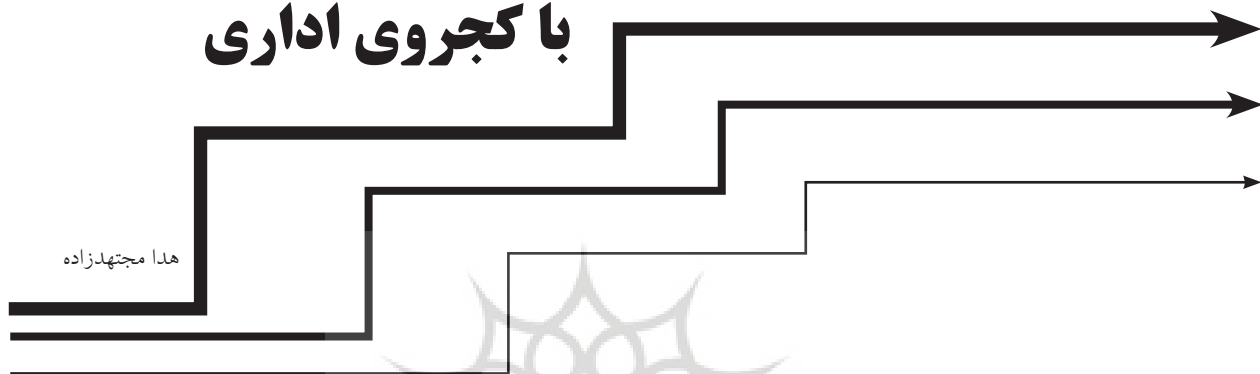


ارتباط سبکهای رهبری با کجروی اداری



هدا مجتهدزاده

چکیده

تجربه‌های به دست آمده از کشورهای مختلف، نشانگر این است که فساد امری پیچیده، پنهان و متنوع است. از این رو، مبارزه با آن نیز امری مستمر، طولانی و پیچیده باید باشد. فساد انواع مختلفی دارد که فساد مالی، اخلاقی، سیاسی و اداری از جمله مهمترین انواع آن است. فساد اداری از بعد اداری و سازمانی، عمدتاً ناشی از بی‌عدالتی‌های اجتماعی، اقتصادی و کاستیهای مدیریتی است. کاستیهای مدیریتی از جمله: کمبود تفویض اختیار، نبود مکانیزم کنترل همراه با اعتماد، بی‌توجهی به کارکنان، غیرمنطقی بودن و غیر قابل کنترل بودن دستورالعمل‌ها و... می‌توانند در ایجاد حس بی‌عدالتی نزد کارکنان و بروز فساد در ادارات و سازمانها موثر باشند.

از آنجا که کارمندان سازمانهای دولتی، به منزله افراد خانواده دولت محسوب می‌شوند و بروز فساد و کجروی در خانواده دولت مشکلی نیست که بتوان به سادگی از کنار آن گذشت و با توجه به آنکه کاستیهای ذکر شده از پیامدهای سبکهای آمرانه و استبدادی هستند، بنابراین با تأکید بر این نکته که فساد و کجرویهای اداری متأثر از نوع رابطه رهبران با کارکنان در سازمانهاست، در این مقاله سعی شده است به این معضل از دید مدیریتی نگریسته شود. بر این اساس، به ارتباط سبکهای رهبری بر مبنای مدل لیکرت (آمرانه-استبدادی، خیرخواهانه-مشورتی و مشارکتی) با کجرویهای اداری پرداخته می‌شود، تا شاید راهکاری برای کاهش فساد و کجرویهای اداری ارائه شود.

آسیبهای اداری در قالب جرائمی مانند اختلاس، رشوه‌گیری، جعل، کم کاری، به صورت کلی، با عنوان فساد اداری نامیده می‌شوند که پدیده جدیدی نیست و قدمتی به اندازه خود دولت دارد. اصولاً اختیارات و انحصاراتی که به طور طبیعی و اجتناب ناپذیر به مسئولان و کارمندان ادارات دولتی داده می‌شود، به طور بالقوه زمینه را برای انواع سوء استفاده‌ها فراهم می‌آورد.

فساد اداری و انواع آن

ریشه فساد (Corruption) از فعل لاتین Rumpere به معنای شکستن است. بنابراین در پدیده فساد، چیزی می‌شکند یا نقض می‌شود. در خصوص فساد اداری، اصولاً تعریفی قابل قبول همگان وجود ندارد و معمولاً به گونه‌های متفاوتی با موضوع فساد اداری برخورد می‌شود. برخی فساد اداری را سوء استفاده از موقعیت و جایگاه اداری برای مقاصد مشخص دانسته‌اند. گروه دیگری رشوه‌گیری و پنهان کاری را فساد نامگذاری کرده‌اند و عده‌ای نیز هر گونه ارتباط و رد و بدل کردن منابع و امکانات برای انجام امور غیر قانونی در سازمانها را فساد اداری تعریف کرده‌اند. اما آنچه در تمام این تعاریف مشترک است، نوعی هنجار شکنی و تخطی از هنجارهای اخلاقی و قانونی در عملکرد اداری و سازمانی است که در ادامه به برخی از آنها اشاره می‌شود: (فرجاد، ۱۳۷۷)

فساد اداری را معمولاً به انحراف از شیوه‌های قانونی انجام وظایف اطلاق کرده‌اند، اما به طور کلی هر گونه استفاده نامشروع از مقام و موقعیت شغلی نوعی فساد به شمار می‌آید. فساد، تاریخی به عمر دولتها دارد و در هر دوره‌ای از ادوار تمدن بشری وجود داشته است.

فساد اداری عبارت است از استفاده غیر قانونی از اختیارات اداری / دولتی برای نفع شخصی. در این تعریف، به طور ضمنی فرض شده است که مجموعه‌ای از قوانین و ضوابط مدون اداری وجود دارد که چارچوب فعالیتهای مجاز اداری را تعیین می‌کند، آنگاه هرگونه رفتار اداری

(نجاری، ۱۳۷۸).

از تعاریف مذکور چنین استنباط می‌شود که کجروی اداری، لازمه ظهور فساد اداری است که از آن می‌توان به عنوان زیر شاخه فساد اداری نام برد. به همین منظور در این مقاله واژه‌های کجروی و فساد اداری به یک منظور به کار رفته‌اند.

پیامدها و عوامل تاثیرگذار بر فساد اداری

کاهش اعتماد و وفاداری مردم نسبت به دستگاههای دولتی، تخصیص ناکارآمد منابع و استعدادهای، ازدیاد هزینه انجام گرفتن کارها، گسترش مشاغل کاذب و سوق دادن نیروی انسانی به سوی درآمدهای سهل الوصول، کاهش کارایی و اثربخشی و در نهایت کاهش بهره‌وری را می‌توان از جمله پیامدهای فساد اداری نام برد. (دفتر بررسیهای اقتصادی، شماره ۲۵) عوامل مؤثر بر فساد، پیچیده و گسترده است و در کشور های مختلف با روشهای متفاوتی بررسی می‌شود. می‌توان جمع‌بندی تحلیلهای مختلف از فساد را به این شرح فهرست کرد:

۱. عوامل اداری و مدیریتی:

فضای یا جو سازمانی و فرهنگ سازمانی، نقش انگیزشی مهمی در فراهم کردن زمینه‌های فساد اداری ایفا می‌کند. فقدان فرهنگ سازمانی قوی و دلبستگی و اهداف آن و نیز نبود شفافیت و پاسخگویی در فعالیتهای نظام اداری، از عوامل مهمی هستند که موجب بروز فساد اداری می‌شوند.

۲. عوامل فرهنگی و اجتماعی:

فساد در بستر فرهنگهای مختلف، تعاریف و شکلهای متفاوتی - از نظر ارزش و ضدا ارزش تلقی شدن - به خود می‌گیرد. ویژگیهای فرهنگی جوامع از جمله عناصر مؤثر در ایجاد و گسترش فساد به حساب می‌آید.

۳. عوامل سیاسی:

ساختارهای سیاسی - اجتماعی یک کشور، میزان قدرت و مسئولیت سیاستمداران را مشخص می‌کنند. متغیرهای عمده سیاسی که می‌توانند

**سبکهای استبدادی رهبری
با افزایش
احساس عدم امنیت شغلی،
ایجاد عدم تعهد نسبت به
سازمان و کاهش انگیزه آنها،
باعث تقویت احتمال بروز فساد
اداری در کارکنان می‌شوند**

که مغایر با این قوانین و انگیزه آن انتفاع شخصی باشد، فساد اداری تلقی می‌شود (حبیبی، ۱۳۷۵).

تعریفی که نسبت به سایر تعاریف ترجیح داده می‌شود، تعریفی از ساموئل هانتینگتن است. وی معتقد است: فساد اداری به مجموعه رفتارهای آن دسته از کارکنان بخش عمومی اطلاق می‌شود که در جهت منافع غیر سازمانی، ضوابط و عرف پذیرفته شده را نادیده می‌گیرند (هانتینگتن، ۱۳۷۰).

به عبارتی دیگر، فساد، ابزاری نامشروع برای برآوردن تقاضاهای نامشروع از نظام اداری است.

کجروی و تخلفات اداری

کجروی اداری، عبارت است از حرکت افراد خارج از چارچوب قوانین و مقررات دولتی. در واقع تخلف افراد از قوانین و مقررات دولتی به کجروی اداری تعریف شده است (جعفری، ۱۳۷۸).

هرگونه انحراف از شیوه‌های صحیح و قانونی انجام وظایف و استفاده نامشروع از موقعیت شغلی را تخلف اداری گویند

بر میزان فساد تاثیر بگذارد عبارت‌اند از :
۱-۳. نحوه تقسیم قدرت؛
۲-۳. میزان آزادیهای سیاسی؛
۳-۳. میزان ثبات سیاسی (معدنچیان، ۱۳۸۲).

رهبری

گروهی، رهبری را تأثیر گذاری بر افراد در انجام وظایفشان با میل و علاقه توصیف کرده‌اند. گروهی دیگر با تاکید بر روابط بین افراد، رهبری را نفوذ بر مرئوسان از طریق برقراری ارتباط با آنان برای تحقق اهداف سازمانی تعریف کرده‌اند (الوانی، ۱۳۸۶).

سبک رهبری

مطالعات رهبری می‌شیکان، یک برنامه تحقیقی در زمینه رفتار رهبری بود که تحت هدایت رنسیس لیکرت در دانشگاه می‌شیکان انجام گرفت. هدف از این مطالعه دست یافتن به یک الگوی رفتار رهبری بود که حاصل آن اثربخشی گروهی باشد. به عقیده وی، برقراری ارتباطات مطلوب، وسیله ای مؤثر در جهت ایجاد وحدت و یکپارچگی در کارکنان است. لیکرت چهار نوع سیستم مدیریت را پیشنهاد می‌کند:

۱. مدیریت آمرانه: در این سبک مدیران با خودرایی بسیار عمل می‌کنند و به زیردستان خود، هیچ اطمینان و اعتمادی ندارند. تصمیم گیری در سطوح بالای سازمان متمرکز است و ارتباطات از بالا به پایین است. این روش رهبری منطبق با تئوری X است؛ به این معنی که کارکنان ابزار تولید محسوب می‌شوند، بیشتر به نیازهای مراتب پایین کارکنان توجه می‌شود، نظارت و کنترل از نزدیک صورت می‌گیرد و انجام وظایف (وظیفه مداری) مورد توجه خاص است.

۲. مدیریت استبدادی- خیرخواهانه: در این سیستم، اعتماد و اطمینان نسبت به زیردستان، مانند رابطه خادم و مخدوم، توأم با نوعی مرحمت پدرانیه است. انگیزش با اعطای پاداش و گاهی با ترس و تنبیه همراه است. ارتباطات از پایین به بالا به حداقل ممکن محدود می‌شود. از عقاید و نظرات مرئوسان خیلی کم استفاده

روسا و مرئوسان، گسترده، دوستانه و توأم با اعتماد و اطمینان فراوان است. سازمان رسمی و غیر رسمی غالباً یکی است و همه کارکنان در جهت هدفهای سازمان تلاش می‌کنند (پاریزی، ۱۳۷۵).

تحقیق درباره فساد در ایران

برخی تحقیقات، به طور ضمنی یا نظری به موضوع فساد اداری در ایران پرداخته‌اند که در ادامه به برخی از آنها اشاره می‌شود:

- در تحقیقی از دکتر الوانی و دکتر جفره، که دربارهٔ ارائه یک الگوی نظری برای کنترل و مهار فساد اداری در کشور در سال ۱۳۷۷ انجام شد، این عوامل به عنوان علل اصلی بروز کجروی‌های اداری مشخص شدند:

ضعف مدیریت، احساس عدم تعهد و وفاداری نسبت به سازمان، احساس عدم امنیت شغلی، پیچیدگی و ضعف قوانین و مقررات موجود، نبود روابط غیر رسمی در سازمانها (الوانی و جفره، ۱۳۷۷)

- بررسی دیگری توسط سازمان بازرسی کل کشور در فروردین ۱۳۷۹ با عنوان بررسی کجروی‌های اداری و مالی در دستگاههای مشمول بازرسی، این دلایل را به عنوان عمده دلایل بروز تخلفات ذکر کرد:

بی انگیزه بودن کارکنان، تفویض اختیار بیش از حد معمول و خلاف قانون به مدیران، عدم توجه به مسائل و مشکلات شخصی کارکنان، ضعف سیستم‌های اداری، عدم ارتباط صحیح مدیران با کارکنان، اعمال سلیقه و برداشت شخصی از ضوابط توسط مدیران، ضعف مدیریت، عدم اعمال کنترل و نظارت مؤثر درون و برون سازمانی (دفتر بررسی و تحقیقات، ۱۳۷۹).

- در پژوهش دیگری توسط نجاری در سال ۱۳۷۸، علل تخلفات اداری به این شرح شناخته شد:

عدم ارتباط صحیح مدیران با کارکنان، بی‌انگیزگی کارکنان، عدم اعمال تقویت مثبت در سازمان، نارسایی در اعمال خود کنترلی، نارسایی در نظام پاداش و تنبیه، تبعیض بین کارکنان، تفاوت نگذاشتن بین کارکنان کوشا و غیر فعال

سبکهای مشارکتی رهبری، با افزایش رضایت شغلی، تعهد و وفاداری کارکنان به سازمان و ارضای نیاز قدر و منزلت در آنها، مانعی محکم در برابر فساد اداری هستند

می‌شود.

۳. مدیریت مشاوره‌ای: در این سیستم، مدیران، اعتماد و اطمینان قابل توجه ولی نه کامل به زیردستان دارند. تعیین خط مشی‌های کلی و تصمیم‌گیری‌های مهم در سطوح عالی سازمان صورت می‌گیرد و تصمیمات تخصصی در رده‌های پایین اتخاذ می‌شود. ارتباطات سازمانی در هر دو جهت بالا و پایین سلسله مراتب جریان دارد. از پاداش و مشارکت محدود و گاهی تنبیه برای انگیزش کارکنان استفاده می‌شود. تعامل بین روسا و مرئوسان با اعتماد و اطمینان متعادل همراه است.

۴. مدیریت مشارکتی: در این سبک مدیریت، اعتماد و اطمینان کاملی در تمام زمینه‌ها نسبت به کارکنان وجود دارد. از اندیشه‌ها و عقاید کارکنان به گونه‌ای سازنده استفاده می‌شود. ارتباطات، نه فقط از بالا به پایین بلکه به طور افقی و مورب نیز جریان دارد. انگیزش کارکنان بر مبنای مشارکت گروهی در تعیین هدفها، بهبود روشها و ارزشیابی چگونگی کار صورت می‌گیرد. در این نظام تعامل بین

نتیجه گیری

این مقاله از مجموعه مباحث مطروحه در خصوص کجروی‌های اداری و سبک‌های رهبری، چنین نتیجه می‌گیرد که بین کجروی و فساد اداری از یک سو و سبک‌های رهبری از سوی دیگر ارتباط تنگاتنگی وجود دارد.

در ادامه به بررسی تاثیر سبک‌های رهبری آمرانه و مشارکتی بر فساد اداری پرداخته می‌شود:

علل بروز تخلفات اداری کارکنان (از دید سازمانی):

- * عدم تعهد نسبت به سازمان؛
- * احساس عدم امنیت شغلی؛
- * بی انگیزه بودن کارکنان؛
- * نبود روابط غیر رسمی در سازمانها؛
- * عدم تناسب میان تفویض و مسئولیت؛
- * بی توجهی به مسائل و مشکلات شخصی کارکنان؛
- * ضعف سیستم‌های اداری؛
- * عدم ارتباط صحیح مدیران با کارکنان؛
- * عدم اعمال تقویت مثبت در سازمان؛
- * نارسایی در اعمال خود کنترلی؛
- * نارسایی در نظام پاداش و تنبیه؛
- * اثرات و پیامد سبک‌های رهبری.

(الف) پیامد سبک‌های آمرانه:

- * عدم احساس مسئولیت و تعهد در میان کارکنان، به دلیل وجود رابطه ای خشک و توأم با ترس که نارضایتی در کارکنان را به همراه خواهد داشت و در واقع بیانگر آن است که آنها بدون احساس مسئولیت و به گونه ای غیر متعهدانه به کار می‌پردازند (شعریون، پایان نامه)؛
- * بی‌انگیزگی، ناخشنودی شغلی و نبود تعهد به خاطر نبود فضای انسان دوستانه و کارمند نگر (کیت دیویس، ۱۳۷۰)؛
- * نبود وجدان کاری لازم به خاطر اعمال کنترل‌های خشک و رسمی و اعمال تقویت منفی (ستیرز و پورتر، ۱۳۷۲)؛
- * کاهش روحیه کارکنان به همراه عواملی همچون: تشویش، غیبت از کار، تأخیر در کار، ترک خدمت و نیز کاهش بهره وری

(ب) پیامد سبک‌های مشارکتی و مشورتی:

* تعهد و دل‌بستگی بیشتر افراد نسبت به اهداف سازمانی، انگیزش و رضایت شغلی بیشتر به دلیل درگیری و مشارکت کارکنان در تصمیم‌گیری (رابینز، ۱۳۸۰)؛

* رضایت شغلی بیشتر و افزایش بهره‌وری فرد و متعهد شدن فرد نسبت به سازمان، به خاطر درگیری کارکنان در تصمیم‌گیری‌های کاری؛

* احساس پیوستگی و امنیت و افزایش خشنودی به دلیل وجود سازمان غیر رسمی (کیت دیویس، ۱۳۷۰)؛

* تعهد بالای کارمندان در اجرای اهداف سازمانی به دلیل همسو بودن اهداف کارکنان با اهداف سازمان غیر رسمی، (علوی، ۱۳۷۱)؛

* وجود انگیزش بالادار کارکنان به واسطه توجه به اهداف شخصی کارکنان؛

* کارایی و اثربخشی بیشتر در تعیین هدفها و دستیابی به آنها به دلیل اعمال سبک رهبری مشارکتی (همان)؛

* ارضای نیاز قدر و منزلت، تشویق اعتماد، همکاری و وفاداری، تقویت روحیه کارکنان و افزایش رضایت و بازدهی به واسطه اعمال سبک‌های رهبری مشارکتی و مشورتی (کیت دیویس، ۱۳۷۰)؛

* وجود نیروی کار وفادارتر، درجه بالای انگیزه و کارکرد و خشنودی بیشتر شغلی به دلیل وجود فضای سازمانی انسان دوستانه و برازنده تر (همان)؛

* داشتن انگیزش برای انجام دادن کار رضایت بخش، بدلیل فرایند تقویت مثبت.

* کاهش ایستادگی در برابر اختیارات رسمی و افزایش روحیه کاری به واسطه سهم کردن زیردستان در اطلاعات و شرکت دادن آنان در تصمیم‌گیری‌های کاری.

با توجه به عوامل کجروی‌های اداری و نتایج مذکور در سبک‌های رهبری می‌توان استنباط کرد که سبک‌های رهبری آمرانه و استبدادی موجب افزایش فساد اداری در کارکنان، و سبک‌های مشورتی و مشارکتی، سبب کاهش فساد و کجروی‌های اداری در کارکنان می‌شود. □

۱. عباس زادگان، محمد (۱۳۸۳) فساد اداری، دفتر پژوهشهای فرهنگی.

۲. فرجاد، محمد حسین (۱۳۷۷) بررسی مسائل اجتماعی ایران: فساد اداری، اعتیاد، طلاق، تهران: اساطیر.

۳. حبیبی، نادر (۱۳۷۵) فساد اداری، انتشارات و تقی.

۴. هانتینگتون، ساموئل (۱۳۷۰) سامان سیاسی در جوامع دستخوش دگرگونی، ترجمه: محسن ثلاثی، انتشارات علم.

۵. جعفری، علی اکبر (۱۳۷۸) علل تخلفات اداری و نحوه برخورد با آنها، ارتقای سلامت نظام اداری، سازمان مدیریت و برنامه ریزی کشور، مرکز آموزش مدیریت دولتی.

۶. نجاری، رضا (۱۳۷۸) علل تخلفات اداری و چگونگی پیشگیری از آنها، ارتقای سلامت نظام اداری، سازمان مدیریت و برنامه ریزی کشور، مرکز آموزش مدیریت دولتی.

۷. بازشناسی مؤلفه های مؤثر بر اختلاس در ایران، دفتر بررسیهای اقتصادی، مجله مجلس و پژوهش، شماره ۲۵.

۸. معدنچیان، ابراهیم (۱۳۸۲) مبارزه با فساد اداری، تهران: پژوهشکده امام خمینی (ره).

۹. الوانی، مهدی (۱۳۸۶) مدیریت عمومی، نشر نی، چاپ سی و یکم.

۱۰. پاریزی، ایران نژاد و ساسان گهر (۱۳۷۵) سازمان و مدیریت از تئوری تا عمل، موسسه بانکداری ایران، بانک مرکزی جمهوری اسلامی ایران.

۱۱. علوی، امین ا. (۱۳۷۱) روانشناسی مدیریت و سازمان، مرکز آموزش مدیریت دولتی.

۱۲. الوانی، مهدی و منوچهر جعفری (۱۳۷۷) ارائه یک الگوی نظری برای کنترل و مهار فساد اداری، مجله اقتصاد و مدیریت، شماره ۳۶.

۱۳. دفتر بررسی و تحقیقات (۱۳۷۹) بررسی کجرویهای اداری در دستگاههای مشمول بازرسی، سازمان بازرسی کل کشور، معاونت برنامه ریزی.

۱۴. شعریون، منیرا، بررسی تطبیقی اثرهای روابط غیر رسمی و تعهد سازمانی کارکنان در کارایی دانشگاههای علامه طباطبائی و تهران، دانشگاه تربیت مدرس [پایان نامه کارشناسی ارشد].

۱۵. دیویس، کیت و جان نیو استورم (۱۳۷۰) رفتار انسانی در کار، ترجمه: محمدعلی طوسی، مرکز آموزش مدیریت دولتی، چاپ اول.

۱۶. ریچاردستیرز و پورتر (۱۳۷۲) انگیزش و رفتار در کار، ترجمه: علوی، مرکز آموزش مدیریت دولتی، چاپ اول.

۱۷. رابینز، استیفن (۱۳۸۰) رفتار سازمانی، ترجمه: علی پارسائیان، دفتر پژوهشهای فرهنگی.

هدا مجتهدزاده: کارشناس ارشد مدیریت دولتی و عضو هیئت علمی دانشگاه آزاد، واحد سوسنگرد