

سبک رفتار



بی‌مهری به ارباب رجوع همچنان ادامه دارد

# شکنجه ارباب رجوع در راه‌پله‌های ادارات

ندا طبایخان اصفهانی

با وجود تعدد مقالات، یادداشت‌ها، قوانین و حتی کتاب‌های فراوانی که در باره تکریم ارباب رجوع منتشر شده است، نه تنها کوچک‌ترین تغییری در روند کار کارمندان و رسیدگی به امور و مشکلات مردم در اداره‌ها ایجاد نشده، بلکه به لطف گوشی‌های اندروید، اینترنت، کانال‌ها و گروه‌های چت‌دوستانه و فامیلی و حتی گروه‌همکاران، اوضاع خیلی وخیم‌تر هم شده است!

هفت‌خوان رستم در زنده کردن پول عمل مادر بزرگ!

اولین بار برای برگرداندن هزینه عمل مادر بزرگم پایم به این اداره باز شد. خاخرم هست مکانی که به امور بیمه بازنشستگان رسیدگی می‌کند، ساختمانی سه طبقه، قدیمی، بدون آسانسور و باطبع دارای پله‌هایی بود که تعداد آن در طبقه دوم، از دست آدم در می‌رفت! از قضا دفتری که به امور بازنشستگان رسیدگی می‌کرد در طبقه سوم آن ساختمان قرار داشت. قرار دادن دفتر رسیدگی به امور بیمه‌شدگان در طبقه سوم این ساختمان، خود گویای شدت اهمیت‌دهی مسئولان به ارباب رجوع و اولین گام ایشان در جهت تکریم ارباب‌رجوع بودا جالب‌تر اینکه اکثریت قریب به اتفاق مراجعه‌کنندگان را افراد پیر و سالخورده بالای ۶۰سال تشکیل می‌دادند و آ‌ه از اعماق وجود بر انسان منصفی بلند می‌شد.

چه پیرزنان و پیرمردانی که با دردهای بدنی که از کپولت سنشنان نشست می‌گرفت، کنش کنش از پله‌ها بالا می‌آمدند و مأمور بیمه به ایشان می‌گفت: باید از فلان نسخت‌فتو کپی بیآوری و دوباره ایشان را به طبقه همکف

ساختمان راهنمایی می‌کرد و آن افراد کهنسال آ‌هی از ته دل می‌کشیدند و غافل از آنکه این تازه اولین‌خوان از هفت‌خوان رستم است، به سمت راه‌پله روانه می‌شدند. خوب به خاطر دارم که یک کارمند دو‌بار با یک پیرمرد همین کار را کرد و او با امید به اینکه قرار است هزینه عمل جراحی‌اش به او بازگردد، برای گرفتن کپی از صفحه‌ای دیگر از مدارک، راهی آن راه‌پله شکنجه‌گر و طاقت‌فرسا می‌شد. آن مراجعان مریض‌احوال و رنجور برای رفع خستگی در میان راه‌پله‌های پر از خاک می‌نشستند تا م‌هی نفس تازه کنند، برای طی کردن‌خوان‌های بعدی رستم!

آواره در مسیر ثبت احوال شمال و جنوب شهر وقتی بیشتر فکر می‌کنم می‌بینم تفکیک سند خانه و گیر بودن کارم به کارمندان اداره ثبت و اسناد خیلی سوزناک‌تر از خاطره زنده کردن پول عمل مادر بزرگ است! چرا که برو و بیا در آن ساختمان سه طبقه بی‌آسانسور یکی دو روز بیشتر طول نکشید و بعد هم با برگشت هزینه از دست رفته، تلخی آن روز، به شیرینی تبدیل شد ولی پس از دو ماه رفت و آمد بی‌پای به اداره ثبت اسناد حکایت همچنان باقی است.امان از روزی که کارم به اداره ثبت گره خورد، قضیه از این‌قرار است که به خاطر اشتباهی که مسئول یک دفتر خانه، در سند وارد کرده و اینکه آن دفتر را به فرد دیگری واگذار کرده بود، مثل توپ فوتبال از اداره ثبت جنوب به شمال و از شمال به جنوب پالس داده می‌شدم.

دل آدم از اینجا می‌سوزد که چرا به خاطر اشتباهی یک دفتر خانه و نه اشتباه شخص خودمان، اینقدر باید برو و بیا کنیم، حرف بشنویم، مجیز بگوییم و به قول معروف پاچه‌خواری کنیم؟ وقتی دقت می‌کنم، می‌بینم هیچ دلیلی جز پارتی‌بازی نمی‌تواند توجیه‌کننده رفتار فدراری‌های

بیجای اداره از آن دفتر خانه باشد. نمی‌دانم شاید اگر اهل رتسوده‌هی بودیم تا حالا کارمان انجام شده بود. شاید این‌طوری حداقل یک نفر در آن اداره بی‌در و پیکر و بی‌سروسامان، آن هم به خاطر شسیتیلی که از ما گرفته بود، ما را تحویل می‌گرفت! نمی‌دانم خدا را شکر گویم که اهل این خلاف‌کاری‌ها نیستیم یا آفسوس بخورم که باید خوب خدا ترسی‌ام را بخورم و حالا حالا‌ها بدوم به دنبال تصحیح اشتباهی که کار من نبوده است! و کسی پاسخگوی آن نیست. در گیر و دار برو و بیااهی که به این اداره ناشتم با یادداشت‌هایی از آیات، احادیث و کلمات قصار معصومین(ع) و بزرگان دین که در هر طبقه روی تابلو‌اعلانات یا بالای سر هر کارمند نصب شده بود مواجه می‌شدم که با وجود محتوای غنی که از تعلیمات اسلامی سرچشمه می‌گرفت، به علت تناقض رفتاری کارمندان با ممتن این یادداشت‌ها، خواندن آنها آتش به جان هر مراجعه‌کننده‌های می‌زد.

جای خالی کارمندان توانمند و متخصص با کمال تأسف باید گفت آنچه این روزها به وضوح قابل ملاحظه است وجود پارتی و پارتی‌بازی برخی اداره‌ها که جذب نیروی کار است که با اعمال چنین کاری افرادی که از تخصص بالایی برخوردار نیستند زمام برخی امور را در دست گرفته و به دلیل نداشتن تخصص کافی در پست مربوطه مشکلات عدیده‌ای را برای ارباب رجوع به وجود می‌آورند و موجب گره افتادن در کار ایشان شده و زمینه نارضایتی ایشان را فراهم می‌کنند. امام علی(ع) در این خصوص به مالک اشتر می‌فرماید: «ارزش هر کس همسنگ کاری است که انجام آن را به نیکیویی توانند. در کارهای کارگزارانت دقت کن و افراد با تجربه و با حیا را از میان آنان برگزین.»

## مشاهده نتیجه آزمایش دکتر «آریلی» در اداره ثبت احوال زدن از کار ارباب رجوع نوعی دزدی ملایم است

مسئولیتش پذیرش نامه مهر و موم شده بود و وظیفه‌ای هم جز رسیدگی به چنان مواردی نداشت، به قول خودش حوصله نداشت و هر روز به زور خودش را تا محل کار می‌رساند اما اصولاً این مهم تنها در این اداره و هر مرکز دیده نشده و نمی‌شود. برخی کارمندان یا مسئولان مربوطه به سختی جواب مراجعه‌کننده را می‌دهند. از مکانیسم دفاعی جابه‌جایی استفاده می‌کنیم در کشور ما تقریباً پس از مراجعه به اکثر ارگان‌هایی که کارمند پشت میز نشین دارد، باید دست از پا درازتر برگردی و چندین بار به اداره مربوطه مراجعه کنی تا کارت انجام شود. اگر به آزمایش دکتر آریلی بر گردیم، به یقین می‌آوریم که دانشجویان جایی که پای برداشتن پول به طور مستقیم در میان است، از برداشتن پول اجتناب می‌کنند اما اگر بتوانند به روش غیرمستقیم ضربه بزنند و حرکتی به نفع خودشان انجام دهند، دریغ نخواهند کرد. من نتیجه آزمایش دکتر آریلی را در ثبت‌احوال دیدم!با توجه به این آزمایش، می‌توان نتیجه گرفت که گاهی مردمی منغل و پرخاشگر هستیم که به میزان زیادی از مکانیسم دفاعی جابه‌جایی استفاده

می‌کنند که اگر بخواهیم کمی راحت‌تر درباره افراد منغل یا پرخاشگر صحبت کنیم، باید بگوییم که این قبیل افراد، افرادی هستند ترسو و بدون مهارت‌های لازم نظیر مهارت جرت‌نورزی یا مهارت گفت‌گو که توانایی بیان نیازهای خود یا گرفتن حق و حقوق اولیه‌شان را هم ندارند و به صورت غیرمستقیم یا‌همان منفعلانه این کمبود را جبران می‌کنند مثلاً کارمندی که به زور و به جبر روزگار و برخلاف میلش، با حقوقی بخور و نمیر، در یکی از بخش‌های سازمان، مثلاً بایگانی کاری می‌کند و نه جرت‌دارد و نه حال و حوصله اینکه از محلی که مدت‌ها در آن جسیبیده جدا شود. وقتی قرار است پرونده‌ای را از بایگانی به شما تحویل دهد، به قدری کند و آهسته این کار را انجام می‌دهد که حتی ممکن است ساعت کارش تمام شود! (این چیزی است که بارها در بخش بایگانی مراکز مختلف شاهد آن بوده‌ام). کم‌کاری یکی از نارضایتی‌اش از شنغل یا حقوق یا سایر کمبودها را اعلام می‌کند اما و این کار، به مدیر یا اداراتش ضربه نمی‌زند، بلکه وقت و زمان و عمر و حق و حقوق ارباب رجوعی را ضایع



نگاه

## جای خالی گزینش روانشناختی کارمندان در ادارات کارمندهایی که به درد این کار نمی‌خورند

ساحل گرامی\*  
حتماً هنگام ورود به سازمان‌ها و ادارات مختلف این جمله را زیاد دیده‌اید: «نیروی انسانی ما بزرگ‌ترین سرمایه ماست.» در واقع دیدن این جمله بسیار دلگرم‌کننده است اما واقعیت این است که قوانین موجود در دنیای واقعی نه به نفع کارمندان است و نه ارباب رجوع. همیشه نسبت به تکریم ارباب رجوع تأکید بی‌شماری شده است اما در عمل این تکریم به ندرت اتفاق می‌افتد و افراد مراجعه‌کننده به ادارات و سازمان‌ها غرولند کنند بیرون می‌آیند و معمولاً برای سساده‌ترین کارها نیاز به چندین بار مراجعه به سازمان مربوطه دارند. سیستم اداری در کشور ما به این صورت است که همه ما در پیچ و خم اداری آن گم می‌شویم و برای گرفتن یک امضا بارها از یک اتاق به اتاق دیگر فرستاده شده و در نهایت با یک جمله همیشه رویه‌رو می‌شویم: «سیستم قطع است.» فارغ از بحث قطعی سیستم و عواملی که بعضاً خارج از عهده کارمندان است، ارباب رجوع در اکثر مواقع از رفتارهای غیرمسئولانه و غیر حرفه‌ای کارمندان شکایت می‌کنند. در رابطه با آسیب‌شناسی این موضوع به عوامل متعددی می‌توان اشاره کرد.

اگر یک بررسی کلی در رابطه با رشته تحصیلی و شغل انجام شود به این نتیجه خواهیم رسید که اکثر کارمندان کشور در رشته تحصیلی خود مشغول به کار نیستند. همین مسئله زمینه مشکلاتی مانند بی‌انگیزگی و بی‌رغبتی به کار را فراهم می‌کند. علاوه بر این کارمندان در شغل خود تخصص کافی ندارند و در بسیاری اوقات چندین ماه طول می‌کشد تا بر کار خود مسلط شوند و همین امر باعث می‌شود تا آنها نتوانند ارباب رجوع خود را درست راهنمای کنند، به ممتن هر چه تمام‌تر درباره باشند و موجبات رضایت آنان را فراهم کنند. در نتیجه همین اتلاف وقت باعث ایجاد حس منفی در افراد می‌شود. برای مثال مواقعی پیش آمده که توانایی تایپ کردن کارمند به قدری کند بوده که خود ارباب رجوع پشت سیستم نشست و به تایپ نامه پرداخته است. نکته بعدی نداشتن مصاحبه‌های روانشناختی اصولی در هنگام استخدام و جذب نیروی کار است. در ظاهر تعدادی مصاحبه در ابتدای کار انجام می‌شود، اما متأسفانه به دلیل اجرای غیراصولی قادر به تفکیک اشخاص مناسب از افراد دارای شخصیتی هستند که مناسب کارمندی و کارهای روتین و تکراری نیست و برای این اشخاص، بسودن در اداره و انجام

اگر یک بررسی کلی در رابطه با رشته تحصیلی و شغل انجام شود به این نتیجه خواهیم رسید که اکثر کارمندان کشور در رشته تحصیلی خود مشغول به کار نیستند. همین مسئله زمینه مشکلاتی مانند بی‌انگیزگی و بی‌رغبتی به کار را فراهم می‌کند. علاوه بر این کارمندان در شغل خود تخصص کافی ندارند و در بسیاری اوقات چندین ماه طول می‌کشد تا بر کار خود مسلط شوند و همین امر باعث می‌شود تا آنها نتوانند ارباب رجوع خود را درست راهنمای کنند، به ممتن هر چه تمام‌تر درباره باشند و موجبات رضایت آنان را فراهم کنند. در نتیجه همین اتلاف وقت باعث ایجاد حس منفی در افراد می‌شود. برای مثال مواقعی پیش آمده که توانایی تایپ کردن کارمند به قدری کند بوده که خود ارباب رجوع پشت سیستم نشست و به تایپ نامه پرداخته است. نکته بعدی نداشتن مصاحبه‌های روانشناختی اصولی در هنگام استخدام و جذب نیروی کار است. در ظاهر تعدادی مصاحبه در ابتدای کار انجام می‌شود، اما متأسفانه به دلیل اجرای غیراصولی قادر به تفکیک اشخاص مناسب از افراد دارای شخصیتی هستند که مناسب کارمندی و کارهای روتین و تکراری نیست و برای این اشخاص، بسودن در اداره و انجام



از مراجعان می‌گیرد. دادن دامنه اختیارات بیشتر به کارمندان یا انجام کارهای بیشتر به صورت آنلاین و اینترنتی باعث می‌شود تا ضمن صرفه‌جویی در وقت از پیچ و خم‌های اداری، کارها را سریع‌تر و مستقیم‌تر پیش برد. در بعضی از سازمان‌ها، ادارات یا بانک‌ها نسبت کارمندان با مراجعان همخوانی ندارد و برای مثال در برخی بانک‌ها با وجود پنج تا شش باجه در نظر گرفته شده اما به دلیل کمبود پرسنل، به سر مردم ساعات زیادی در صف‌های بانکی معطل می‌مانند. این مسئله با تقسیم مناسب نیروی شغل ایده‌آل خود بپردازند. مسئله مهم دیگر نیز نداشتن حقوق ثابت است. در نتیجه داشتن درآمد ثابت، کارمندان می‌دانند که در انتهای ماه درآمد مشخصی به حساب آنها واریز می‌شود، بنابراین زمانی که کارمند دلسوز و وظیفه‌شناس متوجه می‌شود که میان او و کارمندی که مدام از کار فرار می‌کند، هیچ فرقی وجود ندارد و هر دو درآمد یکسانی دارند، تصمیم می‌گیرد که کمی کارها را آسان‌تر بگیرد و خود را برای انجام امور ارباب رجوع تحت فشار نمی‌گذارد. در صورتی که یکی از اصول مدیریتی این است که برای کارمندان وظیفه‌شناس تشویق‌هایی در نظر گرفته شود تا هم انگیزه کارمند درونی نشده شود و هم سایر کارمندان الگوبرداری کرده و برای خدمت به ارباب رجوع از یکدیگر سبقت بگیرند. یکی دیگر از مسائل آزاد دهنده برای ارباب رجوع‌ها مسئله پارتی‌بازی و عدم رعایت نوبت است. این کار مصداق بارز بی‌عدالتی است اما به وفور دیده شده که دوستان و آشنایان کارمندان خیلی راحت و بدون رعایت صف، کار خود را انجام می‌دهند و بعد با پیروزمندی هر چه بیشتر از اداره خارج می‌شوند. تمام این مسئله باعث احساس نوعی خشم و بی‌عدالتی شده و منجر می‌شود ارباب رجوع با نارضایتی اداره یا سازمان را ترک کند. در نتیجه نه تنها آن کارمند بلکه کل سیستم آن اداره زیر سؤال

می‌کند که در واقع هیچ نقشی در این کمبودها نداشته و ندارد. به این کار جابه‌جایی گفته می‌شود. جابه‌جایی در علم روانشناسی یکی از مکانیسم‌های دفاعی است. مکانیسم‌های دفاعی وظیفه‌شناسی مقبله‌ای هستند که افراد را به صورت ناخودآگاه در برابر رویدادهای اضطراب‌آور به کار می‌برد تا از خودشان در برابر آسیب‌های روانی محافظت کنند و فشار روانی کمتری را متحمل شوند. یک نمونه از مکانیسم دفاعی جابه‌جایی این است که رئیس شما در محل کار شما را توبیخ می‌کند و بر سر شما فریاد می‌زند، شما از ترس اخراج شدن حرفی نمی‌زنید و خشمتان را موقتاً فرو می‌خورید، اما این خشم از بین نمی‌رود و همراه شما به منزل منتقل می‌شود. در منزل وقتی است همسر شما حرفی بزند یا غذا را شور یا کم نمک درست کرده باشد، آن زمان است که خشم سرکوب شده شما مجدداً سر باز می‌کند و چون همسرتان نسبت به رئیس تان خطر کمتری برای شما دارد، تمام خصمیت‌تان را بر سر او خالی می‌کنید. جابه‌جایی یعنی اینکه ما خشممان را در جایی که خطر کمتری دارد اما نقشی در ایجاد خشم ما ندارد، خالی کنیم. برخی کارمندهای ناراضی همین مکانیسم را بر سر ارباب رجوع از همه جایی خیر پیاده می‌کنند. کارمند پیر ثبت احوال از اینکه با وجود دست و اعضای درناک دیگر و پایی که در هنگام حرکت می‌لنگید، مجبور بود از صبح پشت میز بنشیند یا به خاطر من از پشت میز بلند شود، ناراضی بود و تا جایی که در توانش بود کار من را عقب انداخت تا کمی از خشم فرو خفته‌اش را جبران کند. اما آیا من و سایر مراجعه‌کنندگان در نارضایتی او نقش داشتیم؟ بی‌شک ارباب رجوع در نارضایتی کارمند نقش ندارد. شاید بد نباشد تغییری اساسی در روال استخدامی ارگان‌ها صورت گیرد یا اینکه اقدامی جهت بهبود سلامت روان جامعه انجام شود. به طوری که آموزش مهارت‌های اولیه ارتباطی یا مهارت‌های شخصی مثل مهارت نه گفتن، مهارت جرت‌مندی، مهارت تصمیم‌گیری و... در اولویت باشد و همچنین در هنگام استخدام در مراکز کی که تا این حد با ارباب رجوع تعامل دارند، بیشتر به بررسی سلامت جسمی و روانی کارویان توجه و تأکید شود.

\*روانشناس بالینی

دکترای تخصصی روانشناسی