Journal of Management, Education and Development in Digital Age

Submission Date: 2026-04-07 Revision Date: 2026-08-25 Accept Date: 2026-09-02 Publish Date: 2026-09-12

Identifying the Dimensions of Organizational Structure with an Approach to Reducing Economic Corruption: A Case Study of the General Directorate of Grain and Commercial Services of Bushehr Province

1. Mohammad Ali Nikbakhsh*: Department of Management, Dey.C., Islamic Azad University, Deylam, Iran.

2. Seyyed Mohammad Javad Mousavi: MA Student, Department of Public Administration, Dey.C., Islamic Azad University, Daylam, Iran

3. Abdol Rasol Shakari: MA Student, Department of Public Administration, Dey.C., Islamic Azad University, Daylam, Iran

4. Abdolah Sarfaraz: MA Student, Department of Public Administration, Dey.C., Islamic Azad University, Daylam, Iran

***Corresponding Author's Email Address: ma.nikbakhsh@iau.ac.ir**

Abstract:

This study aimed to identify the dimensions and components of organizational structure with an approach to reducing economic corruption in the General Directorate of Grain and Commercial Services of Bushehr Province. This applied study employed a qualitative exploratory design using thematic analysis. The participants consisted of managers, senior experts, and specialists familiar with management, administrative and financial affairs, commercial activities, supervision, internal control, contracts, and organizational processes within the General Directorate of Grain and Commercial Services of Bushehr Province. Participants were selected through purposive sampling, and sampling continued until theoretical saturation was achieved. Ultimately, 15 individuals participated in the study. Data were collected through in-depth semi-structured interviews. Following verbatim transcription, the data were analyzed through thematic analysis. The analytical process included identifying meaning units, generating initial codes, merging conceptually similar codes, developing preliminary categories, extracting final components, and organizing them into higher-order dimensions. Analysis of 612 meaning units generated 286 initial codes, which were refined and consolidated into 87 conceptual codes and 31 preliminary categories. Further analysis yielded 18 final components organized into six major dimensions: transparent and rule-based structure, decentralization accompanied by accountability, multilayered control and monitoring system, information transparency and digitalization of processes, conflict-of-interest management and administrative integrity, and flexible and merit-based structure. The findings indicated that reducing economic corruption requires the simultaneous interaction of clear responsibilities, separation of sensitive duties, balanced distribution of authority, continuous internal control, independent oversight, electronic process registration, conflict-of-interest management, job rotation, and competency-based appointments. The findings demonstrated that an anti-corruption organizational structure is multidimensional and integrated, and that economic corruption cannot be effectively reduced through isolated structural interventions. Simultaneously strengthening transparency, accountability, decision traceability, multilayered control, conflict-of-interest management, and merit-based organizational arrangements can reduce opportunities for corruption and improve administrative integrity and organizational effectiveness.

Keywords: Organizational Structure, Economic Corruption, Organizational Transparency, Accountability, Internal Control, Conflict of Interest, Administrative Integrity.

How to Cite: Nikbakhsh, M. A., Mousavi, S. M. J., Shakari, A. R., & Sarfaraz, A. (2026). Identifying the Dimensions of Organizational Structure with an Approach to Reducing Economic Corruption: A Case Study of the General Directorate of Grain and Commercial Services of Bushehr Province. *Management, Education and Development in Digital Age*, 3(3), 1-23.

Copyright: © 2026 by the authors. Published under the terms and conditions of Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International (CC BY-NC 4.0) License.

نشریه مدیریت، آموزش و توسعه در عصر دیجیتال

تاریخ ارسال مقاله: ۱۴۰۵/۰۱/۱۸ تاریخ بازنگری: ۱۴۰۵/۰۶/۰۳ تاریخ پذیرش: ۱۴۰۵/۰۶/۱۱ تاریخ انتشار: ۱۴۰۵/۰۶/۲۱

شناسایی ابعاد ساختار سازمانی با رویکرد کاهش فساد اقتصادی (مورد مطالعه: اداره کل غله و خدمات بازرگانی استان بوشهر)

۱. محمدعلی نیک بخش*: گروه مدیریت، واحد دیلم، دانشگاه آزاد اسلامی، دیلم، ایران

۲. سید محمد جواد موسوی: دانشجوی کارشناسی ارشد، گروه مدیریت دولتی، واحد دیلم، دانشگاه آزاد اسلامی، دیلم، ایران

۳. عبدالرسول شکاری: دانشجوی کارشناسی ارشد، گروه مدیریت دولتی، واحد دیلم، دانشگاه آزاد اسلامی، دیلم، ایران

۴. عبداله سرفراز: دانشجوی کارشناسی ارشد، گروه مدیریت دولتی، واحد دیلم، دانشگاه آزاد اسلامی، دیلم، ایران

*پست الکترونیک نویسنده مسئول: ma.nikbakhsh@iau.ac.ir

چکیده

هدف پژوهش حاضر شناسایی ابعاد و مؤلفه‌های ساختار سازمانی با رویکرد کاهش فساد اقتصادی در اداره کل غله و خدمات بازرگانی استان بوشهر بود. این پژوهش از نظر هدف کاربردی و از نظر رویکرد، کیفی و اکتشافی بود که با استفاده از تحلیل مضمون انجام شد. جامعه مشارکت‌کنندگان شامل مدیران، کارشناسان ارشد و صاحب‌نظران آشنا با حوزه‌های مدیریت، امور مالی و اداری، بازرگانی، نظارت، کنترل داخلی، قراردادها و فرایندهای سازمانی اداره کل غله و خدمات بازرگانی استان بوشهر بود. مشارکت‌کنندگان با روش نمونه‌گیری هدفمند انتخاب شدند و نمونه‌گیری تا دستیابی به اشباع نظری ادامه یافت. در نهایت، ۱۵ نفر در پژوهش مشارکت کردند. داده‌ها از طریق مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته عمیق گردآوری و پس از پیاده‌سازی کامل، با روش تحلیل مضمون مورد بررسی قرار گرفتند. فرایند تحلیل شامل شناسایی واحدهای معنایی، کدگذاری اولیه، ادغام کدهای مشابه، تشکیل مقوله‌ها، استخراج مؤلفه‌ها و سازمان‌دهی آنها در قالب ابعاد اصلی بود. تحلیل ۶۱۲ واحد معنایی به استخراج ۲۸۶ کد اولیه منجر شد که پس از پالایش و ادغام، در قالب ۸۷ کد مفهومی و ۳۱ مقوله اولیه سازمان‌دهی شدند. در ادامه، ۱۸ مؤلفه نهایی در قالب شش بعد اصلی شامل ساختار شفاف و ضابطه‌مند، تمرکززدایی همراه با پاسخگویی، نظام کنترل و نظارت چندلایه، شفافیت اطلاعاتی و دیجیتالی‌شدن فرایندها، مدیریت تعارض منافع و سلامت اداری، و ساختار منعطف و شایسته‌محور شناسایی شد. نتایج نشان داد که کاهش فساد اقتصادی مستلزم تعامل هم‌زمان میان شفافیت وظایف، تفکیک مسئولیت‌های حساس، توزیع متوازن اختیار، کنترل مستمر، نظارت مستقل، ثبت الکترونیکی فرایندها، مدیریت تعارض منافع، گردش شغلی و انتصاب مبتنی بر شایستگی است. یافته‌ها نشان داد که ساختار سازمانی فسادکاه ماهیتی چندبعدی و یکپارچه دارد و کاهش فساد اقتصادی از طریق اصلاح یک مؤلفه منفرد امکان‌پذیر نیست. تقویت هم‌زمان شفافیت، پاسخگویی، قابلیت ردیابی تصمیمات، کنترل چندلایه، مدیریت تعارض منافع و شایسته‌محوری می‌تواند فرصت‌های فساد را محدود کرده و سلامت اداری و اثربخشی سازمانی را ارتقا دهد.

کلیدواژگان: *ساختار سازمانی، فساد اقتصادی، شفافیت سازمانی، پاسخگویی، کنترل داخلی، تعارض منافع، سلامت اداری.*

نحوه استناددهی: نیک بخش، محمدعلی.، موسوی، سید محمد جواد.، شکاری، عبدالرسول.، و سرفراز، عبداله. (۱۴۰۵). شناسایی ابعاد ساختار سازمانی با رویکرد کاهش فساد اقتصادی (مورد مطالعه: اداره کل غله و خدمات بازرگانی استان بوشهر). *مدیریت، آموزش و توسعه در عصر دیجیتال*، ۳(۳)، ۲۳-۱.

مجوز و حق نشر: © ۱۴۰۵ 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.

مقدمه

فساد اقتصادی یکی از پیچیده‌ترین و پایدارترین چالش‌های نظام‌های اداری و سازمانی معاصر است که آثار آن صرفاً به اتلاف منابع مالی یا وقوع تخلفات محدود نمی‌شود، بلکه می‌تواند کارآمدی سازمان، اعتماد عمومی، کیفیت تصمیم‌گیری، عدالت در تخصیص منابع، پاسخگویی مدیران و در نهایت مشروعیت نهادهای عمومی را نیز تحت تأثیر قرار دهد. در سازمان‌های دولتی و عمومی، فساد اقتصادی اغلب در بستری شکل می‌گیرد که در آن حدود اختیار و مسئولیت به‌روشنی تعریف نشده، فرایندهای تصمیم‌گیری از شفافیت کافی برخوردار نیستند، سازوکارهای کنترل و نظارت ضعیف‌اند و دسترسی به اطلاعات یا منابع در اختیار افراد یا گروه‌های محدودی قرار دارد. ازاین‌رو، تحلیل فساد صرفاً بر مبنای ویژگی‌های فردی کارکنان یا ضعف اخلاق حرفه‌ای نمی‌تواند توضیح کاملی از چگونگی شکل‌گیری و استمرار رفتارهای فسادآمیز ارائه کند؛ بلکه لازم است ساختارها، قواعد رسمی و غیررسمی، شیوه‌های توزیع قدرت و نحوه سازمان‌دهی فرایندها نیز مورد توجه قرار گیرند. پژوهش‌های جدید در حوزه رفتارهای سوء سازمانی نشان می‌دهند که تخلفات و انحرافات در محیط‌های سازمانی می‌توانند از تعامل شرایط نهادی، فشارهای محیطی، ضعف حاکمیت و فرصت‌های ایجادشده در ساختار سازمانی پدید آیند و در برخی محیط‌ها به بخشی از رویه‌های تثبیت‌شده سازمان تبدیل شوند (Anand et al., 2023).

اهمیت ساختار سازمانی در تحلیل فساد از آن جهت است که ساختار، چارچوب رسمی توزیع وظایف، اختیارات، مسئولیت‌ها، ارتباطات، کنترل و هماهنگی را تعیین می‌کند و به‌طور مستقیم بر فرصت‌های تصمیم‌گیری و میزان امکان نظارت بر رفتار اعضای سازمان اثر می‌گذارد. هر ساختار سازمانی از طریق تعیین اینکه چه کسی تصمیم می‌گیرد، چه کسی اطلاعات را در اختیار دارد، چه فرد یا واحدی بر اجرای تصمیم نظارت می‌کند و چگونه نتایج اقدامات قابل پیگیری است، زمینه‌های متفاوتی برای کنترل یا گسترش فساد ایجاد می‌کند. در شرایطی که اختیار تصمیم‌گیری در نقاط محدودی متمرکز باشد و هم‌زمان سازوکارهای پاسخگویی و کنترل کافی وجود نداشته باشد، احتمال سوءاستفاده از اختیار افزایش می‌یابد. در مقابل، پراکندگی بی‌ضابطه اختیار نیز ممکن است مسئولیت‌گریزی و دشواری در شناسایی منبع تصمیم را به دنبال داشته باشد. بنابراین، مسئله اصلی نه صرفاً تمرکز یا عدم تمرکز، بلکه چگونگی طراحی نظام توزیع اختیار در کنار سازوکارهای پاسخگویی، نظارت و شفافیت است. مطالعات انجام‌شده درباره شرکت‌ها و مؤسسات دولتی نیز نشان داده‌اند که ضعف ساختارهای راهبری، ابهام در روابط قدرت، تداخل نقش‌های مدیریتی و نبود مکانیسم‌های مؤثر پاسخگویی از جمله مسائل اساسی سازمان‌های دولتی محسوب می‌شوند (Mthombeni et al., 2023).

در این زمینه، حاکمیت سازمانی یکی از مفاهیم کلیدی برای توضیح رابطه میان ساختار و پیشگیری از فساد به شمار می‌رود. حاکمیت مطلوب مستلزم آن است که تصمیمات سازمانی در چارچوب قواعد مشخص، مسئولیت‌های تعریف‌شده و سازوکارهای قابل ارزیابی اتخاذ شوند. ساختارهای حاکمیتی مؤثر از طریق ایجاد تفکیک مناسب وظایف، تعیین خطوط روشن مسئولیت و طراحی کنترل‌های متقابل می‌توانند مانع تمرکز نامحدود قدرت شوند. بررسی نقش حاکمیت سازمانی در توسعه پایدار نشان می‌دهد که عملکرد سازمان تنها به دستیابی به اهداف اقتصادی محدود نیست، بلکه نحوه مدیریت منابع، رعایت مسئولیت‌پذیری و ایجاد سازوکارهای کنترلی نیز از عناصر اساسی پایداری سازمان هستند (Bula & Felistus, 2022). در سازمان‌های فعال در حوزه غله و امنیت غذایی، اهمیت این مسئله دوچندان می‌شود، زیرا تصمیمات سازمانی مستقیماً با خرید، ذخیره‌سازی، توزیع، قراردادها، منابع مالی، تأمین کالاهای اساسی و منافع تولیدکنندگان و مصرف‌کنندگان در ارتباط است. مطالعه حاکمیت در هیئت بازاریابی غله زیمبابوه نیز نشان داده است که کیفیت حاکمیت سازمانی برای دستیابی به عملکرد پایدار و مدیریت مؤثر سازمان‌های دولتی فعال در حوزه غله و کشاورزی اهمیت اساسی دارد (Chigudu, 2023).

ماهیت اقتصادی فعالیت‌های سازمان‌های مرتبط با غله، خرید تضمینی، ذخیره‌سازی و خدمات بازرگانی باعث می‌شود که این سازمان‌ها با حجم قابل توجهی از منابع، قراردادها، تصمیمات اجرایی و تعامل با ذی‌نفعان روبه‌رو باشند. در چنین شرایطی، وجود نقاط مبهم در ساختار می‌تواند زمینه شکل‌گیری تعارض منافع، تبانی، ترجیح منافع شخصی یا گروهی، دستکاری فرایندهای خرید و فروش، تخصیص غیرشفاف منابع یا دور زدن مقررات را فراهم کند. مطالعات حوزه کشاورزی و تولید محصولات اساسی نیز نشان می‌دهند که کیفیت سازمان‌دهی نهادی و روابط میان تولیدکنندگان، سازمان‌های اقتصادی و نظام‌های حمایتی می‌تواند بر عملکرد، بهره‌وری و پایداری این بخش اثرگذار باشد. به‌عنوان نمونه، بررسی عوامل مؤثر بر بهره‌وری تولید گندم نشان داده است که عوامل سازمانی، حمایتی و نهادی در کنار عوامل فنی بر نتایج اقتصادی کشاورزان مؤثر هستند (Shareef & Ahmed,

Copyright: © 2026 by the authors. Published under the terms and conditions of Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International (CC BY-NC 4.0) License.

2022). همچنین، بررسی سازمان‌های اقتصادی روستایی نشان می‌دهد که ساختار و نحوه عملکرد این سازمان‌ها از عوامل مهم تعیین‌کننده کارآمدی آنها در ارائه خدمات و مدیریت منابع است (López et al., 2022). بنابراین، سازمان‌های دولتی متولی غله نه‌تنها باید به کارآمدی عملیاتی توجه داشته باشند، بلکه لازم است ساختارهای خود را به‌گونه‌ای طراحی کنند که امکان سوءاستفاده از منابع و اختیارات به حداقل برسد.

تحولات گسترده بخش کشاورزی و زنجیره‌های تأمین غذایی نیز ضرورت بازنگری در ساختارهای سازمانی را افزایش داده است. تغییر الگوهای تولید، تحول بازارها، توسعه فناوری، افزایش حجم اطلاعات و پیچیده‌تر شدن روابط میان دولت، تولیدکنندگان و فعالان تجاری باعث شده است که ساختارهای سنتی و بوروکراتیک در بسیاری از موارد پاسخگوی نیازهای جدید نباشند. بررسی تحول مناطق تولیدکننده ذرت در آفریقا نشان می‌دهد که توسعه کشاورزی صرفاً به افزایش تولید وابسته نیست، بلکه نیازمند هماهنگی میان بازیگران، بهبود ساختارهای حمایتی و اصلاح سازوکارهای نهادی است (Woomer et al., 2024). همچنین، تجربه توسعه آبیاری تحت هدایت کشاورزان نشان می‌دهد که عملکرد مطلوب نظام‌های کشاورزی نیازمند ترکیب مناسب میان ظرفیت‌های محلی، حمایت نهادی و سازوکارهای مدیریتی است (Soumaila, 2021). در سطح کلان‌تر، بازسازی ساختار بخش کشاورزی نیز مستلزم حذف اختلالات نهادی و اصلاح روابط سازمانی برای دستیابی به ثبات و رفاه اقتصادی است (Mohylnyi et al., 2022). این یافته‌ها نشان می‌دهد که ساختارهای مرتبط با مدیریت منابع کشاورزی و غذایی باید از انعطاف‌پذیری کافی برای پاسخگویی به پیچیدگی‌های جدید برخوردار باشند.

از سوی دیگر، فساد اقتصادی در بسیاری از موارد از طریق شبکه‌های مالی، روابط پنهان و فرایندهای غیرشفاف گسترش می‌یابد. جریان‌های مالی غیرقانونی نمونه‌ای از پیامدهای ساختاری ضعف شفافیت و نظارت محسوب می‌شوند و مطالعات مرتبط با افشاگری‌های مالی برون‌مرزی نشان داده‌اند که امکان پنهان‌سازی مالکیت، انتقال منابع و پیچیده‌سازی روابط مالی می‌تواند بستر مناسبی برای خروج غیرقانونی سرمایه و فرار از نظارت فراهم آورد (Betz, 2023). در چنین فضایی، ساختار سازمانی باید به‌گونه‌ای طراحی شود که تصمیمات، تراکنش‌ها و روابط قراردادی قابل ردیابی باشند و مسئولیت هر اقدام به فرد یا واحد مشخصی قابل انتساب باشد. حتی در نظام‌های مالی با مقررات رسمی گسترده، نحوه اجرای مقررات و رفتار سازمان‌ها در مواجهه با ریسک، پاداش و کنترل می‌تواند نتایج متفاوتی ایجاد کند؛ به‌طوری که پژوهش‌های تجربی درباره رفتار مؤسسات مالی نشان داده‌اند که طراحی و اجرای نظام‌های نظارتی در کاهش رفتارهای پرریسک یا غیرمنطبق با مقررات نقش تعیین‌کننده دارد (Findley et al., 2024).

در کنار قواعد رسمی، نهادها و رویه‌های غیررسمی نیز می‌توانند نقش مهمی در تسهیل یا محدودسازی فساد داشته باشند. روابط شخصی، شبکه‌های غیررسمی، هنجارهای پذیرفته‌شده، فشارهای اجتماعی و انتظارات غیررسمی ممکن است بر تصمیمات سازمانی اثر گذاشته و حتی قواعد رسمی را بی‌اثر کنند. بررسی نقش نهادهای غیررسمی در رفتار شرکت‌های چندملیتی نشان داده است که جنبه‌های تاریک این نهادها می‌توانند مسیر تحقق اهداف توسعه پایدار را مختل کنند و سازمان‌ها را به سمت رفتارهایی سوق دهند که ظاهراً با قواعد رسمی سازگار اما در عمل در تعارض با اصول مسئولیت‌پذیری هستند (Umoru et al., 2025). از این منظر، طراحی ساختار سازمانی فسادکاه باید فراتر از تدوین دستورالعمل و آیین‌نامه باشد و سازوکارهایی برای کاهش نفوذ روابط غیررسمی بر فرایندهای رسمی ایجاد کند.

مدیریت تعارض منافع یکی از مهم‌ترین عناصر چنین ساختاری است. تعارض منافع زمانی شکل می‌گیرد که منافع شخصی، خانوادگی، مالی یا حرفه‌ای فرد بتواند بر قضاوت یا تصمیم سازمانی وی اثر بگذارد. هرچه فرایندهای استخدام، انتصاب، قراردادها، ارزیابی و تصمیم‌گیری کمتر شفاف باشند، امکان ورود چنین تعارض‌هایی به سازمان بیشتر خواهد بود. مباحث مرتبط با تبعیض و عدالت قراردادی نیز نشان می‌دهد که فرایندهای انتخاب و استخدام زمانی قابل دفاع هستند که معیارهای روشن، عینی و قابل ارزیابی داشته باشند (Zerga, 2023). بنابراین، در ساختار فسادکاه لازم است انتصاب افراد به موقعیت‌های حساس بر پایه صلاحیت، شفافیت و کنترل تعارض منافع انجام شود و حضور طولانی‌مدت افراد در پست‌هایی که امکان ایجاد شبکه‌های نفوذ و روابط غیررسمی در آنها بالاست مورد بازنگری قرار گیرد.

شفافیت اطلاعاتی نیز یکی دیگر از ارکان اصلی کاهش فساد اقتصادی است. فقدان شفافیت باعث ایجاد عدم تقارن اطلاعاتی، افزایش قدرت گروه‌های محدود و کاهش امکان نظارت می‌شود. دسترسی کنترل‌شده اما مؤثر به اطلاعات، ثبت مستند تصمیمات و امکان بررسی سابقه اقدامات می‌تواند احتمال رفتار فرصت‌طلبانه را کاهش دهد. توسعه فناوری‌های دیجیتال در این زمینه فرصت مهمی برای بازطراحی ساختارهای اداری فراهم کرده است. پژوهش درباره نوآوری دیجیتال در سازمان‌های ارائه‌دهنده خدمات اجتماعی نشان داده است که تعامل میان فناوری و نهادهای سازمانی می‌تواند شیوه‌های کاری را دگرگون کرده و ساختارها و رویه‌های سنتی را به سمت نظام‌های جدید سوق دهد (Kemal &

مجوز و حق نشر: © ۱۴۰۵ 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.

Shah, 2023). همچنین، تبدیل مدل‌های سنتی کسب‌وکار به مدل‌های مبتنی بر خدمات وب نشان‌دهنده آن است که دیجیتالی‌سازی می‌تواند روابط، فرایندها و نحوه تبادل اطلاعات را به‌طور بنیادی بازطراحی کند (Rivero-Albarrán et al., 2022). در سازمان‌های دولتی، چنین تحولی می‌تواند از طریق ثبت الکترونیکی فرایندها، تعیین هویت کاربر، ثبت زمان اقدام، کاهش تماس‌های غیرضروری و ایجاد امکان ردیابی تغییرات به کاهش فرصت‌های فساد کمک کند.

با این حال، فناوری به‌تنهایی تضمین‌کننده سلامت سازمانی نیست. هر سامانه دیجیتال درون یک ساختار سازمانی فعالیت می‌کند و چنانچه اختیارها، مسئولیت‌ها و کنترل‌ها به‌درستی تعریف نشده باشند، ممکن است فناوری صرفاً شکل فساد را تغییر دهد. ازاین‌رو، دیجیتالی‌شدن باید در کنار اصلاح ساختار، بازطراحی فرایندها و تقویت نظام‌های کنترل داخلی انجام شود. پژوهش‌های مرتبط با مدیریت ریسک نیز بر ضرورت ایجاد ساختارهایی تأکید دارند که در آنها مسئولیت شناسایی، ارزیابی، گزارش و کنترل ریسک به‌صورت روشن تعریف شده باشد (Hummel & DiRenzo, 2023). در زمینه فساد اقتصادی نیز می‌توان ساختار سازمانی را به‌عنوان یکی از ابزارهای مدیریت ریسک در نظر گرفت؛ به این معنا که سازمان باید نقاط پرریسک را شناسایی کرده و با تفکیک وظایف، محدودسازی اختیار فردی، کنترل چندمرحله‌ای و ردیابی تصمیمات، احتمال وقوع تخلف را کاهش دهد.

نظام کنترل داخلی در این میان جایگاهی اساسی دارد. کنترل مؤثر زمانی شکل می‌گیرد که کنترل صرفاً به مرحله نهایی یا کشف تخلف پس از وقوع محدود نباشد، بلکه در سراسر فرایند تصمیم‌گیری و اجرا حضور داشته باشد. کنترل پیشگیرانه، کنترل هم‌زمان و ارزیابی پس از اجرا باید در چارچوبی منسجم طراحی شوند. مدل‌های حاکمیتی در حوزه‌های مختلف سازمانی نیز بر اهمیت وجود اصول مشخص برای کنترل، پاسخگویی و نظارت تأکید کرده‌اند. برای مثال، پیشنهاد مدل‌های حاکمیتی برای مدیریت مؤسسات تجاری و خدماتی بر این فرض استوار است که ساختارهای شفاف و ضابطه‌مند می‌توانند عملکرد را بهبود بخشیده و آسیب‌پذیری سازمان در برابر سوءمدیریت و انحراف را کاهش دهند (Shaltut, 2022). در بخش عمومی نیز تجارب مثبت اداری نشان داده‌اند که طراحی مناسب فرایندهای خدمت‌رسانی و تعریف روشن مسئولیت سازمان‌ها می‌تواند کیفیت خدمات و اعتماد به نهادهای دولتی را افزایش دهد (Otenyo, 2024).

از دیگر موضوعات مهم، ضرورت سازگاری ساختار سازمانی با شرایط عدم اطمینان و تغییرات محیطی است. ساختارهایی که بیش از حد خشک، سلسله‌مراتبی و غیرقابل انعطاف هستند ممکن است در برابر تحول محیط، ظهور ریسک‌های جدید یا تغییر الگوهای فساد کارایی خود را از دست دهند. مطالعات مربوط به مدل‌های کسب‌وکار پایدار نشان داده‌اند که سازمان‌های مدرن در محیط‌های آشفته و نامطمئن باید ظرفیت سازگاری و بازطراحی خود را تقویت کنند (Pimenowa et al., 2023). همچنین، تغییر در میدان‌های سازمانی نشان می‌دهد که تحول سازمان‌ها می‌تواند تحت تأثیر بازیگران حاشیه‌ای، فشارهای محیطی و بازتعریف روابط درون یک صنعت شکل گیرد (Lugo et al., 2024). بنابراین، ساختار فسادکاه باید ساختاری پویا باشد که بتواند براساس شناسایی ریسک‌های جدید، تغییر فناوری، تحولات بازار و تجربه تخلفات قبلی مورد بازنگری قرار گیرد.

ضرورت بازنگری ساختاری در سازمان‌های دولتی زمانی بیشتر آشکار می‌شود که راهبردهای مدیریتی موجود نتوانند پاسخگوی نیازهای عملیاتی و کنترلی باشند. ارزیابی راهبردهای مدیریتی در بنگاه‌های دولتی نشان داده است که شیوه مدیریت و سازمان‌دهی عملیات می‌تواند تأثیر مستقیمی بر عملکرد و توانایی این مؤسسات در دستیابی به اهداف تعیین‌شده داشته باشد (M. & Uzhenyu, 2024). از این رو، اصلاح ساختار سازمانی باید با بررسی واقعی نحوه انجام کار، مسیر گردش تصمیم، توزیع منابع و نقاط آسیب‌پذیر عملیاتی همراه باشد. بازسازی ساختار صرفاً از طریق تغییر نمودار سازمانی یا ادغام و تفکیک واحدها تحقق نمی‌یابد، بلکه مستلزم بازتعریف روابط مسئولیت، اختیار، پاسخگویی و کنترل است.

از منظر تاریخی نیز تجربه سازمان‌ها نشان می‌دهد که الگوهای مدیریتی و ساختاری در پاسخ به تحولات اقتصادی و اجتماعی شکل گرفته و دگرگون می‌شوند. پژوهش‌های تاریخی مدیریت بر ضرورت گشودگی روش‌شناختی و بازخوانی مجدد تجربه‌های مدیریتی برای فهم تحولات سازمانی تأکید دارند (Maclean et al., 2022). حتی بررسی تاریخی زیرساخت‌های عمومی و سلامت نشان می‌دهد که کیفیت اداره و حکمرانی منابع عمومی همواره به ترکیبی از ظرفیت فنی، تنظیمات نهادی و روابط میان بازیگران وابسته بوده است (Ardeleanu, 2023). این نگاه تاریخی اهمیت آن را برجسته می‌کند که ساختارهای موجود نباید طبیعی یا تغییرناپذیر تلقی شوند؛ بلکه باید به‌طور مستمر از منظر تناسب با مأموریت، شرایط محیطی و آسیب‌پذیری‌های جدید بازبینی شوند.

Copyright: © 2026 by the authors. Published under the terms and conditions of Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International (CC BY-NC 4.0) License.

مسئله دیگری که در تحلیل ساختار و فساد اهمیت دارد، رابطه میان قدرت اقتصادی، ساختار حاکمیت شرکتی و دولت است. تمرکز منابع مالی و قدرت تصمیم‌گیری در شبکه‌های محدود می‌تواند توازن پاسخگویی را برهم زند و زمینه نفوذ منافع خاص در سازمان‌ها را فراهم کند. تحلیل تحولات سرمایه مالی و حاکمیت شرکتی نشان می‌دهد که ساختار قدرت اقتصادی می‌تواند رابطه میان شرکت‌ها، دولت و نظام‌های حکمرانی را به‌طور عمیق تحت تأثیر قرار دهد (Maher & Aquanno, 2021). این موضوع در سازمان‌های دولتی که به‌طور هم‌زمان با منابع مالی عمومی، بازار و شبکه‌ای از پیمانکاران و ذی‌نفعان سروکار دارند اهمیت ویژه‌ای دارد. هرچه ساختار تصمیم‌گیری درباره قراردادها، خریدها، منابع و خدمات بیشتر در معرض نفوذ منافع خاص قرار گیرد، ضرورت وجود سازوکارهای نظارتی و تعارض منافع بیشتر خواهد شد.

در کنار این مسائل، طراحی ساختار باید با اهداف توسعه پایدار و استفاده مسئولانه از منابع نیز هماهنگ باشد. ساختارهای مدیریتی که مسئولیت‌پذیری، شفافیت و پایش عملکرد را تقویت می‌کنند، علاوه بر کاهش فساد، می‌توانند پایداری عملکرد سازمان را نیز افزایش دهند. مطالعات مربوط به پایداری سازمانی و حاکمیت نشان می‌دهد که توجه به منابع انسانی، پاسخگویی و مدیریت مسئولانه بخشی از الزامات توسعه پایدار سازمان‌ها است (Bula & Felistus, 2022). همچنین، الگوهای سازمانی پایدار در محیط‌های ناپایدار نیازمند توانایی ایجاد توازن میان کارآمدی اقتصادی، مدیریت ریسک و پاسخگویی به ذی‌نفعان هستند (Pimenowa et al., 2023). برای سازمان‌های متولی غله و خدمات بازرگانی، این موضوع ارتباط مستقیمی با امنیت غذایی، پایداری زنجیره تأمین و حفاظت از منابع عمومی دارد.

از منظر عملی، ساختار سازمانی مناسب باید بتواند فرصت فساد را پیش از وقوع محدود کند. این امر از طریق مجموعه‌ای از سازوکارها از جمله شفاف‌سازی وظایف، استانداردسازی فرایندها، تفکیک مسئولیت‌های حساس، توزیع متوازن اختیار، تصمیم‌گیری چندسطحی در موارد پرریسک، کنترل داخلی مستمر، نظارت مستقل، ثبت الکترونیکی عملیات، مدیریت تعارض منافع، گردش شغلی، حمایت از گزارش تخلف و انتصاب مبتنی بر شایستگی امکان‌پذیر است. این مجموعه اقدامات زمانی اثربخش خواهد بود که به‌صورت اجزای پراکنده و منفرد اجرا نشوند، بلکه در قالب یک ساختار منسجم و متناسب با شرایط سازمان طراحی شوند. بررسی‌های انجام‌شده درباره سازمان‌های عمومی و اقتصادی نشان می‌دهند که مسائل ساختاری، مدیریتی و نهادی معمولاً به‌صورت متقابل بر یکدیگر اثر می‌گذارند و نمی‌توان یک مؤلفه را بدون توجه به سایر مؤلفه‌ها اصلاح کرد (Chigudu, 2023; Mthombeni et al., 2023).

همچنین، تحلیل فساد اقتصادی باید بر این نکته تأکید داشته باشد که برخی رفتارهای انحرافی ممکن است در طول زمان در ساختارها و رویه‌های روزمره عادی‌سازی شوند. پژوهش درباره سوءرفتار سازمانی در بازارهای نوظهور نشان می‌دهد که ضعف نهادی، فشارهای رقابتی و سازوکارهای سازمانی می‌توانند شرایطی ایجاد کنند که رفتارهای مسئله‌دار به بخشی از الگوهای پذیرفته‌شده فعالیت تبدیل شوند (Anand et al., 2023). به همین دلیل، اصلاح ساختار سازمانی علاوه بر قواعد رسمی، نیازمند توجه به شیوه واقعی انجام امور و تفاوت میان «ساختار رسمی» و «ساختار عملی» سازمان است. ممکن است در نمودار رسمی وظایف و اختیارات به‌درستی توزیع شده باشند، اما در عمل روابط غیررسمی، نفوذ شخصی یا انحصار اطلاعات سبب شود تصمیمات خارج از مسیر تعیین‌شده اتخاذ شوند.

از سوی دیگر، تجربیات مربوط به طراحی و تحول سازمانی نشان می‌دهد که اصلاحات زمانی موفق‌تر هستند که شناخت مناسبی از میدان سازمانی و نقش بازیگران مختلف وجود داشته باشد. تحولات صنعت قهوه کلمبیا نشان داده است که بازیگران پیرامونی نیز می‌توانند در تغییر ساختارها و قواعد میدان سازمانی نقش قابل توجهی ایفا کنند (Lugo et al., 2024). این مسئله بیانگر آن است که در شناسایی ابعاد ساختار فسادکاه نباید تنها به دیدگاه مدیران عالی اکتفا کرد، بلکه تجربه کارشناسان، کارکنان تخصصی و افرادی که به‌صورت مستقیم با فرایندهای مالی، اداری، معاملاتی و نظارتی درگیر هستند نیز اهمیت دارد. چنین رویکردی می‌تواند نقاط آسیب‌پذیری را آشکار کند که در سطوح رسمی مدیریت کمتر قابل مشاهده‌اند.

افزون بر این، ایجاد سلامت اداری نیازمند توجه هم‌زمان به کارآمدی و کنترل است. ساختاری که تنها بر افزایش کنترل تأکید کند ممکن است به بوروکراسی افراطی، کندی تصمیم‌گیری و کاهش انعطاف منجر شود؛ در حالی که ساختاری که صرفاً بر سرعت و تفویض اختیار تمرکز داشته باشد، ممکن است فرصت سوءاستفاده را افزایش دهد. بنابراین، طراحی ساختار فسادکاه مستلزم ایجاد تعادل میان انعطاف و رسمیت، اختیار و پاسخگویی، سرعت و کنترل، و تمرکز و مشارکت است. تجارب خدمات عمومی موفق نشان می‌دهد

مجوز و حق نشر: © ۱۴۰۵ 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.

که عملکرد مثبت اداری زمانی حاصل می‌شود که فرایندهای رسمی با ظرفیت اجرایی و پاسخگویی واقعی همراه باشند (Otenyo, 2024). همچنین، تحلیل راهبردهای مدیریتی در بنگاه‌های دولتی بر ضرورت انطباق شیوه مدیریت با واقعیت‌های عملیاتی و محیطی تأکید دارد (M. & Uzhenyu, 2024).

در مجموع، مرور ادبیات نشان می‌دهد که فساد اقتصادی را نمی‌توان صرفاً به تخلف فردی تقلیل داد و ساختار سازمانی یکی از مهم‌ترین بسترهای شکل‌دهنده فرصت‌ها و محدودیت‌های فساد است. شفافیت ساختاری، تفکیک وظایف، پاسخگویی، کنترل چندلایه، دیجیتالی‌شدن، مدیریت تعارض منافع و شایسته‌محوری در مطالعات مختلف به‌طور مستقیم یا غیرمستقیم با کیفیت حاکمیت و کاهش آسیب‌پذیری سازمان ارتباط داشته‌اند. در عین حال، بخش مهمی از پژوهش‌های پیشین بر حاکمیت شرکتی، عملکرد مؤسسات دولتی، توسعه کشاورزی، فساد مالی یا تحول دیجیتال به‌صورت جداگانه تمرکز داشته‌اند و مطالعات کمتری به شناسایی یکپارچه ابعاد ساختار سازمانی با هدف کاهش فساد اقتصادی در سازمان‌های دولتی فعال در حوزه غله و خدمات بازرگانی پرداخته‌اند. این خلأ در سازمان‌هایی که با تأمین کالاهای اساسی، منابع عمومی، قراردادها، خرید، ذخیره‌سازی و توزیع مرتبط‌اند اهمیت بیشتری پیدا می‌کند؛ زیرا ضعف ساختاری در چنین سازمان‌هایی می‌تواند آثار اقتصادی و اجتماعی گسترده‌ای بر جای گذارد. بر این اساس، توجه به تجربه و دانش مدیران و کارشناسان می‌تواند زمینه شناسایی ابعادی را فراهم آورد که متناسب با شرایط واقعی سازمان بوده و قابلیت استفاده در اصلاح ساختار، افزایش شفافیت، تقویت پاسخگویی و کنترل فساد را داشته باشند.

بنابراین، هدف پژوهش حاضر شناسایی ابعاد و مؤلفه‌های ساختار سازمانی با رویکرد کاهش فساد اقتصادی در اداره کل غله و خدمات بازرگانی استان بوشهر بود.

روش‌شناسی پژوهش

پژوهش حاضر از نظر هدف، کاربردی و از نظر ماهیت و شیوه اجرا، پژوهشی کیفی با رویکرد اکتشافی بود که با هدف شناسایی ابعاد ساختار سازمانی مؤثر بر کاهش فساد اقتصادی در اداره کل غله و خدمات بازرگانی استان بوشهر انجام شد. انتخاب رویکرد کیفی با توجه به ماهیت مسئله پژوهش و ضرورت دستیابی به درکی عمیق از ابعاد، مؤلفه‌ها و سازوکارهای ساختاری مرتبط با شکل‌گیری یا کنترل فساد اقتصادی در بستر سازمان مورد مطالعه صورت گرفت. جامعه مشارکت‌کنندگان پژوهش شامل مدیران، معاونان، کارشناسان ارشد و صاحب‌نظران دارای تجربه و دانش تخصصی در حوزه‌های مدیریت سازمانی، ساختار سازمانی، نظارت و بازرسی، امور مالی و اداری، کنترل داخلی و پیشگیری از فساد اقتصادی بود که با محیط و فرایندهای اداره کل غله و خدمات بازرگانی استان بوشهر آشنایی کافی داشتند. مشارکت‌کنندگان به روش نمونه‌گیری هدفمند و با تأکید بر انتخاب افراد دارای بیشترین تجربه، دانش و اطلاعات مرتبط با موضوع پژوهش انتخاب شدند. معیارهای ورود به پژوهش شامل برخورداری از حداقل پنج سال سابقه کاری یا مدیریتی مرتبط، آشنایی مستقیم با فرایندهای سازمانی و اداری، برخورداری از تجربه در زمینه تصمیم‌گیری، نظارت، امور مالی، بازرگانی یا کنترل سازمانی و تمایل آگاهانه برای شرکت در مصاحبه بود. همچنین، عدم تمایل به ادامه مشارکت یا ناتوانی در ارائه اطلاعات مرتبط و کافی درباره موضوع پژوهش از معیارهای خروج در نظر گرفته شد. فرایند انتخاب و مصاحبه با مشارکت‌کنندگان تا زمان دستیابی به اشباع نظری و عدم ظهور مفهوم یا مقوله جدید ادامه یافت و در نهایت، اشباع داده‌ها پس از انجام ۱۵ مصاحبه حاصل شد؛ بنابراین، نمونه نهایی پژوهش شامل ۱۵ نفر از مدیران، کارشناسان و صاحب‌نظران واجد شرایط بود. در فرایند پژوهش تلاش شد مشارکت‌کنندگانی با تنوع مناسب از نظر جایگاه سازمانی، سابقه مدیریتی و اجرایی و حوزه تخصصی انتخاب شوند تا ابعاد مختلف پدیده مورد بررسی از دیدگاه‌های متنوع سازمانی مطالعه شود. پیش از انجام مصاحبه‌ها، هدف پژوهش و نحوه استفاده از اطلاعات برای مشارکت‌کنندگان توضیح داده شد و بر اختیاری بودن مشارکت، محرمانگی اطلاعات و عدم درج مشخصات هویتی آنان در گزارش پژوهش تأکید شد.

ابزار اصلی گردآوری داده‌ها در این پژوهش، مصاحبه نیمه‌ساختاریافته عمیق بود. چارچوب اولیه مصاحبه بر اساس هدف اصلی پژوهش، پرسش‌های تحقیق و بررسی مفاهیم مرتبط با ساختار سازمانی و فساد اقتصادی تدوین شد. مصاحبه‌ها با پرسش‌های عمومی درباره ویژگی‌های ساختار سازمانی موجود، نقاط آسیب‌پذیر ساختاری در برابر فساد اقتصادی، عوامل سازمانی تسهیل‌کننده یا محدودکننده فساد و اصلاحات ساختاری مورد نیاز برای افزایش شفافیت و پاسخگویی آغاز می‌شد و متناسب با پاسخ هر مشارکت‌کننده، پرسش‌های کاوشگرانه و تکمیلی مطرح می‌گردید. از جمله محورهای اصلی مصاحبه می‌توان به نحوه توزیع اختیار و مسئولیت، میزان تمرکز یا عدم تمرکز تصمیم‌گیری، شفافیت وظایف و فرایندها، رسمیت و استانداردسازی رویه‌های کاری، نظام گزارش‌دهی و پاسخگویی، کنترل و نظارت داخلی، تفکیک وظایف، گردش و دسترسی به اطلاعات، ارتباطات درون‌سازمانی،

Copyright: © 2026 by the authors. Published under the terms and conditions of Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International (CC BY-NC 4.0) License.

میزان انعطاف‌پذیری ساختاری، سازوکارهای کنترل تعارض منافع، فرایندهای مالی و معاملاتی و نقش فناوری و سامانه‌های اطلاعاتی در کاهش فرصت‌های فساد اشاره کرد. ساختار نیمه‌انعطاف‌پذیر مصاحبه این امکان را فراهم کرد که علاوه بر پوشش محورهای مشترک، تجربه‌ها و دیدگاه‌های ویژه هر مشارکت‌کننده نیز مورد بررسی عمیق قرار گیرد. پیش از شروع فرایند اصلی گردآوری داده‌ها، پرسش‌های مصاحبه از نظر وضوح، تناسب با اهداف پژوهش و توانایی استخراج اطلاعات مورد نیاز مورد بازبینی قرار گرفت و اصلاحات لازم در نحوه طرح برخی پرسش‌ها انجام شد. مصاحبه‌ها به‌صورت فردی و در محیطی مناسب و با حداقل عوامل مزاحم انجام شد و مدت هر مصاحبه متناسب با میزان اطلاعات ارائه‌شده و شرایط مشارکت‌کننده تقریباً بین ۴۰ تا ۷۰ دقیقه بود. با کسب رضایت مشارکت‌کنندگان، محتوای مصاحبه‌ها ضبط و بلافاصله یا در کوتاه‌ترین فاصله زمانی ممکن به‌صورت کلمه‌به‌کلمه پیاده‌سازی شد. علاوه بر فایل صوتی مصاحبه‌ها، یادداشت‌های میدانی پژوهشگر درباره نکات برجسته، تأکیدهای مشارکت‌کنندگان، زمینه سازمانی و برداشت‌های اولیه تحلیلی نیز به‌عنوان داده‌های مکمل مورد استفاده قرار گرفت. برای افزایش اعتبار داده‌ها، در طول مصاحبه از تکنیک‌هایی نظیر بازگویی پاسخ مشارکت‌کننده، طرح پرسش‌های تکمیلی، درخواست ارائه مثال‌های عینی و بررسی مجدد برداشت پژوهشگر از گفته‌های مصاحبه‌شونده استفاده شد. همچنین، محرمانگی داده‌ها از طریق اختصاص کد به هر مشارکت‌کننده و حذف نام و سایر اطلاعات قابل شناسایی در مرحله پیاده‌سازی و تحلیل داده‌ها حفظ شد.

داده‌های حاصل از مصاحبه‌ها با استفاده از روش تحلیل مضمون و طی فرایندی نظام‌مند، رفت‌وبرگشتی و چندمرحله‌ای تحلیل شدند. تحلیل داده‌ها هم‌زمان با فرایند گردآوری اطلاعات آغاز شد تا مفاهیم اولیه استخراج‌شده بتوانند در هدایت مصاحبه‌های بعدی، طرح پرسش‌های عمیق‌تر و تشخیص زمان دستیابی به اشباع نظری مورد استفاده قرار گیرند. در مرحله نخست، متن کامل هر مصاحبه چندین بار مطالعه شد تا پژوهشگر با محتوای داده‌ها آشنایی عمیق پیدا کند و درک کلی از دیدگاه‌ها، تجربه‌ها و مسائل مطرح‌شده توسط مشارکت‌کنندگان به دست آورد. سپس، واحدهای معنایی مرتبط با موضوع ساختار سازمانی و کاهش فساد اقتصادی شناسایی و مفاهیم اولیه از متن مصاحبه‌ها استخراج شد. در این مرحله، تلاش شد کدها تا حد امکان به محتوای واقعی اظهارات مشارکت‌کنندگان نزدیک باشند و از تحمیل پیش‌فرض‌های نظری بر داده‌ها اجتناب شود. در ادامه، کدهای مشابه یا دارای نزدیکی معنایی با یکدیگر مقایسه، ادغام و در قالب مفاهیم و مقوله‌های اولیه سازمان‌دهی شدند. از طریق مقایسه مستمر کدها و مقوله‌ها، روابط میان مفاهیم بررسی شد و مقوله‌های فرعی شکل گرفتند. سپس، مقوله‌های فرعی بر اساس اشتراک مفهومی، ارتباط نظری و نقش آنها در تبیین ساختار سازمانی فسادکاه، در قالب مضامین اصلی طبقه‌بندی شدند. در سراسر فرایند تحلیل، رفت‌وبرگشت مستمر میان متن خام مصاحبه‌ها، کدهای اولیه، مقوله‌های فرعی و مضامین اصلی انجام گرفت تا اطمینان حاصل شود که مضامین نهایی از انسجام درونی کافی برخوردار بوده و در عین حال، از یکدیگر متمایز هستند. پس از شکل‌گیری ساختار اولیه مضامین، هر مضمون از نظر میزان انطباق با شواهد موجود در متن مصاحبه‌ها، ارتباط با هدف پژوهش و توانایی تبیین یکی از ابعاد ساختار سازمانی مؤثر بر کاهش فساد اقتصادی مورد بازبینی قرار گرفت و موارد هم‌پوشان ادغام یا بازتعریف شدند. در مرحله نهایی، برای هر مضمون اصلی و مقوله فرعی، عنوانی روشن و متناسب با محتوای داده‌ها تعیین و شبکه مفهومی حاصل به‌عنوان الگوی ابعاد ساختار سازمانی با رویکرد کاهش فساد اقتصادی تدوین شد. به‌منظور افزایش استحکام و اعتمادپذیری یافته‌های کیفی، از راهبردهای بازبینی مشارکت‌کنندگان، مرور کدها و مقوله‌ها، مقایسه مداوم داده‌ها و ثبت دقیق مراحل تحلیل استفاده شد. در بازبینی مشارکت‌کنندگان، برداشت‌های اصلی و برخی نتایج حاصل از تحلیل با تعدادی از مصاحبه‌شوندگان در میان گذاشته شد تا میزان انطباق نتایج با تجربه و دیدگاه آنان بررسی شود. همچنین، مسیر تحلیل از داده خام تا تشکیل کدها، مقوله‌های فرعی و مضامین اصلی به‌گونه‌ای مستند شد که امکان پیگیری فرایند استنتاج یافته‌ها وجود داشته باشد. ملاک پایان تحلیل نیز رسیدن به ساختاری منسجم از مضامین و مقوله‌ها بود که ضمن پوشش داده‌های به‌دست‌آمده از تمامی ۱۵ مشارکت‌کننده، بتواند ابعاد اصلی ساختار سازمانی مورد نیاز برای محدودسازی فرصت‌های فساد اقتصادی، افزایش شفافیت، تقویت پاسخگویی و بهبود سازوکارهای کنترل در سازمان مورد مطالعه را تبیین کند.

یافته‌ها

در این پژوهش، داده‌های حاصل از مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته با ۱۵ نفر از مدیران، کارشناسان ارشد و صاحب‌نظران مرتبط با حوزه‌های مدیریتی، اداری، مالی، بازرگانی، نظارتی و کنترلی اداره کل غله و خدمات بازرگانی استان بوشهر مورد تحلیل قرار گرفت. از مجموع مشارکت‌کنندگان، ۱۱ نفر مرد و ۴ نفر زن بودند. دامنه سنی مشارکت‌کنندگان

مجوز و حق نشر: © ۱۴۰۵ 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.

بین ۳۴ تا ۵۸ سال قرار داشت و میانگین سن آنان ۴۴.۷۳ سال بود. از نظر سطح تحصیلات، ۳ نفر دارای مدرک کارشناسی، ۹ نفر دارای مدرک کارشناسی ارشد و ۳ نفر دارای مدرک دکتری بودند. از نظر سابقه خدمت، ۴ نفر دارای ۵ تا ۱۰ سال سابقه، ۶ نفر دارای ۱۱ تا ۲۰ سال سابقه و ۵ نفر دارای بیش از ۲۰ سال سابقه کاری بودند. میانگین سابقه خدمت مشارکت‌کنندگان ۱۶.۸۷ سال به دست آمد. از نظر جایگاه سازمانی نیز ۴ نفر در سطوح مدیریتی، ۳ نفر در سمت‌های سرپرستی و مسئول واحد و ۸ نفر در جایگاه کارشناسی ارشد و تخصصی فعالیت داشتند. حوزه فعالیت مشارکت‌کنندگان شامل مدیریت و برنامه‌ریزی، امور اداری و منابع انسانی، امور مالی، بازرگانی، بازرسی و ارزیابی عملکرد، فناوری اطلاعات، قراردادها و تدارکات و کنترل داخلی بود. این تنوع در ویژگی‌های تخصصی و سازمانی مشارکت‌کنندگان سبب شد مسئله ساختار سازمانی و ارتباط آن با کاهش فساد اقتصادی از زوایای متفاوت مدیریتی، اجرایی، نظارتی و تخصصی مورد بررسی قرار گیرد. پس از انجام ۱۳ مصاحبه، بخش عمده مفاهیم اصلی تکرار شد و در دو مصاحبه پایانی مفهوم بنیادی جدیدی به ساختار داده‌ها اضافه نشد؛ بنابراین، اشباع نظری در مصاحبه پانزدهم تأیید شد.

جدول ۱. فرایند استخراج کدها، مقوله‌ها و مضامین پژوهش

مرحله تحلیل	تعداد استخراج‌شده	تعداد پس از بازبینی و ادغام	توضیح
واحدهای معنایی اولیه	۶۱۲	۶۱۲	بخش‌های معنادار مرتبط با ساختار سازمانی، کنترل، شفافیت و فساد اقتصادی
کدهای اولیه	۲۸۶	۲۱۴	کدهای حاصل از تحلیل خط‌به‌خط مصاحبه‌ها
کدهای مفهومی	۲۱۴	۸۷	کدهای مشابه که از نظر معنایی ادغام و بازتعریف شدند
مقوله‌های اولیه	۸۷	۳۱	دسته‌های مفهومی حاصل از مقایسه و طبقه‌بندی کدها
مؤلفه‌های نهایی	۳۱	۱۸	مؤلفه‌های پایدار و متمایز پس از بازبینی روابط میان مقوله‌ها
ابعاد اصلی	۱۸	۶	مضامین اصلی تبیین‌کننده ساختار سازمانی با رویکرد کاهش فساد اقتصادی

همان‌گونه که در جدول ۱ مشاهده می‌شود، فرایند تحلیل داده‌ها با استخراج ۶۱۲ واحد معنایی از متن کامل مصاحبه‌ها آغاز شد. این واحدها شامل گزاره‌ها، تجربه‌ها، توصیف‌ها و پیشنهادهایی بودند که به‌طور مستقیم یا غیرمستقیم به ساختار سازمانی، نحوه توزیع اختیار، نظام کنترل، شفافیت فرایندها، پاسخگویی، گردش اطلاعات، تعارض منافع و زمینه‌های بروز فساد اقتصادی اشاره داشتند. در مرحله کدگذاری اولیه، ۲۸۶ کد استخراج شد که پس از حذف موارد تکراری، ادغام کدهای دارای هم‌پوشانی معنایی و اصلاح برخی کدهای بسیار جزئی، تعداد آنها به ۲۱۴ کد کاهش یافت. در ادامه، از طریق مقایسه مستمر و بررسی شباهت‌ها و تفاوت‌های معنایی، ۸۷ کد مفهومی شکل گرفت. این کدها در سطحی انتزاعی‌تر در قالب ۳۱ مقوله اولیه سازمان‌دهی شدند. بازبینی چندمرحله‌ای مقوله‌ها و بررسی میزان انسجام درونی و تمایز میان آنها در نهایت به شناسایی ۱۸ مؤلفه اصلی منجر شد. این ۱۸ مؤلفه در قالب ۶ بعد کلان شامل ساختار شفاف و ضابطه‌مند، تمرکززدایی همراه با پاسخگویی، نظام کنترل و نظارت چندلایه، شفافیت اطلاعاتی و دیجیتالی‌شدن فرایندها، مدیریت تعارض منافع و سلامت اداری، و ساختار منعطف و شایسته‌محور سازمان‌دهی شدند. کاهش تدریجی تعداد کدها از سطح داده خام به سطوح مفهومی بالاتر نشان‌دهنده فرایند نظام‌مند پالایش داده‌ها و حرکت از توصیف‌های پراکنده مشارکت‌کنندگان به سوی یک چارچوب منسجم برای تبیین ابعاد ساختار سازمانی فسادکاه بود.

جدول ۲. ابعاد اصلی و مؤلفه‌های ساختار سازمانی با رویکرد کاهش فساد اقتصادی

بعد اصلی	مؤلفه‌ها	مضمون محوری
ساختار شفاف و ضابطه‌مند	شفاف‌سازی وظایف و مسئولیت‌ها؛ استانداردسازی فرایندها؛ تفکیک وظایف حساس	کاهش ابهام، تداخل وظایف و امکان سوءاستفاده از خلأهای ساختاری
تمرکززدایی همراه با پاسخگویی	توزیع متوازن اختیار؛ پاسخگویی متناسب با اختیار؛ تصمیم‌گیری مشارکتی و چندسطحی	جلوگیری از انحصار تصمیم و تمرکز منابع قدرت در یک نقطه
نظام کنترل و نظارت چندلایه	کنترل داخلی مستمر؛ نظارت مستقل؛ ردیابی و ارزیابی تصمیمات و عملکرد	افزایش احتمال کشف تخلف و محدودسازی فرصت فساد
شفافیت اطلاعاتی و دیجیتالی‌شدن فرایندها	دسترسی نظام‌مند به اطلاعات؛ ثبت الکترونیکی فرایندها؛ حذف تعاملات غیرضروری و غیرقابل ردیابی	کاهش پنهان‌کاری، اعمال سلیقه و دستکاری فرایندها

Copyright: © 2026 by the authors. Published under the terms and conditions of Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International (CC BY-NC 4.0) License.

مدیریت تعارض منافع و سلامت اداری	شناسایی و افشای تعارض منافع؛ گردش شغلی در پست‌های حساس؛ نظام گزارش‌دهی تخلف	کاهش نفوذ منافع شخصی، روابط غیررسمی و شبکه‌های فساد
ساختار منعطف و شایسته‌محور	انتصاب مبتنی بر صلاحیت؛ ارزیابی مستمر عملکرد؛ بازطراحی ساختار براساس ریسک فساد	افزایش حرفه‌ای‌گرایی و جلوگیری از تثبیت موقعیت‌های آسیب‌پذیر

یافته‌های جدول ۲ نشان می‌دهد که از دیدگاه مشارکت‌کنندگان، ساختار سازمانی فسادکاه صرفاً به کوچک یا بزرگ بودن ساختار، تعداد سطوح سلسله‌مراتبی یا میزان تمرکز محدود نمی‌شود، بلکه مجموعه‌ای به‌هم‌پیوسته از سازوکارهای ساختاری، نظارتی، اطلاعاتی و منابع انسانی را در بر می‌گیرد. نخستین بعد، ساختار شفاف و ضابطه‌مند، بر ضرورت تعریف دقیق مسئولیت‌ها، مشخص‌بودن حدود اختیارات و استانداردسازی رویه‌های کاری تأکید داشت. مشارکت‌کنندگان معتقد بودند هرچه مرز میان وظایف افراد و واحدها نامشخص‌تر باشد، امکان انتقال مسئولیت، توجیه تصمیمات مبهم و بهره‌برداری از خلأهای اجرایی بیشتر می‌شود. در بعد دوم، تمرکززدایی همراه با پاسخگویی، تأکید اصلی بر این بود که کاهش تمرکز اختیار به‌تنهایی نمی‌تواند مانع فساد شود و حتی در غیاب نظام پاسخگویی ممکن است باعث پراکندگی فساد در سطوح مختلف شود. ازاین‌رو، توزیع اختیار باید هم‌زمان با تعیین مسئولیت، قابلیت ردیابی تصمیمات و کنترل نتایج صورت گیرد. بعد سوم، یعنی نظام کنترل و نظارت چندلایه، نشان داد که کنترل فساد نیازمند ترکیب کنترل‌های درون‌واحدی، نظارت بین‌واحدی و ارزیابی نسبتاً مستقل است تا امکان تبانی یا دورزدن سازوکارهای کنترلی کاهش یابد. بعد چهارم بر شفافیت اطلاعاتی و دیجیتالی‌شدن تأکید داشت و بیانگر آن بود که ثبت سیستمی تصمیمات، گردش الکترونیکی اسناد، ایجاد امکان ردیابی تغییرات و کاهش ارتباطات غیرضروری چهره‌به‌چهره می‌تواند بخش مهمی از فرصت‌های فساد را محدود کند. بعد پنجم به مدیریت تعارض منافع و سلامت اداری اختصاص یافت و از نگاه مشارکت‌کنندگان، بدون کنترل روابط شخصی، منافع هم‌پوشان و حضور طولانی‌مدت افراد در برخی موقعیت‌های حساس، اصلاح رسمی ساختار تأثیر کافی نخواهد داشت. در نهایت، بعد ساختار منعطف و شایسته‌محور بیانگر آن بود که سازمان باید بتواند متناسب با تغییر ریسک‌های فساد، ساختار خود را بازطراحی کرده و انتصاب و ارزیابی افراد را بر مبنای صلاحیت، عملکرد و سلامت حرفه‌ای انجام دهد.

جدول ۳. مؤلفه‌های ساختار شفاف، پاسخگو و نظارت‌پذیر و شواهد مستخرج از مصاحبه‌ها

مؤلفه	کدهای شاخص	فراوانی اشاره در مصاحبه‌ها	درصد مشارکت‌کنندگان
شفاف‌سازی وظایف و مسئولیت‌ها	شرح وظایف روشن؛ تعیین مسئول نهایی؛ جلوگیری از تداخل وظایف	۱۴	۹۳.۳۳
استانداردسازی فرایندها	دستورالعمل واحد؛ کاهش تصمیمات موردی؛ رویه‌های قابل سنجش	۱۳	۸۶.۶۷
تفکیک وظایف حساس	جدایی درخواست، تأیید، اجرا و پرداخت؛ جلوگیری از تسلط یک فرد بر کل فرایند	۱۵	۱۰۰.۰۰
توزیع متوازن اختیار	جلوگیری از تمرکز امضا؛ تفویض کنترل‌شده؛ محدودیت اختیار فردی	۱۲	۸۰.۰۰
پاسخگویی متناسب با اختیار	ثبت نام تصمیم‌گیرنده؛ گزارش‌دهی؛ پذیرش مسئولیت تصمیم	۱۴	۹۳.۳۳
تصمیم‌گیری مشارکتی	کمیته‌های تخصصی؛ کنترل متقابل؛ تصمیمات چندامضایی در موارد پرریسک	۱۱	۷۳.۳۳
کنترل داخلی مستمر	کنترل دوره‌ای؛ کنترل هم‌زمان با فرایند؛ پایش شاخص‌های هشدار	۱۵	۱۰۰.۰۰
نظارت مستقل	استقلال نسبی واحد نظارت؛ گزارش مستقیم تخلف؛ عدم وابستگی به واحد تحت نظارت	۱۳	۸۶.۶۷
ردیابی تصمیمات	ثبت سابقه اقدام؛ قابلیت بازگشت به منبع تصمیم؛ مستندسازی تغییرات	۱۴	۹۳.۳۳

مطابق جدول ۳، در میان مؤلفه‌های مرتبط با ساختار شفاف، پاسخگو و نظارت‌پذیر، «تفکیک وظایف حساس» و «کنترل داخلی مستمر» بیشترین اجماع را در میان مشارکت‌کنندگان داشتند و هر ۱۵ مشارکت‌کننده به اهمیت آنها اشاره کردند. مشارکت‌کنندگان بر این باور بودند که یکی از مهم‌ترین زمینه‌های ساختاری ایجاد فساد اقتصادی، تمرکز چند مرحله از یک فرایند حساس در اختیار یک فرد یا یک واحد است؛ برای مثال، هنگامی که درخواست، تأیید، انتخاب طرف معامله، کنترل اسناد و تأیید نهایی به‌صورت

مجوز و حق نشر: © ۱۴۰۵ 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.

مستقیم یا غیرمستقیم تحت نفوذ یک حلقه محدود قرار گیرد، امکان شکل‌گیری روابط تبانی‌آمیز افزایش می‌یابد. به همین دلیل، تفکیک مراحل کلیدی فرایندهای مالی، معاملاتی، خرید، انبار، توزیع و پرداخت به‌عنوان یکی از بنیادی‌ترین سازوکارهای پیشگیرانه شناسایی شد. همچنین، ۱۴ نفر معادل ۹۳.۳۳ درصد مشارکت‌کنندگان بر شفاف‌سازی وظایف و پاسخگویی متناسب با اختیار تأکید کردند. از دیدگاه آنان، اختیار بدون مسئولیت مشخص یکی از مهم‌ترین خلأهای ساختاری است، زیرا امکان انتقال مسئولیت به سایر واحدها و دشواری تشخیص منبع تصمیم را افزایش می‌دهد. استانداردسازی فرایندها نیز توسط ۱۳ نفر معادل ۸۶.۶۷ درصد مشارکت‌کنندگان مورد تأکید قرار گرفت. این یافته نشان می‌دهد که کاهش تصمیمات سلیقه‌ای و تبدیل فعالیت‌های پرتکرار و حساس به فرایندهای مشخص، مستند و قابل سنجش می‌تواند نقش مهمی در محدود کردن رفتارهای فرصت‌طلبانه داشته باشد. نظارت مستقل نیز با فراوانی ۱۳ مورد اهمیت بالایی داشت و مشارکت‌کنندگان تأکید کردند واحدی که مسئول کنترل است باید تا حد امکان از واحد یا فرد تحت نظارت استقلال داشته باشد. در مجموع، داده‌های این جدول نشان می‌دهد که پاسخگویی، تفکیک وظایف، مستندسازی و کنترل چندلایه چهار ستون اصلی ساختار سازمانی نظارت‌پذیر محسوب می‌شوند.

جدول ۴. مؤلفه‌های شفافیت اطلاعاتی، مدیریت تعارض منافع و شایسته‌محوری

مؤلفه	کدهای شاخص	فراوانی اشاره در مصاحبه‌ها	درصد مشارکت‌کنندگان
دسترسی نظام‌مند به اطلاعات	شفافیت گردش اسناد؛ دسترسی مدیران نظارتی؛ کاهش انحصار اطلاعات	۱۳	۸۶.۶۷
ثبت الکترونیکی فرایندها	ثبت زمان و هویت کاربر؛ آرشیو الکترونیکی؛ غیرقابل حذف بودن سوابق	۱۵	۱۰۰.۰۰
کاهش تعاملات غیرقابل ردیابی	کاهش مراجعات حضوری؛ الکترونیکی‌کردن درخواست‌ها؛ کنترل ارتباطات غیررسمی	۱۲	۸۰.۰۰
شناسایی و افشای تعارض منافع	اعلام روابط و منافع؛ جلوگیری از تصمیم‌گیری ذی‌نفعانه؛ بررسی وابستگی‌ها	۱۴	۹۳.۳۳
گردش شغلی در پست‌های حساس	جلوگیری از ماندگاری طولانی؛ کاهش شکل‌گیری شبکه‌های غیررسمی	۱۲	۸۰.۰۰
نظام گزارش‌دهی تخلف	امکان گزارش محرمانه؛ حمایت از گزارش‌دهنده؛ مسیر مشخص پیگیری	۱۳	۸۶.۶۷
انتصاب مبتنی بر صلاحیت	تخصص؛ تجربه؛ سلامت حرفه‌ای؛ شایستگی مدیریتی	۱۴	۹۳.۳۳
ارزیابی مستمر عملکرد	شاخص‌های قابل اندازه‌گیری؛ ارزیابی سلامت عملکرد؛ بررسی انحراف	۱۳	۸۶.۶۷
بازطراحی ساختار براساس ریسک فساد	شناسایی نقاط پرریسک؛ اصلاح فرایند؛ تغییر حدود اختیار و کنترل	۱۱	۷۳.۳۳

یافته‌های جدول ۴ نشان می‌دهد که «ثبت الکترونیکی فرایندها» با تأکید تمامی ۱۵ مشارکت‌کننده، برجسته‌ترین مؤلفه در حوزه شفافیت اطلاعاتی و دیجیتالی‌شدن بود. مشارکت‌کنندگان بارها اشاره کردند که هرچه یک فرایند از ثبت الکترونیکی، زمان‌بندی مشخص و قابلیت شناسایی کاربر برخوردار باشد، امکان تغییر غیرمجاز، حذف سابقه، انکار تصمیم و انجام اقدام خارج از رویه رسمی کاهش می‌یابد. بر این اساس، دیجیتالی‌شدن صرفاً به‌عنوان ابزاری برای افزایش سرعت اداری تلقی نشد، بلکه به‌عنوان یک سازوکار ساختاری برای افزایش قابلیت ردیابی و کاهش فضای تصمیم‌گیری پنهان شناسایی شد. شناسایی و افشای تعارض منافع و انتصاب مبتنی بر صلاحیت هر یک توسط ۱۴ نفر معادل ۹۳.۳۳ درصد مشارکت‌کنندگان مورد تأکید قرار گرفتند. از دیدگاه مشارکت‌کنندگان، بخشی از فساد اقتصادی نه به دلیل فقدان مقررات، بلکه به دلیل هم‌پوشانی منافع فردی و سازمانی، روابط غیررسمی و نفوذ افراد فاقد استقلال حرفه‌ای در موقعیت‌های تصمیم‌گیری شکل می‌گیرد. ازاین‌رو، الزام به افشای روابط و منافع، محدودکردن نقش افراد دارای تعارض منافع و استفاده از معیارهای روشن در انتصاب افراد به پست‌های حساس از الزامات اساسی ساختار فسادکاه محسوب شد. همچنین، دسترسی نظام‌مند به اطلاعات، نظام گزارش‌دهی تخلف و ارزیابی مستمر عملکرد هر یک با فراوانی ۱۳ مورد از مؤلفه‌های پرتکرار بودند. مشارکت‌کنندگان تأکید داشتند که انحصار اطلاعات در اختیار تعداد محدودی از کارکنان می‌تواند قدرت غیررسمی ایجاد کند و کنترل سازمانی را تضعیف سازد. در مقابل، دسترسی سطح‌بندی‌شده اما قابل کنترل به اطلاعات، امکان بررسی متقابل و افزایش شفافیت را فراهم می‌کند. گردش شغلی در پست‌های حساس و کاهش تعاملات غیرقابل ردیابی نیز هر یک توسط ۱۲ مشارکت‌کننده مطرح شدند. این یافته بیانگر آن است که

Copyright: © 2026 by the authors. Published under the terms and conditions of Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International (CC BY-NC 4.0) License.

حضور طولانی افراد در برخی موقعیت‌های کلیدی ممکن است به شکل‌گیری روابط پایدار غیررسمی و کاهش استقلال تصمیم‌گیری منجر شود. در نهایت، ۱۱ مشارکت‌کننده بر بازطراحی دوره‌ای ساختار بر مبنای ریسک فساد تأکید کردند؛ به این معنا که ساختار سازمانی نباید ثابت و غیرقابل تغییر تلقی شود، بلکه باید متناسب با تغییر فرایندها، فناوری‌ها، شیوه‌های معاملاتی و نقاط آسیب‌پذیر جدید اصلاح شود.



شکل ۱. الگوی مفهومی ابعاد ساختار سازمانی با رویکرد کاهش فساد اقتصادی در اداره کل غله و خدمات بازرگانی استان بوشهر

تحلیل یکپارچه یافته‌ها و روابط میان ابعاد شناسایی‌شده نشان داد که الگوی ساختار سازمانی فسادکاه دارای ماهیتی چندبعدی و تعاملی است و اثربخشی هر بعد به عملکرد هم‌زمان سایر ابعاد وابسته است. ساختار شفاف و ضابطه‌مند، لایه پایه مدل را تشکیل می‌دهد و با تعیین دقیق مسئولیت‌ها، استانداردسازی رویه‌ها و تفکیک وظایف، امکان ایجاد ابهام و سوءاستفاده از خلأهای ساختاری را کاهش می‌دهد. بر این پایه، تمرکززدایی همراه با پاسخگویی امکان توزیع قدرت تصمیم‌گیری را فراهم می‌کند، اما این توزیع زمانی به کاهش فساد منجر می‌شود که هر سطح اختیار با مسئولیت روشن، قابلیت ردیابی و پاسخگویی همراه باشد. نظام کنترل و نظارت چندلایه به‌عنوان سازوکار تضمین‌کننده اجرای صحیح این ساختار عمل می‌کند و با استفاده از کنترل داخلی، نظارت مستقل و ارزیابی مستمر، احتمال شناسایی انحرافات را افزایش می‌دهد. در کنار آن، شفافیت اطلاعاتی و دیجیتالی‌شدن فرایندها زیرساخت لازم برای ثبت، مشاهده و ردیابی اقدامات سازمانی را فراهم می‌سازد و از طریق کاهش تعاملات غیررسمی و غیرقابل مستندسازی، فضای فرصت برای فساد را محدود می‌کند. مدیریت تعارض منافع و سلامت اداری نیز نقش مکمل و محافظتی دارد و مانع آن می‌شود که روابط شخصی، منافع خصوصی و شبکه‌های غیررسمی، سازوکارهای رسمی سازمان را تحت تأثیر قرار دهند. در نهایت، ساختار منعطف و شایسته‌محور موجب پایداری مدل می‌شود؛ زیرا با انتصاب افراد بر مبنای صلاحیت، ارزیابی مستمر عملکرد و بازطراحی ساختار براساس ریسک‌های جدید، امکان انطباق سازمان با تغییرات محیطی و ظهور اشکال جدید فساد فراهم می‌شود. بنابراین، مدل نهایی پژوهش نشان داد که کاهش فساد اقتصادی از طریق اصلاح یک متغیر منفرد مانند تمرکز یا رسمیت امکان‌پذیر نیست، بلکه نیازمند ایجاد شبکه‌ای منسجم از شفافیت، پاسخگویی، کنترل، ردیابی اطلاعات، مدیریت تعارض منافع و شایسته‌محوری است. بر مبنای داده‌های مشارکت‌کنندگان، هر اندازه پیوند میان این شش بعد قوی‌تر باشد، امکان شکل‌گیری تصمیمات پنهان، اعمال سلیقه، تبانی، انحصار اطلاعات، سوءاستفاده از اختیار و دورزدن نظام کنترل کاهش یافته و ظرفیت سازمان برای پیشگیری و مقابله با فساد اقتصادی افزایش می‌یابد.

مجوز و حق نشر: © ۱۴۰۵ 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.

بحث و نتیجه‌گیری

هدف پژوهش حاضر شناسایی ابعاد ساختار سازمانی با رویکرد کاهش فساد اقتصادی در اداره کل غله و خدمات بازرگانی استان بوشهر بود. تحلیل داده‌های حاصل از مصاحبه با مشارکت‌کنندگان نشان داد که ساختار سازمانی فسادکاه را نمی‌توان در قالب یک ویژگی منفرد مانند تمرکز، رسمیت یا سلسله‌مراتب تبیین کرد، بلکه این ساختار از مجموعه‌ای به‌هم‌پیوسته از ابعاد و مؤلفه‌ها تشکیل می‌شود که در تعامل با یکدیگر می‌توانند فرصت‌های بروز فساد اقتصادی را کاهش دهند. یافته‌های پژوهش در نهایت به شناسایی شش بعد اصلی شامل «ساختار شفاف و ضابطه‌مند»، «تمرکززدایی همراه با پاسخگویی»، «نظام کنترل و نظارت چندلایه»، «شفافیت اطلاعاتی و دیجیتالی‌شدن فرایندها»، «مدیریت تعارض منافع و سلامت اداری» و «ساختار منعطف و شایسته‌محور» منجر شد. این یافته نشان می‌دهد که مقابله ساختاری با فساد نیازمند رویکردی چندلایه است که هم‌زمان نحوه تقسیم کار، توزیع اختیار، کنترل، گردش اطلاعات، مدیریت منابع انسانی و سازگاری سازمان با ریسک‌های جدید را پوشش دهد.

نخستین بعد شناسایی‌شده، ساختار شفاف و ضابطه‌مند بود که از مؤلفه‌های شفاف‌سازی وظایف و مسئولیت‌ها، استانداردسازی فرایندها و تفکیک وظایف حساس تشکیل شد. یافته‌های پژوهش نشان داد که ابهام در مرز مسئولیت‌ها، هم‌پوشانی وظایف و نبود رویه‌های استاندارد، می‌تواند امکان اعمال سلیقه، انتقال مسئولیت و سوءاستفاده از خلأهای ساختاری را افزایش دهد. از این منظر، وجود شرح وظایف روشن و تعیین دقیق مسئول هر مرحله از فرایند، علاوه بر افزایش کارآمدی، امکان پاسخگویی و پیگیری تصمیمات را نیز تقویت می‌کند. این نتیجه با یافته‌های پژوهش‌های مرتبط با سوءرفتار سازمانی همسو است که نشان می‌دهند بسترهای نهادی و سازمانی مبهم می‌توانند رفتارهای انحرافی را تسهیل کنند و حتی به عادی‌شدن آن در محیط سازمان منجر شوند (Anand et al., 2023). همچنین، تأکید بر استانداردسازی فرایندها با دیدگاه‌های مرتبط با حاکمیت سازمانی سازگار است؛ زیرا یکی از پیش‌شرط‌های حاکمیت مؤثر، وجود قواعد روشن و فرایندهایی است که اجرای آنها به افراد خاص وابسته نباشد (Bula & Felistus, 2022). در حوزه سازمان‌های دولتی مرتبط با غله نیز پژوهش چگودو نشان داده است که ضعف در سازوکارهای حاکمیتی و ابهام در مسئولیت‌ها می‌تواند عملکرد چنین سازمان‌هایی را تحت تأثیر قرار دهد (Chigudu, 2023).

مؤلفه تفکیک وظایف حساس از مهم‌ترین یافته‌های پژوهش حاضر بود و تمامی مشارکت‌کنندگان بر اهمیت آن تأکید داشتند. این یافته بیانگر آن است که اگر مراحل درخواست، تأیید، اجرا، کنترل و پرداخت در اختیار یک فرد یا یک واحد محدود قرار گیرد، احتمال تبانی، دستکاری فرایند یا سوءاستفاده از اختیار افزایش می‌یابد. بنابراین، ساختار فسادکاه باید به‌گونه‌ای طراحی شود که مسئولیت‌های متعارض از یکدیگر تفکیک شوند و هیچ فردی نتواند به‌تنهایی کل یک فرایند پرریسک را کنترل کند. این نتیجه با مطالعات انجام‌شده درباره حاکمیت بنگاه‌های دولتی هماهنگ است که ضعف در تفکیک نقش‌ها، تمرکز قدرت و نبود مکانیسم‌های کنترل متقابل را از مسائل اساسی شرکت‌ها و سازمان‌های دولتی معرفی کرده‌اند (Mthombeni et al., 2023). همچنین، یافته‌های مربوط به مدیریت سازمان‌های دولتی نشان می‌دهد که کیفیت عملیات سازمانی به میزان زیادی به نحوه طراحی مسئولیت‌ها و روابط میان واحدها وابسته است (M. & Uzhenyu, 2024).

دومین بعد پژوهش، تمرکززدایی همراه با پاسخگویی بود. بر اساس یافته‌ها، کاهش تمرکز زمانی می‌تواند در جهت کاهش فساد مؤثر باشد که همراه با تعیین دقیق مسئولیت‌ها و امکان ردیابی تصمیمات باشد. توزیع اختیار بدون نظام پاسخگویی می‌تواند به پراکندگی مسئولیت و دشواری در شناسایی منشأ تخلف منجر شود. بنابراین، تمرکززدایی فسادکاه به معنای واگذاری بی‌ضابطه اختیار نیست، بلکه به معنای ایجاد توازن میان اختیار، مسئولیت و نظارت است. این نتیجه با دیدگاه‌های مرتبط با ساختار قدرت و حاکمیت سازمانی همخوانی دارد. ماهر و آکوانو نشان داده‌اند که نحوه تمرکز و توزیع قدرت اقتصادی و مدیریتی می‌تواند روابط میان سازمان، دولت و سازوکارهای حاکمیتی را تحت تأثیر قرار دهد (Maher & Aquanno, 2021). همچنین، یافته‌های پژوهش‌های مربوط به شرکت‌های دولتی نشان داده‌اند که تمرکز قدرت در غیاب پاسخگویی مؤثر از عوامل آسیب‌پذیرکننده ساختار سازمانی است (Mthombeni et al., 2023).

در همین بعد، تصمیم‌گیری مشارکتی و چندسطحی به‌عنوان یکی از سازوکارهای مؤثر در کاهش فساد اقتصادی شناسایی شد. حضور بیش از یک فرد یا واحد در تصمیمات پرریسک، به‌ویژه در زمینه قراردادها، خرید، توزیع منابع و تأیید پرداخت‌ها، می‌تواند امکان کنترل متقابل را افزایش دهد. این یافته را می‌توان از منظر تحول میدان‌های سازمانی نیز

Copyright: © 2026 by the authors. Published under the terms and conditions of Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International (CC BY-NC 4.0) License.

تفسیر کرد؛ به این معنا که تغییر در ساختار تصمیم‌گیری و مشارکت بازیگران مختلف می‌تواند روابط تثبیت‌شده قدرت را تعدیل کند (Lugo et al., 2024). همچنین، تجربه‌های مدیریت خدمات عمومی نشان می‌دهند که تعریف روشن فرایند تصمیم‌گیری و نقش سطوح مختلف سازمانی می‌تواند پاسخگویی و کیفیت ارائه خدمات را ارتقا دهد (Otenyo, 2024). بنابراین، یافته پژوهش حاضر تأکید می‌کند که تصمیمات حساس باید تا حد امکان از تصمیم‌گیری فردمحور خارج و در چارچوب سازوکارهای چندسطحی، قابل مستندسازی و قابل نظارت انجام شوند.

سومین بعد، نظام کنترل و نظارت چندلایه بود که مؤلفه‌های کنترل داخلی مستمر، نظارت مستقل و ردیابی و ارزیابی تصمیمات و عملکرد را شامل می‌شد. مشارکت‌کنندگان بر این موضوع تأکید داشتند که کنترل مؤثر نباید تنها پس از وقوع تخلف فعال شود، بلکه باید از مرحله آغاز فرایند تا اجرای نهایی آن حضور داشته باشد. این یافته بیانگر اهمیت نگاه پیشگیرانه به کنترل سازمانی است. وجود کنترل داخلی مستمر می‌تواند انحرافات را در مراحل اولیه شناسایی کند و مانع تبدیل آنها به تخلفات گسترده‌تر شود. این نتیجه با ادبیات مدیریت ریسک سازگار است که بر ضرورت طراحی ساختارهای سازمانی دارای سازوکارهای شناسایی، ارزیابی، کنترل و گزارش ریسک تأکید دارد (Hummel & DiRenzo, 2023). همچنین، پژوهش فایندلی و همکاران نشان داده است که ساختارهای تنظیم‌گری و میزان شدت نظارت می‌توانند رفتار سازمان‌ها را در مواجهه با ریسک و قواعد رسمی تغییر دهند (Findley et al., 2024).

نتیجه مهم دیگر در این بعد، ضرورت استقلال نسبی واحدهای نظارتی بود. از دیدگاه مشارکت‌کنندگان، نظارت زمانی اثربخش است که واحد ناظر از واحد تحت نظارت استقلال کافی داشته باشد و تحت تأثیر همان روابط مدیریتی و اجرایی قرار نگیرد. این یافته با مطالعات حاکمیت سازمانی در مؤسسات دولتی هماهنگ است که ضعف استقلال سازوکارهای نظارتی را یکی از دلایل ناکارآمدی کنترل در این سازمان‌ها دانسته‌اند (Mthombeni et al., 2023). در زمینه مدیریت مؤسسات مرتبط با غله نیز شواهد موجود نشان می‌دهد که سازوکارهای حاکمیتی و نظارتی مؤثر، برای عملکرد پایدار و مسئولانه ضروری هستند (Chigudu, 2023). بنابراین، ساختار سازمانی فسادکاه باید به‌گونه‌ای طراحی شود که کنترل صرفاً تابع همان زنجیره‌ای نباشد که بر فعالیت تحت کنترل مدیریت دارد.

چهارمین بعد، شفافیت اطلاعاتی و دیجیتالی‌شدن فرایندها بود. یافته‌ها نشان داد که ثبت الکترونیکی فرایندها، دسترسی نظام‌مند به اطلاعات و کاهش تعاملات غیرضروری و غیرقابل ردیابی می‌توانند نقش مهمی در کاهش فساد اقتصادی داشته باشند. ثبت زمان انجام اقدامات، شناسایی کاربر، حفظ سوابق تغییرات و امکان بازیابی اطلاعات، احتمال انکار مسئولیت یا دستکاری فرایند را کاهش می‌دهد. این یافته با پژوهش کمال و شاه همسو است که نشان داده‌اند نوآوری دیجیتال می‌تواند شیوه‌های سازمانی را تغییر داده و روابط میان نهادها و فرایندهای اجرایی را بازطراحی کند (Kemal & Shah, 2023). همچنین، تبدیل فرایندهای سنتی به مدل‌های مبتنی بر خدمات وب می‌تواند ساختار تعاملات و دسترسی به اطلاعات را متحول کند (Rivero-Albarrán et al., 2022). بر این اساس، دیجیتالی‌شدن زمانی بیشترین نقش فسادکاه را خواهد داشت که به افزایش قابلیت ردیابی و کاهش تصمیمات غیرمستند منجر شود.

از منظر دیگری، یافته مربوط به شفافیت اطلاعاتی با مطالعات درباره جریان‌های مالی غیرقانونی نیز قابل تبیین است. بتز نشان داده است که پنهان‌سازی اطلاعات، پیچیده‌سازی روابط مالی و عدم شفافیت می‌توانند امکان انتقال غیرقانونی منابع و فرار از نظارت را افزایش دهند (Betz, 2023). اگرچه زمینه پژوهش مذکور در سطح کلان مالی قرار دارد، منطق آن در سطح سازمانی نیز قابل تعمیم است. هر اندازه فرایندهای مالی و قراردادی کمتر شفاف باشند، احتمال استفاده از نقاط کور اطلاعاتی افزایش می‌یابد. ازاین‌رو، ایجاد سامانه‌های یکپارچه، ثبت غیرقابل حذف سوابق و امکان دسترسی نظارتی به داده‌ها می‌تواند بخشی از آسیب‌پذیری‌های ساختاری را کاهش دهد.

با این حال، یافته‌های پژوهش حاضر نشان داد که دیجیتالی‌شدن بدون اصلاح ساختار و نظام کنترل کافی نخواهد بود. مشارکت‌کنندگان بر این باور بودند که اگر همان تمرکز قدرت، تعارض منافع یا ابهام در مسئولیت‌ها در محیط دیجیتال بازتولید شود، سامانه‌های الکترونیکی ممکن است صرفاً شکل ظاهری فرایند را تغییر دهند. این نتیجه با دیدگاه‌هایی هماهنگ است که تحول دیجیتال را فرایندی نهادی و سازمانی می‌دانند، نه صرفاً فناورانه (Kemal & Shah, 2023). بنابراین، فناوری باید به‌عنوان بخشی از بازطراحی ساختار سازمانی در نظر گرفته شود و با اصلاح روابط اختیار، پاسخگویی و کنترل همراه باشد.

مجوز و حق نشر: © ۱۴۰۵ 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.

پنجمین بعد، مدیریت تعارض منافع و سلامت اداری بود. شناسایی و افشای تعارض منافع، گردش شغلی در پست‌های حساس و ایجاد نظام گزارش‌دهی تخلف از مؤلفه‌های اصلی این بعد بودند. یافته‌ها نشان دادند که روابط غیررسمی و منافع شخصی می‌توانند حتی در ساختارهایی که از نظر رسمی ضابطه‌مند هستند، امکان فساد را فراهم کنند. این یافته با پژوهش اومورو و همکاران همسو است که نشان داده‌اند نهادهای غیررسمی و رویه‌های تثبیت‌شده اجتماعی می‌توانند بر رفتار سازمان‌ها تأثیر گذاشته و حتی اهداف رسمی و مسئولانه آنها را تحت تأثیر قرار دهند (Umoru et al., 2025). از این منظر، مقابله با فساد تنها از طریق تقویت قواعد رسمی امکان‌پذیر نیست، بلکه لازم است نفوذ روابط غیررسمی و منافع شخصی بر تصمیمات نیز کنترل شود.

یافته مربوط به شایسته‌محوری در انتصاب‌ها نیز در همین چارچوب قابل تبیین است. انتصاب افراد فاقد صلاحیت حرفه‌ای یا وابسته به شبکه‌های غیررسمی می‌تواند استقلال تصمیم‌گیری و اثربخشی کنترل‌ها را کاهش دهد. تأکید بر معیارهای عینی در انتخاب افراد با مطالعات مربوط به عدالت و عدم تبعیض در فرایندهای استخدامی همسو است؛ زیرا شفافیت معیارها، قابلیت ارزیابی و کاهش تصمیمات سلیقه‌ای از اصول اساسی فرایندهای استخدام و انتصاب عادلانه هستند (Zerga, 2023). بنابراین، یافته حاضر نشان می‌دهد که ساختار فسادکاه باید علاوه بر طراحی فرایندها، کیفیت و استقلال افرادی را که در موقعیت‌های حساس قرار می‌گیرند نیز مورد توجه قرار دهد.

گردش شغلی در پست‌های حساس نیز یکی دیگر از مؤلفه‌های مهم بود. ماندگاری طولانی‌مدت افراد در یک موقعیت پرریسک ممکن است به شکل‌گیری شبکه‌های روابط غیررسمی، وابستگی متقابل و کاهش حساسیت نظارتی منجر شود. این نتیجه با دیدگاه‌های مربوط به تحول میدان‌های سازمانی سازگار است که نشان می‌دهد تداوم روابط تثبیت‌شده می‌تواند الگوهای قدرت را بازتولید کند (Lugo et al., 2024). از این رو، گردش شغلی هدفمند، به‌ویژه در بخش‌های مالی، تدارکاتی، قراردادی و نظارتی، می‌تواند از تثبیت شبکه‌های غیررسمی و شکل‌گیری انحصار اطلاعات جلوگیری کند.

ششمین بعد شناسایی‌شده، ساختار منعطف و شایسته‌محور بود. یافته‌ها نشان داد که ساختار سازمانی فسادکاه باید قابلیت بازنگری و انطباق با ریسک‌های جدید را داشته باشد. ساختاری که در برابر تحولات محیطی، تغییر فناوری، تغییر در بازارها یا ظهور شیوه‌های جدید سوءاستفاده انعطاف نداشته باشد، به‌تدریج کارایی کنترلی خود را از دست می‌دهد. این نتیجه با پژوهش پیمِنوا و همکاران همسو است که نشان داده‌اند سازمان‌ها در شرایط عدم اطمینان و آشفتگی محیطی نیازمند مدل‌های انعطاف‌پذیر و سازگار هستند (Pimenowa et al., 2023). همچنین، بررسی تحول میدان‌های سازمانی نشان داده است که ساختارها باید در واکنش به تغییرات محیطی و نقش‌آفرینی بازیگران جدید بازطراحی شوند (Lugo et al., 2024).

نتایج پژوهش حاضر در زمینه اهمیت اصلاح ساختارهای بخش کشاورزی و سازمان‌های مرتبط با منابع و محصولات اساسی نیز با مطالعات پیشین همسو است. پژوهش‌های مربوط به بازسازی بخش کشاورزی نشان داده‌اند که حذف اختلالات نهادی و اصلاح سازوکارهای سازمانی از پیش‌شرط‌های دستیابی به ثبات و رفاه است (Mohylnyi et al., 2022). همچنین، مطالعه تحول کشاورزی در مناطق تولیدکننده ذرت بر اهمیت هماهنگی نهادی و ساختارهای حمایتی مناسب تأکید کرده است (Woomer et al., 2024). پژوهش مربوط به توسعه آبیاری تحت هدایت کشاورزان نیز نشان داده است که ظرفیت‌های نهادی و شیوه سازمان‌دهی تعامل میان بازیگران برای موفقیت برنامه‌های کشاورزی اهمیت دارد (Soumaila, 2021). این شواهد تأیید می‌کنند که در سازمان‌هایی مانند اداره کل غله و خدمات بازرگانی، اصلاح ساختار اداری می‌تواند علاوه بر کاهش فساد، بر کارآمدی زنجیره تأمین و کیفیت مدیریت منابع نیز اثرگذار باشد.

از سوی دیگر، یافته‌ها درباره لزوم ارزیابی مستمر عملکرد و بازطراحی ساختار، با مطالعات سازمان‌های اقتصادی و بنگاه‌های دولتی نیز سازگار است. ارزیابی عملکرد سازمان‌های اقتصادی روستایی نشان داده است که کیفیت ساختار و مدیریت بر توانایی این سازمان‌ها در دستیابی به اهداف اقتصادی تأثیر دارد (López et al., 2022). همچنین، بررسی راهبردهای مدیریتی در بنگاه‌های دولتی نشان داده است که ناکارآمدی در شیوه‌های مدیریت و سازمان‌دهی می‌تواند به ضعف عملکرد عملیاتی منجر شود (M. & Uzhenyu, 2024). بنابراین، ساختار فسادکاه باید علاوه بر کنترل تخلف، عملکرد و کارآمدی را نیز پایش کند؛ زیرا ساختارهای بیش از حد پیچیده و کنترلی ممکن است خود به منبع ناکارآمدی تبدیل شوند.

Copyright: © 2026 by the authors. Published under the terms and conditions of Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International (CC BY-NC 4.0) License.

در تبیین کلی نتایج می‌توان گفت که شش بعد شناسایی‌شده در این پژوهش مستقل از یکدیگر عمل نمی‌کنند. ساختار شفاف بدون نظام نظارت مؤثر ممکن است تنها به تدوین اسناد و دستورالعمل‌ها محدود شود؛ تمرکززدایی بدون پاسخگویی می‌تواند مسئولیت را پراکنده کند؛ دیجیتالی‌شدن بدون شفافیت و کنترل ممکن است صرفاً فرایندهای ناکارآمد را الکترونیکی کند؛ و شایسته‌محوری بدون مدیریت تعارض منافع ممکن است تحت تأثیر روابط غیررسمی قرار گیرد. این نتیجه با رویکردهای چندبعدی به سوءرفتار سازمانی هماهنگ است که فساد را حاصل تعامل عوامل نهادی، ساختاری و رفتاری می‌دانند (Anand et al., 2023). ازاین‌رو، الگوی حاصل از پژوهش حاضر بر هماهنگی میان ابعاد مختلف تأکید دارد و نشان می‌دهد که اثربخشی هر مؤلفه در گرو پشتیبانی سایر مؤلفه‌ها است.

همچنین، نتایج پژوهش حاضر نشان می‌دهد که ساختار سازمانی فسادکاه باید میان کنترل و انعطاف توازن برقرار کند. افزایش بیش از حد کنترل‌های رسمی ممکن است بوروکراسی، تأخیر و هزینه‌های اجرایی را افزایش دهد، در حالی که کاهش کنترل به نام چابکی می‌تواند زمینه اعمال سلیقه و سوءاستفاده را فراهم سازد. مطالعات مربوط به مدل‌های پایدار سازمانی نیز بر ضرورت ایجاد توازن میان انعطاف‌پذیری، کارآمدی و پاسخگویی تأکید دارند (Pimenowa et al., 2023). همچنین، رویکردهای حاکمیتی در مدیریت سازمان‌ها نشان می‌دهند که توسعه پایدار سازمانی نیازمند ترکیب عملکرد اقتصادی با مسئولیت‌پذیری و کنترل است (Bula & Felistus, 2022). بنابراین، ساختار فسادکاه را می‌توان ساختاری دانست که نه بر کنترل حداکثری، بلکه بر «کنترل هوشمند و مبتنی بر ریسک» استوار است.

از دیدگاه کلان‌تر، یافته‌های این پژوهش با این فرض همسو است که سازمان‌های عمومی و اقتصادی در خلأ نهادی فعالیت نمی‌کنند. روابط دولت، بازار، ساختار قدرت اقتصادی و قواعد رسمی و غیررسمی می‌توانند بر رفتار سازمانی اثرگذار باشند. پژوهش درباره سرمایه مالی و حاکمیت شرکتی نشان داده است که ساختار قدرت اقتصادی و روابط دولت و سازمان‌ها در شکل‌دهی به الگوهای تصمیم‌گیری نقش دارد (Maher & Aquanno, 2021). از سوی دیگر، مطالعات تاریخی مدیریت نشان می‌دهند که ساختارهای سازمانی همواره در پاسخ به تغییرات محیطی، نهادی و مدیریتی تحول یافته‌اند و نباید آنها را ثابت و تغییرناپذیر در نظر گرفت (Maclean et al., 2022). حتی بررسی‌های تاریخی حوزه خدمات عمومی نشان داده‌اند که کیفیت اداره منابع عمومی نیازمند ترکیب ظرفیت فنی، قواعد سازمانی و پاسخگویی نهادی است (Ardeleanu, 2023). بنابراین، ساختار پیشنهادی برای کاهش فساد اقتصادی باید به‌صورت دوره‌ای و متناسب با تغییر شرایط سازمانی بازبینی شود.

در مجموع، یافته‌های پژوهش حاضر نشان می‌دهد که کاهش فساد اقتصادی در اداره کل غله و خدمات بازرگانی استان بوشهر مستلزم حرکت از نگاه فردمحور به نگاه ساختارمحور است. اگرچه اخلاق حرفه‌ای و ویژگی‌های فردی کارکنان اهمیت دارند، اما ساختاری که فرصت اعمال سلیقه، انحصار اطلاعات، تمرکز اختیار بدون پاسخگویی و تعارض منافع را فراهم کند، حتی افراد سالم را در معرض فشارهای سازمانی و محیطی قرار می‌دهد. در مقابل، ساختاری که وظایف را شفاف کند، مسئولیت‌ها را قابل پیگیری سازد، اختیار را به‌صورت متوازن توزیع کند، کنترل چندلایه ایجاد کند، فرایندها را قابل ردیابی سازد و انتصاب‌ها را بر اساس شایستگی انجام دهد، ظرفیت بیشتری برای پیشگیری از فساد خواهد داشت. این دیدگاه با مطالعات پیشین درباره حاکمیت سازمانی، سوءرفتار سازمانی و عملکرد بنگاه‌های دولتی سازگار است (Anand et al., 2023; Chigudu, 2023; Mthombeni et al., 2023). در نتیجه، الگوی حاصل از این پژوهش را می‌توان چارچوبی یکپارچه برای بازنگری ساختار، تقویت شفافیت و پاسخگویی و کاهش فرصت‌های فساد اقتصادی در سازمان مورد مطالعه دانست.

پژوهش حاضر با چند محدودیت همراه بود که باید در تفسیر یافته‌ها مورد توجه قرار گیرد. نخست، مطالعه در یک سازمان مشخص، یعنی اداره کل غله و خدمات بازرگانی استان بوشهر، انجام شد و بنابراین ویژگی‌های ساختاری، اداری و محیطی این سازمان ممکن است بر دیدگاه مشارکت‌کنندگان و مضامین استخراج‌شده اثر گذاشته باشد؛ ازاین‌رو، تعمیم مستقیم نتایج به سایر دستگاه‌های اجرایی نیازمند احتیاط است. دوم، داده‌های پژوهش بر اساس مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته و برداشت‌های مشارکت‌کنندگان گردآوری شد و به دلیل حساسیت موضوع فساد اقتصادی، احتمال خودسانسوری، احتیاط در بیان تجربیات یا اجتناب از طرح برخی مصادیق وجود داشت. سوم، ماهیت کیفی پژوهش موجب شد روابط میان ابعاد شناسایی‌شده و میزان تأثیر هر یک بر کاهش فساد اقتصادی به‌صورت کمی آزمون نشود. چهارم، پژوهش بر ساختار رسمی و ادراک‌شده سازمان تمرکز داشت و امکان مشاهده مستقیم همه فرایندهای مالی، معاملاتی و غیررسمی سازمان وجود نداشت. همچنین، تغییرات مدیریتی، سیاست‌های کلان و شرایط اقتصادی می‌توانند در طول زمان اهمیت و نحوه اثرگذاری برخی ابعاد شناسایی‌شده را تغییر دهند.

مجوز و حق نشر: © ۱۴۰۵ 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.

پیشنهاد می‌شود در پژوهش‌های آینده، الگوی شناسایی‌شده در مطالعه حاضر در سایر ادارات کل غله و خدمات بازرگانی استان‌ها و همچنین در دیگر سازمان‌های دولتی دارای فعالیت‌های مالی، معاملاتی و توزیعی آزمون شود تا میزان پایداری و قابلیت تعمیم ابعاد مشخص گردد. طراحی مطالعات آمیخته می‌تواند امکان تبدیل مؤلفه‌های کیفی به ابزار سنجش و بررسی کمی روابط میان ساختار سازمانی و کاهش فساد اقتصادی را فراهم سازد. همچنین پیشنهاد می‌شود با استفاده از روش‌هایی مانند مدل‌سازی معادلات ساختاری، تحلیل شبکه یا مدل‌سازی تفسیری–ساختاری، روابط علّی و سلسله‌مراتبی میان شش بعد شناسایی‌شده بررسی شود. مطالعه تطبیقی میان سازمان‌های دارای سطوح متفاوت شفافیت، تمرکز، دیجیتالی‌شدن و کنترل داخلی نیز می‌تواند به شناسایی مؤثرترین ترکیب ساختاری کمک کند. بررسی نقش متغیرهای میانجی مانند فرهنگ سازمانی، رهبری اخلاقی، اعتماد سازمانی، امنیت روان‌شناختی و اثربخشی نظام گزارش‌دهی تخلف نیز می‌تواند درک دقیق‌تری از سازوکار تأثیر ساختار بر فساد ایجاد کند. علاوه بر این، انجام پژوهش‌های طولی پس از اجرای اصلاحات ساختاری می‌تواند مشخص کند که تغییر در ساختار تا چه اندازه در بلندمدت به کاهش واقعی تخلفات، افزایش پاسخگویی و بهبود سلامت اداری منجر می‌شود.

بر اساس یافته‌های پژوهش، پیشنهاد می‌شود اداره کل غله و خدمات بازرگانی استان بوشهر فرایند بازنگری ساختار سازمانی را با تمرکز بر نقاط پرریسک فساد آغاز کند و شرح وظایف، حدود اختیار و مسیر پاسخگویی هر واحد و مقام سازمانی را به‌طور دقیق بازتعریف نماید. تفکیک مراحل درخواست، تأیید، اجرا، کنترل و پرداخت در فعالیت‌های حساس، توسعه کنترل‌های داخلی هم‌زمان، تقویت استقلال واحدهای بازرسی و ارزیابی عملکرد و ایجاد سازوکار ثبت و ردیابی همه تصمیمات مالی و معاملاتی از اقدامات اولویت‌دار محسوب می‌شوند. پیشنهاد می‌شود فرایندهای کلیدی تا حد امکان به سامانه‌های الکترونیکی قابل ردیابی منتقل شوند و ثبت هویت کاربر، زمان اقدام، تغییرات و مستندات به‌صورت غیرقابل حذف در آنها پیش‌بینی شود. همچنین، تدوین سازوکار رسمی افشای تعارض منافع، گردش دوره‌ای کارکنان در پست‌های حساس، ایجاد کانال محرمانه گزارش تخلف و حمایت از گزارش‌دهندگان می‌تواند سلامت اداری را تقویت کند. در حوزه منابع انسانی نیز ضروری است انتصاب در پست‌های مدیریتی، مالی، قراردادی، انبارداری، خرید و نظارت بر اساس معیارهای روشن شایستگی، تجربه، سلامت حرفه‌ای و ارزیابی عملکرد صورت گیرد. در نهایت، پیشنهاد می‌شود ساختار سازمانی به‌صورت دوره‌ای و با استفاده از ارزیابی ریسک فساد بازبینی شود تا کنترل‌ها و حدود اختیار متناسب با تغییر فناوری، فرایندها، بازار و الگوهای جدید تخلف اصلاح شوند.

تشکر و قدردانی

از تمامی کسانی که در طی مراحل این پژوهش به ما یاری رساندند تشکر و قدردانی می‌گردد.

مشارکت نویسندگان

در نگارش این مقاله تمامی نویسندگان نقش یکسانی ایفا کردند.

تعارض منافع

در انجام مطالعه حاضر، هیچ‌گونه تضاد منافعی وجود ندارد.

حمایت مالی

این پژوهش حامی مالی نداشته است.

Copyright: © 2026 by the authors. Published under the terms and conditions of Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International (CC BY-NC 4.0) License.

موازین اخلاقی

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

Extended Summary

Introduction

Economic corruption is among the most persistent challenges confronting public organizations because its consequences extend beyond direct financial losses to include reduced administrative efficiency, weakened accountability, inefficient allocation of public resources, declining organizational legitimacy, and erosion of public trust. Although corruption is often interpreted as an outcome of individual misconduct, unethical behavior, or opportunistic decision-making, contemporary organizational research increasingly emphasizes the institutional and structural conditions under which misconduct becomes possible, normalized, or difficult to detect. Organizational misconduct may emerge through the interaction of formal arrangements, informal institutions, governance weaknesses, environmental pressures, and opportunities embedded within organizational processes (Anand et al., 2023; Umoru et al., 2025). Accordingly, understanding economic corruption requires attention not only to individual actors but also to the organizational arrangements that distribute authority, information, responsibility, and control.

Organizational structure is particularly important in this regard because it determines how responsibilities are allocated, how decisions are made, how authority is distributed, how organizational units interact, and how actions are monitored and evaluated. Structural ambiguity, overlapping responsibilities, excessive concentration of authority, weak accountability, and inadequate monitoring may create conditions in which inappropriate decisions are difficult to identify or attribute to specific actors. Evidence from state-owned enterprises suggests that governance deficiencies, unclear roles, inadequate accountability mechanisms, and concentration of managerial power can considerably undermine organizational integrity and performance (M. & Uzhenyu, 2024; Mthombeni et al., 2023). Conversely, governance structures characterized by transparency, clearly defined responsibilities, monitoring, and responsible management can contribute to organizational sustainability and improved institutional performance (Bula & Felistus, 2022). This issue has particular relevance to public organizations involved in the grain and agricultural sectors. Research on the Grain Marketing Board in Zimbabwe, for example, has highlighted the central role of corporate governance arrangements in improving sustainable organizational performance (Chigudu, 2023).

Organizations responsible for grain and commercial services operate in a particularly sensitive environment because their activities encompass purchasing, storage, distribution, contracts, procurement, financial resources, and interactions with multiple public and private stakeholders. The structural organization of these functions can influence not only administrative efficiency but also the probability of misuse of authority and resources. Studies of agricultural and rural economic organizations demonstrate that organizational, institutional, and managerial conditions are closely associated with productivity, resource management, and organizational effectiveness (López et al., 2022; Shareef & Ahmed, 2022). Agricultural transformation similarly requires institutional coordination and effective supportive structures rather than merely technical improvements in production (Woomer et al., 2024). Evidence concerning farmer-led irrigation development and agricultural-sector restructuring further indicates that sustainable outcomes require appropriate institutional arrangements, organizational coordination, and the elimination of structural distortions (Mohylnyi et al., 2022; Soumaila, 2021).

مجوز و حق نشر: © ۱۴۰۵ 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.

Transparency and traceability constitute additional structural requirements for reducing economic corruption. The concealment of financial relationships, information asymmetry, and complex or nontransparent transactions can significantly restrict oversight and facilitate illicit financial practices (Betz, 2023). Regulatory evidence likewise demonstrates that organizational responses to risk and formal rules are affected by the design and effectiveness of monitoring mechanisms (Findley et al., 2024). Thus, an anti-corruption organizational structure should enable decisions and transactions to be documented, attributed to specific responsible actors, and reviewed through appropriate oversight mechanisms. Such arrangements require the separation of incompatible duties, clear accountability for delegated authority, independent monitoring, and systematic documentation of organizational actions.

Digital transformation offers important opportunities to strengthen these mechanisms. Digital innovation can fundamentally reshape organizational practices by modifying institutional interactions, work processes, and patterns of information exchange (Kemal & Shah, 2023). Similarly, the transition from conventional business arrangements to web-service models demonstrates the capacity of digital systems to restructure organizational processes and interactions (Rivero-Albarrán et al., 2022). In an anti-corruption context, electronic registration of actions, identification of users, documentation of timestamps, preservation of transaction histories, and reduction of unnecessary undocumented interactions can increase organizational traceability. Nevertheless, technology cannot independently guarantee organizational integrity because digital procedures may reproduce existing concentrations of authority or structural weaknesses unless accompanied by organizational redesign.

Management of conflicts of interest and informal organizational relationships is equally important. Formal organizational rules may be weakened when informal institutions, personal networks, or competing interests influence decision-making. Informal institutional arrangements can generate a “dark side” in organizational behavior by encouraging practices that conflict with formally stated organizational and sustainability objectives (Umoru et al., 2025). Transparent and competency-based appointment processes are therefore important in positions involving sensitive organizational resources. Broader research concerning fairness in contractual and recruitment processes similarly emphasizes the importance of explicit, objective, and defensible selection criteria (Zerga, 2023). Furthermore, structures should be sufficiently adaptive to respond to emerging corruption risks. Modern organizations operating under uncertainty and turbulence require flexible and sustainable organizational models capable of adaptation and redesign (Pimenowa et al., 2023), while changes within organizational fields demonstrate that institutional structures and patterns of authority evolve in response to environmental pressures and the actions of different stakeholders (Lugo et al., 2024).

Effective anti-corruption structures must consequently integrate transparency, accountability, monitoring, information management, conflict-of-interest controls, and organizational adaptability. Historical and contemporary management research indicates that organizational forms are not static and should be reconsidered in response to changing institutional and managerial requirements (Ardeleanu, 2023; Maclean et al., 2022). Moreover, relationships among organizational governance, financial power, and the state underscore the importance of understanding how authority and economic resources are structurally distributed (Maher & Aquanno, 2021). Models of governance across organizational settings similarly stress that administrative performance depends upon clearly specified accountability and control mechanisms (Otenyo, 2024; Shaltut, 2022). Risk-management perspectives additionally reinforce the need for continuous identification, evaluation, monitoring, and control of organizational vulnerabilities (Hummel & DiRenzo, 2023). Therefore, rather than considering organizational structure as a static organizational chart, it should be regarded as an integrated system regulating authority, information,

Copyright: © 2026 by the authors. Published under the terms and conditions of Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International (CC BY-NC 4.0) License.

accountability, control, and organizational relationships. Accordingly, the present study aimed to identify the dimensions and components of organizational structure with an approach to reducing economic corruption in the General Directorate of Grain and Commercial Services of Bushehr Province.

Methods and Materials

This applied study employed a qualitative exploratory design using thematic analysis. The study population consisted of managers, supervisors, senior experts, and specialists with relevant experience in organizational management, administrative and financial affairs, commercial activities, inspection and performance evaluation, internal control, contracts, procurement, and information technology within or in close connection with the General Directorate of Grain and Commercial Services of Bushehr Province. Participants were recruited through purposive sampling on the basis of their professional knowledge, organizational experience, familiarity with organizational processes, and ability to provide detailed information concerning structural vulnerabilities and mechanisms for controlling economic corruption. Inclusion criteria included at least five years of relevant professional or managerial experience, familiarity with administrative or decision-making processes, and willingness to participate. Sampling and interviewing continued until theoretical saturation was achieved. Saturation was confirmed after 15 interviews; therefore, the final sample consisted of 15 participants.

Data were collected through in-depth semi-structured individual interviews. Interviews explored organizational responsibilities, distribution of authority, centralization and decentralization, accountability, formalization and standardization of procedures, separation of duties, internal and independent oversight, information flow, digital documentation, conflict of interest, job rotation, reporting of misconduct, competency-based appointments, and structural adaptation to corruption risks. Interviews generally lasted approximately 40 to 70 minutes. With participants' consent, interviews were recorded and subsequently transcribed verbatim. Field notes were also used to document contextual observations and preliminary analytical insights.

Data analysis proceeded concurrently with data collection using a systematic thematic-analysis process. Interview transcripts were repeatedly reviewed to obtain familiarity with the data, after which meaningful units relevant to organizational structure and economic corruption were identified. Initial codes were generated and subsequently compared, refined, merged, and organized into conceptual codes and preliminary categories. Related categories were then integrated into components and higher-order themes. Constant comparison among raw data, codes, categories, and themes was undertaken throughout the analytical process. Credibility and dependability were strengthened through participant review, repeated examination of coding decisions, systematic documentation of the analytical pathway, and continuous comparison of emerging themes with the original interview material.

Findings

The 15 participants included 11 men and 4 women, aged 34 to 58 years, with a mean age of 44.73 years. Three participants held bachelor's degrees, nine held master's degrees, and three held doctoral degrees. Their mean professional experience was 16.87 years. Four participants held managerial positions, three were supervisors or unit heads, and eight served in senior expert or specialist positions.

Analysis began with 612 meaningful units extracted from the interview transcripts. These units generated 286 preliminary codes. Following the removal of repetition and the merging of overlapping codes, 214 refined initial codes remained. Further abstraction resulted in 87 conceptual codes, which were organized into 31 preliminary categories. Through iterative review and conceptual integration, these categories were ultimately consolidated into 18 components and six major dimensions.

مجوز و حق نشر: © ۱۴۰۵ 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.

The first dimension, “transparent and rule-based structure,” comprised clarification of duties and responsibilities, standardization of processes, and separation of sensitive duties. Separation of sensitive duties was emphasized by all 15 participants, while clarification of duties and responsibilities was identified by 14 participants and standardization of processes by 13 participants. The second dimension, “decentralization accompanied by accountability,” included balanced distribution of authority, accountability proportional to authority, and participatory and multilevel decision-making. Participants stressed that decentralization without traceable responsibility could merely disperse rather than reduce corruption risks.

The third dimension, “multilayered control and monitoring system,” incorporated continuous internal control, independent oversight, and traceability and evaluation of decisions and performance. Continuous internal control was reported by all 15 participants, independent oversight by 13, and traceability of decisions by 14 participants. The fourth dimension, “information transparency and digitalization of processes,” consisted of systematic access to information, electronic registration of processes, and elimination of unnecessary and untraceable interactions. Electronic registration of organizational processes was endorsed by all participants, indicating particularly strong consensus regarding digital traceability.

The fifth dimension, “conflict-of-interest management and administrative integrity,” consisted of identifying and disclosing conflicts of interest, job rotation in sensitive positions, and an organizational misconduct-reporting system. Conflict-of-interest disclosure was emphasized by 14 participants, misconduct reporting by 13, and job rotation by 12 participants. The sixth dimension, “flexible and merit-based structure,” consisted of competency-based appointments, continuous performance evaluation, and structural redesign based on corruption risk. Competency-based appointments were emphasized by 14 participants, performance evaluation by 13, and risk-based structural redesign by 11 participants.

The integrated conceptual model indicated that these six dimensions interactively contribute to an anti-corruption organizational structure. Such a structure strengthens transparency, accountability, organizational control, and administrative integrity, thereby reducing opportunities for corruption and ultimately contributing to lower levels of economic corruption.

Discussion and Conclusion

The findings demonstrate that an anti-corruption organizational structure is multidimensional and cannot be created through a single structural intervention. Transparency and formalization establish clear boundaries of responsibility, while separation of duties prevents excessive control over sensitive processes by individual actors. Decentralization becomes protective only when authority is accompanied by traceable responsibility and accountability. Similarly, control is most effective when it is continuous, multilayered, and sufficiently independent from the operational units being monitored.

Information transparency and digitalization emerged as particularly important because organizational corruption often depends upon opacity, unrecorded interactions, or the inability to reconstruct decision pathways. Electronic process registration can reduce these vulnerabilities by creating an auditable history of organizational actions. Nevertheless, digitalization should be integrated with structural reform; otherwise, existing weaknesses in authority distribution and accountability may simply be transferred into electronic systems.

The findings further demonstrate that formal structures alone are insufficient. Conflicts of interest, informal relationships, and long-term control of sensitive positions may undermine formally appropriate procedures. Consequently, disclosure mechanisms, protected reporting channels, targeted job rotation, and merit-based appointments should form part of the structural design. Moreover, the structure must remain adaptive because corruption risks may change in response to new technologies, procurement mechanisms, market conditions, and organizational arrangements.

Copyright: © 2026 by the authors. Published under the terms and conditions of Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International (CC BY-NC 4.0) License.

Overall, the proposed model suggests that reducing economic corruption requires coordinated reform across six interconnected domains: transparent and rule-based structures, accountable decentralization, multilayered control and oversight, information transparency and digitalization, conflict-of-interest management and administrative integrity, and flexible merit-based organizational arrangements. The simultaneous development of these dimensions can increase traceability, restrict discretionary misuse of authority, strengthen accountability, reduce information monopolies, and improve organizational integrity. The resulting framework provides a contextually grounded basis for organizational redesign and anti-corruption planning in the General Directorate of Grain and Commercial Services of Bushehr Province and may also provide a useful conceptual foundation for comparable public organizations engaged in procurement, distribution, commercial services, and management of strategically important public resources.

References

Anand, A., Rottig, D., Parameswar, N., & Zwerg-Villegas, A. M. (2023). Diving Deep Into the Dark Side: A Review and Examination of Research on Organizational Misconduct in Emerging Markets. *Business Ethics the Environment & Responsibility*, *32*(2), 612-637. https://doi.org/10.1111/beer.12514

Ardeleanu, C. (2023). From 'The Dirtiest to the Best Water' in Romania. Public Health, Sanitary Diplomacy and Water in Sulina (1890s-1914). *Water History*, *15*(2), 247-262. https://doi.org/10.1007/s12685-023-00330-5

Betz, K. (2023). Driven Out of Paradise: Illicit Financial Flows and Offshore Leaks. *Journal of Anti-Corruption Law*, *2*(1). https://doi.org/10.14426/jacl.v2i1.1288

Bula, H. O., & Felistus, M. (2022). Corporate Governance and Sustainable Development in Africa: Green Human Resource Management Approach. *Universal Journal of Management*, *10*(5), 81-94. https://doi.org/10.13189/ujm.2022.100501

Chigudu, D. (2023). Sustainable Development Through Corporate Governance: The Nuts and Bolts for the Grain Marketing Board in Zimbabwe. *International Journal of Professional Business Review*, *8*(5), e01496. https://doi.org/10.26668/businessreview/2023.v8i5.1496

Findley, M. G., Nielson, D., & Sharman, J. C. (2024). Banking Bad? A Global Field Experiment on Risk, Reward, and Regulation. *American Journal of Political Science*, *69*(2), 545-559. https://doi.org/10.1111/ajps.12861

Hummel, J. P., & DiRenzo, J. (2023). Proceedings of the Maritime Risk Symposium 2022. https://doi.org/10.2172/1986292

Kemal, A. A., & Shah, M. (2023). Digital Innovation in Social Cash organizations – The Effects Of the Institutional Interactions For transforming Organizational Practices. *Information Technology and People*, *37*(5), 2092-2126. https://doi.org/10.1108/itp-02-2023-0176

López, A. M., Rodríguez, M. M., & Cortés, V. H. S. (2022). Análisis De Desempeño De Las Organizaciones Económicas Rurales. *Revista Internacional De Organizaciones*(29), 57-90. https://doi.org/10.17345/rio29.57-90

Lugo, C. Y., Ojeda-Pérez, R., & Vera-Acevedo, L. D. (2024). Change in Organizational Fields: The Role of Peripheral Actors Within the Colombian Coffee Industry (1960–2020). *Journal of Management History*, *31*(1), 88-126. https://doi.org/10.1108/jmh-01-2024-0001

M., T., & Uzhenyu, D. (2024). Analysis of Current Management Strategies on Business Operations of Two State Enterprises. *International Journal for Multidisciplinary Research*, *6*(6). https://doi.org/10.36948/ijfmr.2024.v06i06.29879

Maclean, M., Shaw, G., Harvey, C., & Stringer, G. A. (2022). Methodological Openness in Business History Research: Looking Afresh at the British Interwar Management Movement. *The Business History Review*, *96*(4), 805-832. https://doi.org/10.1017/s0007680522000721

Maher, S., & Aquanno, S. M. (2021). The New Finance Capital: Corporate Governance, Financial Power, and the State. *Critical Sociology*, *48*(1), 55-73. https://doi.org/10.1177/0896920521994170

Mohylnyi, O., Kalinchyk, M., & Hryshchenko, O. (2022). Post-War Restructuring of the Agricultural Sector of Ukraine: Elimination of Distortions to Achieve Stability and Well-Being. *Ekonomika Apk*, *29*(6), 10-27. https://doi.org/10.32317/2221-1055.202206010

Mthombeni, A., Sifile, O., Juet, N., & Bronson, M. (2023). Challenges and Prescriptions to Corporate Governance Issues Facing State-Owned Enterprises (SOEs): A Zimbabwean Perspective. *Indonesian Journal of Innovation and Applied Sciences (Ijias)*, *3*(3), 252-263. https://doi.org/10.47540/ijias.v3i3.985

Otenyo, E. E. (2024). Delivering Immigration Services: A Case of Positive Public Administration in Kenya. 205-221. https://doi.org/10.4337/9781803929170.00021

Pimenowa, O., Pimenow, S., Fyliuk, H., Sitnicki, M. W., Kolosha, V., & Kurinskyi, D. (2023). Sustainable Business Model of Modern Enterprises in Conditions of Uncertainty and Turbulence. *Sustainability*, *15*(3), 2654. https://doi.org/10.3390/su15032654

Rivero-Albarrán, D., Barrios-Albornóz, J., & Rivas-Echeverría, F. (2022). Transforming the Business Object Model in a Web Services Model: Evolutionary Strategy. *2*, 51-59. https://doi.org/10.37394/232024.2022.2.8

Shaltut, h. (2022). A Proposed Model for Governance in the Management of Commercial Recreation Establishments. *Aswan Journal of Physical Education and Sports Sciences*, *0*(0), 0-0. https://doi.org/10.21608/ajpess.2022.156613.1004

مجوز و حق نشر: © ۱۴۰۵ 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.

Shareef, M. O., & Ahmed, J. S. (2022). Determinants of Increasing the Productivity of the Wheat Crop From the Viewpoint of Farmers in Salah Al-Din Governorate, Iraq, and Its Relationship With Some Factors. *Tikrit Journal for Agricultural Sciences*, *22*(3), 29-43. https://doi.org/10.25130/tjas.22.3.4

Soumaila, A. (2021). Assessment of Farmer-Led Irrigation Development in Niger. https://doi.org/10.1596/35797

Umoru, U., Ogundana, O. M., Mangena, M., & Udeozor, V. (2025). Informal Institutions and Multinationals' Drive Towards Sustainable Development Goals (<scp>SDGs</Scp>): A Dark-Side Perspective. *Business Ethics the Environment & Responsibility*, *35*(1), 75-98. https://doi.org/10.1111/beer.12773

Woomer, P. L., Roobroeck, D., & Mulei, W. (2024). Agricultural Transformation in Maize Producing Areas of Africa. https://doi.org/10.5772/intechopen.112861

Zerga, L. P. (2023). La Contratación De Abogados en Los Bufetes Peruanos: ¿una Discriminación Contractual? *Revista Latinoamericana De Derecho Social*, 155-192. https://doi.org/10.22201/iij.24487899e.2023.36.17879

Copyright: © 2026 by the authors. Published under the terms and conditions of Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International (CC BY-NC 4.0) License.