



محمد رسولی

دکترای مدیریت منابع انسانی

سیستم‌های منابع انسانی و فساد قدرت

سیستم‌های منابع انسانی اغلب با هدف ارتقای بهره‌وری و افزایش کارایی سازمان‌ها طراحی می‌شوند؛ اما در عمل، این سازوکارها می‌توانند پیامدهایی ناخواسته به همراه داشته باشند و به بستری برای تشویق رفتارهای غیراخلاقی میان مدیران تبدیل شوند. کارشناسان می‌گویند این وضعیت نه حاصل نیت اولیه، بلکه نتیجه طراحی و اجرای ناقص سازوکارهای مدیریتی است. یکی از اصلی‌ترین نقاط آسیب، نظام پاداش دهی است. زمانی که معیارهای جبران خدمت صرفاً بر شاخص‌های کمی و کوتاه‌مدت مانند سود سه‌ماهه، حجم فروش یا کاهش هزینه متمرکز می‌شود، پیام روشنی به مدیران ارسال می‌شود: نتیجه اهمیت دارد، نه نحوه رسیدن به آن. این شیوه باعث می‌شود مدیران برای تحقق اهداف و دریافت پاداش، به روش‌هایی روی بیاورند که الزاما با اصول اخلاقی هم‌خوانی ندارند.

از سوی دیگر، شیوه‌های ارزیابی عملکرد نیز می‌توانند زمینه‌ساز مشکلات مشابه باشند. اگر تنها مدیر مستقیم مسئول ارزیابی باشد و سازوکار بازخورد از همکاران یا زبردستان وجود نداشته باشد، مدیر در فضایی بدون نظارت اجتماعی عمل می‌کند. این وضعیت احساس مصونیت ایجاد کرده و «فرهنگ سکوت» را در میان کارکنان تقویت می‌کند. زبردستان، به دلیل ترس از پیامدهای منفی، معمولاً از گزارش تخلفات یا بیان انتقادات خودداری می‌کنند.

نقش فرهنگ سازمانی در این میان تعیین‌کننده است. فرهنگ‌هایی که بر «برد به هر قیمت» یا قهرمان‌سازی فردی تکیه دارند، بیش از دیگران مستعد نهادینه کردن بی‌اخلاقی هستند. در چنین محیط‌هایی، مدیرانی که با زیر پا گذاشتن قواعد به نتایج می‌رسند، نه تنها توبیخ نمی‌شوند، بلکه پاداش و ترفیع نیز دریافت می‌کنند. این چرخه معیوب، بی‌پروایی را به رفتاری عادی بدل می‌کند.

انتخاب و ترفیع مدیران نیز در این معادله نقش جدی دارد. اگر سازمان‌ها تنها بر اساس معیارهای فنی و نتایج کمی افراد را به جایگاه‌های بالاتر برسانند، بدون توجه به یکپارچگی اخلاقی یا مهارت‌های رهبری مسئولانه، ناخواسته افراد مستعد تخطی اخلاقی را به قدرت می‌رسانند. سیستم‌های انضباطی ناکارآمد نیز مشکل را تشدید می‌کنند. نبود سازوکار گزارش دهی امن و ناشناس، حمایت ناکافی از افشاگران یا رسیدگی کند و جانبدارانه به تخلفات، در عمل مانع بازخواست مدیران متخلف می‌شود. چنین شرایطی این پیام را منتقل می‌کند که قوانین برای کارکنان پایین دست سختگیرانه است، اما مدیران از مصونیت برخوردارند.

به گفته تحلیلگران، پیامد چنین وضعیتی، تقویت احساس استحقاق و مصونیت در میان مدیران است؛ پدیده‌ای که نه تنها اعتماد کارکنان به سیستم را کاهش می‌دهد، بلکه در درازمدت به سرمایه اجتماعی سازمان نیز آسیب می‌زند.

مهین داوری

روزنامه نگار

“

در سازمان‌های پیچیده، مدیران و کارکنان با فشارهای عملی و تهدیدهای پنهان مواجه‌اند و گاهی سکوت، تنها گزینه ایمن به نظر می‌رسد.

این گزارش تجربیات واقعی را نشان می‌دهد که چگونه چالش‌های اخلاقی می‌توانند به فرصت رشد و اصلاح رفتارها در محیط کار تبدیل شوند

در دنیای پرتلاطم سازمان‌های اداری، جایی که تصمیم‌گیری‌های روزمره می‌تواند مرزهای اخلاقی را جابه‌جا کند، مفهوم اخلاق نه‌تنها یک ایده‌آل دور از دسترس، بلکه یک ضرورت عملی برای بقا و پیشرفت است. با نزدیک شدن به «روز اخلاق و مهرورزی»، این گزارش بر پایه گفت‌وگوهای عمیق با مدیران و کارکنان، تصویری چندلایه از تعارضات درونی و بیرونی ارائه می‌دهد. از یک سو، تلاش‌های خستگی‌ناپذیر برای حفظ تعادل بین اصول اخلاقی و الزامات عملی را می‌بینیم و از سوی دیگر، موانعی که صدای اعتراض را خاموش می‌کنند. این روایت نه به دنبال محکوم کردن، بلکه به هدف ترسیم مسیری واقع‌بینانه برای ایجاد فضایی سالم‌تر و کارآمدتر در محیط‌های کاری است. الهام عیبدی، رئیس شعبه ۲۵ تأمین اجتماعی تهران، همراه با ملینا نظری و مریم کریمی، کارمندان بخش خصوصی و دولتی، تجربیات خود را به اشتراک گذاشته‌اند تا نشان دهند چگونه قدرت می‌تواند اخلاق را به چالش بکشد، اما در عین حال، فرصتی برای رشد فراهم کند.

این گزارش بر پایه تجربیات واقعی بنا شده و نشان می‌دهد که اخلاق در مدیریت، مانند پلی معلق بین ایده‌آل‌ها و واقعیت‌ها، نیازمند مهارت‌های ظریفی است. عیبدی که پیش از مدیریت، اخلاق را به صورت مطلق می‌دید، حالا از تعادل سخن می‌گوید. نظری و کریمی نیز از ناامیدی‌های سیستماتیک و ترس‌های پنهان حرف می‌زنند که سکوت را به گزینه‌ای ایمن تبدیل کرده است. در ادامه، با کوشش در این تجربیات، به بررسی چگونگی تبدیل چالش‌ها به فرصت‌هایی پرداختیم؛ جایی که صدای خاموش می‌تواند به فریادی برای تغییر بدل شود.

از ایده‌آل گرایی به حکمت عملی

یکی از کلیدی‌ترین جنبه‌های مدیریت، تحول در نگرش نسبت به مسائل اخلاقی است. الهام عیبدی که اکنون در جایگاه ریاست شعبه ۲۵ تأمین اجتماعی تهران قرار دارد، این تحول را به خوبی توصیف می‌کند. پیش از رسیدن به این موقعیت، او تصمیمات سازمانی را صرفاً از دریچه اصول اخلاقی آرمانی و بدون قید و شرط بررسی می‌کرد. برای مثال، او شفافیت را همیشه و در هر شرایطی بهترین رویکرد می‌دانست. اما تجربه مدیریت، او را با واقعیت‌های پیچیده روبه‌رو کرد. اکنون او معتقد است که افراط در شفافیت می‌تواند به اندازه پنهان کاری آسیب‌زا باشد. این تغییر نگرش، نه از روی تسلیم بلکه از درک عمیق‌تر مسئولیت‌ها ناشی شده است. عیبدی توضیح می‌دهد که در نقش مدیر، رسالت اصلی ایجاد تعادل بین صداقت کامل و ملاحظات عملی است. این تعادل به خدمت‌رسانی بهتر و ایجاد محیطی اخلاقی‌تر منجر می‌شود. او همچنین به پیچیدگی‌های عملی هم اشاره می‌کند: در شرایط خاص، شفافیت مطلق می‌تواند باعث بی‌ثباتی شود، کارکنان را ناامید کند یا حتی اعتماد درون سازمانی را خدشه‌دار سازد؛ به ویژه وقتی اطلاعات ناقص یا در حال تغییرند. این دیدگاه جدید، نتیجه فشار دوگانه مسئولیت در قبال افراد و نتایج است. این فشار، او را وادار کرد تا نگاه سیاه و سفید به اخلاق را با رویکردی متعادل‌تر، واقع‌گرایانه و مبتنی بر حکمت عملی جایگزین سازد. در واقع، مدیر باید بتواند در میان دیدان عمل، بین ایده‌آل و ممکن، پل بزند. عیبدی تأکید می‌کند که این مهارت، کلیدی برای موفقیت است. او عوامل مؤثر در توجه به هشدارهای اخلاقی کارکنان را نیز بررسی می‌کند. احساس مسئولیت نسبت به کرامت انسانی و اعتماد به صحت گزارش‌های مژوسان، از دلایل اصلی پیگیری این هشدارها هستند. اما گاهی هشدارها نادیده گرفته می‌شوند. اگر هشدار مبهم، ناپخته یا بدون شواهد کافی باشد، تردید طبیعی است. همچنین، اگر تصور شود که مژوس با انگیزه‌های غیرمنصفانه یا مغرضانه سخن می‌گوید، این پارادوکس اخلاقی پیش می‌آید: باید از پیش‌داوری اجتناب کرد، اما احتمال غرض‌ورزی را هم نادیده نگرفت. حساسیت پایین نسبت به موضوع نیز می‌تواند مانع شود. اگر اهمیت اخلاقی یا سازمانی مسئله واضح نباشد یا عواقب آن شناخته‌شده نباشد، هشدار جدی گرفته نمی‌شود. احساس ناتوانی یکی دیگر از موانع است: اگر مدیر فکر کند اختیار یا توانایی لازم برای اصلاح را ندارد، یا موانع خیلی بزرگ هستند، ممکن است از کنار آن بگذرد. در نهایت، اولویت‌های دیگر مانند فشار کاری بالا یا مسائل فوری‌تر می‌توانند هشدار اخلاقی را به حاشیه برانند و باعث سکوت موقت شوند. این عوامل نشان‌دهنده نیاز به تقویت سیستم‌هایی است که مدیران را برای پیگیری حمایت کنند.

عیبدی این تجربیات را با مثال‌های عملی همراه می‌کند تا نشان دهد چگونه این تحول نگرش، نه‌تنها به تصمیم‌گیری بهتر کمک می‌کنند، بلکه محیطی پایدارتری ایجاد کرده‌اند. او باور دارد که مدیریت اخلاق،

در برابر تصمیم غیر اخلاقی مدیران سکوت نکنید

پایبندی مدیر به اصول اخلاقی و سلامت شخصیت او، فضایی پیش‌بینی‌پذیر ایجاد می‌کند و کارکنان را قادر می‌سازد تا مسائل اخلاقی را بدون ترس مطرح کنند و سازمان را مقاوم‌تر سازند



▲ اخلاق در مدیریت فقط شعار نیست؛ واقعیتی است که میان ایده‌آل‌ها و الزامات روزمره، سازمان را پایدار و کارکنان را دلگرم می‌سازد

من از اعتراض، ناامیدی از ایجاد تغییر بود؛ زیرا معمولاً نهاد‌های ناظر طرف مدیر یا افراد خطا کار را می‌گیرند و رفتار خود را با مصلحت یا دلایل مشابه توجیه می‌کنند. «کریمی درباره موانع گفت‌وگوی اخلاقی توضیح داد: «مهم‌ترین ابزار مدیران برای تخریب امنیت روانی، «زدن عدم نیاز» کارمند است؛ یعنی مدیر بدون ارائه توضیح منطقی، کارمند را کنار می‌گذارد و این اقدام به‌عنوان حق مسلم مدیر تلقی می‌شود. کارمندان نیز به دلیل عدم حمایت اداری و بر اساس سلیقه مدیران، کنار گذاشته می‌شوند. «او افزود: «این اقدام، به شکل تهدید پنهان و سیستماتیک عمل می‌کند و باعث می‌شود کارکنان برای بیان مسائل اخلاقی، به دلیل ترس از پیامدهای شغلی، سکوت کنند.»

تقویت اعتماد با مدیر اخلاق‌مدار

کریمی در پاسخ به پرسش درباره عامل تقویت‌کننده اعتماد گفت: «تنها موردی که جسارت گفت‌وگو و پیگیری اخلاقی را برایم فراهم کرد، سلامت اخلاقی و شخصیتی مدیری بود که به حقیقت و درست انجام شدن امور پایبند بود. «او توضیح داد: «قاطعیت و پایبندی مدیر به اصول اخلاقی، پیش‌بینی‌پذیری محیط کار را افزایش می‌دهد و اعتماد ایجاد می‌کند که گفت‌وگو درباره خطاهای اخلاقی نه‌تنها پیامد منفی ندارد، بلکه استقبال می‌شود.»

قدرت مطلق و تصمیمات اخلاقی

کریمی درباره اینکه اگر کارت سفید یا قدرت مطلق در محیط کار داشت، چه تصمیمی می‌گرفت، گفت: «سعی می‌کنم افراد نالایق و بی‌تخصص که صرفاً با توصیه یا پارتی سرکار هستند را کنار گذاشته و نیروهای متعهد و مشتاق کار که به اصول اخلاقی پایبندند را مسئول انجام وظایف سازمانی کنم. «او در پاسخ به این پرسش که چگونه گفت‌وگوی اخلاقی بهتری با رئیس درباره تخلف انجام‌شده طراحی می‌کرد، گفت: «باید در اولین فرصت و بسیار شفاف مسأله را با مدیر مطرح کرد. چشم‌پوشی‌های کوچک و بی‌اعتنایی به مسائل نتیجه مطلوب ندارد. هر موضوع زمان طلایی دارد و هرچه مستندات کافی داشته باشی، امکان موفقیت بیشتر است.»

اخلاقی عمل کند. این بخش نشان می‌دهد چگونه تعامل دوجانبه بین مدیر و مژوس می‌تواند چالش‌ها را به فرصت‌هایی برای رشد تبدیل کند. عیبدی این نقش را حیاتی می‌داند و تجربیاتش را برای الهام‌بخشی به دیگران به اشتراک می‌گذارد.

عامل کلیدی ناامیدی از تغییر

ملی‌نا نظری، یکی از کارمندان بخش خصوصی، سکوت کارکنان در مواجهه با تصمیمات غیراخلاقی مدیران را ناشی از «ناامیدی از تغییر» دانست. او در گفت‌وگو با آئینه‌نو توضیح داد که شکستن سکوت تنها زمانی ارزشمند است که منجر به تغییر رفتار و منش مدیر شود و این امر تنها در یک زیرساخت سازمانی سالم و اخلاق‌مدار ممکن است تحقق یابد. او افزود: «در جامعه‌ای با بستر ناسالم، یک مدیر غیراخلاقی نه‌تنها تنبیه نمی‌شود، بلکه در بسیاری موارد تشویق شده و حتی ترفیع مقام هم گرفته است. وقتی سیستم بی‌اخلاقی را پاداش می‌دهد، امید به بهبود وضعیت و ایجاد تغییر مثبت کاملاً از بین می‌رود. این ناامیدی سیستماتیک بزرگ‌ترین عامل بازدارنده برای اعتراض و محرک اصلی برای سکوت است.»

تخریب امنیت روانی با انتصاب‌های رانتی

نظری تأکید کرد که مواردی چون تحقیر در جمع، نادیده گرفتن عمدی پیشنهادات و تهدید پنهان می‌تواند احساس امنیت روانی کارکنان را به شدت تخریب کند. او عامل دیگری را نیز اضافه کرد «دیده‌نشدن توانمندی‌ها توسط مدیر و به کارگیری افراد رانتی که توانایی کمتری دارند. «او ادامه داد: «این مسائل به شدت احساس امنیت روانی را آسیب می‌زند. حتی گفت‌وگو با رئیس درباره مدیران رانتی، نه‌تنها وضعیت را بهبود نمی‌بخشد، بلکه می‌تواند جایگاه شغلی فرد را نیز به خطر اندازد.»

مهارت گفت‌وگوی ناسالم با ابزار مدیریتی

مریم کریمی، کارمند یکی از شرکت‌های حوزه آب و فاضلاب، در پاسخ به پرسش «در موقعیتی که می‌دانستید رئیس‌تان در آستانه تصمیم غیراخلاقی است، چه عاملی باعث سکوت شما شد و اگر سکوت را شکستید، محرک اصلی چه بود؟» گفت: «مهم‌ترین و مؤثرترین عامل دوری

نیازمند اعطاف‌پذیری است تا سازمان بتواند در برابر چالش‌ها مقاوم بماند. این بخش از گزارش، پایه‌ای برای درک عمیق‌تر چالش‌های بعدی فراهم می‌کند؛ جایی که سکوت تیمی به عنوان یک هشدار پنهان ظاهر می‌شود.

رنگ خطری به نام سکوت تیمی

در محیط‌های کاری، سکوت نه‌همیشه نشانه رضایت، بلکه گاهی هشدار پنهان از مشکلات عمیق‌تر است. عیبدی این مسئله را «جالب و عمیق» توصیف می‌کند. او لحظه‌ای را به یاد می‌آورد که متوجه کم‌رنگ شدن «صداها ی خاصی» در تیم شد. این تغییرات در رفتار اعضای تیم، مانند کاهش بیان دیدگاه‌ها به دلیل فشار کاری یا تغییرات سازمانی، رنگ خطری برای او بود. این صداها معمولاً شامل انتقادات سازنده، پیشنهادات متفاوت یا اعتراض به رویه‌ها بودند. کم‌رنگ شدن آنها، نشانه کاهش مشارکت و درگیری در تصمیم‌گیری است، که در تیم‌های سالم بر پایه شفافیت فکری بنا شده‌اند. رئیس شعبه ۲۵ تأمین اجتماعی تهران تأکید می‌کند که سکوت می‌تواند حامل هشدارهای اخلاقی باشد. وقتی تیم احساس کند فضای کافی برای ابراز نگرانی‌ها امن نیست، به تدریج به بی‌تفاوتی یا انفعال دچار می‌شود. این موضوع می‌تواند نشان‌دهنده ضعف در اعتماد تیمی یا فشارهای غیرمستقیم مدیریتی باشد. برای مقابله، او از ابزارهایی مانند دریافت بازخورد، برگزاری جلسات فردی و تلاش برای جلب مشارکت بیشتر استفاده کرد. این اقدامات، صداها را دوباره زنده کرد و هشدارهای اخلاقی نهفته را جدی گرفت و در نهایت منجر به فضایی بازتر و سالم‌تر برای بحث‌های تیمی شد.

این دیدگاه، اهمیت تشخیص زودرس نشانه‌ها را برجسته می‌سازد. مدیران باید به تغییرات رفتاری حساس باشند و سکوت را نه به عنوان آرامش، بلکه به عنوان سیگنالی برای بررسی عمیق‌تر تفسیر کنند. عیبدی باور دارد که تقویت اعتماد، کلیدی برای جلوگیری از این سکوت‌هاست. او مثال می‌زند که چگونه در تیم خود، تمرکز بر بازخورد توانست مشارکت را افزایش و اخلاق را در مرکز تصمیم‌گیری قرار دهد.

در ادامه، نقش کارکنان در بحران‌ها بررسی می‌شود؛ جایی که شفافیت آنها می‌تواند به عنوان ضربه‌گیری

مراقب صداها ی خاموش باشید

نهفته اخلاقی را جدی کند.

نقش مژوسان شفاف در مواقع بحران بسیار کلیدی است. کارکنانی که با آرامش و شفافیت وضعیت واقعی را گزارش کرده و راه‌حل‌های اخلاقی ارائه می‌دهند، عملاً به عنوان ضربه‌گیر اخلاقی عمل می‌کنند. این رفتارها نه‌تنها مدیریت بحران را ممکن می‌سازد، بلکه فرهنگ سازمانی را تقویت کرده و اعتماد تیمی را افزایش می‌دهد. جرات بیان هشدار و ارائه راه‌حل‌ها ریشه در اعتماد به نفس، حس مسئولیت و پایبندی به اصول اخلاقی دارد و کارکنانی که چنین ویژگی‌هایی دارند، می‌توانند مسیر بهبود و اصلاح را در محیط‌های پیچیده هموار کنند. برای ایجاد محیطی اخلاقی و انسانی، مدیران باید تعادل میان صداقت مطلق و ملاحظات عملی را حفظ کنند و کارکنان نیز فرصت شنیده شدن داشته باشند.