

## ارائه الگوی مدیریت تبانی سازمانی در سازمان های دولتی

# P

## resenting a management model for organizational collusion in government organizations

### چکیده

اولین گام در راه بهبود این پژوهش با هدف ارائه الگوی مدیریت تبانی سازمانی در سازمان های دولتی انجام شد. روش پژوهش حاضر از لحاظ هدف از نوع بنیادی و از لحاظ گرد آوری داده ها از نوع توصیفی تحلیلی است. جامعه آماری این پژوهش شامل خبرگان در حوزه رفتار سازمانی، انعقاد قراردادها، حقوقی سازمانی های دولتی استان همدان است که در نهایت ۱۴ نفر در پژوهش شرکت نمودند. جامعه آماری این پژوهش، شامل خبرگان در حوزه رفتار سازمانی، انعقاد قراردادها، حقوقی سازمانی های دولتی استان همدان بوده است. روش جمع آوری داده ها روش تحلیل مضمون بوده و از نرم افزار مکس کیودا استفاده شد. یافته ها نشان داد که الگوی مدیریت تبانی در سازمان های دولتی شامل سه مضمون اصلی و هفده مضمون فرعی بوده که سه مضمون فراگیر عبارتند از پیشگیری، شناسایی و راهبردهای کنترل تبانی سازمانی. پیشگیری تبانی سازمانی شش مضمون فرعی گردش شغلی برنامه ریزی شده، استخدام و انتصاب هایی با رویکرد شایسته سالاری، افزایش حقوق و میزان رفاه کارکنان، توسعه فرهنگ سازمانی مبتنی بر مباحث دینی، تقویت واحدهای مجزا برای پیگیری تبانی، جلوگیری از ارتباط فامیلی کارکنان در مزایده و مناقصات به دست آمد و برای مضمون شناسایی تبانی سازمانی چهار مضمون فرعی استفاده از هوش مصنوعی، استفاده از فناوری مناسب الکترونیک و با امنیت برای کنترل مدیران، پایش در آمد کارکنان و خانواده ایشان، کمک از کارکنان مومن در شناسایی تبانی در حال انجام انتخاب گردید و در قست آخر و راهبردهای کنترل تبانی سازمانی شش مضمون فرعی مبارزه با تبانی از سطوح بالا به پایین، توسعه اخلاق حرفه ای، هدایت افراد تبانی کننده به وظایف دیگر، انجام تاییدیه و امضاها توسط چند نفر در مزایده و مناقصات، باز خورد صحت و عملکرد کارکنان از طریق مشتریان و ایجاد جرائم سنگین برای تبانی کنندگان به دست آمد.

کلمات کلیدی: تبانی سازمانی، مدیریت تبانی سازمانی، سازمان های دولتی.

نوع مقاله: پژوهشی

عارف نائینی<sup>۱</sup>، جواد نیک نفس<sup>۲\*</sup>، علی اصغری صارم<sup>۳</sup>، رضا تقوایی<sup>۴</sup>

۱- دانشیار، گروه مدیریت مالی، دانشکدگان فارابی دانشگاه تهران، قم، ایران

۲- دانشیار، گروه مدیریت صنعتی و فناوری، دانشکدگان فارابی دانشگاه تهران، قم، ایران

۳- دانشجوی دکتری حسابداری، دانشکده حسابداری و مدیریت دانشگاه پردیس کیش، دانشگاه تهران، کیش، ایران

niknafs@iau.ac.ir

ایمیل نویسندگان و عهده دار مکاتبات:

تاریخ دریافت: ۱۴۰۴/۰۹/۱۷

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۴/۱۱/۲۰

## مقدمه

نفر علیه فرد سوم گویند و از تباری به مناسبت در باب هایی چون تجارت و شفعه سخن رفته است. حکم تباری محکوم به حکم امری است که بر آن تباری شده است. اگر مورد تباری امری حرام باشد تباری نیز حرام خواهد بود و اگر مشروع باشد، جایز است. از مصادیق تباری حرام نجش در معامله است؛ بدین معنا که فردی بدون آنکه قصد خرید داشته باشد براساس تباری قبلی با فروشنده، برای کالای عرضه شده قیمت بالایی پیشنهاد می کند تا دیگری بشنود و آن را با بهای بیشتر بخرد [۳].

از آنجا که بخش اعظم خدمات رسانی و انجام وظایف دولت ها از گذر انعقاد قراردادها با اشخاص دیگر (اعم از حقیقی یا حقوقی) می گذرد، بنابراین درک چنین مفاهیمی در بخش تدارکات عمومی مهم است چرا که تدارکات عمومی چه در کشورهای توسعه یافته و چه در حال توسعه بخش قابل توجهی از تولید ناخالص داخلی را شکل می دهد [۴].

یک سوال اصلی در اقتصاد فساد این است که با توجه به وجود فساد، یک ساختار فساد تا چه حد باید بر ساختار دیگر ترجیح داده شود [۵] و آیا دولت باید قدرت اعطای مجوزها را به یک بخش دولتی (یک بوروکرات) متمرکز کند تا کارایی تخصیص را بهبود بخشد، و وقتی بوروکراتها می توانند در انواع مختلف فسادهای خرد شرکت کنند، یعنی فقط اخذی، فقط تباری، یا هر دو اخذی و تباری [۶].

به دلیل ضعف در پایه های رشد و استحکام اقتصادی کشورهای در حال توسعه مانند ایران بخش خصوصی قدرت لازم را نداشته و اندازه دولت بزرگ شده و یکه تازی بسیاری از فعالیت های اقتصادی و غیراقتصادی می گردند که این امر را می توان زمینه ساز تباری در معاملات دولتی دانست. بدون شک تشریفات مناقصه و مزایده در جهت تامین منافع عموم است که در صورت عدم توجه به این مهم نتایج معکوسی به بار خواهد آورد [۷].

تباری اغلب با ساختار بازار انحصار صورت می گیرد و این در حالی است که تصمیم تعداد کمی از شرکتها بازار کلی را به دست

دولت ها و بنگاه ها در راستای خدمات رسانی و انجام وظایف خود ناگزیر به انعقاد قراردادها با اشخاص دیگر اعم از حقیقی و حقوقی خصوصاً در رابطه با فرآیندهای مناقصه و مزایده می باشند. از آنجا که قانون برگزاری مناقصه ها و مزایده ها، همیشه دارای خلاءها و ایرادات اساسی است، لذا این امر موجب اشاعه و توسعه زمینه های بروز فساد در این قراردادها از طریق تباری گردیده است. تباری از دیرباز در نظام حقوقی کشورهای مختلف جرم انگاری شده است. تباری از جمله ی جرایم مانع به شمار می رود، به همین دلیل نیز جرم انگاری آن ها توسط سیاست گذاران کیفری برای پیشگیری از وقوع جرایم شدید در آینده و تامین دفاع اجتماعی تجویز می گردد [۱].

با این حال اقدام قانون گذار کیفری ایران در خصوص جرم انگاری تباری برای ارتکاب کلیه ی جرایم علیه اموال، اعراض و نفوس در ماده ی ۶۱۱ قانون تعزیرات مصوب ۱۳۷۵ که جرایم کم اهمیتی همچون نشر اکاذیب نیز در میان آنان وجود دارد قابل انتقاد به نظر می رسد. ضمن اینکه تباری برای ارتکاب برخی از جرایم علیه اموال و اعراض دارای مجازاتی به مراتب شدیدتر از مجازات مقرر در قانون برای این جرایم است که خود موجب تشویق تباری کنندگان به ارتکاب جرم اصلی می گردد. در مسائل حقوق اداری و حقوق اسلامی از تباری به عنوان توافق بین دو یا چند نفر نام برده می شود که گاهی به صورت سری و غیر قانونی و گاهی با فریب کاری، اغفال، کلاهبرداری از حقوق قانونی افراد و گاهی توسط قانون خاص، اغفال یا به دست آوردن مزایای غیر منصفانه صورت می گیرد و درعین حال، میان شرکت هایی که کار بازار، تنظیم قیمت یا تولید محدود را به دست می گیرند. برای مثال در صنعت و مطالعه اقتصادی و رقابت بازار تباری زمانی است که شرکت های رقیب برای رسیدن به سود با یکدیگر همکاری می کنند در صنعت اتفاق می افتد [۲].

از سویی در علم حقوق و مبانی اسلام تباری را قرار پنهانی دو

می‌گیرد. موافقت نامه‌ها وضعیت خاصی از تباری صریح می‌باشند، تباری که آشکار نیست و به عبارتی تحت عنوان تباری ضمنی شناخته شده‌است. حال مساله ای که در این پژوهش پژوهشگر دنبال می‌کند مساله تباری موجود در سازمان های دولتی مانند شهرداری، صنعت معدن و تجارت، شرکت گاز، آب و فاضلاب، نفت، مخابرات و اقتصاد و دارایی استان همدان که دارای سیستم مناقصه و مزایده است. معمولا دیده می‌شود که در هنگام مزایده و مناقصه از قدیم الایام افرادی بوده اند که در این مزایده و مناقصات شرکت کرده اند و با تباری و یا مسائل دیگر توانسته اند برنده باشند. با وجود اینکه همه افراد هم این مسائل را می‌دانسته اند ولی پژوهشگر یا سازمانی در علم مدیریت آن چنان که باید به صورت جدی پیگیری این مساله نبوده که این گونه موارد را شناسایی و به صورت علمی حل و فصل نماید. اکثر پژوهشگرانی که در زمینه تباری پژوهش کرده اند، در رشته حقوق و فقه بوده اند که چنین مسائلی را از لحاظ حقوقی پیگیری کرده اند. از آنجا که فساد و تباری در کشور از قدیم الایام زیاد بوده است و طبق آمار بین المللی کشور ایران از لحاظ در سال ۲۰۲۳ در جایگاه ۱۴۷ را از بین ۱۸۰ کشور دنیا کسب کرده است [۸] لذا می‌توان فهمید این امر در دنیای امروز و موقعیت کشور عزیزمان خیلی مهم است و باید برای رفع آن حتما اقدامات حقوقی و مدیریتی جدی انجام داد، چرا که اگر این امر به درستی شناسایی و حل و فصل نشود، منجر به کسب رتبه بدتر در سال های آتی کشور خواهد شد و قطعا سرمایه گذاران یکی از مواردی را که برای انجام سرمایه گذاری در کشوری مدنظر قرار می‌دهند همین آمارهای بین المللی اقتصادی و امور دولتی است که می‌تواند یک سرمایه گذار را جذب و یا دفع نماید. همچنین عدم شفافیت و فساد اداری مبتنی بر تباری، خود عاملی است که سبب می‌شود مردم را از دولت و سازمان های وابسته ناراضی کند و اعتماد عمومی را کاهش دهد. از آنجا که سایت ستاد ایران از دو سال گذشته به طور رسمی شروع به کار کرده است و مزایده ها و مناقصه ها را زیر نظر وزارت صمت کشور و مرکز توسعه تجارت الکترونیکی

برگزار می‌کند اما در مرحله باز شدن پاکت ها و انتخاب نهایی هنوز ممکن است تباری ها شکل بگیرند و سبب برنده شدن برخی از افراد بانفوذ گردند. همچنین آمارهای رسمی جهانی و کشوری نشان می‌دهد که آمار تباری و فساد در کشور و سازمان های دولتی به میزان بالایی است و این امر آثار منفی بر سازمان ها ذهنیت مردم و حتی بودجه بندی کشور دارد چرا که اگر سازمانی با تباری یک مناقصه را برای مثال به سازمانی با قیمت بالایی دهد و دستی در کار باشد این بودجه کشور را تحت تاثیر قرار می‌دهد ولی کیفیت و کمیت کار نهایت همان کیفیت و کمیت نخست یه خواهد بود و فسادهایی که از این امر برمی‌آید هم از لحاظ مالی و هم از نظر معنوی بر ذهنیت و زندگی مردم جامعه تاثیر منفی خواهد گذاشت. از سویی با توجه به پژوهشات میدانی پژوهشگر معلوم شد که موضوع مدیریت تباری سازمانی در سازمان های دولتی کشور تابحال انجام نشده و یا در دسترس نیست، بنابراین پژوهشگر بر آن شد تا تباری سازمانی در سازمان های دولتی کشور و مدیریت آن را که مشمول مزایده و مناقصه هستند را مورد مطالعه تا بداند چه عواملی سبب تباری سازمانی می‌شوند و شرایط تشکیل چنین ساختاری در سازمان چگونه می‌باشد و از سوی دیگر چه عواملی می‌تواند این تباری ها را در سازمان های دولتی کشور مدیریت کند و از انجام این گونه تباری ها جلوگیری کرد. بنابراین سوال اصلی پژوهش بدین صورت است که الگوی مدیریت تباری سازمانی در سازمان های دولتی کدام است؟

## ۲- مبانی نظری

به خدمت گرفتن کارکنان و نحوه گزینش آنها و مدیران یکی از مهمترین فعالیت های ضروری در سازمان های امروزی است. یکی از مشکلات اساسی سازمان هایی که در آنها ثبات مدیریتی وجود ندارد، رفتارهای منفی و ناپه‌نجان نیروی انسانی آنها است که ممکن است به راه هایی مانند تباری سازمانی ختم شود. هنگامی که منافع کارمند از طریق سازمان تامین نمی‌شود و

از تبانی توافق دو یا چند نفر است برای ارتکاب جرم است و به بیان دیگر تبانی عبارت است از توافق دو یا چند نفر برای ارتکاب علیه امنیت، اموال، اعراض و نفوس مردم. [۱۲].

در حقوق کامن لا تبانی مشتمل بر توافق دو یا چند نفر برای انجام عمل این جرم توافق غیرقانونی بین طرفین بوده و نیازی به عمل مشهود در بعضی موارد ندارد. توجه نخست برای جرم تبانی این است که تبانی جرمی مانع است که هدف از آن جلوگیری و بازداشتن مرتکب از ارتکاب جرم اصلی است. مبانی دکترین در این زمینه به طور کلی دو مورد است:

#### ۱- مداخله زودرس

۲- خطر اجتماعی مرتبط با رفتار مجرمانه گروهی [۱۳].

تبانی را می توان از مصادیق جرائم مانع دانست و جرائم مانع مشتمل بر رفتارهایی هستند که اگر چه متضمن ضرر فوری و مستقیم نیستند، لیکن به منظور پیشگیری از وقوع جرائم سهمگین تر توسط قانون گذار جرم انگاری شده اند. در واقع قانون گذار از طریق توسل به سازوکار قهرآمیز و کیفری درصد جلوگیری از ارتکاب جرایم شدید برآمده است. برای بررسی تبانی سازمانی مولفه هایی وجود دارند که در این بین می تواند تاثیرگذار در رفتارهای سازمانی و کارکنان باشد [۱۴].

مواضع و تبانی میان بزهکاران، احتمال ارتکاب جرم را افزایش داده و موجب تشدید احساس هراس و ناامنی در جامعه می گردد. هر جرمی مانند تبانی دارای دو بعد است ابتدا عنصر مادی که لازمه تشکیل جرم تبانی را تشکیل می دهد و شامل توافق، وجود دو نفر یا بیشتر و در آخر فعل مشهود است.

۱- توافق: عنصر مادی تبانی توافق است که خود در واقع یک عملکرد ذهنی است که این عملکرد ذهنی باید با اعمالی در خارج نشان داده شود لیکن آن اعمال تنها در جهت اجراز توافق به عمل آمده از اهمیت برخوردارند بدون آنکه خود اصلاتی داشته باشند و رکنی از ارکان جرم تلقی شوند. تبانی یکی از جرایمی است که تفکیک بین عنصر مادی و عنصر معنوی آن آسان نیست به

به این نتیجه می رسد که اهداف او در سازمان برآورده نمی شود با تاکتیک هایی مانند رفتار سیاسی، پرخاشگری، رفتار انحرافی، کژ کارکردی، جنجال و رفتارهای انحرافی به هنجارشکنی و بروز رفتار منفی در سازمان میپردازد. از پیامد دیگر رفتار منفی در سازمان ها می توان به پیامدهای مخرب اثر رفتارهای کاری نابهنجار، کاهش بهره وری در فرد و سازمان، کارشکنی، دزدی و رفتارهای عقب نشینی اشاره کرد که برای سازمان ها هزینه های اقتصادی، اجتماعی و روان شناختی زیادی به همراه دارد [۹].

از پیامد دیگر رفتار منفی در سازمان ها می توان به پیامدهای مخرب اثر رفتارهای کاری نابهنجار، کاهش بهره وری در فرد و سازمان، کارشکنی، دزدی و رفتارهای عقب نشینی اشاره کرد که برای سازمانها هزینه های اقتصادی، اجتماعی و روان شناختی زیادی به همراه دارد. رفتار کاری منفی نوعی رفتار داوطلبانه است که هنجارهای سازمانی را نقض می کند و چنین اقداماتی باعث کاهش بهره وری در سازمان و افراد می شود. رفتار کاری منفی نوعی رفتار داوطلبانه است که هنجارهای سازمانی را نقض میکند و چنین اقداماتی باعث کاهش بهره وری در سازمان و افراد می شود. در حال حاضر موضوع رفتار کاری منفی به موضوع مهمی در سازمانها تبدیل شده و توجهات تحقیقات زیادی را به خود جلب کرده است و برای سازمان هزینه های اقتصادی، اجتماعی و روان شناختی زیادی دارد. همچنین رایبسنون و بنت (۱۹۹۵) مشخص کرده اند که رفتارهای کاری نابهنجار رفتاری را شامل می شود که هم فرد را هدف می گیرد و هم سازمان را و میتواند برای هر دو طرف پیامدهایی داشته باشد. مطالعات و پژوهش های نخست یه رایبسنون و بنت [۱۰] از معروف ترین آن ها است که این گونه رفتارها را در دو جهت کلی تقسیم کرده اند: رفتارهای انحرافی که هدایت شده و یا هدفمند به سوی سازمان هستند (انحراف سازمانی) و دیگری که اعضای سازمان را هدف قرار می دهد (انحراف بینفردی) [۱۱].

تبانی در لغت از ماده ب، ن، ی به معنای با یکدیگر قرار نهادن و بیشتر به معنی تبانی علیه ثالث است. در اصطلاح حقوقی منظور

۶۱۰ و ۶۱۱ قانون مدنی ایران با عبارات اجتماع و تبانی نمایند که جرایمی ... مرتکب شوند بیان شده است. بدین ترتیب تبانی حتی برای ارتکاب جرائم مادی صرف که عنصر روانی آن ها مفروض قلمداد می شود نیازمند عنصر معنوی و قصد در هر دو طرف تبانی است و در بیان قصد لازم جهت جرم تبانی قصور ورزیده اند. تبانی یکی از جرم های شایع در انجام معاملات دولتی در سامانه حقوقی ایران است. معاملات دولتی در ایران به دو شکل مناقصه و مزایده انجام می شوند. تبانی در مناقصه بیش تر در معاملات بزرگ صورت می گیرد و اغلب به شکل های زیر انجام می شود:

یکی از وجوه افتراق کشورهای توسعه نیافته با کشورهای توسعه یافته را می توان در حجم و اندازه معاملات دولتی دانست. در کشورهای توسعه نیافته که پایه های اقتصادی رشد و استحکام لازم را ندارند تا بخش خصوصی قدرتمند شکل بگیرد، با دولت هایی فربه و حجیم روبه رو هستیم که یکه تاز بسیاری از فعالیت های اقتصادی و غیر اقتصادی هستند. بی تردید، حجم معاملات دولتی در این کشورها در قیاس با معاملات بخش غیردولتی گسترده تر است. بالایی دارد. همین ویژگی می تواند میزان تبانی در معاملات دولتی را افزایش دهد [۱۷].

در صدر ماده ۷۹ قانون محاسبات عمومی مصوب ۱۳۶۶ به اصل لزوم انجام کلیه معاملات دولتی بر اساس تشریفات مناقصه مزایده تصریح شده است. بنابراین، در انجام معاملات دولتی اصل بر انجام آنها از رهگذر برگزاری تشریفات مناقصه مزایده است مگر در موارد خاص. بر پایه بند (الف) ماده ۲ قانون برگزاری مناقصات، «مناقصه: فرآیندی است رقابتی برای تأمین کیفیت مورد نظر (طبق اسناد مناقصه) که در آن تعهدات موضوع معامله به مناقصه گری که کمترین قیمت مناقصه را پیشنهاد کرده باشد واگذار می شود». بنا بر این، جوهره اصلی مناقصه رقابتی بودن آن است [۱۸].

بنابراین مفهوم مدیریت تبانی به کارگیری کارآمد و اثربخش منابع مادی و انسانی زیر نظام ارزشی پذیرفته شده آن جامعه با عنایت به اصولی چون برنامه ریزی، سازماندهی، بسیج منابع و امکانات، هدایت

همین خاطر بعضی از حقوق دانان معتقدند که تبانی استثنایی بر اصل جرم نبودن قصد مجرمانه است و به علت اهمیت خاص جرم تبانی و برای پیشگیری از ایجاد تزلزل در امنیت اجتماعی قانون گذار آن را ولو در مرحله قصد مجرمانه مجازات می کند. [۱۵].

با توجه به لزوم تحقق توافق از سوی تبانی کنندگان در صورتی که چند نفر یکدیگر را تشویق له ارتکاب جرم نمایند مادامی که تفاهم و توافقی به وجود نیامده باشد نمی توان قائل به پذیرش تحقق جرم تبانی گردید. البته برای توافق مجرمانه نیازی به آن نیست که تمامی تبانی کنندگان همدیگر را بشناسند و یا با هم در ارتباط باشند. اینکه همه طرف های توافق در یک زمان موافقت خود را ابراز کرده و یا حتی همه آن ها با هم در ارتباط باشند ضرورتی ندارد البته به شرط آنکه همه از هدفی مشترکی برخوردار باشند که حداقل به یک نفر دیگر اهلام و موافقت وی به طور مستقیم یا غیر مستقیم جلب شده باشد [۱۶].

مرتکبین باید برای موضوع معین و به خصوصی تبانی نمایند و چنانچه دو یا چند شخص تبانی نمایند که جرمی مرتکب شوند ولی نوع آن را مشخص نکنند تبانی حاصل نمی شود و بایستی قصد تبانی کنندگان انجام یک نوع عمل باشد.

## ۲- عنصر معنوی

از آن جا که اصل بر عمدی بودن جرائم است و غیر عمدی بودن آن نیاز به تصریح قانون دارد باید جرم تبانی را نیز از جرائم عمدی محسوب نمود. با این حال از آنجا که رکن مادی و معنوی جرم تبانی ملازم یکدیگر بوده و هر دو رکن یاد شده نسبت به تبانی برای ارتکاب جرم در یک لحظه اتفاق می افتد تفکیک ارکان ذکر شده چندان آسان به نظر نمی رسد. برای تحقق تبانی لازم است که تبانی کنندگان با اراده خود وارد مذاکره و در نهایت توافق شده باشند. در قانون ایران عنصر معنوی جرم تبانی مشخص است به گونه ای که سوء نیت عام در جرم تبانی قصد توافق و سوء نیت خاص تبانی را باید قصد عملی کردن توافق دانست که در مواد

و کنترل و نظارت بر اساس هدف‌های از پیش تعیین شده در جهت کاهش و فقدان تبانی در سازمان‌ها گفته می‌شود [۱۶].

نتایج مطالعات و پژوهش‌های انجام شده، نشان دهنده این واقعیت تلخ است که فساد در شکل‌های مختلف در دستگاه‌های اداری وجود دارد و سازمان‌های نظارتی به رغم تمامی تلاش‌های انجام شده، قادر به مقابله و برخورد با آن نبوده‌اند. هرچند ارزیابی وضعیت نظارت در کشور منوط به اطلاعات و آمار عملکرد سازمان‌های نظارتی و تحلیل کیفیت اثربخشی فعالیت‌ها و اقدامات آنها در سطح کشور است، اما در یک دیدگاه کلی به نظرمی رسد مجموعه اقداماتی که تحت عنوان نظارت و بازرسی در کشور انجام می‌شود به لحاظ موانع، محدودیت‌ها و مشکلات از کفایت و کارایی لازم برخوردار نبوده و نتوانسته در برخورد با پدیده‌های مختلف فساد، نقش سالم‌سازی را ایفاء نماید و همه زوایا و عرصه‌ها را تحت پوشش قرار دهد. نظارت و ارزشیابی به عنوان یکی از اصول مدیریت باید از کارایی و اثربخشی برخوردار باشد و متناسب با شرایط محیطی و هدف در اشکال گوناگون انجام شود. نظارت دقیق و کامل بر دستگاه‌های مختلف کشور یک ضرورت است. و باید برای این مهم تدابیر ویژه‌ای اتخاذ گردد در این بخش مدیران سازمان‌هایی که دارای بخش‌های مناقصات و مزایده هستند سعی می‌کنند کمترین تبانی و فساد وجود داشته باشد تا از این طریق بتوانند منشا فساد در این بخش کارکنان با مراجع بیرون را حذف نمایند.

### ۳- روش

روش پژوهش حاضر از لحاظ هدف از نوع بنیادی و از لحاظ گردآوری داده‌ها از نوع توصیفی تحلیلی بوده که در این بخش محقق مصاحبه با خبرگان داشته است. جامعه آماری این پژوهش، شامل خبرگان در حوزه رفتار سازمانی، انعقاد قراردادها، حقوقی سازمانی‌های دولتی، مدیران موجود در سازمان‌های دولتی مشمول مناقصه و مزایده‌ها در سطح استان همدان است که عبارت بودند از: شهرداری همدان، سازمان صنعت معدن و تجارت استان، سازمان امور اقتصاد

و دارایی، شرکت آب و فاضلاب، شرکت نفت، شرکت گاز استان همدان و شرکت مخابرات استان همدان. روش نمونه‌گیری در بخش کیفی به صورت روش نمونه‌گیری هدفمند بوده است که در این میان از روش گلوله برفی بر اساس اقتضای پژوهش استفاده شده است. روش گلوله برفی نیز روشی است که به موازات نمونه‌گیری هدفمند صورت گرفته و به منظور افزایش دامنه اطلاعات از متخصصان بیشتر در این مطالعه استفاده می‌شود. همچنین مصاحبه با خبرگان تا جایی ادامه پیدا می‌کند که دیگر نظر جدیدی ارائه نشده باشد و یا به تعبیر علمی اشباع نظری پیش آید که در این پژوهش، پژوهشگر چهارده نفر از خبرگان را مورد مصاحبه قرار داد. در بخش روش گردآوری داده‌ها از طریق مطالعه کتابخانه‌ای، خواندن متون، فیش‌برداری و نیز از طریق مراجعه به کتابخانه‌های دانشگاه‌های مختلف و همچنین مراجعه به سراچه‌های الکترونیکی جهت تدوین چارچوب نظری پژوهش و ادبیات پژوهش جمع‌آوری شد. همچنین جهت جمع‌آوری میدانی اطلاعات از روش مصاحبه و تحلیل مضمون (تم) به روش آتراید استرلینگ استفاده شد. در این بخش با کمک این روش مولفه‌های مورد نظر را از طریق نظر خبرگان به دست آورد. در تحلیل مضمون پس از کدگذاری نخست، ثانویه و سپس مفهوم‌سازی و مقوله‌پردازی مؤلفه‌ها را انجام داده تا متغیرهای نهایی جمع‌بندی گردند. روایی تحلیل کیفی به مناسب بودن آن برای مطالعه آنچه ادعا می‌کند اطلاع‌رسانی می‌کند و صحت آن در گزارش مربوط است. اگرچه هیچ روش یا رویه‌ای نمی‌تواند روایی تحلیلی کیفی را تضمین کند، اما ابزارهای مختلف می‌توانند به کاهش تهدیدهای روایی تحلیل کمی کمک زیادی کنند و اعتبار نتایج حاصل از یک مطالعه پژوهشاتی را افزایش دهند. در این بخش پژوهشگر روایی را از طریق روش قابلیت اعتبار یا باور پذیری استفاده کرده است و با کمک اساتید و متخصصان امر از روایی خود مطمئن شده است. برای تجزیه و تحلیل داده‌ها، مضمون‌ها با استفاده از نرم افزار مکس کیودا استخراج گردید.

## ۴- یافته‌ها

تا جایی ادامه یافت که به اشباع نظری رسید. لازم دارد تا در آن گونه مصاحبه‌هایی دلالت سؤالات را با اهداف پژوهش ارزیابی نماید و اینجاست که در مصاحبه‌هایی مختلف به طرح سؤالات پژوهش پرداخته و اگر و ابهامی در سؤالات بود بر اساس معیارهای خاص، پژوهشگر آزاد است آنها را طوری تغییر دهد که برای مصاحبه شوند قابل فهم بوده باشد پس در مصاحبه نیمه استاندارد در صورتی که متن سؤالی برای پاسخگویی نامفهوم باشد، پرسش گر مجاز است که متن سؤال را طوری تغییر دهد تا برای پاسخگو قابل فهم شد.

در این بخش پژوهشگر از طریق مطالعه کتابخانه‌ای، خواندن متون، جهت تدوین چارچوب نظری پژوهش و ادبیات پژوهش در قالب روش تحلیل مضمون اقدام کرد. روش تحلیل مضمون شبکه مضامین آرتراید استرلینگ [۲۷] روشی است که در پژوهش کیفی به کار می‌رود و با برداشت مناسب از اطلاعات ظاهراً نامرتبط داده‌های کیفی را به داده‌های کمی تبدیل می‌کند. برای این امر در این پژوهش ابتدا با کمک مصاحبه به صورت عمیق و نیمه ساختار یافته با خبرگان متغیرهای نخست را شناسایی کرده و مصاحبه‌ها

جدول (۱): مضامین پایه ناشی از نظر خبرگان

کدگذاری اولیه	متن مصاحبه
- تغییر پست سازمانی افراد در دوره های بیشتر سازمان ها در حال انجام است و افراد در هر چندسال یکبار تعویض پست می شوند. - وجود کنترل توسط مدیران ارشد داشته باشند مخصوصا اگر رویدادی مانند مناقصه و مزایده ای در روند اجرایی کار باشد. - مورد تاییدیه ها و امضاها توسط یک نفر انجام نشود و نیاز باشد که کار توسط همکاران کنترل و تایید شود تا این امر قائم به یک نفر نباشد و قدرت در دست یک نفر نباشد.	الف) تغییر پست سازمانی افراد در دوره های مشخص می تواند به مدیریت تبانی کمک کند البته این امر در بیشتر سازمان ها در حال انجام است و افراد در هر چندسال یکبار تعویض پست می شوند. ب) وجود کنترل توسط مدیران ارشد: مدیران ارشد در هر سازمانی می توانند کارکنان خود را تحت نظر داشته باشند مخصوصا اگر رویدادی مانند مناقصه و مزایده ای در روند اجرایی کار باشد. ج) مورد تاییدیه ها و امضاها توسط یک نفر انجام نشود و نیاز باشد که کار توسط همکاران کنترل و تایید شود تا این امر قائم به یک نفر نباشد و قدرت در دست یک نفر نباشد.
- ایجاد قوانین مدون و بدون ایراد - کنترل از طریق سیستم ها توسط مدیران	ایجاد قانون مدون و بدون اشکال برای مبارزه با تبانی در سازمان ها می تواند کمک زیادی به سازمان ها داشته باشد همچنین کنترل از طریق سیستم ها می تواند به مدیران کمک کرده تا تبانی ها کاهش یابد.
- ایجاد قوانین خاص جهت استخدام و جذب افراد مومن - ایجاد کمیته ناظر بر امور منابع انسانی در جذب	در سازمان ها جهت جذب نیروی انسانی بایستی قوانین خاصی را مدنظر قرار دهیم و منابع انسانی را مکلف به اجرای این قوانین نماییم تا بدین وسیله از جذب نیرو خارج از چارچوب جلوگیری به عمل آید مثلا نوع مدرک تحصیلی، میزان ارتباط با شغل مورد نظر، سن فرد می تواند بر استخدام فرد تاثیر بگذارد. همچنین کمیته ای نیز جهت نظارت بر کار مدیر منابع انسانی قرار داده تا در پایان چگونگی جذب نیرو و صلاحیت آن را تایید نماید با کمک این امور می توان ورودی سازمان را که خیلی هم مهم است کنترل کرد و از ورود افراد سست ایمان جلوگیری تا در مواقع بعدی برای سازمان مشکلی ایجاد نکنند.
- جلوگیری از فساد در استخدامی ها - افزایش سطح آگاهی عموم مردم - افزایش حقوق و رفاه کارکنان استخدامی - ایجاد بخشی در سازمان ها برای مبارزه با تبانی	بالا بردن سطح آگاهی عمومی مردم و کنترل بر دستگاه های دولتی خیلی از موارد تبانی را از بین خواهد برد، امام جلوگیری از فساد در استخدام ها و اصلاح نظام اداری و استخدامی خود عامل مهمی در کنترل تبانی و فساد در سازمان ها است از سویی افزایش حقوق کارکنان و رفاه آنان در کنار تاسیس بخش هایی برای مبارزه با فساد در هر اداره خود می تواند تبانی و فساد را کنترل و مدیریت کند.
- حفظ محرمانگی اطلاعات - استفاده از واحدهایی مانند حراست برای نظارت	حفظ محرمانگی اطلاعات در سازمان ها می تواند سبب کاهش فساد و تبانی در ادارات شود. شناسایی منافذ درز اطلاعاتی در سازمان ها می تواند کمک به سازمان ها کند تا حتی از هک اطلاعات جلوگیری شود. ایجاد سیستم نظارت دقیق از طریق حراست سازمان ها می تواند کمک نماید تا مبارزه با فساد و تبانی بهتر انجام گردد. همچنین گردش شغلی می تواند به کاهش تبانی کمک نماید.

<p>- فرهنگ سازمانی</p> <p>- نظارت کافی بر کارکنان</p> <p>- توسعه اخلاق حرفه ای</p> <p>- بستن مراکز نفوذ و افشای اطلاعات مهم</p> <p>- استفاده از فناوری مناسب الکترونیک و با امنیت</p> <p>- آموزش کارکنان</p> <p>- تنبیه شدید برای کارکنان تبانی کننده</p>	<p>فشار مالی بر کارکنان می تواند باعث تبانی و فساد می شود که باید توسط مدیران ارشد در نظر گرفته شود و جلوی این امر گرفته شود. همچنین ضعف در سیستم می تواند اطلاعات را به دست افرادی دهد تا فساد انجام گیرد که باید توسط مدیران نظارت شود. برخی از کارکنان هم که دارای اخلاق حرفه ای نیستند باعث می شود دست به تبانی بزنند. همچنین فرهنگ سازمانی و شفافیت سازمانی می تواند به مدیریت تبانی و فساد در سازمان کمک کند. ضعف نظارتی در سازمان ها سبب فساد می گردد و نظارت کافی می تواند سبب مدیریت تبانی گردد. اگر بتوان از سیستم های الکترونیک بهتر نظارت کرد بنابراین با کارگرفتن آن می توان فساد و تبانی را کاهش داد. شناخت عوامل محیطی و سازمانی می تواند به مدیریت تبانی کمک کند مخصوصاً آموزش ها می توانند سبب پیشگیری از تبانی می شود. ایجاد مصوبات سفت و سخت در جهت تنبیه کارکنان تبانی کننده</p>
<p>- ایجاد سازوکار سیستمی و الکترونیکی</p>	<p>ایجاد سازوکار سیستمی و الکترونیکی می تواند بر کاهش تبانی و مدیریت آن تاثیر بسزایی داشته باشد.</p>
<p>- شناسایی گلوگاه های فساد</p>	<p>شناسایی منابع فساد و مسدود کردن آن منابع</p>
<p>- وجود درگاهی برای دریافت گزارشات و شکایات</p>	<p>۱. وجود ناظری آگاه و مقتدر در تمامی سازمان ها</p> <p>۲. وجود درگاهی برای دریافت گزارشات و شکایات مراجعین به سازمان</p> <p>۳. آموزش کارکنان و آگاه سازی بیشتر آنها</p>
<p>- تقویت دستگاه های نظارتی</p>	<p>تقویت دستگاه های نظارتی</p>
<p>- رفع تعارض منافع</p>	<p>با رفع تعارض منافع و ایجاد شفافیت کامل و استفاده از اوپن دیتا</p>
<p>- ترساندن کارکنان از عواقب کاری</p>	<p>به نظر اینجانب به عنوان یک مدیر بخش دولتی که بیش از بیست سال سابقه دارم اصلی ترین مورد برای جلوگیری از بروز تبانی سازمانی ترساندن کارمندان می باشد از عواقب کاری که انجام می دهند و برخلاف قانون است و باید آنها را با عواقب کارشان شناخت</p>
<p>- شبکه سازی خبری و ایجاد شفافیت</p>	<p>از طریق شبکه سازی خبری همچنین ایجاد شفافیت سازمانی</p>
<p>- بازرسی سرزده به واحدها و حسابرسی دقیق آن ها</p>	<p>نظارت همیشگی و بازرسی سر زده به موقع اسناد سازمان را مورد حسابرسی قرار داد</p>
<p>- تقسیم وظایف در بخش های مختلف</p>	<p>تقسیم وظایف: با تقسیم وظایف و مسئولیت ها به گونه ای که هیچ فردی به تنهایی کنترل کامل بر یک فرآیند نداشته باشد، می توان از تبانی به عنوان یک معیار مثبت استفاده کرد چراکه در این شرایط تبانی ها صرفاً در جهت پیشبرد امور خواهد بود</p>
<p>- استفاده از مدیران دلسوز</p>	<p>اگر ناظران به خوبی سیستم دولتی را دیده بانی کنند باعث می شود در برخی جایگاه ها مشکلات را مشاهده کنند و بتوانند به خوبی مشکل را رفع نمایند. از سویی کمک به کارکنان تا حد امکان نشان دهنده ی مدیریت صحیح و دلسوزانه مسئولین است که همین امر سبب می گردد کارکنان را در برابر مشکلات بردبارتر سازد و بیشتر با اهداف سازمان و حرف رهبران گوش فرا دهند.</p>
<p>- شناسایی تبانی از طریق مشتریان</p>	<p>در یک سازمان با یک رای گیری صحیح از بین مشتریان و میزان رضایتمندی می توان به میزان تبانی بین افراد سازمان پی برد.</p>
<p>- تعریف سیستم ارزیابی عملکرد و پاداش</p>	<p>الف) تعریف قوانین دقیق که امکان دور زدن قانون وجود نداشته باشد.</p> <p>ب) دقت در استخدام نفرات استخدام افرادی که سابقه فردی و خانوادگی مناسبی داشته باشند.</p> <p>ج) تعریف سیستم ارزیابی عملکرد، پرداخت پاداش، حقوق مکفی تا که نیازی به تبانی برای درآمد بیشتر نداشته باشند.</p>

<p>-ایجاد جرائم سنگین برای تیبانی کنندگان -افزایش تاب آوری کارکنان</p>	<p>ایجاد جرائم سنگین می تواند تا حدودی مبحث تیبانی را کاهش دهد. توجه نیروی انسانی از نظر حقوق و دستمزد و اصلاح سیستم های پاداش و جبران خدمت می تواند بر تاب آوری و اعتماد به سازمان تاثیر بگذارد و به کاهش و مدیریت تیبانی منجر گردد.</p>
<p>-تغییر افراد در پست ها پس از مدتی</p>	<p>جهت جلوگیری از تیبانی در سازمان می بایست افراد را در مشاغل مختلف به کار گرفت و هر چند سال یکبار تعویض کرد تا بدین وسیله از قدرت گرفتن یک شخص در پست سازمانی مشخص جلوگیری کرد.</p>
<p>-قوانین بازدارنده موجود در سازمان ها -ایجاد قوانین پیشگیرانه در سازمان به همراه نظارت</p>	<p>در حوزه حاکمیت داخلی باید از قوانینی استفاده کرد که حداکثر بازدارندگی را در مبانی فساد و تیبانی داشته باشد. البته پیشگیرانه بودن آن باید طوری باشد که راه نفوذ تمام تیبانی ها را ببندد.</p>
<p>-پایش درآمد کارکنان و خانواده پشان -ایجاد فرهنگ سازمانی مبتنی بر مباحث دینی</p>	<p>ایجاد پایش بر درآمد کارکنان و خانواده شان تا بتوان تیبانی و فساد را شناسایی کرد. همچنین فرهنگ سازمانی می تواند عللی باشد تا بتواند در کنار مباحث دینی سبب شود تیبانی در سازمان ها انجام نشود.</p>
<p>-استفاده از هوش مصنوعی و الگوریتم ها</p>	<p>یکی از انگیزه های تیبانی برای کارکنان جهت ایجاد رفاه بیشتر خانواده خود با توجه به تورم کشور تیبانی است که با ایجاد نظارت های بیشتر و همچنین بالا بردن سطح رفاه کارکنان این امر را کاهش دهیم. استفاده از الگوریتم ها و هوش مصنوعی می تواند سبب کاهش تیبانی در سازمان ها شود کمک این الگوریتم ها به گونه ای است که حداقل و حداکثر مناقصات و مزایده ها را به طوری تعیین می کند که کمترین تیبانی را می توان در این امر انجام داد.</p>
<p>-بازخورد صحت و عملکرد کارکنان از طریق مشتریان</p>	<p>اخذ بازخورد از مشتریان خارجی سازمان می تواند سبب کاهش تیبانی شود مخصوصا اگر صندوق پیشنهادات و انتقادات بروز باشد می تواند سبب پیدا کردن تیبانی ها شد.</p>
<p>- استفاده از ابزار و افراد سالم در شناسایی کانال فساد</p>	<p>استفاده از ابزار و افراد سالم که کانال های فساد را می توانند به خوبی مورد شناسایی قرار دهند.</p>
<p>-ایجاد فرهنگ سوت زنی</p>	<p>ایجاد شفافیت کامل و اوپن دیتا و عملیات سوت زنی</p>
<p>-نظارت دقیق بر عملکرد کارکنان در مواقع حساس</p>	<p>نظارت دقیق بر عملکرد کارکنان مخصوصا در مواقع حساس می تواند به کاهش تیبانی و مشکلات اینچنینی منجر شود. برخی از مدیران به گونه ای سخت گیرانه با کارکنان خود و به طور همیشه رفتار می کنند که این امر هم می تواند مشکلاتی را برای کارکنان و سازمان ایجاد شود ولی اگر در مواقعی مانند مناقصات و مزایده ها بر روی این مساله تمرکز داشته باشند احتمالا بتوانند این مشکلات را جلوگیری کنند.</p>
<p>-اصلاح ساختار سازمانی و مالی</p>	<p>اصلاح ساختار سازمانی و مالی در سازمان ها می تواند کمک بزرگی به مدیریت تیبانی کند چرا که اگر ساختارهای مالی مشخص و شفاف باشد و چگونگی مزایده ها و مناقصات دقیق شفاف سازی شود</p>
<p>-کاهش گروه های غیررسمی</p>	<p>مسدود کردن گروه غیررسمی می تواند کمک کند تا اثرات مخرب تیبانی را کاهش دهد.</p>
<p>-کنترل فرایند توسط مدیران -ایجاد جو اخلاقی در سازمان</p>	<p>با کنترل مدیران بر تمامی سازمان به طور نامحسوس می توان کمک کرد تا اتفاقات این چنینی کمتر رخ دهد. همچنین تاییدیه و امضای چند نفر به جای یک نفر احتمال اشتباه و خطا را کمتر می کند. ایجاد فرهنگ سازمانی و کاری مناسب به همراه اخلاقی کردن محیط و جو کاری می تواند بر کاهش تیبانی تاثیرگذار باشد.</p>
<p>-جلوگیری از ارتباط فامیلی کارکنان</p>	<p>اگر در یک سازمان به تیبانی افراد پی بردیم می توانیم با جایگزینی افراد در مشاغل مختلف و قطع ارتباط افراد با یکدیگر و ارتباط خیلی ضعیف با هم اثرات تیبانی را تا حدود زیادی خنثی نمود اگر سازمان دارای شعب زیادی باشد می توان افراد را به شعب متفاوت فرستاد تا بدین وسیله از ارتباط تنگاتنگ با یکدیگر جلوگیری بعمل آورد.</p>

اهدایت افراد تبانی کننده به وظایف دیگر	افرادی که تبانی می کنند شناسایی شده و در قالب یک تیم هدایت شوند و افراد در یک کارگروهی هدایت شوند و از پتانسیل شبکه سازی و تیم شدن آن در جهت مثبت استفاده کرد.
- گذاشتن چندمرحله ای برای ورود به سیستم ها	طبقه بندی دسترسی به مناقصات و گذاشتن چندمرحله ای برای ورود به سیستم ها سبب می شود افراد کمتری وارد سیستم ها در هنگام مناقصات و مزایده ها شود و این امر در نهایت تبانی را کاهش می دهد.
- ارتقاء دانش سازمان از طریق یادگیری از منابع علمی	ارتقاء دانش سازمان از طریق یادگیری از منابع علمی در سازمان های مختلف در سراسر جهان
- عدم باندبازی در اعطای پست و مقام در ادارات	مدیران ارشدی که بیشتر با روابط مدیر می شوند، شایستگی و توان مدیریت صحیح را ندارند همچنین استخدام سیستم دولتی که ضعف های زیادی دارد که سبب این موارد این چنینی می شود.
- عدم ایجاد تنش و مقاومت توسط کارکنان - عدم دودستگی در بخش ها	اگر در سازمانی تبانی وجود داشته باشد باعث ایجاد رخنه در پیکره سازمان و همچنین دودستگی در روابط افراد با یکدیگر و ایجاد تنش بین پرسنل و در نتیجه عملکرد منفی بر روی کار سازمانی افراد خواهد شد و به تبع آن اثر منفی بر روی ارباب رجوع خواهد داشت
- روابط مناسب پرسنل با مدیران	اگر در سازمانی تبانی وجود داشته باشد این تبانی اثرات خود در روابط بین پرسنل با یکدیگر نشان خواهد داد و این زمانی است که در بین پرسنل دوگانگی بوجود خواهد آمد و سازمان بصورت باندبازی خواهد شد و هر مدیری برای خود افرادی را تیم سازی کرده تا بتواند بدین وسیله بر دیگر مدیران سازمان تسلط داشته باشد و همین امر باعث عدم ثبات سازمان خواهد گردید.
- ایجاد کانال ارتباطی باز برای کارکنان	ایجاد فرهنگ سازمانی شفاف: با ایجاد یک فرهنگ سازمانی که بر شفافیت و صداقت تأکید دارد، می توانید از تبانی جلوگیری کنید که شامل تشویق به گزارش دهی تخلفات و ایجاد کانال های ارتباطی باز برای کارکنان است.
- مبارزه با تبانی و مدیریت آن ابتدا باید از سطوح بالا و عالی شروع شده و به سطوح پایین تر برسد	مبارزه با تبانی و مدیریت آن ابتدا باید از سطوح بالا و عالی شروع شده و به سطوح پایین تر برسد
- اقتدار در اجرای قوانین	اقتدار در اجرای قوانین
- پیدا کردن نقاط انحراف از برنامه (کنترل)	پیدا کردن نقاط انحراف از برنامه (کنترل)
- اطلاع رسانی الکترونیکی در راستای اصل شفافیت	"اطلاع رسانی الکترونیکی و همچنین آگاهی بخشی عمومی در راستای اصل شفافیت از جمله محورهای مهمی است که در قالب پیشگیری وضعی کارکرد پیدا میکند"
- عدم انتصابات اشتباه	انتصابات غلط و باری به هر جهت در ارکان صف و ستادی برخی ادارات و دستگاه های دولتی
- روش های مدیریتی نظارتی صحیح	آموزش روش های مدیریت صحیح و جهت مبارزه با تبانی سازمانی از خود شرکت های خصوصی و پیمانکاری مستقیماً کمک بگیریم و اهداف مثبت سازمان و چشم انداز آن را روشن بیان کنیم.
- ایجاد کارنال های گزارش دهی	ایجاد کانال های گزارش دهی و استفاده از فناوری در خصوص مانیتورینگ پرسنل
- مدیریت فراگیر بر بستر وب	مدیریت فراگیر بر بستر وب و سیستم آمار مبتنی بر اطلاعات پروژه ها

این مرحله پس از کدگذاری نخست و مضامین پایه انجام گرفت، به همان شکل که مضامین پایه از کدهای نخست استخراج شدند مفهومها نیز از مضامین پایه استخراج می شوند. بعد از قسمت تفسیر و شناسایی مضامین سازمان دهنده نوبت به دست آوردن مضامین فراگیر

است که پس از بررسی موارد با خبرگان این مضامین عنوان شدند و عبارت بودند از جدول ۲:

جدول (۲): شناسایی مضامین فراگیر و ابعاد مدیریت تبانی سازمانی

مضامین سازمان دهنده	مضامین فراگیر
گردش شغلی برنامه ریزی شده	پیشگیری تبانی سازمانی
استخدام و انتصاب هایی با رویکرد شایسته سالاری	
مبارزه با تبانی از سطوح بالا به پایین	
افزایش حقوق و میزان رفاه کارکنان	
توسعه فرهنگ سازمانی مبتنی بر مباحث دینی	
تقویت واحدهای مجزا برای پیگیری تبانی	
جلوگیری از ارتباط فامیلی کارکنان در مزایده و مناقصات	
استفاده از هوش مصنوعی و فناوری مناسب الکترونیک	شناسایی تبانی سازمانی
پایش درآمد کارکنان و خانواده ایشان	
بازخورد صحت و عملکرد کارکنان از طریق مشتریان	
کمک از کارکنان مومن در شناسایی تبانی	
ایجاد جرائم سنگین برای تبانی کنندگان	راهبردهای کنترل تبانی سازمانی
توسعه اخلاق حرفه ای	
هدایت افراد تبانی کننده به وظایف دیگر	
انجام تاییدیه و امضاها توسط چند نفر	

با توجه به خروجی نهایی می توان گفت سه تم اصلی و هفده مضمون فرعی برای این سه مضمون اصلی شناخته شده است که سه تم اصلی همان مضامین فراگیر می باشند و عبارتند از پیشگیری، شناسایی و راهبردهای کنترل تبانی سازمانی که بر اساس نظر خبرگان استخراج گردید. همچنین برای پیشگیری تبانی سازمانی شش تم فرعی گردش شغلی برنامه ریزی شده، استخدام و انتصاب هایی با رویکرد شایسته سالاری، افزایش حقوق و میزان رفاه کارکنان، توسعه فرهنگ سازمانی مبتنی بر مباحث دینی، تقویت واحدهای مجزا برای پیگیری تبانی، جلوگیری از ارتباط فامیلی کارکنان در مزایده و مناقصات به دست آمد و برای تم شناسایی تبانی سازمانی چهار تم فرعی استفاده از هوش مصنوعی، استفاده از فناوری مناسب الکترونیک و با امنیت برای

کنترل مدیران، پایش درآمد کارکنان و خانواده ایشان، کمک از کارکنان مومن در شناسایی تبانی در حال انجام انتخاب گردید و در قست آخر و راهبردهای کنترل تبانی سازمانی شش تم فرعی مبارزه با تبانی از سطوح بالا به پایین، توسعه اخلاق حرفه ای، هدایت افراد تبانی کننده به وظایف دیگر، انجام تاییدیه و امضاها توسط چند نفر در مزایده و مناقصات، بازخورد صحت و عملکرد کارکنان از طریق مشتریان و ایجاد جرائم سنگین برای تبانی کنندگان به دست آمد.

### ۵- بحث و نتیجه گیری

پس از اینکه پژوهشگر در فصول قبلی عوامل و متغیرهای پژوهش را با کمک خبرگان مورد تحلیل به دست آورد کار به این شرح ادامه پیدا کرد که: با روش تحلیل مضمون و با استفاده از نظر خبرگان ابتدا در گام نخست به شناسایی مولفه ها و متغیرهای موثر در ابعاد، مولفه و شاخص های مدل مدیریت تبانی سازمانی در سازمان های دولتی پرداخته شد و الگوی نهایی آن ارائه گردید، در گام دیگر برآزش مدل ساختاری به دست آمده به دست آمد تاروایی و برآزش مدل به درستی مشخص شود. در نهایت برآزش مدل مناسب بود و تاثیر متغیرهای شناسایی شده در بخش ابعاد، مولفه و شاخص های مدل مدیریت تبانی سازمانی در سازمان های دولتی سنجیده شد و مورد تایید قرار گرفت. از سویی در بخش کیفی و توصیفی مشخص گردید که ۸ نفر زن و ۱۶ نفر از پاسخ دهندگان مرد می باشند. بیشترین رده سنی مربوط به رده سنی ۳۰ الی ۴۰ سال بوده است. بیشترین فراوانی مربوط به رده کارشناسی ارشد است و کمترین آن مربوط به مدیران ارشد بوده است. بیشترین فراوانی در بخش سابقه سازمانی مربوط به ۱۵ تا ۲۵ سال است. همچنین در جدول میانگین و توصیفی نشان داده شد که میانگین متغیرها نشان مدهد که متغیر افزایش حقوق و میزان رفاه کارکنان دارای بیشترین میانگین و توسعه فرهنگ سازمانی مبتنی بر مباحث دینی، دارای کمترین میانگین است. گردش شغلی می تواند در دوره های مشخص سبب شود کارکنان در یک پست سازمانی بلندمدت

توانند عواملی را به کار ببندند تا کارکنان کمترین نفوذ از اطلاعات به بیرون از سازمان را نشر دهند. قوانین بازدارنده منتشر شده در خط مشی ها و دستورالعمل ها می تواند کمک کند تا میزان تبانی را کاهش دهد این امر با کمک کاهش نفوذ افراد بخشنامه های مرتبط با برنامه ریزی سلسله مراتبی برای دستیابی به اطلاعات می تواند شروع شود و با کاهش دسترسی باقی افراد سازمانی می تواند ادامه پیدا کند و در نهایت با پیمایش سیستماتیک می تواند این دسترسی ها را پیمایش و کنترل کند و در صورتی که خلافی از کارمندی سر زد وی را به شغل ها واحدهای دیگر که به این سیستم ها دسترسی نداشته باشند هدایت می شود کرد. با سازماندهی حقوق و پرداخت دستمزد کافی خود می تواند سبب رفاه کارکنان شود و این امر تا جایی ادامه داشته باشد که هیچ کارمندی راضی به تبانی و فساد در قبال شهروندان و مردم نشود چرا که اگر نیازهای نخست به و معیشتی کارکنان فراهم شود سبب می شود کارکنان به راحتی راضی به انجام فساد و تبانی نشوند. قریب به اتفاق همه ی خبرگان در این بخش معتقد بودند شرایط عمومی اقتصادی جامعه طوری است که باید کارکنان حتما از لحاظ مالی حمایت شوند و افزایش حقوق کارکنان و رفاه آنان در کنار تاسیس بخش هایی برای مبارزه با فساد در هر اداره خود می تواند تبانی و فساد را کنترل و مدیریت کند. همچنین فشار مالی بر کارکنان می تواند باعث تبانی و فساد می شود که باید توسط مدیران ارشد در نظر گرفته شود و جلوی این امر گرفته شود. ابزار اطلاعاتی و الکترونیکی می تواند بهترین ابزار در دنیای امروز باشد تا کمک کند مشکلات موجود در سیستم را شناسایی کرد. اگر برای تبانی کنندگان یک حکم قوی بریده شود قطعا این امر باعث می شود دیگر کارمندی جرات نکند پیشنهادات افراد را قبول کند و جرایم سنگین را متقبل شود. اصغری صارم و دیگران [۲] در پژوهشی با عنوان ساخت و اعتباریابی ابزار سنجش سکتور سازمانی در سازمان های دولتی ایران به این نتایج دست یافتند که سه بعد پیشایندها (عدم گشودگی، عدم وفای، عدم حمایتگری، عدم همسانی فردی، منفی گرایی، عدم فرهیختگی و

خدمت نکرده و رابطه وی با ارباب رجوعان به صورت همیشگی تداوم نیابد که منجر به تبانی و فساد گردد، چرا که وجود فرد در یک پست به مدت طولانی سبب می شود کارمند با خیلی از افراد زیردست و بالادست دوست صمیمی شود همچنین با ارباب رجوعان روابط نزدیک پیدا کرده و این احتمال تبانی و فساد را افزایش می دهد. بنابراین با برنامه ریزی هدفمند می توان سبب شد گردش شغلی را به موقع انجام داد، همچنین با کمک قوانین، دستورالعمل ها و بخشنامه های از پیش تعیین شده می توان به سازمان کمک کرد که جلوی تبانی را بگیرند. تعویض افراد در پست ها پس از مدتی خود می تواند از ایجاد تبانی جلوگیری می کند چرا که ماندگاری افراد در شغل ها می تواند باعث ایجاد آشنایی زیاد با افراد و فساد شود. همانطور که در مصاحبه های بخش کیفی نشان داده شد تغییر پست سازمانی افراد در دوره های مشخص یکی از راهکارهایی است که می توان کارکنان را از تبانی و فساد دور کرد، این روند در شرکت های آب و فاضلاب، گاز، نفت در حال اجرا است اما در شهرداری به خاطر نوع کار و تخصصی بودن برخی از بخش ها کمتر اتفاق می افتد. در تحقیق جمالی روش و همکاران [۴] اشاره شده است تناسب شغلی و ماهیت شغلی دو مولفه ای است که می تواند در صورت بکارگیری درست سبب شود کارکنان از رفتارهای بد سازمانی کناره گرفته و از انجام آن سرباززنند. همچنین با عدالت استخدامی و وظیفه ای در سطح کار می توان روند کاری کارکنان را تحت تاثیر قرار داد و به گفته آهنگران [۱] این روند می تواند افراد را از انجام تبانی ها منصرف کرد.

قوانین استخدامی مناسب می تواند سبب بهبود وضعیت تبانی گردد چرا که اگر افراد به کار گرفته شده افرادی مومن و دست پاکی باشند احتمال فساد و تبانی را در آینده سازمان کاهش خواهند داد. تقویت دستگاه های نظارتی نیز چه از سمت داخل و چه از سمت خارج باشد می تواند کمک بسزایی در کاهش و سپس مدیریت تبانی داشته باشد این امر باید با برنامه ریزی مدیران ارشد با به کارگیری متخصصان نظارت داخلی و در صورت نیاز خارجی می

عدم مهارت)، مصادیق (سکته ساختاری، اخلاقی، رفتاری، راهبردی، شناختی، اعتقادی، اطلاعاتی، دانشی و محیطی) و پسایندها (آسیب های ساختاری، رفتاری، اجتماعی و روانشناختی) بر میزان گرایش کارکنان سازمان به تبانی و فساد اداری و همچنین سکتته سازمانی تاثیر گذار بوده است که خود می تواند سبب کاهش موارد فساد و تبانی در سازمان شود. همچنین منتهی نژاد [۱۵] اعتقاد دارد که مباحث رهبری معنوی، معنویت سازمانی، ارزش های اخلاقی، جو اخلاقی در کنار سرمایه اجتماعی، حمایت سازمانی و جو سازمانی سبب می شود تا کارکنان در موقعیت و جوی قرار بگیرند تا روند تبانی و فساد در خود را کاهش دهند. با شناسایی گلوگاه های فساد در سازمان می توان راحت جلوی این بساط را گرفت البته این شناسایی هم می تواند از طریق منابع داخلی باشد و هم خارجی که مشتریان سازمان ها هم جزئی از آن می باشند. با رفع تعارض منافع به کارکنان می توان فهماند که هدف شخصی باید در گرو اهداف سازمان باشد تا هر دوی آن ها موفق باشند. بنابراین اگر اهداف سازمان و کارکنان به طور مناسب به دست بیاید قطعاً منافع ارباب رجوعان نیز با قضیه برد-برد موفق خواهد شد. همچنین با ایجاد جو اخلاقی مناسب و همدلی بین کارکنان سبب می شود کارکنان با هم بهتر هماهنگ شوند و کار ارباب رجوع را بهتر انجام دهند اما مدیران باید بدانند که این هماهنگی ها در رابطه بین مشتریان انجام نشود. استفاده از مدیران دلسوز خود مبحثی است که اگر سازمانی داشته باشد راحت نمی گذارد تبانی در داخل سازمانش اتفاق بیافتد. همچنان که وفا [۲۶] در پژوهشی با عنوان سوء استفاده از اختیارات و تبانی در سازمان ها به این نتیجه دست پیدا کرد که قدرت اختیاری ناظر به یک مدیر اجازه می دهد تا در فعالیت های غیر رسمی، یعنی تبانی و سوء استفاده از اختیارات شرکت کند. جلوگیری از ارتباط فامیلی در سازمان ها خود عاملی است که می تواند باعث کاهش فساد و تبانی گردد مخصوصاً این امر می تواند دو برابر از قبل احساس گردد.

همچنین پایش درآمد خانوادگی افراد درگیر با مزایده و مناقصات

می تواند یکی از روش های کنترلی برای این گونه افراد باشد تا احتمال تبانی را کمتر سازد. وجود کنترل توسط مدیران ارشد خود عامل مهمی در کاهش تبانی و مباحث مرتبط با آن باشد. ایجاد تاییدیه های آخر در مزایده ها و مناقصات توسط چند نفر و نه یک نفر می توان مسبب به عامل تبانی را کاهش دهد و کنترل از طریق سیستم های الکترونیک خود عاملی است که می تواند نظارت را راحت تر نماید. در همین راستا نتایج پژوهش های عنوان شدن همسو با نتایج حاصله است. ملائی و دیگران [۱۶] در پژوهشی با عنوان شناسایی علل گرایش به تبانی منابع انسانی و راهبردهای مبارزه با آن در ورزش به این نتایج دست یافتند که مولفه های قانونی، اقتصادی، فشار عمومی، تعصب گرایی، روحیات ورزشکار، کنترل، حرفه ای گری، اجتماعی و ذات ورزش از عوامل مرتبط با ایجاد تبانی بودند؛ همچنین راهبردها شامل، اصلاح مدیریت مالی، آموزش، شفافیت، ساختار سازی و سامان دهی اجتماعی شناسایی شدند. بنابراین پیشنهادات کاربردی ذیل جهت سیاست گذاران و مدیران اجرایی ارائه می گردد:

### پیشنهادات مرتبط با سطح پیشگیری:

۱) به مدیران سازمانی های دولتی استان همدان تا جایی که امکان داشته باشد پیشنهاد می شود کارکنان خود را از لحاظ پاداش و حقوق و اضافه کار مبتنی بر عملکردشان حمایت نمایند تا از این طریق به کارکنان کمک کرده و رفاه آن ها را افزایش دهند تا امر فساد و تبانی در استان و کل کشور کاهش یابد. همچنین مبارزه با تبانی از بالا به پایین پیشنهاد می گردد خط مشی ها و کنترل های سازمانی را طوری مدیران ارشد برنامه ریزی کنند که تمامی مدیران هم شامل کنترل و همگام مبارزه با تبانی باشند و خود مدیران نیز به عنوان یک الگو با تبانی به مبارزه بپردازند و از مدیران انتظار می رود ابتدا خود را همگام با این مبانی و روند جلو برده و سپس از کارکنان خود بازرسی و حسابرسی نمایند، در این امر از کارکنان انتظار می رود با مدیران و خط مشی ها همگام شوند تا فساد در این

۲) پیشنهاد می‌گردد مدیران سازمانی با سطح بندی حقوق و میزان رفاه کارکنان سبب شوند عدالت در کل سازمان اجرایی شده و کارکنانی را که واقعا به بهترین نحو وظایف را انجام می‌دهند را برای انتصابات آتی در نظر بگیرند و نوعی این رفاه را افزایش دهند تا کارکنان هم برای انجام مناقصات و مزایده‌ها هیچ چشم نظری از کسی نداشته باشند. همچنین به مدیران پیشنهاد می‌گردد در صورتی که میزان رفاه را تا حد توان افزایش دادند حتما از طرف دیگر کنترل را بر کارکنان افزایش داده تا شاید بتوان میزان تبانی‌ها و فساد را در این سازمان‌ها کاهش داد.

۳) پیشنهاد می‌گردد مدیران سازمان‌های دولتی نیز با گردش شغلی به موقع سبب شوند افراد بیش از حد در یک واحد نبوده و این سکون در شغل ممکن است مشکلاتی را برای خود نفر و سازمان بوجود آورد. بنابراین با غنی سازی شغلی و گردش شغلی سبب شوند کارکنان هر چند وقت یکبار تغییر پست و مکان شغلی دهند تا بتوانند بهتر از قبل کارکنان را مدیریت کنند و از اموری مانند تبانی سازمانی پیشگیری نمایند. همانطور که در بخش بحث اشاره شد اکثر خبرگان هم با این امر موافق بودند ولی به مدیران خاطر نشان می‌سازد که حتما برای گردش شغلی کارکنان هم برنامه ریزی مدون داشته باشند و هم در مشاغل حساس مربوط به مزایده‌ها و مناقصه‌ها این گردش شغلی را با سرعت بیشتری انجام دهند چرا که کارمندان در چنین شغلی نباید در مدت طولانی مشغول به کار باشند چرا که امکان تبانی به این صورت بیشتر خواهد شد.

۴) به مدیران سازمان‌های دولتی نیز پیشنهاد می‌گردد با تقویت واحدهایی مانند حراست بر روی عملکرد کارکنان را بهتر مورد رصد قرار دهند چرا که ممکن است با تقویت این واحدها بشود بهتر قضایای تبانی سازمانی را پیشگیری کرد و با کمک افرادی مومن در این واحدها درزهای سازمانی شاید بهتر از قبل معلوم گردد. به مدیران ارشد پیشنهاد می‌گردد واحد مجزا را برای این امر تخصیص دهند تا با کمک سیستم‌ها رصد سازمانی را افزایش دهند و امکان تبانی را در سازمان‌های دولتی کاهش دهند.

سازمان‌ها کاهش یابد و اعتماد مردم به سازمان‌ها دوباره بازگردد. از آنجا که میزان تبانی و فساد در کشور در حال افزایش است لذا، با توجه به نمره بالای آن، تشکیل کارگروه مبارزه با فساد و تبانی در سازمان می‌تواند با کمک یک واحد مجزا به جز بازرسی و حراست تبانی و فساد را در سازمان پیگیری نموده و با کمک افراد مومن آن را مدیریت و پیگیری کرد.

از سویی با توجه به نتایج می‌توان به سیاست‌گذاران پیشنهاد نمود در جهت بهبود فرایند پیشگیری سازمانی از تبانی‌ها و مدیریت بهتر آن ابتدا به ساکن، استخدام‌ها و انتصابات هوشمندانه‌ای سازمان‌ها انجام دهند تا این انتصابات و انتخابات افراد بر اساس امور شایسته سالاری باشد و به سازمان کمک کند افرادی را استخدام نمایند تا در آینده، برای سازمان مشکلات را بوجود نیاورده و افراد مومن و با ایمانی باشند. از سویی پیشنهاد می‌گردد مدیران ارشد سازمانی به اهمیت پاک دستی کارکنان خود اعتقاد داشته باشند گرچه این امر قابل اندازه‌گیری نیست ولی با شناختی که از کارکنان به دست می‌آورند سعی کنند کارکنانی را به پست بالاتر روانه کنند که واقعا پاک دست، مومن و دارای اخلاق حرفه‌ای باشند. همچنین پیشنهاد می‌گردد مدیران سازمان‌های دولتی به تربیت نیروهای جوان پرداخته و اصل جانشین‌پروری را حتما در نظر گرفته تا در آینده سازمان دچار کمبود مدیر لایق و کارا نباشد، چرا که اکثر مدیران دوست ندارند برای خود جانشین انتخاب شود بنابراین رغبت مدیران میانی برای این امر کم است اما از مدیران خواسته می‌شود که حتما برای خود و مدیران میانی کارکنان فعال و خلاق را به عنوان جانشین انتخاب کرده و تربیت کنند تا در آینده این سازمان‌ها دچار مشکل نشوند. برای این امر حتما نیاز است با ارزشیابی‌های استاندارد سبب شوند کارمندان واقعا شایسته و با دانش برای انتصابات انتخاب شوند و این فرهنگ سازمانی را در کل سازمان اجرایی و نهادینه کنند تا کارکنان هم به انتصابات بر اساس عدالت محوری موجود اعتراض نداشته باشند.

**پیشنهادات در سطح شناسایی:**

۹) با توجه به شناسایی تبانی سازمانی و متغیر پایش درآمد کارکنان و خانواده ایشان پیشنهاد می‌گردد واحدهایی مانند بازرسی و حراست با انجام این امر ثروت و دارایی‌های افراد مرتبط با مناقصه و مزایده را تحت نظر داشته تا اگر یک وقت خلافی مشاهده شد زود بتوانند وارد عمل شده و از خسارت بیشتر جلوگیری به عمل آورند. از آنجا که این یک دستورالعمل کشوری است به مدیران پیشنهاد می‌گردد این امر را برای کارکنان بلند پایه در این قسمت‌ها نیز اجرایی کنند تا اگر روزنه‌ای را در این میان دیدند حتماً با واحد حراست و بازرسی سازمان پیگیری نمایند.

۱۰) از سویی پیشنهاد می‌گردد با توسعه اخلاق حرفه‌ای و ایجاد امانتداری و اخلاق خوب و دوستی مدیران با کارکنان سبب شد مدیران با کارکنان رفیق باشند و سعی کنند با اخلاق خوب و حمایت سازمانی آن‌ها را از انجام تبانی منصرف نمایند چرا که اخلاق خوب و حمایت سازمانی مدیران خود عاملی است که کارکنان بهتر برای سازمان و اهداف سازمانی خود تلاش نمایند.

**پیشنهادات در سطح راهبردها:**

۱۱) همچنین پیشنهاد می‌گردد با ایجاد جرائم سنگین و هدایت افراد تبانی کننده به واحدهای دیگر این امر را نزد کارکنان قبیح جلوه داده و با برخوردهای محکم سبب شد دیگر هر فردی به سمت این قضایا نرود و بتوانند مدیران بهتر از قبل این امور را مدیریت نمایند. البته به مدیران خاطرنشان می‌سازد افراد خاطلی را حتماً به دادگاه اداری رهنمون سازند تا دیگر این امر را انجام ندهند. همچنین با توجه به شناسایی سه عامل پیشگیری، شناسایی و راهبردهای مدیریت تبانی سازمانی نیز به خط مشی گذاران سازمان‌های دولتی و نهادی مانند مجلس شورای اسلامی پیشنهاد می‌گردد قانون مختصی را به دولت ارائه کنند تا این معضل سازمانی در سازمان‌های دولتی رفع گردد.

۱۲) با توجه به متغیر انجام تاییدیه‌ها در سیستم و به صورت

۶) به سیاست گذاران پیشنهاد می‌گردد آگاه باشند تا از ارتباط فامیلی در سازمان‌ها و مخصوصاً قسمت‌های حساس جلوگیری نمایند چرا که این ارتباطات راه تبانی و فساد را خیلی زودتر و بهتر هموار خواهد ساخت پس می‌توانند از کارکنانی که در این قسمت هستند و قوم و خویش هم هستند یکی را به بخش دیگر رهنمون سازند و از دیگری در این واحد استفاده کنند. برای این امر باید خاطرنشان کرد که حتماً مدیران رصد کنند تا نسبت‌های فامیلی در کنار هم قرار نگرفته و با کمک منابع انسانی سازمان ساماندهی را حتماً انجام داده تا این روابط در جاهای حساس سازمان مخصوصاً پیش نیاید.

۷) با توجه به اینکه معیارهای سازمانی همه سازمان‌ها آینده به‌ترو بهره‌وری است لذا پیشنهاد می‌گردد مدیران ارشد و میانی سعی کنند با توسعه فرهنگ سازمانی و جو سازمانی سالم فساد و تبانی را در سازمان خیلی بد جلوه داده و با کمک آموزش‌های مناسب افراد را توجیه نمایند که اصلاً به سمت چنین قضایایی پیش نرفته و خود را برای انجام کار سالم و بهره‌وری و رقابت در مسیر سالم پیش ببرند. بنابراین برای این امر لازم است مدیران ارشد نیازسنجی آموزش را با کمک منابع انسانی و برای کسانی که در چنین مشاغلی هستند انجام داده و برگزاری دوره‌ها را یکی پس از دیگری انجام دهند.

۸) با توجه به معیار استفاده از هوش مصنوعی می‌توان با کمک متخصصان امر سیستم‌ها را طوری طراحی بدهند کنند تا در صورت وقوع خلاف و فساد در سازمان و یا دستکاری سیستم‌ها سیستم هشدار لازم را به مدیران داده و وارد عمل شوند و از تبانی جلوگیری به عمل آورند. بنابراین مدیران ارشد این سازمان‌ها حتماً باید با سازمان‌های خارج از سازمان ارتباط داشته باشند تا بهترین شرکت را برای پیاده‌سازی آن در نظر گرفته و به شرط اینکه این سیستم بتواند در سازمان پیشگیری‌ها را انجام دهد در سازمان اجرایی کنند.

یا داده بنیاد انجام داده و با نتایج این پژوهش مورد مقایسه قرار دهند -توصیه می شود محققان آتی با کمک روابط بین متغیرهای شناخته شده در بخش کیفی را با مدلسازی ساختاری تفسیری انجام دهند.

- همچنین پژوهشگران می توانند عوامل موثر بر شاخص ها و استانداردهای الگوهای مدیریت تبانی سازمانی را با تشکیل ماتریس سوات، گامی و دیگر روش ها بیشتر مورد بررسی قرار دهند و با نتایج این پژوهش مورد بررسی و مقایسه قرار دهند.

کاغذی می توان تقسیم وظایف انجام داد و فقط برای مثال به این سیستم مناقصات دسترسی نداشته باشد و با این امر احتمال تبانی را تا حد ممکن کاهش داد، گرچه هنوز واحدهای ناظر حتما باید در وقت خود افراد دخیل در این امور را حسابرسی نمایند. همچنین پیشنهادات به محققین آتی می تواند بشرح ذیل باشد: -توصیه می گردد پژوهشگران آتی شاخص های مدل مدیریت تبانی سازمانی در سازمان های دولتی را با استفاده از روش تحلیل محتوا و

## منابع

۱. آهنگران، روح الله. (۱۴۰۳). معاونت در جرم در حقوق آمریکا و ایران، مطالعه ای با تاکید بر ابزارگرایی کیفری. تمدن حقوقی. ۱۹. ۱۴۶، ۱۲۱.
۲. اصغری صارم، علی، صمدی، عباس، شجری، مجتبی. (۱۴۰۰). ساخت و اعتباریابی ابزار سنجش سخته سازمانی در سازمان های دولتی ایران. نشریه: مطالعات مدیریت دولتی ایران. ۴، ۱. ۱۴۰. ۱۱۳-۱۴۳.
۳. پاپن، مزده. (۱۳۹۹). سلامت اداری، پنجمین کنفرانس ملی نقش مدیریت در چشم انداز. ۱۴۰۴، رشت.
۴. جمالی روشت، سعید، جمالی روشت، فردین، حسن پور، اکبر. (۱۴۰۱). ارائه الگوی پیشگیری از رفتارهای بد سازمانی در سطح دستگاه های اجرایی. فصلنامه رویکردهای پژوهشی نوین در مدیریت و حسابداری. ۶(۸۵)، ۱۴۰۱. ۴۵۷-۴۳۱.
۵. حاج صادقی، جلال، صادق احمدی، سیدمحمد. (۱۴۰۲). تبیین راهکارهای پیشگیری از تبانی در معاملات دولتی ایران با تأکید بر حکمرانی مطلوب در راستای برنامه ریزی منطقه ای و توسعه پایدار، فصلنامه جغرافیا برنامه ریزی منطقه ای، ۱۳، ۵۳.
۶. حکیمی نیا، سعید، جودکی، علی، غنی، کیوان. (۱۳۹۵). بررسی جرم تبانی در حقوق کیفری ایران و امریکا، مجله مطالعات حقوقی دانشگاه شیراز، ۹(۲). ۲۵-۳۸.
۷. رمضان شمس، امیر حسین، حمیدی، کامبیز. (۱۳۹۷). رفتارهای منفی در سازمان. دومین کنفرانس ملی تحقیقات بنیادین در مدیریت و حسابداری. ص ۱۰.
۸. زنوزی، محمدرضا. (۱۳۹۷). آشنایی با متهمان فساد اقتصادی، بازار سرمایه، ۴۷ (۱)،
۹. زکی پور، شهیر، فرخ سرشت، بهزاد، آفاجانی، حسنعلی. (۱۳۹۹). ارائه مدل مدیریت رفتارهای کاری نابهنجار بر اساس نظریه برنامه ریزی شده، فصلنامه مدیریت سازمانی های دولتی، ۲ (۷): ۶۵-۷۲.
۱۰. فتاحی، شهرام، شهبازی، کیومرث، بادپیما، جلیل. (۱۳۹۸). نحوه حذف تبانی در مناقصه ها و مزایده ها با استفاده از نظریه بازی ها تعیین قیمت های سقف و کف، نشریه علمی پژوهش ها و سیاست های اقتصادی، ۹۱، ۲۷. ۱۳۹۸. ۱۵۴-۱۳۳.
۱۱. گراوند، محمد رورند، اکبر. (۱۳۹۸). جایگاه و شیوه های نظارت در پیشگیری از تبانی در معاملات دولتی. فصلنامه نظارت و بازرسی، ۱۳ (۴۷).
۱۲. میرمحمد صادقی، حسین. (۱۳۹۲). ارتشاء از نظر قوانین ایران، با تاکید بر مبارزه با رشوه خواری کارکنان بخش خصوصی، اتاق بازرگانی، ۴۰۳، آبان ماه.
۱۳. موسوی، سیدمصطفی، سبحانی، مهین، جانی پور، مجتبی. (۱۳۹۸). بررسی جرم تبانی در دادگاه های کیفری بین المللی، پژوهشنامه حقوق کیفری، ۱۰، ۱(۱۹). ۸۲-۹۳.
۱۴. امژدکانلو، داود، عباسی مود، محمدابراهیم. (۱۴۰۱). بررسی نقش تبانی در حسابداری و حسابرسی، نهمین همایش علمی پژوهشی توسعه و ترویج علوم مدیریت و حسابداری ایران.
۱۵. منتی نژاد، صادق. (۱۴۰۰). شیوه ها و زمینه های تبانی در معاملات دولتی، مجله حقوقی دادگستری. ۶۱. ۳۲-۹.
۱۶. ملائی، مینا، صادق افروزه، محمد. (۱۳۹۹). شناسایی علل گرایش به تبانی منابع انسانی و راهبردهای مبارزه با آن در

ورزش، نشریه مدیریت منابع انسانی در ورزش، ۸. ۱. ۱۳۵-۱۶۰.

17. Abroo, Erkutlu, H., & Chafra, J. (2020). Effects of trust and psychological contract violation on authentic leadership and organizational deviance. *Management Research Review*, 36(9), 828-848. DOI: 10.1108/MRR-06-2012-0136.
18. Coviello, D., & Mariniello, M. (2014). Publicity requirements in public procurement: Evidence from a regression discontinuity design. *Journal of Public Economics*, 109, 76-100. DOI: 10.1016/j.jpubeco.2013.10.008
19. David-Barrett, E., Heywood, P. M., & Theodorakis, N. (2015). TACOD: Towards a European strategy to reduce corruption by enhancing the use of open data. Research centre on security and crime (RiSSC): Turin, Italy, 102. Doi.10.3390/ijgi5040048
20. Grossman, S., & Holland, A. C. (2023). The collusion trap: Theory with evidence from informal markets in Lagos, Nigeria. *World Development*, 167, 106209 DOI: 10.1016/j.worlddev.2023.106209.
21. Haddad, L., Kennedy, E., & Sullivan, J. (1994). Choice of indicators for food security and nutrition monitoring. *Food policy*, 19(3), 329-343. Doi.org/10.1016/0306-9192(94)90079-5
22. Hong, F., & Yin, Z. (2020). Collusion, extortion and the government's organizational structure. *Journal of Economic Behavior & Organization*, 180, 1-23. Doi.org/10.1016/j.jebo.2020.09.008
23. Jansen, J., Jeon, D. S., & Menicucci, D. (2008). The organization of regulated production: Complementarities, correlation and collusion. *International Journal of Industrial Organization*, 26(1), 327-353. Doi: 0.1016/j.ijindorg.2007.01.003
24. Martimoort, A. P. (2017). An Innovative Approach to Sex Trafficking Research: The Methodological Advancement of Attride-Stirling's Thematic Network Analysis. *International Annals of Criminology* 55, 40-59. DOI: 10.1017/cri.2017.4
25. Negenborn, C., & Pollrich, M. (2020). Sweet Lemons: Mitigating collusion in organizations. *Journal of Economic Theory*, 189, 105074. Doi.org/10.1016/j.jet.2020.105074
26. Vafai, K. (2015). Abuse of authority and collusion in organizations. *European Journal of Political Economy*, 21(2), 385-405
27. Zhang, B., Zhang, Q., Huang, Z., Li, M., & Li, L. (2018). A multi-criteria detection scheme of collusive fraud organization for reputation aggregation in social networks. *Future Generation Computer Systems*, 79, 797-814. Doi.org/10.1016/j.future.2017.09.027
28. Zakipour, S, Farrokh Seresht, B, Aghajani, H. (2019). Presenting a model for managing abnormal work behaviors based on the theory of planning, *Quarterly Journal of Government Organizational Management*, 2 (7), 65-72.

# P

## resenting a management model for organizational collusion in government organizations

Aref Naeeni<sup>1</sup>, Javad Niknafs<sup>\*2</sup>, Ali Asgharisarem<sup>3</sup>, Reza Taghvaei<sup>4</sup>

1. Department of Management, Ha.C., Islamic Azad University, Hamedan, Iran

2. Department of Management, Ha.C., Islamic Azad University, Hamedan, Iran

3. Associate Professor, Department of Management, Faculty of Management and Accounting, Bu-Ali Sina University, Hamedan, Iran.

4. Department of Management, Tu.C., Islamic Azad University, Tuyserkan, Iran

\*Corresponding author Email: [niknafs@iau.ac.ir](mailto:niknafs@iau.ac.ir)

### Abstract

This study was conducted with the aim of presenting a model for managing organizational collusion in government organizations. The statistical population of this study included experts in the fields of organizational behavior, contracting, and legal affairs of government organizations in Hamadan province. The data collection method was thematic analysis and MaxQuda software was used. The findings showed that the model for managing collusion in government organizations included three main themes and seventeen sub-themes, of which the three overarching themes were prevention, identification, and strategies for controlling organizational collusion. Prevention of organizational collusion: six sub-themes were obtained: planned job rotation, recruitment and appointments with a meritocracy approach, increasing salaries and employee welfare, developing an organizational culture based on religious issues, strengthening separate units to pursue collusion, preventing family ties between employees in auctions and tenders. For the theme of identifying organizational collusion, four sub-themes were selected: using artificial intelligence, using appropriate electronic technology with security to control managers, monitoring the income of employees and their families, and helping faithful employees in identifying ongoing collusion. In the last part and strategies for controlling organizational collusion, six sub-themes were obtained: combating collusion from top to bottom, developing professional ethics, directing colluding individuals to other tasks, performing approvals and signatures by several people in auctions and tenders, feedback on the accuracy and performance of employees through customers, and creating serious crimes for colluders.

**Keywords :** Finite element method, tire curing process, curing rate

***IRM***