

## ارتقاء سلامت اداری:



سلامت اداری که آنرا در برابر فساد اداری بکار میبرند. عنوان و واژه ای است عام که در سیستم اداری کشورها بکار میرود. جمله مقولاتی است که رشد و توسعه کشورها را. خصوصاً کشورهای جنوب یا جهان سوم را به طور جد با مشکل مواجه ساخته است. استناد آمار منتشره از سوی سازمان جهانی شفافیت. کشور ایران از میان کشور در رتبه از نظر فساد اداری قرار

سلامت اداری و یا نقطه مقابل آن فساد اداری داری تعریفی جامع الشرایط و قابل قبول همگان نمیباشد. موقعیت و جایگاه شغلی و اداری برای مقاصد غیر از خواستگاه اصلی و قانونی از برای منفعت شخصی یا گروهی را فساد اداری یا شغلی می نامند نقطه مشترک فساد اداری در تمام عرصه ها هنجار شکنی و تخطی از هنجارهای اخلاقی و قانونی در عملکرد سازمانی و شغلی می باشد. و از این روست که سلامت اداری تبعیت از هنجارهای قابل قبول در هر جامعه و فرهنگ می شود

از بین رفتن سلامت اداری و جایگزینی فساد. تابعی از عوامل گوناگون و موثر در شکل گیری این پدیده دارد که مهم ترین آنها -عوامل فرهنگی و اجتماعی-عوامل اداری و سازمانی و عوامل شخصیتی است

-عوامل فرهنگی و اجتماعی: افزایش سطح اخلاق عمومی در جامعه. هزینه های اخلاقی و اجتماعی و روانی فساد را برای مفسدین خرد و کلان بالا میبرد. چرا که ارتکاب عمل خلاف و انجام بزه و فعل مجرمانه. مصونیت فرد را در سازمان و یا جامعه دچار کرده و او را متحمل تعب و ترس از خطر کشف و توبیخ و هزینه های حیثیتی را افزایش داده و شرمساری مرتکب را در پی خواهد داشت

-عوامل اداری و سازمانی: تعدد قوانین و مقررات غیر واقع. افزایش کمی دستور العمل و بخشنامه های پی در پی و همچنین ابهامات موجود در رویه های اداری و استانداردهای جاری. امکان همه گونه تصمیم گیری و اقدام خود سرانه را به کارگزاران داده و چند تویه بودن فرایندهای اداری نیز عامل تشویق مراجعین به پیشنهاد رشوه برای تسریع در کارشان می گردد

نکته بسیار مهم دیگری که در این راستا موثر است عدم کفایت حقوق و مزایای کارکنان است که باعث کاهش تدریجی قدرت مقاومت و در نهایت نیز عادت بعدی آنان به قبول پیشنهاد رشوه میباشد



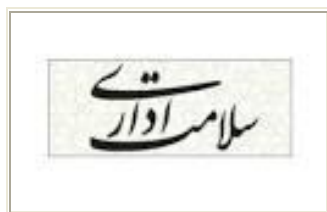
-عوامل شخصیتی: تقریباً در تمام کشورها. استخدام و اخذ پست های حساس همانند مشاغل فنی گمرکی بر مبنای لافلاز احراز شرایط عمومی و یا گزینش بر مبنای انتخاب اصلح میباشد که در کشور خودمان نیز رعایت شده ولی متأسفانه عدم

آموزش‌های عقیدتی در طول دوران خدمت و با توجه به این اصل علمی که انسان تحت تاثیر محیط اطراف خود قرار می‌گیرد. حتی انتخاب‌های بر مبنای گزینش اصلح نیز در دراز مدت، بعضاً فاقد اعتبار و ارزش می‌گردد.

از جمله دلایل گوناگون بیماری و عدم سلامت اداری و سازمانی و ایجاد فساد اداری، فقر اقتصادی و نابسامانی‌های در آمدی کارکنان ادارات و سازمانها، فقر فرهنگی و عدم وجود باورهای استوار اخلاقی و دینی و نبود مقررات و قوانین بازدارنده و نظام‌های کنترلی موثر. اما شاید اصلی‌ترین و مهم‌ترین عنصر در اشاعه فساد و از بین رفتن سلامت اداری، نبود ساختارهای ام‌امور در سازمانهاست.

در محیط‌های اداری غیر شفاف و مبهم، امکان کج‌رویه‌های گوناگون افزایش می‌یابد و انجام رفتارهای فساد آلود تسهیل می‌شود بنابراین شاید به جرات بتوان ادعا کرد که از جمله موثرترین شیوه‌های مبارزه با بیماری اداری و فساد سازمانی، خروج از فضای ریک و سایه، و شفاف سازی محیط و ساختارهای اداری و سازمانی خواهد بود.

مفهوم سلامت: سلامت به معنای فقدان بیماری و عدم نارسائی در یک ارگانسیم میباشد.



پروفسور مایلز در سال سلامت سازمانی را تعریف و ضمن ارائه طرحی برای سنجش سلامت سازمانها، تاکید نموده که یک خصوصاً سازمانهای مهم و استراتژیک همیشه سالم نخواهند ماند.

ویژگیهای یک سازمان سالم از دیدگاه این دانشمند و بسیاری از متخصصین به شرح ذیل بیان

: اینکه مبادله اطلاعات در چنین سازمانهایی قابل اعتماد، و همچنین وجود خلاقیت و بالندگی و انعطاف در چنین سازمانی غالباً مهیا و فراهم است.

ثانیا: یگانگی و تعهد در اهداف سازمانی وجود دارد و حمایت داخلی و رهائی از ترس و تهدید در آن فراهم است. زیرا که ترس و تهدید به ارتباط خوب و سالم آسیب زده و حفاظت و حراست از خود را به جای توجه و علاقه به سازمان موجب میشود.

دکتر لایدن در خصوص سلامت اداری و سازمانی مینویسد: سلامت سازمانی مفهوم جدیدی که تنها شامل توانایی سازمان برای انجام وظایف به شکل موثر نبوده، بلکه تواناییهای سیستم را برای رشد، شکوفائی و بالندگی بهبود میبخشد. در یک دستگاه سالم مدیرانی با سواد به تمام معنا، و متعهد و کارکنانی وظیفه شناس با روحیه بالا وجود دارد که کار خود را دوست دارند و افرادی موثر و سودمند هستند که پویائی سازمان خود را موجب میباشند.

دکتر ساعتچی استاد دانشگاه تهران و اندیشمند معاصر ویژگیهای یک دستگاه و سازمان سالم را به شرح ذیل تبیین نموده است.

- اهداف دستگاه برای اکثریت کارکنان آن دستگاه ملموس و تمامی فعالیتها در جهت اهداف واقعی آن دستگاه انجام میپذیرد.

- کارکنان نسبت به سازمان خود تعلق خاطر دارند و علاقمند به اعلام نظرات خود در پیچیده ترین موردها هستند. زیرا به حل آن مشکلات و معضلات خوشبین میباشند.

- مسائل در چارچوب امکانات موجود به صورت واقع بینانه بر طرف میشوند.

- پرسنل و کارکنان در جهت حل مشکلات به صورت غیر رسمی و خارج از وظیفه و فارغ از عنوان و مقام با یکدیگر همکاری میکنند و در گیر این نیستند که ببینند مدیران سطح بالا چگونه فکر میکنند و حتی خواسته‌ها و نظرات رئیس خود را مورد سؤال قرار می‌دهند.

-تصمیم گیری و تصمیم سازی برای افزایش راندمان و کارآئی دستگاه بر اساس عواملی از قبیل توانایی. احساس مسئولیت. حجم کار. زمان مناسب و تجزیه و تحلیل منطقی صورت می گیرد .

- قضاوت و خواسته های کارکنان سطوح پائین مورد توجه و احترام قرار می گیرد

مسائلی که در موسسه مورد بررسی و حل و فصل قرار می گیرد. شامل نیازهای شخصی و روابط انسانی نیز میشود

- تشریک مساعی به صورت آزاد و داوطلبانه صورت میگیرد. و کارکنان آماده برای کمک و همکاری سازنده در جهت نیل به اهداف تعیین شده هستند و در این راستا تلاش می کنند

- تضاد در امر تصمیم گیری مهم تلقی میشود و به طور موثر برای همکاران مطرح و کارکنان آنچه را احساس میکنند ابراز می دارند

- یاد گیری حین انجام کار به مقدار زیادی بر اساس طریق و کوشش خود یاد گیرنده و راهنمایی و توصیه یاد دهنده صورت میگیرد

- کارکنان نسبت به یکدیگر احساس تعلق خاطر دارند و خود را تنها حس نمی کنند

کارکنان کاملاً متحرک و بر اساس انتخاب و علاقه در فعالیت ها مشارکت می نمایند- حضور کارمند در دستگاه برایش جذاب و

- مدیریت و رهبری به صورت انعطاف پذیری در سیستم اعمال میشود

- قبول ریسک به عنوان یکی از شرایط توسعه و تغییر. مورد قبول مدیریت و کارکنان میباشد

- و در آخر اینکه تحرک سازنده در دستگاه ملموس. و ابداعات و ابتکارات به مقدار زیادی مشهود است و روش های قدیمی مورد سوال و در صورت اثبات عدم کارآیی کنار گذاشته میشود

پروفیسور لاپدن برخی از نشانه های ضعف در سلامت سازمانی را بدینگونه شرح می دهد: - کاهش سود مندی و منفعت . - افزایش غیبت و نهست کارکنان. - فقدان کانال های ارتباطی باز. - اتخاذ همه تصمیمات در سطوح عالی سازمان - فقدان تعهد کارکنان به وجود سطوح پائینی از روحیه و انگیزش در کارکنان - نادیده انگاشتن اعتبار سازمان توسط کارکنان - فقدان اعتماد به کارمندان سازمان.

در زمینه مبارزه با فساد اداری که اگر به شکل صحیحی در یک سازمان و حتی در سطح کلان یک کشور. از قوه به فعل در آید زمانی را در پی خواهد داشت و بیشتر بر پیشگیری از بروز پدیده فساد میباشد تا اینکه بخواهد از طریق اعمال بر کارکنان خاطی با چنین پدیده گسترده ای مبارزه کند. رویکرد اساسی این نوشتار بر این تاکید خواهد داشت که به جای اتکاء بر رویه های مبتنی بر تنبیه انضباطی مرتکبین. ایجاد راه اندازی یک سیستم پیشگیری از فساد که هسته مرکزی آن فرهنگ سازمانی نام دارد میباشد

این رویکرد اقداماتی همچون هویت بخشی به کارکنان تثبیت سیستم اجتماعی. ایجاد تعهد درونی در کارکنان و تثبیت شیوه های انگیزشی کارکنان. ارائه الگوهای رفتاری مناسب به کارکنان. استقرار نظام خود ارزیابی. ترویج معنویت در ساختار سازمانی. گسترش اخلاق کار و خواهد بود. که قابل بسط و تعمیم در تمامی دستگاههای اجرائی. نهاد ها و شرکت های دولتی و خصوصی بوده که در این مقاله. هریک از این مؤلفه را به شکلی بنیادین و کاربردی بیان خواهد داشت. و در پایان نیز در صورت عدم تطویل کلام و طولانی نشدن بیش از اندازه این نوشتار به تعدادی از مناهج تخصصی و خاص به منظور نیل به سلامت اداری در سازمان حساس و با اهمیت خودمان. یعنی " گمرک" خواهیم پرداخت

نقش آفرینی فرهنگ غنی سازمانی در ایجاد سلامت اداری و تجربه های به دست آمده در دستگاههای مختلف یک کشور و حتی کشور های دیگر موید و نشانگر این مطلب است که فساد امری کاملاً پیچیده، پنهان و متنوع است که درمان و مبارزه آن نیز امری پیچیده و مستمر و طولانی است

در حقیقت فساد و بیماریهای سازمانی و اداری مانند عفونت است که اگر به اندام و پیکره سازمان و حتی اجتماع راه پیدا .  
اعضاء آن را یکی پس از دیگری عفونی کرده و از کار می اندازد. و چه بسا گسترش این عفونت . کل پیکره سیستم و حتی جامعه را فاسد نماید

پیامد های فساد اداری. که در قالب معضلات و ناهنجاریهای همچون سوء استفاده از موقعیت های شغلی.  
کلاهبرداری. پارتی بازی. بی عدالتی. باج خواهی. ایجاد نارضایتی برای مراجعین. سرقت اموال و داراییهای سازمان.  
اطلاعات سری و محرمانه سازمان و نظایر آن به صورت فردی و یا گروهی پدیدار میگردد. مینه های گوناگونی وجود دارند که موجب پیدایش. گسترش و ترویج آن میباشد

در دنیای امروز که آنرا جامعه مصرفی لقب داده اند. رشد بی رویه نیاز های مادی و گرایش انسانها به بر طرف نمودن هر چه بیشتر نیازهای مادی. و پول در این میان حرف اول را برای برطرف نمودن این نیازها میزند. برای انسانی که افزایش در آمد بیشتر برایش میسر نیست و راه های مشروع کسب در آمد بیشتر بر او بسته است. چه راهی وجود دارد که بتواند بر رفع نیازهای رو برشد زندگی فایق آید؟

تحقیقات گوناگون صورت گرفته بر روی میزان نیاز و در آمد افراد جامعه بویژه کارکنان ادارات و سازمانهای دولتی حکایت از این دارد که با گذشت زمان و افزایش بی رویه تورم در سالهای اخیر نه تنها سطح در آمد نتوانسته به سطح نیازهای مادی غلبه کند. بلکه از سیری نوزولی نیز برخوردار بوده است. با شکل گیری چنین شرایطی. طبیعی به نظر میرسد که در عرصه رقابت های نا عادلانه اجتماعی. افراد تلاش کنند تا از طریق مسیرهای غیر قانونی به اهداف شخصی و مادی خود دست یابند که حکایت از یک جهش اجتماعی برای بروز فساد در جامعه و سازمان است

نکته مهم و اساسی دیگری که در راستای سلامت سازی یک سازمان می بایست توسط مدیران به درستی به اجرا درآید " " . مطالعات نشان دهنده آن است که برای فعالیت های تمامی گروههای سازمانی وجود انضباط امری ضروری است که باعث میشود اعضاء و کارکنان دستگاه میل و خواسته های شخصی خود را به نحوی منطقی با کد رفتارهای تدوین دیریت سازمان تطبیق دهند و از این طریق با اهداف سازمانی سازگاری یابند

در یک سازمان. مهارت در ایجاد یک فضای سالم انضباطی از مهم ترین ویژگیهای مسئولان آن سازمان است .  
"تربیت. کنترل. حس فرمانبرداری. خوی اطاعت پذیری. و نظیر آن " که باعث ایجاد نظم و حس انجام وظیفه طبق موازین تعیین شده در افراد خواهد بود

در انضباط سازمانی چهار هدف عمده مطرح است که عبارتند از: -حفظ و حراست از منافع کلی سازمان - حمایت از حقوق کارکنان - رفع ناهنجاریها محیط کاری و ایجاد محیطی آرام برای کارکنان -بالا بردن کیفیت کار کارکنان

در کتاب مدیریت بر منابع انسانی حاجی کریمی صفحه یکی از رویکردهای انضباطی توییح و یا ترس از آن برای وا داشتن افراد به اطاعت و سرسپردگی به قوانین . که رویکرد منفی و یا به اصطلاح چوب دستی مدیر نام دارد. ولی تاکید قوانین . متاسفانه بر رویکرد ترس از توییح است نه بر اساس جذب قلبی مشارکت افراد. که اعمال آن اگر توام با تدبیر نباشد زمینه نافرمانی را نیز میتواند به طور ضمنی ایجاد کند ولی رویکردهای مثبت انضباط نیز وجود دارد که شامل آفرینش یک نگرش و فضای سازمانی در بین کارکنان ای سوق دادن آنها به تطبیق و سازگاری با قوانین و مقررات است

انضباط مثبت زمانی حاصل میشود که مدیریت به دنبال اصول انگیزشی مثبت و سازمانی کارآمد باشد. انضباط مثبت باید بر عقیده و باور کارکنان استوار باشد. طوری که پرسنل آن را درک نموده و از این رفتارها در عمل حمایت نمایند

شرط لازم در انضباط مثبت ایجاد یک ارتباط روشن بین شغل و قوانین و مقررات آن با شاغل است و مدیر باید در جستجوی ایجاد حس مسئولیت فردی و خود انضباطی باشد که دستیابی به چنین انضباطی. خود سرپرست و یا مدیر باید نمونه ای روشن از آن

یکی دیگر از شاکله های سلامت اداری خصوصا در سازمانهای حساس و تاثیر گذار همانند گمرک و دیگر نهادهای حاکمیتی اقتصادی که با دسته ای متنوع و بعضا متناقض از وظایف روبرو هستند. استفاده از فن آوریهای نوین اطلاعات و رایانه ای کردن سیستم میباید که از جدیدترین شیوه های کاهنده فساد در دستگاههای دولتی و حتی خصوصی میباید همانگونه که همه ما می دانیم دشمن اصلی فساد "شفافیت" . به عقیده بسیاری از پژوهندگان عرصه مدیریت بر منابع انسانی بر این باورند که تبیین یک استراتژی سالم سازی اداری. که شفافیت در مدیریت دولتی را تقویت نکند محکوم به شکست است

توسل به فن آوری اطلاعات و رایانه ای کردن دستگاههای دولتی که در قالب دولت الکترونیک.چندی است در کشورمان متجلی . با شفاف سازی فرایندهای تصمیم گیری و تصمیم سازی از تصمیم های غیر شفاف و دلخواهی جلوگیری نموده

دولت الکترونیک که سازمان گمرک نیز یکی از پیشگامان آن در عرصه طراحی و بکارگیری سیستم های الکترونیکی همانند طرح آسیکودا و غیره باعث شکل گیری سیستمی کارآمد و اثر بخش و موجب تسریع در انجام امور خدمت گیرندگان خود شده و با کمتر شدن ارتباط ارباب رجوع با متصدیان امور موجبات از بین رفتن و یا تعدیل در فساد اداری گردیده است. ولی باید توجه داشت که تنها اکتفا به دولت الکترونیک در راستای سالم سازی اداری کار ساز نبوده و چه بسا که بجای از بین بردن فساد اداری فقط موجب جابجایی فساد از



طریقی به طرق دیگرخواهد بود