



## مردمی و ساده‌زیست

یکی از اساسی‌ترین کارها برای اینکه ما جلوی اسراف را بگیریم این است که مسئولین کشور، خودشان، کسانشان، نزدیکانشان و وابستگان‌شان، اهل اسراف و اهل اشرافیگری نباشند.

بیانات رهبر معظم انقلاب

در جمع مردم استان کردستان در میدان آزادی سنندج ۱۳۸۸/۰۲/۲۲



اردیبهشت ۱۳۹۴

شماره ۶۷

سال ششم

ماهنامه

نشریه داخلی

سازمان بازرسی کل کشور

چند نکته پیرامون پول‌شویی

۳۴

پیشگیری اجتماعی از  
فساد اداری

۳۰

روش‌های پیشگیری از  
رشاء و ارتشاء

۶

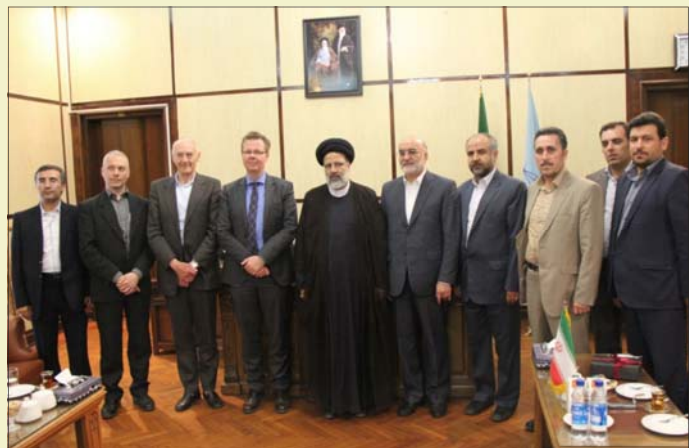
هدف کلان، رویکرد و  
راهبردهای نظارت و بازرسی

۳

## بازدید هیئت نظارت و بازرسی دانمارک از تهران



یورگن استین سورنسن رئیس دستگاه نظارت و بازرسی کشور پادشاهی دانمارک (آمبودزمان پارلمانی) با دعوت رسمی ناصر سراج بامداد یکشنبه ۱۳ اردیبهشت وارد تهران شد. این سفر در پاسخ به سفر سال گذشته رئیس سازمان بازرسی کل کشور به کپنهاگ انجام شد. سورنسن که از سوی دو نفر از معاونین خود همراهی می‌شد ضمن دیدار با رئیس سازمان بازرسی کل کشور و برگزاری جلسات مشترک با معاونین و مدیران سازمان بازرسی، اجرای تفاهم‌نامه همکاری که در جریان سفر ناصر سراج به دانمارک منعقد شد را بررسی کرد.



همچنین هیئت دانمارکی دیدارهای جداگانه‌ای با معاون اول، دادستان کل و معاون پیشگیری از جرم فوه قضائیه داشت. بازدید از سامانه نظارت همگانی سازمان بازرسی شهرداری تهران و ابنیه تاریخی و مذهبی تهران و کاشان از دیگر برنامه‌های هیئت نظارت و بازرسی دانمارک در مدت ۵ روز اقامت در ایران بود.

## هدف کلان، رویکرد و راهبردهای نظارت و بازرسی



ناصر سراج در دیدار نروزی با مدیران و کارکنان سازمان بازرسی کل کشور هدف، رویکردها و راهبردهای سازمان بازرسی کل کشور را اعلام کرد که به شرح ذیل می‌باشد.

بهبود عملکرد نظام اداری کشور با تأکید بر نظارت هدفمند و مقابله با عوامل و مصادیق فساد، رویکرد حاکم بر برنامه‌های سازمان در سال جدید می‌باشد.

با مذاقه در سیاست‌های کلی قضایی (سیاست‌های هفده گانه) و سیاست‌های کلی ابلاغی از سوی مقام معظم رهبری «مدظله‌العالی» ضروری است سازمان در تحقق اهداف و مأموریت‌های محوله، ضمن اتکاء به راهبردهای ابلاغی، سازوکارهای اجرایی لازم را در جهت تحقق اهداف کلان، ارتقاء کارآمدی و اثربخشی نظام نظارت و بازرسی و کمک به فرآیند تصمیم‌سازی و تصمیم‌گیری نظام اجرایی با انجام نظارت و بازرسی‌های هدفمند، پیش‌بینی و عملیاتی نماید.

«اصلاح ساختارها و فرآیندها در نظام اداری و اجرایی کشور»، «شناسایی و مقابله با سوء جریان‌های اداری و مفاسد اقتصادی»، «تقویت نظارت‌های الکترونیک و راهبردی و ارائه گزارش‌های هشداردهنده»، «تقویت فرهنگ نظارت‌پذیری و پاسخگویی و خودکنترلی در دستگاه‌های اداری و اجرایی کشور»، «ایجاد هم‌افزایی و کمک به ارتقاء و بهبود عملکرد واحدهای نظارتی دستگاه‌های اجرایی» و «فعال‌سازی و ارتقاء فرصت‌ها و ظرفیت‌های نظارت همگانی در کشور با توسعه و تقویت تشکل‌های مردم‌نهاد» از جمله راهبردهای نظارت و بازرسی در سال جاری است که باید مدنظر مدیران و کارکنان سازمان باشد.

سازمان بازرسی کل کشور باید با توجه به تغییرات فضای سیاسی و اقتصادی کشور و نیز با تأکید بر پیام نروزی مقام معظم رهبری نقش فعال و محوری ایفا کند.

«نظارت بر نحوه عملکرد و مدیریت بر منابع و مصارف صندوق‌های بازنشستگی»، «پایش نظام گمرکی و نظام بیمه» و «پایش طرح تحول نظام سلامت» از دیگر موضوعات کلیدی سازمان در سال جدید می‌باشد.

همچنین با تأکید بر پایش نظام مالیاتی کشور، باید بر اجرای صحیح مالیات بر ارزش افزوده نظارت و از فرار مالیاتی جلوگیری کرد.

چالش‌ها، تهدیدها و معضلات ملی و استانی را آسیب شناسی، احصاء و اولویت‌بندی کرده و بر موضوعات مهم نظارت و بازرسی تمرکز نماییم.

ارتقاء ظرفیت نظارتی سازمان با هدف پیش‌بینی و تلاش در جهت پیشگیری از وقوع سوء جریانات، انحرافات و تخلفات اداری و مالی مطالبه رئیس سازمان از مدیران و کارکنان سازمان عنوان شد.

نظارت بر نحوه عملیاتی شدن سیاست‌های کلی اقتصاد مقاومتی با تأکید بر محورهای «اقتصاد دانش‌بینان و کارآفرینی»، «بهره‌وری در تولید»، «تأمین امنیت غذایی»، «مدیریت مصرف»، «توسعه صادرات»، «اصلاح نظام درآمدی دولت» و «شفاف‌سازی و سالم‌سازی اقتصاد» نیز یکی از وظایف مهم و کلیدی سازمان در سال جدید است.

موضوع دیگری که باید مورد توجه قرار گیرد، پایش هدفمند در حوزه زمین از جمله جلوگیری از تصرف، تجاوز، تخریب و تغییر کاربری اراضی ملی، منابع طبیعی و کشاورزی است. همچنین باید بر صیانت از منابع آب با تأکید بر آب‌های زیرزمینی نظارت دقیق داشت.

«نظارت بر عملکرد بازارهای غیرمتشکل پولی از جمله صندوق‌های قرض‌الحسنه، مؤسسات و تعاونی‌های مالی و اعتباری و صرافی‌ها» و «نظارت بر اعطاء و مصرف تسهیلات و وصول مطالبات غیرجاری بانک‌ها» نیز از موضوعات با اهمیت سازمان در سال جدید است.



## نقش فرهنگ سازمانی در پیشگیری از فساد

سردبیر

- کنترل رفتار؛

- برقراری ثبات در شیوه‌های انگیزش (استحکام در تشویق‌ها)؛

- هویت بخشی (فراهم کردن منبعی برای تعیین هویت).

بر اساس این کارکردها فرهنگ سازمانی می‌تواند با معرفی الگوی رفتاری مطلوب به کارکنان، رفتار آنان را کنترل کند. فرهنگ سازمانی از طریق تثبیت شیوه‌های مطلوب انگیزش، به رفتار کارکنان جهت می‌دهد. همچنین فرهنگ سازمانی می‌تواند از طریق ارائه استاندارد مناسب (در رابطه با آنچه که باید اعضای سازمان انجام دهند یا بگویند) اجزای سازمان را به هم متصل می‌کند. اهمیت فرهنگ سازمانی در شکل دادن به رفتار کارکنان و القای تعهد درونی در آنان به حدی است که استانی دیویس در کتاب مدیریت فرهنگ سازمانی خود، به مجموعه آن نام سازمان غیررسمی را می‌دهد که می‌تواند باعث شود در افراد نوعی تعهد و احساس مسئولیت نسبت به چیزی به وجود آید که آن چیز، بیش از منافع شخصی فرد است. اگر سازمان‌ها از فرهنگ مطلوبی برخوردار باشند، این ذهنیت در کارکنان ایجاد می‌شود که آنان، افرادی ارزشمند هستند، براین اساس احتمال بروز رفتارهای نامطلوب در کارکنان نیز کاهش می‌یابد.

پیامدهای فساد اداری می‌تواند در قالب معضلات و ناهنجاری‌هایی همچون سوءاستفاده از موقعیت‌های شغلی، ارتشاء و اختلاس، کلاهبرداری، پارتی بازی، بی‌عدالتی، باج خواهی، ایجاد نارضایتی برای ارباب رجوع، سرقت اموال و دارائی‌های سازمان، فروش اطلاعات محرمانه سازمان به دیگران و نظایر آن پدیدار گردد. بنابراین پدیده فساد اداری می‌تواند صدمات جبران ناپذیری را بر جامعه ایجاد کند.

عوامل و زمینه‌های مختلفی هستند که باعث کاهش و حذف پدیده فساد اداری در سازمان‌ها می‌شوند.

فرهنگ سازمانی به عنوان پدیده‌ای که نقش گرفته از سیاست‌ها و رویکردهای سازمان است از جمله عواملی است که می‌تواند نقش مهمی در پیشگیری از بروز فساد در ادارات و سازمان‌ها داشته باشد. در واقع فرهنگ سازمانی را می‌توان به عنوان یکی از خرده سیستم‌های برنامه نظام منسـد پیشگیری از فساد اداری نام برد. فرهنگ سازمانی دارای کارکردها، وظایف و یا نقش‌های متفاوتی است که به طور خلاصه عبارتند از:

## روش‌های پیشگیری از رشاء و ارتشاء

فریبرز قربان پور

معاون نظارت و بازرسی استان گیلان

مخالف برای نظارت و افشای فساد اداری دولت، انگیزه و آزادی عمل داشته باشد. مجموعه نهادهای گروه اول که در واقع به رهبران سیاسی در راه نظارت به نظام اداری کمک می‌کنند، در اکثر کشورهای جهان مورد استفاده قرار گرفته‌اند و مورد پذیرش عمومی واقع شده‌اند هر چند میزان استفاده از هر یک از آنها در کشورهای مختلف متفاوت است. برای مثال تقریباً در تمام کشورهای جهان نظارت‌های گوناگون بودجه ای و حسابرسی دستگاه‌های دولتی متداول است.

در بسیاری از کشورها نیز سازمان‌های مستقلی برای مبارزه با فساد اداری تشکیل شده‌اند. در کشور آمریکا شهرداری شهر نیویورک و بسیاری از شهرهای دیگر دارای اداره ویژه‌ای برای پیشگیری از فساد اداری از طریق بهبود روش‌ها هستند. در کشورهای هنگ کنگ و سنگاپور ادارات مستقلی برای تحقیق و بازرسی کارمندان دولت به منظور مبارزه با فساد اداری وجود دارد که از اختیارات بسیار زیادی برخوردارند. در ایران نیز سازمان بازرسی کل کشور، ادارات حراست دستگاه‌های دولتی و وزارت اطلاعات در فعالیتهای مختلف برای مبارزه با فساد اداری مشارکت دارند. مجموعه نهادهای گروه دوم به مردم و نمایندگان منتخب آنها این فرصت را می‌دهند تا اولاً به اطلاعات و اخبار در مورد عملکرد دولت دسترسی پیدا کرده، ثانیاً به صورت فردی یا جمعی نسبت به موارد فساد اداری یا بی کفایتی عکس‌العمل نشان دهند. میزان استفاده از این نهادها و روش‌ها در هر کشور تا حدود زیادی به فرهنگ سیاسی و نظام سیاسی حاکم



در اکثر کشورهای جهان روش‌های مبارزه با فساد اداری علی‌الخصوص رشوه به منظور حفاظت از اموال و درآمدهای دولت (بیت‌المال) مورد استفاده قرار می‌گیرد. هر چند میزان استفاده از هر یک از آنها در کشورهای مختلف متفاوت است. عوامل بازدارنده فساد اداری را می‌توان به دو گروه تقسیم کرد: یک گروه عبارت است از مجموعه اقداماتی که نهادهای دولتی نظیر سازمان‌های بازرسی و حسابرسی برای مبارزه با فساد نظام اداری انجام می‌دهند. گروه دیگر مجموعه نهادها، قوانین و محدودیت‌هایی است که جامعه بر مجموعه دولت تحمیل می‌کند و مانع سوءاستفاده سیاستمداران و کارمندان از منابع دولتی می‌شود. نمونه بارز این نهادها مطبوعات آزاد و آزادی فعالیت سیاسی است که سبب می‌شود یک حزب

– آزادی مطبوعات و رسانه‌ها در افشاگری فساد اداری  
– اصلاح نظام پرداخت حقوق و مزایای کارمندان دولت

### نتیجه‌گیری:

در کل باید گفت که به لحاظ جنبه اجتماعی و حتی جنبه رفتار سازمانی ضعف شخصیتی و... عامل موثری در شکل‌گیری شخصیت افراد رشوه دهنده و رشوه گیر دارد که این امر باید به وسیله آموزش روش صحیح تعامل با دیگران و شناسایی حقوق فردی و منزلت اجتماعی خویش صورت پذیرد. در مقوله آموزش، یکی از ارگان‌های بسیار سازنده، رسانه ملی است که باید با تولید و پخش برنامه‌های هدفمند و منطقی، فرهنگ مذموم دانستن رشوه را در جامعه توسعه بخشد. همچنین وزارت آموزش و پرورش و آموزش عالی با تبیین و برنامه‌ریزی‌های آموزشی در مقاطع و رشته‌های مختلف تحصیلی فرهنگ‌سازی کنند. خبرنگاران مطبوعات و رسانه‌ها بدون آنکه هزینه‌ای برای دولت در بر داشته باشند به تجسس و نظارت بر رفتار

بستگی دارد و از کشوری به کشور دیگر متفاوت است. در کشورهای تک حزبی چون دولت‌ها نمی‌خواهند انحصار و اقتدار سیاسی آنها به خطر بیفتد، دامنه این گونه فعالیت‌ها و نهادها نظیر احزاب و انجمنها و مطبوعات مستقل را محدود می‌کنند که در نتیجه از توانایی نظام سیاسی برای مبارزه با فساد اداری بخصوص در سطوح بالای دولت نیز کاسته می‌شود. بعضی از راه حل‌ها، عوامل و عناصری جلوگیری (پیشگیری) و کنترل رشوه عبارتند از:

- اصلاح ساختار نظام اداری
- چرخش کارمندان بین پست‌ها و شعب مختلف اداره
- کاهش ابهام و میزان اتکا به سابقه و قضاوت شخصی کارمند در ارزیابی تعهدات متقابل دولت و شهروندان
- نظارت بر عملکرد توزیعی خدمات دولتی
- مقررات زدایی و خصوصی‌سازی
- احیای اخلاقی
- نظارت بر سطح زندگی کارمندان دولت
- شایسته سالاری در امور استخدامی



دستگاه‌های دولتی می‌پردازند. به عبارتی مطبوعات به طور غیرمستقیم در امر بازرسی و نظارت به مسئولین دولت کمک می‌کنند. افشای رشوه‌خواری در مطبوعات و رسانه‌ها هزینه‌های اجتماعی فساد را افزایش می‌دهد.

- وفاق و تعامل و همدلی و هماهنگی به معنای واقعی بین اجزای حکومت و قوای سه گانه
- سیاست زدایی نظام اداری
- اعتمادسازی و تشویق آحاد جامعه به ارسال اطلاعات و

افشاگری

## مقایسه برخی ابعاد راهبردی سازمان‌های نظارتی در جهان

محمدجواد حق‌شناس

کارشناس دفتر برنامه‌ریزی و بودجه

نوشتار سعی کرده ایم بر جنبه‌های راهبردی متمرکز شویم. از این رو پس از معرفی جایگاه حکومتی و حیطة فعالیت، مأموریت، چشم انداز و ارزش‌های بنیادین هر یک از این سازمان‌ها ارائه شده است.

به این منظور، ۱۱ کشور شامل سنگاپور، دانمارک، عربستان، کویت، مالزی، آمریکا، فرانسه، انگلستان، کره جنوبی، چین و پاکستان انتخاب شدند. معیارهای مختلفی برای انتخاب کشورهای مذکور مد نظر قرار گرفت. یکی از معیارها وضعیت آن کشور در شاخص‌های مرتبط با سلامت یا فساد اداری بود. به این منظور سعی شد علاوه بر کشورهای دارای رتبه‌های بالا در این شاخص‌ها از برخی کشورهای رتبه پایین نیز انتخاب گردند. معیار دوم در انتخاب کشورها، موقعیت فرهنگی آنها بود. از این حیث تلاش گردید علاوه بر کشورهای غربی برخی کشورهای اسلامی نیز در این شاخص مورد بررسی قرار گیرند. معیار سوم نیز توسعه یافتگی یا عدم توسعه یافتگی کشورها بود. بر این اساس علاوه بر کشورهای توسعه یافته برخی کشورهای در حال توسعه که در همسایگی کشورمان قرار دارند و از لحاظ مبانی فرهنگی و ساختار حقوقی و اداری تا حدودی به کشورمان شباهت دارند انتخاب شدند. در جدول ۱، مشخصات کامل سازمان نظارتی هر کشور بیان شده است:

دستگاه‌های نظارت و بازرسی در تمامی کشورهای جهان وجود دارند و تفاوت آنها بیشتر مربوط به جایگاه حقوقی، مأموریت و ساختار آنها می‌باشد. دستگاه‌های مذکور از این حیث که تابع چه نهادی هستند و ریاست آنها توسط چه کسی انتخاب می‌شود معمولاً به چهار دسته تقسیم می‌شوند: دستگاه‌هایی که زیر نظر بالاترین مسئول اسمی کشور قرار دارند، دستگاه‌های تابع رئیس جمهور یا نخست وزیر، دستگاه‌های تابع پارلمان و دستگاه‌های تابع قوه قضائیه. سازمان بازرسی کل کشور در ایران در میان سازمان‌های مشابه در جهان از بسیاری جهات منحصر به فرد است. این سازمان از حیث کارکردی، نقشی دوگانه دارد به این معنا که از یک سو نقش آمبودزمانی و رسیدگی به شکایات مردم از دستگاه‌های دولتی را ایفا می‌کند و از سوی دیگر وظیفه بازرسی از دستگاه‌های اجرایی را عهده دار است. از حیث جایگاه حقوقی آن نیز، سازمان بازرسی کل کشور زیر نظر قوه قضائیه قرار دارد، در حالی که سازمان‌های مشابه در سایر کشورها اغلب زیر نظر رئیس اسمی کشور یا پارلمان ایفای نقش می‌کنند.

مقایسه سازمان‌های نظارتی در کشورهای مختلف امکان شناخت برخی از کاستی‌ها و خلاءهای پیش روی سازمان بازرسی کل کشور را فراهم خواهد نمود. با توجه به اینکه مقایسه تمامی ابعاد حقوقی، سیاسی و ساختاری و سازمان‌های مذکور امکان پذیر نیست در این



جدول ۱

نام کشور	رتبه در شاخص ادراک فساد	سازمان نظارتی	جایگاه حکومتی	حیطه فعالیت
سنگاپور <sup>۱</sup>	۷	دفتر بازرسی مفاسد CPIB	نخست وزیری	بخش خصوصی و دولتی
دانمارک <sup>۲</sup>	۱	آمودزمان پارلمانی	پارلمان	بخش دولتی
عربستان <sup>۳</sup>	۵۵	کمیسیون ملی مبارزه با فساد (Nazaha)	زیر نظر پادشاه	بخش دولتی
کویت <sup>۴</sup>	۶۷	دفتر بازرسی کل	زیر نظر امیر	بخش خصوصی و دولتی
مالزی <sup>۵</sup>	۵۰	اداره شکایات مردمی (PCB)	نخست وزیری	بخش دولتی
آمریکا <sup>۶</sup>	۱۷	دفتر پاسخگویی دولتی (GAO)	کنگره	بخش دولتی
فرانسه <sup>۷</sup>	۲۶	دفتر میانجی جمهوری	مستقل	بخش دولتی
انگلستان <sup>۸</sup>	۱۴	آمودزمان پارلمانی	پارلمان	بخش دولتی
کره جنوبی <sup>۹</sup>	۴۳	کمیسیون حقوق بشر و مبارزه با فساد (ACRC)	مستقل	بخش دولتی
چین <sup>۱۰</sup>	۱۰۰	وزارت نظارت	دولت	بخش دولتی
پاکستان <sup>۱۱</sup>	۱۲۶	اداره وفاقی محتسب	ریاست جمهوری	بخش دولتی

پس از انتخاب کشورها و سازمان‌های مورد نظر، مهمترین قوانین و اسناد آن‌ها از جمله سند راهبردی (در صورت وجود) مورد بررسی و تحلیل قرار گرفت و بر این اساس مأموریت، چشم انداز و ارزش‌های بنیادین این سازمان‌ها استخراج گردید. جدول شماره ۲ منعکس کننده این مولفه‌ها است:

جدول ۲

ردیف	مأموریت	چشم انداز	ارزش های بنیادین
۱	مبارزه سریع، مطمئن، قاطع و منصفانه با فساد	سازمان ضدفساد پیشرو که در جهت رسیدن به جامعه‌ای عاری از فساد از سلامت و حکمرانی خوب محافظت می‌کند	یکپارچگی، کارگروهي، از خودگذشتگی
۲	رسیدگی به شکایات مردمی از نهادهای دولتی		
۳	حفظ سلامت، بهبود شفافیت و مبارزه با فساد اداری و مالی در اشکال مختلف آن	ممتاز در میان سازمان‌های مشابه بین‌المللی در حفظ سلامت و مبارزه با فساد	تعهد اخلاقی، شفافیت و عدالت، رازداری، تعالی عملکرد، داشتن روحیه جمعی
۴	مبارزه با فساد به منظور ریشه کن کردن	ایجاد جامعه‌ای عاری از تمامی انواع فساد	شفافیت، حکمرانی خوب، صداقت و درستی
۵	حل و فصل شکایات عمومی در جهت ارتقاء کیفیت زندگی همه مردم مالزی	تبدیل شدن به سازمانی که امکان دستیابی به تعالی خدمات عمومی از طریق حل و فصل شکایات عمومی را فراهم می‌کند.	سرعت عمل، منصفانه، مودبانه
۶	کمک به کنگره در انجام وظایف قانونی‌اش و بهبود عملکرد و تضمین پاسخگویی دولت فدرال در جهت منافع مردم آمریکا		پاسخگویی، سلامت، اعتماد
۷			
۸	رسیدگی به شکایات مردم از نهادهای دولتی	کمک به بهبود خدمات دولتی برای همه	برتری، رهبری، سلامت و تنوع
۹	رسیدگی به شکایات مردمی و توصیه به نهادها	تلاش برای ایجاد جامعه‌ای پاک و شفاف	
۱۰	کارآمد، منظم، پاک و صادق نگه داشتن دولت و آموزش کارکنان دولت درباره وظایف خود		
۱۱	رسیدگی به شکایات مردمی به شیوه منصفانه، سریع و شفاف	ترویج استانداردهای بالای حکمرانی، پاسخگویی و اثربخشی از طریق خدمات منصفانه اداری	انصاف، یکپارچگی، بهبود مستمر، شفافیت، استقلال، سرعت عمل و اطمینان

نکته: خالی بودن برخی از خانه‌های این جدول ناشی از نقص اطلاعات و عدم وجود اسناد مربوطه است.

## نتیجه‌گیری

بررسی ابعاد مختلف ساختاری و راهبردی سازمان‌های نظارتی در کشورهای مختلف نشان می‌دهد به رغم برخی تفاوت‌ها، شباهت‌های زیادی میان آنها وجود دارد. اکثریت مطلق این سازمان‌ها از لحاظ ساختاری زیر نظر شخص اول اجرایی کشور یا پارلمان قرار دارند. مأموریت اصلی آنها رسیدگی به شکایات و مبارزه موثر با مفاسد اداری و مالی است. چشم‌انداز مطلوب آنها ایجاد جامعه و نظام اداری عالی از فساد است و در ارزش‌های بنیادین بر شفافیت، سلامت و سرعت عمل تاکید کرده‌اند.

## فهرست منابع

1. <https://www.cpiib.gov.sg/about-us/introduction#3>
2. <http://en.ombudsmanden.dk/>
3. <http://www.nazaha.gov.sa/en/About/Pages/default.aspx>
4. <https://track.unodc.org/LegalLibrary/LegalResources/Kuwait/Authorities/Kuwait%20National%20Anti-Corruption%20Strategy.pdf>
5. <http://www.pcb.gov.my/en/corporate-info/vision-mision>
6. <http://www.gao.gov/about/index.html>
7. [http://www.anticorruption.bg/ombudsman/eng/readnews.php?id=5747&lang=en&t\\_style=tex&l\\_style=default](http://www.anticorruption.bg/ombudsman/eng/readnews.php?id=5747&lang=en&t_style=tex&l_style=default)
8. <http://www.ombudsman.org.uk/about-us/strategic-plan>
9. <http://www.acrc.go.kr/eng/index.do>
10. [http://www.gov.cn/english/2005-10/03/content\\_74320.htm](http://www.gov.cn/english/2005-10/03/content_74320.htm)
11. <http://www.mohtasib.gov.pk/gop/index.php?q=aHR0cDovLzE5Mi4xNjguNzAuMTM2L3dhZmFxaW1vaC8%3D>

## نظارت و ارزیابی یکپارچه دستگاه‌های دولتی با استفاده از هوش سازمانی

امیرحسین سهرابیان

کارشناس مهندسی فناوری اطلاعات و کارشناس ارشد مدیریت اجرایی، اداره کل بازرسی استان خراسان رضوی

[amir.sohrabian@gmail.com](mailto:amir.sohrabian@gmail.com)

### بخش اول

#### چکیده:

امیر مومنان علی(ع): اندیشه (انسان) برای همه کارها گنجایش ندارد، پس (باید) آن را برای مسائل مهم و اساسی، فارغ نگه داشت "آمدی، عبدالواحد، غررالاحکم و دررالکلم"

پیچیده‌تر شدن روابط و رفتارها و ابزار اداری اقتضاء می‌کند که بازرسان در جهت هرچه اثربخش‌تر شدن فعالیت هایشان از ابزار، روشها و تکنولوژی متناسب با شرایط روز استفاده کنند. به عقیده دانشمندان علوم اداری، نظامهای اداری با عبور از مراحل سنتی و بوروکراتیک به مرحله جدید خود یعنی "اینفوکراسی" رسیده است. قطعاً مواجهه بازرسان با حجم عظیمی از اطلاعات دستگاه‌های اجرایی کشور کار را برای آنها مشکل و وقتگیر نموده است. لذا هوشمندسازی امر نظارت و بازرسی تنها راه مبارزه با فسادهای اداری به خصوص در بخش‌های اقتصاد می‌باشد. لذا در این مقاله سعی شده است راهکار اجرایی به کارگیری هوش سازمانی(۱) در سازمان بازرسی کل کشور جهت انجام نظارت و بازرسی سریع و دقیق چه از جنبه پیشگیری از وقوع فساد و چه از جنبه آگاهی از وقوع فساد بیان گردد.

#### کلیدواژه:

سازمان بازرسی کل کشور، هوش سازمانی، انبار داده، ETL(۲).

OLAP(۳)

#### ۱- مقدمه:

امروزه بسیاری از سازمان‌ها در سراسر جهان، برای جمع‌آوری و تحلیل اطلاعات پراکنده از منابع اطلاعاتی مختلف موجود در تشکیلات خود به منظور رسیدن به اهدافی همانند تهیه گزارشات، نظارت بر فعالیت‌های سازمان و فراهم آوردن اطلاعات جامع و کامل برای ایجاد توان تصمیم‌گیری، استفاده می‌کنند.

اخذ اطلاعات صحیح در زمان صحیح، اساس و پایه موفقیت و چه بسا بقای سازمان است، اما همیشه شکاف عمیقی بین اطلاعات مورد نیاز بازرسان و انبوه داده‌هایی وجود دارد که طی عملیات های

روزمره دستگاه‌های اجرایی در بخشهای مختلف آن جمع‌آوری می‌شوند. ضمن آنکه برخی اطلاعات از خارج از سیستمهای عملیاتی بایستی تامین گردند.

هوش سازمانی مجموعه‌ای از نظریات، روش‌ها، فرآیندها، معماری‌ها و فناوری‌هایی است که برای تبدیل داده خام به اطلاعات مفید و معنادار استفاده می‌شود [۳]. هوش سازمانی مقادیر بزرگی از اطلاعات را برای شناسایی و توسعه اطلاعات و دانش سازمان بکار می‌گیرد. بهره بردن از اطلاعات و دانش جدید و اعمال یک استراتژی اثربخش می‌تواند مزیت رقابتی و پایدار به صورت بلندمدت به ارمغان بیاورد.

هوش سازمانی می‌تواند در مقاصد فعالیت‌های ذیل بکار برود تا در فعالیت‌های سازمان منجر به تحقق ارزش بشود:

۱- اندازه‌گیری برنامه‌ای که سلسله مراتبی از شاخص‌های عملکرد و محک زنی (مدل مرجع شاخص‌ها) ایجاد می‌کند که راهبران سازمان در جریان اطلاعات پیشرفت به سوی اهداف سازمان قرار می‌دهد (مدیریت فرایندهای سازمان)

۲- تحلیل برنامه‌ای که فرایندهای کمی برای کسب و کار ایجاد می‌کند که بتواند به شناخت تصمیمات بهینه دست یابد و به اکتشاف دانش سازمان بپردازد. برنامه‌های این گروه شامل موارد زیر می‌شوند: داده کاوی، فرآیندکاوی، تحلیل آماری، تحلیل پیشنگرانه، مدل‌سازی پیشنگرانه، مدل‌سازی فرایندهای کسب و کار، پردازش وقایع پیچیده تعاملی و تحلیل تجویزی

۳- گزارش‌دهی/گزارش‌دهی سازمانی- برنامه‌هایی که زیرساخت‌های لازم برای گزارش‌دهی استراتژیک را در خدمت به مدیریت استراتژیک سازمان انجام می‌دهند که با گزارش‌دهی عملیاتی متفاوت است. این نوع گزارش‌ها شامل مصورسازی داده، سامانه اطلاعات مدیریتی و پردازش تحلیلی بر خط (Online analytical processing) می‌شوند.

از موارد اولیه و مهم درک صحیح هوش سازمانی، فهم و شناخت کامل و صحیح از تعاریف و اختلاف مفاهیمی همچون داده، اطلاعات، دانش و دانایی و یا همان دانش همراه با توانایی می‌باشد.

**داده:** داده‌ها، حقایق و اعدادی هستند که از آنها اطلاعات به دست می‌آید.

برای مثال داده می‌تواند شامل آمار، فهرست اقلام و فهرستی از اسامی و آدرس‌ها باشد.

**اطلاعات:** زمانی که داده‌ها به منظور خاصی بشکلی منطقی سازمان‌دهی می‌شوند تبدیل به اطلاعات می‌گردند.

**دانش:** دانش استنتاج کردن و شناخت الگوهای نامعمول، روندهای پنهان و استثنائات داده و اطلاع است. دانش ایجاد یک مدل ذهنی از الگو یا روند است که می‌تواند با درجه‌ای از قابلیت اعتماد و پیش‌بینی در یک زمینه خاص به کار گرفته شود.

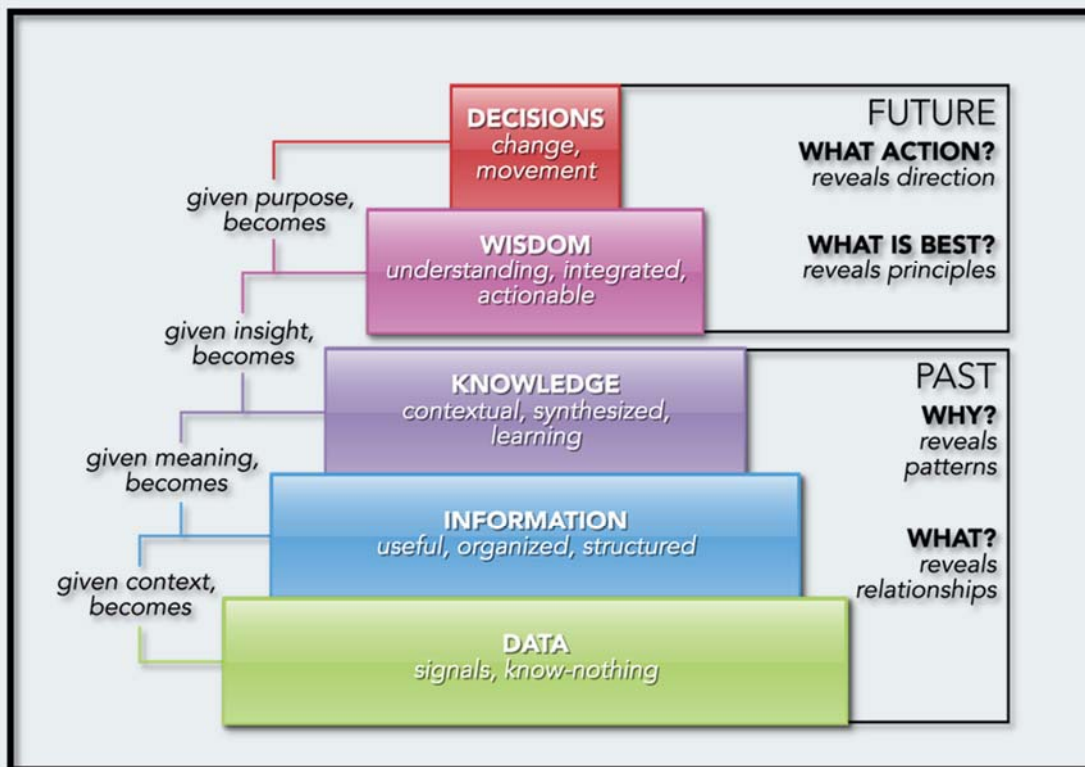
**خرد:** اقداماتی که منجر به تصمیم‌گیری و بهبود می‌گردد.

۴- تعامل / سکوی تعامل - برنامه‌هایی که از طریق به اشتراک‌گذاری داده و تبادل اطلاعات الکترونیکی، مناطق مختلف (داخل یا بیرون از سازمان) را برای انجام کار کنار یکدیگر می‌آورد.

۵- مدیریت دانش - برنامه‌هایی که از طریق استراتژی‌ها و اقداماتشان برای شناخت، خلق، بازنمایی، توزیع و قادر ساختن سازمان به درک بینش‌ها و تجربه‌هایی که دانش واقعی سازمان هستند و سازمان‌ها را تبدیل به سازمان‌های داده‌پیشران می‌سازند. مدیریت دانش به مدیریت یادگیرنده و انطباق تنظیمی منجر می‌شود. [۳]

## ۲- مفاهیم هوش سازمانی:

یکی از مشکلاتی که در راه پیشرفت هوش سازمانی در ایران می‌باشد، عدم شناخت کافی و لازم نسبت به مفاهیم اولیه آن می‌باشد. اکثر سازمان‌ها و افراد به این واقعیت می‌رسند که خلایق در عملکرد و فرآیند تصمیم‌گیری‌های خود دارند ولی برای بر طرف کردن این نیاز با توجه به شناخت نا کافی، راه حل‌های صحیح انتخاب نمی‌شود.



شکل ۱: مراحل تبدیل داده به دانش و خرد

سازمان بازرسی کل کشور با توجه به امر خطیر نظارت و بازرسی کلیه دستگاه‌های اداری کشور طبق اصل ۱۷۴ قانون اساسی جمهوری اسلامی ایران و گستردگی اطلاعات موجود در دستگاه‌های

1. Business intelligence
2. Extract, Transform and Load
3. online analytical processing

برای داشتن چنین سیستمی ابتدا باید به پرسش‌های زیر پاسخ داد :

- داده‌های انبار داده از کجا می‌آیند؟

- چگونه باید آنها را نگهداری کنیم؟

- ساختار درونی انبار داده چگونه است؟

اینها سؤالاتی هستند که قبل از هر اقدامی جهت شکل‌گیری انبار داده باید پاسخ داده شوند.

طراحی و معماری سیستم پشتیبانی تصمیم در واقع، اجرای یک سری برنامه و بکارگیری ابزارهایی است که روندی را شکل می‌دهند، تا داده‌ها به شکل مناسبی از منابع مختلف و ناهمگن گردآوری، آماده‌سازی و نمایش داده شوند. این فرایند باید به گونه‌ای انجام گیرد که جامع، فراگیر، کامل، بدون کم و کاست، در بازه زمانی قابل قبول و نهایتاً روشن و قابل فهم برای کاربران نهایی باشد.

### ۱،۲،۳. انبار داده چیست ؟

انبار داده مجموعه‌ای از داده‌های موضوع گرا، یکپارچه، متغیر در زمان و غیرفرار که برای تصمیم‌سازی سازمانی استفاده می‌شود. داده‌های انبار داده از پایگاه داده عملیاتی سازمان به صورت مجزا نگه داری می‌شوند. دلیل این است که انبار داده از " پردازش تحلیلی بر خط یا "OLAP استفاده می‌کند و این در صورتی است که، یک پایگاه داده رابطه‌ای از "پردازش تراکنش بر خط یا OLTP (۵)" استفاده می‌کند که این دو از نظر کاربرد و عملکرد کاملاً با هم متفاوت می‌باشند.

هدف از انبار داده فراهم آوردن محیطی برای جمع‌آوری، یکپارچه‌سازی و در نهایت امکان تصمیم‌گیری توسط بازرسان سازمان است. به همین منظور انبار داده در سازمان حداقل باید موارد زیر را برآورده کند :

**جمع‌آوری داده‌ها از منابع گوناگون:** قطعاً داده‌های منابع گوناگون از جنس‌های متفاوتی هستند، به همین خاطر یکپارچگی یکی از فرآیندهای درون انبار داده است.

**تشخیص و همسان‌سازی اطلاعات راهبردی درون سازمان:** سازمان‌دهی داده‌ها و اطلاعات به گونه‌ای که دسترسی به آن، طبق نیاز، برای تمام سطوح کاربران امکان پذیر باشد.

در انبار داده‌ها، داده‌ها از چندین منبع عملیاتی دریافت شده و در غالب یک پایگاه داده واحد ذخیره می‌شوند، پس تنها یک پرس جو برای نمایش داده‌ها کافیست. حتی اگر سیستم عملیاتی منبع انجام وظیفه نکند، به دلیل وجود سابقه‌ای از داده‌ها مشکلی پیش نخواهد آمد. در انبار داده‌ها داده‌ای تغییر نمی‌کند (داده‌ها بروز

اداری کشور که دائماً در حال گسترش به روز رسانی می‌باشند؛ می‌تواند از ابزار هوش سازمانی به نحو شایسته استفاده نماید.

در اختیار داشتن نظام‌مند اطلاعات و اندوخته‌های اطلاعاتی، به گونه‌ای که به هنگام نیاز در اختیار افرادی که نیازمند آنها هستند، قرار گیرند تا آنها بتوانند کار نظارت و بازرسی خود را با بازدهی بیشتر و موثرتر انجام دهند، می‌تواند کمک شایانی به بالابردن بهره‌وری منابع انسانی سازمان بازرسی و سرعت بخشیدن به امر نظارت و بازرسی ایفا نماید. همچنین در اختیار داشتن اطلاعات سازمان یافته می‌تواند موجبات پیشگیری از وقوع جرم در دستگاه‌های اجرایی کشور را به همراه داشته باشد.

برنامه اجرایی مدیریت اطلاعات دستگاه‌های مختلف اداری بر این دو جزء اصلی بنا می‌شود:

- فرآیندهایی که اطلاعات دستگاه‌های مختلف را جمع‌آوری و مدیریت می‌نمایند.
- ابزار و تمهیداتی که دسترسی سریع به این سرمایه‌های اطلاعاتی را آسان می‌نمایند.

و اما راهکار عملی برای جمع‌آوری اطلاعات گسترده از دستگاه‌های اداری مختلف کشور و اعمال تغییرات جهت بهره‌برداری از اطلاعات توسط سازمان بازرسی کل کشور چیست ؟

### ۳- مراحل اجرایی طراحی و پیاده‌سازی هوش سازمانی

#### ۱،۳. گام نخست : ایجاد بسترهای قانونی لازم

نخستین گام در اجرای این پروژه عظیم نظارت و بازرسی هوشمند دستگاه‌های دولتی کشور، ایجاد بسترهای قانونی لازم می‌باشد. به نحوی که دستگاه‌های اداری موظف باشند بانک‌های اطلاعاتی خود را بنا به نیاز سازمان بازرسی کل کشور در اختیار این نهاد قرار داده و در ایجاد بستر ارتباطی مناسب همکاری لازم را به عمل آورند.

#### ۲،۳. گام دوم : طراحی و پیاده‌سازی انبار داده

گام دوم طراحی و پیاده‌سازی انبار داده یا همان DWH (۴) می‌باشد. انبار داده یک راهکار است و نه یک محصول برای خرید از کمپانی‌ها. معمولاً چنین تصور می‌شود که یک انبار داده یک سیستم، محصول و یا مجموعه‌ای از نرم‌افزارها می‌باشد که ما می‌توانیم آنرا خریداری کنیم تا کمکی برای پاسخگویی به مدیران سطح بالا برای بهبود قابلیت‌های تصمیم‌سازی سازمانی باشد، ولی مسئله به این سادگی‌ها نیست، چراکه انبار داده تنها بخشی از بدنه پردازشی مکانیزم سیستم پشتیبانی تصمیم را تشکیل می‌دهد.

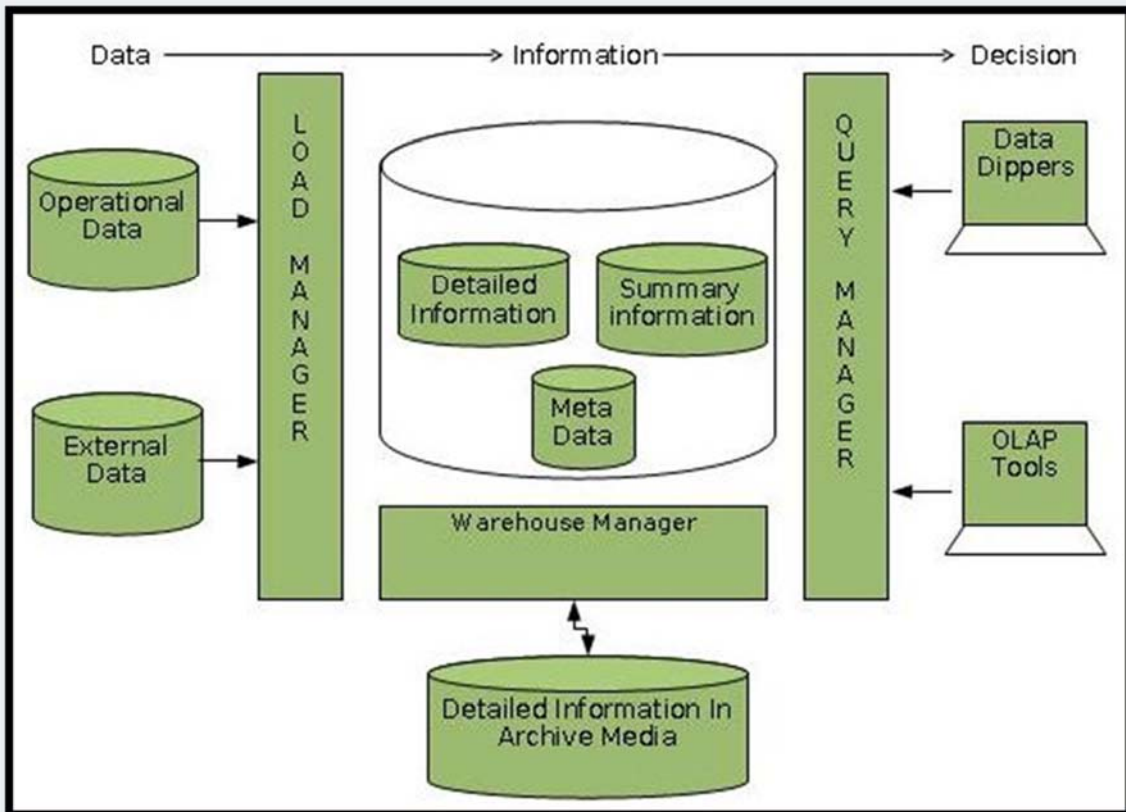
است به ویژه زمانی که سابقه‌های از داده را نگه داری کنیم. ابزارهای تحلیلی نیاز به پویا مقدار بسیار بالایی از داده‌ها را دارند که تاثیر منفی بر محیط‌های عملیاتی دارند. به همین خاطر برای بهبود و بالا بردن کارایی نیاز به جداسازی محیط عملیاتی از محیط انبار داده‌ها می‌باشد.

بانک‌های اطلاعاتی از نوع OLTP، اطلاعات خود را از طریق ورود اطلاعات توسط اپراتورها بدست می‌آورند و این در حالی است

نمی‌شوند)، بلکه رکورد شامل مقدار جدید داده درج خواهد شد و سابقه‌ای از داده را پدید خواهد آورد. [۲]

### ۲.۲.۳. علت استفاده از انبار داده

مفهوم انبار داده برآمده از نیاز دسترسی آسان به مخزنی از داده‌ها که برای تصمیم‌سازی مورد استفاده قرار می‌گیرند. اطلاعات سرمایه‌ها و دارایی‌های مهمی هستند که می‌توانند فواید و مزایایی را برای سازمان فراهم کنند. سازمان حجم بسیار بالایی از داده‌ها را



شکل ۲: نحوه ذخیره‌سازی اطلاعات و استفاده از آن‌ها

که انبار داده‌ها اطلاعات خود را از سایر بانک‌های اطلاعاتی از نوع OLAP و یا سایر انبار داده به صورت دسته‌ای یا انبوه جمع‌آوری می‌کنند.

#### مراجع:

1. Yuli Vasiliev : Oracle Business Intelligence: The Condensed Guide to Analysis and Reporting, 2010
2. Laura Reeves: A Manager's Guide to Data Warehousing, 2009
3. Rud, Olivia : Business Intelligence Success Factors: Tools for Aligning Your Business in the Global Economy. Hoboken, N.J: Wiley & Sons, 2009
4. <http://www.tutorialspoint.com>
5. <https://www.ibm.com>
6. <http://falearn.ir/>
7. [http://www.sas.com/en\\_us/insights.html#filterlist=cbo733](http://www.sas.com/en_us/insights.html#filterlist=cbo733)

دارند که دسترسی به آنها به نظر سخت و غیرقابل استفاده می‌آید و به خاطر این است داده‌ها در فرمت‌های گوناگون و و بر روی پلتفرم‌های گوناگون (پایگاه داده‌هایی از شرکت‌های مختلف) وجود دارند و سازمان‌ها نیاز به ابزارهایی برای استخراج، آماده‌سازی و یکپارچه کردن این گونه‌های مختلف داده‌ای به منظور تحلیل و گزارش‌گیری از آنها دارند.

انبار داده فرآیندی برای دسترسی و استخراج این داده‌های ناهمگن و پالایش (تصفیه) و تبدیل آنها به فرمتی واحد و در نهایت ذخیره‌سازی آنها در یک ساختار واحد که امکان دسترسی آسان و ساده را فراهم می‌کند. حجم داده‌های درون انبار داده بسیار بالا

4. Data Warehouse
5. Online transaction processing

## نقش نظارت و بازرسی در تحقق نظام اداری جهادی

غلامعلی سلامت‌منش، وحید قاسمیان  
اداره کل بازرسی استان سمنان  
بخش دوم

سازمان، از مدیر و عوامل زیر مجموعه وابسته به مدیر آن سازمان، انتظاری تحقق نیافتنی و غیرمعقول است.

۳- شاخه زمینه ای: جریانات اجتماعی، فرهنگی، تاریخی و همچنین محیط حاکم بر رشد و تطور سازمان‌های نظارتی و دستگاه‌های اجرایی بخش اندکی از علل این شکاف را به خود اختصاص می‌دهد.

### مفهوم شناسی فساد اداری

بر اساس بند الف ماده ۱ قانون ارتقاء سلامت نظام اداری و مقابله با فساد، فساد عبارت است از هرگونه فعل یا ترک فعلی که توسط هر شخص حقیقی یا حقوقی به صورت فردی، جمعی یا سازمانی که عمداً و با هدف کسب هرگونه منفعت یا امتیاز مستقیم یا غیرمستقیم برای خود یا دیگری، با نقض قوانین و مقررات کشوری انجام پذیرد یا ضرر و زیانی را به اموال، منافع، منابع یا سلامت و امنیت عمومی و یا جمعی از مردم وارد نماید نظیر رشاء، ارتشاء، اختلاس، تبانی، سوءاستفاده از مقام یا موقعیت اداری، سیاسی، امکانات یا اطلاعات، دریافت و پرداختهای غیرقانونی از منابع عمومی و انحراف از این منابع به سمت تخصیصهای غیرقانونی، جعل، تخریب یا اختفاء اسناد و سوابق اداری و مالی. (۱)

همچنین گونار میردال فساد را در معنای وسیع تری مورد مذاقه قرار می‌دهد. به نظر وی، فساد به تمام شکل‌های گوناگون انحراف یا اعمال قدرت شخصی و استفاده نامشروع از مقام و موقعیت شغلی قابل اطلاق است. (۲)

### تحلیل ابعاد شکاف میان نظام‌های نظارتی و نظام اداری

در سال‌های اخیر شاهد به وجود آمدن شکافی محسوس بین نظام‌های نظارتی و دستگاه‌های اداری و اجرایی بودیم. علل بروز این شکاف را می‌توان از سه نظر تجزیه و تحلیل کرد (میر محمدی، ۱۳۸۳، ۳):

۱- شاخه محتوایی: ادارات متفاوت از ماهیت جریان نظارت، کنترل، نگرش‌ها، ارزش‌ها، مفروضات و در نهایت ظهور رفتارهای متفاوت از جانب مدیران اجرایی و مدیران سازمان‌های نظارتی نسبت به وظیفه کنترل و نظارت، بخشی از علل شکاف ایجاد شده بین نظارت کننده و نظارت شونده به شمار می‌آید.

۲- شاخه ساختاری: سهم بزرگی از شکاف به وجود آمده بین سازمان‌های نظارتی و دستگاه‌های اجرایی به علل ساختاری مربوط می‌شود. ابهام در اهداف، پیچیدگی، تقسیم کار و تعیین وظایف، مشکلات به وجود آمده از طریق قوانین و مقررات، پراکندگی خط مشی‌ها و سیاست‌ها، ناهماهنگی، بهینه نبودن نظام‌ها و روش‌ها و در نهایت ساختارهای سازمانی از جمله عللی است که به فاصله گرفتن نظارت شونده‌گان از نظارت کنندگان منجر شده است. فلذا می‌توان گفت یکی از اساسی‌ترین و مهم‌ترین شاخصه موفقیت مدیران و کارکنان حوزه‌های نظارت و بازرسی درون سازمانی در انجام وظایف قانونی خود، استقلال و عدم وابستگی به مدیران ارشد سازمان خود می‌باشد. عقلایی و منطقی بودن این شاخصه به قدری عیان و شفاف است که تشریح آن، مصداق توضیح واضح است. در واقع انتظار انجام تکلیف و تعهد قانونی و برخورد با تخلف و سوءجریان مدیریت



همه احساس ناامنی و نومییدی خواهند کرد». مقام معظم رهبری در بیش از یک دهه قبل؛ یکی از شرایط اساسی تحقق اقتصاد مقاومتی را ضرورت ایجاد بستر و وجود فضای رقابتی سالم در فضای اقتصادی کشور و مبارزه با فساد برشمرده اند. ایشان در این فرمان ضمن تبیین خشکانیدن ریشه فساد مالی و اقتصادی و عمل قاطع و گرهگشا در این باره را مستلزم اقدام همه جانبه، بوسیله قوای سه گانه، مخصوصاً دو قوه مجریه و قضائیه دانستند.

در بند ۱۹ از سیاست‌های کلی «اقتصاد مقاومتی» ابلاغی از سوی مقام معظم رهبری چنین آمده است: «شفاف‌سازی اقتصاد و سالم‌سازی آن و جلوگیری از اقدامات، فعالیت‌ها و زمینه‌های فسادزا در حوزه‌های پولی، تجاری، ارزی و...». ایشان در جلسه تبیین سیاست‌های اقتصاد مقاومتی در این خصوص می‌فرمایند: «اگر امنیت را می‌خواهیم، بایستی دست مفسد و سوءاستفاده‌چی و دورزننده‌ی قانون و شکننده‌ی قانون بسته بشود؛ مبارزه‌ی با فساد این است (۱۳۹۲/۱۲/۲۰)».

بر همین اساس مقام معظم رهبری ضمن اینکه اصلاح و تحول نظام اداری را در شرایط فعلی و حتی برای آینده نظام اسلامی ضروری دانسته‌اند، راهکار جامع خویش را در عزم ملی دولت و مردم برای تحقق اقتصاد مقاومتی در قالب مدیریتی جهادی و عالمانه به عموم ملت و مسئولان عالی نظام عرضه نمودند. از این رو ایشان، اصلاح نظام اداری و تحول ساختاری در آن را در بهره‌مندی و بکارگیری شایسته از راهکارها و اقداماتی دانسته‌اند که ضمن بهره‌مندی از مبانی ناب مدیریت اسلامی، می‌بایست در مراحل تدوین و اجرای بهینه طرح تحول ساختار اداری کشور مورد توجه ویژه و استفاده واقع شود.

اهمیت امر مبارزه با فساد در دستگاه‌های حاکمیتی چنان عظیم است که حضرت آیت‌الله خامنه‌ای، رهبر معظم انقلاب اسلامی بار دیگر در پاسخ به درخواست آقای جهانگیری معاون اول رئیس جمهور، در خصوص صدور پیام به «همایش ملی ارتقای سلامت نظام اداری و مقابله با فساد»، مرقومه‌ای را صادر نمودند. متن مرقومه رهبر معظم انقلاب که توسط معاون اول رئیس جمهور در محل برگزاری همایش در مورخ ۹۳/۹/۱۷ قرائت شد، به شرح زیر است:

فساد طبق تعریفی که در فرهنگ و بستر آمده عبارت است از «پاداشی نامشروع که برای وادار کردن فرد به تخلف از وظیفه تخصصی داده می‌شود» (۳)

کمیتة سنتا فساد را اینگونه تعریف می‌کند: استفاده نابجا و خود خواهانه از قدرت و نفوذ در اداره عمومی یا موقعیت خاص بعضی از افراد.

بانک جهانی و سازمان شفافیت بین‌الملل، فساد را سوء استفاده از اختیارات دولتی (قدرت عمومی) برای کسب منافع شخصی (خصوصی) می‌دانند. این تعریف مورد توافق عمومی در جهان است. (۴)

## راهکار جامع و آینده نگرانه رهبر فرزانه انقلاب

### در مبارزه با فساد

رهبر معظم انقلاب اسلامی به عنوان معمار تمدن نوین ایران اسلامی با توجه به اشراف کامل و جامعی که بر اولویت‌ها، ضرورت‌ها و شرایط درونی و بیرونی کشورمان دارند، با درکی آینده نگرانه و راهبردی، به طراحی و ابلاغ برنامه‌ای جامع پرداخته که به واقع می‌تواند راهنما و نقشه راهی اصولی برای حرکت خردمندانه دولت و مردم در دهه عدل و پیشرفت باشد.

دهم اردیبهشت سال ۱۳۸۰ سرفصلی تاریخی در روند مبارزه با مفساد اقتصادی در کشور بود. در این روز رهبر معظم انقلاب اسلامی فرمان هشت ماده‌ای خود را که بعدها به منشور مبارزه با مفساد اقتصادی معروف شد، صادر کردند. در مقدمه فرمان معظم له چنین آمده است: «امروز کشور ما تشنه فعالیت اقتصادی سالم و ایجاد اشتغال برای جوانان و سرمایه‌گذاری مطمئن است و این همه، به فضایی نیازمند است که در آن سرمایه‌گذار، صنعتگر و عنصر فعال در کشاورزی و مبتکر علمی و جوینده کار، و همه قشرها از صحت و سلامت ارتباطات حکومتی و امانت و صداقت متصدیان امور مالی و اقتصادی مطمئن بوده و احساس امنیت و آرامش کنند». ایشان آسیب وجود فساد در حاکمیت را چنین گوشترزد نمودند: «اگر دست مفسدان و سوء استفاده‌کنندگان از امکانات حکومتی قطع نشود و اگر امتیاز طلبان و زیاده‌خواهان پر مدعا و انحصار جو طرد نشوند، سرمایه‌گذار و تولیدکننده و اشتغال طلب،

«بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ»

نمودند که در بند ۲۴ آن؛ موضوع ارتقای سلامت نظام اداری و رشد ارزش‌های اخلاقی در آن از طریق اصلاح فرآیندهای قانونی و اداری، بهره‌گیری از امکانات فرهنگی و به کارگیری نظام موثر پیش‌گیری و برخورد با تخلفات را مورد تاکید قرار داده اند. بدین سبب «نقشه راه اصلاح نظام اداری» مشتمل بر ۸ برنامه (۵) در یکصد و شصت و دومین جلسه شورای عالی اداری مصوب و طی نامه شماره ۲۰۶/۹۳/۵۶۰ مورخ ۹۳/۱/۲۰ از سوی ریاست محترم جمهور به تمامی وزارتخانه‌ها، مؤسسات، شرکت‌ها و نهادهای عمومی غیردولتی و استانداری‌ها ابلاغ گردیده است. برنامه‌های صیانت از حقوق مردم و سلامت اداری و نظارت و ارزیابی در این نقشه راه، پاسخی به خواست همگان در تحقق موضوعات مهمی نظیر بهره‌وری و کیفیت، شفافیت، سلامت و رعایت حقوق مردم در نظام اداری می‌باشد.

هر چند امر مبارزه با فساد اقدامی فرا قوه‌ای بوده لیکن به نظر نگارندگان مقاله؛ اقدامات دولت می‌بایست مقدم بر اقدام قوه قضائیه و قوه مقننه باشد چرا که قانون معطل مانده کارایی نداشته و در دستگاه قضا نیز، قاضی بر اساس مستندات ارایه شده نسبت به صدور رأی اقدام می‌نماید و در مواردی نیز با وجود مفسده در ماهیت اسناد همچون؛ مفاد غیرشفاف در یک مکاتبه عادی و یا قید یک جمله در قراردادهای منعقد، منجر به عدم احراز سوء نیت و صدور رأی به بی‌حقی ذی‌نفعان می‌گردد و عملاً مفسده صورت گرفته در جریان بروکراسی اداری و کاغذ پاره‌ها گم شده و از زمره موضوعات غیرقابل پیگیری خواهد شد.

### تکالیف دستگاههای اجرایی و کارکنان در مبارزه با فساد

#### اداری :

اراده حاکمیت در ارتقاء سلامت نظام اداری و مقابله با فساد با تصویب قانونی در سال ۱۳۹۰ به عینیت رسید. حسب فصل دوم این قانون، تکالیف دستگاه‌ها در پیشگیری از مفاسد اداری تبیین شده است. در ماده ۳ قانون ارتقاء سلامت نظام اداری و مقابله با فساد، واحدهای زیر نظر مقام معظم رهبری (با موافقت ایشان) و دستگاه‌های دولتی و شوراهای اسلامی شهر و روستا و مؤسسات خصوصی حرفه‌ای عهده‌دار مأموریت عمومی مکلفند کلیه قوانین و مقررات اعم از تصویب‌نامه‌ها، دستورالعمل‌ها، بخشنامه‌ها، رویه‌ها،

نفس اهتمام آقایان به امر مبارزه با فساد را تحسین می‌کنم، لکن این سمینار و امثال آن بناست چه معجزه‌ای بکند؟ مگر وضعیت برای شما مسئولان سه قوه روشن نیست؟ با توجه به شرایط مناسب و امیدبخشی که از لحاظ همدلی و هماهنگی و همفکری بین مسئولان امر وجود دارد، چرا اقدام قاطع و اساسی انجام نمی‌گیرد که نتیجه را همه بطور ملموس مشاهده کنند؟ توقع من از آقایان محترم این است که چه با سمینار و چه بدون آن، تصمیمات قاطع و عملی بدون هرگونه ملاحظه‌ای بگیرند و اجرا کنند. موفق باشید.»

در این پیام کوتاه، نکات ارزنده‌ای قابل دریافت است من جمله:

۱- تحسین برانگیز بودن تلاش‌ها و هر گونه اقدام در راستای مبارزه با فساد،

۲- مبارزه با فساد یک امر مسلم و از تکالیف مسئولان بوده و در قالب توصیه؛ تذکر و یا پیشنهاد مطرح نشده است.

۳- ناکافی بودن برگزاری سمینار به عنوان اقدامی در جهت مبارزه با فساد و بسنده نمودن به آن در این راه.

۴- مشخص بودن وضعیت فعلی برای مسئولان امر مبارزه با فساد و قانع کننده نبودن اقدامات صورت گرفته تاکنون.

۵- وجود همدلی، هماهنگی و همفکری بین مسئولان سه قوه در حال حاضر برای مقابله با فساد.

۶- عدم وجود اقدام قاطع و اساسی در مبارزه با فساد و ملموس نبودن نتیجه اقدامات صورت گرفته تاکنون برای همه.

۷- تکلیف مسئولان امر به اتخاذ تصمیماتی قاطع و عملی و بدون ملاحظه و همچنین انتظار رهبری برای اجرای سریع و صریح آن‌ها.

اصل سوم قانون اساسی جمهوری اسلامی ایران، دولت را صراحتاً موظف به «ایجاد نظام اداری صحیح و حذف تشکیلات غیر ضرور» دانسته است. در همین راستا، مقام معظم رهبری (مدظله‌العالی) سیاست‌های کلی نظام اداری را در ۲۶ بند ابلاغ

وفق ماده ۱۴ از فصل سوم قانون مذکور؛ بازرسان، کارشناسان رسمی، حسابرسان و حسابداران، ممیزین، ذی حسابها، ناظرین و سایر اشخاصی که مسئول ثبت یا رسیدگی به اسناد، دفاتر و فعالیت‌های اشخاص حقیقی و حقوقی در حیطه وظایف خود می‌باشند موظفند در صورت مشاهده هرگونه فساد موضوع این قانون، چنانچه ترتیبی در قوانین دیگر نباشد، مراتب را به مرجع نظارتی یا قضائی ذیصلاح اعلام نمایند. متخلفین به سه سال محرومیت یا انفصال از خدمت در دستگاههای مشمول این قانون و یا جزای نقدی به میزان دو تا ده برابر مبلغ معاملات بزرگ مذکور در قانون برگزاری مناقصات و نیز لغو عضویت در انجمنها، مؤسسات و اتحادیه‌های صنفی و حرفه‌ای و یا هر دو مجازات محکوم می‌شوند.

همچنین وفق ماده ۱۵ قانون ارتقاء نظام سلامت اداری و مقابله با فساد؛ مقامات، مدیران و سرپرستان مستقیم هر واحد در سازمانهای دولتی (موضوع بند الف) ماده (۲) قانون مذکور) به تناسب مسئولیت و سرپرستی خود موظف به نظارت بر واحدهای تحت سرپرستی، پیشگیری و مقابله با فساد اداری، شناسایی موارد آن و اعلام مراتب حسب مورد به مراجع ذیصلاح می‌باشند. واحدهای حقوقی، بازرسی و حراست و حفاظت پرسنل دستگاه‌های مربوط موظف به پیگیری موضوع تا حصول نتیجه می‌باشند.

شایان ذکر است وفق ماده ۱۲ قانون تشکیل سازمان بازرسی کل کشور، چنانچه بازرسان قانونی مؤسسات و شرکت‌های مشمول بازرسی، مسئولین سازمان حسابرسی دولتی، حفاظت و اطلاعات و حراستو نظارت و بازرسی وزارتخانه‌ها و دستگاه‌های مشمول بازرسی، به سوء جریانی در رسیدگی به عملکرد مالی و اداری دستگاه‌های اجرایی و شرکت‌های دولتی و وابسته به دولت برسند که مربوط به وظایف سازمان بازرسی باشد، باید مراتب را به اطلاع سازمان بازرسی کل کشور برسانند. مستنکف به مجازات مقرر در ماده (۶۰۶) قانون مجازات اسلامی محکوم خواهد شد.

در راستای اهمیت پیشگیری از نقض قوانین و مقررات در اقدامات اداری؛ بر اساس ماده ۹۶ قانون مدیریت خدمات کشوری کارمندان دستگاههای اجرائی مکلف می‌باشند در حدود قوانین و مقررات، احکام و اوامر رؤسای مافوق خود را در امور اداری اطاعت نمایند، اگر کارمندان حکم یا امر مقام مافوق را برخلاف قوانین و

تصمیمات مرتبط با حقوق شهروندی نظیر فرآیندهای کاری و زمان‌بندی انجام کارها، استانداردها، معیار و شاخصهای مورد عمل، مأموریتها، شرح وظایف دستگاه‌ها و واحدهای مربوط، همچنین مراحل مختلف اخذ مجوزها، موافقت‌های اصولی، مفاصاحسابها، تسهیلات اعطائی، نقشه‌های تفصیلی شهرها و جداول میزان تراکم و سطح اشغال در پروانه‌های ساختمانی و محاسبات مربوط به مالیاتها، عوارض و حقوق دولت، مراحل مربوط به واردات و صادرات کالا را باید در دیدارگاههای الکترونیک به اطلاع عموم برسانند. بدیهی است جریان شفاف اطلاعات گامی مهم در حذف رانت‌های اطلاعاتی و افزایش اعتماد عمومی نسبت به امور اداری کشور خواهد شد. (۶)

همچنین به منظور شناسایی به موقع تخلفات و جرایم، در فصل سوم قانون ارتقاء نظام سلامت اداری و مقابله با فساد تکالیف عمومی وضع گردیده است. بر اساس ماده ۱۳ قانون؛ کلیه مسئولان دستگاههای مشمول این قانون موظفند بدون فوت وقت از شروع یا وقوع جرائم مربوط به ارتشاء، اختلاس، کلاهبرداری، تبانی در معاملات دولتی، اخذ درصد (پورسانت) در معاملات داخلی یا خارجی، اعمال نفوذ برخلاف حق و مقررات قانونی، دخالت در معاملات دولتی در مواردی که ممنوعیت قانونی دارد، تحصیل مال نامشروع، استفاده غیرمجاز یا تصرف غیرقانونی در وجوه یا اموال دولتی یا عمومی و یا تزیین آنها، تدلیس در معاملات دولتی، اخذ وجه یا مال غیرقانونی یا امر به اخذ آن، منظور نمودن نفعی برای خود یا دیگری تحت هر عنوان اعم از کمیسیون، پاداش، حق الزحمه یا حق‌العمل در معامله یا مزایده یا مناقصه و سایر جرائم مرتبط با مفاسد اقتصادی در حوزه مأموریت خود بلافاصله باید مراتب را به مقامات قضائی و اداری رسیدگی‌کننده به جرائم و تخلفات گزارش نمایند، در غیراین صورت مشمول مجازات مقرر در ماده (۶۰۶) قانون مجازات اسلامی می‌شوند. همچنین این امر وفق تبصره ماده اخیرالذکر به هر یک از کارکنان دستگاههای موضوع این قانون تسری یافته تا چنانچه در حیطه وظایف خود از وقوع جرائم مذکور در دستگاه متبوع خود مطلع شوند مکلفند بدون اطلاع سایرین مراتب را به صورت مکتوب و فوری به مسئول بالاتر خود و یا واحد نظارتی گزارش نمایند در غیراین صورت مشمول مجازات فوق خواهند شد.

بی شک ایجاد و توسعه روحیه جهادی در همه ارکان نظام اداری، بالاخص نصب العین قرار دادن فرامین رهبر عزیز انقلاب و حرکت همه متولیان امر به سمت اهداف بلند نظام، با ارتقاء جایگاه نظارت و بازرسی درون دستگاهی به عنوان مهمترین گام در تحقق ارزشهای انقلاب اسلامی بوده و در این رویکرد آحاد ملت و بالاخص کارکنان دولت، حسب وظیفه قانونی و شرعی موظف به انجام کار صحیح آن هم به شکل درست بوده و در مقابل انحرافات و کجرویها نیز موظف به انعکاس موضوع به مراجع صالح اداری و قضایی می‌باشند.

بنابراین در این مقاله به این نتیجه می‌رسیم که میان نظامهای نظارتی و نظام اداری ایران از سه بعد ساختاری، محتوایی و زمینه‌ای شکاف عمیقی به چشم می‌خورد که این خود موجب ایجاد فساد در سیستم اداری خواهد شد. با شناخت ابعاد این شکاف می‌توان از راهکارهای متناسب با آنها جهت کاهش فساد استفاده نمود. همچنین نمی‌توان انتظار داشت که تعدد دستگاههای نظارتی به تنهایی منجر به کاهش فساد اداری گردد، بلکه نظام اداری ایران نیازمند راهکارهای فرهنگی، سیاسی، اقتصادی و اجتماعی می‌باشد.

نظر به جایگاه نظامهای نظارت و بازرسی موجود در مقابله با فساد اداری و با توجه به آنچه گفته شد، راهکارهای اجرایی ذیل مورد پیشنهاد است.

۱- تسریع در برقراری جریان شفاف اطلاعات و توسعه دولت الکترونیک و هوشمندسازی امور اداری بالاخص در صدور مجوزها، واگذاری هرگونه امتیاز و انجام تشریفات مناقصات و مزایدهات و... و جلوگیری از اتخاذ سیاستهای گذرا و فرد محور؛

۲- توجه به احیاء و آموزش ارزشهای اخلاقی و دینی و حمایت مادی و معنوی از افراد صاحب نظر و مسئول در انعکاس مطالبات مربوط به فساد اداری و همچنین توسعه فرهنگ نقد پذیری و نظاممند نمودن نظارت همگانی؛

۳- هماهنگی، تدوین برنامه عملیاتی و تقسیم کار بین دستگاههای متولی امر نظارت و بازرسی در رسیدگی به موضوعات و مقابله با فساد اداری و جلوگیری از موازی کاری و همچنین هم‌افزایی آنان در استفاده از توان کارشناسی موجود؛

مقررات اداری تشخیص دهند، مکلفند کتباً مغایرت دستور را با قوانین و مقررات به مقام مافوق اطلاع دهند. در صورتی که بعد از این اطلاع، مقام مافوق کتباً اجراء دستور خود را تأیید کرد، کارمندان مکلف به اجراء دستور صادره خواهند بود و از این حیث مسئولیتی متوجه کارمندان نخواهد بود و پاسخگویی با مقام دستوردهنده می‌باشد. این بند از فراز قانون به مثابه امر به معروف و نهی از منکر کاربردی همگانی داشته و از این رو کلیه کارکنان در حیطه وظایف خود، اولین ناظران بر اجرای صحیح قوانین و مقررات خواهند بود. (۷)

با عنایت به مراتب فوق الذکر می‌توان گفت در مجموعه نظام اداری و مالی کشور، تکالیف افراد در قوانین و مقررات جاری احصاء گردیده است لیکن اجرای این قوانین نیاز به عزم جدی آحاد کارکنان و دوری از هرگونه ملاحظه کاری و تعارف می‌باشد.

### نتیجه‌گیری و پیشنهادها

در ایران دستگاه‌های نظارتی مختلفی بطور مستقیم و یا غیرمستقیم بر امور اجرایی کشور نظارت و بازرسی دارند. مهم‌ترین این مراجع که مستقیماً به نظارت مالی، عملیاتی، قضایی و حسابرسی و بازرسی می‌پردازند عبارت از: وزارت امور اقتصادی و دارایی، سازمان مدیریت و برنامه ریزی کشور، دیوان محاسبات کشور، سازمان حسابرسی، سازمان بازرسی کل کشور، دیوان عدالت اداری و مراجع دیگری مانند وزارت اطلاعات، واحدهای بازرسی و رسیدگی به شکایت، دفتر مقام رهبری و رئیس جمهور و وزارتخانه‌ها، کمیسیون اصل ۹۰ مجلس، حراستها، گزینشها، سازمانهای قضایی و تعزیرات حکومتی به نوعی بر عملکرد مالی و اداری دستگاههای اجرایی و اداری کشور نظارت می‌کنند. در دنیای امروز کمتر کشوری را می‌توان یافت که دارای دستگاههای نظارتی متعدد با عملکرد موردی باشد. در اغلب کشورهای دنیا فقط یک مرجع و دستگاه نظارتی عملیات بازرسی و حسابرسی همه دستگاههای عمومی و دولتی را عهده دار است. این مرجع نظارتی، شخصیت حقوقی دارد و برخی از وظایف بازرسی و رسیدگی خود را از طریق بخش خصوصی نیز انجام می‌دهد. مثل ( ژاپن، چین، سویس، استرالیا، کانادا ).

- ۴- عزم جدی مسئولان امر در برخورد قاطع، هماهنگ و به موقع با هر گونه تخلف و جرم در حدود قوانین جاری بدون ملاحظه کاری سیاسی و تعارفات معمول؛
- ۵- پیش‌بینی راهکارهای تشویق افراد موثر بر ارتقای سلامت نظام اداری و مقابله با فساد؛
- ۶- رفع موانع و تدبیر لازم در ارزیابی گزارش‌های ادواری به آحاد مردم جامعه از نتایج حاصل از فعالیت‌های مقابله با فساد؛

- ۱- قانون ارتقاء نظام سلامت اداری
- ۲- صفری، سعید و نایبی، حمید رضا (۱۳۸۰)، رویکردهای مختلف در مبارزه با فساد. مجموعه مقالات، دومین همایش علمی و پژوهشی نظارت و بازرسی در کشور، انتشارات دانشکده مدیریت دانشگاه تهران، ص ۱۴۵.
- ۳- سرداری، احمد، (۱۳۸۰). رویکردی بر ساختارهای اداری کشورهای در حال توسعه، مجموعه مقالات دومین همایش علمی پژوهشی نظارت و بازرسی در کشور، چاپ اول، انتشارات دانشکده مدیریت دانشگاه تهران. ص ۱۳۴.
- ۴ - Sapru; R.K. *Administrative Theories and Management Thought*; New Delhi. PHI Learning Private Limited.

- ۵- عناوین برنامه‌های نقشه راه اصلاح نظام اداری عبارتند از: ۱- مهندسی نقش و ساختار دولت ۲- توسعه دولت الکترونیک و هوشمندسازی اداراری ۳- خدمات عمومی در فضای رقابتی ۴- مدیریت سرمایه انسانی ۵- فناوری‌های مدیریتی ۶- توسعه فرهنگ سازمانی ۷- صیانت از حقوق مردم و سلامت اداری ۸- نظارت و ارزیابی
- ۶- قانون ارتقاء نظام سلامت اداری
- ۷- قانون مدیریت خدمات کشوری



### منابع:

۱. قانون اساسی
۲. قانون مدیریت خدمات کشوری
۳. قانون ارتقاء سلامت نظام اداری
۴. قانون تشکیل سازمان بازرسی کل کشور و آیین نامه اجرایی آن
۵. سیاست‌های کلی نظام اداری ابلاغی مقام معظم رهبری (مد ظله العالی)
۶. مصوبه شورای عالی اداری در مورد «نقشه راه نظام اداری کشور».
۷. خلف خانی، مهدی، (۱۳۸۸). آسیب شناسی اجتماعی، فساد اداری، دفتر گسترش تولید علم، تهران، صص ۸۷-۴۱۳.
۸. سرداری، احمد، (۱۳۸۰). رویکردی بر ساختارهای اداری کشورهای در حال توسعه، مجموعه مقالات دومین همایش علمی پژوهشی نظارت و بازرسی در کشور، چاپ اول، انتشارات دانشکده مدیریت دانشگاه تهران. ص ۱۳۴.
۹. صفری، سعید و نایبی، حمید رضا (۱۳۸۰)، رویکردهای مختلف در مبارزه با فساد. مجموعه مقالات، دومین همایش علمی پژوهشی نظارت و بازرسی در کشور، انتشارات دانشکده مدیریت دانشگاه تهران، ص ۱۴۵.
۱۰. فیضی، طاهره، (۱۳۸۸). مبانی مدیریت دولتی، انتشارات پیام نور، تهران، صص ۱۷۹-۲۰۵.
۱۱. میرمحمدی، سید محمد، (۱۳۸۳). الگوی نظارت و کنترل در نظام اداری جمهوری اسلامی ایران، انتشارات سمت، صص ۲-۷.
۱۲. نجف بیگی، رضا، (۱۳۸۶). سازمان و مدیریت، انتشارات ترمه، تهران، صص ۴۳-۴۵.

## تیم‌سازی و نحوه هدایت تیم‌های کاری

اداره کل منابع انسانی و تحول اداری  
(معاونت آموزش)

اشاره: بر اساس قانون تشکیل سازمان بازرسی کل کشور، هیئت‌های بازرسی به منزله یکی از شاخه‌های اصلی سازمان، نقش محوری در ایفای مأموریت‌ها و وظایف سازمان دارند. با توجه به اینکه هیئت‌های بازرسی مرکب از تعدادی بازرس می‌باشند، از این جهت مطالعات پیرامون «کار تیمی و ویژگی تیم‌های موفق کاری» از اهمیت ویژه‌ای برخوردار می‌باشد. لذا در این نوشتار، سعی شده است جهت بهره‌مندی مطلوب سربازان و سرپرستان هیئت‌های بازرسی، به برخی از نکات مهم مباحث کار تیمی، اشاره گردد. شایان ذکر است از مطالب آموزشی درج شده در نشریه آیین‌نامه بازرسی، از طریق سیستم LMS در قالب آموزش‌های غیرحضوری، آزمونی اخذ می‌گردد.

### پیشگفتار

نهادینه کردن تیم‌های کاری به وسیله ترویج فرهنگ کار تیمی، قابل انجام است و این کار با آموزش و تقویت اصول کار تیمی حاصل خواهد شد بنابراین دانستن این اصول و معیارها و تبیین، تشریح و به کار بستن آن تا جایی که در ذهن و جان کارکنان، کارمندان و مدیران سازمان‌ها ملکه شود، مهم‌ترین راه دستیابی به تیم‌های کاری کارآمد و اثربخش است.

تیم‌سازی برپایه اعتماد متقابل و همکاری صمیمانه میان اعضا و گروه‌هایی استوار است که برای مدیر کار می‌کنند. یک تیم کارساز و موثر دارای همبستگی بین اعضای خودگردان و هدفدار است. سرپرستان به عنوان رهبر و راهنمای تیم‌ها باید بکوشند تا ویژگی‌های دلخواه تیمی هرچه بیشتر در گروه‌هایی که زیر نظر او تشکیل می‌یابند به وجود آید و در واقع همه توان خود را برای اجرای موارد ذیل متمرکز سازند:

- ایجاد هماهنگی و توافق میان خواسته‌ها و هدفها؛

- پیوند کارهای تیمی با اعضا؛

ضرورت تشکیل تیم‌ها و کار گروهی در سازمانها، اهمیت مطالعات بر روی مقوله کار تیمی را آشکار می‌سازد. هنگامی که تیم‌ها موفق باشند، دارای توان بالقوه جهت ارائه بسیاری از مزیت‌ها همانند انعطاف پذیری و خلاقیت فزاینده هستند و چنانچه با شکست مواجه شوند، منابع قابل توجهی را تلف کرده اند. لذا، سازمان‌ها باید به حداکثر کردن احتمال موفقیت تیم‌ها توجه کنند.

تیم، مجموعه‌ای از افراد است که هر یک پایه‌ای از ارکان فعالیت تیمی را به دوش می‌کشند. وظیفه هر عضو از تیم این است که سهم وظیفه‌ای خود را در تیم به نحو احسن و اکمل انجام دهد و آن را برای رسیدن به اهداف نهایی خود به پیش برند. تیم‌های موفق و کار گروهی، سرآغازی برای رسیدن به اهداف استراتژیک سازمان هستند، حتی می‌توان گفت تیم‌های کاری موثر، نقش‌های فردی کارکنان را برجسته و کامل تر کرده، سازمان را قادر می‌کند که به مراجعان خدمات بیشتری را ارائه کند.

- گردش کارها و وظیفه‌ها میان اعضا؛

- اطمینان از ارتباط خوب میان گروهی؛

- تشویق نشست‌هایی بین گروهی به منظور حل مسائل موجود.

### تعریف تیم

تیم عبارتست از: تعدادی از افراد که دارای مقاصد، اهداف و رویکردی مشترک‌اند که بر مبنای آن به هم پیوند خورده و به یکدیگر تکیه می‌کنند و نیز دارای مهارت‌های تکمیل‌کننده یکدیگر می‌باشند. کاتزناخ و اسمیت معتقدند: «تیم به یک گروه کاری گفته می‌شود که اعضای آن به یکدیگر وابسته‌اند، به شکوفایی و موفقیت یکدیگر متعهد هستند که این تعهد معمولاً منجر به رشد تیم می‌گردد. تیمی که دارای قدرت اجرایی بالا است، تمامی کارها را بهتر از تیم‌های دیگر انجام می‌دهد و تمام انتظارات منطقی اعضا را برآورده می‌سازد.» اما به عکس، گروه‌های کاری، از راهنمایی یک نفر بهره می‌برند و کار شخصی در آنها بیشتر نمود دارد مانند کار حرفه‌ای و کلا.

یک گروه دو یا چند نفره از افراد که به طور مستقیم با هم تعامل برقرار می‌کنند و به منظور رسیدن به هدف، کارها را هماهنگ می‌کنند. ۳ نکته مهم در رابطه با تیم عبارتند از:

۱- حداقل دو نفر باید حضور داشته باشند؛

۲- اعضا باید به طور منظم با هم تعامل برقرار کنند و کارهایشان را به صورت هماهنگ انجام دهند؛

۳- اعضا باید دارای هدف مشترک باشند.

توماس (۱)، ولتهوس (۲) و اسپرینتز (۳) در حوزه تواناسازی و تیم‌سازی مفاهیم بسیار دقیقی پیشنهاد کردند. آنها با وجود اینکه هرکدام از دیگری مستقل هستند اما با هم ارتباط دارند. این چهار نوع عبارتند از:

۱- استقلال (۴) (خودمختاری): همانند احساس آزادی در انتخاب و درباره کاری است که فرد باید انجام بدهد؛

۲- شایستگی (۵) (صلاحیت): که به توانایی یک فرد در انجام یک شغل به طور کاملاً موفق تعریف می‌شود؛

۳- سودمندی (۶) (موثر بودن): به درک ارزش شغلی فرد در ارتباط با اعتقادات، طرزتلقی‌ها و ارزشهای شخصی تعریف می‌گردد؛

۴- تاثیرپذیری (۷): به باورهایی که یک فرد در ارتباط با تلاشهای خود انجام می‌دهد و بر امیال بیرونی فرد در انجام وظایف و رفتار کنترل دارد تعریف می‌شود.

تیمها را با توجه به هدف آنها به سه نوع طبقه بندی می‌کنند:

۱- تیم‌های حل کننده مسئله؛

۲- تیم‌های خودگردان؛



اعمال خود را به سرعت ببیند و این خود عامل انگیزشی بسیار مهمی برای افراد است و متأسفانه در سازمان‌های بزرگ و دارای بروکراسی گسترده این اتفاقات به راحتی رخ نمی‌دهد و گویی افراد در یک شبکه تار عنکبوتی گرفتار شده و آزادی عمل آنها محدود می‌شود و توانمندی فرد نیز به راحتی به چشم نمی‌آید و در نهایت فرد ترجیح می‌دهد که نظاره‌گر باشد و فقط در شرایطی که از او خواسته می‌شود، عکس العمل نشان دهد. البته شکل‌گیری یک تیم کاری موفق نیز به راحتی میسر نمی‌شود و نیازمند یک تلاش جدی است.

هدف می‌تواند مقصد نهایی تیم را تعیین کند ولی تیم‌هایی که قرار است عملکرد عالی داشته باشند، باید دارای ساختار و رهبر باشند تا آنها را هدایت کند و توجه و تلاش آنان را به نظر خاصی معطوف سازد. از ویژگی‌های عمده تیم‌هایی که عملکرد عالی دارند، اعتماد متقابل اعضا به یکدیگر است، زیرا اعتماد پدیده حساس و شکننده است.

دو عامل می‌تواند در ایجاد انگیزش در افراد بسیار مؤثر باشد:

#### ۱- ادراک کفایت؛

#### ۲- استقلال عمل.

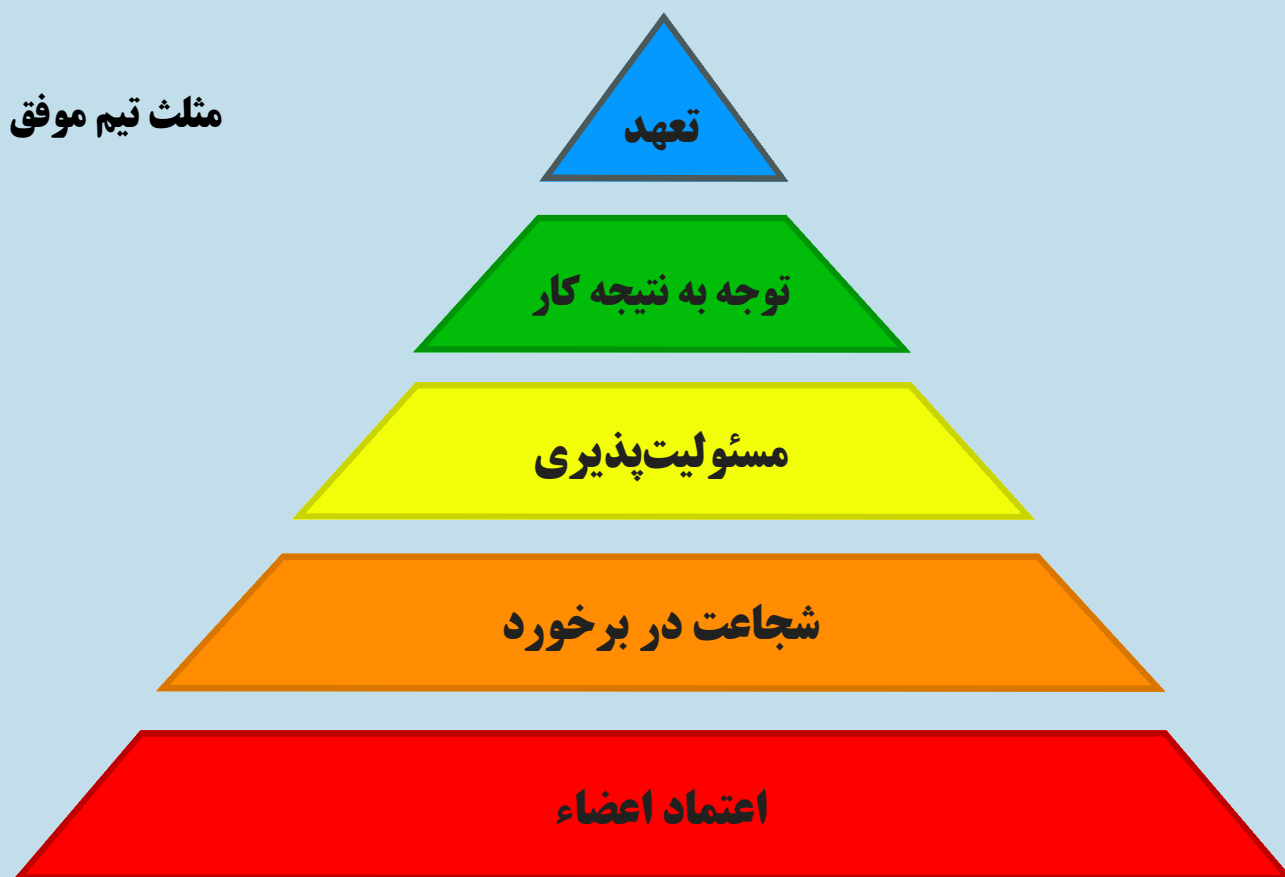
این دو عامل می‌تواند در یک تیم کاری به راحتی نمود یابد.

توانمندی افراد به راحتی در یک تیم ظهور می‌یابد و مورد تحسین واقعی شود و این می‌تواند احساس ادراک کفایت را در افراد زنده نماید و از طرفی به علت استقلال عمل تیم و تقسیم وظایف در بین افراد، یک عنصر تیم به راحتی می‌تواند در یک تیم تصمیم‌گیری کرده و در امور دخالت مستقیم داشته باشد و نتایج

#### رویدادهای مهم در تاریخچه کار تیمی

- ۱۷۷۶: کتاب ثروت ملل از آدام اسمیت
- ۱۹۱۱: کتاب اصول مدیریت علمی از فردریک تیلور
- ۱۹۱۶: کتاب مدیریت عمومی و صنعتی از هانری فایول
- دهه ۱۹۴۰: تحقیق اریک تریست و کی. دبلیو. بام فورث بر روی معدنچیان دورهام
- دهه ۱۹۵۰: تولید سلولی. کار تیمی، همچنین مرتبط با تولید

#### مثلث تیم موفق





سهولت بیشتری نیروی انسانی پدید می‌آید. و این قدرت ناشی از آن است که اندیشه‌های انسان را در جمع، در معرض آزمایش و نقد می‌گذارد و نقاط ضعف و قوت آن آشکار می‌گردد. تجارب انسانی نیز به صورتی انباشته فراهم می‌آید. کسانی که به صورت فردی کار می‌کنند، هرچند ممکن است منشأ پیدایش آثار بزرگی شوند، اما با رفتن آنان کسی که راهشان را ادامه دهد و جایگزین آنان شود، یافت نمی‌شود. اما در یک گروه همه باهم رشد می‌کنند و از یکدیگر بهره می‌برند و فعالیت گروهی قائم به شخص نخواهد بود.

۶. احساس تعلق نسبت به دیگران: در کار جمعی همه اعضا نسبت به کار احساس مسئولیت دارند و خود را منسوب و متعلق به آن می‌بینند. همه با یک رسالت و یک هدف حرکت می‌کنند و از این که می‌بینند جز با همکاری دیگران کار پیش نمی‌رود نسبت به دیگران نیز احساس وابستگی می‌کنند. همه در یک جبهه هستند و مانند یک پیکر واحد عمل می‌کنند. بدین ترتیب، پیروزی و موفقیت هر یک، پیروزی همه و موجب سرفرازی و خوشحالی همه است و شکست و ناکامی هر یک، ناکامی همه. امتیازی که هر شخص از فعالیت موفقیت آمیز خود به دست می‌آورد تنها مال خود او نیست و به پای تیم او نوشته می‌شود. همه در مقابل موفقیت دیگران احساس مسئولیت دارند و نه تنها احساس رقابت و حسادت از بین می‌رود، که تلاش برای موفقیت دیگران و رشد توانمندی‌ها و فرآورده‌های آنان لازم شمرده می‌شود.

### مزیت‌های کار تیمی

- استفاده از تمام توانایی‌ها و استعداد‌های افراد نخبه
- افزایش مشارکت کارکنان در امور و ایجاد انگیزه
- تیم‌ها نسبت به سازمان‌های سنتی دارای قدرت انعطاف بیشتر بوده و در برابر محیط در حال تغییر بهتر پاسخگو هستند.
- در تیم‌های کاری اثربخش اعضا نسبت به اهداف تیم متعهدند.
- افراد با عضویت در تیم‌ها دانش و بینش خود را افزایش می‌دهند و در نتیجه این امر موجب افزایش خلاقیت در سازمان می‌گردد.
- در ارتقای عملکرد رقابتی نیز سهمیه سزایی دارند؛
- افزایش قدرت، افزایش کارایی به واسطه تشریک‌دانش و تجربیات؛

سلولی می‌باشد که در آن، کلیه افراد، مواد اولیه و تجهیزات لازم به منظور ساخت سطحی از فرآورده‌های تماماً مشابه به کار گرفته می‌شوند.

- ۱۹۶۲: چرخه کیفیت، اثر کارو ایشیکاوا
- دهه ۱۹۷۰: جنبه انسانی کار و پیشگامان کیفیت زندگی کاری مطرح شد
- ۱۹۸۲: در جستجوی کمال، اثر پیترز و واترمن
- ۱۹۸۳: کارفرمایان بورس، اثر کانتر

### علل و انگیزه‌های نیاز به کار تیمی

۱. همفکری و تقویت اندیشه‌ها: از گرد هم آمدن افراد، ایده‌های قوی و آرای محکم تولید می‌شود. امام علی (ع) فرموده اند: «اضربوا بعض الرأی ببعض یتولد منه الصواب.» «وقتی افرادی برای انجام یک کار گرد هم می‌آیند و نسبت به چگونگی آن فکر و اظهار نظر می‌کنند، طرح اولیه انجام کار بسیار غنی و جامع از آب در می‌آید، در صورتی که اگر تنها یک نفر در آن موضوع اندیشه کند، حاصل نهایی آن چندان ممتاز و ویژه نخواهد بود.

۲. همدلی و تقویت انگیزه‌ها: انگیزه انسان در جمع، تشدید می‌شود. وقتی ما با دیگران پیوند می‌یابیم، امیدمان به اتمام کار بیشتر می‌شود و استقامت ما برای پافشاری در پی‌گیری مقصد افزایش می‌یابد. مشاهده حرکت و عمل دیگران ما را به تحرک و عمل وا می‌دارد و فرسایش انگیزه را به مرور ترمیم می‌کند.

۳. هم افزایی در کمیت و کیفیت محصول: کار گروهی سبب می‌شود که کمیت و کیفیت کار انجام شده، بالاتر و بهتر از کار فردی باشد. به تعبیر دیگر، نتیجه کار گروهی از جمع توان افراد همواره بیشتر است.

۴. بالا رفتن همت‌ها: انسان به صورت فردی به اهداف بزرگ و فوق‌العاده نمی‌اندیشد، اما وقتی که خود را میان یک جمع احساس کند تصور پدید آوردن آثار بزرگ برای او امکان پذیر خواهد بود.

۵. تربیت نیرو: کار گروهی موجب رشد قدرت فکری و عملی اعضا می‌شود. در گروه، افراد از یکدیگر کار می‌آموزند و به سرعت و



### سیستم‌های حمایتی تیم

اقتصادی واقعی را در پی داشته باشد. عملکرد گروه باید از لحاظ کیفی و کمی مورد توجه قرار گیرد.

- **نظام پاداش:** تعیین یک سیستم پاداش دهی مستلزم برخورداری از قوه قضاوت و تجربه کافی است. اگر سطح پاداش‌ها پایین باشد گروه روحیه و انگیزه خود را برای تلاش بیشتر از دست می‌دهد اگر هم خیلی سخاوت به خرج دهند ممکن است اعضای گروه انگیزه کسب مهارت‌های بیشتر برای بدست آوردن پاداش بیشتر را از دست بدهند و فقط در حد توانایی فعلی خود کار کنند. هنگام محاسبه پاداش، عملکرد گذشته اعضای گروه را باید مد نظر قرار دهید که باید در چه حدی از آنها انتظار داشت در ضمن با افزایش تدریجی مهارت‌های اعضای گروه میزان پاداش را افزایش دهید این کار باعث می‌شود که آنها عملکرد خود را به سطح عالی برسانند.

### ویژگی‌های تیم‌ها موفق در مقایسه با تیم‌های معمولی

- سطوح بالای ارتباطی؛
- اطمینان و اعتماد؛
- خوش‌بینی؛
- انتظارات بالا از یکدیگر؛
- مشارکت همه اعضا؛
- تعهد به اهداف مشترک و مسئولیت‌پذیری؛
- غایت‌گرا بودن.

- **حمایت سرپرست مستقیم:** برای حمایت از گروه تحت نظارت خود و کمک به عملکرد مؤثر آن باید بین گروه و افراد داخل و خارج سازمان شبکه‌های ارتباطی برقرار کنید. معمولاً در رأس هرم سازمانی شبکه ارتباطی شامل این افراد است: یک تصمیم‌گیرنده، یک فرد ذی نفوذ که حرفه‌ایش در مدیران ارشد تأثیر داشته باشد، یک یا چند نفر که کار آنها به عملکرد گروه بستگی دارد و یک تأییدکننده که موافقت رسمی او برای رسیدن به مقاصد مهم ضرورت دارد.

- **تعیین هدف‌ها و اولویت‌های کار گروهی:** تعیین یک سری اهداف خاص برای کارهای گروهی لازم است. با کمک این قبیل اهداف می‌توان اطمینان حاصل کرد که محصولات مطابق میل و رضایت متقاضیان هستند. علاوه بر این وجود اهداف خاص باعث می‌شود که پاداش دادن به افراد بر اساس یک معیار مشخص انجام گیرد.

- **نظام‌های ارزیابی عملکرد:** اگر نتوان چیزی را ارزشیابی کرد امکان بهسازی آن وجود ندارد و این اصل در هر کاری صادق است لذا باید استانداردهای فردی و گروهی را تعریف و تعیین کرد تا اهداف عینی شوند و بر اساس آنها بتوان در مورد عملکردها قضاوت کرد. هنگام تجزیه و تحلیل عملکرد، ملاک‌های متعددی را باید مدنظر قرار داد و استانداردهایی را ارزیابی کرد که بهبود آنها مزایای

## موانع کار تیمی

### ۱- نبود اعتماد

#### ویژگی تیم‌های بی‌اعتماد:

- ضعف‌ها و لغزش‌های خود را از یکدیگر پنهان می‌کنند؛

- از کمک خواستن از یکدیگر اکراه دارند؛

- عجولانه قضاوت می‌کنند و به یکدیگر کینه و حسد می‌ورزند؛

- از شکست می‌ترسند و برای پرهیز از گردهمایی بهانه می‌تراشند.

از کارآمدترین ابزارهای اعتمادآفرینی در هر تیم معرفی سلیقه‌ها و پسندهای رفتاری و هنجارهای شخصیتی است که همدلی و حسن‌نزدیکی را در بین افراد افزایش و موانع را کاهش می‌دهد که البته بازخوردهای ۳۶۰ درجه‌ای یا انتقاد سازنده از یکدیگر، فرصت شناخت توانایی‌ها و ناتوانایی‌ها را فراهم می‌کند که باعث شناخت بیشتر از یکدیگر و در نتیجه ایجاد اعتماد می‌شود.

### ۲- ترس از برخورد: در تیم‌هایی که بی‌اعتمادی حاکم

باشد امکان برخورد صادقانه آراء و عقاید از بین خواهد رفت. تیم‌هایی که وارد عرصه برخوردهای سازنده می‌شوند، می‌توانند با کوتاه‌ترین زمان به بهترین راه‌حل ممکن دست یابند و سریع‌تر و راحت‌تر از گروه‌های دیگر گره مشکلات را باز می‌کنند اما تیم‌هایی که از برخوردهای فکری دوری می‌کنند، اغلب برای پرهیز از لطمه‌زدن به عواطف اعضای تیم، از برخورد فکری پرهیز می‌کنند که نتیجه کار آنها فشار عصبی بیشتر است.

### ۳- فقدان تعهد:

دو عامل بزرگ به وجود آمدن تعهد عبارتند از:

#### توافق همگانی: تیم‌های بزرگ همواره نظر افراد را جویا

می‌شوند و آنها را در تصمیم و برنامه‌ها دخالت می‌دهند.

#### قطعیت: تیم‌های بزرگ حمایت یکپارچه اعضا را به دست

می‌آورند و آنها را نسبت به برنامه‌ها و تصمیم‌ها متعهد می‌کنند. این تیم‌ها با شجاعت تصمیم‌گیری می‌کنند و اگر تصمیم‌های نادرست بگیرند با همان شجاعت راه خود را اصلاح می‌کنند.

### ۴- پرهیز از مسئولیت‌پذیری: در مقوله کار تیمی پاسخ‌گو

بودن یعنی شوق اعضاء تیم به بازخواست کردن همتایان خود در مورد عملکردهایشان. اعضاء تیم‌های موفق همدیگر را پاسخ‌گو و مسئول می‌دانند و از یکدیگر در مورد عملکردشان توضیح می‌خواهند.

### ۵- بی‌توجهی به نتیجه کار: تیمی که می‌خواهد عملکرد

خود را بسنجد باید پی‌گیرانه به اهداف معین و به دستاوردهای مشخص توجه کند.

## مراحل شکل‌گیری تیم‌های کاری

### ۱- شکل‌گیری (۸): هنگامی که تصمیم گرفته می‌شود یک تیم

ایجاد شود، ابتدا از افراد دعوت به عمل آمده که به دور هم جمع شده و درخصوص برپایی یک تیم کاری به بحث و تبادل نظر بپردازند. شرکت‌کنندگان در تیم به علت اینکه هنوز به عمق مباحث وارد نشده و نسبت به شخصیت یکدیگر شناخت کمی دارند، در بیان دیدگاه‌ها و نظرات محتاطانه عمل می‌کنند و از طرفی رفتاری مودبانه دارند. خیلی از افراد علاقه مندند که بدانند چرا باید این تیم شکل بگیرد؟ و در صورت شکل‌گیری، چه فوایدی برای آنان دارد و یا چه مشکلاتی برای آنان ایجاد می‌کند؟

در این مرحله، سرپرست تیم از حساسیت ویژه‌ای برخوردار است و او باید از توانمندی بالا برخوردار بوده و قادر باشد اعضای تیم را هدایت کند و از اهمیت شکل‌گیری تیم و نقشی که افراد می‌توانند بر عهده داشته باشند، آنان را آگاه سازد. او باید آینده‌گری خوبی در زمینه نتایج شکل‌گیری تیم داشته باشد.

ضعیف بودن سرپرستی تیم باعث می‌گردد که تیم نتواند به سمت شکوفا شدن پیش برود. سرپرستی تیم باید از قابلیت‌های علمی و مهارتی بالایی برخوردار بوده و فردی ارتباط‌گر باشد تا بتواند تعامل بسیار خوبی را در تیم برقرار کرده و به راحتی به سئوالات اعضاء پاسخ گوید همچنین او باید از صلاحیت‌های اخلاقی بالایی برخوردار باشد تا بستر اعتماد را میان اعضای تیم پدید آورد، در صورتی که رهبر تیم از اقتدار خوبی برخوردار نباشد، احتمال از هم پاشیدن تیم وجود دارد.



### مشخصات مرحله اول:

استوار سازد.

- داشتن احساس اشتیاق معتدل و انتظارات بالا؛

- قدری نگرانی در چنین مواردی: من (به عنوان عضو گروه) برای چه کاری مناسب هستم؟ چه انتظاراتی از من می‌رود؟

- بررسی وضعیت و مشخص کردن عوامل تعیین کننده؛

- وابستگی به مقامات و سلسله مراتب؛

- نیاز به استقرار یافتن.

در مرحله طوفانی تیم، تضاد در گروه نمود بسیار زیادی دارد و اگر نتوان این تضاد را به خوبی مدیریت نمود احتمال پاشیده شدن تیم و یا طولانی شدن این مرحله وجود دارد لذا پیشنهاد می‌گردد سرپرست تیم در زمینه حل تضاد در تیم دارای مهارت کافی باشد تا بتواند با هم فکری اعضاء این مرحله را پشت سر بگذارد. در صورتی که تضاد به خوبی مدیریت شود، اعضای گروه تجربیات بسیار باارزشی کسب می‌کنند و برعکس ناتوانی در مدیریت تضاد، چه بسا باعث از هم پاشیده شدن تیم می‌گردد.

عواملی که زمینه ساز تضاد در تیم‌ها هستند عبارتند از:

کمبود مهارت‌های ارتباطی، فقر اطلاعات، دیدگاه‌های نادرست، کم توجهی به نظرات دیگران، نیازها و ارزش‌های فردی، تجربیات کم و برنامه‌ریزی ضعیف.

### مشخصات مرحله دوم:

- درک وجود تفاوت بین انتظارات و واقعیت‌ها؛

- احساس نارضایتی نسبت به مسئولین؛

- احساس ناامیدی و خستگی، عصبانیت پیرامون اهداف و

وظایف و برنامه ریزی عملی؛

- احساس بی‌لیاقتی و مغشوش بودن؛

- ارائه عکس العمل منفی نسبت به رهبران و دیگر اعضاء؛

- رقابت برای قدرت و یا جلب توجه دیگران؛

- تجربه تضادها: همبستگی - گسستگی؛

**۲- طوفان زایی(۹):** هنگامی که با درایت سرپرست تیم، به بسیاری از سئوالات اعضاء پاسخ داده شد و زمینه‌های لازم برای تبادل نظر بین اعضاء پدید آمد. آرام آرام اعضای تیم نسبت به یکدیگر شناخت پیدا کرده و اعتماد بیشتری به دست می‌آورند و جرأت آن را می‌یابند که نظرات خود را با صراحت بیشتر بیان کنند. اکنون رفتار مؤدبانه کمی رنگ می‌بازد و افراد در بیان نظرات جسارت بیشتری از خود نشان می‌دهند. افراد تشویق شده‌اند که با بیان صادقانه خویش دیدگاه‌های اعضاء را به نقد بکشند و حتی در مواردی با دیدگاه‌های سرپرست تیم نیز مخالفت کنند.

پیش‌بینی می‌شود که در این مرحله مبارزه طلبی و تضاد در گروه افزایش یابد. ارتباطات در دل تیم ضعیف است.

اعضای تیم سئوالات مختلفی را در زمینه مسئولیت‌ها، تصمیم‌گیری‌ها و اقداماتی که باید انجام شود، مطرح می‌کنند و خواهان پاسخ قانع کننده هستند.

سرپرست تیم همچون معماری است که در حال بنا نهادن ستون‌هایی است که در نظر دارد در آینده بنای تیم را روی آن‌ها

نهادینه شده است و تعاملات و تصمیماتی که گرفته می‌شود، تیم را به سوی هدف و مأموریت هدایت می‌نماید و این مرحله‌ای است که اگر یک تیم به آن دست یابد با گذر زمان تکامل می‌یابد و می‌تواند به گروهی هدفمند و تأثیرگذار تبدیل شود که علاوه بر آنکه زمینه رشد و تحول تیم را فراهم می‌کند، می‌تواند ثمرات ارزشمندی را در جامعه یا سازمان به همراه داشته باشد و گاهی نیز تیم‌ها ممکن است در مرحله تکاملی خویش به جایگاهی دست یابند که بار دیگر پوسته پاره کرده و در ساختار جدید به فعالیت‌های خود ادامه دهند که در این مرحله تیم از هم پاشیده می‌شود و ساختار جدید از دل آن روییده می‌شود که می‌تواند تأثیرات بیشتری در پی داشته باشد و یا آنکه به اهداف نهایی تعیین شده دست یابد و به مأموریت خویش پایان دهد و بار دیگر مأموریتی جدید را آغاز نماید.

### مشخصات مرحله چهارم:

- احساس شور و شوق از شرکت در فعالیت‌های تیمی؛
- همکاری و همبستگی با کل و زیرگروه‌ها؛
- احساس قدرت تیمی؛
- اعتماد به خود در انجام وظایف؛
- مشارکت در رهبری؛
- احساس موفقیت در انجام وظایف؛
- عملکرد عالی.

ادامه دارد...

1. Tomas
2. Velthous
3. Spertizer
4. autonomy
5. competence
6. meaningfulness
7. Impact
8. Forming
9. Storming
10. Norming
11. Performing

**۳- هنجارسازی (۱۰):** توانمندی سرپرست تیم باعث خواهد شد که اعضای تیم به مرحله سوم راه یابند. از اتفاقات مهمی که در این مرحله رخ می‌دهد، گذر ابرهای طوفانی از بالای سر تیم و آرام شدن آسمان آبی تیم است.

افراد در کنار هم احساس آرامش داشته و از اینکه در کنار یکدیگر مشغول کار هستند، رضایتمندند، آنها دوست دارند مشکلات موجود در تیم را برطرف کنند و به بحث و تبادل نظر بپردازند و به همین خاطر به یکدیگر بازخوردهای سازنده می‌دهند و تلاش می‌کنند در جهت رشد یکدیگر بکوشند. اکنون همه به دنبال آن هستند که استانداردهای لازم در تیم تدوین شود. هدف‌ها به روشنی مشخص شوند. آن گونه که اعضای تیم با وظایف تعیین شده بتوانند فعالیت نمایند.

در این مرحله تلاشها در جهت ضابطه مندی در تیم است. تا افراد بر اساس اصولی مشخص بتوانند مسیر خود را هماهنگ طی کنند یکی از اتفاقاتی که در این مرحله رخ می‌دهد آن است که اقتدارگرایی سرپرست تیم کاهش می‌یابد و گویی این قدرت سرپرستی به آهستگی در بین اعضای تیم پخش می‌شود و اکنون تک تک اعضا می‌توانند بر اساس ضابطه مندی‌های مشخص شده و با ارائه طریق‌های ارزشمند تیم را به سوی هدف، هدایت نمایند.

### مشخصات مرحله سوم:

- تقلیل نارضایتی؛
- حل تضادها و اختلاف نظرات؛
- افزایش تقارن، اعتماد، پشتیبانی و اعتماد؛
- افزایش اعتماد به نفس؛
- باز بودن بیشتر و ارائه بازخورد؛
- مشارکت در قبول مسئولیت و کنترل؛
- استفاده از زبان گروهی.

**۴- عمل انجام پذیر (۱۱):** در این مرحله اعضای تیم فعالانه تلاش می‌کنند و اشتیاق و همکاری برای رسیدن به هدف در تیم بالاست. انگیزش درونی افراد رشد کرده است و اعتماد و اطمینان در تیم حاکم شده است. تمامی اعضا به دنبال آن هستند که کیفیت کار را افزایش دهند و سرپرستی تیم در وجود تمامی اعضای تیم

## پیشگیری اجتماعی از فساد اداری

نویسنده: دکتر یحیی غنی النجار

استاد دانشکده علوم اقتصاد و اداری

دانشگاه الازهر مصر - مارس ۲۰۱۴ میلادی

مترجم: محمدرضا پناهی

### مقدمه

از آنجا که در بسیاری از کشورهای غربی پیشگیری اجتماعی سلاحی قدرتمند در مقابله با بسیاری از بزهکاریها قلمداد می شود پیتزلانگست (۱) گفته است: «پیشگیری اجتماعی در فساد اداری موجب رشد آگاهی شهروندان درباره فساد و دوری از فساد و ایجاد محیطی امن و سالم برای فعالیت های اجرایی نهادهای عمومی می شود.» به عبارت دیگر پیشگیری اجتماعی، در نخستین قدم مبتنی بر علت شناسی جرم می باشد و عوامل مختلف جرم را و مؤثر بر تکوین جرم را شناسایی می نماید و در قدم بعدی، به ساماندهی اقدامات خنثی سازی و به حاشیه راندن عوامل جرم را از طریق مداخله در محیط اجتماعی عمومی و شخصی مثل فرهنگ، اقتصاد، آموزش و غیره، می پردازد. این اقدامات سبب ایجاد توانایی و انگیزه های لازم، برای اعضای جامعه می گردد.

به هر حال نظام اداری عاری از فساد، زمینه دستیابی دولت ها به توسعه و بهره مند شدن از تأثیرات مثبت آن خواهد بود. در حالی که نظام اداری فاسد، با مصروف داشتن منابع مالی مختص به توسعه جامعه، مانند منجلابی است که منابع را در خودش فرو می برد و یا حداقل با افزایش قیمت معاملات، توسعه پایدار را مختل و امکان پیش بینی وضعیت اقتصادی را محدود می سازد. از این رو فساد اداری با آسیب زدن به توسعه، مانع رشد رقابت سالم و عدالت اجتماعی می شود.

در این نوشتار سعی شده است به بعضی از تدابیری که می تواند در برگزیده های موضوعات «پیشگیری اجتماعی در فساد» است پرداخته شود تا بتوان با اطلاع رسانی و رشد آگاهی عمومی، امر مبارزه با فساد اداری را تسهیل نمود.

پیشگیری و مبارزه با فساد، مستلزم مشارکت شهروندان و حمایت قاطع از سوی جامعه می باشد. این اصلی پذیرفته شده در جوامع بشری است که هرگاه فاصله بین حکومت و شهروندان ایجاد گردد مبارزه با فساد و شیوه های کنترل آن به ناکامی منجر خواهد شد. در این صورت ملت از حکومت سلب اعتماد می نماید و شهروندان به همکاری با سازمانهای متولی در امر مبارزه با فساد و برنامه های اصلاحی و اجرایی اهمیت نخواهند داد حتی اگر افراد سالمی در رأس نظام و سازمانهای مبارزه با فساد قرار بگیرد.

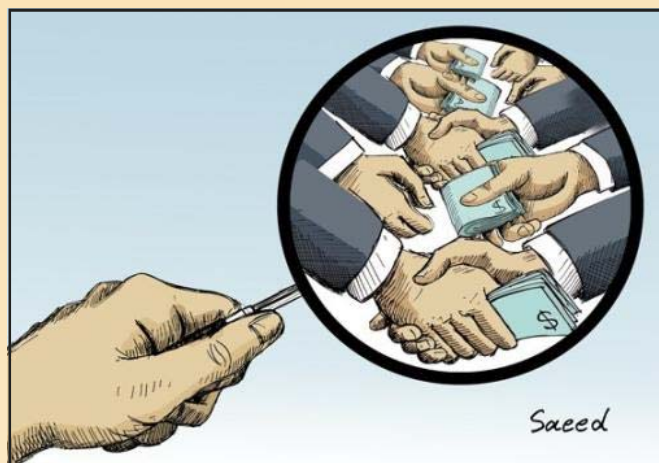
شاید یکی از اولین اقدامات در امر مبارزه با فساد، آموزش های همگانی برای پیشگیری اجتماعی از فساد باشد این موضوع باعث تغییرات و اصلاحات فردی و محیطی و به دنبال آن اصلاح فرد و جامعه می گردد و نتیجه آن نیز منجر به جلوگیری از جرم به صورت همیشگی و پایدار خواهد گردید. البته قابل ذکر است هدف از آموزش های همگانی اجتماعی، هماهنگ سازی افراد جامعه با قواعد و قوانین اجتماعی و القای رفتارهای خوب و بد از طریق آموزش، تربیت، ترغیب و یا حتی تنبیه می باشد. این موضوع باعث می شود تا فرد هدف در آموزش های اجتماعی قدرت ارزیابی و ارزشیابی رفتارهای ناهنجار را در جامعه بدست آورده و ضمن عدم ارتکاب به این رفتارها، نسبت به هرگونه روابط رفتاری غیرمترعارف در نهادهای عمومی اداری واکنش متناسبی را داشته باشند. این واکنش ها ممکن است مانند بسیاری از رفتارهای اکتسابی در جوامع مختلف متغیر می باشد اما آنچه که به عنوان ملاک و معیار ارزیابی ما در این رفتارها است اعلامیه جهانی مبارزه با فساد و بیانیه های سازمان شفافیت جهانی است.

آموزه‌های دینی، راهبردهای دقیقی در مورد پیشگیری و مبارزه با فساد ارائه می‌کند که رعایت و پیاده نمودن آنها، نقش اساسی در پیشگیری از انحرافات اجتماعی و مفاسد اداری دارد. علاوه بر راهبردهای دینی، علماء و بزرگان دینی ما نیز از خود سیره ای که برگرفته از آموزه‌های دینی بوده به عنوان الگو به جا گذاشته‌اند که بیانگر کارایی آموزه‌های دینی در برقراری یک نظام اداری سالم و برقراری عدالت جمعی می‌باشد. از آن میان می‌توان به سیره‌ی علی بن ابیطالب (ع) در دوران خلافتش که در امر پیشگیری و مبارزه با فساد به عنوان یک نظام موفق و نمونه مطرح است، در کنار راهبردهای دینی یاد کرد.

### ب دسترسی آزاد و همگانی به اطلاعات و گزارش‌ها

در اغلب کشورها، جراید و رسانه‌ها در شکل دهی افکار عمومی تأثیر فراوانی دارند، زیرا اطلاع رسانی آنها یکی از ابزارهای غیرمستقیم اما مفید برای کاهش اعمال و رفتارهای مفسده انگیز در نهادهای دولتی است. جوامعی که دسترسی به اطلاعات و آزادی‌های خاص برای بیان وجود دارد معمولاً شفافیت بیشتری در فرایند سیستم اداری آنها وجود دارد و این امر باعث افزایش اعتماد و مشارکت عمومی و همچنین افزایش دوام و قوام نظام سیاسی آنها شده است این موضوع از زمانی که در کشورهای اروپایی نهادینه شده هرگز نظام این نهادها با چالش‌های مثل کودتا روبرو نبوده است. اما برعکس در جوامعی که دسترسی آزاد و ضابطه مند به اطلاعات وجود ندارد و همواره این دسترسی‌ها با محدودیت‌های خاصی روبرو بوده است در نخستین قدم موجب ایجاد فاصله بین شهروندان و نظام حاکمیت و حتی تردید در مشروعیت آن خواهد شد. معمولاً در این حکومت‌ها که شرایط رشد سریع فساد هموار می‌گردد، تغییر و تحولات سیاسی در حاکمیت آنها علی‌الخصوص کودتاهای سیاسی قابل مشاهده است.

به هر حال آزادی مطبوعات به عنوان یکی از ارکان اصلی دموکراسی است که در آن نقش‌های همانند سازندگی، هشداردهندگی، افشاگرایی و مهمتر از همه اطلاع رسانی را می‌توان ملاحظه کرد. جریان آزاد در رسانه‌ها، عنصر تعیین کننده ای در جلوگیری از فساد در مواردی چون رشوه، اختلاس، رانت خواری و اقتصادهای زیر زمینی خواهد بود. آزادی مطبوعات در صورت نهادینه شدن در جامعه رابطه مستقیمی با کاهش فساد و شفافیت در عملکرد نهادهای دولتی داشته و قدرت پاسخگویی ساختارهای قدرت را در مواجهه با مردم و رقبای دست اندر کار قدرت ارتقاء



### الف رشد و تقویت باورها و آموزه‌های دینی

یکی از راههای پیشگیری اجتماعی، ارتقای سطح فرهنگ اخلاقی و دینی افراد در جامعه است. این امر در جوامعی که دارای اعتقادات دینی هستند و برای باورهای دینی شان احترام ویژه ای قائل می‌باشند، اهمیت داشته و تکیه بر آن، یکی از بهترین شیوه‌های پیشگیری از جرم است. از آنجایی که آموزه‌های تمام ادیان الهی و علی‌الخصوص دین اسلام بر تأمین عدالت اجتماعی و فردی و تکالیفی همچون ادای مسئولیت، صداقت و امانت داری، بکارگیری کارگزاران شایسته، حفاظت از اموال عمومی و به مصرف رسانیدن صحیح بیت‌المال و غیره، تأکید فراوان می‌نماید، تقویت و زنده نگه‌داشتن آموزه‌ها و ارزشهای دینی، در امر پیشگیری و مبارزه با فساد بسیار مؤثر است. زیرا فساد امر خلاف ارزش‌های دینی محسوب می‌گردد و پیروان ادیان بدون یک نیروی قاهره بیرونی، خود را ملزم به رعایت دستورات و انجام مسئولیت دینی می‌دانند. پایبندی‌های دینی یکی از مهمترین عوامل کنترل درونی محسوب می‌شود که اگر در یک جامعه وجود داشته باشد، مانع انحرافات شده و تأثیر مهمی بر تضعیف عوامل تسهیل کننده کارهای نامشروع در یک جامعه دارد. البته لازم به ذکر است آموزه‌های دینی در صورتی به مهمترین رکن، جهت پیشگیری از فساد تبدیل می‌شود که به گونه‌ای مناسب و مطلوب و با ابزارها و الگوهای مناسب، در اذهان قشرهای جامعه تبیین گردد. البته قابل ذکر است که در ادیان آسمانی و خصوصاً اسلام، دین و اخلاق از هم تفکیک ناپذیر است و اغلب جوامع اسلامی از یک فرهنگ دینی که در برگیرنده ارزشهای مذهبی و اخلاقی دینی شان می‌باشد تشکیل یافته است. در چنین جوامعی فساد پدیده‌ای غیراخلاقی و مخالف با ارزشهای دینی تلقی می‌شود و هیچ اندیشه دینی، زشتی و پلیدی آن را انکار نمی‌کند.

گرفته و کمیسیون مستقل مبارزه با فساد این کشور، برنامه های تبلیغاتی مختلفی، برای آموزش مردم در موضوع فساد و راهبرد های مبارزه با آن تهیه نموده اند و از طریق رسانه ها و تماس های دقیق و رو در رو، مورد استفاده جامع قرار دادند و ثابت کردن که می توان از آن طریق به کنترل فساد کمک کرد.

انتظار مقابله با فساد از جامعه ای که از فساد اطلاع کافی ندارد و شیوه های ارتکاب آن را نمی شناسد، نامعقول است. به همین دلیل در طراحی راهبردهای مؤثر و کارآمد برای آموزش عمومی، رشد آگاهی مردم به عنوان بزرگترین منبع اطلاعات برای نهادهای مبارزه با فساد در راستای پیشگیری و مقابله با فساد حائز اهمیت می باشد. و به شهروندان آسیب دیده و آگاهان از وقوع فساد آموخته می شود که با جدیت شکایت شان را تعقیب نمایند و آنها را متقاعد سازند که هیچ خطری شمارا تهدید نمی کند و در صورت صرف نظر کردن از شکایت و عدم اطلاع دهی به نهادهای مربوطه کل جامعه مدنی آسیب می بیند.

برنامه های آموزشی باید در برگزیده اطلاعات دقیقی در مورد ماهیت فساد، هزینه های فساد و نحوه وقوع و گزارش آن و سازوکارها و قوانین مقابله با آن و تجربه های فرا ملی باشد و نیز برای عموم اعضای جامعه مدنی ثابت بسازد که فساد امری زبان بار و نامطلوب است. خصوصاً در حوزه هایی که مردم با دولت در تعامل بیشتری هستند، اهمیت آشنایی با زبان های فساد خیلی اهمیت دارد.

آموزش شهروندان نسبت به موضوع فساد در برگزیده ابعاد ابعدی مانند، آگاهی دادن ایشان در ارتباط با حقوق و تکالیف خود در امور اداری و نیز حقوق و مسئولیت کارمندان نهاد های اداری در بخش های مختلف می باشد. آموزش به شکل جزئی و جامع به دلیل مشکلات فنی، پیچیدگی و اقتصادی، ممکن نخواهد بود. ولی آموزش یک سری برنامه های کلی و اساسی حاکم بر فرایند اداری، تبیین حقوق و تکالیف افراد در صورت مواجهه شدن با درخواست های فساد آمیز و گزارش خلاف کاری در صورت اصرار بر تخلف مراجع مربوطه، ممکن و ضروری می باشد.

همچنین آموزش عمومی در برگزیده آگاهی دادن به آثار و تبعات منفی فساد اداری در کلیه بخش های اقتصادی، سیاسی، فرهنگی و اجتماعی می باشد و نیز در برگزیده تفهیم اینکه دامنه و شیوع آن دامنگیر تمام شهروندان یک جامعه خواهد شد می گردد و در صورت مشاهده آن نباید بی تفاوت بوده بلکه حساسیت نشان دهند.

می بخشد. متأسفانه در کشورهای که جریان آزاد اطلاع رسانی جایگاهی ندارد هیچ زمینه ای برای کنترل نهادهای دولتی توسط نهادهای مدنی، احزاب، مطبوعات و رسانه ها فراهم نمی شود و در فقدان این نظارت، فساد سیاسی و مالی در نهادهای دولتی با سهولت بیشتر صورت میگیرد. در این کشورها دولتمردان و نخبگان سیاسی بر اساس موقت بودن حضور شان در حاکمیت، این حضور را به عنوان فرصتی برای به دست آوردن امکانات که برای آنها فراهم شده است، مورد توجه قرار می دهند.

امروزه اکثر کشورها به این نتیجه رسیده است که ارائه اطلاعات و دسترسی آزاد اطلاعات، بخشی از وظیفه دولت است و دسترسی به اطلاعات را به مراتب گسترده تر و فراتر از انتشار اسناد و مدارک به صورت روزمره دانسته و نهادهای دولتی به اقتضای نیاز و درخواست ارائه شده، پرونده ها و اسناد مورد نیاز را جهت بررسی لازم ارائه می کنند.

مطبوعات، رسانه ها و خبر نگاران بدون اینکه هزینه ای برای دولت در بر داشته باشند به تجسس و نظارت بر رفتار دستگاه های دولتی می پردازند. این عملکرد مطبوعات یک نوع کمک غیرمستقیم به مسئولین دولت در امر نظارت می باشد؛ البته لازم به ذکر است افشای فساد در مطبوعات هزینه های اجتماعی فساد را افزایش می دهد و کارمندان متوجه می شوند که بر اثر فساد نه تنها تنبیه می گردند بلکه آبرو و حیثیت شان با خطر واقع می گردد. همچنین کشانیدن قضایا در مطبوعات، مانع اعمال نفوذ افراد برای مسکوت گذاشتن و عدم پیگیری فساد می شود. در ماده ۱۹ اعلامیه حقوق بشر نیز آزادی بیان و دسترسی به اطلاعات را جزء حقوق مسلم هر فرد بیان نموده است.

### ج تقویت سطح آگاهی عمومی

برای آنکه شهروندان کشوری بتوانند با فساد مقابله کنند و خود از ارتکاب آن دوری ورزند، آموزش و آگاه سازی آنان ضروری و لازم است. زیرا برای تحقق مشارکت مؤثر مردم و نیروهای اجتماعی، تجهیز نمودن عمومی به برنامه های سیاست جنایی و آموزش افراد جامعه جهت همکاری در امر پیشگیری تأثیرگذار بوده و از طرف دیگر آگاهی و آموزش عمومی سبب اعتماد عمومی به نظام مجازاتها و کیفری شده و زمینه را برای برنامه های مشارکت جویانه تقویت می کند.

آموزش همگانی در امر پیشگیری فساد اهمیت زیادی دارد، آنچنان که اهمیت آن در هنگ کنگ به خوبی مورد تجربه قرار





آموزش عمومی علاوه بر مبارزه با فساد، یک عامل پیشگیری کننده از فساد هم محسوب می‌گردد. زیرا در آن مدیران و کارکنان در مورد فساد، نحوه برخورد با فساد، ایجاد انگیزه و عدم آلوده شدن به فساد و آثار زیان بار فساد، آموزش می‌بینند و همچنین توانمندسازی شهروندان در جهت بدست آوری اطلاعات در مورد فساد، آگاهی دادن شهروندان در مورد حقوق و مسئولیت شان، جلب حمایت و اعتماد عمومی به نظام اداری شان و ترغیب و تشویق رسانه‌های جمعی به بهتر ادا کردن وظایف شان، اطلاع رسانی و آموزش داده می‌شود.

این ناحیه ناشی می‌گردد، تدابیر لازمی را اتخاذ می‌نماید. این سهمگیری توسط تدابیر آتی تقویت گردد:

الف افزایش شفافیت و ارتقای سهم‌گیری عامه در پروسه‌های تصمیم‌گیری.

ب حصول اطمینان از دسترسی کافی مردم به معلومات.

ج بعهده گرفتن فعالیت‌های اطلاع رسانی عامه و برنامه‌های

آموزشی جهت افزایش روحیه عدم تحمل در برابر فساد. «

از مطالب فوق و بویژه از ماده اخیر الذکر به خوبی می‌توان نقش

مهم و مثبت نهادهای مدنی و غیردولتی را جهت آموزش و آگاهی دادن جمعی در امر پیشگیری از فساد پی برد. زیرا وجود چنین نهادهایی علاوه بر آنکه هزینه‌ای بر دولت تحمیل نمی‌کند برخی از خصایص و مشکلات بخش‌های دولتی را مانند افراط و تفریط و سخت‌گیری و غیره را ندارد و از سویی این نهادها از میان خود مردم به هدف آموزش برخاسته است و هم خود اینها از انگیزه بالایی برخوردار است و هم با پذیرش بیشتر مردم روبرو می‌شود. از اینرو نقش و عملکرد گروه‌ها و نهادهای مدنی را در واقع می‌توان یک نوع فشار و حالت نفوذی بر دولت و حکومت دانست.

در پایان باید گفت که هدف از برنامه‌های آگاهی بخشی و

آموزش عمومی انتشار وسیع مطالبی می‌باشد که چه رفتارهایی از سوی دولت به طور جمعی و از کارگزاران به صورت فردی انتظار باید داشت. انتشار این اطلاعات بخاطر آگاهی دادن از طریق رسانه‌های چاپی، صوتی و تصویری، کتب، اینترنت، نشست‌های آموزشی و دایر نمودن کنفرانس و حتی ارسال بسته‌های آموزشی به آدرس الکترونیکی افراد، محقق خواهد شد.

آموزش همگانی می‌تواند شامل کارمندان نهادهای عمومی نیز گردد. به عنوان نمونه کارمندان نهادهای عمومی باید متقاعد شوند که مبارزه با فساد به نفع آنهاست، و آنها تعلیم لازم را در مورد توجه، اهمیت به گزارش و شکایت مردم را ببینند. به همه کارمندان، خصوصاً بخش‌های دولتی تفهیم گردد که مقام و موقعیت شان به شکل امانت در اختیار شان است و همیشه در معرض توجه، طمع و سوء استفاده دیگران و خصوصاً افراد سود جو هستند. لذا از هرگونه رفتار که در معرض سوء ظن قرار دهد بپرهیزند.

آموزش همگانی شامل آموزش رسانه‌ها و روزنامه نگاری به شیوه تحقیقاتی می‌گردد. روزنامه نگاران نقش واسطه‌ای اساسی را بین مردم و هیئت حاکمه به عهده دارند و مسئولیت دارند تا گزارش‌ها را به شکل بی‌طرفانه، عادلانه و درستکارانه و به صورت شایسته و مستقل به اطلاع عموم برسانند. پس برای بهتر ادا شدن نقش و مسئولیت‌های شان و نیز تقویت اعتبار سلامت و توانایی شان، می‌توان برنامه‌های آموزشی عمومی را در عرصه رسانه‌ها و مطبوعات نیز سرایت داد.

میثاق نامه بین‌المللی مبارزه با فساد اداری نیز کشورهای عضو را توصیه به بالا بردن سطح آگاهی عامه و سهم کردن جامعه و نهادهای مدنی را در امر مبارزه با فساد از طریق افزایش شفافیت و سهم‌گیری عامه در برنامه‌های تصمیم‌گیری، دسترسی کافی مردم به اطلاعات و دخیل ساختن برنامه‌های اطلاع رسانی در برنامه‌های آموزشی مدارس و دانشگاه‌ها دانسته است. ماده ۱۳ میثاق مزبور بیان می‌دارد: « دول عضو در حد امکان و مطابق اصول اساسی و سیستم حقوقی داخلی شان بمنظور توسعه سهم فعال افراد و گروه‌های غیردولتی چون جامعه مدنی، سازمان‌های غیردولتی و سازمان‌های اجتماعی در جلوگیری و مبارزه علیه فساد اداری و بلند بردن آگاهی عامه در مورد موجودیت، علل و شدت فساد اداری و تهدیدی که از

1- P. Langseth & Others, The Global Programme Against Corruption (UN Anticorruption Toolkit), United Nations Office on Drugs & Crime, 3rd Edition, Vienna, September 2004.

برآورد شد سالانه دست کم ۲ میلیارد دلار پول تپهیر می شود. از جمله اثرات منفی پول شویی می توان موارد زیر را نام برد:

- تخریب بازارهای مالی
- فرار سرمایه به صورت غیرقانونی از کشور
- کاهش تقاضای پول و کاهش معینی در نرخ سالانه تولید ناخالص ملی
- ورشکستگی بخش خصوصی
- کاهش بهره‌وری در بخش واقعی اقتصاد
- افزایش ریسک خصوصی سازی
- تخریب بخش خارجی اقتصاد
- بی ثباتی در روند نرخ‌های ارز و بهره
- توزیع نابرابر درآمد

### پول شویی الکترونیک

مجرمان و پیشروان پول شویی از بستر بانکداری الکترونیک به شیوه‌های گوناگون برای مشروع نشان دادن پول‌های کثیف خود استفاده می کنند.

یکی از مهم ترین ابزارهایی که در پول و بانکداری الکترونیک برای اجرای صحیح امور و بالابردن ضریب اطمینان کارکردها به کار می روند، فناوری رمزنگاری و امضای دیجیتال می باشد. به طور خلاصه، کارکرد فناوری رمزنگاری این است که محتوا را به شکلی نامفهوم و غیرقابل درک تبدیل می کند و برای اینکه به حالت اولیه برگردد، لازم است فرایند رمزگشایی (Decryption) اجرا شود که بدیهی است فقط سازنده و واگذارنده این فناوری و ارسال کننده و دریافت کننده محتوا توانایی انجام آن را دارند.

با توجه به این توضیحات مشخص می شود که اگر پول الکترونیک رمزنگاری شود، دیگر محتوای آن نامفهوم خواهد شد و تنها دریافت کننده آن که مشخص نیست در کدام نقطه از جهان قرار دارد، می تواند با اجرای برنامه رمزگشای مربوطه از آن آگاهی یابد. به این ترتیب، چنان سطحی از محرمانه ماندن (Confidentiality) و ناشناس ماندن (Anonymity) برای این مبادلات فراهم می شود

## چند نکته

## پیرامون

## پول شویی

### گردآوری: حسین علی پور

پول شویی فعالیتی غیرقانونی است که در طی انجام آن، عواید و درآمدهای ناشی از اعمال خلاف قانون، مشروعیت می یابد. به عبارت دیگر پول‌های کثیف ناشی از اعمال خلاف به پول‌های به ظاهر تمیز تبدیل می شوند و در بدنه اقتصاد جایگزین می شود. پرداختن در خصوص پول شویی دارای مباحث بسیاری است که در این نوشتار صرفاً به چند موضوع پیرامون آن اشاره می شود.

### آلکاپونها

در دهه‌ی ۱۹۳۰ میلادی گانگسترهای شیکاگو به نام آلکاپونها دلارهای حاصل از معاملات غیرقانونی خود را برای به جریان انداختن در سیستم پولی کشور به خشکشویی‌های این شهر که عمدتاً زیر نظر آنها فعالیت می کردند می سپردند و آن‌ها هم این دلارها را به مشتریان خود می دادند (رد می کردند) بدین ترتیب این پول‌ها در سیستم پولی به جریان می افتاد و به اصطلاح تمیز می شد. از آن جا که شیوه‌ای که گروه آل کاپون برای تمیز کردن پول‌های کثیف انتخاب کرده بود از طریق خشکشویی بود به پول شویی مشهور شد.

### تاثیر پول شویی بر اقتصاد

پول شویی به عنوان یک جرم مالی تاثیر منفی چشم گیری بر رشد و توسعه اقتصادی کشورها به جای می گذارد. در قطعنامه‌ای که در ژوئن ۱۹۹۸ در مجمع عمومی سازمان ملل متحد تصویب شد،



شبکه‌های اطلاع‌رسانی رایانه‌ای به عنوان واسط ما با فضای تبادل اطلاعات در این فرایند نقش بسیار مهمی به عهده دارند. به عنوان مثال، چنانچه ارائه‌دهنده خدمات مرکز داده‌ای (Data Center) به بانکداری الکترونیک بپردازد، باید آن را موظف کرد علاوه بر مقررات کلی، مقررات خاص مربوط به بانکداری الکترونیک را که مسلماً با نظر مقامات ذی صلاح سیاسی، اقتصادی و فناوری اطلاعات و ارتباطات مقرر شده و شاید در قالب یک قانون خاص هم به تصویب رسیده باشد، به اجرا گذارد.

چنانچه به مسائلی که در فوق بیان شد جامه عمل پوشانیده شود، می‌توان ادعا کرد که مبارزه با پول‌شویی الکترونیکی، حتی از پول‌شویی سنتی هم آسان‌تر خواهد بود. چرا که در اینجا لازم نیست پرسنل ارگان‌های مختلف از چندین کشور به خدمت گرفته شوند تا در مراحل سه‌گانه پول‌شویی سنتی اختلال ایجاد کنند، بلکه با یک هماهنگی بین‌المللی و تدوین یک سری برنامه‌های رایانه‌ای که بر مبنای سیاست‌گذاری‌های اصولی طرح‌ریزی شده‌اند، به خوبی می‌توان از عهده پیشگیری از پول‌شویی الکترونیکی برآمد.

### پول‌شویی در حقوق دیگر کشورها

#### سوئیس:

در پاسخ به این انتقاد که خدمات و سرویس‌های مالی توسعه یافته سوئیس فاقد محدودیت‌های قانونی و مقررات امنیتی و سخت

که هر کس می‌تواند از هر جای دنیا مبلغ مورد نظر خود را به نقطه‌ای دیگر ارسال کند، بی‌آنکه کسی از محتوای آن آگاهی یابد.

برخی مجرمان از این بستر برای انجام اعمال خلاف خود استفاده می‌کنند.

بی‌تردید این مساله همانند دیگر مسایل لاینحل تلقی نمی‌شود، اما مسلماً حل آن با چالش‌های بسیاری همراه خواهد بود؛ به ویژه آنکه اگر جرایم سازمان‌یافته در عرصه فراملی و پول و بانکداری الکترونیک آنلاین مدنظر قرار گیرند که بدیهی است این رویکرد راه‌حل‌های بین‌المللی هم می‌طلبد، آن هم راه‌حلی که باید برای ملاحظات بعضاً مهمی که در فوق اشاره شد، پاسخ‌های متحدالشکلی ارائه دهند. بی‌تردید تمامی کشورها در نحوه استفاده از فناوری رمزنگاری رویه متحدالشکلی ندارند. به عنوان مثال، در آمریکا استفاده از فناوری رمزنگاری پیشرفته PGP منوط به ارائه کلید رمزگشای آن به پلیس FBI می‌باشد، در حالی که مجریان قانون اروپایی با محدودیت‌های بیشتری مواجهند. همچنین، نگاه آنها به مساله رعایت حریم خصوصی کاربران شبکه‌ای یا به عبارت بهتر مشتریان بانکی شبکه‌ای یکسان نیست و از همه مهم‌تر اینکه تمامی کشورها در برخورد با جرایم سازمان‌یافته به یک اندازه تلاش نمی‌کنند، تا چه رسد به اینکه تن به وضع یک سری مقررات دهند که تجارت الکترونیک سودآور آنها را با تهدید مواجه می‌سازد.

است. به علاوه قانون مذکور از جهاتی مکمل برای قوانین موجود سوئیس از جمله مقررات کیفری آن است.

نخست مطابق این قانون واسطه‌های مالی موظفند هر گونه آگاهی یا ظن به انجام فعالیت‌های جنایی را که در جریان روابط تجاری خویش با مراجعین شان به دست می‌آورند گزارش کنند.

و کلا و سردفتران رسمی از این قاعده مستثنی هستند مگر آن که در شرایطی ویژه از وجود فعالیت‌های جنایی آگاه شوند یا چنین ظنی پیدا کنند. دوم در کنار تعهد به گزارش این قانون واسطه‌های مالی را موظف به مسدود کردن دارایی‌هایی می‌کند که موضوع گزارش هستند.

هدف از این اقدام جلوگیری از ناپدید شدن سرمایه‌هایی است که ظن آن می‌رود جزو عواید ناشی از فعالیت‌های مجرمانه باشد. مسدود کردن سرمایه‌ها بیش از پنج روز تجاری طول نخواهد کشید و پس از سپری شدن آن دارایی‌ها خود به خود آزاد خواهد شد مگر آن که مقامات اجرایی تصمیم به مداخله بگیرند. سرانجام این قانون حاوی مقرراتی است موسوم به «مشتري خود را بشناس» که برای پیشبرد اجرای قواعد و مقررات مبارزه با پول‌شویی منظور شده است.

قواعد مشتري خود را بشناس عنصر مهمی در استراتژی کلی مبارزه با پول‌شویی محسوب می‌شود این قواعد بخشی از پیشنهادهای نیروی ویژه اقدامات مالی است و شامل قواعد و مقرراتی نظیر شناسایی مشتري و قواعد دفترداری و همین‌طور تعهد به روشن کردن پیشینه‌ی اقتصادی معاملات مشکوک می‌شود.

### لتونی:

در این کشور قانون جلوگیری از عواید ناشی از فعالیت‌های جنایی در ۱۸ دسامبر ۱۹۹۷ تصویب و در ژوئن ۱۹۹۸ لازم‌الاجرا گردید. مطابق ترجمه غیررسمی این قانون هدف از قانون مزبور جلوگیری از تطهیر عواید ناشی از فعالیت‌های تبهکارانه است. بدین منظور این قانون حقوق و تکالیفی را برای نهادهای مالی مؤسسات اعتباری و فعالیت‌ها و عملکردهای نظارتی آن‌ها مقرر می‌کند.

به علاوه در این قانون تأسیس اداره جلوگیری از تطهیر عواید ناشی از فعالیت‌های تبهکارانه (که در قانون از آن به عنوان اداره افشا یاد می‌شود) و یک شورای مشورتی پیش‌بینی شده است. اداره افشا نهادی است مستقل که تحت نظارت دادستانی کل لتونی عمل

گیرانه بانکی است و از این رو کشور به محل امنی برای حفظ عواید ناشی از فعالیت‌های جنایی و غیرقانونی تبدیل شده، دولت سوئیس اقداماتی را به منظور محدود کردن فعالیت‌های مربوط به پول‌شویی اتخاذ کرده است.

از جمله اقدامات بین‌المللی که با مشارکت دولت سوئیس انجام شده می‌توان به نیروی ویژه اقدامات مالی اشاره کرد که در سال ۱۹۸۹ توسط کشورهای گروه ۷ به منظور اتخاذ تدابیری برای مقابله با پول‌شویی تشکیل شد. این نیروی ویژه در مجموع ۴۰ پیشنهاد برای نحوه عمل ملی و بین‌المللی ارائه داده که اقدامات اتخاذ شده توسط سوئیس به منظور مقابله با پول‌شویی بیشتر مبتنی بر همین پیشنهادها بوده است.

به موجب قانون کیفری فعلی سوئیس هر کس از شناسایی منبع دارایی‌ها یا کشف و توقیف دارایی‌هایی جلوگیری کند که می‌داند یا می‌داندسته از فعالیت‌های مجرمانه حاصل شده است مجرم شناخته می‌شود.

در قانون سوئیس این فعالیت‌های مجرمانه بسیاری از جرائم جدی نظیر دزدی، سرقت به عنف، کلاهبرداری-خاخی آدم ربایی و البته قبول رشوه توسط مأموران دولتی را شامل می‌شود. جرم ارتكابی در سوئیس قابل مجازات خواهد بود حتی اگر جرم اصلی در خارج از کشور ارتكاب یافته باشد البته مشروط به این که مجموعه اوضاع و احوال تشکیل دهنده جرم اصلی هم به موجب قانون سوئیس و هم به موجب قانون خارجی جرم باشد. مقررات کیفری سوئیس قبول، امانت‌داری، کمک به سرمایه‌گذاری یا انتقال سرمایه‌های شخص ثالث توسط واسطه‌های مالی را که با وجود قراین هشدار دهنده بدون شناسایی هویت مالک اصلی صورت گرفته باشد جرم می‌شناسد. در پی اصلاحات به عمل آمده در مارس ۱۹۹۴ این قانون به اشخاص مربوطه حق می‌دهد تا مقامات اجرایی را از شواهد موجد این ظن که سرمایه‌ها دارای منبع جنایی است مطلع سازند.

حق این گزارش‌دهی به واسطه‌ی لزوم مجرمانه بودن معاملات به موجب مقررات بانکداری سوئیس مایه مشاجرات حقوقی بوده است.

در اکتبر ۱۹۹۷ قانون پول‌شویی در سوئیس به تصویب رسید. هدف از این قانون مبارزه با پول‌شویی و تضمین سطح مناسبی از احتیاط در معاملات مالی است. این قانون برخی اقدامات بین‌المللی اتخاذ شده برای مبارزه با پول‌شویی را نیز در خود منظور کرده



قانون ۱۹۸۶ جرایم قاچاق مواد مخدر (از جمله کمک به نگهداری و عایدات ناشی از قاچاق مواد مخدر، به کاربردن عایدات مذکور برای تامین مالی همان قاچاقچی یا سرمایه‌گذاری برای وی از طریق خرید املاک را جرم تلقی نموده است).

قانون ۱۹۸۹ درخصوص مبارزه با تروریسم (که به موجب آن از جمله اگر شخصی به هر نحو موجبات نگهداری یا هدایت و کنترل وجوه متعلق به تروریستها را به طریق اختفاء، خارج ساختن از حوزه قضائی، انتقال به افراد مشخص یا... فراهم سازد مجرم شناخته می‌شود).

و بالاخره قانون عدالت جزائی و قانون پول شویی ۱۹۹۳ (اصلاحی ۲۰۰۱) از جمله قوانین مختلفی است که در انگلستان وجود دارد و برای مبارزه با پول‌شویی مقررات مشخصی را وضع نموده است به موجب قانون اخیر حتی اطلاع ندادن به مقامات دولتی از وقوع پول‌شویی و یا افشای این که تحقیقاتی برای کشف پول‌شویی در جریان است به نحوی که تاثیر منفی در تحقیقات داشته باشد جرم می‌باشد.

### چین

به موجب مقررات لازم الاجرا از اول مارس ۲۰۰۳ برای مؤسسات مالی و بانکی از جهت اطلاع رسانی و تبادل اطلاعات در رابطه با فعالیت‌های پول‌شویی الزاماتی مقرر گردیده است به علاوه این

می‌کند. وظیفه این نهاد دریافت، جمع‌آوری، ثبت و تحلیل گزارش‌های دریافتی از مؤسسات مالی و اعتباری و اظهار نظر راجع به آنها و در صورت وجود دلایل قانع کننده‌ای حاکی از پول‌شویی کمک به مراجع قضایی و محاکم در رسیدگی و اتخاذ تصمیم نهایی است به علاوه اداره افشا موظف به تحلیل اطلاعات و ارائه راهکارهای مناسب مؤسسات مالی و اعتباری و همکاری با مؤسسات دیگر دولتی است. اما از هیچ گونه اختیار تعقیب برخوردار نیست و ظاهراً فاقد هرگونه اختیار ویژه‌ای برای جستجو و ضبط اموال و اختیارات مهم دیگر برای انجام تحقیقات است.

هدف شورای مشورتی تقویت همکاری میان نهادهای دولتی در راستای اهداف مقرر در قانون و ارائه راهنمایی لازم در خصوص شاخص‌های معاملات نامعمول و نیز ارائه پیشنهادهایی به اداره افشا راجع به نحوه ایفای وظایفش به موجب قانون است. شورا دارای هشت عضو است که شش نفر از آن‌ها نماینده بخش خصوصی هستند.

### انگلستان

در انگلستان که دیر زمانی است پول‌شویی در آن ظهور یافته است و بانکها و مؤسسات مالی به کرات مورد سوء استفاده بزهکاران برای پنهان کردن منشاء پولهای نامشروع قرار گرفته‌اند، پارلمان این کشور قوانینی را برای مبارزه با این پدیده وضع نموده است:



### استرالیا

در استرالیا مقررات خاصی وجود دارد که به موجب آنها درآمدهای حاصل از عملیات بزهکارانه مصادره می‌شود به موجب سیستم متخذه در این کشور بسیاری از مؤسسات تجاری و افراد دخیل در معاملات نقدی بیش از حد مشخص، باید انتقال وجوه مذکور و به طور کلی هر نوع نقل و انتقال مشکوک پول نقد را گزارش کنند.

#### Austrac مخفف Australian Transaction Reports and Analysis Center

وابسته به دولت استرالیا مهمترین مرکز مبارزه با پول‌شویی است که به صورت دقیق و مرتب بر فعالیت‌های مؤسسات و نهادهای مالی مرتبط با پول نظارت و کنترل دارد. کلیه بانکها، صرافی‌ها، مؤسسات مالی، شرکت‌های بیمه، شرکتهای سرمایه‌گذاری و بازنشستگی، کازینوها و مؤسسات شرط بندی موظفند بر اساس قانون رسمی دولت استرالیا، ضمن شناسایی و احراز هویت مشتریان خود، نسبت به گزارش دقیق نقل و انتقال وجوه به اداره **Austrac** اقدام نمایند.

۱- برای نقل و انتقال وجه بیش از ۱۰۰۰ دلار، مؤسسات مالی مجاز موظفند کارت شناسایی عکس دار مشتری را رویت و هویت و مشخصات کامل وی را ثبت نمایند. این مؤسسات همچنین موظفند یک کپی از مدارک شناسایی مشتری را در محل مؤسسه نگهداری نمایند.

مؤسسات ملزم به کنترل دقیق هویت اشخاص متقاضی گشایش حسابهای پس انداز یا دخیل کردن در عملیات بانکی گردیده اند.

علت این اقدامات را می‌توان خروج حدود ۱۵۰ میلیارد دلار به روش‌های غیرقانونی از سال ۱۹۸۷ تاکنون دانست در این کشور عواید قاچاق مواد مخدر یا درآمدهای حاصله از سایر اعمال مجرمانه و اموال مورد استفاده برای انجام اعمال مجرمانه مصادره میشوند. بانک مرکزی چین اعلام کرد برای مبارزه با پول‌شویی، در شعب مختلف بانک مرکزی این کشور اداره‌های مخصوص مبارزه با پول‌شویی ایجاد خواهد کرد.

### ژاپن

به موجب قوانین وضع شده در ۱۹۹۲ تحصیل یا مصرف سرمایه‌های غیرقانونی حاصله از جرایم مربوط به قاچاق مواد مخدر را ممنوع اعلام کرده و ترتیبات خاصی را در این رابطه برای مؤسسات مالی و بانکی مقرر نموده و به علاوه توصیه های گروه مسئول "اجرای اقدامات مالی" بصورت بخشنامه به مؤسسات مذکور ابلاغ شده است.

### کمیته بازل

این کمیته در سال ۱۹۷۴ میلادی تشکیل شد. کشورهای جی-۱۰ و لوکزامبورگ، یک کمیته دائمی با حمایت بانک تسویه حسابهای بین‌المللی [BIS] تأسیس کردند. این نهاد، کمیته بازل (کمیته نظارت بر امور بانکی) نام گرفت که متشکل از نمایندگان بانک‌های مرکزی، نهادهای ناظر و مراجع قانونگذار کشورهای عضو جی-۱۰ است. در گذر زمان، دامنه فعالیت‌های این کمیته تکامل یافت.

(کشورهای جی-۱۰ در واقع شامل ۱۱ کشور: بلژیک، کانادا، فرانسه، آلمان، ایتالیا، ژاپن، هلند، سوئد، سوئیس، بریتانیا و ایالات متحده می‌باشد.)

### برنامه جهانی سازمان ملل برای مبارزه با پول‌شویی PML

برنامه جهانی سازمان ملل برای مبارزه با پول‌شویی [GPMI] در دفتر مبارزه با مواد مخدر و جرم سازمان ملل [UNODC] قرار دارد. این برنامه یک پروژه تحقیقاتی و کمک‌رسانی با هدف افزایش تأثیر اقدامات بین‌المللی در مبارزه با پول‌شویی از طریق ارائه کمک‌های فنی، آموزش و توصیه به کشورهای عضو در صورت درخواست است.

### گروه ناظران فنی بانکداری ساحلی

در اکتبر سال ۱۹۸۰، شکل گرفت. به عنوان یک ارتباط از مقامات مربوطه در حوزه‌های قضایی که در آن زمان به عنوان "مراکز مالی دریایی" شناخته شده است.

- (کنوانسیون نیویورک)

- (کنوانسیون پالمو)

- گروه پمپیدو شورای اروپا

- کنوانسیون مبارزه با رشوه در معاملات تجاری بین‌المللی برای

پیشگیری از پول‌شویی OECD

- گروه اگمونت برای ممانعت از پول‌شویی

- گروه ولسبورگ

- انجمن بین‌المللی نظارت بیمه

- سازمان بین‌المللی کمیسیون اوراق بهادار IOSCO

۲- برای هرگونه نقل و انتقال وجوه بیش از ۱۰,۰۰۰ دلار مؤسسات مالی موظف به اخذ ۲ کارت شناسایی متفاوت از مشتری (که حداقل یکی از آنها عکس دار باشد) می‌باشند. بدیهی است که ثبت کامل مشخصات فرستنده و گیرنده وجه از جمله شماره تلفن و آدرس دقیق نیز از وظایف صرافی‌ها در نقل و انتقال‌ها می‌باشد.

مؤسسات مالی همچنین موظفند تاریخ و ساعت دقیق انجام معامله، شماره حساب گیرنده و فرستنده را ثبت و نگهداری نمایند.

در پایان هر هفته مؤسسات مالی مجاز موظف به ارائه دقیق گزارش کلیه نقل و انتقال‌های مالی صورت گرفته بر اساس فرم‌های تنظیمی Austrac به آن اداره می‌باشند.

### سازمان‌هایی که برای مبارزه با پول‌شویی ایجاد شده‌اند

پیشینه اقدام‌های بین‌المللی برای مبارزه با پدیده پول‌شویی و تدوین راهکارهای جهانی برای مقابله با این معضل به سال‌های میانی دهه ۱۹۸۰ برمی‌گردد. در اواخر همین دهه بود که عزم جهانی برای تدوین پیمان نامه‌ها، معاهدات و کنوانسیون‌های بین‌المللی در این زمینه شکل گرفت که از آنها می‌توان به این موارد اشاره کرد:

### گروه اقدام مالی (FATF)

گروه اقدام مالی (FATF) در سال ۱۹۸۹ از سوی کشورهای گروه ۷ شکل گرفت و یک سازمان بین‌الدولی است که هدفش توسعه و پیشرفت واکنش بین‌المللی نسبت به مسئله پول‌شویی است. در اکتبر ۲۰۰۱، گروه اقدام مالی مأموریت خود را گسترش داد.

گروه اقدام مالی یک مجموعه سیاست گذار است که کارشناسان حقوقی، مالی و ضابطان قانون را در کنار هم قرار می‌دهد تا در قوانین و مقررات کشورها اصلاحات لازم پدید آید. در حال حاضر، ۳۳ حوزه قضایی (کشور و سرزمین) و ۲ سازمان منطقه ای عضو گروه اقدام مالی هستند. این ۳۵ عضو هسته تلاشهای جهانی مبارزه با پول‌شویی و تأمین مالی تروریسم را تشکیل می‌دهند. همچنین ۲۷ سازمان بین‌المللی و منطقه‌ای بعنوان اعضای وابسته و ناظر با گروه اقدام مالی همکاری دارند؛ این سازمانها حق رأی ندارند، اما در جلسات و گروه‌های کاری بطور کامل شرکت می‌کنند.

بی کیفیت خارجی نظیر سیگار، پارچه و لباس و لوازم خانگی بی کیفیت را کاهش دهند.

کارشناسان معتقدند که بخشی از قاچاق کالا در مناطق و استان‌های مرزی، به خاطر درآمدی که برای مردم محروم در این مناطق دارد، به راحتی قابل حذف نیست اما بخش عمده‌ای از قاچاق کالا که از طریق اسکله‌ها و بنادر جنوبی کشور و به صورت انبوه انجام می‌شود می‌تواند با نظارت و قوانین مناسب کاهش یابد

این کارشناسان می‌گویند که نظام تعرفه‌ای مناسب، مشوق‌های واردات و صادرات، کاهش سخت‌گیری‌های بی‌هوده، اصلاح قوانین و تعرفه‌ها و عوارض و هزینه‌های صادرات و واردات و... می‌تواند افراد و تاجران را تشویق به واردات و صادرات از طریق قانونی کند.

البته این کار در مواردی مانند پوشاک و کفش و لوازم خانگی و سایر مایحتاج زندگی که از طریق امارات و چین و... وارد کشور می‌شود، اثرگذار است اما بخشی از قاچاق که مربوط به کالاهای ممنوعه است همچنان ادامه خواهد داشت و مبارزه با آن سختی‌ها و مشکلات خاص خود را دارد.

در نتیجه، مبارزه با قاچاق کالا باید با تفکیک بازارها و نوع کالاهای مختلف به چند دسته تقسیم شود و بخش عمده‌ای از آن باید با کاهش تعرفه‌ها و ساده‌سازی قوانین گمرکی و نظارت ادارات استاندارد کشور، تحت نظارت و کنترل درآید.

هر چه روند ترخیص و واردات و صادرات کالا ساده تر و روان تر باشد، میزان قاچاق کاهش می‌یابد و اگر در مبادی ورودی و در بازار مصرف به منشأ واردات و استانداردها و مجوزها توجه شود میزان واردات قاچاق نیز کاهش خواهد یافت.

به خصوص در بازار کالاهایی مانند مواد غذایی، لبنیات و شیرخشک، دارو، پارچه و کفش و لباس و لوازم خانگی که با سلامت مردم در ارتباط است باید سخت‌گیری‌ها در بازار انجام شود و از ورود و مصرف و تولید کالاهای بی کیفیت جلوگیری شود و دائم در مورد کالاهای قاچاق و بی کیفیت و زیان و خسارت آنها به مردم هشدار داده شود.

## راهکار

## کاهش قاچاق

## فرهنگ‌سازی

## و اصلاح ساختار

## تجارت کشور

وجود ۲۵ میلیارد دلار قاچاق کالا در کشور نشان می‌دهد که قاچاق تنها با کشف و مبارزه موردی قابل برطرف شدن نیست و ضروری است که برنامه‌های اصلاح ساختار، فرهنگ‌سازی، نظارت بر بازار مصرف، حمایت مردم در مبارزه با قاچاق و سودجویان مرتبط با آن مورد توجه قرار گیرد.

با وجود تاکید بر ضرورت مبارزه با قاچاق کالا، به دلیل مشکلات ساختاری اقتصاد، همچنان نزدیک به یک سوم تجارت کشور به صورت قاچاق انجام می‌شود و در نتیجه ضمن آن که حقوق دولت و ملت پرداخت نمی‌شود و بخش عمده‌ای از درآمد دولت تحقق نمی‌یابد، باعث می‌شود که دولت و سازمان‌های مربوطه نتوانند با علامت‌دهی مناسب به عوامل بازار و تولید، از تولید و مصرف کالاهای اساسی و معیشتی و ضروری مانند دارو، فراورده‌های نفتی، مایحتاج زندگی و... حمایت کنند و تولید و مصرف کالاهای غیر ضروری و





باید با سودجویی و بی تفاوتی و عملکرد ناشایست قاچاقچیان و سودجویان مرتبط با آن مقابله کند.

### مأموریت ویژه وزیر کشور برای ستاد

#### مبارزه با قاچاق کالا و ارز

وزیر کشور با صدور حکمی مسئولین ذیربط را موظف کرد اطلاعات حساب های بانکی مربوط به سران شبکه های قاچاق و رابطین آنان را گردآوری و برای ارائه به شورای عالی مبارزه با پولشویی جمع بندی کنند.

رحمانی فضلی دبیر کل ستاد مبارزه با مواد مخدر در حکمی خطاب به رئیس ستاد مرکزی مبارزه با قاچاق کالا و ارز، دستور داد با تشکیل کمیته ای مرکب از نمایندگان صلاحیت دار دستگاه ها و نهادهای عضو پنج مأموریت ویژه به منظور برخورد با عناصر اصلی و حامیان چرخه قاچاق کالا و ارز را دنبال کند.

این پنج مأموریت در قالب محورهای ذیل است:

۱. احصاء و گردآوری تمامی پرونده های کلان قاچاق کالا و ارز طی ۵ سال گذشته که منجر به شناسایی و دستگیری سران شبکه ها شده است.

در حال حاضر بازار بی کیفیت کالاهای قاچاق بی کیفیت به حدی گسترده شده که به زحمت می توان کالاهای با کیفیت ایرانی را جستجو کرد و مردم نسبت به وضعیت کالاهایی مانند پارچه و لباس و کفش و... به شدت ناراضی هستند.

به دلیل مشکلات ساختاری اقتصاد و همسایه بودن ایران با کشورهای منطقه و وجود مناطق دریایی و بنادر مختلف و مرزهای گسترده با کشورهای منطقه، معضل قاچاق نه تنها کمتر نشده بلکه گسترش نیز یافته است.

اگرچه مبارزه جدی با قاچاق صورت گرفته است اما وجود ۲۵ میلیارد دلار قاچاق کالا در کشور نشان می دهد که قاچاق تنها با کشف و مبارزه موردی قابل برطرف شدن نیست و ضروری است که برنامه های اصلاح ساختار، فرهنگ سازی، نظارت بر بازار مصرف، حمایت مردم در مبارزه با قاچاق و اصلاح نظام تعرفه ای و قوانین گمرکی و نظارت سازمان استاندارد و سایر سازمان های نظارتی و...

موثرترین راه برای مبارزه با قاچاق کالا از بین بردن جذابیت آن از جمله سود بالای کالاهای قاچاق، آسان بودن قاچاق، نبود قدرت رقابت در کالاهای تولید داخلی در مقایسه با نمونه‌های خارجی از نظر قیمت، کیفیت و تنوع است.

گام بعدی در مقابله با قاچاق کالا، شناسایی و پاسخ دادن به تقاضای جامعه و مصرف کننده است که در این زمینه نیز به چند موضوع از جمله قیمت و کیفیت مناسب، خدمات پس از فروش، تنوع و طراحی باید توجه داشت.

توجه به موضوعاتی از جمله تقویت خدمات پس از فروش، ثبات قیمت‌ها، تشویق و فرهنگ‌سازی برای مصرف کالاهای داخلی، تقویت و حمایت‌های لازم از بخش تولیدی کشور، تقویت و گسترش تولید کالاهای متنوع و جدید، مبارزه و تنگ کردن عرصه بر فرهنگ واسطه‌گری در اقتصاد کشور و اصلاح شبکه‌های توزیع و خدماتی کشور در کاهش قاچاق کالا به کشور موثر است.

برای مبارزه با پدیده قاچاق به کشور به کنترل و نظارت دقیق نیاز است، اما تنها از این طریق و بدون کم‌رنگ کردن عوامل و جاذبه‌های قاچاق کالا نمی‌توان چندان موفق بود.

### نقش اصناف در جلوگیری از گسترش پدیده قاچاق

کالاهایی که به صورت قاچاق وارد کشور می‌شود، بعد از این که به شبکه‌های مختلف تحویل می‌شود، در نهایت برای عرضه به مصرف‌کننده به حوزه‌ی اصناف وارد می‌شوند.

اصناف در این زمینه در آخرین حلقه قرار دارند و برخی افراد صنفی، ناخواسته و ندانسته اقدام به خرید و یا فروش کالایی می‌کنند که به صورت قاچاق وارد کشور شده است.

البته نصب برندهای تقلبی و ارائه‌ی مدارک و فاکتورهای تقلبی از سوی قاچاق‌کنندگان کالا را نیز نباید فراموش کرد که امکان قاچاق کالاها و توزیع آسان آنها را فراهم می‌کند.

منبع: بولتن نیوز

۲. اعلام دقیق روند تحقیقات و بررسی‌های قضائی و احکام بدوی و تجدید نظر صادره از سوی مراجع ذیصلاح قضایی، درخصوص پرونده‌های مذکور و با اعلام ارقام مربوط به جرائم متعلقه.

۳. تهیه گزارش کاملی از سرانجام اجرای احکام قطعی صادره و میزان جرائم وصولی هر یک از پرونده‌ها.

۴. گردآوری و جمع بندی تمامی اطلاعات مربوط به حساب‌های بانکی و گردش مالی مربوط به سران شبکه‌های قاچاق و رابطین آنان، جهت ارائه به شورایی عالی مبارزه با پول‌شویی.

۵. تشکیل جلسه ستاد مرکزی مبارزه با قاچاق کالا و ارز با حضور اعضای اصلی موضوع ماده ۳ قانون در اولین فرصت و با حضور اینجانب.

### راه‌های مبارزه با قاچاق

هم اکنون تولیدکنندگان داخلی در زمینه‌ی قیمت تمام شده کالا در مقایسه با نمونه‌های وارداتی توان رقابت ندارند. از سویی وقتی قیمت تمام‌شده کالا بالا باشد و قدرت رقابت هم مهیا نباشد، طبیعتاً تولیدکننده را به سمت کاهش کیفیت کالا برای پایین آوردن قیمت تمام شده آن سوق می‌دهد که این خود عاملی در جهت افزایش انگیزه و زمینه‌های لازم برای قاچاق کالا به کشور است.

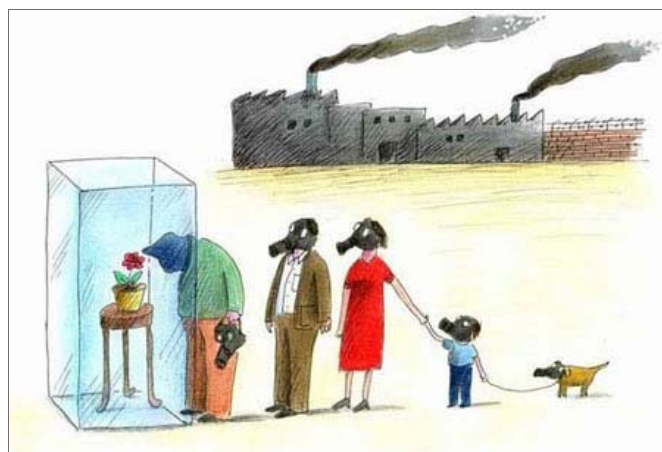
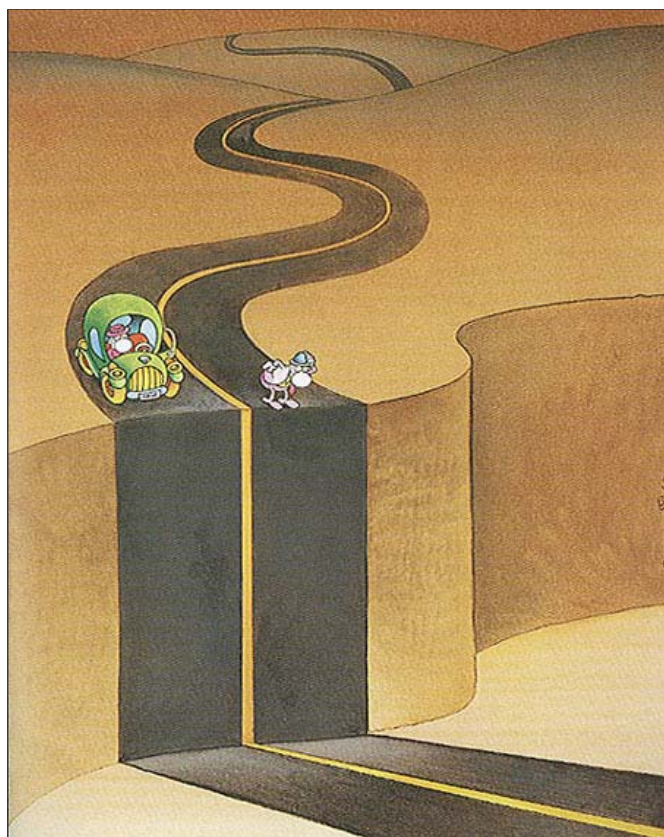
ادامه چنین روندی تولید را تضعیف کرده و بهترین زمینه برای رشد واسطه‌گری در کشور و قاچاق کالا را فراهم می‌کند؛ به طوری که متاسفانه امروز هر فردی با اندک سرمایه‌ای که با تعطیلی واحدهای تولیدی خود به دست می‌آورد، به واسطه‌گری می‌پردازد.

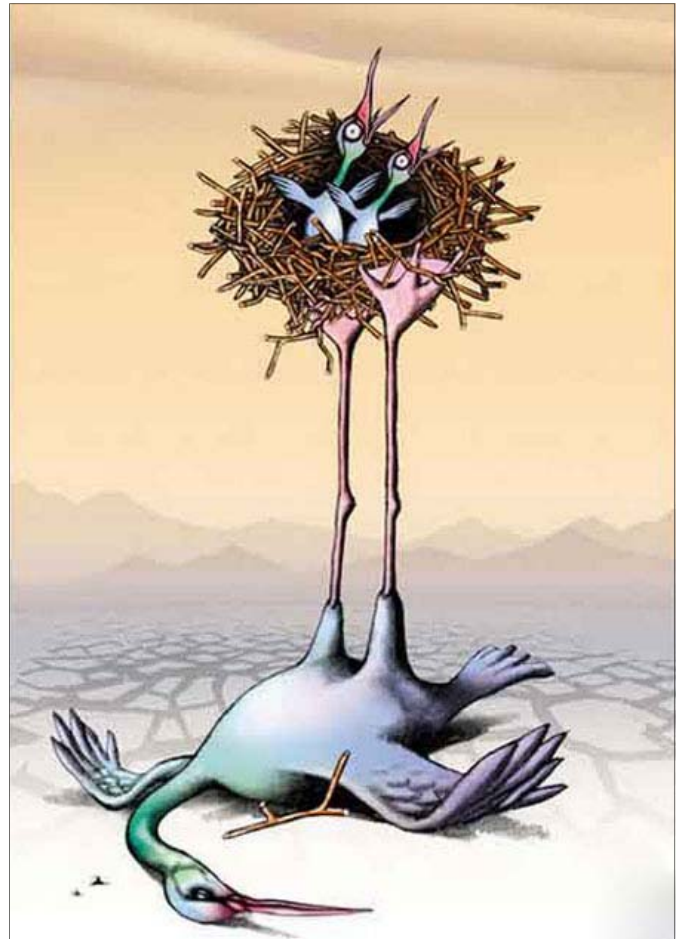
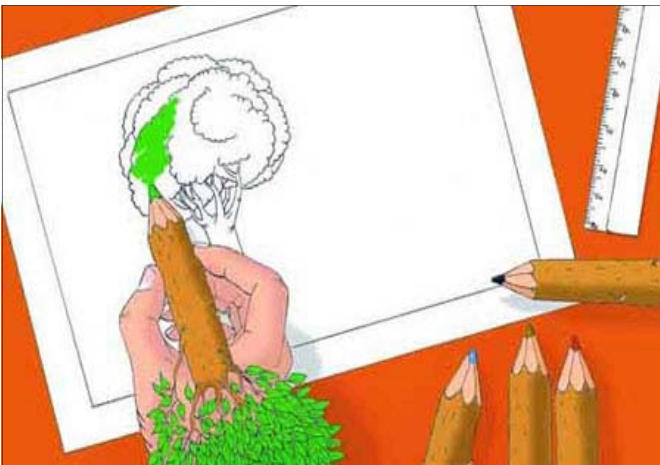
موضوع اساسی دیگر، قاچاق کالا از مبادی ورودی قانونی و غیرقانونی است که در صورت کنترل و نظارت دقیق این ورودی‌ها هم از حجم و میزان قاچاق و هم از آسانی قاچاق کالا به کشور کاسته خواهد شد.

کاستی‌ها و ضعف در تنوع کالایی و طراحی کالاهای تولید داخل نیز باعث شده که نیاز بازار تامین نشود و میل به مصرف کالای قاچاق افزایش یابد.

## کاریکاتور

کاریکاتور، زبان طنز رسانه‌ها و مطبوعات در بیان مشکلات و معضلات کشور است، در این شماره برخی از این تصاویر را به نمایش گذاشتیم





## تقدیر از کارکنان نمونه اداره خدمات

مراسم تقدیر از کارکنان نمونه اداره خدمات، شنبه ۱۵ فروردین با حضور مسعود طاهری جعفری مدیرکل پشتیبانی و خدمات فنی برگزار شد.

طاهری مدیرکل پشتیبانی و خدمات فنی در خصوص نحوه ارزیابی کارکنان اداره خدمات گفت: براساس ۴ شاخص آزمون کتبی از آموزش‌ها، نمره رئیس اداره خدمات، نمره مدیر مستقیم هر کدام از کارکنان و نمره اداره کل پشتیبانی به هر یک از عزیزان از ۱۰۰ نمره دادیم که هر کدام از این شاخص‌ها نیز زیرشاخه‌هایی داشت.

در این مراسم از کارکنان نمونه اداره خدمات تقدیر و تشکر شد.

اسامی نفرات نمونه بخش آبدارخانه:

نفر اول؛ حسین آزادنیا

نفر دوم؛ مصطفی نجفقلی

نفر سوم؛ رضا مردی و عباس اموری

اسامی نفرات نمونه بخش نظافت:

نفر اول؛ مهدی ریاحی

نفر دوم؛ احمد شهسوار

نفر سوم؛ حسن رضاپور و عبدالله معینی



پرینستون بود ایجاد شد که از او به عنوان پدر روابط عمومی در آمریکا یاد می‌شود.

## روابط عمومی در ایران

آنچه ما اکنون به عنوان روابط عمومی چه از نظر لغت و چه از نظر شغل می‌شناسیم برای اولین بار در مرداد ماه ۱۳۳۲ هـ.ش توسط دکتر حمید نطقی در نمودار سازمانی شرکت سهامی تصفیه نفت ایران، اداره‌ای تأسیس شد، که آن را روابط عمومی نامیدند و از سال ۱۳۴۰ به بعد به اقتباس از این شرکت وزارتخانه‌ها و مؤسسات بزرگ دیگر به تدریج واحدهایی به نام‌های انتشارات، مطبوعات، تبلیغات و اطلاعات پرداختند که بعداً همگی به روابط عمومی تغییر نام یافت.

پس از پیروزی انقلاب اسلامی دفاتر روابط عمومی تحت عنوان روابط عمومی و ارشاد اسلامی فعالیت خود را آغاز نمود. اولین گام در سال ۱۳۶۳ با برگزاری یک سمینار سه روزه تحت عنوان بررسی مسایل اساسی و بنیادی روابط عمومی‌ها با پذیرش اصل فرهنگ اسلامی و تطبیق اهداف و رسالت‌های روابط عمومی توسط وزارت فرهنگ و ارشاد اسلامی برداشته شد. از سال ۱۳۶۸ رشته روابط عمومی در دانشکده علوم اجتماعی دانشگاه علامه طباطبائی و رشته ارتباطات اجتماعی با گرایش روابط عمومی نیز برای نخستین بار در دانشگاه آزاد اسلامی تأسیس گردید.

در عصر ارتباطات، روابط عمومی جایگاه ویژه‌ای در ارتباطات درون و برون سازمان پیدا کرده است.

با توجه به اهمیتی که روابط عمومی‌ها در ارتباطات سازمانی در چنددهه اخیر پیدا کرده‌اند چندی قبل شرکت "Fast Company" در جدیدترین تحقیقات و پژوهش‌های خود، حرفه روابط عمومی را جزو ۲۵ شغل برتر جهان در سال ۲۰۰۷ معرفی کرد.

## به بهانه

## روز

## روابط

## عمومی

یاسر فاتحی

۲۷ اردیبهشت مصادف بود با روز روابط عمومی، بدین مناسبت فرصت را مغتنم شمرده و نوشتاری در خصوص تاریخچه و جایگاه روابط عمومی به رشته تحریر درآوردیم.

کاربرد اصطلاح روابط عمومی Public Relations به معنای خاص آن در عصر حاضر برای اولین بار در سال ۱۸۹۷ در سالنامه اداره اتحادیه راه آهن ایالات متحده آمریکا به کار رفت و تغییر و تحول در روش‌های ارتباطی به صورت مدون و امروزی آن و در نتیجه تأسیس واحدها یا دفاتر روابط عمومی از این کشور شروع شد و در ادامه آن از سال ۱۹۰۰ تا ۱۹۱۴ ما شاهد رشد سریع بنگاه‌های اقتصادی و آغاز مبارزه افکار عمومی بر علیه مقاصد سودجویانه آنان هستیم و بنگاه‌های اقتصادی برای جلب افکار عمومی نقش روابط عمومی را در این امر کاملاً برجسته دیدند و به همین دلیل در سازمانهای خود جایگاه روابط عمومی را تعریف کردند و در سال ۱۹۰۶ اولین شرکت خصوصی خدماتی تحت عنوان «روابط عمومی توسط (I-V-lee)» که فارغ‌التحصیل دانشگاه



## گزارش تصویری

دیدار بازرسی کل استان ایلام با مدیران و مسئولین شرکت گاز استان



حضور بازرسی کل استان بوشهر در جلسه شورای اداری شهرستان گناوه





حضور بازرسی کل استان چهارمحال و بختیاری در جلسه معارفه هیئت بازرسی  
در اداره کل راه و شهرسازی این استان



حضور بازرسی کل استان کردستان در جلسه معارفه هیئت بازرسی در بانک ملی



حضور بازرسی کل استان البرز در اولین جلسه شورای اداری شهرستان اشتهارد در سال ۹۴



بازدید بازرسی کل استان سیستان و بلوچستان از بازارچه مرزی پیشین و مرز (محل ورود دام به کشور)



افتتاح ساختمان جدید بازرسی کل استان فارس توسط ناصر سراج، رئیس سازمان بازرسی کل کشور



حضور بازرسی کل استان یزد در همایش یکروزه اصول بازرسی در دانشگاه علوم پزشکی



## بازدید بازرسی کل استان آذربایجان غربی از گمرک بازرگان



## برگزاری کارگاه آموزشی ضوابط نظام ارزیابی عملکرد در منطقه ۵ بازرسی



رئیس منطقه ۲ سازمان و بازرسی کل خراسان رضوی از مجتمع سنگ آهن سنگان



حضور معاون برنامه‌ریزی و امور مجلس سازمان در بازرسی کل خوزستان



دیدار بازرسی کل استان ایلام با مدیران و مسئولین شرکت گاز استان



بازرسی کل استان بوشهر در جلسه کارگروه کار، رفاه و امور اجتماعی



## بازرس کل استان سمنان در جمع اعضای شورای اسلامی



## بازدید بازرسی کل استان آذربایجان شرقی از سیستم یکپارچه شهرسازی شهرداری تبریز



