

کجروی مدیران و نقش آن در شکل‌گیری آسیب‌های اجتماعی در سازمان‌ها

محسن منطقی^۱*

چکیده

در شکل‌گیری کجروی‌های اجتماعی، عوامل متعددی نقش دارند. این پژوهش، به یکی از عوامل پنهان کجروی‌های اجتماعی یعنی کجروی مدیران، که منجر به کجروی کارکنان سازمان‌ها و مردم می‌شود، می‌پردازد. مدیران سازمان‌ها با ابتلای به مفاسد اخلاقی، اعتیاد و خشونت، می‌توانند رفتار زیانباری را به کارکنان خود منتقل کنند. عوامل کجروی مدیران را می‌توان به دو دسته عوامل فردی و عوامل سازمانی تقسیم کرد. حریص بودن و ضعف ایمان، از عوامل شخصیتی و فردی مدیران است که باید با شیوه‌های بیداری وجدان، یادآوری معاد، و مجازات، آنها را بهبود بخشید. ساختار سازمانی و فرهنگ سازمانی نامناسب نیز می‌تواند از مهم‌ترین عوامل سازمانی کجروی اجتماعی مدیران باشد. با آگاهی بخشی و تأکید بر قانون‌گرایی، می‌توان عوامل سازمانی کجروی اجتماعی را کاهش داد و زمینه بهبود رفتار کارکنان را فراهم ساخت.

واژگان کلیدی: مدیران، کارکنان سازمان، کجروی اجتماعی.

* تاریخ دریافت: ۱۳۹۷/۸/۲۳، تاریخ پذیرش: ۱۳۹۸/۲/۲

۱. استادیار گروه مدیریت، مؤسسه آموزشی و پژوهشی امام خمینی (ره) (نویسنده مسئول: Manteghi@iki.ac.ir)

مقدمه

انسان‌ها، امروزه در جامعه‌های منظم و سازمان‌یافته زندگی می‌کنند. امروزه سازمان‌ها، اداره زندگی بشر را بر عهده گرفته‌اند. سازمان‌ها، امور بهداشتی، تعلیم و تربیت، اقتصاد، سیاست، و سایر امور اجتماعی را برای جوامع مدیریت می‌کنند. اداره سازمان‌ها نیز به دست مدیران است، و آنها نقش مهمی در تقویت یا تضعیف رفتارهای خوب و بد کارکنان سازمان‌ها به عهده دارند.

از این رو، می‌توان گفت که رشد و ضعف اخلاقی مدیران می‌تواند تحولات مهمی را در زندگی اجتماعی کارکنان رقم بزند. به عبارت دیگر، سلوک و نگرش مدیران می‌تواند بر رشد و تعالی سازمان تأثیرگذار باشد. به همین دلیل، مدیران سازمان‌ها می‌کوشند با نشان دادن رفتارهای اخلاقی از خود و تدوین منشورهای اخلاقی، ضمن تقویت سلامت کارکنان خود، آنها را از آسیب‌های اخلاقی مصون بدارند. آسیب‌های اخلاقی کارکنان و کجروی‌های آنان می‌تواند به صورت جدی به وجهه سازمان لطمه وارد کند و بقای سازمان را در معرض خطر قرار دهد. مدیران برای موفقیت سازمان‌ها درصدد هستند که رفتار و اخلاق کارکنان را بهبود بخشند و به همنوایی با نرم اجتماعی توجه کنند. اندیشمندان مدیریت بر این باورند که سازمان‌ها هنگامی می‌توانند موفق باشند که اهداف سازمان، با ارزش‌های سازمانی سازگاری داشته و با ارزش‌های شخصی کارکنان همان سازمان هماهنگ بوده و در رفتار و اخلاق آنها نمایان باشد (گورنیاک و کوشر، ۲۰۱۲، ص ۵۶۳). هماهنگی و همنوایی این دو دسته، می‌تواند موفقیت سازمان را رقم بزند.

پایداری و کارایی سازمان‌های اجتماعی، مدیون شکل‌گیری انسجام بین اجزای سازمان است (هچ، ۱۳۸۵، ص ۱۰۹). تشکیلات اجتماعی با مشارکت یکدیگر سهم خود را در شکل‌گیری این انسجام پرداخت می‌کنند. این مشارکت از روش‌های اقتصادی، سیاسی، فرهنگی، و... شکل می‌گیرد. تعاملات سازمان با محیط در حوزه‌های مختلف، منجر به تغییرات گسترده‌ای در محیط و سازمان می‌شود (دانایی‌فرد، ۱۳۹۵، ص ۸۸). مردم جامعه به طور دائم با سازمان‌ها مرتبط‌اند، گاهی در نقش عرضه‌کننده مواد اولیه، گاهی در نقش کارکنان سازمان و گاهی به‌عنوان دریافت‌کننده تولیدات و خدمات سازمان‌ها. به هر حال، زمینه‌های فراوانی برای تأثیرگذاری و تأثیرپذیری وجود دارد. مدیران سازمان‌ها، با تصمیم‌گیری‌های خود، روند حرکت جامعه را می‌توانند دگرگون کنند. مهم‌ترین نقش اخلاق در نتایج تصمیمات مدیران مشخص می‌شود. تصمیمات سازمان‌ها نیازمند تصمیم‌سازی

(جمع‌آوری داده‌ها) و انجام تحلیل برای اخذ تصمیم است. اخلاق در شکل‌دهی همه مراحل تصمیم‌گیری نقش قابل توجهی دارد، رعایت نکردن اخلاق در تصمیم‌گیری موجب وارد شدن آسیب‌های فراوان به فرد و جامعه می‌شود (علی‌اکبری و رضانی، ۱۳۹۱، ص ۱۵۰). ممکن است مدیران با تصمیمات غیراخلاقی خود، کارکنان را به سوی رفتارهای اخلاقی بد سوق دهند. آنان می‌توانند زمینه چالوسی، دروغ‌گویی در گزارش‌نویسی، انتقال نادرست اطلاعات، حیف و میل اموال، خشونت، رفتارهای غیراخلاقی در سازمان، و... را در بین کارکنان رواج دهند.

اداره جوامع بشری را تهدیدهای مهمی در معرض خطر قرار داده است. کجروی‌های اجتماعی از مهم‌ترین تهدیدهایی است که سلامت روانی جامعه را بر هم می‌زند. از این رو، اندیشمندان اجتماعی با بررسی موضوع آسیب‌ها و کجروی‌های اجتماعی، می‌کوشند علل آن را شناسایی کنند تا جنبه‌های فردی و اجتماعی زندگی بشر در معرض تهدید قرار نگیرد. کجروی‌هایی چون مفاسد اخلاقی، اعتیاد، طلاق، خشونت، حاشیه‌نشینی، و امثال آن می‌تواند جزو مهم‌ترین آسیب‌ها تلقی شود. هدف اصلی این پژوهش، بررسی عوامل کجروی مدیران در سازمان‌ها و راهکارهای اصلاح آن است. از این رو، پرسش اساسی این مقاله این است: چه عواملی در کجروی مدیران سازمان‌ها، نقش دارند و چگونه می‌توان با آن مقابله کرد؟

مدیران و سازمان‌ها

مدیریت زمانی شکل گرفت که افراد برای تأمین نیازهای اولیه خود ناچار شدند دست به کار جمعی بزنند و گروه تشکیل بدهند، و امری ضروری در جامعه شد. هر قدر جامعه بر تلاش گروه‌های جمعی برای اداره امور بیشتر تکیه کرد، اهمیت و نقش مدیران بیشتر جلوه‌گر شد. سازمان‌ها، از ویژگی‌های بارز تمدن بشری‌اند؛ زیرا این تمدن مسیر حرکت خود را در بستر سازمان‌ها دیده است. سازمان‌ها شرایطی را فراهم می‌کنند که امور آموزشی، اقتصادی، فرهنگی و... جامعه روان‌تر و بهینه‌تر به نتیجه برسند. انسان‌های عصر حاضر در همه دوران زندگی خود با سازمان‌ها سروکار دارند و سازمان جزء لاینفک زندگی آنها شده است. در این میان، مدیران به‌عنوان مهم‌ترین سکاندار سازمان‌ها، نقش بنیادی را در اداره سازمان‌ها دارند. آنان برای سازمان‌ها تصمیم‌گیری و برنامه‌ریزی می‌کنند و اجرای آن را مدیریت می‌کنند.

میتنبرگ، سه دسته نقش اساسی را برای مدیران بیان کرده است: نقش‌های ارتباطی، نقش‌های اطلاعاتی، و نقش‌های تصمیم‌گیری (رضاییان، ۱۳۷۹، ص ۷۳). نقش‌های ارتباطی، جنبه انسانی دارند و بیان‌کننده تعامل با دیگران است و بر رفتار دیگران به ویژه کارکنان تأثیر دارد. نقش‌های ارتباطی به نوبه خود، به سه نقش مجزا تقسیم شده که عبارتند از:

الف. نقش ریاست: عهده‌دار انجام وظایف اجتماعی سازمان است، و مدیر را به‌عنوان نماینده سازمان معرفی می‌کند؛

ب. نقش رهبر: به‌عنوان یک فرد با نفوذ نزد کارکنان پذیرفته شده است، و کارکنان تلاش دارند که رفتارها و مقاصد وی را دنبال کنند؛

ج. نقش رابط: در مواجهه با افراد بیرون سازمان است و برای برقراری ارتباط با سازمان‌های دیگر به کار گرفته می‌شود.

در این موارد ملاحظه می‌شود که مدیران توان تأثیرگذاری فراوانی بر روحیه کارکنان و روند فعالیت آنها دارند. ساختار سازمانی به گونه‌ای است که قدرت مناسبی را برای تأثیرگذاری بر کارکنان در اختیار مدیران قرار داده است. براین‌اساس، کارکنان نیز تحت تأثیر مدیران سازمان، سلوک و خلقیات خود را تنظیم می‌کنند. هماهنگی کارکنان با مدیران، زمینه‌ساز تداوم همکاری آنان با سازمان است. از این‌رو، کارکنانی که نتوانند خود را با مدیر سازمان هماهنگ کنند، شانس همکاری با سازمان را به مرور از دست می‌دهند. بنابراین، مشاهده می‌شود که روحیه و رفتار کارکنان در سازمان به شدت تحت تأثیر مدیران سازمان‌ها قرار دارد.

کجروی اجتماعی

مردم اغلب تمایل دارند به گونه‌ای رفتار کنند که با هنجارهای اجتماعی، هم‌نوا و سازگار باشند. زندگی اجتماعی نیز به همین دلیل، الگویی نسبتاً منظم و قابل پیش‌بینی دارد. با این وجود، واقعیت انکارناپذیر دیگر، آن است که همان قدر که اعضای جامعه از هنجارهای اجتماعی پیروی می‌کنند، به همان میزان تخطی و سرپیچی از قواعد اجتماعی در درون جامعه و سازمان‌های آن قابل مشاهده است (سلیمی و داوری، ۱۳۸۰، ص ۱۲۹). از این‌رو، تصویر واقعی و کامل از یک جامعه انسانی، هم‌درب

گیرنده‌ی هم‌نوایی با مقررات رفتار اجتماعی و هم بیانگر شکل‌های مختلف هنجارشکنی است (رابرتسون، ۱۳۷۴، ص ۱۶۸). ابن‌خلدون، انسان را موجودی متفکر و اجتماعی می‌داند که در رابطه مستمر با دیگران است. این رابطه دو سویه به شکل‌گیری ساختار اجتماعی و سیاسی می‌انجامد که در کنار ویژگی‌های مثبت، کارکردهای منفی نیز دارد (علی‌مردانی، ۱۳۸۳، ص ۲۳۰). بدین‌شکل، به سهولت می‌توان مدعی شد که با شکل‌گیری اجتماع‌های انسانی، پدیده‌ی کجروی اجتماعی نیز به وجود می‌آید.

مطالعه‌ی انحرافات و کجروی‌های اجتماعی و به اصطلاح، آسیب‌شناسی اجتماعی (Social Pathology) از موضوعات مورد توجه اندیشمندان اجتماعی در قرن گذشته بوده است. کجروی اجتماعی، مطالعه ناهنجاری‌ها و آسیب‌های اجتماعی نظیر بیکاری، اعتیاد، فقر، خودکشی، روسپیگری، فساد اخلاقی، طلاق، ولگردی، گدایی و... همراه با علل و شیوه‌های پیشگیری و درمان آنها به انضمام مطالعه شرایط بیمارگونه و نابسامان اجتماعی است. در شناسایی علل و عوامل شکل‌گیری کجروی اجتماعی، برخی بر این باورند که کجروی اجتماعی جزئی از آموخته‌های فرهنگی است، برخی دیگر آن را ناشی از فقدان استحکام در سیستم عصبی غیرارادی انسان معرفی می‌کنند و برخی دیگر آن را ناشی از یادگیری و جامعه‌پذیری افراد می‌دانند (سلیمی و داوری، ۱۳۸۰، ص ۱۹۰). هنگامی که رفتاری از فرد سر بزند که با هنجارهای جامعه منافات داشته باشد، آن را «کجروی اجتماعی» می‌گویند. سلامت و موفقیت جامعه در گرو کاهش آسیب‌های اجتماعی است. برخی از آسیب‌های اجتماعی مانند مفسد اخلاقی، اعتیاد، طلاق، خشونت، حاشیه‌نشینی و بیکاری می‌تواند سلامت جامعه را تهدید کنند. بررسی علل و عوامل کجروی اجتماعی یکی از مهم‌ترین دغدغه‌های اداره‌کنندگان سازمان‌ها و جوامع است.

پیشینه پژوهش

در نگاه اول ممکن است، کجروی مدیران با فساد اداری، یکی پنداشته شود، درحالی‌که بعد از شکل‌گیری سازمان‌ها و وقوع مشکلاتی که برای سازمان‌ها پیش آمد؛ موضوع فساد اداری به طور جدی مطرح گردید. در زمینه‌ی شناسایی فساد اداری و راهکارهای مبارزه با آن، تلاش‌های گسترده‌ای صورت گرفت. بانک جهانی و سازمان شفافیت بین‌الملل در تعریف فساد اداری گفته است:

«سوء استفاده از اختیارات دولتی (قدرت عمومی) برای کسب منافع خصوصی تحت تأثیر منافع شخصی یا روابط و علائق خانوادگی» (بانک جهانی، ۱۹۹۷). فساد اداری می‌تواند به‌عنوان منبعی عام در تحقیقات کجروی مدیران، مورد توجه قرار گیرد. اما کجروی مدیران، بیشتر متأثر از رفتارهای خلاف عرف و ضد ارزش‌های پذیرفته شده سازمانی است. از این رو، می‌توان گفت که رابطه فساد اداری و کجروی مدیران رابطه عموم و خصوص من وجه است؛ یعنی در عین حال که در فساد اداری به کجروی مدیران پرداخته می‌شود، اما برخی از موضوعات کجروی مدیران مورد توجه فساد اداری نیست، و در فساد اداری مباحث گسترده‌تری نیز مطرح می‌گردد.

با تلاش‌های انجام شده، برای شناسایی کتب و مقالات مرتبط با موضوع، به دو مقاله، که ارتباط نزدیکی با موضوع پژوهش داشتند، دست یافتیم. *ضرغامی فرد و دانایی فرد (۱۳۹۵)*، در پژوهشی به اتکای مطالعات انجام شده دو مضمون صداقت رفتاری (شامل راستگویی، عمل به وعده‌ها، ثبات و سازگاری گفتار و رفتار) و رفتار اخلاقی (شامل تلاش در جهت کسب رضایت خدا، قابلیت اعتماد، مهربانی، احترام به دیگران، عدالت، احساس مسئولیت و پیروی از قوانین و مقررات)، را به‌عنوان ابعاد اصلی راست‌کرداری مدیران مشخص کرده‌اند. همچنین *محسنی تبریزی و همکاران (۱۳۸۹)* در پژوهش خود، با تمرکز بر آسیب‌های کارکنان به این نتایج دست یافتند که متغیرهای ابهام نقش، احساس بی‌هنجاری، احساس بی‌اعتمادی، گران‌باری نقش، بیگانگی از کار، عدم تکریم ارباب رجوع و تعارض نقش را به‌عنوان ابعاد و شاخص‌های آسیب‌های فرهنگی کارکنان، می‌توان معرفی کرد. به هر حال، بررسی سؤال اصلی این پژوهش، یعنی شناسایی عوامل کجروی مدیران و راهکارهای مقابله با آن، که باید در تبیین مبانی این پژوهش مورد توجه قرار گیرد، در هیچ یک از پژوهش‌های یاد شده مورد توجه قرار نگرفته است. این پژوهش می‌کوشد این موضوع را از منظر آموزه‌های اسلامی نیز مورد توجه قرار دهد.

کجروی مدیران

مدیریت، عرصه‌ای است که با مسائل اخلاقی بسیاری همراه است. اخلاق حرفه‌ای مدیران، مهم‌ترین عامل فرهنگی در توسعه اقتصادی و سلامت جامعه شناخته شده است (عسگری و همکاران، ۱۳۹۳). انسان‌ها با ساخت اجتماعی سازمان‌ها درگیر هستند. سازمان‌ها برای مردم، نمادها را می‌سازند

و مردم آن نمادها را تفسیر می‌کنند و نسبت به تفسیرهای دیگران حساسیت از خود نشان می‌دهند (هچ، ۱۳۸۵، ص ۳۵۶) و بدین‌گونه پدیده‌های زشت و زیبا، به وسیله سازمان‌ها و دست‌اندرکاران آن، برای مردم اجتماعی سازی می‌شود. اخلاق مدیران بر متغیرهای حیاتی سازمان اثرگذار است. یکی از مهم‌ترین عوامل موفقیت در سازمان‌های امروزی تبدیل شدن به سازمانی اخلاقی است (عسگری و همکاران، ۱۳۹۳، ص ۲). مسئولیت اجتماعی و اخلاق، دو موضوعی هستند که سازمان‌ها برای تبیین رابطه خود با محیط بیرونی به آن توجه کرده‌اند. پایبندی به مسئولیت اجتماعی و اخلاق می‌تواند زمینه‌ساز بقای سازمان و افزایش سودآوری باشد (گنجعلی و همکاران، ۱۳۹۲، ص ۲). یک برنامه‌ریز استراتژیست معتقد است: «در سازمان، اصول اخلاقی خوب از پیش شرط‌های مدیریت استراتژیک خوب است؛ مدیران هنگامی می‌توانند برنامه‌های استراتژیک را به خوبی به نتیجه برسانند که روند اخلاقی خوبی در پیش بگیرند» (دیوید، ۱۳۷۹، ص ۶۲۰).

از آنجایی که مدیران مسئولیت‌ها و اختیارات گسترده‌ای دارند، بیش از دیگران به پایبندی اخلاقی نیازمندند و هنگامی که به اخلاق عمل نمی‌کنند، کارکنان و جامعه را در معرض تباهی و نابودی قرار می‌دهند. چنانکه پایبندی آنان به اخلاق، بستر مناسبی برای ترویج اخلاق در سازمان و جامعه است. امیرالمؤمنین (ع) فرمودند: «الْمَلِكُ كَالْتَهْرِ الْعَظِيمِ تَسْتَمِدُّ مِنْهُ الْجَدَاوِلُ؛ فَإِنْ كَانَ عَذْبًا عَذْبَتْ وَ إِنْ كَانَ مَلْحًا مُلِحَتْ» (ابن ابی الحدید، ۱۹۵۹، ج ۲۰، ص ۲۷۹)؛ زمامدار همچون رودخانه‌ای پهناور است که رودهایی کوچک از آن جاری می‌شوند، پس اگر آب آن رودخانه پهناور گوارا باشد، آب درون رودهای کوچک گوارا خواهد بود و اگر شور باشد آب درون آنها نیز شور خواهد بود. از منظر امیرالمؤمنین (ع)، همه افعال و سکانات مدیران در رصد توجه کارکنان و مردم قرار دارد. از این‌رو، به والیان و مدیران خود می‌فرمود: «نگاهایت، و در نیم‌نگاه و خیره شدن به مردم به تساوی رفتار کن، تا بزرگان در ستمکاری تو طمع نکنند، و ناتوان‌ها در عدالت تو مأیوس نگردند» (نهج البلاغه، ن ۲۷).

با دگرگونی در سلوک و اخلاق مدیران، کارکنان نیز به سمت دگرگونی حرکت می‌کنند. بر این اساس، می‌توان به اهمیت اخلاق حرفه‌ای مدیران و کجروی اجتماعی آنان توجه کرد. رهبران و مدیران عالی جامعه همیشه باید نسبت به سلوک و عملکرد مدیران جامعه حساسیت از خود نشان دهند. امیرالمؤمنین (ع) یکی از بهترین کارگزاران و مدیران خود را به این دلیل که رفتار او آثار اجتماعی نامطلوبی بر مردم داشت مورد مذمت قرار داد. حضرت، عثمان بن حنیف انصاری را که از

سوی وی به فرمانداری بصره انتخاب شده بود، مخاطب ساخته و در تعبیراتی سرزنش‌آلود می‌فرماید: «اما پس (از حمد و ثنای الهی) ای پسر حنیف! به من گزارش داده‌اند که مردی از جوانان (ثروتمند و اشرافی) اهل بصره تو را به سفره رنگین میهمانی خود فراخوانده و تو نیز (دعوتش را پذیرفته‌ای و) به سرعت به سوی آن شتافته‌ای درحالی که غذاهای رنگارنگ و ظرف‌های بزرگ طعام یکی از پس از دیگری پیش روی تو (به وسیله خادمانش) قرار داده می‌شد» (نهج البلاغه، ن ۴۵). این نکته قابل توجه است که امام (ع) به قدری مراقب کارگزاران خود بوده و در حرکات و رفتار آنها دقت می‌کرده که کوچک‌ترین نقطه ضعفی نداشته باشند تا جایی که حتی شرکت در یک میهمانی نامناسب را بر آنها خرده می‌گرفته و با نامه بلندبالایی مملو از نصایح مختلف به آنها هشدار می‌داده و نصیحت می‌فرموده است، کاری که شاید در هیچ جای دنیا معمول نبوده و نیست. در میان نامه‌های امام (ع) به کارگزاران خود، این قبیل نامه‌ها کم نیست و همگی بیانگر این است که امام (ع) نهایت تدبیر را در امر کشورداری رعایت می‌کرده است (مکارم شیرازی، ۱۳۷۹، ج ۱۰، ص ۱۵۴). امیرالمؤمنین (ع) در این نامه به تأثیرپذیری دیگران از مدیران نیز اشاره می‌فرماید: «آگاه باش، هر رهروی را امامی است که از او پیروی می‌کند، و از نور دانشش روشنی می‌گیرد» (نهج البلاغه، ن ۴۵). پیروان اعم از همکاران سازمانی و مردم عادی تحت تأثیر سلوک مدیران هستند. این‌گونه توصیه‌ها که امیرالمؤمنین (ع) به حکام و مدیران خود کرده است نمونه‌های فراوانی دارد. نکته مهم در آنها این است که این تذکرات تنها، به معنای تربیت نفس آنان نیست، بلکه جنبه اجتماعی آن بیشتر مورد توجه است؛ یعنی حضرت تلاش داشتند که از رواج یک کجروی اجتماعی جلوگیری کنند. بنابراین، مدیران باید مراقب رفتارهای سوء و نامطلوب خود باشند؛ زیرا سلوک و رفتار آنها در بین کارکنان و مردم منعکس خواهد شد و دیگران از آنها تقلید خواهند کرد.

نکته مهم اینکه چه عواملی مدیران را به کجروی سوق می‌دهد. به عبارت دیگر، سازمان‌ها بخصوص در کشور ایران، برای استخدام نیرو مراحل مختلفی را طی می‌کنند. آنان تلاش دارند کسانی را استخدام کنند که با ارزش‌ها و هنجارهای سازمان سازگاری داشته باشد. مدیران ارشد سازمان‌ها بعد از احراز شرایط، نسبت به استخدام داوطلبان اقدام می‌کنند. اما چه عواملی باعث می‌گردد که کارکنانی که سازگاری ارزش‌های آنها احراز شده و از ثرم مناسبی از اخلاق حرفه‌ای برخوردارند، دست به کجروی می‌زنند. در این زمینه مطالعات زیادی صورت نگرفته است، اما تلاش می‌شود به

بعضی از این عوامل پرداخته شود. این عوامل را می‌توان به دو دسته اساسی تقسیم کرد: عوامل فردی و عوامل سازمانی.

۱. عوامل فردی کجروی مدیران

یکی از مهم‌ترین عوامل انحراف اخلاقی و کجروی مدیران، مربوط به جنبه‌های فردی مدیران است. براین اساس، ویژگی‌ها و خصوصیات فردی، ارزش‌های مذهبی، ملاک‌های شخصی، عوامل خانوادگی، باورها و اعتقادات و شخصیت از جمله عوامل تأثیرگذار بر اخلاق حرفه‌ای مدیران است (پنینو، ۲۰۰۲، ص ۲۲۳). بنابراین، فردی که صلاحیت‌های لازم اخلاقی را نداشته باشد، اگر از فرایند پیچیده‌گزینش و استخدام سازمان عبور کند و به استخدام سازمان درآید، در انجام وظایف سازمانی ضعف‌های اخلاقی وی، نمایان خواهد شد. افرادی که دچار مشکلات اخلاقی هستند، هنگامی که در مناصب سازمانی قرار می‌گیرند؛ آثار مخربی را بر سازمان و جامعه تحمیل می‌کنند. در بررسی عوامل فردی تأثیرگذار بر کجروی مدیران عوامل متعددی را می‌توان مورد توجه قرار داد که در اینجا به دلیل اختصار فقط به دو مورد پرداخته می‌شود:

الف. حرص و طمع

حرص و طمع حالتی از سوءاخلاق است که انسان را سیری‌ناپذیر می‌سازد. انسان حریص و طماع، فردی است که دارای توقع بی‌جا و اشتیاق بی‌حد و حصر است و زیاده‌خواه و افزون‌طلب است. این صفت در منابع اسلامی بسیار مذمت شده است؛ زیرا انسان را به پستی و انحطاط می‌کشاند. امام باقر (ع) در مذمت حرص می‌فرماید: «آدم حریص نسبت به دنیا مانند کرم ابریشم است که هر چه به اطراف خود می‌تند، سخت‌تر می‌تواند از آن خارج شود و سرانجام درون پيله خود می‌میرد» (محمدی‌شهری، ۱۳۸۶، ج ۳، ص ۲۱). حرص، توانمندی مدیران را نیز کاهش می‌دهد. امام صادق (ع) فرمودند: «اگر می‌خواهی دیده‌ات روشن باشد و به خیر دنیا و آخرت برسی، طمع خود را نسبت به آنچه در اختیار مردم است قطع کن» (مجلسی، ۱۴۱۲ق، ج ۷۰، ب ۱۲۹، ح ۳). مدیران بیش از دیگران نیازمند تیزهوشی و درایت هستند، به همین علت شایسته است که طمع خود را کنترل کنند.

مدیران سازمان‌ها تلاش می‌کنند که موفقیت سازمان را سرعت ببخشند، چنانکه تمایل دارند سرمایه سازمان را افزایش دهند. مدیرانی که شایستگی‌های لازم اخلاقی را نداشته باشند، به این بهانه تلاش دارند که حرص و طمع خود را اشباع کنند و این سرآغاز شکست اخلاقی و فساد اداری

مدیران است (لیوین، ۲۰۰۵، ص ۴۷). حرص در انسان به شکل‌های مختلفی مانند جمع‌آوری مال برای خوش‌گذرانی و عیاشی و تفاخر در بین مردم و... بروز می‌کند و گاهی به صورت کسب موقعیت سازمانی برای به دست آوردن قدرت نفوذ و اختیارات بیشتر صورت می‌گیرد. تلاش در دنیا برای تأمین زندگی و معاش و بهبود وضعیت جامعه اسلامی، کاری بس نکوهیده و ارجمند است. اما هنگامی که این تلاش از حد معمول خود بگذرد و به شکل افراط درآمد موجب کجروی‌های اجتماعی می‌شود.

یکی از نمونه‌های بارز حرص و طمع را در خاندان پهلوی به ویژه رضاشاه می‌توان مشاهده کرد. مورخین بر اساس اسناد متعدد گزارش کرده‌اند که وی به بهانه‌های مختلف زمین‌های حاصلخیز و املاک متعدد را به اسم خود می‌کرد.^۱ این امر باعث شده بود که برخی از فرماندهان و امرای وی نیز با شیوه‌های مختلف، با حرص و ولع فراوان به تصاحب اموال مردم بپردازند.^۲ مهم‌ترین عامل شیوع این‌گونه فساد، آلوده بودن مدیران ارشد جامعه بود. هنگامی که آنان با حرص و طمع فراوان رفتار می‌کردند؛ این موضوع برای زیردستان پذیرفته شده بود که آنان نیز مجاز به این عمل هستند.

ب. ضعف ایمان

مدیران سازمان‌ها هنگامی که دچار ضعف ایمان شوند، روحیه خودخواهانه بر آنها حاکم شده و جز به خود به چیز دیگری نمی‌اندیشند و نوع دوستی و مهربانی را فراموش می‌کنند، فضائل انسانی به

۱. بالغ بر ۴۴۰۰۰ سند مالکیت املاک حاصلخیز گیلان، مازندران، گرگان، گنبد، آذربایجان شرقی و دیگر نقاط کشور (لرستان، شمال خوزستان، کرمانشاهان، کرمان، مناطق جنوبی تهران به ویژه ورامین، تمامی هتل‌های شمال ایران و نیز مناطق پهناوری در تهران و شمیران) که با ارباب، تهدید و حبس و تبعید مالکان آنها، تقدیم "اعلی‌حضرت قوی شوکت" گردید و در "دفتر اسامی املاک اختصاصی ذات اقدس شاهنشاه" جزو املاک رضاخان درآمد. به این ترتیب، رضاشاه نه تنها بزرگ‌ترین زمین‌دار قاره آسیا، بلکه بزرگ‌ترین زمین‌دار در سراسر جهان بود (معتضد، ۱۳۷۷).

۲. در میان کسانی که از رضاشاه برای افزودن اموال پیروی کرد، می‌توان به حسین علاء وزیر دربار اشاره کرد. بر اساس اسناد اداره ثبت، ۵۰۰ هکتار از مرغوب‌ترین زمین‌های شمال را وی برای خود ضبط کرده بود. همچنین طبق یکی از اسناد ساواک شخصی به نام «شاهرخ پارس تبار» که حدود ۱۵ سال نماینده محمودرضا پهلوی بود و در قصر اختصاصی او واقع در جاده فرح‌آباد ساری اقامت داشت، به مرور زمان با تجاوز به حقوق کشاورزان و با اقدامات مقتدرانه به نام محمودرضا، صاحب ثروت فراوانی شد. او قبل از ورود به سلک خادمین والا حضرت محمودرضا، از مال دنیا چیزی نداشته است ولی در آن زمان، میلیون‌ها تومان ثروت اندوزی کرد (معتضد، ۱۳۷۷).

شدت رو به زوال می‌رود. ایمان قدرتی به مدیران می‌دهد که آنها را از هرگونه کجروی و لغزش در مسئولیت باز می‌دارد. مدیران مؤمن با اتکاء به خداوند متعال خود را از مفاسد اخلاقی و ظلم دور می‌دارند. از این‌رو، کارکنان سازمان نیز با اطمینان به آنها فرامین را در سازمان به کار می‌گیرند. مدیران مؤمن با یادآوری عظمت الهی، آن را با تمام وجود احساس می‌کنند و نه تنها در برابر امور شهوانی، مفاسد اخلاقی، سر تسلیم فرود نمی‌آورند، بلکه علاقه فراوانی برای انجام کار نیک و خدایستدانه دارند. خداوند در قرآن کریم می‌فرماید: «هُوَ الَّذِي أَنْزَلَ السَّكِينَةَ فِي قُلُوبِ الْمُؤْمِنِينَ لِيَزْدَادُوا إِيمَانًا مَعَ إِيمَانِهِمْ وَ لِلَّهِ جُنُودُ السَّمَاوَاتِ وَ الْأَرْضِ وَ كَانَ اللَّهُ عَلِيمًا حَكِيمًا» (فتح: ۴)؛ او کسی است که آرامش را در دل‌های مؤمنان نازل کرد تا ایمانی بر ایمانشان بیفزایند، لشکریان آسمان‌ها و زمین از آن خداست، و خداوند دانا و حکیم است.

مدیران هنگامی که دچار ضعف ایمان شوند، در معرض کجروی‌های اجتماعی قرار می‌گیرند و کارکنان سازمان خود را به تباهی می‌کشند. ضعف ایمان در مدیران می‌تواند نشانه‌های مختلفی داشته باشد که کوچک دیدن گناهان و مفاسد، یکی از این نشانه‌هاست. امام صادق (ع) به یکی از یاران برجسته خود فرمودند: «ای هشام!... به راستی گناهان خرد و کوچک دام‌های شیطان هستند. او این گناهان را نزد شما حقیر و خرد جلوه می‌دهد تا زمانی که این گناهان فراهم می‌شوند و شما را دربر می‌گیرند...» (ابن‌شعبه حرانی، ۱۳۸۳، ص ۴۹۳).

امام رضا (ع) فرمودند: «الصَّغَائِرُ مِنَ الذُّنُوبِ طُرُقٌ إِلَى الْكِبَائِرِ وَ مَنْ لَمْ يَخَفِ اللَّهَ فِي الْقَلِيلِ لَمْ يَخَفْهُ فِي الْكَثِيرِ» (مجلسی، ۱۴۱۲ق، ج ۶۸، ص ۱۷۴)؛ گناهان کوچک، راهی به سوی گناهان بزرگ است، هر کس که در گناهان کوچک و کم از خدا نترسد، در گناهان بزرگ و بسیار هم از او نمی‌ترسد. مدیران هنگامی که نسبت به استفاده از اموال عمومی برای مصارف شخصی مراقبت نمی‌کنند، این عمل آنها علاوه بر بدآموزی برای کارکنان، آنها را در معرض انجام خطاهای بزرگ‌تر نیز قرار می‌دهد.

اصلاح عوامل فردی کجروی مدیران

همان‌گونه که پیش از این بیان شد، کجروی‌های مدیران در سازمان‌ها، آثار سویی بر رفتار کارکنان دارد. از این‌رو، باید نسبت به پیشگیری این کجروی‌ها، اقدام کرد و سازمان‌ها با برنامه‌ریزی مناسب نسبت به اصلاح عملکرد کارکنان و مدیران اقدام کنند. در این زمینه می‌توان با استمداد از سخنان

امیرالمؤمنین (ع) به سه راهکار مهم توجه کرد:

الف. بیداری وجدان

یکی از مهم‌ترین راهکارها برای پاک‌دستی و سلامت اخلاقی مدیران، بیدار کردن وجدان انسانی است. وجدان، جهات گوناگونی دارد: از یک سو، متوجه شناخت خوب و بد است و از سوی دیگر، تحریک به سوی بایستگی و یا بازداری از نبایستگی است (مصباح‌یزدی، ۱۳۷۴، ص ۸۴). به بیان دیگر، وجدان را این‌گونه تعریف می‌کنیم: انسان پس از آنکه موقعیت خود را در برابر حادثه‌ای دریافت، کشتی درونی به سوی تشخیص خود می‌یابد (جعفری، ۱۳۶۵، ص ۱۲). با سوگیری الهی در وجدان، رفتارهای انسان در مسیر بایسته‌های مورد رضایت وجدان قرار می‌گیرد و فرد را از انجام خطا، باز می‌دارد. به‌کارگیری این ابزار در سخنان امیرالمؤمنین (ع) بسیار مشاهده می‌شود. حضرت در موارد متعدد مدیران خود را نسبت به دستورهای وجدان هشدار می‌دادند. حضرت هنگام مشاهده خطای یکی کارگزاران، در خطاب به او نوشت: «... با دیگر خیانت‌کنندگان خیانت کردی. نه پسر عمویت را یاری کردی، و نه امانت‌ها را رساندی ... پس آنگاه که فرصت خیانت یافتی شتابان حمله‌ور شدی، و با تمام توان اموال بیت‌المال را که سهم بیوه زنان و یتیمان بود، چونان گرگ گرسنه‌ای که گوسفند زخمی یا استخوان شکسته‌ای را می‌رباید، به یغما بردی، ...» (نهج‌البلاغه، ن ۴۱). در اینجا حضرت ضمن یادآوری قرابت فامیلی، از بین رفتن حق ضعیفان جامعه را به او یادآوری می‌کند، تا موجب تحریک وجدان او گردد. همچنین در جای دیگر می‌فرمایند: «من اگر می‌خواستم، می‌توانستم از عسل پاک، و از مغز گندم، و بافته‌های ابریشم، برای خود غذا و لباس فراهم آورم، اما هیئات که هوای نفس بر من چیره گردد، و حرص و طمع مرا وا دارد که طعام‌های لذیذ برگزینم، درحالی که در «حجاز» یا «یمامه» کسی باشد که به قرص نانی نرسد، و یا هرگز شکمی سیر نخورد» (نهج‌البلاغه، ن ۴۵). توجه به حس همنوایی با گرسنگان نیز نوعی تحریک وجدان است.

ب. یادآوری معاد و حسابرسی الهی

برخی از مدیران هنگام در اختیار گرفتن مناصب اداری، خود را حاکم مطلق می‌پندارند و با امر و نهی‌های متعدد احساس می‌کنند، نباید به هیچ کس پاسخگو باشند. یادآوری معاد و حسابرسی الهی می‌تواند برای چنین افرادی مؤثر باشد. انسان معتقد به معاد و حسابرسی الهی، خود را میهمان چند روزه دنیا می‌داند که برای این چند روز نیز باید پاسخگو باشد. از این رو، می‌تواند احساسات درونی

خود را کنترل کرده و رفتاری معقول و پاسخگو از خود بروز دهد. توجه به محاسبه اعمال در محضر الهی از مواردی است که در فرمایش امیرالمؤمنین (ع) نسبت به کارگزاران خود می‌توان مشاهده کرد. حضرت به یکی از کارگزاران خائن خود چنین نوشتند: «آیا به معاد ایمان نداری و از حسابرسی دقیق قیامت نمی‌ترسی، ای کسی که در نزد ما از خردمندان به‌شمار می‌آمدی، چگونه نوشیدن و خوردن را بر خود گوارا کردی، درحالی‌که می‌دانی حرام می‌خوری و حرام می‌نوشی...» (نهج‌البلاغه، ن ۴۱). نکوهش حرام‌خوری و حرام‌نوشی، هنگامی مؤثر است که فرد، باور به قیامت و حسابرسی الهی داشته باشد. همچنین، خطاب به یکی از والیان و مدیران خود نوشتند: «ای زیاد، از اسراف بپرهیز، و میانه‌روی را برگزین، از امروز به فکر فردا باش، و از اموال دنیا به اندازه کفاف خویش نگهدار، و زیادی را برای روز نیازمندیت در آخرت پیش فرست» (نهج‌البلاغه، ن ۲۱). چنین هشدارهایی می‌تواند مدیران سازمان‌ها را متنبه سازد و آنها را از خطا برحذر دارد. چنانکه حضرت علی (ع) به مالک/شتر سفارش فرمودند: «بازگشت به سوی پروردگار را بسیار به یاد آرد، تا بتواند به درستی عمل نماید و از بی‌انصافی و ستمگری، و از تندی و سرکشی خود را به دور نگه دارد» (نهج‌البلاغه، ن ۵۳).

ممکن است مدیرانی باشند که تظاهر به اسلام می‌کنند؛ اما باور به آن ندارند. در تاریخ نقل شده است: ابوسفیان که بعد از فتح مکه مسلمان شده بود، در آخر عمر خود و در زمان حکومت عثمان، درحالی‌که نابینا شده بود، به عثمان و اقوام خود چنین گفت: ای خویشان من، خلافت را همچون گوی بازی بقایید که بهشت و جهنمی در کار نیست (ابن‌ابی‌الحدید، ۱۹۵۹م، ج ۱۵، ص ۱۷۵). زندگی چنین مدیرانی مملو از فساد اخلاقی و تباهی است، همان‌گونه که تاریخ گواه این است که در خاندان ابوسفیان، یعنی معاویه و یزید، اوج مفاسد اخلاقی به وسیله کسانی صورت می‌گرفت که خود را جانشینان پیامبر اسلام (ص) می‌دانستند.

ج. مجازات و تنبیه

گاهی برای اصلاح رفتار ناشایست مدیران و کارگزاران، نیازمند ابزار مجازات و تنبیه هستیم. هنگامی که تذکر و هشدار برای مدیران سازگار نباشد؛ بهترین ابزار استفاده از تنبیه است. حضرت علی (ع)، گاهی در برابر سوءرفتار کارگزاران نسبت به عزل یا تنبیه آنان اقدام می‌کرد. اما آن‌گونه که از خطبه‌ها و نامه‌های نهج‌البلاغه بر می‌آید، موضوع تربیت و اصلاح آنان بیشتر از تنبیه در دستور کار حضرت بوده است. حضرت در عهدنامه مالک/شتر نسبت به کارگزاران خائن چنین دستور می‌دهند:

«... اگر یکی از آنان دست به خیانت زد و گزارش بازرسان تو هم آن خیانت را تأیید کردند، به همین مقدار گواهی قناعت کرده، او را با تازیانه کیفر کن، و آنچه را که از اموال در اختیار دارد از او باز پس گیر، سپس او را خوار دار و خیانت‌کار بشمار و قلاده بدنامی به گردنش بیفکن» (نهج‌البلاغه، ن ۵۳).

حضرت در مجازات مدیران و کارگزاران خود، نه تنها سخت‌ترین مجازات را برای آنها در نظر می‌گرفت؛ بلکه تلاش می‌کرد که این مجازات در معرض دید و یادآوری دیگران نیز باشد. مثلاً، هنگامی که امیرمؤمنان (ع) از خیانت ابن‌هرمه (مأمور بازار اهواز) اطلاع پیدا کرد، به رفاعه (حاکم اهواز) نوشت: «وقتی که نامه ام به دستت رسید، فوراً ابن‌هرمه را از مسئولیت بازار عزل کن، به خاطر حقوق مردم، او را زندانی کن و همه را از این کار با خبر کن، تا اگر شکایتی دارند، بگویند. این حکم را به همه کارمندان زیر دستت، گزارش کن تا نظر مرا بدانند. در این کار، نسبت به ابن‌هرمه نباید غفلت و کوتاهی شود و الا نزد خدا هلاک خواهی شد و من هم به بدترین وجه تو را از کار برکنار می‌کنم، و تو را به خدا پناه می‌دهم از اینکه در این کار، کوتاهی کنی. ای رفاعه! روزهای جمعه، او را از زندان خارج کن و سی و پنج تازیانه بر او بزن و او را در بازار بگردان، پس اگر کسی از او شکایتی با شاهد آورد، او و شاهدش را قسم بده، آن وقت، حق او را از مال ابن‌هرمه بپرداز، سپس دست بسته و با خواری او را به زندان برگردان و بر پایش زنجیر بزن... ای رفاعه! همه زندانیان را برای تفریح به حیاط زندان بیاور غیر از ابن‌هرمه، مگر آنکه برای جانش، بیمناک باشی که در این صورت او را با زندانیان دیگر به صحن زندان می‌آوری، اگر قدرت بدنی دارد هر سی روز، سی و پنج شلاق بر بدنش می‌زنی و قضیه را برای من بنویس و نام جانشین او را هم گزارش کن و حقوقش را قطع کن» (نهج‌البلاغه، ن ۴۱).

یکی از افتخارات جمهوری اسلامی ایران است که هرگاه یکی از مسئولین دولتی از مقام خود سوءاستفاده کرده‌اند، و جرم آنان اثبات شده است، مورد مجازات قرار گرفته‌اند؛^۱ درحالی‌که در رژیم پهلوی، حتی یک دادگاه نیز برای مجازات مسئولین ارشد یا بستگان آنها برگزار نشد.

۱. از مهم‌ترین پرونده‌های مفاسد در کشور بعد از انقلاب، می‌توان به دادگاه شهردار تهران، معاون اول رئیس‌جمهور، فرزندان و یا برادر برخی از مقامات عالی کشور، و ... اشاره کرد. البته در مجازات مسئولین متخلف و بستگان آنها ممکن است کوتاهی شده باشد، اما هرگاه نهادهای نظارتی و قضایی به این امر توجه بیشتری می‌کنند، کجروی اجتماعی مردم کاهش بیشتری پیدا می‌کند.

به هر حال، برای تقویت اخلاق مدیران و کاهش کجروی مدیران، علاوه بر استفاده از ابزارهای رسمی و قانونی، باید آنها را از نتیجه عملکردشان آگاه کرد و با تحریک وجدان، آنها را نسبت به عواقب اعمالشان در قیامت و حسابرسی الهی توجه داد.

۲. عوامل سازمانی کجروی مدیران

عوامل سازمانی دسته دیگری از عوامل کجروی مدیران است. این عوامل ممکن است به شکل قانون، یا ساختار، زمینه‌ساز فساد و کجروی اجتماعی باشند. *ابن‌خلدون* ریشه نابسامانی‌ها و آسیب‌های اجتماعی را به ساخت حکومت یا برگزیدگان قدرت می‌داند. قدرتمندان از قدرت سیاسی خود برای تدوین قوانینی استفاده می‌کنند که حامی منافع مشترک خودشان باشد و با فرودستان رفتاری تحقیرکننده دارند (خیری و حاجی‌ده‌آبادی، ۱۳۹۱، ص ۹۶). هنگامی که مدیران در مسیر خطا و لغزش حرکت کنند، بستر برای به انحراف کشیده شدن جامعه فراهم می‌گردد. حضرت علی (ع) می‌فرماید: «الناس بامرائهم أشبه منهم بأبائهم» (ابن‌شعبه حرانی، ۱۳۸۴ ق، ص ۲۰۸)؛ شباهت مردم به رهبران‌شان، از تأثیرپذیری آنها از پدران و مادرانشان بیشتر است. مردم همواره راه حاکمان خود را می‌روند. اگر فرهنگ مصرف‌گرایی و رفاه‌زدگی، در طبقه بالای جامعه و متولیان حکومت رایج شود، از اقبال پایین و متوسط جامعه جز تقلید و تلاش برای همانندسازی چه انتظاری می‌توان داشت. حال اگر وسایل و امکانات مشروع برای ارضای این نیازها برای همگان فراهم نباشد با وجود ضعف دینی و اخلاقی شهرنشینان، آنان به راه‌های نامشروع مانند دزدی، شرارت، قماربازی و تقلب روی خواهند آورد (ابن‌خلدون، ۱۳۸۸، ج ۱، ص ۷۳۴).

پنینو (Pennino) بر این باور است که جنبه سازمانی مفاسد در نظام اداری بسیار تأثیرگذار است. عواملی مثل رهبری، مدیریت، ارتباط با همکاران، ارتباط با زیردستان و فرادستان، نظام تشویق و تنبیه، انتظارات همکاران، قوانین و مقررات و رویه‌ها، جو و فرهنگ سازمانی از جنبه‌های سازمانی به‌شمار می‌روند. هنگامی که این موارد به شکل نامطلوبی در سازمان جریان داشته باشد، اخلاق حرفه‌ای به شدت آسیب خواهد خورد و آثار زیان‌باری برای سازمان و جامعه خواهد داشت. هنگامی که در سازمان، رقابت بر سر تصاحب امکانات و موقعیت‌ها رواج پیدا کند؛ مدیران و کارکنان برای موفقیت در این مسیر غیراخلاقی، ممکن است از همه ابزارهای مخرب استفاده کنند (پنینو، ۲۰۰۲، ص ۲۲۳). در شرایطی که مدیران باید الگوی مناسب رفتار باشند، جامعه نمی‌تواند خطای آنها را به راحتی

بپذیرد. کارکنان سازمان نیز با الگوبرداری از مدیران در مسیر نادرست قرار می‌گیرند. رفتار و سلوک نادرست مدیران بستر آموزش‌های نادرست اجتماعی مانند مسئولیت‌گریزی، تنبلی در کار، رانت‌خواری، ویژه‌خواری، رفاه‌زدگی، فساد اخلاقی^۱ و... برای کارکنان خواهد بود. در بررسی عوامل سازمانی تأثیرگذار بر کجروی مدیران عوامل متعددی را می‌توان مورد توجه قرار داد، اما در اینجا به دلیل اختصار فقط به دو مورد پرداخته می‌شود:

الف. ساختار سازمانی

ساختار سازمانی تعیین‌کننده مسئولیت‌ها، روابط رسمی، و طرح سیستم‌هایی است که کار به وسیله آنها انجام می‌شود (دفت، ۱۳۷۵، ص ۲۱۱). تعیین یک ساختار کارا، بدون در نظر گرفتن نوع فعالیت و شرایط محیطی و فرهنگی، کاری بی‌نتیجه است. بخش مهمی از ساختار، ارائه‌دهنده تصویری از محدوده و مرزهای مسئولیت و اختیار افراد است. برخی از واحدها یا سازمان‌های کوچک در سلسله‌مراتب نظام اداری، از چنان جایگاهی برخوردار هستند که افراد تربیت نیافته، به آنها به‌عنوان طعمه می‌نگرند و تلاش می‌کنند که به موقعیت مدیریتی آن واحدها یا سازمان‌ها دست یابند. ساختارهای سازمانی به گونه‌ای باید طراحی شود، که اختیارات به نحو مناسبی بین سطوح سازمانی توزیع گردد. همچنین تمرکزگرایی در تدوین و تصویب و نظارت بر قوانین و آیین‌نامه‌ها، زمینه کجروی را فراهم می‌سازد. مدیران تمایل دارند که همه اختیارات قانونی را در اختیار داشته باشند تا بهتر بتوانند به اهداف سازمانی دست یابند، اما گستردگی اختیارات ممکن است مدیران را به سمت کجروی سوق داده و کارکنان نیز تمایل داشته باشند، از این ظرفیت‌ها استفاده کنند. نمونه روشن آن را در سالیان گذشته در کشور شاهد بودیم که برخی از مدیران که اختیارات مربوط به تعیین حقوق و دستمزد به آنها واگذار شده بود، تلاش کردند که حقوق خود را به شکل بی‌سابقه‌ای بالا ببرند، که فیش‌های حقوقی آنها در سالیان اخیر، به حقوق‌های نجومی معروف گردید. تعداد قابل توجهی از آنان بر این باور بودند این افزایش در چارچوب اختیارات و وظایف قانونی آنهاست.

.....
۱. فریده دیا، مادر فرح دیا در خاطرات خود، هنگامی که به دلایل سقوط سلطنت محمدرضا پهلوی می‌پردازد، می‌نویسد: شجاعانه می‌گویم که اعضای خانواده محمدرضا بیشترین سهم را در فروپاشی سلطنت پهلوی داشته‌اند. بدی رفتار آنها موجب جریان بدی در بین مردم بود. محمدرضا در برابر زنان بسیار ناتوان بود و... در چنین شرایطی چگونه می‌توانید انتظار داشته باشید که در کشور فساد اخلاقی رواج پیدا نکند (دیا، ۱۳۸۹، ص ۲۳۳-۲۳۵).

امروزه با پیچیدگی عملکرد سازمان‌ها، امکان نظارت فردی بر ساختارها، امری بسیار دشوار و ناممکن به نظر می‌رسد. هرچند برای اعمال نظارت همگانی می‌توان از طریق ابزارهای خاص همانند احزاب، رسانه‌ها، مطبوعات و امثال آن استفاده بسیار کرد. در سالیان اخیر نیز شاهد بوده‌ایم که رسانه‌ها نقش مهمی در درست‌کرداری مدیران ایفاء نموده‌اند.

به هر حال، تشکیلات و ساختار اداری غیرکارآمد، فقدان نظام نظارت و ارزشیابی، ترجیح اهداف گروهی به اهداف سازمان و مانند آن، از عوامل اداری شکل‌گیری کجروی‌ها در سازمان است. این عوامل موجب ایجاد کاهش رضایت شغلی، کاهش انگیزش کارکنان، و ایجاد جو بدبینی و بی‌اعتمادی در بین کارکنان سازمان می‌گردد. در این شرایط کارکنان بستر مناسبی برای کجروی پیدا می‌کنند و درصدد بر می‌آیند که به تکثیر امکانات مالی و تأمین هوس‌های روانی بپردازند.

ب. فرهنگ سازمانی

فرهنگ سازمانی عبارت است از: مجموعه‌ای از ارزش‌ها، باورها، درک و استنباط و شیوه اندیشیدن که اعضای سازمان در آنها وجوه مشترک دارند (دفت، ۱۳۷۵، ص ۳۹۴). فرهنگ سازمان، الگویی از مفروضات بنیادی است که اعضای گروه برای حل مسائل مربوط به تطابق با محیط خارجی و تکامل داخلی آن را یاد می‌گیرند و چنان خوب عمل می‌کند که معتبر شناخته می‌شود و سپس به صورت یک روش صحیح برای درک، اندیشه و احساس کردن در رابطه با حل مسائل سازمان به اعضای جدید آموخته می‌شود. رفتار و تفکر مدیران و کارکنان سازمان بر اساس فرهنگ سازمانی شکل می‌گیرد. در صورتی که فرهنگ سازمانی نامناسب در سازمان شکل بگیرد، زمینه شکل‌گیری کجروی‌های رفتاری مدیران و کارکنان فراهم می‌شود. فرهنگ سازمانی نامطلوب که موجب کجروی کارکنان می‌شود، ممکن است به شکل‌های مختلفی بروز کند.

هنگامی که در سازمان، چشم و هم‌چشمی بین مدیران بر سر استفاده و خرید ماشین مدل بالا، آخرین مدل گوشی همراه، تفریحات لاکچری، و... رواج پیدا کند، کارکنان نیز که توان کسب درآمد بالا را ندارند، تلاش می‌کنند از راه‌های غیرمعمول از همان رفاه برخوردار شوند. گاهی ممکن است کجروی‌های مدیران و کارکنان به شیوه‌های قانونی نیز صورت گیرد. هنگامی که برخی از شعارها مانند مقررات‌زدایی و بهره‌وری، در سازمان‌ها به صورت یک فرهنگ شکل می‌گیرد؛ زمینه نظارت کاهش می‌یابد و بستر مناسبی برای فساد به وجود می‌آید (لیوین، ۲۰۰۵، ص ۱۱).

گاهی فرهنگ تعریف و تمجید از مدیران در سازمان رواج پیدا می‌کند. فرهنگ تحسین مدیران، برای برخی از آنان بسیار شکننده است و موجب خود بزرگ‌بینی آنان می‌شود، در این شرایط زمینه برای چشم‌پوشی مدیران از خطای کارکنان فراهم می‌آید. حاکمیت چنین فرهنگی در سازمان، موجب کاهش کارکرد ابزارهای نظارتی می‌شود. مورخین در رواج فساد اخلاقی در خاندان پهلوی به این موضوع نیز پرداخته‌اند. اکثر کسانی که در حلقه روابط شخصی و در جمع یاران خصوصی شاه و فرح قرار می‌گرفتند، و حرفشان بسیار خریدار داشت و کارت توصیه‌شان روی سنگ هم که می‌گذاشتند آب می‌شد؛ کسانی بودند که به شدت اهل تملق و چاپلوسی بودند. این افراد اگر ظلمی را به نیروهای زیرمجموعه خود انجام می‌دادند، هیچ وقت مورد مؤاخذه قرار نمی‌گرفتند (مسعود انصاری، ۱۳۷۱، ص ۱۲۵).

اصلاح عوامل سازمانی کجروی مدیران

از آنجایی که کجروی‌های سازمان‌یافته مدیران در سازمان‌ها، آثار سویی بر رفتار کارکنان دارد، باید نسبت به پیشگیری و اصلاح این کجروی‌ها، اقدام مناسب انجام داد. در این زمینه می‌توان با استمداد از سخنان امیرالمؤمنین (ع) به دو راهکار مهم توجه کرد:

الف. آگاهی‌بخشی

برخی از مدیران و کارکنان، نسبت به ارزش فعالیت‌های مثبت و منفی اقدامات خود، آگاهی ندارند. ممکن است برخی از مدیران نسبت به پیامدهای اقدامات خود آگاهی نداشته باشند. در این خصوص، با برگزاری دوره‌های آموزشی و مهارتی باید آنان را نسبت به قانون و نکات اخلاقی آشنا نمود تا مسیر حرکت سازمان بر اساس آگاهی باشد. همان‌گونه که امیرالمؤمنین (ع) به کارگزاران خود درباره نوشتن نامه، نکاتی را یادآرو شدند: «قلم‌هایتان را تیز و نازک کنید و سطرها را به هم نزدیک کنید و حرف‌های غیرضروری را حذف کنید و به معانی پردازید و مبدا که زیاده بنویسید که اموال مسلمانان تحمل ضرر ندارد» (حرعاملی، ۱۴۰۹ق، ج ۱۷، ص ۴۰۴). هنگامی که مأموری را برای اخذ مالیات اعزام می‌کند، نحوه تعامل با مردم را به وی آموزش می‌دهد تا مبدا او از قدرت خود سوءاستفاده کند. امیرالمؤمنین (ع) خطاب به او می‌نویسد: «حرکت کنید با پرهیزگاری و ترس از خداوندی که یگانه است و او را شریکی نیست. مبدا مسلمانان را بترسانید و اگر خود نخواهد به سراغش نروید و بیش از آنچه حق خداوند است، از او نگیرید. چون به قبیله‌ای رسیدید بر سر آب

آنها فرود آید و به خانه‌هایشان داخل نشوید. آنگاه با آرامش و وقار به سوی ایشان روید تا به میانشان برسید...» (نهج‌البلاغه، ن ۲۵). گاهی مدیران و صاحبان قدرت، خود را در موقعیتی بالا می‌بینند به گونه‌ای که رفتارهای قدرتمندانه خود را، ظالمانه نمی‌پندارند، به همین خاطر باید آنها را آموزش داد.

ب. قانون‌گرایی

مهم‌ترین اصل در اداره امور، پایبندی همگان به قانون است. رعایت قانون از جانب همگان در هر مرتبه‌ای که باشند و نبودن تبعیض و مساوات در اجرای قانون، برترین چیزی است که سلامت سازمان‌ها را حفظ می‌کند و پشتوانه مردمی آنها را تضمین می‌نماید. امیرمؤمنان (ع)، این حقیقت را به خلیفه وقت یعنی عمر بن خطاب یادآور شد و فرمودند: «سه چیز است که اگر آنها را پاس داری و به آنها عمل کنی از سایر امور بی‌نیاز باشی و اگر آنها را ترک کنی چیزی جز آنها سودت نبخشد. پرسید: آنها چیست؟ فرمود: اجرای حدود (قانون به طور یکسان) نسبت به نزدیک و دور (خویشان و دیگران) و حکم به کتاب خدا در خشنودی و خشم، و تقسیم (بیت‌المال) به عدالت میان سفید و سیاه» (طوسی، ۱۳۹۰ق، ج ۶، ص ۲۲۷). اگر مدیران سازمان‌ها بر اساس قانون عمل کنند، کارکنان آنها نیز نمی‌توانند از مسیر قانونی خارج شوند و مسیر مفاسد سازمانی مسدود می‌گردد.

قانون‌گرایی در رفتار مدیران سازمان‌ها نیازمند شفافیت نیز هست. ممکن است به اسم قانون‌گرایی، از ابهام در قانون، مدیران برای منافع خود سوءاستفاده کنند. بنابراین، لازم است که قانون به صورت شفاف و واضح تدوین شود و آیین‌نامه‌ها و دستورالعمل‌های مربوط به آنها نیز به صورت صحیح و کامل تهیه شود. در این صورت، همه کارگزاران خود را ملزم به رعایت قانون می‌دانند و کسی بهانه‌ای برای تخطی از قانون نخواهد داشت. این موضوع نیز واضح است که قانون‌گرایی با تقویت نظارت، ممکن است. سیستم‌های جاری در سازمان باید بتوانند تخلفات قانونی را رصد کنند تا سلامت سازمان را پاس بدارند.

بحث و نتیجه‌گیری

یک. از آنجاکه امروزه سازمان‌ها نقش مهمی در شکل‌گیری رفتارهای مردم ایفاء می‌کنند، مناسب است با ارائه چهره‌ای اخلاقی از خود، بقاء و توانمندی خود را افزایش دهند. از این رو، باید به اخلاق

حرفه‌ای در بین مدیران، توجه بیشتری شود. جامعه از سازمان‌ها انتظار دارد که نه تنها به کاهش کجروی‌های اجتماعی کمک کنند، بلکه خود نمود درست‌کرداری باشند. مدیران تنها مسئول انجام امور اداری نیستند، بلکه رفتار آنها می‌تواند بیان‌کننده مسئولیت‌ها و الزامات اخلاقی در شغل باشد. پست سازمانی برای مدیران مسئولیت‌هایی را به وجود آورده که می‌تواند نگرش کارکنان و مردم را به هنجارها و ارزش‌های اجتماعی دگرگون سازد. از مهم‌ترین آسیب‌ها و کجروی‌های اجتماعی در سازمان، می‌توان به مفاسد اخلاقی، اعتیاد و خشونت اشاره کرد.

دو. مطالعه تأثیرگذاری آسیب‌های اجتماعی گروه‌ها و اقشار مؤثر در تحولات اجتماعی مانند مدیران، می‌تواند در بهبود سلامت اجتماعی جامعه به طور چشمگیری مؤثر باشد. مدیران و کارکنان در سازمان‌ها، بهترین وقت روزانه خود را، در هر نوبت نزدیک به هشت ساعت در کنار هم می‌گذرانند. از این رو، زمینه تأثیرپذیری کارکنان از مدیران فراوان است. برخی سازمان‌ها که به طور متناوب با ارباب‌رجوع مواجه هستند، نیز در معرض این تأثیرپذیری خواهند بود. بر این اساس، میزان تأثیرگذاری سلوک مدیران بر جامعه بسیار فراوان خواهد بود.

سه. از آنجاکه مدیران از بستر جامعه به سازمان‌ها می‌آیند، توجه به تربیت اخلاقی افراد در جامعه زمینه مناسبی برای کاهش کجروی فردی مدیران است. مدیرانی که دارای ضعف ایمان هستند و باورهای مناسب مذهبی ندارند، بیشتر در معرض کجروی هستند. چنانکه مدیرانی که اسیر هوی و هوس هستند و گرفتار حرص و طمع شده‌اند؛ نیز در معرض کجروی اجتماعی قرار دارند. به هر حال ویژگی‌ها و خصوصیات فردی، ارزش‌های مذهبی، ملاک‌های شخصی، عوامل خانوادگی، باورها و اعتقادات و شخصیت از مهم‌ترین عوامل تأثیرگذار بر کجروی مدیران است. این ویژگی‌ها که ناشی از تربیت اخلاقی مدیران است می‌تواند در زمان تصدی پست مدیریتی نمایان گردد. برای مقابله با عوامل فردی کجروی مدیران، می‌توان از سه ابزار ارزشمند بیداری وجدان، یادآوری حسابرسی الهی، و مجازات و تنبیه، استفاده کرد. تربیت نفس مدیران و آگاهی از نتایج اعمال می‌تواند بستر سلامت اخلاقی مدیران را فراهم سازد و آنگاه که این مسئله کارساز نباشد، ابزار مجازات و تنبیه می‌تواند کارگشا باشد. در این زمینه توصیه می‌شود:

الف. در استخدام کارکنان و مدیران، بررسی سوابق اخلاقی و عقیدتی آنان، توجه جدی صورت گیرد؛
ب. با آموزش‌های در حین خدمت تلاش شود که میزان آگاهی‌های آنان در خصوص اخلاق عمومی،

اخلاق حرفه‌ای و اعتقادات اسلامی تقویت گردد؛

ج. بیان تجربیات مدیران در خصوص کجروی اجتماعی، برای مدیران و کارکنان می‌تواند بسیار مفید باشد. همچنین تبیین آثار اجتماعی سلوک مدیران برای آنان ارزنده خواهد بود و مدیران را نسبت به عواقب رفتار آنان آگاه خواهد ساخت؛

د. تبیین و توجیه مجازات‌های پیش‌بینی شده در قانون برای متخلفین در سطوح مدیریت، می‌تواند یک عامل بازدارنده باشد، همان‌گونه که اصرار بر اعمال قانون نسبت به متخلفین می‌تواند مانع کجروی دیگران شود.

چهار. بخش قابل توجهی از کجروی مدیران، مربوط به سازمان است. ساختار سازمانی نامناسب و فرهنگ سازمانی نامطلوب می‌تواند بستری برای انجام کجروی مدیران باشد. ساختار سازمانی حدود مسئولیت‌ها و روابط رسمی را بیان می‌کند. اگر ساختار، توزیع مناسبی از قدرت و اختیارات نداشته باشد، مدیران به سمت روابط نامشروع و نامطلوب سوق داده می‌شوند و آثار آن به جامعه منتقل می‌گردد. فقدان واحدهای نظارتی در سازمان و یا فقدان نهادهای نظارتی در اجتماع، از عوامل مهم ساختاری است. از سوی دیگر، فرهنگ سازمانی که بیان‌کننده مجموعه‌ای از ارزش‌ها، باورها و شیوه‌اندیشیدن اعضای سازمان است، در صورتی که مطلوب نباشد، می‌تواند بستر کجروی اجتماعی گردد. برای مقابله با این عوامل استفاده از ابزار آگاهی‌بخشی و قانون‌گرایی در سازمان‌ها می‌تواند بسیار مفید باشد. در این زمینه توصیه می‌شود:

الف. در طراحی ساختارهای سازمانی، از شیوه‌های علمی استفاده شده، و پست‌ها و مناصب سازمانی بر اساس شخصیت افرادی که این پست‌ها را می‌خواهند در اختیار بگیرند، طراحی نگردد. چنانکه از طراحی ساختارها و چینش نیروی انسانی بر اساس علایق قومی و طایفه‌ای باید پرهیز کرد.

ب. ساختارهای سازمانی، به صورت نوبه‌ای و دوره‌ای در معرض بازنگری قرار گرفته و با استفاده از بازخوردهای مناسب نسبت به اصلاح آنها اقدام گردد؛ تا بسترهای تخلف و کجروی به سرعت اصلاح گردد.

ج. نمادها و هنجارهای سازمانی، متناسب با فرهنگ اسلامی-ایرانی، بهبود یافته و تقویت گردد. لازم است با تبیین‌های مناسب، سازمان فرهنگ خود را از مدیران خطای مجزا دانسته و نسبت به کجروی مدیران موضع مناسب بگیرد.

د. نهادهای نظارتی دینی (همانند امر به معروف و نهی از منکر) و قانونی (اعم از داخل سازمان و خارج از سازمان) باید تقویت شوند. امر به معروف و نهی از منکر، به معنای تقدیر و تذکر به صورت لسانی و رفتاری می‌تواند تقویت‌کننده رفتار مناسب مدیران و یا تضعیف‌کننده سلوک نامناسب مدیران باشد.

منابع

- ابن ابی الحدید، ۱۹۵۹م، شرح نهج البلاغه، بیروت، داراحیاء الکتب العربیه.
- ابن خلدون، عبدالرحمن، ۱۳۸۸، مقدمه ابن خلدون، ترجمه محمد پروین گنابادی، تهران، علمی و فرهنگی.
- ابن شعبه حرانی، حسن بن علی، ۱۳۸۳، تحف العقول، قم، دارالحدیث.
- _____، ۱۳۸۴ ق، تحف العقول عن آل الرسول، قم، کتابفروشی اسلامیة.
- جعفری، محمدتقی، ۱۳۶۵، وجدان از نظر اخلاقی، روانی و فلسفی، تهران، اسلامی.
- حرعاملی، ۱۴۰۹ق، وسائل الشیعه، بیروت، آل‌البیت لاحیاء التراث.
- خیری، علی و محمدعلی حاجی‌ده‌آبادی، ۱۳۹۱، «عوامل اجتماعی مؤثر در پیدایش کجروی و جرم از دیدگاه ابن خلدون»، معرفت فرهنگی اجتماعی، ش ۴، ص ۸۷-۱۰۸.
- دانایی‌فرد، حسن، ۱۳۹۵، نهضت‌های مدیریتی در بخش دولتی، تهران، سمت.
- دفت، ریچارد ال، ۱۳۷۵، تئوری سازمان و طراحی ساختار، ترجمه علی پارسائیان و محمد اعرابی، تهران، مؤسسه مطالعات و پژوهش‌های بازرگانی.
- دیبا، فریده، ۱۳۸۹، دخترم فرح، تهران، به آفرین.
- دیوید، فرد، ۱۳۷۹، مدیریت استراتژیک، ترجمه علی پارسائیان و سیدمحمد اعرابی، تهران، دفتر پژوهش‌های فرهنگی.
- رابرتسون، یان، ۱۳۷۴، درآمدی بر جامعه، ترجمه حسین بهروان، مشهد، آستان قدس رضوی.
- رضائیان، علی، ۱۳۷۹، مبانی سازمان و مدیریت، تهران، سمت.

- سلیمی، علی و محمد داوری، ۱۳۸۰، *جامعه‌شناسی کجروی*، قم، پژوهشگاه حوزه و دانشگاه.
- ضرغامی فرد، مژگان و حسن دانایی فرد، ۱۳۹۵، «فهم پدیده راست‌کرداری مدیران و شناسایی عوامل شکل‌دهنده آن»، *مدیریت در دانشگاه اسلامی*، ش ۱۲، ص ۲۹۳-۳۱۲.
- طوسی، محمدبن حسن، ۱۳۹۰ق، *تهذیب الاحکام*، تهران، دارالکتب الاسلامیه.
- عسگری، ناصر و همکاران، ۱۳۹۳، «بررسی رابطه اخلاق اسلامی و رفتار شهروندی سازمانی»، *مدیریت اسلامی*، ش ۱، ص ۱۲۳-۱۳۹.
- علی‌اکبری، حسن و حسن رضائی، ۱۳۹۱، «بررسی پایه‌های نظری موضوع تصمیم‌گیری مبتنی بر اخلاق اسلامی»، *مدیریت اسلامی*، ش ۱، ص ۱۴۹-۱۷۴.
- علی‌مردانی، مسعود، ۱۳۸۳، «ابن‌خلدون و اخلاق شهرنشین»، *کتاب نقد*، ش ۳۰، ص ۲۱۸-۲۴۱.
- گنجعلی، اسدالله و همکاران، ۱۳۹۲، «درآمدی بر مبانی مسئولیت سازمانی از نگاه اسلام»، *چشم‌انداز مدیریت دولتی*، ش ۱۶، ص ۴۱-۷۰.
- مجلسی، محمدباقر، ۱۴۱۲ق، *بحارالانوار*، بیروت، دار إحياء التراث العربی.
- محسنی تبریزی، علیرضا و همکاران، ۱۳۸۹، «آسیب‌شناسی اداری و فرهنگ سازمانی کارکنان سازمان و ارائه راهکارها»، *بصیرت و تربیت اسلامی*، ش ۱۵، ص ۱۰۹-۱۳۲.
- محمدی ری‌شهری، محمد، ۱۳۸۶، *میزان‌الحکمه*، قم دارالحدیث.
- مسعود انصاری، احمدعلی، ۱۳۷۱، *پس از سقوط سرگذشت خاندان پهلوی در دوران آورگی*، تهران، مؤسسه مطالعات و پژوهش‌های سیاسی.
- مصباح‌یزدی، محمدتقی، ۱۳۷۴، *فلسفه اخلاق*، تهران، اطلاعات.
- معتضد، خسرو، ۱۳۷۷، *از سوادکوه تا ژوهانسبورگ*، تهران، نشر ثالث.
- مکارم شیرازی، ناصر، ۱۳۷۹، *پیام امیرالمؤمنین (ع): شرح تازه و جامعی بر نهج‌البلاغه*، قم، دارالکتب الاسلامیه.
- هیچ، ماری جو، ۱۳۸۵، *تئوری سازمان*، ترجمه حسن دانایی فرد، تهران، افکار.

- Gorenak, M, & Košir, S, 2012, *The Importance of Organizational Values for Organization*, management, knowledge and learning. International conference.
- Levine, David P, 2005, *The Corrupt Organization*, Graduate School of International Studies, University of Denver, Human Relations 58,6.
- Pennino, C, M, 2002, Managers and professional ethics, *Journal of Business Ethics*, 40 (3), p. 219–226.
- World Bank, 1997, *World Development Report*, Washington, Oxford University Press, p. 102. www.transparency.org.