

مقدمه

نظام اداری، دستگاه اجرایی دولت و ابزار پیاده‌سازی برنامه‌ها و خط‌مشی‌های دولت است. نظام اداری یکی از ارکان اصلی هر حکومتی است که دستیابی به پیشرفت، توسعه و تحقق اهداف کوتاه‌مدت و بلندمدت آن و بهره‌گیری بهینه از منابع، همگی به عملکرد سالم، یکپارچه و هماهنگ این نظام اداری وابسته است (حسین‌پور و همکاران، ۲۰۲۳).

امروزه ظهور پدیده‌ای منفی در نظام اداری موجب شده تا منصب‌ها، پست‌ها و جایگاه‌های دولتی، ابزاری برای چپاول بیت‌المال، ارتقای پست مدیران و کارکنان و کسب امتیازهای گوناگون از منافع عمومی شود. این پدیده از این جنبه قابل تأمل است که داد و ستدهای صورت گرفته بین افراد گوناگون، فقط به صورت اعطای پول و کسب امتیاز نیست و مهم‌تر اینکه با بررسی بخشی از ارتباطات متقابل افراد، کشف نمی‌شود و برای کشف آن باید زنجیره‌ای از ارتباطات، چرخه تبادل قدرت، امتیاز، منصب و جایگاه سازمانی بررسی شود. این فراگرد نوظهور، سوداگری نامیده می‌شود (پورعزت و همکاران، ۲۰۱۸).

سوداگران اداری می‌توانند یک سیاست خاص را به‌خوبی پشتیبانی کنند و دستورالعمل‌های روشنی برای نحوه استفاده از آن تعریف کنند که آن‌ها را قادر می‌سازد تا برنامه‌های سوداگری خوب و قابل‌اعتمادی را توسعه دهند. ایجاد یک برنامه سوداگری منظم نیز چیزی است که به‌طور طبیعی برای آن‌ها اتفاق می‌افتد. بنابراین قدرت سوداگری آن‌ها داشتن یک برنامه مشخص و مطلوب است که آن‌ها را قادر می‌سازد بدون اتکای بیش از حد به احساسات واقعی تصمیمات عملی بگیرند (موتویوکیاس^۱، ۲۰۲۲). این یک نگرش عالی برای یک سوداگر است، زیرا بازار بدون توجه به احساس بوروکرات‌ها آن کاری را که می‌خواهد، انجام می‌دهد. بنابراین تمرکز بر حقایق ملموس قطعاً یک ویژگی بسیار ارزشمند است. سوداگران اداری همواره تلاش می‌کنند تا کارها به شیوه‌ای سازنده و روان اجرا شود. زمانی که خود را در موقعیت‌هایی با افراد دیگر یا گروهی از مردم قرار می‌دهند، ظرفیت رهبری را دارند. سوداگران اداری در بیشتر موارد در تصرف اشیا و افراد قدرتمند هستند (رن و همکاران^۲، ۲۰۲۱). سوداگری، بیشتر بین افراد صاحب منصب سازمانی با سیطره قدرت متفاوت جلوه می‌کند. در واقع افرادی که می‌خواهند بر سلطه خود در جنبه‌های دیگر بیفزایند، از

سوداگری استفاده می‌کنند (پورعزت و همکاران، ۲۰۱۸). نتیجه سوداگری اداری، ناشایستگی و توسعه شبکه اداری ناسالم و تاراج منافع ملی از طریق زد و بند است (رافاتی^۳، ۲۰۱۸). گزارش‌های سازمان بین‌المللی شفافیت در خصوص سلامت اداری در ایران نشان می‌دهد کشور ایران از این لحاظ در جایگاه مناسبی قرار ندارد. براساس این گزارش‌ها، ایران در سال ۲۰۲۱ در رتبه ۱۵۰ از بین ۱۸۰ کشور قرار داشته و در سال ۲۰۲۲ با سه پله صعود در رتبه ۱۴۷ قرار گرفته است (سازمان بین‌المللی شفافیت^۴، ۲۰۲۲)؛ که در مقایسه با رتبه سایر کشورها، جایگاه مطلوب و قابل قبولی نیست. نظام اداری هر جامعه، بازوی اجرایی نظام سیاسی آن است و عملکرد درست یا نادرست آن می‌تواند نظام سیاسی را تداوم بخشیده یا از مشروعیت بیندازد، لذا توجه بنیادی به نظام اداری و آسیب‌شناسی دقیق آن، کمک شایانی به سیاست‌گذاران جامعه، در تشخیص به موقع مشکلات و ارائه راهکارهای مناسب خواهد کرد (فروتنی و همکاران، ۲۰۲۳). در کشور ایران، سازمان‌های دولتی بخش عمده‌ای از سازمان‌های موجود در جامعه را تشکیل می‌دهند، بنابراین شناسایی و تحلیل پیشایندها و پسایندهای سوداگری اداری در سازمان‌های دولتی اهمیت بسیاری دارد. این اقدام می‌تواند به‌عنوان روشی برای تشخیص و رفع مشکلات و نقاط ضعف در سیستم‌های اداری عمل کند. به‌عبارتی، شناسایی و تحلیل پیشایندها و پسایندهای سوداگری اداری در سازمان‌های دولتی می‌تواند به بهبود کارایی، شفافیت و اعتماد به سازمان‌ها کمک کند و در نهایت به بهبود خدمات ارائه شده توسط دولت به شهروندان منجر شود. بنابراین با توجه به اهمیت موضوع، پژوهش حاضر با هدف شناسایی و تحلیل پیشایندها و پسایندهای سوداگری اداری در سازمان‌های دولتی با روش FCM انجام پذیرفت. علاوه بر مطالب پیش‌گفته، آنچه مسئله تحقیق را تعمیق بخشیده و انجام این پژوهش را ضرورت و اهمیت می‌بخشد، شکاف تئوریک و تجربی پژوهش است. با بررسی ادبیات و پیشینه پژوهش مشخص شد که در خصوص موضوع پژوهش شکاف تئوریک و تجربی وجود دارد؛ به این صورت که تاکنون هیچ یک از تحقیقات انجام شده، نظیر پژوهش‌های فروتنی و همکاران (۲۰۲۳)، کیخا و شه‌بخش (۲۰۲۰)، کلاسن (۲۰۲۱) و نظایر

3. Rafaty

4. Transparency International Organization

1. Moutoukias

2. Ren et al.

آن به طور ویژه پیشایندها و پیامدهای سوداگری اداری را در سازمان‌های دولتی بررسی نکرده‌اند و به بررسی پدیده سوداگری اداری از جنبه‌های دیگر پرداخته‌اند. بنابراین می‌توان گفت که پژوهش حاضر از جمله نخستین پژوهش‌ها در این زمینه می‌باشد که به دنبال پاسخ به این پرسش است که پیشایندها و پسایندهای سوداگری اداری در سازمان‌های دولتی کدامند؟

ادبیات نظری

سوداگری اداری

سوداگری اداری عبارت است از نوعی مبادله در چارچوب سیستم اداری که منافع عمومی را تحت الشعاع قرار می‌دهد و آنچه طرفین را به این مبادله قادر می‌سازد، قدرتی است که به سبب جایگاه سازمانی ایجاد می‌شود (پورعزت و همکاران، ۲۰۱۸). سوداگری، به نوعی تلاش برای کاهش قبح تلقی می‌شود، زیرا داد و ستد نوعی مبادله است که طرفین، امتیازها و منابع متعلق به خود را معاوضه می‌کنند؛ هر چند این داد و ستد نیز فقط هنگامی توجیه می‌شود که به دیگران و عامه مردم ضرر نرساند. سوداگران اداری اغلب افراد قدرتمند سازمانی هستند (رافاتی، ۲۰۱۸). هر چند، گاهی سوداگران اداری همانند پوکریازان تلاش می‌کنند که در عین بی‌قدرتی، خود را قدرتمند جلوه دهند تا از این طریق هم سبب رعب دیگران شوند و هم به هدف خود دست یابند. با تغییر دولت‌ها، ممکن است در رأس نظام اداری، مجموعه‌هایی از این ارکان تغییر کند، اما ارتباطات ایجاد شده در سطوح پایین‌تر این سیستم همچنان باقی می‌مانند و روح جدید تزریق شده به سیستم اداری، دولت را تحت تأثیر قرار خواهد داد یا در بهترین شرایط و در صورت تأثیرناپذیری از آن، فرهنگ ایجاد شده در سیستم اداری قبلی، فقط موجب می‌شود که سیستم و گروه‌های جدیدتری با شبکه ارتباطاتی جدید، زمام سوداگری را به دست گیرند. در بحث سوداگری اداری، بر سیستم اداری دولت، بر این موضوع تأکید شده است؛ زیرا به طور معمول امتیازی که در بخش خصوصی به دست می‌آید، حاصل تلاش افراد است، نه امانت دولت (پورعزت و همکاران، ۲۰۱۸).

مدیریت سوداگری اداری همچنین قادر است در گرماگرم لحظه یا زمانی که شرایط خاصی ایجاد می‌کند، اقدام مناسب را انجام دهد. از آنجایی که آن‌ها افراد بسیار عمل‌گرا هستند، سوداگران اداری به طور طبیعی به سمت موضوعات ملموس

گرایش پیدا می‌کنند - به خصوص زمانی که تصمیم می‌گیرند در یک موقعیت سوداگرایانه معین چه کاری انجام دهند. هر تصمیمی که آن‌ها می‌گیرند براساس حقایق در پژوهش است (هیو و همکاران^۱، ۲۰۲۲).

سوداگران اداری معمولاً مکانیسم‌های تصمیم‌گیری خوبی نیز دارند و این در کنار برنامه‌ریزی برای آن‌ها یک مزیت فوق‌العاده است. آن‌ها می‌توانند موقعیت‌های مختلف را به خوبی مدیریت کنند و به طور کلی می‌توانند احساسات خود را در بیشتر مواقع از تصمیمات سوداگرایانه دور نگه دارند. ترجیح آن‌ها برای داشتن یک برنامه معاملاتی کاملاً تعریف شده و توانایی آن‌ها در قاطعیت آن‌ها را قادر می‌سازد تا با موقعیت‌های غیرقابل پیش‌بینی بسیار کارآمد برخورد کنند (سان و همکاران^۲، ۲۰۲۱). الزام به پاسخگویی در فعالیت‌های نظام اداری، تأثیر بسزایی بر مقابله با سوداگری سازمانی دارد (چترجی و همکاران^۳، ۲۰۲۰). مشخص بودن و دقیق بودن مطمئناً یک ویژگی بسیار مثبت برای فعالیت‌های سوداگرایانه است، با این حال، تمرکز بیش از حد بر روی جزئیات و قوانین می‌تواند نتیجه معکوس داشته باشد، زیرا سوداگری علم دقیقی نیست و اغلب اوقات یک رویکرد آرام‌تر بهتر جواب می‌دهد (داهلستران و همکاران^۴، ۲۰۱۲). مطالعات نشان می‌دهد اگرچه عواملی چون ریسک‌گریزی، توانایی مدیریت و نگرانی در مورد پیامدهای قانونی، تا اندازه‌ای محدودکننده رفتارهای سوداگرانه است اما وسعت دامنه عوامل اثرگذار بر آن، کنترل این معضل را با دشواری‌های زیادی روبه‌رو کرده است تا آنجا که حتی در شرایط مشابه، براساس تفاوت‌های جنسیتی، رفتارهای سوداگرانه مختلفی بروز می‌کند (سان و همکاران^۵، ۲۰۲۱).

انواع سوداگری اداری

سوداگری اداری به انواع مختلفی تقسیم‌بندی می‌شود (سان و همکاران، ۲۰۲۱)، که توضیح آن به شرح زیر است: الف) سوداگری اداری حمایتی برای کسب پست. این نوع از سوداگری اداری بسیار رایج است. برای مثال، صاحب منصبانی که برای رسیدن به قدرت، از نفوذ و حمایت مادی و معنوی نزدیکان و طرفداران حزب خود استفاده کرده‌اند و در مقابل، پست‌های اداری را به حامیان اصلی حزب اعطا

1. Hu et al
2. Sun et al
3. Chatterjee et al
4. Dahlström et al
5. Sun et al

می‌کنند و بدین ترتیب، سراسر دستگاه اداری را از وابستگی حزبی یا نسبی خود انباشته می‌سازند.

ب) سوداگری اداری در امتیازدهی متقابل. در مواردی که برای کسب یک امتیاز، امتیاز دیگری به صادرکنندگان مجوز اعطا می‌شود؛ برای مثال، می‌توان به توافق‌های نامشروعی اشاره کرد که برای برنده شدن در مناقصه‌ها و مزایده‌ها صورت می‌گیرد.

ج) سوداگری اداری برای اعطای امتیاز مالی. این نوع سوداگری اداری، حاصل فعالیت، خدمت یا اموال سازمان مبادله می‌شود؛ بدین صورت که مدیر، یک منفعت مالی را در حیطه سازمانی خود به مدیر دیگری اختصاص می‌دهد و در مقابل، منفعت مالی جایگزینی را دریافت می‌کند (چترجی و همکاران، ۲۰۲۰).

د) سوداگری اداری مالی برای جلب حمایت. در مواقعی مشاهده می‌شود که برخی از مدیران به منظور جلب حمایت سایر مدیران، از تخلف‌های مالی ایشان چشم‌پوشی می‌کنند. ه) سوداگری اداری برای کسب بهره ارزشیابی بهتر. این بعد به تقابل دو قدرت ارزشیابی و حیطه اختیار در جایگاه‌های سازمانی متفاوت اشاره دارد.

و) سوداگری اداری برای تخصیص بودجه بیشتر. در این حالت، یکی از طرفین سوداگر اداری، با تخصیص بودجه یا منابع مالی، جریان خاصی را در جهت منافع طرف دیگر ایجاد می‌کند.

ز) سوداگری اداری برای کسب شهرت و در متن قرار گرفتن. در این حالت، یک طرف سوداگر اداری که به سیستم تبلیغات دولتی دسترسی دارد، می‌تواند با ایجاد امکان مصاحبه و مذاکره و میزگرد طرف دیگر را مشهور کرده و مزیت دیگری را دریافت کند (اوزر و سپهان^۱، ۲۰۱۴).

ح) سوداگری اداری از طریق ثناگویی، با هدف پروژه‌گیری. مانند رفتار متخصصی که در برنامه تلویزیونی یا مصاحبه مطبوعاتی خود، به ثناگویی یکی از مدیران دولتی می‌پردازد و آن مدیر، در مقابل پروژه‌های علمی واحد خود را با حمایت مالی بالا، به وی واگذار می‌کند (پورعزت و همکاران، ۲۰۱۸).

عوامل و مؤلفه‌های سوداگری

اوایل قرن بیست و یکم، کلاهدراری‌های مالی به تدریج در سرتاسر دنیا رواج یافت و رسوایی‌های اخلاقی زیادی در سازمان‌های خصوصی، دولتی، ورزشی و مذهبی مشاهده

گردید. چنین سوداگری‌هایی پیامدهای زیادی در بر داشت، سازمان‌های زیادی ورشکست شدند، افراد زیادی شغل خود را از دست دادند، میزان پس‌انداز خانوارها پایین آمد و مردم طبیعتاً به سازمان‌ها بدگمان شدند (پورعزت و همکاران، ۲۰۱۸). بحران‌های سیاسی و اقتصادی، کمیابی منابع، وابستگی منابع، نفوذ افرادی که در گذشته در سازمان صاحب منصب بوده‌اند و نبود ثبات مدیران از جمله عمده‌ترین عواملی است که باعث می‌شود نیروهای مداخله‌گر در فضای کسب‌وکارها افزایش یابند. مواجهه با این پدیده‌ها نیازمند نوع خاصی از رفتار است که از آن به‌عنوان رفتارهای سیاسی تعبیر می‌شود (موراس و همکاران^۲، ۲۰۲۳).

شواهد پژوهش‌هایی که به‌طور خاص سیاست را در سازمان‌های ایران بررسی می‌کنند نشان می‌دهد مدیران و کارکنان نه تنها نگرش مثبتی نسبت به طرح مباحثی چون قدرت و سیاست در سازمان ندارند، بلکه گویی از مطرح شدن آن هم واهمه دارند. بنابراین، توجه به رفتار سیاسی یک فرایند طبیعی در سازمان است که از طریق آن می‌توان تعارض‌ها و اختلاف‌های بین گروه‌های ذینفع را حل و فصل نمود و بر منافع و رضایت گروه‌های مختلف، تصمیم‌گیری مؤثر و افزایش بهره‌وری تأکید کرد (دمیر^۳، ۲۰۲۳).

رفتار سیاسی مجموعه فعالیت‌هایی است که برای کسب قدرت، افزایش و اعمال قدرت و به‌کارگیری سایر منابع به وسیله اشخاص انجام می‌گیرد تا از آن بتوان در موقعیت‌های نامطمئن استفاده نمود (ثنایی و همکاران، ۲۰۲۳). سوداگری اداری بر نوعی مبادله در چارچوب سیستم اداری دلالت دارد که منافع عمومی را تحت‌الشعاع قرار می‌دهد و آنچه طرفین را به این مبادله قادر می‌سازد، قدرتی است که به سبب جایگاه سازمانی به‌عنوان یک محرک ایجاد می‌شود؛ در حالی که این جایگاه امانتی از حوزه عمومی جامعه است. اگر دست کم یکی از طرفین، شرایط بالا را داشته باشند، سوداگری تحقق یافته است (پورعزت و همکاران، ۲۰۱۸). همچنین در نظریه انتخاب عمومی اعتقاد بر این است که افراد هم در بخش خصوصی و هم در بخش عمومی، چه در مناصب دولتی و چه در مشاغل خصوصی، همواره در پی منافع خود هستند و انگیزه اصلی منفعت‌طلبی است. این نظریه با اولویت دادن منافع فردی بر منافع جمعی مبنایی برای رفتارهای سوداگرانه ارائه

2. Matos de Moraes et al.

3. Demir

1. Ozer & Cihan

می‌دهد. گاهی اوقات نیز منفعت‌طلبی عده اندکی باعث تضییع حقوق جمع کثیری می‌شود که مصداق دیگری از تقدم منافع اقلیت بر اکثریت و سوداگری سازمانی است (چوی و همکاران^۱، ۲۰۲۰).

به‌طور کلی مؤلفه‌های سوداگری اداری شامل موارد زیر است؛ سوداگری برای کسب سمت؛ صاحب منصبانی که برای رسیدن به قدرت، از نفوذ و حمایت مادی و معنوی نزد کیان و طرفداران حزب خود استفاده می‌کنند و در مقابل، سمت‌های اداری را به حامیان اصلی حزب اعطا می‌کنند و بدین ترتیب، سراسر دستگاه اداری را از وابستگان حزبی یا نسبی خود انباشته می‌سازند. ب؛ سوداگری در فرایندهای کار؛ رفتارهایی است که با نقض قوانین کاری، سازمان را تهدید می‌کند و این موضوع، همیشه مورد توجه پژوهشگران سازمان بوده است و پ؛ سوداگری در منابع مالی شامل تمامی رفتارهایی است که به هر نحوی، دلالت به سوءاستفاده فرد از منابع مالی سازمان دارد (پورعزت و همکاران، ۲۰۱۸).

پیامدهای مدیریت سوداگری

سوداگری پدیده‌ای نوظهور در سیستم اداری عصر جدید است که آثار مخرب آن، سلامت اداره را تهدید کرده و منافع عمومی را تحت‌الشعاع قرار می‌دهد (فروتنی و همکاران، ۱۴۰۲). هنگامی که سوداگری اداری به صورت مشهود، در معرض دید کارکنان سازمانی بیشتری انجام می‌گیرد، ممکن است به توسعه فرهنگ تاراج‌گری نوین در سیستم اداری منجر شود؛ به طوری که افراد زبردست فعلی در رده‌های سازمانی، به محض ارتقای جایگاه، استفاده از سوداگری اداری را مجاز دانسته و آن را فرصتی متداول برای تاراج قلمداد کنند؛ فرهنگی که به غارت بی‌رحمانه منافع عمومی توسط کارکنان دولت منتهی می‌شود؛ بنابراین باید برای مواجهه با آن برنامه‌ریزی شود. شاید بتوان با رویکرد آینده‌پژوهانه از این پدیده پیشگیری کرد. قابل‌تأمل است که تفاوت این سیستم تاراج‌نوین با سیستم تاراج سنتی، در آن است که ضربه‌های سنگین ناشی از زلزله تاراج سنتی، ساخت اداره را در هم می‌پیچید؛ در حالی که تاراج‌گری نوین، لرزه‌های کوچک‌تری ایجاد می‌کند؛ لرزه‌هایی که شاید هرگز مدنظر زلزله‌نگاران سازمان قرار نگیرد. در سیستم سنتی تاراج، تاراج‌گران بی‌پروا و صریح، به

توزیع غنائم جنگی می‌پرداختند و پست‌های دولتی را بین طرفداران حزب پیروز تقسیم می‌کردند. ولی در سیستم تاراج‌نوین یا سوداگری اداری، سوءاستفاده از قدرت با احتیاط و مدارا انجام می‌پذیرد. با این حال، وقوف بر شبکه سوداگری اداری و اشاعه این فرهنگ میان شهروندان، به کاهش اعتماد عمومی منجر می‌شود و در قبال کاهش سرمایه اجتماعی دولت، کینه‌ای پنهان و عمیق از سیستم اداری و دولت را در بین شهروندان رشد می‌دهد (پورعزت و همکاران، ۲۰۱۸).

پیشینه پژوهش

فروتنی و همکاران (۲۰۲۳) در پژوهشی تحت عنوان «ارائه مدل مدیریت سوداگری در سازمان‌های دولتی ایران، مطالعه موردی سازمان فناوری اطلاعات» به این نتیجه دست یافتند که مدل مدیریت سوداگری دارای سه بعد فردی، سازمانی و فرهنگی است و بعد سازمانی با بارعاملی ۰/۸۳ بیشترین سهم را در تبیین سوداگری اداری دارد. همچنین مؤلفه نظام ارزشی فرد با بارعاملی ۰/۶ بیشترین سهم را در تبیین بعد فردی؛ مؤلفه نظام ارزیابی ناکارآمد با بارعاملی ۰/۷۵ بیشترین سهم را در تبیین بعد سازمانی و مؤلفه کوتاه‌نگری با بارعاملی ۰/۷۵ بیشترین سهم را در تبیین بعد فرهنگی دارد. نتایج سیستم استنتاج فازی نیز نشان داد سطح کمینه سوداگری در سازمان ۰/۴۶۴ است و بخش عمده آن ناشی از تمایلات فردی سوداگرانه است. ضمن اینکه مدیریت عوامل سازمانی و فرهنگی تأثیر بسزایی بر کنترل سوداگری اداری دارد. براساس نتایج می‌توان گفت اهتمام به استخدام افراد شایسته و اخلاق‌مدار نخستین گام مقابله با سوداگری اداری است.

کیخا و شه‌بخش (۲۰۲۰) در پژوهش دیگری با عنوان «بررسی نقش سوداگری اداری بر بازتاب‌های مضمحل‌کننده شغلی با نقش میانجی رفتار سیاسی کارکنان» به این نتیجه دست یافتند که سوداگری اداری (با مؤلفه‌های سوداگری برای کسب سمت، سوداگری در فرایندهای کار و سوداگری در منابع مالی) اثر مثبت و معناداری بر بازتاب‌های مضمحل‌کننده شغلی (با مؤلفه‌های کارزدگی شغلی، تنیدگی شغلی و بدبینی سازمانی) دارد. همچنین، رفتار سیاسی (با مؤلفه‌های هوشیاری اجتماعی، نفوذ بین شخصی، توانایی شبکه‌ای و صداقت)، ضمن اثر مثبت و معنادار بر بازتاب‌های مضمحل‌کننده شغلی، در رابطه بین سوداگری اداری و

بازتاب‌های مضمحل‌کننده شغلی به شکل مثبتی نقش میانجی را ایفا می‌کند (محمدی و همکاران، ۱۴۰۰).

پورعزت و همکاران (۲۰۱۸) نیز در پژوهشی با عنوان «بازنمایی سیستم تاراج نوین در قالب سوداگری اداری» نشان دادند که سوداگری در سازمان‌ها، سازوکارهای انسانی، اجتماعی و سازمانی را تحت تأثیر خود قرار داده و به توسعه‌نیافتگی آن‌ها منجر می‌شود. سان و همکاران (۲۰۲۱) در پژوهشی تحت عنوان «خلق و خوی زنانه و سودآوری معاملات» به این نتیجه دست یافت که به دلیل بالاتر بودن سطح ارزش‌های اخلاقی در زنان جامعه مورد مطالعه، میزان سوداگری در آنان کمتر از مردان است. این تفاوت‌های اخلاقی بین مدیران ارشد زن و مرد و سطوح مختلف سوداگری در آنان در انجام معاملات سودآور است.

پژوهش کلاسن^۱ (۲۰۲۱) نشان می‌دهد که دولت اداری سوداگرانه در شکل و عمل مانند سایر دولت‌های نظارتی عمل نمی‌کند، علی‌رغم اینکه بازیگران آن در چندین حوزه عملکرد نظارتی شرکت می‌کنند.

چترجی و همکاران (۲۰۲۰) در پژوهشی تحت عنوان «بهبود قضاوت‌های اخلاقی در معاملات خرد سوداگران» به این نتیجه دست یافتند که سازمان‌های مالی برای تأیید کارایی/عقلانیت اقدامات خود در صورت تمایل به پاسخگویی به فشارهای عمومی که خواستار رفتار اخلاقی هستند، نیاز به توجیه اخلاقی اساسی دارند.

چوی و همکاران^۲ (۲۰۲۰) در پژوهشی با عنوان «آیا سوداگری فردی، ارزیابی شرکت را تضمین می‌کند؟» به این نتیجه دست یافتند که سوداگران منفرد ارزیابی نسبی شرکت‌های مورد بررسی در کره جنوبی را تضمین می‌کنند. این نتیجه در کنترل حاکمیت شرکتی، اقدامات نظارتی نهادی، اندازه شرکت، نسبت‌های حسابداری، نقدینگی و درون‌زایی بسیار حائز اهمیت است.

اوگرو و بونینا^۳ (۲۰۲۰) در پژوهش خود با عنوان «ایدئولوژی‌های درگیر در نوآوری فناوری اطلاعات در دولت: تحلیل گفتمان انتقادی سوداگری اداری مکزیک» بیان کردند که دیدگاه گسترده دولت الکترونیک به‌عنوان یک نیروی دگرگون‌کننده است که منجر به بهبود عمده عملکردهای بخش اداری می‌شود. همچنین ایدئولوژی‌های مربوط به سیاست‌های اساسی وضع شده توسط ادارات

بخش دولتی و ایدئولوژی مربوط به نوسازی بخش عمومی مورد بررسی قرار گرفت و مشخص گردید در راستای کاهش سوداگری نقش مؤثری دارد.

بررسی ادبیات و پیشینه پژوهش نشان داد که پژوهش‌های اندکی در خصوص سوداگری اداری صورت گرفته است که هیچ‌یک از پژوهش‌های صورت گرفته، نظیر پژوهش‌های فروتنی و همکاران (۲۰۲۳)، کیخا و شه‌بخش (۲۰۲۰)، کلاسن (۲۰۲۱) و ... به‌طور ویژه پیشایندها و پسایندهای سوداگری اداری را در سازمان‌های دولتی بررسی نکرده‌اند و اغلب به ارائه مدل و بررسی دیگر مفاهیم مرتبط با سوداگری اداری پرداخته‌اند. بنابراین می‌توان گفت که پژوهش حاضر ازجمله نخستین پژوهش‌ها در این زمینه است.

روش‌شناسی پژوهش

پژوهش حاضر از نظر هدف کاربردی است و در زمره پژوهش‌های توصیفی پیمایشی قرار دارد. این پژوهش از نظر نوع داده‌های گردآوری شده دارای ماهیت آمیخته است و از نظر فلسفه تحقیق دارای رویکرد قیاسی استقرایی می‌باشد. جامعه آماری پژوهش در هر دو بخش کیفی و کمی، خبرگان مشتمل بر اساتید دانشگاه، مدیران و کارکنان سازمانی هستند که با استفاده از روش نمونه‌گیری هدفمند و براساس اصل کفایت نظری ۲۰ نفر از آن‌ها به‌عنوان اعضای نمونه انتخاب شده است. با توجه به اینکه در بخش کیفی خبرگان آشنایی لازم با موضوع و هدف پژوهش را کسب کردند، لذا به‌منظور صحت و دقت در داده‌ها، در بخش کمی نیز از همان خبرگان به‌عنوان اعضای نمونه، استفاده شد. با توجه به اینکه موضوع پژوهش، شناسایی و تحلیل پیشایندها و پسایندهای سوداگری اداری می‌باشد، بنابراین جامعه آماری باید از بین افرادی انتخاب می‌شد که دارای شرایط لازم برای پاسخ به سؤالات مصاحبه و پرسشنامه باشند. به همین دلیل نمونه آماری به صورت تلفیقی از اساتید دانشگاه، مدیران و کارکنان سازمانی که از تجربه، تحصیلات و دانش کافی در خصوص موضوع پژوهش برخوردار بودند، انتخاب شد. در جریان انجام مصاحبه‌ها، به دلیل اینکه در مصاحبه‌های ۱۸، ۱۹ و ۲۰ اطلاعات جدیدی یافت نشد که بتوان به اطلاعات قبلی افزود، لذا انجام مصاحبه پس از ۲۰ نفر به دلیل دستیابی به اشباع نظری داده‌ها، متوقف شد. ابزار گردآوری اطلاعات در بخش کیفی، مصاحبه نیمه ساختار یافته می‌باشد که به صورت حضوری و

1. Claussen
2. Choi et al
3. Avgerou & Bonina

تلفنی در یک بازه سی تا چهل دقیقه‌ای با اعضای نمونه انجام و از نکات مورد اشاره آن‌ها یادداشت‌برداری شد.

جدول ۱. پروتکل مصاحبه

Table 1. Interview Protocol

سوالات
دلایل شکل‌گیری سوداگری اداری در سازمان‌های دولتی، کدامند؟
سوداگری اداری تحت چه شرایطی در سازمان‌های دولتی، بروز پیدا خواهد کرد؟
در صورت بروز پدیده‌ی سوداگری اداری، چه پیامدهایی متوجه سازمان می‌شود؟
به نظر شما، روش‌های جلوگیری از بروز پدیده‌ی سوداگری اداری، کدامند؟

مرحله اول: شناسایی پیشایندها و پسایندهای سوداگری اداری
مرحله دوم: تدوین و توزیع پرسشنامه
مرحله سوم: تبدیل عبارات کلامی استخراج شده به اعداد فازی و تشکیل ماتریس تصمیم فازی

جدول ۲. اعداد فازی مثلثی متناظر با طیف ۵ تایی لیکرت

Table 2. Triangular Fuzzy Numbers Corresponding to the 5-Point Likert Spectrum

متغیرهای کلامی	عدد فازی مثلثی
خیلی زیاد	(۰/۷۵، ۱، ۱)
زیاد	(۰/۵، ۰/۷۵، ۱)
متوسط	(۰/۲۵، ۰/۵، ۰/۷۵)
کم	(۰، ۰/۲۵، ۰/۵)
خیلی کم	(۰، ۰، ۰/۲۵)

مرحله چهارم: انجام فازی‌زدایی با استفاده از روش میانگین فازی و تشکیل ماتریس تصمیم دیفازی

$$A = \sum_{i=1}^n (a_l^{(i)}, a_m^{(i)}, a_u^{(i)}) \quad (1)$$

$$W = \frac{m_l + 2m_m + m_u}{4} \quad (2)$$

مرحله پنجم: مشخص کردن توان تأثیرگذاری، ظرفیت تأثیرپذیری و شاخص محوری هر کدام از مؤلفه‌ها

$$Out_{(C_i)} = \sum_{k=1}^n W_{ik} \quad (3)$$

$$In_{(C_i)} = \sum_{k=1}^n W_{ki} \quad (4)$$

$$Cen_{(C_i)} = In_{(C_i)} + Out_{(C_i)} \quad (5)$$

مرحله ششم: تحلیل داده‌ها و در نهایت طراحی مدل روابط علی

ویژگی‌های جمعیت شناختی

در این بخش، اطلاعات اعضای نمونه در جدول زیر نشان داده شده است.

یافته‌های پژوهش

جدول ۳. ویژگی جمعیت‌شناختی نمونه

Table 3. Demographic Characteristics of the Sample

جنسیت	مرد	زن
فراوانی	۱۱	۹
سابقه کاری	۱۰-۵	۱۵-۱۱
فراوانی	۷	۸
مدرک تحصیلی	کارشناسی ارشد	دکتری
فراوانی	۲	۱۸
سمت	مدیران و کارکنان	استادان
فراوانی	۱۵	۵

شناسایی شدند. این عوامل با استفاده از روش کدگذاری و با بهره‌گیری از نرم‌افزار اطلس‌تی شناسایی شدند. نمونه‌ای از کدگذاری مصاحبه‌ها در جدول (۴)، ارائه شده است.

یافته‌های بخش کیفی

در بخش کیفی پس از مصاحبه با خبرگان، داده‌های موردنظر که مشتمل بر پیشایندها و پسایندهای سوداگری اداری بودند،

جدول ۴. پیشایندها و پسایندهای سوداگری اداری

Table 4. Antecedents and Consequences of Administrative Speculation

مضامین پایه	متن مصاحبه
تقدم منافع فردی بر منافع سازمانی	دلایل شکل‌گیری سوداگری اداری در سازمان‌های دولتی، کدامند؟ همان‌طور که می‌دانید اولین نکته‌ای که در تعریف سوداگری اداری مطرح می‌شود، تحت‌الشعاع قرار گرفتن منافع عمومی است. یکی از مهم‌ترین دلایل شکل‌گیری این هدف، ترجیح منافع شخصی بر منافع سازمانی می‌باشد. این‌گونه افراد تمایل دارند بر هر قیمتی حتی به قیمت خدشه‌دار شدن منافع سازمانی، به منافع خود دست یابند.
برقراری روابط سیاسی	سوداگری اداری تحت چه شرایطی در سازمان‌های دولتی، بروز پیدا خواهد کرد؟ از نظر بنده یکی از شرایطی که باعث بروز سوداگری اداری می‌شود، وجود جو سیاسی و به عبارتی سیاسی کاری در سازمان است. عزل و نصب‌ها و تصمیم‌گیری در سازمان‌های دولتی تحت تأثیر روابط سیاسی قرار دارد. این سیاسی کاری در سازمان موجب می‌شود تا افراد بیش از اینکه به منافع سازمان توجه کنند، منافع شخصی را در رأس قرار دهند، نتیجه چیزی نیست جز سوداگری اداری.
بدبینی نسبت به سازمان	در صورت بروز پدیده سوداگری اداری، چه پیامدهایی متوجه سازمان می‌شود؟ اولین پیامدی که سوداگری اداری خواهد داشت، از نظر بنده بدبینی نسبت به سازمان می‌باشد. در این حالت سازمان به‌عنوان محلی برای دستیابی به اهداف شخصی شناسایی می‌شود که هیچ‌گونه عدالتی در آن برقرار نیست.
شایسته‌سالاری	به نظر شما، روش‌های جلوگیری از بروز پدیده سوداگری اداری، کدامند؟ اگر می‌خواهید از هرگونه پیامدهای ناشی از بی‌عدالتی در سازمان به‌دور باشید، می‌بایست اصل شایستگی را در سازمان برقرار کنید. شایسته‌سالاری موجب می‌شود که افراد مناسبی که هدفشان در راستای بهره‌وری و اثربخشی سازمان است، در منصب قدرت و تصمیم‌گیری قرار بگیرند و در نتیجه سوداگری اداری جایگاهی برای بروز نداشته باشد.

پس از بررسی همهٔ مصاحبه‌ها و استخراج تمامی کدها، در نهایت جدول (۵) که نشان‌دهندهٔ فرایند کدگذاری پیشایندها و پسایندهای

سوداگری اداری است، تشکیل شد.

جدول ۵-الف. فرایند کدگذاری پیشایندها و پسایندهای سوداگری اداری

Table 5-A. The Process of Coding Prefixes and Suffixes of Administrative Speculation

کدهای فراگیر	کدهای توصیف کننده	شناسه کدهای توصیف کننده
پیشایندها		
مقام طلبی افراطی	مقام طلبی غیرمعقول	TM1
	مقام طلبی اغراق آمیز	TM2
	جوانه زدگی افراطی	TM3
عدم تقید به ارزش‌های سازمانی	عدم احترام به ارزش‌های سازمانی	TM4
	نادیده گرفتن اصول سازمانی	TM5
	نپذیرفتن ارزش‌های سازمانی	TM6
گرفتاری در سندروم آسیب قدرت طلبی	محبوس شدن در چرخه قدرت	TM7
	گرفتاری در الگوی قدرت طلبی	TM8
	بازوبندی در قدرت	TM9
سبک مدیریتی ماکیاولیستی	رهبری خودکامه	TM10
	مدیریت خودخواه	TM11
	سبک مدیریتی خودمحور	TM12
سبک رهبری استثمارگرانه	رهبری تصاحب کارانه	TM13
	رهبری بهره‌کشانه	TM14
	رهبری سوءاستفاده گرایانه	TM15
تقدم اهداف شخصی به اهداف سازمانی	عدم هماهنگ‌سازی اهداف شخصی با اهداف سازمان	TM16
	هم‌راستایی نبودن اهداف فردی با اهداف سازمان	TM17
	عدم تناسب بین اهداف شخصی و اهداف سازمانی	TM18
سبک تصمیم‌گیری شخصی و سیاسی	روش تصمیم‌گیری فردی	TM19
	تصمیم‌گیری خصوصی و سیاستمداری	TM20
	رویکرد تصمیم‌گیری سیاستی	TM21
عدم شفافیت سازمانی و ناکارآمدی مکانیسم‌های نظارتی	عدم شفافیت اطلاعات	TM22
	ناکارآمدی کنترلی	TM23
	ناکارآمدی نظارتی	TM24
منفعت طلبی و تکروری سازمانی	خودخواهی سازمانی	TM25
	خودمحوری سازمانی	TM26
	خودبینی سازمانی	TM27
نارسیسم و خودخواهی افراطی	خودپرستی زیاد	TM28
	خودبینی اغراق آمیز	TM29
	خودمحوری بیش از حد	TM30

جدول ۵-ب. فرایند کدگذاری پیشایندها و پسایندهای سوداگری اداری

Table 5-b. The Process of Coding the Antecedents and Suffixes of Administrative Speculation

کدهای فراگیر	کدهای توصیف کننده	شناسه کدهای توصیف کننده
پسایندها		
ناتوانی در پیاده سازی برنامه ها و استراتژی های سازمان	ضعف در تحقق اهداف سازمانی	TM31
	ضعف در پیاده سازی برنامه ها و استراتژی های سازمان	TM32
	ناتوانی در اجرای راهبردهای سازمانی	TM33
کوتوله پروری در سازمان	انحطاط سازمانی	TM34
	کم توانی سازمانی	TM35
	ضعف سازمانی	TM36
شکل گیری حالت کرونایسم سازمانی	ترویج نسبت گرایی سازمانی	TM37
	تبعیض براساس روابط شخصی و خویشاوندی	TM38
	افزایش نابرابری و تباهی در ساختار سازمانی	TM39
دل زدگی از شغل و بدبینی نسبت به سازمان	بی اعتنایی به وظایف شغلی	TM40
	انحراف از قرارداد روان شناختی	TM41
	احساس بی اعتمادی نسبت به سازمان	TM42
شکل گیری پارادوکس قدرت	پدیدار شدن دوگانگی در قدرت	TM43
	شکل گیری تعارض قدرت	TM44
	پدیدار شدن انطباق ناپذیری در قدرت	TM45
تضعیف بهزیستی کارکنان	کاهش رضایت شغلی	TM46
	افت انگیزه کاری	TM47
	ضعف روحی و روانی در محیط کار	TM48
تضعیف عدالت سازمانی	تضعیف اصول عدالت در سازمان	TM49
	کاهش انصاف سازمانی	TM50
	تخریب انصاف و عدالت در سازمان	TM51
کاهش روحیه افراد مستعد و درست کردار	کاهش انرژی افراد مستعد	TM52
	تضعیف انگیزه افراد مستعد	TM53
	کاهش تعهد افراد مستعد	TM54
گرفتاری به سندروم نیوتیسم و خویشاوندگرایی	ترجیح دادن خویشاوندان به مقاضیان مهارت دار	TM55
	تعصب خویشاوندی در انتخابات و ارتقاها	TM56
	تبعیض خویشاوندگرایانه	TM57
تضعیف شایستگی و شایسته سالاری	کاهش توانمندی و عملکرد سازمانی	TM58
	رابطه مداری به جای ضابطه مداری	TM59
	افزایش ناکارآمدی و نارضایتی کارکنان	TM60

منظور ابتدا عبارات کلامی به اعداد فازی تبدیل شدند. در این پژوهش به منظور تبدیل عبارات کلامی به اعداد فازی، از اعداد مثلثی فازی متناظر با طیف ۵ تایی لیکرت استفاده شد و ماتریس تصمیم فازی تشکیل شد. سپس به دلیل اینکه اعداد فازی مبهم هستند و تحلیل را دشوار می‌سازند، لذا در نهایت با استفاده از روش میانگین فازی (رابطه‌های ۱ و ۲) و با کمک نرم‌افزار Excel، اعداد فازی مثلثی به اعداد قطعی تبدیل شدند و فازی‌زدایی انجام شد. در نتیجه فازی‌زدایی، دو ماتریس $[10 \times 10]$ که همان ماتریس پیشایندها و پسایندها است، تشکیل شد (جدول ۶ و ۷). سطر و ستون‌های این ماتریس‌ها دربرگیرنده پیشایندها و پسایندهای سوداگری اداری می‌باشند.

یافته‌های بخش کمی

پس از اینکه مؤلفه‌ها از مصاحبه‌ها استخراج شدند، پاسخ‌ها در قالب پرسشنامه‌ای مبنی بر ماتریس مقایسات زوجی در اختیار اعضای نمونه قرار گرفتند. پس از اینکه اعضای نمونه به پرسشنامه‌ها پاسخ دادند، پرسشنامه‌ها جمع‌آوری شد. به دلیل اینکه پاسخ‌ها براساس عبارات کلامی بودند و هدف پژوهش شناسایی و اولویت‌بندی پیشایندها و پسایندهای سوداگری اداری بود، لذا باید عبارات کلامی به عدد تبدیل می‌شدند. بدین

جدول ۶. ماتریس روابط فازی پیشایندها

Table 6. Matrix of Fuzzy Relationships of Antecedents

T10	T9	T8	T7	T6	T5	T4	T3	T2	T1	
0/83	0/61	0/93	0/61	0/68	0/52	0/72	0/66	0/8	0	T1
0/66	0/57	0/63	0/59	0/46	0/72	0/76	0/75	0	0/57	T2
0/47	0/7	0/67	0/69	0/3	0/7	0/76	0	0/58	0/7	T3
0/6	0/57	0/45	0/34	0/7	0/51	0	0/56	0/58	0/61	T4
0/52	0/71	0/61	0/69	0/35	0	0/58	0/67	0/53	0/62	T5
0/45	0/42	0/58	0/34	0	0/61	0/6	0/5	0/54	0/58	T6
0/53	0/35	0/68	0	0/74	0/68	0/84	0/63	0/37	0/7	T7
0/78	0/74	0	0/73	0/76	0/35	0/64	0/67	0/75	0/45	T8
0/61	0	0/67	0/77	0/69	0/72	0/78	0/39	0/41	0/64	T9
0	0/7	0/69	0/67	0/8	0/77	0/73	0/62	0/51	0/23	T10

جدول ۷. ماتریس روابط فازی پسایندها

Table 7. Matrix of Fuzzy Relationships of Suffixes

T20	T19	T18	T17	T16	T15	T14	T13	T12	T11	
0/66	0/8	0/68	0/84	0/66	0/79	0/7	0/75	0/44	0/75	T11
0/66	0/6	0/68	0/42	0/49	0/71	0/63	0/76	0/45	0	T12
0/75	0/73	0/39	0/59	0/45	0/67	0/68	0/69	0	0/57	T13
0/69	0/66	0/74	0/68	0/76	0/68	0/76	0	0/68	0/67	T14
0/58	0/75	0/72	0/63	0/74	0/73	0	0/49	0/43	0/59	T15
0/67	0/75	0/43	0/78	0/67	0	0/66	0/76	0/68	0/72	T16
0/6	0/55	0/43	0/56	0	0/46	0/73	0/56	0/66	0/33	T17
0/77	0/81	0/72	0	0/39	0/58	0/5	0/9	0/59	0/7	T18
0/73	0/65	0	0/66	0/63	0/67	0/38	0/57	0/53	0/87	T19
0/26	0	0/57	0/3	0/24	0/52	0/25	0/41	0/25	0/7	T20

توان تأثیرگذاری (Outdegree)

نشان‌دهندهٔ مجموع عناصر افقی مربوط به هر مؤلفه می‌باشد

شاخص مرکزی (Centrality)

حاصل جمع ظرفیت تأثیرپذیری و توان تأثیرگذاری است. هر عاملی که با بالاترین درجه مرکزیت به‌عنوان شاخص محوری، انتخاب شود، ظرفیت تأثیرپذیری و یا توان تأثیرگذاری بالاتری داشته است.

پس از اینکه شاخص‌های ظرفیت تأثیرپذیری، توان تأثیرگذاری و شاخص مرکزی برای همهٔ متغیرها محاسبه شد، جدول (۸) تشکیل شد.

پس از اینکه ماتریس روابط ترسیم شد هر کدام از شاخص‌های ظرفیت تأثیرپذیری، توان تأثیرگذاری و شاخص مرکزی، برای هر کدام از مؤلفه‌ها محاسبه شد

ظرفیت تأثیرپذیری (Indegree)

نشان‌دهندهٔ مجموع عناصر ستونی مربوط به هر مؤلفه می‌باشد

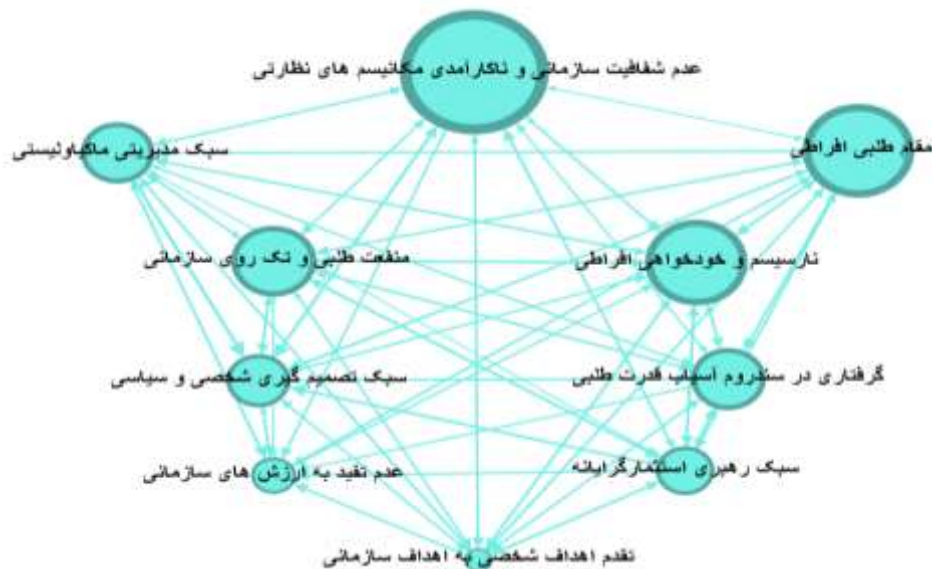
جدول ۸. ظرفیت تأثیرپذیری، توان تأثیرگذاری و شاخص مرکزی

Table 8. Influence Capacity, Influence Power and Central Index

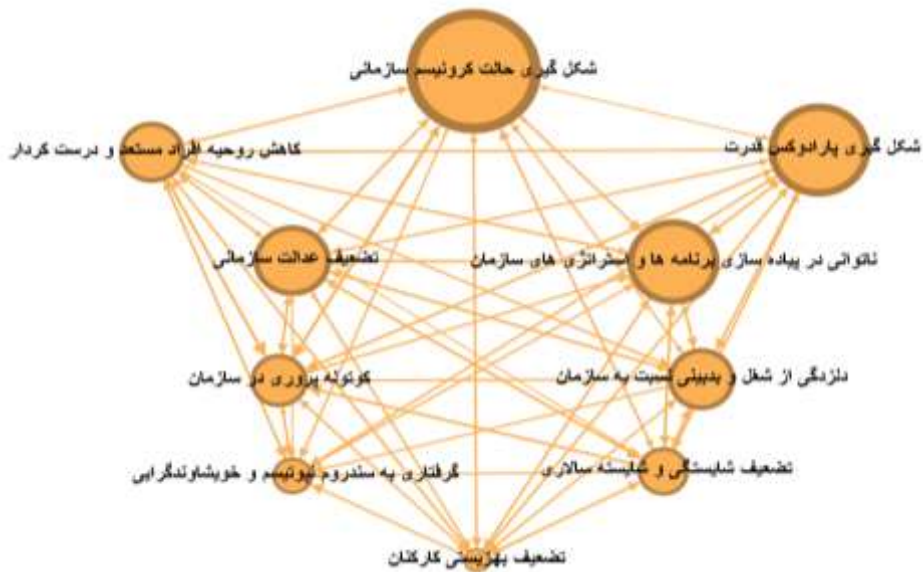
عوامل	ظرفیت تأثیرپذیری	توان تأثیرگذاری	شاخص مرکزی
عوامل پیشایندی			
T1	مقام‌طلبی افراطی	۵/۱۴	۶/۳۹
T2	عدم تقید به ارزش‌های سازمانی	۵/۱۱	۵/۷۵
T3	گرفتاری در سندروم آسیب قدرت‌طلبی	۵/۴۷	۵/۶۱
T4	سبک مدیریتی ماکیاولیستی	۶/۴۵	۴/۹۷
T5	سبک رهبری استثمار‌گرایانه	۵/۶۳	۵/۳۲
T6	تقدم اهداف شخصی به اهداف سازمانی	۵/۵۱	۴/۶۶
T7	سبک تصمیم‌گیری شخصی و سیاسی	۵/۴۶	۵/۵۵
T8	عدم شفافیت سازمانی و ناکارآمدی مکانیسم‌های نظارتی	۵/۹۴	۵/۸۸
T9	منفعت‌طلبی و تکروی سازمانی	۵/۴۲	۵/۷۲
T10	نارسیسم و خودخواهی افراطی	۵/۴۷	۵/۷۶
عوامل پسایندی			
T11	ناتوانی در پیاده‌سازی برنامه‌ها و استراتژی‌های سازمان	۵/۷۲	۵/۴۵
T12	کوتوله پروری در سازمان	۴/۷۷	۵/۵۶
T13	شکل‌گیری حالت کرونسیسم سازمانی	۵/۵۲	۶/۳۵
T14	دل‌زدگی از شغل و بدبینی نسبت به سازمان	۵/۰۳	۵/۶۹
T15	شکل‌گیری پارادوکس قدرت	۵/۳۶	۶/۱۵
T16	تضعیف بهزیستی کارکنان	۴/۷	۴/۹۲
T17	تضعیف عدالت سازمانی	۱۴/۹۱	۶
T18	کاهش روحیه افراد مستعد و درست‌کردار	۵/۴۷	۵/۷۲
T19	گرفتاری به سندروم نیوتیسم و خویشاوندگرایی	۶/۲۷	۳/۵۳
T20	تضعیف شایستگی و شایسته‌سالاری	۵/۷۷	۴/۱۳

منتقل شدند و در نهایت مدل روابط علی ترسیم شد.

پس از اینکه شاخص‌ها محاسبه شدند، داده‌ها به نرم‌افزار گفی



نمودار ۱. مدل روابط علی عوامل پیشایندی
Diagram 1. Causal Relationship Model of Antecedent Factors



نمودار ۲. مدل روابط علی عوامل پسایندی
Diagram 2. Causal Relationships Model of Secondary Factors

استفاده از بزرگی دایره‌ها مشخص شده‌اند. به این صورت که عوامل مهم‌تر با دایره‌های بزرگ‌تر و عوامل بی‌اهمیت‌تر با دایره‌های کوچک‌تر نشان داده شده‌اند. همان‌طور که در نمودار ۱ نشان داده شده است، از میان پیشایندهای سوداگری اداری، عدم شفافیت سازمانی و ناکارآمدی مکانیسم‌های نظارتی و از میان پیامدهای سوداگری اداری، شکل‌گیری حالت کرونیزم

همان‌طور که در نمودار ۱ و ۲ مشخص است، رأس نمودار روابط علی مشتمل بر میزان اهمیت عوامل و ارتباط این عوامل با یکدیگر است. لذا براساس شکل فوق، بزرگی دایره‌ها نشان‌دهنده اهمیت عوامل می‌باشد. به این صورت که هرچه قدر از اهمیت متغیرها کاسته می‌شود، دایره‌ها نیز، کوچک‌تر می‌شوند. در واقع می‌توان نتیجه گرفت که عوامل براساس درجه اهمیت با

سازمانی که با دایره‌های بزرگ‌تر در رأس نمودار نشان داده شده‌اند، به‌عنوان شاخص محوری انتخاب شده‌اند و به ترتیب بقیه مؤلفه‌ها به ترتیب اهمیت با استفاده از دایره‌های کوچک‌تر حول آن مشخص شده‌اند.

بحث و نتیجه‌گیری

سوداگری اداری یک پدیده ناخواسته است که منجر به انحراف از اهداف عمومی به سمت سودهای شخصی یا گروهی می‌شود. عواملی مانند نقص در سیاست‌ها و فرآیندهای اداری، نبود شفافیت، فساد و تداخل منافع می‌توانند برای بروز سوداگری اداری مسئول باشند. این پدیده می‌تواند منجر به افت کیفیت خدمات، افزایش هزینه‌ها، کاهش اعتماد عمومی و افزایش فساد شود (کیخا و شه‌بخش، ۲۰۲۰). شناسایی و رفع عواملی که موجب سوداگری اداری می‌شوند، ایجاد مکانیسم‌های پیشگیری و اعمال عواقب مناسب برای رفتارهای نادرست می‌تواند به بهبود کارایی و عملکرد سازمان‌های دولتی کمک کند و اعتماد عمومی را تقویت کند. از این‌رو، مدیران و کارکنان سازمان‌های دولتی باید به شناسایی و پیشگیری از سوداگری اداری توجه ویژه داشته باشند تا اهداف عمومی رعایت شده و خدمات بهتری به شهروندان ارائه شود. بنابراین با توجه به اهمیت موضوع، پژوهش حاضر با هدف شناسایی عوامل شناسایی و تحلیل پیشایندها و پسایندهای سوداگری اداری در سازمان‌های دولتی انجام پذیرفت.

نتایج پژوهش حاضر مشتمل بر دو بخش کیفی و کمی است. در بخش کیفی پژوهش مجموعه‌ای از عوامل پیشایندهی سوداگری اداری، شناسایی شدند که این عوامل عبارت‌اند از: سبک مدیریتی ماکیاولیستی، عدم شفافیت سازمانی و ناکارآمدی مکانیسم‌های نظارتی، گرفتاری در سندروم آسیاب قدرت‌طلبی، سبک رهبری استثمارگرانه، سبک تصمیم‌گیری شخصی و سیاسی، تقدم اهداف شخصی به اهداف سازمانی، منفعت‌طلبی و تکروی سازمانی، مقام‌طلبی افراطی، عدم تقید به ارزش‌های سازمانی و نارسیم و خودخواهی افراطی. علاوه بر عوامل پیشایندهی، مجموعه‌ای از عوامل پسایندهی نیز شناسایی شدند که عبارت‌اند از: شکل‌گیری پارادوکس قدرت، کوتوله‌پروری در سازمان، شکل‌گیری حالت کرونیسم سازمانی، تضعیف عدالت سازمانی، کاهش روحیه افراد مستعد و درست‌کردار، تضعیف شایستگی و شایسته‌سالاری، ناتوانی در پیاده‌سازی برنامه‌ها و استراتژی‌های سازمان، دل‌زدگی از شغل و بدبینی نسبت به سازمان، تضعیف بهزیستی کارکنان و گرفتاری به سندروم نپوتیسم و خویشاوندگرایی. در بخش کمی

پژوهش با استفاده از روش نقشه شناختی فازی اولویت‌یابی مهم‌ترین پیشایندها و پسایندهای سوداگری اداری، انجام شد. براساس محاسبات صورت گرفته، از میان عوامل پیشایندهی، عدم شفافیت سازمانی و ناکارآمدی مکانیسم‌های نظارتی که دارای ظرفیت تأثیرپذیری (۱۲/۴۷)، توان تأثیرگذاری (۱۲/۵۰) و در نتیجه بالاترین درجه مرکزیت (۲۴/۹۸) می‌باشد، به‌عنوان مهم‌ترین پیشایندهای سوداگری اداری، شناسایی شد. در نتیجه می‌توان گفت مهم‌ترین عامل مؤثر بر بروز سوداگری اداری، عدم شفافیت سازمانی و ناکارآمدی مکانیسم‌های نظارتی می‌باشد. پس از آن مقام‌طلبی افراطی و نارسیم و خودخواهی افراطی، به ترتیب دومین و سومین عامل مهم از میان پیشایندهای سوداگری اداری می‌باشند. همچنین از میان پیامدهای شناسایی شده در بروز سوداگری اداری، شکل‌گیری حالت کرونیسم سازمانی با ظرفیت تأثیرپذیری (۱۱/۴) و توان تأثیرگذاری (۱۳/۴۱) و در نتیجه درجه مرکزیت (۲۴/۸۲) به‌عنوان مهم‌ترین پیامد سوداگری اداری شناسایی شده است. پس از آن به ترتیب شکل‌گیری پارادوکس قدرت و ناتوانی در پیاده‌سازی برنامه‌ها و استراتژی‌های سازمان، به‌عنوان دومین و سومین پیامدهای مهم شکل‌گیری سوداگری اداری، شناسایی شدند.

در خصوص وجه اشتراک پژوهش حاضر با دیگر پژوهش‌های صورت گرفته در این زمینه می‌توان گفت که نتایج پژوهش حاضر، با نتایج پژوهش فروتنی و همکاران (۱۴۰۲) همخوانی دارد. آن‌ها در پژوهش خود بیان کردند که بخش عمده بروز سوداگری اداری، ناشی از تمایلات فردی سوداگرانه است؛ که از این جهت با نتایج پژوهش حاضر مبنی بر شناسایی نارسیم و خودخواهی افراطی، تقدم اهداف شخصی به اهداف سازمانی، منفعت‌طلبی و تکروی سازمانی و مقام‌طلبی افراطی به‌عنوان پیشایندهای سوداگری اداری که همگی از جمله تمایلات فردی هستند که سبب سوداگری اداری می‌شوند، همسو است. در چنین مواقعی، اهداف شخصی کارکنان از اهداف سازمانی جدا می‌شود و برای اغلب کارکنان اهمیت اهداف شخصی بیشتر از اهداف سازمانی می‌شود. این امر می‌تواند منجر به عدم تمرکز بر اهداف و مأموریت سازمان، کاهش انگیزه و مشارکت در کار، افزایش رقابت ناسالم و اختلافات داخلی، کاهش بهره‌وری و به تبع آن سوداگری اداری شود. همچنین نتایج پژوهش حاضر مبنی بر شناسایی کاهش روحیه افراد مستعد و درست‌کردار و دل‌زدگی از شغل و بدبینی برای سازمان با نتایج پژوهش کیخا و شه‌بخش (۲۰۲۰) مطابقت دارد. زیرا آن‌ها نیز در پژوهش خود مؤلفه‌های

کارزدگی شغلی، تنیدگی شغلی، و بدبینی سازمانی را از جمله پیامدهای سوداگری اداری برشمردند.

وجود دل‌زدگی و بدبینی می‌تواند منجر به کاهش تعهد و انگیزه عملکردی به سازمان شود. افرادی که از شغل خود دل‌زدگی‌های زیادی نشان می‌دهند، ممکن است احساساتی مانند بی‌اعتمادی به سازمان، ترکیب شغلی و حتی رفتارهای پرخطری نظیر دزدی و فساد اداری نشان دهند (محسنی، ۲۰۱۵).

نتایج پژوهش حاضر همچنین با نتایج پژوهش پورعزت و همکاران (۲۰۱۸) دارای همخوانی است. آن‌ها در پژوهش خود بیان کردند که سوداگری اداری، سازوکارهای انسانی، اجتماعی و سازمانی را تحت تأثیر خود قرار داده و به توسعه‌نیافتگی آن‌ها منجر می‌شود. از این جهت می‌توان گفت نتایج پژوهش آن‌ها در راستای نتایج پژوهش حاضر می‌باشد. زیرا تمام پیامدهایی که برای سوداگری اداری برشمرده شد از جمله: تضعیف بهزیستی کارکنان، تضعیف عدالت سازمانی، کوتوله‌پروری در سازمان و نظایر آن، همگی سازوکارهای انسانی، اجتماعی و خصوصاً سازمانی را تحت تأثیر قرار می‌دهند که نتیجه‌ی آن چیزی جز تباهی و نابودی سازمان نیست.

پیشنهادها

یافته‌های پژوهش نشان داد که عدم شفافیت سازمانی و ناکارآمدی مکانیسم‌های نظارتی، یکی از مهم‌ترین پیشایندهای سوداگری اداری است. در این راستا پیشنهاد می‌شود که یک سیستم نظارت داخلی در سازمان برقرار باشد. این سیستم نظارت داخلی شامل استقرار سیاست‌ها، رویه‌ها، کنترل‌ها و فرآیندهایی است که به منظور شناسایی، ارزیابی، پیشگیری و رفع مشکلات، تخلفات و نارسایی‌ها در سطوح مختلف سازمان ایجاد می‌شود. این سیستم با هدف پیشگیری از ناکارآمدی‌ها و نادرستی‌ها در فعالیت‌های سازمانی، اقداماتی را برای اصلاح و بهبود آن‌ها برنامه‌ریزی می‌کند (شمس و درویش، ۲۰۱۵).

عدم تقید به ارزش‌های سازمانی، یکی از پیشایندهای سوداگری اداری برشمرده می‌شود. آنچه که مانع از بروز این امر می‌شود، رهبری مؤثر می‌باشد. رهبری مؤثر به معنای این است که رهبران سازمان باید برای جلوگیری از هرگونه نقض اصول اخلاقی و قوانین در سازمان تلاش کنند و به‌عنوان نمونه اصلی از رفتارهای اخلاقی و شفاف در سازمان عمل کنند. این مسئله شامل ارتقای ارزش‌های مثبت، ترویج شفافیت و انفعالیات در تصمیم‌گیری‌ها، ایجاد فرهنگ اخلاقی قوی در سازمان و تشویق کارکنان به رفتارهای اخلاقی و مبتنی بر ارزش‌های سازمانی می‌شود. رهبران سازمان باید نمونه‌ای از ارزش‌های

سازمانی باشند و آن‌ها را در رفتار و تصمیمات خود به کار بگیرند تا اعتقادات و رفتارهای مثبت در سازمان ترویج یابد.

براساس یافته‌های پژوهش، سبک مدیریتی ماکیاولیسمی، یکی از پیشایندهای بروز سوداگری اداری می‌باشد. رهبری ماکیاولیسمی به اصول و تکنیک‌های مدیریتی اطلاق می‌شود که برای انجام اهداف و تحقق موفقیت با استفاده از هر رهیافت قابل قبولی از جمله تزویر، تلاش بدون اصول و قوانین و تجاوز به حقوق دیگران اجرا می‌شود. آموزش کارکنان و اعضای سازمان در مورد اصول اخلاقی و انسانی در محیط کار و تبیین معایب این سبک مدیریت، یکی از مواردی است که می‌تواند از بروز سبک رهبری ماکیاولیسمی جلوگیری کند. این نوع آموزش به کارکنان کمک می‌کند تا بهتر درک کنند که چگونه رفتارهای نادرست و ماکیاولیسمی می‌تواند به خود و سازمان آسیب بزند و منجر به عرضه اخلاقی، کاستی در اعتماد و پایین آمدن فرهنگ سازمانی شود. با افزایش آگاهی کارکنان و تبیین معایب سبک مدیریت ماکیاولیسمی، این امکان به وجود می‌آید که کارکنان بهتر بتوانند رفتارهای نادرست و ماکیاولیسمی را تشخیص دهند و مانع از وقوع سوداگری اداری و ناخوشی‌های مربوط به آن شوند. این آگاهی می‌تواند به افزایش انگیزه‌های اخلاقی کارکنان و ارتقای فرهنگ سازمانی متناسب با ارزش‌های انسانی و اخلاقی کمک کند و در کل به جلوگیری از سوداگری اداری و بهبود روابط و عملکرد سازمانی کمک کند.

یکی از راهکارهایی که مانع از منفعت‌طلبی و تک‌روی سازمانی به‌عنوان یکی از پیشایندهای سوداگری اداری می‌شود، ایجاد سیاست‌ها و فرآیندهای شفاف می‌باشد. با ایجاد سیاست‌ها و فرآیندهای شفاف، تصمیم‌گیری‌ها و اجراها در سازمان به صورت علنی و قابل دسترس برای همه اعضا قرار می‌گیرند. این امر باعث افزایش شفافیت در سازمان می‌شود و از پنهان‌کاری و ایجاد منفعت‌طلبی جلوگیری می‌کند. همچنین یکی از مهم‌ترین راهکارهایی که موجب جلوگیری از وقوع این امر می‌شود، تقویت مکانیسم‌های انگیزشی است. ارائه جوایز برای همکاران براساس عملکرد و توانایی‌شان به‌جای تک‌روی و منفعت‌طلبی می‌تواند انگیزه بالایی برای عملکرد بهتر فراهم کند.

ارتقای فرهنگ سازمانی یکی از راهکارهای کاهش نارسیم و خودخواهی افراطی است. ایجاد یک فرهنگ سازمانی که از ارزش‌های همکاری، احترام متقابل و انعطاف‌پذیری حمایت می‌کند، می‌تواند از بروز نارسیم و خودخواهی جلوگیری کند (ربعی و آصف، ۲۰۱۲).

یافته‌های پژوهش نشان داد که شکل‌گیری حالت کرونیسم سازمانی، مهم‌ترین پسایندهای شکل‌گیری سوداگری اداری

می‌باشد. یکی از راهکارهایی که می‌توان در خصوص جلوگیری از این حالت ارائه داد، ایجاد فرهنگ شایستگی می‌باشد. ارتقاء نظام انتخاباتی و استخدام بر مبنای شایستگی و توجه به توانمندی‌ها، مهارت‌ها و تجربیات افراد، می‌تواند از نفوذ کرونیمی جلوگیری کند.

یکی از پیامدهای دیگری که برای سوداگری اداری برشمرده شد، تضعیف عدالت سازمانی است. در این راستا پیشنهاد می‌شود که در سازمان سیستم ارزیابی عملکرد منصفانه برقرار باشد. سیستم ارزیابی عملکرد منصفانه، به معنای بازخورد و ارزیابی دقیق و شفاف عملکرد کارکنان براساس استانداردهای قابل اندازه‌گیری و شفاف است. ارزیابی عملکرد منصفانه به ارزیابی دقیق مهارت‌ها و عملکرد افراد براساس نیازهای سازمان کمک می‌کند. این امر باعث ارتقای عملکرد افراد و دقیق‌تر شدن تصمیم‌گیری‌های مربوط به پاداش و ارتقا می‌شود و از ایجاد فرصت‌ها برای سوداگری اداری جلوگیری می‌کند.

کوتوله‌پروری در سازمان ممکن است منجر به دسته‌بندی و اولویت‌بندی ناعادلانه و بی‌معنا از منابع و فرصت‌های سازمانی شود. به عبارت دیگر، آن‌هایی که قدرت و تصمیم‌گیری دارند ممکن است از این قدرت برای ترویج منافع و تفاوت‌های شخصی خود استفاده کنند و در نتیجه، کارکنانی که براساس توانایی و کارکردشان ارزیابی می‌شوند، از فرصت‌ها و منابع کافی برخوردار نشوند. در این شرایط، ترویج انصاف و برابری در سازمان‌ها به معنای مواجهه با این نوع سوداگری اداری و ایجاد یک محیط کاری که براساس ارزش‌ها، توانایی‌ها و عملکرد کارکنان تعیین شده باشد، است. این به معنای ایجاد فرصت‌های برابر برای همه اعضای سازمان، ارزیابی منصفانه

عملکرد، اعمال معیارهای شفاف و عادلانه و ایجاد یک فرهنگ مشترک از عدالت و برابری میان افراد می‌باشد. این اقدامات باعث می‌شود که کوتوله‌پروری در سازمان‌ها کاهش یابد و فرصت‌های برابر برای تمامی اعضا ایجاد شود.

گرفتاری به سندرم نپوتیسم و خویشاوندگرایی یکی از پیامدهای سوداگری اداری برشمرده شد. بر این اساس پیشنهاد می‌شود به منظور جلوگیری از وقوع این امر، سیاست‌های شفافیت برای انتصابات در سازمان برقرار شود. تعیین سیاست‌ها و رویه‌های واضح برای انتصاب و ارتقاء کارکنان و جلوگیری از تضارب منافع در زمینه‌های مختلف، باعث می‌شود که عزل و نصب‌ها براساس شایستگی در سازمان به وقوع بپیوندد.

پارادوکس قدرت به وضعیتی اشاره دارد که در آن افزایش قدرت و توانایی افراد یا سازمان، به جای افزایش کارایی و عملکرد، می‌تواند به تضعیف و اختلال در ساختار سازمانی منجر شود. یکی از راهکارهایی که منجر به جلوگیری از بروز این پدیده می‌شود، تعیین مرزهای قدرت می‌باشد. این مرزها و محدودیت‌ها برای این است که باعث جلوگیری از سوءاستفاده از قدرت و هرگونه حالات منفور و ناسازگاری گردند که در پارادوکس قدرت ایجاد می‌شود.

سپاسگزاری

از تمامی کسانی که در نگارش این پژوهش به ما یاری رساندند، نهایت سپاس و قدردانی را داریم.

References

- Avgerou, C., & Bonina, C. (2020). Ideologies implicated in IT innovation in government: A critical discourse analysis of Mexico's international trade administration. *Information Systems Journal*, 30(1), 70-95. <https://doi.org/10.1111/isj.12245>
- Chatterjee, S., Dalman, M. D., & Mookherjee, S. (2020). To short or not to short? Improving morality judgments of short trades and short traders. *Journal of Business Research*, 114, 173-185. DOI: 10.1016/j.jbusres.2020.04.011
- Choi, P. M. S., Choi, J. H., & Chung, C. Y. (2020). Do individual traders undermine firm valuation? *Finance Research Letters*, 36, 101567. DOI: 10.1016/j.frl.2020.101567
- Claussen, K. (2021). Trade administration. *Virginia Law Review*, 107(4), 845-917.
- Dahlström, C., Lapuente, V., & Teorell, J. (2012). The merit of meritocratization: Politics, bureaucracy, and the institutional deterrents of corruption. *Political Research Quarterly*, 65(3), 656-668. DOI:10.1177/1065912911408109
- Demir, T. (2023). Politics and administration. In *Global Encyclopedia of Public Administration, Public Policy, and Governance* (pp. 9713-9718). Cham: Springer International Publishing.
- Foorotani, Z., Zamaheni, M., Ahmadi, F., & Lali Sarabi, A., (2023). Investigate and Analysis the Relevance Rate of Payam Noor University with Conceptual Model of Holographic. *Public Organization Management*, 11(3), 95-114. (In Persian) DOR: 20.1001.1.2322522.1392.2.0.3.0

- Hosseinpour, D., Abdolhosseinzadeh, M., Aslipour, H., & Ghorbanizadeh, V., (2023). Analysis and pathology of the instruments for implementing the meta policies of the administrative system. *Public Management Researches*, 15(58), 118-91. (In Persian) DOI: [10.22111/jmr.2022.41990.5757](https://doi.org/10.22111/jmr.2022.41990.5757)
- Hu, M., Tuilautala, M., Yang, J., & Zhong, Q. (2022). Asymmetric information and inside management trading in the Chinese market. *The North American Journal of Economics and Finance*, 62, 101756. <https://doi.org/10.1016/j.najef.2022.101756>
- Keikha, A., & Shahbakhsh Ghalami, I. (2020). The Role of Administrative Trading in Job Destructive Reflections: with the Mediating Role of Employees' Political Behavior. *Management and Development Process (JMDP)*, 33(3), 31-47. (In Persian) Doi: [10.52547/jmdp.33.3.31](https://doi.org/10.52547/jmdp.33.3.31)
- Mohammadi, M., Maghsoudi Ganjeh, Y., & Shahbazi Dastjerdeh, L. (2022). The Effect of Commotion-Goal Theory Application on Organizational Resilience with the Mediating Role of Political Behavior of Isfahan Public Organizations Managers. *Public Organizations Management*, 10(3), 41-54. (In Persian) DOR: [20.1001.1.2322522.1401.10.39.3.8](https://doi.org/20.1001.1.2322522.1401.10.39.3.8)
- Mohseni, F. (2015). Prevention of Administrative Corruption Emphasizing Information Technology. *Journal of Judicial Law Views*, 18(61), 139-174. (In Persian)
- Moraes, R. M. de ., Istoe, R. S. C. ., & Miranda , V. A. (2023). Political skill in organizations: paths of an evolving concept. *Revista De Administração Da UFSM*, 16(2), e7. DOI: <https://doi.org/10.5902/1983465971331>
- Moutoukias, Z. (2022). Power, corruption, and commerce: the making of the local administrative structure in seventeenth-century Buenos Aires. In *The Atlantic staple trade* (pp. 271-301). Routledge.
- Ozer, F., & Cihan, T. (2014). Effect of Strategic Leadership Style On Firm Performance: A Study In a Turkish SME. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 150(15), 778 -784. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2014.09.059>
- Pourezat, A. A., Ghorbani, A., Abdi, J., & Najarshams, F. (2018), Recall of New Spoil System as Administrative Trader. *Public Administration*, 10(2), 209-226. (In Persian) DOI: [10.22059/jipa.2018.247808.2150](https://doi.org/10.22059/jipa.2018.247808.2150)
- Rabiee, A., & Assef, A. (2012). The Role of Organizational Culture in Preventing from Administrative Corruption. *Public Administration*, 4(10), 45-58. (In Persian) DOI: [10.22059/jipa.2012.29130](https://doi.org/10.22059/jipa.2012.29130)
- Rafaty, R. (2018). Perceptions of corruption, political distrust, and the weakening of climate policy. *Global Environmental Politics*, 18(3), 106-129. <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.3175064>
- Ren, S., Hao, Y., & Wu, H. (2021). Government corruption, market segmentation and renewable energy technology innovation: Evidence from China. *Journal of Environmental Management*, 300, 113686. <https://doi.org/10.1016/j.jenvman.2021.113686>
- Sanaie, M., Jafariani, H., & Samanian, M. (2023). Political behavior of government managers and its causes in the organization. *Political Sociology of Iran*, 5(11), 2894-2911. (In Persian) DOI: [10.30510/psi.2022.312064.2535](https://doi.org/10.30510/psi.2022.312064.2535)
- Shams, M., & Darwish, H. (2015). *The effect of political behavior on the voIdentifying and analyzing the antecedents and consequences of administrative trader in government organizations with the FCM methodice of Hamedan province municipal employees*. Msc Thesis, Ministry of Science, Research, and Technology, Payam Noor University, West Tehran. (In Persian)
- Sun, F., Dutta, S., Zhu, P., & Ren, W. (2021). Female insiders' ethics and trading profitability. *International Review of Financial Analysis*, 74(6), 101710. DOI: [10.1016/j.irfa.2021.101710](https://doi.org/10.1016/j.irfa.2021.101710)
- Transparency International (b). Corruption Perception Index 2022. Available at: <http://www.transparency.org>.