

توسعه فردی و تحول سازمانی

کشف فرآیند شکل‌گیری فساد در سازمان‌های دولتی عراق

ایناس عباس یونس یونس^۱، قاسم اسلامی^۲، علی رضا خوراکیان^۳، یعقوب مهارتی^۴ شیوه استناددهی: عباس یونس، ایناس، یونس، یونس، یونس.

اسلامی، قاسم، خوراکیان، علی رضا، و مهارتی، یعقوب.

(۱۴۰۴). کشف فرآیند شکل‌گیری فساد در سازمان‌های

دولتی عراق. توسعه فردی و تحول سازمانی، ۳(۲)، ۱-۲۱.

۱. دانشجوی دکتری مدیریت منابع انسانی، دانشکده علوم اداری و اقتصادی، دانشگاه فردوسی مشهد، مشهد، ایران

۲. دانشیار، گروه مدیریت، دانشکده علوم اداری و اقتصادی، دانشگاه فردوسی مشهد، مشهد، ایران

۳. استاد، گروه مدیریت، دانشکده علوم اداری و اقتصادی، دانشگاه فردوسی مشهد، مشهد، ایران

* ایمیل نویسنده مسئول: gh.eslami@um.ac.ir

چکیده

هدف از پژوهش حاضر، کشف فرآیند شکل‌گیری و توسعه انواع فساد سیاسی، اجتماعی، اقتصادی، اداری و بین‌المللی در سازمان‌های دولتی عراق است. این مطالعه از نوع پژوهش‌های بنیادی با رویکرد تفسیرگراییانه و راهبرد کیفی داده‌بنیاد بر پایه رویکرد گلیزر است. جامعه آماری شامل مدیران و خبرگان سازمان‌های دولتی عراق بود که با آن‌ها مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته صورت گرفت. نمونه‌گیری به‌صورت نظری انجام شد و تا رسیدن به اشباع نظری، با ۲۱ نفر مصاحبه شد. اعتبار نتایج با چهار معیار گوبا و لینکلن بررسی شد. تحلیل داده‌ها با استفاده از دو مرحله کدگذاری حقیقی و نظری انجام شد. نتایج تحلیل داده‌ها نشان داد فرآیند شکل‌گیری فساد از طریق شش مرحله متوالی انجام می‌شود: انباشت شرایط تسهیل‌گر، تحریک نظام انگیزشی فساد، تکوین کنش‌های انحرافی، طراحی و نهادینه‌سازی مسیر فساد، تثبیت ساختاری و بازتولید فساد، و نرمال‌سازی و بی‌حسی اخلاقی. در نهایت، این فرایند منجر به بروز پنج نوع فساد شامل فساد سیاسی، اجتماعی، اقتصادی، اداری و بین‌المللی می‌شود. مدل استخراج‌شده می‌تواند به‌عنوان الگویی مفهومی برای درک بهتر سازوکارهای شکل‌گیری فساد در سازمان‌های دولتی عراق به‌کار گرفته شود و از طریق شناسایی به‌موقع مراحل آن، بستر طراحی راهکارهای پیشگیرانه و اصلاحی را فراهم آورد.

کلیدواژگان: شکل‌گیری فساد، فساد اداری، داده‌بنیاد، گلیزر، سازمان‌های دولتی عراق

تاریخ چاپ: ۲۴ تیر ۱۴۰۴

تاریخ بازنگری: ۲۱ اردیبهشت ۱۴۰۴

تاریخ پذیرش: ۳ خرداد ۱۴۰۴

تاریخ ارسال: ۲۰ اسفند ۱۴۰۳

© ۱۴۰۴ تمامی حقوق انتشار



این مقاله متعلق به نویسنده است. انتشار این مقاله به‌صورت

دسترسی آزاد مطابق با گواهی (CC BY-NC 4.0)

صورت گرفته است.

Personal Development and Organizational Transformation

Discovering the Process of Corruption Formation in Iraqi Public Organizations

Inas Abbas Younus Younus¹, Ghasem Eslami^{2*}, Alireza Khorakian³, Yaghoob Maharati²

1. Ph.D. Candidate in Human Resource Management, Faculty of Administrative and Economic Sciences, Ferdowsi University of Mashhad, Mashhad, Iran
2. Associate Professor, Department of Management, Faculty of Administrative and Economic Sciences, Ferdowsi University of Mashhad, Mashhad, Iran
3. Professor, Department of Management, Faculty of Administrative and Economic Sciences, Ferdowsi University of Mashhad, Mashhad, Iran

*Corresponding Author's Email: gh.eslami@um.ac.ir

How to cite: Younus Younus, I. A., Eslami, G., Khorakian, A., & Maharati, Y. (2025). Discovering the Process of Corruption Formation in Iraqi Public Organizations. *Personal Development and Organizational Transformation*, 3(2), 1-21.

Abstract

The aim of this study was to discover the formation process of political, social, economic, administrative, and international corruption in Iraqi public organizations. This fundamental research employed a qualitative approach based on the grounded theory strategy using Glaser's framework. Semi-structured interviews were conducted with managers and experts in Iraqi public sector organizations, selected through theoretical sampling until data saturation was achieved with 21 participants. Trustworthiness was ensured through Guba and Lincoln's four criteria. Data analysis included both substantive and theoretical coding stages. The results revealed a six-stage process for corruption formation: accumulation of facilitating conditions, activation of the motivational corruption system, formation of deviant actions, design and institutionalization of the corruption path, structural stabilization and reproduction of corruption, and moral numbness and normalization. Ultimately, this sequence led to the emergence of five distinct types of corruption: political, social, economic, administrative, and international. The proposed model offers a conceptual framework for understanding the developmental mechanism of corruption in Iraq's public sector and serves as a basis for designing targeted preventive and corrective strategies at each stage of corruption emergence.

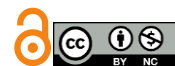
Keywords: *Corruption formation, administrative corruption, grounded theory, Glaser approach, Iraqi public organizations.*

Submit Date: 10 March 2025

Revise Date: 11 May 2025

Accept Date: 24 May 2025

Publish Date: 15 July 2025



© 2025 the authors. This is an open access article under the terms of the Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International (CC BY-NC 4.0) License.

مقدمه

فساد اداری، یکی از پیچیده‌ترین و فراگیرترین معضلات ساختاری در سازمان‌های دولتی به‌ویژه در کشورهای در حال توسعه همچون عراق است. این پدیده به‌واسطه بروز ناکارآمدی نهادی، ضعف‌های مدیریتی، غیبت شفافیت، نبود پاسخگویی و تضعیف هنجارهای اخلاقی در طول زمان نهادینه شده و به الگویی بازتولیدشونده در نظام دیوان‌سالاری بدل شده است (Al-Ali, 2019; Darwish, 2023). در چنین شرایطی، تحلیل علمی و عمیق فرآیند شکل‌گیری فساد می‌تواند ابزار مهمی برای مداخله، پیشگیری و سیاست‌گذاری مؤثر در جهت مبارزه با این آسیب اجتماعی فراهم آورد. بررسی‌های پیشین نشان می‌دهد که فساد در ساختار اداری عراق تنها به انحرافات موردی محدود نمی‌شود بلکه دارای منطق و الگوی تکرارشونده‌ای است که در سطوح مختلف اداری، سیاسی، اقتصادی و بین‌المللی عمل می‌کند (Sajad, 2023).

نخستین گام در تحلیل فساد، توجه به سازوکارهای سازمانی، فرهنگی و نهادی است که منجر به تسهیل، انگیزش و نهادینه‌سازی کنش‌های انحرافی در بدنه حاکمیت می‌شود. مطالعات متعددی به تأثیر نبود شفافیت، تمرکز قدرت، ضعف نظارت و ناکارآمدی قوانین به‌عنوان عوامل کلیدی در تشدید فساد اشاره کرده‌اند (Rezaeisiabedi, 2017; Tabiyanian, 2022). در این راستا، ساختارهای سیاسی و قومی در عراق نیز نقش مهمی در پیچیده‌سازی الگوهای فساد ایفا می‌کنند، به‌طوری‌که رابطه مستقیم بین قدرت‌های قومی و مذهبی با تخصیص‌های مالی، انتصابات، و فساد در مناصب مدیریتی مشاهده می‌شود (Al-Ali, 2014; Al-Moulawi et al., 2018). از سوی دیگر، فساد از منظر شهروندان نیز به‌تدریج به پدیده‌ای عادی تبدیل شده و باعث شکل‌گیری بی‌اعتمادی عمومی و بی‌تفاوتی اخلاقی می‌شود (Zhang et al., 2020).

علاوه بر دلایل ساختاری، عامل انسانی و انگیزه‌های فردی نیز در شکل‌گیری فساد سهم بسزایی دارند. بسیاری از کارکنان و مدیران دولتی به‌دلیل فشارهای مالی، نبود امنیت شغلی، یا طمع شخصی، وارد مسیرهای انحرافی می‌شوند (Fazouni & Zare, 2022; Ghorbani, 2021). نبود آموزش‌های اخلاقی در نظام آموزشی نیز به این چرخه دامن می‌زند. به‌عنوان نمونه، در اقلیم کردستان عراق، ارتباط مستقیمی میان سطح پایین آموزش شهروندی و گستره فساد اداری گزارش شده است (Hamzany, 2018). در چنین بسترهایی، فساد نه تنها به‌عنوان انحراف بلکه به‌عنوان یک ابزار بقا، ارتقاء یا رفاه اقتصادی تلقی می‌شود و این امر مبارزه با آن را دشوارتر می‌سازد. همچنین، تفاوت‌های فرهنگی، قبیله‌ای و مذهبی می‌توانند انسجام سازمانی را تضعیف کرده و تصمیم‌گیری‌های عمومی را به مسیرهای مبتنی بر تبعیض سوق دهند (Johar et al., 2023).

از سوی دیگر، ساختار ناکارآمد نظام قضایی و نبود سازوکارهای مؤثر پیگرد قانونی، عامل دیگری در نهادینه‌سازی فساد محسوب می‌شود (Pavlova, 2020). در بسیاری از موارد، مجرمان سازمانی یا مدیران فاسد به‌جای مواجهه با مجازات، به سطوح بالاتر ارتقاء یافته‌اند یا در سایه روابط سیاسی مصونیت یافته‌اند. همین امر موجب گسترش نوعی «مصونیت فرهنگی از فساد» شده است که در آن، ارتکاب به فساد دیگر تهدیدی برای موقعیت شغلی محسوب نمی‌شود بلکه گاه حتی نشانه‌ای از نفوذ و قدرت تلقی می‌گردد (Al-Ali, 2019). در چنین فضایی، افشاگران و رسانه‌های آزاد نیز در معرض تهدید بوده و به‌جای ایجاد بازدارندگی، انگیزه برای سکوت یا همراهی با جریان‌های فاسد تقویت می‌شود (Llarena, 2023).

در پاسخ به این چالش‌ها، پژوهشگران و سیاست‌گذاران از راهکارهای فناورانه مانند دولت الکترونیک و هوش مصنوعی برای مبارزه با فساد بهره گرفته‌اند (Taghva et al., 2023). دولت الکترونیک از طریق حذف واسطه انسانی، تسهیل دسترسی به داده‌ها، و خودکارسازی

فرآیندها، می‌تواند سطوح فساد اداری را کاهش دهد (Ibrahimi et al., 2023; Talab et al., 2019). شواهد تجربی از چین و هند نشان می‌دهد که پیاده‌سازی نظام‌های هوشمند دولت دیجیتال توانسته است با ارتقاء شفافیت، پاسخگویی و ردیابی داده‌ها، سطح رضایت شهروندان و اعتماد به حکومت را افزایش دهد (Wei & Zhu, 2021; Wu et al., 2020). البته اجرای مؤثر این برنامه‌ها نیازمند بسترهای قانونی، فرهنگی و زیرساختی است، که در عراق هنوز به‌طور کامل فراهم نشده است (Niazi, 2023).

در این میان، تقویت پاسخگویی مالی نیز اهمیت ویژه‌ای دارد. تخصیص منابع عمومی، بودجه‌بندی و اجرای قراردادهای دولتی از جمله حوزه‌هایی هستند که در معرض بالاترین خطرات فساد قرار دارند. بررسی‌ها نشان داده‌اند که فساد در تخصیص قراردادهای دولتی نه تنها بهره‌وری اقتصادی را کاهش می‌دهد بلکه منجر به توزیع ناعادلانه منابع در سطح ملی می‌شود (Wei & Zhu, 2021; Zhang et al., 2020). به همین دلیل، شفاف‌سازی در مناقصه‌ها، استفاده از سامانه‌های آنلاین پایش عملکرد و انتشار عمومی اسناد مالی از جمله راهکارهای اثربخش برای مقابله با فساد در حوزه اقتصاد عمومی شناخته شده‌اند (Montazeri et al., 2023).

افزون بر اصلاحات فناورانه، توجه به ابعاد فرهنگی فساد نیز حائز اهمیت است. همان‌طور که برخی محققان اشاره کرده‌اند، مبارزه مؤثر با فساد نیازمند تغییر در نگرش‌های عمومی، تقویت سرمایه اجتماعی و گسترش اخلاق حرفه‌ای در نظام اداری است (Persists, 2021; Tavoosi-Baghsiyeh, 2022). آموزش مدیران، ترویج فرهنگ گزارش‌دهی تخلف، حفاظت از افشاگران، و آموزش شهروندی از جمله رویکردهای کلان فرهنگی برای مبارزه پایدار با فساد به شمار می‌روند (Rahpeyma et al., 2024; Rezaeisiabedi, 2017).

پژوهش‌هایی نیز نشان داده‌اند که در نبود چنین فرهنگ‌سازی‌هایی، حتی کارآمدترین نظام‌های قانونی نیز به نتیجه مطلوب نمی‌رسند و فساد از طرق پنهان‌تر و پیچیده‌تر بازتولید می‌شود (Khan, 2012; Pavlova, 2020).

بنابراین، پژوهش حاضر در پی آن است که با تحلیل کیفی فرآیند شکل‌گیری فساد در سازمان‌های دولتی عراق، الگویی ساختاری، انگیزشی و فرهنگی از سیر نهادینه شدن فساد ارائه دهد.

روش‌شناسی

پژوهش حاضر به لحاظ جهت‌گیری، در گروه پژوهش‌های بنیادی قرار دارد. پارادایم حاکم بر این مطالعه، از نوع تفسیرگرایی است. رویکرد این تحقیق، استقرایی و استراتژی آن داده‌بنیاد با رویکرد گلیزر می‌باشد. روش تحقیق نیز کیفی است. کینگ و کوپ (۲۰۰۶) بیان کردند که هدف اصلی استفاده از روش تحقیق کیفی، توصیف موضوعات مرتبط با علوم بهداشتی و اجتماعی، انسان‌شناسی، آموزش، جامعه‌شناسی و تاریخ است. روش تحقیق کیفی درک عمیقی از مشکل و فرآیند شکل‌گیری ایده‌های جدید تحقیقاتی را فراهم می‌آورد.

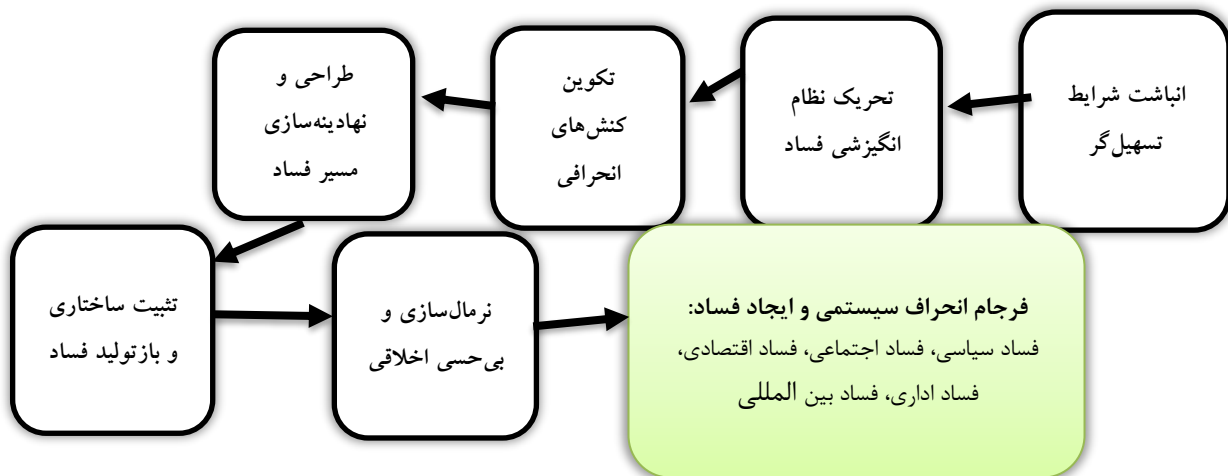
جامعه پژوهش حاضر سازمان‌های بخش دولتی عراق می‌باشند. علت انتخاب، این جامعه این است که اولاً اهمیت جایگاه سازمان‌های دولتی در تخصیص منابع کشور بسیار مهم جلوه میکند و در اصل این سازمان‌ها به نوعی نماینده حکومت اسلامی تلقی می‌شوند و باید بیشتر به رفتارهای اخلاقی، اسلامی و انسانی پایبند باشند و ثانیاً با توجه به ماهیت سازمان‌های دولتی این سازمان‌ها بیش از سایر سازمان‌ها بستری برای شکل‌گیری فساد اداری دارند که لزوم توجه به این سازمان‌ها را بیش از پیش نشان می‌دهد. از طرفی باتوجه به مشکلاتی که در زمینه فساد در سازمان‌های دولتی عراق مشاهده شد از این جامعه استفاده گردید. با استدلال‌هایی که بیان شد، با مدیران و خبرگانی از سازمان‌های منتخب که آگاهی تئوری و عملی در زمینه موضوع مورد مطالعه داشتند و فساد اداری را در هنگام بروز آن و قبلاً یا بعد از آن تجربه کردند، مصاحبه صورت گرفت. همچنین آن‌ها در فرآیندهای اجرایی یک سازمان در شناخت یا بررسی‌های فساد نیز، نقش مهمی را داشتند. در

مصاحبه‌های اول، برای یافتن چنین افرادی، در ابتدا سازمان‌هایی که عملکرد بهتری در شناسایی و مبارزه با فساد داشتند شناسایی شد و از طرفی به سازمان‌هایی که فساد در آن‌ها دیده شده بود نیز مراجعه صورت گیرد. با مراجعه به سازمان، با این افراد که معمولاً جزء مدیران رده بالای سازمانی هستند مصاحبه انجام گرفت، در مصاحبه‌های بعدی از روش نمونه‌گیری گلوله برفی استفاده شد. قبل از معرفی نفرات، جهت مصاحبه‌های بعدی، از مشارکت‌کنندگان خواسته شد تا افرادی را که معرفی می‌کنند فرآیندهای ایجاد و مبارزه با فساد را بطور کامل درک و اجرا کرده باشند، از موضوعات و سوالات مطرح‌شده در جلسه مصاحبه ادرارک و آگاهی کافی داشته باشند، دارای مدارک لیسانس تا دکتری باشند، حداقل ۱۰ سال سابقه کاری در سازمان‌های دولتی را داشته باشند و به‌عنوان مدیر ارشد نیز مطرح باشند. به منظور انجام نمونه‌گیری از نمونه‌گیری نظری استفاده شد. از آنجایی که اشباع داده‌ها، تعیین‌کننده حجم نمونه در بخش کیفی است، تا زمانی که داده‌ها به اشباع نرسید با نمونه‌های بیشتری مصاحبه شد تا اینکه در مصاحبه ۱۹ ام به اشباع رسید با اینحال دو مصاحبه دیگر جهت اطمینان. بیشتر صورت پذیرفت. قابلیت اعتماد یافته‌های این پژوهش (روایی و پایایی) نیز از طریق چهار معیار گوبا و لینکلن که شامل اعتبارپذیری، انتقال پذیری، قابلیت اطمینان، تاییدپذیری است، انجام شد. از این میان ۳ نفر مدیر منابع انسانی، ۴ نفر مدیر بازرگانی، ۴ نفر مدیر مالی، ۲ نفر مدیر طرح و برنامه، ۲ نفر مدیر خرید و تدارکات، ۱ نفر مدیر پشتیبانی و ۳ نفر مدیر برنامه‌ریزی و تأمین و ۳ نفر مدیر ارشد بودند. نتایج توصیفی مصاحبه‌شوندگان، صرفاً جهت آشنایی با جایگاه و زمینه شغلی آن‌ها ارائه گردید. به منظور کدگذاری نیز از روش کدگذاری گلیزر کمک گرفته شد. گلیزر در هریک از خانواده‌های کدگذاری، بدون ارائه یک الگوی شماتیک مشخص، به مجموعه‌ای از واژه‌ها اشاره می‌کند، که هر یک از آن‌ها می‌توانند در تلفیق کدهای حقیقی، راهنما باشند. به عبارت دیگر، گلیزر در اشاره به هریک از خانواده‌های کدگذاری، بدون معین کردن نحوه پیوند میان واژه‌ها، محقق را آزاد می‌گذارد تا خود اقدام به تلفیق کدها و مدل‌سازی، نماید. به‌عنوان مثال خانواده «فرآیند» که در این تحقیق استفاده شد به مجموعه‌ای از واژه‌هایی گفته می‌شود که به فرآیندها اشاره دارد؛ مانند: مراحل، فازها، زنجیره‌ها، توالی‌ها و....

یافته‌ها

در این پژوهش با طی کردن دو مرحله (و سه گام) اصلی، اهداف تحقیق پیگیری شد. این مراحل شامل کدگذاری حقیقی و نظری است که شامل سه گام کدگذاری باز، انتخابی و نظری می‌باشد. در کدگذاری باز، هدف تحلیل گران، خلق مجموعه‌ای نوظهور از کدها، مفاهیم و مقوله‌هاست. بر اساس رویکرد ظاهرشونده، کدگذاری باز، تا زمانی ادامه پیدا می‌کند که اثرات ظهور مقوله محوری، نمودار شود. بدین صورت که در مرحله کدگذاری باز، تحلیل داده‌ها به منظور بیرون کشیدن مجموعه‌ای از بیشترین مقوله‌ها و ویژگی‌های آن‌ها و بدون مجموعه کدهای پیش‌اندیشیده صورت گرفت. پس از آن، مصاحبه‌ها در جهت متغیر محوری کدگذاری شدند و سپس جهت تلفیق مفاهیم استخراج شده با یکدیگر، الگوی ارتباطی از طریق کدگذاری نظری به دست آمد. در رویکرد ظاهرشونده، بعد از آنکه متغیر محوری (پدیده محوری) پدیدار شد، کدگذاری انتخابی صورت می‌گیرد. پس از تجزیه و تحلیل چند مصاحبه اول و پدیدار شدن متغیر محوری، داده‌ها در جهت متغیر محوری تحت عنوان «فساد» کدگذاری شدند. نهایتاً در کدگذاری انتخابی، مجموعه‌ای از مفاهیم یا کدها که مشابه یکدیگر بودند، در یک دسته بندی قرار گرفتند. در مرحله کدگذاری نظری گلیزر برای این مرحله خانواده‌های کدگذاری را معرفی نموده است که این خانواده‌ها با توجه به تغییراتی که داشته است از ۱۸ خانواده کدگذاری نظری به ۵۲ خانواده کدگذاری رسیده است. در این پژوهش، از خانواده کدگذاری «فرآیند»

استفاده گردید. یافته‌ها شامل ۳۸ مولفه و ۱۱۲ مقوله می‌باشد. فرآیند شکل‌گیری فساد در شکل ۱ و ۲ ارائه شد و نتایج کدگذاری حقیقی نیز در جدول ۱ ارائه شد.



شکل ۱. مدل ساده فرآیند شکل‌گیری فساد

مقوله محوری (فرآیند اجتماعی اصلی):

مولفه‌ها و شاخصهای فساد در سازمان‌های دولتی عراق شامل فساد سیاسی، فساد اجتماعی، فساد اقتصادی، فساد اداری و فساد بین‌المللی می‌باشد. در این راستا فساد سیاسی شامل مقولات سوء استفاده از قدرت، سوء استفاده از مقام، فساد در شبکه‌های سیاسی و روابط حکومتی، فساد در ساختارهای حکومتی و نهادهای دولتی و فساد اجتماعی شامل مقولات فساد خویشاوندی و فساد روابط شخصی و سیاسی و فساد اقتصادی شامل مقولات رشوه، رانت، فساد مالی، دزدی، فساد در مدیریت منابع مالی و اقتصادی، فساد در تصمیم‌گیری‌های اقتصادی و تجاری و فساد در نظارت و اجرای قوانین و مقررات می‌باشد. فساد اداری نیز شامل مقولات انحراف و تخلفات شغلی، جعل و دستکاری، فساد سازمانی و عدم شفافیت، دستیابی به منابع نامشروع از طریق سازمان، شخصی سازی منافع، استثمار مناصب دولتی، فساد رفتاری و عملکردی کارکنان، فساد در اسناد و اطلاعات سازمانی، فساد قدرت و نفوذ در سازمان، فساد در تصمیم‌گیری‌ها و انتصابات و فساد بین‌المللی شامل مقولات فساد جهانی و فراملی، نقض اصل تمامیت و حاکمیت ملی در تصمیم‌گیری‌ها و دستیابی به اهداف غیرقانونی از طریق بازیگران خارجی می‌باشد.

در شکل ۲ مدل گسترده شکل‌گیری فساد اداری در سازمان‌های دولتی عراق تشریح می‌گردد.



شکل ۲. مدل بسیط فرآیند شکل‌گیری فساد

در ادامه و در جدول ۱ مربوط به مولفه‌های فرآیندهای شکل‌گیری فساد ارائه می‌گردد.

جدول ۱. مولفه‌ها و مقولات فرآیندهای شکل‌گیری فساد

مؤلفه	مقوله
مرحله «انباشت شرایط تسهیل گر فساد»	
ایجاد فرصت	ضعف سیستم‌های کنترل داخلی، فرآیندهای تصمیم‌گیری غیرشفاف
ساختارهای ناکارآمد	بوروکراسی پیچیده، ساختارهای نامتوازن قدرت، تقلیدی بودن ساختارهای سازمانی، تمرکزگرایی ساختار
قضاوت نادرست	سوگیری‌های ارزیابی، خطاهای شناختی مدیریتی، به کارگیری قضاوت فاسد، ضعف در دادگستری، عدم تناسب جرم با تعزیر
ضعف مدیریت منابع انسانی	نظام گزینش و ارتقای معیوب، نظام انگیزشی ناکارآمد، نظام ناشایستگی در مدیریت منابع انسانی، ضعف مدیریت منابع انسانی، تأثیرات عملکردی پیشین

Personal Development and Organizational Transformation

فرهنگ سازمانی فسادساز	هنجارهای معیوب، سکوت سازمانی، شرایط فرهنگی و اجتماعی، نقص نظام ارزش‌ها
ضعف نظام‌های قانونی و نظارتی و پاسخگویی	خلأهای حقوقی، نظارت ناکارآمد، فقدان قوانین کارساز، عدم تناسب قوانین
اعطای اختیارات بیش از حد به مدیران	تمرکز قدرت نامتعادل، سوءاستفاده از اختیارات تفویض‌شده
فشارهای اقتصادی و سیاسی بیرونی	فشارهای اقتصادی، فشارهای سیاسی
مرحله «تحریک نظام انگیزشی فساد»	
ترجیحات و عوامل فردی	ویژگی‌های شخصیتی محرک فساد، باورها و ارزش‌های فردی، انگیزه‌های فردی و اخلاقی، ترجیحات شخصی
ضعف دینی و اعتقادی	ضعف اعتقادی، ضعف باورهای دینی، استفاده سوء از دین، دنیاطلبی و ظاهر‌داری دینی
ضعف سازوکارهای مقابله با فساد	نظام نظارتی، عدم نظارت، ضعف نظام‌های قانونی و نظارتی، مشکلات ساختاری
فقدان شفافیت	فرهنگ سازمانی غیرشفاف، فقدان شفافیت و پاسخگویی
طمع، نیاز و فشار مالی و نیاز به بقا	ترس‌های سازمانی، انگیزه‌های مادی، فشارهای اقتصادی
قدرت‌طلبی و تمرکز قدرت	تمایلات قدرت‌جویانه، ساختار نامتوازن
فرصت‌های ایجاد شده بدون نظارت	خلأهای اجرایی، وجود روزه‌های فساد
ضعف قوانین و مقررات نادرست و غیرمتناسب	نقصان‌های حقوقی، نقص قوانین و دستورالعملها
عدم پاسخگویی مسئولان	فرار از مسئولیت، مقدس دانستن مسئولین دولتی، تقدیس گرایی دینی افراد
مرحله «تکوین کنش‌های انحرافی»	
بهره‌گیری از نقاط ضعف	خلأهای قانونی، ضعف فرآیندی، نبود یکپارچگی رویه‌ها
پنهان کاری و آزمون	آزمایش تدریجی، روش‌های پوششی
تقلید از دیگران	یادگیری اجتماعی، فشار گروهی، الگوبرداری ساختاری، بی‌تفاوتی عمومی
نادیده گرفتن مرزهای قانونی و اخلاقی	توجیه اخلاقی، کاهش حساسیت، تعویض ارزش‌ها
عدم پاسخگویی	ضعف نظارت، فرهنگ مصونیت
مرحله «طراحی و نهادینه‌سازی مسیر فساد»	
بی‌توجهی به نشانه‌های فساد	بی‌تفاوتی نهادهای نظارتی، عادی‌سازی انحرافات کوچک، مسئولیت‌گریزی مدیران
چالش‌های داخلی	تضاد منافع شخصی و سازمانی، نبود کنترل نهادی مؤثر
تنش‌ها و بی‌ثباتی‌ها	ناپایداری ساختار مدیریتی، سوءاستفاده از فضای بحران، سردرگمی کارکنان در تصمیم‌گیری‌ها
سرکوب رسانه‌ها و فقدان رسانه‌های آزاد	تهدید رسانه‌های افشاگر، نبود زیرساخت رسانه‌ای مستقل، عدم آزادی رسانه‌ها و مطبوعات
تغییر قوانین و مقررات	قانون‌گذاری با اهداف پنهان، مبهم‌سازی مقررات
تخریب منتقدان و افشاگران	مجازات افشاگران، تهمت‌زنی و حذف سیستماتیک منتقدان
شبکه‌سازی فساد	روابط تبادل‌ی درون‌سازمانی، تثبیت فساد از طریق انتصابات، تداوم چرخه فساد از طریق محافظت دوطرفه
ایجاد روابط ناسالم	سوءاستفاده از ساختارهای قومی و مذهبی، دور زدن قانون با سفارش‌های خاص
مرحله «تثبیت ساختاری و بازتولید فساد»	
عدم ترویج فرهنگ اخلاقی و آموزش ضدفساد	ضعف نظام آموزش اخلاقی، غیبت ارزش‌های اخلاقی در مدیریت، عدم ترویج فرهنگ اخلاقی، عدم ترویج فرهنگ حرفه‌ای
عدم انگیزه برای پایبندی به استانداردها	نظام پاداش معیوب، ضعف مکانیسم‌های تنبیه، عدم ایجاد انگیزه برای پایبندی به استانداردهای اخلاقی و قانونی
عدم توجه به معیشت کارمندان	شکاف اقتصادی، فشارهای معیشتی، عدم توجه به معیشت کارمندان
عدم تحمل خطر	فرهنگ ریسک‌گریزی افراطی، تحمل خطر پایین، ترس از عواقب
عدم اعتماد به سیستم و رواج فرهنگ سکوت	مکانیسم‌های گزارش‌دهی ناکارآمد، اعتماد نداشتن افراد به دریافت کنندگان گزارشات فساد
وجود شبکه‌های فساد و وابستگی‌های ناسالم	روابط غیررسمی قدرت، اقتصاد رفاقتی
مرحله «نرمال‌سازی و بی‌حسی اخلاقی»	
عادی‌سازی فساد در ادراک جمعی	پذیرش اجتماعی فساد، درونی‌سازی رفتارهای انحرافی، طبیعی‌سازی فساد در محیط کار، بی‌تفاوتی نهادی
بی‌حسی اخلاقی و زوال ارزش‌ها	کاهش حساسیت روانی به تخلف، تضعیف ساختارهای تربیتی و اخلاقی، افول حساسیت جمعی

در ادامه هریک از ابعاد و مراحل شکل گیری فساد تشریح می گردد.

مرحله اول: انباشت شرایط تسهیل گر

فساد در سازمان های دولتی پدیده ای پیچیده و چندبعدی است که نه به صورت ناگهانی، بلکه در بستری از شرایط تسهیل کننده شکل می گیرد و گسترش می یابد. مرحله «انباشت شرایط تسهیل گر فساد» به عنوان نقطه آغازین این فرآیند، به مجموعه ای از عوامل ساختاری، مدیریتی، فرهنگی و قانونی اشاره دارد که در طول زمان زمینه را برای بروز رفتارهای فسادآمیز فراهم می کنند. در این مرحله، هنوز فساد به صورت عینی رخ نداده است، اما ضعف های سیستماتیک، نهادینه شدن رویه های ناکارآمد، و غفلت از مکانیسم های نظارتی، محیطی را ایجاد می کند که در آن فساد می تواند به راحتی جوانه بزند و رشد کند. همانگونه که از مؤلفه ها و سایر ستونهای جدول مشخص است، این مرحله آغازگر فرآیند شکل گیری فساد در سازمان های دولتی محسوب می شود. در این مرحله هنوز کنش های فسادآمیز به صورت عملی بروز نکرده اند، اما بسترها و شرایطی در سازمان ها شکل می گیرند که زمینه را برای بروز تدریجی فساد فراهم می سازند. در واقع، این مرحله به انباشت تدریجی شرایط مستعد فساد اشاره دارد که غالباً در طول زمان و بدون جلب توجه خاصی روی می دهد. در سازمان های دولتی عراق، این مرحله با وجود مؤلفه هایی چون ضعف ساختارهای قانونی، نبود نظارت کارآمد، فرهنگ سازمانی فسادساز و فشارهای اقتصادی و سیاسی برجسته می شود. این مؤلفه ها به طور هم افزا، فضای سازمانی را به گونه ای شکل می دهند که فساد نه تنها امکان پذیر، بلکه در نگاه برخی کارکنان، موجه و گاه اجتناب ناپذیر جلوه می کند. از جمله شرایط تسهیل گر کلیدی در این مرحله می توان به موارد زیر اشاره کرد: ایجاد فرصت های فساد که شامل نبود شفافیت اطلاعات، فقدان سازوکارهای کنترلی مؤثر، عدم دسترسی عمومی به اطلاعات اداری و مالی، و ضعف در ردیابی فعالیت ها می شود و موجب می شود که کارکنان یا مدیران با احساس عدم دیده شدن، در برابر وسوسه فساد آسیب پذیرتر باشند. همچنین ساختارهای ناکارآمد مانند وجود فرایندهای پیچیده و زمان بر، بروکراسی سنگین، و نبود اتوماسیون و شفاف سازی فرایندها، فرصت های زیادی برای دور زدن مقررات، نفوذهای غیررسمی و استفاده شخصی از منابع عمومی ایجاد می کند. علاوه بر این، قضاوت نادرست درباره محیط نیز نقش دارد؛ بسیاری از کارکنان، به دلیل نبود آموزش های اخلاقی یا تلقی عمومی از فساد به عنوان «رفتاری عادی»، خطر فساد را درک نمی کنند یا آن را امری جزئی و بی اهمیت می پندارند. ضعف مدیریت منابع انسانی نیز از دیگر عوامل است که شامل ضعف در نظام جذب، ارتقاء، پاداش دهی و ارزیابی عملکرد می شود و باعث می شود انگیزه های شغلی سالم تضعیف شده و زمینه برای ترجیح منافع شخصی بر منافع سازمانی تقویت گردد. مدیریت نادرست سازمانی نیز مؤثر است که شامل عدم کفایت مدیران، تصمیم گیری های سلیقه ای، نبود پاسخگویی در سطوح بالا و اولویت بخشی به روابط به جای ضوابط می شود و مسیر فساد را هموار می سازد. فرهنگ سازمانی فسادساز نیز زمانی شکل می گیرد که در یک سازمان، رفتارهای ناسالم نادیده گرفته می شوند یا حتی به صورت پنهان تشویق می گردند و ذهنیت جمعی سازمان به تدریج فساد را امری پذیرفتنی قلمداد می کند. ضعف نظام های قانونی و نظارتی نیز شامل ناکارآمدی در تدوین و اجرای قوانین، خلأهای قانونی، نبود سیستم های نظارتی مستقل و مؤثر، و فقدان سازوکارهای پاسخگویی می شود که منجر به آن می شود تخلفات به راحتی صورت گرفته و بدون پیگیری رها شوند. اختیارات بیش از حد مدیران نیز می تواند مشکل ساز باشد؛ تمرکز بیش از حد قدرت تصمیم گیری در دست برخی مدیران، بدون نظارت متوازن، می تواند زمینه ساز شکل گیری شبکه های فساد باشد. در نهایت، فشارهای اقتصادی و سیاسی بیرونی مانند نوسانات اقتصادی، تحریم ها، بی ثباتی سیاسی و فشار گروه های ذی نفوذ بیرونی نیز می تواند ساختار تصمیم گیری سازمان ها را تحت تأثیر قرار داده و منافع عمومی را قربانی منافع گروهی یا فردی کند.

در مجموع، این مرحله بر اهمیت شناسایی و کنترل شرایط تسهیل‌گر پیش از بروز فساد تأکید دارد. در صورتی که این زمینه‌ها مورد بی‌توجهی قرار گیرند، به تدریج سازمان وارد مراحل بعدی فساد خواهد شد، جایی که بازگشت به سلامت بسیار دشوارتر خواهد بود.

مرحله دوم تحریک نظام انگیزشی فساد:

فساد به عنوان پدیده‌ای پیچیده و چندبعدی، تنها در خلأ ساختاری ظهور نمی‌کند، بلکه نیازمند محرک‌هایی است که در بستر تعامل فرد با محیط شکل می‌گیرند. پس از فراهم شدن شرایط و بسترهای تسهیل‌کننده در مرحله نخست، مرحله دوم به تحریک و فعال‌سازی انگیزه‌های فردی، روان‌شناختی و سیستمی اشاره دارد که در نهایت به بروز رفتارهای فسادآمیز منتهی می‌شود. در این مرحله، برخلاف مرحله اول که ساختاری و بیرونی بود، تمرکز بر درون فرد و محرک‌های انگیزشی نهفته در دل نظام سازمانی است؛ محرک‌هایی که می‌توانند در نتیجه تعامل فرد با محیط فسادخیز بروز یابند.

در بافت سازمان‌های دولتی عراق، ترکیب عوامل درونی (همچون طمع یا نیاز مالی) و عوامل سیستمی (مثل عدم شفافیت و ضعف پاسخگویی) باعث می‌شود که کارکنان یا مدیران، به دلایلی کاملاً شخصی یا نهادی، نسبت به ارتکاب تخلف و فساد توجه ذهنی و انگیزشی پیدا کنند. برخی از مهم‌ترین مولفه‌های شکل‌دهنده این مرحله به شرح زیر هستند: ترجیحات و عوامل فردی مانند ویژگی‌های شخصیتی نظیر میل به ریسک، تمایل به کسب سریع ثروت یا موقعیت اجتماعی، عدم پایبندی به اخلاق شغلی، و نگاه ابزارمحور به مسئولیت اداری، زمینه‌ساز انگیزش فساد می‌گردد. ضعف دینی و اعتقادی نیز نقش بسزایی دارد، چرا که نبود یا ضعف باورهای مذهبی و اخلاقی در برخی کارکنان باعث کاهش مقاومت در برابر وسوسه فساد می‌شود. علاوه بر این، نبود وجدان کاری یا نظارت درونی به رفتارهای نادرست مشروعیت می‌بخشد. طمع مالی و فشار اقتصادی از دیگر عوامل مؤثرند؛ ترکیب میل به رفاه بیشتر یا فشار مالی (مانند هزینه‌های بالای زندگی یا بیکاری وابستگان) یکی از عوامل رایج در توجیه فساد است. همچنین، نیاز به بقا یا امنیت شغلی می‌تواند افراد را به سمت فساد سوق دهد، به‌ویژه زمانی که احساس می‌کنند برای حفظ موقعیت یا بقا در ساختار سازمانی باید به رویه‌های فاسد تن دهند، مخصوصاً اگر فساد در سازمان امری رایج تلقی شود. این مرحله با بررسی مولفه‌های کلیدی مانند ترجیحات فردی، ضعف دینی، ضعف سازوکارهای نظارتی، و نیازهای مادی یا روانی، نشان می‌دهد که چگونه نظام انگیزشی فساد در سطوح خرد و کلان به کار می‌افتد و چرا برخی افراد، علیرغم آگاهی از عواقب، به سمت فساد کشیده می‌شوند. هدف از این بررسی، نه تنها تبیین مکانیسم‌های محرک فساد، بلکه ارائه راهکارهایی برای خنثی‌سازی این انگیزه‌ها از طریق اصلاح فردی، سازمانی و سیاست‌گذاری است.

مرحله «تحریک نظام انگیزشی فساد» به دلایل روان‌شناختی، فردی و نهادی اشاره دارد که افراد را به سمت فساد سوق می‌دهد. برخلاف مرحله نخست که به شرایط بیرونی می‌پردازد، این مرحله بیشتر ناظر به فرایندهای درونی، باورها، نیازها و تمایلات افراد در مواجهه با محیط فسادخیز است. در مصاحبه‌ها، اغلب مشارکت‌کنندگان به ترکیبی از عوامل فردی (نظیر طمع، نیاز مالی، قدرت‌طلبی) و عوامل سازمانی (مانند ضعف نظارت یا نبود پاسخگویی) اشاره داشتند که انگیزش فرد برای ورود به رفتارهای فاسد را فعال می‌سازد.

به‌عنوان مثال، یکی از مدیران میانی در وزارت خدمات عمومی عراق تصریح می‌کند: «راستش رو بخواین، وقتی می‌بینیم که مدیر بالا دستی، علناً بدون ترس از کسی قراردادهای رو به بستگانش می‌سپاره، دیگه کسی انگیزه‌ای برای پاک‌دستی نداره. مخصوصاً وقتی حقوق کارمندان با خرج زندگی نمی‌خونه، بعضی‌ها مجبور می‌شن دنبال راه‌های دیگه‌ای برای جبران بزن». این اظهارنظر، ترکیب دو عامل کلیدی را نشان

می‌دهد: نخست، الگوی نامناسب در سطح مدیران ارشد که با اقدامات فاسد خود، رفتارهای ناهنجار را در سازمان نهادینه می‌کنند و دوم، نیاز مالی و فشار اقتصادی که به‌عنوان محرک انگیزشی قدرتمند برای ورود به فساد عمل می‌کند.

مرحله سوم: تکوین کنش‌های انحرافی

فساد، به‌ویژه در بسترهای سازمانی و اداری، فرآیندی تدریجی و چندمرحله‌ای است که از کنش‌های به‌ظاهر کوچک و انحرافی آغاز می‌شود و در صورت عدم نظارت و واکنش مناسب، می‌تواند به الگوهای نهادینه‌شده تبدیل گردد. مرحله سوم: تکوین کنش‌های انحرافی، نقطه عطفی است که در آن فرد یا گروه، نخستین گام‌های عملی را در عبور از مرزهای اخلاقی و قانونی برمی‌دارند، بدون آن‌که لزوماً قصد ورود به فساد ساختاری را داشته باشند. در این مرحله، رفتارهای انحرافی عمدتاً به شکل آزمایشی، تقلیدی یا پنهان‌کارانه بروز می‌کنند. افراد از خلأهای قانونی، ضعف فرآیندها یا بی‌تفاوتی سیستم سوءاستفاده می‌کنند، در حالی که هنوز امکان بازخورد، اصلاح و پیشگیری وجود دارد. مصاحبه‌های میدانی نشان می‌دهند که این کنش‌ها اغلب با توجیه‌های اخلاقی مانند «همه انجام می‌دهند» یا «فقط یک لطف کوچک» آغاز می‌شوند، اما به تدریج به عادی‌سازی تخلف و کاهش حساسیت‌های وجدانی منجر می‌گردند. این سند با بررسی مولفه‌های کلیدی همچون بهره‌گیری از نقاط ضعف سیستم، پنهان‌کاری، تقلید از دیگران و نادیده گرفتن مرزهای اخلاقی، چارچوبی تحلیلی برای درک چگونگی شکل‌گیری فساد در مرحله مقدماتی ارائه می‌دهد. شناخت این سازوکارها نه تنها برای طراحی سیستم‌های نظارتی هوشمند ضروری است، بلکه می‌تواند زمینه‌ساز مداخلات به‌موقع برای جلوگیری از تثبیت فرهنگ فساد در سازمان‌ها باشد. این مرحله، تأکید بر این واقعیت است که فساد، یک‌باره ظهور نمی‌کند، بلکه محصول تدریج بی‌صدای انحرافات کوچک است که در سکوت سیستم رشد می‌کنند. بنابراین، تمرکز بر این مرحله می‌تواند هشدار زودهنگامی برای سیاست‌گذاران و مدیران باشد تا پیش از آن‌که فساد به یک الگوی غیرقابل بازگشت تبدیل شود، چاره‌اندیشی کنند.

در این مرحله، فرد یا گروه وارد فاز عملیاتی مقدماتی فساد می‌شوند، اما همچنان این اقدامات در مرحله‌ای هستند که می‌توان آن‌ها را متوقف یا اصلاح کرد. منظور از «کنش‌های انحرافی» رفتارهایی است که نشان‌دهنده عبور تدریجی از مرزهای اخلاقی یا قانونی هستند، اما هنوز به‌صورت ساختاریافته، مزمن یا نهادینه‌شده بروز نکرده‌اند.

برخی مشارکت‌کنندگان این مرحله را آغاز «لغزش‌های کوچک» می‌دانستند. یکی از خبرگان باسابقه در یکی از وزارتخانه‌ها اظهار داشت: «اولش با یک لطف ساده شروع می‌شه. یکی از همکارا ازم خواست یک نامه اداری رو بدون نوبت امضا کنم چون فامیلشه. گفتم اشکال نداره. اما بعدش دیدم همون شخص، کم‌کم خواسته‌های بیشتری مطرح می‌کنه و انتظار داره همه چیز رو براش رد کنم. اینجا بود که فهمیدم اون لطف اولیه، سرآغاز یه مسیر دیگه بود». این گفته، نشان‌دهنده روندی است که در آن فرد بدون نیت صریح برای فساد، وارد عمل انحرافی می‌شود. این رفتار ممکن است در ابتدا با نیت کمک، مصلحت یا تعارف انجام شود، اما در ادامه تبدیل به الگوی فساد گردد.

در مصاحبه‌ای دیگر، یکی از خبرگان با صراحت بیشتری به آزمون‌گری اشاره می‌کند: «راستش، وقتی دیدم سیستم حساسیتی چند ماهه چک نمی‌کنه و هیچ گزارشی نمیداد، یه‌بار یه عدد کوچیک‌تر نوشتم برای خرید تجهیزات و مابه‌التفاوتش رو نگه داشتم. بیشتر برای امتحان بود که ببینم کسی متوجه می‌شه یا نه. وقتی کسی چیزی نگفت، فهمیدم فضا بازه». در اینجا، فرد عمداً از یک خلأ نظارتی استفاده کرده تا احتمال شناسایی تخلف را بیزاید. این مرحله «آزمودن سیستم» از مهم‌ترین نشانه‌های شکل‌گیری رفتار انحرافی است؛ چراکه در صورت عدم واکنش سیستم، این رفتارها به سرعت شدت و تکرار می‌یابند.

مرحله چهارم: طراحی و نهادینه‌سازی مسیر فساد

فساد به‌ویژه زمانی که در ساختارهای سازمانی و نهادی نهادینه می‌شود، دیگر یک پدیده فردی و اتفاقی نیست، بلکه به الگویی نظام‌مند تبدیل می‌گردد که با حمایت ساختارهای رسمی و غیررسمی تداوم می‌یابد. در چنین شرایطی، مکانیسم‌های نظارتی تضعیف می‌شوند، قوانین به‌صورت هدفمند تغییر می‌کنند، و فضایی ایجاد می‌شود که در آن فساد نه تنها مجازات نمی‌شود، بلکه گاه به‌صورت غیرمستقیم تشویق نیز می‌گردد. این مرحله از فساد، که می‌توان آن را «طراحی و نهادینه‌سازی مسیر فساد» نامید، موجب می‌شود تخلفات از حالت پراکنده و موردی خارج شده و به چرخه‌ای تکرارشونده و حتی مشروع تبدیل شوند.

بررسی مصاحبه‌های انجام‌شده با خبرگان و کارشناسان نشان می‌دهد که نهادینه‌شدن فساد در سازمان‌ها از طریق سازوکارهای مختلفی صورت می‌گیرد؛ از بی‌تفاوتی نهادی نظارتی و عادی‌سازی انحرافات کوچک گرفته تا مسئولیت‌گریزی مدیران، تضاد منافع، تغییر قوانین به‌نفع فساد، و سرکوب منتقدان و رسانه‌های مستقل. در این فرآیند، شبکه‌های فساد شکل می‌گیرند که در آن افراد با روابط تبادلی و حمایت متقابل، چرخه فساد را تقویت می‌کنند.

در این مرحله، کنش‌های انحرافی که پیش‌تر به‌صورت موردی و فردی بروز کرده بودند، اکنون با حمایت ساختارهای رسمی یا غیررسمی، به یک «الگو» تبدیل می‌شوند. فساد دیگر صرفاً یک اقدام شخصی یا استثنایی نیست، بلکه به روندی نظام‌مند، تکرارشونده و حتی مطلوب در درون سازمان بدل می‌شود. در این مرحله، هزینه ارتکاب فساد کاهش یافته، ریسک آن اندک می‌شود و زمینه‌های نهادی و حمایتی برای تداوم و گسترش آن فراهم می‌گردد.

یکی از خبرگان با اشاره به بی‌توجهی سازمان به علائم هشداردهنده فساد، اظهار داشت: «وقتی برای اولین بار تخلف یکی از مدیران را گزارش دادم، نه تنها هیچ پیگیری‌ای نشد، بلکه بعد از مدتی دیدم ارتقا گرفت! اینجا فهمیدم که بعضی از مسیرهای فساد، نه تنها بسته نمی‌شن، بلکه تشویق هم می‌شن». این گفته به‌خوبی نشان می‌دهد که چگونه بی‌تفاوتی نسبت به علائم اولیه فساد، عملاً به مشروع‌سازی و تقویت آن منجر می‌شود.

یکی از خبرگان نیز به موضوع سرکوب و حذف منتقدان اشاره کرد: «چند بار تلاش کردم اطلاعاتی از تخلفات مدیر پروژه رسانه‌ای کنم. اما بعد از مدتی احضار شدم و گفتن اگر ادامه بدی، منتقلت می‌کنیم به منطقه‌ای دور. فهمیدم باید ساکت بمونم». در این روایت، فقدان رسانه‌های آزاد و سرکوب افشاگران نقش کلیدی در شکل‌گیری فضای امن برای فساد دارند. وقتی کانال‌های شفاف‌سازی بسته می‌شود، امکان مقابله با فساد از بین می‌رود و آنچه باقی می‌ماند، سکوت و اطاعت اجباری است.

مرحله پنجم: تثبیت ساختاری و بازتولید فساد

فساد زمانی به خطرناک‌ترین مرحله خود می‌رسد که نه به عنوان یک پدیده پراکنده و مقطعی، بلکه به شکل ساختاریافته در بستر سازمان نهادینه می‌شود. در این شرایط، فساد از حالت انحراف فردی خارج شده و به بخشی از سازوکارهای جاری سیستم تبدیل می‌شود؛ سازوکارهایی که نه تنها آن را بازتولید می‌کنند، بلکه در برابر هرگونه تلاش برای اصلاح مقاومت می‌نمایند. این وضعیت را می‌توان «تثبیت ساختاری فساد» نامید، مرحله‌ای که در آن مرز بین رفتارهای مشروع و نامشروع به حدی محو می‌شود که حتی کارکنان باوجدان نیز ممکن است ناخواسته در دام آن گرفتار آیند.

تحلیل مصادیق عینی نشان می‌دهد که نهادهای فساد حاصل تعامل چندین عامل کلیدی است. از یک سو، ضعف نظام آموزش اخلاقی و غیبت ارزش‌های حرفه‌ای در مدیریت، بستری فراهم می‌کند که در آن نه تنها رفتارهای نادرست بازدارنده‌ای ندارند، بلکه گاه به شکل غیرمستقیم تشویق نیز می‌شوند. وقتی آموزش‌های ضدفساد صرفاً صوری و غیرکاربردی باشد، یا وقتی مدیران ارشد خود الگوی رفتاری نامناسبی ارائه دهند، طبیعی است که فرهنگ سازمانی به سمتی میل کند که نتیجه‌گرایی افراطی را بر شیوه‌های اخلاقی ترجیح دهد.

از سوی دیگر، نظام انگیزشی معیوب به این چرخه معیوب دامن می‌زند. هنگامی که پاداش‌ها صرفاً بر اساس معیارهای کمی توزیع می‌شوند، بدون آنکه به اخلاقی بودن روش‌ها توجهی شود، یا وقتی مکانیسم‌های تنبیه به صورت سلیقه‌ای اعمال می‌گردند و مفسدان پرنفوذ مصونیت دارند، پیامی که به کارکنان منتقل می‌شود این است که پایبندی به اصول ارزشی نه تنها سودی ندارد، بلکه ممکن است به حاشیه‌رانی آنان بینجامد. در چنین فضایی، حتی افراد بااخلاق نیز ممکن است به تدریج انگیزه خود را برای مقاومت در برابر فساد از دست بدهند.

عامل دیگری که به تثبیت فساد کمک می‌کند، بی‌توجهی به معیشت کارکنان است. وقتی حقوق و مزایا کفاف زندگی را نمی‌دهد و فشارهای اقتصادی روزمره ذهن افراد را مشغول می‌کند، احتمال گرایش به راه‌های غیررسمی برای تأمین نیازها افزایش می‌یابد. اینجاست که فساد از یک انتخاب فردی به یک اجبار ساختاری تبدیل می‌شود؛ وضعیتی که در آن سیستم به گونه‌ای طراحی شده که حتی افراد معمولی‌الاخلاق را نیز به سمت رفتارهای نادرست سوق می‌دهد.

اما شاید یکی از مؤثرترین مکانیسم‌های تثبیت فساد، شکل‌گیری شبکه‌های غیررسمی قدرت باشد. هنگامی که تصمیم‌گیری‌ها بر اساس روابط شخصی و خانوادگی انجام می‌شود، وقتی مناقصات و فرصت‌های شغلی در حلقه‌های خاصی دست به دست می‌گردد، و هنگامی که گردش منابع در اختیار گروه‌های ویژه‌ای قرار می‌گیرد، به تدریج سیستمی موازی شکل می‌گیرد که در آن قواعد رسمی جای خود را به روابط ناسالم می‌دهند. در این شرایط، کسانی که بخواهند خارج از این شبکه‌ها عمل کنند، به سرعت با موانع متعددی روبرو می‌شوند که آن‌ها را یا به سازگاری مجبور می‌کند یا به حاشیه می‌راند.

در چنین محیطی، فرهنگ سکوت به یکی از ویژگی‌های بارز سازمان تبدیل می‌شود. کارکنان می‌آموزند که افشای فساد نه تنها تغییری ایجاد نمی‌کند، بلکه ممکن است هزینه‌های سنگینی برای آن‌ها به همراه داشته باشد. این جو رعب‌آور باعث می‌شود حتی کسانی که از فساد آگاهند، ترجیح دهند سکوت پیشه کنند. به این ترتیب، چرخه معیوبی شکل می‌گیرد که در آن فساد به دلیل عدم گزارش و مقاومت، روز به روز گسترده‌تر و ریشه‌دارتر می‌شود.

نتیجه آنکه تثبیت ساختاری فساد وضعیتی است که در آن، فساد نه به عنوان یک آسیب، بلکه به عنوان بخشی از "روش معمول انجام کارها" پذیرفته می‌شود. در این مرحله، مبارزه با فساد به مراتب دشوارتر می‌شود، چرا که مستلزم تغییر در ساختارهای عمیقاً نهادینه شده است. شناخت این مکانیزم‌ها و پیوندهای میان آن‌ها گام اول برای طراحی راهکارهای مؤثر در شکستن این چرخه معیوب است.

در این مرحله، فساد نه تنها به امری شایع، بلکه به جزئی از ساختار و رویه‌های رسمی و غیررسمی سازمان تبدیل شده است. یعنی فساد دیگر حادثه‌ای مقطعی یا انحرافی نیست، بلکه بخشی از «نظام جاری» شده است. این مرحله زمانی شکل می‌گیرد که فساد به شکل پیوسته و خودتقویت‌گر بازتولید می‌شود و تلاش برای اصلاح یا مقابله با آن با مقاومت جدی یا بی‌تفاوتی روبه‌رو می‌گردد.

یکی از مصاحبه‌شوندگان چنین اظهار داشت: «اینجا دیگه همه می‌دونن چه کسی با چه کسی کار می‌کنه، کدوم پروژه چطوری تقسیم می‌شه. انگار یه سیستم غیررسمی در دل سیستم رسمی شکل گرفته. اگه بخوای خلاف این جریان حرکت کنی، یا حذف می‌شی یا منزوی». این گفته

گویای آن است که فساد ساختار یافته و شبکه‌ای، در عمل جایگزین ساختارهای رسمی شفاف شده و مسیرهای تصمیم‌گیری، تخصیص منابع و حتی ارتقاء شغلی را کنترل می‌کند.

یکی از خبرگان نیز به بی‌توجهی به فرهنگ اخلاقی و حرفه‌ای اشاره کرد: «در دوره‌های آموزشی اصلاً حرفی از فساد و اخلاق نمی‌زن. حتی تشویق برای صداقت یا درستکاری نمی‌بینی. کسی که کار درست انجام می‌ده معمولاً بیشتر به دردسر می‌افته تا کسی که اهل زدوبند باشد». این روایت نشان می‌دهد که در غیاب آموزش‌های معطوف به اخلاق حرفه‌ای و ضوابط ضدفساد، کارکنان نه تنها انگیزه‌ای برای پایبندی به اصول ندارند، بلکه ممکن است احساس کنند رفتار سالم آن‌ها مانع پیشرفتشان است.

از سوی دیگر، یکی از خبرگان در پاسخ به سؤال مربوط به معیشت کارکنان گفت: «وقتی حقوق به کارشناس با اون همه وظیفه، کفاف اجاره خونه هم نمی‌ده، طبیعیه که دنبال راه‌های دیگه‌ای برای تأمین زندگی‌ش بگرده. اینجا دیگه بحث ضعف فردی نیست، بحث فشار سیستمیکه». در چنین شرایطی، بی‌توجهی به نیازهای پایه‌ای کارکنان از جمله معیشت، عاملی ساختاری برای استمرار فساد می‌شود. فرد نه تنها با سیستم فاسد سازگار می‌شود، بلکه بخشی از آن می‌شود تا بتواند دوام بیاورد.

مرحله ششم: نرمال‌سازی و بی‌حسی اخلاقی

فساد به عنوان پدیده‌ای پیچیده و چندبعدی، در مراحل مختلفی شکل می‌گیرد و نهادینه می‌شود. یکی از خطرناک‌ترین مراحل این فرآیند، «مرحله نرمال‌سازی و بی‌حسی اخلاقی» است؛ جایی که فساد نه تنها به عنوان یک انحراف، بلکه به عنوان بخشی عادی و حتی ضروری از سیستم درک می‌شود. در این مرحله، افراد و سازمان‌ها به تدریج نسبت به رفتارهای فاسد بی‌تفاوت می‌شوند، ارزش‌های اخلاقی تضعیف می‌گردد و هنجارهای منحرف جایگزین استانداردهای صحیح می‌شوند.

این پدیده در قالب مولفه‌هایی همچون عادی‌سازی فساد در ادراک جمعی و بی‌حسی اخلاقی خود را نشان می‌دهد. از پذیرش اجتماعی فساد تا درونی‌سازی رفتارهای انحرافی، از کاهش حساسیت روانی تا افول مسئولیت‌پذیری نهادی، همگی نشان‌دهنده وضعیتی هستند که در آن، فساد نه یک استثنا، بلکه قاعده‌ای نانوشته و حتی مشروع تلقی می‌شود. در چنین فضایی، افراد نه تنها از فساد شوکه نمی‌شوند، بلکه آن را به عنوان «شرط بقا» یا «نماد هوشمندی» می‌پذیرند. سکوت جمعی، بازتعریف نادرست ارزش‌ها، و نبود عکس‌العمل نهادی، حلقه‌های بازتولید فساد را تقویت می‌کنند و خروج از این چرخه را دشوار می‌سازند. در این مرحله، فساد نه تنها پذیرفته شده، بلکه به پدیده‌ای عادی، روزمره و اجتناب‌ناپذیر در نظر گرفته می‌شود. افراد در سازمان دیگر نسبت به کنش‌های فسادآلود حساسیتی ندارند و آن را به عنوان بخشی از «رویه طبیعی امور» می‌پذیرند. رفتارهایی که پیش‌تر ممکن بود اعتراض‌برانگیز یا غیراخلاقی تلقی شوند، اکنون نه تنها عادی شده‌اند، بلکه حتی انتظار انجام آن‌ها می‌رود.

یکی از کارکنان اداری در این زمینه اظهار داشت: «اوایل که تازه استخدام شده بودم، دیدن بعضی کارها برام شوک‌آور بود. اما بعد از یه مدت، دیدم اگه بخوام طبق قانون کار کنم، نه تنها خودم اذیت می‌شم بلکه بقیه هم باهام بد می‌شن. کم‌کم دیگه حساس نبودم. الان خیلی چیزها برام عادیه». این گفته نشان‌دهنده سازگاری تدریجی فرد با محیطی است که در آن فساد نهادینه شده و اخلاق شغلی جای خود را به انفعال داده است. بی‌حسی اخلاقی به این معناست که احساس مسئولیت نسبت به رفتار نادرست کاهش می‌یابد یا از بین می‌رود و افراد صرفاً برای بقا یا سهولت در انجام کار، چشم بر خطاها می‌بندند.

در همین راستا، یکی از خبرگان نیز گفت: «وقتی همه دارن به کارو می‌کنن، دیگه کسی نمی‌گه چرا؟ تازه اگه بخوای طبق اصول کار کنی، بهت می‌خندن یا می‌گن ساده‌ای. اینجا فساد نه تنها بد نیست، بلکه نشونه زرنگیه». در این فضا، تعاریف اخلاقی نیز دچار دگرگونی می‌شود. کار درست، مترادف با ساده‌لوحی و عقب‌ماندگی قلمداد می‌شود و فساد به نشانه‌ای از هوشمندی و درک ساختار تعبیر می‌شود. در واقع، «عادی‌سازی فساد» نه فقط با انفعال، بلکه با بازتعریف ارزش‌ها همراه است.

یکی دیگر از مصاحبه‌شوندگان گفت: «من بارها دیدم همکارا می‌گن: فلانی فقط چون رشوه نمی‌گیره، بهش پروژه نمی‌دن! این یعنی چی؟ یعنی سیستم از تو می‌خواد که فاسد باشی. وگرنه حذف می‌شی». اینجا فساد نه به‌عنوان «انحراف»، بلکه به‌عنوان «شرط بقا» پذیرفته می‌شود. در چنین فضایی، افراد حتی اگر تمایلی به رفتار فاسد نداشته باشند، برای حفظ موقعیت خود ناچار به سکوت یا مشارکت در این رویه‌ها می‌شوند. این امر، حلقه بازتولید و گسترش فساد را کامل می‌کند.

بحث و نتیجه‌گیری

یافته‌های پژوهش حاضر با هدف کشف فرآیند شکل‌گیری فساد در سازمان‌های دولتی عراق، نشان داد که این پدیده برخلاف تصورات ساده‌انگارانه، نه به‌صورت دفعی بلکه در طی یک فرآیند تدریجی، نظام‌مند و چندمرحله‌ای شکل می‌گیرد. تحلیل داده‌ها در قالب رویکرد داده‌بنیاد و با بهره‌گیری از خانواده کدگذاری «فرایند»، بیانگر شش مرحله اصلی بود: (۱) انباشت شرایط تسهیل‌گر، (۲) تحریک نظام انگیزشی فساد، (۳) تکوین کنش‌های انحرافی، (۴) طراحی و نهادینه‌سازی مسیر فساد، (۵) تثبیت ساختاری و بازتولید فساد، و (۶) نرمال‌سازی و بی‌حسی اخلاقی. این یافته‌ها به‌روشنی بیانگر آن است که فساد در بستر ساختارهای ناکارآمد، ضعف نظارت، تمرکز قدرت، ناکارآمدی قوانین و وجود فرصت‌های بهره‌برداری غیرقانونی از منابع شکل می‌گیرد و در نبود کنترل‌های ساختاری و فرهنگی، به تدریج به یک رفتار عادی و پذیرفته‌شده در سازمان‌های دولتی تبدیل می‌شود.

در نخستین مرحله، «انباشت شرایط تسهیل‌گر»، داده‌ها نشان داد که وجود ساختارهای بوروکراتیک پیچیده، ضعف در سازوکارهای پاسخگویی، اعطای اختیارات بی‌حد و حصر به مدیران، نبود شفافیت و فشارهای بیرونی سیاسی و اقتصادی، شرایط را برای بروز فساد فراهم می‌سازد. این نتیجه با یافته‌های (Ghorbani, 2021) هم‌راستا است که نشان می‌دهد پیچیدگی‌های اداری، نبود ساختار کنترل داخلی و شفافیت ضعیف، پیش‌زمینه‌هایی برای فساد اداری ایجاد می‌کند. همچنین مطالعه (Al-Ali, 2019) نیز بر نقش ساختارهای ناکارآمد در رشد فساد سیاسی و اقتصادی در عراق تأکید دارد. در همین راستا، (Rezaeisiabedi, 2017) نیز تصریح می‌کند که نبود نظام تنبیهی شفاف و منسجم در ساختارهای دولتی، موجب شکل‌گیری یک بستر مملو از آسیب‌پذیری برای فساد می‌شود.

در مرحله دوم یعنی «تحریک نظام انگیزشی فساد»، عواملی همچون ترجیحات فردی، ضعف اعتقادی و اخلاقی، طمع مالی، نیاز اقتصادی، قدرت‌طلبی، نبود نظارت و پاسخگویی مناسب، از جمله محرک‌هایی بودند که افراد را به سمت فساد سوق می‌دادند. این یافته همسو با نتایج پژوهش (Darwish, 2023) است که بر نقش تمایلات فردی و شرایط اجتماعی-اقتصادی در تحریک انگیزه‌های فساد تأکید دارد. همچنین (Hamzany, 2018) در مطالعات خود به نبود آموزش‌های اخلاقی در سیستم آموزشی عراق به‌عنوان یکی از دلایل تضعیف اخلاق عمومی در دستگاه اداری اشاره می‌کند. (Sajad, 2023) نیز در تبیین سازوکارهای فساد در عراق به محرک‌های روان‌شناختی و فردی به‌عنوان

کلیدهای ورود به رفتارهای فاسد اشاره کرده است. یافته‌های این پژوهش، ابعاد انگیزشی فساد را در پیوند با ضعف ساختارها و ناکارآمدی قوانین به گونه‌ای برجسته می‌سازد که نشان‌دهنده پیچیدگی تعامل میان فرد و ساختار در زمینه فساد است.

در مرحله سوم، یعنی "تکوین کنش‌های انحرافی"، شاهد بروز رفتارهای منحرفانه نظیر پنهان‌کاری، آزمودن سیستم، الگوبرداری از دیگران، توجیه اخلاقی و کاهش حساسیت قانونی بودیم. این مرحله تأییدی است بر نتایج پژوهش (Pavlova, 2020) که بیان می‌کند فساد نه با اقدامات بزرگ، بلکه با لغزش‌های تدریجی و سکوت سیستماتیک ساختار آغاز می‌شود. همچنین (Montazeri et al., 2023) در بررسی مدل ناکامی مبارزه با فساد، به این نکته اشاره دارد که در بسیاری از سازمان‌ها، بروز رفتارهای فسادآمیز ابتدایی، به دلیل نبود واکنش فوری، به رفتار نهادینه‌شده تبدیل می‌شود. این یافته‌ها نشان می‌دهد که مراحل ابتدایی فساد را می‌توان با مداخلات فرهنگی، رفتاری و نظارتی متوقف ساخت، مشروط به اینکه سازوکارهای بازدارنده در سطح سازمانی فعال و مؤثر باشند.

مرحله چهارم "طراحی و نهادینه‌سازی مسیر فساد"، مرحله‌ای است که در آن فساد از سطح کنش فردی فراتر رفته و به الگوی رفتاری غالب در سازمان تبدیل می‌شود. شبکه‌سازی، تغییر قوانین، سرکوب رسانه‌ها و تداوم روابط غیررسمی از جمله نمودهای بارز این مرحله است. این مرحله با پژوهش (Johar et al., 2023) مطابقت دارد که نشان داد در بسیاری از نهادهای دولتی کردستان عراق، فساد به شکل ساختاری در تصمیم‌گیری‌ها و انتصابات ادغام شده است. همچنین (Llarena, 2023) در بررسی خود به نقش تغییر قوانین و رویه‌ها برای مشروعیت‌بخشی به فساد اشاره می‌کند که این فرایند را تقویت می‌کند. در این مرحله، نبود رسانه‌های مستقل و امنیت برای افشاگران، نقش مهمی در تداوم و مشروع‌سازی ساختارهای فاسد ایفا می‌کند.

پنجمین مرحله یعنی "تثبیت ساختاری و بازتولید فساد"، زمانی است که سازمان به طور کامل در چرخه فساد فرو می‌رود و فساد به بخشی از سازوکار رسمی و غیررسمی آن تبدیل می‌شود. یافته‌ها نشان می‌دهند که فرهنگ سکوت، نبود انگیزه برای رعایت استانداردهای اخلاقی، ضعف نظام آموزشی، فقر معیشتی کارکنان، و نفوذ شبکه‌های قدرت در ساختار سازمانی، از جمله عوامل بازتولید فساد هستند. در همین راستا، پژوهش (Fazouni & Zare, 2022) بر اهمیت آموزش ضدفساد در ساختار اداری تأکید دارد و بیان می‌دارد که در نبود چنین آموزش‌هایی، فساد به رفتار سازمانی تثبیت‌شده تبدیل خواهد شد. همچنین (Al-Moulawi et al., 2018) در بررسی راهبردهای مبارزه با فساد، به لزوم بازسازی اعتماد عمومی، کاهش وابستگی‌های سیاسی و تقویت انگیزه‌های مثبت در نظام اداری اشاره دارد که با نتایج این مطالعه همخوانی دارد.

مرحله پایانی یعنی "نرمال‌سازی و بی‌حسی اخلاقی"، بیانگر آن است که فساد به قدری در بافت سازمانی نفوذ می‌کند که درک جمعی نسبت به آن دچار تطبیق و بی‌تفاوتی می‌شود. در این مرحله، نه تنها حساسیت به فساد کاهش می‌یابد، بلکه حتی ممکن است در برخی موارد به عنوان «رفتار عقلانی» یا «ابزار ارتقاء» در سازمان تلقی شود. این یافته با بررسی (Persists, 2021) مطابقت دارد که تأکید می‌کند نهادینه‌شدن فساد موجب تغییر تدریجی ارزش‌های اجتماعی و فرهنگی می‌شود. همچنین (Pavlova, 2020) به درستی اشاره می‌کند که در غیاب مداخله، الگوهای فساد می‌توانند بازتولید شده و به قاعده‌ای فرهنگی و گفتمانی تبدیل شوند. بنابراین، مرحله نهایی در این مدل، ضرورت مداخله فوری فرهنگی، آموزشی، رسانه‌ای و سیاسی برای تغییر ذهنیت جمعی نسبت به فساد را برجسته می‌سازد.

یکی از محدودیت‌های این پژوهش، تمرکز صرف بر سازمان‌های دولتی عراق و عدم مقایسه تطبیقی با سایر کشورهای منطقه‌ای است که می‌توانست در درک تفاوت‌های سیستمی و فرهنگی مؤثر باشد. همچنین، به دلیل ماهیت کیفی مطالعه و روش مصاحبه نیمه‌ساختاریافته، احتمال

بروز سوگیری پاسخ‌دهندگان یا خودسانسوری در مصاحبه‌ها وجود دارد. علاوه بر این، به دلیل حساسیت موضوع فساد، برخی مدیران و کارشناسان از ارائه اطلاعات عمیق و شفاف خودداری کردند که این مسئله ممکن است بر غنای برخی مقولات تأثیر گذاشته باشد. پژوهش‌های آینده می‌توانند با بهره‌گیری از رویکردهای کمی یا آمیخته، میزان شیوع هریک از مراحل شش‌گانه فساد را در سطوح مختلف سازمانی بررسی و ارزیابی کنند. همچنین، امکان سنجش تأثیر متغیرهایی نظیر فرهنگ سازمانی، دیانت فردی، رضایت شغلی یا سبک‌های رهبری بر شدت بروز فساد در سازمان‌های مشابه وجود دارد. پیشنهاد می‌شود مطالعات تطبیقی میان کشورهای دارای زمینه‌های مشابه همچون ایران، افغانستان یا لبنان انجام شود تا ابعاد فرهنگی و نهادی فساد بهتر تبیین گردد. مدیران دولتی می‌توانند با شناسایی شش مرحله مدل فساد، در هر مرحله سازوکارهای بازدارنده‌ای طراحی کنند؛ از جمله طراحی نظام شفاف ارزشیابی عملکرد، کاهش تمرکز اختیارات، آموزش اخلاق حرفه‌ای، افزایش امنیت شغلی، حمایت از افشاگران، و استفاده از فناوری‌های ضدفساد. تقویت دولت الکترونیک، توسعه بانک‌های داده شفاف، و نهادینه‌سازی گزارش‌های عمومی عملکرد، از دیگر راهکارهای کلیدی هستند. همچنین لازم است سیاست‌گذاران برنامه‌ای فراگیر برای بازسازی اعتماد عمومی و احیای ارزش‌های اخلاقی در نظام اداری تدوین و اجرا کنند.

تشکر و قدردانی

از تمامی کسانی که در انجام این پژوهش ما را همراهی کردند تشکر و قدردانی به عمل می‌آید.

مشارکت نویسندگان

در نگارش این مقاله تمامی نویسندگان نقش یکسانی ایفا کردند.

تعارض منافع

در انجام مطالعه حاضر، هیچ‌گونه تضاد منافع وجود ندارد.

موازین اخلاقی

در تمامی مراحل پژوهش حاضر اصول اخلاقی مرتبط با نشر و انجام پژوهش رعایت گردیده است.

Extended Abstract

Introduction

Corruption in public institutions represents one of the most formidable challenges to governance, transparency, and development in contemporary societies, particularly in post-conflict states like Iraq. In these fragile environments, corruption is not merely a set of isolated illegal acts but a complex, layered phenomenon that gradually becomes entrenched in bureaucratic norms and institutional logic. Studies have shown that in Iraq, systemic corruption extends across political, economic, and administrative sectors, feeding off weakened legal structures, political instability, patronage systems, and underdeveloped accountability mechanisms (Al-Ali, 2019; Darwish, 2023). The normalization of corruption in Iraqi public administration has eroded public trust and contributed to widespread dissatisfaction, as reflected in recurring protests and political unrest (Al-Ali, 2014; Sajad, 2023).

Despite legislative and strategic efforts to contain corruption in Iraq, existing anti-corruption mechanisms have often proven inadequate. A critical review reveals that such efforts have largely focused on punitive or legalistic approaches, rather than addressing the deep-rooted structural and cultural conditions that give rise to corrupt practices in the first place (Montazeri et al., 2023; Pavlova,

2020). Scholars have argued for a paradigm shift from reactive models toward process-oriented models that aim to understand how corruption evolves, stabilizes, and becomes institutionalized over time (Rezaeisiabedi, 2017; Tabiyanian, 2022). Furthermore, the literature underscores the importance of acknowledging the role of individual motivations, organizational culture, and socio-political pressures in triggering corrupt behaviors (Fazouni & Zare, 2022; Ghorbani, 2021).

One approach gaining increasing recognition in the fight against corruption is the adoption of e-government systems. These systems, by minimizing face-to-face interactions, increasing transparency, and reducing administrative discretion, can significantly curb opportunities for corrupt transactions (Niazi, 2023; Taghva et al., 2023). Empirical studies from various national contexts, including China and India, demonstrate that digital innovation and government automation play a substantial role in limiting bureaucratic corruption (Wei & Zhu, 2021; Wu et al., 2020). In the Iraqi context, however, digital reforms remain sporadic and poorly integrated, thereby necessitating further research into processual dimensions of corruption specific to Iraqi public institutions (Ibrahimi et al., 2023; Talab et al., 2019).

The current study contributes to this body of literature by proposing a grounded, process-based model of corruption formation in Iraqi public organizations. Rather than viewing corruption as an event, the study conceptualizes it as a process shaped through interactions among institutional weaknesses, personal incentives, cultural normalization, and political complicity. Drawing from qualitative data collected through expert interviews, the research aims to identify the internal and external conditions that enable, motivate, and sustain corrupt practices in Iraq's state bureaucracies. This model is intended to provide both diagnostic clarity and actionable insights for policymakers, anti-corruption practitioners, and administrative reformers.

Methods and Materials

This qualitative research employed the Glaserian grounded theory approach within an interpretivist paradigm. The study population included public organizations across Iraq, with participants purposefully selected based on their expertise and experiential knowledge of corruption, either as witnesses, analysts, or administrators. A total of 21 in-depth, semi-structured interviews were conducted until theoretical saturation was achieved. The data were analyzed using a two-stage coding process: substantive coding (including open and selective coding) and theoretical coding, focusing on the "process" coding family. Guba and Lincoln's four criteria—credibility, transferability, dependability, and confirmability—were applied to ensure trustworthiness. Theoretical sampling ensured that diverse managerial levels and public sector domains were represented.

Findings

The data analysis revealed a comprehensive six-phase model of corruption formation in Iraqi public institutions. The first phase, **Accumulation of Facilitating Conditions**, includes bureaucratic inefficiencies, weak human resource management, lack of accountability, and inadequate oversight mechanisms. These create an enabling environment that lays the groundwork for potential corrupt activities. The second phase, **Activation of the Corruption Motivational System**, emerges through individual desires (e.g., greed, financial need), power concentration, lack of religious or ethical conviction, and the failure of moral and regulatory deterrents.

The third phase, **Formation of Deviant Actions**, reflects how individuals begin experimenting with minor unethical behaviors such as exploiting procedural loopholes or imitating previously observed misconduct. These behaviors, although initially tentative, often go unchallenged and gradually escalate. The fourth phase, **Design and Institutionalization of the Corruption Path**, includes

systemic features such as changing internal regulations to legitimize malpractices, suppressing whistleblowers, media control, and the formation of corruption networks.

In the fifth phase, **Structural Stabilization and Reproduction of Corruption**, corruption becomes routine, internalized, and self-replicating within the organization. Incentives for ethical behavior decline while structural conditions for misconduct persist. Finally, the sixth phase, **Normalization and Moral Desensitization**, describes how corruption becomes culturally accepted or morally neutralized among employees and managers, leading to further entrenchment and resistance to reform. These six stages collectively illustrate how corruption is cultivated, institutionalized, and perpetuated as a systemic phenomenon rather than isolated deviations.

Discussion and Conclusion

The findings of this study affirm that corruption within Iraqi public organizations cannot be reduced to individual criminality or moral failure alone. Instead, it reflects a gradual interplay between permissive institutional conditions and latent personal motivations that evolve into entrenched corrupt systems. The six-phase process discovered through grounded analysis provides a framework that moves beyond reactive and punitive anti-corruption approaches. In contrast to top-down strategies that often fail to engage the operational realities of public organizations, this model highlights the importance of detecting corruption in its early, often subtle manifestations—before it becomes structurally and culturally embedded.

The results also support broader research asserting that early-stage corruption typically begins in organizational ambiguity and inertia, where informal norms take precedence over formal rules. Once these informal practices are tolerated or rewarded, they transform into organizational culture, immune to conventional accountability mechanisms. This reinforces the argument that corruption is not merely a breach of legal norms but a socially constructed and institutionally produced behavior pattern. The phase of motivational activation is particularly crucial, as it reveals the intersection of personal need, opportunity, and the absence of perceived consequences.

The model also confirms that corruption can transition from individual deviance to systemic reproduction when supported by political patronage, legal ambiguity, and administrative complicity. Without media independence, legal transparency, and civic empowerment, corrupt practices flourish in the shadows, protected by networks of mutual interest. This necessitates a shift in policy discourse: from focusing on 'corrupt individuals' to 'corruption-conducive systems.'

A critical implication of the study is the need for a dual-pronged anti-corruption approach: preventive and cultural. Preventive measures include restructuring administrative processes, limiting discretionary authority, digitizing public services, and strengthening oversight mechanisms. However, these must be accompanied by cultural interventions—such as civic education, ethical leadership development, and whistleblower protection—aimed at rebuilding the moral infrastructure of public institutions.

By providing a nuanced and contextual understanding of how corruption takes root and thrives in Iraqi public organizations, this research offers a valuable diagnostic tool for governance reform. The six-phase model developed herein can serve as an early warning system, enabling policymakers and public administrators to identify vulnerabilities before they escalate. Moreover, it opens pathways for further comparative research across similarly structured states suffering from endemic corruption. Ultimately, the fight against corruption in Iraq must move beyond slogans and sanctions to systemic, context-sensitive transformation—rooted in institutional integrity and cultural resilience.

References

- Al-Ali, Z. (2014). The Politics of Corruption in Iraq. *Middle East Journal*.
- Al-Ali, Z. (2019). The Politics of Corruption in Iraq Post-ISIS. *Middle East Journal*.
- Al-Moulawi, A., Al-Rikabi, H., & Al-Khafaji, H. (2018). *Towards a National Strategy to Combat Corruption in Iraq*. Center for Studies and Planning Bayan Publications.
- Darwish, S. (2023). Iraq's Administrative and Financial Corruption: A Perspective. *Open Journal of Business and Management*, 11(6DO - 10.4236/ojbm.2023.116151). <https://www.scirp.org/journal/paperinformation?paperid=128669>
- Fazouni, M., & Zare, S. (2022). Approaches to Preventing Administrative Corruption: An Essential Necessity for Establishing a Healthy and Transparent Government. *Quarterly Journal of Accounting and Management Perspective*, 3(33).
- Ghorbani, A. (2021). The Impact of Downsizing the Government on Reducing Administrative Corruption. *Legal Studies*, 4(1), 33-51.
- Hamzany, J. S. (2018). *Corruption and Education in Iraqi Kurdistan* Southern Illinois University at Carbondale]. <https://opensiuc.lib.siu.edu/dissertations/1567/>
- Ibrahimi, M. M., Virkus, S., & Norta, A. (2023). The role of e-government in reducing corruption and enhancing transparency in the Afghan public sector: a case study. *Transforming Government: People, Process and Policy*, 17(3), 459-472. <https://doi.org/10.1108/TG-10-2022-0135>
- Johar, M., Meh Ravaan, M., Rouhi Abad, S., & Farkish, H. (2023). Combating Administrative Corruption in Iraqi Kurdistan from the Perspective of Good Governance. *Global Politics*, 12(3), 247-274.
- Khan, M. (2012). *Corruption and Governance in Iraq*. Transparency International.
- Llarena, Z. (2023). Organized Corporate Crimes Using UNCITRAL Arbitration Framework Development for EPC Disclosure Concerning Epistemic Corruption and Pharmaceutical Fraud of Off-Label Medicines as Health Regulation and Policy. *International Journal of Communication and Public Relation*, 8(1), 40-55. <https://doi.org/10.47604/ijcpr.1787>
- Montazeri, H. M., Vahdati, H., & Mousavi, S.-N. (2023). A Model of Failure in Combating Administrative Corruption in Iran's Public Organizations. *Iranian Management Science Association Quarterly*, 18(72), 93-113.
- Niazi, Z. (2023). Explaining the role of electronic government in reducing corruption and the effectiveness of government transparency along with the solutions and challenges of transparency in the government. [Research]. *Journal of Administrative Studies and Researches*, 5(18), 40-49. <http://jasr.smtc.ac.ir/article-1-305-fa.html>
- Pavlova, E. (2020). Corrupt governance: Self-defeating anti-corruption rhetoric and initiatives in Russia. *New Perspectives*, 28(2), 205-222. <https://doi.org/10.1177/2336825X20911513>
- Persists, W. C. (2021). Inequality, education, and corruption. In *The Oxford handbook of the quality of government* (pp. 427-446). <https://doi.org/10.1093/oxfordhb/9780198858218.013.21>
- Rahpeyma, A., Naderinasab, M., & Nasiri Farsani, M. (2024). Analysis of Corruption in the Managerial Elections of Sports Federations and Its Impact on Development Strategies. *Dynamic Management and Business Analysis*, 3(2), 34-50. <https://doi.org/10.22034/dmbaj.2024.2040251.1110>
- Rezaeisiabedi, A. (2017). *Strategies for Combating Administrative Crimes and Economic Corruption in Government Organizations*. Gavan Publications.
- Sajad, J. (2023). *The Mechanisms of Corruption in Iraq*. <https://blogs.lse.ac.uk/mec/2023/03/30/the-mechanisms-of-corruption-in-iraq/>
- Tabiyanian, J. (2022). Organizational and Managerial Factors Affecting Financial Administrative Corruption in Public Organizations. *Management and E-Commerce*, 122-141.
- Taghva, M. R., Masnavi, H., Taghavifard, M. T., & Zarandi, S. (2023). E- Governance Development Model Towards Anti-Corruption in Iran. *Public Management Researches*, 16(60), 163-190. <https://doi.org/10.22111/jmr.2022.43343.5841>
- Talab, H. R., Maki, M. I., Mohammed, Y. N., Flayyih, H. H., & Ibrahim, A. M. (2019). The Role of e-Government on Corruption and its Impact on the Financial Performance of the Government: An Empirical Analysis on the Iraqi Government. *Journal of Engineering and Applied Sciences*, 14, 1349-1356. <https://doi.org/10.36478/jeasci.2019.1349.1356>
- Tavoosi-Baghsyeh, H. (2022). The Role of IT and E-Government in Creating Transparency and Reducing Administrative Corruption.
- Wei, Z., & Zhu, Y. (2021). Public Corruption and the Allocation of Government Contracts. *Review of Financial Economics*, 41(1), 3-22. <https://doi.org/10.1002/rfe.1157>
- Wu, A. M., Yan, Y., & Vyas, L. (2020). Public Sector Innovation, E-government, and Anticorruption in China and India: Insights From Civil Servants. *Australian Journal of Public Administration*. <https://doi.org/10.1111/1467-8500.12439>
- Zhang, H., Song, Y., Tan, S., Xia, S., Zhang, H., Jiang, C., Xiong, D., Cheng, G., Zhang, L., & Lv, Y. (2020). Anti-Corruption Efforts, Public Perception of Corruption, and Government Credibility in the Field of Real Estate: An

Empirical Analysis Based on Twelve Provinces in China. *Cities*, 90, 64-73.
<https://doi.org/10.1016/j.cities.2019.01.042>