

## فساد، آفت مدیریت پروژه های صنعت ساخت در کشورهای در حال توسعه

علی ضیایی PMP – کارشناس ارشد مهندسی و مدیریت ساخت – دانشگاه تهران [Ziaei@ocpm.ir](mailto:Ziaei@ocpm.ir)

طاهره موسی نژاد – کارشناس ارشد مهندسی عمران [T\\_mousanejad@yahoo.com](mailto:T_mousanejad@yahoo.com)

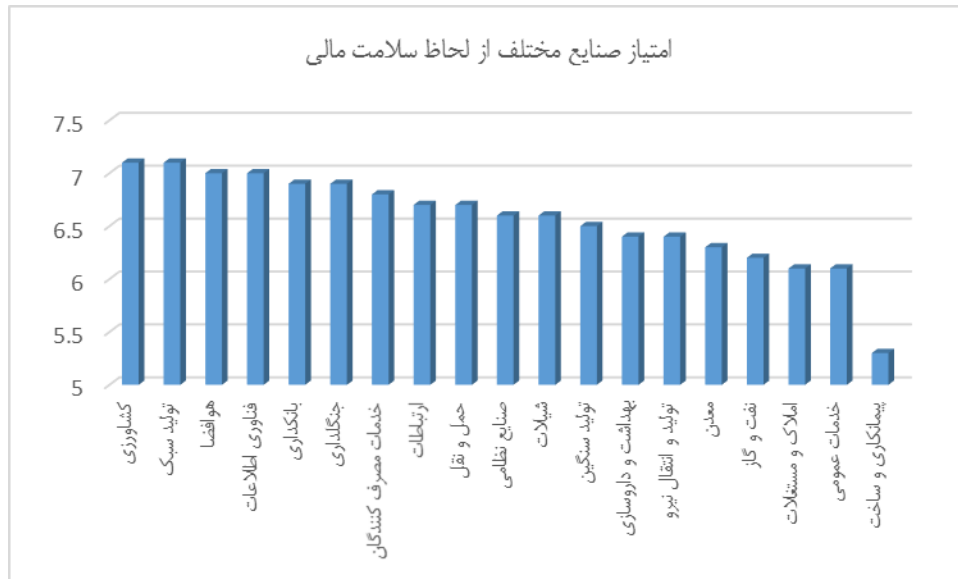
براساس گزارشهای متوالی سازمان شفافیت بین الملل، صنعت ساخت علیرغم نقش سازنده و مهمی که در توسعه عمومی ایفا میکند متأسفانه عنوان فاسدترین صنعت دنیا را به خود اختصاص داده است. در دهه های اخیر این موضوع به شدت در سطح جهانی مورد توجه قرار گرفته و تحقیقات و اقدامات گسترده ای برای محدود کردن آن صورت گرفته است. متأسفانه در ایران به مثابه بسیاری دیگر از کشورهای در حال توسعه با وجود نقش ویرانگر فساد این موضوع چندان مورد توجه قرار نگرفته است. در این مقاله سعی شده است ضمن ارائه الگوهای برتر موجود در سطح دنیا، با در نظر گرفتن شرایط بومی صنعت ساخت در ایران، نسبت به معرفی موضوع، ابعاد گسترده و اثر مستقیم آن بر عدم توسعه مدیریت پروژه و نهایتاً مصادیق و راهکارها اشاره گردد، با این امید که در آینده تمرکز بیشتری بر این موضوع حیاتی از سوی محققان و فعالین مدیریت پروژه مبذول گردد و اثرات مخرب این پدیده فراگیر کاهش یابد.

### واژگان کلیدی: فساد، سیستمهای ضد فساد، مدیریت پروژه

#### معرفی موضوع:

براساس آخرین گزارش سازمان شفافیت بین الملل ۲۰۱۱، صنعت ساخت همانند سالهای قبل از آن با اختلاف زیاد رتبه اول را در فساد مالی میان ۱۹ صنعت بررسی شده به خود اختصاص داده است. با دقتی اجمالی در آمار میتوان گردش مالی عظیمی که به دلیل این موضوع سالیانه از بین می رود را درک نمود. بر مبنای آمارهای بانک جهانی، فساد مالی سالیانه بیش از ۵٪ از حجم تجارت جهانی را دربرمیگیرد که این رقم برای سال ۲۰۱۳ عددی بیش از سه هزار میلیارد دلار خواهد بود. درعین حال بر مبنای برآوردهای موجود سهم فساد در صنعت ساخت بالغ بر ۱۰٪ میباشد که با در نظر گرفتن ۴٪ سهم صنعت ساخت از حجم جهانی تجارت، حجم مالی فساد در این صنعت سالیانه برابر با سیصد میلیارد دلار است، هرچند که هیچ برآورد قطعی برای این اعداد و ارقام وجود ندارد. این آمار متأسفانه روند رو به رشدی داشته که یکی از دلایل عمده آنرا میتوان افزایش سهم ساخت و ساز در کشورهای در حال توسعه دانست که به نسبت دارای فساد بیشتری هستند. در ایران بر مبنای آمار بانک مرکزی، بودجه عمرانی سال ۹۲ برابر با ۹ میلیارد دلار و حجم سرمایه گذاری خصوصی در بخش ساختمان در حدود ۲۰ میلیارد دلار بوده است. حال اگر

به صورت خوش بینانه همان ۱۰٪ متوسط جهانی را برای فساد در ایران بپذیریم سالانه ده هزار میلیارد تومان از منابع به دلیل فساد مالی به جای اینکه صرف آبادانی و توسعه کشور شود، به جیب برخی افراد سودجو میرود. برای درک حجم این رقم کفایت بدانیم با مبلغ فوق میتوان سالیانه صد و پنجاه هزار واحد مسکونی احداث نمود و یا ۱۰۰ بیمارستان مجهز پانصد تختخوابی در مناطق محروم بنا کرد.



شکل 1: امتیاز صنایع مختلف از لحاظ عاری بودن از فساد بر مبنای گزارش *Transparency International*

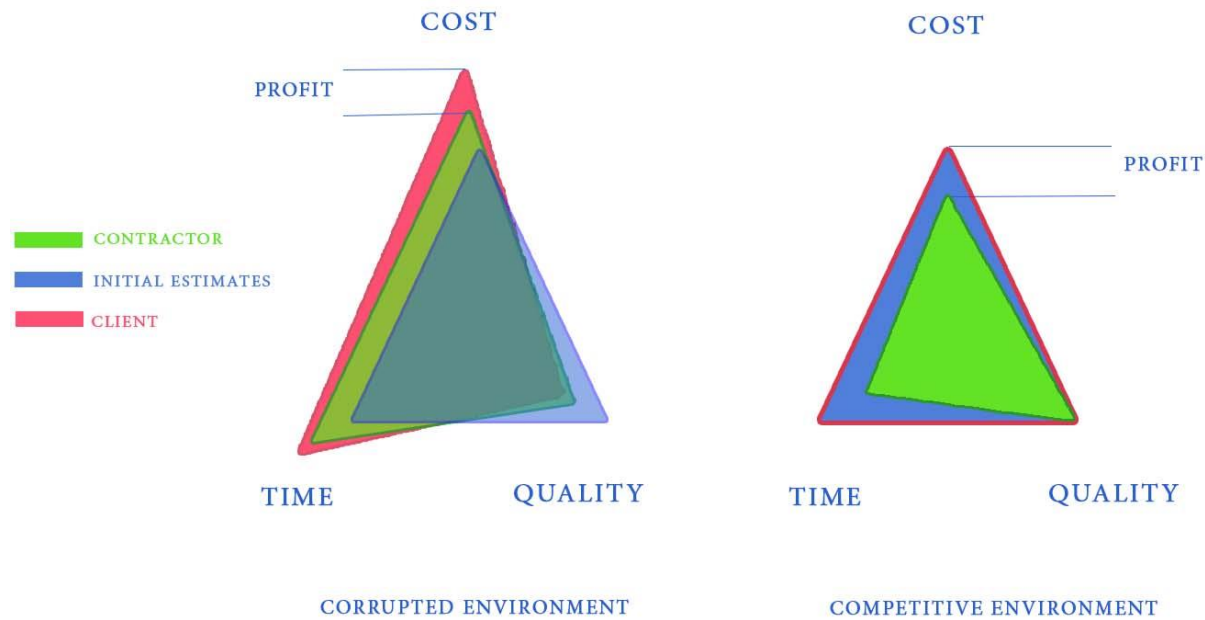
اما قضیه به همینجا ختم نمیشود، علاوه بر زیان مالی مستقیم ناشی از فساد، این موضوع زمان، کیفیت و ایمنی پروژه ها را نیز تحت تاثیر قرارداد میدهد: زمانی که پیمانکار با ارائه رشوه به کارفرما پروژه را با کیفیت پایین تحویل میدهد و یا بابت افزایش زمان پروژه ناشی از قصور عوامل اجرایی تاخیر مجاز دریافت میکند و حتی سازه ای احداث میکند که فاقد ایمنی لازم است که به قیمت جان انسانها تمام میشود. به همین دلیل است که کارشناسان در تمامی دنیا فساد را آفت بسیار مهمی در اقتصاد قلمداد نموده و چشم پوشی از آنرا اشتباهی بزرگ میدانند.

علاوه بر این، فساد در صنعت ساخت بر رشد و تکامل مدیریت پروژه نیز تاثیر مستقیمی دارد. با نگاهی اجمالی میتوان دریافت وقتی شرکتها راه کسب سود (و یا بقا و ادامه کار خود) را ارتباطات مالی نامشروع با عوامل نظارت و کارفرما بدانند به جای تمرکز بر بهینه کردن عملکرد سیستم مدیریت پروژه خود و کاهش هزینه و زمان به دنبال دریافت هزینه های غیرواقعی و مجاز نمودن تاخیرات ناموجه خود خواهند بود، در عوض مدیریت و کنترل کیفیت به دنبال تحویل دادن کار ضعیف و ناقص از طریق فساد خواهند رفت و در چنین شرایطی نیاز به مدیریت پروژه چندان ملموس نخواهد بود. این موضوع در شکل شماره ۲ به صورت شماتیک نمایش داده شده است.

علاوه بر این، با نگاهی به سیر تاریخی تکامل مدیریت پروژه، وجود بازار رقابتی را میتوان اصلی ترین محرک در رویکرد جدی به این دانش دانست تا با استفاده از آن بتوان هزینه ها و زمان را کاهش داد، اما فساد فضای رقابتی را نیز به شدت تحت تاثیر قراردادده و از این طریق نیز احساس نیاز به مدیریت پروژه را کمرنگ میکند. در فضای رقابتی سالم، "مزیت رقابتی" تعالی در سیستم مدیریت پروژه است اما در فضای فاسد مزیت رقابتی سودجویی از پتانسیلهای ایجاد ارتباطات و تعاملات ناسالم خواهد بود.

با روشن شدن عمق اثرات مخرب فساد، امروزه در تمام دنیا این معضل به رسمیت شناخته شده و سازمانهای معتبر بین المللی برای مبارزه با آن ایجاد شده است و تحقیقات گسترده ای برای محدود نمودن آن انجام یافته است. اما متأسفانه در ایران، شاید به دلیل قبح مطرح نمودن آن، این

مسئله چندان مورد بررسی قرار نگرفته است. اولین گام در این مبحث شناخت راههای مختلف فساد است چرا که پیش نیاز حل هر مشکلی، شناختن ابعاد آن است لذا در ادامه مصادیق مختلف فساد در پروژه های صنعت ساخت ارائه میگردد تا متعاقبا راهکارهای کاهش آن بررسی شود.



شکل ۲: نحوه عملکرد نهایی پیمانکار در مقایسه با اهداف اولیه در دو حالت محیط رقابتی و محیط فاسد

### انواع فساد از لحاظ ماهیت عوامل درگیر در آن

فساد شامل دادن رشوه و گرفتن آن، اختلاس، دریافت وجه با اجبار کردن عوامل پایین دست به پرداخت آن، سو استفاده از جایگاه و تبعیض قائل شدن میباشد. بر مبنای گزارش سازمان شفافیت بین الملل این رابطه میتواند بین عوامل دولتی با خصوصی و نیز عوامل خصوصی با خصوصی باشد. هر چند که فساد نوع اول به دلیل از بین رفتن هزینه بودجه عمومی مذموم تر به نظر میرسد اما نوع دوم آن یعنی میان عوامل خصوصی نیز اثرات مخربی بر جای میگذارد. برای مثال پیمانکاری برای اخذ پروژه، مبالغی را به یکی از مدیران دولتی پرداخت میکند (نوع اول) و در حین اجرای کار هنگام خرید مصالح، مسئول تدارکات آن شرکت نیز در ازای خرید خود، مبلغی از فروشنده مصالح دریافت میکند (نوع دوم). هر چند که از لحاظ ماهیت و راههای مختلف وقوع فساد مشابهت های بسیاری میان این دو نوع وجود دارد و موارد مشترکی در هر دو نوع قابل وقوع است.

### انواع فساد از منظر چرخه زمانی پروژه:

۱- در مرحله تعریف و تامین مالی پروژه:

در این مرحله عوامل دخیل در فساد را کارکنان رده بالا تشکیل میدهند که تعریف پروژه را بر مبنای منافع نامشروع خود انجام میدهند نه صرفه و صلاح عمومی. برخی از این قبیل موارد به شرح زیر است:

- پروژه احداث راه بر مبنای مصالح تبلیغاتی و یا تجاری برخی از عوامل کارفرما انتخاب میشود تا برای املاک منطقه ای خاص ارزش افزوده ایجاد کند و یا فضای انتخاباتی خاصی ایجاد شود.

- پروژه ای بدون توجیه اقتصادی تعریف میشود صرفا به این دلیل که پیمانکاری که قرار است آنرا اجرا کند در تصویب آن اعمال نفوذ کرده است.

- بانکی برای اینکه بتواند تسهیلات با نرخ سود بالا در اختیار پروژه بگذارد به عوامل کارفرما رشوه پرداخت میکند.

- اطلاعات پروژه پیش از اجرا در اختیار عده ای خاص قرار میگیرد و رانتهای اطلاعاتی به وجود می آید. برای مثال زمانی که قرار است سدی اجرا شود عده ای پیش از تصویب طرح با توجه به افزایش قریب الوقوع قیمت برخی زمینهای اطراف نسبت به خرید آنها اقدام میکنند.

- برخی عوامل به مهندس مشاوره که امکانسنجی طرح را انجام میدهد رشوه پرداخت میکنند تا نتایج امکان سنجی را آنگونه ای که آنها میخواهند ارائه کند.

- عوامل خصوصی برای اخذ مجوزهای قانونی پروژه رشوه هایی به عوامل دولتی پرداخت میکنند تا تصویب طرح را بگیرند.

- شرکتی که هم سرمایه گذار است هم پیمانکار، زمان بررسی های اولیه پروژه هزینه ساخت را به صورت غیر واقعی بزرگ نشان میدهد تا سود آتی خود را لحاظ کند.

## ۲- فساد در مرحله برنامه ریزی و طراحی پروژه:

- مالک پروژه به عوامل کنترلی دولتی رشوه پرداخت میکند که طرحی را که از نظر فنی با استانداردها و قوانین مطابقت ندارد را تایید کنند.

- عوامل اجرایی و دولتی مالک پروژه را مجبور میکنند که مبالغی را به آنها پرداخت نماید و در غیر اینصورت در انجام کار اختلال ایجاد خواهند کرد.

- تامین کنندگان برندهای خاص و یا پیمانکاران دارای تکنولوژی خاص، به مشاور رشوه پرداخت میکنند تا در اسناد و طرح پروژه مشخصات فنی را به گونه ای لحاظ کنند که اجرای پروژه نیازمند آنها باشد تا از این طریق بتوانند سود بدست آورند.

## ۳- فساد در مرحله ارجاع کار و مناقصه:

- برخی از پیمانکاران ارتباطاتی با کارفرما برقرار میکنند تا در مرحله ارزیابی کیفی امتیاز فنی بالایی کسب کنند و دیگر رقبای خود را به بهانه نیاوردن امتیاز کیفی و یا کسری مدارک حذف کنند. اینگونه از فساد متاسفانه در پروژه های صنعت ساخت در ایران فراگیر شده است.

- مهندسين مشاور در اسناد برآورد خود نکات و مسائلی را لحاظ میکنند که از نظر ریالی برآورد کار را پیچیده میکند ولی در ادامه در ازای دریافت رشوه این اطلاعات را فقط در اختیار پیمانکاری خاص قرار میدهند تا با اطلاع از این موارد قیمتی ارائه کند که برنده مناقصه شود.

- بازگشایی پاکات قیمت به صورت خصوصی برگزار میشود و نمایندگان پیمانکار در آن حضور ندارند، لذا عوامل کارفرما پس از بازگشایی پاکات، اطلاعات محرمانه را در اختیار یکی از پیمانکاران قرار میدهند تا پیشنهاد خود را اصلاح کنند و در مناقصه برنده شوند.
- مهندسین مشاور و یا کارفرما به یکی از پیمانکاران قول مساعدت میدهند که پس از اخذ پروژه احجام و مبالغی را به صورت غیر واقعی برای آن پیمانکار تایید و پرداخت خواهند کرد و از او میخواهند که با در نظر گرفتن این موضوع قیمت پیشنهادی خود را پایین تر ارائه دهد و در ازای آن رشوه دریافت میکنند.
- عواملی که صاحب قدرت و نفوذ هستند بر کارفرما فشار وارد میکنند که پروژه را به پیمانکار مورد نظر آنها واگذار کند هرچند که قیمت و صلاحیت رقابتی نداشته باشد.
- پیمانکاری با احزاب سیاسی و قدرتمند ارتباط مالی پیدا میکند و در ازای آن پروژه هایی را بدست میآورد.
- پیمانکاران با یکدیگر همدستی میکنند تا قیمتی غیر واقعی را ارائه کنند و از این طریق هریک که برنده شد سهمی را به دیگران میپردازد. زمانی که یک مناقصه ۵ شرکت کننده دارد و ۴ شرکت کننده همدستی کرده و قیمتی ۲۰٪ بالاتر از رقم واقعی ارائه کنند، حتی اگر نفر پنجم قیمت درستی ارائه کند با توجه به قانون دامنه قیمتها حذف خواهد شد و پروژه به یکی از چهار پیمانکار تباری کننده خواهد رسید.
- همه پیمانکاران با یکدیگر توافق میکنند که همگی قیمت ثابتی را به برآورد خود اضافه کنند که در برگزیده سهمی برای تمامی بازندگان باشد، در ادامه هر پیمانکاری که برنده شد آن بخش را بین بازندگان توزیع خواهد کرد. در این حالت هرچند پیمانکاران به صورت رقابتی قیمت میدهند اما مبلغی از بودجه کارفرما از بین خواهد رفت.
- تامین کنندگان انحصاری یک جنس تصمیم میگیرند همگی قیمت ارائه خود را بالاتر از قیمت واقعی اعلام کنند لذا تمامی شرکت کنندگان در مناقصه مجبور میشوند رقمی متناظر با آن در قیمت‌های خود لحاظ کنند که این موضوع به زیان کارفرما تمام خواهد شد.

#### ۴- فساد در حین اجرای کار

- **بین کارفرمای اصلی و پیمانکار:**
- کارفرما و پیمانکاری در مرحله مناقصه توافق کرده بودند که برای کسب سود نامشروع همکاری کنند اما با توجه به شرایط رقابتی و نظارتی امکان تقلب در مناقصه وجود نداشته لذا پیمانکار با قیمتی حداقل برنده مناقصه شده و قرار است در حین اجرای کار با افزایش غیر واقعی احجام کار و نیز اضافه کردن کارهای جدید و دیگر ادعاهای متداول مبالغ هنگفتی علاوه بر رقم واقعی کار به پروژه تحمیل گردد و مابین دو طرف تقسیم شود.
- پیمانکار با عوامل نظارت و کارفرما برای تغییر مشخصات فنی به گونه ای که به نفع او تمام شود تباری میکند و در ازای آن رشوه میپردازد.
- به دلیل ناتوانی در تامین مالی به موقع پروژه و افزایش مطالبات پیمانکار، کارفرما مجبور به دادن امتیازات غیرمتمعارف به پیمانکار میگردد.
- پیمانکار از ضعف کارشناسان کارفرما و نظارت و عدم تسلط آنها بر امور فنی، اجرایی و قراردادی سو استفاده نموده و هزینه های غیرواقعی دریافت نموده، کیفیت کار را پایینتر تحویل داده و تاخیرمجاز نابجا دریافت میکند.
- تعارض منافع مشاور با کارفرما، مشاور را تشویق به افزایش هزینه و زمان پروژه مینماید. برای مثال مدیر پیمان که درصدی از هزینه پروژه را دریافت میکند با پیمانکار تباری میکند که هزینه غیرواقعی تایید شود و به این ترتیب سود بیشتری عاید مشاور و پیمانکار گردد.

- شرایط غیرمنصفانه در قرارداد و نیز عدم التزام کارفرما و مشاور به تعهدات قانونی خود در قبال پیمانکار، پیمانکار را مجبور به پیدا کردن راه‌های نامتعارف برای جبران هزینه‌های خود مینماید.
- نیمه کاره رها شدن پروژه‌ها (ماده ۴۸ شرایط عمومی پیمان) منجر به افزایش شدید هزینه‌های کارفرما میشود. دلیل خاتمه پیمان میتواند ناشی از تبانی پیمانکار با کارفرما باشد چرا که ادامه پروژه به نفع او نیست و یا به هر دلیل دیگری.
- پیمانکار به نظارت و کارفرما رشوه میپردازد تا صورت وضعیت غیر واقعی برایش تایید کنند و برای کاری که هنوز انجام نشده تاییدیه بگیرد.
- پیمانکار به عوامل نظارت رشوه میپردازد تا احجام غیر واقعی برای او تایید شود، برای مثال در عملیات خاکی این موضوع به فراوانی دیده میشود که پیمانکار با دریافت دستور کارهای غیر واقعی و غیر ضروری و اطلاعات نقشه برداری ضعیف و مبهم و اعمال نفوذ در تعیین نوع خاک و نوع خاکبرداری ارقام به شدت غیر واقعی لحاظ میکند. به همین ترتیب آیتم‌هایی که پوشیده و غیر قابل سنجش هستند پتانسیل بیشتری در این خصوص دارند.
- پیمانکار به عوامل نظارت رشوه پرداخت میکند که کار بدون کیفیت و دارای ایراد را تایید کند.
- پیمانکار به عوامل نظارت رشوه پرداخت میکند که هزینه‌های ناشی از قصور پیمانکار را در صورت وضعیتها لحاظ نکند، این موضوع در بررسی تاخیرات مجاز نیز میتواند اتفاق بیفتد.
- عوامل نظارت و کارفرما بیان میکنند در صورتی که پیمانکار به آنها رشوه نپردازد در تایید و پرداخت صورت وضعیتهای او اخلال ایجاد خواهند کرد.
- پیمانکار ادعاهای مختلفی را در مواردی که واقعیت ندارند مطرح مینماید و در عوض آن به عوامل نظارت و کارفرما رشوه میپردازد، این امر میتواند شامل مصالح پای کار، تعلیق، تاخیر در تحویل کارگاه، خسارات ناشی از تاخیر در پرداختها، ادعای تغییر قیمت و تعدیلات و مابه التفاوت و مشابه آن باشد.
- پیمانکار با عوامل بیمه تبانی میکند تا خسارات غیر واقعی را از بیمه دریافت کند.
- در زمان به وجود آمدن اختلافات، کارشناسان دادگستری و وکلای مربوطه در ازای دریافت رشوه قضاوت‌های ناعادلانه ارائه میکنند.

### بین پیمانکار و عوامل اجرایی و پیمانکاران جزء:

- عوامل خرید پیمانکار با تامین کنندگان تبانی میکنند و در ازای دریافت رشوه خرید را از آنها انجام میدهند.
- عوامل کارگاهی پیمانکار هزینه‌های غیر واقعی را در هزینه کردهای خود ارائه میکنند که عمدتاً شامل هزینه‌های کارگری و دستمزدی غیرواقعی و فاکتورهای جعلی در ارتباط با هزینه‌هایی از قبیل خوراک، تعمیر تجهیزات، ایاب و ذهاب، اصلاحات و خرید ابزار آلات و تجهیزات میباشد.
- عوامل کارگاهی با پیمانکاران جز تبانی میکنند و احجام کار بیش از واقعیت و نیز پیش از اجرای آنها تایید و برای پرداخت ارسال میکنند.
- عوامل کارگاهی با دریافت رشوه نواقص و تاخیرات پیمانکاران جز را نادیده گرفته و تایید میکنند.
- عوامل کارگاهی در هنگام عقد قرارداد با پیمانکاران جز تمامی مطالب مندرج در بخش قبل را مرتکب شده و در فرایند ارجاع کار به پیمانکاران رشوه دریافت میکنند.
- با تبانی عوامل اجرایی و انبارداری اجناسی که وارد نشده است فاکتور شده و مبالغ آنها از شرکت پیمانکار دریافت میشود و یا اجناسی که وارد شده است از کارگاه خارج شده و به مصارفی غیر از پروژه میرسد.
- از تجهیزات مربوط به کارگاه در راستای اهدافی غیر از پروژه استفاده میشود از قبیل استفاده از ماشینهای کارگاه برای مصارف خصوصی.

- عوامل کارگاهی گزارشات غیرواقعی در خصوص عملکرد کارگاه ارائه میکنند و نواقص و اشتباهات خود را در پوششهای گوناگون از نظر مدیریت مخفی میدارند.

## چه باید کرد؟

همانگونه که ذکر شد پروژه ها به دلیل ماهیت منحصر به فرد بودنشان به سختی قابل قیمت گذاری و قضاوت هستند چرا که هر پروژه شرایط خود را دارد و راههای زیادی برای توجیه و پوشاندن هزینه های غیر واقعی وجود دارد. مساله فساد در این صنعت تا اواخر دهه ۱۹۹۰ چندان در دنیا مورد توجه واقع نمیشد اما از آن به بعد در دنیا تمرکز خاصی بر آن ایجاد شد که همواره رو به گسترش بوده است، هرچند این موضوع در ایران هنوز مغفول مانده و هیچ تحقیق و بررسی در این خصوص صورت نگرفته است. در حال حاضر بسیاری از شرکت های بزرگ ساختمانی در دنیا سیاست شفافیت در خصوص فساد در پیش گرفته اند و به روشنی در مقابل آن موضع اتخاذ کرده اند. تا این تاریخ بیش از ۵۰۰ شرکت فعال در صنعت ساخت به برنامه عمومی سازمان ملل پیوسته اند که آنها را متعهد میکند در مقابل فساد اقدامات لازم را انجام دهند. ( تا به حال بیش از ۶۰۰۰ شرکت از صنایع مختلف عضو این برنامه شده اند). فدراسیون بین المللی مهندسی مشاور (فیدیک) برنامه عدم تحمل کوچکترین فساد را اعلام عمومی کرده و به دنبال ایجاد یکپارچگی در صنعت ساخت با استفاده از نشریه ها و رویه هایی خاص میباشد. در انگلستان انجمن ضد فساد در صنعت ساخت (ACF) دربرگیرنده بیش از ۱۰۰ شرکت فعال اقدامات فعالی در راستای حداقل کردن فساد فعالیت میکنند، در چین، استرالیا و بسیاری کشورهای دیگر نیز این رویه وجود دارد و قوانین بسیار سخت گیرانه ای در این خصوص جاری شده است. مرکز جهانی ضد فساد پروژه های زیربنایی (GIACC) نیز صرفا به منظور اشاعه راهکارهای ضد فساد در صنعت ساخت تاسیس گردیده است. این موسسه با همکاری سازمان شفافیت بین الملل سیستمی را برای همین منظور طراحی کردند که اولین بار در سال ۲۰۰۸ تحت عنوان سیستم ضد فساد در پروژه ها معرفی گردید. نتیجه این فعالیتها کاهش چشمگیر فساد در کشورهای مورد نظر بود که لازم است چنین رویه ای در کشورهای در حال توسعه و از جمله ایران نیز انجام شود. سیستم GIACC که با همکاری سازمان شفافیت بین الملل تدوین شده است، به شرکتهای و تمامی عوامل درگیر کمک میکند تا ریسک وقوع فساد در پروژه های صنعت ساخت را کاهش دهند. در ادامه به اختصار به معرفی این راهکارها و سیستمها خواهیم پرداخت.

بر مبنای رویکرد معرفی شده توسط GIACC مبارزه با فساد در صنعت ساخت با تمرکز بر کاهش همزمان عرضه و تقاضای رشوه و فساد انجام میگردد و نیازمند اقداماتی توسط عوامل مختلف است که شامل ۱- اشخاص ۲- حاکمیت ۳- سرمایه گذاران ۴- شرکتهای و ۵- موسسات و نهادها میباشد. بدیهی است هر یک از این عوامل نقش خاص خود را ایفا میکنند و کاهش ریسک فساد نیازمند همکاری تمامی این عوامل است. آنچه از سیستم ضد فساد مورد نظر است استقرار پروسه ای نظام مند میباشد که برای جلوگیری از فساد تنها متکی بر تعهد اخلاقی و شخصیتی پرسنل نیست بلکه هر شخصی در آن نقش قرار گیرد شرایط موجود ایشان را از فساد باز میدارد.

در سیستمهای معرفی شده برای هریک از عوامل فوق سیستم ضد فساد بصورت شفاف با تبیین تمامی جوانب آن اقداماتی در نظر گرفته که در سه بخش انجام میگردد: اول پیشگیری از فساد، دوم کشف فساد و سوم مجازات خاطیان و بازگرداندن اموال. با توجه به گسترده بودن جزئیات سیستم فوق در این بخش از بیان آن صرفنظر میشود و خواننده میتواند برای اطلاعات بیشتر به منابع معرفی شده رجوع کند.

اما یکی از نکات کلیدی ارائه شده توسط GIACC سیستم ضد فساد پروژه میباشد که تحت عنوان PACS ارائه شده است و در برگیرنده ۱۲ بخش مختلف به شرح ذیل میباشد، قابل ذکر است که برای هر بخش نیز به تفصیل مطالب و اقداماتی در روش مذکور درج گردیده است که در این مقاله به ذکر مختصر آنها بسنده شده است. GIACC بیان میدارد که به منظور مبارزه با فساد حداقل کاری که در هر پروژه میبایست انجام گیرد لحاظ نمودن این ۱۲ محدوده به صورت سیستماتیک و اثربخش است. این اقدامات به شرح ذیل میباشد:

۱- وجود ارزیاب مستقل: منسوب نمودن یک کارشناس خبره مستقل که وظیفه او کشف مراتب فساد در تمامی مراحل اجرای پروژه است. ضروری است این نکته مدنظر گرفته شود که عملکرد خود این شخص نیز میبایست از طریق استقرار سیستم نظارتی مدون کنترل شود تا خود تبدیل به یک ذی نفع در فساد نشود.

۲- شفافیت: اطلاعات مربوط به پروژه باید در اختیار عموم قرار گیرد و همواره قابل مشاهده و بررسی توسط عموم باشد.

۳- تدارکات: استقرار سیستم تدارکات به صورت شفاف و عادلانه.

۴- شفاف سازی مراتب پیش از قرارداد

۵- التزام به اقدامات ضد فساد در پروژه

۶- التزام سرمایه گذار به مبارزه با فساد در پروژه

۷- التزام عوامل دولتی به مبارزه با فساد

۸- آگاهی بخشی به عوامل درگیر

۹- منسوب نمودن مدیر التزام به قانون (Compliance manager)

10- ممیزی: انجام ممیزی های مالی و ممیزی های فنی به گونه ای که اطمینان حاصل شود تمامی موارد به درستی و بدون فساد در حال انجام است.

۱۱- گزارش دهی: ترتیبی اتخاذ شود که هر شخص و نهادی بتواند به آسانی و بدون مشکل فساد را گزارش دهد تا مورد بررسی قرار گیرد.

۱۲- افزایش هزینه فساد: قوانین برخورد با فساد به گونه ای تنظیم شود که دربرگیرنده مجازاتهای سنگین مالی و حقوقی به نحوی باشد که هرگونه فساد را فاقد توجیه نماید و افراد را از انجام آن برحذر بدارد.

### شفافیت - معرفی یک الگوی حیاتی و کارآمد برای تضمین سلامت پروژه های دولتی

اقدامات معرفی شده در بخش قبل به عنوان بستری ضروری در تمامی سازمانها باید مورد توجه قرار گیرد تا فساد از هر دو سمت عرضه و تقاضا کاهش یابد. اما شفافیت یعنی بند دوم از سیستم ضد فساد از اهمیت فوق العاده ای برخوردار است و به عنوان یک راهکار بسیار ساده و مستقیم میتواند از بسیاری از مشکلات پیشگیری کند. در حال حاضر پایگاه ملی اطلاع رسانی مناقصات چندین سال است که تمامی مناقصات دولتی را درج مینماید و اطلاع از مناقصات را برای همگان میسر میکند. اما باید یک گام مهم و اساسی دیگر نیز در این پایگاه داده فراهم شود و آن امکان پیگیری روند مناقصه پس از برگزاری است. به این مفهوم که هر یک از مناقصاتی که در این سایت درج گردیده، مشخص شود که چه پیمانکارانی در آن شرکت کرده اند، اگر دو مرحله ای است هر پیمانکار چه نمره ارزیابی کیفی کسب نموده و نهایتا کدام پیمانکار و با چه قیمتی برنده شده است. حتی لازم است وضعیت مالی پروژه در حین اجرا و تا خاتمه آن نیز قابل پیگیری باشد تا مشخص شود نهایتا پروژه با چه قیمتی به پایان رسیده است. بدیهی است به اینصورت هرگونه اختلالی در این رویه به راحتی قابل رویت برای عموم خواهد بود و همگان میتوانند در صورت لزوم ابهامات خود را مطرح کنند. ذکر این نکته حائز اهمیت است که مسئولیت سالم بودن تمامی این فرایند مستقیما بر عهده "مدیر التزام به قانون" در آن سازمان خواهد بود. این رویه هم اکنون در برخی سازمانهایی که از بودجه عمومی در کشورهای در حال توسعه استفاده میکنند پیاده شده است.



## نتیجه گیری و پیشنهاد برای تحقیقات آتی:

در این مقاله اثرات مختلف فساد بر صنعت ساخت بررسی و نحوه تاثیر گذاری آن در جهت جلوگیری از توسعه مدیریت پروژه تبیین گردید. با معرفی نمونه‌های مختلف این موضوع در مراحل و عوامل مختلف پروژه در نهایت راهکارهای پذیرفته شده در سطح بین المللی برای مبارزه با این پدیده شوم درج گردید. با توجه به اهمیت موضوع میتوان نسبت به بررسی آماری میزان دقیق تاثیر آن در ابعاد مختلف پروژه ها و اثربخشی انواع راهکارها در قالب تحقیقات بیشتری اقدام نمود که این موضوع مستلزم تمرکز بیشتر فعالین مدیریت پروژه بر این مهم میباشد.

## منابع و مراجع:

- 1- Global Infrastructure Anti-Corruption Centre,
- 2- Transparency International
- 3- M.Sohail, Accountability to prevent corruption in construction industry, Journal of construction engineering and management, September 2008; 134
- 4- O. E. Alutu, Unethical Practices in Nigerian Engineering Industries, Complications for Project Management, JOURNAL OF MANAGEMENT IN ENGINEERING © ASCE / JANUARY 2009, 25
- 5- Henry. William, Addressing Corruption in Our Engineering/Construction Industry, Leadership and Management in Engineering, JULY 2009
- 6- Krishnan.Ch, Combating Corruption in the Construction and Engineering Sector: The Role of Transparency, Leadership and Management in Engineering, july 2009
- 7- Hartley. Rolfe, Fighting corruption in the Australian construction industry, Leadership and Management in Engineering, july 2009
- 8- Florence Yean Yng Ling, Factors Affecting Construction Project Outcomes: Case Study of Vietnam, JOURNAL OF PROFESSIONAL ISSUES IN ENGINEERING EDUCATION AND PRACTICE © ASCE / JULY 2010.
- 9- Guomin Zhang, Understanding the key risks in construction projects in China, International Journal of Project Management 25 (2007).