

به نام یگانه هستی بخش

نشریه حقوق شهروندی

شماره دوم

نقش مدیریت در تخلفات اداری کارکنان

امور حقوقی فرمانداری سمیرم

خردادماه ۱۳۸۹

به نام یگانه هستی بخش نقش مدیریت در تخلفات اداری کارکنان

مقدمه

یکی از عوامل سازمانی موثر در تخلفات اداری، فرآیند مدیریت در کل سازمان است. تقسیم کار ناعادلانه منشأ تخلفات اداری در سازمانهاست. مدیران با به کارگیری درست فرآیند تفویض اختیار می‌توانند از بخشی از تخلفات سازمانی جلوگیری کنند. چنانچه کارکنان احساس بی‌عدالتی و تبعیض کنند با کم‌کاری، تقصیر مقررات و بی‌تفاوتی از خود واکنش نشان می‌دهند. اگر کارکنان دریابند که با اجرای صحیح مقررات حق به‌حق‌دار می‌رسد در آن صورت سطح بهره‌وری بالا خواهد رفت و میزان تخلف به‌شدت کاهش می‌یابد.

چکیده

کارکنانی که بتوانند توانمندیهای خود را در اختیار اهداف سازمان قرار دهند، محوری‌ترین سرمایه پایدار سازمانها محسوب می‌شوند. یکی از عواملی که توسعه‌یافتگی انسانهای سازمانی و تحت‌تأثیر قرار می‌دهند وجود تخلفات اداری است که به‌نحوی بین فرد و سازمان ایجاد مشکل می‌کند. در این بین عوامل متعدد پنهان و آشکار، درون سازمانی و بیرون سازمانی در شکل‌گیری نطفه تخلفات موثرند. یکی از عوامل سازمانی موثر در تخلفات، فرآیند مدیریت در کل سازمان است که می‌تواند در ریشه‌کشی تخلفات نقش موثری داشته باشد. براین اساس با توجه به نقش و اهمیت فرآیند مدیریت در تخلفات در این مقاله سعی بر آن است که نقش مدیریت در بروز تخلفات که مستند به تجارب است تبیین شود.

سازوکارهای مدیریتی موثر در تخلفات کارکنان

۱. ساده‌انگاری مشکلات کارکنان: مدیریت بر یک مجموعه انسانی به معنی توجه به مشکلات و نقاط برجسته کارکنان است. برداشت مدیریتی در موسسات صنعتی غالباً بدین طریق است که از نقاط برجسته و توانمندیهای کارکنان استفاده و کیفیتهای مطلوب کارکنان، به‌شکل منطقی در اختیار اهداف سازمان قرار داده می‌شود. ولی زمانی که در کنار کیفیتهای مطلوب، کارکنان دچار مشکل می‌گردند، مدیریت مسیحیحی براین مشکلات اعمال نمی‌شود. کارکنان دارای مشکلات شخصی، سازمانی و خانوادگی متعددی هستند و عدم توجه به آنها می‌تواند بذر تخلفات را در سازمان بکارد. فردی که مشکلاتش در حد مقدمات حل و فصل نگردد، بخشی از انرژی خود را به حل مشکل خود اختصاص می‌دهد و این امر باعث می‌گردد که کار سازمان را به‌خوبی انجام ندهد، کم‌کاری و یا سهل‌انگاری کند، در نتیجه زمینه تخلف در او شکل می‌گیرد. بنابراین، در این بخش، مدیریت می‌تواند حتی با همدردی یا کارکنان از تخلفات آنها جلوگیری کند.

۲. **تقسیم کار ناعادلانه:** تقسیم کار یکی از سازوکارهایی است که مدیریت بدان وسیله می‌تواند کار واحد و یا سازمان خود را به نحو مطلوبی در بین کارکنان سرشکن سازد. در سازمانها اگر از این سازوکار درست استفاده نشود هم کارهای سازمان انجام نخواهد گرفت و هم نارضایتی کارکنان به‌پرواز تخطف منجر خواهد شد. چرا که در تقسیم کار ناعادلانه به عده‌ای کارهای زیادی ارجاع می‌شود و عده‌ای دیگر از زیر کار فرار می‌کنند و این مسئله زمینه‌های تخطف را در کارکنان ایجاد می‌کند. بنابراین، مدیریت می‌تواند با آگاهی از مبانی تقسیم کار از این سازوکار در راستای سازندگی سازمان و بالندگی کار خود بهره‌گیری کند. یکی از مهارت‌های مهم و حیاتی مدیران برای بالندگی، تشخیص تقسیم متوازن اطلاعات به منظور تقسیم مسئولیت‌پذیری است. تمام کارکنان باید به این موضوع اشراف داشته باشند که کار آنها در کل ناچه حد به کار سازمان کمک می‌کند. نتایج این کار نمونه آگاه ساختن کامل کارکنان از امور است و بعد بر آن مبنای کارها را تقسیم کرد.

۳. **عدم استفاده از سازوکار ارزیابی عملکرد کارکنان:** اینکه در سازمانی گفته می‌شود دروغ و دوستانه فوقی ندارد؛ به‌عنوان یک واقعیت تلخ سازمانی نیاز به توجه و کالبدشکافی جدی دارد. در عده‌ای از ریشه‌های تخطف کارکنان ناشی از این است که مدیریت سازمان، سازوکاری برای توجه به افراد برجسته ندارد و یا به آن بی‌توجه است. ارزیابی عملکرد، فرآیندی است رسمی که کارگر را از باز خورد شخصیتی نتایج مثبت یا منفی عملکرد شغلی خود آگاه می‌کند و موجب می‌گردد که فرد نقاط ضعف خود را رفع کند. به‌طور کلی عدم استفاده مدیریت از ارزیابی عملکرد کارکنان به‌طور زیر به تفویض زمینه‌های تخطف کارکنان کمک می‌کند:

انگیزه کار و تلاش در فرد ضعیف می‌گردد؛

احساس بی‌عدالتی در کارکنان شکل می‌گیرد؛

افراد به نقاط قوت و ضعف خودشان واقف نمی‌گردند؛

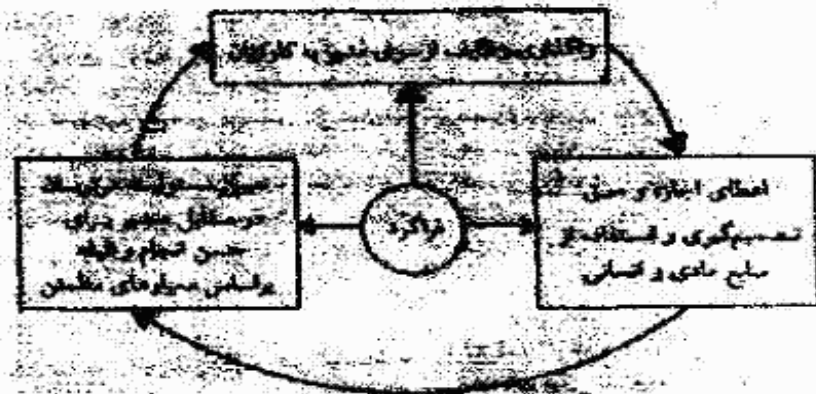
کارکنان هیچ‌گونه تلاشی برای بالندگی خود نمی‌کنند؛

معیار کار درست و غیر درست برای کارکنان مشخص نیست.

۴. **تفویض اختیار ناآگاهانه و ناقص:** تفویض اختیار عبارتست از این که مدیر قسمتی از اختیارات خود را به مرئوسان انتقال دهد.

تفویض اختیار همانند سایر مولفه‌های مدیریت فرآیندی است که دارای مراحل بوده و روشهای خاص خود را دارد و به‌صورت قطعی نیست که در یک زمان در سازمان انجام گرفته و تمام شود. تفویض اختیار دارای فراز و نشیبهای فراوانی است، گاهی اوقات شدت می‌یابد و گاهی اوقات کم‌رنگ می‌شود. در هر حال امری است که دائماً در حال شکل‌گیری و تکامل است. مراحل و فراگرد تفویض اختیار را می‌توان به شرح زیر بیان کرد.

مراحل تفویض اختیار



شکل ۱ - مراحل تفویض اختیار

باتوجه به فرایند مذکور مدیریت به جای اینکه از سازوکار مذکور در راستای پرورش و بالندگی کارکنان و سازمان بهره‌گیری به لحاظ ناآگاهی، نتایج نامطلوبی عاید افراد و سازمان می‌کند. بدین معنی که در مراحل مختلف تفویض اختیار زمینه‌های بروز تخلف به وجود می‌آید. در مرحله واگذاری وظایف، مدیر سازمان بایستی بر مبنای اصول تفویض اختیار، وظایف و مسئولیتها را مقوله‌بندی و اولویت‌بندی سازد و با یک نظام‌بندی خاص بعضی از آنها را واگذار کند. تجربه بیانگر این است که در این مرحله بعضاً مدیران از نظام‌بندی خاص بهره‌نگرفته و وظایفی را تفویض می‌کنند که انجام آن از عهده زیردست خارج است و در نتیجه فرد ناخواسته به عدم کارایی، سهل‌انگاری و عدم انجام درست کارها کشانده می‌شود. در مرحله اعطای اجازه و حق تصمیم‌گیری هم مدیران اجازه و حق تصمیم‌گیری متناسب با وظایف محول شده به کارکنان نمی‌دهند که این امر موجب بروز عدم تعادل شده و فرد متوسل به شیوه‌های غیررسمی برای انجام کار شده که در شیوه‌های غیررسمی زمینه‌های کشاننده شدن فرد به تخلف وجود دارد. از دیگر جهت امر بسیار مهم اینست که در مرحله آخر تفویض اختیار، معیارهای مشخص و معینی برای حسن انجام کار کارمند و یا زیردست تعیین نمی‌شود و بعضاً پس از تفویض اختیار به جای کنترل و راهنمایی فرد رها می‌شود و پس از مدتی فرد رها شده از مسیر اصلی کاری منحرف که این امر نیز زمینه‌های بروز تخلف را تقویت می‌کند. بنابراین، مدیران با به کارگیری درست فرآیند تفویض اختیار می‌توانند از بخشی از تخلفات سازمانی جلوگیری کنند.

۵. اعمال تبعیض در اجرای مقررات و ضوابط: ضوابط و مقررات سازمان برای ایجاد نظم و هماهنگی در عملیات سازمان ضروری است. ولی گاهی اوقات ضوابط و مقررات منشأ بروز تخلف می‌شود و آن زمانی است که ضوابط و مقررات ناقص اجرا و یا برای عده‌ای اعمال و برای عده‌ای دیگر نادیده گرفته شود. براین اساس اگر قوانین و مقرراتی که در سازمان و جامعه برای حل مشکلات و سالم‌سازی محیط تدوین می‌شود خوب اجرا نگردد مشکل ساز خواهد شد و افراد را وادار به تخلف می‌کند و این موضوع به خاطر این است که وقتی

برای عده‌ای مقررات و ضوابط درست اجرا نگردد این دسته افراد احساس بی‌عدالتی و تبعیض کرده و سعی در برقراری تعادل و جبران نارسائیها و کسب توجهی مدیریت در این زمینه می‌کنند. آنها همچنین با نقض مقررات، کم‌کاری، سرزد، بی‌تفاوتی به سازمان، از خود واکنش نشان می‌دهند که این واکنشها در عرف سازمان تخلف محسوب می‌گردد. بنابراین، مدیران بایستی سعی کنند با اجرای صحیح ضوابط و مقررات، ریشه‌های تخلف را در بین کارکنان بخش‌کنند. زمانی که افراد یک سازمان در عمل احساس کردند از طریق قانون حق به جن دار می‌رسد، رشک و حسد نسبت به همدیگر، دشمنی، تضاد متنی، عداوت و... در جامعه جای خود را به دوستی، اخوت، همیاری، نوع‌دوستی و... می‌دهد که این کیفیتها در زندگی سازمانی موجب ارتقا و تقویت سطح بهره‌وری سازمان می‌گردد.

۶. استفاده از امکانات و موقعیتها: یکی از شیوه‌های کارساز و عملی برای تغییر رفتار کارکنان این است که مدیران به‌عنوان فرهنگ‌ساز، کاری کنند که دیگران از آنها الگویی عملی بگیرند، در بسیاری از گروهها یا سازمانها، رهبر لازم است خود نمونه بارز رفتاری باشد که از افراد گروه انتظار می‌رود. مثلاً یک فرمانده نظامی که می‌خواهد سپاه او با شجاعت و جسارت در جنگ پیشروی کند، باید خود نمونه‌ای از این شجاعت و جسارت باشد. عملکرد مدیران در استفاده نامتعارف از امکانات سازمانی مثل خودرو، پادشاه، امکانات رفاهی، تسهیلات و وامها و... موجب به‌وجود آمدن تفکر تخلف در کارکنان می‌گردد و این بخاطر این است که کارکنان به مدیران خود ناسی می‌کنند. زمانی که یک مدیر یک درجه از روال معمول انحراف پیدا کرده، زیردستان چند درجه به خود حق انحراف می‌دهند. در یک بررسی انجام شده یکی از علل مهم تخلفات کارکنان عملکرد مدیران در استفاده نامتعارف از امکانات سازمانی اعلام شده است که این زنگ خطری است برای مدیران تا در بهره‌برداری از امکاناتی که جهت انجام وظایف شغلی در اختیار آنان قرار گرفته نهایت دقت و سعی را بکنند و کنترلها را درونی سازند. بر این اساس، لازم است مدیریت سازمانهای صنعتی و تولیدی به‌جای صدور بخشنامه، تدوین ضوابط مختلف، کنترلی سازوکاری طراحی کند که بدنه مدیریت سازمان عملکرد خود را در بعد استفاده از امکانات، استاندارد و متعارف کند. این بدان معنی نیست که همه کارکنان به یک اندازه از امکانات استفاده کنند بلکه منظور این است که در عرف و روال سازمان احساس بی‌عدالتی نشود.

۷. بی‌توجهی به نیازهای آموزشی کارکنان: یکی از وظایف مهم مدیریت کارکنان، توجه به آموزش کارکنان در عمل و در ساختار شغل است. امروزه دیگر آموزش و پرورش کارکنان وظیفه یک واحد سازمانی به نام آموزشی نیست بلکه بخش عده‌ای از آموزشهای عملی و پرورشی کارکنان، به‌عهده مدیریت کارکنان است. مدیری که با عده‌ای کنار می‌کند از نزدیک با کنار و تخصص، روحیات، رفتار، منش و مجموعه شخصیت کاری فرد آشنایی کافی و عمیقی پیدا می‌کند و به‌طور واقعی می‌تواند در مورد نقاط قوت و ضعف او اظهار نظر کند. تجربه بیانگر این است که بخشی از ریشه تخلفات کارکنان ناشی از ناآگاهی از کنار و شرح وظیفه و سیاستهای سازمان است که در این زمینه مجموعه مدیریت به‌عنوان یک فرآیند پرورشی اگر وقت و محوره آموزش کارکنان را ندارد بایستی حداقل دور آورد و بیان نیازهای آموزشی کارکنان مدد برساند.

به طور کلی مدیریت با برآورد نیازهای آموزشی کارکنان می تواند تخلفات را کاهش دهد؛ از آموزشهای تکراری جلوگیری و خستگی به نشاط تبدیل می شود؛ آموزش واقعی و جهت دار شده و نقاط کور کار فرد برطرف می گردد؛ فرد بی به اشتباهات خود برده و از این بابت اصلاح می گردد؛ استانداردهای آموزشی اصلاح و در نتیجه توان بلااستفاده فرد به کارهای جدید مشغول می شود؛ بهانه های فنداستن، برای انجام تخلف از کارکنان گرفته می شود.

۸. نظارت سیلابی: اینکه مدیریت کارکنان خود را چگونه تحت نظارت و کنترل قرار دهد، نیازمند روش و سازوکارهای مطلوب است. معمولاً مدیران از مؤلفه های مدیریتی به صورت فرآیندی و متعادل بهره نمی گیرند. نظارت و کنترل به عنوان یکی از عوامل بازدارنده از انحرافات کاری و سازمانی و رشد دهنده توانمندیها و فرایندهای مطلوب، ابزار بسیار مناسبی است که مدیران می توانند از آن برای جلوگیری از تخلفات استفاده کنند. زمانی که کارکنان یک واحد یا سازمان به صورت متعادل تحت کنترل و راهنمایی مدیران خود قرار گیرند گرایشها و تمایل به تخلفات در آن شکل نمی گیرد و از این بابت فرد با سلامت کار می کند. تجربه بیانگر این است که مدیران با کنترلهای سیلابی خود زمینه را برای تخلف کارکنان فراهم می سازند. یعنی در یک مقطع زمانی شدیداً کنترل و بازرسی اعمال می شود و بعد فراموش می گردد و کارکنان نیز با این ریسک خود می گیرند. در یک مقطع زمانی کوتاه که کنترل می شوند متعارف و خوب کار کنند و مدت زمانی طولانی را دست به تخلف نمی زنند. نظارت و کنترل زمانی می تواند به عنوان یک سازوکار مدیریتی شریک باشد که در طول زمان کاری اعمال شود. رهرو آن نیست که گه آهسته و گه تند رود رهرو آن است که آهسته و پیوسته رود. یعنی نظارتهای سیلابی تبدیل به نظارتهای ملایم و دائمی شود تا از تخلفهای ریز کارکنان جلوگیری و کارکنان قبل از آلوده شدن نجات یابند.

نتیجه گیری

تخلفات کارکنان به عنوان انحرافات از استانداردهای کاری و سازمانی امری است که بهره وری سازمانی را به شدت تحت تاثیر قرار می دهد. بنابراین، شناسایی علل و عوامل شکل دهنده آن از اهمیت خاصی برخوردار است و قبل از برخورد های تحکمی بایستی ریشه ها را شناسایی کرد. یکی از عوامل موثر در تخلفات کارکنان فرایند مدیریت است که می تواند در ریشه کی و یا تشدید تخلفات ایضای نقش کند. در مقاله حاضر نقش فرایند مدیریت در بروز تخلفات کارکنان در ابعاد مختلف تبیین گردیده است امید است در عمل مورد استفاده قرار گیرد.