

## نقش بدگویی در کاهش بهره‌وری سازمانی

غلامرضا خاکی

مقدمه

سال‌ها پیش ماری کوری گفت: «علم به اشیا و چیزها می‌پردازد نه به انسان‌ها»<sup>۱</sup> جملاتی از این نوع، دست‌آویزی شدند تا بسیاری از دانش‌مندان از زیر بار مسائل بزرگ اخلاقی جهان کنونی شانه خالی کنند. اما اوضاع نابه‌سامان جوامع بشری، همراه با پیشرفت هرچه واقع‌گرایانه‌تر علوم اجتماعی و انسانی، خردمندان را به این حقیقت بیش‌تر نزدیک کرد که بهبود اوضاع جهان در گرو اصلاح نگرش انسان‌ها است. و در پرتو این اعتراف بود که مسئله اخلاق به عنوان ابزاری برای سعادت‌مندی هرچه بیش‌تر انسان‌ها مورد توجه دانش‌مندان قرار گرفت و مباحثی چون «اخلاق در پزشکی»، «اخلاق حرفه‌ای»، و «اخلاق در مدیریت» به عنوان مقولاتی که متخصصان و فن‌آوران را در عمل موفق‌تر می‌کند در دستور مطالعه قرار گرفتند. برای نمونه می‌توان به ده‌ها کتاب و مجله در حوزه اخلاقیات گوناگون حرفه‌ای (و از جمله «اختصاص ۲۰ میلیون دلار هزینه برای آموزش اخلاق در تجارت از سوی دانشگاه هاروارد»)<sup>۲</sup> اشاره کرد.

\*\*\*

اخلاق علم قضاوت در مورد خواسته‌های انسانی و هنر کنترل کردن این خواسته‌هاست<sup>۳</sup>

معقولات اخلاقی به معنای مثبت را می‌توان از دو زاویه مورد توجه قرار داد:

الف. به عنوان موضوعات یک علم (اخلاق نظری)

ب. به عنوان رفتارهای ارزشی یک انسان مقید (اخلاق عملی)

آشکار است که علوم گوناگون، به ویژه علوم اجتماعی و انسانی، به مقولات اخلاقی از زاویه دوم توجه

دارند و در میان علوم گوناگون، علم مدیریت به عنوان علمی که «توان کارکردن» با و «به وسیله» مردم (کارمندان) را مورد توجه دارد، به مقولات اخلاقی به عنوان جهت‌دهنده‌های رفتار آدمیان در جهت بهره‌وری هرچه بیش‌تر منابع انسانی توجه بیش‌تری نشان می‌دهد. زیرا یک مدیر، در هر سطحی از سلسله مراتب سازمانی نیاز به مهارت انسانی (Human Skill) دارد، که عبارت است از «توانایی و اعتقاد به کار با مردم و به وسیله مردم، همراه با شناخت انگیزه‌ها و کاربرد رهبری مؤثر در رابطه با آنان»<sup>۴</sup>. عملکرد افراد در یک مجموعه سازمانی متأثر از نظام اخلاقی‌ای است که آنان پذیرفته‌اند. این نظام اخلاقی دارای ابعاد زیر است:

#### الف. بعد ثابت نظام اخلاقی

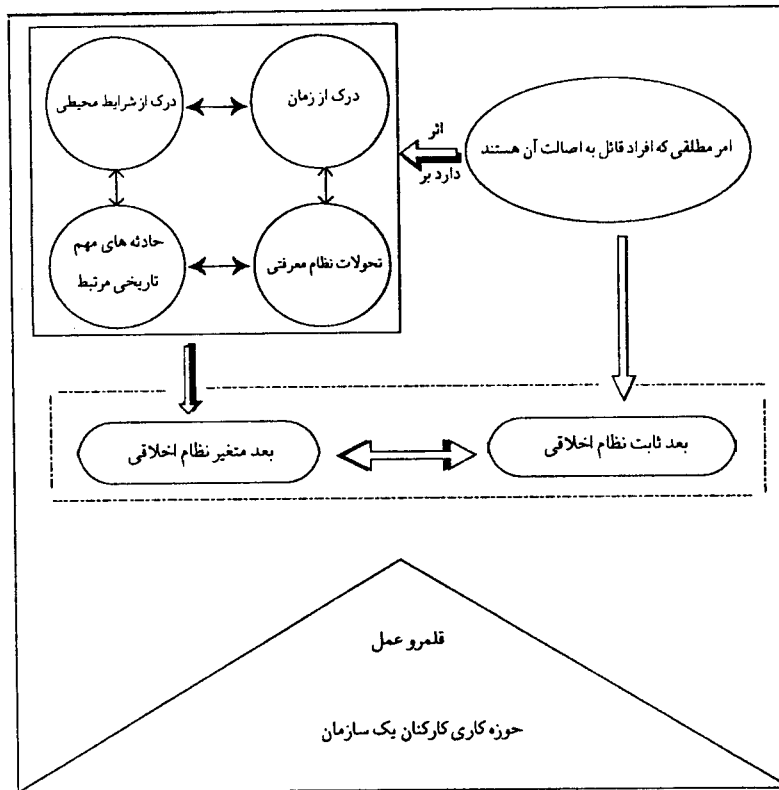
این بُعد مستقیماً "تحت تأثیر باور به امری مطلق (خدا،...) است که فرد قایل به اصالت آن است (از این بعد گاه به نام «ثابتات در دین» یاد شده است).

#### ب. بُعد متغیر نظام اخلاقی

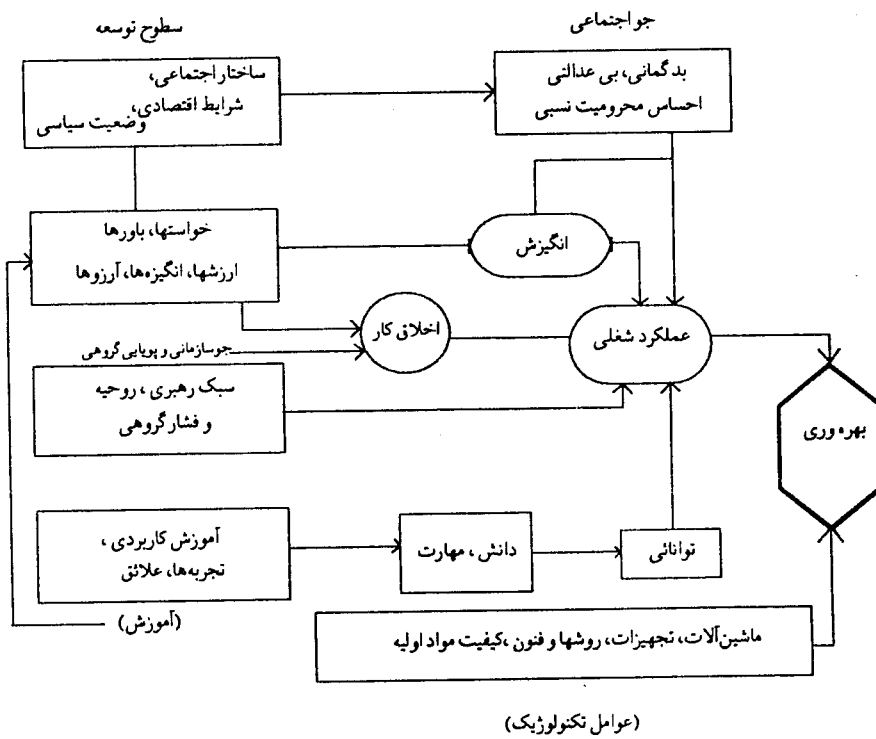
این بعد از نظام اخلاقی به طور غیرمستقیم زاینده بعد ثابت است، اما در واقع استنباط متغیری است متأثر از زمان و مکان.

این دو بعد در قالب یک فرهنگ سازمانی، جهت و نوع عمل را در یک سازمان تعیین می‌کنند. روابط بین این ابعاد در نمودار ۱ نشان داده شده است.<sup>۵</sup>

همان‌طور که در نمودار فوق نشان داده شده است، ابتدا عملکرد شغلی افراد تحت تأثیر اخلاق فردی آنهاست و سپس اخلاق کار متأثر از فرهنگ سازمانی است که در آن کار می‌کنند. خود اخلاق کار، زاینده خواست‌ها و باورها، جو سازی‌های، سبک رهبری، و... است. ارتباط این متغیرها در شکل‌گیری اخلاق کار در نمودار (۲) آمده است.<sup>۶</sup>

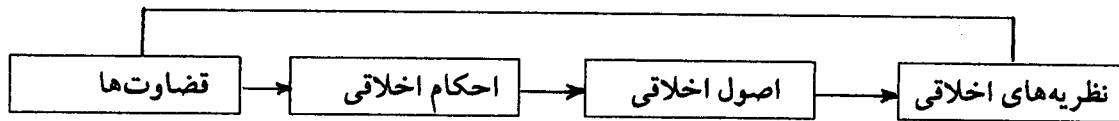


نمودار ۱ - رابطه نظام اخلاقی قلمرو عمل



نمودار ۲ - رابطه اخلاق کار و عملکرد شغلی

به طور کلی نظریه‌های اخلاقی براساس منطق زیر شکل می‌گیرند:<sup>۷</sup>



اخلاق کاری که در واقع بر عملکرد شغلی تأثیر می‌گذارد برخاسته از نظریه‌های اخلاقی است، و عملکرد شغلی به چه‌گونه‌ی استفاده از ماشین‌آلات، روش‌ها ... مربوط است.

قبل از وارد شدن به بحث اصلی، بهتر است مفهوم بهره‌وری تجزیه و تحلیل شود.

به مفهوم بهره‌وری (کارآمدی) از دو منظر می‌توان نگاه کرد:

الف. بهره‌وری به عنوان معیاری برای تحلیل نسبت میان ستاده‌ها (Out puts) به داده‌ها (In puts).

$$\text{بهره‌وری (P)} = \frac{\text{ستاده‌ها (O)}}{\text{داده‌ها (I)}}$$

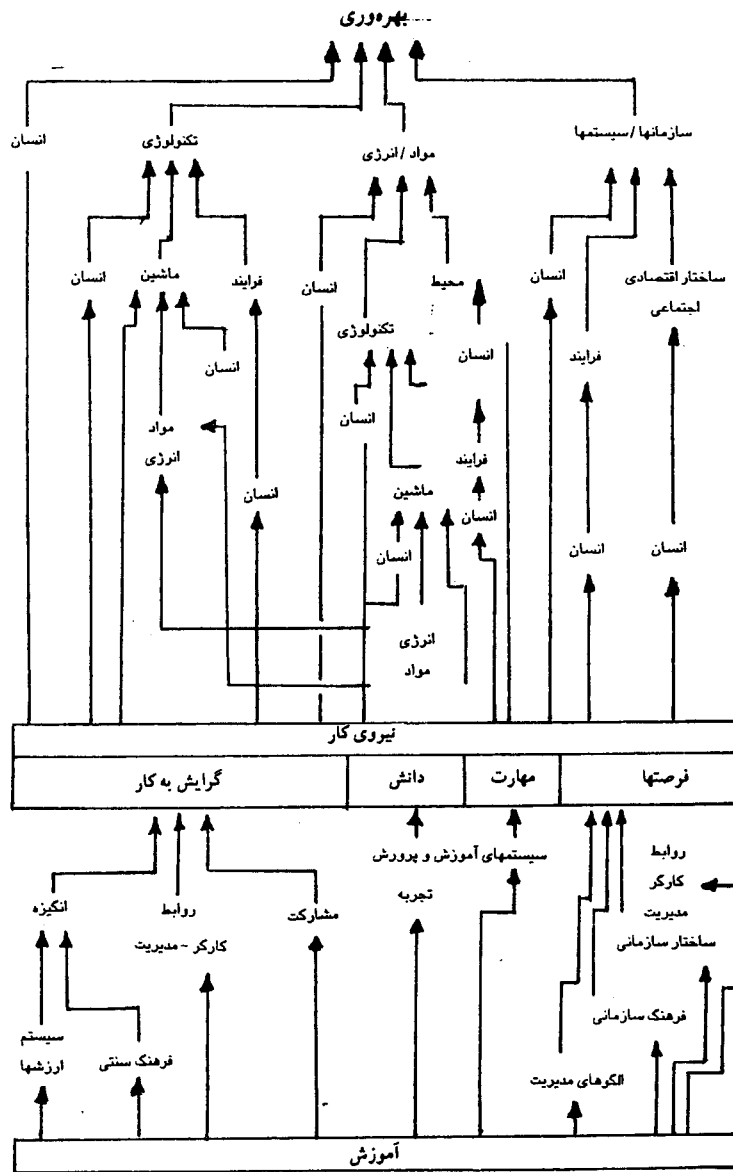
ب. بهره‌وری به عنوان نتیجه و حاصل نوعی نگرش مثبت، خلاق، و نارضایت‌مندان به وضع موجود. حال باتوجه به تعاریفی که آمد، بهره‌وری زائیده تعامل و روابط متقابل بین انسان، تکنولوژی (سخت و نرم‌افزار)، مواد و انرژی، و سازمان‌ها و سیستم‌هاست. رابطه متقابل این عوامل را اطلاعات برقرار می‌کند و در میان این عوامل انسان بالاترین اهمیت را دارد، زیرا در نهایت، کارآمدی دیگر عوامل نیز به وضعیت انسان و رفتارهای او مربوط است. این نکته در نمودار شماره ۳ نشان داده شده است.<sup>۸</sup>

باتوجه به نقش و جایگاه بارز انسان به عنوان سرمایه استراتژیک سازمان، ارزنده‌ترین توانایی یک مدیر برقراری روابط عالی و مثبت سازمانی با انسان‌هاست. این روابط عالی سازمان در واقع بستر مناسبی برای افزایش هرچه بیشتر بهره‌وری در سازمان فراهم می‌آورد.

روابط مدیر با کارکنان بدون در نظر گرفتن عوامل ساختاری مؤثر بر چهار پایه استوار است.<sup>۹</sup>

۱- راست‌گویی

۲- وفای به عهد



نمودار ۳- عوامل مؤثر بر بهره‌وری

۳- احترام به افراد

۴- رفتار عادلانه با دیگران

یکی از مصادیق رفتار عادلانه با دیگران پرهیز از بدگویی (غیبت) از آنهاست. این چنین پرهیزی علاوه بر این که تکلیف دینی است، موجب بهبود روابط سازمانی عالی بین افراد خواهد شد، که در نهایت خود به افزایش بهره‌وری سازمانی می‌انجامد.

برای اثبات توصیفی این مدعا، بعد از تعریف غیبت، اثرات کاهنده این امر مذموم عادت شده بر بهره‌وری سازمان مورد بحث قرار خواهد گرفت.

### غیبت (بدگویی)

غیبت در لغت دو معنی متفاوت دارد.

الف. معنی عرفانی

«عبارت است از غیبت قلب از علم بدانچه جاری شده است از احوال خلق».<sup>۱۰</sup>

ب. معنی مذموم اخلاقی

«عبارت است از پشت سر کسی بدگویی کردن».<sup>۱۱</sup>

به این معنی در سوره حجرات، آیه ۱۲ آمده است: «بعضی از شما بعضی دیگر را غیبت ننمایند، آیا هیچ یک از شما دوست می‌دارد گوشت برادرش را که مرده است بخورد؟ و حال آن که از این کار سخت متنفر و بیزارید.» و پیامبر اکرم در ضابطه غیبت فرموده‌اند: «غیبت آن است که در غیاب برادر دینی خود چیزی بگویی که او دوست ندارد».<sup>۱۲</sup> و برای بیان قبح آن فرموده‌اند: «غیبت از زنا بدتر است.» این بیان پیامبر تبعات وسیع این امر مذموم را در سطوح زندگی فردی و به ویژه اجتماعی انسان‌ها نشان می‌دهد.

این دو معنی غیبت از هم جدا نیستند و در واقع تفسیر این امر از دو منظر مختلف است.

### رابطه روحیه و بهره‌وری

مدیران آگاه می‌دانند که کمیت و کیفیت کار افراد سازمان، که بیانگر میزان بهره‌وری آنهاست، تحت تأثیر روحیه این افراد است؛ روحیه به عنوان «مجموعه کلی و کیفی هاله‌های پدیده‌ای احساسات، عواطف و اشتیاق فردی و یا گروهی انسانی برای کار بهتر»<sup>۱۳</sup> به شدت تحت تأثیر چه‌گونگی روابط مدیر - کارکنان و کارکنان بایکدیگر است. هرچه چند و چون این روابط مطلوب‌تر باشد، جو سازمانی<sup>۱۴</sup> بهتری فراهم خواهد آمد که در آن افراد روحیه جمعی قوی‌تری خواهند داشت و در نهایت

کیفیت و کمیت مناسب‌تری را از خود در تولید یک کالا یا ارائه خدمات نشان خواهند داد.

### رابطه غیبت و روحیه فردی و گروهی

انسان، به عنوان موجودی اجتماعی، در حالت معمولی از نظر جسمی و روحی به رفتار انسان‌های محیط خود وابسته است و چند و چون حالات جسمی و روحی او تابع چه‌گونگی دیگران است و تحت تأثیر آن‌ها قرار دارد. لذا چنانچه در محیطی قرار گیرد که در آن فضایی حاکی از اعتماد حاکم باشد، احساس اطمینان روانی بالاتری خواهد داشت و نیاز او به امنیت از بعد روانی بیش‌تر ارضا می‌گردد. بر همین امر باعث می‌شود که احساسات و عواطف و اشتیاق بیش‌تری داشته باشد و در حوزه فعالیت‌هایی که به عهده‌اش است، خلاقانه‌تر و فعال‌تر وارد شود و کمیت و کیفیت بالاتر و مطلوب‌تری از خود به نمایش بگذارد. اما غیبت به عنوان یک آفت اخلاقی با تخریب و برهم زدن اعتماد افراد نسبت به یکدیگر باعث می‌شود که شور و اشتیاق خود را برای تماس‌های صادقانه با دیگران از دست بدهد و دچار چندگانگی شخصیت شود و در صورتی که کنترل خویش را از دست بدهد، به عمل متقابل (و گاه شدیدتر) اقدام کند و روحیه جمعی را خراب‌تر سازد و انسجام سازمانی به نوعی هم‌زیستی و همکاری اجباری توأم با تنفر مبدل شود.

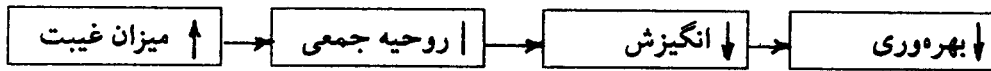
### رابطه علی غیبت، روحیه جمعی، و بهره‌وری

غیبت به عنوان یک آفت و ضعف اخلاقی با ایجاد عدم اطمینان در شبکه روابط سازمانی، باعث می‌شود که روحیه جمعی (esprit de corps) افراد - که هنری فایول از آن به عنوان یکی از اصول چهارده‌گانه مدیریت یاد می‌کند - کاهش یابد. همین امر بر کاهش انگیزش به عنوان «فرآیندی روان شناختی که فعالیت فرد را برای تحقق هدف‌های وی آغاز می‌کند و به آن تداوم می‌بخشد»<sup>۱۵</sup> تأثیر دارد و براساس فرمول<sup>۱۶</sup>

(شایستگی) × (انگیزش) = بهره‌وری

$$(P) = (M) \cdot (C)$$

موجب کاهش انگیزه و در نهایت بهره‌وری می‌گردد. رابطه غیبت، روحیه جمعی، و بهره‌وری را می‌توان در شکل زیر مشاهده کرد.



چنان‌که گفته شد، بدگویی باعث می‌شود آرامش از میان برود و امنیت روانی افراد در ارتباطات سازمانی و اجتماعی کاهش یابد و ارتباطات عمیق آن‌ها تضعیف شود و روابطشان گسسته شود. این بدگوییها روحیه جمعی را ضعیف و روحیه فردی را تقویت می‌کنند؛ در نتیجه تقویت چنین روحیه‌ای، افراد سازمان همواره بر نقاط ضعف هم تأکید می‌کنند و نمی‌توانند در کنار هم در جهت تحقق اهداف سازمانی که نیازمند کارگروهی است فعالیت کنند. در چنین شرایط بی‌انگیزه‌ای، بهره‌وری کلی سازمان کاهش می‌یابد و سازمان محلی خواهد شد که افراد آن بر اثر جبر تحصیل معیشت باید کار در آن را تحمل کنند. شکل عملی این چنین شرایطی تبدیل شدن «کارمندان» به «کارت‌مندان» است که زمان خود را نه کار خود را به سازمان فروخته‌اند.

#### چند پیشنهاد

توسعه ملی یک جامعه نتیجه وجود سازمان‌های کارآ با افرادی بالغ است که در جهت بهره‌وری پیوسته در تلاش‌اند.

برای کاستن غیبت در محیط سازمان، توصیه‌های زیر به مدیران و افراد سازمان پیشنهاد می‌شود. نباید فراموش کرد که این پیشنهادات بر نوعی اصلاح نگرش و شناخت درمانی تأکید دارد.

- ۱- یادآوری پیوسته عذاب وعده داده شده‌ی الهی.
- ۲- باور به این که آن کس که از دیگری نزد ما بد می‌گوید، از ما نیز نزد دیگری بد خواهد گفت.
- ۳- ترسیدن از تنهایی در جمعی که اهل بدگویی‌اند.
- ۴- مبارزه شجاعانه رویاروی با بدگویان.
- ۵- شهامت پذیرش عمل خطای خود، بدون بدگفتن از دیگران.



- ۶- باور به این که بسیاری از عیوب دیگران نتیجه نگاه معیوب ماست.
- ۷- پرهیز از شوخی و انبساط خاطری که با بدگویی از دیگران میسر باشد.
- ۸- تلاش برای جابه‌جایی و تحول مفهوم حسادت با غبطه
- ۹- باور به این که در صورت مبادرت به غیبت، اضطراب و فشار روحی افزایش می‌یابد.
- ۱۰- تشریح اثرات سازمانی غیبت از طریق بیان مصادیق واقعی.
- ۱۱- تلاش برای کاهش احساس ناکامی (ناکامی چیزی است که مانع رسیدن شخص به هدف می‌شود).

۱. ریچاردز، استوارت، «ابعاد اخلاقی علم» فاضل لاریجانی، رهیافت، شماره هفتم (پاییز و زمستان ۱۳۷۳)، ص ۶۸.
۲. تدبیر، شماره ۵، (سازمان مدیریت صنعتی مهرماه، ۱۳۶۹)، ص ۲۱.
3. Garrett, Thomas - Klonski, Richard "Business Ethics" (Prentice-Hall, 1986) P. 30.
۴. نظام اخلاقی از سه جنبه بر نتیجه کارها تأثیر می‌گذارد. (۱) نظام اطلاعاتی و دانش؛ (۲) تعادل یا عدم تعادل قوانین درونی؛ (۳) تأثیر بر محیط و فرهنگ کار جمعی
۵. خاکی، غلامرضا، مورد کاوی و مورد نگاری در مدیریت، (دانشکده مدیریت دانشگاه تهران، ۱۳۷۳)، ص ۱۲.
6. Hawang, Kwang-Kuo "Easternization Sokie-Cultural Impact on Productivity" (APO,1995) P.152.
7. Buch Holz, Rogene "Business ethics" (Prentice hall, 1989), P.67.
۸. پروکوپنکو، جوزف، مدیریت بهره‌وری، محمدرضا ابراهیمی، (تهران، مؤسسه کار و تأمین اجتماعی، ۱۳۷۲)، ص ۳۶۵.
۹. منوچهر، حاضر ابعاد اخلاقی رهبری در سازمان‌ها، مدیریت دولتی، شماره ۱۶، (مرکز آموزش مدیریت دولتی، بهار ۱۳۷۱)، ص ۴۵.
۱۰. سجادی، سیدجعفر، فرهنگ لغات و اصطلاحات و تعبیرات عرفانی، (تهران، طهوری، ۱۳۶۴)، ص ۳۵۲.
۱۱. فرهنگ معین.
۱۲. شبستری، سیدمرتضی، اخلاق اجتماعی، تهران، بنیاد قرآن، ۱۳۶۰، ص ۸۴.
۱۳. پرهیزکار، کمال، روابط انسانی در مدیریت، (تهران، اشراقی، ۱۳۶۵)، ص ۲۲۱.
۱۴. جو سازمانی عبارت است از ادراکات فرد از نوع سازمانی که در آن کار می‌کند، و احساس او نسبت به سازمان برحسب ابعادی از قبیل استقلال، ساختار سازمان، پاداش، ملاحظه‌کاری‌ها، صمیمیت، حمایت، و صداقت.
۱۵. نایلی، محمدعلی، انگیزش در سازمان‌ها، (اهواز، دانشگاه شهید چمران، ۱۳۷۳)، ص ۱۳.
۱۶. رضائیان، علی، مدیریت رفتار سازمانی، (دانشکده مدیریت، دانشگاه تهران، ۱۳۷۰)، ص ۲۷۱.