



An Examination of the Elements of Grey Corruption within Iran's Administrative System

Somaeh Ahmadzadeh¹, Zakieh Beiki Demeneh^{*2}, Ali Esmaili³

1. Member of the academic staff of Shahid Ashrafi University of Isfahani, Department of Management, Faculty of Management and Innovation, Isfahan, Iran

2. Assistant Professor of Shahid Ashrafi University of Isfahani, Department of Management, Faculty of Management and Innovation, Isfahan, Iran

3. Faculty member of Shahid Ashrafi University of Isfahani, Department of Management, Faculty of Management and Innovation, Isfahan, Iran

Article Info

Abstract

Article type:

Qualitative Research

How to cite this article:

Ahmadzadeh, S.,
Beiki Demeneh *,
Z., Esmaili, A.,
An Examination
of the Elements of
Grey Corruption
within Iran's
Administrative
System

Transformational
Human Resources
Quarterly, 4(14),
130-151.

Introduction:

Administrative corruption constitutes an inevitable challenge encountered by organizations throughout their existence. This phenomenon undermines the efficiency of the administrative framework, compromises the legitimacy of the political system, and diminishes the desirability of the cultural and social institutions. Furthermore, it can precipitate a detrimental cycle that ultimately contributes to societal decline. The primary objective of this study is to examine the underlying elements of gray corruption within the Iranian administrative system.

Methodology:

This investigation was executed as a cross-sectional survey employing a qualitative approach through thematic analysis, utilizing the six-stage methodology outlined by Brown and Clark (2006). The primary data collection instrument was a semi-structured, in-depth interview. Data obtained from interviews with ten experts were analyzed through thematic analysis until theoretical saturation was achieved, with coding conducted in three sequential stages.

Findings:

The findings delineated seven principal organizing themes: the influence of politicians on the organizational system, the presence of ambiguity and the capacity to circumvent legal provisions, inadequate structuring of human resources, the absence of a management system grounded in professional qualifications, a deficiency of self-esteem among employees, an inefficient administrative system, and the lack of a robust culture committed to combating corruption.

Conclusion:

To address the issue of gray corruption within the administrative system, comprehensive reforms are required in the pertinent sectors of analysis. Specifically, reforms in management, legal frameworks, and organizational culture have the potential to mitigate corruption and enhance the efficiency of governmental institutions.

Keywords: Corruption, Gray Corruption, Iranian Administrative System



© 2025 the authors. Published by Islamic Azad University, Rafsanjan Branch. This is an open access article under the terms of the Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International (CC BY-NC 4.0) License. (<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>)

NUMBER OF REFERENCES
36

NUMBER OF FIGURES
1

NUMBER OF TABLES
2

Corresponding author:

Email: zakieh.beiki@khuif.ac.ir

ORCID: 0000-0002-4894-5156

Introduction

Corruption constitutes a complex and multifaceted challenge that organizations inevitably confront throughout their operational lifespan. This phenomenon not only impairs the efficiency of administrative systems but also compromises the legitimacy of political institutions and diminishes the attractiveness of cultural and social frameworks. The repercussions of corruption can engender a detrimental cycle that ultimately precipitates societal decline. This research endeavors to examine the elements of gray corruption within the administrative apparatus of Iran, with the aim of elucidating the underlying factors contributing to this pervasive issue. In a scholarly work entitled “Issues of Grey Corruption in the Public Sector,” Prenzler (2021) identified critical insights into the concept of “grey corruption” and analyzed it through a systematic review of extant literature. The concept was explored within the context of alleged misconduct often deemed “minor” or “borderline,” in contrast to “black corruption.” Typical examples include favoritism exhibited by public officials toward acquaintances and relatives, acceptance of gratuities, excessive expenditures, resource allocation favoring specific groups, and influence exerted through financial contributions, deception, and false promises.

Gray corruption, in particular, has emerged as a significant concern in numerous nations, including Iran. It pertains to activities that, while not explicitly illegal, are ethically questionable and undermine the integrity of public institutions. Such corruption manifests in various forms, including favoritism, nepotism, and the abuse of authority for personal advantage. The detrimental impact of gray corruption on the administrative system is substantial, as it erodes public trust, obstructs effective governance, and ultimately impedes socio-economic progress. Based on the aforementioned material, the primary issue of this research is: What are the constituent elements of gray corruption among managers within government organizations?

Research Methodology

The present study is a cross-sectional survey concerning its purpose, with an applied-developmental focus in terms of data collection, and characterized by a qualitative research methodology (specifically, theme analysis). To address the research questions, a comprehensive review of the literature, scholarly investigations, and theoretical frameworks pertinent to the topic were utilized, alongside interviews. For the interview component, experts including key subject matter specialists and academic authorities were engaged. A total of ten experts participated, selected through purposive sampling, and semi-structured, in-depth interviews with open-ended questions were conducted.

To identify the elements constituting gray corruption, the theme analysis method was employed subsequent to the interviews. This approach facilitated the identification, analysis, and reporting of patterns and themes within the data, transforming the data into rich and detailed insights. The process began with the extraction of basic themes, which were then developed into more comprehensive themes, forming a thematic network. These basic themes were categorized based on their content to generate organizing themes, which

were subsequently interpreted according to their fundamental themes, culminating in an overarching theme or conclusion.

Findings

The findings of the data analysis identified seven overarching themes that contribute to gray corruption within Iran's administrative system:

1. **Political Influence on Organizational Structures:** The entwinement of political interests and administrative functions fosters an environment wherein decisions are frequently driven by political agendas rather than meritocratic principles. This dynamic often results in the appointment of inadequately qualified individuals to key positions, thereby sustaining a cycle of inefficiency and corrupt practices.
2. **Ambiguity and the Ability to Circumvent Legal Frameworks:** The absence of clear and transparent regulations enables individuals to exploit legal loopholes for personal advantage. Such ambiguity cultivates an environment conducive to unethical conduct, as actors may feel emboldened to act without fear of repercussions.
3. **Inadequate Human Resource Management:** Deficiencies in personnel management lead to diminished accountability and transparency within organizations.
4. **Lack of a Competency-Based Management System:** The absence of a management framework that emphasizes competency and qualifications often results in the recruitment of personnel based on connections rather than merit. This undermines administrative efficacy and creates a milieu conducive to corruption.
5. **Deficiency in Employee Self-Esteem and Morale:** Low levels of self-esteem and morale among personnel can engender disengagement and unethical behavior. When employees perceive themselves as undervalued or disrespected, they may be more susceptible to engaging in corrupt acts as a means of asserting their worth.
6. **Inefficiencies within the Administrative System:** A bureaucratic system plagued by redundancies and procedural inefficiencies can engender opportunities for corruption. Complex, opaque processes may compel individuals to seek unethical solutions to navigate administrative hurdles.
7. **Insufficient Cultural Promotion against Corruption:** The lack of a robust cultural framework that advocates for ethical conduct and actively discourages corrupt behavior perpetuates a cycle of unethical practices. Without a societal commitment to anti-corruption efforts, individuals may justify engaging in gray corruption.

Conclusion

The themes associated with gray corruption within governmental organizations encompass nine fundamental components. Firstly, the influence exerted by politicians over organizational systems, coupled with ambiguities in legal frameworks, can precipitate corruption and violations, as reliance on organizational influence and unclear laws heightens opportunities for abuse. Additionally, deficiencies in the effective organization of human resources and the absence of a management system founded on professional qualifications may result in the recruitment of incompetent personnel, thereby diminishing operational efficiency. Moreover,

a lack of self-esteem among employees and systemic inefficiencies within administrative structures can foster dissatisfaction and unethical conduct. Furthermore, the absence of a culture committed to combating corruption perpetuates these improper behaviors and facilitates their proliferation within society. The reactivation of ambiguous laws, along with their inherent complexities—particularly a lack of transparency and deficiencies in legislative drafting—can lead to divergent interpretations and violations. Human resource management also significantly influences organizational integrity; disparities between workload and employee capabilities, inequities in remuneration and promotional opportunities, and weaknesses within recruitment and training processes contribute to demotivation and job dissatisfaction.

The management system itself, including deficits such as the misalignment between managerial expertise and assigned tasks and shortcomings in management skills, can give rise to inappropriate practices and non-compliance with legal statutes. Additionally, organizational culture and public perception play a pivotal role; insufficient public awareness regarding corruption and the absence of a culture emphasizing accountability facilitate the persistence of corrupt practices within government institutions. Consequently, addressing gray corruption necessitates comprehensive reforms across management, legal, cultural, and structural domains. Such reforms should aim to enhance transparency, accountability, and justice within administrative processes, thereby fostering the development of a more efficient and responsive governmental apparatus.

In summary, this research demonstrates that reforms targeted at management practices, legal frameworks, and organizational culture are instrumental in reducing corruption and enhancing the operational efficiency of government entities. To effectively combat gray corruption, it is recommended that comprehensive and targeted reforms be implemented across these spheres. Initially, efforts should focus on strengthening oversight mechanisms and ensuring the independence of oversight agencies to prevent political interference. Additionally, legal provisions should be drafted with clarity and transparency to minimize ambiguities and reduce subjective interpretations. In the human resources domain, establishing a merit-based recruitment system and implementing effective training programs for managers and employees are essential to align capabilities with responsibilities. Moreover, fostering an organizational culture that emphasizes accountability and transparency, alongside increasing public awareness concerning violations, is vital. Lastly, the development of comprehensive and transparent information systems can significantly diminish opportunities for corruption and bolster public trust in governmental institutions. Collectively, these measures can facilitate the establishment of an efficient, accountable administrative system with minimized corruption levels.



واکاوی مولفه های فساد خاکستری در نظام اداری ایران

سمیه احمدزاده^۱، زکیه بیکی دمنه^۲، علی اسماعیلی^۳

۱. عضو هیات علمی دانشگاه شهید اشرفی اصفهانی، گروه مدیریت، دانشکده مدیریت و نوآوری، اصفهان، ایران

۲. استادیار دانشگاه شهید اشرفی اصفهانی، گروه مدیریت، دانشکده مدیریت و نوآوری، اصفهان، ایران

۳. عضو هیات علمی دانشگاه شهید اشرفی اصفهانی، گروه مدیریت، دانشکده مدیریت و نوآوری، اصفهان، ایران

چکیده

اطلاعات مقاله

مقدمه: فساد اداری، موضوعی است که سازمان‌ها در دوره عمر خود به ناگزیر آن را تجربه می‌کنند. این پدیده بر کارایی نظام اداری، مشروعیت نظام سیاسی و مطلوبیت نظام فرهنگی و اجتماعی تأثیر می‌گذارد و می‌تواند منجر به ایجاد دور باطل شود که در نهایت جامعه را به افول خواهد کشاند. هدف این پژوهش واکاوی مولفه های فساد خاکستری در نظام اداری ایران می باشد.

روش تحقیق: این پژوهش از نوع پیمایشی-مقطعی و با رویکرد کیفی از نوع تحلیل تم به روش شش مرحله‌ای براون و کلارک (۲۰۰۶) انجام شد. ابزار گردآوری اطلاعات در فاز اول، مصاحبه نیمه ساختاریافته و عمیق بود. با بهره‌گیری از تجزیه و تحلیل تماتیک، داده‌های حاصل از مصاحبه‌های انجام شده با ۱۰ نفر از صاحب‌نظران تا اشباع نظری انجام شد و طی سه مرحله کدگذاری انجام شد.

یافته‌ها: یافته‌ها ۷ تم سازمان‌دهنده را شناسایی کرد که شامل تاثیرپذیری سیاست‌یون از سیستم سازمانی، ابهام و قدرت دور زدن قوانین، عدم ساماندهی مناسب منابع انسانی، عدم نظام مدیریت بر اساس صلاحیت‌ها ی حرفه‌ای، نبود عزت نفس در کارکنان، نظام اداری ناکارآمد و عدم فرهنگ سازی مبارزه با فساد می‌باشد.

نتیجه‌گیری: برای مبارزه با فساد خاکستری در نظام اداری، نیاز به اصلاحات اساسی در حوزه های واکاوی شده می باشد. اصلاحات در زمینه‌های مدیریتی، قانونی و فرهنگی می‌تواند به کاهش فساد و بهبود کارایی سازمان‌های دولتی کمک کند

نوع مقاله:
پژوهش کیفی

نحوه استناد به مقاله:
احمد زاده س^۱
بیکی دمنه^۲، ز
اسماعیلی، ع
(۱۴۰۴)
واکاوی مولفه های
فساد خاکستری در
نظام اداری ایران

فصلنامه
منابع انسانی
تحول آفرین، ۴
(۱۴)، ۱۵۱-۱۳۰.

واژه‌های کلیدی: فساد، فساد خاکستری، نظام اداری ایران



© ۱۴۰۴ تمامی حقوق انتشار این مقاله متعلق به نویسنده است. انتشار این مقاله به صورت دسترسی آزاد مطابق با گواهی CC BY-NC 4.0 صورت گرفته است.

<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>

*نویسنده مسئول

ایمیل: zakieh.beiki@khuisf.ac.ir

کد ارکید: 0000-0002-4894-5156

مقدمه

فساد در جامعه ناشی از آنومی چندگانه است که به معنای کاهش نفوذ هنجارها و اقتدار اخلاقی می‌باشد. این وضعیت منجر به افزایش فردگرایی، منفعت‌طلبی و مصرف‌گرایی می‌شود و زمینه‌ساز بی‌نظمی و جرم در جامعه است (زین‌العابدین، ۱۳۹۹). در فضای بی‌سازمانی، گم‌شدن عنصر اخلاق است. هرچه ارزش‌های اخلاقی در نظام اجتماعی تحلیل برود، سلامت فردی و اجتماعی در معرض خطر قرار می‌گیرد و در شرایط مناسب، افراد به فساد روی می‌آورند.

در جوامع امروزی، معیارها و هنجارهای سنتی در حال تضعیف هستند و هنجارهای جدیدی جایگزین آن‌ها نمی‌شود. این بی‌هنجاری در شرایطی پدید می‌آید که معیارهای روشنی برای راهنمایی رفتار وجود نداشته باشد و پیامدهای آنومی به شکل نابسامانی در روان و تعارض شخصیت فردی و اجتماعی نمایان می‌شود. تحولات سریع اقتصادی و اجتماعی، بحران‌هایی در نظام ارزشی و هنجاری ایجاد می‌کند. بنابراین، کثرت‌فرازی‌ها در اندیشه دورکیم ناشی از بی‌سازمانی اجتماعی است که شامل فرسایش ارزش‌های اجتماعی، فردگرایی، هرج‌ومرج اجتماعی، شکاف اجتماعی، محرومیت نسبی و کاهش نظارت‌های اجتماعی می‌شود. فقدان اجماع در ارزش‌های اجتماعی به غیبت سامان اخلاقی منجر می‌شود و جامعه، کنترل اجتماعی مؤثر را از دست می‌دهد. ثبات اجتماعی وابسته به قواعد اخلاقی و مدیریت صحیح اجتماعی است و به چگونگی اعمال کنترل اخلاقی بر افراد بستگی دارد. فساد اداری، یک مشکل عمده در بسیاری از کشورهای جهان در نظر گرفته شده است که منحصر به فرد به کشورهای در حال توسعه نیست. حتی در کشورهای توسعه یافته و صنعتی است فساد اداری و عدم سلامت رسمی وجود دارد (سوت^۱، ۲۰۱۲).

طبق نظر همیر، فساد اداری به ۳ دسته: سیاه، خاکستری و سفید تقسیم می‌شود. در این تقسیم‌بندی گفته شده فساد اداری سیاه از نظر نخبگان و عموم مردم منفور و غیر قابل بخشش است، فساد اداری خاکستری از نظر نخبگان منفور و غیر قابل گذشت، ولی از نظر عموم مردم و یا اکثر آنها نسبت به این نوع فساد بی تفاوت هستند، و در دسته آخر فساد اداری سفید قرار دارد که به ظاهر مخالف قانون و فساد تلقی می‌شود، ولی نخبگان و عموم مردم آن را منفور ندانسته و امری عادی و پذیرفته شده تلقی می‌کنند (افخمی اردکانی، ۱۳۹۵). به گفته جونگ و هان^۲ (۲۰۲۳) انگیزه درونی فساد خاکستری را سرکوب می‌کند، در حالی که انگیزه بیرونی آن را در جهت مخالف افزایش می‌دهد. علاوه بر این، فساد خاکستری مرتبط با هویت سازمانی، که عمدتاً عامل مثبتی در رفتار سازمانی در نظر گرفته می‌شد، افزایش یافت و انگیزه درونی یک نتیجه تعاملی است که افزایش فساد خاکستری ناشی از هویت سازمانی را سرکوب می‌کند.

به شناسایی یادگیری‌های کلیدی در «پرنزler^۳ (۲۰۲۱) در پژوهشی با عنوان «مسائل فساد خاکستری در بخش عمومی مورد مفهوم «فساد خاکستری» پرداخت و با مرور سیستماتیک ادبیات موجود، به بررسی این مفهوم پرداخت. این مفهوم در زمینه‌های ادعایی تخلف که اغلب به عنوان «جزئی» یا «مرزی» در مقایسه با «فساد سیاه» در نظر گرفته شد، مورد بررسی قرار گرفت. نمونه‌های رایج شامل رفتارهای مساعدت‌آمیز نسبت به دوستان و بستگان توسط مقامات عمومی، دریافت هدایا، هزینه‌های بیش از حد و تخصیص منابع به نفع گروه‌های خاص، و نفوذ از طریق کمک‌های مالی و دروغ‌ها و وعده‌های دروغین بود.

از طرفی فساد اداری بخشی از جرم، کلاهبرداری با انگیزه سلب مالکیت، سرقت یا اختلاس است که به صورت مخفیانه یا علنی برای منافع شخصی انجام شده و به دیگران آسیب می‌رساند (پریانتو و گوناوان^۴، ۲۰۲۰). سوء استفاده از اختیار و قدرت به ویژه سطوح مدیریتی (جون و بیفان^۵، ۲۰۲۰)، پرداخت حقوق، پاداش و مزایا سلیقه‌ای مدیران (ترن کوآس^۶، ۲۰۲۰)، سیاسی کاری (کنس^۷ و همکاران، ۲۰۱۹)، باند بازی و دسته‌گرایی (بهرامیان، ۱۳۹۸)، خویشاوندسالاری (باررت^۸ و همکاران، ۲۰۲۰)، عدم پاسخگویی و مسنولیت‌پذیری (چین^۹ و همکاران، ۲۰۲۰)، فروش اطلاعات محرمانه

1. Soot

2. Jeong & Han

3. Prenzler

4. Prihanto & Gunawan

5. John and Bifan

6. Tran

7. Kenneth

8. Barrett

9. Chien

سازمان به دیگران (چانگ^{۱۰} و همکاران ۲۰۱۹) فسادهای اداری در سازمان ها می باشند. در حقیقت فساد اداری مانند عفونتی است که اگر به پیکر سازمان راه یابد، اعضای آن را یکی پس از دیگری عفونی کرده و از کار می اندازد و چه بسا گسترش این عفونت پیکره جامعه را فاسد کند (علوی و همکاران، ۱۳۹۷).

از جمله ی این تبعات منفی نارضایتی عمومی از حکومت به عنوان یک مؤلفه ضدامنیتی، بی اعتمادی به حکومت و عدم مشارکت در انتخابات و مناسبات سیاسی و ملی و در نتیجه متزلزل شدن پایه های اقتدار و ثبات آن حکومت می باشد (افخمی اردکانی، ۱۳۹۵) و در نهایت موجب تضعیف اعتماد مردم به توانایی و اراده سیاسی دولت برای جلوگیری از زیاده طلبی ها و نیز قطع امید مردم به آینده ای بهتر می شود (نیک پور، ۱۳۹۵). فرصت، عامل کلیدی در بروز این نوع فساد پرنزله^{۱۱} (۲۰۲۱) به فساد خاکستری به نوعی از فساد است و پیشگیری از آن نیازمند تصویب و اجرای اصول واضح است اشاره دارد که در آن رفتارهای غیرقانونی یا غیر اخلاقی به طور مستقیم و آشکار انجام نمی شود، بلکه در قالب هایی پنهان و غیرشفاف بروز می کند. این نوع فساد معمولاً در سیستم های اداری و سازمانی رخ می دهد.

امروزه نیاز به ارائه راه هایی برای جلوگیری یا کاهش فساد اداری به یک موضوع اساسی در مدیریت دولتی تبدیل شده است (کیم و کیم^{۱۲}، ۲۰۱۶). نظام اداری فاسد، با مصروف داشتن منابع مالی مختص به توسعه جامعه، به مثابه باتلاقی عمل می کند که منابع را در خودش فرو می برد. فساد اداری با آسیب زدن به توسعه، مانع رشد رقابت سالم و عدالت اجتماعی می شود (منفردی، ۱۳۹۵). فساد به یک رفتار تبدیل شده است؛ بنابراین، تلاش برای جلوگیری و پیگرد قانونی فساد توسط سازمان نیز باید به صورت فوق العاده انجام شود (مینسورا^{۱۳}، ۲۰۲۰). نظام اداری عاری از فساد، زمینه دستیابی دولت ها به توسعه و بهره مند شدن از تأثیرات مثبت آن را با کاستن از هزینه های سربار و اضافی به جامعه، ممکن می سازد. فساد از مهم ترین مسائل اجتماعی جامعه ایران است که باعث کاهش انتظام اجتماعی و افزایش آسیب های اجتماعی زیادی شده است و نوعی کج روی محسوب می شود (عشایی و همکاران، ۱۴۰۱).

نظام اداری ایران نیز مدت هاست که از بیماری «فساد اداری» رنج می برد. نتایج شاخص های اندازه گیری بین المللی میزان فساد در ایران نشان می دهد که کشور در جایگاه مناسبی قرار ندارد. متأسفانه بنابر گزارش سازمان شفافیت بین المللی در سال ۲۰۱۶ کشور ایران از نظر فساد اداری در بین ۱۷۶ رتبه ۱۳۱ را دارد که جایگاه قابل تاملی است (علوی و همکاران، ۱۳۹۷). فساد خاکستری در نظام اداری به ویژه در سازمان ها به شکل های مختلفی از جمله رشوه خواری، سوءاستفاده از قدرت و عدم شفافیت در فرآیندهای اداری بروز می کند. این مسأله نه تنها به نهادهای دولتی آسیب می زند، بلکه به نهادهای خصوصی و جامعه نیز لطمه می زند و مانع از پیشرفت و توسعه اقتصادی و اجتماعی می شود. بازنگری و اصلاح فساد خاکستری در نظام اداری کشور نیازمند شناسایی دقیق علل و عوامل مؤثر بر بروز این فساد است. این عوامل می توانند شامل ضعف های قانونی، عدم شفافیت در فرآیندهای اداری، نبود نظارت مؤثر و عدم پاسخگویی مسئولان باشند. بنابراین، برای مقابله با این چالش، ضروری است یک رویکرد جامع و سیستماتیک اتخاذ شود که شامل اصلاحات قانونی، تقویت سیستم های نظارتی، افزایش شفافیت و ارتقاء فرهنگ سازمانی باشد. با توجه به مطالب عنوان شده، مسئله اصلی این پژوهش این است که مولفه های فساد خاکستری در مدیران سازمان های دولتی کدامند؟

مبانی نظری

تحلیل هایمر در مورد انواع فساد اداری به ما کمک می کند تا ابعاد مختلف فساد در سازمان ها و جامعه را بهتر درک کنیم. او فساد اداری را به سه دسته تقسیم می کند:

فساد اداری «سیاه»: این نوع فساد به شدت محکوم است و همگان بر این باورند که باید با آن برخورد جدی صورت گیرد. این فساد شامل رفتارهایی مانند دریافت رشوه است که نه تنها از نظر قانونی، بلکه از نظر اخلاقی نیز غیر قابل قبول است.

فساد اداری «سفید»: این فساد ممکن است از نظر قانونی مشکل ساز نباشد، اما از نظر اخلاقی و اجتماعی قابل نقد

10. Chang

11. Prenzler

12. Kim & Kim

13. Mensura

است. به عنوان مثال، دریافت وام خارج از نوبت به دلیل شرایط خاص، ممکن است از نظر عمومی چندان مورد انتقاد قرار نگیرد، اما همچنان نشان‌دهنده نقص در سیستم و عدم رعایت عدالت است.

فساد اداری «خاکستری»: این نوع فساد به رفتارهایی اشاره دارد که از نظر نخبگان و صاحبان قدرت ناپسند است، اما توده مردم نسبت به آن بی‌تفاوت هستند. این بی‌تفاوتی می‌تواند به دلیل عادی شدن این رفتارها در جامعه باشد. به عنوان مثال، کوتاهی کارمندان در اجرای قوانین ممکن است به دلیل عدم توجه عمومی به آن قوانین، به راحتی نادیده گرفته شود (هایمر و همکاران، ۲۰۱۱).

فساد خاکستری به نوعی از فساد اشاره دارد که در مرز بین رفتارهای قانونی و غیرقانونی قرار دارد و معمولاً به صورت غیررسمی و در پشت پرده فعالیت می‌کند. این نوع فساد شامل رفتارهایی است که ممکن است از نظر قانونی مجاز باشند، اما از نظر اخلاقی و اجتماعی غیرقابل قبول به شمار می‌روند. به عنوان مثال، لابی‌گری، تبانی در این نوع فساد، افرادی در مناقصات و استفاده از نفوذ برای کسب مزایا از جمله مصادیق فساد خاکستری هستند که در موقعیت‌های قدرت قرار دارند، از اختیارات خود برای منافع شخصی یا گروهی سوءاستفاده می‌کنند. پرداخت یا دریافت رشوه به منظور تسهیل یا تسریع در انجام امور اداری و قانونی یکی از مظاهر بارز فساد خاکستری است. همچنین فساد خاکستری معمولاً در محیط‌های غیرشفاف و با کمبود نظارت بروز می‌کند. عدم دسترسی به اطلاعات و فرآیندهای اداری می‌تواند به بروز فساد کمک کند. فساد خاکستری می‌تواند به کاهش اعتماد عمومی به نهادهای دولتی و خصوصی منجر شود و احساس ناامیدی و بی‌اعتمادی را در جامعه گسترش دهد. این نوع فساد می‌تواند به کاهش سرمایه‌گذاری، افزایش هزینه‌ها و کاهش کیفیت خدمات عمومی منجر شود و در نهایت به آسیب به اقتصاد کشور بینجامد. نظریات مختلفی در زمینه فساد خاکستری وجود دارد. یکی از این نظریات، نظریه "تبادل اجتماعی" است که بر اساس آن، افراد در محیط‌های اجتماعی و اقتصادی به دنبال حداکثر کردن منافع خود هستند و در این راستا ممکن است به رفتارهای غیر اخلاقی روی آورند. نظریه دیگر، نظریه "نظام‌های سیاسی" است که تأکید می‌کند ساختارهای سیاسی و اقتصادی می‌توانند زمینه‌ساز بروز فساد خاکستری شوند. به عبارت دیگر، در نظام‌های سیاسی که شفافیت و پاسخگویی کمتری دارند، احتمال بروز فساد خاکستری بیشتر است (هایمر و همکاران، ۲۰۱۱).

هم چنین، نظریه "فرهنگ سازمانی" نیز به نقش فرهنگ در بروز فساد خاکستری اشاره دارد. در سازمان‌هایی که فرهنگ فساد را تحمل می‌کنند یا آن را عادی می‌سازند، احتمال بروز رفتارهای خاکستری افزایش می‌یابد. به طور کلی، فساد خاکستری یک پدیده پیچیده است که نیازمند تحلیل‌های چندبعدی و توجه به عوامل مختلف اجتماعی، بازنگاری و اصلاح فساد خاکستری نیازمند یک رویکرد جامع و چندجانبه است که شامل اقتصادی و سیاسی می‌باشد شناسایی و تحلیل علل بروز این نوع فساد، تقویت شفافیت و پاسخگویی، و ایجاد نهادهای نظارتی مؤثر می‌باشد. در این راستا، لازم است قوانین و مقررات مربوط به فعالیت‌های اقتصادی و اداری به‌روزرسانی شوند تا از بروز رفتارهای غیر اخلاقی جلوگیری شود. همچنین، فرهنگ سازمانی باید به گونه‌ای تغییر کند که فساد خاکستری را غیرقابل قبول بداند و کارکنان را به رعایت اصول اخلاقی و قانونی تشویق کند. آموزش و آگاهی‌بخشی به کارکنان و جامعه درباره پیامدهای فساد خاکستری و اهمیت شفافیت نیز از دیگر اقدامات ضروری است. در نهایت، جلب مشارکت عمومی و ایجاد بسترهایی برای گزارش‌دهی و نظارت بر فعالیت‌های اداری می‌تواند به کاهش فساد خاکستری کمک کند و به ایجاد یک نظام اداری سالم و کارآمد منجر شود (هایمر و همکاران، ۲۰۱۱). فساد خاکستری می‌تواند به تدریج به فسادهای بزرگ‌تر و آشکارتر منجر شود و تأثیرات منفی بر روی کارایی سازمان‌ها و اعتماد عمومی به نهادهای فساد. دولتی داشته باشد. برای مقابله با این نوع فساد، نیاز به شفافیت، نظارت مؤثر و فرهنگ سازمانی سالم وجود دارد. یک پدیده پیچیده اجتماعی است که تشخیص یا اندازه‌گیری آن دشوار است (بارت^{۱۴}، ۲۰۲۰). فساد در تمامی ادیان، جوامع و تفکرات امری ناپسند یاد شده است، که آثار سوء مستقیم و غیرمستقیم بسیاری دارد (صادقی و همکاران، ۱۳۹۹). تخطی از منافع عمومی برای به‌دست آوردن امتیاز خاصی، فساد تلقی می‌شود (افشار، ۱۳۹۹). تخلفات اداری کم و بیش در تمام کشورهای جهان وجود دارند؛ اما نوع، میزان و گستردگی آنها متفاوت است. این تخلفات و متعاقب آن فساد اداری، اقتصاد و جریان توسعه را مختل می‌سازد، سازمان‌های دموکراتیک را مورد تهدید قرار می‌دهد (حیدری و همکاران، ۱۳۹۸).

14. David-Barrett

فساد علاوه بر پیامدهای نامطلوب قانونی، اعتباری و اقتصادی که می‌تواند بقای شرکت‌ها را به خطر بیندازد، اثرات منفی زیست‌محیطی و اجتماعی ایجاد می‌کند (گیلامون^{۱۵} و همکاران، ۲۰۲۱). پیشگیری از فساد نیازمند اتخاذ بالاترین استانداردها و سازوکارها به عنوان بخشی از ترتیبات حاکمیتی شرکت‌ها برای جلوگیری از سوء استفاده از قدرت، دستفروشی، و تضاد منافع و تضمین استقلال و یکپارچگی هیئت مدیره است (لومباردی^{۱۶} و همکاران، ۲۰۱۹). سنا^{۱۷} و همکاران، ۲۰۱۸). بنابراین، مبارزه با فساد به بخشی اساسی از سیاست‌ها و اقدامات مسئولیت برای جلوگیری از رفتارهای فاسد و اثرات چشمگیر آن تبدیل شده است (یوکار و استیر^{۱۸}، اجتماعی سازمان‌ها ۲۰۲۰). از سوی دیگر مبارزه با فساد با شعار دادن تحقق نمی‌یابد این کار مستلزم عزم ملی خواست همگانی و جدیت مدیران است. این مبارزه باید ساختار یافته هماهنگ و برنامه ریزی شده انجام گیرد. اعمال اصلاحات در سازمان‌ها از جمله اصلاح و بهبود تشکیلات سازمان‌ها، تقویت نظام بودجه ریزی، مدیریت مالی اثربخش، نظام مالیاتی کارآمد و اقداماتی از این قبیل می‌تواند در کاهش عرضه فساد اداری مؤثر باشد (کریستی^{۱۹}، ۲۰۱۶).

پیشینه پژوهش

در پژوهش‌های اخیر، محققان به بررسی عوامل مختلف مؤثر بر فساد و راهکارهای پیشگیری از آن پرداخته‌اند. عشایی و جهان‌پرور (۱۴۰۲) در مطالعه خود به این نتیجه رسیدند که انواع آنومی‌ها مانند آنومی اخلاقی و اجتماعی در گرایش به فساد در ایران تأثیرگذار هستند. غلام‌زاده و همکاران (۱۴۰۱) نیز به شناسایی گلوگاه‌های فساد اداری پرداختند و عوامل پیشگیرانه‌ای چون فرهنگ ضد فساد و شفافیت را در ساختار سازمانی مؤثر دانستند. حسین‌پور و موذن‌جمشیدی (۱۳۹۹) پیامدهای فساد را در چهار دسته اداری، فرهنگی، اجتماعی و اقتصادی تقسیم‌بندی کردند. جامعی و رهبر (۱۳۹۹) به طراحی الگوی راهبردی پیشگیری از فساد اداری با تأکید بر نقش سازمان بازرسی کل کشور پرداختند. منتظری و قاسمی (۱۳۹۸) به این نتیجه رسیدند که انگیزه خدمت‌محور می‌تواند تأثیر منفی بر فساد اداری داشته باشد.

اوتئو^{۲۰} و همکاران (۲۰۲۵) چارچوبی برای مدیریت فساد شرکتی ارائه دادند که شامل ۶۸ شاخص است. هم چنین جونگ و هان^{۲۱} (۲۰۲۳) به بررسی اثرات فساد سیاه و خاکستری پرداختند و نشان دادند که فساد خاکستری می‌تواند به رفتارهای مثبت سازمانی مرتبط باشد. لی و لیو^{۲۲} (۲۰۲۲) تأثیر منفی فساد بر مدیریت سرمایه و زیرساخت را در دولت‌های ایالتی ایالات متحده بررسی کردند. تساتخلانوا^{۲۳} (۲۰۲۱) بهبود عملکرد سازمان‌ها را برای جلوگیری از فساد ضروری دانست. عثمان^{۲۴} (۲۰۲۰) رابطه بین توسعه دولت الکترونیکی و فساد را در آفریقا مورد بررسی قرار داد. دیوید-بارت^{۲۵} و همکاران (۲۰۲۰) به ارزیابی برنامه‌های ضد فساد پرداختند و پیچیدگی‌های آن را مورد تأکید قرار دادند.

لی و همکاران (۲۰۱۹) نشان دادند که شفافیت می‌تواند به کاهش فساد کمک کند و جنسین^{۲۶} و همکاران (۲۰۱۰) پاسخگویی‌های دروغین را به عنوان عامل اصلی فساد در شرکت‌ها شناسایی کردند.

روش شناسی تحقیق

نظر مقطعی و از پیمایشی داده‌ها گردآوری نظر از کاربردی-توسعه ای، توسعه‌های هدف، نظر از حاضر پژوهش

15. Guillamon

16. Lombardi

17. Senna

18. Ucar & Staer

19. Kirsty

20. Oteoa

21. Jeong & Han

22. Lee & Liu

23. Tsatkhlanova

24. Osman

25. David-Barrett

26. Unisex

سوال های به پاسخگویی کیفی (روش تحلیل مضمون) می باشد. برای نوع از پژوهشی داده ها و رویکرد ماهیت شد مصاحبه استفاده موضوع و با مرتبط نظری پیشینه و ادبیات در جستجو و کتابخانه ای مطالعات از پژوهش در بخش مصاحبه، از صاحب نظران و متخصصان کلیدی موضوعی و خبرگان دانشگاهی استفاده شد. خبرگان. مورد مصاحبه ۱۰ نفر بودند که برای انتخاب آن ها از روش نمونه گیری هدفمند استفاده شد و مصاحبه نیمه ساختاریافته، عمیق و با سئوالات باز صورت گرفت.

برای شناسایی مولفه های فساد خاکستری، بعد از مصاحبه، از روش تحلیل مضمون برای شناسایی، تحلیل و گزارش الگوها و مضامین موجود در داده ها استفاده شد. این روش داده ها را به داده هایی غنی و تفصیلی تبدیل می کند. شبکه مضامین از مضامین پایه شروع شده و به سمت مضامین فراگیر توسعه پیدا می کند. وقتی مجموعه ای از مضامین پایه استخراج شوند، بر اساس مضمون محتوایی که توصیف می کنند، دسته بندی شده و مضامین سازمان دهنده را به وجود می آورند. مضامین سازمان دهنده بر اساس مضامین پایه شان تفسیر می شوند و با هم جمع می شوند تا یک مضمون فراگیر یا یک نتیجه گیری واحد را نشان دهند که مضمون فراگیر را می سازد.

لازم به ذکر است که شناسایی مضمون مورد مطالعه در متن به روش استقرایی انجام پذیرفت. یعنی ابتدا در متن و واحدهای تحلیل (جملات) استنباط تکرارپذیری داده ها صورت پذیرفت و مولفه های مربوط به آموزش مدیریت مسئولانه از مدل های و متون موجود استخراج شد و سپس طبقه بندی مورد نظر انجام گردید. تحلیل محتوای کیفی عمدتاً استقرایی شمرده می شود که با مراجعه مستقیم به داده ها می کوشد به نوعی جمع بندی نظری از آن ها دست پیدا کند پس از آن به تلخیص داده ها اقدام شد و مضامین پایه و تکراری در متون، مقالات دانشگاه ها که مرتبط با موضوع تحقیق بوده با یکدیگر تلفیق شده و فراوانی آن ها بدست آمد.

یافته ها

بر اساس روش تحلیل مضمون، پس از پیاده سازی ۱۰ مصاحبه نیمه ساختاریافته با خبرگان و صاحب نظران، چندین بار متون پیاده شده با دقت مورد مطالعه و تأمل قرار گرفت و در مواقع نیاز به اصل مصاحبه های انجام شده مراجعه گردید. بدین ترتیب محقق حتی الامکان به درک و احساس مشارکت کنندگان نزدیک شد. در مرحله بعد، جملات مهم مرتبط با موضوع از میان متن مصاحبه های پیاده شد و بعضاً از مصاحبه های انجام شده استخراج گردید. سپس قرار دادن این مفاهیم در یک گروه (مضامین سازمان دهنده) صورت گرفت که حاصل آن در جدول ۱ درج گردیده است. بدیهی است که در این مراحل مطالب متناقض و یا متفاوت (از نظر مشارکت کنندگان) وجود داشت که پس از بررسی مجدد متون پیاده شده، محتوای ضبط شده و در مواردی تماس بامشارکت کننده داده های نامتناسب مشخص و از آنها چشم پوشی شد.

جدول ۱. استخراج مضامین پژوهش

مضمون فراگیر (بعد)	مضامین سازمان دهنده (مقوله)	مضامین پایه (شاخص)	مفاهیم	فراوانی مفاهیم
فساد خاکستری مدیران سازمان های دولتی	تأثیر پذیر سیاستم ای دولتی	دخالت سیاسیون در نظارت- فشار سیاسیون بر مدیران اجرائی- دخالت سیاسیون در انتخاب مدیران-دخالت سیاسیون در اجراء- فشار سایر سازمان ها - فشارهای بیرونی- روش بودجه ریزی -گستره دخالت دولت در امور- - عدم پاسخگویی مسئولین -ضعف در پاسخگویی- فشار اشخاص و گروه های ذی نفوذ	دخالت سیاسیون در فرآیندهای نظارتی می تواند به ایجاد فضایی غیرشفاف و غیرقابل اعتماد منجر شود. وقتی سیاسیون در نظارت بر عملکرد مدیران دخالت می کنند، ممکن است به جای تأکید بر شفافیت و پاسخگویی، به دنبال تأمین منافع شخصی یا گروهی خود باشند فشار سیاسیون بر مدیران اجرائی می تواند باعث شود که مدیران به جای اتخاذ تصمیمات صحیح و قانونی، به سمت رفتارهای غیراخلاقی و فساد خاکستری سوق پیدا کنند. این فشارها ممکن است به صورت تهدید، وعده های مالی یا حمایت های سیاسی باشد. وقتی سیاسیون در انتخاب مدیران دخالت می کنند، ممکن است معیارهای انتخاب به جای شایستگی و تجربه، به روابط سیاسی و وابستگی های حزبی وابسته باشد. این موضوع می تواند به انتصاب افرادی منجر شود که به دخالت سیاسیون در فرآیندهای اجرائی، فساد خاکستری تمایل دارند می تواند به تضعیف استقلال مدیران و کاهش کارایی سازمان ها منجر شود. این دخالت ها ممکن است به شکل دستورالعمل های غیررسمی یا فشار برای اجرای تصمیمات خاص باشد. فشار از سوی سایر سازمان ها، مانند نهادهای اقتصادی یا اجتماعی، می تواند مدیران را به اتخاذ تصمیمات غیرقانونی یا غیراخلاقی سوق دهد. این فشارها ممکن است به شکل درخواست های غیررسمی یا تهدیدات باشد. فشارهای بیرونی، از جمله شرایط اقتصادی، اجتماعی و سیاسی، می توانند به بروز فساد خاکستری کمک کنند. در شرایط بحرانی، مدیران ممکن است به رفتارهای غیراخلاقی روی آورند تا از منافع خود دفاع کنند. روش های ناکارآمد بودجه ریزی می تواند به عدم شفافیت در تخصیص منابع و ایجاد فضا برای فساد خاکستری منجر شود. اگر بودجه ها به درستی نظارت نشوند، احتمال سوءاستفاده و فساد افزایش می یابد. دولت ها با دخالت های زیاد در امور اقتصادی و اجتماعی می توانند به بروز فساد خاکستری دامن بزنند. این دخالت ها ممکن است به شکل قوانین و مقررات غیرمنطقی یا کنترل های غیرضروری باشد. وقتی مسئولین به عملکرد خود پاسخگو نیستند، احتمال بروز فساد خاکستری افزایش می یابد. عدم وجود سازوکارهای مؤثر برای پاسخگویی می تواند به تداوم رفتارهای غیراخلاقی منجر شود. ضعف در سیستم های نظارتی و پاسخگویی می تواند به عدم شفافیت و افزایش فساد خاکستری منجر شود. اگر مدیران احساس کنند که هیچگونه عواقبی برای رفتارهای نادرست خود وجود ندارد، به راحتی به سمت فساد می روند. فشار از سوی افراد یا گروه های ذی نفوذ می تواند به مدیران فشار بیاورد تا تصمیمات غیرقانونی یا غیراخلاقی اتخاذ کنند. این فشارها ممکن است به شکل تهدیدات یا وعده های مالی باشد	۲۱

مضمون فراگیر (بعد)	مضامین سازمان دهنده (مقوله)	مضامین پایه (شاخص)	مفاهیم	فراوانی مفاهیم
ابهام و قدرت دور زدن قوانین	تعدد قوانین و مقررات- پیچیدگی قوانین و مقررات- ابهام در قوانین و مقررات- جامع و دقیق نبودن قوانین - ضعیف درنگارش قوانین و مقررات- تفسیر پذیری قوانین و مقررات- تخلف از بودن قوانین و مقررات- عدم شفافیت قوانین و مقررات- عدم وجود قوانین پیشگیرانه - ضمانت اجرایی ضعیف قوانین - دست و پاگیر بودن قوانین و مقررات- قوانین منسوخ شده- تناقض در قوانین و مقررات- قوانین غیر کارشناسانه - عدم توجه به تفاوت های منطقه ای در تصویب قوانین - ضعف قوانین در قابلیت اجرایی- عدم اطلاع رسانی مناسب تغییرقوانین ومقررات - عدم وجود وحدت رویه در اجرای قوانین و مقررات - اثربخشی پایین بازرسی ها بدلیل تفسیرپذیری قوانین	تعدد قوانین و مقررات می تواند به سردرگمی و عدم توانایی در پیروی از آن ها منجر شود. این موضوع می تواند به بروز فساد خاکستری کمک کند، زیرا مدیران ممکن است از عدم آگاهی یا سردرگمی سوءاستفاده کنند. پیچیدگی قوانین و مقررات می تواند به تفسیرهای مختلف و در نتیجه به فساد خاکستری منجر شود. مدیران ممکن است با استفاده از این پیچیدگی ها به نفع خود عمل کنند. ابهام در قوانین می تواند به سوءاستفاده و فساد خاکستری منجر شود. وقتی قوانین به وضوح تعریف نشده باشند، مدیران می توانند به راحتی از این ابهام بهره برداری کنند. اگر قوانین جامع و دقیق نباشند، ممکن است فضا برای فساد خاکستری ایجاد شود. قوانین ناقص می توانند به مدیران اجازه دهند که به راحتی از آن ها فرار کنند. نگارش ضعیف قوانین می تواند به تفسیرهای نادرست و سوءاستفاده منجر شود. این موضوع می تواند به فساد خاکستری دامن بزند. قوانینی که به راحتی قابل تفسیر هستند، می توانند به فساد خاکستری کمک کنند. مدیران ممکن است از تفسیرهای سلیقه ای برای توجیه رفتارهای غیراخلاقی خود استفاده کنند. قوانینی که به خودی خود تخلف را هستند، می توانند به بروز فساد خاکستری منجر شوند. این قوانین ممکن است به مدیران اجازه دهند که به راحتی از آن ها تخطی کنند. عدم شفافیت در قوانین می تواند به فساد خاکستری کمک کند. وقتی قوانین به وضوح مشخص نباشند، مدیران می توانند از این عدم شفافیت بهره برداری کنند. اگر قوانین پیشگیرانه ای برای مقابله با فساد وجود نداشته باشد، احتمال بروز فساد خاکستری افزایش می یابد. این قوانین می توانند به عنوان ابزارهایی برای جلوگیری از فساد عمل کنند. اگر ضمانت اجرایی قوانین ضعیف باشد، مدیران ممکن است احساس کنند که می توانند بدون عواقب به رفتارهای غیراخلاقی ادامه دهند. قوانینی که به شدت دست و پاگیر هستند، می توانند به فساد خاکستری دامن بزنند. این قوانین ممکن است مدیران را به سمت رفتارهای غیرقانونی سوق دهند. وجود قوانین منسوخ شده می تواند به سردرگمی و سوءاستفاده منجر شود. مدیران ممکن است از این قوانین برای توجیه رفتارهای خود استفاده کنند. تناقض در قوانین می تواند به تفسیرهای مختلف و در نتیجه به فساد خاکستری منجر شود. این تناقضات می توانند به مدیران اجازه دهند که از آن ها سوءاستفاده کنند. قوانینی که بر اساس تحلیل های ناکافی یا غیرکارشناسانه تدوین شده اند، می توانند به بروز فساد خاکستری کمک کنند. این قوانین ممکن است به مدیران اجازه دهند که به راحتی از آنها تخطی کنند. عدم توجه به تفاوت های منطقه ای می تواند به بروز فساد خاکستری منجر شود. قوانین یکسان برای مناطق مختلف ممکن است به مشکلات خاص هر منطقه پاسخ ندهند. اگر قوانین به گونه ای طراحی نشده باشند که قابلیت اجرایی داشته باشند، احتمال بروز فساد خاکستری افزایش می یابد. این قوانین ممکن است به راحتی نادیده گرفته شوند. عدم اطلاع رسانی مناسب در مورد تغییرات قوانین می تواند به سردرگمی و سوءاستفاده منجر شود. مدیران ممکن است از عدم آگاهی دیگران بهره برداری کنند. عدم وجود وحدت رویه می تواند به تفسیرهای مختلف و در نتیجه به فساد خاکستری منجر شود. این عدم وحدت رویه می تواند به مدیران اجازه دهد که از تفسیرهای سلیقه ای استفاده کنند. اگر بازرسی ها به دلیل تفسیرپذیری قوانین اثربخش نباشند، احتمال بروز فساد خاکستری افزایش می یابد. مدیران ممکن است از این ضعف بهره برداری کنند. اگر حجم کار با تعداد کارکنان تناسب نداشته باشد، ممکن است کارکنان تحت فشار قرار گیرند و به رفتارهای غیراخلاقی روی آورند. جایجایی های مکرر می تواند به عدم ثبات و عدم شناخت کافی از قوانین و مقررات منجر شود، که این موضوع می تواند به فساد خاکستری دامن بزند. اگر حجم کار با توانمندی کارکنان تناسب نداشته باشد، ممکن است کارکنان به رفتارهای غیرقانونی روی آورند تا از عهده کارها برآیند. عدم تناسب بین توانمندی های کارکنان و وظایف محوله می تواند به بروز فساد خاکستری منجر شود. کارکنانی که در شغل های نامناسب قرار دارند، ممکن است به رفتارهای غیراخلاقی روی آورند. عدم تطابق بین شغل و شاغل می تواند به عدم کارایی و افزایش فساد خاکستری منجر شود. کارکنانی که در وظایف نامناسب قرار دارند، ممکن است به رفتارهای غیراخلاقی روی آورند. مدیرانی که تحت فشار و مشغله زیاد قرار دارند، ممکن است به رفتارهای غیراخلاقی روی آورند تا از عهده کارها برآیند. اگر اختیارات و مسئولیت های کارکنان تناسب نداشته باشد، ممکن است به بروز فساد خاکستری منجر شود. سوءاستفاده از موقعیت می تواند به فساد خاکستری دامن بزند. مدیران ممکن است از قدرت خود برای تأمین منافع شخصی استفاده کنند. بی عدالتی در پرداخت ها می تواند به نارضایتی و فساد خاکستری منجر شود. کارکنانی که احساس بی عدالتی می کنند، ممکن است به رفتارهای غیراخلاقی روی آورند. بی عدالتی در ترفیعات می تواند به نارضایتی و فساد خاکستری منجر شود. کارکنانی که احساس می کنند ترفیع های ناعادلانه دریافت کرده اند، ممکن است به رفتارهای غیراخلاقی روی آورند. بی عدالتی در ارزیابی عملکرد می تواند به نارضایتی و فساد خاکستری منجر شود.	۲۳	

مضمون فراگیر (بعد)	مضامین سازمان دهنده (مقوله)	مضامین پایه (شاخص)	مفاهیم	فراوانی مفاهیم
	عدم تناسبات انسانی منابع	عدم تناسب حجم کار با تعداد کارکنان- جایجایی های مکرر مدیران و کارکنان-عدم تناسب حجم کار با توانمندی کارکنان- عدم تناسب توانمندی های کارکنان با وظایف دستگاه- عدم تطابق شغل و شاغل- مشغله زیاد مدیران - عدم تناسب بین اختیارات و مسئولیت کارکنان - سوء استفاده از موقعیت- بی عدالتی در پرداخت های پرسنلی-بی عدالتی در ترفیعات -بی عدالتی در ارزیابی عملکرد- واگذاری مسئولیت بدون توجه به توانایی کارکنان- تنوع کاری کارکنان-تقسیم کار نا مناسب -عدم تناسب بین تخصص نیروی انسانی و کار -عدم کارآمدی نظام تنبیه و تشویق -بی انگیزگی کارکنان- عدم وجود رضایت شغلی -ضعف تعهد سازمانی-عدم شایسته سالاری در استخدام ها-نظام استخدام ناکارآمد- سیستم آموزش ناکار آمد- عدم کارائی آموزش ها در پیشگیری از تخلف	عدم تناسب حجم کار با تعداد کارکنان می تواند به فشار زیاد بر روی کارکنان منجر شود و کارایی را کاهش دهد. این موضوع ممکن است باعث بروز استرس و نارضایتی در میان کارکنان شود. جایجایی های مکرر مدیران و کارکنان می تواند به عدم ثبات در سازمان منجر شود و باعث سردرگمی و کاهش کارایی شود. این تغییرات مکرر ممکن است به ایجاد یک فرهنگ سازمانی ناپایدار منجر شود.عدم تناسب حجم کار با توانمندی کارکنان می تواند به بروز مشکلاتی در انجام وظایف منجر شود. کارکنانی که با حجم کار زیاد مواجه هستند و توانمندی لازم را ندارند، ممکن است به سمت رفتارهای غیراخلاقی روی آورند.عدم تناسب توانمندی های کارکنان با وظایف دستگاه می تواند به عدم کارایی و کاهش کیفیت خدمات منجر شود. این موضوع ممکن است به بروز فساد خاکستری کمک کند.عدم تطابق شغل و شاغل می تواند به نارضایتی و بی انگیزگی کارکنان منجر شود. کارکنانی که در شغل های نامناسب قرار دارند، ممکن است احساس عدم رضایت کنند و به رفتارهای غیراخلاقی روی آورند.مشغله زیاد مدیران می تواند به عدم تمرکز بر روی وظایف اصلی و کاهش کارایی منجر شود. مدیرانی که تحت فشار قرار دارند، ممکن است به رفتارهای غیراخلاقی روی آورند.عدم تناسب بین اختیارات و مسئولیت کارکنان می تواند به بروز مشکلاتی در تصمیم گیری و اجرای وظایف منجر شود. این عدم تناسب ممکن است به فساد خاکستری دامن بزند.سوء استفاده از موقعیت می تواند به بروز فساد خاکستری کمک کند. مدیرانی که از قدرت خود برای تأمین منافع شخصی استفاده میکنند، ممکن است به رفتارهای غیراخلاقی روی آورند.بی عدالتی در پرداخت های پرسنلی می تواند به نارضایتی و فساد خاکستری منجر شود. کارکنانی که احساس بی عدالتی می کنند، ممکن است به رفتارهای غیراخلاقی روی آورند.بی عدالتی در ترفیعات می تواند به نارضایتی و فساد خاکستری منجر شود. کارکنانی که احساس می کنند ترفیع های ناعادلانه دریافت کرده اند، ممکن است به رفتارهای غیراخلاقی روی آورند.بی عدالتی در ارزیابی عملکرد می تواند به نارضایتی و فساد خاکستری منجر شود. کارکنانی که احساس می کنند به درستی ارزیابی نمی شوند، ممکن است به رفتارهای غیراخلاقی روی آورند.واگذاری مسئولیت بدون توجه به توانایی کارکنان می تواند به بروز فساد خاکستری منجر شود. کارکنانی که مسئولیت های سنگینی را بر عهده دارند و توانایی لازم را ندارند، ممکن است به رفتارهای غیراخلاقی روی آورند.تنوع کاری کارکنان می تواند به سردرگمی و عدم کارایی منجر شود. کارکنانی که در زمینه های مختلف کار می کنند، ممکن است به دلیل عدم تخصص کافی به رفتارهای غیراخلاقی روی آورند.تقسیم کار نامناسب میتواند به عدم کارایی و فساد خاکستری منجر شود. کارکنانی که در وظایف نامناسب قرار دارند، ممکن است به رفتارهای غیراخلاقی روی آورند.عدم تناسب بین تخصص نیروی انسانی و کار می تواند به بروز فساد خاکستری منجر شود. کارکنانی که در زمینه های نامناسب کار می کنند، ممکن است به رفتارهای غیراخلاقی روی آورند.عدم کارآمدی نظام تنبیه و تشویق می تواند به بروز فساد خاکستری منجر شود. اگر نظام های تنبیه و تشویق به درستی عمل نکنند، احتمال بروز فساد افزایش می یابد.بی انگیزگی کارکنان می تواند به بروز فساد خاکستری منجر شود. کارکنانی که احساس می کنند انگیزه ای برای کار ندارند، ممکن است به رفتارهای غیراخلاقی روی آورند. عدم وجود رضایت شغلی می تواند به نارضایتی و فساد خاکستری منجر شود. کارکنانی که از کار خود راضی نیستند، ممکن است به رفتارهای غیراخلاقی روی آورند.ضعف در تعهد سازمانی می تواند به بروز فساد خاکستری منجر شود. کارکنانی که به سازمان خود متعهد نیستند، ممکن است به رفتارهای غیراخلاقی روی آورند.عدم شایسته سالاری در استخدام ها می تواند به بروز فساد خاکستری منجر شود. استخدام افراد غیرشایسته می تواند به تضعیف کارایی و افزایش فساد منجر شود.نظام استخدام ناکارآمد می تواند به بروز فساد خاکستری منجر شود. اگر فرآیندهای استخدام به درستی انجام نشوند، احتمال بروز فساد افزایش می یابد. سیستم آموزش ناکارآمد می تواند به بروز فساد خاکستری منجر شود. اگر کارکنان به درستی آموزش نبینند، ممکن است به رفتارهای غیراخلاقی روی آورند.عدم کارایی آموزش ها در پیشگیری از تخلف می تواند به بروز فساد خاکستری منجر شود. اگر آموزش ها به درستی طراحی نشده باشند و نتوانند از تخلفات جلوگیری کنند، احتمال بروز فساد خاکستری افزایش می یابد.	۳۷

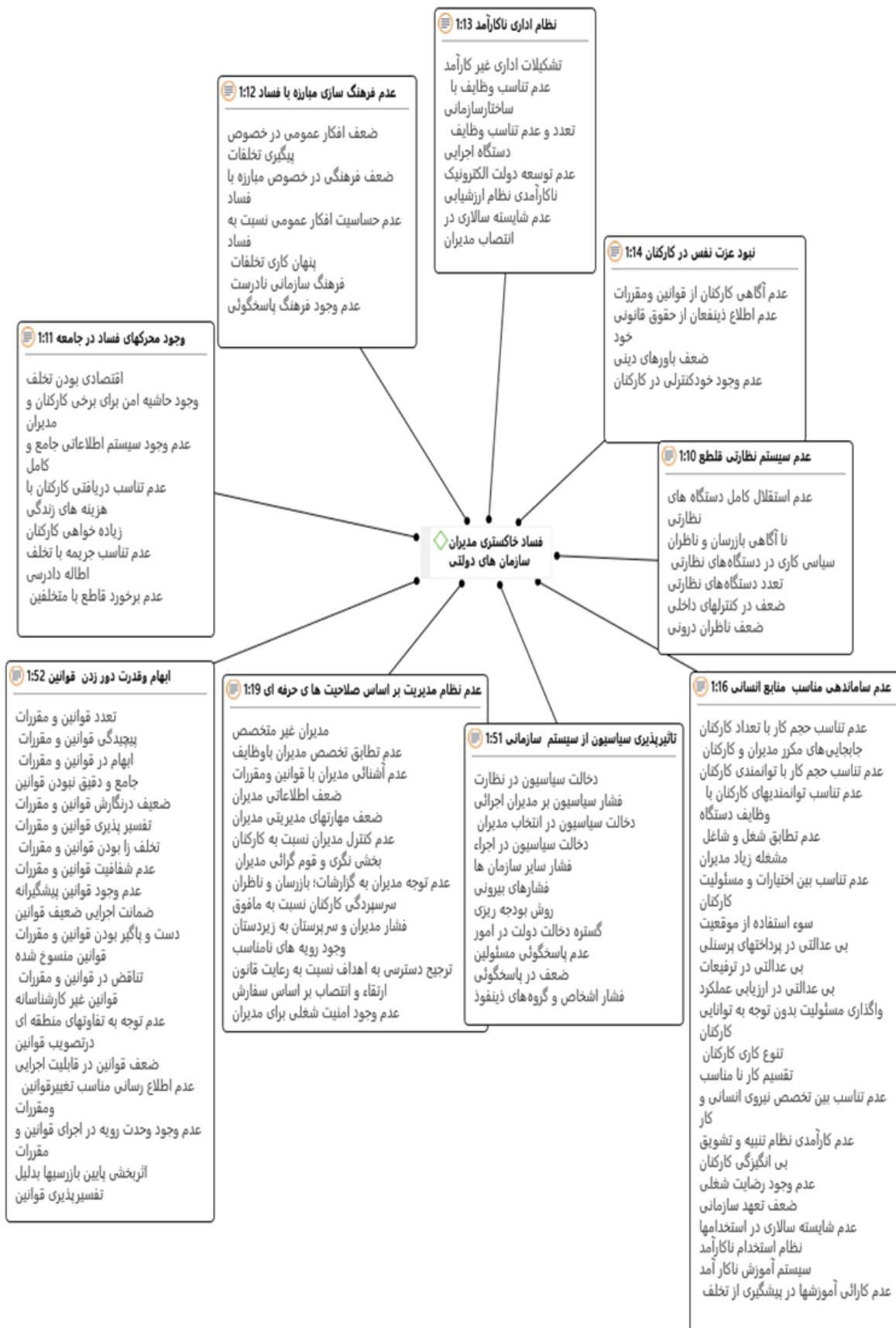
مضمون فراگیر (بعد)	مضامین سازمان دهنده (مقوله)	مضامین پایه (شاخص)	مفاهیم	فراوانی مفاهیم
	عدم نظام مدیریت بر اساس صلاحیت های حرفه ای	مدیران غیر متخصص - عدم تطابق تخصص مدیران باوظایف -عدم آشنائی مدیران با قوانین ومقررات -ضعف اطلاعاتی مدیران -ضعف مهارت های مدیریتی مدیران -عدم کنترل مدیران نسبت به کارکنان- بخشی نگری و قوم گرایی مدیران -عدم توجه مدیران به گزارشات؛ بازرسان و ناظران- سرسپردگی کارکنان نسبت به مافوق-فشار مدیران و سرپرستان به زیردستان -وجود رویه های نامناسب-ترجیح دسترسی به اهداف نسبت به رعایت قانون-ارتقاء و انتصاب بر اساس سفارش- عدم وجود امنیت شغلی برای مدیران	مدیران غیر متخصص می توانند به بروز مشکلات جدی در سازمان منجر شوند. وقتی مدیران تخصص لازم را ندارند، عدم تصمیم گیری های نادرست و عدم کارایی افزایش می یابد تطابق تخصص مدیران با وظایف می تواند به کاهش کیفیت خدمات و عملکرد سازمان منجر شود. مدیرانی که در زمینه های نامناسب فعالیت می کنند، ممکن است به رفتارهای غیراخلاقی روی آورند عدم آشنایی مدیران با قوانین و مقررات می تواند به بروز تخلفات و فساد خاکستری کمک کند. مدیرانی که از قوانین بی خبرند، ممکن است به راحتی از آن ها تخطی کنند.ضعف اطلاعاتی مدیران می تواند به تصمیم گیری های نادرست و عدم کارایی منجر شود. مدیرانی که اطلاعات کافی ندارند، ممکن است به سمت رفتارهای غیراخلاقی سوق پیدا کنند ضعف مهارت های مدیریتی مدیران می تواند به عدم توانایی در رهبری و هدایت کارکنان منجر شود. این ضعف ممکن است به بروز فساد خاکستری کمک کند. کنترل مدیران نسبت به کارکنان می تواند به بروز فساد خاکستری منجر شود. وقتی مدیران نظارت کافی ندارند، کارکنان ممکن است به رفتارهای غیراخلاقی روی آورندبخشی نگری و قوم گرایی مدیران می تواند به تبعیض و نارضایتی در سازمان منجر شود. این نوع نگرش ممکن است به فساد خاکستری دامن بزندعدم توجه مدیران به گزارشات، بازرسان و ناظران می تواند به بروز فساد خاکستری کمک کند. وقتی مدیران به نظارت ها و گزارشات توجه نمی کنند، احتمال سوءاستفاده افزایش می یابدسرسپردگی کارکنان نسبت به مافوق می تواند به بروز فساد خاکستری منجر شود. کارکنانی که به مافوق خود وابسته اند، ممکن است به راحتی از اصول اخلاقی فاصله بگیرندفشار مدیران و سرپرستان به زیردستان می تواند به رفتارهای غیراخلاقی منجر شود. این فشارها ممکن است کارکنان را به اتخاذ تصمیمات غیرقانونی سوق دهدوجود رویه های نامناسب می تواند به بروز فساد خاکستری کمک کند. رویه هایی که به درستی تعریف نشده اند، ممکن است به سوءاستفاده منجر شوندترجیح دسترسی به اهداف نسبت به رعایت قانون می تواند به بروز فساد خاکستری منجر شود. وقتی مدیران به جای رعایت قوانین، به دنبال دستیابی به اهداف هستند، احتمال بروز فساد افزایش می یابدارتقاء و انتصاب بر اساس سفارش می تواند به بروز فساد خاکستری منجر شود. این نوع انتصابات ممکن است به تضعیف شایسته سالاری و افزایش نارضایتی در سازمان منجر شودعدم وجود امنیت شغلی برای مدیران می تواند به بروز رفتارهای غیراخلاقی منجر شود. مدیرانی که احساس ناامنی می کنند، ممکن است به راحتی به فساد روی آورند	۲۳

مضمون فراگیر (بعد)	مضامین سازمان دهنده (مقوله)	مضامین پایه (شاخص)	مفاهیم	فراوانی مفاهیم
	نبود عزت نفس در کارکنان	عدم آگاهی کارکنان از قوانین و مقررات - عدم اطلاع ذینفعان از حقوق قانونی خود - ضعف باورهای دینی - عدم وجود خود کنترلی در کارکنان	عدم آگاهی کارکنان از قوانین و مقررات می تواند به بروز تخلفات و فساد خاکستری کمک کند. وقتی کارکنان از قوانین بی خبرند، ممکن است به راحتی از آنها تخطی عدم اطلاع کنند و به رفتارهای غیراخلاقی روی آورند ذی نفعان از حقوق قانونی خود می تواند به نارضایتی و فساد خاکستری منجر شود. وقتی افراد نمیدانند که چه حقوقی دارند، ممکن است نتوانند از حقوق خود دفاع کنند و به سوءاستفاده ها بی توجه باشند ضعف باورهای دینی می تواند به کاهش اخلاقیات و افزایش فساد خاکستری کمک کند. باورهای دینی قوی معمولاً به رفتارهای اخلاقی و مسئولیت پذیری بیشتر منجر می شوند، و ضعف در این باورها ممکن است به رفتارهای غیراخلاقی منجر شود. عدم وجود خودکنترلی در کارکنان می تواند به بروز فساد خاکستری منجر شود. کارکنانی که قادر به کنترل رفتارهای خود نیستند، ممکن است به راحتی به سمت رفتارهای غیراخلاقی سوق پیدا کنند و از اصول اخلاقی فاصله بگیرند	۸
	نظام اداری ناکارآمد	تشکیلات اداری غیر کارآمد - عدم تناسب وظایف با ساختار سازمانی - تعدد و عدم تناسب وظایف دستگاه اجرایی - عدم توسعه دولت - نا الکترونیک کارآمدی نظام ارزشیابی - عدم شایسته سالاری در انتصاب مدیران	تشکیلات اداری غیر کارآمد میتواند به بروز مشکلات جدی در عملکرد سازمان منجر شود. وقتی ساختار اداری به درستی طراحی نشده باشد، تصمیم گیری ها و فرآیندها به کندی پیش عدم تناسب وظایف با ساختار، میروند و کارایی کاهش مییابد سازمانی می تواند به سردرگمی و ناکارآمدی منجر شود. وقتی وظایف به درستی با ساختار سازمانی همخوانی ندارند، کارکنان نمی دانند که چه انتظاراتی از آنها می رود و این می تواند تعدد و عدم تناسب به بروز مشکلاتی در عملکرد منجر شود وظایف دستگاه اجرایی می تواند به بروز تداخل و سردرگمی در انجام وظایف منجر شود. وقتی وظایف به درستی تقسیم نشده باشند، احتمال بروز خطا و ناکارآمدی افزایش می یابد. عدم توسعه دولت الکترونیک میتواند به کاهش شفافیت و کارایی در خدمات عمومی منجر شود. دولت الکترونیک می تواند فرآیندها را تسهیل کند و دسترسی به خدمات را برای شهروندان آسان تر کند، اما عدم توسعه آن می تواند به بروز فساد و ناکارآمدی منجر شود. ناکارآمدی نظام ارزشیابی می تواند به عدم شفافیت و عدم پاسخگویی در سازمان منجر شود. وقتی نظام ارزشیابی به درستی عمل نکند، مدیران و کارکنان ممکن است به راحتی از مسئولیت های خود شانه خالی کنند و این می تواند به بروز فساد خاکستری کمک کند. عدم شایسته سالاری در انتصاب مدیران میتواند به بروز فساد و ناکارآمدی منجر شود. وقتی انتصابات بر اساس شایستگی و صلاحیت انجام نشود، مدیران ممکن است نتوانند به درستی وظایف خود را انجام دهند و این می تواند به کاهش کیفیت خدمات منجر شود	۸

مضمون فراگیر (بعد)	مضامین سازمان دهنده (مقوله)	مضامین پایه (شاخص)	مفاهیم	فراوانی مفاهیم
	عدم فرهنگسازی مبارزه با فساد	ضعف افکار عمومی در خصوص پیگیری تخلفات - ضعف فرهنگی در خصوص مبارزه با فساد - عدم حساسیت افکار عمومی نسبت به فساد - پنهان کاری تخلفات - فرهنگ سازمانی نادرست - عدم وجود فرهنگ پاسخگویی	۱۳	ضعف افکار عمومی در خصوص پیگیری تخلفات میتواند به تداوم فساد کمک کند. وقتی مردم نسبت به تخلفات بی توجه باشند یا تمایلی به پیگیری آنها نداشته باشند، این امر می تواند به افزایش فساد و عدم پاسخگویی منجر شود. ضعف فرهنگی در خصوص مبارزه با فساد می تواند به عدم اقدام مؤثر در برابر فساد منجر شود. اگر فرهنگ عمومی به مبارزه با فساد اهمیت ندهد، افراد ممکن است به راحتی از تخلفات چشم پوشی کنند و این امر می تواند به گسترش فساد منجر شود. عدم حساسیت افکار عمومی نسبت به فساد می تواند به تداوم رفتارهای غیراخلاقی و فساد کمک کند. وقتی مردم نسبت به فساد بی تفاوت باشند، احتمال بروز تخلفات افزایش می یابد و این می تواند به کاهش اعتماد عمومی به نهادها و سازمان ها منجر شود. پنهان کاری تخلفات می تواند به عدم شفافیت و عدم پاسخگویی منجر شود. وقتی تخلفات به طور مخفیانه انجام می شوند، امکان پیگیری و برخورد با آن ها کاهش می یابد و این می تواند به گسترش فساد کمک کند. فرهنگ سازمانی نادرست می تواند به بروز رفتارهای غیراخلاقی و فساد منجر شود. اگر سازمان ها فرهنگی را ترویج دهند که به رفتارهای غیراخلاقی و فساد اجازه می دهد، این امر می تواند به کاهش کارایی و اعتماد عمومی منجر شود. عدم وجود فرهنگ پاسخگویی می تواند به تداوم فساد و عدم شفافیت منجر شود. وقتی افراد در سازمان ها به مسئولیت های خود پاسخگو نباشند، این امر می تواند به بروز تخلفات و فساد کمک کند و اعتماد عمومی را کاهش دهد.
	وجود محرک های فساد در جامعه	اقتصادی بودن تخلف - وجود حاشیه امن برای برخی کارکنان و مدیران - عدم وجود سیستم اطلاعاتی جامع و کامل - عدم تناسب دریافتی کارکنان با هزینه های زندگی - زیاده خواهی کارکنان عدم تناسب جرمه با تخلف - اطاله دادرسی - عدم برخورد قاطع با متخلفین	۱۴	اقتصادی بودن تخلف می تواند به عنوان یک محرک برای ارتکاب فساد عمل کند. وقتی افراد ببینند که تخلف می تواند به نفع مالی آن ها باشد، احتمال انجام آن افزایش می یابد. وجود حاشیه امن برای برخی کارکنان و مدیران به تداوم فساد کمک می کند. اگر افراد احساس کنند که می توانند بدون عواقب عمل کنند، احتمال بروز رفتارهای نادرست بیشتر می شود. عدم وجود سیستم اطلاعاتی جامع و کامل باعث کاهش شفافیت و نظارت مؤثر می شود. بدون اطلاعات کافی، پیگیری تخلفات و برخورد با آن ها دشوار خواهد بود. عدم تناسب دریافتی کارکنان با هزینه های زندگی می تواند به نارضایتی و زیاده خواهی منجر شود. وقتی افراد احساس کنند که درآمدشان با هزینه های زندگی همخوانی ندارد، ممکن است به رفتارهای غیراخلاقی روی آورند. زیاده خواهی کارکنان می تواند به بروز تخلفات و فساد کمک کند. وقتی افراد به دنبال منافع بیشتر باشند، ممکن است از اصول اخلاقی خود چشم پوشی کنند. عدم تناسب جرمه با تخلف می تواند به عدم بازدارندگی منجر شود. اگر جرمه ها به اندازه کافی سنگین نباشند، افراد ممکن است به راحتی تخلفات را انجام دهند. اطاله دادرسی می تواند به تداوم فساد و عدم پاسخگویی منجر شود. وقتی فرآیندهای قانونی طولانی و پیچیده باشند، افراد ممکن است به راحتی از عواقب تخلفات فرار کنند. عدم برخورد قاطع با متخلفین می تواند به تداوم رفتارهای نادرست کمک کند. اگر افراد احساس کنند که هیچ عواقبی برای تخلفات خود نخواهند داشت، احتمال بروز فساد افزایش می یابد.

مضمون فراگیر (بعد)	مضامین سازمان دهنده (مقوله)	مضامین پایه (شاخص)	مفاهیم	فراوانی مفاهیم
	عدم سیستم نظارتی قلم	عدم استقلال کامل دستگاه های نظارتی- نا آگاهی بازرسان و ناظران - سیاسی کاری در دستگاه های نظارتی- تعدد دستگاه های نظارتی- ضعف در کنترل های داخلی -ضعف ناظران درونی	عدم استقلال کامل دستگاه های نظارتی میتواند به کاهش کارایی آنها منجر شود. وقتی این دستگاه ها تحت تأثیر فشارهای سیاسی یا اقتصادی قرار بگیرند، توانایی آنها در نظارت و برخورد با تخلفات کاهش می یابد. نا آگاهی بازرسان و ناظران از قوانین و مقررات میتواند به بروز تخلفات و فساد کمک کند. اگر ناظران نتوانند به درستی وظایف خود را انجام دهند، احتمال سیاسی کاری در دستگاه های بروز مشکلات افزایش می یابد نظارتی می تواند به تضعیف اعتماد عمومی منجر شود. وقتی افراد احساس کنند که نظارت ها تحت تأثیر سیاست ها قرار دارد، ممکن است به عدم شفافیت و فساد دامن بزنند تعدد دستگاه های نظارتی می تواند به سردرگمی و عدم هماهنگی منجر شود. وقتی چندین نهاد مسئول نظارت باشند، ممکن است ضعف هیچ یک از آن ها به درستی وظایف خود را انجام ندهند در کنترل های داخلی میتواند به بروز تخلفات و فساد کمک کند. اگر کنترل های داخلی به درستی عمل نکنند، احتمال ضعف ناظران درونی نیز میتواند بروز مشکلات افزایش می یابد به عدم شفافیت و فساد منجر شود. اگر ناظران داخلی نتوانند به درستی وظایف خود را انجام دهند، این امر میتواند به گسترش تخلفات کمک کند.	۹

با مرور مضامین سازمان دهنده ثبت شده و هم خوانی آن با نظرات مشارکت کنندگان، استعاره اصلی پژوهش را به صورت مضمون فراگیر با عنوان فساد خاکستری مدیران سازمان های دولتی در شکل (۱) درج گردید.



شکل ۱. مضمون فراگیر فساد خاکستری مدیران سازمان های دولتی

فراوانی هر یک از مضامین سازماندهنده در جدول ۲ آورده شده است.

جدول ۲. شبکه مضامین سازمان دهنده

عدم سیستم نظارتی مطلع	وجود محرک های فساد در جامعه	عدم فرهنگ سازی مبارزه با فساد	نظام اداری نا کارآمد	نبود عزت نفس در کارکنان	عدم نظام مدیریت براساس صلاحیت های حرفه ای	عدم ساماندهی مناسب منابع انسانی	ابهام و قدرت دور زدن قوانین	تاثیرپذیری سیاستیون از سیستم سازمانی	
								*	تاثیرپذیری سیاستیون از سیستم سازمانی
							*	۴۴	ابهام و قدرت دور زدن قوانین
						*	۶۰	۵۸	عدم ساماندهی مناسب منابع انسانی
					*	۶۰	۴۶	۴۴	عدم نظام مدیریت براساس صلاحیت های حرفه ای
				*	۳۱	۴۵	۳۱	۲۹	نبود عزت نفس در کارکنان
			*	۱۶	۳۱	۴۵	۳۱	۲۹	نظام اداری نا کارآمد
		*	۲۱	۲۱	۳۶	۵۰	۳۶	۳۴	عدم فرهنگ سازی مبارزه با فساد
	*	۲۷	۲۲	۲۲	۳۷	۵۱	۳۷	۳۵	وجود محرک های فساد در جامعه
*	۳۲	۲۲	۱۷	۱۷	۳۲	۴۶	۳۲	۳۰	عدم سیستم نظارتی مطلع

نتیجه گیری

مضامین فساد خاکستری در سازمان های دولتی شامل ۹ مولفه بود. تاثیرپذیری سیاستمداران از سیستم سازمانی و ابهام در قوانین می تواند به بروز فساد و تخلفات منجر شود، زیرا وقتی سیاستمداران تحت تأثیر ساختارهای سازمانی قرار می گیرند و قوانین به طور واضح تعریف نشده باشند، امکان سوءاستفاده افزایش می یابد. همچنین، عدم ساماندهی مناسب منابع انسانی و عدم نظام مدیریت بر اساس صلاحیت های حرفه ای می تواند به استخدام افراد نالایق و کاهش کارایی منجر شود. نبود عزت نفس در کارکنان و ناکارآمدی نظام اداری نیز می تواند به نارضایتی و رفتارهای غیراخلاقی دامن بزند. در نهایت، عدم فرهنگ سازی مبارزه با فساد باعث تداوم این رفتارهای نادرست می شود و به گسترش فساد در جامعه کمک می کند. همچنین، احیای قوانین و پیچیدگی های موجود در آن ها، به ویژه عدم شفافیت و ضعف در نگرش، می تواند به تفسیرپذیری و تخلف از بودن قوانین منجر شود. ساماندهی منابع انسانی نیز به عنوان یک عامل کلیدی مطرح است، جایی که عدم تناسب بین حجم کار و توانمندی کارکنان، بی عدالتی در پرداخت ها و ترفیعات، و ضعف در نظام استخدام و آموزش، به بی انگیزگی و عدم رضایت شغلی منجر میشود. نظام مدیریت و ضعف های موجود در آن، از جمله عدم تطابق تخصص مدیران با وظایف و ضعف مهارت های مدیریتی، می تواند به وجود رویه های نامناسب و عدم رعایت قوانین منجر شود. در نهایت، فرهنگ سازمانی و افکار عمومی نیز نقش مهمی در شکل گیری فساد دارند. ضعف در حساسیت عمومی نسبت به فساد و عدم وجود فرهنگ پاسخگویی، می تواند به تداوم فساد در سیستم های دولتی کمک کند. لذا برای مبارزه با فساد خاکستری در سازمان های دولتی، نیاز به اصلاحات اساسی در زمینه های مدیریتی، قانونی، فرهنگی و ساختاری وجود دارد. این اصلاحات باید به گونه ای طراحی شوند که شفافیت، پاسخگویی و عدالت را در فرآیندهای اداری تقویت کنند و به ایجاد یک نظام اداری کارآمد و پاسخگو منجر شوند.

نتایج پژوهش حاضر به وضوح هم سویی با مطالعات پیشین در زمینه فساد اداری و عوامل مؤثر بر آن دارد. تأثیرپذیری سازمانی، به ویژه در زمینه روش های بودجه ریزی و فشارهای سیاسی، نشان دهنده نیاز به بهبود کنترل و کارایی در سازمان های دولتی است، که با یافته های تستاتلانوا (۲۰۲۱) هم خوانی دارد. هم چنین، نظام مدیریت و ضعف های موجود در آن، از جمله عدم تطابق تخصص مدیران و فشارهای داخلی، با نتایج میسوندرا (۲۰۲۰) هم راستا است، که فساد را به عنوان یک رفتار قابل قبول در میان مقامات دولتی معرفی میکند. در زمینه نظام اداری، یافته ها با دیوید-بارت و همکاران (۲۰۲۰) و آرایان کلام و همکاران (۲۰۲۰) هم خوانی دارد، که بر پیچیدگی و ناکارآمدی ساختارهای اداری تأکید دارند. هم چنین، محرک های فساد و چالش های موجود در احیای قوانین، با نتایج لی و همکاران (۲۰۱۹) و عبدالهی و توکلی جوشقانی (۱۳۹۳) هم سو است، که بر اهمیت شفافیت و پاسخگویی در کاهش فساد تأکید دارند. به طور کلی، این پژوهش نشان میدهد که اصلاحات در زمینه های مدیریتی، قانونی و فرهنگی می تواند به کاهش فساد و بهبود کارایی سازمان های دولتی کمک کند. برای مقابله با فساد خاکستری در سازمان های دولتی، پیشنهاد می شود که اصلاحات جامع و هدفمندی در زمینه های مدیریتی، قانونی و فرهنگی انجام شود. ابتدا، نیاز است تا فرآیندهای نظارتی تقویت شوند و استقلال دستگاه های نظارتی تضمین گردد تا از دخالت های سیاسی جلوگیری شود. هم چنین، باید قوانین و مقررات به گونه ای ساده و شفاف تدوین شوند که ابهام و پیچیدگی های موجود کاهش یابد و امکان تفسیرهای سلیقه ای به حداقل برسد. در زمینه منابع انسانی، ایجاد نظام استخدام شایسته سالار و آموزش های مؤثر برای مدیران و کارکنان ضروری است تا توانمندی ها و مسئولیت ها به درستی تطابق یابند. علاوه بر این، فرهنگ سازمانی باید به گونه ای تقویت شود که پاسخگویی و شفافیت را در اولویت قرار دهد و افکار عمومی را نسبت به تخلفات حساس تر کند. در نهایت، ایجاد سیستم های اطلاعاتی جامع و شفاف می تواند به کاهش فساد و افزایش اعتماد عمومی به سازمان های دولتی کمک کند. این اقدامات در کنار یکدیگر میتوانند به ایجاد یک نظام اداری کارآمد و پاسخگو منجر شوند که فساد را به حداقل برساند.

تعارض منافع

در انجام مطالعه حاضر، هیچگونه تضاد منافی وجود ندارد.

موازین اخلاقی

در انجام این پژوهش تمامی موازین و اصول اخلاقی رعایت گردیده است.

شفافیت داده ها

داده ها و مآخذ پژوهش حاضر در صورت درخواست از نویسنده مسئول و ضمن رعایت اصول کپی رایت ارسال خواهد شد.

حامی مالی

این پژوهش حامی مالی نداشته است.

References

- Afkhami Ardakani, M. (2016). Examples and forms of administrative corruption and strategies for combating it. Third National Law Conference: The contexts of financial and administrative corruption in the Iranian legal system with the approach of reforming and developing the legal system [In Persian]. <https://civilica.com/doc/641244/>.
- Afshar, Zeyn-al-Abedin (2020). A Sociological Study of the Causes of Ineffectiveness of Anti-Corruption Policies and Programs in Iran After the Revolution. Strategic Studies Center of the Presidency. <https://css-alborz.blog.ir/post/6544131ass>
- Alavi, M., Faghihi, A., Musa Khani, M., & Najaf Beigi, R. (2018). The Roots of Administrative Corruption in Iranian Government Organizations. *Quarterly Journal of Management Sciences*, 49, 1-36 [In Persian]. <https://civilica.com/doc/1478008/>
- Amir, E., Danziger, S., & Levi, S. (2019), Business corruption and economic prosperity. *Journal of Accounting, Auditing & Finance*, 34(4), 546-562. <https://doi.org/10.1177/0148558X17732249>
- Ashairi, T., & Jahanparvar, T. (2023). Study of factors affecting the occurrence of corruption: a meta-synthesis of research. *Parliament and Strategy*, 30(116), 375-412 [In Persian]. doi: 10.22034/mr.2022.5235.5007
- Bahoo, S., Saeed, S., Iqbal, M. J., & Nawaz, S. (2018). Role of China-Pakistan economic corridor in Pakistan's trade, investment, energy, infrastructure, and stock market. *JISR management and social sciences & economics*, 16(1), 63-83. <https://doi.org/10.31384/jisrmsse/2018.16.1.5>
- Benito, B. (2022). Accountability and Corruption, Europe. In A. Farazmand. (Ed.), *Global Encyclopedia of Public Administration, Public Policy, and Governance* (pp. 52-60). Cham, Switzerland: Springer. <https://link.springer.com/referencework/10.1007/978-3-030-66252-3>
- Chang-Qing, S., Chun-Ping, C., & Qiang, G. (2019). Economic growth, corruption, financial development: Global evidence, *Economic Modelling*, 94, 822-830. <https://doi.org/10.1016/j.econmod.2020.02.022>
- Cuadrado-Ballesteros, B., & Peña-Miguel, N. (2020). Corruption perception following privatization reforms: The moderating role of governance. *Revista de Contabilidad - Spanish Accounting Review*, 23(1), 127-137. <https://www.doi.org/10.6018/rcsar.361041>
- David-Barrett ,E., Murray, A., Polvi, J., & Burge, R. (2020). Evaluating anti-corruption agencies: learning from the Caribbean. *Journal of Development Effectiveness*, 12(1), 74-88. <https://doi.org/10.1080/19439342.2020.1745869>
- Farooq, M. B., & De Villiers, C. (2019). Understanding how managers institutionalise sustainability reporting: Evidence from Australia and New Zealand. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 32(5), 1240-1269. DOI:10.1108/AAAJ-06-2017-2958
- Gholamzadeh, D., Abbasi, M., & Ahmadi Rad, M. (2012). Administrative Corruption and Its Bottlenecks in the Organizational and Management Structure of the Study of Scientific and Academic Centers (Administrative Headquarters and Centers of the University of Applied Sciences). *Accounting and Management Perspectives*, 5(63), 59-76 [In Persian]. <https://ensani.ir/fa/article/510086>
- Guillamón, M. D., Cifuentes, J., Faura, U., & Benito, B. (2021). Effect of political corruption on municipal tax revenues: Efecto de la corrupción política en los ingresos impositivos municipales. *Revista de Contabilidad - Spanish Accounting Review*, 24(2), 231-240. DOI:10.6018/rcsar.410581
- Hayden, H., & Haimro, M. (2011). Corruption in Public Administration: A Comparative Study. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 21(3), 543-564. DOI:10.70082/esiculture.vi.1117
- Prenzler, T. (2021). Grey corruption issues in the public sector. *Journal of Criminological Research, Policy and Practice*, 7(2), 137-149. <https://doi.org/10.1108/JCRPP-02-2020-0021>
- Healy, P. M., & Serafeim, G. (2016). An analysis of firms' selfreported anti-corruption efforts. *The Accounting Review*, 91(2), 489-511. <https://doi.org/10.2308/accr-51191>
- Heidenheimer, A. J., & Johnston, M. (Eds.). (2011). *Political corruption: Concepts and contexts* (Vol. 1). Transaction Publishers.
- Heidenheimer, A. J., & Michael, J. (2002). *Political Corruption: Concepts and Contexts*. New Brunswick, NJ: Transaction Publishers.
- Hemmati, M.h, Alavian, M. & Karimi, M. (2010). *The Peribendal State: A Theoretical Framework for*

- Understanding Political Corruption. *Journal of Theoretical Politics*, 24(91), 165-202 [In Persian]. https://nashr.majles.ir/article_218
- Heydari, H., Hosseini Sadrabadi, I., & Mehrvarz, M. R. (2019). Analyzing the role of the inspection organization in preventing oversight evasion and administrative corruption of government managers. *Administrative Law Quarterly*, 7(22), 79-104 [In Persian]. <http://dx.doi.org/10.29252/qjal.7.22.79>
- Jensen, N. M., Li, Q., & Rahman, A. (2010). Understanding corruption and firm responses in cross-national firm-level surveys. *Journal of International Business Studies*, 41(9), 1481-1504. DOI: [10.1057/jibs.2010.8](https://doi.org/10.1057/jibs.2010.8)
- Jeong, J., & Han, S. (2023). Are intrinsic motivation, extrinsic motivation and organisational identity always beneficial to the organisation? The different effects of black and grey corruption. *Psychology, Crime & Law*, 31(4), 484-509. <https://doi.org/10.1080/1068316X.2023.2292512>
- Kim, K., Kim, K. H., Ha, E., Park, J. Y., Sakamoto, N., & Cheong, J. (2009). Hepatitis C virus NS5A protein increases hepatic lipid accumulation via induction of activation and expression of PPARgamma. *FEBS Lett*, 583, 2720-2726. DOI: [10.1016/j.febslet.2009.07.034](https://doi.org/10.1016/j.febslet.2009.07.034)
- Lee, J., & Liu, C. (2022). Public corruption and government management capacity. *Public Performance & Management Review*, 45(2), 397-427. <https://doi.org/10.1080/15309576.2021.1985538>
- Lee, J. H., Yoh, I., Ulf, D., & Karl, S. (2019). Social evolution leads to persistent corruption. *Proceedings of the National Academy of Sciences*, 116(27):201900078. DOI: [10.1073/pnas.1900078116](https://doi.org/10.1073/pnas.1900078116)
- Maisondra, M. (2020). The Effective Management of Corruption Treatment in Indonesia. *International Journal of Multicultural and Multireligious Understanding*, 7(8), 690-696. <http://eprints2.ipdn.ac.id/id/eprint/874/>
- Manfardi, A. (2016). Recognizing the concept of administrative corruption, its causes and consequences and ways to prevent it. The Third National Law Conference: The Foundations of Financial and Administrative Corruption in the Iranian Legal System with the Approach of Reforming and Developing the Legal System [In Persian]. <https://civilica.com/doc/641425/>
- Nikpour, A. (2016). Presenting a model of public supervision in order to prevent the occurrence of administrative corruption in Iranian government organizations. *Majlis and Strategy*, 23(87), 201-231 [In Persian]. https://nashr.majles.ir/article_166_75
- Oteoa, O. V., García-Torea, N., & Cuesta-González, M. D. L. (2025). Corporate corruption management: A proposal for an accountability framework, 28(1), 96-114. <https://revistas.um.es/rcsar/article/download/543701/375321/2463971>
- Prihanto, H., & Gunawan, I. D. (2020). Corruption in Indonesia (Is It Right to Governance, Leadership and It to Be Caused?). *Journal of Economics and Sustainable Development*, 11(2), 56-66. DOI: [10.7176/JESD/11-2-06](https://doi.org/10.7176/JESD/11-2-06)
- Sadeghi, A., Manouchehri, A., Nargesian, A., & Eshaghi, H. (2019). Explaining the bureaucratic model of Iranian government organizations with an emphasis on controlling administrative corruption. *Strategic Management Studies*, 11(44), 167-186. [In Persian]. [20.1001.1.22286853.1399.11.44.10.5](https://doi.org/10.1001.1.22286853.1399.11.44.10.5)
- Sena, V., Duygun, M., Lubrano, G., Marra, M., & Shaban, M. (2018). Board independence, corruption and innovation. some evidence on UK subsidiaries. *Journal of Corporate Finance*, 50, 22-43. <https://doi.org/10.1016/j.jcorpfin.2017.12.028>
- Soma, K., Dijkshoorn-Dekker, M. W. C., & Polman, N. B. P. (2018). Stakeholder contributions through transitions towards urban sustainability. *Sustainable cities and society*, 37, 438-450. <https://doi.org/10.1016/j.scs.2017.10.003>
- Tran, Q. T. (2020). Corruption, agency costs and dividend policy: International evidence. *The Quarterly Review of Economics and Finance*, 76, 325-334. <https://doi.org/10.1016/j.qref.2019.09.010>
- Tsatkhanova, T. (2021). Improve Performance or Corruption Motivation in Beyond Budget Implementation, Survey in Public Sector Organizations. *Research Journal of Finance and Accounting*, 12(6), 1-9. <https://ssrn.com/abstract=3820741>
- Zarandi, S., Hamidi Hesari, Y., & Manaani, J. (2016). Factors Affecting Administrative Corruption in Government Organizations of the Islamic Republic of Iran. *Majlis and Strategy*, 25(91), 165-202 [In Persian]. https://nashr.majles.ir/article_218.html