

## پیشگیری از جرایم شرکتی در پرتو الگوی مدیریت فرهنگ سازمانی

| حمیدرضا دانش ناری\* | استادیار گروه حقوق جزا و جرم‌شناسی، دانشکده حقوق و علوم سیاسی، دانشگاه فردوسی مشهد، مشهد، ایران

### چکیده

افزایش نرخ جرایم شرکت‌ها و شکست تدابیر پیشگیری کیفری به منظور کنترل نرخ جرایم این حوزه، توسل به راهبردهای پیشگیرانه غیرکیفری را در این حوزه اجتناب‌ناپذیر ساخته است. جرم‌شناسی سنتی در ارائه رهیافت‌های پیش‌گیرنده به دو قلمروی پیشگیری وضعی و اجتماعی توجه می‌کند. با این حال، این دو رویکرد در قلمروی پیشگیری از جرایم شرکتی با چالش‌هایی مواجه است؛ زیرا از یک‌سو، پیشگیری از جرایم شرکتی باید ناظر بر پیشگیری فعالانه باشد؛ در حالی که رویکرد پیشگیری وضعی منفعلانه می‌باشد و از سوی دیگر، در جرایم شرکتی این سازمان و شخص حقوقی است که به مثابه یک موجود زنده و پویا مرتکب جرم می‌شود؛ حال آنکه پیشگیری اجتماعی نظریه‌ای می‌باشد که برای اشخاص حقیقی وضع شده است. به همین دلیل، گذر از نظریه‌های سنتی جرم‌شناسی و توجه به نظریه‌های سازمانی، الگوهای پیشگیرانه جامع‌تری در این حوزه به دست می‌دهد. یکی از نظریه‌های مطرح‌شده در رشته مطالعاتی رفتار سازمانی، الگوی مدیریت فرهنگ سازمانی است که می‌توان آن را در قالب یک الگوی پیش‌گیرنده غیرکیفری معرفی کرد. براساس یافته‌های این پژوهش، الگوی مدیریت فرهنگ سازمانی، مدلی فرایندمحور می‌باشد که در مرحله ابتدایی، فرهنگ جرم‌زارا شناسایی می‌کند. سپس، تصویرسازی مطلوب سازمانی که همان فرهنگ قانون‌مندی است، براساس رویکردهای اخلاق سازمانی تعریف و شکاف میان فرهنگ مطلوب و فرهنگ موجود بررسی می‌شود. در نهایت برنامه‌های تغییر فرهنگ اتخاذ و اجرایی می‌شود تا فرهنگ مطلوب/ قانون‌مند محقق شود.

واژگان کلیدی: جرایم شرکتی، فرهنگ جرم‌زا، فرهنگ قانون‌مند، مدیریت فرهنگ سازمانی، تغییر فرهنگ.

## ۱- مقدمه

ازدیاد شرکت‌ها<sup>۱</sup> در قرن حاضر و به رسمیت شناختن شخصیت حقوقی برای آن‌ها توسط قانون‌گذاران کشورهای مختلف در کنار توسعه دامنه فعالیت آن‌ها موجب اهمیت این کنش‌گران اجتماعی شده است. با وجود این، برخی شرکت‌ها، مرتکب جرایم مختلف می‌شوند. شرکت‌های بزه‌کار با توسل به روش‌های مجرمانه، اموال و وجوه دیگران را به یغما می‌برند، منافع طلبکاران، سهام‌داران و مشتریان را در معرض تضییع قرار می‌دهند و موجب اختلال در نظم اقتصادی و رقابت سالم تجاری می‌شوند (عبدی، ۱۳۹۴: ۱۱). براساس همین واقعیت‌ها، جرم‌شناسی از اواخر نیمه نخست سده بیستم به مطالعه بزه‌کاری طبقه توانمند اقتصادی و متنفذ سیاسی - یقه‌سفیدها - و جرایم بنگاه‌ها و شرکت‌ها گرایش پیدا کرد (نجفی ابرندآبادی، ۱۳۹۵: ۱۵).

ساترلند جرم‌شناس آمریکایی به‌عنوان پیشگام این قلمرو، در اواسط سده بیستم پس از مطالعه جرم‌شناختی بزه‌کاری چند بنگاه، شرکت و مؤسسه اقتصادی، مالی، تولیدی، خدماتی و بانکی در آمریکا به این نتیجه رسید که ارتکاب جرم و تکرار آن در فرایند فعالیت‌های شرکت‌ها و مدیران و صاحبان آن‌ها امری رایج است (نجفی ابرندآبادی، ۱۳۹۱: ۱۲). پس از ساترلند، کلینارد و بیگر در پژوهش مهم خود در قلمروی شرکت‌ها در فاصله سال‌های ۱۹۷۵ تا ۱۹۷۶ و با مطالعه ۵۸۲ شرکت در ۲۴ ایالت آمریکا، به علت‌شناسی ارتکاب جرایم شرکتی پرداختند (Clinard and Yeager, 1980: 47). این پژوهشگران ضمن تبیین جرایم شرکتی، این اصطلاح را به دو دسته جرایم شغلی<sup>۲</sup> و جرایم سازمانی<sup>۳</sup> تقسیم کرده‌اند. به باور این دو، جرایم شغلی جرایمی هستند که توسط کارگران و علیه شرکت ارتکاب می‌یابد؛ درحالی‌که جرایم سازمانی جرایمی هستند که توسط کارگران و به نفع شرکت انجام می‌شوند (Clinard and Yeager, 1980: 47). هم‌زمان، ارمن و لاندمن نیز در اثر مشهور خود «انحراف سازمانی» جرایم شرکتی را به دو قلمروی جرایم شرکتی<sup>۴</sup> و سازمانی<sup>۵</sup> تقسیم کرده‌اند. به باور این متخصصان جرایم شرکتی همان جرایمی هستند که توسط کارگران و به نفع سازمان ارتکاب می‌یابند. در نقطه مقابل، جرایم سازمانی، جرایمی هستند که توسط کارگران و علیه سازمان رخ می‌دهند (Erman and Laundman, 1979: 32). با توجه به دو تقسیم‌بندی ارائه‌شده در دو کتاب مرجع در قلمروی انحراف سازمانی، مشخص می‌شود که براساس نظر کلینارد و بیگر، جرایم سازمانی، جرایمی هستند که در آن شرکت منتفع می‌شود؛ این درحالی است که همین جرایم در نظر

1- Corporates

2- Occupational Crime

3- Organizational Crime

4- Corporate Crime

5- Organizational Crime

ارمن و لاندمن موجب بزه‌دیدگی شرکت می‌شوند. با این حال، ساده‌ترین تعریف در این حوزه به‌نظر بریث‌ویت<sup>۱</sup> برمی‌گردد. به باور وی، جرم شرکتی رفتار نامناسب شرکت یا کنش‌گران آن است که با ضمانت‌اجراه‌های قانونی مواجه می‌شود (Braithwaite, 1984: 6).

با توجه به نظریه بریث‌ویت، باید توجه شود که کلینارد و ییگر و ارمن و لاندمن در تقسیم‌بندی‌های خود از جرایم شرکتی، تنها به جرایم له و علیه شرکت توجه کرده‌اند؛ در حالی که ممکن است برخی جرایم در حوزه‌های سازمانی ارتکاب یابند که نه به نفع شرکت و نه به ضرر آن باشند، اما جرم شرکتی محسوب شوند هم چون خشونت‌های میان‌فردی/ نزاع کارگران با یکدیگر. بر این اساس، می‌توان گفت که جرایم شرکتی در سه شکل مهم ارتکاب می‌یابد. دسته نخست، جرایم کارگران علیه یکدیگر، دسته دوم، جرایم کارگران علیه شرکت و دسته سوم، جرایم خاص شرکت‌ها.

در تحلیل علت‌شناختی جرایم خاص شرکت‌ها، ساترلند به این نتیجه رسید که «آسیب‌شناسی فردی و اجتماعی برای درک رفتارهای مجرمانه کافی نیست؛ زیرا نظریه‌های عمومی براساس شاخص فقر و وضعیت اجتماعی مطرح شده‌اند؛ حال آن‌که علت ارتکاب جرم ممکن است فراتر از این متغیرها باشد. براساس یافته‌های ساترلند، خاستگاه رفتار مجرمانه شرکت‌ها در متغیرهای فردی کنش‌گران سازمان نیست، بلکه در فرهنگ سازمانی<sup>۲</sup> است که فرد در آن بستر رفتار مجرمانه را می‌آموزد» (Sutterland, 1949: 250). فرهنگ سازمانی می‌تواند در نگرش کارکنان نسبت به رعایت قوانین کسب و کار هم به‌صورت منفی و هم به‌صورت مثبت اثر بگذارد. آنگاه که فرهنگ سازمانی به‌منظور کسب سود ارتکاب جرم را تجویز می‌کند، می‌تواند از فرهنگ سازمانی جرم‌زا<sup>۳</sup> سخن گفت. از این‌رو، فرهنگ سازمانی جرم‌زا ناظر بر فرهنگی است که گرایش به ارتکاب جرم دارد. در این بستر، یک الگوی اخلاقی و هنجاری در سازمان شکل می‌گیرد که براساس آن، ارتکاب جرم به‌عنوان یک ارزش و امر بهنجار تلقی می‌شود. نتایج پژوهش‌های صورت گرفته در جرم‌شناسی ثابت کرده است که فرهنگ برخی شرکت‌ها نه‌تنها از قوانین تبعیت نمی‌کند، بلکه نقض آن‌ها را در دستور کار قرار می‌دهد (Fleming and zyglidopoulous, 2009: 12). براساس نتایج تحقیقات انجام‌گرفته توسط اپل<sup>۴</sup> و همکاران نیز در میان برخی رویه‌های تجاری، نه‌تنها فرهنگ تبعیت‌پذیری از قانون وجود ندارد، بلکه برخی شرکت‌ها از قانون‌شکنی و نقض قوانین کیفری حمایت می‌کنند. به‌عبارت دیگر، فرهنگ سازمانی حاکم بر برخی شرکت‌ها، قانون‌گریز و مستعد ارتکاب جرم است (سیمپسون،

1- Braithwaite

2- Corporate/ Organizational Culture

3- Criminogenic Corporate culture

4- Appel

۱۳۹۶: ۵۴). در این شرایط، برخی شرکت‌ها به جای اتخاذ فرهنگ تبعیت از قوانین، با راهبرد فرهنگ مقاومت، در پی مقابله با قوانین برمی‌آیند و فرهنگ سازمانی جرم‌زا را شکل می‌دهند. یافته‌های مطالعات بسیار در نوشتگان جرم‌شناسی غربی، نقش فرهنگ سازمانی را در ارتکاب جرایم خاص شرکت‌ها تأیید کرده است.<sup>۱</sup>

با این حال، ارائه راهبردهای پیشگیرنده، متعاقب علت‌شناسی صحیح پدیده‌های بزه‌کارانه انجام می‌شود. از این رو با توجه به آنکه در جرم‌شناسی تجربی، نقش فرهنگ سازمانی بر ارتکاب جرایم شرکتی ثابت شده است، می‌توان نقش عامل فرهنگ سازمانی را به‌عنوان یک مبنای علت‌شناختی متقن پذیرفت و الگوی پیش‌گیرنده را بر آن اساس معرفی کرد.<sup>۲</sup> به همین دلیل، این مقاله درصدد است تا با گذر از رویکردهای سنتی پیشگیری وضعی و اجتماعی، با ارائه یک الگوی جامع در قلمروی مدیریت فرهنگ سازمانی، سازوکار پیشگیرانه جدیدی را در مورد جرایم خاص شرکت‌ها ارائه دهد. از این رو، نوآوری این پژوهش به نسبت سایر پژوهش‌های مشابه آن است که الگوی پیش‌گیرنده جرایم شرکتی را در قالب یک مدل فرهنگ سازمانی به‌عنوان یک راهبرد پیش‌گیرنده غیرکیفری و در راستای کنترل نرخ جرایم خاص شرکت‌ها معرفی می‌کند. بدین‌سان، تمرکز این پژوهش بر مراحل مختلفی است که در فرایند مدیریت فرهنگ سازمانی وجود دارد. بر این اساس، گام‌های فرایند مدیریت فرهنگ سازمانی در قالب شناخت فرهنگ موجود،

۱- برای مطالعه بیشتر در این زمینه ببینید:

Apel, R., Paternoster, R., Bushway, S.D., and Brame, R. A job isn't just a job: the differential impact of formal vs. informal work on adolescent problem behavior. *Crime and Delinquency*, 52, 2006, Braithwaite, John, *Corporate Crime in the Pharmaceutical Industry* (London: Routledge and Kegan Paul, 1984, Clinard, , Marshal B. Clinard and Peter C. Yeager, *Corporate crime*, the free press, 1980, Clinard, Marshal B, *Corporate ethics and crime*, sage publication, 1983, Dubrin, Andrew J, *Managerial deviance*, Mason pub, 1976, Erman, David and Richard Lundman, *Corporate and governmental deviance*, Problems of organizational behavior in contemporary society 1979, Fleming, peter and c.zyglidopoulos, *charting corporate corruption*, edward elgar publication, 2009, Graycar, Adam; Sidebottom, Aiden;. *Corruption and control: a corruption reduction approach*. *Journal of Financial Crime*, 19(4), 2012, Hojo, Hirofumi, *the corporate culture in a japanese bank: study of the changing organizational world* b.a. law, keio university submitted to the mit sloan in partial fulfillment of the requirements for the degree of master of science in management at the massachusetts institute of technology school of management, June 2005

۲- برای مطالعه بیشتر در این زمینه ببینید: شاملو، باقر و حمیدرضا دانش ناری (۱۳۹۷)، نقش فرهنگ سازمانی شرکت‌ها بر ارتکاب جرایم زیست‌محیطی: نمونه پژوهی کارخانه‌های مشهد، *فصلنامه مطالعات حقوقی شیراز*، ۱۰(۴)؛ شاملو، باقر و حمیدرضا دانش ناری (۱۳۹۷)، رابطه دوسویه ارزش‌ها و پیش‌فرش‌ها و فرهنگ سازمانی جرم‌زا، *مجله حقوقی دادگستری*، ۸۲ (۱۰۲).

تصویرسازی فرهنگ سازمانی مطلوب با توجه به اخلاق سازمانی، تحلیل شکاف فرهنگی، طراحی و اجرای تغییر فرهنگ، برنامه اجرایی تغییر فرهنگ و ارزیابی اثربخشی برنامه‌ها به‌عنوان برنامه‌های اجرایی راهبرد پیش‌گیرنده از جرایم شرکتی معرفی و در نهایت، برآمد حاصل از این پژوهش ارائه می‌شود.

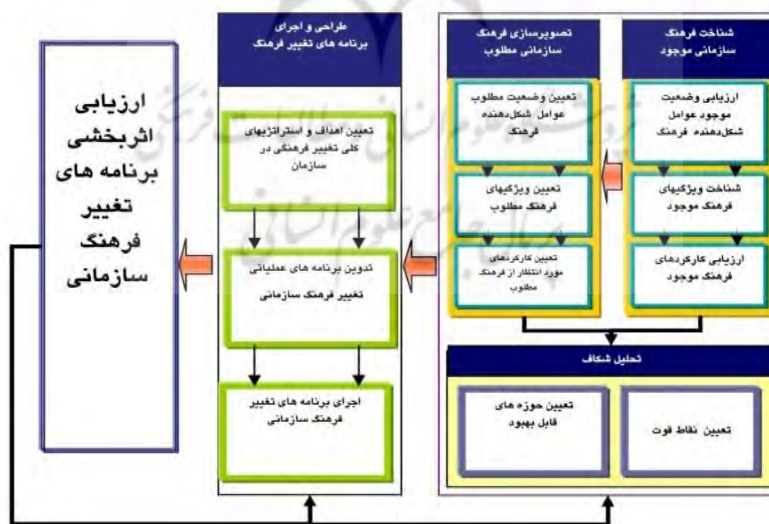
## ۲- الگوی پیشگیرانه مدیریت فرهنگ سازمانی

از مهم‌ترین چالش‌های جرم‌شناسی پیشگیری آن است که آیا رویکردهای پیشگیرانه سنتی که در قالب نظریه‌های پیشگیری وضعی و اجتماعی مطرح شده‌اند، در زمینه جرایم شرکت‌ها کاربرد دارند یا خیر؟ در شرایطی که شرکت‌ها جرایمی را علیه محیط زیست، مصرف‌کنندگان، کارگران، اموال تاریخی، میراث فرهنگی و ... مرتکب می‌شوند، اتخاذ تدابیر پیشگیری وضعی در مورد آن‌ها سالبه به انتفای موضوع است؛ زیرا تدابیر پیشگیری وضعی ناظر بر بزه‌دیده و شرایط خاصی است که در بستر آن تلاش می‌شود تا از طریق سخت‌سازی آماج مانع از ارتکاب جرم شد. از این رو، همان‌طور که راهبردهای پیشگیری وضعی به‌منظور پیشگیری از جرم توصیه‌هایی نظیر نصب دوربین‌های مداربسته، قفل، حفاظ و ... را برای جلوگیری از بزه‌دیدگی ارائه می‌دهد، در فرض ارتکاب جرایم شرکتی نیز این نظریه تنها می‌تواند راهکارهایی را برای پیشگیری از بزه‌دیدگی مطرح کند. بدین‌سان، پیشگیری وضعی ناظر بر اتخاذ تدابیری جهت پیشگیری از بزه‌دیدگی است و از آنجا که موضوع مدنظر این پژوهش ارتکاب جرایم شرکت‌ها علیه بزه‌دیدگان زیادی از جمله محیط زیست، میراث فرهنگی، مصرف‌کنندگان و مشتریان، سهام‌داران و ... می‌باشد، تدابیر پیشگیری وضعی تنها می‌تواند ایده‌هایی را برای بزه‌دیدگان بالقوه و بالفعل شرکت‌ها ارائه دهد و به همین دلیل، برای پیشگیری از ارتکاب جرایم شرکت‌ها به مثابه کنش‌گران فعال قادر به ارائه پیشنهادی نیست.

در نقطه مقابل، به‌نظر می‌رسد پیشگیری فردمدار که ناظر بر پیشگیری از بزه‌کاری است، بهتر بتواند در مورد جرایم شرکت‌ها کاربرد داشته باشد. با وجود این، چالش اصلی آن است که پیشگیری فردمدار که خود به دو دسته پیشگیری اجتماعی و رشدمدار تقسیم می‌شود، ناظر بر اشخاص حقیقی است. به‌عبارت دیگر، پیشگیری فردمدار با توجه به شاخص‌هایی چون آموزش، نقش خانواده، محیط و ... منبای خود را بر پیشگیری از ارتکاب جرم توسط اشخاص حقیقی بنیان نهاده است. این درحالی است که شرکت‌ها مستقل از کنش‌گران خود دارای ماهیت و حیات مستقل هستند و گرچه از مجموع افراد انسانی تشکیل شده‌اند، اما دارای شخصیت مستقل هستند. شاید به همین دلیل باشد که برخی اندیشمندان، جامعه معاصر را «جامعه سازمان‌ها» نامیده و سرنوشت انسان معاصر را گره خورده به سرنوشت و تحولات سازمان‌های نوین فرض کرده‌اند. بر همین اساس عده‌ای از متخصصان

سازمان‌ها را مستقل از شخصیت کارگران در نظر گرفته و در قالب استعاره‌هایی، سازمان‌ها را به مغز، ماشین، موجود زنده و ... تشبیه کرده‌اند (مشبکی، ۱۳۹۶: ۵). از این رو، امروزه نه تنها نظریه استقلال شرکت‌ها صرف نظر از شخصیت کنش‌گران و مدیران تأیید شده است، بلکه عده‌ای پا را فراتر گذاشته و بر این باورند که سرنوشت بیشتر افراد در دست سازمان‌ها است؛ زیرا هر یک متبوع سازمان مشخص هستند (سعادت، ۱۳۹۴: ۳۴).

بدین سان، برای ارائه الگوهای جدید که در پیشگیری از جرایم مبتنی بر سازمان دارای اثر باشند و شخصیت مستقل سازمان را مدنظر قرار دهند، باید از نظریه‌های سنتی مطرح شده در جرم‌شناسی عبور کرد و رهیافت‌های سازمانی را مدنظر قرار داد. یکی از این الگوها، مدل مدیریت فرهنگ سازمانی است. نخستین گام در مدیریت فرهنگ سازمانی، شناخت فرهنگ سازمانی می‌باشد. در این زمینه، در ابتدا فرهنگ موجود شناسایی می‌شود. در مرحله بعد، تصویرسازی مطلوب سازمانی انجام و باید‌ها و نبایدهای فرهنگ سازمانی در این بین مشخص می‌شوند. در مرحله بعد، مقایسه‌ای میان وضعیت موجود و وضعیت مطلوب - شکاف فرهنگی - صورت می‌گیرد. پس از شناسایی عمق شکاف فرهنگی، نوبت به تغییر فرهنگ سازمانی می‌رسد. طراحی مدل تغییر فرهنگ شامل مراحل و برنامه‌هایی کاربردی است. هم‌زمان، برنامه‌های کاربردی نیز در جهت تغییر فرهنگ سازمانی به کار می‌روند. در نهایت تغییر فرهنگ سازمانی، ارزیابی اثربخشی برنامه‌های تغییر فرهنگ سازمانی به‌عنوان یک امر مهم سنجیده می‌شود (رعنائی، ۱۳۸۶: ۷۴).



شکل ۱. فرایند مدیریت فرهنگ سازمانی (رعنائی، ۱۳۸۶: ۷۴)

## ۲-۱- شناسایی فرهنگ موجود

نخستین گام در راستای مدیریت فرهنگ سازمانی، شناخت فرهنگی است. نتایج مطالعات انجام گرفته در داخل و خارج ایران نشان می‌دهد که دوروش عمده برای شناخت فرهنگی وجود دارد. اولین مورد، روش استفاده از الگو است. پژوهش‌گران و سازمان‌های مشاوره‌ای کوشیده‌اند تا چارچوب مفهومی، الگوها یا ابزارهای اندازه‌گیری خاصی را برای شناخت و مدیریت فرهنگ سازمانی طراحی و ارائه کنند. در تمامی الگوهای شناخت فرهنگ سازمانی، یک چارچوب ارائه شده که محقق می‌باید در داخل آن حرکت کند و امکان حرکت بیرون از آن وجود ندارد. عمده مطالعات شناخت فرهنگی از این طریق و بر پایه مطالعات کمی بوده است. روش دوم، الگوی زمینه‌ای است که براساس آن، به دلیل منحصربه‌فرد بودن فرهنگ هر سازمان، از روش‌ها و ابزارهای کمی و کیفی در شناخت فرهنگ سازمانی استفاده می‌شود و از سه ابزار مشاهده، مصاحبه و پرسش‌نامه به منظور جمع‌آوری، تحلیل اطلاعات و شناخت فرهنگ سازمانی استفاده می‌شود؛ به نحوی که برای شناخت سازه‌ها از ابزار مشاهده، برای شناخت پیش‌فرض‌های بنیادی از ابزار مصاحبه و برای تأیید و سنجش متغیرهای مستخرج از مشاهده و مصاحبه از روش پرسش‌نامه استفاده می‌شود (Schein, 2004: 231). برای شناخت فرهنگ در این قلمرو، از آنجا که از یک سو، مدیران سازمان با توجه به پیشینه فرهنگی و ارزش‌های مدنظر خود فرهنگ را می‌سازند و آن را تقویت می‌کنند و از سوی دیگر، فرهنگ هر سازمان منحصربه‌فرد خود آن سازمان است، در ابتدا با مشاهده موارد ملموس و رؤیت‌پذیر هم‌چون نحوه پوشش کارکنان، چیدمان اداری، نحوه ارتباطات سازمانی و ... بخش قابل مشاهده سازمان درک می‌شود (Colleen and Theresa, 2008: 231). سپس از طریق مصاحبه با مدیران بخش مفروضات، ارزش‌های بنیادی و ارزش‌های موجود نیز شناسایی می‌شوند. پس از تعدیل و تأیید متغیرهای فرهنگی مستخرج از مشاهده‌ها و مصاحبه‌ها، پرسش‌نامه محقق ساخته دارای پایایی و روایی لازم ساخته و بین کارکنان توزیع می‌شود تا متغیرهای مستخرج شده آزمون شوند. پس از انجام تحلیل‌های کمی و آماری مناسب، متغیرهای فرهنگ سازمانی مشخص می‌شود و برای اطمینان و تأیید مجدد آن‌ها، با تعدادی از کارکنان با سابقه مصاحبه‌های نیمه‌ساختاربنندی ترتیب داده می‌شود تا نيمرخ فرهنگی سازمان به دست آید.

بدین‌سان باید گفت که شناخت فرهنگی برای پژوهش‌گران توأم با پیچیدگی‌های روش‌شناختی است. به عبارت بهتر، درک و شناخت دقیق فرهنگ سازمانی مستلزم آن است که پژوهش‌گر با روش‌های کمی و کیفی آشنا باشد و آن‌ها را به کار گیرد. با این حال، وابستگی پژوهش کمی به پژوهش کیفی، از چالش‌های اساسی است؛ زیرا در ابتدا محقق باید از طریق مصاحبه با مدیران،

پیش‌فرض‌ها، ارزش‌ها و هنجارهای موجود در یک سازمان را درک کند و براساس آن، پرسش‌نامه محقق ساخته را تنظیم کند. این درحالی است که در شرکت‌های دارای فرهنگ سازمانی جرم‌زا، مدیران اطلاعات واقعی از سازمان متبوع خود را در اختیار پژوهش‌گران قرار نمی‌دهند و هم‌زمان سعی می‌کنند تا از طریق تصویرسازی سازمانی، شرکت خود را موجه و قانون‌مند جلوه دهند. بنابراین، شناخت دقیق فرهنگ سازمانی برای ارائه الگوی مدیریت فرهنگ سازمانی در زمره مسائل بسیار مهم قرار می‌گیرد؛ زیرا شناخت فرهنگی، شامل شناسایی فرهنگ موجود و مطلوب و تحلیل شکاف میان آن‌ها می‌شود. با این حال، برای ارائه مدل پیشگیرانه مدیریت فرهنگ سازمانی باید مشکل شناخت دقیق فرهنگ سازمانی را حل کرد.

شاید یکی از راه‌حل‌هایی که در این حوزه به کار پژوهش‌گر آید، توسل به آمار جنایی باشد؛ بدین معنا که به موازات بالاتر رفتن نرخ جرایم ارتكابی توسط شرکت‌ها، فرهنگ سازمانی جرم‌زا در آن‌ها تقویت شود. براساس شواهد موجود در جرم‌شناسی، آمار جنایی به دو دسته آمار پلیسی و حقیقی تقسیم می‌شوند (walklate, 2005: 30). آمار پلیسی جرایمی هستند که بزه‌دیدگان پس از تجربه بزه‌دیدگی، اعلام جرم کرده و نهادهای پلیسی آن را ثبت کرده‌اند و آمار جنایی حقیقی گویای واقعیات پدیده‌های بزه‌کارانه در سطح اجتماع است (Tierney, 1996: 26). آمار پلیسی مجموع جرایم کشف، گزارش و ضبط شده توسط نیروهای این نهاد می‌باشد. با این حال، بدیهی است که تنها بخشی از جرایم به پلیس گزارش می‌شوند. جهت ثبت یک جرم در آمار پلیسی، آن رفتار باید توسط بزه‌دیده گزارش شود، پلیس آن را جرم انگارد و از این طریق در سامانه نهاد پلیسی‌گری ثبت گردد. تصمیم پلیس در خصوص پذیرش شکایت بسته به برداشت‌های فردی بزه‌دیده از اوضاع و احوال واقعه مجرمانه، احساس شهود در خصوص شدت جرم و تحلیل هزینه‌ها و منافع گزارش جرم است (دانش‌ناری، ۱۳۹۵: ۴۳). علاوه بر این، رفتار مورد شکایت، ممکن است در فرایند کیفری جرم قلمداد نشود یا تعریف جرایم خاص در طول فرایند تغییر کند. بر این اساس، مشخص می‌شود که آمار جنایی پلیسی با مشکلاتی همراه است. با توجه به آنکه آمار جنایی رسمی (پلیسی) قادر به ارائه تصویری جامع از وقایع مجرمانه نیست، آمار جنایی حقیقی، چهره کامل جرم در جامعه را نشان می‌دهد. با توجه به یافته‌های پژوهش‌ها، شمار جرایم در آمار جنایی حقیقی همواره بیش از آمار جنایی رسمی است. در کنار خلأهای آمار جنایی رسمی، مشکل دیگری که در ایران وجود دارد آن است که هیچ سازوکار مشخصی در مورد تفکیک میان جرایم اشخاص حقیقی و حقوقی وجود ندارد و این امر یکی دیگر از مشکلات روش‌شناختی برای شناخت دقیق فرهنگ سازمانی می‌باشد.



با وجود این، از آنجا که نمی‌توان براساس شنیده‌ها در مورد وجود فرهنگ جرم‌زا در یک شرکت قائل به این نظر شد که سازمان مورد اشاره مرتکب جرم می‌شود، به نظر می‌رسد که بهترین مسیر برای پژوهش‌گر به منظور شناخت دقیق فرهنگ موجود، توسل به رویه‌های غیررسمی برای به دست آوردن نرخ جرایم شرکت‌ها و به تبع آن، انجام مصاحبه‌های عمیق با کارکنان دارای سابقه بالا باشد. برای این امر نیز پژوهش‌گر، می‌تواند با رجوع به صنف هر شرکت از طریق رایزنی و تعهد به عدم انتشار نام شرکت‌های دارای بیش‌ترین نرخ جرم به اطلاعات غیررسمی دسترسی پیدا کند. چالش‌های مطرح‌شده ناظر بر زمانی است که پژوهش‌گران درصدد شناخت فرهنگی باشند؛ زیرا مدیریت فرهنگ سازمانی امری است که تابع نظر مدیران می‌باشد و مدیران بهتر از هر فرد دیگری، به پیش‌فرض‌های بنیادی سازمان متبوع خود آگاهی دارند. از این رو، چنانچه، فرایند مدیریت فرهنگ سازمانی توسط یک سازمان انجام شود، مشکلات روش‌شناسی مورد اشاره وجود نخواهد داشت.

## ۲-۲- تصویرسازی فرهنگ سازمانی مطلوب با توجه به اخلاق سازمانی

مسائل اخلاقی در زمره مهم‌ترین چالش‌ها و دغدغه‌های سازمان‌ها هستند؛ زیرا بیانگر تقابل بین عملکرد اقتصادی و اجتماعی است که در قالب تعهدات سازمان نسبت به دیگر ذی‌نفعان بیان می‌شود. منابع انسانی درست و کارآمد، دانش فنی و توان فناورانه، رضایت مشتری، سهم و جایگاه مطلوب در بازار، مشارکت سازمانی، مزیت رقابتی و ... در عملکرد سازمان مؤثر هستند. با وجود این، نقش عوامل یادشده در موفقیت سازمان‌ها همیشه یکسان نیست، بلکه وزن و اهمیت هر یک از آن‌ها بسته به هویت و وضعیت آرمان، اهداف و پیش‌فرض‌های بنیادی است (دانش‌ناری، ۱۳۹۷: ۱۷۶). اخلاق سازمانی به‌عنوان یک مفهوم علمی در غرب از نیمه دوم سده بیستم ظهور کرد و در سطوح فردی و سازمانی مورد توجه پژوهش‌گران قرار گرفت. براساس تعریف ارائه‌شده، اخلاق سازمانی عبارت است از مقررات، استانداردها، کدها و یا اصولی که دستورالعمل‌های لازم برای رفتارهای درست اخلاقی و وجدانی و همچنین درستکاری در شرایط خاص سازمان را فراهم می‌کند (مقیم، ۱۳۸۷: ۶۶). از این رو اخلاق سازمانی ابعاد مختلفی چون کاربرد ارزش‌ها و اصول اخلاقی، فرایند منطقی مطرح در اتخاذ تصمیمات اخلاقی و تصمیمات و رفتارهایی که منتج از فرایندهای سازمانی را دربرمی‌گیرد. نتیجه توجه به اخلاق سازمانی، شکل‌گیری سازمان‌های اخلاقی در کسب و کار خواهد بود. به عبارت بهتر، زمانی که اخلاق سازمانی با تأکید بر مفاهیمی چون مسئولیت‌پذیری، شفافیت و حکمرانی مطلوب سازمانی شکل گرفت، سازمان‌های به‌وجود می‌آیند که اخلاق‌مدار هستند و برای کسب سود به هر حربه‌ای متوسل نمی‌شوند. از این رو، سازمان‌ها تلاش می‌کنند تا اخلاقیات سازمان

را در قالب بیانیه‌ها یا نوشتار رسمی و راهبردی منتشر کنند که از آن‌ها به اصول اخلاقی، کد اخلاقی، منشور اخلاقی، عهدنامه اخلاقی، سند اخلاقی، مرام‌نامه اخلاقی، آئین اخلاقی و رفتارنامه اخلاقی یاد می‌شود. مدیرانی که از دغدغه‌های اخلاقی برخوردارند، تمامی همت خود را صرف تدوین الگوهای اخلاقی در سازمان متبوع خود می‌کنند و فهرستی از باید‌ها و نبایدهای اخلاقی را برای کارکنان فراهم می‌کنند (حنیفی، ۱۳۹۰: ۳۴). از این‌رو رفتارنامه‌های اخلاقی ابزارهایی هستند که می‌توانند خودکنترلی را در افراد افزایش دهند (آلبرشت، ۱۳۸۸: ۱۹۸). بدین‌سان، رفتارنامه‌های اخلاقی یکی از مهم‌ترین ابزارهای تحقق اخلاق حرفه‌ای است که نقش به‌سزایی در ارتقای مسئولیت‌پذیری و بیان محدودیت‌ها و ممنوعیت‌های رفتاری دارند (منفرد، ۱۳۹۱: ۶۳).

یکی از نمونه‌های جالب شرکت‌های تجاری اخلاقی، شرکت جانسن اند جانسن<sup>۱</sup> است. رابرت جانسن مؤسس این شرکت دارویی در سال ۱۹۳۵، اندیشه‌های اخلاقی این سازمان را فراتر از افق محدود سود سهام و منابع به‌صورت جهان‌بینی شرکت درآورد. در جهان‌بینی شرکت جانسون اند جانسون، اولویت با مشتریان، سپس با کارکنان و در نهایت با سهام‌داران است. جانسون بعدها و در سال ۱۹۴۳، متأثر از رویکرد مسئولیت‌پذیری اجتماعی، خدمت به مردم محل را نیز به‌شمار خدمات شرکت افزود (فرامرز قراملکی، ۱۳۹۴: ۱۴۱). بر این اساس، اولویت‌های مطرح‌شده در سیاست‌های کلی این شرکت در رفتارنامه اخلاقی مدنظر قرار گرفته است.

معتقدیم که در مرحله اول در برابر پزشکان، بیماران، بیمارستان‌ها، پرستاران و مادران مسئولیت داریم.
ارائه باکیفیت‌ترین محصول.
کاهش قیمت‌ها تا حد امکان.
دقت و فوریت در انجام سفارش‌ها.
معتقدیم در وهله دوم در برابر کسانی که با ما همکاری می‌کنند، مسئولیت داریم.
ایجاد احساس امنیت شغلی.
دستمزد کافی و عادلانه.
رسیدگی به شکایات و پیشنهادهای کارکنان.
اصل شایسته‌سالاری در ترفیع سازمانی.
معتقدیم در وهله سوم در برابر جامعه‌ای که در آن زندگی می‌کنیم، مسئولیت داریم.
تعهد به پرداخت مالیات و حمایت از نیکوکاری و نوع‌دوستی.

1- Johnson and Johnson

تعهد به ارتقای جامعه مدنی، بهداشت و آموزش و پرورش.
آگاه کردن جامعه در قبال رفتارهای سازمان.
وقتی این کارها انجام شود، سهام‌داران نیز از حق عادلانه برخوردار خواهند بود. ما متکی به خداوند بزرگ هستیم تا به یاری او وظایف و تعهدات را به بهترین صورت انجام دهیم.

جدول ۱. رفتارنامه اخلاقی شرکت جانسون اند جانسون<sup>۱</sup>

تأمل در رفتارنامه اخلاقی شرکت جانسون اند جانسون نشان می‌دهد که رفتارنامه دارای ابعاد مختلفی است و بر این اساس، می‌توان گفت که بیان نظام‌مند وظایف سازمان در قبال محیط داخلی و خارجی سازمان، خط‌مشی‌های اخلاقی سازمان را به وجود می‌آورد.

در شرکت نفت پاسارگاد که یک شرکت خصوصی ایرانی است نیز می‌توان نمونه‌ای از یک رفتارنامه اخلاقی را در سطح استانداردهای جهانی مشاهده کرد. منشور اخلاقی شرکت نفت پاسارگاد که در سال ۱۳۸۵ در این شرکت با همکاری گروه اخلاق حرفه‌ای دانشگاه تهران و با صرف زمان بالغ بر ۲۰۰۰ ساعت تدوین و به مورد اجرا گذاشته شد، ناظر بر چند نکته روشن است که اصول تعامل متقابل را تعریف کرده و حقوق طرفین تعامل را مدنظر قرار می‌دهد. بر این اساس شرکت نفت پاسارگاد «جامعه» را نخستین طرف تعامل خود دانسته و در چهارچوب آن خود را به حفظ منافع ملی و حقوق ملی، رعایت حقوق شهروندان، حفظ و حراست از محیط‌زیست، اعتلای مداوم کیفیت محصول صنعت قیر و احترام به همسایگان و کشورهای همجوار را سرلوحه منشور اخلاقی خود قرار داده است. در وهله دوم، مشتریان از نظر شرکت نفت پاسارگاد دارای حقوقی هستند که در قالب مصرف‌کنندگان نهایی چه در بازار داخلی و چه در بازار خارجی باید آن را رعایت و از تضییع حق مشتری به هر شکلی اجتناب کرد. کارکنان شرکت و مدیران نیز در سومین مرتبه منشور اخلاق حرفه‌ای شرکت نفت پاسارگاد گنجانده است؛ زیرا سازمان بدون رعایت حقوق حقه آن‌ها به طور کامل رعایت شئونات سازمانی و اجتماعی آن‌ها به پیشبرد اهداف و آرمان‌های خود موفق نخواهد شد. «تأمین‌کنندگان» مواد اولیه موردنیاز کارخانجات نیز در منشور اخلاق حرفه‌ای این شرکت جایگاه ویژه‌ای دارند؛ زیرا شرکت نفت پاسارگاد مواجهه صادقانه، صریح و توأم با احترام با آن‌ها، تسهیل ارتباطات و شفافیت و سلامت در معاملات را اصل مسلم روابط متقابل و دوجانبه می‌پندارد. احترام متقابل و حفظ حریم حرمت رقبا نیز از موارد مهمی است که در منشور اخلاق حرفه‌ای گنجانده شده و بر آن اساس اصولی رعایت شده است که همه کارکنان شرکت نفت پاسارگاد ملزم به اجرای آن هستند. علاوه بر این نکته سهامداران نیز که مالکان شرکت محسوب می‌شوند، دارای حقوقی هستند

1. <https://www.jnj.com/>

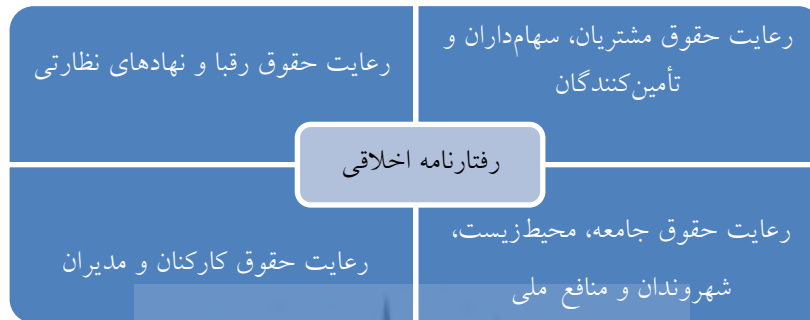
که از جانب مدیریت و کارکنان شرکت نفت پاسارگاد باید دقیقاً رعایت شود؛ زیرا همین سهامداران هستند که اعتماد خود را به مدیریت و کارکنان شرکت مبذول داشته و آن‌ها را مسئول ارتقای مداوم جایگاه شرکت نفت پاسارگاد و اعتلای نام پرازنده آن کرده‌اند (قراملکی، ۱۳۹۴: ۲۱۱).

با بررسی رفتارنامه اخلاقی شرکت نفت پاسارگاد به‌عنوان یک الگوی داخلی، می‌توان گفت که ابعاد مسئولیت اخلاقی در این شرکت به نسبت شرکت جانسون اند جانسون به طرز دقیق‌تری شناسایی شده است؛ زیرا در رفتارنامه شرکت نفت پاسارگاد بر حقوق نهادهای نظارتی، تأمین‌کنندگان و رقبا نیز توجه شده است؛ حال آن‌که این رویکردها در رفتارنامه شرکت جانسون اند جانسون جایی ندارد.<sup>۱</sup> با وجود این، مثال‌های عینی از رفتارنامه‌های اخلاقی، نشان می‌دهد که از یک‌سو، رفتارنامه‌ها

۱. در این زمینه می‌توان تجربه مؤسسه منحل مالی و اعتباری ثامن الحجج را نیز مطرح کرد. این مؤسسه که با پرداخت سودهای کلان مردم را به سوی خود جلب کرد، بعد از مدتی در بازپرداخت سپرده‌ها دچار مشکل شد و در نهایت توسط بانک مرکزی منحل شد. مدیرعامل این مؤسسه به موجب صدور حکم قطعی دادگاه، به دلیل اخلاقی در نظام اقتصادی کشور به پانزده سال حبس تعزیری محکوم شد. در منشور اخلاقی این مؤسسه منحل آمده بود که ۱ - مراجعه مردم به خود را نعمتی بزرگ می‌دانیم و همواره منتظر و پذیرای مراجعه‌کنندگان هستیم تا با خدمت به آنان به وظیفه انسانی و الهی خود عمل کرده باشیم. ۲- همواره خود را در جایگاه مراجعه‌کنندگان قرار می‌دهیم و با توجه به قوانین و مقررات تعاونی و همفکری با ایشان سعی خواهیم کرد رضایت آنان را تأمین کنیم. ۳- همواره با خلق خوش رعایت عدالت و انصاف با همکاران و مراجعه‌کنندگان رفتار نموده و از این راه موفقیت خود را تضمین می‌نماییم. ۴- ما بر آنیم که صداقتمان را با گفتار و کردارمان بر شما نمایان کنیم، باشد که مقبول افتد و در نظر آید. ۵- عنوان نمودن «رضایت مشتری» از جانب ما تنها بیان یک کلام زیبا نمی‌باشد، بلکه تلاش و تفکر بر آن و پیشی گرفتن از حد انتظارات، هدف ماست. ۶- براین باوریم که رضایت مشتری تنها زمانی مفهوم خواهد داشت که او در قلب خویش از ارائه خدمات ما راضی و در فکر خویش در پی زمانی دیگر برای دیدار مجدد با ما باشد. ۷- ما بزرگی را در طول بودن ساختار و پیکره سازمان خویش نمی‌دانیم بلکه بزرگی را در همراه بودن با کلیه مشتریان خویش می‌دانیم. ۸- زمان شناسی و حضور به موقع در محل کار را یک اصل می‌دانیم و تدابیری می‌اندیشیم که در صورت عدم حضور هر یک از ما، کار مراجعه‌کنندگان به درستی انجام شود. ۹- نهایت تلاش خود را به کار خواهیم برد تا با بهره‌گیری از اصول امانت‌داری از اموال، سپرده‌ها و وجوه مشتریان حفاظت نماییم و با تکیه بر شاخصه بهره‌وری در جهت تحقق اهداف مطلوب‌تر تعاونی و مشتری گام برداریم.

نکته جالب توجه در منشور اخلاقی این مؤسسه آن است که در این سند تنها به مشتریان توجه شده و سایر ذی‌نفعان مورد غفلت واقع شده‌اند. تکیه بیش از حد بر مشتری در سند اخلاقی فوق، معنادار است. تمامی آن‌چه که در منشور اخلاقی این شرکت تجاری آمده، نه تنها در عمل اجرا نشده، بلکه تمامی آن‌ها نقض شده است. این امر نشان می‌دهد که رفتارنامه اخلاقی ممکن است در برخی شرکت‌ها تزیینی و تبلیغاتی باشد و معرف واقعیت فرهنگ یک شرکت نباشد. در کنار آن، در رفتارنامه این شرکت از اصطلاحاتی هم‌چون نعمت بزرگ، وظیفه الهی و ... استفاده شده که

دارای ابعاد گوناگون و مهم هستند و از سوی دیگر، توجه سازمان‌ها به ابعاد مختلف مسئولیت اخلاقی با یکدیگر متفاوت می‌باشد. بدیهی است شرکتی می‌تواند به اخلاق سازمانی واقعی دست یابد که در رفتارنامه خود از بیان امور اخلاقی محض و شعارگونه فاصله گیرد و رویه‌های اجرایی را نیز در این حوزه به‌کار گیرد.



شکل ۲. الگوی جامع رفتارنامه اخلاقی

### ۲-۳- تحلیل شکاف فرهنگی

پس از شناسایی فرهنگ موجود و مطلوب، باید شکاف میان این دو فرهنگ و ویژگی‌های آن مشخص شود. تعیین این شکاف در کنار بررسی عواملی که بر شکل‌گیری فرهنگ سازمانی در شرکت مؤثر است، می‌تواند روشنگر این موضوع مهم باشد که چه جنبه‌هایی از فرهنگ سازمانی نیازمند تغییر است. این امر به‌طور مشخص از طریق شناسایی فرهنگ موجود و عوامل علی‌الثرگذار بر آن مشخص می‌شود. از این‌رو، در این مرحله شناسایی پادها و هست‌های سازمان امر بنیادی و ضروری می‌باشد.

چنانچه، در یک شرکت فرهنگ موجود حامی جرم باشد و فرهنگ مطلوب قانون‌مداری به‌عنوان نقطه ایده‌آل شرکت ترسیم شود، در اینجا باید از یک‌سو، عوامل مؤثر بر شکل‌گیری فرهنگ جرم را خنثی کرد و از سوی دیگر، فاصله میان فرهنگ موجود و مطلوب را شناسایی کرد. با این حال، مهم‌ترین راهبردهای مرحله تعیین شکاف فرهنگی شامل موارد زیر می‌شود:

۱- تعیین نوع فرهنگ غالب.

۲- تفاوت میان فرهنگ موجود و مطلوب.

جنبه قدسی و عبادی به رفتارنامه داده است؛ حال آن‌که در رفتارنامه‌ها باید بر اساس مسئولیت‌های اخلاقی در قبال گروه‌های مختلف ذی‌نفع، آن هم به صورت عینی و واقعی سخن گفت.

۳- میزان قدرت فرهنگ موجود.

۴- نقاط مشترک میان فرهنگ موجود و مطلوب

۵- تعیین نقاط ضعف

۶- تعیین نقاط قابل بهبود

## ۲-۴- طراحی و اجرای تغییر فرهنگ

در نهایت شناخت دقیق فرهنگ موجود و مطلوب و تحلیل شکاف میان این دو فرهنگ، نوبت به تغییر فرهنگ سازمانی می‌رسد. در این مرحله، فرض می‌شود که فرهنگ موجود - فرهنگ جرم - و فرهنگ مطلوب - فرهنگ قانون‌مداری - به طور کامل شناسایی و شکاف میان آن‌ها نیز تحلیل شده است. زمانی که در مرحله شناخت فرهنگی، مراحل مذکور سپری شد، باید فرهنگ سازمانی را تغییر داد. البته تغییر فرهنگ سازمانی کار آسانی نیست؛ زیرا ممکن است با مقاومت مدیران و کنش‌گران شرکت‌ها همراه شود. موانع تغییر فرهنگ سازمانی را می‌توان به موانع فردی و موانع سازمانی تقسیم کرد. موانع فردی شامل تصور غلط کارکنان نسبت به سیاست‌های جدید، عدم هماهنگی، ترس از دست دادن شغل، عادت به وضعیت و ... می‌شوند. در نقطه مقابل، موانع سازمانی وجود دارند. یکی از مهم‌ترین موانع سازمانی برای تغییر، اینرسی یا لختی سازمانی است. بدین معنای سازمان‌ها برای ایجاد ثبات از سازوکارهای درون‌سازمانی استفاده می‌کنند. سازمان‌ها در این شرایط، افرادی را به استخدام درمی‌آورند و مانع ورود برخی دیگر از افراد به جامعه می‌شوند، آن‌ها را در خلال فرایندهای جامعه‌پذیری با اهداف سازمان آشنا می‌کنند و بایدها و نبایدها را تعیین می‌کنند (رابینز و تیموتیای، ۱۳۹۰: ۸۶).

به نظر می‌رسد که حرکت از قانون‌شکنی به قانون‌گرایی در سازمان‌ها با مقاومت کنش‌گران شرکت همراه نباشد؛ زیرا ارتکاب جرم توسط کارگران نه تنها برای آن‌ها سودی ندارد، بلکه ممکن است موجب مسئولیت نیز شود. بر این اساس، مهم‌ترین عامل ممانعت در تغییر سازمانی، مدیران هستند؛ کمالینکه مدیران در کل فرایند مدیریت فرهنگ سازمانی تعیین‌کننده و ایفاگر نقش اول هستند. بدین‌سان، مخالفت مدیران با تغییر فرهنگ سازمانی ممکن است موجب حفظ فرهنگ جرم‌زا در شرکت شود. با این حال، تحت شرایطی ممکن است که مدیران نیز درصدد تغییر فرهنگ سازمانی جرم‌زا برآیند. در وهله نخست مدیران باید یک الگوی جدید و مطلوب را به‌عنوان یک نیاز برای خود شناسایی کنند - الگوی قانون‌مداری - و در ادامه با توجه به رشد نرخ جرم و ایجاد مسئولیت‌های مختلف حقوقی و اخلاقی، نیاز برای تغییر را احساس و به سمت اجرایی کردن برنامه‌های تغییر حرکت کنند. از این‌رو نخستین گام در تغییر فرهنگ سازمانی ارائه معنای تغییرات مهم به کارکنان

است. در این مرحله، مدیران شرکت به‌صراحت باید به این امر اذعان کنند که دیگر به‌دنبال ارتکاب جرم نیستند و می‌خواهند از طریق امور قانونی و با رعایت مسئولیت‌های اجتماعی به فعالیت تجاری بپردازند. در این شرایط، مرز میان رفتارهای مجاز و غیرمجاز مشخص می‌شود و شناسه‌های اصلی و اصولی که تشریح می‌کنند، فرهنگ به چه معنا هست و به چه معنا نیست، تعیین می‌شود. البته تغییرات سازمانی به معنای تغییرات در تمامی اجزای فرهنگ نیست؛ بلکه تنها آن بخش از فرهنگ تغییر می‌کند که حامی جرم است. در این مرحله باید به‌طور دقیق، مشخص شود که کدام بخش از اجزای فرهنگ سازمانی ثابت باقی می‌ماند.

## ۲-۵- برنامه اجرایی تغییر فرهنگ: تغییر رسالت سازمان

دنیل دنیسون استاد دانشگاه مدیریت بازرگانی میشیگان آمریکا با بیش از پانزده سال تجربه تحقیقاتی در بیش از هزار سازمان، به مطالعه فرهنگ سازمان‌ها پرداخته است. بر این اساس، فرهنگ سازمانی مدنظر وی متشکل از چهار رکن مشارکت، قابلیت سازگاری، انطباق‌پذیری و رسالت می‌باشد.



شکل ۳. مدل دنیسون

از نظر وی، رسالت مهم‌ترین ویژگی فرهنگ سازمانی است. بر این اساس، سازمان‌هایی که نمی‌دانند کجا هستند و وضعیت موجودشان چیست، معمولاً به بیراهه می‌روند. در نقطه مقابل، سازمان‌های موفق، سازمان‌هایی هستند که درک روشنی از اهداف و جهت‌گیری‌های استراتژیک خود دارند. به باور دنیسون، سه شاخص مهم مطرح‌شده در رسالت عبارت‌اند از: تعیین اهداف و مقاصد،

جهت استراتژیک، و چشم‌انداز (مختاران و دهدری، ۱۳۹۴: ۹۵). بدین ترتیب، می‌توان گفت که تعیین اهداف و مقاصد در واقع همان سیاست‌گذاری‌های کلان موجود در یک سازمان هستند. در این مرحله، فرهنگ سازمانی مشخص می‌کند که به دنبال چه هدفی در حرکت خواهد بود؟ از این رو، در مدل دنیسون در مرحله مأموریت است که فرهنگ سازمانی در معنای تام خود به وجود می‌آید و شاید به همین دلیل باشد که وی، بخش چهارم مدل خود را مأموریت نام می‌گذارد. در مدل دنیسون، فرهنگ سازمانی به تبع تعیین اهداف و مقاصد/سیاست‌گذاری‌های کلان شکل می‌گیرند. بنابراین جهت استراتژیک یک سازمان محصول سیاست‌گذاری‌های کلان و تعیین اهداف و مقاصد می‌باشد. در حالت بروز فرهنگ سازمانی جرم‌زا، کیفیت جهات استراتژیک ارتکاب جرم و مداخله در رفتارهای مجرمانه را تجویز می‌کند. اما در پرتو تغییر مفهوم رسالت و حرکت به سمت قانون‌گرایی، اهداف و جهات استراتژیک سازمان نیز عوض می‌شوند. در این شرایط، در سیاست‌گذاری‌های کلان و تعیین اهداف در کنار کسب سود، اصول تجاری و رقابتی سالم نیز لحاظ می‌شود.

به تبع تغییر مفهوم رسالت و توجه به اصول رقابت تجاری سالم، بحث مسئولیت‌پذیری سازمان‌ها به مثابه یک بحث بنیادی مطرح می‌شود. در سال‌های گذشته، به دلیل رشد روزافزون جرایم شرکتی و شکل‌گیری فرهنگ جرم‌زا در بطن ساختارهای حاکم بر برخی شرکت‌های تجاری، سطح اعتماد عمومی نسبت به واحدهای کسب‌وکار در بسیاری از کشورها کاهش یافته است. از این رو در تلاش برای کسب اعتماد مجدد مشتریان، امروزه مسئولیت‌پذیری به یک الگوی مناسب و غالب در حوزه‌های کسب‌وکار تبدیل شده است. این موضوع تا حدی دارای اهمیت می‌باشد که سازمان‌های بین‌المللی و اتحادیه اروپا، استانداردهایی را در این زمینه ارائه کرده‌اند. بنیاد مدیریت کیفیت اروپا نیز در مدل تعالی سازمانی خود، مسئولیت‌پذیری شرکت‌ها را به عنوان یکی از ارزش‌های هشت‌گانه خود معرفی کرده است (سپاسی و راهداری، ۱۳۹۲: ۲۳). مسئولیت‌پذیری شکل گرفته در بطن اخلاق سازمانی، قلمروهای وسیعی را دربرمی‌گیرد که از آن جمله می‌توان به رعایت حقوق مصرف‌کننده، مشتری، سهام‌داران، جامعه، رقبای تجاری، کارکنان، محیط‌زیست، اقتصاد و... اشاره کرد (صادق‌نژادنائینی، ۱۳۹۳: ۱۳۴). بر این اساس، مسئولیت‌پذیری یک منظومه مفهومی با واژگان شناختی متنوع و مرتبط است که با در نظر گرفتن جایگاه جامعه و محیط، با زبانی شفاف، گویا و پاسخگو با رویکرد اخلاق تجاری و چندبُعدی، متغیرهایی را برای نقش اجتماعی شرکت‌ها مورد توجه قرار می‌دهد و بر اصول اخلاق حرفه‌ای تأکید می‌کند. در این شرایط، تغییر رسالت یک سازمان با تأکید بر مسئولیت‌پذیری، گام نهایی برای تحقق پیشگیری از جرایم شرکتی است.



## ۲-۶- ارزیابی اثربخشی برنامه‌های تغییر فرهنگ سازمانی

مدیریت فرهنگ سازمانی، فرایندی بلندمدت است. به همین دلیل، مدیران سازمان، همواره به ارزیابی فرایند فرهنگ سازمانی و برنامه‌های پرورش آن می‌پردازند. این اقدام، به‌ویژه پس از اجرای تغییر فرهنگ بسیار مهم است؛ زیرا موجب علم به میزان اثربخشی آن‌ها می‌شود. در ارزیابی فرایند، ارزیابی نتیجه، متداول‌ترین نوع ارزیابی می‌باشد. در این رویکرد، نتایج به‌دست آمده با اهداف پیش‌بینی شده، مقایسه می‌شود (فرجیها، ۱۳۸۷: ۴۲). بر همین اساس، نظرات افراد و مشارکت‌کنندگان در مورد فرهنگ سازمانی، قبل و بعد از تغییر رسالت سازمان با یکدیگر مقایسه می‌شود. تفاوت معنادار در دو برهه زمانی مزبور، می‌تواند نشانه اثربخشی برنامه‌ها باشد. به‌منظور ارزیابی نتیجه، دسترسی به شاخص‌های معتبر و اطلاعات دقیق مخاطبان، پیش از اجرای برنامه‌ها ضروری است. بدین منظور، دسترسی به آمار جرایم ارتكابی در شرکت و نیز تعداد دفعات ارتكاب جرم توسط کنش‌گران پیش از اجرای تغییر رسالت سازمان، الزامی می‌باشد. برای ارزیابی برنامه تغییر رسالت، ضروری است با انتخاب جامعه گواه (شاهد)، که مشابه جامعه آزمودنی می‌باشد، اما در معرض برنامه‌ها قرار نگرفته است، اطلاعات به‌دست آمده از هر دو گروه، مقایسه شود. در ارزیابی فرایند، با مقایسه نرخ جرایم جامعه آزمودنی و گواه، یکی از شرایط زیرحادث می‌شود:

۱- نرخ جرم در هر دو جامعه افزایش یافته است: در این حالت، برنامه‌های تغییر رسالت سازمان شکست خورده‌اند.

۲- نرخ جرم در هر دو جامعه کاهش یافته است: در این حالت نیز تغییر رسالت فاقد اثربخشی می‌باشد؛ زیرا آمار جرم در هر دو جامعه کاهش یافته است. دلیل کاهش نرخ جرم در هر دو جامعه را می‌توان براساس شاخص‌هایی چون اخلاق‌مداری، احساس درونی یا ترس از مجازات توجیه کرد.

۳- نرخ جرم در جامعه آزمودنی به نسبت جامعه گواه کمتر باشد: در این حالت، می‌توان از اثربخشی تغییر رسالت سخن گفت. در این شرایط، اجرای برنامه‌های موردنظر با اثرگذاری بر فرهنگ سازمانی، فرهنگ تبعیت از قانون را به‌عنوان راهبرد اصلی شرکت، مورد شناسایی قرار داده است.

### نتیجه‌گیری

در شرکت‌های دارای فرهنگ جرم‌زا، نوعی عدم حساسیت نسبت به جرم وجود دارد؛ بدین معنا که سازمان، اعمال مجرمانه را به‌عنوان اعمال عادی و مباح می‌پندارد. در این شرایط، به‌طور مشخص فرهنگ سازمانی و متغیرهای مربوط به آن است که در تحلیل جرایم خاص شرکت‌ها دارای کارکرد است. به‌عبارت دیگر، در حالتی که شرکت از ارتكاب جرم منتفع می‌شود و برای دستیابی به اهداف خود از طریق جرم تلاش می‌کند، فرهنگ سازمانی شکل گرفته در شرکت حامی جرم است.

درخصوص پیشگیری از جرایم شرکت‌های تجاری از یک سو، به دلیل خلأ تدابیر پیشگیری وضعی و رشد مدار و از سوی دیگر، استقلال و شخصیت شرکت‌ها باید نظریه‌های سازمانی را مدنظر قرار داد. بر این اساس، الگوی مدیریت فرهنگ سازمانی به عنوان یک فرایند می‌تواند یک ابزار پیشگیرانه غیرکیفری در کنترل جرایم شرکتی باشد. نخستین گام در مدیریت فرهنگ سازمانی، شناخت فرهنگ سازمانی است. در این زمینه، در ابتدا فرهنگ موجود شناسایی می‌شود. در مرحله بعد، تصویرسازی مطلوب سازمانی انجام و باید‌ها و نبایدهای فرهنگ سازمانی در این بین مشخص می‌شوند. در مرحله بعد، مقایسه‌ای میان وضعیت موجود و وضعیت مطلوب - شکاف فرهنگی - صورت می‌گیرد. پس از شناسایی عمق شکاف فرهنگی، نوبت به تغییر فرهنگ سازمانی می‌رسد. طراحی مدل تغییر فرهنگ شامل مراحل و برنامه‌هایی کاربردی است. هم‌زمان، برنامه‌های کاربردی نیز در جهت تغییر فرهنگ سازمانی به کار می‌روند. متعاقب تغییر فرهنگ سازمانی، ارزیابی اثربخشی برنامه‌های تغییر فرهنگ سازمانی به عنوان یک امر مهم سنجیده می‌شود.

این فرایند در ابتدا با شناسایی فرهنگ جرم‌زا و تعیین فرهنگ مطلوب براساس رویکردهای اخلاق سازمانی درصدد تغییر افکار و ایده‌های موجود در شرکت برمی‌آید. در این شرایط، مرز میان رفتارهای مجاز و غیرمجاز مشخص می‌شود و شناسه‌های اصلی و اصولی که تشریح می‌کنند فرهنگ به چه معنا هست و به چه معنا نیست، تعیین می‌شود. در این حالت بر توانایی‌های اصلی، مأموریت منحصر به فرد و هویت سازمانی ویژه که مدنظر سازمان است، تأکید می‌شود. البته تغییرات سازمانی به معنای تغییرات در تمامی اجزای فرهنگ نیست؛ بلکه تنها آن بخش از فرهنگ تغییر می‌کند که حامی جرم است. در این مرحله باید به‌طور دقیق، مشخص شود که کدام بخش از اجزای فرهنگ سازمانی ثابت باقی می‌مانند.

در صورت دستیابی به فرهنگ سازمانی مطلوب نیز باید اقداماتی به منظور حفظ ارزش‌ها و الگوهای اساسی رفتار، صورت گیرد. برای مثال، وظایف مدیریت منابع انسانی می‌تواند اثر چشم‌گیری بر فرهنگ سازمانی داشته باشد. فرایند گزینش و استخدام، ملاک ارزیابی عملکرد کارکنان، برنامه‌های آموزشی، برنامه‌های توسعه زندگی شغلی و ترفیع‌ها باید متناسب با ارزش‌های اساسی سازمان باشد. سه اقدام اساسی که به‌طور ویژه در حفظ فرهنگ سازمانی مطلوب مهم هستند، عبارت‌اند از: نظام گزینش و استخدام، اقدامات مدیران و روش‌های جامعه‌پذیری. از این رو در فرض اثبات فرهنگ قانون‌مداری در پرتو ارزیابی فرایند، در نظام گزینش، باید به این مهم توجه شود. هدف اساسی نظام گزینش در وهله نخست، استخدام افراد متخصص است، اما در فرض وجود فرهنگ سازمانی قانون‌مدار، علاوه بر دانش تخصصی، متقاضیان باید به لحاظ اخلاقی و قانونی، شایسته

حضور در سازمان باشند. این امر، نه تنها موجب حفظ وضعیت مطلوب می‌شود، بلکه از ورود افراد قانون‌شکن و اثربخشی بر دیگر کنش‌گران جلوگیری می‌کند.



## منابع

## فارسی

- آلبرشت، هانس یورگ (۱۳۸۸)، «فساد و کنترل آن: نگاهی به پدیده فساد با رویکردی به اسناد بین‌المللی در زمینه پیشگیری و منع فساد»، ترجمه: مجید قورچی بیگی، فصلنامه اطلاع‌رسانی حقوق، سال هشتم، شماره‌های هفده و هجده.
- حنیفی، بهناز (۱۳۹۰)، نقش اخلاق حرفه‌ای در کاهش موارد اعمال حقوق کیفری اقتصادی، پایان‌نامه دوره کارشناسی ارشد حقوق اقتصادی، دانشگاه شهید بهشتی.
- دانش ناری، حمیدرضا (۱۳۹۷)، تحلیل جرم‌شناختی جرایم شرکت‌های تجاری در پرتو نظریه‌های فرهنگ سازمانی، رساله دکتری حقوق کیفری و جرم‌شناسی، دانشگاه شهید بهشتی.
- ریچارد ال (۱۳۷۹)، تئوری و طراحی سازمان، ترجمه: محمد اعرابی و علی پارسائیان، تهران: دفتر پژوهش‌های فرهنگی.
- رابینز، استیفن و جاج تیموتیای (۱۳۹۰)، مبانی رفتار سازمانی، ترجمه: محمد اعرابی و محمد تقی‌زاده، تهران: دفتر پژوهش‌های فرهنگی.
- رعنائی، حبیب‌الله (۱۳۸۶)، «مدیریت فرهنگ سازمانی، طراحی مدلی بر مبنای چارچوب ارزش‌های رقابتی»، فصلنامه علوم مدیریت ایران، دوره دوم، شماره ششم.
- متین، حسن (۱۳۹۲)، مدیریت رفتار سازمانی پیشرفته، چاپ پنجم، تهران: انتشارات آگاه.
- سپاسی، سحر و امیرحسین راهداری (۱۳۹۲)، ارائه چارچوب افشای مسئولیت اجتماعی اسلامی برای نظامی بانکی کشور، نخستین کنفرانس ملی توسعه مدیریت پولی و بانکی، تهران.
- سعادت، اسفندیار (۱۳۹۵)، مدیریت منابع انسانی، چاپ بیست و یکم، تهران: سمت.
- سیمسون، سالی (۱۳۹۶)، جرایم شرکتی، قانون و کنترل اجتماعی، ترجمه: حمیدرضا دانش ناری، نشر میزان.
- صادق نژاد نائینی، مجید (۱۳۹۳)، تحلیل جرم‌شناختی جرایم اشخاص حقوقی خصوصی: از علت‌شناسی تا پیش‌گیری، رساله دکتری حقوق کیفری و جرم‌شناسی، دانشگاه شهید بهشتی.
- عبدی، مهدی (۱۳۹۴)، مسئولیت کیفری اشخاص حقوقی در حقوق ایران و فرانسه، چاپ اول، تهران: انتشارات مجد.
- فرامرز قراملکی، احد (۱۳۹۴)، اخلاق سازمانی، چاپ دوم، انتشارات سازمان مدیریت صنعتی.
- فرجیها، محمد (۱۳۸۷)، رویکرد عقلایی به مداخله‌های عدالت کیفری، کارآگاه، دوره دوم، شماره چهارم.
- کامرون، کیم اس و رابرت کویین (۱۳۹۵)، عارضه‌یابی و تغییر فرهنگ سازمانی، ترجمه: آریا سروری، مرکز تحقیقات راهبردی دفاعی.
- مختاران، ماهرخ و رضا دهدری (۱۳۹۴)، شناخت فرهنگ سازمانی بر اساس مدل دنیسون در شرکت ملی پالایش پخش فرآورده‌های نفتی ایران، فصلنامه فرایند نو، شماره پنجاهم، صفحات ۹۵-۹۶.
- مشبکی، اصغر (۱۳۹۶)، سیمای سازمان، چاپ پنجم، تهران: انتشارات دانشگاه تهران.
- مقیمی، سید محمد (۱۳۸۷)، اخلاق سازمانی؛ جوهره فرهنگ سازمانی کارآمد، فرهنگ مدیریت، سال پنجم، شماره هفدهم.

- منفرد، محبوبه (۱۳۹۱)، پیشگیری از جرایم رایانه‌ای از گذر کدهای رفتاری رایانه‌ای، پایان‌نامه کارشناسی ارشد حقوق جزا و جرم‌شناسی، مؤسسه آموزش عالی شهید اشرفی اصفهان.
- نجفی ابرندآبادی، علی حسین (۱۳۹۱)، از جرم یقه‌سفیدی تا جرم اقتصادی، دیباچه در جرایم یقه‌سفیدی: رویکردی فرصت‌مدار، ترجمه: اسماعیل رحیمی نژاد، تهران: نشر میزان.
- نجفی ابرندآبادی، علی حسین (۱۳۹۵)، جرم‌شناسی در آغاز هزاره سوم، دیباچه در دانشنامه جرم‌شناسی، نجفی ابرندآبادی، علی حسین و حمید هاشم بیگی، کتابخانه گنج دانش، تهران: چاپ پنجم.
- نظام‌نامه پیمایش‌های بزه‌دیدگی (۱۳۹۵)، دفتر مقابله با مواد مخدر و جرم سازمان ملل متحد، کمیته اقتصادی سازمان ملل متحد برای اروپا، ترجمه: حمیدرضا دانش ناری، پلیس پیشگیری ناجا.

### انگلیسی

- Bernardin, H.J. (2003), **Human Resource Management: an experiential approach**. 3 th Edition. New York: Mc GrawHill.
- Braithwaite, John (1984), **Corporate Crime in the Pharmaceutical Industry** (London: Routledge and KeganPaul,
- Byars, L.I & Rue, L.W. (2008), **Human Resource Management**: 9 th Edition. New York: Mc GrawHill,
- Clinard, , Marshal B. (1980), Clinard and Peter C.Yeager, **Corporate crime**, the free press
- Colleen L. , & Theresa, K.. (2008), **Understanding the influence of organizational culture and group dynamics on organizational change and learning**. The Learning Organization. Vol. 15, No. 3
- Erman, David and Richard Lundman (1979), **Corporate and governmental deviance, Problems of organizational behavior in contemporary society** , the free press
- Fleming,peter and c.zyglidopoulous (2009), **charting corporate corruption**,edward elgar publication,
- Ivancevich, J. M. (2007), **Human Resource Management**. New York: Mc GrawHill
- Jamieson, Kathrine, **Corporate crime and organizational processes** (1999), PhD, state university of New York at Albany, Published by U.M.I
- Roberts, Gary E. and Pavlak, T. (1996), **Municipal government Personnwl Professional and Performance appraisal: Is there a consensus on the characteristics of an effective appraisal system?** Public Personnel Management, Vol. 25. No. 3, Fall
- Schein, Edgar.H (2004), **organizational culture and leadership**, Third edition, John Wiley & Sons, Inc, San Francisco
- Schein, Edgar.H (2009), **The Corporate Culture**, New and Revised Edition, John Wiley & Sons, Inc,
- Snell, S. A & Bohlander, G. W. (2007), **Managing Human Resources**. Thomson Publishing Company.
- Stone, Christopher D (1975), **Where the law ends: the social control of corporate behavior**: Waveland press
- Sutherland, Edwin (1949), **White-Collar Crime**, New York: Dryden Press
- Tierney, john (2009), **criminology, theory and context**, Second edition, First published 1996 by Prentice Hall Second Edition published by Longman.
- walklate, sandra (2005), **Criminology**, Routledge.
- Williams, dabson, walter (1989), **changing culture**, new organizational approaches.