

## استفاده نابجا از اختیارات

نویسنده: احمد رضا سنجری

### چکیده

مدیران چه بخواهند و چه نخواهند نوعاً اقتدار و اختیار بیشتری نسبت به کارکنان، متخصصان، مشتریان و مراجعان دارند. مدیران براساس مجموعه‌ای از اختیارات و شرح وظایف به کار گمارده می‌شوند. چنانچه با در نظر گرفتن تخصص و شایستگی به شغل خود منصوب شده باشند، قاعدتاً قابلیت انجام وظایف خود را دارند. البته، تخصص و شایستگی زمانی اثربخش خواهد بود که مدیران در رابطه با عامل انسانی از اختیارات خود، به جا و به موقع استفاده کنند. مشکلات مدیریتی حاکی از آن است که برخی از مدیران ما در استفاده بجا از اختیارات خود دچار مشکلاتی هستند که تأثیرات منفی و پیامدهای ناگواری دارد و می‌تواند ضمن متزلزل کردن معیارهای ارزشی سازمانها و غیر اخلاقی کردن امور، سازمانها را به اضمحلال بکشاند. در این مقاله ضمن اشاره به صور مختلف استفاده نابجا از اختیارات و تبعات آن بر این نکته تأکید می‌شود که مدیران باید با تعمق در نحوه استفاده از اختیارات، بیشترین توجه خود را به امور و ارزشهایی که در موفقیت سازمان اهمیت اساسی دارد معطوف کنند و ضمن ارتقای کارایی و بهره‌وری از طریق تأمل در «باید»ها و «نباید»ها که نشاندهنده ارزشها و تعهدات مشترک مدیریت اخلاقی است، نیروهای عظیم انسانی را در مسیر کمال سوق دهند.

### مقدمه

سازمانها و مؤسسات اصولاً برابر نیست، زیرا مدیران در هر صورت نسبت به کارکنان، متخصصان و مراجعان اقتدار و اختیار بیشتری دارند که البته، تاحدودی از ساخت هر می سازمانها ناشی می‌شود و دسترسی بیشتر به «اطلاعات» «افراد» و «منابع» (مادی و تکنولوژیکی) هم در آن مؤثر است.

سوءاستفاده و یا کاربرد نابجای اختیارات تبعات بسیار دارد. و در صورت استمرار ممکن است سازمانها را به نابودی سوق دهد. اما چون بسیاری از مدیران ما چنان که باید و شاید به پیامدهای سوءاستفاده از اختیارات خود

می‌توان گفت مدیران افرادی هستند که وجه تمایز آنها از دیگران، میزان تأثیر گذاریشان در کارکنان در راستای انجام وظایف و دستیابی به اهداف است. اینان مسئول ارتباط‌گیری محیط بیرونی و درونی سازمان، عامل رفع بحرانها و نیز هماهنگ‌کننده تمام مسائل و عوامل متعامل انسانی و ساختاری هستند و باید چنان رفتار کنند که همگامی و همسویی در انجام تعهدات صورت پذیرد، اهداف فردی، سازمانی و اجتماعی تحقق یابد و نیل به کمال حاصل آید. اما روابط بین مدیران و دیگر افراد در

فقدان برنامه‌ریزی در پیشگیری نگهداری خراب می‌شود، بحران ایجاد می‌شود زیرا زمان، پول و نیروی انسانی هزینه می‌شود. اوضاع وقتی از این هم بدتر می‌شود که مدیر ارشد بر دایر بودن تولید در این شرایط اصرار می‌ورزد.

**مدیر تولید می‌گفت:** به ما گفته شده که هیچ حق انتخابی نداریم و باید به هدفهای تولید برسیم، هزینه‌ها را کاهش دهیم و یا بپذیریم که نمی‌توانیم رقابت کنیم و ناچار از قلمرو تجارت و بازار خارج شویم. در طول ده سال گذشته سه بار به ما گفته‌اند که سازمان دارد ورشکست می‌شود، کاهش شدید تولید هم اجتناب‌ناپذیر است، ولی با تمام این احوال ما باید ثابت کنیم که سربازان مولدی هستیم و کار را از راه غیرممکن انجام دهیم و مدیران ارشد ما دست روی دست بگذارند! چگونه؟

**مدیر آموزش می‌گفت:** مدیران ارشد ما را ملزم می‌کنند که به روش آنان و آن گونه که آنها می‌پسندند با کارکنان برخورد کنیم. مدرسان ما باید به روشهای مشابه تعیین شده تدریس کنند، زیرا می‌خواهند همواره ما و مدرسان را در برابر خود پاسخگو و مسئول نگه دارند. این امر برای مدرسانی که می‌خواهند به طریق دیگری تدریس کنند قابل هضم و جالب نیست.

**مدیر بازاریابی می‌گفت:** ما غالباً ساعات زیادی را در جلسات مختلف و پای تلفن برای پیش‌بینی فروش بهتر صرف می‌کنیم. ما به بهترین روش، کار را انجام می‌دهیم و این کارها را به مدیران ارشد و کارگردانان سازمان ارائه می‌کنیم ولی آنها بی‌درنگ می‌گویند کار ما غیر قابل قبول است، دلیلی هم ارائه نمی‌کنند. با اینکه استانداردهای کاری را رعایت می‌کنیم، همواره با دو مسئله رو به رو هستیم؛ (۱) چگونه مطابق نظرات آنان، با کمترین هزینه، کار را توسعه دهیم و (۲) چطور بعد از آن توضیح دهیم که اشتباه نکرده‌ایم!

واقف نیستند و متناسب با معیارهای ارزشی - اخلاقی عمل نمی‌کنند، نگارنده بر آن شد تا در این مقاله با طرح مسائلی چند به تبیین قدرت و اختیار و سوء استفاده پاره‌ای مدیران از اختیارات بپردازد و با مراجعه به معیارهای اخلاقی و طرح موضوع «اختیار و مدیریت اخلاقی» درصدد یافتن پاسخهایی برای پرسشهای زیر باشد:

- چرا برخی از مدیران از کنترلها و نظارت‌های پیچیده مدیریتی در جهت تثبیت خود استفاده می‌کنند؟  
- چرا اینان بیشتر از مرادوات مبتنی بر رضامندی خود بهره می‌گیرند تا ضوابط اصولی؟  
- مدیران امروزی ما که «حرفه‌ای‌تر» شده‌اند و خود را «تحلیلگران مالی»، «محرور اطلاعات»، «سیاستگذاران آموزشی»، «استراتژیستهای صنعتی» و نظایر آن می‌دانند، چرا نیروی انسانی را سرمایه به شمار نمی‌آورند و به انسان به عنوان «هزینه» می‌نگرند و از وی استفاده نابجایی کنند؟  
- چرا مدیران [ارشد] همواره تلاش می‌کنند آرای فردی خود را به جای آرای سازمان [و جامعه] تحمیل کنند؟

### موارد خاص

چندی قبل در جلسه‌ای که به منظور مشاوره با حضور تنی چند از مدیران بخشهای مختلف صنعتی، بازرگانی و اداری سازمانی بزرگ\* برگزار شده بود، برخی از مدیران ضمن تشریح مشکلات سازمانهای متبوع خود، به مهمترین عامل موجد معضلات که همانا سوءاستفاده مدیران ارشد از اختیارات باشد، اشاره کردند. در ذیل به اختصار به ذکر نقطه‌نظرهای آنان می‌پردازیم:

**یکی از مدیران تعمیر و نگهداری می‌گفت:** افراد تحت سرپرستی من هرچند روزانه بین ۸ تا ۱۰ ساعت کار می‌کنند، ولی کارشان هرگز پایان نمی‌پذیرد. مدت دو سال است که نتوانسته‌ایم هیچ برنامه‌ی پیشگیری نگهداری پیاده کنیم. وقتی یک دستگاه یا یکی از ماشین آلات به دلیل

\* از ذکر نام خودداری می‌شود.

مدیر گروه تحقیق و توسعه می‌گفت: برای اینکه بتوانیم به همه هدفها برسیم راهی وجود ندارد. اهداف خوش باورانه تعیین می‌شوند و هرگز هم تحقق پیدا نمی‌کنند. در هر پروژه، مدیر ارشد از ما می‌خواهد پیشنهادها و احتمالات بالا دستها را مد نظر قرار دهیم. غیر منطقی بودن این پیشنهادها و احتمالات هم چندان اهمیتی ندارد. هر کاری می‌توانیم باید بکنیم و اگر نتوانیم به همان روشی که آنان دیکته می‌کنند کار را به موقع تحویل دهیم اشتباه از ماست. وضعیت هم چنان غیر ممکن شده که افراد، دیگر به این مسائل مهم توجه نمی‌کنند و اهمیتی به آنها نمی‌دهند.

یکی از مدیران اداری می‌گفت: روش من با دیگران فرق دارد. به من در بخش اداری سازمان، که مدیریت آن را برعهده دارم، احترام می‌گذارند. افراد می‌دانند که به سهولت می‌توانند نزد من بیایند و من از اعتبار آنان بهره‌برداری ناروا نمی‌کنم. البته گفتنی است که من دقیقاً «آن گونه» که لازم است «ارتباط» برقرار نمی‌کنم اگرچه می‌دانم این همان چیزی است که به ارتقای من می‌انجامد!

متأسفانه مسائل و قضایای مطرح شده بخش عمده‌ای از مشکلات مدیریتی ما را تشکیل می‌دهد. یعنی اینکه می‌دانیم مدیران ارشد ما خط مشی تعیین می‌کنند، این خط‌مشیها را به کارکنان می‌قبولانند، عملیات را رهبری می‌کنند و کارکنانی را که از معیارهای تدوین شده سرپیچی کنند تنبیه می‌کنند. ولی این فرآیندها به طور طبیعی در مدیریت ارشد تأثیر ندارد، یعنی در کسانی که خود، معیارهای اخلاقی را برای سازمانها تعیین می‌کنند و از اختیارات سوء استفاده می‌نمایند تأثیر نمی‌گذارد. آنان قدرت خود را با عدم آگاهی از تمایلات، تعصبات و بدون توجه به مقاصد ارتباطی اعمال می‌کنند و اقدامات خود را فقط براساس آنچه خود ادراک می‌کنند و می‌خواهند که در تمام سازمان به طور گسترده ارزش پیدا کنند، بنا می‌نهند.

اینان ارزشهای فردی و اهداف شخصی خود را همواره به عنوان اهداف و ارزشهای سازمان قلمداد می‌کنند و از زیردستان می‌خواهند بدون چون و چرا آنها را بپذیرند و به اجرا درآورند. شاید بتوان گفت که راه حلهای غم انگیز برای وضعیتهای فوق غالباً تغییر مدیریت یا تجدید سازمان باشد، اما می‌توان تصور کرد که آنهایی که مسئول تغییر و تجدید هستند همانهایی باشند که مسبب ایجاد مسائل اولیه هستند و طبعاً در چنین شرایطی کارکنان پس از مدتی مجدداً با تغییر خو می‌گیرند و علاقه‌مند می‌شوند که با دیگر مدیرانی که با این روند سازمانها را به تخریب می‌کشاند [و تعویض هم شده‌اند] کار کنند و پیوسته باعث شکل‌گیری مجدد گروههای کاری شوند.

البته، باید دانست این مسائل مخصوص سازمانهای ما نیست بلکه بسیاری از سازمانهای غربی نیز با این مشکلات رو به رو هستند. در تحقیق پیمایشی دیل تارنویسکی<sup>۱</sup> (Dale Tarnowisky)، کارکنان درباره کار و سوء استفاده از اختیارات اظهار نظر ناراحت کننده‌ای کرده بودند، چون ۸۸ درصد پاسخ دهندگان جواب داده بودند که: «برای مدیران تحمیل خصوصیات ویژه و عقایدشان از صداقت و جانبداری راسخ و ثابت از اصول و موازین سازمان برای پیشبرد کیفیت کار مهمتر بوده است.»<sup>۱</sup> در نظرخواهی دیگری که توسط مؤسسه سی بی اس (C.B.S) و نیویورک تایمز انجام شده بود، ۵۵ درصد از پاسخ دهندگان اعتقاد داشتند که اغلب مدیران ارشد امریکایی به دلیل سوء استفاده از اختیارات، شرافتمند نیستند و وقتی از مک‌گیر (Patrick McGuire) عضو هیئت رئیسه این مؤسسه درباره این امر سؤال شد، وی پاسخ داد که مدیران ضمن آگاهی به محدوده اختیارات خود باید با الگوسازی مناسب، کارکنان را طوری تربیت کنند که اعمال غیراخلاقی ناشی از کاربرد نابجای اختیارات را تحمل نکنند و به آنها بقبولانند لازمه کار و همکاری مصون ماندن افرادی که از

قانون تخطی می نمایند نیست.<sup>۲</sup>

برای تشخیص بهتر عوامل مؤثر در کاربرد نابجای اختیارات و پیامدهای سوء آن بهتر است قدرت و اختیار را که ارتباط تنگاتنگی باهم دارند، بررسی کنیم.

### قدرت و اختیار

قدرت نوعی توانایی است و به صورت بالقوه وجود دارد. قدرت در صورت لزوم می تواند اعمال شود و تغییراتی را در رفتار ایجاد کند. ماکس وبر قدرت را چنین تعریف می کند:

«قدرت عبارت است از اینکه فرد عامل [نفوذ] در یک رابطه اجتماعی در موقعیتی قرار داشته باشد که اراده خود را علیه مقاومت دیگران اعمال نماید».<sup>۳</sup>

استفن رابینز (Stephan Robbins) می گوید:

«قدرت دلالت بر ظرفیتی می کند که فرد «الف» در اثر تأثیر بر رفتار فرد «ب» داراست به نحوی که فرد «ب» کاری را انجام بدهد که در غیر این صورت انجام نمی دهد».<sup>۴</sup>  
کوئتز، اودانل و وایریخ قدرت را چنین تعریف می کنند:

«قدرت عبارت از توانایی اشخاص یا گروهها در تأثیرگذاری بر عقاید و ارزشهای افراد یا گروههای دیگر یا وادار کردن آنها به انجام اعمال خاص یا بازداشتن آنها از انجام کاری است».<sup>۵</sup>

قدرت قانونی، قدرت پاداش، قدرت تنبیه، قدرت مرجعیت و قدرت تخصص از انواع قدرت است. سرچشمه قدرت متفاوت است.<sup>۶</sup>

برخی از صاحب نظران در مورد قدرت نظریاتی ابراز داشته اند:<sup>۷</sup>

لرد اکتون (Lord Acton) گفته است که: «قدرت اساساً به انحراف و فساد گرایش دارد و ممکن است قدرت مطلق، انحرافات عمده ایجاد کند».

ویل و آریل دورانت (Will & Ariel Durant)

می گویند:

«قدرت حتی بیشتر از فساد، عقل را زایل می کند، حفاظ بینش را کاهش می دهد و تعجیل در عمل را افزون می سازد».

جان پی کاتر (John P. Katter) تأکید می کند:

«من مدیران بسیاری را که فوق العاده توانا نیز بوده اند دیده ام که بواسطه عقاید غیرواقعی شان نسبت به قدرت، رمز ترقی را از دست داده و تصمیم به تغییر حرفه گرفته اند».

به نظر می رسد که میل به قدرت در انسان نامحدود باشد، چون در طول تاریخ قدرت وسیله ای برای دستیابی به اهداف مورد نظر اشخاص بوده است. منظور این است که وقتی نیازهای فیزیولوژیکی ارضا می شود انسان به فکر کسب مقام و موقعیت، جایگاه اجتماعی و سلطه بر دیگران می افتد و از قدرت برای رسیدن به این اهداف استفاده می کند. اما دامنه اختیار محدودتر از قدرت است. در مورد اختیار نکات زیر قابل تعمق است:

- در فلسفه، اختیار را در برابر واژه «freewill» به کار برده اند که به معنای برگزیدن است. در فرهنگ فلسفی در تعریف اختیار آمده است: «اختیار عبارت است از اینکه چیزی را به چیز دیگر برتری نهمیم و اولی را بر دومی ویژگی دهیم و مقدم بدانیم. اختیار اخص از اراده است».<sup>۸</sup>

در فرهنگ اکسفورد «اختیار» در برابر «authority» آمده است و به معنی قدرت صدور دستور و واداشتن دیگران به متابعت است.<sup>۹</sup>

در مدیریت نیز اختیار را معادل واژه «authority» به کار می برند و در تعریف آن آمده است:

«اختیار عبارت است از حق تصمیم گیری برای هدایت اعمال دیگران».<sup>۱۰</sup>

این تعریف بر سه چیز دلالت دارد: ۱) اختیار یک

ج) کارکنان پایین دست، یعنی اشخاصی که مجری دستورات مقامات بالاتر هستند منبع مهم قدرت مدیران سازمان را تشکیل می دهند.

به نظر مری پارکر فالت (Mary Parker Follett)، دستورات جنبه شخصی و انفرادی ندارد زیرا آنچه موجب صدور دستور یا اتخاذ تصمیمی می شود موقعیت خاصی (قانون موقعیت) است که بر اثر عوامل متعدد مانند بررسیهای فنی و نظریات افراد خبره و اوضاع و احوال معین ایجاد می شود. بنابراین، در نظریه اختیار، قدرت دسته جمعی باید جانشین قدرت انفرادی شود.<sup>۱۴</sup> طبق این نظریه:

الف) سرچشمه اختیار وظیفه‌ای است که بر عهده افراد است نه مقام آنان در سلسله مراتب اداری؛

ب) در عوض اینکه صحبت از اختیارات قانونی کنیم بهتر است وظایف و مسئولیتهای شغلی را صریحاً تعریف نماییم زیرا اختیارات هرکس صرفاً محدود به مواردی است که برای اجرای وظیفه وی لازمست؛

ج) بدین ترتیب کلیه اختیارات در تملک ریاست سازمان باقی نمی ماند بلکه بسیاری از اختیارات رئیس به دیگران تفویض می شود.

کوئتز، اودانل و وایریخ معتقدند:

«اختیار جنبه سازمانی دارد و به قدرت و صلاحیت شغلی افراد مربوط می شود. اختیار را می توان قدرت شغلی تعریف کرد که با استفاده از آن شاغل (البته تازمانی که در آن شغل انجام وظیفه می کند) می تواند از طریق اعمال نظر در تصمیم‌گیریها، بر سرنوشت دیگران اثر بگذارد.»<sup>۱۵</sup>

طبق این نظریه، اختیار نیز نوعی قدرت است اما قدرتی که پایگاه سازمانی دارد یعنی قدرتی است که از شغل و موقع و مقام سازمانی سرچشمه می گیرد.

از تعاریف و تعابیر قدرت و اختیار می توان چنین استنباط کرد که قدرت نوعی توانایی بالقوه است که در

حَق است ۲) در نتیجه دارا بودن این حق، فرد حق آن را دارد که به طور مستقیم یا غیرمستقیم از طریق دیگران کارها را انجام دهد و ۳) اختیار دربردارنده قدرت برای اعمال مجازات یا پاداش است برای اینکه کارها انجام شود.

نظریه‌های متداول درباره «اختیار» در فلسفه قدیم بوروکراسی، که ماکس وبر مبتکر آن است، ریشه دارد. بنابر این نظریه:<sup>۱۱</sup>

الف) منشأ اختیار قانون و مقررات اداری است.

ب) اختیار شخصی نیست بلکه به اعتبار مقام است یعنی حدود اختیارات هر شغل را قانون صراحتاً تعیین می کند.

ج) دستورهای مافوق بدون چون و چرا برای کارکنان لازم الاجراست و امکان عدول از دستورهای صادر شده وجود ندارد.

وی انواع اختیار را عبارت از اختیار مبتنی بر سنت و اختیار مبتنی بر قانون می داند و معتقد است که اختیار قانونی - عقلایی باید اساس اداره سازمانهای بوروکراتیک باشد. اعتقاد به برحق بودن قانون، منشأ پشتیبانی از این نوع سلطه است.<sup>۱۲</sup>

طبق نظریه چستر بارنارد (Chester Barnard)

اختیار عبارت از «قدرت تحمیل فرمانبرداری است که ناشی از قبول دستور مافوق از طرف زیردست می باشد». به عبارت دیگر اختیار به پذیرش یا رضای افراد بستگی دارد. زمانی که مدیر می خواهد دستور بدهد باید شرایطی بر آن حاکم باشد که مورد پذیرش زیردستان قرار گیرد.<sup>۱۳</sup>

طبق این نظریه:

الف) صرفنظر از اختیارات قانونی، اختیار، ناشی از تمایل زیردستان به فرمانبرداری و قبول ضمنی دستورات مافوق است؛

ب) قدرت عملی رؤسای سازمان ممکن است معادل، کمتر و یا بیشتر از اختیارات قانونی آنان باشد؛

سورت لزوم می‌تواند اعمال شود و موجب تغییر رفتار بود. مفهوم قدرت بسیار کلی و جامع است، یعنی هم کنترل و تسلط از راه اعمال زور یا تهدید به اعمال زور را مامل می‌شود و هم دستکاری و تصرف در شرایط را به لموری که دیگران برخلاف میل خود ناچار به تبعیت شوند. مهم‌ترین ساز و کار قدرت «نفوذ» است. مدیر زمانی می‌تواند بر دیگران تأثیر گذارد که از نفوذ خود در جهت تغییر رفتار کارکنان بهره‌گیرد. ماهیت قدرت چنان است که گر فرد بدون بصیرت و بی‌محابا آن را اعمال کند، فساد و تحراف ایجاد می‌کند.

اما اختیار دامنه محدودتری دارد. اختیار جلوه انونی و عینی قدرت است. اختیار همان حق صدور ستورات است. اختیار جنبه سازمانی دارد و با وظایف و مسئولیتها مرتبط است. در اختیار قبولاندن دستورات حایز همیت است زیرا بسیار اتفاق می‌افتد که رؤسای سازمان می‌توانند به اعتبار مقام خود کارکنان را به اطاعت از ستورات اداری وا دارند یعنی قدرت مدیران همواره با اختیارات قانونی آنان منطبق نیست. مثلاً شخصی ممکن است در مقام استفاده از اختیارات باشد و قانوناً حق فرماندهی و صدور دستور داشته باشد، ولی عملاً قدرت نحلیل فرمانبرداری و جلب رضایت زیردستان را نداشته باشد. این شخص به ناچار در پی یافتن راههای دیگری برای عمال نظرات و دستورات خود برخورد آمد.

### سوء استفاده از اختیارات

البته، صاحب نظران علوم رفتاری با دید ملایمتری به اختیارات و حفظ آن می‌نگرند، ولی نسبت به خطر ناشی از استفاده از اختیارات هشدار می‌دهند و علت عمده کاهش وفاداری و پایبندی کارکنان و مدیران در اغلب سازمانها را ناشی از کاربرد اختیارات می‌دانند برای مثال مدیرانی که همواره از اختیارات خود برای به دست آوردن نتایج

کوتاه مدت به عوض اثربخشی دراز مدت استفاده می‌کنند اگر چه ممکن است در کوتاه مدت سازمان خود را به موفقیت‌هایی برسانند، ولی در دراز مدت سازمان را به نابودی می‌کشانند و به مدیرانی تبدیل می‌شوند که پایبند معیارهای اخلاقی مطلوب نیستند. چنین مدیرانی به اتکای مقام با استفاده از اختیارات، همواره حق را به خود می‌دهند و به نظام ارزشی خود اطمینان کامل دارند و هدفهای خود را، هدفهای سازمان می‌دانند و اگر چه به ظاهر از سازمان و ترجیح منافع سازمان و کار گروهی سخن می‌رانند، ولی پیوسته با پیشنهاد فنی، اداری و آموزشی ارائه شده از سوی کارکنان صدیق و مورد اعتماد مخالفت می‌کنند. این مدیران از اینکه کارکنان در همه اوقات قدرشان را می‌پذیرند و درست به همان روشی که آنان می‌خواهند عمل می‌کنند به خود می‌بالند. بعضی مدیران ارشد نیز در کار صداقت ندارند و برخلاف اهداف سازمان عمل می‌کنند، و به نظر می‌رسد که دروس مدیریت را درست نیاموخته و تجارب عملی ناموفقی داشته‌اند و به دلیل کزفهمی و تجارب شغلی، آرمانگرایی خود را از دست داده‌اند، به کارکنان و اصولاً نیروی انسانی چون منابع مصرفی نگاه می‌کنند و در راه به کارگیری اختیارات از نظر اخلاقی تنزل می‌نمایند. این نوع مدیران مدیر مخرب‌اند و پایه‌های سازمان را سست می‌کنند. مدیرانی هم هستند که بدون اطلاع از تواناییهای مجریان و یا برخلاف امیال و منافع مشروع آنان دستوراتی صادر می‌کنند. آنان باید انتظار عدم همکاری و عدم فرمانبرداری و تعارض را داشته باشند. این مدیران ناآگاه، اشتباه در کار را، به حساب بی‌دقتی، ناشایستی، بی‌کفایتی، تنبلی و سوگیری کارکنان می‌گذارند و اگر کارکنان بخواهند از همکاران خود دفاع کنند بی‌درنگ در معرض شک و حمله مدیر قرار می‌گیرند. این مدیران مخرب با کاربرد نابجای اختیارات، ارزشهایی نظیر احترام به دیگران، احترام به قانون و دیگر ارزشهای پذیرفته شده در مدیریت را زیر پا

توافق و سازگاری، که از جمله مسائل مهم و مقاوم در برابر مدیریت سازمانهاست، فراهم می‌سازد. زیربنای این روابط عالی چند چیز ساده، ولی مهم است و اگر مدیران به خوبی آن را رعایت کنند، نتایج اخلاقی حاصل از آن ضمن آنکه امکان سوء استفاده از اختیارات را به حداقل می‌رساند احتمالاً سبب می‌شود که دیگران آنها را افرادی با قدرت بدانند و در مقام رهبر سازمان بپذیرند [شایان ذکر است که رهبری در سازمانها فرآیندی است که در اختیار همگان است، ولی به ندرت قابل حصول است].

چنانچه ذکر شد کسب توافق و سازگاری در قلب نقشهای مدیر جای دارد. معمولاً توافق و سازگاری در قبال برخی از انواع قدرتها و یا برقراری تعادل بین چندین نوع قدرت و قدرت اخلاقی در سازمانها رخ می‌دهد و مدیران باید هنگام استفاده از اختیارات خود، کاربرد این قدرتها را همواره مدنظر قرار دهند.

**سرجیوانی** در این زمینه چنین می‌نویسد:

«وقتی مدیران از قدرت دیوانسالاران (Bureaucratic Power) استفاده می‌کنند بر قوانین، احکام مقررات، آیین نامه‌ها در جهت هدایت و اداره افکار و اعمال کارکنان سازمان متکی هستند. زمانی که مدیران قدرت روان شناختی (Psychological Power) را به کار می‌گیرند بیشتر بر رفتار متقابل، هوش و دیگر اشکال مهارتهای روانی به منظور کسب رهبری فکر و عمل زبردستان اتکا می‌کنند. هنگامی که بر قدرت تخصصی (Expert Power) متکی اند اولاً نسبت به تخصص خود حساسیت دارند و ثانیاً از هر فرد زیر دست انتظار دارند تا حد عقلایی از آنان پیروی کند. زمانی که مدیران بر قدرت اخلاقی (Ethical Power) متمرکزند پیشاپیش استدلالی ارزشی ارائه می‌کنند که جایگاه پیروان را از طریق مجموعه‌ای از افکار، آرمانها و ارزشهای مشترک مشخص کند و از آنان می‌خواهد که به وظایف و تعهدات و پذیرش

می‌گذارند. چنین مدیرانی، که در سازمانهای دولتی و بخشهای صنعتی - تجاری و نیز در دانشگاههای ما کم نیستند، به دلیل عدم آگاهی، مطلق‌گرایی و مشکلات شخصیتی خود جلوی تحلیل عینی مسائل و تعیین علل واقعی شکست در کار را می‌گیرند و در نهایت سازمانها را به انهدام می‌کشانند.

هرگاه تأثیرات منفی عملکرد این مدیران تشدید شود، اطمینان و اعتماد از بین می‌رود، کارکنان مجبور می‌شوند زیر فشار ترس، تهدید، تنبیه کار کنند و به پادشاهی اتفاقی قانع باشند. در چنین شرایطی تفاوت و تبعیض در میان کارکنان رشد می‌کند، پایگاه ارزشی سازمانها تضعیف می‌شود، راه زوال و انحطاط هر چه سریعتر سازمان باز می‌شود. این مدیران غالباً از اختیارات در راه تأمین منافع و رضایت شخصی خود استفاده می‌کنند و همه‌گونه اعمال و نظارتهای پیچیده مدیریتی را در جهت تثبیت موقعیت خود اعمال می‌کنند، ولی آنچه بیش از هر چیز برایشان اهمیت دارد تحمیل ارزشهای خود است. آنان میل دارند این خیال واهی را رواج دهند که اگر موفق نشوند مدیریت غافلگیر می‌شود و تردیدهای آن تثبیت می‌شود. اما حقیقت این است که قدرت و نفوذ شخصی این مدیران به دلیل سوء استفاده از اختیارات، موقعیت و مقام پیوسته کاهش می‌یابد و آنان به علت پیامدهای اجتناب ناپذیر و بلند مدت ناشی از غرض‌ورزیهای شخصی، بی‌صدافتی، ارتقای نابجای کارکنان، حمایت از کم‌کاری دوستان همکار و ناهمدلی، که اساساً بر ارزشها و اخلاق مدیریت تأثیر می‌گذارند، سرانجام منزوی و در نهایت طرد می‌شوند.

### اختیار و اخلاق مدیریت

مدیر خوب، که با حفظ اختیارات خود، نقش رهبری را در سازمان ایفا می‌کند، کسی است که با دیگران روابط عالی برقرار می‌کند، فرصتهای خوبی برای کسب

مسئولیتها به روش اخلاقی جامعه عمل ببوشانند»<sup>۱۶</sup>

می توان گفت هدایت کارگروهی، مشارکت کارکنان در تصمیم گیری، ترجیح منافع جمعی، ارزش قایل شدن برای نیروهای انسانی، نوآوری و تغییر، ایجاد فرهنگ و فضای مناسب در سازمانها علاوه بر اینکه مستلزم وجود مدیرانی ماهر، با دانش، بینش و توان بالا و اختیارات کافی است بلکه نیازمند بستر مناسب ارزشی - اخلاقی است. اگر اخلاق را «اصول و موازینی که رفتار و فعل درست و مناسب را تعریف کرده، آن را از فعل نادرست جدا می کند و به این شکل نقطه تمیز میان آنها را به نمایش می گذارد»<sup>۱۷</sup> بدانیم، مدیران ما باید متناسب با ملاکها، اعتقادات، ابعاد اخلاقی و آرمانهایی، که گروه و جامعه براساس آنها عمل می کنند، حرکت کنند. اثربخشی و بهره وری مدیریت نیز به کاربرد اخلاقی قدرت به توسط مدیران بستگی تام دارد.

ویژگیهای اخلاقی که می توان از آنها به عنوان پایه های استوار قدرت اخلاقی نام برد عبارت است از:<sup>۱۸</sup>

**الف) راستگویی:** وقتی در روابط متقابل یکی از طرفین یا هر دو طرف از راستگویی فاصله بگیرند، تمامیت و ثبات روابط آنها ضربه خواهد خورد. تلقی کارکنان در مورد مدیران در سازمانها باید این باشد که آنان افرادی هستند با قدرت و این قدرت هم ناشی از این است که حقایق را آن طور که می دانند بیان می کنند و هرگز از صراط مستقیم راستگویی فاصله نمی گیرند.

**ب) وفای به عهد:** کسانی که خود را ملزم می دانند به آنچه می گویند عمل کنند افرادی هستند که می شود به آنها اعتماد کرد. اصولاً در سازمانها و مؤسسات مدیرانی باید نقش رهبری سازمان را به عهده بگیرند که قدرت اخلاقی خود را بر پایه وفای به عهد پایه گذاری کرده اند و بر این اساس مورد ارزیابی قرار می گیرند.

**ج) رعایت حق و عدالت در رفتار با دیگران:** اگر چه هر فردی برداشت و تعریف خاصی از خوبی دارد، اما همواره برای شخص میسر است که از بدی آشکار و علنی اجتناب ورزد. مدیران باید روابط انسانی خود را بر حق و عدالت پایه گذاری کنند. آنان زمانی قدرت خود را از دست می دهند که دست به اعمال خلاف قاعده، بد و یا غیرعادلانه بزنند.

**د) احترام گذاشتن به افراد:** اگر مدیران راستگو باشند، به قول خود عمل کنند و رفتارشان براساس حق و عدالت باشد یقیناً حرمت افراد را هم نگاه خواهند داشت. باید به این نکته مهم توجه داشت که مدیران در نقش رهبران سازمان وقتی می توانند به اوج قدرت برسند و از تواناییهای خود بهره کافی ببرند که کرامت انسانها را از نظر دور ندارند و به منزلت و مقام آنان ارج نهند.

**شهید مطهری** ضمن آنکه فعل اخلاقی را، فعلی می داند که مستقیماً دین به آن دستور داده باشد و از مقوله های پرستش باشد می گوید که رشد اخلاقی و رشد شخصی از هر رشدی مهمتر است. وی مدیریت را نوعی «رشد» می داند و آن را عبارت از شایستگی و لیاقت اداره و نگهداری و بهره برداری از وسایل، سرمایه ها و منابع انسانی، که مهم ترین سرمایه است، تعریف می کند. **شهید مطهری** تأکید می کند که: «اداره این سرمایه و نگهداری آن و هدر ندادن آن و بهره برداری صحیح از این رشد در واقع بهره برداری از سرمایه های رشد شخصی و رشد اخلاقی است. این اساسی ترین و مقدم ترین رشدهاست. لهذا وقتی که حضرت ابراهیم تقاضا می کند که برخی از ذریه اش نیز امام و رهبر باشند، جواب داده می شود «لا ینال عهدهی الظالمین» یعنی اینکه؛ آن کس که رشد فردی و اخلاقی را



فاقد است نمی تواند مدیر باشد، آن کس که خود، انسان نیست و رموز انسانیت را نمی داند ولو معلومات داشته باشد نمی تواند انسان ساز و مهندس انسانها و کشاورز انسانها باشد.<sup>۱۹</sup>

به زعم شهید مطهری انسان کارهای اخلاقی را انجام می دهد چون در این نوع کارها نوعی شرافت و عظمت تشخیص می دهد. انسان برحسب فطرت کارهای اخلاقی را شریف و شرافتمند می داند و می داند که «عفو» مورد رضای خداست، خدمت به خلق خدا و فداکاری برای خلق مورد رضای معبود است، حق شناسی، وفای به عهد، وظیفه شناسی، حرمت نگه داشتن، صداقت و راستگویی، عدالت و انصاف، ایثار، کرامت و عزت نفس، تن ندادن به ذلت در برابر بندگان خدا، دعوت به کمال و سعادت همه از نوع کارهای اخلاقی و مورد رضای خداوند است.<sup>۲۰</sup>

این بخش را می توان چنین جمع بندی کرد که مدیران برای کسب توافق و سازگاری، که مهم ترین مسئله مدیریت در سازمانهاست، باید در نحوه استفاده از اختیارات خود دقت کافی به عمل آورند. آنها زمانی می توانند از انحرافها و سوء استفاده ها جلوگیری کنند که در نقش رهبر سازمان پذیرفته شوند و از قدرت اخلاقی بهره مند شوند. مدیران باید در مقام رهبر سازمانی با توجه به آرمانها و معیارهای اخلاقی حرکت کنند و متوجه باشند که رهبری انسانها و بسیج کردن نیروهای عظیم نهفته در آنها برای دستیابی به کمال، چه از نظر اجتماعی و زندگی این جهانی و چه از نظر روحانی و سلوک الی الله عالیترین و مشکلترین مقام است.

#### نتیجه

چون سازمانها و نهادها تأثیر عمده ای در سیستمها و از جمله سیستمهای اجتماعی می گذارند، باید چگونگی فعالیت این سازمانها به نحوی باشد که زیانی متوجه جامعه

و افراد نشود. بررسی راه حل قضایای مدیریتی نشان می دهد که گروهی از مدیران ما در نحوه استفاده از اختیارات خود دچار مشکل هستند و این مشکل، سازمانها را به تدریج به اضمحلال می کشاند. فعالیت های این مدیران سبب آسیب دیدن دیگر سیستمهای جامعه و افراد نیز می شود. کار در سازمانهای امروزی مستلزم وجود انسانهای آزموده، خلاق و پویاست. بنابراین صرف استفاده نابجا از اختیارات باعث عملکردها و نتایج قشری و نوعاً غیر اخلاقی می شود. مدیرانی که خود معیارهای عملکردی و اخلاقی را در سازمان تعیین می کنند، ولی از این معیارها عدول می کنند، مدیرانی که ارزشهای خود را ارزشهای سازمان قلمداد می کنند، مدیرانی که از اطلاعات به عنوان ابزار انباشت قدرت و تثبیت موقعیت استفاده می کنند، مدیرانی که از انسانها به مثابه ابزار تحقق اهداف فردی بهره می گیرند و نیروی انسانی را اصولاً «هزینه سربار» به حساب می آورند و مدیرانی که در تعیین استراتژیها، سیاستها و روشهای اجرایی، اهداف و منافع خود رضامندی را مدنظر قرار می دهند، از اختیارات خود سوء استفاده می کنند و اخلاق را زیر پا می گذارند. برای جلوگیری از این سوء استفاده ها ضمن تجدید نظر در گزینش مدیران براساس نظریه های جدید، مدیران باید ثابت کنند که در مقام رهبران سازمانی شایستگی استفاده از قدرت رهبری و به ویژه قدرت اخلاقی را دارند. قدرت اخلاقی زمینه ساز جو همکاری و مساعدت و جلب حمایت کارکنان است و براساس پذیرش داوطلبانه نفوذ مدیر-رهبر تأمین اهداف عالی سازمان را تضمین می نماید. به عبارت دیگر، مدیران ضمن آنکه به مشکل گشایی می پردازند، اشکالات عملیاتی سازمان را مرتفع می سازند و کارایی و اثربخشی را تحقق می بخشند باید رفتارها را براساس معیارهای اخلاقی نظم دهند، از ارزشهای اصولی سازمان دفاع کنند، متعهدانه و مسئولانه عمل کنند، انتقادهای

سازنده را بپذیرند، الگو باشند و به کارکنان علاقه نشان دهند، صداقت و عدالت را عملاً رعایت کنند، حرمت نگه دارند، عزت و کرامت نفس داشته باشند و نسبت به تأمین

اهداف بلند مدت سازمان و رفاه کارکنان اقدام کنند و در راستای تحقق اهداف به گونه‌ای عمل کنند که رضایت معبود تأمین شود. □

## پی‌نوشتها

1. Tarnowski, Dale, *The changing Success Ethics AMACOM*, 1973, P. 68.
2. McGuire Patrick , «Low Marks For Executives' Honesty» , *New York Times*, June 1985.
- ۳- علاقه‌بند، علی. اصول مدیریت آموزشی، تهران: انتشارات پیام نور، ۱۳۷۰، صص ۱۳۸-۱۴۰.
- ۴- رایبیز، استفن. مدیریت رفتار سازمانی، ترجمه علی پارسایان و محمد اعرابی، تهران، مؤسسه مطالعات و پژوهش‌های بازرگانی، ۱۳۷۴، ج ۲.
5. Koontz, Harold, O'Donnel , Cyril & Weihrich, Heinz. *Essentials of Management*, New York, McGraw Hill, 1988, P.206.
- ۶- بر اساس نظرات فرنج و دریون، قدرت پاداش عبارت است از توانایی برخی از افراد در اعطای پاداش. مثلاً مدیرانی که بودجه و امکانات خاصی برای اعطای پاداش به کارکنان خود در اختیار دارند از قدرت پاداش استفاده می‌کنند. قدرت تنبیه که غالباً بصورت کسر حقوق، جلوگیری از ارتقا و ترفیع کارکنان و مرئوسان اعمال می‌شود قدرتی است که ارتباط نزدیکی با قدرت پاداش دارد و از قدرت قانونی سرچشمه می‌گیرد. قدرت مقام، قدرتی است که از شغل (مجموعه وظایف، مسئولیتها و اختیارات قانونی) سرچشمه می‌گیرد. قدرت تخصص، قدرتی است که ناشی از تخصص فرد یا یک گروه است. این قدرت را قدرت «دانش» نیز گفته‌اند مثلاً پزشکان، حقوقدانان و استادان دانشگاه به واسطه داشتن دانش خاصی نسبت به دیگران قدرت و نفوذ بیشتر دارند. قدرت مرجعیت در واقع توانایی تأثیر و نفوذ در افراد و تغییر رفتار آنان به واسطه جاذبه شخصی، ارزشها، عقاید و افکار است و برای فرد یا گروه قدرت خاصی ایجاد می‌کند. قدرت تخصص و قدرت مرجعیت از قدرت شخصی سرچشمه می‌گیرند (اقتباس از کتاب سازمان و مدیریت: از تئوری تا عمل، تألیف ایران نژاد پاریزی و ساسان گهر).
- ۷- مک کلی لند، دیوید. «رابطه متقابل قدرت و اخلاق در سازمانهای امروزی»، ترجمه احمد رضا سنجرى، فصلنامه دانش مدیریت، دانشکده علوم اداری و مدیریت بازرگانی، شماره ۲۴، بهار ۱۳۷۳، صص ۶۷-۷۸.
- ۸- صلیبا، جمیل. فرهنگ فلسفی ترجمه صنایع دره بیدی، تهران، حکمت، ۱۳۶۶، ص ۱۱.
9. *Oxford Advanced Learner's Dictionary* , London, Oxford University Press, 1991, P.67.
10. Dubrin, Irland, William, *Management and Organization*, Ohio, Prentice Hall, 1989.
- ۱۱- اقتداری، علی‌محمد. سازمان و مدیریت، تهران، کهنمویی زاده، چاپ چهاردهم، ۱۳۵۶، ص ۱۵۰.
- ۱۲- موزلیس، نیکوس. سازمان و بوروکراسی، ترجمه حسن میرزایی و احمد تدینی، دانشگاه تهران، ۱۳۶۸، ص ۱۶.
- ۱۳- بارنارد، چستر. وظیفه‌های مدیران، ترجمه محمد علی طوسی، تهران، مرکز آموزش مدیریت دولتی، ۱۳۶۸، ص ۱۳۱.
- ۱۴- پیوهیکسن، هینگز. صاحب‌نظران علم سازمان، ترجمه جواد عامری، دانشگاه تهران، ۱۳۵۲، ص ۴۸.
- ۱۵- ایران نژاد پاریزی، مهدی و ساسان گهر، پرویز. سازمان و مدیریت: از تئوری تا عمل، تهران، مؤسسه بانکداری ایران، ۱۳۷۳، ص ۲۷۰.
16. Sergiovanni, Thomas. *Administrating As A Morale Craft*. New York, Allyn & Bacon Pub. Co., 1991, P.331.
- ۱۷- سنجرى، احمد رضا. «هنر مدیریت و رهبری اخلاقی در سازمانهای آموزشی»، قدیر، تهران، سازمان مدیریت صنعتی، شماره ۶۹، دیماه ۱۳۷۵، ص ۲۸.
- ۱۸- حاضر، منوچهر. «ابعاد اخلاقی رهبری در سازمانها»، فصلنامه مدیریت دولتی، تهران، مرکز آموزش مدیریت دولتی، شماره ۱۶، بهار ۱۳۷۱، صص ۴۵-۴۸.
- ۱۹- مطهری، شهید مرتضی. امامت و رهبری، صدرا، ۱۳۶۷، ص ۲۲۲.
- ۲۰- \_\_\_\_\_ . فلسفه اخلاق، صدرا، ۱۳۶۶، صص ۱۲۶-۲۹۶.