**تعريف ترور شخصيت در سازمان**

**ترور شخصيت در سازمان ، رفتار يك فرد يا افراد خاصي است كه چون براي دستيابي به هدفهاي شخصي يا گروهي خود قادر به استفاده از روشهاي صحيح نيستند و نمي توانند منافع خود را به شيوه اي صحيح ، مقبول، پذيرفته شده و مطابق با موازين اخلاقي به دست آورند، مي كوشند با اعمال قدرت و براساس ترس و حذف رواني فرد يا افراد ديگر ، به مقصود خود برسند و طي اين فرايند، آن شخص يا اشخاص خاص را در نظر رؤسا، مرئوسان و همكارانش نامطلوب ، كم كار، مخالف اهداف سازمان و در نهايت، مخالف شيوه هاي متداول و پذيرفته شده در جامعه، معرفي كنند.**

**بعضي از رويه هاي ترور شخصيت در سازمان**

**مديراني كه از اين شيوه براي اعمال قدرت در سازمان استفاده مي كنند، معمولا":**

**1-  مي كوشند تا عده اي از افراد تحت سرپرستي خود را با روشهاي گوناگون نظير، تشويق و دادن امتيازهاي به حق و ناحق ، طرح دوستيهاي كاذب و بالاخره با تهديد به شيوه هاي غيرمستقيم، تحت نفوذ خود در آورند و آنان را براي قبول همه نظريات و شيوه هاي رفتاري خود آماده سازند.**

**2-  مي كوشند در برخوردهايي كه با كاركنان ديگر سازمان دارند، از فرد يا افراد خاصي در محيط كار يا در واحد تحت نظارت خود بدگويي كنند، در برخورد با آْنان شوخيهايي با بار عاطفي منفي داشته باشند و موقعيت شخص يا اشخاص موردنظر را در حضور ديگران كم اهميت و متزلزل نشان دهند.**

**3-  اگر نتوانند در حضور شخص موردنظر از وي بدگويي كنند و حدس بزنند كه ممكن است واكنش صريح فرد   
موردنظر موجبات رسوايي و تغيير نگرش ديگران را نسبت به خودشان فراهم سازد، در ظاهر رفتاري سرد و  
بي تفاوت با او خواهند داشت ، ولي در خلوت و به شيوه هاي مختلف، عليه او سخنان و مطالب ناروا مي گويند و فرصتي ايجاد نمي كنند تا شخص موردنظر از اين اتهامات اطلاع پيدا كند و به دفاع از خود بپردازد.**

**4-  مي كوشند بدون توجه به صلاحيتها و توانائيهاي بالقوه و احتمالاً بالاي فرد موردنظر، مسئوليتها و وظايف كم اهميت تر را به عهده او گذارند، از ارائه هر فرصتي كه مي تواند باعث افزايش كارايي و محبوبيت او در سازمان شود، جلوگيري كنند و احيانا" كارهاي سخت و خسته كننده را به عهده او گذارند.**

**5-  در حضور او از كاركنان ديگر تعريف مي كنند، ولي هيچ گاه به خدمات و خصوصيات قابل توجه شخص موردنظر اشاره اي نمي كنند و در مواردي آن چنان رفتاري در پيش مي گيرند كه گويي چنين شخصي در سازمان محل كار آنان، وجود ندارد.**

**6-  مانع از شركت وي در دوره هاي آموزشي داخل يا خارج از سازمان يا خارج از كشور مي شوند و بدين ترتيب ، او را از رويدادهاي جديد رشته تخصصي خود باز مي دارند تا فرصتي براي رشد و كسب محبوبيت در سازمان به دست نياورد.**

**7-  مي كوشند در فرصتهاي مختلف و در ملاقات با رؤساي خود و حتي ملاقات با بالاترين سطح مديريت سازمان ، شخص موردنظر را اصطلاحا" از چشم آنان بيندازند و اتهاماتي را بر او وارد سازند كه مي تواند كذب كامل باشد، ولي چون اين نوع مطالب نادرست در فرصتهاي مختلف و در رابطه با مسائل گوناگون براي اين مقامات مطرح   
مي شود و از طرف ديگر، چون به فرد موردنظر هيچ گونه فرصتي داده نمي شود تا از خود دفاع كند و او از چنين وقايعي بي اطلاع است، به تدريج  مديران سطوح بالا نيز تلقينها و اتهاماتي را كه بر شخص موردنظر وارد شده ، مي پذيرند يا نگرش آنان نسبت به او تغيير مي كند.**

**8-  تا حد امكان مي كوشند از شركت در جمع كاركنان خود و خاصه هنگامي كه شخص موردنظر در اين جمعها حاضر است، اجتناب كنند و ملاقاتهاي خود را به تماسهاي فردي با افراد تحت نظارت خود محدود سازند.**

**ويژگيهاي سازمان ناسالم**

**1- هدفها فقط براي تعداد معدودي از كاركنان طراز اول مؤسسه روشن است**

**2- كاركنان در مؤسسه شاهد مشكلات مختلف هستند ، اما كاري در مورد اصلاح آن انجام نمي دهند و هيچ يك از كاركنان داوطلب مطرح كردن مشكلات نيستند. اشتباهات و مسائل بر حسب عادت پنهان مي شود و يا از آن به سادگي مي گذرند. كاركنان راجع به مشكلات مؤسسه در منزل يا در محيط كار صحبت مي كنند و لي با افرادي كه مسئول هستند مسائل را مطرح نمي كنند.**

**3- حل مسائل  به علت طرح عوامل غير اصلي و نامربوط به مؤسسه ، بسيار مشكل و پيچيده مي شود. داشتن عنوان ومقام در سازمان خيلي مهم است و خواسته هاي مديريت به عنوان خواسته هاي واقعي مصرف كنندگان كالا يا خدمات مؤسسه تعبير مي شود. كاركنان و مديران از طرق رسمي و مؤدبانه يكديگر را تهديد مي كنند.**

**4- افراد سطح بالاي مؤسسه سعي دارند كليه تصميمات را در كنترل خود داشته باشند. اين قبيل افراد به علت عدم دسترسي به اطلاعات صحيح و عدم مشورت با ساير همكاران خود به تصميم گيريهاي نادرست مي پردازند كه پيامدهاي آن نيز به نوبه خود موجب پيدايش مشكلات بسياري در سازمان ميگردد.**

**5- مديران در انجام برنامه ريزي احساس تنهايي مي كنند . خط مشي ها، مقررات و روشها و دستورات به ترتيبي كه توقع مي رود به انجام نمي رسد و برنامه ها تحقق نمي يابند.**

**6- قضاوت و خواسته هاي منطقي كاركنان سطوح پايين سازمان مورد توجه و احترام قرار نمي گيرد، مگر آن قسمت جزئي كه مربوط به كار ايشان مي شود.**

**7- به نيازهاي شخصي و روابط انساني به عنوان مسائل جنبي و غير ضروري نگاه مي شود.**

**8- كاركنان وقتي دعوت به تشريك مساعي مي شوند به صورت غيرسازنده اي رقابت مي كنند. كاركنان نسبت به حيطه مسئوليت خود احساس حسادت مي كنند و فقط در مواقع معدودي كه در انجام كاري احساس ضعف شديد مي نمايند، طلب كمك مي كنند. احساس ارائه كمك به طور داوطلبانه وجود ندارد . افراد نسبت به انگيزه هاي يكديگر اعتماد ندارند و از يكديگر به بدگويي مي پردازند و مديران اين اوضاع را به راحتي تحمل مي كنند.**

**9- هرگاه بحراني موقعيت مؤسسه را در خطر قرار دهد، افراد خود را كنار مي كشند و به سرزنش يكديگر مي پردازندو هر يك از كاركنان، برطرف كردن خطر را از ديگران انتظار دارد.**

**10- عمدتا" بر روي تضادها سرپوش گذاشته شده و اين گونه تضادها از طريق سياستهاي فردي و اداري، ناديده انگاشته مي شوند و يا به صورت مداوم و پايان ناپذير ادامه مي يابند.**

**11- يادگيري بسيار مشكل است. افراد براي يادگيري كارها به همكاران خود مراجعه نمي كنند و بايد از طريق تجربه و خطا ياد بگيرند. راهنمايي و توصيه به ندرت به چشم مي خورد و اكثراً غيرقابل استفاده و غيرمفيد است.**

**12- هيچ نوع انتقاد در ارتباط با عدم پيشرفت كارها انجام نمي گيرد.**

**13- صداقت در روابط وجود ندارد و كاركنان كاملا" احساس تنهايي مي كنند. همچنين افراد نسبت به يك ديگر احساس تعلق و احترام ندارند و در مقابل، نوعي  احساس ترس در بين كاركنان مؤسسه مشاهده مي شود.**

**14- كاركنان احساس مي كنند در چارچوب شغلي خود محبوس شده اند و از كار خود ناراضي بوده، احساس خستگي و فرسودگي مي كنند، لكن شغل خود را ناچارند حفظ كنند، به طور كلي از حضور در مؤسسه رنج مي برند و محيط كار بر ايشان كاملاً نامطبوع است.**

**15- مديريت و رهبري در مؤسسه به صورت از پيش تجويز شده اي اعمال مي شود و عاجز از درك موقعيتها و تغييرات محيط است.**

**16- مديريت شديداً امورجزئي را كنترل مي كند و براي آنها دلايل توجيهي طلب مي كند. در كاركنان حس اعتماد متقابل، آزادي، مسئوليت پذيري ، تشخيص اولويتها و تعيين اهميتها وجود ندارد.**

**17- مديران و كاركنان ريسك را اصولاً نمي‌پذيرند و مفهوم آن را  نمي دانند.**

**18- در مؤسسه هر كسي اشتباه كند از كار كنار گذاشته مي شود. بنابراين،  با پنهان كاري بر روي اشتباهات سرپوش گذاشته مي شود.**

**19- عملكرد ضعيف با حاشيه رفتن و به طور سرسري و يا به طور مستبدانه اي مورد بررسي قرار مي گيرد.**

**20- ساخت سازماني ، خط مشي ها و دستورالعملها ، ساخت و ارتباطات سازماني ثابت و انعطاف ناپذير، منافع و مصالح مؤسسه را ناديده مي گيرند.**

**21- در مؤسسه نظمي وجود ندارد و استفاده از روشهاي سنتي كاملاً متداول است و هيچ گونه حركتي جهت بهبود روشها صورت نمي گيرد.**

**22- ابتكار يا تغيير و تحولي براي همگامي با بازار مصرف در مؤسسه مشاهده نمي شود و اگر ابتكاري در كار باشد در دست تعداد معدودي از كاركنان است.**

**23- وجود بروكراسي و كاغذ بازي باعث دوباره كاريهاي غيرضروري  مي شود و به دليل محدوديت اختيار، امور جاري مؤسسه به كندي انجام مي گيرد.**

**از نفوذ ديدگاههاي سياسي تا ترور شخصيت سازماني**

**ديدگاههاي سياسي همواره در حوزه هاي مرتبط و تخصصي خود به عنوان يك اصل پذيرفته شده و قابل تحسين است.در نظام اداري نيز آنجا كه موضوع منافع ملي و اصول و قواعد ديني و اسلامي مطرح مي شود وجود ديدگاه سياسي به عنوان يك ضرورت مطرح ميگردد. اما در سازمانهاي خدماتي و تخصصي همچون برق – آب – گاز و ... وقتي نگرش سياسي در قالب تعلقات سليقه اي و منفي چون حس ناسيوناليستي – تخصص گرايي (تكنو كرات ها) تمايلات حزبي و گروهي – اقواگري با ماهيت انتفاع طلبي و... رواج پيدا كرده و مديران ارشد بواسطه حمايت هاي سياسي وام دار اين نگرشها   
مي شوند. آنگاه فرايند جذب – گزينش- بكارگيري – انتصاب و رشد سازماني از چرخه متداول و منطقي خود خارج شده و بجاي مفاهيم اصيلي چون شايسته سالاري؛ ارتباطات و تعلقات خاص پررنگ شده و سازمانهاي فني و تخصصي را دچار آفت مي نمايد.**

**ترور شخصيت به عنوان يكي از آفت هاي جدي در سازمانها زماني مطرح ميگردد كه مديران ارشد و تصميم گيرندگان سازماني توانايي استفاده از پتانسيل هاي انساني موجود و شايسته را ندارند و از سويي توانمندي اين نيروها در حاشيه قرار گرفته كه از نظر تخصص و تجربه سرآمد نيروها هستند و همواره آنان را در پيشبرد اهداف غيرسازماني كه عموما" ماهيت انتفاعي دارد دچار چالش و بحران مي سازد لذا ترور شخصيت به عنوان يك ابزار كارآمد از سوي مديران ارشد و يا برنامه‌ريزان وابسته به آنان در دستوركار قرار مي گيرد.**

**ترور شخصيت در منابع مديريت چنين تعريف شده است:**

**رفتار يك فرد يا افراد خاصي است كه چون براي دستيابي به هدفهاي شخصي يا گروهي خود قادر به استفاده از روشهاي صحيح نيستند و نمي‌توانند منافع خود را به شيوه اي صحيح ، مقبول ، پذيرفته شده و مطابق با موازين اخلاقي به دست آورند، مي كوشند با اعمال قدرت و براساس ترس و حذف رواني فرد يا افراد ديگر، به مقصود خود برسند و طي اين فرايند، آن شخص يا اشخاص خاص را در  نظر رؤسا ، مرئوسان و همكارانش نامطلوب ، كم كار، مخالف با اهداف سازمان و در نهايت ، مخالف شيوه هاي متداول و پذيرفته شده در جامعه معرفي كنند.**

**برخي از رويه هاي ترور شخصيت در سازمان عبارتند از :**

**1-  مي كوشند بدون توجه به صلاحيتها و توانائيهاي بالقوه و بالاي افراد موردنظر، مسئوليتها و وظايف كم اهميت تر را به عهده او گذارند، از ارائه هر فرصتي كه مي تواند باعث افزايش كارايي و محبوبيت او در سازمان شود، جلوگيري كنند و احيانا" كارهاي سخت و خسته كننده را به عهده او بگذارند.**

**2-  مانع از شركت وي در دوره هاي آموزشي  داخل يا خارج از سازمان و كشور شده و بدين ترتيب او را از رويدادهاي جديدرشته‌تخصصي خودبازمي دارندتا فرصتي براي رشدوكسب محبوبيت درسازمان به دست نياورند.**

**3-  در حضور او از كاركنان ديگر تعريف مي كنند ، ولي  هيچگاه به خدمات و خصوصيات قابل توجه شخص موردنظر اشاره اي نمي كنند و در مواردي آن چنان رفتاري در پيش مي گيرند كه گويي چنين شخصي در سازمان محل كار آنان، وجود ندارد.**

**و برخي ديگر از رويه هاي غير اخلاقي كه منجر به حاشيه نشيني ، حذف و يا تبديل فرد به يك عنصر مخرب در حالت تدافعي ميگردد.**

**متاسفانه مديران اعمال كننده اين سياست هرگز به خود فرصت نمي دهند تا برخوردها و عكس العمل هاي نيروهاي خود را تجزيه و تحليل كنند، ولي اين يك واقعيت است هر سه اتفاق اشاره شده هزينه هاي گزافي را براي سازمان به ارمغان مي آورد كه بدترين آن زماني است كه فرد در مقام دفاع برآمده و با بهره جستن از شيوه هاي  اخلاقي و متاسفانه در برخي موارد ضد اخلاقي اقدامات دفاعي خود را با هدف تخريب مديريت انجام داده و عملا" يك نيروي مفيد سازماني مبدل به يك چالش و بحران ميگردد.**

**پرسش مهم اينجاست كه اگر مي توان سازمان را با اقناع مخاطبان درون و بيرون سازماني همراه نموده و از توانائيهاي هريك درحوزه مرتبط باخود بهره جست چرا اقوا ورياكاري بعنوان دستوركارمديريت موردتوجه قرارميگيرد؟**

**تجربه نشان داده است كه مشاوران غيررسمي كه متخصص تزوير و رياكاري هستند و گروههاي سياسي پشت پرده كه عملا" در سازمانها كمترين نقش را داشته و تنها به دنبال يارگيري و چيدن نيروهاي وابسته به خود در سازمانها هستند دو گروه عمده فشار بوده و نوع باورها و نگرشهاي مديريتي كه ريشه در عدم بلوغ در حوزه مديريت و كمبود دانش تخصصي است سه عامل اصلي وقوع اين اتفاق نسنجيده در سازمانها هستند.**

**با نگاهي اجمالي به تعريف مديريت ( استفاده از منابع مادي و معنوي موجود در سازمان به منظور تحقق اهداف از پيش تعيين شده سازمان) دو اصل منابع و اهداف ريشه اين تعريف هستند در سازمانهايي كه ترور شخصيت در آن رواج دارد منابع بجاي استفاده شدن از بين مي روند براي مثال حيف و ميل بيت المال بسيار زياد – مديريت به دنبال انجام هزينه هاي غيرضروري است و نيروي انساني در پايين ترين درجه اهميت قرار دارد و اهداف در اين سازمانها سليقه اي و براي افراد خاصي مشخص است . در چنين شرايطي براي پوشاندن نواقص و ايرادات فردي به عنوان گناهكار معرفي و عده اي در تبييه و سرزنش آن اقدام و پس از مدتي داستان به فراموشي سپرده شده و اشتباه عمدي ديگر و پرداخت هزينه ديگر.**

**به هر حال تاوان و نتيجه ترور شخصيت چه از نظر مباني ديني و شرعي و چه از نظر اصول اخلاقي و انساني و در نهايت از نظر قواعد و اصول سازماني و مديريتي بسيار سنگين است و دامنه آن مجموعه اهداف و منابع را بصورت مستقيم و غيرمستقيم تحت تاثير قرار مي دهد.**

**از مهمترين نشانه هاي سازمانهاي بيمار كه در منابع مديريت از آن اشاره شده است عبارتند از :**

**1- هدفها فقط براي تعداد معدودي از كاركنان طراز اول مؤسسه روشن است**

**2- كاركنان در مؤسسه شاهد مشكلات مختلف هستند ، اما كاري در مورد اصلاح آن انجام نمي دهند و هيچ يك از كاركنان داوطلب مطرح كردن مشكلات نيستند. اشتباهات و مسائل بر حسب عادت پنهان مي شود و يا از آن به سادگي مي گذرند. كاركنان راجع به مشكلات مؤسسه در منزل يا در محيط كار صحبت مي كنند و لي با افرادي كه مسئول هستند مسائل را مطرح نمي كنند.**

**3- حل مسائل  به علت طرح عوامل غير اصلي و نامربوط به مؤسسه ، بسيار مشكل و پيچيده مي شود. داشتن عنوان ومقام در سازمان خيلي مهم است و خواسته هاي مديريت به عنوان خواسته هاي واقعي مصرف كنندگان كالا يا خدمات مؤسسه تعبير مي شود. كاركنان و مديران از طرق رسمي و مؤدبانه يكديگر را تهديد مي كنند.**

**4- افراد سطح بالاي مؤسسه سعي دارند كليه تصميمات را در كنترل خود داشته باشند. اين قبيل افراد به علت عدم دسترسي به اطلاعات صحيح و عدم مشورت با ساير همكاران خود به تصميم گيريهاي نادرست مي پردازند كه پيامدهاي آن نيز به نوبه خود موجب پيدايش مشكلات بسياري در سازمان ميگردد.**

**5- مديران در انجام برنامه ريزي احساس تنهايي مي كنند . خط مشي ها، مقررات و روشها و دستورات به ترتيبي كه توقع مي رود به انجام نمي رسد و برنامه ها تحقق نمي يابند.**

**6- قضاوت و خواسته هاي منطقي كاركنان سطوح پايين سازمان مورد توجه و احترام قرار نمي گيرد، مگر آن قسمت جزئي كه مربوط به كار ايشان مي شود.**

**7- به نيازهاي شخصي و روابط انساني به عنوان مسائل جنبي و غير ضروري نگاه مي شود.**

**8- كاركنان وقتي دعوت به تشريك مساعي مي شوند به صورت غيرسازنده اي رقابت مي كنند. كاركنان نسبت به حيطه مسئوليت خود احساس حسادت مي كنند و فقط در مواقع معدودي كه در انجام كاري احساس ضعف شديد مي نمايند، طلب كمك مي كنند. احساس ارائه كمك به طور داوطلبانه وجود ندارد . افراد نسبت به انگيزه هاي يكديگر اعتماد ندارند و از يكديگر به بدگويي مي پردازند و مديران اين اوضاع را به راحتي تحمل مي كنند.**

**9- هرگاه بحراني موقعيت مؤسسه را در خطر قرار دهد، افراد خود را كنار مي كشند و به سرزنش يكديگر مي پردازندو هر يك از كاركنان، برطرف كردن خطر را از ديگران انتظار دارد.**

**10- عمدتا" بر روي تضادها سرپوش گذاشته شده و اين گونه تضادها از طريق سياستهاي فردي و اداري، ناديده انگاشته مي شوند و يا به صورت مداوم و پايان ناپذير ادامه مي يابند.**

**11- يادگيري بسيار مشكل است. افراد براي يادگيري كارها به همكاران خود مراجعه نمي كنند و بايد از طريق تجربه و خطا ياد بگيرند. راهنمايي و توصيه به ندرت به چشم مي خورد و اكثراً غيرقابل استفاده و غيرمفيد است.**

**12- هيچ نوع انتقاد در ارتباط با عدم پيشرفت كارها انجام نمي گيرد.**

**13- صداقت در روابط وجود ندارد و كاركنان كاملا" احساس تنهايي مي كنند. همچنين افراد نسبت به يكديگر احساس تعلق و احترام ندارند و در مقابل، نوعي  احساس ترس در بين كاركنان مؤسسه مشاهده مي شود.**

**14- كاركنان احساس مي كنند در چارچوب شغلي خود محبوس شده اند و از كار خود ناراضي بوده، احساس خستگي و فرسودگي مي كنند، لكن شغل خود را ناچارند حفظ كنند، به طور كلي از حضور در مؤسسه رنج مي برند و محيط كار بر ايشان كاملاً نامطبوع است.**

**15- مديريت و رهبري در مؤسسه به صورت از پيش تجويز شده اي اعمال مي شود و عاجز از درك موقعيتها و تغييرات محيط است.**

**16- مديريت شديداً امورجزئي را كنترل مي كند و براي آنها دلايل توجيهي طلب مي كند. در كاركنان حس اعتماد متقابل، آزادي، مسئوليت پذيري ، تشخيص اولويتها و تعيين اهميتها وجود ندارد.**

**17- مديران و كاركنان ريسك را اصولاً نمي‌پذيرند و مفهوم آن را  نمي دانند.**

**18- در مؤسسه هر كسي اشتباه كند از كار كنار گذاشته مي شود. بنابراين،  با پنهان كاري بر روي اشتباهات سرپوش گذاشته مي شود.**

**19- عملكرد ضعيف با حاشيه رفتن و به طور سرسري و يا به طور مستبدانه اي مورد بررسي قرار مي گيرد.**

**20- ساخت سازماني ، خط مشي ها و دستورالعملها ، ساخت و ارتباطات سازماني ثابت و انعطاف ناپذير، منافع و مصالح مؤسسه را ناديده مي گيرند.**

**21- در مؤسسه نظمي وجود ندارد و استفاده از روشهاي سنتي كاملاً متداول است و هيچ گونه حركتي جهت بهبود روشها صورت نمي گيرد.**

**22- ابتكار يا تغيير و تحولي براي همگامي با بازار مصرف در مؤسسه مشاهده نمي شود و اگر ابتكاري در كار باشد در دست تعداد معدودي از كاركنان است.**

**23- وجود بروكراسي و كاغذ بازي باعث دوباره كاريهاي غيرضروري  مي شود و به دليل محدوديت اختيار، امور جاري مؤسسه به كندي انجام مي گيرد.**