

## عوامل تأثیرگذار بر سلامت نظام اداری در تحقق طرح تحول نظام اداری

سیدرضا صالحی امیری

عضو هیئت علمی دانشگاه آزاد اسلامی، واحد علوم و تحقیقات

نوریه شادالویی

دانش‌آموخته دکتری مدیریت و برنامه ریزی امور فرهنگی دانشگاه آزاد اسلامی،

واحد علوم و تحقیقات [nour1569@gmail.com](mailto:nour1569@gmail.com) (مسئول مکاتبات)

### چکیده

**مقدمه و هدف پژوهش:** نظام اداری کشور با وجود همه تلاش‌های صورت گرفته در جهت اصلاح آن همچنان فاقد کارایی و پاسخ‌گویی لازم است. یکی از علل اصلی آن، بی‌توجهی به ارزش‌های اسلامی و نقش بنیادین آن در تحول و سلامت نظام اداری است. از این رو، تحقیق حاضر درصدد تبیین عوامل موثر بر سلامت نظام اداری و رشد ارزش‌های اخلاقی در آن می‌باشد.

**روش پژوهش:** این پژوهش با استفاده از روش توصیفی-تحلیل است. جامعه و نمونه آماری این پژوهش شامل سازمان‌ها و نهادهایی می‌باشد که الگوی تحول اداری را انجام داده و یا در حال انجام می‌باشند.

**یافته‌ها:** با توجه به نتایج حاصل از تحلیل محتوی می‌توان چنین نتیجه گرفت که سلامت نظام اداری و رشد ارزش‌های اخلاقی در آن، از یک سو تحت تأثیر مبانی هستی‌شناختی و انسان‌شناختی حاکم بر باورهای افراد سازمانی است و از سوی دیگر تحت تأثیر عوامل سه‌گانه ارزشی، درون سازمانی و برون سازمانی است.

**نتیجه‌گیری:** با توجه به نقش بسزای نیروی انسانی بر سلامت سازمانی و نگرش دو بعدی به انسان، ضروری است اولاً با اصلاح نظام حقوق و دستمزد نیازهای مادی و معیشتی کارکنان را برطرف ساخت؛ ثانیاً با برنامه‌های آموزشی-تربیتی زمینه تحول درونی و پیشرفت معنوی کارکنان را فراهم آورد.

**کلید واژگان:** سلامت، نظام اداری، سلامت سازمانی، سلامت نظام اداری، ارزش‌های اخلاقی

## مقدمه

صورت می‌گیرد و پس از استخراج مؤلفه‌های تحقیق برای تحلیل داده‌ها از روش تحلیلی استفاده می‌شود. اکنون به تعریف مفاهیم اصلی مرتبط با موضوع می‌پردازیم.

## مفاهیم و اصلاحات

## ۱) سلامت

سلامت، در مقابل مفهوم بیماری، به معنی فقدان بیماری و نارسایی در یک ارگانیسم (موجود زنده) است. مفهوم عام از کلمه سلامت در مواردی -مانند بقا و سلامت نفس و نسل، بقا و سلامت عقل و تفکر و محیط- وجود قابلیت و توان فعالیت طبیعی برای تحقق اهداف طبیعی است. مرحله بعد از سلامت، رشد و تکامل یعنی به فعلیت درآوردن قابلیت‌ها و رسیدن به اهداف است.

## ۲) سلامت سازمانی

به عقیده پارسونز همه نظام‌های اجتماعی برای بقا، رشد و توسعه خود به حل چهار مشکل اساسی انطباق، دستیابی به هدف، یکپارچگی و نهفتگی نیازمندند. سلامت سازمانی عبارت است از: توانایی سازمان در حفظ بقا و سازی با بهبود این توانایی‌ها. برخی سلامت سازمانی را با بهداشت روانی در محیط کار مترادف دانسته و سازمان سالم را سازمانی می‌دانند که میزان افسردگی، ناامیدی، نارضایتی، کم تحرکی و فشار روانی کارکنان را به حداقل ممکن برساند. نیوال (۱۹۹۵) سلامت سازمانی را یک موضوع کلی می‌داند که با سه مجموعه فشار روانی، بهداشت روانی و اخلاق در سازمان‌ها در ارتباط است. (عباسپور، ۲۵۳)

برخی از صاحب نظران علوم رفتاری مدیریت مانند وارن بنیس، سلامت سازمانی را معیار عملکرد سازمانی شمرده‌اند. شبیه اندام سالم، سازمان سالم، تطبیق پذیر و در حال رشد است. (الوانی و دانایی فرد، ۱۳۸۸، ۳۵).

بی توجهی به خواسته‌های عمومی و فساد در نظام اداری، مشروعیت و کارآمدی دولت‌ها را در بلند مدت تهدید می‌کند؛ عامل شکست سازمان‌ها در محیط است و ادامه حیات و بقای آنان را با مشکل مواجه می‌سازد. اصلاح نظام اداری یکی از اقدامات اساسی برای تحول و توسعه کشورها به حساب می‌آید و بدون این مهم سایر برنامه‌ها و تلاش‌ها نیز به سرانجام نخواهد رسید. به همین دلیل دولت‌ها اقدامات فراوانی در جهت اصلاح و بهبود ساختار و تشکیلات اداری خود به منظور کارآمدی و پاسخ‌گویی بیشتر و همچنین کاهش فساد اداری انجام داده‌اند، از جمله: تحول در نظام حقوق و دستمزد، جذب و به کار گماری، ساده سازی ساختارها، شفاف سازی وظایف و اختیارات، کوچک سازی و کاهش تصدی گری دستگاه‌ها، تحول در نظام مالی، به‌کارگیری سازوکارهای نظارتی، ارزیابی عملکرد، تشویق کارکنان متعهد و تلاشگر و نیز قدردانی از آن‌ها و ارشاد و تنبیه افراد مختلف.

محقق در این نوشتار در پی یافتن پاسخ به این سؤال اساسی است که: عوامل موثر بر سلامت نظام اداری و رشد ارزش‌های اخلاقی در آن از دیدگاه اسلام کدام است؟

برای یافتن پاسخ این پرسش باید دیدگاه اسلام درباره هر یک از مؤلفه‌های ذیل و تأثیر آن بر سلامت نظام اداری تبیین شود:

-عوامل ارزشی موثر بر سلامت نظام اداری چیست؟

-عوامل درون سازمانی موثر بر سلامت نظام اداری کدام است؟

-عوامل برون سازمانی موثر بر سلامت نظام اداری چیست؟

در اجرای این مهم، در آغاز مطالعات نظری با استفاده از شیوه کتابخانه‌ای برای گردآوری داده‌ها

### ۳) نظام اداری

نظام اداری به مجموعه سازمان‌ها و نهادهای دولتی و عمومی اطلاق می‌شود که خدمات و کالاهای عمومی را ارائه می‌دهند.

### ۴) ارزش‌های اخلاقی

مراد از ارزش‌های اخلاقی، اعمال، افعال و رفتارهایی است که با اختیار از انسان صادر شود یا مبدأ آن‌ها فعل اختیاری باشد یا نتیجه امری ناشی از اختیار انسان باشد. (مصباح، ۱۳۸۰، ۱۴۲)

### ۵) ارتقای سلامت سازمانی

به هرگونه تلاش برای بهبود توانایی سازمان که موجب شود سازمان به درستی وظایف خود را انجام دهد و به اهداف خود نایل آید و همچنین پیشگیری از عواملی که سازمان را از اجرای وظایف و دستیابی به اهداف باز می‌دارد.

### مبانی نظری تحقیق

پیش از ورود به بحث اصلی مباحث ناظر به اداره امور دولتی در هر دوره مرور می‌شود، سپس عوامل موثر بر سلامت نظام اداری تبیین می‌گردد. اداره امور دولتی با پیدایش دولت‌ها از دوران کهن همواره وجود داشته و دارای ویژگی‌هایی به شرح ذیل است:

۱. شخصی بودن؛ یعنی به جای اینکه بر قانونی بودن و وفادار بودن به سازمان و حکومت استوار باشند، به فردی خاص مانند پادشاه یا وزیر وفادار بودند.

۲. اقدامات اغلب با فساد و سوء استفاده از اداره برای عواید شخصی همراه بود.

۳. یگانه راه استخدام شدن، توسل به حامیان و خویشان و دوستانی بود که در صدر امور قرار داشتند، خرید مشاغل و مناصب مانند خرید حق جمع آوری عوارض گمرکی و مالیات‌ها بود و هیچ

عده‌ای نیز سلامت سازمانی را وضعیتی می‌دانند که کلیه عوامل سازمان قابلیت تأمین اهداف سازمان را به طور مطلوب داشته باشند و بتوانند انحراف از هنجارهای اداری و قانونی و موانع اهداف سازمانی را در اسرع وقت شناسایی و تدابیر لازم و به هنگام را برای رفع آن‌ها لحاظ نمایند. برخی نیز سلامت سازمانی را به معنای تبعیت از هنجارهای اخلاقی و قانونی در عملکرد سازمانی و شغلی دانسته‌اند، که در مقابل آن، فساد اداری است و به معنای هنجارشکنی و تخلف از هنجارهای اخلاقی و قانونی و سوء استفاده از موقعیت و جایگاه شغلی و اداری برای مقاصد غیر از خاستگاه اصلی و قانونی برای منفعت شخصی یا گروهی است.

لایدن در خصوص سلامت سازمانی می‌نویسد: سلامت سازمانی مفهوم جدیدی نیست که فقط شامل توانایی سازمان برای اجرای وظایف به شکل موثر شود، بلکه توانایی‌های نظام را برای رشد، شکوفایی و بالندگی بهبود می‌بخشد. در یک دستگاه سالم، مدیرانی با سواد به تمام معنا و متعهد و کارکنانی وظیفه شناس با روحیه بالا وجود دارند که کار خود را دوست دارند و افرادی موثر و سودمند هستند که مایه پویایی سازمان می‌شوند. برخی نیز سلامت سازمانی را به توانایی سازمان در تصمیم‌سازی و تصمیم‌گیری‌های درست، بجا و مناسب تعریف کرده‌اند. سازمان‌های سالم به عنوان موجودات زنده و پویا در محیط می‌توانند پدید آیند و با فراهم شدن امکانات لازم و کافی رشد کنند، توسعه یابند و از طریق ارائه کالا و خدمات سالم و ارزنده باعث تأمین نیازهای محیطی و تسهیل فرآیند رشد و شکوفایی جامعه شوند.

تضمینی برای شایستگی اشخاص استخدام شده وجود نداشت. (اون هیوز ۱۳۷۷، ۳۷)

### نظام تاراج اداره

در قرن ۱۹ نظام اداره با استنتاج از گفته «غنائم به طرف پیروز تعلق دارد» در ایالت متحده آمریکا متداول بود. بعد از برگزاری هر انتخاباتی از پایین‌ترین سطح تا سطح ریاست جمهوری، همه شغل‌های اداری به اعضا و طرفداران حزب برنده واگذار می‌شد و مزایای اداره امور دولتی، مانند حمایت و مزایای مستقیم، به طور قانونی به حزب برنده انتخابات تعلق داشت. چنین نظامی فاقد کارایی و اثربخشی بود، چرا که شهروندان هنگامی که می‌دیدند اداره امور متعلق به دولت به صورت یک کسب و کار خصوصی درآمده که در آن، تصمیمات دولتی، پول و آرای آن‌ها کالای قابل مذاکره محسوب می‌شوند، نمی‌دانستند چه جایگاهی در داخل نظام دارند. مشکلات ذاتی اداره به سبک قدیم که به شکل بوروکراسی‌های شخصی، سنتی، تفکیک شده، منطقه‌ای و مرامی بودند، به ایجاد تغییراتی در اواخر قرن نوزدهم و اصلاحاتی متناسب با الگوی سنتی اداره امور دولتی انجامید.

### الگوی سنتی اداره امور دولتی

الگوی سنتی اداره امور دولتی در اواسط قرن در انگلستان آغاز شد. مباحث قابل طرح در این الگو عبارتند از: حذف حمایت خانوادگی و فامیلی در گزینش و ملاک قرار دادن گزینش بر مبنای شایستگی. این الگو تحت تأثیر تئوری «بوروکراسی وبر» قرار گرفت که به موارد ذیل تأکید داشت: خدمات عمومی مجزا و حرفه‌ای، استخدام و انتصاب بر اساس شایستگی، بی‌طرفی سیاسی، حق ادامه خدمت با وجود تغییر دولت. (اون هیوز ۱۳۷۷، ۳۹)

### مدیریت دولتی جدید

در دهه ۱۹۸۰ و اوایل دهه ۱۹۹۰ در پاسخ به نارسایی‌های الگوی سنتی اداره امور دولتی، رویکرد جدید مدیریتی در بخش دولتی ظهور کرد. (اون هیوز، ۱۳۷۷، ۷۵ و ۷۶)

### عوامل موثر بر سلامت نظام اداری

سلامت نظام اداری معلول عوامل متعددی است که برخی ریشه در ارزش‌ها و باورهای اعضای سازمانی دارد که اگر اصلاح و تقویت شود بسیاری از معضلات و ناهنجاری‌های اخلاقی سازمان‌ها رفع خواهد شد. برخی از مسائل نیز به داخل سازمان مرتبط است که یا ناشی از ساختارهای نامناسب موجود است یا ناشی از رفتارهای نادرست در ارتباط بین مدیران و کارکنان می‌باشد. برخی عوامل همه جنبه برون سازمانی دارد که شامل عوامل سیاسی و قضایی می‌شود.

### عوامل ارزشی

#### ۱) وجوب کفایتی تأمین نیازهای اساسی جامعه

هدف مقدماتی از تشکیل سازمان‌ها، به ویژه سازمان‌های عمومی و دولتی، تأمین نیازهای عمومی است. اگر سازمان‌ها وظایف خود را در این زمینه انجام دهند به بخشی از رسالتی که بر عهده آنان گذارده شده عمل نموده‌اند و در غیر این صورت به هر اندازه که دستیابی به منافع شخصی و گروهی سازمان‌ها، در رفتارهای سازمان‌ها ملاک باشد، سلامت عملکرد آنان زیر سؤال رفته و باید پاسخ گو باشند.

#### ۲) پیشگیری از فعالیت‌های ناسالم سازمانی

در اسلام بسیاری از فعالیت‌های سازمان‌ها مانند تولید کالاها و خدماتی که به سلامت جامعه زیان می‌رسانند ممنوع شده و در برخی از کتاب‌های شیعه با عنوان «مکاسب محرمة» از آن‌ها بحث شده است. از این رو اسلام با تحریم مواردی از قبیل معاملات و

## عوامل ساختاری

### (۱) تصمیم گیری مشورتی

منظور از تمرکز اداری این است که قدرت تصمیم گیری در اختیار افرادی محدود در بالاترین سطح اداری یا سازمانی قرار گیرد، اگر این قدرت در سطوح مختلف سازمانی توزیع شود، تمرکز تحقق نخواهد یافت. سازمان‌های متمرکز از آنجا که قائم به شخص هستند بسیار شکننده و آسیب پذیرند و با اندک تحولی فرو می‌پاشند.

بنابراین، از آنجا که تمرکز در سازمان‌ها سبب کاهش خلاقیت و رشد و تعالی نیروی انسانی می‌شود و این با سرشت و فطرت او که حرکت به سمت تعالی و پیشرفت و نیل به کمال نهایی است و با روح تعالیم اسلامی منافات دارد، مدیران باید با تفویض اختیار به کارکنان و زیر مجموعه خود زمینه رشد و بالندگی آن‌ها را فراهم آورند.

تصمیم گیری‌های فردی غالباً به استبداد رای منتهی شده و ناکارآمدی سازمان را به دنبال دارد به همین دلیل و به منظور اداره امور به شیوه‌ای صحیح در اسلام بر مشورت و نظر خواهی از دیگران در انجام امور تاکید شده است و این مهم را عامل اساسی جهت حفظ سلامت سازمان معرفی نموده است که مدیران باید به آن توجه نمایند.

در این شیوه از نظرهای متخصصان استفاده می‌شود، اما تصمیم گیری نهایی با یک نفر است. ویژگی این نوع از تصمیم گیری آن است که از مزیت تصمیم گیری گروهی که تنوع دیدگاه‌هاست استفاده و از معایب آن که اجتناب از مسئولیت گریزی افراد و همچنین وقت گیر بودن آن، اجتناب می‌شود.

### (۲) تقویت قانون گرایی

مهم‌ترین اصل در اداره امور، پایبندی همگان به قانون است. رعایت قانون از جانب همگان در هر

قراردادهای زیان آور، سواد آوری از راه ربا، احتکار، نیرنگ و غش در معامله، از ورود سازمان‌ها به فعالیت‌های ناسالم پیشگیری و سلامت سازمانی را تأمین می‌کند.

### (۳) منع بخشش اموال عمومی

اموال عمومی امانتی است که در اختیار کارگزاران قرار گرفته است. بنابراین، آنان حق بذل و بخشش اموال عمومی را ندارند.

### (۴) صرفه جویی در اموال عمومی

معیار دیگر سلامت نظام اداری، میزان صرفه جویی آن در اموال عمومی است؛ هر سازمانی که در استفاده از اموال عمومی صرفه جویی بیشتر و از اموال عمومی استفاده بهینه تری کند سالم‌تر است.

### (۵) اثر گذاری فرهیختگان و کارگزاران

یکی از عوامل مهم بسیاری از تحولات اجتماعی، بزرگان و افراد برجسته‌اند که با رهبری‌های خردمندانه و موفق خود دگرگونی‌های اجتماعی را ایجاد یا تسریع و هدایت می‌کنند. (مصباح، ۱۳۸۰، ۳۴۵)

از این رو، اسلام سلامت و فساد سازمان و جامعه را به سلامت و فساد دو گروه یعنی فرهیختگان و کارگزاران آن پیوند زده است.

## عوامل درون سازمانی

عوامل درون سازمانی به دو دسته تقسیم می‌شوند: الف) عوامل ساختاری که بیان کننده ویژگی‌های درون یک سازمان هستند و مبنایی به دست می‌دهند که می‌توان بدان وسیله سازمان‌ها را اندازه گیری و با هم مقایسه کرد.

ب) عوامل رفتاری که حاکی از نوع تعامل میان کارکنان و مدیران در یک سازمان می‌باشد. (ال.دفت ۱۳۸۶، ۱۸)

مرتبه‌ای که باشند و نبودن تبعیض و عمل به مساوات در اجرای قانون، برترین چیزی است که سلامت دولت‌ها را حفظ می‌کند و پشتوانه مردمی آن‌ها را تضمین می‌نماید.

### (۳) شفافیت در امور

یکی از عواملی که از بی عدالتی‌ها و فسادهای بالقوه نظام و نیز اصول نسنجیده کارایی و صرفه جویی خالص در فرآیندهای مدیریت و اداره جلوگیری می‌کند، شفافیت است. شفاف بودن امور و مسائل در حکومت و مدیریت از جمله کلیدی‌ترین سیاست‌هاست؛ زیرا به طور عمده تباهی و خلاف کاری آنجا پیدا می‌شود و رشد می‌کند و برپا می‌ماند که امور و موضوعات از دید مردمان و اداره شوندگان پنهان بماند. مدیریت‌های پشت پرده بستر ساز نادرستی، خلاف کاری و ستمگری است. اگر همه چیز شفاف صورت بگیرد، اقدامات خلاف قانون و بیرون از آن، روابط پنهان قدرت‌طلبانه و منفعت‌جویانه، معاملات سایه‌ای که قابل حسابرسی و پیگرد قانونی نیست، معنی نمی‌یابد یا به شدت کم می‌شود. چنانچه ساز و کار اداره امور به گونه‌ای تنظیم شود که همه چیز - به جز اسرار نظامی در چارچوب حق - شفاف باشد، و به محض ظهور خلاف و تباهی آشکارسازی شود و حتی در صورت گمان ستمی، مسائل آشکار و بی پرده در میان گذاشته شود، امور زمامداری و مدیریت به سامان می‌گردد. (دلشاد تهرانی، ۱۳۷۹، ۵۰)

شفافیت امور سبب می‌شود تا از رانت‌ها و ویژه خواری‌ها جلوگیری شود و اعتماد شهروندان به کارگزاران و رهبران جامعه افزایش یابد. همچنین موجب می‌شود کارگزاران نظام مراقب رفتار و اعمال خود باشند، چرا که باید در برابر مردم پاسخگو باشند. در ضمن، نخبگان جامعه با اطلاع از روند امور به نقد

برنامه‌ها پرداخته، در اصلاح آن‌ها ایفای نقش می‌نمایند.

### (۴) پاسخ‌گویی

همه مدیران واحدهای سازمانی، چه در سطح خرد و چه در سطح کلان نظام اداری، مسئولیتی مشترک دارند که به سوی اهداف حرکت کنند. مدیران ارشد با مسئولان پای‌تری کاملاً در اشتراک و هم‌سویی قرار دارند و ماهیت سرپرستی، مسئولانه است. (دلشاد تهرانی ۱۳۷۹، ۹۶)

لازمه مدیریت، تلقی مسئولیت مشترک است، یعنی هر کس به تناسب نقش خود مسئول و پاسخ‌گوست، و نیز مجموعه سازمان مسئول و پاسخ‌گویند. تفویض اختیار و مسئولیت خواهی لازم اداره امور است؛ و با انتقال اختیارات از سوی مدیران ارشد و کارگزاران تفویض کننده، سلب مسئولیت نمی‌شود، بلکه در صورت انحراف، کجی و بروز خلاف و نادرستی در حیطه نظارت وی چه در بین مدیران یا کارگزاران، همواره مسئول و پاسخ‌گو می‌باشد.

### (۵) نظارت سازمانی

نظارت بر عملکرد کارگزاران به منظور پیشگیری از کوتاهی در ادای وظایف و تجاوز به حقوق مردم و نیز حفظ سلامت نظام اداری، ضروری است.

### (۶) نهادینه سازی فرهنگ نقد و نقد پذیری

یکی از آفت‌های گریبان‌گیر سازمان‌ها، تملق‌گویی و چاپلوسی از مدیران عالی است. معمولاً افراد فرصت طلب برای منافع خود و نزدیک شدن به مدیران چنین می‌کنند.

ایجاد فضای باز و ترویج فرهنگ نقد از مدیران و دستگاه‌ها سبب می‌شود کاستی‌ها و مفاسد احتمالی آشکار و زمینه اصلاح آن‌ها فراهم شود.

عدالت رویه‌ای می‌تواند عامل مهمی برای شناخت انگیزش افراد و جلب همکاری آنان باشد و تأثیر عمیقی بر نگرش‌های کاری انسان‌ها و خلق و خوی خوب آنان در محیط کار خواهد داشت. (رضاییان ۱۳۸۴، ۵۳ و ۵۵)

اگر عدالت نباشد، جامعه و دستگاه‌های اداری آن عرصه جولان زور و ستم و غارت و چپاول می‌شود. از مهم‌ترین اصول اداره امور در اندیشه و سیر مدیریتی امام علی اصل عدالت است که معیار همه چیز است و جز بدان نمی‌توان به اهداف دولت اسلامی و فراهم کردن زمینه تعالی فرد و جامعه دست یافت. عدالت تنها یک امر پسندیده اخلاقی نیست، بلکه مهم‌ترین اصل مدیریت اجتماعی است تا جایی که علی بن ابی طالب شهید راه عدالت شد و پایبندی او به اصل عدالت در مدیریت و حکومت، اسباب آن همه مخالفت با وی و دولتش شد. (دلشادتهرانی ۱۳۷۹، ۲۴۶)

پیوند دولت و مردم و همدلی و همراهی آن دو، جز در سایه عدالتی فراگیر در مدیریت حاصل نمی‌شود. همچنین افراد به کیفیت برخورد با آنان در روابط متقابل شخصی و همچنین جنبه‌های ساختاری فراگرد تصمیم‌گیری حساسند. این نوع از عدالت بر نگرش‌ها و رفتارهای گوناگون کارکنان اثر می‌گذارند. (رضاییان ۱۳۸۴، ۵۹)

مشخص است که اگر زمامداران و کارگزاران در عمل پایبند اصل مساوات نباشند و همه را به یک چشم ننگرند و تبعیض روا دارند، بهترین زمینه تجاوز و تعدی زورمندان و ستمگران را فراهم خواهند کرد و اسباب یاس و ناامیدی ستمدیدگان را؛ و این امر مهم‌ترین علت تباهی و سقوط حکومت‌ها و دولت‌ها است و هیچ دولتی نمی‌تواند در چنین اوضاع و احوالی به مقاصد اصلاحی دست یابد. (دلشادتهرانی ۱۳۷۹، ۲۳۸)

فضای نقد و انتقاد در جامعه زمینه پرورش افکار را فراهم می‌آورد و بهترین راه حل‌ها را در اختیار مدیران نظام قرار داده، آن‌ها را از نقاط ضعف خویش آشنا می‌کند.

## عوامل رفتاری

### ۱) عدالت در برخورد با کارکنان

انسان‌ها بیشتر عمر خود را در نهادهای اجتماعی به سر می‌برند و در ازای آن، نهادهای اجتماعی به افراد مزایای گوناگونی ارائه می‌دهند. این مزایا به دو دسته اقتصادی و احساسی-اجتماعی طبقه بندی می‌شود. مزایای اقتصادی، مزایایی است که با رفاه مادی، آسایش و سطح زندگی افراد ارتباط دارد و مزایای احساسی-اجتماعی به جایگاه فرد و هویت وی در گروه برمی‌گردد. چگونگی توزیع این مزایا، اهمیت زیادی برای افراد سازمان دارد. اعضای نهادها، روشی که مزایا توزیع می‌شوند و همچنین ماهیت مزایای توزیع شده را دارد. اعضای نهادها، روشی که مزایا توزیع می‌شوند و همچنین ماهیت مزایای توزیع شده را ارزیابی می‌کنند و ادراکاتی را از عادلانه یا ناعادلانه بودن آن‌ها شکل می‌دهند. (رضاییان، ۱۳۸۴، ۳۲) به طور کلی چنانچه جنبه‌های خوب و بد زندگی اجتماعی به یک روش منصفانه توزیع شود، افراد متعهد تر شده، تمایل بیشتری به فداکاری برای جمع نشان خواهند داد. در مقابل، هنگامی که رخدادهای ناعادلانه دیده شود، افراد به وفاداری و تلاش کمتر تمایل نشان می‌دهند و حتی ممکن است به دزدی، تهاجم و شورش دست بزنند. (رضاییان، ۱۳۸۴، ۴۳۷) طبق نظریه عدالت رویه‌ای هنگامی که افراد رویه‌های جاری تصمیم‌گیری در زمینه توزیع درآمدها را عادلانه بدانند انگیزه بیشتری برای عملکرد بهتر خواهند داشت؛ چرا که می‌دانند در این صورت عملکردشان به دقت ارزیابی می‌شود. (رضاییان، ۱۳۸۴، ۴۹۷) همچنین

**۲) بهبود وضع معیشتی کارکنان**

با توجه به اهتمام اسلام به بعد مادی انسان، می‌توان فقر مادی را زمینه بسیاری از مفسدات اجتماعی و سازمانی تلقی کرد. به همین دلیل یکی از راه‌های جلوگیری از فساد اداری که در منابع دینی فراوان بر آن تأکید شده، تأمین معیشت کارکنان و مدیران دولتی است.

**۳) آموزش و پرورش**

برخی از این باورند که مهم‌ترین عامل دگرگونی فرایندهای اجتماعی و رفتار افراد، تحولات اقتصادی است، اما نظر صحیح این است که مهم‌ترین عامل تحولات اجتماعی تحول در آموزش و پرورش است و سایر تحولات مانند تحولات اقتصادی با بعد انسانی حیات بشر ارتباط مستقیم ندارند و از اهمیت درجه اول برخوردار نیستند. اما تحول در آموزش و پرورش یک جامعه کمابیش سبب تحول هویت روحی و معنوی افراد می‌شود و آرا و عقاید، اخلاق، رفتار و سلوک آنان را دگرگون می‌سازد. (مصباح، ۱۳۸۰، ۳۳۷)

بنابراین آموزش و پرورش تأثیر فراوانی در آگاه شدن مردم از بدی اوضاع و احوال موجود، نادرستی ارزش‌ها و آرمان‌های حاکم، سوء نیت قدرتمندان و زمامداران و سوءاستفاده آنان از قدرت و حاکمیت خود و نیز اوضاع و احوال مطلوب و ارزش‌ها و آرمان‌های صحیح دارد. بدین ترتیب، آموزش و پرورش، هم بردانش مردم می‌افزاید و هم بر اقبال و گرایش آنان به اوضاع و احوال و ارزش‌ها و آرمان‌های مطلوب و صحیح. (مصباح ۱۳۸۰، ۶۴)

بنابراین، آموزش به مردم و کارکنان و مدیران سازمان‌ها و تربیت و پرورش آن‌ها به کسب اخلاق شایسته نقش اساسی در تحول نظام اداری و ارتقای سلامت آن دارد.

**۴) رعایت شایسته سالیاری**

برای تحقق اهداف سازمان باید مدیران و کارکنان از توانایی و شرایط لازم برای انجام دادن کارها برخوردار باشند. این شرایط و ویژگی‌ها شامل مهارت‌ها، دانش، اعتقادات و باورهای کارکنان می‌شود. اگر افراد نالایق اداره امور را به دست بگیرند، اهداف سازمان محقق نمی‌شود و سلامت و کارایی سازمان نیز تهدید خواهد شد. از دیدگاه اسلام زمامداران امانت داران مردمند و از مصادیق مهم امانت داری این است که کارها به کاردندان و شایستگان سپرده شود که در غیر این صورت باب همه ستم‌ها گشوده می‌شود. خدای متعال فرمان داده است که امانت‌ها به اهلش سپرده شود: «خداوند به شما فرمان می‌دهد که امانت‌ها را به صاحبشان بدهید و هنگامی که میان مردم داوری می‌کنید، به عدالت داوری کنید.» (نساء: ۵۸)

از ظاهر آیه برمی‌آید که مفهوم امانات در اینجا عام است و همه امانات را در بر می‌گیرد؛ البته از مهم‌ترین امانات، رهبری و پیشوایی و کارگزاری خلق است. مدیریت مردم امانتی است سنگین که باید به اهلش سپرده شود. (دلشادتهرانی، ۱۳۷۹، ۳۷۱)

**۵) تشویق و تنبیه**

ارزشیابی از عملکرد کارکنان و قدردانی شایسته از آنان و همچنین تنبیه افراد متخلف عامل تشویق افراد متعهد و وظیفه شناس در سازمان و اصلاح رفتار متخلفان می‌شود. تحقق این مهم سلامت نظام اداری را به دنبال دارد.

**عوامل برون سازمانی****۱) عوامل سیاسی**

نظام‌های سیاسی استبدادی که برخاسته از رای مردم نباشند و خود را در مقابل مردم پاسخ گو نبینند، مهم‌ترین عامل برای فساد در جوامع و نظام‌های



بالت را برای رعیت فرود آور و چهره‌ات را گشاده و رفتارت را نرم و ملایم گردان.» (نهج البلاغه، ۲۱۶)

### ۳-۱) ارتباط چهره به چهره با مردم

مدیران دستگاه‌ها و سازمان‌ها موظفند با مردم از نزدیک در ارتباط باشند و مستقیماً به بررسی مشکلات آن‌ها بپردازند. این کار سبب می‌شود تا هم مدیران اطلاع درستی از مشکلات جاری مردم داشته باشند و هم مردم با دیدن مدیران در جامعه، با آنان احساس همدلی و نزدیکی کنند و بدین ترتیب روابط سالمی بین مردم و دستگاه‌های اداری صورت می‌گیرد.

### ۴-۱) رعایت آزادی مشروع مردم

تحقق عدالت و احترام به حقوق مردم بدون حق آزادی بیان و وجود رسانه‌های همگانی و اطلاع رسانی دقیق ممکن نیست. یکی از راه‌های حفظ سلامت نظام اداری، اطلاع رسانی صحیح در زمینه مفاسد اداری و اقتصادی است. اطلاع رسانی به موقع سبب افزایش آگاهی آحاد جامعه می‌شود و این امر موجب گسترش خواست عمومی برای مبارزه با مفاسد می‌گردد، که تحقق این مهم، تنها با آزادی صورت می‌گیرد.

برای دسترسی به آزادی و استقلال، انسان باید ابتدا اسارت درونی و بردگی باطنی را با ارتباط با خدا و بندگی او از بین ببرد تا بتواند از بردگی و بندگی و اسارت حکومت‌ها خارج شود. بنابراین، ارتباط با خدا و بندگی سبب آزادی و استقلال انسان و جامعه می‌شود و این آزادی باعث افزایش آگاهی عمومی و ارزیابی صحیح از شرایط موجود اجتماعی می‌شود و زمینه نظارت همگانی را پدید می‌آورد.

### ۵-۱) نظارت همگانی

یکی از عوامل اساسی در نهادینه سازی سلامت سازمانی، نظارت عموم افراد جامعه بر عملکرد

اداری‌اند. از این رو، در الگوهای سنتی اداره امور دولتی برای آلوده نشدن نظام اداری به فساد، نظریه جدایی نظام سیاسی از نظام اداری را طرح کردند. بر اساس نظریه به مدیران و کارکنان اداری در برابر محیط جامعه و مردم پاسخ گو نبودند. اما در نظام اسلامی با الهام از آموزه‌های وحیانی، نظام سیاسی مبنای نظام اداری به شمار می‌آید، به گونه‌ای که سلامت و فساد در نظام اداری متأثر از سلامت و فساد نظام سیاسی است. در این زمینه می‌توان گفت: همان گونه که خواست و نظارت مردم در شکل‌گیری و ماندگاری نظام سیاسی الهی موثر است، در تصمیم‌گیری‌ها و چگونگی اجرای نظام اداری الهی اثر می‌گذارد و برای ماندگاری سالم آن باید بر عملکرد دستگاه اداری نظارت کنند.

### ۱-۱) اثرگذاری مردم در سلامت و بقای نظام اداری

نقش اصلی در اداره امور از آن مردم در سطح عموم جامعه و از آن مشتریان و کارکنان در سطح خاص سازمان‌هاست؛ به این معنی که مدیریت، چه در نظام سیاسی و چه در نظام اداری، بدون آنان تحقق نمی‌یابد و بدون اقبال و رای مردم مقبولیت و فعلیت پیدا نمی‌کند و بدون حضور و مشارکت همه جانبه مردم به درستی اداره و سلامت آن تضمین نمی‌شود.

بنابراین مردم اعم از شهروندان و ارباب رجوع، نقشی ایجاد، ابقایی و اصلاحی دارند و تحقق سلامت اداری، صلاح، سامان و پابرجایی و سیر به سوی اهداف آن به مردم بسته است. (دلشادتهرانی، ۱۳۷۹، ۱۱۱)

### ۲-۱) تکریم ارباب رجوع

یکی از شاخص‌های سلامت نظام اداری احترام و رفتار محبت آمیز با ارباب رجوع است؛ از این رو، امیر مؤمنان به یکی از کارگزاران خود می‌فرماید: «پر و

### نتیجه گیری و پیشنهادات

از آنجا که از دیدگاه بسیاری از صاحب نظران رفتار سازمانی مدیریت رفتارهای افراد تحت تأثیر باورها و ارزش‌های آن شکل می‌گیرد، برای اصلاح رفتارهای آنان و سلامت نظام اداری در گام اول باید نگرش‌ها و باورهای فرهنگی و ارزشی، از جمله خدامحوری، آخرت گرایی، مسئولیت پذیری، صداقت، امانت داری را در آن‌ها تقویت کرد. همچنین با توجه به نقش بسزای نیروی انسانی بر سلامت سازمانی و نگرش دو بعدی به انسان، ضروری است اولاً با اصلاح نظام حقوق و دستمزد نیازهای مادی و معیشتی کارکنان را برطرف ساخت؛ ثانیاً با برنامه‌های آموزشی- تربیتی زمینه تحول درونی و پیشرفت معنوی کارکنان را فراهم آورد. با اعمال رویه‌های عادلانه در توزیع جبران خدمات و برخورد عادلانه در روابط متقابل شخصی و احترام به کارکنان، می‌توان زمینه بهبود عملکرد و ارتقای خلق و خوی کاری کارکنان در محیط کار را فراهم آورد. در مناصب اداری و حکومتی امانت‌های الهی‌اند؛ بنابراین، در انتخاب و واگذاری امور اداری به اشخاص باید صلاحیت و شایستگی آن‌ها برای تصدی مشاغل، رعایت گردد.

یکی از عوامل موثر بر اصلاح رفتار کارکنان، روش زندگی مدیران عالی سازمان‌ها و رهبران جامعه است. به همین دلیل اسلام بر ساده زیستی مسئولان و خانواده آن‌ها تأکید می‌ورزد. با توجه به نقش محوری مردم در سلامت نظام اداری باید زمینه‌های مشارکت آنان در سیاست گذاری و اداره امور جامعه فراهم آید.

حتی پس از انتخاب افراد متخصص و متعهد به منظور پیشگیری و حفظ سلامت دستگاه‌های اداری، از سازوکارهای نظارتی چندگانه شامل نظارت مدیران بر عملکرد کارکنان، نظارت کارکنان بر مدیران نظارت مدیران عالی بر مدیران سطوح پای‌ین‌تر، نظارت همگانی افراد، احزاب و گروه‌ها بر عملکرد دستگاه‌ها،

دستگاه‌هاست. هرگاه همه اجزای یک نظام با دیدن خطاها و انحرافات تذکر دهند، این تذکرات تأثیر بسیار تعیین کننده‌ای بر اصلاح رفتار مجموعه خواهد داشت. در قرآن کریم امر کردن به کارهای خیر و نهی از فعالیت‌های نامطلوب، تکلیف همگانی به شمار می‌آید: «باید از شما مسلمانان برخی خلق را به خیر و صلاح فراخوانند و مردم را به نیکوکاری امر، از بدکاری نهی کنند...» (آل عمران: ۱۰۴)

### ۲) عوامل قضایی

داوری صحیح و عادلانه عامل بازدارنده از آلوده شدن کارکنان و کارگزاران دولتی به انواع تخلفات است و سلامت دستگاه‌ها را تضمین می‌نماید، تأکید ویژه بر تأمین حقوق قضات و نظارت بر عملکرد آنان به دلیل اهمیت سلامت دستگاه قضایی بر سلامت کارگزاران و دستگاه‌های اداری است. برخورد با متخلفان نیازمند دستگاه قضایی مقتدر با نیروهای انسانی شجاع و بی باک است که نه طمع دنیا آن‌ها را از حکم عادلانه باز دارد و نه ترس از قدرت متخلفان.

### ۲-۱) پاک‌سازی نظام اداری

یکی از وظایف مهم دستگاه قضایی برای سالم سازی دستگاه‌های اداری و حفظ منافع عمومی، شناسایی عناصر و کارگزاران فاسد و محاکمه و برکناری آنان از سمت‌های اداری است.

### ۲-۲) بازگرداندن اموال عمومی

پس از برکناری مدیران و کارگزاران مختلف، باید با دقت اموال عمومی را که به تصرف خود در آورده‌اند به بیت‌المال برگرداند. در این زمینه نباید به اخراج مدیران مختلف و جریمه نقدی ناچیز بسنده کرد، بلکه باید تمام اموال به تاراج رفته به خزانه عمومی برگشت داده شود.

۸) محمودی، محمدباقر. (۱۳۹۶ ق.). نهج السعاده فی مستدرک نهج البلاغه، بیروت، دارالتعارف للمطبوعات.

۹) مصباح، محمدتقی. (۱۳۸۰). جامعه و تاریخ از دیدگاه قرآن. بی جا: سازمان تبلیغات اسلامی

۱۰) نقی پور فر، ولی اله. (۱۳۸۲). مجموعه مباحثی از مدیریت در اسلام. تهران: مرکز مطالعات و تحقیقات.

۱۱) نمازی، حسین. (۱۳۷۴). نظام‌های اقتصادی. تهران: دانشگاه شهید بهشتی.

۱۲) واسطی، عبدالحمید. (۱۳۸۳). نگرش سیستمی به دین برای هویت استراتژی دینی. تهران: اندیشه نور.

استفاده می‌شود. همچنین ضروری است با ترویج فرهنگ نقد و انتقاد پذیری مدیران و ایجاد فضای آزاد رسانه‌ای و اطلاع رسانی زمینه‌های عملکرد شفاف سازمان‌ها و نهادهای دولتی را فراهم آورد.

#### منابع و مأخذ

۱) آرام، احمد و دیگران. (۱۳۸۰). الحیاه. تهران: چاپ مکرر.

۲) الوانی، سیدمهدی. حسن دانایی‌فرد. (۱۳۸۸). گفتارهایی در فلسفه تئوری‌های سازمان دولتی. تهران: صفار.

۳) اون، هیوز. (۱۳۷۷). مدیریت دولتی نوین: نگرشی راهبردی (استراتژیک) سیر اندیشه‌ها، مفاهیم و نظریه‌ها. ترجمه مهدی الوانی و دیگران. تهران: مروارید.

۴) پیروز، علی آقا و دیگران. (۱۳۸۸). مدیریت در اسلام. قم: پژوهشگاه حوزه و دانشگاه.

۵) دلشاد تهرانی، مصطفی. (۱۳۷۹). حکومت حکمت: حکومت در نهج البلاغ. تهران: دریا.

الف- دلالت دولت: آیین نامه‌ی حکومت و مدیریت در عهدنامه مالک اشتر، تهران دریا، ۱۳۸۰.

ب- دولت آفتاب. (۱۳۷۹). اندیشه‌ی سیاسی و سیره‌ی حکومتی علی (ع). تهران: دریا.

۶) رضایان، علی. (۱۳۸۴). انتظار عدالت در سازمان (مدیریت رفتار سازمانی پیشرفته). تهران: سازمان مطالعه و تدوین کتب علوم انسانی دانشگاه‌ها (سمت).

۷) عباسپور، عباس (۱۳۸۴). مدیریت منابع انسانی پیشرفته (رویکردها، فرایندها و کارکردها). تهران: سازمان مطالعه و تدوین کتب علوم انسانی دانشگاه‌ها (سمت).



پروہشگاہ علوم انسانی و مطالعات فرہنگی  
پرتال جامع علوم انسانی