

# **Cultural Encounter with the Phenomenon from Subordinates to Employees in Organizations**

*Mohsen Manteghi*

*Associate Professor of Management, Imam Khomeini Educational and Research Institute,  
Qom*

*Email: Manteghi@iki.ac.ir*

## **Abstract**

Organizations, by hiring and employing employees, seek to achieve their goals. Organizational conditions in terms of physical space, work and rules, as well as the ethical and behavioral characteristics of employees provide the ground for some employees to shy away from work and at the same time be absent in terms of performance. It is one of the social ills that can make organizations more efficient. This research has been done by descriptive analytical method; It seeks to highlight the phenomenon from the staff's subconscious and cultural exposure to this phenomenon. In this context, various social phenomena can be studied. The results of this study show that paying attention to the cultural components in selecting employees, strengthening their religious and spiritual beliefs, and familiarizing employees with the socio-cultural consequences of their performance, can help reduce the phenomenon of underemployment on employees.

**Keywords:** Employees of the organization, from underwork, social injury, cultural exposure.

## مواجهه فرهنگی با پدیده از زیرکاردرروی کارکنان در سازمان‌ها

محسن منطقی\*

دانشیار گروه مدیریت، مؤسسه آموزشی و پژوهشی امام خمینی (ره)، قم

Email: Manteghi@iki.ac.ir

### چکیده

سازمان‌ها، با استخدام و به کارگیری کارکنان، درصدد تحقق اهداف خود هستند. شرایط سازمان‌ها از نظر فضای فیزیکی، کاری و قوانین و همچنین خصوصیات اخلاقی و رفتاری کارکنان زمینه‌ای را فراهم می‌سازد که برخی از کارکنان، از زیرکار شانه خالی کنند و در عین حضور، از نظر عملکرد غایب باشند. از زیرکاردرروی یکی از آسیب‌های اجتماعی است که درمان آن می‌تواند سازمان‌ها را کارآمدتر کند. این پژوهش که با روش تحلیلی توصیفی انجام شده است؛ درصدد نمایان کردن پدیده از زیرکاردرروی کارکنان و مواجهه فرهنگی با این پدیده است. در این زمینه می‌توان پدیده‌های مختلف اجتماعی را مورد مطالعه قرار داد. نتایج این تحقیق نشان می‌دهد توجه به مؤلفه‌های فرهنگی در گزینش کارکنان، تقویت باورهای مذهبی و معنوی آنان و آشناسازی کارکنان با پیامدهای فرهنگی اجتماعی عملکرد خود، می‌تواند کمک شایانی به کاهش پدیده از زیرکاردرروی کارکنان کند.

**کلیدواژه‌ها:** کارکنان سازمان، از زیرکاردرروی، آسیب اجتماعی، مواجهه فرهنگی.

---

\* تاریخ دریافت: ۱۴۰۰/۰۸/۰۱، تاریخ پذیرش: ۱۴۰۰/۱۰/۰۵

## بیان مسئله

حیات سازمان‌ها وابسته به فعالیت‌های فکری و جسمی کارکنان است. کارکنان با اقدامات خود سازمان را زنده نگه‌داشته و رشد می‌دهند، اما در سالیان اخیر سازمان‌ها با پدیده از زیرکاردرروی کارکنان، مواجه شده‌اند. چنین کارکنانی کم‌وبیش، در سازمان‌ها قابل مشاهده هستند. خواه سازمان خدماتی باشد یا تولیدی. آنان افراد بی‌مسئولیتی هستند که در نقش افراد مؤثر در سازمان ظاهر شده‌اند و در هنگام کار و انجام وظایف، خدمت و محصولی را به سازمان ارائه نمی‌دهند و حتی گاهی مانع انجام کار دیگران نیز می‌شوند. این پدیده یکی از آسیب‌های اجتماعی است که رواج آن می‌تواند سازمان‌ها را ناکارآمد سازد. مقابله با این افراد، می‌تواند فضای کاری را پرنشاط کرده و افزایش بهره‌وری سازمانی را در پی داشته باشد. اساساً، بخش قابل توجهی از دانش رفتار سازمانی، برای حل و فصل مسائل مربوط به حضور مؤثر کارکنان تدوین شده است (رضاییان، ۱۳۹۵ الف، ص ۲۷).

راه‌های متعددی می‌توان برای مقابله با این پدیده در نظر گرفت؛ اما در این پژوهش با تمرکز بر مفهوم فرهنگ، درصدد شناسایی راه‌کارهای مقابله فرهنگی با این پدیده هستیم؛ به بیان دیگر، مسئله این پژوهش عبارت است از این‌که چگونه می‌توان با اقدامات فرهنگی از بروز و تشدید پدیده از زیرکاردرروی کارکنان مقابله کرد؟ با گسترش امکانات دیجیتالی و امکان دسترسی آسان کارکنان به فضای اینترنت در محل کار، موضوع «حضور غایب کارکنان» یا «حضور کم‌رنگ کارکنان»، در سازمان، به‌عنوان یک پدیده نامطلوب، آسیب اجتماعی قابل توجه و مشکل جدی فراروی مدیران سازمان‌ها قرار گرفته است که از آن به ترک خدمت مجازی یا کارکنان نامرئی نیز یاد شده است (رستگاری‌نیا، ۱۳۹۱).

بررسی موضوع «زیرکاردرروی کارکنان» به سازمان‌ها کمک خواهد کرد که بتوانند از ضمن افزایش بهره‌وری سازمانی، چهره فرهنگی مناسبی را برای سازمان بدست بیاورند. مطالعات نظری در این زمینه با خلأ تئوریک مواجه است و نیاز به تحقیقات عمیق در این زمینه است تا بتواند از بروز خسارت‌های مادی و بروز اقدامات ضد فرهنگی در سازمان‌ها و جامعه، جلوگیری کند.

در این پژوهش تلاش می‌شود از ظرفیت فرهنگی و بومی کشور، برای بهبود این الگوی رفتاری سود جست. در این نوشتار کوتاه درصدد پرداختن به همه عوامل شکل‌گیری این پدیده نیستیم. عوامل فرهنگی متعددی مانند التزام به اخلاق کاربردی، پایبندی به تعهد سازمانی، نحوه تعامل مدیران با کارکنان، منزلت اجتماعی شغل، هویت سازمانی شغل، سیستم پاداش و تنبیه و... می‌توانند در مواجهه فرهنگی با پدیده از زیرکاردرروی کارکنان کاربرد داشته باشند؛ اما به دلیل محدودیت، تنها به سه موضوع توجه شده است. این موارد در تحقیقات مشابه موردتوجه قرار نگرفته است.

## مبانی نظری

با توسعه ماشین بخار و شکل‌گیری خط تولید در صنایع، موضوع حضور کارکنان در ساعات مشخص در کارخانه‌ها، موردتوجه مدیران منابع انسانی قرار گرفت و آنان نسبت به عدم حضور کارکنان در ساعت کاری، قوانین و مقرراتی را پیش‌بینی کردند. کارکنان با حضور خود در محل کار، نسبت به انجام وظایف از پیش تعیین شده اقدام می‌کنند.

حقوق و دستمزد کارکنان، بر مبنای میزان خدمات آنان در سازمان پرداخت می‌گردد. حضور در محل کار و انجام وظایف محوله، می‌تواند به شکل‌های مختلفی انجام بگیرد. گاهی از کارکنان انتظار می‌رود که در سازمان به انجام کار فیزیکی بپردازند؛ و گاهی انتظار می‌رود به پاسخ‌گویی و یا راهنمایی ارباب‌رجوع مشغول باشند و گاهی کارکنان به انجام اموری مانند برنامه‌ریزی، تصمیم‌گیری، نظارت، همفکری با همکاران و کارشناسان می‌پردازند.

با پیشرفت فناوری‌های نوین مفهوم کار در سازمان‌ها نیز بازتعریف شده و شکل‌های متنوعی پیدا کرده است؛ به‌عبارت‌دی‌گر، انجام کار به صورت مجازی و فعال بودن در سامانه‌های دیجیتالی سازمان نیز، همانند حضور فیزیکی کارکنان، «انجام وظایف کار در سازمان» قلمداد می‌شود؛ ازای‌ن‌رو، یک مدیر می‌تواند از منزل خود و یا با فاصله زیاد از سازمان، با مشاهده نمایشگر همه‌زوایای کارخانه را مشاهده کرده و با مدیران خود نیز مشورت کند و توصیه‌های لازم را برای مدیریت امور، ابلاغ کند. هم‌چنین، شامل زمانی می‌شود که مدیران در خارج از سازمان، ذهنشان درگیر حل مسائل سازمان است و برای اداره امور به تدبیر اندیشه می‌پردازند.

به‌رحال منظور از انجام کار در سازمان، انجام فعالیت (فکری یا فیزیکی) و صرف وقت، به‌منظور پیشبرد امور سازمان و کسب اهداف سازمان است. در سالیان اخیر، ابعاد کار کارکنان در سازمان به شکل‌های مختلفی در کتاب‌های مدیریت، موردتوجه قرار گرفته است و سنج‌های جدیدی برای عملکرد کارکنان شناسایی شده است (دانایی‌فرد، ۱۳۹۵، ج ۱، ص ۱۰۰).

یکی از اهداف مهم طرح مطالعات بهره‌وری، نیز مقابله با کم‌کاری، تبلی و از زیرکاردرروی کارکنان بوده است. سازمان‌ها بخش جدایی‌ناپذیر اجتماع هستند، نقص در فعالیت آن‌ها، آسیب اجتماعی قابل‌توجه، به جامعه وارد خواهد کرد.

بهره‌وری در درجه اول، یک دیدگاه فکری است که همواره سعی دارد آنچه را که در حال حاضر موجود است بهبود بخشد. بهره‌وری مبتنی بر این عقیده است که انسان می‌تواند کارها و وظایفش را هر روز بهتر و با اخذ نتایج برتر از دیروز، به انجام رساند. افزون بر آن، بهره‌وری مستلزم آن است که به طور پیوسته تلاش‌هایی در راه انطباق فعالیت‌های اقتصادی با شرایطی که پیوسته در حال تغییر است و نیز با تلاش‌های به‌منظور به‌کارگیری نظریه‌ها و شیوه‌های جدید انجام پذیرد.

درواقع، بهره‌وری عبارت است از: استفاده بهینه از منابع مادی، انسانی، تسهیلات و غیره به طریق علمی، کاهش هزینه‌های تولید، گسترش بازارها، افزایش اشتغال و کوشش برای افزایش دستمزدهای واقعی و بهبود معیارهای زندگی آن‌گونه که به سود کارگر، مدیریت و عموم مصرف‌کنندگان است (جوادین، ۱۳۸۴، ج ۲، ص ۸۴).

یکی از مسائل و مشکلات نوپیدا در مدیریت منابع انسانی که آثار و کارکردهای رفتار سازمانی دارد و به حضور کارکنان در سازمان مرتبط است؛ موضوع «زیرکاردروری»<sup>۱</sup>، یا «تنبلی کارکنان» است. زیرکاردروری یا طفره‌روی در کار، در دانش مدیریت به موقعیتی اطلاق می‌شود که بهره‌وری نیروی کار بزرگ‌تر از صفر است، اما در حد مطلوب نیست. از زیرکاردروری، به کارکنانی گفته می‌شود که صرفاً در حال سپری کردن وقت کاری می‌باشند. این «حاضران غایب»، کارکنانی هستند که در سازمان صرفاً حضور فیزیکی دارند و تلاشی در مسیر انجام وظایف خود نکرده و کارکردی برای سازمان ندارند (برای مطالعه بیشتر ر.ک: منطقی، ۱۳۹۸، شماره ۲۹). آنان فکر و اندیشه، توان و تخصص خود را در جهت اهداف شخصی خود در خارج از سازمان و یا در جهت اهداف سازمانی دیگر به کار می‌گیرند (آلبرت و جیمز، ۱۳۸۲، ص ۹۲) و یا اساساً با تنبلی و کسالت روزگار می‌گذرانند.

درواقع، در سازمان یک آسیب اجتماعی شکل گرفته است. در این حالت سازمان با آشفتگی<sup>۲</sup> مثبت مواجه شده و به تدریج از درون دچار فرسایش شده و کارایی خود را از دست خواهد داد (همکاران، ۱۳۹۷، شماره ۱). در مطالعه مدیریت ژاپنی، نیز به این نتیجه رسیده‌اند که یکی از دلایل موفقیت آن‌ها، حضور مؤثر کارکنان در کنار هم و روابط متقابل و چهره‌به‌چهره آن‌هاست که اعتماد را در سازمان افزایش می‌دهد. به میزان افزایش مراوده بین کارکنان، شناخت آن‌ها از یکدیگر افزایش یافته و اعتماد در سازمان عمیق‌تر خواهد شد (mark saunders and and (A Cultural Perspective p 58, othres, Organizational Trust).

پژوهش پیرامون ابعاد زیرکاردروری کارکنان در سازمان، به‌مثابه پژوهش پیرامون حضور یافتن کارکنان در سازمان، می‌تواند کمک شایانی به بهره‌وری سازمانی کند. با گسترش امکانات دیجیتالی و امکان دسترسی آسان کارکنان به فضای اینترنت در محل کار، موضوع «زیرکاردروری کارکنان» یا «حضور کم‌رنگ کارکنان»، در سازمان، به‌عنوان یک پدیده نامطلوب و مشکل جدی فراروی مدیران سازمان‌ها قرار گرفته است که از آن به ترک خدمت مجازی نیز یاد شده است (رستگاری‌نیا، ۱۳۹۱، ص ۴۳). سازمان‌ها با سازوکارهای متعددی به مقابله با این پدیده نامطلوب برخاسته‌اند.

1. invisible staff.

2. Entropie.

گاهی با ارزشیابی‌های دقیق، میزان عملکرد فردی را مبنای ارزیابی و پرداخت حقوق قرار داده و گاهی به اصلاح شرح وظایف و حیطة نظارت پرداخته‌اند. هم‌چنین، توجه به ابعاد فرهنگی کارکنان و سازمان نیز یکی از سازوکارهای مقابله با این پدیده بوده است.

## فرهنگ و رفتار کارکنان

سازمان‌ها، با فعالیت کارکنان، هویت پیدا می‌کنند. کارکنان نیز با حضور خود در سازمان، به تولید و یا به ارائه خدمت می‌پردازند. کار کارکنان در سازمان‌ها، به منزله زنده و پویا بودن سازمان‌ها، تلقی می‌شود. چنان‌که از زیرکاردرروی کارکنان نشانه بیماری سازمان است.

موفقیت سازمان‌ها را نمی‌توان فقط در افزایش تولیدات و خدمات ملاحظه کرد؛ هرچند فرآیندهای فردی و گروهی برای سازمان‌های حیاتی است؛ ولی هویت و شخصیت سازمان‌ها، به فرهنگ و نماهایی است که از خود ارائه می‌دهند. سازمان‌ها بر اساس فرهنگ خود شناخته می‌شوند و براساس روح فرهنگی خود با جامعه همراه شده و به حیات خود استمرار می‌بخشند.

مفهوم فرهنگ سازمانی را به معنای پیش‌فرض‌های بنیادی درباره ارزش‌ها، باورها، هنجارها، نمادها، زبان، شعائر و افسانه‌هایی دانسته‌اند که به عضویت سازمان معنی می‌بخشد و رفتارهای اعضا بر اساس آن شکل می‌گیرد (Richard, 1984, p 28). بر اساس این تعریف می‌توان بر این موضوع اذعان داشت که بیشتر مدیران توافق دارند که هنگامی که اعضای سازمان نسبت به فرهنگ سازمان آگاهی دارند، کنترل‌های رسمی کمتری ضرورت می‌یابد (Cook, 1997, P114)؛ یعنی می‌توان با فرهنگ سازمانی کارکنان را در جهت اهداف سازمانی هدایت کرد و از نزدیک شدن به آسیب‌های اجتماعی آن‌ها را برحذر داشت.

فرهنگ در هر سازمانی نیروی نامشهود با نتایج گسترده است که کارکردهای مهمی در سازمان دارد. آشکارترین کارکرد فرهنگ سازمانی هویت بخشیدن به اعضای خود است، هر چه ارزش‌ها و ادراکات مشترک اعضای سازمان شفاف‌تر تعریف شود؛ اعضای سازمان بیشتر افتخار می‌کنند که در جهت رسالت سازمان تلاش کنند و بخش مهمی از آن باشند (رضاییان، ۱۳۹۵ الف، ص ۹)؛ برای مثال، فلسفه وجودی نهادهای انقلاب اسلامی مانند جهاد سازندگی از یک‌سو خدمت به محرومان و مستضعفان و از سوی دیگر، تعهد و اخلاص نسبت به اسلام و انقلاب اسلامی است. این اهداف مقدس، پرورش دهنده روح ایثار، عشق و فداکاری در راه خداست؛ بنابراین همچون چشمه زلالی که همواره جوشیدن است. فرهنگ سازمانی عاملی است که از یک‌سو پیوند دهنده اجزای داخلی سازمان بوده و از سوی دیگر، عامل تفکیک کننده سازمان از سازمان‌های دیگر است. از این جهت، می‌توان سازمان‌ها را با فرهنگ‌های متفاوت مورد مطالعه قرار داد.

## کارکرد فرهنگ در مقابله با از زیرکاردرروی

شکل‌گیری فرهنگ قدرت‌مند در سازمان و تقویت آن می‌تواند امور سازمانی را تسهیل ببخشد. سازمان‌ها با برخورداری از فرهنگ قوی می‌توانند از سرمایه‌های انسانی به نحو شایسته‌ای استفاده کنند. فرهنگ اسلامی این توانایی را دارد که بتواند به شیوه مناسبی به اصلاح رفتار کارکنان بپردازد.

تبیین فرهنگ سازمانی در هر جامعه، تابع ایدئولوژی آن جامعه است، بر این اساس، تدوین و ارائه الگوهای مدیریتی در هر جامعه‌ای، متکی بر اعتقادات و چارچوب نگرش به هستی است. تفسیر و تحلیل از جهان نیز در چارچوب‌های اعتقادی و میزان دانش افراد صورت می‌گیرد. نتیجه این‌که تمام نظام‌های اجتماعی، متکی بر نوعی جهان‌بینی است.

اهدافی که یک مکتب ارائه نموده، به تعقیب آن‌ها دعوت می‌کند، راه و روش‌هایی که تعیین می‌کند، باید و نبایدها که انشاء می‌کند، همه بر طراحی و تدوین نظام‌های اجتماعی و اداره امور سازمان‌ها تأثیر می‌گذارد (مطهری، ۱۳۸۲، ج ۵، ص ۱۶۲). امیرالمؤمنین (ع) می‌فرمایند: ای بندگان خدا، پیش از آن‌که مورد سنجش قرار گیرید، خود را بسنجید و قبل از آن‌که شما را به پای حساب ببرند، حساب خود را برسید (نهج البلاغه، خطبه ۹۰). این بدان معناست که فرهنگ اسلامی، خودنظارتی را در پی دارد و مسلمانان خود را ناظر اعمال خود می‌دانند.

به‌منظور مقابله با از زیرکاردرروی کارکنان در سازمان‌ها و شایع شدن این آسیب اجتماعی، می‌توان از فرهنگ، سود جست و بهره‌وری سازمانی را افزایش داد. در این زمینه می‌توان مؤلفه‌های زیر را مورد توجه قرار داد:

### ۱. مؤلفه‌های فرهنگی در گزینش کارکنان

گزینش کارکنان اولین گام در ورود به سازمان است. فرهنگ سازمانی در گام اول مولود ذهن مؤسسين است که به وسیله مدیران ارشد پرورش داده شده و تکمیل می‌شود. مدیران عالی سازمان با تدوین خط‌مشی‌های اساسی نسبت به گزینش نیرو در سازمان اقدام می‌کنند. در این مرحله سعی می‌شود کسانی استخدام شوند که متناسب با فرهنگ پذیرفته شده سازمان باشند.

سازمان‌ها باید نسبت به گزینش نیرو، با دقت عمل کنند تا از مواجهه با مشکلات آتی خود را برحذر دارند. در آموزه‌های اسلامی بر دقت به هنگام به کارگیری نیرو، بسیار تأکید شده است. امیرالمؤمنین (ع) فرمودند: مَنْ اتَّخَذَ أَخًا مِنْ غَيْرِ اخْتِيَارِ الْجَاهِ الْأَضْطَرَّاءِ إِلَى مُرَافَقَةِ الْأَشْرَارِ (آمدی، ۱۳۶۰، ح ۸۹۲۱). کسی که فردی را به کار گیرد، بدون گزینش و امتحان، به‌ناچار گرفتار افراد نامناسب خواهد شد. در گزینش‌ها اصالت خانوادگی، سوابق

کاری و پرس‌وجو از محیط زندگی فرد ضروری است (مصباح یزدی، ۱۳۹۳، شماره ۹). بررسی جامع در بدو استخدام، می‌تواند بیان‌کننده رفتارهای نهادینه شده فرد در طول زندگی باشد. اشخاصی که از شهرت خوبی در محل زندگی برخوردار هستند؛ بیشتر قابل اطمینان هستند که در آینده نیز بتوانند همین خوش‌رفتاری را ادامه دهند. سازمان‌ها با استخدام چنین افرادی می‌توانند، نسبت به کارآمد بودن کارکنان خود اطمینان پیدا کنند.

در مرحله‌گزینه‌ش، با انجام تحقیقات محلی، بررسی سوابق، انجام مصاحبه و... تلاش می‌شود که افراد متعهد، به استخدام سازمان درآورده شوند. تعهد کاری یکی از کارکردهای مهم فرهنگ سازمانی است (رضایین، ۱۳۹۵ الف، ص ۹). فرهنگ سازمانی می‌تواند در کارکنان ایجاد تعهد نسبت رسالت سازمان شکل دهد. تعهد به معنای پیگیری بی‌وقفه هدف سازمانی است. چنان‌که بیانگر میزان عجبین شدن فرد با کار است. نتایج تحقیقات گویای این است که به هر میزان کارکنان در سازمان حضور مؤثر بیشتری داشته باشند، تعهدکاری آنان بیشتر خواهد بود (J.P. Meyer and N.J. Allen, ommitment in the Workplace: Research, Theory, Sage, and Application). سازمان‌ها در ابتدای ورود، باید نسبت به ظرفیت تعهد کارکنان اطمینان پیدا کنند تا بتوانند امیدوار باشند که نیروی متعهدی را به استخدام در آورده‌اند. تمرکز داوطلبان بر کسب منافع شخصی و راحت‌طلبی، بدون منتفع شدن سازمان، می‌تواند نشانه مهمی در عدم صلاحیت داوطلب برای استخدام باشد.

مقام معظم رهبری حضرت آیت‌الله خامنه‌ای در این زمینه فرمودند: من معتقد به‌گزینه‌ش حقیقی هستم. برگردید بهترین‌ها را انتخاب کنید: از لحاظ هوش، تقوی، دیانت، از لحاظ تأثیرات ناشی از تربیت خانوادگی، بروید سراغ آن‌هایی که تأثیرات روحی‌شان و تربیت‌پذیری‌هایشان در محیط خانوادگی به نفع آن چیزی باشد که شما می‌خواهید، شما دقت و دیدتان را در مدخل یعنی در مقطع‌گزینه‌ش بسیار اهمیت بدهید (سخنرانی ۱۳۹۵/۱۲/۱۰).

## ۲. تقویت باورهای مذهبی و معنوی کارکنان

آموزش نیروهای سازمان، یکی از وظایف مهم در مدیریت منابع انسانی، است. سازمان‌ها با برنامه‌های آموزشی در قبل از به‌کارگیری نیرو و در حین خدمت، تلاش می‌کنند توانمندی کارکنان را متناسب با نیازهای سازمان، رشد بدهند و شرایط را برای پاسخ‌گویی به نیازهای محیطی در رشد کمی و کیفی سازمان، فراهم آورند. انجام وظیفه در برخی از مشاغل نیازمند آموزش است.

فقدان آموزش‌های مناسب می‌تواند یکی از دلایل از زیرکاردرروی کارکنان باشد. افزون بر آموزش‌های حرفه‌ای، کارکنان نیازمند آموزش و یادگیری‌های دینی و معنوی هستند. این آموزش‌ها می‌تواند تعهد کارکنان را



پرورش داده و مشوق آنان نسبت به آموزش‌های حرفه‌ای نیز باشد. چنان‌که مسئولیت‌پذیری کارکنان نیز نیازمند تقویت باورهای مذهبی است.

آموزش‌های مذهبی و عقیدتی می‌توانند مسئولیت در برابر خداوند، دیگران، محیط زیست را افزایش داده و شوق کار در افراد ایجاد کند. عدم توجه به چنین آموزش‌هایی می‌تواند منجر به شکل‌گیری رفتارهای نامطلوب در بین کارکنان شود. بروز رفتارهای غیرمسئولانه و غیراخلاقی از سوی کارکنان، مانند تبلی، کم‌کاری و از زیرکاردرروی، می‌تواند به‌عنوان برانگیزاننده رفتارهای نامطلوب همکاران شده و منشأ عصبانیت آنان تلقی شود (Schum, J. L. Jorgensen, R. S. Verhaeghen, P. Sauro, M. & Thibodeau, R. 2003, 26 395 415).

دین و پذیرش خداوند امر فطری است و انکار آن، به دلیل وجود غبارهای ذهنی است (جوادی آملی، ۱۳۸۳، ص ۲۱). آموزش‌های دینی و اعتقادی همان‌گونه که می‌توانند میزان درک و فهم افراد را نسبت به جهان هستی ارتقای ببخشند، نقش کارکردی نیز دارد؛ به‌عبارت‌دیگر، آموزش‌های اعتقادی همان‌گونه که تاریکی‌های اندیشه آدمی را به روشنایی روشن فهم حقیقت تبدیل می‌کند، می‌توانند به زندگی انسان نیز معنی ببخشند و روح امید، زیبایی و نشاط را جاری سازند.

از این جهت است که تقویت باورهای مذهبی مورد تأکید قرار گرفته است. امیرالمؤمنین (ع) فرمودند: و ان یكون اعلم الناس بحلال الله و حرامه و ضروب احکامه و امره و نهیه و جمیع ما یحتاج الیه الناس (مجلسی، ۱۴۱۲، ج ۲۵، ص ۱۶۵). کارگزار جامعه اسلامی باید داناترین مردم به حلال و حرام خدا و احکام گوناگون و امر و نهی الهی و هر آنچه را که مردم بدان نیازمندند باشد.

تقویت باورهای مذهبی، بستر مناسبی برای تقویت روح معنویت در افراد است. یک مسلمان، با تحکیم باورهای عقیدتی، ارتباط معنوی بیشتری با خداوند پیدا می‌کند. چنین فردی خداوند را در هر لحظه حاضر و ناظر می‌بیند. این بدان معناست که در محیط سازمان، خدا را ناظر می‌داند و هر لحظه به فعالیت می‌پردازد. معنویت پاسخ مثبت به نیازهای درونی و گرایش‌های فطری است. حقیقت معنویت همان معرفت شهودی و ادراک قلبی است که برای فرد قابل درک است (مصباح یزدی، ۱۳۸۷، ص ۴۱).

معنویت یکی از مهم‌ترین نیازهای اساسی انسان برشمرده می‌شود که توانایی تأثیرگذاری بر رفتارهای انسان دارد. معنویت اسلامی، به معنای قدرتمند شدن انسان با اتصال به ذات اقدس الهی است. انسان معنوی، راحت‌طلبی خود را در رضایت الهی می‌داند. از زیرکاردرروی، برای کارکنان با معنویت، کار ناشایست تلقی می‌شود زیرا رضایت خدا را در پی ندارد.

### ۳. آشناسازی کارکنان با پیامدهای فرهنگی اجتماعی عملکرد خود

فعالیت کارکنان در سازمان‌ها، آثار و پیامدهای فرهنگی و اجتماعی فراوانی دارد. سازمان‌ها تلاش می‌کنند با ارائه نتایج مثبت، چهره مناسبی از خود در جامعه ارائه کنند. سازمان‌ها تلاش می‌کنند ارتباط مناسبی با ارباب‌رجوع و مشتریان داشته باشند تا در جامعه از مقبولیت مناسب برخوردار باشند. فقدان چنین مقبولیتی می‌تواند آینده سازمان را در معرض خطر قرار دهد.

کارکنان باید بدانند که با لطمه به وجهه سازمان، زندگی کاری آنان نیز لطمه خواهد دید. حضور به موقع و فعال کارکنان یک واحد در محل کار، تسهیل اجتماعی را توسعه داده و افزایش عملکرد سازمانی و اصلاح وجهه آن را در پی خواهد داشت (John A. & John R. Wagner & Hollenbeck, Organizational Behavior, p178). سازمان‌ها هنگامی در جامعه ارزشمند خواهند بود که خدمات آن‌ها در روند تأمین نیازهای جامعه نقش تأثیرگذاری داشته باشد.

چنان‌که انسان‌ها هم در سازمان‌ها باید وجود ارزشمندی داشته باشند، به‌گونه‌ای که با فقدان و یا غیبت آن‌ها، جای خالی‌شان در سازمان حس شود. امیرالمؤمنین (ع) فرمودند: آن‌گونه با مردم زندگی کنید که اگر از دنیا رفتید، برایتان گریه کنند و اگر در کنار آنان به سر بردید، به شما عشق ورزند (نهج‌البلاغه، حکمت ۱۰). چنین وضعیت پیش نخواهد آمد مگر آن‌که وجود این افراد برای دیگران مؤثر بوده و تأمین‌کننده نیازهای مردم باشند.

در آموزه‌های دینی توصیه‌های زیادی در تقویت چهره رفتاری انسان‌ها بیان شده است که به شکل کلان می‌توان آن را در سازمان‌ها نیز مد نظر قرار داد. این توصیه‌ها می‌تواند بستر اصلاح ذهنیت کارکنان را برای رفتارهای مثبت، شکل دهد. امام صادق (ع) فرمودند: کسی که برای حاجتی نزد من می‌آید از ترس این‌که نکند حاجت او از طریق دیگری برآورده شود زودتر اقدام می‌کنم و نیاز وی را برمی‌آورم تا این توفیق نصیب من گردد.<sup>۱</sup>

ترغیب کارکنان برای تأمین درخواست‌های ارباب‌رجوع، می‌تواند فضای فرهنگی سازمان را از رفتارهای زیرکاردرروی و ظفره‌رفتن از کار، به رفتارهای کاری مثبت تغییر داده و رضایت ارباب‌رجوع را نیز تأمین کند. نبی گرامی اسلام (ص) فرمودند: بهترین مردم کسی است که مردم از او سود و بهره ببرند.<sup>۲</sup>

۱. قال الصادق (ع): «انَّ الرَّجُلَ لَيَسْأَلُنِي الْحَاجَةَ فَأُبَادِرُ بِقَضَائِهَا مَخَافَةَ أَنْ يُسْتَعْنَى عَنْهَا فَلَا يَجِدُ لَهَا مَوْعِظًا إِذَا جَانَتْهُ». (مجلسی، بحارالانوار، ج ۷۴، ص ۳۱۷)

۲. قال رسول الله (ص): «خَيْرُ النَّاسِ مَنْ اِنْتَفَعَ بِهِ النَّاسُ». (مجلسی، بحارالانوار، ج ۷۲، ص ۲۳)

رفتار کارکنان در جهت اصلاح فرهنگ خدمت‌رسانی و تأمین درخواست‌های مشتریان و ارباب‌رجوع، میزان و ملاک مهمی برای ارتقای جایگاه سازمان است. کارکنان مسلمان بدنبال این هستند که به طور مستمر با تلاش ارزشمند خود، به بهبود کیفیت کار بیافزایند. چنان‌که امیرالمؤمنین (ع) فرمودند: پس نیکوترین اندوخته تو باید اعمال صالح و درست باشد (نهج البلاغه، نامه ۵۳). کار به یاد ماندنی و شایسته، نیازمند تلاش مستمر است و با تنبلی و کسالت به وجود نمی‌آید.

تعامل مستمر کارکنان و مدیران در سازمان‌ها، می‌تواند زمینه شکل‌گیری ایده‌ها و خلاقیت‌های ارزشمند برای سازمان را فراهم آورد. گفتگوهای عادی مدیران و کارکنان، بستر تولد ابتکارات سازمانی خواهد بود و این امر بهره‌وری سازمانی را بدنبال خواهد داشت. از این‌رو، کارکنان باید بدانند که حضور مؤثر و پر نشاط آنان، پیامدهای ارزشمندی برای سازمان خواهد داشت. حضور مؤثر کارکنان در سازمان تأثیرات فراوانی در شخصیت و عملکرد آنان دارد چنانچه حضور مؤثر آنان وجهه سازمان را نیز ترسیم می‌کند (john. A. & john. R. Wagner & hollenbeck, Organizational Behavior, p113).

## نتیجه‌گیری

با گسترش سازمان‌ها و افزایش کارکنان، سازمان‌ها با پدیده از زیرکاردرروی، روبرو شده‌اند. عدم توجه به ریشه‌ها و آثار این پدیده می‌تواند تبدیل به یکی از آسیب‌های اجتماعی شود. امکانات دیجیتال و شرایط دورکاری نیز بر تقویت این پدیده ناخوشایند افزوده است. سازمان‌ها با تدابیر مختلفی مانند نصب دوربین، کنترل‌های مستمر سامان‌ها، کاهش حیطه نظارت و... تلاش می‌کنند با این پدیده مقابله کنند. در این مطالعه مقابله با این پدیده نامطلوب، با مواجهه فرهنگی موردتوجه قرار گرفته است. یکی از مسئولیت‌های مهم مدیران سازمان‌ها، شکل‌گیری و هدایت فرهنگ سازمانی است. آنان در برابر فرهنگ جامعه نیز مسئولیت دارند. چنان‌که موظف هستند با آسیب‌های اجتماعی نیز مقابله کنند.

فرهنگ سازمانی به معنای پیش‌فرض‌های بنیادی درباره ارزش‌ها، باورها، هنجارها، نمادها، زبان، شعائر و افسانه‌هایی دانسته شده که به اعضا سازمان هویت بخشیده و رفتارهای آنان را بر آن اساس شکل می‌دهد. فرهنگ سازمانی همانند بستری برای فعالیت‌ها و افکار کارکنان، عمل می‌کند. آنان در چارچوب فرهنگ سازمانی فکر می‌کنند و اقدامات آنان نیز متناسب با فرهنگ سازمانی است.

با تقویت فرهنگ سازمان و هدایت آن می‌توان با پدیده از زیرکاردرروی مقابله موجه انجام داد و از رواج این آسیب اجتماعی جلوگیری کرد؛ یعنی به‌گونه‌ای با این پدیده مبارزه کرد که کم‌ترین آسیب را به سازمان بزند. در این زمینه سه مؤلفه اساسی توصیه شده است که می‌تواند مد نظر مدیران سازمان‌ها قرار بگیرد.

## منابع

- نهج البلاغه، ترجمه دشتی.
- آمدی، عبدالواحد، (۱۳۶۰)، *غررالحکم و دررالکلم*، ترجمه و شرح آقا جمال خوانساری، تهران: دانشگاه تهران.
- آلبرت آلیس و ویلیام جیمز، (۱۳۸۲)، *روانشناسی اهمال کاری غلبه بر تعلل ورزیدن*، ترجمه محمدعلی فرجاد، تهران: انتشارات رشد.
- جوادین، سید رضا، (۱۳۸۴)، *نظریه‌های مدیریت و سازمان*، تهران: نگاه دانش.
- دانایی‌فرد، حسن، (۱۳۹۵)، *نهضت‌های مدیریتی در بخش دولتی*، تهران: سمت (دو جلدی).
- رستگاری‌نیا، ژیلا، (۱۳۹۱)، *کارکنان نامرئی: اصلاح و تربیت*، تهران: انتشارات نور علم.
- رضائیان، علی، (۱۳۹۵ الف)، *فرهنگ سازمانی*، تهران: سمت.
- \_\_\_\_\_، (۱۳۹۵ ب)، *انتظار عدالت و عدالت سازمانی*، تهران: سمت.
- سایت مقام معظم رهبری.
- مجلسی، محمدتقی، (۱۴۱۲ ق)، *بحارالانوار*، بیروت: دار إحياء التراث العربی.
- مصباح یزدی، محمدتقی، (۱۳۹۳)، «*سلامت اداری و راههای مبارزه با فساد اداری*»، اسلام و پژوهش‌های مدیریتی، پاییز و زمستان، سال چهارم، شماره اول، پیاپی ۹.
- \_\_\_\_\_، (۱۳۸۷)، *در جستجوی عرفان اسلامی*، قم: مؤسسه آموزشی و پژوهشی امام خمینی (ره).
- مطهری، مرتضی، (۱۳۸۲)، *مجموعه آثار*، ج ۵، قم: صدرا.
- منطقی، محسن، (۱۳۹۸)، «*واکاوی الگوی رفتاری کارکنان نامرئی در سازمان*»، فصلنامه علمی پژوهشی سازمان‌های دولتی، زمستان شماره ۲۹.
- همکاران، محمد، (۱۳۹۷)، «*نقش کارکنان نامرئی بر تبلی سازمانی در سازمان‌های دولتی*»، فصلنامه علمی پژوهشی پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی، دانشگاه امام حسین (ع)، شماره ۱، سال دهم.

- Cook, Curtis W. Philip L. Hunsaker and Robert E. Coffey, Management and Organization Behavior. New York, Me Graw-Hill, 1997, P114.
- Meyer, J. & Allen, N. (1997). Commitment in the Workplace: Theory, Research, and Application, Sage. Sage, Thousand Oaks, CA.
- Milke, M. (2009). Leadership Elements: A Guide to Building Trust. New York: Blackwell.
- Pascale Richard, Fitting New Employees into the company Culture, Fortune, May 28, 1984, p 28.
- Wagner & Hollenbeck, J. (2010). Organizational Behavior. New York: Routledge.