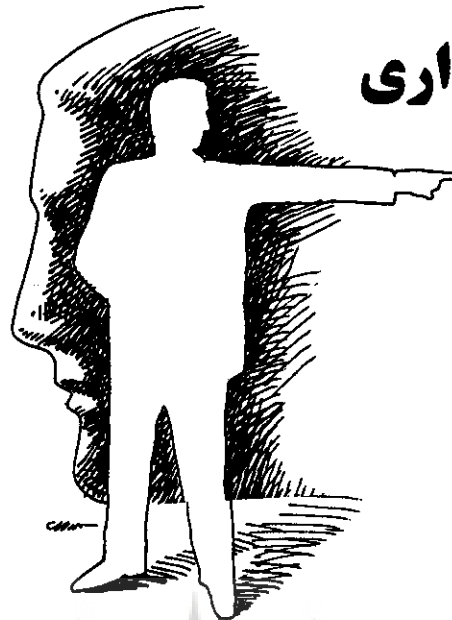


## پیامدهای تخلفات اداری

### در سازمانهای صنعتی و تولیدی

### بخش دولتی

از: ایرج سلطانی



#### چکیده

وقتی افراد وارد یک سازمان می‌شوند تحت تاثیر عوامل مختلف درون و بیرون سازمانی سیاسی، اجتماعی، اقتصادی و فرهنگی قرار گرفته و شخصیت فردی و کاری آنان تکامل می‌یابد. در این بین تعداد اندکی وجود دارند که از عوامل مختلف تاثیر منفی گرفته و مرتکب هنجارشکنی و تخلفات سازمانی و کاری در انواع مختلف می‌شوند که این امر سلامت نظام اداری و سازمانی را خدشه‌دار کرده و اثرات نامطلوبی بر روند کار و تولید و سایر افراد دارد. اینکه چه عواملی به‌طور مشخص موجب بروز تخلفات اداری می‌شود نیاز به پژوهش دارد ولی بررسی و تبیین پیامدهای برخاسته از تخلفات اداری موضوعی است که معمولاً تخلفات است و یکی از محورهای اساسی است که توجه بدان لزوم ریشه‌یابی تخلفات را نزد دست‌اندرکاران جدی‌تر می‌کند. سعی بر آن است تا پیامدها و آثار تجربه شده در خصوص تخلفات در یکی از سازمانهای بزرگ صنعتی (شرکت فولاد مبارکه) به‌لحاظ تجربه عملی نگارنده در مسئولیتهای اجرایی بیان شود. مقاله حاضر براساس تئوریهای عملی (PRACTIC THEORY) تدوین شده است و از پشتوانه علمی و مبتنی تئوریک قوی برخوردار است. مقاله حاضر حاصل تجارب عملی نگارنده است که در سه مقوله: پیامدهای فردی برخاسته از تخلفات اداری؛ پیامدهای سازمانی برخاسته از تخلفات اداری؛ و راهکارهای (تجربه‌شده) پیشگیری و کاهش تخلفات در سازمانهای صنعتی و تولیدی تبیین شده است.

#### تعریف تخلفات اداری

تخلفات اداری عبارت است از اینکه کارکنان یک سازمان در همه رده‌های شغلی و مسئولیتی قوانین، مقررات، آیین‌نامه‌ها، هنجارها و قواعد کاری و کارگاهی را چه به‌صورت کلی و جزئی به‌طور عمدی یا غیرعمدی مراعات نکنند به‌طوری که بر اثر آن فرآیند تولید کالا یا خدمات سازمان و اعتبار و حیثیت اجتماعی آن خدشه‌دار شود. تخلفات اداری دارای مصداقهای مختلفی است که بعضی از آنها به‌عنوان نمونه عبارتند از: غیبت غیرمجاز، تاخیر غیرمجاز، گزارش خلاف واقع، کم‌کاری، استفاده از وقت و امکانات سازمانی به نفع خود.

#### پیامدهای برخاسته از تخلفات اداری

به‌طور کلی پیامدهای برخاسته از تخلفات اداری در سازمانهای صنعتی و تولیدی را می‌توان به دو مقوله اصلی تقسیم‌بندی کرد:  
الف: پیامدهای فردی برخاسته از تخلفات اداری؛

- عدم به‌کارگیری آنان در مشاغل مورد علاقه؛
- عدم استقبال واحد محل کار فرد متخلف و یا واحدهای دیگر و بروز مشکل در روند کارایی درون سازمانی؛

#### ● جابجایی بی‌دری.

۲ - بروز ناهنجاری‌های روحی و روانی برای فرد متخلف: بروز تخلف توسط فرد یا افراد یک سازمان نوعی عدم سازگاری و هنجارشکنی است که این هنجارشکنی موجب می‌شود بهداشت روحی و روانی فرد خدشه‌دار شود و پس از مدتی به‌لحاظ فشارهای جمعی، مزمن و مسئله‌ساز گردد. معمولاً بهداشت روانی را دانش و هنری می‌دانند که به افراد کمک می‌کند که با ایجاد روشهای صحیح روانی و عاطفی بتوانند با محیط کار سازگاری حاصل نموده و برای حل مشکلات از راههای مطلوب اقدام نمایند.<sup>(۲)</sup>

بهداشت روانی با مقاومت در مقابل پیدایش سیاستهای روانی و اختلالهای رفتاری در افراد و سالم‌سازی محیط و فضای روانی جامعه و سازمان به‌وجود می‌آید<sup>(۳)</sup> که بروز و انجام تخلف توسط افراد مانع تحقق این امر شده و فرد از نظر بهداشت روحی و روانی مشکلات حادی پیدا می‌کند.

۳ - بروز اختلافات خانوادگی: پس از بروز تخلف توسط فرد سازمانی به‌لحاظ کاهش درآمد و بهم‌خوردن پایگاه سازمانی فرد، خانواده آستن بروز اختلافات می‌شود و پس از مدتی اختلافات به اوج خود رسیده و اثرات نامطلوبی در کانون خانواده برجای می‌گذارد و دامنه آن به جامعه نیز کشیده می‌شود و اثرات نامطلوبی بر پیکره جامعه از خود برجای می‌گذارد. به‌طور کلی پیامدهای تخلف برای فرد متخلف در این مقوله در ابعاد زیر نمود عملی پیدا می‌کند.

- تغییر نگرش همسر نسبت به مرد خود و احساس عدم اعتماد به او؛

● بهم خوردن روابط فرد با فامیل به لحاظ دلسردی و احیاناً طرد فرد از سوی فامیل؛

- ایجاد تاثیرات نامطلوب در روحیه فرزندان؛
- تغییر نگرش و رفتار دیگران نسبت به خانواده و فرزندان فرد متخلف؛
- بهم خوردن پایگاه خانوادگی و اجتماعی فرد متخلف؛

● کاهش درآمد خانواده که خود منشاء بسیاری از اختلافات و ناهنجاریها می‌شود.

۴ - خدشه‌دار شدن اعتبار و حیثیت فردی افراد متخلف: معمولاً افراد وقتی وارد سازمان

ب: پیامدهای سازمانی برخاسته از تخلفات اداری.

عمده‌ترین پیامدهای فردی برخاسته از تخلفات اداری را می‌توان به شرح زیر عنوان کرد:

۱ - خدشه‌دار شدن امنیت شغلی فرد متخلف: در امنیت شغلی موضوعاتی چون تغییرات شغلی، از دست دادن شغل، عدم دستیابی به شغلی مناسب گنجانده شده است.<sup>(۱)</sup>

یکی از پیامدهایی که برای افراد متخلف به‌وجود می‌آید این است که امنیت شغلی آنان به کلی از بین می‌رود یا خدشه‌دار می‌شود و این به‌خاطر این است که با اینگونه افراد برحسب نوع و ماهیت تخلفی که انجام داده‌اند سازمان به یکی از اشکال زیر رفتار می‌کند که هرکدام از آنها مصداقی برای خدشه‌دار شدن امنیت شغلی افراد متخلف است.

- از دست دادن شغل و اخراج از سازمان؛
- ایجاد محدودیت برای پیشرفت شغلی؛

می‌شوند بر اثر کار و تلاش و تجربه‌آموزی پس از مدتی صاحب اعتبار شده و برحسب زمینه‌هایی که دارند وجهه کسب می‌کنند یعنی عده‌ای از نظر تخصصی و حرفه‌ای، عده‌ای از نظر اجتماعی و فرهنگی و... صاحب اعتبار و حیثیت می‌شوند که دوام و قوام این اعتبار با بروز تخلف از سوی اینگونه افراد به شدت خدشه‌دار می‌شود زمانی که اعتبار و حیثیت فردی افراد متخلف خدشه‌دار شد به دنبال آن منزلت انسانی آنها نیز ضربه‌پذیر خواهد شد. به طوری که جاذبه‌های معنوی، خودآگاهی، کمال طلبی، عقلایی فکرکردن و کارکردن، خودشناسی و خداشناسی در آنها کم رنگ می‌شود.

### پیامدهای سازمانی برخاسته از تخلفات اداری

به طور کلی پیامدهای سازمانی برخاسته از تخلفات اداری را به شرح زیر می‌توان بیان کرد:

- ۱ - به وجود آمدن ریسک تخلف در سازمان: یکی از پیامدهای بروز تخلف در عده‌ای از کارکنان یک سازمان، سرایت آن به بخشی دیگر از کارکنان سازمان است که این پیامد برای سازمان زیانهای زیادی به دنبال دارد. زمانی که در سازمان یک یا چند تخلف بروز می‌کند به صورت مستقیم یا غیرمستقیم سایر همکاران از آن مطلع شده و جو عمومی منتظر عواقب آن است. معمولاً افرادی که زمینه تخلف در آنها وجود دارد نسبت به نتیجه رسیدگی به تخلف توسط نهادهای مربوطه بسیار حساس و دقیق هستند و از آن بهره‌برداری می‌کنند یعنی با یک حساب و کتاب و ریسک قابل قبول برای خود دست به تخلف می‌زنند و نتیجه رسیدگی هرچقدر هم منطقی و مجازات اعمال شده متناسب با نوع تخلف باشد اثر خود را در ایجاد ریسک تخلف می‌گذارد و عده‌ای از آن استفاده و جو سالم سازمان را ناسالم و آلوده می‌کنند.

- ۲ - آسیب‌رسانی به فرآیند توسعه منابع انسانی: وقتی بحث از پرورش منابع انسانی می‌شود عمدتاً آموزشهای فنی، حرفه‌ای و مهارتی در ذهن مدیران سازمان تداعی می‌شود که البته این نوع آموزشها به سهم خود در سمت‌دهی به پرورش منابع انسانی نقش قابل توجهی را بازی می‌کنند. ولی آنچه مسلم است پرورش منابع انسانی تک بعدی نیست و بایستی افراد سازمان به طور همه‌جانبه پرورش یابند تا بهتر بتوانند توانمندیهای فکری، جسمی، عاطفی، خانوادگی

و... را انسجام و عملکرد مفیدی را تولید نمایند.<sup>(۴)</sup> انسان پرورش یافته سازمانی کسی است که با سازمان هیچ‌گونه مشکلی نداشته باشد و تمام تخصص، علم، تجربه و توانمندیهای جسمی و ذهنی خود را با دلسوزی و علاقه در اختیار اهداف و مأموریتهای سازمان قرار دهد. بوجد آمدن چنین کیفیتهایی در نیروی انسانی تنها با آموزشهای رسمی امکان‌پذیر نیست بلکه بسیاری از توانمندیها در فرآیندهای رسمی و کاری سازمان به وجود می‌آیند. سازمانهای صنعتی و تولیدی به لحاظ شرایطی که از نظر فنی و تولیدی و انسانی دارند به عنوان یک دانشگاه کاربردی که همه فرآیندها و مسائل مربوط به پرورش منابع انسانی در آن انجام می‌گیرد محل مناسبی برای تربیت افراد است. قراردادن افراد در شرایط واقعی و واگذاری مسئولیت کارها به آنها موجب می‌شود که خود را با کار و شرایط آن درگیر و برای مسائل مختلف به تفکر و اندیشه بپردازند باین طریق در عین حالی که کار سازمان انجام می‌شود خبرگی و پختگی افراد نیز تحقق می‌یابد.<sup>(۵)</sup>

بنابر این بخش اعظم فرایند پرورش منابع انسانی از طریق غیررسمی حاصل می‌شود. در این راستا یکی از شاخصهای نشانگر انسان توسعه یافته، سالم و به دور از هرگونه تخلف کارکردن است که در این مقوله بروز تخلفات در سطوح و انواع مختلف توسط عده‌ای از کارکنان سازمان موجب خدشه‌دار شدن روند پرورش منابع انسانی می‌شود یعنی در این حالت افراد با سازمان مشکل پیدا کرده و روابط فرد و سازمان به تیرگی می‌گراید و حاصل آن توقف و یا کندشدن خودپرورشی و توسعه منابع انسانی است.

- ۳ - کم‌رنگ شدن کنترل‌های درونی و تشدید کنترل‌های بیرونی در سازمان: خودکنترلی صفتی شخصیتی است که بیانگر میزان اعمال کنترل بر رفتار و نحوه ارزیابی و اصلاح آن از جانب فرد می‌باشد<sup>(۶)</sup> زمانی که ما به خود پرداخته و بر خویشتن خویش وقوف یابیم و بینش فکریمان نشأت گرفته از مکتب اسلام باشد عامل کنترل، عاملی درونی شده و عوامل بیرونی را دیگر توان کنترل نخواهد داشت. پیامدهای کم یا زیاد بودن تسخلفات را در یک سازمان در ارتباط با خودکنترلی و کم‌رنگ شدن آن می‌توان در دو مقوله زیر مورد بحث قرار داد:

- ۱- ۳ زمانی که تخلفات در سازمان کم باشد یا به

حداقل ممکن خود و یا به صفر برسد فرآیند خودکنترلی در سازمان شکل گرفته و کنترلها و انگیزه‌ها درونی می‌شود و افراد از طریق مکانیسمهای زیر به ادامه حیات سالم سازمانی کمک می‌کنند.

الف - مشارطه: که مرحله تعهد با خود است یعنی قبل از انجام کار، فرد با خود تعهد می‌کند که تخلف نکند؛

ب - مراقبه: مرحله‌ای است که انسان سازمانی به صورت خودجوش و مداوم مواظب و مراقب بر تعهد خود است که مطابق آن عمل کند و مرتکب تخلف نشود در این مرحله فرد از روی عقل و شعور و با دخالت اراده به کنترل امیال و صفات در مراقبت از اعمال خویش می‌پردازد و از تخلف پیشگیری می‌کند؛

ج - محاسبه: که در این مرحله خود را ارزیابی و حسابرسی می‌کند یعنی در پایان کار فرد خود را با توجه به تعهد داده شده مورد سنجش قرار می‌دهد این مرحله در تقویت تعهد و جبران زمینه‌های لغزشی به تخلف نقش موثری دارد؛

د - معاتبه: مرحله‌ای است که در آن میزان انحراف و یا زمینه‌های فکری انحراف مشخص و با سرزنش و اصلاح همراه است.

۲-۳ زمانی که در یک سازمان تخلف رخ می‌دهد و یا تخلفات از حد متعارف خارج می‌شود نهادهای ذیربط در امر تخلفات و به تعبیری نهادهای مختلف سازمان نسبت به این امر حساس می‌شوند یعنی مجبورند برای جلوگیری از اشاعه آن تدابیر بیشتری تدوین و کنترل‌های شدیدتری را اعمال کنند که این امر موجب می‌شود کنترل‌های درونی افراد کم رنگ‌تر شود یعنی به جای اینکه تک‌تک افراد سازمان مشغول کار خود باشند این امر موکول به کنترل‌های سازمانی می‌شود و برای سازمان نتایج معکوسی به دنبال دارد و جلوگیری از تخلفات کارکنان که یک امر فردی و درونی است وظیفه نهادهای رسمی سازمان می‌شود که اثرات پایدار و ماندنی ندارد. بنابراین یکی از پیامدهای تخلفات در سازمان کم‌رنگ شدن مراحل خودکنترلی و تشدید مکانیسم‌های بیرونی کنترل در سازمان است.

۴ - هدررفتن سرمایه‌گذاریهای انجام شده روی منابع انسانی: در فرآیند توسعه منابع انسانی سرمایه‌گذاریهایی که روی انسانهای سازمانی انجام می‌شود از دو طریق صورت می‌گیرد.

الف: سرمایه‌گذاری آشکار که به صورت تدوین

## نمودار شماره (۱)

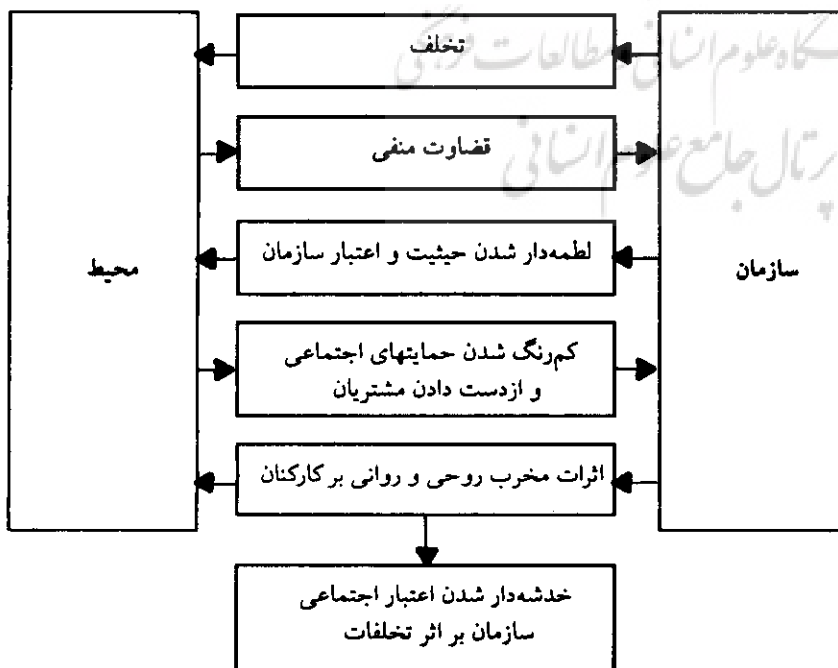
نمودار تولید ارزشهای منفی جدید ناشی از تخلفات در سازمان

	ضعیف	فضایل و ارزشهای اخلاقی کارکنان	قوی
زیاد	مرحله هجوم ضد ارزشها	تولید ضد ارزشهای جدید و رواج آن در سازمان	
تخلفات			برتری ارزشهای موجود
کم	مرحله ثبات و سکون ارزشها		

۶ - خدشه دار شدن حیثیت اجتماعی سازمان: امروزه ارتباط سازمانها با محیط اجتماعی و سیاسی و فرهنگی امر اجتناب ناپذیری است و بخش مهمی از حیثیت سازمان بستگی به قضاوتهای بیرونی دارد. نحوه عملکرد کارکنان یک سازمان در اعتبارسازی برای سازمان نقش زیرینایی دارد. اعتبار سازمان وسیله مهمی برای حمایت اجتماعی از سازمان و جذب مشتریان است. هرچقدر میزان تخلف و هنجارشکنی در سازمان بیشتر باشد اعتبار و حیثیت اجتماعی سازمان بیشتر خدشه دار می شود و قضاوتهای بیرونی در مورد آن به فرآیند اعتبارسازی سازمان لطمه وارد می کند. به طور کلی فرآیند خدشه دار شدن اعتبار اجتماعی سازمان بر اثر تخلفات را می توان در نمودار شماره ۲ نشان داد.

همان طوری که در شکل شماره (۱) نشان داده شده است زمانی که تخلفات کم و فضایل اخلاقی کارکنان ضعیف باشد ارزشها دارای ثبات هستند و زمانی که تخلفات زیاد و ارزشهای اخلاقی کارکنان ضعیف باشد ضد ارزشها به ارزشهای اخلاقی سازمان هجوم برده و خمیرمایه ضد ارزشی به وجود می آید. موقعی که تخلفات کم و ارزشهای اخلاقی کارکنان قوی باشد ارزشهای موجود برتری می یابند. حالت بعدی زمانی است که تخلفات زیاد و ارزشهای اخلاقی کارکنان نیز قوی هستند که این مقوله به مبارزه همدیگر مشغول می شوند و پس از مدتی ضد ارزشهایی که در مراحل قبلی به وجود آمده عینیت یافته و در سازمان رواج می یابد.

نمودار شماره (۲): فرآیند خدشه دار شدن اعتبار اجتماعی سازمان بر اثر تخلفات



برنامه های آموزشی کوتاه مدت، میان مدت، درازمدت، سمینارها و همایشها صورت می گیرد؛ ب: سرمایه گذارهای پنهان که به صورت کسب تجربه روی روندها، فرآیندها، تجهیزات، سیاستها و اهداف سازمانها انجام می شود.

اکثر کارکنان یک سازمان در سطوح مختلف بخش اعظم بالندگی خود را از طریق ایجاد کندهی ناخواسته و ناپیدا در فرآیندها، روندهای مختلف و یا تمرین روی تجهیزات کسب می کنند که در جای دیگر چنین کسب تجربه و بالندگی امکان پذیر نیست. حال با توجه به نکات فوق زمانی که افرادی که چنین سرمایه گذارهایی روی آنان انجام شده مرتکب تخلف شوند یا از کار منفک و اخراج می شوند و یا به دلایلی، سازمان نمی تواند از تخصص و پختگی و تجربه آنان در مشاغل مربوطه استفاده کند که در این صورت سرمایه گذارها و برنامه ریزهای انجام شده سازمان در این بخش تقریباً به هدر می رود و جبران آن تقریباً غیرممکن است یعنی ایجاد پختگی و بالندگی در افراد جدید به اندازه افراد قبلی نیازمند صرف زمان و هزینه های زیادی است که از این بابت سازمان زیان می بیند.

۵ - کم رنگ شدن فضایل اخلاقی و ایجاد ارزشهای منفی در سازمان: همان طوری که الگوها و نمادهای مثبت در یک سازمان تولید ارزشهای مثبت می کند الگوها و نمادهای منفی مثل تخلف نیز تولید ارزشهای منفی کرده و کم کم به افراد مختلف سرایت می کند. تخلف ضمن اینکه ارزشهای اخلاقی موجود در سازمان را خدشه دار می کند زمینه را برای رشد ارزشهای منفی نیز فراهم می سازد. به عنوان مثال زمانی که غیبت و تاخیر در یک سازمان زیاد شد نگرش نسبت به کار از حالت اخلاقی خارج و پس از مدتی بی تفاوتی نسبت به کار به عنوان یک ارزش تلقی می شود. یکی از کسانالهایی که به کم رنگ شدن فضایل اخلاقی در سازمان کمک می کند انجام تخلف است که نقش نمادی ایفا می کند. یک فرد متخلف از شیوه ها و ترفندهایی استفاده می کند که بر ارزشهای سازمان اثر می گذارد و پس از مدتی موجب رواج صفات ناپسند می شود و در سازمانی که صفات پسنندیده کم رنگ شود حرص، دزدی و رشوه رواج خواهد یافت. به طور کلی فرآیند کم رنگ شدن فضائل اخلاقی و تولید ارزشهای منفی جدید در اثر تخلفات را می توان در نمودار شماره (۱) نشان داد.

۷ - تقدم منافع فردی بر سازمانی: معمولاً در شرایط عادی یک سازمان تضاد و تزامم بنیادی بین منافع فردی و سازمانی وجود ندارد و به قول جامعه‌شناسان فرایند‌های جامعه‌پذیری به گونه‌ای عمل می‌کند که فرد در تعقیب منافع فردی خود هنجارمند عمل می‌کند و بدین‌سان بدون آنکه اجباری در کار باشد منافع فردی از گذر پای‌بندی به هنجارهای اجتماعی سازمان محقق می‌شود<sup>(۷)</sup> اما همیشه این‌طور نیست و در سازمان بی‌نظمی و نابسامانی و تخلف به وجود می‌آید که در چنین فضای سازمانی هنجارشکنی مرسوم می‌شود و نظام سازمانی کم‌کم اعتبار خود را از دست می‌دهد و در نتیجه کارکنان در تحقق منافع فردی خود، حقوق سازمانی را نادیده می‌گیرند و هرچ‌ومرچ، بی‌قانونی و انواع تخلفات سازمانی و... شایع و هم‌فرد و هم‌سازمان آسبهای جدی می‌بینند و شرایطی به وجود می‌آید که سازمان محل امنی برای تامین منافع فرد نیست. بنابراین افراد برای حفظ بقای خود خواسته یا ناخواسته به دنبال ایجاد مکانیسم‌هایی هستند که منافع فردی آنها را تامین کند.

### راهکارهای پیشگیری و کاهش تخلفات

۱ - آموزش قوانین و مقررات  
آموزش قوانین و مقررات نقش عمده‌ای در کاهش تخلفات اجتماعی ایفا می‌کند. یکی از ابزارهایی که به وسیله آن می‌توان هنجارشکنی‌ها را به حداقل رساند قوانین و مقررات است که بایستی شناخت کافی از قوانین و مقررات و نحوه استفاده از آنها به وجود آید و فرد و سازمان به وحدت‌نظر در موارد کاربرد و رعایت مقررات برسند. آموزش و بالابردن آگاهی‌های کارکنان نسبت به قوانین و مقررات موجب رعایت آنها شده و به عنوان یک عامل وحدت بخش همگان را به سوی مسیر مشخصی هدایت و وحدت رویه ایجاد می‌کند.

آموزش قوانین و مقررات را می‌توان به دو دسته تقسیم کرد:

- قوانین و مقررات خارج سازمان که موجب آگاهی از شرایط قانونی بیرون سازمان می‌شود مثل قانون استخدام کشوری، قانون کار و...
- مقررات داخل سازمان که تاثیر آن در داخل سازمان بوده و در کاهش تخلفات اثرات

مسلوس تری دارند مثل مقررات مربوط به شیفت‌کاری، مرخصی‌ها، حضور و غیاب و...<sup>(۸)</sup> به‌طورکلی تجارب نگارنده به‌لحاظ داشتن مسئولیت اجرایی در این خصوص بیانگر این است که آموزش قوانین و مقررات در پیشگیری از تخلفات نقش معجزه آسانی دارد به‌طوری‌که تجربه عملی در یکی از سازمانهای بزرگ صنعتی بیانگر این است که از بین کسانی که تحت آموزش قوانین و مقررات قرار گرفته‌اند به‌ندرت تخلف از آنان سر زده است.

### ۲ - بخشنامه‌های ارشادی

برخورد تحکمی و خشک با تخلفات، عامل پایداری برای ریشه‌کن کردن و یا پیشگیری از تخلفات محسوب نمی‌شود بلکه هدایت و ارشاد کارکنان از طریق تدوین شیوه‌نامه‌های موردنیاز کارسازتر است. وقتی در رسیدگی به پرونده‌های تخلفات دید و نگرش تحلیلی - اجرایی بر آنها حاکم شود از لابه‌لای پرونده‌ها به نکاتی می‌توان دسترسی پیدا کرد که از آنها به‌عنوان بازخورد در جهت اصلاح فرایند و رفتار و عملکرد انسانهای سازمانی می‌توان بهره‌جست. تجربه کسب شده در یکی از سازمانهای بزرگ صنعتی و تولیدی (شرکت فولاد مبارکه) نشان داده است که صدور بخشنامه‌های ارشادی و هدایتی که به موقع و براساس نیاز صادر شود نقش زیادی در پیشگیری از تخلفات بازی می‌کند. بدین صورت که از طریق صدور بخشنامه فرایند آگاه‌سازی از سیاستهای سازمان، مقررات، هشدارسازی و... انجام و از این طریق می‌توان از تخلفات پیشگیری کرد.

بنابراین سازمانهای دولتی می‌توانند از مکانیسم صدور بخشنامه‌های ارشادی و هدایتی نقاط کور ذهن انسانها را نسبت به انتظارات سازمان روشن و از این طریق محیط سالمی به وجود آورند.

۳ - مشاوره با کارکنان از آنجایی که در سیستم بهداشتی و درمانی همیشه پیشگیری مقدم بر درمان بوده است در مسائل انسانی و مدیریت و مخصوصاً نظام تخلفات نیز پیشگیری از بروز تخلفات هم از نظر اقتصادی و هم از نظر روانی و اجتماعی به نفع کارفرمایان و سازمانهاست. وقتی که سازمانهای کارفرمایی و کارگری در مذاکرات و مشاوره‌های فی‌مابین نسبت به انتظارات همدیگر قبل از شروع به‌کار به توافق برسند اختلافات بعدی را به دنبال نخواهد داشت.

بنابراین از طریق مشاوره و مذاکره می‌توان به ریشه بسیاری از اختلافها و تخلفات واقف شده و برای آن چاره‌اندیشی کرد. معمولاً افرادی که در سازمان در معرض تخلفات قرار می‌گیرند به چند دسته تقسیم می‌شوند:

● عده‌ای معمولاً خواسته یا ناخواسته دچار سوءتفاهم شده و خود را محق دانسته در صورتی که استحقاقی ندارند؛

● عده‌ای بخاطر ضایع کردن حقوق سازمان در نظام تخلفات قرار می‌گیرند؛

● عده‌ای هستند که واقعاً محق هستند و سازمان در شرایط اولیه به‌لحاظ مشخص نبودن موضوع حاضر به پذیرش این حقیقت نیست؛

● عده‌ای هم به علل مختلفی در سازمان ناراضی بوده و دیگران را نیز ناراضی می‌کنند<sup>(۹)</sup> تجربه انجام شده در شرکت فولاد مبارکه بیانگر این است که با مکانیسم مشاوره می‌توان با گروههای فوق و احیاناً گروههای مختلف دیگر به صورت ادواری وارد مذاکره و مشاوره شد و نسبت به نزدیک کردن ذهنیت آنها با سازمان در جهت پیشگیری از تخلفات گام برداشت.

### ۴ - تبیین سیاستهای سازمان

برگزاری جلسات حضوری از جمله عوامل دخیل در کاهش تخلفات و هنجارشکنی‌هاست. مطلع کردن سطوح مختلف سازمانی صرف‌نظر از پست و مقام آنها از سیاستها، اهداف و برنامه‌های سازمان موجب شفافیت و زودده شدن تردیدها شده و اخبار و اطلاعات بدون تحریف به دست کارکنان می‌رسد. اطلاع‌رسانی عمدتاً در زمینه‌هایی موردتاکید است که در نظر کارکنان از اهمیت بالایی برخوردار است و ابهام در آن و یا اطلاع ناقص از آن موجب شایعه‌پراکنی و بروز تخلفات می‌شود. سیستم اطلاع‌رسانی در سازمان به‌صورت ساختاری بایستی اصلاح شود نه اینکه در مناطقی خاص و در زمانهای بحران، اطلاعات و اخبار سازمان به کارکنان منعکس شود. این کار بایستی به صورت یک امر سازمانی و مداوم انجام شود زیرا هر خبر و اطلاعی که به کارکنان منعکس می‌شود تعبیر و تفسیرهای متفاوتی روی آن انجام می‌شود و اطلاع و یا خبر ممکن است در زیره‌جوش تفسیرها تحریف شود.<sup>(۱۰)</sup> بنابراین با تشکیل جلسات و تبیین سیاستها و اهداف سازمان برای کارکنان می‌توان به‌طور موثری از بروز تخلفات پیشگیری کرد.

### ۵ - آموزش شرح وظایف

یکی از جلوه‌های ایجاد نظم و انضباط در

درگرو سالم سازی محیط کار در تک تک سازمانهای دولتی است. در این راستا یکی از عوامل مهم در سلامت سازمانها توجه به ریشه های بروز تخلفات اداری است که بررسی آن نیاز به کار پژوهشی عمیق و گسترده ای دیگر دارد. بررسی عواقب، آثار و پیامدهای برخاسته از تخلفات اداری با این هدف که توجه و لزوم ریشه یابی به تخلفات را مورد تاکید قرار دهد، محور بحث مقاله بود. بنابراین سعی گردید پیامدهای فردی و سازمانی برخاسته از تخلفات اداری بیان و راهکارهایی که در عمل تجربه و نتایج خوبی به دنبال داشته است برای پیشگیری از تخلفات ارائه شده است. □

#### منابع و زیر نویس ها

- ۱- ایرج، شاکری نیا، امنیت و رضایت شغلی و بهداشت روانی، مجله تدبیر، شماره ۷۲، خردادماه ۷۶، ص ۳۲.
- ۲- بهروز، میلانی فر، بهداشت روانی، تهران: نشر فومن، ۱۳۷۰، ص ۷.
- ۳- محمود، ساعتچی، روانشناسی کاربردی برای مدیران در خانه، مدرسه و سازمان، تهران: انتشارات مومسه نشر ویرایش، ۱۳۷۴، ص ۶.
- ۴- ایرج، سلطانی، پرورش منابع انسانی با نظام آموزشی جامع، مجله تدبیر، شماره ۲، خردادماه ۷۶، ص ۱۸.
- ۵- ایرج، سلطانی، نقش تفویض اختیار در توسعه منابع انسانی، مجله تحول اداری، شماره ۱۶، ص ۳۱.
- ۶- جعفر، ممی زاده، اخلاق مدیریت، مجله تدبیر، شماره ۵، ص ۱۹.
- ۷- سعید، معیدفر، تبیین جامعه شناختی تقدم مصالح فردی بر مصالح جمعی در ایران، چکیده مقالات همایش بررسی علل و عوامل تقدم مصالح جمعی بر منافع فردی، ۲۵ اردیبهشت ۱۳۷۸، ص ۱۶.
- ۸- ایرج، سلطانی، نقش آموزش در روابط صنعتی، مجله تدبیر، شماره ۶۹، دی ماه ۷۵، ص ۳۴.
- ۹- ایرج، سلطانی، نقش مشاوره و مذاکره سازمانی در روابط صنعتی، مجله فولاد، شماره ۱۶، پائیز ۷۵، ص ۵۰.
- ۱۰- ایرج، سلطانی، تاثیر شایعه در سیستم روابط صنعتی سازمانهای تولیدی، مجله فولاد، شماره ۲۲.

● ایرج سلطانی: دکتری مدیریت آموزشی، مدرس دانشگاه و رئیس امور کارکنان شرکت فولاد مبارکه

● پیشگیری از خستگی مزمن و فرسودگی روحی و روانی کارکنان؟

● بهبود میزان رضایت کارکنان؟

● تعدیل جبهه گیریهای ناخود آگاهانه کارکنان در مقابل سیاستهای سازمان؟

● ترمیم انگیزه کارکنان به لحاظ جایجایی های درون سازمان؟

● بررسی زمینه های روحی و روانی بروز تخلفات و ارائه راهکارهای عملی جهت پیشگیری از آن.

#### ۸- تقویت نظام نظارتی

تجربه نشان داده است یکی از عوامل مهم بروز و شیوع تخلفات در سازمانهای دولتی کم رنگ بودن نظام نظارتی در این گونه سازمانهاست که با تقویت نظام نظارتی می توان ریشه بسیاری از تخلفات را خشکاند. به طور کلی تقویت نظامهای نظارتی در دو مقوله می تواند به کاهش تخلفات کمک کند.

● تقویت نظام نظارتی در منابع انسانی: در این بخش باید بر فرایند فعالیتهای انسانها مدیریت داشت. یعنی در عین حالی که برای خلاقیت آزادی عمل به نیروی انسانی داده می شود بایستی نظارت بر کار، فعالیت، فکر و فرایندهای کاری او داشت و وقتی فرایندهای کاری افراد مورد نظارت منطقی و جدی قرار گرفت نتیجه کار تضمین شده است و تخلف به حداقل ممکن خود می رسد.

● تقویت نظام نظارتی بر روی فعالیتهایی که به بخش خصوصی واگذار شده است: به لحاظ نبودن تجربه عملی و طولانی در امر خصوصی سازی نارسایی هایی در این مقوله به وجود آمده که یکی از آنها قوی نبودن نظام نظارتها بر مجموعه فعالیتهایی است که از بخش دولتی به بخش خصوصی واگذار شده است. عدم آشنایی ناظران بخش دولتی به وظایف خود، عدم آگاهی از فلسفه کار خصوصی سازی، سست بودن زمینه های دلسوزی، نارسایی تخصصی و فنی، تبانی با بخش خصوصی و بسیاری از عوامل دیگر در کم رنگ کردن نظام نظارتی نقش دارند که خود منشا بروز تخلفات است. بنابراین با تقویت نظام نظارتی تا حدود زیادی می توان زمینه های بروز تخلف را از بین برد.

#### نتیجه گیری

ارتقای سطح سلامت نظام اداری کشور

سازمان، شرح وظایفی است که برای افراد طراحی و تدوین شده است و این انضباط زمانی به معنای واقعی درونی می شود که افراد شناخت کافی و عمیقی از شرح وظایف خود داشته باشند. تجربیات نشان داده است که بسیاری از سوء تفاهمات و بروز اختلافات و یا تخلفات در افراد ناشی از عدم آگاهی عمیق و همه جانبه از شرح وظایف شغلی است. یعنی زمانی که شرح وظایف افراد در قالب بیانیه رسمی به آنها ابلاغ می شود ولی آموزشی در آن خصوص به کارکنان داده نمی شود افراد نمی دانند که چه کاری بایستی انجام دهند تا انتظارات مافوق و سازمان را برآورده کنند و کاری را انجام می دهند که فکر می کنند درست است ولی سازمان آن را مطابق با انتظارات خود نمی داند و این امر سبب بروز اختلاف و نارضایتی شده و پس از مزمن شدن تبدیل به تمارض، کم کاری، تمرد و تخلف می شود. بنابراین با آموزش شرح وظایف تا حدودی می توان از بروز بخشی از تخلفات جلوگیری کرد.

#### ۶- اجرای درست مقررات

ضوابط و مقررات سازمان برای ایجاد نظم و همناکردن عملیات سازمان لازم و ضروری است ولی گاهی اوقات ضوابط و مقررات منشا بروز تخلف می شود و آن زمانی است که ضوابط و مقررات ناقص اجرا و یا برای عده ای اعمال و برای عده ای دیگر نادیده گرفته می شود. براین اساس قوانین و مقررات که در سازمان و جامعه برای حل مشکلات و سالم سازی محیط تدوین می شود اگر خوب اجرا نشود مشکل ساز خواهد شد. بنابراین اجرای درست و به موقع آن موجب کاهش تخلفات در سازمان می شود.

#### ۷- تاسیس مرکز مطالعات

به وجود آوردن مرکز مشاوره صنعتی در موسسات تولیدی و صنعتی نقش محوری در جلوگیری از تخلفات بازی می کند. کارکردن در این گونه موسسات به لحاظ خشن بودن ماهیت کار موجب خستگی، فرسودگی و بروز اختلافات روحی و روانی شده که این گونه مسائل منشا بروز بسیاری از تخلفات سازمانی است. بنابراین مرکز روانشناسی صنعتی و سازمانی می تواند از طرق زیر در جلوگیری از تخلفات نقش ایفا کند.

● شناخت نقاط ضعف و قوت شخصی و عاطفی کارکنان و جهت دهی بدان؟