



Organizational cultural deviations and solutions for its correction from the perspective of Islamic culture

Seyedhady Jabari*¹, Abutaleb Khemti²

1. Corresponding Author, Master's degree of Qom Seminary (hawza). Qom. Iran. Email: hadiclorado@gmail.com
2. Professor of higher levels of Qom seminary (hawza). Qom. Iran. Email: hh5130851@gmail.com

Abstract

In all human societies, particularly in Islamic society, the health of the organizational system is always of significant importance and necessity. Organizational cultural deviations—intentional or unintentional—occur in every society, influenced by various factors. Among the most important of these factors are cultural deviation, decision-making, inappropriate selection of organizational staff, and lack of adequate supervision. Given that organizations are the environment where administrative corruption manifests, organizational culture has been emphasized. In Islamic management culture, multiple solutions have been provided for each deviation factor. Therefore, this article aims, using a descriptive-analytical method, to explain and identify the factors of organizational cultural deviations and provide corrective measures from the perspective of Islamic culture.

According to the research findings, the factors of organizational cultural deviations include: weaknesses in ethical beliefs, work conscience, individualism, inconsistency among values, dominance of relationships over regulations, weak organizational culture, existing internal loyalty culture, expansion and persistence of corruption, weak social control, illegal demands and expectations of individuals, performance of previous managers, impact on the current performance of the organization, meritocracy, and so on.

Keywords: Organizational deviation, cultural jurisprudence, organizational reform, Islamic culture.

Received:	July 27, 2024	Article Type:	Research Paper
Revised:	September 4, 2024	Published by:	Hazrat-e Masoumeh University
Accepted:	October 8, 2024	DOI:	10.22034/cjls.2024.2039632.1010
Available Online:	October 10, 2024		

انحرافات فرهنگی سازمانی و راهکارهای اصلاح آن از دیدگاه فرهنگ اسلامی

سیده‌ادی جباری*^۱، ابوطالب خدمتی^۲

۱. نویسنده مسئول، دانش آموخته سطح سه حوزه علمیه قم، قم، ایران. رایانامه: hadiclorado@gmail.com

۲. استاد سطوح عالی حوزه علمیه قم، قم، ایران. رایانامه: hh5130851@gmail.com

چکیده

در همه جوامع بشری به‌ویژه جامعه اسلامی، سلامت نظام سازمانی همواره از اهمیت و ضرورت برجسته‌ای برخوردار است. انحرافات فرهنگی سازمانی - خواسته یا ناخواسته - در هر جامعه‌ای رخ می‌دهد و عوامل متعددی در وقوع آن اثرگذار است که از جمله مهم‌ترین این عوامل می‌توان به انحراف فرهنگی، تصمیم‌گیری، انحراف در انتخاب ناشایسته کارکنان سازمان و نبود نظارت کافی اشاره نمود. از آنجا که محیط بروز فساد اداری سازمان‌ها می‌باشد، لذا فرهنگ سازمانی مورد توجه قرار گرفته است. در فرهنگ مدیریت اسلامی برای هر کدام از عوامل انحراف، راهکارهای متعددی بیان شده است. بدین دلیل مقاله پیش رو با بهره‌گیری از روش توصیفی - تحلیلی درصدد تبیین و شناسایی عوامل انحرافات فرهنگی سازمانی و ارائه راهکارهای اصلاح آن از منظر فرهنگ اسلامی می‌باشد.

طبق یافته‌های تحقیق عوامل انحرافات فرهنگی سازمانی که عبارتند از: ضعف باورهای اخلاقی، وجدان کاری، فردگرایی، ناهماهنگی میان ارزش‌ها، چیرگی روابط بر ضوابط، ضعف فرهنگ سازمانی، وجود فرهنگ وفادار درون سازمان، گسترش و استمرار فساد، ضعف کنترل اجتماعی، خواسته‌ها و انتظارات غیرقانونی اشخاص، عملکرد مدیران قبلی، تاثیرگذاری بر عملکرد جاری سازمان، شایسته‌سالاری و...
واژگان کلیدی: انحراف سازمانی، فقه فرهنگ، اصلاح سازمان، فرهنگ اسلامی.

تاریخ دریافت:	۱۴۰۳/۰۵/۰۵	نوع مقاله:	پژوهشی
تاریخ بازنگری:	۱۴۰۳/۰۶/۱۵	ناشر:	دانشگاه حضرت معصومه (علیهاالسلام)
تاریخ پذیرش:	۱۴۰۳/۰۷/۱۷	DOI:	10.22034/cjls.2024.2039632.1010
تاریخ انتشار آنلاین:	۱۴۰۳/۷/۱۹		

شیوع انحراف در جوامع و کشورهای مختلف آثار و پیامدهای متعدد و زیان‌باری به دنبال دارد. گسترش فساد در کشورهای مختلف به‌ویژه کشورهای در حال توسعه یا توسعه‌یافته، موجب افزایش فقر و فحشا و از بین رفتن ارزش‌ها و باورهای اخلاقی جامعه و گسترش فرهنگ دروغ، تزویر و تظاهر، حقه‌بازی، سیاسی‌کاری، از بین رفتن صداقت و درستکاری، لوٹ شدن و وجدان‌کاری و به طور خلاصه موجب بی‌اعتبار شدن ارزش‌هایی می‌گردد که مبنای رسیدن فرد و جامعه به کمال و رستگاری است و این به مراتب زیان‌بارتر و ویران‌گرتر از پیامدهای مستقیم اقتصادی و سیاسی فساد است (فرج‌پور، ۱۳۸۳، ص ۳). تجربه نشان می‌دهد جوامع و کشورهایی که از نظر منابع طبیعی، ذخایر زیرزمینی و امکانات بالقوه (اعم از نیروهای انسانی و منابع مادی) غنی هستند، اما بیشتر مردم آن‌ها در فقر و تنگدستی زندگی می‌کنند و قادر به تأمین معیشت معمولی زندگی و استاندارد قابل قبولی از سطح زندگی نیستند و تنها درصدی اندک، خاص و مشخص از ثروت‌های کلان برخوردارند، فساد در آن‌ها گسترده و شایع است و گاهی این شیوع و گستردگی فساد به حدی افزایش پیدا می‌کند که ریشه کن کردن و از بین بردن آن، غیر ممکن به نظر می‌رسد.

اگرچه سازمان مفهوم جدیدی است و در منابع دینی معادل کامل برای آن وجود ندارد، لیکن بدان معنا نیست که قوانین اسلامی در این مفهوم جدید کاربرد نداشته و ندارد، لیکن با بررسی نوع مدیریت پیامبران الهی (علیهم‌السلام) و نیز آیات و روایات در مکتب اسلام، به‌ویژه قرآن، نهج‌البلاغه و سیره نظری و عملی معصومان (علیهم‌السلام) به درس‌هایی آموختنی خواهیم رسید که با عنایت به تأثیرپذیری مدیریت از فرهنگ، بهره‌گیری از آن‌ها برای تدوین الگوی بومی، ضرورتی اجتناب‌ناپذیر است. انحرافات، همیشه و از زمان ائمه معصومین (علیهم‌السلام) وجود داشته است و همیشه عده‌ای بوده‌اند که می‌خواستند با رواج انحرافات فکری و رفتاری، سازمان‌ها و مراکز حکومتی را به سمت و سویی که خود خواهان آن هستند، سوق دهند.

ریشه‌کنی فساد و یا دست‌کم کاهش آن، جز در صورت شناخت علل و عوامل اصلی به وجودآورنده فساد و آشنایی با دلایل و ریشه‌های آن، امکان‌پذیر نیست. شناخت ریشه‌ها و عوامل اصلی که موجب ایجاد انحرافات سازمانی، اقتصادی و سیاسی می‌شوند، یکی از شرایط اصلی و مقدمه لازم برای مبارزه با فساد و ریشه‌کنی آن است. فساد، ریشه‌ها و عوامل

بسیار متعددی دارد؛ ولی عمده‌ترین و شاخص‌ترین علل بروز انحرافات سازمانی را می‌توان در عوامل - فساد استخدامی؛ ضعف‌ها و خلأهای نظارتی و غیر جامع بودن نظام کنترل و نظارت؛ سیستم غیراصولی و ناعادلانه ارزشیابی؛ کم و ناکافی بودن حقوق و مزایای کارکنان، روشن نبودن وظایف و خلأهای قانونی؛ تبعیض و بی‌عدالتی؛ نبودن سازوکار دقیق و جامع پاسخگویی؛ جامع نبودن سیستم پاداش و تشویق؛ نگرش نادرست به مدیریت و کار در سازمان؛ فاصله گرفتن از ارزش‌های معنوی و اخلاقی؛ غلبه فرهنگ قانون‌گریزی؛ غلبه فرهنگ منفعت‌طلبی و خودخواهی؛ گسترش فرهنگ اشرافی‌گری و تجمل‌خواهی؛ کاهش سطح وجدان کاری و ترجیح منافع فردی بر منافع گروهی - خلاصه نمود.

از آنجایی که منابع غنی اسلامی شامل الگوهای عملی برای مدیریت سازمان‌ها با هدف سعادت مادی و معنوی بشر است، در این تحقیق تلاش شده است تا با مراجعه به قرآن کریم و دیگر منابع اسلامی همچون نهج‌البلاغه که سرآمد آن‌ها است، چارچوبی متناسب با نیازها و الزامات مدیریت (از آن جهت که تا چارچوب مدیریت اسلامی مشخص نباشد، مواجهه با انحراف معنا نمی‌یابد) و پاکسازی سازمان‌ها از انحرافات گردآوری و به‌صورت کاربردی ارائه گردند.

پدیده انحراف سازمانی امری اجتناب‌ناپذیر است. عدم وجود الگوی نظری صحیح و در نتیجه سوء مدیریت آن نتایج زیان‌باری را بر سازمان‌ها تحمیل می‌کند و در پاره‌ای موارد ممکن است موجب بحران در سازمان شود. تحقیقات انجام گرفته در زمینه انحراف نیز در بافت فرهنگی غیراسلامی و بر مبنای پیش‌فرض‌های مادی ارائه شده است و از طرفی پژوهشی به‌طور خاص در راهکارهای فرهنگ اسلامی در مواجهه با انحرافات فرهنگی سازمانی انجام نگرفته است؛ بنابراین لازم است در راستای اسلامی کردن علوم انسانی و پیاده کردن آن در سازمان‌های اسلامی مدیریت برخورد با انحرافات فرهنگی سازمانی را بر اساس آموزه‌های فقهی مورد بررسی و تحلیل قرار داد و شیوه‌های برخورد با انحرافات فرهنگی سازمانی استخراج گردد.

۱. عدم اطاعت از فرامین الهی

عدم اطاعت از فرامین الهی در مدیران یک موضوع حساس و مهم است. اطاعت از فرامین الهی و رعایت اصول دینی می‌تواند تأثیر مستقیمی بر رفتار و تصمیمات آن‌ها و همچنین بر

سازمان و کارکنان آن داشته باشد. این اطاعت از فرامین الهی در مدیریت به معنای: رعایت اصول اخلاقی، انصاف، رفتار مناسب با کارکنان و پرهیز از فساد و سوءاستفاده است. همچنین، احترام به حقوق انسانی، توجه به نیازهای کارکنان و ایجاد یک محیط کار سالم و دوستانه نیز جزء فرامین الهی در مدیریت محسوب می‌شود. عدم اطاعت از فرامین الهی در مدیران می‌تواند به تخلفات مدیریتی، نقض حقوق کارکنان، فساد و ناکارآمدی منجر شود. برای پیشگیری از این مشکلات، مدیران باید به دقت اصول دینی خود را رعایت کرده و در تصمیم‌گیری‌ها و رفتارهای خود به آن‌ها پایبند باشند.

۲. برتری جویی و ریاست طلبی

یکی از انحراف‌های اخلاقی مدیران برتری‌جویی و ریاست‌طلبی است، روشن است که عدّه‌ای از مردم به ناچار باید متولی و عهده‌دار امور حکومتی باشند؛ و در هر جامعه‌ای، به‌خصوص در جامعه اسلامی این مسئولیت‌ها باید بر عهده خوبان و شایستگان آن جامعه باشد. پذیرش مسئولیت در صورت دارا بودن شرایط، یک تکلیف است و انجام تکلیف با احساس مسئولیت همراه است، نه با برتری‌جویی و ریاست‌طلبی، برای به دست آوردن مقام و منصب نباید خود را به آب و آتش زد، بلکه باید برای احیای حقّ به آن نگرست؛ همچنان که مولای مؤمنان علی (علیه‌السلام) هیچ‌گاه برای رسیدن به خلافت حرص نزد، بلکه ارزش حکومت نزد او کمتر از لنگه کفش کهنه بود، با این همه برای احیای حقّ و نابودی باطل آن را پذیرفت. خداوند متعال می‌فرماید: ﴿تِلْكَ الدَّارُ الْآخِرَةُ نَجْعَلُهَا لِلَّذِينَ لَا يُرِيدُونَ عُلُوًّا فِي الْأَرْضِ وَلَا فَسَادًا﴾؛ «خوبی‌ها و لذت‌های آخرت را برای کسانی قرار دادیم که در دنیا قصد برتری طلبی نداشتند و در زمین فساد نمی‌کردند» (قصص، ۸۳). هم‌چنین در مذمت کسانی که لذت‌ها و منافع دنیا را نقد و نعمت‌های آخرت و بهشت را نسیه، تصور کرده و نقد را به نسیه ترجیح داده و به دستورهای خدا بی‌توجه بودند می‌فرماید: ﴿كَلَّا بَلْ تُحِبُّونَ الْعَاجِلَةَ * وَتَذَرُونَ الْآخِرَةَ﴾؛ «بلکه شما دنیایی که سریع بدان می‌رسید را دوست دارید و آخرت را رها می‌کنید (قیامت، ۲۰)». امام صادق (علیه‌السلام) می‌فرماید: «إِيَّاكُمْ وَهَوْلَاءَ الرُّسَاءِ الَّذِينَ يَتَرَأْسُونَ فَوَاللَّهِ مَا خَنَقَتِ النَّعَالَ خَلْفَ رَجُلٍ إِلَّا هَلَكَ وَأَهْلَكَ؛ بر حذر باشید از این رئیسان که به ریاست خود می‌بالند، به خدا سوگند مردی که کفش‌ها دنبال وی صدا کنند هلاک می‌شود (کلینی،

۱۳۸۸، ج ۲، ص ۲۹۸)». کسی که از روی ریاست طلبی دوست دارد مردم دنبال وی راه بیفتند و او را همراهی کنند و این چنین افراد دیگر را نیز تباه می‌سازند؛ و نیز می‌فرماید: «مَلْعُونٌ مَنْ تَرَأَسَ مَلْعُونٌ مَنْ هَمَّ بِهَا، مَلْعُونٌ مَنْ حَدَّتْ بِهَا نَفْسَهُ؛ ملعون است کسی که ریاست را به خود ببندد و شایسته آن مقام نباشد، اما به هر نحوی خود را بدان برساند، ملعون است کسی که برای رسیدن به ریاست تلاش، کند، ملعون است کسی که به ریاست رسیدن را در ذهن و اندیشه خود پیروراند (کلینی، ۱۳۸۸، ج ۲، ص ۲۹۸)». عده‌ای از مردم کارهای نیک و پسندیده انجام می‌دهند، اما هدفشان رسیدن به جاه و مقام دنیوی است. مؤمن حقیقی در چنین مواقعی نباید حرص و ولعی از خود نشان بدهد و نباید گونه‌ای عمل کند که ارزش‌ها و اصول و اهداف را فدای وسیله کند و به شعار غلط (هدف وسیله را توجیه می‌کند) گرفتار شود؛ به عنوان مثال به بهانه تصدی و حفظ بیت‌المال، آن را تاراج کند، به بهانه خدمت به مردم، آنان را فدای خواسته‌های خود کند، به بهانه احیای حق، حق را زیر پا بگذارد و... و نه آنچنان عقب بماند که به بهانه زهد و بی‌رغبتی به دنیا و بی‌توجهی به عنوان و مقام دین و دنیای مردم را به ناهلان و بی‌خردان واگذار نماید.

۳. عدم کنترل بر نفس

وجدان‌کاری و کنترل درونی، یکی از موانع عمده در ارتکاب انواع مفاسد به‌ویژه مفاسد اداری است؛ از این رو آنگاه که وجدان‌کاری و کنترل درونی در میان کارکنان سازمان تضعیف می‌شود و سطح آن کاهش پیدا می‌کند، بستر مناسبی برای ارتکاب انحراف و رشد و گسترش آن آماده می‌شود.

۳-۱. ابعاد انحراف کنترل بر نفس

از وجدان‌کاری، تعاریف و برداشت‌های متعددی ارائه شده است. برخی از تعاریف چنین است:

۱. وجدان‌کاری، چنان حالت و کشش و کیفیت و روحیه‌ای در کار است، که با توجه به زمینه مناسب (قوة باطنی) در انسان که خوب و بد اعمال به وسیله آن درک می‌شود، انسان از کیفیت بالای مسئولیت‌پذیری و توجه خاص به نیک‌خواهی و عدالت (افزایش کیفیت کار) برخوردار می‌شود (افجه‌ای، ۱۳۷۵، ص ۱۵۲).

۲. گرایش درونی که به مدد آن، انسان گرایش به انجام کار بیشتر و بهتر پیدا می‌کند و موجبات ارضای روحی و مادی می‌شود و در صورت فقدان و یا ضعف چنین حالتی، بیکاری، کم‌کاری، نظارت‌خواهی، مسئولیت‌گریزی، رخوت، تنبلی، فساد، کلاهبرداری، تقلب و تزویر، فقر و بدبختی گریبان‌گیر جامعه خواهد شد (روح الامینی، ۱۳۹۸، ص ۲۷۱).

۳. انجام وظایف محوله به طور کامل و در حدّ امکان، بی‌عیب و نقص، احساس مسئولیت کردن در قبال وظایف و انجام وظایف با کیفیت مورد انتظار با کمترین نظارت (میرسپاسی، ۱۳۷۵، ش ۲۸ و ۲۹).

۴. گرایش درونی انسان نسبت به انجام کار با کیفیت و کمیّت مناسب و بالا و بدون اسراف منابع (پیروز و...، ۱۳۸۳، ص ۳۲۲).

آنچه در همه تعریف‌ها و برداشت‌ها از وجدان‌کاری مفروض گرفته شده است، ریشه‌دار بودن این حالت (گرایش درونی) در وجدان است؛ یعنی وجدان، منشأ چنین احساسی در انسان‌ها است.

گرایش درونی نسبت به کار با کمیّت و کیفیت مناسب و بالا و بدون اسراف منابع و امکانات را می‌توان همان خودکنترلی دانسته و با مقداری مسامحه می‌توان وجدان‌کاری را همان خودکنترلی و یا حداقل مصداقی از مصادیق اصلی خودکنترلی نامید؛ زیرا خودکنترلی یک نوع مراقبت درونی است که بر اساس آن، وظایف محوله انجام می‌شود و رفتارهای غیرقانونی و ناهنجار (فساد) ترک می‌شود، بی‌آنکه مستند به نظارت دیگران باشد. آنچه در آموزه‌های دینی توصیه شده و نقش آن در پیش‌گیری از فساد و ناهنجاری‌ها و مبارزه با آن‌ها مورد تأکید قرار گرفته، همان خودکنترلی و تقوای درونی است. امیرمؤمنان علی (علیه‌السلام) در یکی از سخنان خویش با اشاره به این نکته مهم می‌فرماید: «اعلموا أنّه من لم یعن علی نفسه حتی یكون له منها واعظ و زاجر لم یکن له من غیرها لا زاجر و لا واعظ؛ آگاه باشید آن کس که به خویش کمک نکند تا واعظ و مانعی از درون جانش برای او فراهم گردد، از سوی دیگران برای او واعظ و مانعی نخواهد بود (نهج‌البلاغه، خطبه ۹۰)». امام علی (علیه‌السلام) در این سخن بلند بر نقش خودکنترلی و تقوای درونی در پیش‌گیری از فساد و مبارزه با ناهنجاری‌ها اشاره کرده و بر این نکته تأکید می‌کند که هیچ عامل دیگری نمی‌تواند جایگزین خودکنترلی در

مبارزه با فساد و پیش‌گیری از آن باشد و تنها این نیروی بازدارنده است که می‌تواند انسان را در برابر ارتکاب انواع گناه و فساد، مصون بدارد. این موضوع از اهمیت اساسی و جایگاه ویژه‌ای برخوردار است که باعث می‌شود در منابع دینی و آموزه‌هایی که از رهبران دینی وارد شده است، بیشترین تأکید و توصیه نسبت به خودکنترلی و تلاش برای نهادینه ساختن تقوای درونی صورت گیرد. برای مثال امیر مؤمنان علی (علیه السلام) می‌فرماید: «اجعل من نفسک علی نفسک رقیباً؛ از خودت، مراقبی بر خویشتن بگمار (آمدی، ۱۴۲۶)».

مراقبت و کنترل خویش، محدود و منحصر به موارد خاصی نبوده و همه عرصه‌های زندگی فردی، اجتماعی، سیاسی و اقتصادی افراد را در بر می‌گیرد؛ بنابراین آنچه به‌عنوان مراقبت از نفس و خودکنترلی در روایات مورد تأکید قرار گرفته، به کنترل غرائز درونی و منحصرراً در زندگی فردی افراد و به اصطلاح، اخلاقیات فردی منحصر نمی‌شود؛ زیرا روایت، مطلق بوده و مقتید به قید خاصی نیست؛ از این رو، در سازمان و در محیط کار افراد نیز می‌تواند سرلوحه کاری کارکنان قرار گرفته و آنان را موظف به کنترل خویشتن و پرهیز از ارتکاب انواع ناهنجاری‌ها و مفاسد نماید.

نکته دیگر آنکه: وظیفه خودکنترلی در سازمان، تنها اختصاص به کارکنان ندارد و علاوه بر آنان، بلکه مهمتر از کارکنان، مدیران نیز باید در حوزه مدیریت خویش با رعایت تقوای کاری و مدیریتی، از هرگونه خلاف، اعمال تبعیض، اختلاس، اخذ رشوه، حیف و میل منابع و امکانات خودداری ورزند. آنچه وظیفه خودکنترلی را در مدیران ضرورتی دوچندان می‌بخشد، نقش مدیران و مسئولان در الگوسازی و همچنین تأثیرپذیری کارکنان از آن‌ها است (خدمتی، ۱۳۸۱، ص ۱۴۸).

خودکنترلی در مدیران به قدری ضرورت دارد که حضرت علی (علیه السلام) قبل از هر چیز، کارگزاران خویش را به آن سفارش فرموده و در نامه‌هایی که برای زمامداران و کارگزاران خویش می‌نوشت، این وظیفه مهم و خطیر را با عبارات مختلف به آن‌ها گوشزد می‌کرد. ایشان در فرمان خویش به مالک اشتر، قبل از همه توصیه‌ها و دستورهای مدیریتی و حکومتی، وی را به تقوای الهی و کنترل بر نفس خویش دعوت کرده و می‌فرماید: «أَمْرُهُ بِتَقْوَى اللَّهِ وَ إِيْثَارِ طَاعَتِهِ وَ اتِّبَاعِ مَا أَمَرَ بِهِ فِي كِتَابِهِ... وَ أَمْرُهُ أَنْ يُكْبِرَ نَفْسَهُ مِنَ الشَّهَوَاتِ وَ يَزَعَهَا عِنْدَ الْجَمْعَاتِ؛ [نخست] او را به تقوای الهی، ایثار و فداکاری در راه اطاعتش و متابعت از آنچه

در کتاب خدا (قرآن) به آن امر شده است، فرمان می‌دهد... و نیز به او فرمان می‌دهد که خواسته‌های نابجای خود را در هم بشکند؛ و به هنگام وسوسه‌های نفس، خویشنداری را پیشه خود سازد (نهج البلاغه، نامه ۵۳)».

امیرمؤمنان علی (علیه‌السلام) در بیشتر نامه‌ها و سفارش‌های خود به کارگزاران خویش، به تقوا و خودکنترلی اشاره می‌کردند. در نامه آن حضرت به «محمد بن ابی‌بکر» نیز این نکته رعایت شده و می‌فرماید: «امرہ بتقوی الله و الطاعة له فی السر و العلانية؛ او را، به رعایت تقوای الهی و اطاعت او در نهان و آشکار امر می‌کند» (محمودی، ۱۳۷۶، ج ۴، ص ۱۰۹).

این همه تأکید و سفارش در سخنان رهبران دین به‌ویژه علی (علیه‌السلام) بیانگر نقش حیاتی و جایگاه ویژه تقوا و خودکنترلی در سلامت سازمان و جامعه و ضرورت خاص آن در میان کارگزاران و مدیران است. علاوه بر اینکه نقش آن در پالایش سازمان از انواع مفسد اداری انکارناپذیر می‌باشد.

۲-۳. تقویت خودکنترلی

اینک پرسش اساسی این است که این گرایش درونی در انسان چگونه به دست می‌آید و راه‌های ایجاد و تقویت آن در میان مردم به‌ویژه کارگزاران و کارکنان نظام اداری کدام است؟ دانشمندان و صاحب‌نظران مدیریت، پاسخ‌های گوناگونی مطرح کرده‌اند؛ ولی آنچه در اینجا به اختصار به آن می‌پردازیم، راه‌های ایجاد کنترل درونی با توجه به آموزه‌های فقهی است.

ایمان، باورهای دینی و پایبندی به نظام ارزشی اسلام، عامل بسیار مهم و تأثیرگذاری در ایجاد تقوای درونی و خودکنترلی است. این روحیه درونی برخاسته از آن ایمان و باورها بوده و قابل تفکیک از آن‌ها نیست. به هر میزان که ایمان به معارف الهی و باورهای اسلامی قوی باشد، پایبندی به نظام ارزشی نیز بیشتر و در نتیجه تقوای درونی و خودکنترلی نیز فزون‌تر خواهد شد. در میان باورهای مختلف، ایمان و باور به معاد، عاملی به مراتب قوی‌تر در پایبندی به ارزش‌ها و در نتیجه خودکنترلی است. باور به اینکه فردای رستاخیز از همه اعمال سؤال خواهد شد و انسان مسئول اعمال و رفتارهای خویش است و باور به حسابرسی و پاداش و کیفر الهی، تأثیر شگرفی بر روی انسان گذاشته و او را خودکنترل می‌سازد. در جامعه‌ای که اعتقادات و باورهای دینی زنده و حاکم باشد، بی‌هیچ تردیدی برای اجرای

قوانین و مقررات و جلوگیری از ظلم و تجاوز به حق دیگران، به اعمال زور و فشار کمتر نیاز خواهد بود؛ و بدون شک، مشکلات ناشی از کم‌کاری، مسامحه‌کاری، دریافت رشوه، اختلاس و دست‌اندازی در اموال عمومی و دیگر مفاسد اداری به‌صورت چشم‌گیری کاهش خواهد یافت. البته ایمان دارای درجات و قوت و ضعف است. این قوت و ضعف به عواملی بستگی دارد که مهم‌ترین آن‌ها معرفت است. به هر میزان که معرفت آدمی بیشتر باشد، ایمان او تقویت می‌گردد و هر قدر ایمان قوی‌تر شد، حالت تقوای درونی و خودکنترلی نیز تشدید می‌شود. امیر مؤمنان علی (علیه‌السلام) در اشاره به این تلازم و وابستگی می‌فرماید: «من عرف کف؛ کسی که معرفت پیدا کند، خویشتن‌دار می‌شود (آمدی، ۱۴۲۶، ح ۷۶۴۵)». در نظام جامع کنترل و نظارت مورد نظر اسلام، علاوه بر نظارت خدا و فرشتگان بر اعمال انسان، نظارت انسان بر عملکرد خویش و به اصطلاح «خودکنترلی» نیز مورد تأکید قرار گرفته است.

به طور اجمال می‌توان گفت خودکنترلی در مقایسه با نظارت بیرونی، بهترین شیوه کنترلی عملکرد است. اگر این شیوه کنترل ایجاد و تقویت گردد، کارکردی به مراتب بهتر و بیشتر از نظارت‌های بیرونی دارد؛ زیرا نظارت‌های بیرونی در صورتی اثربخش خواهند بود که افراد کنترل‌کننده خود نیز باشند؛ در غیر این صورت طبعاً مواردی که از دید ناظران مخفی مانده و یا به طور کلی در عرصه نظارت وارد نمی‌شوند، هیچ‌گاه مورد ارزیابی دقیق قرار نگرفته و انحرافات احتمالی نیز اصلاح نمی‌شود؛ در نتیجه نظارت اعمال شده، ناقص خواهد بود و به فرموده امیر مؤمنان علی (علیه‌السلام) نظارت بی‌اثر می‌گردد. «وَاعْلَمُوا أَنَّهُ مَنْ لَمْ يُعِنِ عَلَى نَفْسِهِ حَتَّى يَكُنْ لَهُ مِنْهَا وَاعِظٌ وَزَاجِرٌ لَمْ يَكُنْ لَهُ مِنْ غَيْرِهَا لَا زَاجِرٌ وَلَا وَاعِظٌ؛ آگاه باشید آن‌کس که به خویش کمک نکند تا واعظ و مانعی از درون جانش برای او فراهم گردد، از سوی دیگران برای او واعظ و مانعی نخواهد بود (نهج‌البلاغه، خطبه ۹۰)». سخن امیر مؤمنان (علیه‌السلام) مربوط به ایمان درونی انسان‌ها است که با تقویت آن، آدمی از گناه پرهیز می‌کند و در صورت ضعف ایمان، امر و نهی و موعظه بیرونی برای او کارساز نخواهد بود؛ بنابراین، نظارت دیگران تنها هنگامی نتیجه مطلوب را به دنبال خواهد داشت که در درون کارکنان نیز، نیروی بازدارنده‌ای حاکم باشد. تنها در این صورت است که نظارت کامل به وقوع می‌پیوندد.

از سوی دیگر، در پاره‌ای از نظارت‌های بیرونی، همواره این دغدغه وجود دارد که آیا دستاورد آن از اعتبار و صحت کافی برخوردار است یا آنکه شائبه‌ها و اهداف دیگری در کار بوده و زد و بندهای رفاقتی و یا کینه‌توزانه در آن نقش داشته است. از این رو، همواره باید بر ناظران و بازرسان نیز ناظران دیگری گماشت و همین‌طور در صورتی که اگر ناظران، خود دارای عامل بازدارنده درونی و به اصطلاح «خودکنترلی» باشند، این دغدغه و نگرانی به میزان قابل توجهی کاهش می‌یابد و صحت گزارش‌های آنان از ضریب اطمینان بالاتری برخوردار خواهد بود.

در آموزه‌های فقهی، خودکنترلی یا همان تقوای کاری، بسیار مورد تأکید و توجه قرار گرفته است. امیر مؤمنان علی (علیه السلام) می‌فرماید: «واجب من نفسک علی نفسک رقیباً؛ از خودت مراقبی بر خویشتن قرار ده» (آمدی، ۱۴۲۶ ق، ح ۲۴۲۹).

خودکنترلی در مقایسه با نظارت‌های بیرونی، بسیار کم‌هزینه‌تر است؛ زیرا وجود سیستم‌های دقیق و شدید نظارت، مخارج سنگینی را بر سازمان تحمیل می‌کند و سازمان باید بخشی از منابع و امکانات خود را بدین امر اختصاص دهد. از این رو، رویکرد خودکنترلی و نظارت‌های درونی به لحاظ اقتصادی نیز کاملاً مقرون به صرفه خواهد بود. از سوی دیگر، گسترش فرهنگ خودکنترلی در سازمان و جامعه، موجب می‌شود که همه امکانات و ابزارهای کار و از لحظه لحظه زمان کار، بیشترین و بالاترین بهره‌برداری به عمل آید، بی‌آنکه کمترین اسراف، حیف و میل، ریخت و پاش و به هدر دادن منابع و امکانات صورت گیرد (خدمتی و دیگران، ۱۳۸۱، ص ۱۴۶).

آنان که ایمان و اعتقادات دینی قوی‌تری دارند، از میزان خویشتن‌داری و خودکنترلی بیشتری برخوردارند؛ بنابراین، عقل و منطق حکم می‌کند در گزینش و استخدام کارکنان به این امر مهم توجه اساسی صورت گیرد و دینداری و پابندی به ارزش‌های اسلامی به‌عنوان معیار اصلی و یا دست‌کم به‌عنوان یکی از معیارهای اساسی گزینش مورد توجه قرار گیرد. چنان‌که پیامبر گرامی اسلام (صلی‌الله‌علیه‌وآله) در یکی از سفارش‌های خود به حضرت علی (علیه السلام) فرمود:

«و الصق بذوی التجربة و العقول و الحیاء من اهل البیوتات الصالحة و اهل الدین و الورع، فانهم اکرم اخلاقاً و اشد لانفسهم صوتاً و اقل فی المطامع اشرافاً و احسن فی عواقب الامور نظراً من غیرهم،

فلیکونوا عمّا لك و اعوانك...؛ و خود را به صاحبان تجربه و عقل و حیا که از خانواده‌های صالح بوده و متدین و پرهیزکار باشند نزدیک کن؛ زیرا آن‌ها از نظر اخلاقی کریم‌تر و به لحاظ خویشتن‌داری (خودکنترلی) و اصلاح خویش سخت‌گیرتر و کم‌طمع‌تر و در سنجش عواقب کارها بیناترند، پس باید کارگزاران و یاوران باشند (قاضی نعمان، ۱۳۸۲، ج ۱، ص ۳۶۱)». در این سخن، پیامبر اسلام (صلی‌الله‌علیه‌وآله) به علی (علیه‌السلام) توصیه می‌کند که: در انتخاب کارگزاران خویش به پابندی آن‌ها به دستورهای الهی و ارزش‌های اسلامی، توجه ویژه‌ای داشته باشد، چرا که آنان که تعهد و التزام و پابندی بیشتری نسبت به ارزش‌های دینی دارند، در محیط سازمان از خویشتن‌داری و خودکنترلی بیشتری برخوردارند و طمع کمتری داشته و از حیث و میل اموال عمومی و بیت‌المال اجتناب می‌کنند.

امیرمؤمنان علی (علیه‌السلام) نیز خطاب به یکی از کارگزاران خویش، دینداری و پابندی به ارزش‌های دینی را شرط اساسی انتخاب و گزینش کارگزاران و کارکنان نظام اداری دانسته و می‌فرماید: «اصطف لولایة اعمالک اهل الورع فی الدین من اهل البیوتات الصالحة و القدم فی الاسلام، فانهم اکرم اخلاقاً و انزه اطعماً؛ برای تصدی امور خود، افرادی را انتخاب کن که پرهیزکار و از خانواده‌های پاک بوده و در اسلام پیشگام‌تر باشند؛ زیرا اخلاق آن‌ها کریمانه‌تر و طمع آن‌ها کمتر است (ذاکری، ۱۳۷۵، ج ۲، ص ۱۸۲)».

۴. غرور

یکی از بیماری‌های هلاک‌کننده و شوم در بعضی افراد، به‌خصوص در برخی از مدیران، غرور است. غرور به معنای خودبزرگ‌بینی و «خود برتر بینی» می‌باشد و در میان صاحب منصبان و دولت مردان بیش از سایرین نمود می‌یابد، تا جایی که عده‌ای از مدیران، تکبر را یکی از اصول مدیریت تصور نموده و می‌کوشند خلاهای نقص مدیریت خود را از این طریق جبران نمایند؛ به طوری که غالباً بعضی از این افراد حتی جواب سلام کارمندان را هم نمی‌دهند. غرور موجب تباهی انسان می‌شود. مدیریت هنگامی ارزش است که سجایای اخلاقی را نابود نسازد. تکبر سبب می‌شود که مدیر احساس برتری نسبت به دیگران را به اندازه‌ای برساند که از حرکت کردن پیشاپیش کارکنان، لذت ببرد. حضرت علی (علیه‌السلام) فرمود: «ما اری شیئاً اضر بقلوب الرجال من خفق النعال و را ظهورهم؛ من ندیدم چیزی را که

برای قلب (ایمان) های مردم زیان بارتر از صدای کفش ها پشت سر آن ها باشد (میزان الحکمه، ج ۵، ص ۲۰۶)». خداوند متعال، شیطان را اولین متکبر سرزنش شده نام برده و می فرماید: «... إِلَّا إِبْلِيسَ اسْتَكْبَرَ وَكَانَ مِنَ الْكَافِرِينَ»؛ «همه ملائک به آدم سجده کردند جز ابلیس که اظهار خود بزرگی کرد و از کافران گردید (ص، ۷۴)». حضرت علی (علیه السلام) می فرماید: «ایک و الکبر فانه اعظم الذنوب و الأم العيوب و هو حيلة ابليس؛ بر حذر باش از کبر، زیرا کبر بزرگترین گناه و ریشه عیب ها و راه کار شیطان است (غررالحکم، ح ۲۶۵۲)». هم چنین می فرماید: «ان أبعادکم يوم القيامة منی الثرثارون. هم المستکبرون؛ به درستی که روز قیامت دورترین شما به من اهل تکبر می باشند (حرعاملی، ج ۲، ص ۴۷۲)».

قدرت و مقام آدمی، هر اندازه بیشتر باشد در برابر عظمت خداوند هیچ است؛ آنگاه که روح غرور انسان را فرا می گیرد اگر خود را با زمین، زمین را با منظومه شمسی، منظومه شمسی را با کهکشان راه شیری و کهکشان راه شیری را با سایر کهکشان ها و سحابی ها مقایسه کند، خواهد دید که تکبر و غرور موجود ضعیفی همانند انسان، چقدر ساده لوحی و حماقت می باشد؟ امیر مومنان امام علی (علیه السلام) می فرماید: «وَإِذَا أَحَدَتْ لَكَ مَا أَنْتَ فِيهِ مِنْ سُلْطَانِكَ أُمَّةً أَوْ نَجِيلَةً فَانظُرْ إِلَى عَظَمِ مُلْكِ اللَّهِ فَوْقَكَ وَ قُدْرَتِهِ مِنْكَ عَلَى مَا لَا تَقْدِرُ عَلَيْهِ مِنْ نَفْسِكَ فَإِنَّ ذَلِكَ يُطَامِنُ إِلَيْكَ مِنْ طَهَارِكَ وَيَكْفُ عَنكَ مِنْ غَرَبِكَ وَيَقِيءُ إِلَيْكَ بِمَا عَزَبَ عَنكَ مِنْ عَقْلِكَ؛ و هرگاه سلطنت و حکومت برایت بزرگی و یا غرور و خودپسندی پدید آورد به بزرگی و قدرت خداوند و عظمت آفریدگار خدا که بالای سرت می باشد بنگر و توجه داشته باش به توانایی خدا نسبت به خودت، که توجه تو به قدرت خدا موجب از بین رفتن کبر و غرورت می گردد و آنچه از عقل و خرد و درایت تو به خاطر غرورت از تو زایل گشته، به تو برمی گردد» (نهج البلاغه، صبحی صالح، نامه ۵۳).

۵. تبعیض و بی عدالتی

تبعیض و بی عدالتی یکی دیگر از مصادیق انحراف بوده و می تواند زمینه و بستر مناسبی را برای گسترش و رشد فساد مهیا کند. مظاهر و مصادیق مختلف بی عدالتی و تبعیض در سازمان می تواند فضا و محیط سازمانی را به سویی سوق دهد که در آن محیط، انگیزه کارکنان برای ارتکاب انواع انحراف به ویژه فساد افزایش داده و موانع و محدودیت های رشد و

گسترش فساد را کاهش داده یا از بین ببرد. تبعیض و بی‌عدالتی در سازمان مصادیق مختلفی دارد که برخی از اصلی‌ترین آن‌ها چنین است:

۱-۵. بی‌عدالتی و تبعیض در انتصاب‌ها و واگذاری مسئولیت‌ها

یکی از وجوه اصلی و مصادیق بارز تبعیض و بی‌عدالتی در استخدام و گزینش نیروها برای جذب و ورود در سازمان‌ها، واگذاری مسئولیت‌ها و انتصاب در مشاغل مختلف است و علت اصلی این مسئله، باندبازی و توجه ویژه به دوستان و خویشاوندان و سلیقه‌ای عمل کردن مدیران و مسئولان دستگاه‌ها و سازمان‌ها است که وجود ارتباطات غیررسمی و ناصواب در سازمان می‌تواند آن را تشدید کند. وجود روابط ناسالم و غیررسمی در سازمان و تأثیر این روابط در گزینش، استخدام، انتصاب و واگذاری مسئولیت‌ها به افراد، باعث می‌شود، اصل مهم و حیاتی شایسته‌سالاری در سازمان، نادیده گرفته شود، شایستگان کنار زده شوند و ناهلان بر مصدر امور تکیه زنند و در نتیجه درهای انحراف و کجی گشوده می‌شود و زمینه برای بروز انواع مختلف مفاسد اداری آماده می‌شود. منشأ بسیاری از تباهی‌ها به‌ویژه در سازمان‌ها، نادیده گرفتن عدالت استخدامی و کنار گذاشته شدن شایستگان بوده است. آنگاه که افراد ناسالم و بدون اهلیت و شایستگی، زمامداری و مدیریت امور مردم را به دست گیرند، باید منتظر رشد و گسترش انحراف و به یغما رفتن اموال مردم و تباه شدن نظام امور بود. امیر مؤمنان علی (علیه‌السلام) در نامه‌ای که همراه مالک اشتر برای مردم مصر نوشت، نگرانی خود از این مسئله چنین بیان فرمود: «وَلِكَيْنِي أَسَى أَنْ يَلِيَ أَمْرَ هَذِهِ الْأُمَّةِ سَفَهَاوَهَا وَفُجَّازَهَا فَيَتَّخِذُوا مَالَ اللَّهِ دُولًا وَعِبَادَهُ حَوْلًا وَالصَّالِحِينَ حَرْبًا وَالْفَاسِقِينَ حَرْبًا؛ ولی تأسف و اندوه من آن است که بی‌عقلان و فاجران، زمام امور این امت را به دست گیرند و اموال الهی را به غارت ببرند، آزادی بندگان خدا را طلب کنند و آنها را برده خویش سازند و به خدمت خویش گمارند و با صالحان نبرد کنند و فاسقان را همدستان خود قرار دهند (نهج البلاغه، نامه ۶۲)».

با نادیده گرفتن اصل عدالت در امر گزینش و استخدام، تبعیض و بی‌عدالتی جای آن را گرفته و شایسته‌سالاری و گزینش افراد بر اساس لیاقت، اهلیت، توانمندی و شایستگی، جای خود را به رابطه سالاری، تبار گماری، زدوبندهای سیاسی و جناحی می‌دهد و پست‌ها

و مشاغل اداری در دست ناهالان و افراد فاقد صلاحیت قرار می‌گیرد. در سایه این روابط خویشاوندی و باندبازی و زدوبندهای سیاسی و جناحی، نظام اداری کشور به دست افراد فاقد صلاحیت و شایستگی می‌افتد. کسانی که در نتیجه چنین روابطی وارد سازمان می‌شوند، به جای اینکه تمام تلاش خود را صرف دستیابی به اهداف سازمان کنند، به دنبال تحقق اهداف فردی بوده و از امکانات و منابع سازمان برای رسیدن به اهداف خود بهره می‌گیرند. کارکنان و مدیرانی که این چنین وارد سازمان می‌شوند، بیشتر به دنبال حفظ شغل و مقام خود هستند و مقام را ابزاری برای دستیابی به اهداف و مقاصد سیاسی و اقتصادی خود می‌دانند، چنین کارکنان و مدیرانی که اغلب، افرادی ناکارآمدند، بسیاری از منابع سازمان اعم از منابع مادی و معنوی و امکانات و فرصت‌های سازمان را به هدر می‌دهند. (حییبی، ۱۳۷۵، ص ۷۱). فساد استخدامی از طریق: تسهیل شرایط ایجاد گروه‌های غیررسمی و متعاقباً شبکه‌های فساد از یک سو (هزینه‌های انجام انحراف)؛ و از سوی دیگر خطر کشف و مجازات مرتکبان (هزینه‌های کشف و تنبیه)؛ را کاهش می‌دهد و بدین ترتیب سبب افزایش تمایل کارمندان به ارتکاب فساد می‌گردد.

۲-۵. تبعیض و بی‌عدالتی در ارزشیابی افراد

تبعیض و بی‌عدالتی در ارزشیابی شایستگی کارکنان نیز به‌عنوان یکی از مصادیق بی‌عدالتی در سازمان، می‌تواند نقش تعیین‌کننده‌ای در بسترسازی برای انحراف داشته باشد، وقتی کارکنان سازمان احساس کنند در ارزیابی عملکرد و ارزشیابی شایستگی‌های آنان، عدالت و انصاف رعایت نمی‌شود و در برخورد با آنان تبعیض و بی‌عدالتی وجود دارد، احتمال ارتکاب انواع مفاسد اداری در آن‌ها افزایش یافته و زمینه برای رشد و گسترش فساد، مهیاتر می‌شود. ارزیابی عملکرد کارکنان و ارزشیابی شایستگی آنان، مبنای بسیاری از تصمیم‌های پرسنلی در سازمان است و برای برقراری نظامی صحیح در اتخاذ تصمیم‌های پرسنلی مانند نقل و انتقال، ترفیع و ارتقا و تنبیه و تشویق و حتی مسئله حقوق و دستمزد مورد استفاده قرار می‌گیرد. اگر در ارزیابی عملکرد کارکنان و ارزشیابی شایستگی‌ها و توانمندی‌ها و استعدادهای آنان دقت‌های لازم صورت نگیرد و عدالت و انصاف رعایت نگردد و تبعیض و بی‌عدالتی رواج یابد، مبنای تصمیم‌های پرسنلی زیر سؤال می‌رود؛ از این‌رو تصمیم‌های

مدیران در مورد کارکنان و پرسنل سازمان از اتقان و استحکام لازم برخوردار نخواهد بود. وقتی این تصمیم‌ها زیر سؤال رفت، اعتماد کارکنان نسبت به مدیران و تصمیم‌های آنان کاهش پیدا کرده و احساس خواهند کرد که حقوق آنان ضایع می‌شود و آن‌ها به حق خود نمی‌رسند. با برانگیخته شدن این احساس در کارکنان که سازمان، حق آن‌ها را ضایع می‌کند و آن‌ها به همه حقوق مادی و معنوی خویش نمی‌رسند، نه تنها انگیزه کافی برای کار و تلاش در جهت دستیابی به اهداف سازمانی را نخواهند داشت، بلکه تلاش خواهند کرد تبعیض و بی‌عدالتی را که احساس می‌کنند در حق آن‌ها اعمال می‌شود، به نوعی تلافی کنند و حق و حقوق از دست رفته خویش را جبران نمایند و چون اغلب از راه‌های قانونی و مشروع نمی‌توانند آن را جبران کنند، به ناچار به سوی راه‌های غیرقانونی و نامشروع سوق پیدا می‌کنند و مرتکب برخی مصادیق و مظاهر انحراف، مثل رشوه، اختلاس، کم‌کاری و استفاده نابجا و بی‌مورد از بیت‌المال و... می‌شوند.

امیرمؤمنان علی (علیه‌السلام) با عنایت به این مشکل و عوارض و پیامدهای تبعیض و بی‌عدالتی در ارزشیابی کارکنان است که به مالک اشتر توصیه می‌فرماید، در ارزشیابی کارگزاران خویش، نهایت دقت را به خرج دهد تا از هرگونه تبعیض و بی‌عدالتی در امان باشد. آن حضرت می‌فرماید: «لَا يَدْعُوَنَّكَ شَرَفُ امْرِئٍ إِلَىٰ أَنْ تُعْظِمَ مِنْ بَلَاءِهِ مَا كَانَ صَغِيرًا وَلَا ضِعْفُ امْرِئٍ إِلَىٰ أَنْ تَسْتَصْغِرَ مِنْ بَلَاءِهِ مَا كَانَ عَظِيمًا؛ شرافت کسی موجب این نشود که کار کوچک و کم‌ارزش او را بزرگ و پرارزش شماری و حقارت و کوچکی کسی باعث نشود که خدمت بزرگ و پراح او را کوچک و کم‌ارزش به حساب آوری» (نهج‌البلاغه، نامه ۵۳).

یکی از مصادیق تبعیض و بی‌عدالتی در مسئله ارزشیابی کارکنان همین موردی است که امام علی (علیه‌السلام) می‌فرماید: «ثُمَّ اعْرِفْ لِكُلِّ امْرِئٍ مِنْهُمْ مَا أَبْلَىٰ وَلَا تَضْمَنَّ بِلَاءَ امْرِئٍ إِلَىٰ غَيْرِهِ وَلَا تُقْصِرَنَّ بِهِ دُونَ غَايَةِ بَلَاءِهِ؛ سپس باید تلاش هر کدام از آن‌ها را به دقت بدانی و هرگز زحمت و تلاش یکی از آنان را به دیگری نسبت ندهی و ارزش خدمت او را کمتر از آنچه هست، به حساب نیاوری (نهج‌البلاغه، نامه ۵۳)». تبعیض و بی‌عدالتی در سازمان، علاوه بر دو موردی که به اجمال توضیح داده شد، یعنی: تبعیض و بی‌عدالتی در گزینش، انتصاب و واگذاری مسئولیت‌های سازمانی و در ارزشیابی افراد، مصادیق متعدد دیگری نیز دارد؛ مثل تبعیض و بی‌عدالتی در ارتباطات و برخورد با کارکنان؛ تبعیض در تخصیص منابع و امکانات

سازمان؛ تبعیض در نظارت و مراقبت بر افراد و تبعیض در تشویق و تنبیه افراد و کارکنان سازمان. بدیهی است که همه این موارد می‌تواند در زمینه‌سازی و آماده کردن بستر مناسب برای انحراف و ایجاد انگیزه در کارکنان برای ارتکاب انحراف نقش تأثیرگذار و تعیین‌کننده‌ای داشته باشد.

۶. تنگ‌دستی در حقوق کارگزاران

ناکارآمدی نظام حقوق و دستمزد و کافی نبودن حقوق و مزایای کارکنان نیز به‌عنوان یکی از عوامل ساختاری مؤثر بر انحراف، نقش تعیین‌کننده‌ای در ایجاد و گسترش انحراف دارد. فساد بیشتر در کشورهای درحال توسعه شایع است؛ نه به دلیل آنکه مردم آن‌ها با مردم کشورهای دیگر تفاوت دارند، بلکه به این دلیل که موقعیت، برای فساد آماده است. انگیزه برای به دست آوردن درآمد بسیار نیرومند است و فقر و دستمزدهای پایین بخش دولتی هم آن را تشدید می‌کنند (شکراللهی، ۱۳۷۸، ص ۱۵۹). از آنجاکه در کشورهای توسعه یافته به مرور یا یکباره سطح زندگی افراد جامعه ارتقا پیدا می‌کند و به تبع آن هزینه زندگی نیز افزایش می‌یابد، در این اثنا عرضه به تقاضا نمی‌چربد، در نتیجه تورم به وجود می‌آید. به موازات افزایش نرخ تورم یا متناسب با آن به حقوق و مزایای کارکنان دولت اضافه نمی‌شود؛ بنابراین، میان درآمد کارمندان دولت و هزینه زندگی آنان فاصله می‌افتد، آن‌ها مجبورند این خلأ را به دو طریق پر کنند؛ یکی از راه مشروع (انتخاب شغل دوم) در غیر ساعات اداری و دیگر از راه ارتکاب به انواع مختلفی از فساد که در هر دو صورت به ضرر دولت تمام می‌شود. اولی به لحاظ اسراف انرژی موجب کاهش توان کارمند و در نهایت کاهش کارایی سازمان می‌شود و دومی با اشاعه فساد، ارکان و ثبات سازمان را نشانه‌گیری می‌کند (رحیمی نسب، ۱۳۸۶، ص ۱۶۷).

حقوق و مزایای کارمندان دولت در مقایسه با بخش خصوصی به دو روش بر رفتار کارمندان تأثیر می‌گذارد: نخست اینکه، هر قدر حقوق نسبی در بخش دولتی بیشتر باشد، آنچه کارمند در صورت کشف جرم و اخراج از شغل دولتی از دست می‌دهد بیشتر خواهد بود؛ بنابراین هزینه‌های احتمالی فساد بالا می‌رود. افزایش حقوق و مزایا همچنین نیاز و وابستگی کارمند به درآمد فسادگونه را (به بهانه کمبود و درآمد مشروع) کاهش می‌دهد. در صورتی که حقوق و مزایای کارکنان کفاف کمترین حدّ هزینه‌های زندگی را بدهد، فقط کارمندانی که زیاده خواهند، مرتکب انحراف خواهند شد و دولت برای اعمال تنبیه‌های

سنگین بر کارمندان فاسد از حمایت سیاسی و اجتماعی بیشتری برخوردار خواهد شد (زارعی، ۱۳۷۸، ص ۶۱).

امیرمؤمنان علی (علیه السلام) در قسمتی از عهدنامه خود با مالک اشتر، مسئله تأمین معیشت و نیازمندی‌های زندگی کارگزاران و کارکنان نظام اداری را یکی از وظایف اصلی مسئولان دانسته و ضمن توصیه مالک اشتر به توجه کافی به مسئله پرداخت حقوق و مزایای کافی به کارمندان و کارگزاران، به برخی از آثار مثبت آن نیز اشاره کرده است: «ثُمَّ أَسْبَغْ عَلَيْهِمُ الْأَرْزَاقَ فَإِنَّ ذَلِكَ قُوَّةٌ لَهُمْ عَلَى اسْتِصْلَاحِ أَنْفُسِهِمْ وَغِنَى لَهُمْ عَنِ تَنَاوُلِ مَا تَحْتَ أَيْدِيهِمْ وَحُجَّةٌ عَلَيْهِمْ إِنْ خَالَفُوا أَمْرَكَ أَوْ تَلَمَّوْا أَمَاتَتَكَ؛ پس روزی کارکنانت را به صورت کامل تأمین کن، چرا که فراخی روزی به آن‌ها کمک خواهد کرد که خود را اصلاح کنند و از دست بردن در اموالی که در اختیار آنان است، بی نیازشان می‌کند و اگر از فرمانت سرپیچی کرده و در امانت تو خیانت ورزند حجتی بر علیه آنان است (نهج البلاغه، نامه ۵۳)».

امیرمؤمنان علی (علیه السلام) در این قسمت از عهدنامه نکات مهمی را به مالک اشتر گوشزد کرده‌اند که در ادامه به آن‌ها می‌پردازیم:

۱. امیرمؤمنان علی (علیه السلام) پس از گزینش و انتخاب درست و اصولی کارکنان در یک نظام اداری، مسئله تأمین زندگی و امنیت کاری آنان را به عنوان مهم‌ترین امر در اداره درست نظام اداری مطرح کرده است؛ بنابراین مسئولان باید به امور معیشتی و رفاهی کارکنان توجه کامل نمایند و از فراهم ساختن نیازمندی‌های آنان غفلت نورزند، به طوری که همه کارکنان از نظر معیشت و رفاه و آسایش تأمین شوند و دغدغه معاش نداشته باشند و بتوانند زندگی خود و خانواده‌شان را آبرومندانه، اداره کنند. نکته جالب در سخن حضرت علی (علیه السلام) این است که می‌فرماید: «ثُمَّ أَسْبَغْ عَلَيْهِمُ الْأَرْزَاقَ» واژه «اسباغ» به معنی اتمام و اكمال است؛ بنابراین از نگاه حضرت باید حقوق کارکنان به صورت وسیع، کامل، فراگیر و مکفی باشد؛ طوری که بتواند معیشت او را به صورت کامل پوشش دهد و همه نیازهای او را تأمین و زندگی توأم با کفاف او را اداره کند تا آن کارمند و کارگزار از امنیت و آسایش لازم برخوردار باشد.

۲. حضرت علی (علیه السلام) تأمین معاش کارگزاران را نه فقط از نگاه مادی و دنیایی، بلکه از منظر معنوی و تکامل روحی نیز مورد توجه قرار می‌دهد و دادن حقوق و مزایای کافی به کارمندان را وسیله‌ای برای خودسازی و تکامل معنوی آنان می‌داند. آن حضرت (علیه السلام) پس از سفارش به تأمین معیشت کارکنان و توسعه در روزی و زندگی آنان، به این نکته اشاره می‌کند که می‌توانند به‌عنوان مقدمه و وسیله‌ای برای اصلاح نفس کارگزاران و تلاش آنان برای حفظ کرامت نفسانی خود باشد و آنان را از گرفتار شدن در گرداب مفاسد و گناهان و تباه کردن کرامت انسانی خود حفظ کنند.

۳. در قسمت سوم، امیر مؤمنان علی (علیه السلام) به این نکته اشاره می‌فرماید که تأمین رفاه کامل و برآوردن همه نیازمندی‌های کارکنان، می‌تواند برخی از زمینه‌ها، بسترها و دلایل ارتکاب مفاسد اداری را از بین برده و احتمال ارتکاب این مفاسد را کاهش دهد و در نتیجه تأمین کامل معیشت کارکنان، آن‌ها را از خیانت کردن در اموالی که در اختیارشان است، باز می‌دارد. دلیل این امر روشن است؛ زیرا با پایین بودن حقوق و پاداش کارکنان، آنان مجبور خواهند شد کمبودهای خود را از راه‌های نامشروع تأمین کنند.

۴. نکته دیگری که در سخن حضرت (علیه السلام) به آن اشاره شده و مورد تأکید قرار گرفته است، این است که اگر حقوق و مزایای کارکنان و کارگزاران به مقدار کافی بوده و نیازهای معیشتی آنان را پوشش دهد، عدّه زیادی از کارکنان، انگیزه‌ای برای ارتکاب فساد نخواهند داشت و تنها دسته‌ای از کارکنان که روحیه زیاده‌خواهی و قانع نبودن به وضع موجود در آن‌ها بسیار قوی است، مرتکب فساد خواهند شد و در آن صورت، مسئولان به راحتی می‌توانند با این‌گونه کارمندان برخورد نموده و آن‌ها را تنبیه کنند و آنان هیچ توجیهی بر این کار خویش نخواهند داشت.

در یک جمع‌بندی و نتیجه‌گیری از این روایت می‌توان چنین استفاده کرد که امیر مؤمنان علی (علیه السلام) تأمین کامل و کافی معیشت و مسائل رفاهی کارکنان و کارمندان را یک ضرورت اساسی دانسته و مسئولان را به تأمین معاش و برآوردن همه نیازهای معیشتی کارکنان سفارش کرده و به این نکته مهم و حیاتی اشاره می‌فرماید، که پایین بودن حقوق و مزایای کارکنان سازمان می‌تواند به‌عنوان یکی از عوامل و زمینه‌های بروز و گسترش انحرافات و مفاسد مختلف سازمانی و اداری باشد و در عوض اگر معیشت کارکنان و

کارمندان به صورت کامل تأمین شده و روزی آن‌ها به طور وسیع پرداخت شود، در بسیاری از موارد، زمینه‌ها و بسترهای فساد از بین رفته و اغلب کارکنان انگیزه‌ای برای ارتکاب فساد نخواهند داشت. بنابراین، وجود فقر و تنگدستی در میان کارکنان و کارمندان نظام اداری زمینه و بستر مناسبی برای ارتکاب انواع مفاصد اداری بوده و گرایش و انگیزه ارتکاب فساد را افزایش می‌دهد. در تحلیل بانک جهانی، فقر و فقدان تأمین اجتماعی همراه با چشم‌اندازی نگران‌کننده درباره آینده به عنوان عاملی مهم در استمرار فساد شناخته شده است. در گزارش انجمن حساب‌رسان خیره لندن، فقر به عنوان یک عامل فساد و بدیهی در تشویق کارمندان و کارکنانی که حقوق و درآمد کافی دریافت نمی‌کنند ذکر شده است (فرج پور، ۱۳۸۳، ص ۴۹). بنابراین علت فساد کلان عمدتاً وجود حس زیاده‌خواهی، افزون‌طلبی و طمع صاحبان پست‌های رده‌بالای دولتی، گرایش آنان به زندگی تجملی و تشریفاتی، بی‌توجهی به اصول اخلاقی و معیارهای انسانی، فقدان نظارت‌های کارا و مستمر، در اختیار داشتن قدرت نامحدود، وجود فرصت‌های فراوان برای ارتکاب به فساد، فقدان قوانین و مقررات شفاف، عدم پاسخگویی، گستردگی دخالت دولت در فعالیت‌های اقتصادی و متمرکز بودن اقتصاد در بخش دولتی، بی‌ثباتی سیاسی و عدم اطمینان به آینده سیاسی و حفظ قدرت، آزاد و مستقل نبودن مطبوعات و نظام قضایی ناکارآمد است.

۷. عدم رضایت عامه

یکی دیگر از انحراف‌های فرهنگی مدیران عدم رضایت عامه مردم هست. این نارضایتی ممکن است به دلایل مختلفی از جمله فساد، نقصان در خدمات عمومی، تصمیم‌های نادرست، عدم شفافیت و حساسیت به نیازها و مشکلات مردم برمی‌گردد. عدم رضایت عامه مردم از مدیران می‌تواند به شکل‌های مختلفی ظاهر شود، از جمله تظاهرات علنی، اعتراضات، انتقادات در رسانه‌ها و شبکه‌های اجتماعی، رای‌دهی منفی در انتخابات و حتی تغییرات سیاسی و اجتماعی. در بسیاری از کشورها، عدم رضایت مردم از مدیران می‌تواند به تغییرات در سیاست‌ها و ساختارهای دولتی منجر شود. اسلام برای جلب رضایت عامه مردم راهکارهایی پیشنهاد کرده است که مدیران بایستی به آنان عمل کنند؛ و بعضی از آنها عبارت اند از:

۷-۱. ارتباط با مردم

یکی از وظایف اصلی و اولیه هر مسئولی رفتار درست و برخورد و ارتباط شایسته با کارکنان مجموعه ارباب رجوع و مردمی است که به نحوی در کار ایشان و وظایف مربوطه در ارتباطند، زیرا هدف اصلی از مسئولیتی که به وی واگذار شده خدمت به خلق خداست، پس نمی‌توان با فراموش کردن یا نادیده گرفتن اصل اولی و علت غایی به نتیجه رسید. اگر به هر دلیل مسئولی این اصل اولی را فراموش کند، گرفتار اخلاق مذموم خود برتربینی، تحقیر مردم و حق‌کشی می‌گردد. در این صورت ماشین اندیشه او از محور شکم و شهوت خارج نمی‌گردد، خود را هسته مرکزی و دیگران را غلام حلقه به گوش خود می‌پندارند و هر کسی که از وظیفه خیالی چنین مدیرانی تجاوز کند، مستحق هر نوع مجازات خواهد شد. خداوند همه چیز را در طبیعت سودمند، لازم و به اندازه آفریده که اگر رفتار جاهلانه بشر، نفس اماره را بر عقل و فطرت چیره نکند، بشر، سالم‌ترین، زیباترین و مطلوب‌ترین زندگی را خواهد داشت. خداوند بهترین قوانین زندگی را متناسب با خلقت بشر ارسال نموده که از جمله آن قانون رعایت حقوق مردم از سوی حاکمان و مسئولان می‌باشد، یک نسخه از این قانون سرنوشت ساز از زبان امیر عدالت و تقوا علی بن ابی طالب (علیه السلام) چنین بیان شده است: امام علی (علیه السلام) می‌فرماید: خداوند متعال حقوقی را بین مردم به طور متقابل واجب نموده که بعضی از آن حقوق با رعایت حقوق طرف مقابل، عملی و امکان‌پذیر است - نمی‌شود یک طرف رعایت کند اما طرف مقابل رعایت نکند. از جمله حقوقی که خداوند واجب فرموده حق مسئولان بر مردم و حق مردم بر مسئولان است که برای هر دو طرف رعایت آن را واجب قرارداده و آن را سبب نظم، آرامش، محبت به یکدیگر و ارجمندی و احترام دینشان نام برده است، پس حال مردم نیکو نمی‌گردد مگر به عملکرد درست مسئولان و حال مسئولان نیکو نمی‌شود مگر با همکاری و یاری مردم به آنان، پس هرگاه مردم، حق مسئولان را و مسئولان حق مردم را ادا نمایند حق در بین آنها محترم و پایه‌های دینشان استوار و نشانه‌های عدالت برپا و سنت‌های پیامبر (صلی الله علیه و آله) جاری می‌گردد و در نتیجه، روزگار اصلاح و دولت و ملت پاینده و طمع دشمنان عقیم خواهد ماند. بدین ترتیب بر همه مسلمانان - چه مسئول و چه مردم - واجب است با عمل به دستورهای الهی و معصومان (علیهم السلام) خود و دینشان را از گزند خطرها مصون بدارند.

۷-۲. تعیین وقت ملاقات

در مدیریت درست و کارآمد مسئول نباید پیوند خود را با مردم قطع کند و از حال آنان بی‌خبر باشد، بلکه باید همواره در جریان امور گوناگون قرار بگیرد و در مدیریت خود نظم و برنامه مناسب داشته باشد. حضرت علی (علیه‌السلام) می‌فرماید: «وَاجْعَلْ لِدَوِي الْحَاجَاتِ مَلِكٌ قَسَا تُفْرَغُ هُمْ فِيهِ شَخْصَكَ وَتَجَلِسُ هُمْ تَجْلِسًا عَامًا فَتَتَوَاضِعُ فِيهِ لِلَّهِ الَّذِي خَلَقَكَ وَتَقَعِدُ عَنْهُمْ جُنْدَكَ وَأَعْوَانَكَ مِنْ أَحْرَاسِكَ وَشُرَطِكَ حَتَّى يُكَلِّمَكَ مُتَكَلِّمُهُمْ غَيْرَ مُتَتَعِنٍ؛ بخشی از وقت خود را برای صاحبان حاجت، آن‌ها که با تو کار دارند قرار بده و در آن وقت، خودت شخصاً برای رسیدگی به کار آنان آماده باشد و در مجلس عمومی بنشین و به خاطر خدایی که تو را خلق کرده با تواضع و فروتنی بنشین، لشکریان و نگهبانان و درباریان را از آن‌ها دور قرار بده تا این‌که نمایندگان مردم با سخن‌گوی ملاقات‌کنندگان، بدون لکنت و بدون ترس حرف خود را بگویند (نهج‌البلاغه، نامه ۵۳)». در ادامه حضرت (علیه‌السلام) می‌فرماید: از پیامبر خدا (صلی‌الله‌علیه‌وآله) شنیدم که فرمودند: «هرگز امتی پاک و آراسته و اصلاح‌نمی‌گردد، مگر آنکه حق ضعیفان آن امت بدون درنگ و بدون هیچ عذری از توانگران گرفته شود، درستی در گفتار و عدم رعایت آداب سخن گفتن را بر آنان خرده‌مگیر - مبدا اگر آنان در حرف زدن با آداب خاص و الفاظ کذایی نتوانستند سخن بگویند بر آنان ایراد بگیری و عصبانی شوی در برخورد با مردم، تندی و خودپسندی را از خویش دور کن تا خدا درهای رحمتش را بر روی تو بگشاید».

حضرت علی (علیه‌السلام) یکی از نمایندگان خود به نام «قشم بن عباس» چنین دستور می‌دهد: «وَاجْلِسْ لَهُمُ الْعَصْرَيْنِ فَأَقْبِ الْمُسْتَفْتِيَّ وَعَلِمِ الْجَاهِلَ وَذَاكِرِ الْعَالِمَ وَلَا يَكُنْ لَكَ إِلَى النَّاسِ سَفِيرٌ إِلَّا لِسَانُكَ وَلَا حَاجِبٌ إِلَّا وَجْهَكَ وَلَا تَحْجُبَنَّ ذَا حَاجَةٍ عَنْ لِقَائِكَ بِهَا فَإِنَّهَا إِنْ ذِيدَتْ عَنْ أَبِيكَ فِي أَوَّلِ وَرْدِهَا لَمْ تُحْمَدْ فَيَا بَعْدُ عَلَى قَصَائِبِهَا. در مجلس مذاکره و گفت‌وگو کن، جز زیانت، واسطه‌ای بین خود و مردم قرار نده و هیچ برخوردکننده‌ای با مردم جز چهره‌ات نباشد، هیچ درخواست‌کننده‌ای را از دیدارت محروم نکن، زیرا اگر در خواسته‌های اول آن‌ها در را به روی آن‌ها باز کنی خوبی‌های بعدی‌ات به چشم نمی‌آید و ستوده نمی‌شوی (همان، نامه ۶۷)».

۳-۷. برخورد شایسته با همه

ملاقات با مردم در صورتی ثمر بخش است که در برخوردها و دیدارها، منطق و احترام ملاقات شونده حاکم باشد نه بزرگ بینی و تحقیر مردم. طبیعی است که چه بسا عده‌ای به دلیل فرهنگ خاص یا دور افتادگی از مرکز اجتماع‌های بزرگ آن گونه که باید رفتار مناسبی در برخورد با مسئولان نداشته باشند، در چنین مواردی خویشتن داری مدیر ضروری است. حضرت علی (علیه السلام) به یکی از استانداران زمان خود چنین می نویسد: «فَإِنَّ دَهَاقِينَ أَهْلَ بَلَدِكَ شَكُوا مِنْكَ غِلْظَةً وَقَسْوَةً وَاحْتِفَارًا وَجَفْوَةً وَنَظَرْتُ فَلَمْ أَرَهُمْ أَهْلًا لِأَنَّ يُدْنُو الشَّرَكِيهْمَ وَلَا أَنْ يُقْصُوا وَيُجْفُوا لِعَهْدِهِمْ فَالْبِسْ هُمْ جِلْبَابًا مِنَ اللَّيْنِ تُشَوِّبُهُ بِطَرْفٍ مِنَ الشَّدَّةِ؛ رعایا و کشاورزان سرزمینی که در آنجا حاکم هستی از درشت گویی و بی رحمی، خوار و بی مقدار شمردن مردم و ستم گری تو شکایت داشتند. به وضع آن‌ها توجه کردم، دیدم تو نمی توانی به خاطر شرک آن‌ها چون مشرک هستند به آن‌ها نزدیک بشوی، اما مستحق این هم نیستند که به آن‌ها سخت گیری و به آن‌ها ستم کنی، برای آن‌ها لباسی از ملایمت بپوش با آن‌ها با ملایمت رفتار کن، نه آن چنان ملایمتی که آن‌ها را بر تو جرأت دهد، نه آن چنان شدت عملی که آن‌ها را از تو دور و ناامید سازد. روشی میان این دو رفتار را داشته باش، راه میانه روی را بین دوری و اختلاط با آن‌ها در پیش بگیر (نهج البلاغه، نامه ۱۹)». البته این رفتار به خاطر مشرک بودن آن رعایا بود که نماینده علی (علیه السلام) به خاطر شرک آن‌ها نمی توانست با آن‌ها صمیمی و خودمانی باشد، نه به خاطر حقوقی که آن‌ها دارند.

علی بن ابی طالب (علیه السلام) آنگاه که مالک اشتر را به حکومت مصر می فرستد برای رعایت حقوق مردم آنجا چنین توصیه می کند: «أشعر قلبك الرحمة للرعية والعبه لهم واللفظ بهم ولا تكونن عليهم سبعا ضاريا تغنم اخلهم فائهم صنفان إما أخ لك في الدين وإما نظير لك في الخلق؛ مهربانی و خوش رفتاری و نیکویی با رعایا را در دل خود جای ده، برای آن‌ها همانند جانور درنده و وحشی نباش، زیرا مردم آنجا دو صنف هستند و از دو حال خارج نیستند: یا مسلمان و برادر دینی تواند یا اگر مسلمان هم نباشند، انسان بوده و از خلقت همانند تو می باشند (نهج البلاغه، نامه ۱۹)».

آنگاه که حضرت علی (علیه السلام) «محمد بن ابی بکر» را برای ولایت مصر می فرستاد، وی را در مورد رعایت حال مردم آنجا چنین دستور فرمود: «فَاخْفِضْ هُمْ جَنَاحَكَ وَالْأَيْنَ لَهُمْ جَانِبَكَ وَابْسُطْ هُمْ وَجْهَكَ وَآسِ بَيْنَهُمْ فِي اللَّحْظَةِ وَالنَّظَرَةِ، حَتَّى لَا يَطْمَعَ الْعُظْمَاءُ فِي حَيْفِكَ هُمْ وَلَا يَبْأَسَ

الضَّعْفَاءُ مِنْ عَدْلِكَ عَلَيْهِمْ فَإِنَّ اللَّهَ تَعَالَى يُسَائِلُكُمْ مَعَشَرَ عِبَادِهِ عَنِ الصَّغِيرَةِ مِنْ أَعْمَالِكُمْ وَالْكَبِيرَةِ وَالظَّاهِرَةِ وَالْمُسْتَوْرَةِ فَإِنَّ يُعَذِّبُ فَانْتُمْ أَظْلَمُ وَإِنْ يَغْفُ فَهُوَ أَكْرَمُ؛ شانه‌هایت را برای آن‌ها بخوابان، با غرور و تکبر نزد آن‌ها منشین، با آن‌ها با ملایمت رفتار کن، در مقابل آن‌ها با چهره باز برخورد کن، در نگاه خود با آن‌ها بینشان تفاوت نگذار و نگاه‌هایت را بین فقیر و غنی یک‌نواخت بدار تا بزرگان و قدرتمندان از ظلم و ستم تو، به بینوایان به نفع خود طمع نکنند و به نام توبه بهانه تو، بر آسیب‌پذیرها سخت نگیرند و مردم هم از نحوه برخورد جبارانه تو، تو را ظالم تصور نکنند، و درماندگان هم از عدل و درستکاری تو ناامید نگردند، زیرا ای گروه بندگان - خداوند از اعمال ریز و درشت شما و از اعمال آشکار و پنهان شما پرسش خواهد کرد، پس اگر عذاب کند از زیادی ظلم و ستم شماس و اگر ببخشد او بسیار کریم و بزرگوار است (نهج البلاغه، نامه ۲۷)».

۴-۷. پرهیز از تندخویی

رفتار مدیر و مسئول اسلامی با مردم نباید همانند جباران و ستمگران باشد، که مردم از ترس جان و مال و حق خود جز تأیید ظلم و ستم مدیر و تن دادن به آن گریزی نداشته باشند، بلکه باید با ملایمت و نرمی برخورد نماید تا مراجعان بدون هیچگونه ترس و وحشتی با آزادی، سخن دل خود را به زبان جاری کنند. شخصی محضر پیامبر اسلام (صلی‌الله‌علیه‌وآله) رسید اما ابهت و عظمت پیامبر (صلی‌الله‌علیه‌وآله) موجب شد که نتواند به راحتی حرف خود را ادا کند پیامبر اسلام (صلی‌الله‌علیه‌وآله) متوجه لکنت زبان و اضطراب وی شد، فرمود: «هُوَ عَلَيَّ كَأَنَّكَ لَمْ تَكُنْ بِمَلِكٍ إِنَّمَا أَنَا ابْنُ امْرَأَةٍ كَأَنَّكَ تَأْكُلُ الْقَدَّ. راحت باش و بر خودت سخت نگیر من که شاه نیستم تا از ظلم من نگران باشی. من پسر زنی هستم که گوشت خشکیده می‌خورد (مجلسی، ۱۴۱۳، ج ۱۶، ص ۲۹۹)». حضرت علی (علیه‌السلام) به مردم می‌فرمود: «لا تكلّموني بما تكلمتم به الجبارة ولا تتحفظوا مني ما يتحفظ به عند أهل البادية ولا تخالطوني بالمصانعة ولا تظنوا بي استيقالا في حق قيل لي ولا الماس إعظام لنفسي فإنه من استقل الحق أن يقال له أو العدل أن يعرض عليه كان العمل بها أثقل عليه. با من آن‌سان که با جباران و ستمگران سخن می‌گویند سخن نگویند، القاب پرطنطراق برایم به کار نبرید، آن ملاحظه‌کاری‌ها و موافقت‌های مصلحتی که در برابر مستبدان اظهار می‌دارند، در برابر من اظهار مدارید، با من به سبک‌سازش‌کاری معاشرت نکنید، گمان مبرید که اگر به حق سخنی به من گفته شود بر من سنگین آید و یا از کسی بخوام مرا تعجیل و تعظیم کند، که هر کس از

شنیدن حق یا عرضه شدن عدالت بر او ناخوش و سنگین آید، عمل به حق و عدالت بر او سنگین تر است پس از سخن حق یا نظر عادلانه خودداری نکنید (نهج البلاغه، خ ۲۱۶)». در این خطبه حضرت علی (علیه السلام) دستورالعملی کلی برای رفتار متقابل مردم و مسولان در برابر یکدیگر ترسیم می کند و به مردم گوشزد می کند: با حاکمان با ترس و لرز صحبت نکنید، تملق و چاپلوسی نکنید، از عناوین اغراق آمیز استفاده نکنید، انتقادها را از روی ترس پنهان نکنید، با تملق و چاپلوسی رفتار نکنید و خطاب به مسولان نیز می فرمایند: اگر کسی انتقاد درست از شما داشته باشد پذیرفتن آن نباید بر شما دشوار باشد.

نتیجه گیری

از مجموع مطالبی که تحت دو عنوان کلی، یعنی ویژگی های نظام ارزشیابی مطلوب و موانع و محدودیت های ارزشیابی مطرح شد، می توان یک نتیجه مشترک گرفت و آن اینکه گذشته از ضرورت ارزشیابی برای سازمان و اهمیت وجود نظام ارزشیابی و سنجش در سازمان، منطقی، درست و صحیح بودن نظام ارزشیابی نیز از اهمیت بالایی برخوردار است و چه بسا بتوان ادعا کرد که اهمیت آن بیشتر و بالاتر از اصل نظام ارزشیابی است.

همچنان که فقدان نظام ارزشیابی و سنجش می تواند آثار و پیامدهای منفی برای سازمان داشته باشد و بسیاری از مفاسد اداری را به دنبال آورد، نظام ارزشیابی ناقص، نادرست و غیر منطقی نیز می تواند پیامدهای منفی برای سازمان داشته و مفاسد اداری را به بار آورد، یکی از مصادیق انحراف که در صورت ناقص یا غیراصولی بودن نظام ارزشیابی، دامنگیر سازمان خواهد شد، فساد استخدامی است.

گذشته از استخدام و گزینش اولیه، مسئله ارتقا، ترفیع، انتقال و اخراج یا تعلیق کارکنان نیز از وظایف مدیریت امورات اداری و استخدامی است و همه این ها در صورتی می توانند به درستی انجام شده و مبتنی بر منطق باشند که بر اساس یک ارزیابی و سنجش درست و کامل از کارکنان و توانمندی های آنان انجام شده باشند و صحت و درستی هر یک از امور استخدامی و کارکنانی مثل ارتقا، انتقال و...، مستلزم داشتن یک نظام درست، اصولی و کامل ارزشیابی است و با وجود نقص در نظام ارزشیابی، مسئله انتقال، ارتقا، ترفیع و... نیز ناقص خواهد بود و فساد استخدامی اتفاق خواهد افتاد.

منابع

قرآن کریم

۱. نهج البلاغه. (۱۳۷۴). جمع آوری شریف رضی، محمد بن حسین، دارالهجره، ادیب محمد حسین، جامعه‌شناسی ایران، تهران، انتشارات هشت‌بهشت.
۲. ابویوسف قاضی، یعقوب بن ابراهیم. (۱۳۹۹ق). الخراج، مصحح: شاکر، احمد محمد، بیروت، دار المعرفة.
۳. ارفع، سید کاظم، ترجمه روان نهج البلاغه (ارفع). (۱۳۷۹). انتشارات فیض کاشانی، چاپ دوم، تهران.
۴. افجه‌ای، علی اکبر. (۱۳۷۵). علوم رفتاری و مدیریت اسلامی، فصلنامه دانش مدیریت.
۵. آمدی، عبدالواحد بن محمد. (۱۳۸۹). غررالحکم و دررالکلم، قم، پیام علمدار، چاپ دوم.
۶. پیروز، علی آقا، خدمتی، ابوطالب. (۱۳۹۸). مدیریت در اسلام، انتشارات پژوهشکده حوزه و دانشگاه، چاپ ۱۲.
۷. حر عاملی، محمد بن حسن. (۱۳۸۶). وسائل الشیعه، ویراستار عبدالرحیم ربانی شیرازی، ناشر کتابچی، چاپ ۱۰.
۸. خدمتی، ابوطالب. (۱۳۹۳). مبارزه با فساد با رویکرد اسلامی، نشر پژوهشکده حوزه و دانشگاه، چاپ اول.
۹. ذاکری، محمد. (۱۳۹۸). اداره امور عمومی در اسلام: مدیریت و پیشرفت در پرتو شایستگی، ناشر آذرین مهر، چاپ ۱.
۱۰. رحیمی نسب، علی. (۱۳۸۶). آسیب‌شناسی فساد اداری، نشریه حمایت.
۱۱. روح‌الامینی، محمود. (۱۳۹۸). زمینه‌های فرهنگ‌شناسی، چاپ در جسم الاستشارات امطار.
۱۲. زارعی متین، حسن. (۱۳۷۸). روش‌های تغییر فرهنگ‌سازمانی، نشریه: دانش مدیریت.
۱۳. شکرالهی، مرتضی. (۱۳۷۸). فلسفه اسلامی، عقل (اسلام)، نشر سازمان انتشارات فرهنگ و اندیشه.
۱۴. فرج پور، مجید، فقر. (۱۳۸۳). فساد و تبعیض موانع توسعه در ایران، ناشر رسا، نوبت چاپ ۱.
۱۵. کلینی، محمد بن یعقوب. (۱۳۸۸). الکافی، چاپ، سوم تهران، انتشارات دارالکتب الاسلامیه.
۱۶. مجلسی، محمدباقر بن محمدتقی. (بی تا). بحارالانوار، بیروت، دار الاحیاء التراث العربی.
۱۷. محمدی ری شهری، محمد. (۱۳۸۹) میزان الحکمه، مترجم حمید رضا شیخی، مؤسسه علمی فرهنگی دار الحدیث. سازمان چاپ و نشر - قم.

۱۸. میر سپاسی، ناصر. (۱۳۷۵). مدیریت استراتژیک منابع انسانی و روابط کار، انتشارات/میر سپاسی.
۱۹. همدمی خطبه سرا، ابوالفضل. (۱۳۸۳). فساد مالی: علل، زمینه‌ها و راهبردهای مبارزه با آن، نشر: تهران، پژوهشکده مطالعات راهبردی.