

## پرداخت های خارج از چارچوب در سازمان ها

امیرعباس یزدانی\*<sup>۱</sup>، حسنعلی آقاجانی<sup>۲</sup>

۱. گروه مدیریت، دانشگاه پیام نور، ساری

۲. گروه مدیریت بازرگانی و صنعتی، دانشکده علوم اقتصادی و اداری، دانشگاه مازندران

### چکیده

**زمینه:** سازمان های امروزی، حتی با برخورداری از رسالتی روشن و ساختاری کارآمد، جهت دستیابی کامل به اهداف، به نیروی انسانی توانمند و متعهد نیاز خواهند داشت. توانمندی و تخصص، مقوله ای است که طی فرایند گزینش و آموزش، قابل دستیابی می باشد اما موضوع تعهد و اخلاقیات در سازمان، نیازمند کار فرهنگی و توجه به هنجارهاست که امری پیچیده و حساس است.

پرسنل در محیط کاری دست به اقداماتی می زنند که در صورت عدم توجه و واکنش مناسب مدیریتی، نتایج نامطلوبی برای فرد، مسئول و حتی سازمان دربر خواهد داشت. مسئولین ناگزیرند این امور را شناسایی و تحلیل نموده، با اتخاذ عکس العمل مناسب، رفتار کارمندان را با اهداف سازمان همسو سازند. هدف پژوهش حاضر، شناسایی زوایای موضوع و ارائه راهکارهایی برای بررسی هنجارهاست.

**روش کار:** مقاله حاضر، با هدف بررسی موضوعی پرداخت های خارج از چارچوب در سازمانها، ضمن مروری مستند بر ادبیات موضوعی که در این رابطه ارائه شده، نتایج حاصل از تحقیقات در این رویکرد را، طی مطالعه موردی انجام شده در یک سازمان، تشریح و مورد بررسی قرار داده تا جوانب مختلف موضوع را در یک مورد عملی آشکار سازد. این پژوهش تلفیقی از مطالعات و تجربیات عملی است.

**یافته ها:** بر مبنای تجربیات و مطالعه موضوعی، الگویی جهت ارزیابی رفتار سازمان از منظر موضوع تحقیق ارائه گردید و واکنش مناسب مدیریتی در شرایط مختلف فرهنگی سازمان تعیین شد.

**نتیجه گیری:** اخلاقیات در تعالی رفتار سازمانی بسیار موثر بوده و در این راستا، سازمان ها نیازمند اعمال نظارت های مدیریتی بر رفتارهای فردی و هنجارهای گروهی می باشند. پرداخت های خارج از چارچوب، علیرغم معایب آن، مزایایی نیز دارد که بر مبنای الگوهای ارائه شده در پژوهش، می توان شرایط فرهنگی حاکم بر سازمان را از این منظر سنجیده و راهکاری متناسب با آن را در پیش گرفت.

**کلید واژه ها:** پرداخت های خارج از چارچوب، اخلاق سازمانی، رفتار سازمانی.

### سراغاز

آنهایند، ولی به آنچه که می گویند کمتر عمل می کنند. چه رسد به آنکه واقعاً معتقد به آن باشند. سازمانها معتقدند همان طور که تعهد سازمان به کارمند کاهش یافته، این انتظار وجود دارد که تعهد<sup>۱</sup> کارمند هم نسبت به سازمان کاهش یافته باشد (۱). در تشریح تاثیر اخلاقیات در رفتار سازمانی آمده که برای سازمان دهی مناسب

طبق تحقیقات صورت گرفته، رفتار کارکنان در سازمان می تواند متأثر از نگرش ایشان باشد، از این رو آگاهی از آنها برای مدیران سازمانها ضروری می باشد. مدیران علاقه مند به دانستن آن دسته از نگرش هایی هستند که با کار و سازمان مرتبط است؛ با وجودی که سازمانها هر روزه اذعان می کنند که کارکنان، بزرگترین دارایی

البته، کمال این که این تعهد را در تمامی کارکنان نهادینه سازیم. یکی از موضوعات رایج در سازمان ها، پرداخت وجوه خارج از چارچوب قوانین و مقررات سازمان است که اغلب بین یکی از اعضای سازمان و ارباب رجوع مبادله می شود و اصطلاح "پول چایی" برای آن رایج شده است. شاید بتوان گفت تعریف دقیقی برای این موضوع ارائه نشده و الگویی برای تحلیل آن ارائه نگردیده است که در این مقاله قصد آن است، موضوع پول چایی را از جوانب مختلف بنگریم و ضمن آشکار نمودن زوایای پنهان، آن را به عنوان یک معضل یا به عنوان یک راهکار تحلیل کرده و راه حلی برای این امر ارائه نماییم. در این خصوص با بررسی نامحسوس موضوع در شرکت صنایع چوب و کاغذ مازندران، نتایج و تجربیات جالبی حاصل شده، که در ادامه تشریح می شوند.

### بررسی رفتارهای سازمانی از منظر اخلاق

امروزه و در سازمان ها پیوسته شاهد کاهش و تعدیل نیروی انسانی و نادیده گرفتن انتظارات کارکنان هستیم. برخی کارکنان که خود را در تنگنا می بینند قوانین را زیر پا گذاشته و دست به اقدامات غیر اخلاقی می زنند. اعضای سازمان ها پیوسته خود را در وضعی مشاهده می کنند که می توان آن را، معماهای اخلاقی نامید، شرایطی که باید رفتارهای خوب و بد را تعریف کنند. مساله تفکیک بین خوب و بد تا حدی مشکل شده و نمی توان مرز بین این دو را بطور دقیق تعیین کرد (۵).

شاید نمودار سازمانی، اصلی ترین وسیله برای بیان انواع ارتباطات و فرایندهای موجود در سازمان باشد، اما نگاهی عمیق و واقع بینانه به سازمان ها، بیانگر آن است که بسیاری از ارتباطات دیگر در سازمان ها وجود دارد که هرگز به طور رسمی به تصویر کشیده

سازمان، بایستی روش هایی در نظر بگیریم که در عین اثر بخشی و کارایی، اخلاق گرایی نیز در آن نمود داشته باشد. در واقع، برای موفقیت در برنامه ریزی باید روی روابط انسانی و اصول اخلاق و رفتار انسانی کار شود. بایستی ابتدا معیار های رفتاری خاصی را با مد نظر قرار دادن اخلاقیات تعیین نماییم (۲). طبق تعریف، رفتار متعهدانه، رفتاری فردی و داوطلبانه است که مستقیماً به وسیله سامانه های رسمی پاداش، در سازمان طراحی نشده است، اما با وجود این باعث ارتقای اثر بخشی و کارایی عملکرد سازمان می شود (۳). مدیران سازمان ها در تلاشند تا با درک رفتار نیروی انسانی و پیش بینی واکنش های ایشان، ضمن نفوذ بر رفتار اعضا، از این قابلیت برای نیل به اهداف سازمان استفاده نمایند. مدیران بایستی الگوهای رفتاری افراد و هنجارهای گروههای کاری سازمان را شناسایی نموده و بتوانند پیش بینی کنند که در چه شرایطی، چه رفتاری از کارکنان سر خواهد زد (۴).

مقاله حاضر، با هدف بررسی موضوعی پرداخت های خارج از چارچوب در سازمان ها، ضمن مروری مستند بر ادبیات موضوعی که در این رابطه ارائه شده، نتایج حاصل از تحقیقات و تجربیات، در رویکرد مورد نظر، طی مطالعه موردی انجام شده در یک سازمان را تشریح نموده، مورد بررسی قرار می دهد تا جوانب مختلف موضوع را در یک مورد عملی، آشکار سازد.

### روش کار

همه نیروی انسانی یک سازمان، فاقد تعهد سازمانی کامل می باشند. رفتارهای متفاوتی از افراد سازمان مشاهده می شود که از نگاه سازمانی برخی مطلوب و برخی نامطلوب انگاشته می شوند و

عبارتی دیگر، فعالیت‌ها از حیث زمانی، بهبود پیدا می‌کند ولی در شکل دوم که حالت باج به خود می‌گیرد، عموماً نارضایتی خدمات‌گیرنده را به همراه دارد. ادامه یافتن و حالت عادت شدن موضوع، قبح عمل را از بین می‌برد و با عدم مهار و واکنش مناسب نسبت به آن از سوی سرپرست یا مدیر مربوط، سیر صعودی می‌گیرد و کار کردن در حیطه شغلی تعریف شده را زیر سایه خود قرار می‌دهد. این همان بعد مذموم پول چایی است و نیاز به ریشه‌یابی و بررسی دقیق دارد.

#### • حالت برنده - برنده

در برخی شرایط همانند بند الف، موضوع پول چایی نقش خود را به عنوان راهکار بازی می‌کند. به عنوان مثال، تصور نمایید که ساعت رسمی خدمات دهی تا ۱۴ بعد از ظهر است و آخرین ماشین که برای تخلیه مراجعه می‌کند، در ساعت ۱۳:۴۵ رجوع کند. در این حالت راننده ناچار به توقف اجباری به مدت یک شب می‌باشد که هزینه زیادی برای او در بر خواهد داشت (البته در صورتی که شرکت پول خواب بدهد برای سازمان نیز بسیار پر هزینه است)، در این موقع، موضوع پول چایی معمولاً از سوی خدمات‌گیرنده با شرایط بسیار خوب اعلام می‌شود و خدمات‌دهنده (راننده لیفتراک)، با توجه به اصرار و حتی اجبار راننده خدمات‌گیرنده، راضی شده و حتی گاهی استقبال می‌کند. در یک مثال کلی، آمده است که یک کارگر ممکن است نیازی به اضافه کاری و تا دیر وقت در محل کار ماندن نداشته باشد، اما با وجود این، برای بهبود امور جاری و تسهیل جریان کاری سازمان، بیشتر از ساعت کاری رسمی خود در سازمان می‌ماند و به دیگران کمک می‌کند (۶). در این شرایط ما وضعیت برنده-برنده را داریم و حتی علاوه بر طرفین موضوع،

نشده‌اند. هم روابط رسمی و هم روابط غیر رسمی بر نقش سازمانی افراد تاثیر می‌گذارند. با وجود این، معمولاً مدیران از اهمیت روابط غیر رسمی غافلند (۴). ارتباط میان اعضای سازمان با ارباب رجوع نیز برای خود، چارچوبی تعریف شده دارد ولی بسیاری از روابط خارج از حیطه شغلی است. مسأله "پول چایی" حاصل این ارتباط خارج از مقررات است. اساساً، در تعریف پول چایی، بیان شده که، پرداخت هر گونه وجهی از سوی عناصر خدمات‌گیرنده به عناصر خدمات‌دهنده، خارج از مقررات اداری و قوانین حقوقی و پولی سازمان، می‌باشد. توضیح اینکه، در تعریف برای میزان این مبلغ باید سقفی در نظر گرفت که شاید عبارت "مبالغی که مجموع روزانه آن، نهایتاً در حد درآمد روزانه فرد باشد" تا حدودی این موضوع را از بحث رشوه<sup>۲</sup> جدا کند. بحث رشوه که از رفتارهای شدیداً نکوهیده سازمانی است، مد نظر بحث نمی‌باشد. پول چایی، معمولاً در پایان ارائه خدمات تبادل می‌شود و شاید معادل آن هدیه باشد. به طور کلی، در وقوع این پدیده، دسته بندی زیر فرض است: الف - خدمات‌دهنده، تحت فشار خدمات‌گیرنده راضی به دریافت وجه می‌گردد و در عوض ناچار می‌شود تا در ازای خدمات معمولی، خدمات مازاد و جنبی را نیز ارائه نماید.

ب - خدمات‌گیرنده، تحت فشار خدمات‌دهنده ناچار به پرداخت وجه می‌گردد تا تأمین خواسته خود را تسهیل یا ممکن نماید. لازم به توضیح است در شکل اول که عموماً با رضایت طرفین همراه است تعریف این گونه می‌باشد که عناصر خدمات‌دهنده به طور معمول در حال ارائه خدمات می‌باشند، لذا با توجه به دریافت وجهی که از سوی خدمات‌گیرنده به ایشان اعطا می‌گردد، به عنوان یک عامل انگیزشی، زمان انجام وظیفه، کاهش می‌یابد. به

اغتشاش، کم کاری و ... در سازمان فراهم خواهد آمد. این همان صورت دوم قضیه است که نقش معضل را در سازمان بازی خواهد کرد.

### مطالعه موردی در یک کارخانه تولیدی

اغلب سازمانهای تولیدی دارای فرایندی تحت عنوان تخلیه و بارگیری می باشند که در شرکت مورد مطالعه، خدمات تخلیه و بارگیری توسط نیروهای درون سازمان انجام می گیرد و خدمات حمل بار به مجموعه صنعتی یا خروج بار توسط نیروهای پیمانکار یا متفرقه صورت گرفته و به عنوان قسمتی از نیروهای سازمان مطرح نمی باشند. از آنجا که کل موضوع، علی رغم اینکه در بخشهایی از مقاله به تمجید از آن می پردازیم، یک خلاف سازمانی محسوب شده و معمولاً بررسی آن به صورت محسوس فاقد نتیجه خواهد بود، به ناچار، به طور نامحسوس آنرا بررسی نمودیم. گاهی اوقات افرادی که ما فکر می کنیم وظیفه شناس هستند، ممکن است همیشه نوع دوست و فداکار نباشند و یا اینکه نوع دوستی و وظیفه شناسی، شیوه ای برای تحت فشار قرار دادن مدیران سازمان باشد. یعنی کارکنان سعی می کنند تا با انجام این اعمال بر روند تصمیم گیری مدیران سازمان برای ارتقا و یا اعطای پاداش به آنها تاثیر گذارند. در این حالت کارکنان سازمان از «سرباز خوب» بودن به «هنرپیشه خوب» برای سازمان تبدیل می شوند (۷) که این توضیح، گویای لزوم بررسی نامحسوس موضوع، جهت بالابردن صحت و دقت نتایج آن است.

در بررسی مورد مطالعه، بیشتر سعی نمودیم فضای کاری رانندگان خارج از سازمان و خدمات دهندگان فرایند تخلیه و بارگیری، با ماشین آلات سازمانی را که در یک بخش سازمان، ارتباط کاری پیدا کرده و می تواند موضع مناسبی برای تبادل پول چایی باشد،

شخص ثالث که در واقع خود سازمان است، نیز برنده سوم این تعامل می باشد. این بعد موضوع، از دید کلیه ذی نفعان، مطلوب قلمداد می شود و در پاره ای اوقات عدم دخالت یا واکنش سازمان نسبت به پول چایی و تلاش برای جلوگیری از برقراری آن در سازمان، جهت انتفاع از این موقعیتها است که به طور غیر مستقیم از آن بهره مند می شود.

### • حالت برنده - بازنده

در حالتی دیگر که پرداخت وجه با اصرار خدمات دهنده و اکره خدمات گیرنده انجام می گیرد، وضعیت ب بند قبل حاکم است. کل موضوع آن قدر ناپسند جلوه می کند که جای هیچ گونه جانبداری را باقی نمی گذارد. مشابه مثال قبل می توان اینطور به تشریح موضوع پرداخت که پایان ساعت کاری ۱۴ بعد از ظهر است و علی رغم وجود وقت کافی جهت رسیدگی به امور و ارائه خدمت به ارباب رجوع، خدمات دهنده به بهانه اتمام ساعت کاری سعی می کند با تحت فشار قرار دادن خدمات گیرنده، حتی به طور مستقیم و اعلام مبلغ قابل دریافت، مبلغی را دریافت نماید. جالب اینکه، این امر در ساعت کاری که عملاً فرد بابت کارکرد خود از سازمان حقوق می گیرد انجام یافته و برنده ظاهری آن خدمات دهنده خواهد بود و خدمات گیرنده بازنده ای است که به زعم خود از مشکلی دیگر که می تواند اتلاف وقت و ... باشد گریخته است. بازنده اصلی این رویداد، سازمان است که علاوه بر مخدوش شدن چهره اش در دید ارباب رجوع و جامعه و زیر سؤال رفتن اعتبارش، با گسترش این فرهنگ در میان سایر اعضا و شکل گیری هنجارهای گروهی در این رابطه، اختیار واحدها را به تدریج از دست داده است و به این ترتیب، موجبات بی نظمی، تنش،

### چه باید کرد؟

مدیر یک سازمان در مواجهه با موضوع پول چایی چه عکس العملی باید بروز دهد؟ واضح است که برنده - بازنده کاملاً نكوهیده بوده و نیاز به اعمال نظارت دقیق و واکنش مناسب از سوی مدیری مربوط دارد تا از گسترش آن جلوگیری به عمل آید. تبادل پول چایی در حالت برنده - برنده، مدیران مختلف واکنشهای مختلفی از خود نشان می‌دهند و البته عدم واکنش نیز، نوعی واکنش نسبت به موضوع خواهد بود.

۱- هر شاغلی از لحاظ دریافت حقوق، تابع قوانین داخلی سازمان می‌باشد، لذا در ازای فعالیتهای روزانه نیز مجاز به دریافت وجه نیست. اما اوقیتهای حاکی از آن است که اکثر نیروهای سازمان که در این بخشها از سطوح کارگری مشغول به کار هستند، حقوق دریافتی خود را ناعادلانه دانسته و چه بسا دریافت چنین وجهی را حق خود می‌دانند. با چنین دیدگاهی، در صورت مخالفت از سوی مدیر ارشد، صدور بخشنامه‌های بازدارنده و دستورالعملهایی برای رعایت اصول اخلاقی و ... به عنوان یک عامل ضد انگیزش، روند فعالیتها در این واحدها کند خواهد شد و نیز با انواع کارشکنی‌ها از سوی ذینفعان، ایشان به دنبال جبران و تلافی اقدامات برمی‌آیند.

۲- از سوی دیگر اگر با رویکرد نادیده انگاری، این موضوع طبیعی تلقی گردد، روند فعالیتها به گونه‌ای خواهد بود که نیروها سعی می‌نمایند تا در کوتاهترین زمان ممکن، تلاش‌های خود را به سرانجام برسانند (در نمونه مذکور، فعالیت تخلیه و نیز بازگیری مواد اولیه و محصول ماشین آلات نقلیه سازمان مورد بررسی قرار گرفته است) در این گونه مواقع، علی‌رغم خرابی دستگاهها، به جهت دستیابی به حداکثر پول چایی و عقب‌نماندن در رقابت با

مورد مطالعه قرار دهیم. این فرایند از سه بخش اصلی تشکیل می‌شود.

۱- ورود رانندگان (با بار برای تخلیه و یا خالی برای بارگیری)

۲- انتظار برای بارگیری یا تخلیه

۳- بارگیری یا تخلیه

در واحد مورد نظر، زمانی که تعداد نیروها قادر به پاسخگویی میزان خدمات مورد نیاز نباشند، طبیعتاً حجم انبوهی از کارها به صورت عقب افتاده مطرح می‌گردد. لذا فضا برای دریافت وجوه، توسط خدمات دهنده از خدمات گیرنده ایجاد می‌شود. اما اگر این واقعه در شرایط عادی، مجال وقوع پیدا کند، نشان از حضور افراد ناخلف و غیر متعهد در سمتهای خدمات دهی بوده و رویکرد سازمان باید شناسایی این افراد و حذف ایشان از سمتهای مهم باشد چرا که اندیشه دریافت وجه از خدمات گیرندگان باعث می‌شود که تحت هر شرایطی اولویت کارها با میزان و زمان دریافت وجه مرتبط گردد که نه تنها منجر به کاهش کیفیت انجام خدمات خواهد شد، بلکه اثرات اجتماعی فراوانی را نیز به دنبال خواهد داشت و ممکن است اعتبار سازمان، خدشه دار شود. در بررسی نمونه مورد مطالعه مشاهده گردید که به عنوان مثال در فرایند تخلیه کالا از ماشین، یک راننده خدمات دهنده مسئول و متعهد، تلاش می‌کند تا آسیمی به بدنه ماشین خدمات گیرنده حامل بار وارد نشود در حالیکه یک راننده غیر متعهد در صورت عدم دریافت وجه پول چایی با بی‌رغبتی اقدام به تخلیه یا بارگیری می‌نماید که ممکن است آسیبهای جدی و مخفی به وسیله نقلیه وارد شود و در اینجا معمولاً شخص خدمات گیرنده خود داوطلب می‌گردد تا برای پرهیز از این واقعه، رضایت خدمات دهنده را به هر طریق کسب نماید.

قوانین و مقررات سازمان در پیش گیرند. رفتار افراد، چیزی جز واکنش در مقابل محرکهای بیرونی نیست و به جای توجه به دنیای درونی انسان، باید رابطه میان انسان و محیط را مد نظر قرار داد (۸). با این حال راهکارهایی در مقابله با بخش نامطلوب پول چایی، برای مدیران وجود دارد که هر یک فراخور شرایط موجود و به صورت اقتضایی، قابل به کارگیری است که به اجمال می شمیریم.

- صدور بخشنامه های درون سازمانی و درون واحدی
  - ارائه دستورالعملهای رعایت اصول اخلاقی از سوی کارکنان و یا ارباب رجوع
  - برگزاری گردهمایی و کارگاههای آموزشی
  - استفاده از راهنمایان و روانشناسان برای حل مسایل اخلاقی و ارتقاء معنویت
  - چشم پوشی از خلافهای کوچک و قابل اغماض
  - شناسایی، گروه بندی و جدا سازی افراد تشنج آفرین جهت جلوگیری از تبانی
  - ارتقاء فرهنگ سازمانی و وجهه فردی
  - تقویت بنیه دینی \_ سازمانی در پرسنل
- سازمانها می توانند با ایجاد سامانه های منظم و منطقی برای ارائه پاداش به کارکنان، تا حد زیادی ایجاد رفتار متعهدانه را تسهیل کنند. تحقیقات نشان می دهد که افراد در کارهایی که احتمال دریافت پاداش وجود دارد، بیشتر مشارکت می کنند. به همین علت، توجه به سامانه های پاداش مؤثر و اقتضایی، توسط سازمان، در شکل دهی شهروندان خوب بسیار تأثیرگذار خواهد بود (۹). همچنین سعی می شود افراد واحدهایی را که به عنوان گلوگاه شناسایی شده اند به دو گروه افراد متعهد و سالم و افراد غیر متعهد و سرکش

سایر همکاران، گاه خود رانندگان اقدام به هماهنگی با واحد تعمیرات می نمایند تا در حداقل زمان ممکن نسبت به رفع خرابی ماشین آلات اقدام شود. آنچه که می تواند مذموم باشد، نگاه بیرون سازمانی به مجموعه است که منجر به برداشت های اجتماعی نامناسبی نسبت به سازمان می شود. البته در صورت عدم مهار و خروج از حیطة شغلی، این نادیده انگاری سبب می شود که خدمات دهندگان به تدریج، انجام وظایف خود را در درجه دوم اهمیت قرار دهند و به ارباب رجوعی خدمات دهند که پول چایی بیشتری می پردازد و یا به تدریج نرخ آن را افزایش داده و دامنه اجرایی را وسیعتر نماید.

بررسی واقع گرایانه به موضوع نشان داده که در صورت مخالفت با پرداخت پول چایی، اثرات منفی روانی و انگیزشی آن به وضوح قابل رویت و اثبات است. تجربه نشان داده حتی در سازمانهایی که مدیران آن با انواع ترفندهای ممکن سعی در مهار فضای موجود و جلوگیری از وقوع این گونه روابط دارند، نهایتاً ناموفق بوده اند. این ارتباطات یا از قبل موجود بوده که بسیار قوی بوده و غیر قابل گسستن است و یا در قالب برنامه ریزی جدید و به دور از چشم مسئولین اجرا می شود. حتی در شرایطی بسیار خاص، اعطای پول چایی به خدمات دهنده حالت اجبار به خود می گیرد.

### راهکارهای عملی

در واقع مدیران ناگزیرند با به کارگیری شیوه های بهبود سازمانی برای ایجاد تغییر در رفتار افراد (سطح فردی که شامل نگرش، شخصیت، ادراک، پنداشت و فراگیری است)، رفتار سازمانی را در جهت تامین منافع سازمان شکل دهند (۵). با اعمال انضباط، کارکنان ملزم می شوند که رفتاری معقول و مقبول و در چارچوب

تقسیم نمایند. البته شناسایی و دسته‌بندی افراد به این گروه‌ها، کاری بسیار مشکل و حساس است که با انجام یک تحقیق میدانی و به مرور زمان، امکان پذیر است. توصیه می‌گردد که افراد گروه دوم به تدریج با نیروهای گزینش شده گروه اول جایگزین و ترکیب شوند؛ چرا که در غیر این صورت باید منتظر حوادث خطرناک نظیر تبانی<sup>۴</sup> و ... باشیم. جابه جایی کالاها با دسته بندی به گروه‌های درجه یک و دو وقتی در گروه‌های غیر مسئول منشا ایجاد شبکه اختلاس خواهند شد. در اینجا، عمده بحث در قالب افراد گروه اول و موضوع پول چایی و تفکیک شده از موضوع رشوه مطرح می‌باشد.

### ارائه یک الگو ارزیابی سازمان

منظور از ارزیابی سازمان، فرایندی است که به وسیله آن، عملکرد سازمان در فواصل معین مورد بررسی و سنجش قرار می‌گیرد و هدف نهایی از ارزیابی عملکرد نیز افزایش کارایی و اثربخشی سازمان است و در این راستا لازم است نحوه فعالیتها و نتایج حاصل از آنها به طور همزمان، مد نظر قرار گیرد (۸). این موضوع بخشی از فراگرد بازرسی سازمان می‌باشد، که با نظارت بر جریان امور، پیگیری عملکرد و انجام اصلاحات در سامانه سر و کار دارد. معمولاً جهت ارزیابی عملکرد از روشهای نمونه‌گیری، مشاهده و مذاکره غیر رسمی، پیش بینی و یا گزارش گیری استفاده می‌شود (۴).

در الگو ارائه شده، برای هر یک از طرفین خدمات دهنده یا خدمات گیرنده، سه گزینه قابل انتخاب داریم که فراخور شخصیت فردی و نگرش هر یک از طرفین به موضوع پول چایی، می‌توان یکی را به وی اختصاص داد. بنابراین، نه حالت ممکن خواهیم داشت که هر یک تفسیر و شرایط خود را داشته و واکنش مقتضی خود را می‌طلبد. این سه گزینه عبارتند از:

۱ \_ اعتقادی به این موضوع ندارد.

۲ \_ برایش فرقی ندارد و نسبت به موضوع بی‌اعتناست.

۳ \_ نسبت به تحقق این امر اصرار دارد.

جهت جمع بندی، مطالب طرح شده در جدول ۱ ارائه شده و هر یک از خانه های جدول بر اساس نوع نگرش هر یک از طرفین در شرایط زمانی و مکانی موجود، امکان وقوع دارد که مطابق جدول قابل ارزیابی باشد و در ادامه به تشریح هر یک از شرایط می‌پردازیم.

جدول ۱: ارزیابی سازمان در تقابل با موضوع پول چایی

خدمات گیرنده (ارباب رجوع)			خدمات دهنده (سازمان)
اصرار دارد	فرقی ندارد	اعتقادی ندارد	
C2	A2	A1	اعتقادی ندارد
C1	B	A2	فرقی ندارد
A3	C1	C3	اصرار دارد

با استفاده از روش های مناسب و مقتضی، مانند پرکردن پرسشنامه توسط خدمات دهندگان و خدمات گیرندگان سازمان و یا بازرسی نامحسوس عملکرد ایشان و ... ، میزان متوسط گرایش آنها به موضوع پول چایی، در بخشهایی از سازمان که احتمال تبادل پول چایی در آنها می‌رود، قابل تعیین است. این دو، یکدیگر را در یکی از خانه‌های جدول فوق قطع خواهند نمود که یکی از حالات A یا B یا C را شامل می‌شود. در صورتی که در یکی از خانه‌های حالت A قرار گیرد، مدیریت با اعمال بی‌تفاوتی، سعی در انتفاع از موضوع به سود سازمان دارد و البته حالت A1 بسیار مطلوبتر بوده و به معنای این است که فرهنگ سازمان و مراجعین در رابطه با موضوع پول چایی، در سطحی مطلوب قرار دارد و در واقع طرفین در حیطه شغلی و مسئولیت خویش تلاش کرده و اگر تبادلی به

خود را می‌طلبید، به نتایج و راهکارهای جالبی برمی‌خوریم که می‌توان به صورت جدول ۲ دسته بندی و تشریح نمود.

ماحصل بررسی های انجام شده و تجربیات عملی به دست آمده، بیانگر نکاتی است که ذکر آنها در اینجا ضروری است:

- به شکل عادت درآمدن دریافت پول چایی از سوی کارمندان، به گونه‌ای که "هدف، وسیله را توجیه کند" دامی است که به تدریج، قبح عمل را از بین برده و بعد ارزشمند کار را مخدوش می‌نماید و نیازمند توجه است.

- بعد منفی و نقش معضل موضوع پول چایی معمولاً در سازمانهای دولتی به دلیل عدم امکان نظارت و بررسی، پررنگتر است اما در سازمانهای خصوصی که دست کارفرما در اخراج خاطیان بازر است، کمتر نمود دارد.

- باید هم‌رنگ جماعت شدن یک کارمند متعهد با افراد متخلف و نامتعهد را به حداقل رساند.

- نوبتی نمودن گروه های خدمات دهنده و یا تشکیل ترکیبی از گروه‌های اول و دوم، یک راهکار مؤثر در جلوگیری از تبانی است که گاه گاهی، باید سامانه گردش کارمندان را اعمال نمود.

- پاداش های روزمره، پول صبحانه و دریافت های منظم از این دست، به امید اینکه دیگر در پی دریافت پول چایی نباشند، تنها اثر موقت دارد ولی پرداخت پاداش عملکرد و یا بر اساس سختی کار، اثر بهتری دارد.

- نظارت مستقیم در نحوه عملکرد و زمان سرویس دهی، مانع از انتقال زمان توجیه دریافت پول چایی به سمت زمان انجام وظیفه می‌شود.

صورت پول چایی انجام می‌گیرد، حالت انگیزشی دارد. در حالت A2 مقداری گرایش به تبادل پول چایی در یکی از طرفین وجود دارد که در صورت عدم مهار، رفتار سازمانی را تحت تاثیر قرار خواهد داد ولی حالت A3 نیازمند مهار است چرا که با کوچکترین تغییر موضع از سوی هر یک، احتمال وقوع تنش بالا می‌رود. اگر در حالت B قرار گرفت، معمولاً تبدلی برقرار نیست و اگر هم باشد در حوزه بی‌تفاوتی بوده و تنش چندانی حاصل نمی‌شود. در صورت لزوم، مدیریت بایستی به ریشه‌یابی و ریشه‌کنی عوامل مخرب بپردازد تا از وقوع تنشهای احتمالی بکاهد. ارتقاء فرهنگ سازمانی منجر به حرکت از این سطح به سمت A1 خواهد شد که بسیار، مطلوب مدیران خواهد بود. سطح C بازرسی و واکنش مناسب مدیران را می‌طلبد. سازمان، دچار تنشهای فراوان به دلیل تفاوت زیاد بین فرهنگ خدمات‌دهندگان و خدمات‌گیرندگان خواهد بود و البته در حالت C2 سطح فرهنگ سازمان بالا است اما تله موجود سبب می‌شود که به تدریج خدمات‌دهنده سازمان، در اثر وسوسه و اغوای خدمات‌گیرنده، دچار لغزش شده و تمایل به دریافت پول چایی یابد. در حالت C3 شرایط بسیار نامساعد بوده و عدم مهار و واکنش متناسب، موجب کاهش کارایی واحد و از دست رفتن اعتبار سازمان خواهد شد. شرایط C1 در مجموع نامساعد بوده و تنشهای مختلف بین طرفین، گاهی به اعتبار سازمان لطمه زده و مدیریت ناچار به واکنش جهت جلوگیری از زوال، خواهد بود.

## نتایج و یافته‌ها

با بررسی دقیق الگوی ارزیابی رفتار، جمع بندی نکات مدیریتی عنوان شده و محور قرار دادن موضوع پول چایی که واکنش درخور



جدول ۲: شرایط سازمان و واکنش‌های مناسب مدیریتی

وضعیت	شرایط سازمان	واکنش مناسب مدیریتی
A1	سطح فرهنگ طرفین در تبادل پول چایی در عالی‌ترین وضعیت قرار داشته و بسیار مطلوبست	با توجه به بالا بودن سطح فرهنگ سازمان و ارباب رجوع نیازی به واکنش نمی‌باشد
A2	گرایش کمی به دریافت در یکی از طرفین وجود دارد و سطح فرهنگ کمی پایین‌تر از A1 است	واکنش چندانی نیاز ندارد ولی بازرسی و توجه مانع لغزش بیشتر و سبب تعالی می‌شود
A3	طرفین به تبادل پول چایی اصرار و تمایل دارند و سطح فرهنگ سازمان در پایین‌ترین سطح است	سازمان منتفع می‌شود ولی تلاش برای ارتقاء فرهنگ به سطوح بالاتر، لازم است
B	طرفین برای تبادل پول چایی در شرایط بی تفاوتی بسر می‌برند و تبدلات موجود بدون تنش است	عدم نیاز به دخالت مستقیم و تلاش جهت ارتقاء سطح فرهنگ سازمان به سمت A1
C1	سطح کلی فرهنگ سازمان و ارباب رجوع مناسب نیست و برخی از تبدلات نیز توأم با تنش است	صدور دستورالعمل‌های انضباطی و تلاش در جهت ارتقاء سطح فرهنگ به سمت A2 یا B
C2	سطح فرهنگ سازمان بسیار عالی است اما احتمال گرفتاری در تله موجود از سوی کارمندان وجود دارد	صدور دستورالعمل‌های انضباطی برای ارباب رجوع و تشویق و قدردانی از کارمند متعهد
C3	فرهنگ سازمان در پایین‌ترین سطح ممکن بوده و تبدلات، توأم با تنش زیاد انجام می‌گیرد	واکنش مناسب و به کارگیری دستورالعمل‌ها و آموزش‌های لازم جهت ارتقاء فرهنگ طرفین

## بحث و نتیجه‌گیری

امروزه شرکت‌ها دریافته‌اند که نظارت رفتار سازمانی نیروی انسانی و تقویت و ارتقاء فرهنگ سازمانی می‌تواند به طور فزاینده‌ای در افزایش کارایی و اثربخشی آنها مؤثر باشد و به همین دلیل شیوه‌های نظارتی خود را به نحوی متحول نموده‌اند که بتواند اهداف راهبردی شرکت را برآورده سازد. آشکار است که برای تحقق این امر، توجه به فرهنگ موجود و نحوه ارتباط بسیار مهم است و آگاهی از نگرش افراد و هنجارهای گروه‌های کاری دخیل در موضوع، مدیران را در اتخاذ تصمیم منطقی و مناسب یاری خواهد کرد. پیچیدگی‌های شخصیتی افراد، موضوعی است که فعالیت در حوزه نیروی انسانی را امری حساس و محتاج دقت و تامل می‌سازد. در واقع در پاسخ به هر عمل خوب یا بدی که از سوی

فرد یا افراد سازمان سر می‌زند، واکنش‌های مختلفی قابل بروز است که پاره‌ای از آنها کارساز و مفید بوده و برخی حتی مخرب می‌باشند.

آگاهی مدیران و مسئولین از جو سازمانی رایج و موضع‌گیری طرفین خدمات‌دهنده و خدمات‌گیرنده، در باره موضوع پول‌چایی در خصوص اتخاذ واکنشی اثربخش، ضروری است. الگوی ارزیابی ارائه شده، کمک شایانی به افزایش سطح آگاهی می‌نماید و جدول واکنش‌های مدیریتی، می‌تواند کلیت مسیری که می‌بایست در مقابله با آن در پیش گرفته شود، آشکار می‌سازد. جزئیات و نحوه برخورد مقام بالا نسبت به زیر دست، مطابق توان و سلیقه او، نگرش او نسبت به موضوع، شرایط اختصاصی قضیه و سیاستی که در قبال

۵. رایینز، استیفن پی. مبانی رفتار سازمانی. ترجمه علی پارسائیان و سید محمد اعرابی، چاپ پانزدهم، انتشارات دفتر پژوهش های فرهنگی. ۱۳۸۶، صص ۱۹، ۲۱، ۱۶۱.

6. Cropanzano R, Byrne SZ (2000). The Relationship of Emotional Exhaustion to Work Attitudes, Job Performance Rating, and Organizational Citizenship Behaviors, Fifteenth Annual Conference of Society for Industrial and Organizational Psychology in New Orleans.

7. Cohen A, Kol Y (2004). Professionalism and Organizational Citizenship Behavior, an Empirical Examination among Israeli Nurses. Journal of Managerial Psychology 19(4): 386-405.

8. سعادت اسفندیار. مدیریت منابع انسانی. چاپ یازدهم، انتشارات سمت. ۱۳۸۵، صص ۳۰۷، ۲۱۴.

۹. اسلامی حسن، سیار ابوالقاسم. رفتار شهروندی سازمانی.

ماهنامه تدبیر، سال هجدهم، شماره ۱۸۷، ۱۳۸۶.

۱۰. زاهدی شمس السادات. فرهنگ جامع مدیریت. چاپ اول،

تهران، انتشارات دانشگاه علامه طباطبایی، ۱۳۷۶.

مسأله و فرد توسط او به کار گرفته می شود، خواهد بود. به طور کلی می توان گفت که بر اساس شواهد موجود، تاثیر پول چایی در محیط کاری واحدهای درگیر از دید مدیریت، معمولاً با بی تفاوتی مواجه می گردد و مدیران ارشد، ترجیح می دهند خود را درگیر این حوزه ننمایند چرا که در عمل، تجربه نشان داده که کلیه اقدامات انجام شده برای جلوگیری از آن اثر بخش نبوده است؛ اما بررسی و مهار موضوع با زاویه دید جدیدی که ارائه شد، می تواند واکنش هایی را برانگیزد.

### واژه نامه

1. Organizational Commitment تعهد سازمانی  
رشوه عبارتست از پرداخت وجه یا ارائه مزیتی که موجب انجام دادن عملی غیر مجاز یا کسب حق و منفعتی غیر قانونی می شود بطوریکه اگر آن پرداخت صورت نمی گرفت، انجام دادن آن عمل ممکن نبود
2. Bribe
3. Collusion تبانی، توافق پنهانی، ساخت و پاخت

### منابع

۱. فرهنگی علی اکبر، حسین زاده علی. دیدگاه های نوین درباره تعهد سازمانی. ماهنامه تدبیر، سال شانزدهم، شماره ۱۵۷، ۱۳۸۴.
۲. استیسی رالف. تفکر استراتژیک و مدیریت تحول. ترجمه مصطفی جعفری و مهزیار کاظمی، چاپ اول، انتشارات رسا. ۱۳۸۴، ص ۱۴۷.
3. Castro CB, Armario EM, Ruiz DM (2004). The Influence of Employee Organizational Citizenship Behavior on Customer Loyalty. International Journal of Service Industry Management 15(1): 27-53.
4. رضاییان علی. مبانی سازمان و مدیریت. چاپ هشتم، انتشارات سمت. ۱۳۸۵، صص ۴۰۱، ۲۷۷، ۴۹۸.