرسی فنی

جدول ۵. تعداد نقاط فسادزا به تفکیک هر یک از واحدها

سطح ریسک			نام واحد
زیاد (قرمز)	متوسط (زرد)	کم (سبز)	
۱	۹	۱۰	بهره‌برداری
۱	۴	۰	حراست
۱	۶	۱	حقوقی
۲	۳	۰	اندازه‌گیری و توزیع گاز
۱	۳	۰	روابط عمومی
۰	۱	۱	فناوری اطلاعات و ارتباطات
۱	۱	۵	قراردادها
۰	۱۲	۱۱	مالی
۰	۹	۱۴	منابع انسانی
۰	۶	۵	مهندسی و اجرای طرح‌ها
۷	۶۳	۵۸	جمع

سپس سطح ریسک هر یک از واحدهای شرکت مورد مطالعه محاسبه و نقشه حرارتی بر این مبنا تهیه گردید و موقعیت این واحدها با توجه به سطح ریسک در نمودار پراکنشی نشان داده شد. بنابراین، شناسایی نقاط فسادزا به مدیران ارشد شرکت مورد مطالعه یاری می‌رساند تا با تمرکز بر نقاط فسادزا با ریسک متوسط و بالا بتوانند راهبردها و برنامه‌های عملیاتی جهت کنترل این نقاط با هدف افزایش سلامت نظام اداری تبیین نمایند. در راستای شناسایی نقاط فسادزا در سازمان‌های دولتی ایران، پژوهش‌های کمی انجام شده است و انجام پژوهش‌هایی در این زمینه با توجه به نوع ماموریت سازمان‌های دولتی در جامعه به شدت احساس می‌گردد و یافته‌های پژوهش حاضر می‌تواند اندکی خلاء پژوهشی در کشور را جبران نماید و به‌عنوان یک مطالعه پژوهشی، مدیران دولتی را جهت شناسایی نقاط فسادزا یاری رساند. یکی از جنبه‌های بارز این مطالعه را می‌توان در اتخاذ رویکرد مدیریت ریسک جهت شناسایی نقاط فسادزا بیان داشت که از این طریق نقاط فسادزا از دو بعد احتمال و تاثیر و در سه سطح ریسک پایین، متوسط و بالا مورد شناسایی و ارزیابی قرار گرفتند که اتخاذ این رویکرد می‌تواند مدیران ارشد سازمان مورد مطالعه را در برابر نقاط فسادزا با ریسک بالا به تفکیک

هر یک از فرآیندهای سازمانی قرار داده و ادراک آنان را در تبیین سیاست‌ها و اقدام‌های بایسته جهت کنترل نقاط فسادزا افزایش دهد.

از آنجایی که در پژوهش حاضر جهت احصاء نقاط فسادزا از رویکرد فرآیندی نیز بهره گرفته شد، اما یکی از محدودیت‌های اصلی عدم آگاهی کامل کارکنان از فرآیندهای انجام کار بوده است و از این‌رو، پژوهشگر با مراجعه به مدیران ارشد که شناخت جامعی از دانش و تجربه کارکنان در زمینه فرآیندگرایی و تفکر سیستمی داشتند، افراد منتخب را مورد شناسایی قرار داد و از طرفی دیگر، پژوهشگر با مراجعه به واحد آموزش، افرادی که دوره‌های آموزشی تفکر سیستمی و بهبود فرآیندهای سازمانی را با موفقیت طی کردند، به تفکیک هر یک از واحدهای سازمانی مورد شناسایی قرار داد.

به مدیران ارشد و اعضاء کارگروه سلامت نظام اداری سازمان مورد مطالعه جهت کنترل نقاط فسادزا شناسایی شده پیشنهادهای زیر ارائه می‌گردد:

- بر اساس نقاط فسادزا شناسایی شده نسبت به اصلاح و یا بازمهندسی فرآیندهای انجام کار به تفکیک هر یک از واحدهای سازمانی اقدام شود.
- به مدیران ارشد سازمان مورد مطالعه پیشنهاد می‌شود تا نقاط فسادزا شناسایی شده را در اختیار ماموران نهادهای نظارتی نظیر سازمان بازرسی کل کشور مستقر در آن سازمان قرار دهند تا از این طریق این نقاط از سوی آنان نیز مورد ارزیابی قرار گیرد.
- به مدیران سازمان مورد مطالعه و سایر سازمان‌های دولتی ایران پیشنهاد می‌شود نسبت به «ارزیابی ریسک‌های فساد» با رویکرد فرآیندی اهتمام نمایند.
- به پژوهشگران رشته مدیریت دولتی پیشنهاد می‌شود نسبت به طراحی الگویی فراگیر و چندوجهی (مدیریتی، سیاسی، حقوقی، اقتصادی، ...) با هدف شناسایی نقاط فسادزا در نظام اداری ایران اهتمام نمایند.

تعارض منافع

نویسنده مسئول اعلام می‌دارد که هیچ تضاد منافی در رابطه با نویسندگی و یا انتشار این مقاله ندارد.

منابع

رشیدی‌نژاد، عباس؛ گرجی‌ازندریانی، علی‌اکبر؛ پاشای‌امیری، امین؛ دشتی، علی (۱۴۰۱). طراحی مدل راهبردی چالش‌های صنعت نفت ایران از منظر مبارزه با فساد و تحقق حاکمیت قانون. *مطالعات راهبردی در صنعت نفت و انرژی*، ۱۰(۱۴)، ۱۵۷-۱۷۸.

URL: <http://iieshrm.ir/article-۱-۱۴۸۶-fa.html>

محمدی، حامد (۱۳۹۸). شناسایی نقاط فسادخیز در صنعت گاز ایران. *حقوق اداری*، ۱۹(۶)، ۲۰۸-۱۷۱.

<http://qjal.smtc.ac.ir/article-۱-۴۳۰-fa.html>

محمدی، حامد؛ ابراهیمی، حسین (۱۴۰۲). شناسایی نقاط فسادخیز علی و معلولی: پیشران ارتقاء سلامت نظام اداری. *حقوق اداری*، ۲۴(۱۰)، ۱۳۵-۱۶۱.

URL: <http://qjal.smtc.ac.ir/article-1-1152-fa.html>

محمدی، حامد؛ حمیدی، ناصر (۱۴۰۲). تحلیل مضمون مقابله با فساد در پرتو اسناد بالادستی نظام اداری ایران. *راهبرد*، ۳۲(۱)، ۸۳-۱۰۸.

<http://doi.10.22034/RAHBORD.2023.400129.1558>

References

- Amundsen, I. (2000). *Corruption: Definitions and Concepts*. Michelsen Institute Development Studies and Human Rights, DRAFT, 17 January 2000.
- Antonyan, E., & Polyakov, M. (2022). Administrative and legal forms and methods of combating corruption in the field of public administration. *International Scientific Siberian Transport Forum*, 63, 2295–2300.
- Cao, F., & Wang, C. (2023). Corruption, accountability, and discretion of procurement officials: An analysis of selection Preferences for Performance-based Evaluation Criteria (PBEC) in PPP procurement. *Plos one*, 18(3), 1-18.
- Ceschel, F., Hinna, A., & Homberg, F. (2022). Public Sector Strategies in Curbing Corruption: A Review of the Literature. *Public Organization Review*, (22), 571–591. <http://doi.10.1007/s11115-022-00639-4>
- Clarke, M. (1983). *Corruption: Causes, consequences and control*. Palgrave Macmillan.
- Council of the European Union. (2023). *Corruption as an obstacle to development - Council conclusions*. General Secretariat of the Council, 4 May 2023.

- Damijan, S. (2023). Corruption: A Review of Issues. *Economic and Business Review*, 25(1), 1-10. <https://doi.org/10.15458/2335-4216.1314>
- Donwa, P. A., Mgbame, C. O., & Julius, O. M. (2015). Corruption in the Oil and Gas Industry: Implicatiuon for Economic Growth. *European Scientific Journal*, 11(22), 212-230.
- Graycar, A. (2020). *Corruption and public administration. Handbook on corruption, ethics and integrity in public administration*. Edward Elgar Publishing. <http://doi.10.17223/22253513/45/3>
- Guba, E. G. (1981). Criteria for assessing the trustworthiness of naturalistic inquiries. *Educational Technology Research and Development*, 29(2), 75-91. <https://doi.org/10.1177/019394599902100603>
- International Labour Organization. (2022). *The protection of whistle-blowers in the public service sector*. Technical meeting on the protection of whistle-blowers in the public service sector (Geneva, 26–30 September 2022).
- Malyniak, B., Martyniuk, O., & Kyrylenko, O. (2019). Corruption and efficiency of public spending in states with various public management types. *Economic Annals- XXI*, 178(7-8), 17-27.
- Mohammadi, H. (2019). Identification of Corrosive points in Iranian gas industry (Case study: Mazandaran Gas Company). *Administrative Law*, 6(19), 171-208. [In Persian] <http://qjal.smtc.ac.ir/article-۱-۴۳۰-fa.html>
- Mohammadi, H., & Ebrahimi, H. (2023). Identifying causal and effect corruption points: driving the improvement of the health of the administrative system. *Administrative Law*, 10(34), 135-161. [In Persian] URL: <http://qjal.smtc.ac.ir/article-1-1152-fa.html>
- Mohammadi, H., & Hamidi, N. (2023). Analyzing thematic of dealing with corruption in the light of the upper documents of Iran's administrative system. *A Quarterly Journal of strategy*, 32(1), 83-108. [In Persian] <http://doi.10.22034/RAHBORD.2023.400129.1558>
- Mugellini, G., Bella, S. D., Colagrossi, M., Isenring, G., & Killias, M. (2021). Public sector reforms and their impact on the level of corruption: A systematic review. *Campbell Systematic Reviews*, (17), 1-46.
- Pertiwi, K. (2018). Contextualizing Corruption: A Cross-Disciplinary Approach to Studying Corruption in Organizations. *Administrative Science*, (12), 1-19. <https://doi.org/10.3390/admsci8020012>
- Rashidinejad, A., Gorjiazandaryani, A., Pashaamiri, A., & Dashti, A. (2023). Designing a strategic model of Iran's oil industry challenges from the perspective of fighting corruption and realizing the rule of law.

- Strategic studies in the oil and energy industry*, 14(56), 155-176. [In Persian] URL: <http://iieshrm.ir/article-۱-۱۴۸۶-fa.html>
- Selinšek, L. (2020). *Corruption Risk Assessment in Public Institutions in South East Europe Comparative Study and Methodology*. Regional Cooperation Council, Sarajevo Bosnia and Herzegovina, 1-110.
- Thi Thu Hoa, N., Thi Thuy, N., & Nghi Thanh, N. (2023). Factors Affecting Corruption in the Public Sector: Evidence from Vietnam. *Journal of Liberty and International Affairs*, 9(2), 50-72.
- Transparency International. (2011). *Corruption Assessment Toolbox. Corruption Risk Assessment Topic Guide*. <https://knowledgehub.transparency.org/kproducts>
- Tummala, K. K. (2021). Corruption in the Public Sector: A International Perspective. *Public Policy and Governance*, (34), 1-5.
- United Nations Development Programme. (2018). *Good Practices in Public Sector Excellence to Prevent Corruption. Lessons Learned Study in Support of the Implementation of the United Nations Convention Against Corruption (UNCAC)*. acpis@undp.org.
- World Bank. (2022). *Corruption risk management: International standards and best practices*. April 18, 2022.