МЕЃУНАРОДЕН СЛАВЈАНСКИ УНИВЕРЗИТЕТ
„ГАВРИЛО РОМАНОВИЧ ДЕРЖАВИН“
СВЕТИ НИКОЛЕ – БИТОЛА
РЕПУБЛИКА СЕВЕРНА МАКЕДОНИЈА



ФАКУЛТЕТ ЗА ПРАВНИ НАУКИ
СТУДИСКА ПРОГРАМА: АДМИНИСТРАТИВНО ПРАВО И ЈАВНА АДМИНИСТРАЦИЈА

МАГИСТЕРСКИ ТРУД

ОРГАНИЗАЦИСКАТА КУЛТУРА И КОРУПТИВНИТЕ ПРАКТИКИ ВО НЕВЛАДИНИТЕ ОРГАНИЗАЦИИ

СТУДЕНТ: **ИРЕНА ИЛИЕВСКА**
БРОЈ НА ИНДЕКС: М2117038
МЕНТОР: ПРОФ. Д-Р ЖИВКО МИТРЕВСКИ

Свети Николе, 2022

АПСТРАКТ

Зголемениот број на случаи на корупција и нејзините значајни последици за невладиниот сектор ја наметна потребата од посветување на поголемо внимание на темата корупција и одговорност меѓу невладините организации на сите нивоа. Целта на ова истражување е да ја испита поврзаноста на два феномени: организациската култура и корупцијата меѓу невладините организации. Истражувачкиот примерок го сочинуваат 72 испитаници од 12 невладини организации поделени во 4 групи по 3 организации, согласно четирите видови на организациска култура: кланска, адхократска, пазарна и хиерахиска. Испитаниците се со различна полова застапеност, возраст и образовно ниво и со најмалку 1 година на вработување во невладината организација. За собирање на податоците користени се Инструмент за оценување на организациската култура (Organizational Culture Assessment Instrument - OCAI) и Прашалник за организациски коруптивни практики. Истражувачките резултати ги потврдија истражувачките хипотези и покажаа дека постојат разлики во толеранцијата на коруптивните практики помеѓу организациите со различен вид на организациска култура, освен помеѓу кланската и адхократската и помеѓу пазарната и хиерархиската организациска култура, како и дека постои позитивна поврзаност помеѓу степенот на доминација на кланската и адхократската димензија и толеранцијата на коруптивни практики и негативна поврзаност помеѓу степенот на доминација на пазарната и хиерархиската димензија и толеранцијата на коруптивни практики.

Клучни зборови: невладини организации, организациска култура, димензии на организациска култура, коруптивни практики, толеранција

ABSTRACT

The increasing number of cases of corruption and its significant consequences for the non-governmental sector have imposed the need to pay more attention to the topic of corruption and accountability among non-governmental organizations at all levels. The purpose of this research is to examine the relationship between two phenomena: organizational culture and corruption among non-governmental organizations. The research sample consists of 72 respondents from 12 non-governmental organizations divided into 4 groups of 3 organizations, according to the four types of organizational culture: clan, adhocratic, market and hierarchical. The respondents are of different gender representation, age and educational level and with at least 1 year of employment in the non-governmental organization. The Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI) and the Organizational Corrupt Practices Questionnaire were used to collect the data. The research results confirmed the research hypotheses and showed that there are differences in the tolerance of corrupt practices between organizations with different types of organizational culture, except between clan and adhocratic and between market and hierarchical organizational culture, and that there is a positive relationship between the degree of dominance of clan and the adhocratic dimension and the tolerance of corrupt practices and a negative association between the degree of market dominance and the hierarchical dimension and the tolerance of corrupt practices.

Key words: non-governmental organizations, organizational culture, dimensions of organizational culture, corrupt practices, tolerance

СОДРЖИНА

ВОВЕД....10

1. МЕТОДОЛОШКИ ДЕЛ....14

1.1. Проблем и цели на истражувањето....14

1.2. Значење на истражувањето....15

1.3. Истражувачки хипотези....16

1.4. Истражувачки варијабли....17

1.6. Популација и примерок на истражување....19

1.7. Мерни инструменти....19

1.8. Постапка на истражување....20

1.9. Статистичка обработка на податоците....21

2. ПРЕГЛЕД НА ЛИТЕРАТУРАТА....22

2.1. НЕВЛАДИНИ ОРГАНИЗАЦИИ....22

2.1.1. Определување на поимот невладена организација....22

2.1.2. Појава на невладините организации....22

2.1.3. Фактори за појава на невладините организации....24

2.1.3.1. Неуспех на владата и пазарот....24

2.1.3.2. Ефикасност на трошоците....25

2.1.3.3. Недостаток на доверба (неуспех на договорот)....25

2.1.3.4. Зголемено учество на јавноста....26

2.1.3.5. Иновација....27

2.1.3.6. Глобализација....27

2.2. ОРГАНИЗАЦИСКА КОРУПЦИЈА....28

2.2.1. Што е корупција? 29
2.2.2. Форми на корупција меѓу НВО 31
2.2.3. Причини за корупција во организациите 33
2.2.3.1. Притисок за злоупотреба на моќта....33
2.2.3.2. Можност за злоупотреба на моќта 34
2.2.3.3. Рационализација....35
2.3. ОРГАНИЗАЦИСКА КУЛТУРА....36
2.3.1. Дефиниција на организациската култура 37
2.3.2. Карактеристики на организациската култура 39
2.3.3. Нивоа на организациската култура....41
2.3.4. Развивање на организациската култура....45
2.3.5. Вградување на коруптивни практики во организациската култура 46
2.4. ТЕОРЕТСКА РАМКА 49
2.4.1. Димензии на организациската култура 49
2.4.2. Рамка за конкурентни вредности (Competing Values Framework - CVF) 53
2.4.2.1. Примена на CVF во меѓународен контекст 56
2.4.3. Димензии на организациска култура засновани на рамката за конкурентни вредности....58
2.4.3.1. Кланска култура....58
2.4.3.2. Хиерархиска култура 59
2.4.3.3. Пазарна култура 60
2.4.3.4. Адократска култура 61
3. ИСТРАЖУВАЧКИ РЕЗУЛТАТИ....64
3.1. Демографски податоци....64
3.2. Споредби помеѓу невладините организации со различна организациска култура во однос на толеранцијата на коруптивните практики....65

3.3. Поврзаност помеѓу видовите на организациска култура со коруптивните практики 78

4. ИНТЕРПРЕТАЦИЈА НА ИСТРАЖУВАЧКИТЕ РЕЗУЛТАТИ 84

ЗАКЛУЧНИ СОГЛЕДУВАЊА 94

ПОПИС НА ЛИТЕРАТУРА 98

ПОПИС НА ЛИТЕРАТУРА 98

ПРИЛОЗИ 107

Листа на табели

Табела 1. Дескриптивна статистика за демографските податоци 64

Табела 2. Декриптивни статистички резултати за коруптивни практики при регрутирање кај невладини организации со различна организациска култура 66

Табела 3. Споредба помеѓу различните видови на организациска култура во однос на на коруптивните практики при регрутирање 67

Табела 4. Мултипни споредби помеѓу различните видови на организациска култура во однос на на коруптивните практики при регрутирање 67

Табела 5. Декриптивни статистички резултати за коруптивни практики во тендерските процеси кај невладини организации со различна организациска култура 68

Табела 6. Споредба помеѓу различните видови на организациска култура во однос на коруптивните практики во тендерските процеси 69

Табела 7. Мултипни споредби помеѓу различните видови на организациска култура во однос на коруптивните практики во тендерските процеси 70

Табела 8. Декриптивни статистички резултати за коруптивни практики при апропријацијата на организациски средства кај невладини организации со различна организациска култура 71

Табела 9. Споредба помеѓу различните видови на организациска култура во однос на коруптивните практики кај апропријацијата на организациски средства 72

Табела 10. Мултипни споредби помеѓу различните видови на организациска култура во однос на коруптивните практики кај апропријацијата на организациски средства 72

Табела 11. Декриптивни статистички резултати за коруптивни практики со злоупотреба на канцелариските ресурси кај невладини организации со различна организациска култура .73

Табела 12. Споредба помеѓу различните видови на организациска култура во однос на коруптивните практики поврзани со злоупотреба на канцелариски ресурси 74

Табела 13. Мултипни споредби помеѓу различните видови на организациска култура во однос на коруптивните практики поврзани со злоупотреба на канцелариски ресурси 75

Табела 14. Декриптивни статистички резултати за коруптивни практики со фалсификување на документи кај невладини организации со различна организациска култура.....76

Табела 15. Споредба помеѓу различните видови на организациска култура во однос на коруптивните практики поврзани со фалсификување на документи 77

Табела 16. Мултипни споредби помеѓу различните видови на организациска култура во однос на коруптивните практики поврзани со фалсификување на документи 77

Табела 17. Дескриптивна статистика за видовите на организациска култура.....79

Табела 18. Поврзаност помеѓу степенот на доминантност на кланската организациска култура и коруптивните практики.....79

Табела 19. Поврзаност помеѓу степенот на доминантност на адхократската организациска култура и коруптивните практики.....80

Табела 20. Поврзаност помеѓу степенот на доминантност на пазарната организациска култура и коруптивните практики.....82

Табела 21. Поврзаност помеѓу степенот на доминантност на хиерархиската организациска култура и коруптивните практики.....83

Листа на графикони

Графикон 1. Декриптивна статистика за коруптивни практики при регрутирање кај невладини организации со различна организациска култура 67

Графикон 2. Декриптивна статистика за коруптивни практики во тендерските процеси кај невладини организации со различна организациска култура 69

Графикон 3. Коруптивни практики при апропријацијата на организациски средства кај невладини организации со различна организациска култура 71

Графикон 4. Коруптивни практики со злоупотреба на канцелариски ресурси кај невладини организации со различна организациска култура.....74

Графикон 5. Коруптивни практики со фалсификување на документи кај невладини организации со различна организациска култура.....76

Графикон 6. Поврзаност помеѓу степенот на доминантност на кланската организациска култура и коруптивните практики.....80

Графикон 7. Поврзаност помеѓу степенот на доминантност на адхократската организациска култура и коруптивните практики.....81

Графикон 8. Поврзаност помеѓу степенот на доминантност на пазарната организациска култура и коруптивните практики.....83

Графикон 9. Поврзаност помеѓу степенот на доминантност на хиерахиската организациска култура и коруптивните практики.....84

Листа на слики

Слика 1. Нивоа на организациска култура.....41

Слика 2. Интегрирана рамка за конкурентни вредности.....62

ВОВЕД

Долги години мнозинството од невладините организации (НВО) се сметаа за одговорни, транспарентни, доверливи и ефикасни во обезбедувањето на нивните услуги (Towsend & Towsend, 2004). Зголемената доверба во невладините организации и верувањето дека тие се поисплатливи од владата, особено во земјите во развој, придонесе кон зголемување на официјалното финансирање од донаторските агенции за справување со прашања како што се сиромаштијата, болестите, бегалците и грижите за животната средина (Gugerty, 2010).

Со текот на годините, очигледно е дека се појавила неизговорената претпоставка дека овие организации се над секој облик на корупција; ова ги наведе научниците да се запрашаат дали е вредно да се истражуваат коруптивните практики меѓу овие забележливо „благородни“ организации (Gurgety, 2010; Nair & Bhatnagar, 2011). Меѓутоа, корупцијата меѓу овие организации се појавува како тема на загриженост меѓу различните засегнати страни (Gugerty, 2010; Harsh et al., 2010; Smith, 2010). Драстичниот раст и влијанието на НВО секторот го зголеми бројот на измамнички организации, предизвикувајќи корупцијата меѓу невладините организации да заземе централно место како една од главните грижи во 21 век (Gibelman & Gelman, 2004; Werker & Ahmed, 2008; Harsh et al., 2010; Smith, 2010; Trivunovic, 2011).

Зголемениот број на случаи на корупција и нејзините значајни последици за НВО секторот ги натера научниците да посветат поголемо внимание на темата корупција и одговорност меѓу невладините организации на сите нивоа (Gibelman & Gelman, 2004; Ebrahim, 2003a; Harsh et al., 2010). Како резултат на тоа, се повеќе расте сомнежот придружен со зголемен број докази дека овие организации толерирале коруптивни практики, како што се, недостаток на одговорност и транспарентност во нивните системи на управување, непотизам, фаворизирање и проневера на средства од донатори (Ebrahim, 2003a; Gibelman & Gelman , 2004). Всушност, Транспаренси Интернешнл (Transparency

International – TI, 2005; 2010)[12], која е невладина организација која ја проучува корупцијата најмногу во јавниот и приватниот сектор, признава дека, иако во помал степен, сепак, корупцијата постои во НВО секторот, во споредба со големината и распространетоста во другите два сектора (O'Dwyer, 2007).

Ова истражување е заинтересирано за поврзаноста на два феномени: корупцијата и организациската култура меѓу невладините организации. Првиот феномен, корупцијата, е термин кој опфаќа многу дејствија кои прикажуваат пад на моралното однесување и личниот интегритет (Caiden et al., 2001). Корупцијата е кривично дело кое се врши за лична корист, а преку отстапување од нормите и злоупотреба на овластувањата на организација (Truex, 2011).

Организациска корупција во оваа студија се дефинира како однесување на вработен, кое отстапува од прифатените норми и ги нарушува и пишаните и непишаните политики поставени од структурата на организацијата во потрага по или мотивирани од лична или организациска добивка (Luo, 2005). Толеранцијата на коруптивните практики се дефинира како прифаќање на коруптивно однесување кое ги прекршува или отстапува од организациските норми (Franke & Nadler, 2008).

Вториот феномен, организациската култура, може да се идентификува на повеќе нивоа, од тесно микро-ниво (семејство, организација) до широко макро-ниво (националност, етникуми) (Franke & Nadler, 2008). Организациската култура е модел на основни претпоставки кои се измислени, откриени или развиени од дадена група, во тек на нејзиното учење како да се справи со предизвиците на надворешна адаптација и внатрешна интеграција.

Влијанието на организациската култура, која продира во секој аспект од организацискиот живот и во сите нивоа на етичко однесување, не може да се игнорира

[1] Transparency International (2005). Global Corruption Report 2005. Available at: www.trasparency.org

[2] Transparency International (2010). Preventing Corruption in Humanitarian Operations. Berlin: Transparency International. Available at http://www.transparency.org/publications/publications/humanitarian_handbook_feb_ 2010

бидејќи има силно влијание врз реакциите и активностите на вработените кон корупцијата (Boan & Funderburk, 2003; Berry, 2004; Ashforth et al., 2008). Франке и Надлер (Franke and Nadler, 2008)[3] тврдат дека организациската култура влијае на расудувањата, намерите и однесувањето на вработениот во врска со коруптивните практики во организацијата. Националното истражување за непрофитна етика (National Nonprofit Ethics Survey - NNES, 2007) покажа дека постои силна врска помеѓу организациската култура и одлуките за вклучување во коруптивни практики, и покрај фактот што на невладините организации им се припишува силна организациска култура (Baker, 2002; Yun Seok et al., 2007) која промовира силна етика и постигнување на мисијата.

Според постоечката литература, културата која толерира корупција лесно се овековечува во организацијата преку социјализација на новите членови кои се приклучуваат на организацијата, со што се зацврстуваат коруптивните практики (Beugre, 2010; Ashforth et al., 2008). Новите членови учат за социјалните норми и очекувања во врска со прифатливото однесување и кои практики се толерираат во организацијата. Корумпирана организациска култура исто така може да биде вградена преку процес на институционализација при што вработените донесуваат одлуки да се вклучат во коруптивни практики кои подоцна се развиваат во рутина на специјализирани задачи доделени на одделни поединци (Ashforth et al., 2008). Кога вработените забележуваат дека коруптивното однесување не е санкционирано во организацијата, тие може да се вклучат во тоа однесување заради приватна корист или потреба. Кога културата на корупција е оправдана во организацијата, тогаш на неа се гледа како нормален дел од организацијата, донесен без многу размислување (Ashforth et al., 2008; Beugre, 2010).

Оние кои се впуштаат во коруптивни практики тврдат дека таа корупција има номинални краткорочни политички и економски цели (Kimuyu, 2007). Сепак, важно е да се нагласи дека корупцијата на кое било ниво има сериозни негативни ефекти врз долгорочниот и одржлив социјален, политички и економски развој (Mbaku, 2007). Литературата укажува на тоа дека корупцијата ја поткопува вербата и довербата во кој

[3] Franke, G.R. and Nadler, S.S. (2008). Culture, economic development, and national ethical attitudes. Journal of Business Research. 61 (3), 254 -264

било сектор; тоа резултира со колапс на општествените институции (Moleketi, 2007). Тоа го намалува квалитетот на услугите, става неподнослив товар врз најранливите луѓе и го попречува развојот на искоренувањето на сиромаштијата (Kimuyu, 2007). Покрај тоа, ја намалува надежта и способноста на сиромашните луѓе да избегаат од сиромаштијата, бидејќи тие не можат да си дозволат да ги поткупат оние кои се на моќни позиции за да добијат пристап до квалитетно образование, здравствени услуги итн. (Moleketi, 2007). Различните грижи меѓу невладините организации, како што се доделувањето несоодветно високи компензации, високите трошоци за администрирање на операциите и необезбедувањето пристап до квалитетни услуги за сиромашните, придонесоа за ерозија на јавната доверба и доверба во невладиниот сектор (Gibelman & Gelman, 2004). Поради веројатно високите морални принципи поврзани со невладиниот сектор, секоја форма и големина на корупција претставува огромен проблем за гледиштето на јавноста и донаторите за економската иднина на невладините организации. Кога јавните и донаторските средства се пренасочуваат на приватни сметки за лична корист, обезбедувањето и пристапот до неопходните основни услуги е ограничен (Anassi, 2004). Принципот на еднаков пристап до ресурси, правда и основни потреби е заматен и исфрлен од страна на корумпираните луѓе (Moleketi, 2007). Корупцијата поттикнува дискриминација на ранливите групи, попречувајќи ги социјалните, културните и економските права на сите, притоа кршејќи ги граѓанските и политичките права на поединците (Greenberg, 2002). Како резултат на тоа, надежта на сиромашните луѓе за подобар квалитет на живот и поперспективна иднина е загрозена. Овие тешки негативни ефекти од коруптивните практики меѓу невладините организации, укажуваат дека ова е ера на објективно гледање на невладиниот сектор без никаков „романтизам“ или „цинизам“, но со јасна ценење на неговата сила и слабост и прагматичен поглед на она што може да се направи за да му се помогне на секторот да ја врати својата морална височина која во некои случаи почна да се лизга. Токму во тој здрав дух ова истражување има намера критички да ја испита врската помеѓу доминантната димензија на организациската култура и толеранцијата на организациска корупција меѓу невладините организации во нашата земја.

1. МЕТОДОЛОШКИ ДЕЛ

1.1. Проблем и цели на истражувањето

Истражувачки проблем: Дали доминантната димензија на организациската култура влијае на толеранцијата на коруптивните практики меѓу невладините организации во Р.С. Македонија?

Цел на истражувањето

Иако неодамнешните напори за истражување на корупцијата меѓу невладините организации на светско ниво се добар почеток сепак, останува потребата за дополнително разбирање на врската помеѓу организациската култура и корупцијата во НВО секторот во нашата земја.

Со оглед на тоа, ова истражување има неколку цели што има намера да ги постигне.

Прво, има намера да ги идентификува различните димензии на организациската култура кои се доминантни меѓу невладините организации кои работат во државата користејќи ја рамката за конкурентни вредности. Иако организациската култура не е нов концепт, бидејќи се изучува уште од 1970-тите, литературата покажува дека на истата не и се посветувало големо внимание меѓу невладините организации (Teegarden et al., 2011). Затоа, разбирањето на четирите димензии на културата ќе ги утврди доминантните димензии на организациската култура меѓу организациите-учеснички.

Второ, оваа студија има за цел да ја измери толеранцијата на организациска корупција меѓу невладините организации. Невладините организации се обвинуваат дека не откриваат случаи на коруптивни практики за да можат да го заштитат својот јавен имиџ и и да избегант губење на средства од донатори (Ebrahim, 2003a). Според Транспаренси Интернејшнал (Transparency International, 2010), справувањето со корупцијата меѓу невладините организации е суштински елемент во хуманитарната одговорност, обезбедувањето квалитет и доброто управување.

Трето, оваа студија има за цел да испита дали постои некаква врска помеѓу организациската култура, односно, степенот на доминација на димензијата која го одредува видот, и толеранцијата на организациската корупција. Литературата која се фокусира на јавниот и приватниот сектор јасно укажува дека организациската култура влијае на процесот на етичко одлучување на персоналот. Според Горта (Gorta, 2006), индивидуалниот однос кон коруптивните практики и неусогласените вредности и норми може да го зачуваат продолжувањето на практиките во една организација.

1.2. Значење на истражувањето

Истражувањето за корупцијата во организацискиот живот меѓу невладините организации може да се каже дека е во почетна фаза поради недостатокот на експанзивна литература за двата концепта (Beugre, 2010). Оваа ограничена литература може да се припише на силната сличност помеѓу концептот на корупција и сојузничките концепти (Beugre, 2010), како што се финансиски скандал (Gibelman & Gelman, 2001), девијантно однесување (Nair & Bhatnagar, 2011) и недостаток на одговорност (Ebrahim, 2003a; Harsh et al., 2010). Сепак, литературата покажува дека сите организации се ранливи на корупција, а коруптивните практики имаат сериозни ефекти и кај невладините организации (Ashforth et al., 2008).

Оваа студија има значајна улога во проширувањето на постоечката литература за односот помеѓу концептите на организациска култура и корупцијата меѓу невладините организации, конкретно во РСМ. Со развивање рамка за разбирање на толеранцијата на корупцијата меѓу невладините организации, истражувањето ќе ја нагласи потребата за поголем надзор и антикорупциски политики меѓу невладините организации. Добиените сознанија од истражувањето ќе и овозможат на секоја нова и постоечка невладина организација подобро да ги контролира коруптивните практики одвнатре и да помогне да се избегнат негативните импликации и финансиските ефекти од губењето на донаторите поради недостаток на одговорност и неетичко однесување. Горта (Gorta, 2006) тврди дека првиот чекор во справувањето со корупцијата е способноста на вработените да ја идентификуваат кога таа се појавува на работното место или на друго место. Доколку

вработените не успеат да ја препознаат практиката како корумпирана и штетна, тие ќе продолжат да се занимаваат со неа со мала надеж дека ќе го променат своето однесување.

Истражувањето ќе му ја предочи на раководството на организациите потреба да ја проучува постојната култура и да испита како таа влијае на одлуките на вработените кои се впуштаат во коруптивни практики на организациско ниво. Резултатите од истражувањето ќе имаат важни импликации за истражувачите и креаторите на политики, како и за практичарите на невладините организации. Разбирањето на влијанието на организациската култура е корисно при одлучувањето како да се моделира силна култура која не создава можности за коруптивни активности. Ова разбирање ќе им помогне на практичарите и членовите на одборот да проценат дали вредностите и основните претпоставки на организацијата се совпаѓаат со мисијата и практиките на организацијата. Практичарите ќе бидат во позиција да инкорпорираат елементи на организациската култура во нивниот маркетинг материјал и пораки на начин кој е единствен за нивниот пристап и мисија.

1.3. Истражувачки хипотези

Генерална истражувачка хипотеза: Постојат разлики во толеранцијата на коруптивните практики помеѓу невладините организации со различни доминантни карактеристики на организациската култура и постои поврзаност помеѓу степенот на доминантост на организациската култура и толеранцијата на коруптивните практики во невладините организации.

Хипотеза 1. Постојат разлики во толеранцијата на коруптивните практики помеѓу невладините организации со различни доминантни карактеристики на организациската култура.

Хипотеза 1.1. Постои разлика во толеранцијата на коруптивните практики во процесот на регрутирање помеѓу невладините организации со различни доминантни карактеристики на организациската култура.

Хипотеза 1.2. Постои разлика во толеранцијата на коруптивните практики во тендерските процеси помеѓу невладините организации со различни доминантни карактеристики на организациската култура.

Хипотеза 1.3. Постои разлика во толеранцијата на коруптивните практики поврзани со апропријацијата на организациските средства помеѓу невладините организации со различни доминантни карактеристики на организациската култура.

Хипотеза 1.4. Постои разлика во толеранцијата на коруптивните практики кои се однесуваат на злоупотребата на канцелариските ресурси помеѓу невладините организации со различни доминантни карактеристики на организациската култура.

Хипотеза 1.5. Постои разлика во толеранцијата на коруптивните практики кои се однесуваат на фалсификувањето документи помеѓу невладините организации со различни доминантни карактеристики на организациската култура.

Хипотеза 2. Постои поврзаност помеѓу степенот на доминантост на организациската култура и толеранцијата на коруптивните практики во невладините организации.

Хипотеза 2.1. Постои поврзаност помеѓу степенот на доминантост на кланската организациска култура и толеранцијата на коруптивните практики.

Хипотеза 2.2. Постои поврзаност помеѓу степенот на доминантост на адхократската организациска култура и толеранцијата на коруптивните практики.

Хипотеза 2.3. Постои поврзаност помеѓу степенот на доминантост на пазарната организациска култура и толеранцијата на коруптивните практики.

Хипотеза 2.4. Постои поврзаност помеѓу степенот на доминантост на хиерархиската организациска култура и толеранцијата на коруптивните практики.

1.4. Истражувачки варијабли

1. Вид на организациска култура

Видот на организациската култура во рамки на ова истражување е одредена врз основа на доминантната димензија од четири можни димензии, со што се формирани четири видови на организациска култура: клан, хиерархија, пазар и адхократија.

2. Толеранција на корупција

Толеранцијата на корупцијата во организацијата во рамки на ова истражување е определена преку односот на вработените кон корупцијата во организацијата, веројатноста за појава на коруптивни практики во организација и политиката што ја води организацијата во справувањето со коруптивни практики.

1.5. Демографски релевантни варијабли

1. Пол

Полот е дихотомна променлива која се мери со барање од испитаникот да избере дали е машко или женско. Во истражувачкиот примерок се застапени подеднаков број на машки и женски испитаници.

2. Возраст

Возраста на испитаници е категорична променлива која се состои од шест категории: (1) = 18 – 20, (2) =20-29, (3) =30-39, (4) =40-49, (5) =50-59 и (6) = 60 години и повеќе.

3. Образование

Променливата на образовното ниво на испитаникот има четири категории: 1= средно, (2) =високо , (3) = магистерски студии, (4) = докторски студии.

4. Работен стаж

Годините на вработување се категорична променлива со три групи: (1) = оние кои се вработени помеѓу 1 и помалку од 3 години; (2) = оние кои биле вработени од 3 до 5 години; и (3) = оние кои се вработени повеќе од 5 години.

5. Позиција во организацијата

Ова исто така е категорична променлива која се состои од две групи: (1) = менаџмент; (2) = позиција која не е дел од раководството. Испитаниците од менаџментот влегоа во истражувачкиот примерок заради добивање информации со кои е одреден видот на организациска култура, а испитаниците кои не се дел од раководството ги обезбедуваат податоците за толеранцијата на коруптивните практики.

1.6. Популација и примерок на истражување

Популацијата ја сочинуваат сите невладини организации во нашата земја и сите нивни вработени. Примерокот го сочинуваат испитаници од 12 НВО, кои според доминантните карактеристики на нивната организациска култура се поделени во 4 групи составени од по минимум 3 НВО. Од вкупниот број испитаници по 1 од секоја организација е на работна позиција во менаџментот и по 5 од секоја организација се лица кои се на позиција која не е поврзана со раководството. Вкупниот број на испитаници изнесува 72, од ккои 12 се вработени во менаџментот, а 60 на останати позиции. Истите се со подеднаква полова застапеност, различна возраст и различно образовно ниво и со најмалку 1 година на вработување.

1.7. Мерни инструменти

Во истражувањето се применети Прашалник за демографски податоци, Инструмент за оценување на организациската култура (Organizational Culture Assessment Instrument - OCAI) и Прашалник за организациски коруптивни практики составен од 10 сценарија кои се однесуваат на различни видови на коруптивни практики (фаворизирање, непотизам, поткуп и мито, злоупотреба на моќ, кражба на инвентар, запоставување на должност, лажни барања и судир на интереси).

Инструментот за оценување на организациската култура (Organizational Culture Assessment Instrument - OCAI) се состои од шест прашања. Секое прашање има четири алтернативи. Испитаниците распоредуваат 100 поени меѓу овие четири алтернативи врз основа на нивните перцепции за моменталната ситуација во нивната невладина организација. Од испитаниците се очекува да доделат поголем број бодови на

алтернативата која е најслична на нивната организација. На пример, на првото прашање, ако испитаникот смета дека алтернативата А е многу слична со неговата организација, алтернативите В и С донекаде слични, а алтернативата D е многу малку слична, тој би можел да даде 55 поени на А, по 20 поени на В и С, и пет поени на D. Колона А се однесува на кланската култура, В е адхократската култура, С е пазарна култура, а D е хиерархиска култура. Димензијата која има највисок вкупен скор од шесте прашања го формира видот на организациска култура. Колку е повисок скорот на димензијата која го детерминира видот на организациската култура толку е поголем степенот на доминација на истата.

Прашалникот за организациски коруптивни практики се состои од десет коруптивни практики групирани во пет групи и тоа: коруптивни практики поврзани со процесот на регрутирање (фаворитизам и непотизам при вработување), со тендерските процеси (поткуп и злоупотреба на моќ), со апропријацијата на организациските средства (изнуда и проневера), со злоупотреба на канцелариските ресурси (кражба на инвентар и запоставување на должност) и со фалсификувањето на документи (побарување лажни трошоци и судир на интереси). Во врска со секоја од овие практики, испитаниците го изразуваат своето мислење за нивната прифатливост и веројатност да се случат во организацијата во која работат, степенот на корумпираност содржан во практиката, доведувајќи ја во врска со официјалните политики на организацијата. Вкупниот скор за секоја група на коруптивни практики се добива како збир од бодовите на поединечните ајтеми и се движи во опсегот од 8 -36. Повискиот скор укажува на повисока толеранција на коруптивната практика.

1.8. Постапка на истражување

Истражувањето беше спроведено во текот на месец август 2022 година. Постапката на истражување го опфати задавањето на мерните инструменти во селектираните невладини организации согласно правилата и стандардите за информираната согласност, анонимност, зададеното упатство за начинот на пополнување на прашалниците, итн. За целите на ова истражување мерните инструменти се администрираа поединечно.

1.9. Статистичка обработка на податоците

Собраните податоците со мерните инструменти се обработени и анализирани со софтверскиот пакет SPSS. Притоа применета е дескриптивна и инференцијална статистика, при што од дескриптивната статистика пресметувани се фрекфенции, проценти, перцентили, аритметички средини, стандардни отстапувања, а од инференцијална статистика применети се тестови за утврдување на статистичка значајност на разлики помеѓу аритметички средини (ANOVA) и регресиони анализи заради утврдување на влијанието на видот на организациска култура врз толеранцијата на коруптивни практики.

2. ПРЕГЛЕД НА ЛИТЕРАТУРАТА

2.1. НЕВЛАДИНИ ОРГАНИЗАЦИИ

2.1.1. Определување на поимот невладена организација

Терминот „Невладина организација“ (НВО), кој е подгрупа на граѓанскиот сектор, опишува широк спектар на организации различно познати како „приватни доброволни организации“ (ПВО), „непрофитни организации“ или „добротворни организации“ (McGann & Johnstone, 2005). Граѓанското општество, кое е именувано како трет сектор по приватниот и јавниот сектор, е поширок поим кој опфаќа различни и разновидни видови на организации, кои се движат од верски институции, групи за самопомош, академски институции, фондации, добротворни фондови, синдикати и кооперативни друштва или едноставно организации кои не се поврзани со владата на кој било начин (Barrow & Jennings, 2001). НВО се организации кои се активни во напорите за меѓународен и домашен социо-економски развој за подобрување на благосостојбата на луѓето кои живеат на маргините на општеството (Werker & Ahmed, 2008). Овие организации работат независно од какво било влијание од владата и приватниот сектор, но заедно со билатералните агенции за помош од развиените земји, здруженијата за самопомош и организации засновани на заедницата (Salamon et al., 2004; Werker & Ahmed, 2008). За важноста на оваа студија, НВО се дефинира како организација која не е основана ниту од јавниот ниту од приватниот сектор, туку е организирана или формална, има доброволно членство и нема намера да остварува профит (Salamon et al., 2004). Меѓутоа, таа е насочена кон ослободување од сиромаштијата преку хуманитарна помош, итна помош, обезбедување здравствени, образование, социјални услуги и застапување на демократско владеење (Barrow & Jennings, 2001; Shivji, 2007).

2.1.2. Појава на невладините организации

Појавата и растот на НВО секторот не е линеарен процес на еволуција; тој се разви во специфичен контекст во кој и започна да работи (Barrow & Jennings, 2001; Werker &

Ahmed, 2008). Еволуцијата на НВО датира од 1800-тите кога НВО постоеја како организирани приватни групи што доведоа до укинување на трговијата со робови во Британија во 1807 година (Werker & Ahmed, 2008) и нудеа хуманитарни услуги за време на периодот на војна и глад (Barrow & Jennings, 2001). Подоцна, овие организации го зголемија својот опсег надвор од границите на Северна Америка и Европа до Азија, Африка и Јужна Америка. По Втората светска војна тие станаа катализатор за појавата на она што стана модерен НВО сектор и сила за промени што го наведе секторот да преземе поширока улога во хуманитарните услуги (Werker & Ahmed, 2008). Во 1945 година, Обединетите нации формално ги признаа невладините организации како трет сектор заедно со приватниот и јавниот. Оттогаш има континуирано ширење на невладините организации и во развиените земји и во земјите во развој, особено во 1980-тите, кои станаа познати како „Декада на НВО“ (Tegeen et al., 2004). До крајот на 20 век, невладините организации беа перципирани како лек за многу зла, како што се корупцијата меѓу земјите во развој, недостатокот на одговорност од страна на некои влади и пазарниот неуспех на приватниот сектор (Hearn, 2007).

Поради еволуцијата и проширената мисија, НВО се здобија со репутација дека се ефикасни, ефективни, флексибилни и поиновативни од владите. Тие, исто така, се здобија со репутација дека се идеолошки посветени на демократијата, учествуваат во развојот на сиромашните и се поодговорни и потранспарентни и од јавниот и од приватниот сектор (Hudson, 2002).

Драстичниот раст на невладините организации, и на нивниот број и на ресурсите и на развојната улога што ја играат на глобалната арена го зголеми нивното влијание и важност во светот и особено во земјите во развој (Werker & Ahmed, 2008). Според најактуелните достапни податоци, бројот на меѓународни невладини организации се зголемил од помалку од 200 во 1909 година на над 20.000 во 2005 година (Igoe & Kelsall, 2005; Werker & Ahmed, 2008). Растот на бројот на НВО доведе до зголемување на опсегот, улогата и финансиската моќ и во нивната социо-економска и политичка арена (Salomon et al., 2004; Werker & Ahmed, 2008). Во 2002 година, Саламон и сор. (Salamon et al., 2004)[4]

[4] Salamon, L. M., and Sokolowski, S. W. (2004). Global civil society: Volume 2. Bloomfield, Conn: Kumarian, pp. 111-127

спровеле студија во 35 земји која покажала дека граѓанските организации претставуваат индустрија од 1,7 трилиони долари (околу пет проценти од комбинираните светски економии). Иако бројките на плаќањата на невладините организации варираат во голема мера поради варијациите во одржувањето на рекордите, повеќето извори се согласуваат дека овој сектор драстично пораснал со текот на годините за да стане сигурен извор на хуманитарна помош и развојен партнер за многу земји во развој (Ahmad, 2002).

2.1.3. Фактори за појава на невладините организации

Различни фактори се припишуваат на силниот и импресивен раст на невладините организации на меѓународно, како и на национално ниво. Овие фактори ќе бидат дискутирани во продолжение.

2.1.3.1. Неуспех на владата и пазарот

Кога владата и приватниот сектор не успеваат да испорачаат услуги во одредени области, поради политички и економски причини, невладините организации се гледаат како „магичен куршум“ што може да ги обезбеди тие услуги по ниска цена, достигнувајќи до оние што се игнорирани (Steiberg, 2006; Sama, 2009). Невладините организации би можеле да се појават во случај на неуспех на пазарот бидејќи пазарите имаат тенденција да бидат потенцијално ранливи на неуспех во земјите во развој. Според теоријата на јавни добра, невладините организации се јавуваат за да обезбедат добра кои и владата и приватниот сектор не можат да ги обезбедат (Teegarden et al., 2011). Секоја демократска влада има мотивација и обврска да обезбедува јавни добра и услуги за своите граѓани, подеднакво и правично. Но, поради економски и политички причини, владата се одлучува да обезбеди стоки за „средниот гласач“, што доведува до недоволна снабденост. Бидејќи пазарот е воден од профит, тој се концентрира само на обезбедување на оние стоки за кои неговите потрошувачи можат да платат (Steinberg, 2006; Teegarden et al., 2011).

Кога владите работат лошо, последиците се залудно потрошени ресурси, неиспорачани услуги и негирање на социјално-економска заштита на граѓаните особено на

сиромашните (Mbaku, 2009). Незадоволените барања за јавни добра создадени со нивно недоволно обезбедување и исклучување може да се припишат на појавата на невладини организации ширум светот (Anassi, 2004).

2.1.3.2. Ефикасност на трошоците

Невладините организации се сметаат за исплатливи и инхерентно поефикасни од владата во испораката на услуги преку комбинација на нивната ослободеност од бирократските ограничувања, нивната реакција на пазарните сигнали и консумеризмот. Овој помал трошок може да се припише на факторите како што се потпирање на доброволни локални инпути кои не предизвикуваат трансакциски трошоци и фактот дека невладините организации имаат тенденција да бидат раководени од алтруистички луѓе (Shivji, 2007; Sama, 2009). Врз основа на овој аргумент, неуспесите меѓу проектите предводени од НВО во споредба со оние на владата имаат помалку последици врз економијата како целина, бидејќи скоро сите проекти предводени од НВО се спроведуваат на микро-ниво (Amutabi, 2006). Дали НВО се поефективни од владите е сè уште прашање со кое се занимаваат многу научници. Некои неодамнешни студии и проценки за влијанието на НВО даваат малку докази кои сугерираат дека НВО всушност се поефективни од владите во допирањето до најсиромашните со помош за развој (Clayton et al., 2000). Сепак, постојат докази дека некои големи невладини организации се способни да обезбедат одредени услуги поекономично од владите (Ebrahim, 2003a). Оваа исплатливост може да се припише на економиите на обем што и овозможува на големата компанија да работи со намалени трошоци.

2.1.3.3. Недостаток на доверба (неуспех на договорот)

Во раните 1980-ти, земјите во развој беа перцепирани како корумпирани, неефикасни и неодговорни за помошта што ја добиваа од западните нации. Ова доведе до недоверба кај донаторските агенции како OECD, USAID и IMF кои беа главни поддржувачи на развојните програми (Dibie, 2008). Недостатокот на верба во владите и фрустрацијата поради недостатокот на посакувани исходи ги наведоа донаторските агенции и билатерално и мултилатерално да бараат алтернативи на кои би можело да им се верува за испорачување на поповолни резултати . Според теоријата за неуспех на

договор, кога луѓето се соочуваат со тешкотии во утврдувањето на вистинити информации за квалитетот и квантитетот на испорачаните услуги и стоки, тие имаат тенденција ги гледаат НВО како доверливи агенти (Sama, 2009; Steinberg, 2007). Оттука, невладините организации се сметаат за подоверливи како изведувачи меѓу луѓето и претприемачите, бидејќи на приватниот сектор не му се верува поради тоа што се смета дека искористува незнаењето на луѓето за остварување профит (Sama, 2009; Teegerden et al., 2011).

2.1.3.4. Зголемено учество на јавноста

По завршувањето на Студената војна во раните 1990-ти, западните земји го зголемија својот фокус на ширење на демократијата во земјите во развој, бидејќи земјите на Запад имаа време и ресурси да им дадат приоритет на други прашања. Следствено, штом безбедноста стана помалку важно прашање, организациите беа испратени да им помогнат на владите кои преминуваа од автократии во демократии, во развојот и во зголемувањето на стабилноста. Суштинско во ова беше растот на граѓанското општество, и затоа, поддршката на НВО стана важна, не само во програмските грижи, туку и како актери за зајакнување на граѓанското општество (Smith, 2010).

Според теоријата на граѓанска различност, невладините организации настанале за да го зголемат учеството на јавноста во одлучувањето (Teegarden et al., 2011). Теоријата на граѓанска различност тврди дека невладините организации постојат за да донесат повеќе гласови на масата за одлучување (Teegarden, et al., 2011). Според Мерцер (Mercer, 2002)[5], НВО работат со обични организации кои често се состојат од сиромашни и маргинализирани групи. Тие влијаат на клучните носители на одлуки преку лобирање, следење и разоткривање на постапките (и неактивноста) на другите и со ширење на информации до клучните избирачи (Hudson, 2002). Невладините организации се обидуваат да ја подигнат свеста преку едукација, сензибилизација, обучување и информирање на граѓаните, особено, сиромашните и маргинализирани групи, за сите видови прашања што тие ги сметаат за релевантни, од СИДА и хигиена до исхрана и

[5] Mercer, C. (2002). NGOs, civil society and democratization: A critical review of the literature. Progress in Developmental Studies, 2 (1), 5–22.

семејно насилство (Harsh et al., 2010). Невладините организации за застапување, исто така, ги организираат локалните заедници за да се справат со нивните проблеми и да бидат слушнати од локалните и националните власти (Barr et al., 2003).

2.1.3.5. Иновација

НВО се основани од креативни поединци кои најчесто се решени да пронајдат нови производи и подобри начини за испорака на стоки и услуги (Benz, 2005). За разлика од јавниот и приватниот сектор, невладините организации доживуваат помалку политички импликации и не се водени од профит; оттука, тие се со поголема веројатност да ја заработат довербата од јавноста (Werker & Ahmed, 2007). Теоријата на иновации укажува на тоа дека невладините организации произлегуваат од потребата на јавноста за нови услуги и производи поради неможноста на владата да дејствува во врска со оваа потреба (Teegarden et al., 2011). Овој неуспех создава ситуација кога невладините организации се појавуваат како иновативни одговори на различни видови проблеми поради нивната подготвеност да преземаат ризици (Sama, 2009; Teegarden et al., 2011). Иако на почетокот, невладините организации се карактеризираа со стара и бавно-движечка технологија и лошо обучен кадар, денес тие ги користат придобиките на напредната технологија, обучените професионалци и глобалните системи за позиционирање (ГПС) (Sama, 2009).

2.1.3.6. Глобализација

Глобализацијата и зголеменото човечко поврзување доведоа до брзо растечка посредност на комуникацијата преку границите, создавајќи поголема свест за маките на луѓето ширум светот (Greenlee et al., 2007). Вонредните состојби како поплави, суша, граѓанска војна, геноцид, болести и други катастрофи повеќе не се носат во изолација и она што може да се случи во оддалечениот агол на светот може да биде познато ширум светот за неколку секунди, што резултира со јавен ангажман кој обезбедува итна помош од донирање средства за НВО (Greenlee et al., 2007). Ова растечко чувство за заедништво доведе до зголемена достапност на финансиски средства за справување со прашања како што се сиромаштијата, болестите, дрогата, бегалците, животната средина и економската меѓузависност со кои државите не можат соодветно да управуваат (Brass, 2009). Ова зголемено финансирање и потреба доведе до изобилство на НВО со тоа што некои од нив

се дизајнирани да ги користат и контролираат ресурсите од донаторската заедница (Gugerty 2010). Сепак, зголемената достапност на финансирање поради глобализацијата доведе до плејада на невладини организации кои не ги користат средствата за решавање на грижите на финансиерите и нивните конституенти (Shivji, 2007; Gugerty, 2010). Во моментов, невладините организации ширум светот и кај нас се предводени и составени од образована елита која добро го познава јазикот на модернизацијата. Додека некои од елитите се добронамерни индивидуи водени од алтруистички мотиви да ги подобрат условите на оние кои живеат на маргините, постојат групи кои се мотивирани од придобивките што им ги пружаат организациите (Shivji, 2007). Овие групи обично се составени од оние кои некогаш биле владини службеници, а се префрлиле во НВО секторот за да ги искористат средствата од земјите донатори (Burns, 2009). Други нелегитимни НВО се основани од владини претставници кои се потпираат на пријатели и сојузници надвор од владата за да служат како фронтови (Smith, 2010). Поради нивните позиции во владата, кога се распределуваат средства за програмите, тие можат да се погрижат нивните НВО да добијат огромен удел (Holloway, 2001). Ваквите невладини организации имаат мала или никаква одговорност за финансирањето што го добиваат; нивната мисија е да се збогатат без грижа за поширокаата мисија на невладините организации да им помогнат на оние на кои помошта им е потребна (Burger & Owens, 2011).

Како што НВО секторот се појави и ја зголеми својата улога со текот на годините, различните придонесувачки фактори влијаеја на него и позитивно и негативно. Негативните ефекти ја откриja ранливоста на невладините организации на коруптивни практики (Gorta, 2006). Оваа ранливост на невладините организации ќе се дискутира во продолжението на делот што ги вклучува причината, формите и примерите на коруптивни случаи меѓу нив.

2.2. ОРГАНИЗАЦИСКА КОРУПЦИЈА

Во последниве години, корупцијата беше проучувана во голем број дисциплини, вклучувајќи психологија, социологија, економија, право и политички науки (Mbaku, 2007; Pinto et al., 2008; Kimuyu, 2007). Сепак, во невладиниот сектор тоа е неодамнешен тренд,

кој не се разви во целосно во споредба со приватниот и јавниот сектор (Kimuyu, 2008). Како резултат на тоа, литературата на оваа тема е сè уште ограничена поради сложеноста на корупцијата во сите сектори и особено во рамките на невладиниот сектор.

2.2.1. Што е корупција?

Иако проблемот со дефинирањето на корупцијата може да се смета за минато од некои научници, сепак тоа е сложено прашање поради културната релативност (Colier, 2002; Seligson, 2006; Andersson & Heywood, 2008). Според Лангсет (Langseth, 2006)[6], не постои единствена, сеопфатна, универзално прифатена дефиниција за корупцијата бидејќи обидите за нејзино дефинирање се соочуваат со правни, криминолошки и политички проблеми. Како и да е, Транспаренси Интернешнл (ТИ) објави извештај во 1995 година во кој стандардната корупција е дефинирана како „злоупотреба на јавна функција за приватна корист“. Според ТИ[7], секое дело што предизвикува јавна штета во која било јавна институција се дефинира како „корупција“, доколку целта е да се промовираат лични или групни несоодветни предности. Сепак, оваа дефиниција беше силно критикувана за гледање на корупцијата на ограничен начин и тоа само во јавниот сектор, бидејќи таа се јавува и во други сектори. За да се стави корупцијата во нејзиниот вистински контекст, злоупотребата на моќта треба да се однесува на нечија партија, класа, племе, раса, семејство, пријатели или земја, наспроти само нечија приватна корист (Mbaku, 2007).

Постои потреба и од дефиниција која ќе го опфати невладиниот сектор, во кој организациите не се јавни институции и немаат јавна моќ што им е доверена, бидејќи тие не бараат никаков мандат од јавноста, а исто така и не се целосно приватни институции мотивирани од профит (Holloway, 2004). Следствено, Холовеј (Holloway, 2001)[8] сугерира

[6] Langseth, P. (2006). “Measuring corruption” in Sampford, C. C., Shacklock, A. A., & Connors, C. C. (2006). Measuring corruption. Ashgate, Hampshire, United Kingdom, pp. 134-143

[7] Transparency International (2005). Global Corruption Report 2005. Available at: www.trasparency.org

[8] Holloway, R. (2001). Corruption and civil society organizations in Indonesia. Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly, 36, 676.

дека корупцијата меѓу невладините организации е секое „однесување за лична корист или во корист на друго лице или организација од страна на луѓе кои тврдат дека претставуваат независна, непрофитна организација од јавен интерес“ (стр. 676). Оваа дефиниција препознава неколку аспекти на корупцијата:

а) *Корупцијата е отстапување од нормите.* Корупцијата е кршење и на пишаните и на непишаните политики поставени од организацијата (Luo, 2005). Корупцијата генерално се смета за неетичка, иако луѓето може да не се согласуваат со нормите кои одредуваат дали некој или организација е корумпирана (de Graaf, 2007). Некои активности може да се оправдаат со обичаите на организациите, додека други може да не зависат од одредена организација.

б) Корупцијата се заснова на контекст. Корупцијата варира во секоја култура (Luo, 2005; Andersson & Heywood, 2008) и различно се манифестира во различни културни средини (Collier, 2002). Во некои култури не постои разлика помеѓу приватниот и јавниот живот, а приватното присвојување не се смета за морално погрешно или забрането (de Graaf, 2007).

в) Корупцијата се заснова на моќ. Лицето кое се впушта во коруптивни практики мора да биде во позиција на моќ или во организациска позиција што му дава дискрециона моќ (Vian, 2008; Luo, 2005). Гибелман и Гелман (Gibelman & Gelman, 2004)[9] во нивната студија откриј дека сите донаторски агенции имале одредено искуство со коруптивни практики и дека значителен број од тие активности вклучуваат врвни менаџери кои имале пристап до моќ и средства. Но, и персоналот кој не е на позиција на апсолутна моќ во организацијата, сепак може да има пристап до моќта која управува со примателите на услугите (Holloway, 2006).

г) Корупцијата се заснова на добивка. Лицето кое се впушта во коруптивни практики е мотивирано од добивка која може да биде на лично или организациско ниво

[9] Gibelman, M. and Gelman, S. (2004). A loss of credibility: Patterns of wrongdoing among nonprofit organizations. Voluntas, 15, 355-381.

(Heller, 2008). Студијата на Пинто и сор. (Pinto et al., 2008)[10] идентификувала два типа на корупција на организациско ниво. Прво, е корумпирана организација и второ, организација на корумпирани поединци. Пинто и сор., ја објаснуваат корумпираната организација како група на воглавно врвни менаџерски кадри или доминантни лица кои колективно дејствуваат на коруптивен начин во корист на организацијата. Од друга страна, организација на корумпирани поединци е организација во која значителен дел од членовите на организацијата дејствуваат на корумпиран начин првенствено за нивна лична корист (Ashforth et al., 2008). Во двата случаи организацијата е централна единица и корупцијата е мотивирана од рационален личен интерес (Beugre, 2010). На пример, во полициските оддели, корупцијата преземена од поединечни службеници може да стане толку ендемична што самиот оддел може да се смета за корумпиран (Shover & Hochstetler, 2002). Сепак, иако сите организации се склони кон криминални активности, тоа не ги прави криминалци додека не се вклучат во такви активности.

2.2.2. Форми на корупција меѓу НВО

Корупцијата е разновидност од различни практики спроведени меѓу различни луѓе во различни сектори и на различни начини (Andersson & Heywood, 2008). Корупцијата се движи од едноставно џебирање на донирани средства, мито, измама, непотизам, до лажно претставување на самите НВО и на она што можат да го направат (Holloway, 2001). Студијата на Тривуновиќ (Trivunovic, 2011)[11] покажа дека најчестите форми на корупција во НВО секторот вклучуваат: дупликати, зголемеи или измислени фактури за стоки и услуги набавени за проект; “ghost” вработени, субјекти-учесници или корисници кои ги зголемуваат трошоците за проектните активности; повратни аранжмани при набавка на стоки или услуги или при ангажирање на проектен персонал; барање или прифаќање средства од повеќе од еден донатор за ист проект; фиктивни НВО или политички поврзани

[10] Pinto, J., Leana, C. R. and Pil, F. K. (2008). Corrupt organizations or organizations of corrupt individuals? Two types of organization-level corruption. Academy of Management Review, 33(3), 685-709.

[11] Trivunovic, M (2011). Countering NGO corruption: Rethinking the conventional approaches. Anti- Corruption Resource Centre. www.U4.no

организации формирани за да добијат јавни договори (Trivunovic, 2011, pp. 4). За жал, митото останува најчестиот облик на корупција, што резултираше со заблуда дека тоа е единственото коруптивно однесување (Luo, 2005; Moleketi, 2007; Kameri-Mbote, 2002). Поткупот е форма која е навлезена во сите сектори, каде што доби различни кодни имиња како што е „плаќање за олеснување“(Knox, 2009).

Друга форма на корупција која е суптилна и најмалку дискутирана е измамата или тајно отстапување од првичната мисија на организацијата (Holloway, 2004; Townsend & Townsend, 2004). Според Таунсенд и Таунсенд (Townsend & Townsend, 2004)[12], невладината организација може да биде обвинета дека е корумпирана кога нејзината посветеност и мисија да го подобри животот на луѓето се менува во желба да го подобри својот. Директорите на некои невладини организации признале дека некои луѓе ги гледале невладините организации како бизнис, што им помага да преживеат пред да ги земат предвид другите, како и дека финансирањето од донатори е единствената достапна опција за збогатување (Titeca, 2005). Слично на ова, имало и поплаки за скапиот начин на живот на некои од основачите и извршните директори на некои од невладините организации (NAZAHA, 2006). Корупцијата меѓу невладините организации го вклучува и отстапувањето од нивните мисии (Anassi, 2004; Harsh et al., 2010; Kanyinga et al., 2007). Има многу случаи на невладини организации кои се мотивирани од комерцијализмот и достапноста на донираните средства без капацитет да извршат позитивно влијание со нив (Anassi, 2004). Во една студија спроведена од Харш и сор., (Harsh et al., 2010)[13], еден од испитаниците рекол: „Корупцијата е таму. Јас . . . ние никогаш не можеме да побегнеме од тоа. И прашањата што се покренуваат повеќе со парите за ХИВ/СИДА. . . ова е елемент на правдата што во основа треба да се реши“ (Harsh, et al., 2010 p.264). И во студија на случај спроведена од Гургети (Gurgety, 2010)[14] исто така се покажало дека има поплаки пријавени до Одборот за ревизија на Советот на НВО во врска со нивните практики.

[12] Townsend, J. and Townsend, A. (2004). Accountability, motivation and practice: NGOs north and south. Social and Cultural Geography, 5, 271–84.

[13] Harsh, M., Mbatia, P. and Wesley, S. (2010). Accountability and inaction: NGOs and resource lodging in development. Development and Change, 41(2), 253–278.

[14] Gugerty, M. K (2010). The emergence of nonprofit self-regulation in Africa. Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly, 39(6), 1087–1112.

Дополнително, имало поплаки за скапиот начин на живот на некои од основачите и извршните директори на некои од овие НВО (Reinikka & Svensson, 2006).

2.2.3. Причини за корупција во организациите

Рамката развиена од Виан (Vian, 2008)[15] сугерира дека корупцијата е водена од три главни сили: притисок за злоупотреба на моќта, можност за злоупотреба на моќта и способност за рационализирање на корумпираното однесување. Развојот на рамката на Виан е важна конструкција што помага да се разбере развојот на коруптивни практики.

2.2.3.1. Притисок за злоупотреба на моќта

Притисокот за злоупотреба на моќта може да се идентификува преку три внатрешни сили: финансиска потреба, ниски плати и човечка алчност (de Graaf, 2007; Vian, 2008; Moreno, 2002). Финансиската потреба може да поттикне притисок за проневера на средствата на организацијата. Особено во посиромашните земји, корупцијата може да се поврзе со зголемената сиромаштија бидејќи голем дел од луѓето кои живеат во нив се под прагот на сиромаштија (Harsh et al., 2010). Затоа, НВО секторот станува поранлив за да биде злоупотребен како извор на приход и егзистенција за вработените (Shivji, 2007; Harsh et al., 2010). Според Де Граф (de Graaf, 2007)[16], ниските плати и лошите работни услови во голема мера ги зголемуваат шансите за вклучување во коруптивни практики. Иако, се тврди дека ниските плати се главната причина за корупцијата, некои студии покажуваат дека повисоките плати нужно не ја намалуваат корупцијата, туку можат да доведат до подобри резултати (Vian, 2008; Mbaku, 2007). Сепак, човечката алчност е идентификувана како причина за корупција и може да се припише на неисправниот човечки карактер и склоноста кон криминални активности (de Graaf, 2007; Ashforth et al., 2008). Според спротивставените теории за морални вредности, одредени вредности и

[15] Vian, T. (2008). Review of corruption in the health sector: Theory, methods and interventions. Health Policy Plan, 23, 83–94.

[16] de Graaf, G. (2007). Causes of corruption: Towards a contextual theory of corruption. Public Administration Quarterly, 31(1), 39-86.

норми на општеството имаат влијание врз нормите и вредностите на поединецот кои влијаат на одлуката да се вклучи во корупција (Hofstede, et al., 2010; de Graaf, 2007).

Друг извор на притисок за злоупотреба на моќта доаѓа од надворешни чинители, како што се добавувачите, клиентите, пријателите и роднините (Sampford et al., 2006). Во некои култури, вработениот може да биде под притисок од обврските да му помогне на пријател или член на семејството да му обезбеди работа или некои услуги. Оттука, вработен може да се впушти во коруптивна практика за да исполни морална вредност и норма на општеството. За возврат, вработениот кој обезбедува работа за пријател или член на семејството очекува тие во иднина да возвратат на услугата (de Graaf, 2007).

2.2.3.2. Можност за злоупотреба на моќта

Можноста за злоупотреба на моќта е поголема во организација каде што вработените практикуваат дискреција над примателите на услуги бидејќи таму им е доверена монополската моќ. Дискрецијата се однесува на автономната моќ доделена на член од персоналот да донесува одлуки, како што се вработување или користење на средствата во организацијата (Vian, 2008). Вработените во НВО имаат поголема автономија и помала организациска контрола отколку вработените во приватниот сектор. Оваа поголема автономија меѓу операциите и донесувањето одлуки на НВО може да биде поврзана со големиот број засегнати страни, кои се впуштаат во лабаво организирана структура за да овозможат поголема флексибилност и дискреција (Shivji, 2007; Nair & Bhatnagar, 2011). Литературата покажува дека агентите на невладините организации се повеќе склони кон корупција кога уживаат монопол, широка дискреција и мала одговорност (Vian, 2008). Како што Кејтон (Keyton, 2011)[17] споменува организацијата која нема внатрешни создава култура со мала одговорност во која нечесноста може да процвета. Кога поединци со висока дискреција се оставени неконтролирани, нивните дела може да доведат до злоупотреба на овластувањата. Овие дејствија можат да се шират на други поединци и да се зголемат по обем и дрскост на начини кои на крајот може да ги

[17] Keyton, (2011). Communication and organizational culture: A key to understanding work experiences. Los Angeles: Sage Publishers, pp. 2-7

надминат поединците и групите и да се вградат во организациската култура (Pinto et al., 2008; Ashforth et al., 2008).

2.2.3.3. Рационализација

Рационализацијата е процес со кој поединците кои се впуштаат во коруптивни дела користат општествено конструирани сметки за да ги легитимираат своите постапки (Ashforth et al., 2008). Овој процес не само што им нуди на вработените оправдување за нивните коруптивни практики, туку ги охрабрува да ги гледаат своите дела како задолжителни, па дури и барани (Berry, 2004). Организациските норми и вредности кои постојат во една организација може да бидат извор за рационализација на коруптивните практики на нејзиниот персонал (Vian, 2008). Затоа, доверливата култура е многу важна во една организација (Berry, 2004).

Кога организацијата има нејасни или спротивставени политики, вработените можат да ги рационализираат своите коруптивни практики и притоа ќе бидат поддржани од раководството. Кејтон (Keyton, 2011)[18] тврди дека кога една организација ќе усвои „кодекс на тишина“, неетичкото однесување ќе остане неконтролирано и непријавено. Според Клокарс и сор., (Klockars et al., 2000), во некои полициски агенции, официјалната политика формално бара да се пријават сите видови коруптивни активности, дури и „маргинално коруптивно однесување“, како што се прифаќање услуги и мали подароци (стр.2). Меѓутоа, таа официјална политика е комплицирана од неофицијалната политика која силно е поддржана од однесувањето на администраторите, кои дозволуваат и игнорираат такви коруптивни практики, особено кога се извршуваат во ограничен опсег и се спроведуваат суптилно (Klockars et al., 2000). Овој пример покажува дека кога вработените мислат дека нивните дела ќе бидат толерирани, тие ќе ја рационализираат својата лична корист.

[18] Keyton, (2011). Communication and organizational culture: A key to understanding work experiences. Los Angeles: Sage Publishers, pp. 2-7

Накратко, причините за корупција меѓу невладините организации може да се поврзат со различни фактори, вклучително и организациската култура (Vian, 2008; Ashforth et al., 2008). Следното поглавје ќе ја разгледа организациската култура во длабочина со дискутирање на нејзините карактеристики, нивоа и како истата се развива во рамките на една организација.

2.3. ОРГАНИЗАЦИСКА КУЛТУРА

Врската помеѓу културата и организацијата е мултидимензионален концепт, развиен независно во неколку дисциплини како социологија, антропологија, организациско однесување и психологија, кои честопати ги претставуваат културата и идеологијата како интегрални делови на функционалното општество (Boan & Funderburk, 2003; Keyton, 2011). Испитувањето на организациската култура може да се проследи наназад до 1950-тите години, но дури во 1980-тите постигнат е значителен напредок во академската област (Baker, 2002). Хофстеде и сор. (Hofstede et al., 1990)[19] сугерираат дека терминот организациска култура влегол во академската литература на САД кон крајот на 1970-тите со една статија во Administrative Science Quarterly. На почетокот на 1980-тите, книгата „Во потрага по извонредност“, од Питерс и Ватерман (Peters and Waterman, 1982, според Hofstede, 2001)[20], презентираше случај дека клучот за одличните деловни перформанси треба да се најде во силната култура на една организација. Во овој период се појави литература за одредени области на организациската култура, како што се како да се научи културата (Schein, 1990), димензиите на културата (Baker, 2002) и различни видови организациони култури (Cameron & Quinn, 1999). Испитувањето на организациската култура оттогаш напредна и се прошири надвор од Соединетите Држави, во Европа и во други делови од светот. Организациската култура денес е поважна денес што беше во 1970-тите, кога научниците почнаа да се фокусираат на ефективноста на организацијата

[19] Hofstede, G., Neuijen, B., Ohayv, D., and Sanders, G. (1990). Measuring organizational cultures: A qualitative and quantitative study across twenty Cases. *Administrative Science Quarterly*, 35(2), 286-316.

[20] Hofstede, G. (2001). Culture’s consequences: International differences in work related values. Thosand Oaks, CA: Sage Publications, Inc, pp. 384-393

(Baker, 2002). Во денешниот свет, организациите се соочуваат со зголемена конкуренција, глобализација, спојувања, аквизиции и сојузи, што го прави важно навременото проучувањето на организацискатa култура.

2.3.1. Дефиниција на организацискатa култура

Постои недостаток на прецизност и консензус меѓу научниците за тоа како да се дефинира концептот на организациска култура (Delobbe et al., 2000). Фишер и Алфорд (Fisher and Alford, 2000)[21] велат дека во еден момент имало повеќе од 164 дефиниции за културата, што укажува на длабочината на прашањето, но во исто време и на потребата од консензус. Иако постојат многу дефиниции за организацискатa култура, некои од нив заслужуваат да бидат споменати. Според Хофстеде (Hofstede, 2001)[22], организациските култури се „колективно програмирање на умот што ги разликува членовите на една организација од друга“ (стр. 391). Тоа им помага на членовите на организацијата да му дадат значење на тоа кои се, како станале тоа што се и како ги прават работите како група или како организација (Salanki, 2010). Оваа атрибуција на значење едноставно се нарекува создавање смисла кај вработените во организацијата (Keyton, 2011). Организацискатa култура се однесува на систем на вредности и верувања што ги споделува одредена група членови во трајната хомогенизација на нивните концепти за различни нешта (Schein, 2004).

Според Шајн (Schein, 1990)[23], организацискатa култура е модел на основни претпоставки кои се измислени, откриени или развиени од дадена група, бидејќи таа учи како да се справи со своите предизвици на надворешна адаптација и внатрешна интеграција. Саланки (Salanki, 2010)[24] прикажува две основни функции на

[21] Fisher, C., and Alford, R. (2000). Consulting on culture. Consulting psychology: *Research and Practice*, 52(3), 206-217.

[22] Hofstede, G. (2001). Culture's consequences: International differences in work related values. Thosand Oaks, CA: Sage Publications, Inc, pp. 384-393

[23] Schein, E. H. (1990). Organizational culture. *American Psychologist*, 45(2), 109-119.

[24] Salanki, V. (2010). Organizational culture and communication in the library: A study on organizational culture in the Lucian Blaga central university library cluj. Philobiblon, 15455-523.

организациската култура: функцијата на внатрешна интеграција на организациската култура и функцијата на надворешна адаптација. Со текот на времето, особено ако организацијата успешно се натпреварува, нејзиниот персонал учи како да се справи со надворешните барања од клиентите и бирократите и да одржува внатрешна стабилност за да ги исполни своите мисии (Schein, 1990). Функцијата на внатрешната интеграција одредува „комуникациски методи“, „критериуми за релевантност кон заедницата“, „норми кои го регулираат припишувањето статус на секој од членовите“, „правила што ги структурираат социјалните односи, посакуваните и непожелните однесувања“ (Salanki, 2010 стр. 457). Главната цел на функцијата на надворешната адаптација е „да се воспостави широк консензус во однос на позицијата на организацијата во надворешната средина и јавниот простор воопшто“ (Salanki, 2010 стр.457). Ова се однесува и на тоа како организацијата може да го задржи својот имиџ и мисија во надворешниот свет. Организациската култура може да се сумира како суштина на организацискиот живот што им помага на вработените да сфатат како да се справат со секојдневните предизвици на работата и да ја исполнат мисијата на нивната организација.

Според литературата, сите организации, вклучително и невладините организации кои постојат одредено време, имаат свои култури (Teegarden et al., 2011), но некои култури се посилни и пофокусирани на резултатите од другите (Baker, 2002). Се смета дека силната организациска култура е влијателна во оние организации каде што не е лесно да се надгледува работата поради високата фреквенција на работа надвор од самата организација, како на пример во секторот за испорака на услуги. Организацијата со силна култура е поефикасна и нејзиниот акцент е ставен на придржувањето кон конзистентен и кохерентен збир на верувања, норми, практики и основни претпоставки, кој е поефективен отколку кога има слаба, неконзистентна и неусогласена култура (Baker, 2002; Yun Seok et al., 2010). Силната култура е важна бидејќи поттикнува мотивација и униформност што може да се преведе на внатрешна интеграција (Baker, 2002). За жал, силната култура може да придонесе за поместување на мисијата на организацијата, бидејќи нормите и практиките стануваат толку важни до степен да ги засенат добрите намери на организацијата (Baker, 2002). Оттука, организацијата треба да биде доволно флексибилна за да се прилагоди на надворешното опкружување без да ги изгуби своите фундаментални

вредности и да ги дестабилизира претпоставките кои се клучни за нејзиниот успех и опстанок (Baker, 2002). Поради променливиот свет, секоја организација бара култура која е помалку распространета во смисла на пропишување одредени норми и модели на однесување на штета на приспособливоста.

2.3.2. Карактеристики на организациската култура

Според Кејтон, (Keyton, 2011)[25], постојат пет важни карактеристики на организациската култура.

1) Организациската култура е нераскинливо поврзана со организациските членови

Организациската култура не може да постои независно од членовите на групата кои ја создале (Keyton, 2011). Според Шајн (Schein, 1990)[26], секоја група со заедничка историја и споделени искуства ќе има култура, која може да се гледа на многу различни начини. Организациската култура мора да биде споделена од група која може да варира по големина (Keyton, 2011). Културата, која е нематеријална, вклучува човечки однесувања на сите членови на организацијата кои комуницираат еден со друг преку организациските практики, вредности, приказни, цели и филозофии (Teegarden et al., 2011; Hofsetede, 2001).

2) Организациската култура е динамична, а не статична

Организациската култура не е лесно да се промени откако ќе се стабилизира, но сепак, таа е динамична бидејќи се развива во зависност од внатрешните и надворешните околности (Keyton, 2011; Hofstede, 2001). Меѓутоа, промените се случуваат кога нови луѓе ќе се приклучат на организацијата, а други ќе ја напуштат. Вработените кои доаѓаат носат перспективи кои можат да влијаат на постоечката култура; тие се социјализираат во статус кво и се прилагодуваат на оваа еволуирана култура како „начин на вршење на работите“. Организациската култура, исто така, може да се промени кога раководството усвојува

[25] Keyton, (2011). Communication and organizational culture: A key to understanding work experiences. Los Angeles: Sage Publishers, pp. 2-7

[26] Schein, E. H. (1990). Organizational culture. *American Psychologist*, 45(2), 109-119.

различни пристапи поради притисок во исполнувањето на потребите на своите клиенти или успешно завршување на мисијата (Keyton, 2011).

3) Организациската култура има конкурентни вредности и претпоставки

Организациската култура не е единствен ентитет, туку има различни димензии. Една организација може да вклучува неколку културно различни оддели, кои може да се состојат од културно различни работни групи (Hofstede, 2001). Членовите на групата имаат можност да создадат повеќе од еден систем на верување, или субкултура, со преклопување и разликување на елементите што водат до повеќекратни и потенцијално конкурентни вредности и претпоставки (Keyton, 2011). Сепак, во организацијата ќе има доминантна култура или субкултура, а не е невообичаено да се има и контра култура во организацијата (Schein, 1990). Субкултурите ги повторуваат перформансите на безброј различни работни и социјални средини во една организација, додека контракултурите се начини на размислување и верување кои се во директен конфликт со доминантните култури. Кондра и Хурст (Kondra & Hurst, 2009)[27] наведуваат дека членовите на субкултурата веројатно споделуваат малку поинакво разбирање за организацијата поради внатрешното влијание кое потекнува од нивниот специфичен оддел и променетата рамка на разумот.

4) Организациската култура има предница и позадина

Членовите на групата ги осмислуваат нивните тековни дејства (преден план) врз основа на нивното разбирање за постоечката организациска култура (позадина) (Keyton, 2011). Ако членовите создаваат, ја подобруваат или и противречат на постоечката култура, тоа води до нова позадина контра која се толкуваат идните одговори (Keyton, 2011).

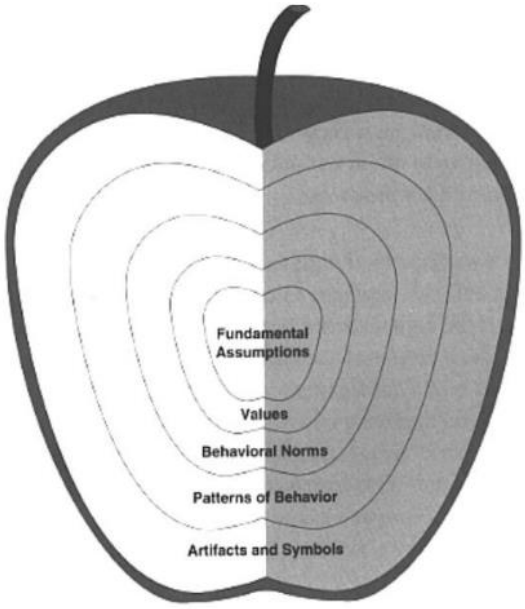
5) Организациската култура помага во создавањето смисла

[27] Kondra, A. Z., & Hurst, D. C. (2009). Institutional processes of organizational culture. Culture & Organization, 15(1), 39-58.

Различните нивоа на организациска култура (т.е. артефакти, вредности и основни претпоставки) помагаат во создавањето смисла, при што членовите на групата им даваат значење на нивните постапки и исто така ги пренесуваат емоциите што ги доживуваат во нивната работа и нејзините работни средини (Keyton , 2011). Преку процесот на создавање смисла, организациската култура им помага на своите членови да се справат со притисоците од работата и од извори надвор од работата, додека организацијата продолжува со својата мисија (Schein, 1990).

2.3.3. Нивоа на организациската култура

Организациската култура е конструкт со повеќе нивоа која се манифестира преку: а) артефакти и симболи, б) вредности и в) основни претпоставки. Овие елементи им помагаат на вработените да имаат смисла за организацијата за која работат, да создадат когнитивна стабилност, што им помага да се чувствуваат удобно покрај другите во истата организација и да се справат со надворешни фактори (Schein, 1990).



Слика 1. Нивоа на организациска култура (Schein, 1990)[28]

[28] Schein, E. H. (1990). Organizational culture. *American Psychologist*, 45(2), 109-119.

а) Артефакти и симболи

Првото ниво на организациска култура се занимава со артефакти и симболи. Артефактите содржат видливи и звучни модели на однесување меѓу членовите на организацијата, како и голем број физички и технолошки карактеристики на организацијата. Артефактите вклучуваат сè, од „физичкиот распоред, кодексот на облекување, начинот на кој луѓето си се обраќаат едни на други, мирисот и чувството на местото, неговиот емоционален интензитет и други феномени“ (Schein, 1990, стр. 111). Артефактите исто така вклучуваат „потрајни архивски манифестации како што се евиденција на компанијата, производи и годишни извештаи“ (Schein, 1990, стр. 111). Од друга страна, симболите содржат зборови, гестови и слики кои носат одредено значење во организацијата (Hofstede, 2001).

Многу од опипливите, забележливи артефакти на една организација се во доменот на менаџментот (на пример, логото на компанијата, физичко уредување на канцеларијата) (Keyton, 2011). Иако артефактите се видливи и може да се почувствуваат, тие можат да измамат некого бидејќи не се сигурни показатели за тоа како се чувствуваат членовите на организацијата (Schein, 1990). На пример, униформите, начинот на кој луѓето се обраќаат едни на други и како се организирани канцелариите може да укажат на тоа дека една организација е поформална од друга, но аутсајдер не може да каже какво значење има за вработените. Меѓутоа, ако етнографот живее доволно долго во организација, тој или таа ќе ги разбере значењата на артефактите и како тие се перцепирани од вработените (Schein, 1990).

б) Вредности

Второто ниво на организациска култура се занимава со вредностите, или професионалната култура на членовите на организацијата. Вредноста е „широка тенденција да се претпочитаат одредени состојби на работите пред други“ (Hofstede, 2001, стр.5). Вредностите одредуваат како личноста ја перципира реалноста во одредена организација (Keyton, 2011). За поединците, вредностите функционираат како стандарди и принципи кои ги водат во преземање различни дејства и вклучување во одредени однесувања (Manz et al., 2005; West & Turner, 2007). Додека поединецот може да ги прифати личните вредности на ова ниво, само вредностите што ги споделува групата се

корисни за организациската култура (Keyton, 2011). Организациските вредности се верувања и ставови кои проникнуваат во организацијата и се сметаат за забранети однесувања што се очекуваат или бараат во функционирањето на организацијата (Keyton, 2011). Според Шајн (Schein, 1990)[29], групата ги рефлектира заедничките вредности, кои претставуваат преференции на поединците во однос на одредени аспекти од културата на организацијата (на пример, лојалност, услуги на клиентите). Во согласност со Кејтон, (Keyton, 2011)[30], вредностите кои најчесто се поврзани со организациите и работата вклучуваат „престиж, богатство, контрола, авторитет, амбиција, задоволство, независност, креативност, еднаквост, толеранција, почит, посветеност, учтивост и хармонија“ (стр. 3). Вредностите произведуваат високо ниво на свест, бидејќи тие не се прифатени како природна реалност и можат да бидат предмет на дискусија.

Понатаму, Бери (Berry, 2004)[31] наведува дека најважните и највлијателните вредности на една организација се непишани и постојат само во заедничките норми, верувања и претпоставки откриени во организациската култура. Нормите се неформални правила кои несвесно се почитуваат, диктираат како вработените треба да се однесуваат во организацијата и каква реакција треба да имаат на одредено однесување (Keyton, 2011). Кога организациските норми сугерираат одредено однесување, вработените во таа организација ќе ја утврдат соодветноста да се оди спротивно на тие норми (Schein, 1990).

Нагласените вредности и постоечките норми во организациите ќе одредат како вработените ја перципираат реалноста кога се занимаваат со надворешна адаптација и внатрешна интеграција (Schein, 1990; Keyton, 2011). Бери (Berry, 2004)[32] тврди дека организациската посветеност на обука на вработените за напишаните и непишаните вредности и верувања, како што е пропишано во кодексот на однесување и пишаните

[29] Schein, E. H. (1990). Organizational culture. *American Psychologist*, 45(2), 109-119.
[30] Keyton, (2011). Communication and organizational culture: A key to understanding work experiences. Los Angeles: Sage Publishers, pp. 2-7
[31] Berry, B. (2004). Organizational culture: A framework and strategies for facilitating employee whistleblowing. Employee Responsibilities & Rights Journal, 16(1), 1-11.
[32] Berry, B. (2004). Organizational culture: A framework and strategies for facilitating employee whistleblowing. Employee Responsibilities & Rights Journal, 16(1), 1-11.

политики на организацијата, ја олеснува свесноста и ги намалува негативните активности. Организацијата мора адекватно и прецизно да ја утврди способноста на вработениот да ги толкува етичките стандарди на организацијата како начин за промовирање на заедничко разбирање и помеѓу пишаниот и непишаниот код (Berry, 2004).

в) Основни претпоставки

Основните претпоставки се наоѓаат на третото и најдлабоко ниво на организациска култура (Schein, 1990; Keyton, 2011). Основните претпоставки несвесно го водат однесувањето на вработените со тоа што влијаат врз нив како да перципираат, размислуваат, чувствуваат и реагираат на ситуациите во организација (Schein, 1990). Овие претпоставки ги вклучуваат впечатоците на поединецот за доверливоста и поддршката на организацијата, и често се длабоко вкоренети во културата на организацијата. Според Кејтон (Keyton, 2011)[33], членовите на организацијата можат да ги имаат овие суптилни и имплицитни претпоставки во врска со нивните односи со другите членови, клиенти, продавачи и други надворешни чинители имајќи ги предвид нивните организации и перформанси.

Основните претпоставки ги дефинираат значењата на работите во организацијата, на што вработениот треба да обрне внимание, и дејствата кои треба да преземаат во различни видови ситуации - сето тоа му дава на човечкиот ум когнитивна стабилност (Schein, 1990). Едноставно, множеството претпоставки кои ја сочинуваат културата може да се гледаат како „одбранбени механизми кои дозволуваат групата да продолжи да функционира“ (Schein, 1990, pp. 113). Когнитивната стабилност прави вработениот да се чувствува удобно околу колегите кои го делат истиот збир на претпоставки, додека когнитивната нестабилност резултира со непријатност и ранливост во ситуации кога функционираат различни претпоставки (Schein, 1990). Ова нагласува дека организациската култура не може да се пренесе помеѓу различни организации поради различните културни контексти.

[33] Keyton, (2011). Communication and organizational culture: A key to understanding work experiences. Los Angeles: Sage Publishers, pp. 2-7

Основните претпоставки, кои најчесто започнуваат како вредности, се развиваат бавно и имаат тенденција да бидат усвоени; оттука, тие повеќе не се испитуваат и стануваат се помалку отворени за дискусии (Schein, 1990). Како резултат на тоа, организацискиот член кој ги има основните вредности често не е во состојба правилно да ги артикулира, па затоа е тешко да ги промени (Keyton, 2011). Штом основните претпоставки се стабилизираат и се сметаат како начин на правење и толкување на работите во организацијата, станува тешко да се променат, бидејќи тие бараат длабоко преиспитување и промена во некои од стабилните делови на човековата когнитивна структура (Hofstede et al., 2010). Шајн (Schein, 1990)[34] додава дека таквото учење е суштински проблематично бидејќи преиспитувањето на основните претпоставки привремено го загрозува когнитивниот и интерперсоналниот свет на вработениот, оставајќи лабави количини основна нервоза.

2.3.4. Развивање на организациската култура

Организациската култура е научено однесување, кое може да се развива во различни фази. Кога организацијата е во раните фази, таа најмногу се потпира на основачот и нејзините лидери во формирањето на организациска култура (Hofstede et al., 2010). Во организацијата, основачот игра клучна улога во формирањето на културата со избирање на основната мисија, членовите на групата, срединскиот контекст во кој ќе функционира новата група и првичните одговори што ги дава групата за да успее и да се интегрира во оваа средина (Schein, 1990). Верувањата, вредностите и претпоставките на основачот го формираат јадрото на организацијата од самиот почеток и се пренесуваат на новите членови. Во времето на формирањето, основачот станува „дефинитор“ и креатор кој влева вредности за кои тој верува дека се неопходни и добри за постигнување на мисијата (Denison, 1990).

Лидерите и основачите на организацијата се првото и основно влијание во обликувањето на групното размислување и создавањето средина за развој на организациската култура бидејќи групата првично се потпира на нивното водство (Schein, 1990). Организационите лидери, исто така, имаат голем ефект и влијание врз

[34] Schein, E. H. (1990). Organizational culture. *American Psychologist*, 45(2), 109-119

обликувањето на културата што се појавува во една организација (Schein, 1990). Лидерите помагаат да се развие, обликува и одржува посакуваната организациска култура преку создавање и пренесување на нови збирови на заеднички вредности и основни претпоставки, кои стануваат рутина во организацијата (Jaskyte, 2004). Тие ја пренесуваат културата во размислувањето, чувствата и однесувањето на групата. Тие, исто така, ја генерираат посветеноста на вработениот кон мисијата на организацијата преку нагласување на основните вредности и промовирање на групна лојалност, иновативност, приспособливост и вклученост (Denison, 1990).

Како што една организација расте и се развива, организациската култура е исто така под влијание на искуството и практиката на вработените (Schein, 1990). Постојните вработени се потпираат на сопствените искуства, а добиената култура го одразува искуството на групата, како и делови од верувањата на лидерите и основачите кои функционирале во пракса (Schein, 1990). Подоцна, кога новите членови ќе се приклучат на организацијата, тие се социјализираат со постоечката култура, но со себе носат и некои индивидуални вредности кои влијаат на тоа како тие се прилагодуваат во организацијата (Jaskyte, 2004). Според Џаските (Jaskyte, 2004)[35], искуствата од учењето на членовите на групата се развиваат додека новите верувања, вредности и претпоставки се внесуваат во организацијата од страна на новите членови и лидери. Лидерите ги мотивираат членовите на групата кон остварување на мисијата на организацијата. Кога новите вработени и се приклучуваат на организацијата, тие можат да ја отфрлат постоечката култура со воведување на некои конкурентни вредности, кои може да ја нападнат постоечката култура доколку групата ги прифати вредностите (Ashforth et al., 2008; Beugre, 2010).

2.3.5. Вградување на коруптивни практики во организациската култура

Како што беше споменато погоре, организациската култура се развива од мисијата на основачот, вредностите на лидерите и искуството на групата. Додека се формира оваа организациска култура, коруптивните практики имаат способност да бидат вградени во

[35] Jaskyte, K. (2004). Transformational leadership, organizational culture, and innovativeness in nonprofit organizations. Nonprofit management & leadership, 15(2), 153-168.

структурата на организацијата и на тој начин да станат дел од организациската култура (Ashforth et al., 2008). Овие коруптивни практики можат да се вградат во организациската култура низ три различни фази.

Прво, коруптивните практики се вградуваат во организација кога првпат се случува критична инциденца, во која основачот, лидерот, па дури и групата немаат претходно искуство или поставени насоки за тоа како да се справат со предизвиците што се појавуваат (Schein, 1990). Како што сугерира Шајн (Schein, 1990)[36] во студијата за критичните инциденти, најважните норми на групата се формираат од начинот на кој тие дејствуваат во врска со инциденцата. Кога притисокот и можноста да се вклучат во коруптивна практика почнуваат да се појавуваат во одделот, основните норми ќе бидат централни кои ќе влијаат врз тоа како членот треба да одговори (Vian, 2008). Како резултат на тоа, одговорите на раководството и вработените, доведуваат до формирање на норма која станува дел од организациската култура.

Тие норми кои се развиваат додека се случува критичната инциденца, стануваат институционализирани во втората фаза на развивање на организациска култура која толерира коруптивни практики (Seleim & Bontis, 2009). Институционализацијата е процес со кој практиките се спроведуваат како рутинско прашање, често без свесно размислување за нивната пристојност (Ashforth et al., 2008). Како што практиката станува вообичаена, сите рефлектирачки тригери во структурите се игнорираат како начин да се одржи дејството без многу размислување. Институционализираните коруптивни практики не се ограничени на ниту едно ниво во организацијата и стануваат важен дел од секојдневните активности до тој степен што персоналот не ја сфаќа несоодветноста на своите постапки (Ashforth et al., 2008). Рутинизирањето не само што ги разложува коруптивните практики на специјализирани задачи кои се доделуваат на одделни поединци, туку ги прави овие поединци меѓусебно зависни од други за да ја исполнат својата улога со што корупцијата е помалку забележлива. Како што практиките стануваат рутина, корупцијата станува нормативна, адаптивна и се спроведува без многу размислување (Ashforth et al., 2008).

Овие рутинизирани практики потоа водат до третата фаза каде што се социјализираат со новите членови кои се приклучуваат на организацијата (Keyton, 2011).

[36] Schein, E. H. (1990). Organizational culture. *American Psychologist*, 45(2), 109-119

Организација со корумпирана култура ги социјализира новите вработени на коруптивни практики кои можеби првично и не биле вклучени во коруптивни практики во организацијата доколку постоела алтернативна култура (Ashforth et al., 2008; Pinto et al., 2008; Swamya et al., 2001). Според Шајн (Schein, 1990)[37], процесот на социјализација започнува со регрутирање и избор на нови членови, кои имаат склоности кон збирот на претпоставки, верувања и вредности во таа конкретна организација. Како резултат на тоа, новите вработени почнуваат да се впуштаат во сомнителни практики кога се социјализирани во организациска култура која толерира коруптивни практики (Ashforth et al., 2008). Сепак, не секој новодојденец ќе ги прифати коруптивните практики, бидејќи некои ќе имаат интернализирани општествени норми на етика кои не толерираат коруптивни практики (Beugre, 2010; Torgler & Valey, 2006). Некои од тие нови членови кои се спротивставуваат на постоечката корумпирана култура може да се одлучат да ја напуштат организацијата или да создадат контра-култура која се спротивставува на доминантната култура (Schein, 1990).

Новите вработени се социјализирани во користењето на три тактики: кооптирање, инкрементализам и компромис за воведување на тековни коруптивни дејствија кај новите членови (Ashforth et al., 2008; Manz et al., 2005). Кооптирањето користи награди кои функционираат на многу суптилен начин со поттикнување на новите членови да ја решат нејасноста која преовладува во деловните сценарија на начин кој одговара на нивните лични интереси (Ashforth et al., 2008; Manz et al., 2005). На овој начин, новите членови се фатени несвесни за нивната вмешаност во коруптивни практики (Manz et al., 2005). Инкрементализмот ги поттикнува новите членови да се вклучат во мали дела на корупција, кои може да изгледаат како да не се важни, да се безопасни или неотповикливи (Manz et al., 2005). Актите можат да создадат некаков когнитивен конфликт кој се решава со различни видови техники на рационализација кои организациската култура ги прави достапни за новите членови (Manz et al., 2005). Преку инкременталниот процес на социјализација, новодојдениот почнува да ги рационализира корумпираните однесувања кои подоцна стануваат дел од неговата рутина (van der Merwe & Harris, 2012). Новиот член прави компромиси поради притисокот кој доаѓа внатре од соработниците, а надворешно

[37] Schein, E. H. (1990). Organizational culture. *American Psychologist*, 45(2), 109-119

од поединци пријатели (често со добра волја). Новодојденецот во суштина се враќа на коруптивните тенденции кога постојат итни дилеми, конфликти на улоги или други проблеми (Manz et al., 2005; Vian, 2008).

Како што укажува литературата, организациската култура може да вгради коруптивни практики во структурата на организацијата преку процесот на институционализација, процесот на социјализација и кога се случуваат критични инциденти. Доколку организацијата е толерантна кон коруптивни практики, тие ќе станат дел од неа и ќе влијаат на однесувањето на вработените.

2.4. ТЕОРЕТСКА РАМКА

2.4.1. Димензии на организациската култура

Корупцијата има можност да влезе во организациската култура поради нејзините повеќекратни димензии кои различно се мерат во зависност од димензиите на организацијата и кои варираат според конкурентските вредности во една организација. Студиите покажуваат дека повеќето организации имаат аспекти од сите димензии и атрибути на организациската култура (Schein, 1990; Baker, 2002). Како резултат на тоа, неколку теоретичари на организациската култура како што се Хофстеде и сор. (Hofstede et al., 1990), Камерон и Квин (Cameron and Quinn, 1999), Денисон и Спрејцер (Denison and Spreitzer, 1991), Кук и Лаферти (Cooke and Lafferty, 1989) спроведоа неколку студии за да ги проценат димензиите на организациската култура. Овие студии укажуваат дека постојат различни димензии на организациската култура, кои покажуваат сличности како и разлики во нивното концептуално разбирање (Baker, 2002). Од овие студии, развиени се различни рамки, од кои рамката за конкурентни вредности (Competing Values Framework - CVF) е најважната што ќе се користи во оваа конкретна студија за да се утврдат различните димензии на организациска култура меѓу избраните организации. Сепак, со цел да се оцени важноста на CVF, постои потреба да се дискутираат претходните студии димензиите на организациската култура.

Хофстеде и соработниците би можеле да се наречат први научници кои ги поставиле темелите во една студија спроведена во 1970-тите меѓу европските земји

(Hofstede et al. 1990). Нивната студија идентификуваше четири главни димензии на националната култура (дистанца на моќ, избегнување на несигурност, машко-женско и индивидуализам-колективизам), кои се разликуваат од димензиите на организациската култура. Ова доведе до друга студија од Хофстеде и сор., (Hofstede et al., 1990)[38] која се фокусираше на организациската култура и нејзиниот развој, воспоставувајќи шест димензии на организациската култура, кои вклучуваат: ориентираност кон процес наспроти резултати, ориентираност кон вработени наспроти работа, парохијална наспроти професионална димензија, отворен систем наспроти затворен систем, лабава наспроти цврста контрола и нормативна наспроти прагматична димензија. Според Хофстеде и сор., (Hofstede et al., 2010)[39] овие димензии ја опишуваат наместо да ја пропишуваат културата на организацијата и затоа, не постои позиција која е „суштински добра или лоша“ (стр. 370).

По студијата на Хофстеде, О'Рајли и неговите соработници спроведоа слична студија во Соединетите Држави, користејќи примерок од организации, во кои тие идентификуваа седум димензии на организациската култура. Овие седум димензии се: иновативност, стабилност, почитување на луѓето, ориентираност кон исходот, ориентираност кон детали, тимска ориентација и агресивност (O'Reilly et al., 1991). Студијата на О'Рајли дојде до заклучок дека усогласеноста помеѓу склоноста на вработениот кон одредена димензија и културата на организацијата е поврзана со посветеноста, задоволството и обртот (O'Reilly et al., 1991).

Во истиот временски период на раните 1990-ти, кога О'Рајли ја спроведе својата студија, Даниел Денисон воспостави модел и рамка во корпоративна и организациска култура што даде значаен придонес во разбирањето на компонентите и како на тоа како

[38] Hofstede, G., Neuijen, B., Ohayv, D., and Sanders, G. (1990). Measuring organizational cultures: A qualitative and quantitative study across twenty Cases. *Administrative Science Quarterly*, 35(2), 286-316.

[39] Hofstede, G. H., Hofstede, G. J., and Minkov, M. (2010). Cultures and organizations: Software of the mind: intercultural cooperation and its importance for survival. New York: McGrawHill, pp.364-381

организациските перформанси се под влијание на културата. Денисон (Denison, 1990)[40] идентификуваше четири особини (димензии) на културата означени како: вклученост, конзистентност, приспособливост и мисија. Овие четири димензии ја опишуваат врската помеѓу организациската култура, нејзините влијанија и нејзината ефикасност. Според Денисон (Denison, 1990)[41], вклученоста се однесува на нивото на учество на членовите на организацијата во донесувањето одлуки. Конзистентноста е степенот до кој верувањата, вредностите и очекувањата се одржуваат консензуално од страна на членовите (Denison, 1990). Приспособливоста е степенот до кој организацијата има способност да го промени однесувањето, структурите и системите за да опстане во пресрет на промените во средината, додека мисијата се однесува на постоење на заедничка дефиниција за целта на организацијата (Denison, 1990). Понатаму, Денисон споменува дека карактеристиките на вклученоста и конзистентноста се однесуваат на внатрешната динамика на организацијата, но не се однесуваат на интеракцијата на организацијата со надворешната адаптација. Приспособливоста и карактеристиките на мисијата се фокусираат на односот помеѓу организацијата и нејзиното надворешно опкружување.

Додека претходните студии воспоставија различни димензии на организациската култура, Делобе и сор. (Delobbe et al., 2000)[42] ги стеснуваат истите во четири концептуални домени кои се слични на четирите димензии воспоставени од Камерон и Квин (Cameron and Quinn, 1999) во CVF. Овие домени вклучуваат: ориентација кон луѓе, ориентација кон иновации, ориентација кон исходот и бирократска ориентација. Според Делобе и сор. (Delobbe et al., 2000), доменот на ориентација кон луѓето одразува висока распространетост на поддршка, взаемна поддршка, почит и соработка меѓу членовите на организацијата. Некои од димензиите што се вклопуваат во овој домен се „ориентираност

[40] Denison, D. (1990). *Corporate culture and organizational effectiveness*. New York: Wiley, pp. 101-120

[41] Denison, D. (1990). *Corporate culture and organizational effectiveness*. New York: Wiley, pp. 101-120

[42] Delobbe, N., Haccoun, R.R., and Vandenberghe, C. (2000). Measuring core dimensions of organizational culture: A review of research and development of a new instrument. Paper presented at the Annual Conference of the Society of Industrial and Organizational Psychology, Toronto, Canada.

кон вработените наспроти ориентираност кон работата “ развиена од Хофстеде и сор. (Hofstede et al., 1990) кланска култура“ (Cameron and Quinn, 1999), „култура на поддршка“ и „тимска ориентација“ (O'Reilly et al., 1991). Доменот „иновација“ ја одразува подготвеноста да се преземат ризици, да се прават промени и склоност кон експериментирање (Delobbe et al., 2000). Некои од димензиите што спаѓаат во оваа категорија се „отвореност наспроти затвореност“ (Hofstede et al., 1990); култура на адхократија (Cameron and Quinn, 1999) и иновација (O'Reilly et al., 1991). Контролата или доменот „бирократска ориентација“ се фокусира повеќе на институционализацијата на правилата и процедурите (Delobbe et al., 2000). Некои од димензиите што спаѓаат во оваа категорија се „лабаво наспроти тесно“ (Hofstede et al., 1990) и димензијата „конзистентност“ (Denison, 1990). Хиерархијата е распространета во овој домен и слична на хиерархиската култура во конкурентската рамка на вредности и бирократската димензија распространета во некои инструменти како што е Индексот на организациска култура (Cameron & Quinn, 1999). Последниот домен е ориентацијата кон резултати која се фокусира на исходот и нивото на очекуваните перформанси во организацијата (Delobbe et al., 2000). Во димензиите на Хофстеде, оваа димензија е биполарна: „ориентирана кон процес наспроти резултати“ (Hofstede et al., 1990). Накратко, овие димензии не постојат во опиплива смисла, бидејќи тие се конструкции што имплицираат дека исто како вредностите, не можат директно да се набљудуваат, туку може да се заклучат од вербалните изјави и однесувања на вработените (Hofstede et al., 2010).

За да се овозможат споредби меѓу организациите и да се проучат односите помеѓу организациската култура и другите конструкции, дизајнирани се неколку квантитативни мерни инструменти. Овие димензии ја доловуваат културата преку априори димензии кои се корисни само до степен до кој овие димензии се доволно релевантни и генерички. Меѓу мерните инструменти, четири од нив се сметаат за најчесто користени во повеќето студии за организациската култура (Yun Seok et al., 2010; Delobbe et al., 2000). Овие инструменти вклучуваат (Kwan & Walker, 2004): (а) Профил на организациска култура (O'Reilly et al., 1991), (б) Индекс на организациска култура (Litwin & Stringer, 1968; Wallach, 1983), (в) Инвентар на организациска култура (Cooke & Lafferty, 1989) и (г) Рамката за конкурентни вредности (Cameron & Quinn, 1999; Quinn & Spreitzer, 1991) која доведе до развој на Инструментот за оценување на организациската култура (OCAI).

Оваа студија го користи Инструментот за оценување на организациската култура (OCAI) како мерен инструмент, кој е потврден истражувачки метод за испитување на организациската култура. Целта на OCAI е да процени шест клучни атрибути на организациската култура (Cameron & Quinn, 1999). Резултатот е профил на актуелната култура што е комбинација од четирите архетипи споменати погоре. Шесте атрибути вклучуваат: доминантни карактеристики, организациско лидерство и управување со вработените, организациски „лепак“, стратешки акценти и критериуми за успех. Според Камерон и Квин (Cameron & Quinn, 1999)[43], оваа листа од шест атрибути не е сеопфатна, но се покажала како соодветна слика за различните димензии што постојат во една организација.

2.4.2. Рамка за конкурентни вредности (Competing Values Framework - CVF)

Како што покажуваат претходните студии, постојат различни рамки кои имаат воспоставено различни димензии на организациската култура; сепак, една од најважните рамки е CVF. Оваа рамка беше воспоставена од истражувачите Роберт Квин и Џон Рорбо во нивната статија со наслов „Конкурентно – вредносен пристап кон организациската ефективност“ која беше објавена во 1983 година. CVF одговара на оваа конкретна студија поради следните причини: има малку димензии со широки импликации и вклучува само две конкурентни димензии кои можат да се опфатат во четирите димензии клан, хиерархија, пазар и адхократија. Овие четири димензии ја вклучуваат суштината на најчесто прифатените димензии во согласност со анализата на Делобе и сор. (Delobbe et al., 2000)[44]. CVF е емпириски потврдена во кроскултурно истражување со голем број студии кои ја утврдуваат како сигурна рамка што е релевантна за оваа конкретна студија (Yun Seok et al., 2010). Дополнително, OCAI е применет во над 10.000 организации што ја прави една од најкористените рамки во последните две или три децении. CVF се смета за

[43] Cameron, K. S. and Quinn, R. E. (1999). Diagnosing and changing organizational culture. Reading: Addison-Wesley. pp. 145-163

[44] Delobbe, N., Haccoun, R.R., and Vandenberghe, C. (2000). Measuring core dimensions of organizational culture: A review of research and development of a new instrument. Paper presented at the Annual Conference of the Society of Industrial and Organizational Psychology, Toronto, Canada.

еден од најрелевантните модели на нашето време во одредувањето на организациската култура (Yun Seok et al., 2010).

Според Камерон и Квин (Cameron & Quinn, 1999)[45], CVF се смета за еден од 50-те најважни модели во науката за менаџментот. CVF е проучувана и тестирана во организации повеќе од дваесет и пет години од група внимателни лидери од водечки бизнис школи и корпорации. Пред неколку години, Ford Motor Company, во партнерство со Универзитетот во Мичиген, разви специфични активности за обука за управување и развојни програми за примена на CVF како заедничка конструкција за испитување на различни сложени прашања и процеси во една организација. Утврдено е дека CVF е исклучително корисен модел за организирање и разбирање на широк спектар на организациски и индивидуални појави, вклучувајќи теории за организациска ефективност, лидерски компетенции, организациска култура, организациски дизајн, фази на развој на животниот циклус, и организациски квалитет (Cameron & Quinn, 1999).

Оваа рамка е искористена за истражување на организациската култура во различни области како што се спортот, бизнисот, образованието, здравството и јавниот сектор, но не е применета во НВО секторот (Yun Seok et al., 2010). Рамката помага во идентификувањето на основните претпоставки на организацијата кои влијаат на однесувањето на нејзините членови (Cameron et al., 2006). Исто така, се користи низ целиот свет и се применува од истражувачи и практичари за многу аспекти на организациите како што се вредностите, организациската култура, комуникацијата и лидерството во други области (Cameron et al., 2006).

CVF сугерира дека организациите може да се окарактеризираат по две димензии, од кои секоја претставува алтернативен пристап кон основните предизвици што сите организации мора да ги решат заради нивниот опстанок (Cameron et al., 2006; Helfrich et al., 2007). Двете основни димензии на CVF формираат четири квадранти, од кои секој претставува кластер со различни критериуми што може да се однесува на кој било организациски релевантен фактор (Cameron et al., 2006). Рамката ја открива и сложеноста на она со што се соочуваат организациите и носителите на одлуки, и интеграцијата на

[45] Cameron, K. S. and Quinn, R. E. (1999). Diagnosing and changing organizational culture. Reading: Addison-Wesley. pp. 145-163

грижите за менаџерските и човечките ресурси низ организациите. Според CVF, постојат вродени тензии и противречности со кои се соочуваат различни организации и лидери во тек на приспособувањето на надворешното опкружување и фокусирањето на внатрешноста заради постигнување успех (Al – Khalifa & Aspinwall, 2001).

Првиот сет на конкурентни вредности е степенот до кој организацијата ја нагласува централизацијата и контролата врз организациските процеси наспроти децентрализацијата и флексибилноста (Al – Khalifa & Aspinwall, 2001). На пример, некои организации се сметаат за ефективни поради нивната приспособливост, органска природа, агилност и нестабилност што ги типизираат нивните перформанси и се клучот за нивниот успех (Cameron & Quinn, 1999). Другите организации се сметаат за ефективни ако се стабилни, предвидливи и механички - на пример, повеќето универзитети и владини агенции (Cameron & Quinn, 1999). Вториот сет на конкурентни вредности е степенот до кој една организација е ориентирана кон сопственото внатрешно опкружување и процеси наспроти надворешното опкружување и односите со надворешните субјекти, како што се клиентите (Al – Khalifa & Aspinwall, 2001). Некои организации имаат големи вредности поврзани со нивните хармонични внатрешни карактеристики, додека други создаваат вредност првенствено преку фокус на предизвикувањето или натпреварувањето со други субјекти надвор од нивните граници.

Двете димензии дискутирани погоре создаваат четири квадранти, од кои секој претставува посебен сет на основни вредности кои го дефинираат она што се смета за правилно и соодветно во одредена организација (Quinn et al., 1991). Секој квадрант се натпреварува или е контрадикторен со квадрантот на дијагоналата. Според Квин и сор., (Quinn et al., 1991)[46], вертикалната оска се движи од флексибилност на едната страна и контрола на другата страна; хоризонталната оска се движи од внатрешен фокус на едната страна до надворешен фокус на другата страна. Четирите квадранти може да се сумираат како горен лев квадрант (соработува), на пример, идентификува создавање вредност и

[46] Quinn, R. E., Hildebrandt, H. W., Rogers, P. S., and Thompson, M. P. (1991). A competing values framework for analyzing presentational communication in management contexts. pp. 24-36

критериуми за изведба кои нагласуваат внатрешен, органски фокус, додека долниот десен квадрант (се натпреварува) го идентификува создавањето вредности и критериуми за изведба кои нагласуваат надворешен, контролен фокус. Слично на тоа, горниот десен квадрант (креира) ги идентификува критериумите за создавање вредност и перформанси кои нагласуваат надворешни, органски фокус додека долниот лев квадрант (контролира) нагласува внатрешни, контролни критериуми за создавање вредност и перформанси (Quinn et al., 1991).

Утврдено е дека CVF е ефективна алатка во деловното опкружување за обука и развој на менаџментот. Затоа, се користи како алатка за едукација, обука и развој на менаџерски лидери на различни нивоа на примена и на различни нивоа на сложеност. CVF се користи во високообразовните институции каде што се изучува на многу курсеви и на додипломски и на постдипломски нивоа. Оваа рамка е сеопфатна алатка за организирање и разбирање на очигледниот хаос на секојдневните сложености со кои се соочуваат менаџерите при водење на нивните организации. Силата на CVF е во тоа што може да се користи и како средство за стекнување на управувачка перспектива на сложени ситуации поради тензиите и дилемите кои се својствени за организациите (Deshpande & Farley, 2004).

2.4.2.1. Примена на CVF во меѓународен контекст

Оваа рамка се користи не само во Соединетите Американски Држави, туку и во други земји ширум светот (Deshpande & Farley, 2004). Постојат студии кои го примениле CVF во меѓународен контекст, што укажува на тоа дека оваа рамка била успешна во постигнувањето слични резултати во споредба со студиите спроведени во САД. Тие покажале дека четирите димензии на организациската култура се присутни меѓу проучуваните организации, но важноста на секоја димензија значително се разликува во различни земји. Притоа заклучиле дека надворешно ориентираните култури ги надминуваат внатрешните ориентирани организации (Deshpande & Farley, 2004).

Слично на тоа, Кван и Вокер (Kwan and Walker, 2004)[47] се обидоа да покажат дека CVF може да се користи не само за да ја претстави културата на една организација, туку и да служи како основа врз која една организација може да се разликува од другите според нејзината организациска култура. Оваа емпириска студија успешно ја потврди валидноста на CVF како алатка за диференцирање на организациите врз основа на четирите типа на култури. Друга студија спроведена од Ал-Калифа и Аспинвол (Al-Khalifa and Aspinwall, 2001)[48] го примени CVF за проучување на карактеристиките на организациската култура во во врска со спроведувањето на управувањето со вкупниот квалитет. Оваа студија која опфати испитаници од Европа, САД и арапските земји покажа дека многу индустрии имаат кланска доминантна димензија на организациската култура, но тие исто така имаат тенденција да бидат наклонети кон мешавина на хиерархиски и рационални карактеристики. Покрај тоа, организациите покажуваат тенденција да го нагласат мерењето и документацијата со намера да донесат стабилност и контрола. Понатаму, од вработените се очекува да ги следат организациските правила, тие се финансиски наградени доколку работат добро, а од менаџерите обично се очекува да ги следат и координираат активностите за да се утврди дали вработените ги почитуваат тие правила (Al-Khalifa and Aspinwall, 2001).

Овие студии, меѓу другото, укажуваат на скромна поддршка на CVF како успешна рамка и на локален и на меѓународен контекст во одредувањето на постоењето на двете конкурентни вредности и четирите димензии на организациската култура.

[47] Kwan, P. and A. Walker. (2004). Validating the competing values model as a representation of organizational culture through inter-institutional comparisons. Organizational Analysis, 12(1), 21-39.

[48] Al-Khalifa, K. N. and Aspinwall, E. M. (2001). Using the competing values framework to investigate the culture of Qatar industries. Total Quality Management, 12(4), 417-428.

2.4.3. Димензии на организациска култура засновани на рамката за конкурентни вредности

Гледајќи ја CVF рамката, Камерон и Квин (Cameron & Quinn, 1999)[49] во нивната книга "Дијагностицирање и менување на организациската култура" ги сумираат организациските култури во четири групи, кои се вкрстено класифицирани врз основа две динензии на конкурентните вредности. Четирите димензии на културата се: клан, пазар, хиерархија и адхократија. Овие четири димензии се вклопуваат во четирите квадранти на CVF. Организациите се приклонуваат кон одреден квадрант или една доминантна димензија, и затоа, немаат идеална културна парцела (Cameron & Quinn, 1999). Идеалниот културен заговор имплицира дека организацијата ги има сите четири димензии во исто време, меѓутоа, овие димензии не се исклучуваат меѓусебно; секоја организација до одреден степен ја изразува секоја димензија, но сепак повеќето организации нагласуваат некои од овие димензии повеќе од другите (Quinn & Cameron, 1999). Според Камерон и Квин (Cameron and Quinn, 1999)[50], повеќе од 80 проценти од неколкуте илјади организации што ги проучувале се карактеризираат со една или повеќе од културната димензија идентификувана од рамката. Меѓутоа, оние организации кои немаат доминантен тип на култура „или имаат тенденција да бидат нејасни за нивната култура или речиси подеднакво ги нагласуваат четирите различни културни типови" (стр. 52).

2.4.3.1. Кланска култура

Според Камерон и Квин (Cameron and Quinn, 1999), кланската култура е слична на организација од семеен тип, која има силно чувство за споделени вредности, кохезии, цели, тимска работа и вклученост на вработените во донесувањето одлуки. Организацијата е посветена на благосостојбата на своите вработени бидејќи себеси се гледа повеќе како пошироко семејство отколку како економски ентитет (Cameron & Quinn, 1999). Вработените во оваа култура се гледаат како партнери и главната задача на раководството е да ги овласти и да го олесни нивното учество, посветеност и лојалност

[49] Cameron, K. S. and Quinn, R. E. (1999). Diagnosing and changing organizational culture. Reading: Addison-Wesley. pp. 145-163

[50] Cameron, K. S. and Quinn, R. E. (1999). Diagnosing and changing organizational culture. Reading: Addison-Wesley. pp. 145-163

(Cameron & Quinn, 1999). Во кланската култура, која е слична на културата ориентирана кон вработените, дискутирана од Хофстеде и сор. (Hofstede et al., 1990)[51], личните проблеми и благосостојбата на вработените се земаат предвид кога групите или комитетите донесуваат одлуки (Hofstede, 2001). Вклучувањето на вработените создава чувство на одговорност и сопственост (Hofstede et al.). Во кланската култура, успехот се дефинира во однос на внатрешната клима и грижата за луѓето, а организацијата највисока цена става на консензусот (Cameron & Quinn, 1999).

Сепак, гледиштето за организацијата на кланската култура како за пошироко семејство може да доведе до неможност на вработениот да го одвои личниот живот од практиките на организацијата. Ова може да создаде одреден притисок за вклучување во корупција за да се задоволат потребите на семејството, роднините, пријателите и заедницата (de Graaf, 2007; Vian, 2008). Силните роднински и етнички врски имаат тенденција да бидат попогодни за кооперативниот тип на култури слични на кланската култура која се наоѓа во земјите во развој, и за кои има поголема веројатност да бидат вклучени во коруптивни практики (Duggars & Duggars, 2004).

2.4.3.2. Хиерархиска култура

Оваа култура се карактеризира со структурирани и формализирани правила, кои се лепилото што ја држи организацијата заедно што резултира со стабилност, ефикасни перформанси и непречено функционирање (Cameron & Quinn, 1999). Хиерархиската култура може да се опише како строго контролирана култура, што е потврдено со голем број стандардизирани процедури, повеќе хиерархиски нивоа и акцент на зајакнување на правилата (Hofstede et al., 1990). Овие структурирани правила и политики го регулираат она што го прават вработените во организацијата (Cameron & Quinn, 1999).

Овие правила на хиерархиската култура создаваат конзистентност, со високо посветени членови и карактеристични методи на водење на бизнисот (Denison, 1990). Сепак, оваа структурирана култура може да ги преоптерети вработените на сметка на

[51] Hofstede, G., Neuijen, B., Ohayv, D., and Sanders, G. (1990). Measuring organizational cultures: A qualitative and quantitative study across twenty Cases. *Administrative Science Quarterly*, 35(2), 286-316.

правилата (Baker, 2002). Во оваа хиерархиска култура, успехот се дефинира во смисла на доверлива испорака, непречено распоредување и ниска цена. Нејзината работна средина е свесна за трошоците во споредба со контролирана лабава култура која е помалку рестриктивна (Hofstede, 2001). Лидерите се гордеат со тоа што се добри координатори и организатори кои се насочени кон ефикасност (Cameron & Quinn, 1999).

Во хиерархиската култура, вработените имаат јасен сет на што треба и што не треба, кои работат како водич за нив; оттука, вработените се свесни за цената на вклучувањето во коруптивни практики (Denison, 1990). Организацијата без соодветни проверки и рамнотежи и без одговорност и за моќта и за ресурсите што им се доверени на носителите на функции е поверојатно да биде сфатена како корумпирана (Uneke, 2010). Вработените од хиерархиска култура се оставени со ограничена дискреција, бидејќи јасно се предвидени последиците од вклучување во корупција (Vian, 2008). Затоа, хиерархиската култура која е доследна на своите вредности и норми, со добро социјализирани членови, ќе ги намали шансите вработените да се вклучат во коруптивни практики.

2.4.3.3. Пазарна култура

Организација која се карактеризира со пазарни димензии е ориентирана кон надворешното опкружување наместо кон внатрешните работи (Cameron & Quinn, 1999). Таа е фокусирана на трансакции со главно надворешни изборни тела, вклучувајќи добавувачи, клиенти, носители на лиценца, изведувачи и регулатори. Основните претпоставки во оваа култура се дека надворешното опкружување е агресивно, конкурентно, а клиентите се заинтересирани за квалитетот. Како резултат на тоа, целта е да се насочи организацијата кон резултати и исходи (Cameron & Quinn, 1999).

Акцентирањето на победата е лепилото што ја држи организацијата заедно (Cameron & Quinn, 1999). Затоа, организациите кои се карактеризираат со пазарна димензија имаат чувство за надворешна мисија, во комбинација со контрола, која може да биде многу успешна. Чувството за мисија им дава цел и значење на вработените; исто така обезбедува јасно чувство за насока и цели кои дефинираат соодветен курс на дејствување на организацијата и нејзините вработени (Denison, 1990). Бидејќи пазарната култура се

смета за агресивна и конкурентна, високите нивоа на конкуренција меѓу вработените ги намалуваат мотивите за вклучување во коруптивни практики поради високите ризици од коруптивното однесување (Sandholtz & Taagepera, 2005). Затоа, организациите со висока конкурентност се помалку толерантни кон коруптивни практики отколку помалку конкурентната култура (Assad & Goddard, 2010).

2.4.3.4. Адократска култура

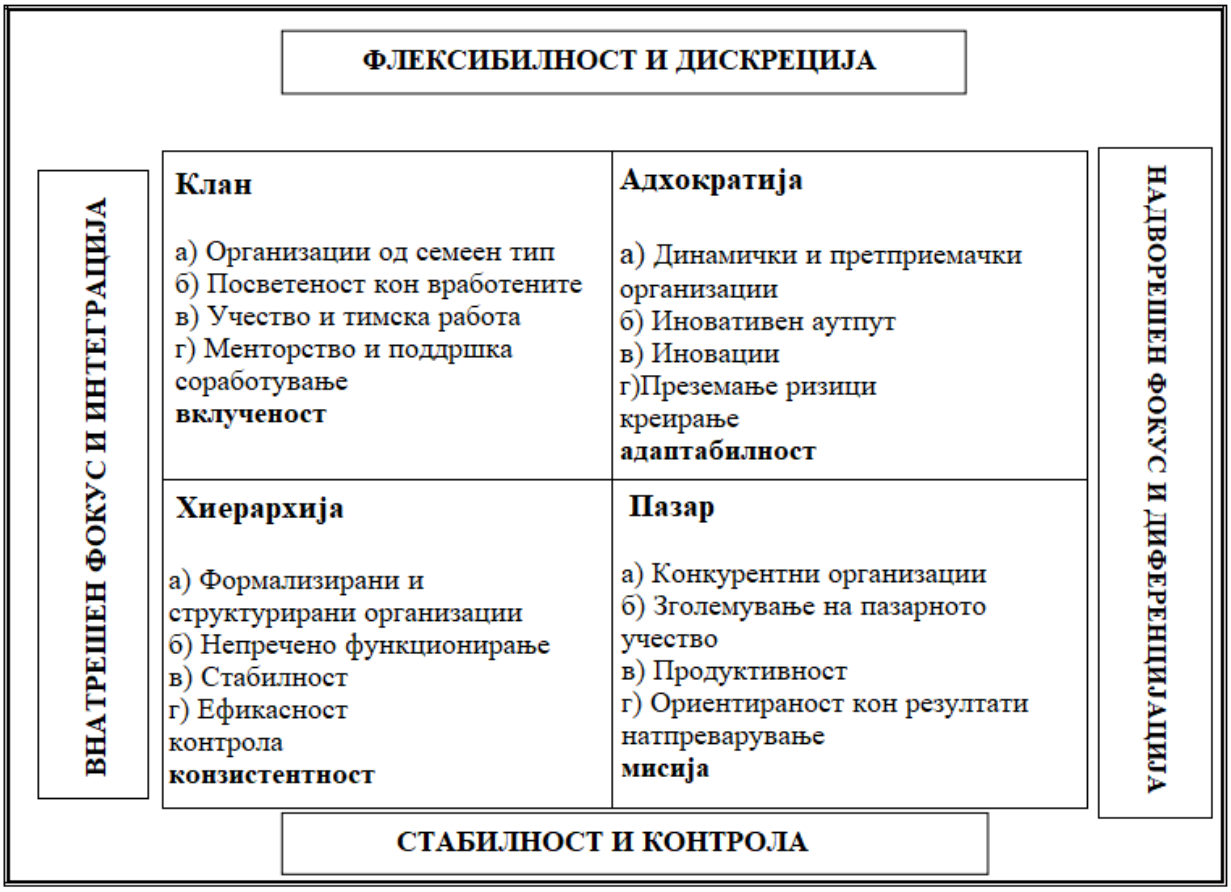
Една од функциите на организациската култура е да се прилагоди на постојано променливата средина со тоа што ќе биде креативна и способна да се реконфигурира брзо кога ќе се појават нови околности (Cameron & Quinn, 1999). Организацијата во која доминира културата на адхократија нагласува дека е на водечката страна во новите знаења, производи и услуги (Cameron & Quinn, 1999). Покрај тоа, долгорочниот акцент на организацијата е на брзиот раст, стекнувањето нови ресурси и подготвеноста за промени. Денисон (Denison, 1990)[52] ја опишува оваа култура како култура на висока приспособливост бидејќи вработените се подготвени да преземаат ризици и се отворени за нови идеи. Во културата на адхократија, која е слична на културата ориентирана кон резултат во моделот на Хофстеде[53], на вработените им е удобно на нови територии; сметаат дека се подготвени да се соочат со какви било нови предизвици додека вложуваат максимален напор во својата работа (Hofstede et al. 1990). Во оваа култура, посветеноста на иновациите и претприемништвото ја држи организацијата заедно, додека успехот значи производство на уникатни и оригинални производи и услуги (Cameron & Quinn, 1999).

Како што организацијата реагира на своето надворешно опкружување, таа бара капацитет за реструктуирање и реинституционализирање на збир на однесувања и процеси (Denison, 1990). Овие прилагодувања можат да отворат нова конфузија меѓу вработените додека тие ја сфаќаат новата рамка на норми и практики (Denison, 1990). Организациите

[52] Denison, D. (1990). *Corporate culture and organizational effectiveness*. New York: Wiley, pp. 101-120

[53] Hofstede, G., Neuijen, B., Ohayv, D., and Sanders, G. (1990). Measuring organizational cultures: A qualitative and quantitative study across twenty Cases. *Administrative Science Quarterly*, 35(2), 286-316.

кои се карактеризираат со оваа димензија работат со голема флексибилност и дискреција за да се прилагодат на новите локации. Вработените најверојатно ќе се вклучат во коруптивни практики за да се прилагодат и да добијат одредено прифаќање меѓу локалното население (Rodriguez et al., 2005).



Слика 2. Интегрирана рамка за конкурентни вредности (Извор: Cameron and Quinn, 1999, Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on the Competing Values Framework, Addison-Wesley, New York, NY.)[54]

Накратко, четирите димензии се фокусираат на различни аспекти на културата, но уште поважно, тие нагласуваат различни функции на културата (Baker, 2002). Организацијата со внатрешен фокус, акцент на контрола и почитување на правилата што водат кон стабилност е поставена во долната лева страна на квадрантно-хиерархиската

[54] Cameron, K. S. and Quinn, R. E. (1999). Diagnosing and changing organizational culture. Reading: Addison-Wesley. pp. 145-163

култура (Helfrich et al., 2007). Организација со внатрешен фокус, акцент на важноста на флексибилноста и учеството е ставена во горната лева страна на квадрантот-кланска култура (Helfrich et al., 2007). Организација со надворешен фокус, акцент на флексибилноста, креативноста и иновативноста е поставена во горната десна страна на квадрантот-адхократска култура (претприемничка култура) (Helfrich et al., 2007). Организациите со надворешен фокус – со акцент на контрола и јасност на задачата и целта кои се означени како пазарна култура (рационална култура) – се сместени во долната десна страна на квадрантот (Helfrich et al., 2007). Организациите кои се во горните квадранти кои се карактеризираат со флексибилност и дискреција веројатно ќе бидат сфатени како покорумпирани од организациите кои се во долните квадранти кои се карактеризираат со контрола и стабилност (Anand et al., 2004).

3. ИСТРАЖУВАЧКИ РЕЗУЛТАТИ

Во согласност со начинот на поставеноста на истражувачките хипотези, резултатите од истражувањето се прикажани во два дела. Првиот дел се однесува на демографските податоци на испитаниците кои се дел од примерокот на истражување. Вториот дел ги содржи споредбите помеѓу невладините организации со различна организациска култура во однос на толеранцијата на истражуваните коруптивни практики заради утврдување на разликите помеѓу нив, а третиот дел ги прикажува резултатите кои се однесуваат на влијанието на видот на организациската култура врз толеранцијата кон коруптивните практики.

3.1. Демографски податоци

Демографските варијабли вклучуваа пол, возраст, години на работење во организацијата, позиција и степен на образование. Табела 1 го содржи приказот на демографските податоци за испитаниците кои влегоа во примерокот на истражување. Истата покажува дека мнозинството од 72 испитаника се мажи (57 %), на возраст од 30-49 години (74%), со работно искуство од пет години или повеќе во нивната сегашна организација (44 %). Согласно дизајност на истражувањето 12 од испитаниците (17%) се дел од раководството на организациите, а 60 испитаника (83%) се на работни позиции кои не се поврзани со менаџментот. Во однос на образованието најголемиот дел од испитаниците се со средно и високо образование (89%) и само мал дел со последипломски магистерски и докторски студии (11%).

Табела 1. Дескриптивна статистика за демографските податоци

Варијабла	N = 72	Фреквенција (%)
Пол		
Машки	**41**	**57**
Женски	31	43
Возраст (во години)		

18-20	0	0
21-29	9	12
30-39	**31**	**43**
40-49	**22**	**31**
50-59	7	10
60+	3	4
Години на вработување		
1 до <3 год.	22	31
3-5 год.	18	25
5+ год.	**32**	**44**
Позиција		
Менаџмент	12	17
Неповрзана со раководство	60	83
Степен на образование		
Средно	**24**	**33**
Високо	**40**	**56**
Магистерски студии	6	8
Докторски студии	2	3

3.2. Споредби помеѓу невладините организации со различна организациска култура во однос на толеранцијата на коруптивните практики

Во овој дел се прикажани резултатите од споредбите помеѓу четирите видови на организациска култура во однос на различните коруптивни практики, заради утврдување на евентуалните разлики помеѓу нив. Добиените резултати се насочени кон проверување на вистинитоста на хипотеза 1.

Табела 2 и Графикон 1 ја содржат дескриптивната статистика за коруптивните практики поврзани со регрутирањето кај невладините организации со различна организациска култура.

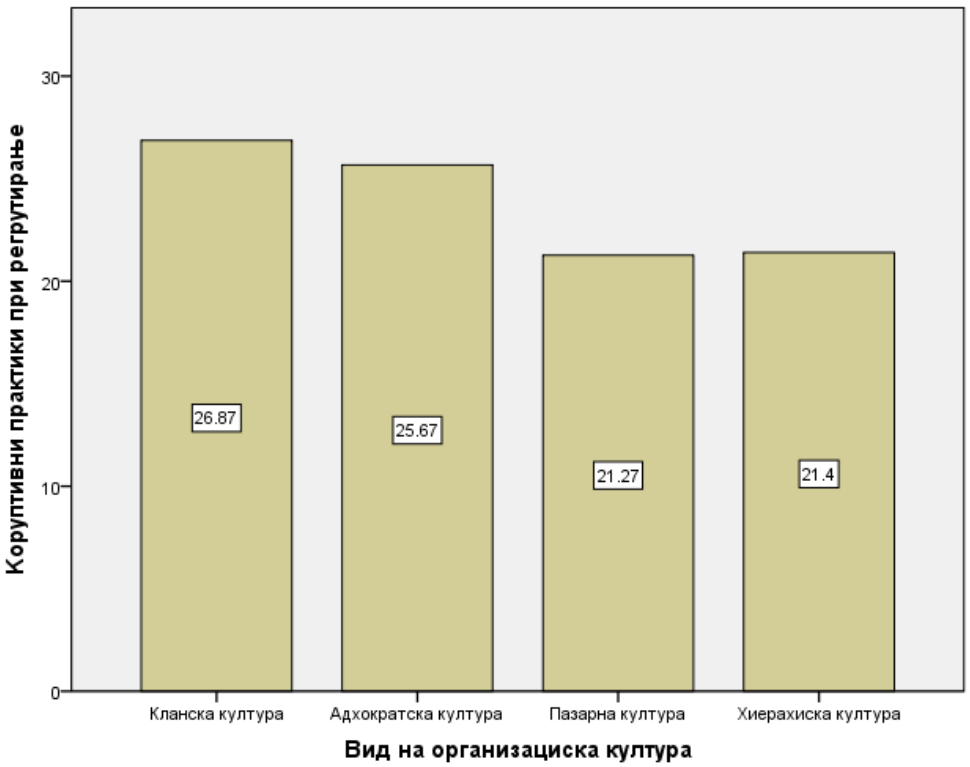
Табела 3 го содржи резултатот за статистичката значајност на разликите помеѓу различните видови на организациска култура во однос на нивната толеранција на коруптивните практики во процесот на регрутирање. За таа цел е применета АНОВА. Во Табела 4 се прикажани мултипните споредби помеѓу организациските култури во однос на испитуваната зависна варијабла, кои се направени со помош на Post Hoc Bonferoni тестот. Добиениот резултат е насочен кон проверување на вистинитоста на хипотеза 1.1.

Табела 2. Декриптивни статистички резултати за коруптивни практики при регрутирање кај невладини организации со различна организациска култура

Descriptives

Коруптивни практики при регрутирање

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
					Lower Bound	Upper Bound		
Кланска култура	15	26,87	1,846	,477	25,84	27,89	24	30
Адхократска култура	15	25,67	1,397	,361	24,89	26,44	23	28
Пазарна култура	15	21,27	2,344	,605	19,97	22,56	18	25
Хиерахиска култура	15	21,40	1,595	,412	20,52	22,28	19	24
Total	60	23,80	3,091	,399	23,00	24,60	18	30



Графикон 1. Декриптивна статистика за коруптивни практики при регрутирање кај невладини организации со различна организациска култура

Табела 3. Споредба помеѓу различните видови на организациска култура во однос на на коруптивните практики при регрутирање

ANOVA

Коруптивни практики при регрутирање

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	376,000	3	125,333	37,413	,000
Within Groups	187,600	56	3,350		
Total	563,600	59			

Табела 4. Мултипни споредби помеѓу различните видови на организациска култура во однос на на коруптивните практики при регрутирање

Multiple Comparisons

Коруптивни практики при регрутирање

Bonferroni

(I) Вид на организациска култура	(J) Вид на организациска култура	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
					Lower Bound	Upper Bound
Кланска култура	Адхократска култура	1,200	,668	,468	-,63)	3,03
	Пазарна култура	5,600*	,668	,000	3,77	7,43
	Хиерахиска култура	5,467*	,668	,000	3,64	7,29
Адхократска култура	Кланска култура	-1,200)	,668	,468	-3,03)	,63
	Пазарна култура	4,400*	,668	,000	2,57	6,23
	Хиерахиска култура	4,267*	,668	,000	2,44	6,09
Пазарна култура	Кланска култура	-5,600)*	,668	,000	-7,43)	-3,77)
	Адхократска култура	-4,400)*	,668	,000	-6,23)	-2,57)
	Хиерахиска култура	-,133)	,668	1,000	-1,96)	1,69
Хиерахиска култура	Кланска култура	-5,467)*	,668	,000	-7,29)	-3,64)
	Адхократска култура	-4,267)*	,668	,000	-6,09)	-2,44)
	Пазарна култура	,133	,668	1,000	-1,69)	1,96

*. The mean difference is significant at the 0.05 level.

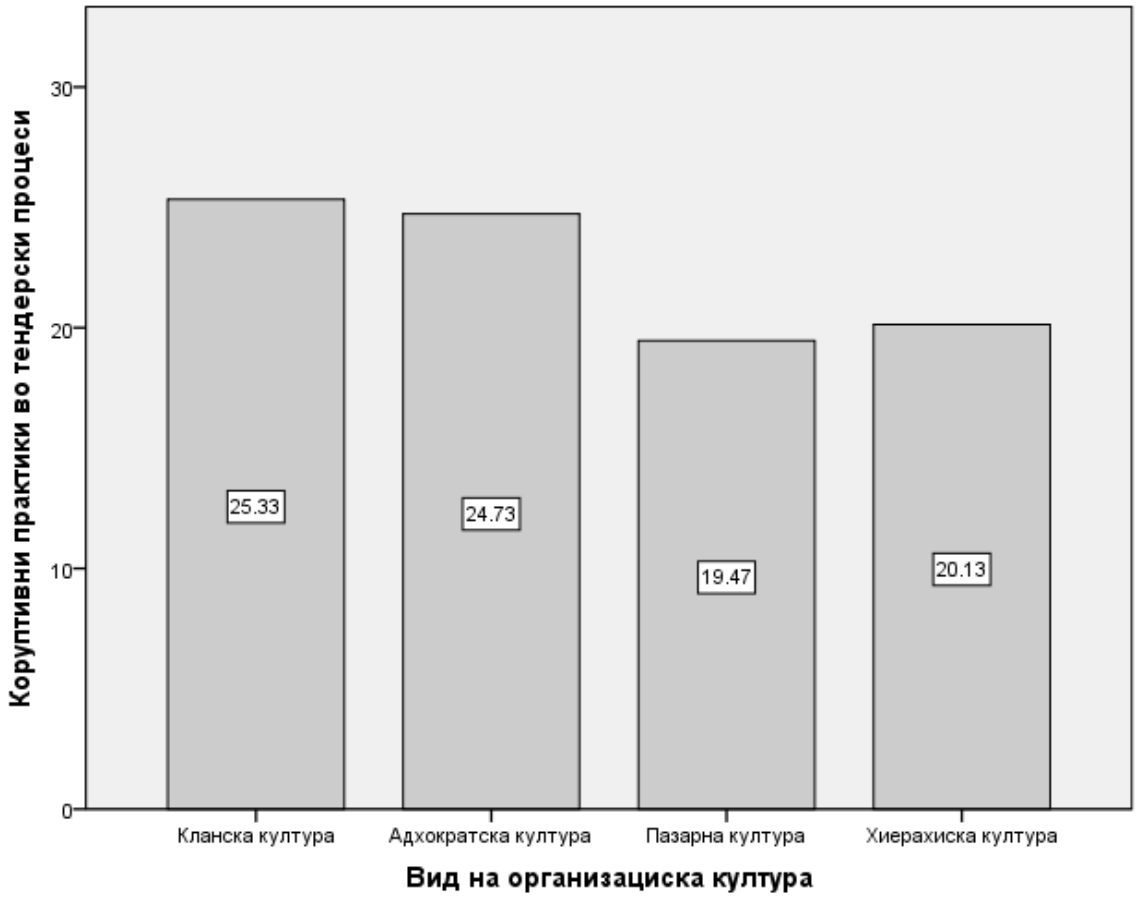
Во Табела 5 и на Графикон 2 е прикажана дескриптивната статистика за коруптивните практики поврзани во тенденрските процеси кај невладините организации со различна организациска култура. Табела 6 дава приказ на резултатот од АНОВА за статистичката значајност на разликите помеѓу различните видови на организациска култура во однос на нивната толеранција на коруптивните практики во тендерските процеси, а во Табела 7 се прикажани мултипните споредби помеѓу организациските култури во однос на зависната варијабла направени со Post Hoc Bonferoni тестот. Добиениот резултат е насочен кон проверување на вистинитоста на хипотеза 1.2.

Табела 5. Декриптивни статистички резултати за коруптивни практики во тендерските процеси кај невладини организации со различна организациска култура

Descriptives

Коруптивни практики во тендерски процеси

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
					Lower Bound	Upper Bound		
Кланска култура	15	25,33	1,799	,465	24,34	26,33	22	28
Адхократска култура	15	24,73	1,486	,384	23,91	25,56	22	27
Пазарна култура	15	19,47	1,727	,446	18,51	20,42	16	23
Хиерахиска култура	15	20,13	1,407	,363	19,35	20,91	18	22
Total	60	22,42	3,088	,399	21,62	23,21	16	28



Графикон 2. Декриптивна статистика за коруптивни практики во тендерските процеси кај невладини организации со различна организациска култура

Табела 6. Споредба помеѓу различните видови на организациска култура во однос на коруптивните практики во тендерските процеси

ANOVA

Коруптивни практики во тендерски процеси

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	416,850	3	138,950	53,393	,000
Within Groups	145,733	56	2,602		
Total	562,583	59			

Табела 7. Мултипни споредби помеѓу различните видови на организациска култура во однос на коруптивните практики во тендерските процеси

Multiple Comparisons

Коруптивни практики во тендерски процеси

Bonferroni

(I) Вид на организациска култура	(J) Вид на организациска култура	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
					Lower Bound	Upper Bound
Кланска култура	Адхократска култура	,600	,589	1,000	-1,01)	2,21
	Пазарна култура	5,867*	,589	,000	4,26	7,48
	Хиерахиска култура	5,200*	,589	,000	3,59	6,81
Адхократска култура	Кланска култура	-,600)	,589	1,000	-2,21)	1,01
	Пазарна култура	5,267*	,589	,000	3,66	6,88
	Хиерахиска култура	4,600*	,589	,000	2,99	6,21
Пазарна култура	Кланска култура	-5,867)*	,589	,000	-7,48)	-4,26)
	Адхократска култура	-5,267)*	,589	,000	-6,88)	-3,66)
	Хиерахиска култура	-,667)	,589	1,000	-2,28)	,94
Хиерахиска култура	Кланска култура	-5,200)*	,589	,000	-6,81)	-3,59)
	Адхократска култура	-4,600)*	,589	,000	-6,21)	-2,99)
	Пазарна култура	,667	,589	1,000	-,94)	2,28

*. The mean difference is significant at the 0.05 level.

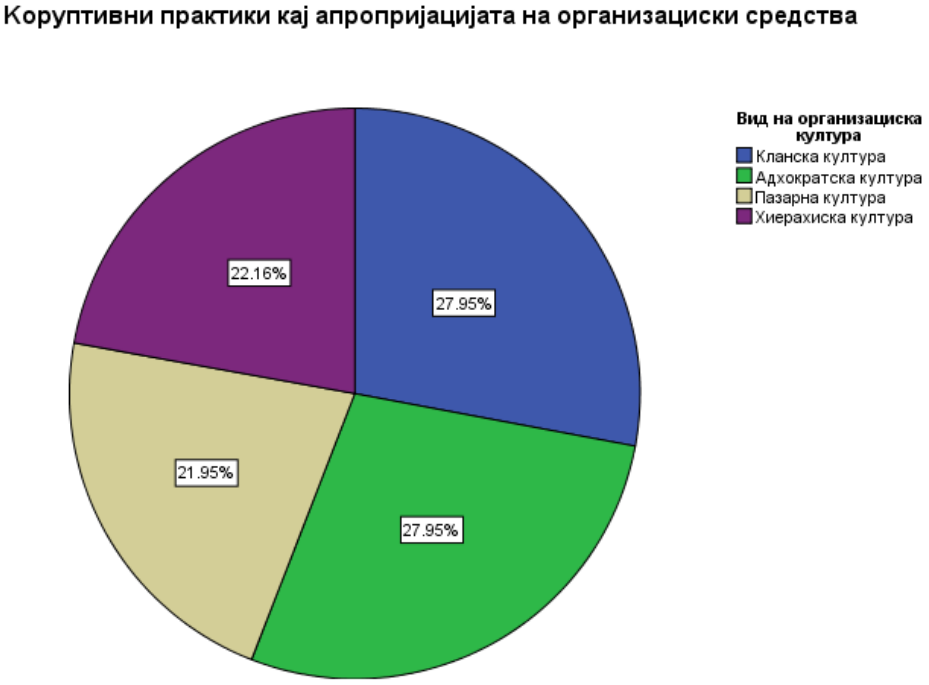
Во продолжение во Табела 8 и на Графикон 3 се прикажани дескриптивните статистички резултати за коруптивните практики при апропријацијата на организациските средства кај невладините организации со различна организациска култура. На ист начин како и претходно во Табела 9 е прикажан дава резултатот од АНОВА за статистичката значајност на разликите помеѓу различните видови на организациска култура во однос на нивната толеранција на коруптивните практики кои се однесуваат на апропријацијата на организациските средства, а во Табела 10 се прикажани мултипните споредби помеѓу организациските култури во однос на истата зависна варијабла за што и овде е применет Post Hoc Bonferoni тестот. Вака добиениот резултат е насочен кон проверување на вистинитоста на хипотеза 1.3.

Табела 8. Декриптивни статистички резултати за коруптивни практики при апропријацијата на организациски средства кај невладини организации со различна организациска култура

Descriptives

Коруптивни практики кај апропријацијата на организациски средства

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
					Lower Bound	Upper Bound		
Кланска култура	15	26,40	1,682	,434	25,47	27,33	24	29
Адхократска култура	15	26,40	1,639	,423	25,49	27,31	24	29
Пазарна култура	15	20,73	1,710	,441	19,79	21,68	18	24
Хиерахиска култура	15	20,93	1,387	,358	20,17	21,70	19	23
Total	60	23,62	3,216	,415	22,79	24,45	18	29



Графикон 3. Коруптивни практики при апропријацијата на организациски средства кај невладини организации со различна организациска култура

Табела 9. Споредба помеѓу различните видови на организациска култура во однос на коруптивните практики кај апропријацијата на организациски средства

ANOVA

Коруптивни практики кај апропријацијата на организациски средства

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	465,117	3	155,039	59,850	,000
Within Groups	145,067	56	2,590		
Total	610,183	59			

Табела 10. Мултипни споредби помеѓу различните видови на организациска култура во однос на коруптивните практики кај апропријацијата на организациски средства

Multiple Comparisons

Коруптивни практики кај апропријацијата на организациски средства

Bonferroni

(I) Вид на организациска култура	(J) Вид на организациска култура	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
					Lower Bound	Upper Bound
Кланска култура	Адхократска култура	,000	,588	1,000	-1,61)	1,61
	Пазарна култура	5,667*	,588	,000	4,06	7,27
	Хиерахиска култура	5,467*	,588	,000	3,86	7,07
Адхократска култура	Кланска култура	,000	,588	1,000	-1,61)	1,61
	Пазарна култура	5,667*	,588	,000	4,06	7,27
	Хиерахиска култура	5,467*	,588	,000	3,86	7,07
Пазарна култура	Кланска култура	-5,667)*	,588	,000	-7,27)	-4,06)
	Адхократска култура	-5,667)*	,588	,000	-7,27)	-4,06)
	Хиерахиска култура	-,200)	,588	1,000	-1,81)	1,41
Хиерахиска култура	Кланска култура	-5,467)*	,588	,000	-7,07)	-3,86)
	Адхократска култура	-5,467)*	,588	,000	-7,07)	-3,86)
	Пазарна култура	,200	,588	1,000	-1,41)	1,81

*. The mean difference is significant at the 0.05 level.

Во продолжение во Табела 11 и на Графикон 4 се прикажани дескриптивните статистички резултати за коруптивните практики поврзани со злоупотреба на канцелариските ресурси кај невладините организации со различна организациска култура.

Табела 12 го содржи резултатот од АНОВА тестот за статистичката значајност на разликите помеѓу различните видови на организациска култура во однос на нивната толеранција на коруптивните практики кои поврзани со злоупотреба на канцелариски ресурси, а во Табела 13 се прикажани мултипните споредби помеѓу организациските култури во однос на толеранцијата на злоупотребата на канцелариските ресурси, а за тоа повторно е применет Post Hoc Bonferoni тестот. Овој резултат е насочен кон проверување на вистинитоста на хипотеза 1.4.

Табела 11. Декриптивни статистички резултати за коруптивни практики со злоупотреба на канцелариските ресурси кај невладини организации со различна организациска култура

Descriptives

Коруптивни практики со злоупотреба на канцелариски ресурси

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
					Lower Bound	Upper Bound		
Кланска култура	15	25,67	1,589	,410	24,79	26,55	23	28
Адхократска култура	15	25,33	1,447	,374	24,53	26,13	22	27
Пазарна култура	15	20,20	1,521	,393	19,36	21,04	18	23
Хиерахиска култура	15	20,87	1,302	,336	20,15	21,59	19	24
Total	60	23,02	2,896	,374	22,27	23,76	18	28



Графикон 4. Коруптивни практики со злоупотреба на канцелариски ресурси кај невладини организации со различна организациска култура

Табела 12. Споредба помеѓу различните видови на организациска култура во однос на коруптивните практики поврзани со злоупотреба на канцелариски ресурси

ANOVA

Коруптивни практики со злоупотреба на канцелариски ресурси

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	374,183	3	124,728	57,821	,000
Within Groups	120,800	56	2,157		
Total	494,983	59			

Табела 13. Мултипни споредби помеѓу различните видови на организациска култура во однос на коруптивните практики поврзани со злоупотреба на канцелариски ресурси

Multiple Comparisons

Коруптивни практики со злоупотреба на канцелариски ресурси

Bonferroni

(I) Вид на организациска култура	(J) Вид на организациска култура	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
					Lower Bound	Upper Bound
Кланска култура	Адхократска култура	,333	,536	1,000	-1,13)	1,80
	Пазарна култура	5,467*	,536	,000	4,00	6,93
	Хиерахиска култура	4,800*	,536	,000	3,33	6,27
Адхократска култура	Кланска култура	-,333)	,536	1,000	-1,80)	1,13
	Пазарна култура	5,133*	,536	,000	3,67	6,60
	Хиерахиска култура	4,467*	,536	,000	3,00	5,93
Пазарна култура	Кланска култура	-5,467)*	,536	,000	-6,93)	-4,00)
	Адхократска култура	-5,133)*	,536	,000	-6,60)	-3,67)
	Хиерахиска култура	-,667)	,536	1,000	-2,13)	,80
Хиерахиска култура	Кланска култура	-4,800)*	,536	,000	-6,27)	-3,33)
	Адхократска култура	-4,467)*	,536	,000	-5,93)	-3,00)
	Пазарна култура	,667	,536	1,000	-,80)	2,13

*. The mean difference is significant at the 0.05 level.

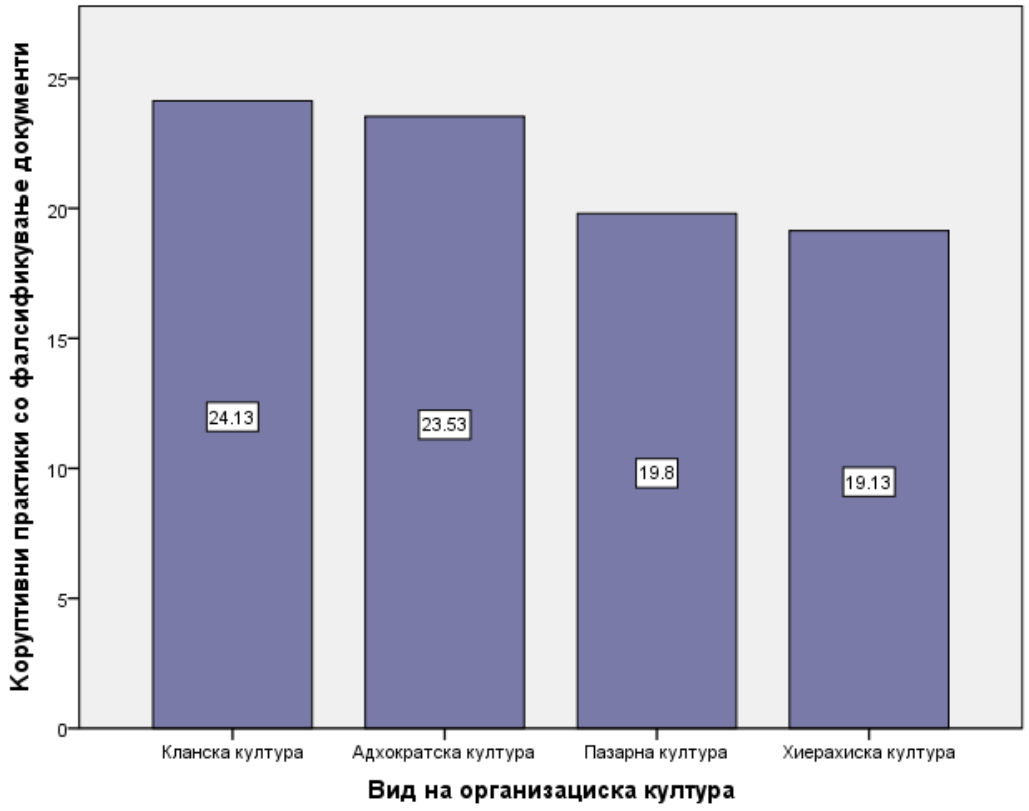
На крајот од ова поглавје во Табела 14 и на Графикон 5 се прикажани дескриптивните статистички резултати за коруптивните практики кои се однесуваат на фалсификувањето на документи кај невладините организации со различна организациска култура. Во Табела 15 и Табела 16 се прикажани резултатите од АНОВА тестот за статистичката значајност на разликите помеѓу различните видови на организациска култура во однос на нивната толеранција на коруптивните практики кои поврзани со фалсификувањето на документи, односно, мултипните споредби од Post Hoc Bonferoni тестот помеѓу организациските култури во однос на толеранцијата на истата коруптивна практика. Добиените резултати се насочени кон проверување на вистинитоста на хипотеза 1.5.

Табела 14. Декриптивни статистички резултати за коруптивни практики со фалсификување на документи кај невладини организации со различна организациска култура

Descriptives

Коруптивни практики со фалсификување документи

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
					Lower Bound	Upper Bound		
Кланска култура	15	24,13	1,246	,322	23,44	24,82	22	26
Адхократска култура	15	23,53	1,356	,350	22,78	24,28	21	26
Пазарна култура	15	19,80	1,082	,279	19,20	20,40	18	22
Хиерахиска култура	15	19,13	1,060	,274	18,55	19,72	18	21
Total	60	21,65	2,510	,324	21,00	22,30	18	26



Графикон 5. Коруптивни практики со фалсификување на документи кај невладини организации со различна организациска култура

Табела 15. Споредба помеѓу различните видови на организациска култура во однос на коруптивните практики поврзани со фалсификување на документи

ANOVA

Коруптивни практики со фалсификување документи

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	292,050	3	97,350	68,487	,000
Within Groups	79,600	56	1,421		
Total	371,650	59			

Табела 16. Мултипни споредби помеѓу различните видови на организациска култура во однос на коруптивните практики поврзани со фалсификување на документи

Multiple Comparisons

Коруптивни практики со фалсификување документи

Bonferroni

(I) Вид на организациска култура	(J) Вид на организациска култура	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
					Lower Bound	Upper Bound
Кланска култура	Адхократска култура	,600	,435	1,000	-,59)	1,79
	Пазарна култура	4,333*	,435	,000	3,14	5,52
	Хиерахиска култура	5,000*	,435	,000	3,81	6,19
Адхократска култура	Кланска култура	-,600)	,435	1,000	-1,79)	,59
	Пазарна култура	3,733*	,435	,000	2,54	4,92
	Хиерахиска култура	4,400*	,435	,000	3,21	5,59
Пазарна култура	Кланска култура	-4,333)*	,435	,000	-5,52)	-3,14)
	Адхократска култура	-3,733)*	,435	,000	-4,92)	-2,54)
	Хиерахиска култура	,667	,435	,788	-,52)	1,86
Хиерахиска култура	Кланска култура	-5,000)*	,435	,000	-6,19)	-3,81)
	Адхократска култура	-4,400)*	,435	,000	-5,59)	-3,21)
	Пазарна култура	-,667)	,435	,788	-1,86)	,52

*. The mean difference is significant at the 0.05 level.

3.3. Поврзаност помеѓу видовите на организациска култура со коруптивните практики

Во овој дел од истраживачките резултати е прикажана корелацијата помеѓу секоја од четирите видови на организациска култура со тенденцијата кон коруптивни практики во нив, односно, поврзаноста помеѓу степенот доминантност на испитуваната организациска култура (одредена преку доделениот скор) и тенденцијата кон коруптивни практики. За таа цел е користен Пирсонов коефициент на корелација, а добиените резултати се насочени кон проверување на вистинитоста на хипотеза 2.

Во Табела 17 најпрво е прикажана дескриптивната статистика (аритметички средини и стандардни отстапувања) за четирите димензии на организациска култура врз основа на кои е одреден нејзиниот вид. Притоа, беше земена средната вредност од шесте варијабли за да се одреди најдоминантната димензија на четирите вида на организациска култура на секоја организација учесничка во истражувањето.

Како што е прикажано во табелата, кланската култура, која става акцент на соработката и вклученоста на вработените, во оние организации кај што се јавува како најдоминантна димензија има средна оценка од 41,40 (SD 5,889). Адхократската култура, која става акцент на новото знаење, креативноста и приспособливоста кон новите средини, онаму кадешто е најдоминантна има средна оценка од 37,40 (SD 3,942). Пазарната култура, која е фокусирана на трансакции главно со надворешни изборни единици, вклучително и добавувачи, е со средна оценка од 32,20 (SD 7,133). Хиерархиска култура која е опишана како строго контролирана култура, а што е потврдено со голем степен на стандардизирани оперативни процедури, има просечен резултат од 32,13 (SD 8,254).

Табела 17. Дескриптивна статистика за видовите на организациска култура

Вид на организациска култура	Min	Max	M	SD
Кланска култура	34	50	41,40	5,889
Адхократска култура	28	42	37,40	3,942
Пазарна култура	22	42	32,20	7,133
Хиерархиска култура	21	44	32,13	8,254

Во Табела 18 и на Графикон 6 е прикажана поврзаноста помеѓу степенот на доминантноста на кланската култура и коруптивните практики при регрутирање на вработени, во тендерските процеси, при апропријацијата на организациските средства и коруптивните практики поврзани со злоупотреба на канцелариски ресурси и фалсификување на документи.

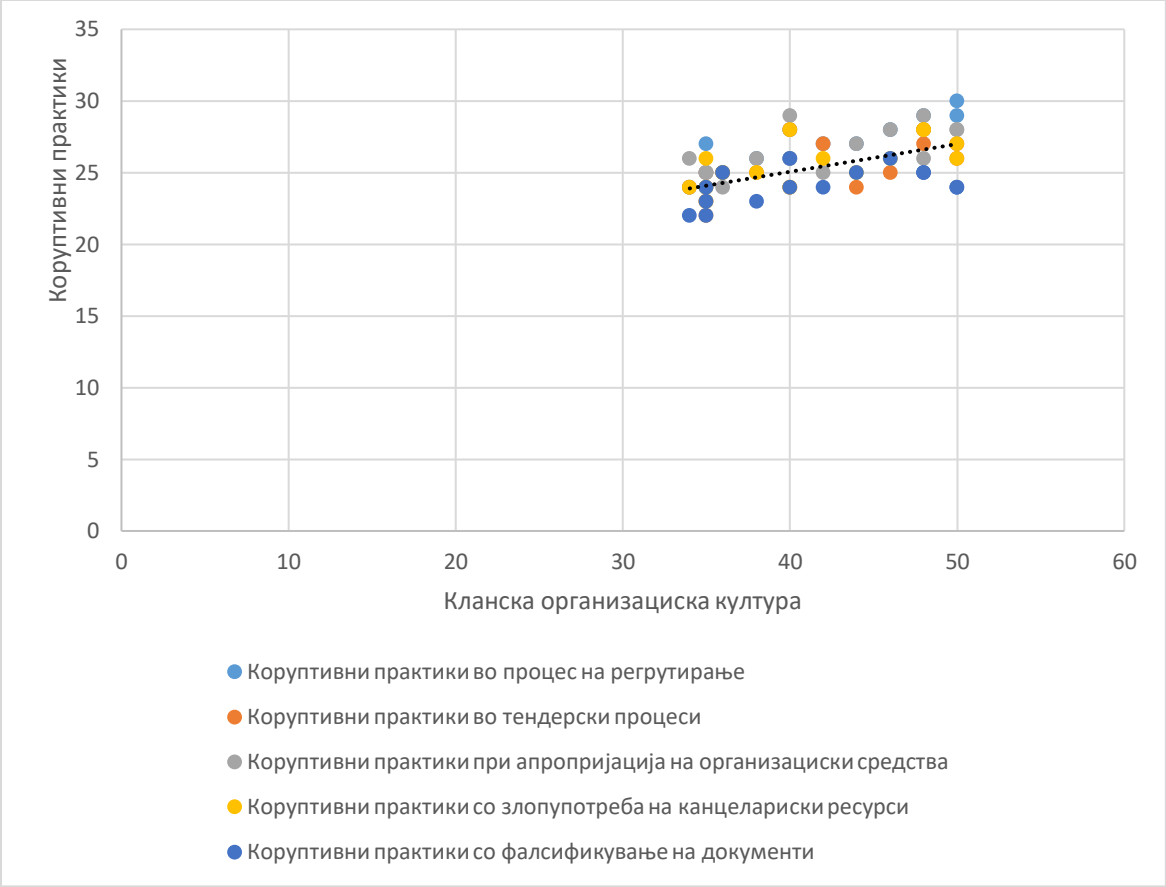
Табела 18. Поврзаност помеѓу степенот на доминантност на кланската организациска култура и коруптивните практики

Correlations

		Коруптивни практики при регрутирање	Коруптивни практики во тендерски процеси	Коруптивните практики кај апропријација та на организациски средства	Коруптивни практики со злоупотреба на канцелариски ресурси	Коруптивните практики со фалсификување документи
Кланска организациска култура	Pearson Correlation	,892**	,634*	,704**	,672**	,528*
	Sig. (2-tailed)	,000	,011	,003	,006	,043
	N	15	15	15	15	15

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).



Графикон 6. Поврзаност помеѓу степенот на доминантност на кланската организациска култура и коруптивните практики

Во Табела 19 и на Графикон 7 е прикажана поврзаноста помеѓу степенот на доминантноста на адхократската култура и петте испитувани коруптивни практики.

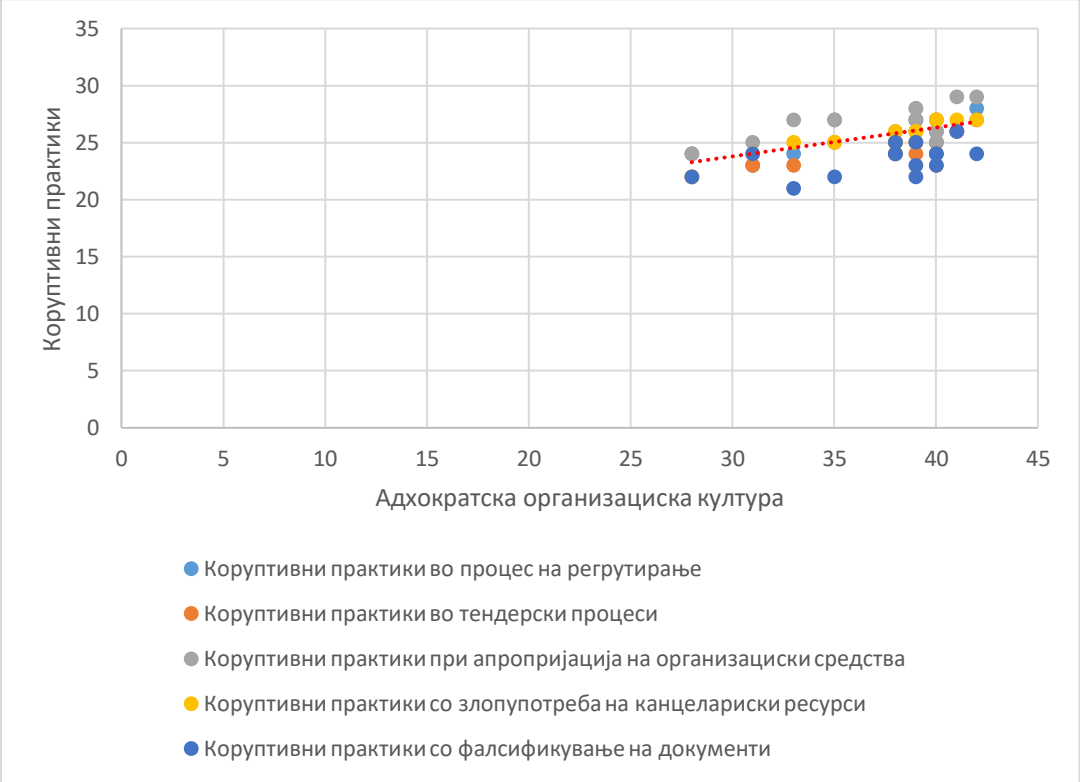
Табела 19. Поврзаност помеѓу степенот на доминантност на адхократската организациска култура и коруптивните практики

Correlations

		Коруптивни практики при регрутирање	Коруптивни практики во тендерски процеси	Коруптивни практики кај апропријацијата на организациски средства	Коруптивни практики со злоупотреба на канцелариски ресурси	Коруптивни практики со фалсификување документи
Адхократска организациска култура	Pearson Correlation	,713**	,763**	,515*	,776**	,519*
	Sig. (2-tailed)	,003	,001	,049	,001	,048
	N	15	15	15	15	15

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).



Графикон 7. Поврзаност помеѓу степенот на доминантност на адхократската организациска култура и коруптивните практики

Табела 20 и на Графикон 8 го содржат резултатот кој се однесува на поврзаноста на степенот на доминантноста на пазарната култура и испитуваните пет групи на коруптивни практики.

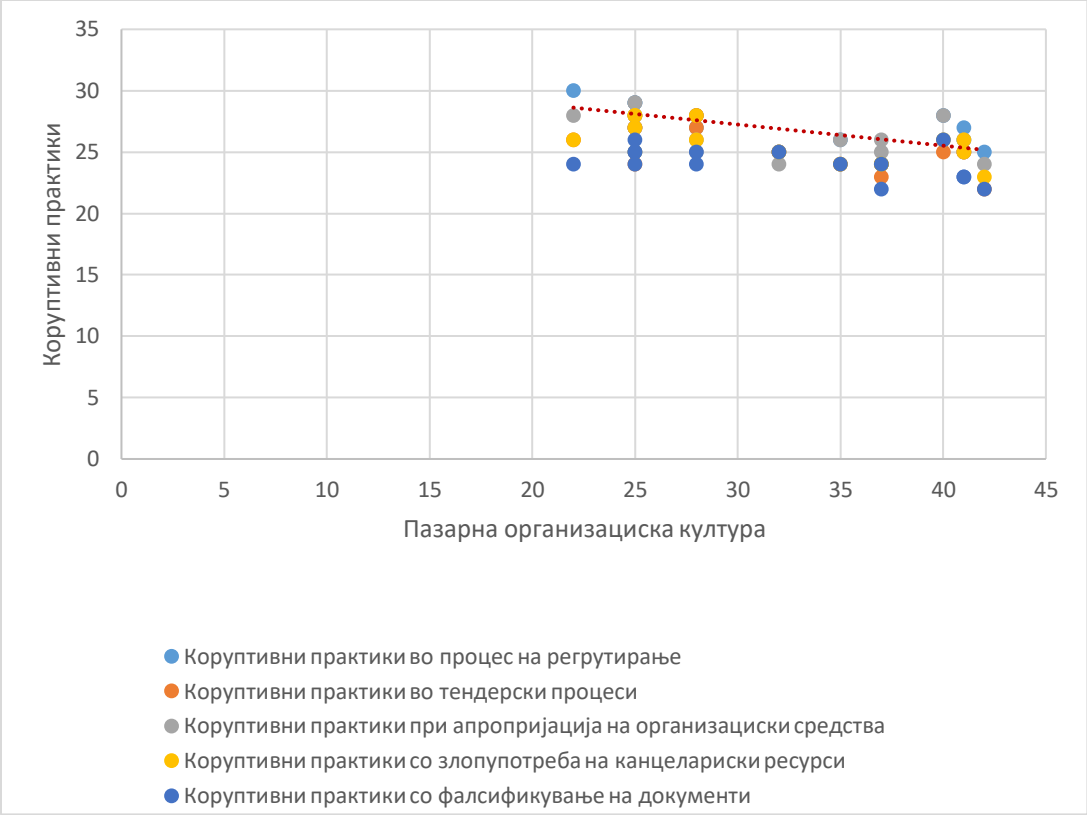
Табела 20. Поврзаност помеѓу степенот на доминантност на пазарната организациска култура и коруптивните практики

Correlations

		Коруптивни практики при регрутирање	Коруптивни практики во тендерски процеси	Коруптивни практики кај апропријацијата на организациски средства	Коруптивни практики со злоупотреба на канцелариски ресурси	Коруптивни практики со фалсификување документи
Пазарна организациска култура	Pearson Correlation	-,665)**	-,673)**	-,585)*	-,630)*	-,518)*
	Sig. (2-tailed)	,007	,006	,022	,012	,048
	N	15	15	15	15	15

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).



Графикон 8. Поврзаност помеѓу степенот на доминантност на пазарната организациска култура и коруптивните практики

На крај од овој дел, во Табела 21 и на Графикон 9 е даден приказ на резултатот кој за поврзаноста на степенот на доминантноста на хиерархиската организациска култура и петте групи на коруптивни практики во процесот на регрутирање, тендерските процеси, апропријацијата на организациските средства, и оние поврзани со злоупотреба на канцелариските ресурси и фалсификувањето на документи.

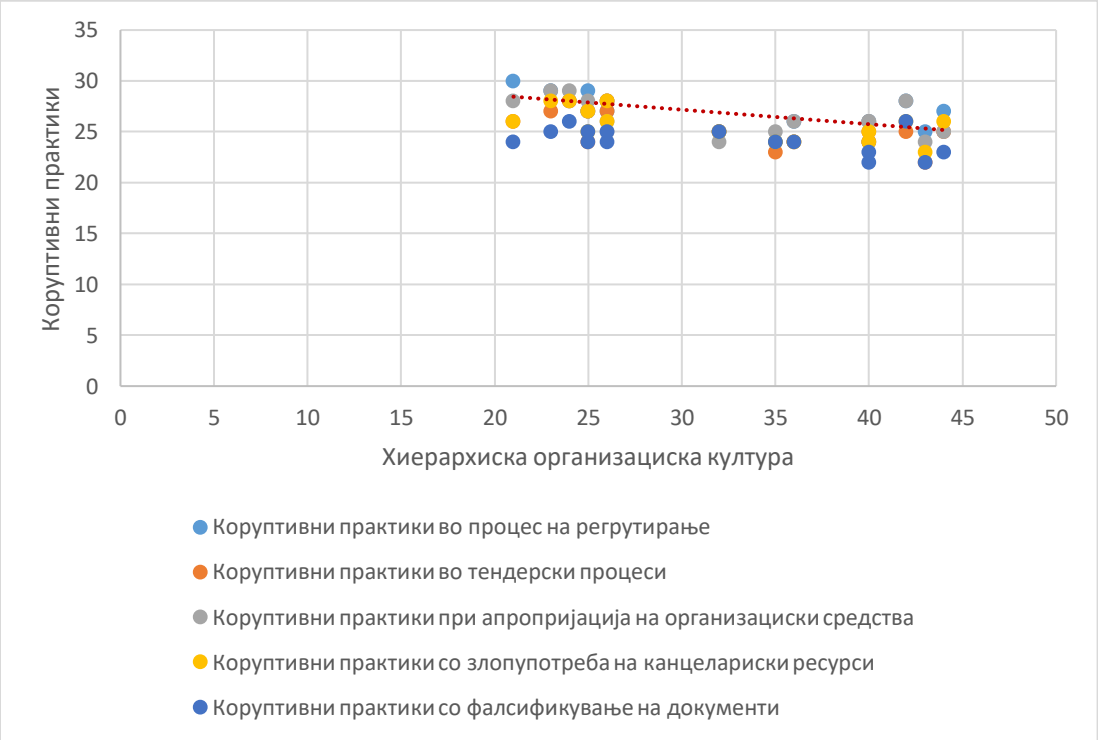
Табела 21. Поврзаност помеѓу степенот на доминантност на хиерархиската организациска култура и коруптивните практики

Correlations

		Коруптивни практики при регрутирање	Коруптивни практики во тендерски процеси	Коруптивни практики кај апропријацијата на организациски средства	Коруптивни практики со злоупотреба на канцелариски ресурси	Коруптивни практики со фалсификување документи
Хиерархиска организациска култура	Pearson Correlation	-,636)*	-,681)**	-,544)*	-,634)*	-,530)*
	Sig. (2-tailed)	,011	,005	,036	,011	,042
	N	15	15	15	15	15

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).



Графикон 9. Поврзаност помеѓу степенот на доминантност на хиерахиската организациска култура и коруптивните практики

4. ИНТЕРПРЕТАЦИЈА НА ИСТРАЖУВАЧКИТЕ РЕЗУЛТАТИ

Ова поглавје од трудот ја содржи интепретацијата на добиените истражувачки резултати и има за цел да одговори на истражувачкиот проблем, да ги реализира целите на

истражувањето и преку утврдување на вистинитоста на истражувачките хипотези, истите да ги прифати како вистинити или да ги отфрли како невистинити.

Во врска со споредбите помеѓу невладините организации со различна организациска култура, одредена врз основа на доминантната димензија, (кланска, адхократкска, пазарна и хиерархиска) во однос на толеранцијата на коруптивните практики, АНОВА тестот за разликата помеѓу невладините организации со различна организациска култура во однос на толеранцијата на коруптивните практики во процесот на регрутирање на вработени, кој е насочен кон проверување на вистинитоста на хипотеза 1.1., покажа дека постојат статитистички значајни разлики помеѓу различните видови на организациска култура на ниво помало од 0.01 (F = 37. 413, p = 0.000). Мултипните споредби покажаа дека невладините организации со кланска организациска култура се разликуваат од оние со пазарна организациска култура (t = 5.600, p = 0.000) и хиерархиска организациска култура (t = 5.467, p = 0.000) на ниво помало од 0.05 во однос на толеранцијата на коруптивните практики во процесот на регрутирање, со тоа што нивните вработени покажуваат повисоко ниво на толеранција на овие коруптивни практики. Мултипните споредби не откри статистички значајна разлика во толеранцијата на коруптивните практики во процесот на регрутирање помеѓу невладините организации со кланска во споредба со оние со адхократска организациска култура (t = 1.200, p = 0.468). Организациите со адхократска организациска култура исто така статистички значајно се разликуваат од организациите со пазарна (t = 4.400, p = 0.000) и хиерархиска организациска култура (t = 4.267, p = 0.000) така што покажуваат повисок степен на толеранција на коруптивните практики во процесот на регрутирање. Аналогно, оваа овој вид на организациска култура статистички значајно не се разликува во толеранцијата на корупцијата при регрутирање во однос на кланската организациска култура, иако покажува нешто помала толеранција на оваа коруптивна практика (t = -1.200; p = 0.468). Невладините организации со пазарна организациска култура покажуваат статистички значајна разлика во толеранцијата на корупцијата при регрутирањето на нови вработени во однос на кланската (t = - 5.600, p = 0.000) и адхократската култура (t = - 4.400, p = 0.000), во смисла на помала толеранција на овие коруптивни практики, додека во однос на хиерахиската организациска култура иако исто така покажува помала толеранција кон коруптивните практики при регрутирање, сепак таа разлика не е статистички значајна (t =

- 0.133, p = 1.000). Хиерахиската организациска култура покажува статистички значајно помала толеранција на коруптивните практики во процесот на регрутирање во споредба со кланската (t = - 5.467, p = 0.000) и адхократската култура (t = - 4.267, p = 0.000), и нешто повисока толеранција на овие коруптивни практики во споредба со пазарната организациска култура (t = 0.133, p = 1.000), но како што се забележува таа разлика не е статистички значајна. Врз основа на резултатот од АНОВА можеме да кажеме дека **е потврдена вистинитоста на хипотеза 1.1.** според која, *постои разлика во толеранцијата на коруптивните практики во процесот на регрутирање помеѓу невладините организации со различни доминантни карактеристики на организациската култура.*

АНОВА тестот за разликата помеѓу невладините организации со различна организациска култура во однос на толеранцијата на коруптивните практики во тендерските процеси, кој е насочен кон проверување на вистинитоста на хипотеза 1.2., покажа дека постои статитистички значајна разлика помеѓу организациите со различни доминантни карактеристики на ниво помало од 0.01 (F = 53. 393, p = 0.000). Мултипните споредби покажаа дека невладините организации со кланска организациска култура се разликуваат од оние со пазарна организациска култура (t = 5.867, p = 0.000) и хиерархиска организациска култура (t = 5.200, p = 0.000) на ниво помало од 0.05 во однос на толеранцијата на коруптивните практики во тендерските процеси, така што нивните вработени покажуваат повисоко ниво на толеранција на овие коруптивни практики. Мултипните споредби не укажаа на статистички значајна разлика во толеранцијата на коруптивните практики во тендерските процеси помеѓу невладините организации со кланска и со адхократска организациска култура (t = 0.600, p = 1.000). Организациите со адхократска организациска култура статистички значајно се разликуваат од организациите со пазарна (t = 5.267, p = 0.000) и хиерархиска организациска култура (t = 4.600, p = 0.000) покажувајќи повисоко ниво на толеранција на коруптивните практики во тендерските процеси. Аналогно, овој вид на организациска култура статистички значајно не се разликува во толеранцијата на корупцијата поврзана со тендерските процеси во однос на кланската организациска култура, иако покажува минимално помала толеранција на оваа коруптивна практика (t = 0.600, p = 1.000). Невладините организации со пазарна организациска култура покажуваат статистички значајна разлика во толеранцијата на корупцијата во тендерските процеси во однос на кланската (t = - 5.867, p = 0.000) и

адхократската култура (t = - 5.267, p = 0.000), во смисла на помала толеранција на овие коруптивни практики, додека во однос на хиерахиската организациска култура иако исто така покажува помала толеранција кон коруптивните практики во тендерските процеси, сепак таа разлика не е статистички значајна (t = - 0.667, p = 1.000). Хиерахиската организациска култура покажува статистички значајно помала толеранција на коруптивните практики во тендерските процеси во споредба со кланската (t = - 5.200, p = 0.000) и адхократската култура (t = - 4,600, p = 0.000), малку повисока толеранција на овие коруптивни практики во споредба со пазарната организациска култура (t = 0,600, p = 1.000), но оваа разлика не е статистички значајна. Врз основа на резултатот од АНОВА можеме да кажеме дека **е потврдена вистинитоста на хипотеза 1.2.** според која, *постои разлика во толеранцијата на коруптивните практики во тендерските процеси помеѓу невладините организации со различни доминантни карактеристики на организациската култура.*

Резултатот од АНОВА тестот за разликата помеѓу невладините организации со различна организациска култура во однос на толеранцијата на коруптивните практики поврзани со апропријацијата на организациски средства, кој е насочен кон проверување на вистинитоста на хипотеза 1.3., укажа на тоа дека постои статитистички значајна разлика помеѓу организациите со различни доминантни карактеристики на ниво помало од 0.01 (F = 59. 850, p = 0.000). Мултипните споредби покажаа дека кланската организациска култура се разликува од пазарната (t = 5.667, p = 0.000) и хиерархиската организациска култура (t = 5.467, p = 0.000) во однос на толеранцијата на корупцијата при апропријацијата на организациските средства на ниво помало од 0.05, покажувајќи повисоко ниво на толеранција на овој вид корупција. И овде мултипните споредби не укажаа на статистички значајна разлика во толеранцијата на коруптивните практики поврзани со апропријацијата на организациските средства помеѓу невладините организации со кланска и со адхократска организациска култура, односно, покажаа целосно еднаква толеранција кога станува збор за оваа корупција (t = 0.000, p = 1.000). Организациите со адхократска организациска култура статистички значајно се разликуваат од организациите со пазарна (t = 5.667, p = 0.000) и хиерархиска организациска култура (t = 5.467, p = 0.000) покажувајќи повисоко ниво на толеранција на коруптивните практики при апропријацијата на организациските средства. Невладините организации со пазарна

култура покажуваат статистички значајна разлика во толеранцијата на корупцијата при апропријацијата на организациските средства во однос на организации со кланска (t = - 5.667, p = 0.000) и адхократската култура (t = - 5.667, p = 0.000), во смисла на помала толеранција на овие коруптивни практики, додека во однос на хиерахиската организациска култура постои минимално помала толеранција кон овие коруптивни практики но разликата не е статистички значајна (t = - 0.200, p = 1.000). Хиерахиската организациска култура покажува статистички значајни разлики, односно, помала толеранција на коруптивните практики во апропријацијата на организациските средства во споредба со кланската (t = - 5.467, p = 0.000) и адхократската култура (t = - 5,467, p = 0.000) и малку повисока толеранција на овие коруптивни практики во споредба со пазарната организациска култура (t = 0,200, p = 1.000), но оваа разлика, како што рековме, не е статистички значајна. Добиениот резултат на АНОВА **ја потврдува вистинитоста на хипотеза 1.3.** според која, *постои разлика во толеранцијата на коруптивните практики поврзани со апропријацијата на организациските средства помеѓу невладините организации со различни доминантни карактеристики на организациската култура.*

Добиениот резултат од АНОВА тестот за разликата помеѓу невладините организации со различен вид организациска култура во однос на толеранцијата на коруптивните практики поврзани со злоупотреба на канцелариски средства, насочен кон проверување на вистинитоста на хипотеза 1.4., покажува на тоа дека постои статитистички значајна разлика помеѓу организациите со различни доминантни карактеристики во однос на овие коруптивни практики на ниво помало од 0.01 (F = 57. 821, p = 0.000). Од мултипните споредби се забележува дека кланската организациска култура се разликува од пазарната (t = 5.467, p = 0.000) и хиерархиската организациска култура (t = 4.800, p = 0.000) во однос на толеранцијата на корупцијата која ја карактеризира злоупотреба на канцелариски ресурси, на ниво помало од 0.05, покажувајќи повисоко ниво на толеранција на овој вид на корупција. Статистички значајна разлика во толеранцијата на коруптивните практики поврзани со злоупотреба на канцелариски ресурси не е добиена помеѓу невладините организации со кланска и со адхократска организациска култура, и покрај повисокото ниво на толеранција кон овие коруптивни практики од страна на невладините организации со кланска култура (t = 0.333, p = 1.000). Организациите со адхократска организациска култура статистички значајно се

разликуваат од организациите со пазарна (t = 5.133, p = 0.000) и оние со хиерархиска организациска култура (t = 4.467, p = 0.000) во однос на корупцијата со злоупотреба на канцелариски ресурси, покажувајќи повисоко ниво на толеранција. Овој вид на организациска култура покажува помала толеранција кон ваквиот вид корупција од кланската култура, но статистички значајно не се разликува од неа (t = -0.333, p = 1.000). Пазарната култура покажува статистички значајна разлика во толеранцијата на корупцијата при која има злоупотреба на канцелариските ресурси во однос на организациите со кланска (t = - 5.467, p = 0.000) и со адхократската култура (t = - 5.133, p = 0.000), во смисла на помала толеранција на овие коруптивни практики, додека во споредба со хиерахиската организациска култура се нотира помала толеранција кон овие коруптивни практики но добиената разлика не е статистички значајна (t = - 0.667, p = 1.000). Хиерахиската организациска култура покажува статистички значајни разлики во смисла на помала толеранција на коруптивните практики со злоупотреба на канцелариски ресурси во споредба со кланската (t = - 4.800, p = 0.000) и адхократската култура (t = - 4,467, p = 0.000) и малку повисоко ниво на толеранција на овој вид корупција во споредба со пазарната организациска култура (t = 0,667, p = 1.000), но, како што е наведено, оваа разлика не е статистички значајна. Врз основа на добиениот резултат на АНОВА може да се каже дека **е потврдена вистинитоста на хипотеза 1.4.** според која, постои разлика во толеранцијата на коруптивните практики кои се однесуваат на злоупотребата на канцеларсиките ресурси помеѓу невладините организации со различни доминантни карактеристики на организациската култура.

АНОВА тестот за разликата помеѓу невладините организации со различен вид организациска култура во однос на толеранцијата на коруптивните практики поврзани со фалсификување на документи, а насочен кон проверување на вистинитоста на хипотеза 1.5., покажува на тоа дека постои статитистички значајна разлика помеѓу организациите со различни доминантни карактеристики во однос на овие коруптики на ниво помало од 0.01 (F = 68. 487, p = 0.000). Мултипните споредби укажуваат на тоа дека кланската организациска култура се разликува од пазарната (t = 4.333, p = 0.000) и хиерархиската организациска култура (t = 5.000, p = 0.000) во однос на толеранцијата на корупцијата која ја карактеризира злоупотреба на канцелариски ресурси, на ниво помало од 0.05, покажувајќи повисоко ниво на толеранција на овој вид на корупција, но статистички

значајно не се разликува од адхократската култура, иако покажува повисоко ниво на толеранција кон овој вид корупција (t = 0.600, p = 1.000). Организациите со адхократска организациска култура статистички значајно се разликуваат од организациите со пазарна (t = 3.733, p = 0.000) и оние со хиерархиска организациска култура (t = 4.400, p = 0.000) во однос на корупцијата која ја карактеризира фалсификување на документи, покажувајќи повисоко ниво на толеранција. Овој вид на организациска култура покажува помала толеранција кон ваквиот вид корупција од кланската култура, но статистички значајно не се разликува од неа (t = -0.600, p = 1.000). Пазарната организациска култура покажува статистички значајна разлика во толеранцијата на корупцијата при која има фалсификување на документи во однос на организациите со кланска (t = - 4.333, p = 0.000) и со адхократската култура (t = - 3.733, p = 0.000), во насока на помала толеранција на овие коруптивни практики, додека во споредба со хиерахиската организациска култура постои помала толеранција на овој вид корупција но добиената разлика не е статистички значајна (t = - 0.667, p = 1.000). Хиерахиската организациска култура покажува статистички значајни разлики, односно, помала толеранција на коруптивните практики со фалсификување на документи во споредба со кланската (t = - 5.000, p = 0.000) и адхократската култура (t = - 4,4400, p = 0.000) и повисоко ниво на толеранција на овој вид корупција во споредба со пазарната организациска култура (t = 0,667, p = 1.000), кое сепак не е статистички значајно. Вака добиениот резултат од АНОВА **ја потврдува вистинитоста на хипотеза 1.5.,** според која, *постои разлика во толеранцијата на коруптивните практики кои се однесуваат на фалсификувањето документи помеѓу невладините организации со различни доминантни карактеристики на организациската култура.*

Со оглед на тоа дека е потврдена вистинитоста на сите пет потхипотези на хипотеза 1, може да се каже дека **хипотеза 1**, според која, *постојат разлики во толеранцијата на коруптивните практики помеѓу невладините организации со различни доминантни карактеристики на организациската култура*, **се прифаќа како вистинита.**

Во врска со поврзаноста помеѓу степенот на доминантност на секоја од организациските култура со испитуваните коруптивни практики, резултатот од Пирсоновиот коефициент на корелација за поврзаноста помеѓу степенот на доминација на

кланската димензија, односно, кланската култура и коруптивните практики, кој е насочен кон проверување на вистинитоста на хиптеза 2.1., покажува дека постои статистички значајна позитивна поврзаност помеѓу степенот на доминантност на кланската култура и коруптивните практики во процесот на регрутирање ($r = 0.892$, $p = 0.000$, $p< 0.01$), во тендерските процеси ($r = 0.634$, $p = 0.011$, $p < 0.05$), при апропријацијата на организациските средства ($r = 0.704$, $p = 0.003$, $p < 0.01$), како и коруптивните практики кои се карактеризираат со злоупотреба на канцелариските ресурси ($r = 0.672$, $p = 0.006$, $p < 0.01$) и со фалсификување на документи ($r = 0.528$, $p = 0.043$, $p < 0.05$). Тоа значи дека колку е повисок степенот на доминација на кланската димензија во невладините организации толку е поголемо нивото на толеранција кон наведените коруптивни практики. Вака добиените резултати **ја потврдуваат вистинитоста на хипотеза 2.1.**, според која, *постои поврзаност помеѓу степенот на доминантост на кланската организациска култура и толеранцијата на коруптивните практики.*

Пирсоновиот коефициент на корелација за поврзаноста помеѓу степенот на доминација на адхократската организациска култура и коруптивните практики, кој е насочен кон проверување на вистинитоста на хиптеза 2.2., покажува дека постои статистички значајна позитивна поврзаност помеѓу степенот на доминантност на адхократската култура и коруптивните практики во процесот на регрутирање ($r = 0.713$, $p = 0.003$, $p< 0.01$), во тендерските процеси ($r = 0.763$, $p = 0.001$, $p < 0.01$), при апропријацијата на организациските средства ($r = 0.515$, $p = 0.049$, $p < 0.05$), како и коруптивните практики кои се поврзани со злоупотреба на канцелариските ресурси ($r = 0.776$, $p = 0.001$, $p < 0.01$) и со фалсификување на документи ($r = 0.519$, $p = 0.049$, $p < 0.05$). Ова значи дека колку е повисок степенот на доминација на адхократската димензија во организациската култура на невладините организации толку е поголемо нивото на толеранција кон коруптивните практики. Вака добиените резултати **ја потврдуваат вистинитоста на хипотеза 2.2.**, според која, *постои поврзаност помеѓу степенот на доминантост на адхократската организациска култура и толеранцијата на коруптивните практики.*

Резултатот за поврзаноста помеѓу степенот на доминација на пазарната организациска култура и коруптивните практики, кој е насочен кон проверување на

вистинитоста на хиптеза 2.3., покажува статистички значајна негативна поврзаност помеѓу степенот на доминантност на пазарната димензија во организациската култура и коруптивните практики во процесот на регрутирање ($r = - 0.665$, $p = 0.007$, $p< 0.01$), во тендерските процеси ($r = - 0.673$, $p = 0.006$, $p < 0.01$), при апропријацијата на организациските средства ($r = - 0.585$, $p = 0.022$, $p < 0.05$), како и коруптивните практики кои се поврзани со злоупотреба на канцелариските ресурси ($r = - 0.630$, $p = 0.012$, $p < 0.05$) и со фалсификување на документи ($r = - 0.518$, $p = 0.048$, $p < 0.05$). Вака добиените корелации покажуваат дека колку е повисок степенот на доминација на пазарната димензија во организациската култура на невладините организации толку е помало нивото на толеранција кон коруптивните практики. На ваков начин е **потврдена вистинитоста на хипотеза 2.3.**, според која, *постои поврзаност помеѓу степенот на доминантост на пазарната организациска култура и толеранцијата на коруптивните практики.*

Резултатот од Пирсоновиот коефициент на корелација за поврзаноста помеѓу степенот на доминација на хиерархиската организациска култура и коруптивните практики, кој е насочен кон проверување на вистинитоста на хиптеза 2.4., покажува статистички значајна негативна поврзаност помеѓу степенот на доминантност на хиерахиската димензија во организациската култура на невладините организации и коруптивните практики во процесот на регрутирање ($r = - 0.636$, $p = 0.011$, $p< 0.05$), во тендерските процеси ($r = - 0.681$, $p = 0.005$, $p < 0.01$), при апропријацијата на организациските средства ($r = - 0.544$, $p = 0.036$, $p < 0.05$), како и коруптивните практики кои се поврзани со злоупотреба на канцелариските ресурси ($r = - 0.634$, $p = 0.011$, $p < 0.05$) и со фалсификување на документи ($r = - 0.530$, $p = 0.042$, $p < 0.05$). Ова значи дека колку е повисок степенот на доминација на хиерархиската димензија толку е помало нивото на толеранција кон коруптивните практики. Со ова е **потврдена вистинитоста на хипотеза 2.4.**, според која, *постои поврзаност помеѓу степенот на доминантост на хиерархиската организациска култура и толеранцијата на коруптивните практики.*

Бидејќи е потврдена вистинитоста на четирите потхипотези на хипотеза 2, следува дека **хипотеза 2**, според која, *постои поврзаност помеѓу степенот на доминантост на организациската култура и толеранцијата на коруптивните практики во невладините организации*, **се прифаќа како вистинита.**

Имајќи го предвид фактот дека е потврдена вистинитоста на двете истражувачки хипотези, хипотеза 1 и хипотеза 2, може да се каже дека **генералната истражувачка хипотеза**, која претпоставуваше дека, *постојат разлики во толеранцијата на коруптивните практики помеѓу невладините организации со различни доминантни карактеристики на организациската култура и постои поврзаност помеѓу степенот на доминантост на организациската култура и толеранцијата на коруптивните практики во невладините организации,* **се прифаќа како целосно вистинита.**

ЗАКЛУЧНИ СОГЛЕДУВАЊА

Основен проблем на истражувањето беше: Дали доминантната димензија на организациската култура влијае на толеранцијата на коруптивните практики меѓу невладините организации во Р.С. Македонија?

Целта на истражувањето беше да ги идентификува различните димензии на организациската култура кои се доминантни меѓу невладините организации кои работат во државата, да ја измери толеранцијата на организациска корупција меѓу невладините организации и да испита дали постои некаква врска помеѓу организациската култура и толеранцијата на организациската корупција.

Резултатите од истражувањето целосно ги потврдија истражувачките хипотези што значи дека целосно ја потврдија генералната хипотеза на истражувањето за разликите во толеранцијата на коруптивните практики помеѓу невладините организации со различни доминантни карактеристики на организациската култура и за поврзаноста помеѓу организациската култура и толеранцијата на коруптивните практики во невладините организации.

Заклучоците поврзани со хипотеза 1 се однесуваат на разликите помеѓу невладините организации со различна организациска култура во однос на толерацијата кон коруптивните практики и истите можат да се сумираат на следниот начин:

- Невладините организации со кланска организациска култура имаат поголема толеранција кон коруптивните практики во споредба со организациите со пазарна и хиерархиска организациска култура, а не се разликува во однос на организациите со адхократска организациска култура.
- Невладините организации со адхократска организациска култура имаат поголема толеранција кон коруптивните практики во споредба со организациите со пазарна и хиерархиска организациска култура, а не се разликуваат од организациите со кланска организациска култура.
- Невладините организации со пазарна организациска култура имаат помала толеранција кон коруптивните практики во споредба со организациите со

кланска и адхократска организациска култура, а не постојат разлики во однос на организациите со хиерархиска организациска култура.

- Невладините организации со хиерахиска организациска култура имаат помала толеранција кон коруптивните практики во споредба со организациите со кланска и адхократска организациска култура, а не се разликуваат од организациите со пазарната организациска култура.

Заклучоците поврзани со хипотеза 2 се однесуваат на поврзаноста на организациската култура, односно, степенот на нејзината доминантност со коруптивните практики во процесот на регрутирање вработени, тендерските процеси, апропријацијата на организациските средства и коруптивните практики поврзани со злоупотребата на канцелариските ресурси и фалсификувањето на документи. Истите можат да се сумираат на следниот начин:

- Постои позитивна поврзаност помеѓу степенот на доминантност на кланската организациска култура и тенденцијата кон коруптивни практики во невладините организации, односно, со зголемување на степенот на доминантност на кланската димензија се зголемува и толеранцијата кон коруптивните практики.
- Постои позитивна поврзаност помеѓу степенот на доминантност на адхократската организациска култура и тенденцијата кон коруптивни практики во невладините организации, односно, со зголемување на степенот на доминантност на адхократската димензија во организацијата се зголемува и толеранцијата кон коруптивните практики.
- Постои негативна поврзаност помеѓу степенот на доминантност на пазарната организациска култура и тенденцијата кон коруптивни практики во невладините организации, односно, со зголемување на степенот на доминантност на пазарната димензија во организацијата се намалува толеранцијата кон коруптивните практики.
- Постои негативна поврзаност помеѓу степенот на доминантност на хиерархиската организациска култура и тенденцијата кон коруптивни практики во невладините организации, односно, со зголемување на степенот

на доминантност на хиерархиската димензија во организацијата се намалува толеранцијата кон коруптивните практики.

Резултатите од ова истражување имаат голем број важни практични импликации за иднината на НВО секторот. Оваа студија покажа дека постои веројатност за коруптивни практики во избраните невладини организации, особено во оние со доминантна кланска и адхократска димензија. Затоа, постои дефинитивна потреба НВО-секторот воопшто и поединечните организации особено да развијат рамка која сериозно ќе се справува со секоја можност за појава на корупција. Ова поради тоа што корупцијата може да придонесе за намалување на севкупното влијание, социјалното влијание и ефективноста на невладините организации. Затоа, коруптивните практики треба да се решат со воспоставување заштитни мерки како што се антикорупциските политики, критичка анализа на самооценување и воведување активности за следење. Оние организации кои толерираат какво било коруптивно однесување треба да си ги решат сопствените етички дилеми пред да можат да бараат каков било кредибилитет. Во култура каде што корупцијата е неконтролирана, зломислениците на невладините организации ќе имаат можност и терен да ги откријат сите коруптивни дела поврзани со невладиниот сектор со цел да предизвикаат НВО да го изгубат своето јавно влијание и доверба. Освен тоа, невладините организации треба да покажат подготвеност да ги разоткријат коруптивните активности кои се пријавени и докажани во нивните организации. Литературата покажува дека мнозинството невладини организации веруваат дека разоткривањето на корупцијата во нивните организации доведува до големи финансиски последици и дека го поткопува нивниот кредибилитет и углед. Напротив, голема е веројатноста разоткривањето на коруптивни практики веројатно да ја подобри културата на транспарентност и да промовира отвореност. На истиот начин, разоткривањето на коруптивни практики во организацијата не мора да се чини дека негативно влијае на перцепцијата на донаторите. Всушност тоа може да значи дека организациите не паѓаат во замка да ангажираат вработен кој можеби бил отпуштен од неговата или нејзината работа поради вклучување во корупција или друго неетичко однесување. Затоа, невладиниот сектор треба да обезбеди воспоставување на сите антикорупциски политики, вклучително и механизми за дојавување кои ги поттикнуваат вработените да пријават каква било коруптивна практика што се случува во организацијата. Ако невладините организации сакаат да останат

омилено дете со *магичен куршум,* тие мора да бидат агресивни во моделирањето на културата која промовира транспарентност и одговорност, која ќе има структурирани и формализирани правила кои резултираат со стабилност, ефикасни перформанси и непречено функционирање, а доследноста кон своите вредности и норми и добрата социјализација на членовите, ќе ги намали шансите вработените да се вклучат во коруптивни практики. Кон ова може да придонесе и јакнење на чувството за мисија кое им дава цел и значење на вработените, а обезбедува и јасно чувство за насока и цели кои дефинираат соодветен курс на дејствување на организацијата и нејзините вработени кон постигнување на резултати.

Истражувањето има и одредени ограничувања. Дел од нив произлегуваат од големината на примерокот и од можноста испитаниците да давале социјално пожелни одговори како би ги прикажале организациите во кое работат во подобро светло, а друг дел од неможноста за контролирање на сите релевантни варијабли кои би влијаеле врз резултатите од истражувањето.

Идните истражувања би можеле да опфатат поголем број невладини организации и поголем број испитаници со што би се зголемила можноста за генерализација на добиените истражувачки резултати. Исто така идните истражувања би можеле да вклучат и други варијабли кои би можеле да влијаат врз толеранцијата на коруптивните практики во невладините организации, како што се социо-демографските карактеристики на испитанциците, и да опфатат организации не само од невладиниот сектор, туку и од јавниот и приватниот, сектор како би се направиле компаративни анализи во врска со коруптивните практики и факторите кои ја детерминираат нивната толеранција.

ПОПИС НА ЛИТЕРАТУРА

ПОПИС НА ЛИТЕРАТУРА

1. Ahmad, M.M. (2002). Who cares? The personal and professional problems of NGO fieldworkers in Bangladesh. Development in Practice, 12(2), 177-91.
2. Al-Khalifa, K. N. and Aspinwall, E. M. (2001). Using the competing values framework to investigate the culture of Qatar industries. Total Quality Management, 12(4), 417-428. doi:10.1080/09544120120066037.
3. Amutabi, M. N. (2006). The NGO factor in Africa: The case of arrested development in Kenya. New York: Routledge.
4. Anand, V., Ashforth, B. E. and Joshi, M. (2004). Business as usual: The acceptance and perception of corruption in organizations. Academy of Management Executive, 18 (39).
5. Anassi, P. (2004). Corruption in Africa: The Kenyan experience: A handbook for civic education on corruption. Victoria, BC: Trafford.
6. Andersson, S., and Heywood, P. M. (2008). The politics of perception: use and abuse of Transparency International's approach to measuring corruption. Political Studies, 57(4), 746-767.
7. Apaydin, C. and Balci, A. (2011). Organizational corruption in secondary schools: A focus group study. Education, 131(4), 818-829.
8. Ashforth, B. E., Gioia, D. A., Robinson, S. L., and Treviño, l. K. (2008). Re-viewing organizational corruption. Academy of Management Review, 33(3), 670-684.
9. Assad, M. and Goddard, A. (2010). Stakeholder salience and accounting practices in Tanzanian NGOs. International Journal of Public Sector Management, 23(3), 276 – 299.
10. Baker, M. (2002) Organisational culture, principles of organizational behavior. 3rd ed., Fincham and Rhodes, Oxford University Press.
11. Barr, A., Fafchamps, M. and Owens, T. (2003). Non-governmental organizations in Uganda. Draft report to the Government of Uganda, April 2003.
12. Barrow, O. and Jennings, M. (eds) (2001). The charitable impulse. NGOs and development in east and north-east Africa. Bloomfield, CT: Kumarian Press, pp. 132-139

13. Benz, M. (2005), Not for the profit, but for the satisfaction? – Evidence on worker well-being in non-profit firms. Kyklos, 58: 155–176. doi: 10.1111/j.0023-5962.2005.00283.x
14. Berry, B. (2004). Organizational culture: A framework and strategies for facilitating employee whistleblowing. Employee Responsibilities & Rights Journal, 16(1), 1-11.
15. Beugré, C. D. (2010). Resistance to socialization into organizational corruption: A model of deontic justice. Journal of Business & Psychology, 25(3), 533-541. doi:10.1007/s10869- 010-9176-3.
16. Boan, D. and Funderburk, F. (2003). Healthcare quality improvement and organizational culture. The Delmarva Foundation.
17. Brass, J. N. (2009). NGOs and changing patterns of governance: Clear roles or growing complexity? APSA 2009 Toronto Meeting Paper. Available at SSRN: http://ssrn.com/abstract=1450747
18. Burns, J. (2009). Facilitating development: The potential of NGOs, corporations and the US government to alleviate poverty in Kenya (Doctoral dissertation, Wesleyan University).
19. Burger, R. and Owens, T. (2011). Promoting transparency in the NGO sector: Examining the availability and reliability of self-reported data. Centre for Research in Economic Development and International Trade, University of Nottingham. http://www.nottingham.ac.uk/credit/documents/papers/08-11.pdf
20. Caiden, G., Dwivedi, O., and Joseph, J (eds). (2001). Where corruption lives. Bloomfield: Kumarian Press.
21. Cameron, L., Chaudhuri, A., Erkal, N.,and Gangadharan, L. (2006). Propensities to engage in and punish corrupt behavior: Experimental evidence from Australia, India, Indonesia and Singapore. Journal of Public Economics, 93(7/8), 843-851
22. Cameron, K. S. and Quinn, R. E. (1999). Diagnosing and changing organizational culture. Reading: Addison-Wesley. pp. 145-163
23. Clayton, A., Oakley P. and Taylor, J. (2000). Civil Society Organization and Service Provision. For UNRISD (United Nations Research Institute for Social Development) Program paper NO. 2.
24. Collier, M. W. (2002). Explaining corruption: An institutional choice approach. Crime, Law and Social Change, 38(1), 1.

25. de Graaf, G. (2007). Causes of corruption: Towards a contextual theory of corruption. Public Administration Quarterly, 31(1), 39-86.
26. Denison, D. (1990). *Corporate culture and organizational effectiveness*. New York: Wiley, pp. 101-120
27. Delobbe, N., Haccoun, R.R., and Vandenberghe, C. (2000). Measuring core dimensions of organizational culture: A review of research and development of a new instrument. Paper presented at the Annual Conference of the Society of Industrial and Organizational Psychology, Toronto, Canada.
28. Deshpande, R. and J. U. Farley. (2004). Organizational culture, market orientation, innovativeness, and firm performance: An international research odyssey. International Journal of Research in Marketing, 12(1), 3-22.
29. Dibie, R. A. (2008). Non-Governmental Organizations (NGOs) and sustainable development in sub-saharan Africa. Plymouth, Lexington Books.
30. Duggars, E. and Duggars, M. (2004). Corruption, culture and organizational Form. Available at SSRN: http://ssrn.com/abstract=770889
31. Ebrahim, A. (2003a). Making sense of accountability: Conceptual perspectives for northern and southern nonprofits. Nonprofit Management and Leadership, 14(2), 191–212.
32. Fisher, C., and Alford, R. (2000). Consulting on culture. Consulting psychology: *Research and Practice*, 52(3), 206-217.
33. Franke, G.R. and Nadler, S.S. (2008). Culture, economic development, and national ethical attitudes. Journal of Business Research. 61 (3), 254 -264
34. Gibelman, M. and Gelman, S. (2004). A loss of credibility: Patterns of wrongdoing among nonprofit organizations. Voluntas, 15, 355-381.
35. Gilboa, L. (2010). Organizational culture perceptions and employee satisfaction after a separation type of acquisition. D.Mgt. dissertation, Webster University, United States -- Missouri.
36. Gorta, A. (2006). "Corruption Risk Areas and Corruption Resistance" in Sampford, C. C., Shacklock, A. A., & Connors, C. C. (2006). Measuring corruption. Ashgate, Hampshire, United Kingdom.

37. Greenberg, J. (2002). Who stole the money, and when? Individual and situational determinants of employee theft. Organizational Behavior & Human Decision Processes, 89(1), 985- 1003.
38. Greenlee, J; Fischer, M; Gordon, T. & Elizabeth, K. (2007). An investigation of fraud in nonprofit organizations: Occurrences and deterrents. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 36, 676.
39. Gugerty, M. K (2010). The emergence of nonprofit self-regulation in Africa. Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly, 39(6), 1087–1112.
40. Harsh, M., Mbatia, P. and Wesley, S. (2010). Accountability and inaction: NGOs and resource lodging in development. Development and Change, 41(2), 253–278.
41. Hearn, J. (2007). African NGOs: The new compradors? Development and Change 38(6), 1095– 110.
42. Helfrich, C. D., Yu-Fang, L., Mohr, D. C., Meterko, M., and Sales, A. E. (2007). Assessing an organizational culture instrument based on the competing values framework: Exploratory and confirmatory factor analyses. Implementation Science, 213-14. doi:10.1186/1748-5908-2-13
43. Heller, N (2008). Defining and measuring corruption: Where have we come from, where are we, & what matters for the future? Global Integrity Report
44. Hofstede, G., Neuijen, B., Ohayv, D., and Sanders, G. (1990). Measuring organizational cultures: A qualitative and quantitative study across twenty Cases. *Administrative Science Quarterly*, 35(2), 286-316. Retrieved from EBSCOhost.
45. Hofstede, G. (2001). Culture's consequences: International differences in work related values. Thosand Oaks, CA: Sage Publications, Inc, pp. 384-393
46. Hofstede, G. H., Hofstede, G. J., and Minkov, M. (2010). Cultures and organizations: Software of the mind: intercultural cooperation and its importance for survival. New York: McGrawHill, pp.364-381
47. Holloway, R. (2001). Corruption and civil society organizations in Indonesia. Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly, 36, 676.
48. Holloway R. (2004). NGO advocacy in Timor Leste: What is possible? in R. Holloway (ed.) Aspects of Democracy in Timor-Leste – NGOs Advocating for Social Change, Dili: Catholic Relief Services, 7-15.

49. Holloway, R. (2006). NGO Corruption Fighters' Resource Book – How NGOs can use monitoring and advocacy to fight corruption. Available at: http://www.ndi.org/files/NGOCorruption-Fighters-Resource-Book-ENG.pdf
50. Hudson, A. (2002). Advocacy by UK-Based development NGOs. Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly, 31(3), 402-418.
51. Igoe, J., and Kelsall, T. (2005). "Introduction: Between a rock and a hard place," in J. Igoe and T. Kelsall (eds), *Between a rock and a hard place: African NGOs, donors and the state*, pp. 1–33. Durham, NC: Carolina Academic Press.
52. Jaskyte, K. (2004). Transformational leadership, organizational culture, and innovativeness in nonprofit organizations. Nonprofit management & leadership, 15(2), 153-168.
53. Kameri-Mbote, P. (2002). The operational environment and constraints for NGOs in Kenya. International Environmental Law Research Centre, http://www.ielrc.org
54. Kanyinga, K., Mitullah, W. V., and Njagi, S. (2007). The non-profit sector in Kenya: Size, scope, and financing. Nairobi: Institute for Development Studies, University of Nairobi.
55. Keyton, (2011). Communication and organizational culture: A key to understanding work experiences. Los Angeles: Sage Publishers, pp. 2-7
56. Kimuyu, P. (2007). Corruption, firm growth and export propensity in Kenya. International Journal of Social Economics, 34(3), 197-217. doi:10.1108/03068290710726748.
57. Klockars, C., Sanja K., William E., and Maria R. H. (2000). *The measurement of police integrity.* Washington, DC: National Institute of Justice.
58. Knox, C. (2009). Dealing with sectoral corruption in Bangladesh: Developing citizen involvement. Public Administration and Development, 29, 117–132. doi: 10.1002/pad.523
59. Kondra, A. Z., & Hurst, D. C. (2009). Institutional processes of organizational culture. Culture & Organization, 15(1), 39-58.
60. Kwan, P. and A. Walker. (2004). Validating the competing values model as a representation of organizational culture through inter-institutional comparisons. Organizational Analysis, 12(1), 21-39.

61. Langseth, P. (2006). "Measuring corruption" in Sampford, C. C., Shacklock, A. A., & Connors, C. C. (2006). Measuring corruption. Ashgate, Hampshire, United Kingdom, pp. 134-143
62. Luo, Y. (2005). An organizational perspective of corruption. Management & Organization Review, 1(1), 119-154. doi:10.1111/j.1740-8784.2004.00006.x
63. Manz, C. C., Joshi, M. and Anand V. (2005). The role of values and emotions in newcomers' socialization into organizational corruption. Academy of Management Best Conference Paper, SIM, J1–J6.
64. Mbaku, J. M. (2007). *Corruption in Africa: Causes, consequences, and cleanups*. Lanham, MD: Lexington Books.
65. McGann, J. and Johnstone, M. (2005). The power shift and the NGO credibility crisis. Brown Journal of World Affair, 10 (2), pp. 3-12
66. Mercer, C. (2002). NGOs, civil society and democratization: A critical review of the literature. Progress in Developmental Studies, 2 (1), 5–22.
67. Moleketi, G. (2007). Towards a common understanding of corruption in Africa. *International Journal of African Renaissance Studies*, 2(2), 239-249.
68. Moreno, A. (2002). Corruption and democracy: A cultural assessment. Comparative Sociology, 1(3-4), 495-507.
69. Nair, N. and Bhatnagar, D. (2011). Understanding work place deviant behavior in nonprofit organizations. Nonprofit Management & Leadership, 21(3), 289-309. doi:10.1002/nml.20026.
70. NAZAHA (2006). Strengthening civil society through enhancing the accountability and good governance in the NGO sector. Special issuance: Public opinion poll concerning the state of NGO's in Palestine. http://www.amanpalestine.org/english/activities/NAZAHA/Project.html
71. NGOs Coordination Board. www.ngobureau.or.ke
72. O'Dwyer, B. (2007). The nature of NGO accountability: Motives, mechanisms and practice. In J. Unerman, J.Bebbington, & B. O'Dwyer (eds.), Sustainability accounting and accountability. London and New York: Routledge.

73. O'Reilly, C., Chatman, J. and Caldwell, D. (1991). People and organizational culture: A profile comparison approach to assessing person-organization fit. *Academy of Management Journal*, 34, 487-516.
74. Pinto, J., Leana, C. R. and Pil, F. K. (2008). Corrupt organizations or organizations of corrupt individuals? Two types of organization-level corruption. Academy of Management Review, 33(3), 685-709.
75. Quinn, R. E., Hildebrandt, H. W., Rogers, P. S., and Thompson, M. P. (1991). A competing values framework for analyzing presentational communication in management contexts. pp. 24-36
76. Reinikka, R. and Svensson, J. (2006). Using micro-surveys to measure and explain corruption. World Development, 34 (2), 359–70.
77. Rodriguez, P., Uhlenbruck, K., and Eden, L. (2005). Government corruption and the entry strategies of multinationals. Academy of Management Review, 30(2), 383-396.
78. Salamon, L. M., and Sokolowski, S. W. (2004). Global civil society: Volume 2. Bloomfield, Conn: Kumarian, pp. 111-127
79. Salanki, V. (2010). Organizational culture and communication in the library: A study on organizational culture in the Lucian Blaga central university library cluj. Philobiblon, 15455-523.
80. Sama, T. B. (2009). Conceptualizing non-governmental organizations: Still searching for a Theory. Department of Social Sciences and Philosophy, University of Jyväskylä http://www.egpa2009.com/documents/psg8/Sama.pdf
81. Sampford, C. C., Shacklock, A. A., and Connors, C. C. (2006). Measuring corruption. Ashgate, Hampshire, United Kingdom.
82. Sandholtz, W., & Taagepera, R. (2005). Corruption, culture, and communism. International Review of Sociology, 15(1), 109-131. doi:10.1080/03906700500038678.
83. Schein, E. H. (1990). Organizational culture. *American Psychologist*, 45(2), 109-119.
84. Schein, E. H. (2004). Organizational Culture and Leadership. John Wiley & Sons, Inc. (US).
85. Seleim, A and Bontis, N (2009). The relationship between culture and corruption: A crossnational study. Journal of Intellectual Capital, 10 (1), 165 – 184.

86. Seligson, M. (2006). The measurement and impact of corruption victimization: Survey evidence from Latin America. World Development, 34(2), 381-404.
87. Shivji, I. G. (2007). Silences in NGO discourse: The role and future of NGOs in Africa. Oxford: Fahamu, pp. 34-52
88. Shover, N. and Hochstetler, N (2002). Cultural explanation and organizational crime. Crime, Law and Social Change, 37(1), 1-18.
89. Smith, D. (2010). Corruption, NGOs, and development in Nigeria. Third World Quarterly, 31(2), 243-258.
90. Steinberg, R. (2006). "Economic theories of nonprofit organizations" In Walter Powell and Richard Steinberg (eds) (2006). The nonprofit sector: A research handbook. Yale University Press, New Haven.
91. Swamya, A., Knackb, S., Azfard, O. (2001). Gender and corruption. Journal of development economics, 64, p. 25-55.
92. Teegarden, P. Hinden, D., and Paul S. (2011). The nonprofit organizational culture: Revealing the hidden truths that impact performance. San Francisco, CA : Jossey-Bass.
93. Teegen, H., Doh, J. P. and Vachani, S. (2004). The importance of nongovernmental organizations (NGOs) in global governance and value creation: an international business research agenda. Journal of International Business Studies, 25 (6), 463–83.
94. Titeca, K. (2005). The political economy of civil society organisations on a local level: Case study kasese district, Uganda. Paper presented at AEGIS Conference, London.
95. Torgler, B., and Valev, N. T. (2006). Corruption and age. Journal of Bioeconomics, 8(2), 133-145. doi: http://dx.doi.org/10.1007/s10818-006-9003-0
96. Townsend, J. and Townsend, A. (2004). Accountability, motivation and practice: NGOs north and south. Social and Cultural Geography, 5, 271–84.
97. Transparency International (2005). Global Corruption Report 2005. Available at: www.trasparency.org
98. Transparency International (2010). Preventing Corruption in Humanitarian Operations. Berlin: Transparency International. Available at http://www.transparency.org/publications/publications/humanitarian_handbook_feb_2010

99. Truex, R. (2011). Corruption, attitudes, and education: Survey evidence from Nepal. World Development, 39 (7), 1133–1142. doi:10.1016/j.worlddev.2010.11.003

100. Trivunovic, M (2011). Countering NGO corruption: Rethinking the conventional approaches. Anti- Corruption Resource Centre. www.U4.no

101. Uneke, O. (2010). Corruption in Africa south of the Sahara: Bureaucratic facilitator or handicap to development? Journal of Pan African Studies, 3 (6), 111-128.

102. van der Merwe, A. and Harris, G. (2012). Attitudes toward public sector corruption: A study of university students in kwazulu-natal. The international business & economics research journal, 11(2), 171.

103. Vian, T. (2008). Review of corruption in the health sector: Theory, methods and interventions. Health Policy Plan, 23, 83–94.

104. West, R. L., and Turner, L. H. (2007). *Introducing communication theory: Analysis and application*. Boston: McGraw-Hill.

105. Werker, E. and Ahmed, F. Z. (2008). What do nongovernmental organisations do? Journal of Economic Perspectives 22 (2), 73–92.

106. Yun Seok, C., Minhee, S., Scott, D., and Martin, J. (2010). Validation of the organizational culture assessment instrument: An application of the Korean version. Journal of Sport Management, 24(2), 169-189.

ПРИЛОЗИ

1. Инструмент за оценување на организациската култура (Organizational Culture Assessment Instrument - OCAI)

2. Прашалник за организациски коруптивни практики

3. Прашалник за демографски податоци

Инструмент за оценување на организациската култура (Organizational Culture Assessment Instrument - OCAI)

Инструкции за пополнување

При пополнувањето на овој прашалник, давате информации што ќе се користат за да се развие слика за културата на вашата организација. Нема точен или погрешен одговор. Ве молиме одговорете на прашањата засновани на вашето искуство со тековната организација колку што можете попрецизно.

Прашалникот се состои од шест прашања. Секое прашање има четири алтернативи. Распоредете ги 100-те поени меѓу овие четири алтернативи врз основа на вашите перцепции за моменталната ситуација во вашата организација. На пример, кај првото прашање, ако мислите дека алтернативата А е многу силна во вашата организација, алтернативите В и С се нешто помалку изразени, но слични, а алтернативата D речиси воопшто не е присутна, може да му дадете 55 поени на А, 20 поени на В. и С, и пет поени на D. Само погрижете се вашиот вкупен број да биде еднаков на 100 поени за секое прашање.

1	**Доминантни карактеристики**	**Поени**
A	Организацијата е многу лично место. Тоа е како пошироко семејство. Се чини дека луѓето со неа споделуваат многу од себе.	
B	Организацијата е многу динамично претприемачко место. Луѓето се спремни да ризикуваат.	
C	Организацијата е многу ориентирана кон резултати. Најголема грижа е да се заврши работата. Луѓето се многу ориентирани кон конкурентност и достигнувања.	
D	Организацијата е многу контролирано и структурирано место. Формалните процедури генерално го регулираат она што го луѓето го прават.	
	Вкупно	
2	**Организациско водство**	
A	Водството во организацијата генерално се смета за пример за менторство, помагање или поддршка.	
B	Водството во организацијата генерално се смета за пример за претприемништво, иновации или преземање ризик.	
C	Водството во организацијата генерално се смета за пример за небесмислено, агресивно, ориентирано кон резултати.	
D	Водството во организацијата генерално се смета за пример за координација, организираност или непречена ефикасност.	
	Вкупно	
3	**Менаџмент на вработените**	
A	Стилот на управување во организацијата се карактеризира со тимска работа, консензус и партиципација.	

B	Стилот на управување во организацијата се карактеризира со индивидуално преземање ризик, иновација, слобода и уникатност.	
C	Стилот на управување во организацијата се карактеризира со напорна конкурентност, високи барања и достигнувања.	
D	Стилот на управување во организацијата се карактеризира со сигурност на вработувањето, еднаквост, предвидливост и стабилност во односите.	
	Вкупно	
4	**Организациско лепило**	
A	Лепилото што ја држи организацијата заедно е лојалноста и меѓусебната доверба. Посветеноста кон оваа организација е висока.	
B	Лепилото што ја држи организацијата заедно е посветеноста на иновациите и развојот. Има акцент на тоа биде современа.	
C	Лепилото што ја држи организацијата заедно е акцентот на постигнувањата и остварувањето на целта. Агресивноста и победата се вообичаени теми.	
	Лепилото што ја држи организацијата заедно се формалните правила и политики. Одржувањето непречена организација е важно.	
	Вкупно	
5	**Стратешки акценти**	
A	Организацијата го нагласува човечкиот развој. Перзистираат високата доверба, отвореноста и партиципацијата.	
B	Организацијата става акцент на стекнување нови ресурси и создавање на нови предизвици. Се ценат обидите за нови работи и потрагата по можности.	
C	Организацијата ги нагласува конкурентните акции и постигнувањата. Доминантни се поставувањето еластични цели и освојувањето на пазарот.	
D	Организацијата ја нагласува постојаноста и стабилноста. Ефикасноста, контролата и непреченото работење се важни.	
	Вкупно	

6	**Критериуми за успех**	
A	Организацијата го дефинира успехот врз основа на развојот на човечките ресурси, тимската работа, посветеноста на вработените и грижата за луѓето.	
B	Организацијата го дефинира успехот врз основа на поседување на најуникатни или најнови производи. Таа е лидер во производи и иноватор.	
C	Организацијата го дефинира успехот врз основа на победа на пазарот и надминување на конкуренцијата. Конкурентното лидерство на пазарот е клучно.	
D	Организацијата го дефинира успехот врз основа на ефикасноста. Сигурната испорака, непреченото закажување и производството по ниска цена се клучни.	
	Вкупно	

Организациски коруптивни практики

Прашања

i. ***Колку би било прифатливо ова однесување во вашата организација?***

1) Крајно неприфатливо
2) Неприфатливо
3) Ниту прифатливо ниту неприфатливо
4) Прифатливо
5) Многу прифатливо

ii. ***Како мислите дека ова однесување би се сметало во вашата организација?***

1) Некорумпирано
2) Малку корумпирано
3) Донекаде корумпирано
4) Корумпирано
5) Многу корумпирано

iii. ***Дали мислите дека ова однесување веројатно ќе се случи во вашата организација?***

1) Многу малку веројатно
2) Малку веројатно
3) Не знам
4) Веројатно
5) Многу веројатно

iv. Дали ова однесување би се сметало за кршење на официјалната политика во вашата организација?

1) Да

2) Не

3) Нема официјална политика за корупција

Постои веројатност следниве сценарија да се случат во една организација. Би сакала да размислите за вашата организација и да оцените како би се постапувало со нив, според скалите на секое од горенаведените прашања.

Регрутирање	**i**	**ii**	**iii**	**iv**
Фаворитизам во процесот на вработување				
1. За да се избегнат грижите околу рекламирањето, менаџер за човечки ресурси назначува некој од колегите на испразнетото место. Тој колега има репутација на најдобра личност за таа работа.				
Непотизам				
2. Директорка на организацијата ја користи својата позиција за да му обезбеди работно место на свој пријател во организацијата без огласување за таа позиција. Новиот вработен се покажа како многу сигурен и вреден.				
Тендерски процес	i	ii	iii	iv
Поткуп				
3. Изведувач се стекнува со тендер за набавка на канцелариски материјал откако ветил дека ќе донира пари за локална организација што ја основал службеникот за набавка.				
4. Злопотреба на моќ				
За да се забрза процесот, службеникот за набавки ги заобиколува тендерските процедури и избира компанија позната по својата извонредност да обезбеди 150.000 пакети за обука за компјутери.				

Апропријација на организациските средства	i	ii	iii	iv
5. Изнуда				
Директорката добива средства од донаторите на нејзината организација и ги депонира парите на нејзината лична сметка за да основа дом за деца без родители.				
Проневера				
6. Вработен зема пари од ситната готовина за да купи лекови со намера подоцна да ги врати.				
Злоупотреба на канцелариски ресурси	i	ii	iii	iv
Кражба на инвентар				
7. Вработена повремено зема дома канцелариски материјал, книги и средства за чистење од канцелариите за да го надополни својот приход.				
Запоставување на должност				
8. Вработен редовно поминува дел од работниот ден за да го организира својот приватен угостителски бизнис.				
Фалсификување на документи	i	ii	iii	iv
Побарување за лажни трошоци				
9. Вработена редовно додава дополнителни денови на своите службени патувања за да ја посети својата болна мајка во болница. Таа ги бара дополнителните денови како дел од патните трошоци.				
Судир на интереси				
10. Вработен, одговорен за купување канцелариска опрема, врши втора работа продавајќи канцелариски материјал во својот оддел по повисока цена.				

Демографски податоци

Прашањата наведени подолу се однесуваат на вас. Сите информации што ги давате остануваат доверливи и може да се објават само со ваше одобрение.

1. Дали сте машко или женско?

а) Машко

б) Женско

2. Која категорија подолу ја вклучува вашата возраст?

а) 18-20 б) 21-29

в) 30-39 г) 40-49

д) 50-59 ѓ) 60 или постари

3. Ве молиме, наведете го бројот на години колку што сте работеле за вашата организација.

а) 1 до <3 години

б) 3-5 год

в) 5+ години

4. Која е вашата позиција во организацијата?

а) менаџмент

б) позиција која не е дел од менаџментот

5. Кој е највисокиот степен на образование што сте го завршиле?

а) средно

б) високо

в) магистерски студии

г) докторски студии