

در این بخش از فایده اخلاق حرفه‌ای در کسب و کار بحث می‌کنیم.

- چرا سازمان‌ها و بنگاه‌ها به اخلاق حرفه‌ای نیازمندند؟
- آیا نیاز به اخلاق در حرفه نیازی اساسی و گریزناپذیر است یا انتخابی؟
- اخلاق حرفه‌ای چه جایگاهی در حیات سازمانی دارد؟
- آیا نقش اخلاق در آینده بنگاه، سرنوشت‌ساز و راهبردی است؟
- آیا اخلاق حرفه‌ای امری تزیینی و تشریفاتی است؟
- تلاش برای ترویج اخلاق حرفه‌ای در سازمان سرمایه‌گذاری است یا هزینه؟
- اخلاق نردبان است یا سرسره؟

پاسخ به این پرسش‌ها را از طریق تحلیل عوامل موفقیت سازمان‌ها جستجو می‌کنیم. موفقیت پایدار و معطوف به آینده، گمشده سازمان‌ها است که با شناخت دقیق تهدیدها و فرصت‌ها، به دست می‌آید. اعتمادآفرینی از مهم‌ترین فرصت‌هاست. دستیابی سازمان‌ها به اعتماد مشتریان، راسخ و پایدار در گرو افزایش میزان پیش‌بینی‌پذیری آنهاست و این مهم، خود در گرو مسئولیت‌پذیری اخلاقی سازمان و بنگاه است.

بر این اساس، مباحث عمده این بخش در سه فصل سازمان می‌باشد: در فصل اول، عوامل موفقیت سازمان و جایگاه راهبردی اعتمادآفرینی را در این میان جستجو می‌کنیم. در فصل دوم، از مفهوم و اهمیت پیش‌بینی‌پذیری بنگاه و فرایند افزایش میزان آن بحث می‌شود. اگرچه پیش‌بینی‌پذیری نقش مهمی در موفقیت سازمانی دارد اما بسیاری از مدیران نسبت به آن کم‌توجه‌اند و یا تصور ناقص از آن دارند. به همین دلیل تحلیل مفهوم پیش‌بینی‌پذیری اخلاقی و آثار آن در فصل مستقلی می‌آید. در فصل سوم از نقش مسئولیت‌پذیری سازمان در افزایش پیش‌بینی‌پذیری آن بحث می‌کنیم.

آغاز کتاب اخلاق حرفه‌ای با بیان آثار و برکات اخلاقی بودن در حرفه شاید بسبب این باشد که نگارنده در پی ابزارنگاری اخلاق است و اخلاق را به منزله ابزار موفقیت سودآوری و منافع جهان مادی دنبال می‌کند. نگاه ابزاری به اخلاق آن را تهی می‌کند. بنا تمایز فایده‌گرایی هدف، ابزارنگاری اخلاق را نقد می‌کنیم و ارزش ذاتی اخلاق را نشان می‌دهیم. پایان بخش مباحث این بخش اول نیز دعوت مدیران به خودآزمایی در سنجش بناور به رهبری اخلاقی سازمان‌هاست.

فصل اول

رمز و راز موفقیت سازمان در آینده

بیان مسئله

امروزه بر نقش راهبردی اخلاق حرفه‌ای در سازمان‌ها تأکید می‌شود. متخصصان مدیریت استراتژیک «اصول اخلاقی شایسته را در سازمان از پیش شرط‌های مدیریت استراتژیک خوب»^۱ دانسته‌اند. فرد دیوید می‌گوید: «یکی از دلایل بالا بودن حقوق استراتژیست‌ها در مقایسه با حقوق سایر افراد در همان سازمان، این است که استراتژیست‌ها باید خطرات معنوی شرکت را بر عهده بگیرند. استراتژیست‌ها مسئولیت تدوین، توزیع و اعمال کدهای اخلاقی سازمان را بر عهده دارند.»^۲

پرسش از نقش و جایگاه راهبردی اخلاق حرفه‌ای را می‌توان به سوال دیگری ارجاع داد: موفقیت معطوف به آینده سازمان در گرو چیست؟ بنگاه موفقیت خود در آینده را مرهون چه عواملی است؟ و این موفقیت به وسیله چه موانعی تهدید می‌شود؟ هر مدیری متناسب با انگاره‌اش از موفقیت سازمان، در پی موفقیت است. اگر کسی

۱. فرد، آر، دیوید، مدیریت استراتژیک، ترجمه علی پارسائیان و سید محمد اعرابی، (تهران، دفتر پژوهش‌های فرهنگی، ۱۳۸۰)، ص ۵۳.

۲. همان، ص ۵۹.

موفقیت سازمان را در ساختن آینده می‌داند، تمام تلاش و برنامه‌ریزی راهبردی او در «ساختن برای ماندن» تبلور می‌یابد و اگر مدیری موفقیت بنگاه خود را در عبور از خوب به بهتر بداند، در پی «بهتر از خوب» خواهد شتافت. اگر مدیر یک بانک، به عنوان مثال، موفقیت بانک را کسب بالاترین سود بینگارد، در جهت دستیابی به بالاترین سود تلاش خواهد کرد.

صرف نظر از اینکه موفقیت را چگونه ترسیم کنیم، از عوامل تسهیل‌کننده و موانع بازدارنده آن می‌توان پرسید. موفقیت، هم در سطح فردی و هم در مقیاس گروهی و سازمانی، حادثه چندعاملی است. البته در مجموعه عوامل مؤثر در موفقیت سازمان برخی از عوامل برحسب آرمان، اهداف و شرایط حرفه‌ای و محیطی آن نقش بیشتر و راهبردی‌تری می‌یابند. تعیین وزن هر یک از عوامل در تسهیل موفقیت سازمان منوط به شناخت مجموعه عوامل است.

اگر موفقیت را دستیابی به اهداف بدانیم، برای نیل به آن، چه عواملی را باید افزایش داد و چه اموری را باید مهار کرد و کدام موانع را باید رفع نمود؟ دانش و تجربه مدیریتی شما چه پاسخی به این سوال می‌دهد؟

* دیدگاه خود را در این خصوص در نمودار شماره ۱ ترسیم کنید. در این نمودار نشان دهید که سازمان شما در رسیدن به موفقیت با موانعی مواجه است که باید آنها را رفع کرد و یا نقش آنها را کاهش داد. تنش‌های سازمانی نمونه‌ای از موانع است. دیگر موارد را بیان کنید. همچنین عوامل مختلفی نقش تسهیل‌کننده در دستیابی بنگاه به موفقیت دارند، مانند برخورداری بنگاه از مزیت رقابتی. عوامل دیگر را فهرست کنید.

عوامل و موانع موفقیت

سازمان در نیل به موفقیت خود راه‌های فراوانی در پیش دارد و همچنین با پیراهه‌ها، چاله‌ها و چاه‌های زیادی روبه‌روست. مدیریت چیزی جز شناخت راه‌ها و چاه‌های موفقیت سازمان و برنامه‌ریزی جهت ایجاد راه‌ها و فرصت‌ها، افزایش عوامل تسهیل‌کننده و برطرف کردن چاه‌ها و مهار، کاهش و یا رفع موانع نیست.

برخی از عوامل عمده و مؤثر در موفقیت سازمان عبارتند از: رضایت مشتری و تبدیل مشتری به طرفدار دواتشه، جذب منابع انسانی شایسته و حرفه‌ای و استفاده مناسب از آنان، تقویت انگیزه و افزایش خودانگیختگی کارکنان و مدیران، افزایش مشارکت

عمومی در تصمیم‌سازی، ارتقای کار گروهی، افزایش توان فناوری، جذب منابع مالی، افزایش سهم سازمان در بازار و کشف و گسترش بازار جدید، چابکی سازمان، افزایش برتری رقابتی و مزیت راهبردی، و ارتقای بهره‌وری. این عوامل در صف مقدم قرار دارند و شما دوست دارید با مدیریت، برنامه‌ریزی، شناخت و... به آنها دست یابید.

نقش این عوامل در موفقیت سازمان‌ها همیشه به طور یکسان نیست بلکه وزن و اهمیت هر یک از آنها با هویت و وضعیت سازمانی بنگاه (آرمان، اهداف، حرفه، صنعت، محیط و...) همبستگی دارد. این عوامل به طور کلی نقش تسهیل‌کننده دارند. افزایش مزیت رقابتی یک بنگاه صنعتی یا خدماتی، به عنوان مثال توان رقابت آن را افزایش می‌دهد و آن نیز موفقیت سازمان را تسهیل می‌کند.

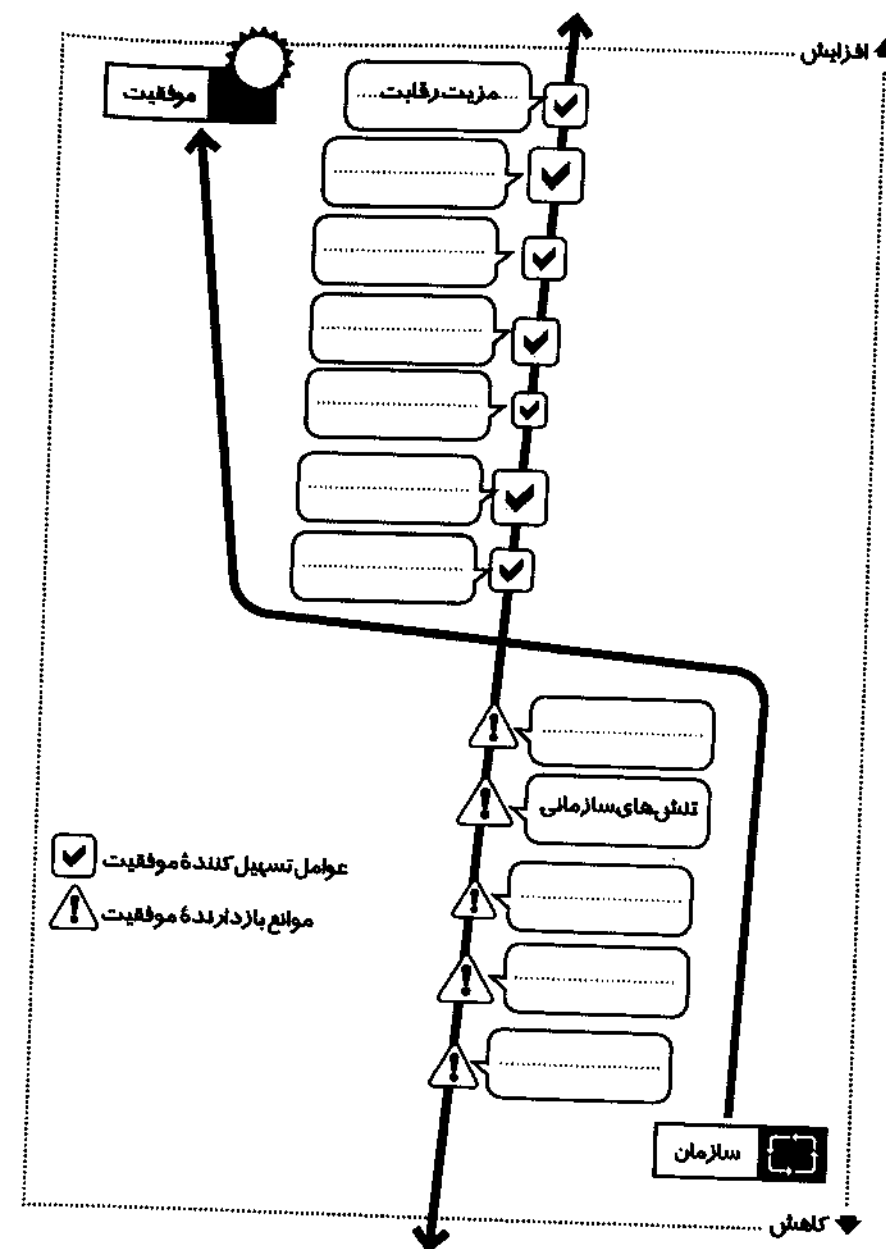
موانع موفقیت نیز فراوان است. تنش‌های درون‌سازمانی، ضایعات، ناامنی روانی، انرژی منفی و تهدیدهای محیط از مهمترین آنهاست. هرچه سازمان گرفتار تنش‌های درونی باشد و رفتارهای ارتباطی در سازمان تنش‌آفرین گردد، به همان نسبت از نیل به موفقیت باز خواهد ماند.

در بخش مدیریت دولتی به عنوان مثال پدیده زیانبار و ناپسند «زیرآب‌زنی» چه میزانی از انرژی، فرصت، شادابی و توان نیروی انسانی و زمان آنها را هدر می‌دهد و این ائتلاف که از آن به انرژی منفی تعبیر می‌کنیم تا چه اندازه مانع موفقیت سازمان‌های دولتی است؟ فهرست عوامل تسهیل‌کننده و موانع بازدارنده در نیل به موفقیت در نمودار شماره ۲ آمده است. آن را مطالعه و با نمودار شماره ۱ مقایسه کنید.

این تحلیل هم برتری دارد و هم کاستی. برتری آن در جامع‌نگری است. بسیاری از مدیران صرفاً به یکی از عوامل موفقیت چنان خیره می‌شوند که نقش دیگر عوامل و موانع را انکار می‌کنند. حصر توجه به یک عامل و برجسته کردن آن و بی‌خبری از سایر عوامل، به تعبیر مؤلفان کتاب ساختن برای ماندن، طناب پوسیده «یا» است که شرکت‌های آرمانی و موفق با آن به چاه نمی‌روند. مسئله‌گشایی مبتنی بر اینکه در موفقیت، مشکل من، این است یا آن و نه هر دو، مانع دید جامع‌نگرانه می‌شود.

حصر توجه به تولید سبب فراموش کردن بازار شده و نقش منابع انسانی را کمتر می‌سازد. وقتی استبداد «یا» را کنار نهیم و با عینکی چندسوی‌نگر جستجو کنیم، عوامل مؤثر فراوان و موانع بازدارنده بسیار را در موفقیت سازمان رصد خواهیم کرد. امروزه می‌دانیم که مهمترین رخنه تئوری‌های سنتی موفقیت، مانند تئوری‌های X، Y و Z در یک بعدنگری آنهاست.

کلید موفقیت



▲ نمودار ۱. دیدگاه شما در خصوص عوامل تسهیل کننده و موانع بازدارنده موفقیت سازمان

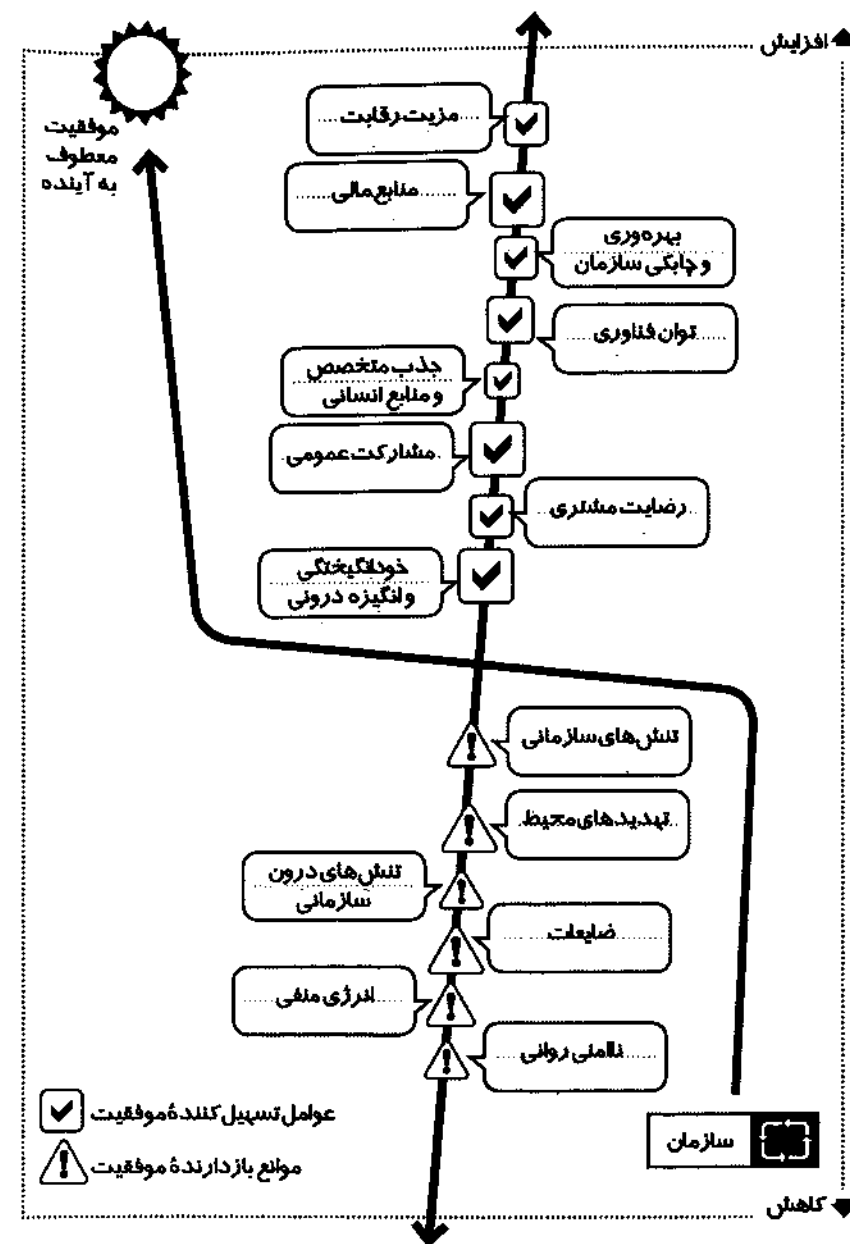
اما کاستی این تحلیل، انتزاعی و ذهنی بودن آن است. تحلیل موفقیت در پرتو مجموعه عوامل محتمل برای آموزش مفید است اما در مقام حل مسئله کارآمد نیست. ارائه فهرست بلندبالا از عوامل و موانع در تحلیل اینکه چرا سازمان من موفق نیست، کارایی لازم را ندارد زیرا به دلیل کلی گویی، ناظر به مسئله واقعی بنگاه من در این شرایط خاص نیست بلکه سبب حیرت و افزایش ابهام می‌گردد. چنین فهرستی گام نخست سیاست‌گذاری را نشان نمی‌دهد. پس در مقام حل معضل عینی بنگاه نمی‌توان به چنین پاسخ‌هایی دل بست. بلکه باید دانست که عنصر اصلی که سازمان من اینک درگیر آن است، کدام است و نیز از کدام نقطه باید آغاز کرد.

رابطه خوب محیط با سازمان

اگر کلید طلایی موفقیت را از جنس «رابطه» می‌دانید، با شما هم‌داستانیم، اما ابهام‌هایی در این پاسخ وجود دارد. البته شما «رابطه» را به معنای مقابل «ضابطه» در عرف رایج امروز به کار نمی‌برید. مراد شما داشتن واسطه و آشنا نیست بلکه به نحوه ارتباط ما و دیگران اشاره می‌کنید. همان مفهومی که روانشناسان در بحث مهارت‌ها و سبک‌های ارتباطی از آن یاد می‌کنند.

آری کلید طلایی کامیابی افراد و سازمان‌ها را باید در «ارتباط» جستجو کرد. البته هر ارتباطی راه‌گشا و اثربخش نیست. بنابراین می‌توان گفت: عنصر اصلی کامیابی، رابطه خوب است. همین‌جا دو ابهام وجود دارد: یک، رابطه خوب ما با دیگران یا رابطه خوب دیگران با ما؟ مدیران در غالب کارگاه‌های آموزش اخلاق حرفه‌ای می‌گویند: رابطه خوب ما با دیگران. اما این گام بعدی است. تجارب خود را بنگرید هر جا کامیابی در میان است، حاصل رابطه خوب کسی یا کسانی با شما است. اگر مدیران بالا دست، کارکنان زیردست، همکاران، مشتریان، تأمین‌کنندگان، رسانه‌ها، گروه‌های ذی‌نفع و... با شما رابطه خوبی داشته باشند می‌توانید شیرینی کامیابی را تجربه کنید.

فرض کنید کسی در زندگی شخصی خود در وضعیت زیر قرار دارد: همسرش با وی قهر است، پسر بزرگتر، پدر را قبول ندارد، دختر از پدر به شدت می‌ترسد، پسر کوچکتر دسترسی به پدر ندارد. آیا چنین کسی در زندگی خود کامیاب می‌شود؟ نخستین گام، اصلاح رابطه اعضای خانواده با پدر است. پس رابطه خوب دیگران با ما سرمایه ما و عامل کامیابی ماست.



▲ نمودار ۲. عوامل تسهیل کننده و موانع بازدارنده موفقیت سازمان

ابهام دو، «خوب» مفهوم عینی و سنجش‌پذیر نیست و هر کسی می‌تواند تفسیری شخصی از آن ارائه بکند. چگونه می‌توان آن را به مفهوم کلی و قابل سنجش تبدیل کرد؟ رابطه خوب مجید با وحید حداقل دو مؤلفه دارد:

۱. مجید رابطه با وحید را آسان می‌یابد. مراد از رابطه آسان، رابطه‌ای است با هزینه کمتر. زمان را نیز در فهرست هزینه‌ها بیاورید. ارتباط دشوار با مدیر یا سازمان رابطه اثربخش را ویران می‌کند.

۲. مجید ارتباط با وحید را خطرناک نمی‌داند. به بیان دیگر، ارتباط با وحید خطرپذیری معقول دارد. خطرپذیری قابل سنجش است.

پس اگر کسانی که در محیط ۳۶۰ درجه ما قرار دارند، رابطه با ما را آسان (کم‌هزینه) و درست (با خطرپذیری معقول) بینگارند، رابطه خوبی با ما خواهند داشت و کامیابی ما میوه شیرین رابطه خوب آنان با ماست.

اگر سازمان را به منزله شخصیت حقوقی و برخوردار از حیات مؤثر و هویت پیچیده بدانیم و به چشم عضوی در مجموعه محیط به آن بنگریم، اهمیت مفهوم آسان و درست بودن ارتباط با سازمان را در می‌یابیم. مدل ارتباط محیط با سازمان چیست؟ به عنوان یک مؤسسه مالی و اعتباری با چه الگویی با سازمان‌ها ارتباط برقرار کنیم؟ وقتی به عنوان یک فرد برخوردار از دانش فنی و تجارب حرفه‌ای و با نیت استخدام در یک شرکت به آن مراجعه می‌کنیم، مدل ارتباطی ما با آن بنگاه چیست؟ افراد و نهادها با مدل سرمایه‌گذاری، ارتباط خود با سازمان را بنا می‌نهند. مبنای این الگو کم‌وبیش نظریه برابری^۱ در ارتباط در مفهوم روانشناختی است، به شرط آنکه سرمایه را اعم از منابع مالی و غیرمالی بدانیم. تردیدی نیست که ارتباط محیط با بنگاه در الگوی سرمایه‌گذاری انجام می‌شود. سرمایه‌گذاری در ساده‌ترین تعریف آن، مصرف فعلی سرمایه به امید سودآوری در آینده است.

افراد، با استخدام در یک سازمان، سرمایه‌های نقد خود را (مانند: عمر، دانش فنی، تجارب حرفه‌ای، فرصت‌های انتخاب) اینک می‌دهند تا به سودی در آینده برسند. مشتریان و بانک‌ها و عوامل دیگر نیز چنین هستند. مصرف فعلی سرمایه به امید سودآوری در آینده، خطرآفرین است. پس، ارتباط با بنگاه همراه با خطرپذیری است. هر انسان خردمندی از خطرپذیری نامعقول گریزان است. نامعقول بودن خطرپذیری ارتباط

با سازمان از نشانه‌های بیماری در ارتباط با سازمان است. اگر محیط، سرمایه‌گذاری در سازمان را به نحو نامعقولی خطرآفرین تلقی کند، آن سازمان نتوانسته است، رابطه‌ی آسان و درست محیط را با خود ایجاد کند. بانک برای جذب سپرده‌گذاری باید نشان دهد که ارتباط با آن آسان و کمتر خطرپذیر است. همانگونه که سازمان متقاضی تسهیلات از بانک باید چنین خصلتی را به بانک نشان دهد.

موفقیت ما در گرو رابطه‌ی خوب دیگران با ماست. چه کسی باید این رابطه را ایجاد کند؟ ما یا دیگران؟ همه‌ی شرکت‌کنندگان در کارگاه‌های آموزشی و مشاوره‌ای اخلاق حرفه‌ای، می‌گویند ما. گاهی بین دیدگاه نظری و عملکرد شکاف یا ناسازی وجود دارد. دیده‌اید گاهی بچه‌ها بازی می‌کنند و بچه‌ای را به بازی خود راه نمی‌دهند. آنان به هر سببی رابطه‌ی خوبی با وی ندارند. بچه مقداری تلاش می‌کند تا رابطه‌ی آنان را با خود اصلاح کند، ناکام می‌شود و به مادرش روی می‌آورد: «مامان بچه‌ها مرا به بازی راه نمی‌دهند.» برخی از بزرگسالان در این مسئله کودک‌صفتی نشان می‌دهند و برای حل ناسازگاری و جلب همکاری دیگران و ایجاد رابطه‌ی خوب همکاران به مدیر بالادست مراجعه می‌کنند. وقت مدیران ارشد سرمایه ملی است. چقدر سرمایه ملی را صرف بهینه‌سازی روابط خود با دیگران می‌کنیم؟ این امر نشان پایین بودن سطح خودباوری است. فرد خودباور، خود را مسئول خوب ساختن رابطه‌ی دیگران با خود می‌داند. ما باید رابطه‌ی دیگران را با خود بهینه کنیم، اما چگونه؟ گام نخست در ایجاد رابطه‌ی آسان (کم‌هزینه) و درست (با خطرپذیری معقول) دیگران با ما کدام است؟ از کجا شروع کنیم؟ وقتی می‌بینید رابطه‌ی کسی با شما خراب شده است، برای اصلاح رابطه‌ی او با خودتان چه می‌کنید؟ نخستین اقدام خود را بنویسید:

.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....

نیاز به اعتماد

دبیرکل بورس اوراق بهادار در ۱۳۸۱/۴/۳۰ اعلام کرد: «بورس ایران بیش از هر زمان دیگری به جلب اعتماد عمومی نیاز دارد. ما نیاز داریم، میزان اعتماد عمومی را نسبت به معاملات سهم و اوراق بهادار افزایش دهیم و این ابزاری است که کل کشورهای دنیا به آن روی آورده‌اند.»^۱

صرف‌نظر از مباحث عام که ضرورت ایجاد اعتماد به سازمان را نسبت به هر بنگاهی اثبات می‌کند^۲، با توجه به شرایط اجتماعی که در آن زندگی می‌کنیم، اعتمادآفرینی مهمترین و فوری‌ترین نیاز سازمان‌ها و بنگاه‌ها در جامعه ماست. شرایط خاص اقتصادی در دهه‌های اخیر مدیران را از دغدغه اعتماد فارغ ساخت. محاصره اقتصادی، شرایط دوران جنگ و دفاع، تحریم اقتصادی و عدم ورود بسیاری از کالاها، محدودیت تولید داخلی، عرضه بسیار کم و تقاضای بسیار زیاد سبب شد تا بنگاه‌ها به ایجاد اعتماد محیط نسبت به خود نیندیشند و از فقدان یا نقصان اعتماد نهراسند. دولت‌سالاری نیز نیاز بسیاری از سازمان‌های دولتی به اعتمادآفرینی را از دید مدیران پنهان ساخت. برخورداری شرکت و کسب‌وکار از جایگاه انحصاری موهبتی و نبود محیط رقابتی کسب‌وکار بر این غفلت دامن زد.

امروزه تحولات اساسی در نسبت بین عرضه و تقاضا، گرایش بنگاه‌ها به فعالیت‌های جهانی، مشکلات ناشی از قیمت‌های جهانی کالا، ظهور مردم‌سالاری و رشد آگاهی افراد نسبت به حقوق و مطالبات خود، بحران تازه‌ای را پیش روی سازمان‌ها و بنگاه‌ها قرار داده است: نبود و یا کمبود اعتماد محیط به سازمان.

امروزه مشتری بر مسند حرمت نشسته است و اعتماد او نسبت به بنگاه نقش سرنوشت‌ساز در کسب‌وکار پایدار دارد. به عنوان مثال، مؤسسه‌های اعتباری در تخصیص تسهیلات، فراتر از روابط دولت‌سالارانه محتاج اعتماد مردم به بنگاه‌ها هستند. امروزه افراد خود را محق و مطالبات خویش را جدی می‌انگارند و بنگاه‌ها را موظف به رعایت حقوق خود می‌دانند.

۱. روزنامه ابرار اقتصادی، شماره ۱۱۷۳، یکشنبه ۳۰ تیر ۱۳۸۱، ص ۹.

۲. از جمله مراجعه کنید به:

Tony simons, "The High Cost of Lost Trust", Harvard Business Review, July 2002.

ترجمه این مقاله را بنگرید به: هایده سعیدی، گزیده مدیریت، ش ۲۳، دی ۱۳۸۱.

مشکل این است که برخی از مدیران با ذهنیت نامأنوس با اعتمادآفرینی در برابر ضرورت اعتمادآفرینی قرار گرفته‌اند. در میان نبودن دغدغه اعتمادآفرینی در دهه‌های پیشین موجب شده است که مدیران در باب مفهوم اعتماد، مؤلفه‌های آن، شرایط ایجاد و حفظ اعتماد محیط به سازمان و به ویژه فرایند اعتمادآفرینی کمتر تأمل کنند. آنان بدون مفهوم‌سازی دقیق با معضله نوین اعتمادآفرینی روبه‌رو می‌شوند. برخی از مدیران هنوز این معضله را جدی نگرفته‌اند و یا در صورت مواجهه با آن برای صورت‌بندی دقیق مسئله (تبدیل مشکل اعتمادآفرینی به مسئله ابزارهای لازم را به دست نیاورده‌اند).

اعتماد به سازمان چیست؟

اعتماد، گونه‌های مختلف دارد. هر گونه اعتمادی، سبب آسانی و درستی ارتباط محیط با سازمان نمی‌شود. هر اعتمادی کلید طلایی نیل به موفقیت نیست. آنچه رمز پیروزی بنگاه تلقی می‌شود، اعتماد پنج‌وجهی یعنی اصیل، راسخ، پایدار، متقابل و فراگیر است. گاهی عوامل روانی، فرهنگی، سیاسی و مانند آنها اقبال عمومی نسبت به یک بنگاه و یا سازمان را بیشتر می‌کند. اما این اعتماد امری موقت، ناپایدار و کاذب است و پس از مدتی شک و تردید، بدبینی و بی‌اعتمادی جای آن را می‌گیرد. شعاع اعتمادآفرینی بنگاه‌ها نیز متفاوت است. گاهی صرفاً به اعتماد سهامداران توجه می‌شود و گاهی بنگاه به اعتماد محیط درونی بسنده می‌کند و زمانی در ایجاد اعتماد محیط غیرمستقیم نیز موفق می‌شود. اعتماد باید فراگیر باشد و تمام ابعاد سازمان و عناصر محیط را شامل گردد.

هیچ سازمانی را نمی‌توان بی‌نیاز از اعتمادآفرینی دانست. بنگاه با ایجاد اعتماد عوامل درونی، یعنی کارکنان و مدیران، انگیزش آنان را درونی‌تر و بیشتر می‌سازد. در نتیجه مانع بروز تنش‌های سازمانی می‌گردد. اعتماد مشارکت را افزایش داده و سبب افزایش بهره‌وری و وجدان کاری می‌شود. افزایش انگیزش و کاهش تنش نیز سبب کاهش ضایعات و انرژی منفی در بنگاه می‌گردد.

سازمان با اعتمادآفرینی اصیل در عوامل بیرونی، جذب حرفه‌ای‌ها را تسهیل می‌کند و تهدیدات محیطی را کاهش می‌دهد. جذب منابع مالی و اعتباری افزایش می‌یابد و امکان دستیابی به سهم بیشتر در بازار را به وجود می‌آورد. اعتمادآفرینی سبب افزایش

وفاداری سازمانی می‌شود و آن هم به تعبیر ریچارد نیروی پنهان در ورای رشد و سودآوری است. شرکت‌ها هرچه در ارتقای وفاداری در میان مشتریان، کارکنان، تأمین‌کنندگان و سهامداران بهتر پیروز شوند به سودآوری بیشتری می‌رسند. پس اعتمادآفرینی مهمترین نیاز سازمان‌هاست و برنامه‌ریزی مدیران برای نیل به آن از تصمیم‌های راهبردی است و در رسیدن به موفقیت سازمان آخرین پله محسوب می‌شود.

به پله ایجاد اعتماد برس که پله بعدی موفقیت بنگاه است.

اعتمادآفرینی دو شرط اساسی دارد: تلقی مدیران از اعتماد در محیط سازمان و شناخت فرایند اعتمادآفرینی. مدیران در برنامه‌ریزی خود برای دستیابی به اعتماد، متناسب با تصور خود از اعتماد عمل می‌کنند. تصور ناقص یا وارونه برنامه‌ریزی‌های عقیم را به میان می‌آورد. بنابراین، باید پرسید مراد از اعتماد در اینجا چیست؟ چگونه می‌توان به اعتماد مطلوب دست یافت؟ از کجا باید آغاز و چگونه باید مراحل مختلف را طی کرد تا میوه اعتماد را به دست آورد؟ سوال نخست را در همین فصل پاسخ می‌دهیم و پرسش دوم را در فصل دیگر به بحث می‌گذاریم.

ماندگاری در کسب‌وکار و موفقیت بلندمدت یک بنگاه حاصل اعتماد به آن در پیرامون‌ترین شعاع کلمه است. امروزه در پرتو حادثه جهانی شدن به خوبی دریافته‌ایم که اعتماد ملی نیز شعاع محدودی است که نباید صرفاً به آن بسنده کرد بلکه بنگاه‌ها فراتر از اعتماد ملی، در عرصه‌های جهانی و بلکه در افق نسل‌های آتی نیز باید ریشه‌های اعتماد خود را تنیده باشند.

تمایز دو گونه اعتماد لازم است: اصیل و پنداری. اعتماد دروغین پایدار و فراگیر نیست. اعتمادی راسخ و فراگیر است که بر حقایق استوار بوده و ژرف و عمیق باشد. ابعاد متفاوت اعتمادپنداری و اعتماد اصیل در جدول ۱ آمده است.

بین اعتمادآفرینی اصیل و موفقیت سازمان ارتباط عینی وجود دارد و این ارتباط برای استراتژیست‌ها و رهبران اصل مهم و راهبردی تلقی می‌شود:

هرچه نرخ اعتماد به بنگاه از حیث اصالت، ریشه‌دار بودن، فراگیری و پایداری بیشتر باشد، موفقیت آن بنگاه، به ویژه در شرایط بحرانی بیشتر است.

اعتماد اصیل	
پایدار	موقت
راسخ و عمیق	سطحی
فراگیر نسبت به محیط درونی و بیرونی و محیط مستقیم و محیط با واسطه	ناقص و غیرفراگیر
حسن استفاده از آن	سوء استفاده از آن
هویتی	عاریتی
مبتنی بر تصویر واقع‌بینانه از کسب‌وکار	مبتنی بر تصویر وارونه از کسب‌وکار
اعتماد به بنگاه به عنوان شخصیت حقوقی	صرفاً اعتماد به مدیران به عنوان اشخاص حقیقی
عامل موفقیت و پیروزی	سبب شکست

▲ جدول ۱. تمایز اعتمادآفرینی اصیل و کاذب

این رهنمود نه تنها در زندگی شخصی و شغلی و حیات سازمانی صادق است بلکه در زندگی اجتماعی و شکوفایی تمدن‌ها نیز جاری است. به تعبیر فرد دیوید «تاریخ ثابت کرده است که در جامعه هر قدر اعتماد بین افراد بیشتر باشد، آن جامعه از قدرت اقتصادی بهتری برخوردار خواهد بود». در بیشتر موارد روابط تجاری یا بازرگانی بر پایه اعتماد قرار گرفته است.^۱

فرآیند اعتمادآفرینی اصیل کدام است؟ چه اقدام‌هایی اعتمادستیزند و چه راه‌هایی اعتماد کاذب را ایجاد می‌کند؟ کدام خصلت در سازمان سبب اعتماد اصیل می‌شود؟ در فصل دوم این پرسش‌ها را بررسی می‌کنیم.

فرد دیوید

فصل دوم

رمز و راز اعتمادآفرینی

بیان مسئله

سازمان‌ها چگونه می‌توانند به اعتمادآفرینی اصیل دست یابند؟ راه‌ها و چاه‌ها در نیل به این مقصد چیست؟ کدام راه به اعتماد فراگیر و راسخ می‌انجامد و چه روش‌هایی اعتماد کاذب و ناپایدار به ارمغان می‌آورد؟ بنگاه‌ها چگونه اعتماد کارکنان، مشتریان و سایر ذی‌نفعان را به دست می‌آورند و چگونه آن را از دست می‌دهند؟

اگر به سبب عنوان کتاب، راه اعتمادآفرینی را اخلاق حرفه‌ای می‌دانید فرآیند دقیق «از اخلاق حرفه‌ای تا اعتمادآفرینی» را ترسیم کنید، و اگر نه، از نظر شما دستیابی به اعتماد راسخ، پایدار و اصیل وامدار چیست؟

☒ ☒ کدام یک از موارد زیر پاسخ شما را نشان می‌دهد:

- ☐ تبلیغات و نشان دادن خود
- ☐ کیفیت محصول، کالا و خدمات
- ☐ نحوه ارائه کالا یا خدمات
- ☐ خوشنامی و حسن شهرت مدیران

☐ عملکرد سازمان

... ☐

۱. عوامل اعتمادآفرین

۱-۱. نقش اعتماد به مدیران در اعتمادآفرینی سازمان. نگرش فردگرایانه تمایز مهم و پیچیده سازمان (به عنوان شخصیت حقوقی) با کارکنان و مدیران آن را نادیده می‌گیرد. در این نگاه، سازمان چیزی نیست جز کسانی که آن را تشکیل داده‌اند و اداره می‌کنند. بنابراین، بنگاه به خودی خود عیبی ندارد، هر عیبی هست از آن مدیران و کارکنان آن است. بر این اساس، غالباً چنین تلقی می‌شود که اعتماد به بنگاه به وسیله اعتماد به مدیران و کارکنان آن حاصل می‌شود و با سلب اعتماد از آنها از بین می‌رود. مورد زیر تجربه واقعی یکی از بنگاه‌های مالی در سال‌های اخیر است. آن را به دقت مطالعه و ارزیابی کنید:

مطالعه یک مورد. مدیران یکی از بنگاه‌های اعتباری و مالی تازه تأسیس در بخش

غیردولتی برای استخدام رئیس شعبه ملاک‌های زیر را برگرفتند:

- بازنشستگان شبکه بانکی کشور
- داشتن سوابق مدیریتی و سرپرستی (حداقل رئیس شعبه)
- حسن سابقه در سنوات خدمتی
- حسن شهرت در منطقه و محل خدمت پس از استخدام

بر اساس ملاک‌های یاد شده در هر منطقه، فردی باتجربه، غالباً با تحصیلات دیپلم، برخوردار از حسن شهرت به عنوان رئیس شعبه به کار گرفته شد و افراد با استفاده از تجارب و اعتبار فردی خویش توانستند شعبه‌ای تأسیس کرده و در اندک زمانی منابع مالی فراوانی را جذب کنند. مدیران این بنگاه از اینکه توانستند از طریق انتخاب افراد مورد اعتماد مردم، نسبت به بنگاه خود اعتمادآفرینی کنند ابراز رضایت و خرسندی می‌کردند.

اما پس از مدتی، بنگاه مشتریان خود را از دست داد.

تحلیل مورد. این تجربه از چند جهت قابل بررسی است:

یک، اعتماد وابسته به افراد از حیث فراگیری و پایداری، شخص وابسته است، یعنی

تا زمانی که این رئیس شعبه در این شعبه خدمت می‌کند، اعتماد افرادی که او را می‌شناسند تأمین می‌گردد، اما نسبت به کسانی که او را نمی‌شناسند و یا نسبت به زمانی که او در این شعبه خدمت نمی‌کند، اعتماد به شعبه چگونه تأمین می‌شود؟

دو، اعتماد به مدیران و کارکنان بدون تردید شرط لازم اعتمادآفرینی نسبت به بنگاه است، اما شرط کافی نیست. سلب اعتماد به مدیران و کارکنان لزوماً سبب سلب اعتماد به سازمان می‌شود، اما اعتماد به مدیران و کارکنان به تنهایی، اعتماد به سازمان را سبب نمی‌شود. این واقعیت تلخ یعنی وجود اعتماد به افراد در عین نبود اعتماد به سازمان، امروزه در بسیاری از سازمان‌ها دیده می‌شود. سازمان فراتر از مدیران و کارکنان هویت پیچیده‌ای دارد و هر یک از عناصر در اعتمادآفرینی آن تأثیرگذار هستند.

سه، تعارضات را چگونه باید حل کرد؟ فرض کنید رئیس شعبه بر اساس اعتبار شخصی خود اعتماد کسان زیادی را به شعبه جلب کرده است اما بخشنامه‌ای از راه می‌رسد و یا بخشنامه‌ای ابطال می‌گردد و تعهدات و وعده‌های او را لغو می‌کند، موانعی در انجام وعده‌ها به وجود می‌آید. در این وضعیت، اعتماد به فرد با موانع سازمانی اعتمادستیز، تعارض پیدا می‌کند و در نهایت اعتماد به فرد توان مقاومت را از دست می‌دهد و اگر اعتماد سازمان صرفاً بر آن استوار باشد، قطعاً فرو می‌ریزد.

چهار، افراد از فرهنگ سازمانی متأثرند. اگر خصلت‌های ضداعتماد در فرهنگ سازمانی نهادینه گردد، افراد نیز به تدریج تحت تأثیر قرار می‌گیرند و خصلت‌های اعتمادآفرین آنان از بین می‌رود.

پنج، سازمان در محیط رقابتی، چگونه می‌تواند افراد حرفه‌ای را جذب کند که مورد اعتماد باشند و سبب اعتماد محیط به سازمان گردند؟ جذب مدیران حرفه‌ای به سازمان نیازمند قابل اعتماد بودن خود سازمان است. سازمان این اعتماد را چگونه به دست می‌آورد؟ پس اعتمادآفرینی را باید فراتر از افراد، در خصلت‌ها و عملکرد سازمان جستجو کرد.

۲-۱. اعتمادآفرینی تبلیغات در ترازوی اثربخشی. بسیاری از سازمان‌های تولیدی و خدماتی پس از مواجهه با شرایط سخت رقابت و احساس نیاز به اعتمادآفرینی، راه ایجاد اعتماد به سازمان را در تبلیغات می‌یابند و بر این امر نیز با تخصیص هزینه‌های زیاد اصرار می‌ورزند. میزان اثربخشی تبلیغات در اعتمادآفرینی چیست؟ با تبلیغات به چه نوع اعتمادی

می‌توان دست یافت: اعتماد اصیل یا اعتمادپنداری؟ میزان کارایی تبلیغات چقدر است؟ در اینکه تبلیغات نقش موثر و سحرآمیزی در ترویج یک امر و نشان دادن آن در اذهان دیگران دارد، جای تردید نیست همچنین در اینکه با تبلیغات می‌توان اعتماد محیط داخلی و خارجی را جلب کرد، نیز جای گفتگو نیست. در تحلیل نقش تبلیغات توجه به دو نکته اهمیت دارد: یک، تبلیغات همیشه متعلق به امر خاصی است: تبلیغات... «تبلیغات» به تنهایی بی‌معناست. وقتی در بنگاه سخن از تبلیغات می‌رود، تبلیغات خدمات یا کیفیت کالا و تبلیغات عملکرد، آرمان، اهداف، خصلت‌ها و یا عناصر هویتی سازمان مورد نظر است. بنابراین سازمان ابتدا باید واجد «برتری» گردد و آنگاه آن را تبلیغ کند. آن برتری چیست؟

دو، تبلیغات یکی از صدها پیام ارتباطی بنگاه به محیط است. عملکرد سازمان، رفتار ارتباطی کارکنان و مدیران آن، محصولات و هر یک از عناصر سازمان حاوی پیام‌های گوناگون سازمان به محیط است. سازگاری و یا ناسازگاری پیام تبلیغات با دیگر پیام‌های سازمان نقش اساسی در اثربخشی و کارایی تبلیغات دارد.

نقش تبلیغات در اعتمادآفرینی را می‌توان در دو وضعیت مختلف تحلیل کرد:

الف) وضعیتی که سازمان به لحاظ عملکرد و خصلت‌ها به گونه‌ای نباشد که ایجاد اعتماد کند؛ تبلیغات در این وضعیت نه تنها نقش مؤثری ندارد بلکه در موارد فراوانی به دلیل دروغ‌آمیز بودن آن، زیانبار نیز است. در تبلیغات تلویزیونی یک بانک، شعبه‌ای به تصویر کشیده می‌شود: خلوت، مواجهه بسیار محترمانه تحویل‌دار و سایر کارکنان با مشتری، پاسخگویی سریع، مسئولانه و دقیق برخورد از فناوری مطلوب و... تصویر زیبایی شعبه ما را به آن جذب می‌کند. به یکی از شعب آن بانک مراجعه می‌کنیم. اما خود را در شعبه‌ای می‌یابیم: پرازدهام، آشفتنه، برخوردهای غیرمسئولانه و همراه با بی‌احترامی، اتلاف وقت، خرابی ماشین پول‌شمار و اختلال در فناوری اطلاعات. مقایسه آن تصویر تبلیغاتی با این تصویر واقعی جز سلب اعتماد چه نقشی می‌تواند داشته باشد؟

ب) وضعیتی دوم آن است که بنگاه به لحاظ عناصر هویتی در حیات سازمانی و به لحاظ خصلت‌های سازمانی برخورد از خصلت اعتمادآفرینی باشد. در این صورت تبلیغات حرفه‌ای و درست، کارایی و اثربخشی فراوانی در اعتمادآفرینی دارد. زیرا نقش تبلیغات منوط به تحقق آن خصلت است. وقتی چنین خصلتی را به وجود آوردیم، تبلیغات موثر می‌شود. بنابراین تبلیغات در اعتمادآفرینی نقش تبعی دارد و کارایی آن منوط به

کسب آن خصلت است. اما آن خصلت چیست و چگونه حاصل می‌شود؟ این سوالی است که هنوز به آن پاسخ نداده‌ایم.

بنابراین، بسته نکردن به جلب اعتماد ذینفعان از طریق شیوه‌های تبلیغاتی و برخورداری از دغدغه‌های نهاده‌سازی اعتماد اصیل و پایدار محیط نسبت به سازمان از علائم عبور از شعار به شعور^۱ است که از نگرش راهبردی مدیران حاصل می‌شود و با دانش^۲، ابزارهای تحقق خود را می‌یابد.

۳-۱. کیفیت کالا و خدمات. سازمان‌ها به تولید و عرضه کالا و یا به ارائه خدمات می‌پردازند. ملاک داوری مصرف‌کننده و مشتری درباره سازمان، محصولی است که از آن دریافت می‌کند. کیفیت مطلوب سبب رضایت مشتری و اعتماد وی می‌شود. مشتری رضایت و اعتماد خود را به دیگران بیان می‌کند و به این ترتیب اعتماد عمومی به سازمان شکل می‌گیرد. فرض کنید شما می‌خواهید فرزندان را در دبیرستان غیرانتفاعی ثبت‌نام کنید. پرس‌وجو می‌کنید. افراد برحسب کیفیت آموزش و تربیت، دبیرستان‌هایی را معرفی می‌کنند.

بنابراین کیفیت کالا و خدمات نقش مهم در اعتمادآفرینی دارد، اما اولاً رضایت مشتری تنها در گرو کیفیت نیست بلکه نحوه ارائه کالا و خدمات نیز سبب کاهش یا افزایش رضایت مشتری می‌شود. اگر سازمانی محصول با کیفیت بسیار خوب ارائه کند اما نحوه ارائه آن محصول همراه با آزار، منت، عهدشکنی و بدقولی باشد، رضایت مشتری کاهش می‌یابد و اعتماد به سازمان از بین می‌رود. این عناصر ریشه در خصلتی سازمانی دارند. ثانیاً، اعتماد حاصل از رضایت مشتری و مصرف‌کننده، اعتمادبخشی از محیط به سازمان است. برای به دست آوردن اعتماد فراگیر و اعتماد همه عناصر محیط چه باید کرد؟

۴-۱. اعتماد ریشه‌دار در خصلت سازمانی. اعتماد اصیل، راسخ، پایدار، متقابل و فراگیر در امری ژرف‌تر ریشه دارد. رمز و راز اعتمادآفرینی کشف خصلتی در سازمان است که بودن آن اعتمادآور و نبود آن موجب بی‌اعتمادی می‌شود. این خصلت امری ژرف‌تر از عملکرد سازمان است و بر عناصری چون کیفیت کالا و خدمات اثر می‌گذارد. این خصلت نقش انگاره‌آفرینی دارد و تصویری زیبا و قابل اعتماد را در اذهان عمومی به

1. wisdom
2. knowledge

وجود می‌آورد. این خصلت چیست؟ برای یافتن این خصلت مورد زیر را مطالعه فرمایید.

مطالعه یک مورد. فرض کنید یک بنگاه در خدمات پستی که نقش کم‌وبیش انحصاری در صنعت خود در یک کشور دارد، به مطالعه در رضایت مشتریان و اعتماد آنان می‌پردازد. گفتگوی کارشناس آن شرکت را با یکی از شهروندان مطالعه کنید:

- سلام. وقت بخیر!
- سلام. بفرمایید!
- من کارشناس بازرگانی شرکت خدمات پستی «شگفت‌پیک» ام. آیا می‌توانم از میزان استفاده شما از خدمات پستی بپرسم؟
- تقریباً هیچ! مگر در موارد نادری که مجبور باشم، یعنی در خصوص اموری که مقررات برخی از سازمان‌های دولتی الزام به استفاده از پست می‌کند.
- شغل شما چیست؟
- عضو هیأت علمی در دانشگاه...
- مرتبه دانشگاهی شما چیست؟
- استادم.
- به نظر عجیب نمی‌آید که استاد دانشگاه به جای استفاده از خدمات پستی خود به انجام چنین اموری بپردازد؟ آیا این امر مانع فعالیت‌های علمی و پژوهشی شما نمی‌شود؟
- این وضعیتی است که متأسفانه غالب شهروندان دچار آنند.
- به نظر شما استفاده نکردن از خدمات پستی چه لوازمی دارد؟
- شهروندان در عدم استفاده از خدمات پست هم خود زیان می‌بینند و هزینه گزاف زمانی و مالی صرف می‌کنند و هم دود این آتش به چشم همه مردم می‌رود و هزینه جبران‌ناپذیر ملی ایجاد می‌شود؛ از ترافیک و مصرف بنزین تا مرخصی‌های غیرضروری و عواقب مترتب بر آن. استفاده مناسب از خدمات پستی، مسافرت‌های غیرضروری را به شدت کاهش می‌دهد. اما، من اگر به جای شرکت شما باشم از عوامل و علل می‌پرسم و نه لوازم و آثار آن.
- خوب. آیا می‌توانم از شما راهنمایی بخواهم؟ علت استفاده ناچیز از خدمات پستی چیست؟ به نظر شما آیا شهروندان شناخت خوبی از خدمات پستی ندارند

- و یا اساساً از فرهنگ استفاده از پست برخوردار نیستیم؟
- استفاده ناچیز از خدمات پستی می‌تواند عوامل مختلف داشته باشد و توجه به هر یک از آنها مهم است اما از باب عمل به مسئولیت اخلاقی خود در ارائه مشاوره، توصیه می‌کنم که به جای فرافکنی و اسناد بیرونی، ریشه مشکل را در شرکت خودتان به ویژه خصلت‌های سازمانی آن جستجو کنید.
- توصیه گرانقدری است. گمان می‌کنم با این سؤال بتوانم راهنمایی بیشتری اخذ کنم: شما به عنوان یک شهروند فرهیخته چرا از خدمات پستی، بسیار کم استفاده می‌کنید؟ آیا در عملکرد شرکت ما عیبی وجود دارد که سبب گریز شما از خدمات آن می‌شود؟
- من به شما می‌گویم ژرف‌تر از عملکرد سازمان از خصلت سازمانی شرکت بپرسید؟
- چگونه می‌توانم خصلت اعتمادستیز سازمان را بیابم.
- نگاه کردن از چشم مشتری بسیار رهگشاست. کافی است خود را به جای مشتری بگذارید و اعتمادتان را به شرکت بسنجید. من به عنوان یک شهروند، وقتی به استفاده از خدمات پستی نیازمند می‌شوم، از خود می‌پرسم آیا کالای من به موقع خواهد رسید؟ آیا اساساً کالای من می‌رسد؟ آیا کالا سالم می‌رسد؟ آیا حریم خصوصی من رعایت خواهد شد؟ آیا اسرار من افشا خواهد شد؟ آیا در صورت آسیب دیدن کالا، جبران خسارت خواهد شد؟ بر حسب پاسخ به این سوال‌ها میزان خطر استفاده از خدمات مرسوله را محاسبه می‌کنم و چنانچه خطرپذیری را نامعقول تشخیص دهم، از آن می‌گریزم. همه این سوال‌ها بر اساس خصلتی سازمانی در شرکت شما پاسخ می‌یابند. رمز موفقیت شما کشف این نکته است که مشتریان با توجه به چه عنصری در شرکت پاسخ سوال‌های خود را می‌یابند؟
- جناب استاد! آیا امکان دارد، بیشتر راهنمایی بفرمایید.
- پسر من برای اخذ کارت ملی به اداره ثبت احوال مراجعه کرد و آنان گفتند کارت ملی را تا یک ماه دیگر از طریق پست ارسال می‌کنند. مدت ۴۵ روز همیشه کسی در خانه می‌ماند تا مامور پست برگردد. مدتی گذشت کارت ملی نیامد. وقتی پسر من پیگیری کرد، گفتند احتمالاً کارت گم شده است و این تازه آغاز

ماجرای بود...

تحلیل مورد. مشکل شهروندان با شرکت خدمات پستی چیست؟ آنان با توجه به چه خصلتی در آن شرکت اعتماد خود را از دست می‌دهند و نمی‌توانند رابطه‌ی آسان، درست و همراه با خطرپذیری معقول با شرکت برقرار کنند؟ دانایی شرکت این است که به جای متهم کردن شهروندان و مشتریان، عامل سلب اعتماد مشتری را در خصیصه‌ی سازمانی خود جستجو کند. من چگونه هستم که دیگران از من می‌گریزند؟ کدام خصلت در من سبب سلب اعتماد دیگران می‌شود؟

پیش‌بینی‌پذیری اخلاقی. پاسخ این است که شرکت برای شهروندان قابل پیش‌بینی نیست. شهروندان نمی‌توانند عملکرد شرکت را در خصوص توقعات و حقوق خود پیش‌بینی کنند. سلب اعتماد مشتری به سازمان حاصل پیش‌بینی‌ناپذیری سازمان است. پیش‌بینی‌ناپذیری علاوه بر سلب اعتماد، آسیب‌های فراوان دیگری را نیز بر سازمان تحمیل می‌کند. پس از تعریف پیش‌بینی‌پذیری به بحث از این آسیب‌ها خواهیم پرداخت. بین پیش‌بینی‌پذیری و اعتمادآفرینی نسبت معناداری وجود دارد. در پرتو کشف این نسبت می‌توان ریشه‌ی نبود اعتماد محیط به شرکت را در خصیصه‌ی پیش‌بینی‌ناپذیری شرکت یافت.

این امر در خصوص افراد نیز جاری است. به کسانی اعتماد می‌کنیم که آنان را بتوانیم پیش‌بینی نماییم. پدری را فرض کنید که به دلایل مختلف رفتار نظام‌مندی ندارد. به تعبیر عامیانه، حساب و کتاب نمی‌پذیرد. زمانی در قبال حادثه‌ای احساس رضایت و عکس‌العمل خوب دارد و زمانی دیگر در برابر همان حادثه سخت بر می‌آشوبد و رفتاری پرخاشگرانه می‌کند. این پدر برای فرزند خود قابل پیش‌بینی نیست. فرزند نمی‌داند که پدر در مواجهه با این سخن، آن رفتار و فلان حادثه چه برخوردی خواهد کرد. وی به پدری که هر لحظه به کوچکترین محرکی آشفته می‌شد و عکس‌العمل‌های مختلفی نشان می‌دهد چگونه اعتماد می‌کند؟ آیا تکلیف وی در برابر چنین پدری روشن است؟

مدیریتی را در نظر بگیرید که هر لحظه تصمیم خود را عوض می‌کند و تغییر تصمیم وی تابع هیچ امر شناخته‌شده‌ای نیست. شاید چنین مدیریتی را تجربه کرده‌اید. مدیر بحران‌زده‌ای که در قبال سخن خاص و حادثه‌ی معین، اینک مسرور است و زمانی دیگر

در برابر همان سخن و حادثه، غمگین و خشمگین، امروز دستوری می‌دهد، فردا از همان دستور منصرف شده و کارمندش را به دلیل عمل به آن توبیخ می‌کند. کارمندان این مدیر چه وضعیتی دارند؟ آیا چیزی جز حیرت، سرگشتگی و بی‌اعتمادی در انتظار محیط داخلی سازمان است؟

امروزه بنگاه‌ها و سازمان‌های ما بیشترین صدمه را از نبود این عنصر مهم یافته‌اند: از دست دادن اعتماد عمومی صرفاً به دلیل پیش‌بینی‌ناپذیری برای محیط. پلیس به اعتماد و مشارکت مردم سخت محتاج است اما آن را تنها در پرتو پیش‌بینی‌پذیری خود به دست می‌آورد. پلیس، نه به عنوان افراد حقیقی بلکه به عنوان یک سازمان و شخصیت حقوقی باید به گونه‌ای باشد که برای همه‌ی شهروندان پیش‌بینی‌پذیر گردد و کسی از ارتباط و مراجعه به آن در تشویش و ناامنی قرار نگیرد.

بانک به عنوان مثال دیگر، جذب منابع مالی به ویژه سپرده‌گذاری‌های ارزان‌قیمت را تنها با ابزار اعتماد مردم به دست می‌آورد و مردم به شرطی به بانک اعتماد می‌کنند که بتوانند نسبت به معامله، سود، مواجهه‌ی بانک با مشتری، حفظ اسرار، اعطای تسهیلات و سایر امور بانکی پیش‌بینی کنند که بانک چنین خواهد کرد و چنان نخواهد کرد. مهمترین امتیازی که مشتریان در بنگاه لحاظ می‌کنند، پیش‌بینی‌پذیر بودن آن است.

بنگاهی را در صنعت آهن یا فولاد فرض کنید که نمی‌تواند تحویل کالا را برای خریدار قابل پیش‌بینی کند. مشتری که خود یک بنگاه صنعتی است از اینکه کالا دیر تحویل داده شود در اضطراب است. در صورت تاخیر در تحویل، کارخانه‌ی وی تعطیل می‌گردد (خسارت و تضییع حقوق مشتری). مشتری به ناچار به همه‌ی افراد و مدیران فرادست مراجعه می‌کند. وقت مدیران ارشد اتلاف می‌شود و اگر پاسخی نیابد به ابزارهایی چون رشوه به مدیر فروش روی می‌آورد (فساد مالی و اداری) و اگر بنگاه فروشنده، رقیب پیدا کند، مشتری در مراجعه به رقیب وی تردیدی نخواهد داشت.

آیا از خود پرسیده‌ایم که:

هزینه‌ی پیش‌بینی‌ناپذیر بودن سازمان‌ها و شرکت‌ها به ویژه در بخش عمومی بر دوش کیست؟ بنابراین [رمز و راز موفقیت سازمان‌ها، به ویژه در شرایط بحرانی، به پیش‌بینی‌پذیری آنها بستگی دارد. از این اصل راهبردی نباید غفلت کرد.

۲. تحلیل پیش‌بینی‌پذیری اخلاقی^۱

ماجرای علم و فن‌آوری، ماجرای پیش‌بینی‌پذیر کردن طبیعت برای انسان است. اما انسان، خود یکی از عوامل پیش‌بینی‌ناپذیری محیط کسب‌وکار است. تحولات ژرف و زود هنگام، امروزه بی‌ثباتی و پیش‌بینی‌ناپذیری را به ارمغان آورده است.

پیش‌بینی‌پذیری در کسب و کار مفهوم اخلاقی دارد^۲

و بنابراین آن را با مفاهیم دیگری نباید در آمیخت. اولاً، مقصود از این مفهوم، قدرت پیش‌بینی سازمان نسبت به محیط و آینده نیست، بلکه مراد قابلیت پیش‌بینی است. ثانیاً، مراد از سازمان پیش‌بینی‌پذیر آن نیست که سازمان هیچ گونه اطلاعات طبقه‌بندی شده و حریم خصوصی نداشته باشد یا محیط داخلی و خارجی از کارکنان و مشتریان گرفته تا رقبای از همه طرح‌ها و برنامه‌ها و فنون راهبردی‌اش باخبر سازد. اگرچه پیش‌بینی‌پذیری به پیش‌بینی عملکرد سازمان متعلق است اما مراد از آن پیش‌بینی عملکرد و واکنش‌های سازمان به طور کلی و مطلق نیست. بنابراین، واژه پیش‌بینی‌پذیری نباید فریبنده باشد. از طرف دیگر پیش‌بینی‌پذیری اخلاقی به منزله یک الزام اخلاقی در همه مناسبات فردی، اجتماعی و سازمانی قابل طرح است؛ از معامله تجاری تا دشمنی و جنگ. پیش‌بینی‌پذیری چیست؟

پیش‌بینی‌پذیری خصلتی در سازمان است که محیط (درونی و بیرونی) را توانا می‌کند تا عملکرد سازمان را در خصوص استیفای حقوق خود (محیط) پیش‌بینی کند.

پیش‌بینی‌پذیری چهار مؤلفه دارد. هر یک از آنها را کوتاه توضیح می‌دهیم:

۱-۲. **خصلت پایدار.** مراد از قابلیت پیش‌بینی برای محیط، پیش‌بینی‌پذیری اتفاقی نیست که در شرایط و موارد خاص تحقق می‌یابد، بلکه این قابلیت باید به صورت خصلت پایدار درآید. البته سؤال از اینکه سازمان چگونه می‌تواند پیش‌بینی‌پذیری را

۱. در باب تاریخچه طرح این مفهوم در اخلاق حرفه‌ای و تمایز مباحث مربوط به آن مراجعه کنید به: فرامرز قراملکی، احد، درآمدی بر اخلاق حرفه‌ای، انتشارات سرآمد: ۱۳۸۷، صص ۷۹ تا ۸۵

2. ethical predictability

خصلت خود سازد، مسئله دیگری است که به آن خواهیم پرداخت.

۲-۲. **توانایی محیط.** پیش‌بینی‌پذیری، خصلتی در سازمان است که منجر به توانا شدن محیط سازمان می‌شود. در مقیاس فردی نیز چنین است. پیش‌بینی‌پذیری مدیر، توانایی خاصی را به کارکنان اعطا می‌کند و پیش‌بینی‌ناپذیری پدر، این توانایی را از فرزند سلب می‌کند. در واقع سازمان به وسیله خصلت پیش‌بینی‌پذیری خود توانایی خاصی را به کارکنان، مشتریان، تأمین‌کنندگان، رقبای و سایر ذینفعان هدیه می‌کند. چيستی این توانایی را در مؤلفه سوم تحلیل می‌کنیم. پیش‌بینی‌پذیری سازمان در واقع قدرت سازمان نیست بلکه نوعی قابلیت در آن است که سبب اعطای قدرت به محیط می‌شود.

۳-۲. **پیش‌بینی‌پذیر کردن عملکرد سازمان.** این همان توانایی است که سازمان برای محیط خود فراهم می‌آورد. یعنی من مشتری، یا کارمند یا تأمین‌کننده بتوانم عملکرد سازمان را در پای‌بندی به حقوق خودم پیش‌بینی کنم. عده‌ای از مدیران از اعطای چنین توانایی شانه خالی می‌کنند و برخی پیش‌بینی‌ناپذیری را به عنوان ابزاری برای در موضع ضعف نگه داشتن طرف مقابل به کار می‌برند. به عنوان مثال، کسانی که به رقیب ستیزی می‌پردازند، پیش‌بینی‌ناپذیری خود را ابزاری برای تخریب رقیب می‌کنند و متأسفانه عده‌ای در برابر کارکنان و مشتریان نیز از آن بهره می‌برند.

۴-۲. **دستیابی به حقوق.** محیط بر اساس این خصلت سازمان، توانا می‌شود تا عملکرد سازمان را در خصوص دستیابی به حقوق خود پیش‌بینی کند. به عنوان مثال شهروندان بر اساس خصلت پیش‌بینی‌پذیری شرکت خدمات پستی پیش‌بینی می‌کنند که کالا به موقع و سالم می‌رسد والا شرکت خسارت مشتری را جبران می‌کند. مراد از حقوق محیط جمیع حقوق آنان است و آن شامل حقوق مادی و معنوی، از پرداخت خسارت تا احترام می‌شود و مقصود از محیط در اینجا اعم از محیط درونی و بیرونی است. این تحلیل از پیش‌بینی‌پذیری نشان می‌دهد که آن اساساً یک مفهوم اخلاقی است و با مسئولیت‌پذیری اخلاقی نسبت معناداری دارد.

طبیعی‌ترین توقع مشتریان، کارکنان، شهروندان، تأمین‌کنندگان، سهامداران و سایر ذینفعان از سازمان این است که بتوانند عملکرد سازمان را در خصوص حقوق خود پیش‌بینی کنند. بنابراین، اینکه سازمانی به صورت منظم، حق کیفیت در تولید کالا یا

ارائه خدمات را ضایع می‌کند و یا حق احترام، رازداری، و حفظ حریم شخصی افراد را تباہ می‌سازد به گونه‌ای که می‌توانیم عملکردهای آتی آن را به همان صورت پیش‌بینی کنیم، مصداق پیش‌بینی‌پذیری اخلاقی نیست زیرا پیش‌بینی‌پذیری اخلاقی در جهت تحقق حقوق محیط نه از بین بردن آن است.

۳. آثار زیانبار پیش‌بینی‌ناپذیری

پیش‌بینی‌ناپذیری، خصلت ناروا و در واقع بیماری سازمانی است که منافع سازمان و حقوق محیط داخلی و خارجی آن را تحدید می‌کند. درنگ در علت و حشمتناک بودن حیوان وحشی نشان می‌دهد که پیش‌بینی‌ناپذیری سبب ایجاد وحشت در سازمان می‌شود (نمودار ۳).

$$\text{سازمان} : \text{قدرت} + \text{پیش‌بینی‌ناپذیری} = \text{وحشت}$$

▲ نمودار ۳. وحشت‌آفرینی سازمان پیش‌بینی‌ناپذیر

فرض کنید به عنوان مدیر عامل یک شرکت انبوه‌ساز، اردیبهشت ماه از یک شرکت تولید سیمان، خرید می‌کنید. طبق قرارداد، سیمان باید اول تیرماه همان سال تحویل شرکت شود و شما می‌دانید که شرکت تأمین‌کننده از حیث زمان تحویل کالا پیش‌بینی‌پذیر نیست. چه اتفاقی می‌افتد؟ شما مضطرب می‌شوید. اگر کالا سر وقت نرسد، تولید شما مشکل پیدا می‌کند، تعهداتتان در قبال مشتری‌ها تهدید می‌شود و خسارت می‌بینید. اولین قدم مذاکره با مدیران جهت تأکید بر رعایت زمان تحویل کالا است و این ائتلاف زمان و سرمایه شرکت است. گام دوم استفاده از راه‌های غیرقانونی مانند اعطای هدیه، تسهیلات مالی و امثال آن برای مدیران فروش شرکت سیمان است و این سرآغاز فساد مالی و اداری در آن شرکت می‌شود. اگر شرکت سیمان، رقیب داشته باشد، گام سوم رفتن به سراغ رقباست و این نیز باعث زیان و ضرر آن شرکت می‌شود. پیش‌بینی‌ناپذیری، آثار زیانبار فراوان دارد. به اختصار به بیان برخی از موارد بسیار مهم این آثار می‌پردازیم.

۱-۳. **بلا تکلیفی محیط.** کارمندی که مدیرش پیش‌بینی‌ناپذیر باشد، در قبال مدیر

۳-۳. **تخریب رابطه آسان و درست محیط با سازمان.** سلب اعتماد محیط به سازمان
تخریب رابطه آسان و درست محیط با سازمان. زمینه فساد - تنش‌های ناشی از واکنش
محیطی -

فصل دوم: رمز و راز اعتماد آفرینی ■ ۴۵

بلا تکلیف است، پیمانکاری که کارفرما را غیرقابل پیش‌بینی می‌یابد چه تکلیفی در قبال خواسته‌ها، توقعات و اوامر او دارد؟

۲-۳. **اضطراب و تشویش.** اگر مشتری، بنگاه را به لحاظ خدمات پس از فروش قابل پیش‌بینی نداند، نسبت به منافع خویش و نیز منافع مشتریان نگران و در اضطراب است و توجه به خسارت‌های محتمل او را به تشویش می‌اندازد. عدم امنیت روانی محیط، اثر پیش‌بینی‌ناپذیری سازمان است.

۳-۳. **سلب اعتماد محیط به سازمان.** این اثر زیانبار پیش‌بینی‌ناپذیری را به تفصیل مورد بحث قرار دادیم. اعتماد محیط به سازمان بزرگترین سرمایه آن است که به وسیله پیش‌بینی‌ناپذیری سازمان به تاراج می‌رود.

۴-۳. **تخریب رابطه آسان و درست محیط با سازمان.** پیش‌بینی‌ناپذیری، ارتباط با سازمان را دشوار و همراه با خطرپذیری نامعقول می‌سازد. انسان‌های خردمند از ریسک نامعقول می‌گریزند. بنابراین، افراد از ارتباط با سازمان‌های پیش‌بینی‌ناپذیر دوری می‌کنند و تا زمانی که به دلیل انحصاری بودن بازار ناچار نشوند با چنین سازمانی تعامل نمی‌کنند. فقدان رابطه آسان و درست محیط با سازمان، خود آثار زیانباری را بر آن تحمیل می‌کند زیرا امکان جذب منابع انسانی حرفه‌ای، اقبال مشتریان، و همکاری تأمین‌کنندگان به ویژه مؤسسه‌های مالی و بانکی را کاهش می‌دهد.

۵-۳. **زمینه فساد.** گفتیم محیط در برابر سازمان پیش‌بینی‌ناپذیر، بلا تکلیف و در اضطراب و تشویش است. عده‌ای در چنین فضای ناامنی به شگردها و راه‌های غیراخلاقی روی می‌آورند و به کارچاق کنی، رانت‌خواری و ارتشاء تمسک می‌جویند و در نتیجه فساد اداری، مالی، و رفتاری، فرهنگ سازمانی را گرفتار می‌سازد. یکی از مبنای سلامت اداری، پیش‌بینی‌پذیری سازمانی است که غالباً مورد غفلت قرار می‌گیرد.

۶-۳. **تنش‌های ناشی از واکنش‌های هیجانی.** کارکنان در سازمان پیش‌بینی‌ناپذیر، احساس عدم امنیت شغلی و روانی می‌کنند. اضطراب و تشویش شرایط ناگواری را بر آنان تحمیل می‌کند. در چنین شرایطی توان تصمیم‌گیری منطقی و مواجهه هوشمندانه با معضلات کاهش می‌یابد. افراد به جای حل هوشمندانه مسائل در فضایی دوستانه، صمیمی

و با توسل به گفتگوی محترمانه و اثربخش از واکنش‌های هیجانی گریز یا ستیز استفاده می‌کنند. تعارضات رواج می‌یابد و تخم دشمنی در سازمان پراکنده می‌شود. عداوت، حسد، زیرآب‌زنی و پرخاشگری در چنین وضعیتی به وجود می‌آید. در سازمان‌های پیش‌بینی‌ناپذیر انرژی منفی افزایش پیدا می‌کند و فرصت‌ها به تهدید تبدیل می‌شود. بسیاری از نزاع‌ها و مشاجرات ارباب رجوع با کارکنان ریشه در پیش‌بینی‌ناپذیری سازمان دارد. برخی از سازمان‌ها به جای افزایش پیش‌بینی‌پذیری، به نصب مفادی از قانون مجازات اسلامی در خصوص کیفر توهین و جرح مأموران دولتی بر دیوار، متوسل می‌شوند.

۳-۷. آسیب‌پذیری فرهنگ سازمانی. آنچه در موارد پنج و شش بیان شد، سلامت فرهنگ سازمانی را تهدید می‌کند. پیش‌بینی‌پذیری سازمان با رشد اخلاقی و تعالی فرهنگ سازمانی نسبت مستقیم دارد.

۳-۸. توسعه‌نیافتگی منابع انسانی. آسیب‌پذیری فرهنگ سازمانی از پیش‌بینی‌ناپذیری آن، سبب توسعه‌نیافتگی منابع انسانی می‌شود. خلاقیت، آموزش‌پذیری، رقابت سازنده، احساس فخر و مباهات، انگیزش، هوشیاری و کار گروهی، وفاداری سازمانی، به آتش پیش‌بینی‌ناپذیری سازمان تباه می‌شوند.^۱

۳-۹. رشد گروه‌های غیررسمی مخرب. پیش‌بینی‌ناپذیری زمینه‌ای برای پیدایش گروه‌های غیررسمی است. وقتی کارکنان، بلا تکلیف و در اضطراب و ناامنی باشند، همدیگر را که دارای درد مشترکند پیدا می‌کنند و گروه غیررسمی به وجود می‌آید. در موارد نادری این گروه‌های غیررسمی موضع اخلاقی دارند و در پی اصلاح سازمان و پیش‌بینی‌پذیر کردن آن، هم‌سوگند می‌شوند اما فضای حاصل از پیش‌بینی‌ناپذیری سازمان، چنین گروهی را به باندی مخرب تبدیل می‌کند که شعار و کردارش ترجیح منافع شخصی اعضای آن بر منافع سازمان است.

۳-۱۰. مانع کارآفرینی سازمانی. غالباً کارآفرینی را در افراد مورد بحث قرار می‌دهند و از افراد کارآفرین سخن می‌گویند، در حالی که اگر سازمان کارآفرین نباشد، کارآفرینی منابع

۱. تفصیل سخن را مراجعه کنید به: فرامرز قراملکی، احمد، «پیش‌بینی‌پذیری و توسعه منابع انسانی»، مقالات همایش بین‌المللی توسعه منابع انسانی، تهران، ۱۳۸۵.

انسانی قابل حصول نیست. اگر دانشگاهی، خود به سازمان کارآفرین مبدل نشود، چگونه می‌توان توقع داشت که استادان و پژوهشگران، کارآفرین باشند و یا دانشجویان را به صورت افراد کارآفرین تربیت کند. پیش‌بینی‌ناپذیری سازمان مهمترین مانع کارآفرینی سازمان است.

۳-۱۱. کاهش رضایت مشتری. پیش‌بینی‌پذیری طبیعی‌ترین توقع مشتری از بنگاه کسب‌وکار است. اضطراب، ناامنی و تحمل خسارت ناشی از پیش‌بینی‌ناپذیری سازمان سبب مشتری‌گریزی می‌شود، مگر اینکه بازار انحصاری او را مجبور به خرید کند. اما اولاً در هر حال مشتری ناراضی است، ثانیاً پیوستن به تجارت جهانی، بسیاری از اجبارها را از میان بر می‌دارد.

عملکرد امروز، بازار فرداست. پیش‌بینی‌ناپذیری سازمان، برتری رقابتی آن را از بین می‌برد. این در حالی است که یکی از ملاک‌های گزینش در مدیریت خرید، پیش‌بینی‌پذیری سازمان تأمین‌کننده است.

۳-۱۲. کاهش بهره‌وری. پیش‌بینی‌ناپذیری به انگیزش کارکنان و مشارکت آنان آسیب می‌زند. زمینه بروز فساد مالی، اداری، رفتاری می‌شود. مناسبات افراد را پرچالش و پرنزاع می‌سازد. گروه‌های غیررسمی مخرب را به میان می‌آورد. منابع انسانی را از توسعه دور می‌سازد. همه این عوامل بر بهره‌وری تأثیر منفی می‌گذارد. متأسفانه تاکنون درخصوص نسبت بین بهره‌وری و خصلت پیش‌بینی‌پذیری سازمان، مطالعه نظام‌مندی صورت نگرفته است.

۳-۱۳. تسری به سایر سازمان‌ها. پراسیب‌ترین اثر پیش‌بینی‌ناپذیری، تسری آن است. از آنجا که سازمان‌ها از یکدیگر جدا نیستند بلکه در شبکه‌ای از ارتباطات پایین‌دستی و بالادستی قرار دارند، پیش‌بینی‌ناپذیری یک سازمان سبب پیش‌بینی‌ناپذیری سازمان‌های دیگر می‌شود. به عنوان مثال، یک سازمان در صنعت فضا و هوا، یک بانک، یک شرکت سیمان، یک شرکت انبوه‌ساز، تعاونی مسکن یک سازمان و صدها خانواده در یک زنجیره هم‌سرنوشت شده‌اند. پیش‌بینی‌ناپذیری شرکت سیمان در تحویل کالا و یا در زمان تحویل کالا، به بقیه شرکت‌ها و سازمان‌های ذی‌ربط تسری می‌یابد.

۳-۱۴. مانع توسعه اقتصادی. سازمان‌های پیش‌بینی‌ناپذیر از موانع عمده توسعه

اقتصادی و صنعتی کشورند. چنین سازمان‌هایی در داخل کشور زمینه رانت‌خواری، اختلاس، حاکمیت روابط غیررسمی به جای مقررات و ضوابط را به وجود می‌آورند و رقابت سالم، شایسته‌سالاری و عدالت اجتماعی را از بین می‌برند و در سطح بین‌المللی سبب ناتوانی رقابت در محیط جهانی کسب و کار و سلب اعتماد جهانی به شرکت‌های این کشور می‌شود. اگر سازمان‌ها در یک کشور، پیش‌بینی‌ناپذیر گردند سرمایه‌گذاری در آن کشور با خطرپذیری نامعقول روبه‌رو می‌شود و نخبگان علمی احساس امنیت روانی نمی‌کنند و همین دو امر سبب مهاجرت دانشمندان و سرمایه‌داران می‌گردد.

اگر در این همه آثار زیانبار پیش‌بینی‌ناپذیری سازمان‌ها درنگ کنیم، افزایش پیش‌بینی‌پذیری سازمان‌ها را، به ویژه در خدمات عمومی برای خود وظیفه می‌دانیم. راه پیش‌بینی‌پذیر کردن سازمان‌ها چیست؟ این مسئله را در فصل سوم بررسی می‌کنیم.

فصل سوم

از مسئولیت‌پذیری تا پیش‌بینی‌پذیری

بیان مسئله

تحلیل عوامل اعتمادآفرینی ما را به خصلتی نهانی در سازمان رهنمود کرد: پیش‌بینی‌پذیری سازمان‌ها همانند افراد، از درجه‌های گوناگون پیش‌بینی‌پذیری یا پیش‌بینی‌ناپذیری برخوردارند: از سازمان‌های به شدت غیرقابل پیش‌بینی تا سازمان‌های با پیش‌بینی‌پذیری بالا گفتیم. نگارنده، اخلاق حرفه‌ای را صرفاً مشتی پند و... در حرفه نمی‌داند بلکه با نگاه طب‌انگارانه به این دانش، تشخیص و پیشگیری معضلات اخلاقی و درمان آنها را از علم اخلاق حرفه‌ای انتظار دارد. پیش‌بینی‌ناپذیری از معضلات اخلاقی رایج و پرآسیب در جامعه ماست.^۱

چیستی پیش‌بینی‌پذیری و آثار زیانبار آن را در فصل دوم آوردیم، اینک به بحث از عوامل افزایش پیش‌بینی‌پذیری سازمان‌ها می‌پردازیم.

۱. مفهوم پیش‌بینی‌پذیری برای نخستین بار در چاپ اول این نشر (۱۳۸۲) وارد ادبیات مکتوب شد. نگارنده آن را در کارگاه‌های آموزش اخلاق حرفه‌ای به سال ۱۳۷۷ مطرح کرد. این واژه به سبب نوظهور بودن آن در ادبیات اخلاق حرفه‌ای و مدیریت نیازمند تحلیل بیشتر است.

۱. چگونه پیش‌بینی‌پذیری سازمان را افزایش دهیم؟

پیش‌بینی‌پذیری نقش راهبردی در آینده سازمان دارد. مدیران چگونه می‌توانند نرخ پیش‌بینی‌پذیری سازمان خود را افزایش دهند؟ پیش‌بینی‌پذیری با چه متغیرهایی همبستگی دارد؟ وزن اثرگذاری هر یک از آنها چیست؟ بدون تردید پیش‌بینی‌پذیری پدیده‌ای چندعاملی است. فناوری، منابع انسانی به ویژه مدیران، و منابع مالی، از عوامل مؤثر در پیش‌بینی‌پذیری سازمان است. کدام عامل در این میان نقش محوری و عمده‌ای دارد؟ پاسخ خود را بنویسید:

.....

.....

.....

.....

.....

.....

عده‌ای از همکاران شما در کارگاه‌های آموزشی اخلاق حرفه‌ای بر دو عنصر تأکید می‌کنند. منابع مالی و فناوری. آنان می‌گویند اگر از منابع مالی و فناوری مناسب برخوردار باشیم می‌توانیم پیش‌بینی‌پذیری سازمان را افزایش دهیم. این پاسخ را بررسی می‌کنیم.

۱-۱. منابع مالی و فناوری. کسی به فرزندش قول می‌دهد که اگر معدل تحصیلی وی بالاتر از ۱۹ باشد، برایش دوچرخه می‌خرد اما به سبب ناتوانی مالی به وعده خود عمل نمی‌کند. برخی از وعده‌هایش به همسر و دخترش نیز شامل همین امر می‌شود. وی بر آن می‌شود تا به خواست و نیاز اعضای خانواده پاسخ مثبت دهد. زمان کار کردن را افزایش می‌دهد و حضور وی در خانواده، هم به لحاظ زمان و هم به لحاظ کیفیت ارتباط با اعضای خانواده پیش‌بینی‌ناپذیر می‌گردد.

در موارد فراوانی نبود فناوری مناسب، سازمان را برای مشتریان پیش‌بینی‌ناپذیر کرده است. ابزار فنی ساده «نوبت‌دهی» زمان پاسخگویی را در شعب بانک و مراکز پرمشتری پیش‌بینی‌پذیرتر کرده است. اهمیت پیش‌بینی‌پذیر بودن امدادسانی جاده‌ای را در نظر

بگیرید تا نقش فناوری را در حصول آن تصدیق کنید. در تأثیر منابع مالی و فناوری در پیش‌بینی‌پذیری تردیدی نیست اما جای دو پرسش هست: آیا هر سازمان برخوردار از منابع مالی و فناوری لزوماً دارای پیش‌بینی‌پذیری بالاتری نیز است؟ آیا در صورت نبود منابع مالی و فناوری مناسب هیچ راهی برای حفظ و افزایش پیش‌بینی‌پذیری ما و سازمان وجود ندارد؟

وقتی از برخی مدیران در پاسخ به اینکه چرا برای مشتریان، شهروندان، پیمانکاران و کارکنان خود پیش‌بینی‌پذیری نیستند، می‌شنوم «مشکل ما در فناوری و منابع مالی است» به یاد گاوهای کلمبیا می‌افتم. فناوری و منابع مالی‌ریال مانند گاوهای کلمبیا، موجودات بی‌زبانی‌اند که در فرآیند فرافکنی آدم‌ها، تقصیر به گردن آنها می‌افتد.

بشنوید ای دوستان این داستان خود حقیقت نقد حال ماست آن

مایکل فایرینکس ماجرای گاوهای کلمبیا را چنین گزارش می‌دهد: مایکل فایرینکس

مطالعه یک مورد. شرکت مانیتور برای شرکت‌های پیشروی دولتی و خصوصی کلمبیا کار می‌کند و ضمن انجام تحقیقات گوناگون، پیشنهادها و توصیه‌هایی را ارائه می‌دهد تا تولیدکنندگان چرم در منطقه آند با صادرات این محصول به ایالات متحده از رفاه و ثروت بیشتری برخوردار گردند. ما کار خود را در نیویورک آغاز کردیم تا خریداران کیف و ساک دستی چرمی در سراسر جهان را بیابیم و با نمایندگان بیش از ۲۰۰۰ خرده فروش در ایالات متحده مصاحبه نمودیم. اطلاعات حاصله بسیار پیچیده بودند اما ما به یک نکته کلی رسیدیم؛ قیمت کیف و ساک تولید کلمبیا بسیار بالا و کیفیت آنها بسیار پایین بود.

ما به کلمبیا بازگشتیم تا از تولیدکنندگان بپرسیم علت کیفیت پایین محصولاتشان چیست و از آنها خواستیم علت قیمت‌های بالا را توضیح دهند. آنها به ما گفتند: «علت این امر تقصیر ما نیست.» آنها گفتند که تقصیر این کار به گردن دباغ‌خانه‌های داخلی است که چرم نامرغوب در اختیار آنها می‌گذارند. دباغ‌خانه‌ها باید به دولت ۱۵ درصد تعرفه بپردازند که این امر باعث می‌شود قیمت آنها در رقابت با چرم آرژانتینی بسیار گران باشد.

۱. مولوی، مثنوی، دفتر اول، بیت ۳۵.

۲. فایرینکس، «تفسیر ذهن یک ملت: عناصر موجود در فرآیند ایجاد رفاه» در هانتینگتون، ساموئل و لارنس هریسون، اهمیت فرهنگ ترجمه گروه ترجمه‌نخستین توسعه مدیریت (امیرکبیر، تهران ۱۳۸۳) صص ۴۵۵ و ۴۵۶.

ما برای یافتن مالکان دباغ خانه‌ها به مناطق روستایی سفر کردیم. دباغ‌خانه‌ها به دلیل استفاده از مواد شیمیایی قوی به شدت آب و زمین را آلوده می‌کنند. مالکان آنها با خرسندی به سؤالات ما پاسخ می‌دادند: «تقصیر این کار به گردن ما نیست. تقصیر به گردن کشتارگاه‌هاست. آنها پوست با کیفیت نازل را در اختیار دباغ‌خانه‌ها می‌گذارند زیرا می‌توانند گوشت گاو را با تلاشی اندک و پول بیشتر به راحتی به فروش برسانند. آنها نگران آسیب دیدن پوست نیستند.»

ما به سراغ کشتارگاه‌هایی رفتیم که سلاخ‌ها، قصابان و مدیران زیادی داشتند. ما همین سؤالات را از آنها پرسیدیم و آنها نیز گفتند که تقصیر آنها نیست و تقصیر به گردن دامداران است. آنها می‌گفتند: «می‌دانید، با توجه به اینکه دامداران افراد مسلحی را استخدام می‌کنند تا دام‌های آنها را در برابر سرقت مصون نگه دارند لذا مجبورند از طریق داغ کردن، بر بدن حیوانات خود علامت بزنند که تعداد زیاد این علامت‌ها باعث از بین رفتن پوست می‌شود.»

سرانجام به سراغ دامداران رفتیم که در مناطق دور بودند. در پایان تحقیقاتمان متوجه شدیم که دیگر کسی برای مصاحبه کردن باقی نمانده است. دامداران با لهجه‌ای بسیار متفاوت و سریع صحبت می‌کردند. آنها گفتند که تقصیر به گردن آنها نیست. آنها به ما گفتند که تقصیر به گردن گاوهاست. آنها حیواناتی کودن هستند. آنها بدن خود را به سیم‌های خاردار می‌مالند تا از شر حشرات موزی منطقه خلاص شوند که این امر باعث خراشیده شدن پوستشان می‌شود.

ما راهی طولانی را طی کرده بودیم، رایانه‌هایمان را با انبوهی از اطلاعات بیهوده پر کرده بودیم و دست آخر تنها چیزی که نصیب‌مان شد کفش‌هایی بود که به دلیل مواد شیمیایی موجود در دباغ‌خانه‌ها و همچنین گل‌ولای زیاد کاملاً از بین رفته بودند. ما متوجه شدیم که تولیدکنندگان کیف و ساک چرمی در کلمبیا نمی‌توانند با بازار جذاب ایالات متحده رقابت کنند زیرا گاوهایشان احمق و کودن هستند. آیا قصد ما نیز چنین است؟ آیا فناوری، مانند گاوهای کلمبیا، مسئول پیش‌بینی ناپذیری سازمان نشده‌اند؟

۲-۱. منابع انسانی. عده‌ای هوشمندانه از فراق‌کنی دوری می‌کنند و در علت‌یابی رفتار غیرقابل پیش‌بینی، خودشان، آدم‌ها، را می‌بینند. مدیریت که وعده‌گزار دهد و

بی‌حساب و کتاب سخن بگویند و یا ذهن آشفته و موّاج داشته باشد، سبب پیش‌بینی‌ناپذیری سازمان می‌شود. یک تلفنچی و یا کارمند پذیرش یا روابط عمومی به سادگی می‌تواند شرکت شما را برای مشتریان غیرقابل پیش‌بینی کند. به همین دلیل، جذب آدم‌های حرفه‌ای و به کار گرفتن آدم‌های مناسب در جای مناسب، پیش‌بینی‌پذیری سازمان را افزایش می‌دهد. این سخت درست است اما پیش‌بینی ناپذیری به منزله‌ی خصلتی در سازمان ریشه‌های پنهان‌تری دارد و ما مدیران باید عوامل ناپیدا و ژرف‌تری را جستجو کنیم.

۳-۱. ناسازی‌بنداری: ثبات یا تحول؟ ساده‌ترین پاسخی که مدیران، غالباً در دوره‌های آموزشی اخلاق حرفه‌ای، ارائه می‌کنند، این است که تغییر پیش‌بینی‌پذیری بنگاه را از بین می‌برد، بنابراین برای حفظ آن باید از تغییر پرهیز کرد. «ثبات» از نظر آنها ضامن پیش‌بینی‌پذیری سازمان است. این دیدگاه از چند جهت قابل نقد است: اولاً به تعبیر کالینز و پوراس، «اگر شرکت‌ها به تغییر و تحول معتقد نباشند و با تحولات بستیزند، از صفحه‌ی روزگار محو خواهند شد».

از طرفی رؤسای شعب بانک غالباً، تغییر در بخش‌نامه‌های مربوط به تسهیلات را علت پیش‌بینی‌ناپذیری بانک می‌دانند و می‌خواهند بخشنامه‌ها از ثبات برخوردار باشند. از طرف دیگر مدیران ارشد بانک در پاسخ به درخواست رؤسای شعب می‌گویند اگر فلان بخشنامه را ابطال نکرده بودیم، منابع مالی بانک به سرعت از بین رفته و ورشکست می‌شدیم.

این مثال، ما را به سادگی به تعارض «یا ثبات یا تغییر» می‌رساند. به تعبیر کالینز طناب پوسیده «یا» که تمسک به آن خطرناک است و دیدگاه صحیح بر «هم این و هم آن» تأکید دارد. بنابراین نمی‌توان برای دستیابی به پیش‌بینی‌پذیری، تحول سازمان را نفی کرد.

ثانیاً، دنیای پیرامون ما همواره در حال تغییر و دگرگونی است. اگر کامیابی را می‌خواهیم باید پیشاپیش کاروان تغییر و تحول حرکت کنیم و همان گونه که طبیعت در عین تغییرپذیری مستمر، برای انسان‌ها پیش‌بینی‌پذیر است، سازمان را نیز در عین تحول، قابل پیش‌بینی کنیم و آن محتاج یافتن خصلتی است که طبیعت، حیوانات

۱. کالینز جمیز، جری پوراس، ساختن برای ماندن، ترجمه‌ی مهندس فضل الهی امینی (تهران، نشر فرا، ۱۳۸۰)، ص ۱۱۸.

دست‌آموز و هم‌نوعان را پیش‌بینی‌پذیر می‌کند.

۱-۴. ماهیت سیستم در سازمان. پیش‌بینی‌پذیری با گونه سیستم در سازمان همبستگی دارد. سازمان‌ها تنوع سیستمی دارند. سیستم‌های عقلانی و منطقی بسیار پیش‌بینی‌پذیرند و سیستم‌های ارگانیکی و طبیعی نیز قابلیت پیش‌بینی دارند. اما سیستم‌های باز با مشکل پیش‌بینی‌ناپذیری روبه‌رویند. اگر ناسازی ثبات و تحول، سیاستگذاران سازمان را به این تصمیم سوق دهد که سازمان را براساس سیستم باز رهبری کنند، راه حفظ و افزایش پیش‌بینی‌پذیری آن چیست؟^۱

۱-۵. قانونمندی. یکی از روش‌های پاسخ‌یابی به مسئله، مقایسه بین اموری است که به آنها اعتماد می‌کنیم. هر کسی در زندگی این جهانی به امور فراوانی اعتماد می‌کند: طبیعت، حیوانات دست‌آموز، هم‌نوعان خود. ما چرا و چگونه به آنها اعتماد می‌کنیم؟ در آنها چه خصلتی می‌یابیم که آن خصلت اعتماد ما را به آنها جلب می‌کند؟ آنها علی‌رغم تفاوت‌های ماهوی در یک خصلت مشترک هستند: قابلیت پیش‌بینی.

آنها به گونه‌ای هستند که ما می‌توانیم خواص و رفتار آنها را پیش‌بینی کنیم و آن‌گاه برحسب این پیش‌بینی، رفتار ارتباطی‌مان را با آنها تنظیم نماییم. برخورداری طبیعت از قابلیت پیش‌بینی، تکلیف ما را در قبال آن روشن ساخته است و ما به اندازه‌ای که آن را پیش‌بینی می‌کنیم، به آن اعتماد می‌نماییم. تمایز اساسی حیوانات وحشی با حیوانات دست‌آموز در پیش‌بینی‌پذیری آنهاست. خصلتی که وجودش در حیوانات اهلی عامل اعتماد ما به آنهاست و نبودش در حیوانات وحشی دلیل بی‌اعتمادی ما به آنها می‌باشد.

تأمل در پیش‌بینی‌پذیر بودن طبیعت، حیوانات دست‌آموز و هم‌نوعان، در پاسخ به سوال یاد شده روشن‌گر است. در طبیعت و حیوانات اهلی چه خصلتی وجود دارد که سبب پیش‌بینی آنها شده است؟ چرا طبیعت تا حدودی برای ما قابل پیش‌بینی است؟ چگونه حیوانات را برای خود پیش‌بینی‌پذیر ساخته‌ایم؟ علی‌رغم تفاوت نرخ پیش‌بینی‌پذیری و هویت آن در طبیعت و حیوانات، خصلت مشترکی در آنها وجود دارد: رفتار مستمر و قانونمندی.

۱. بحث تفصیلی در سیستم‌های سه‌گانه را بنگرید: اسکات ریچارد، دابلویو جرالداف، دیویس، سازمان و سازمان‌دهی (دیدگاه سیستم‌های عقلانی، طبیعی و باز)، ترجمه دکتر سیدرضا سید جوادین، مهندس بهروز پورولی و الهام جمالی پویا، تهران: مروارید، ۱۳۸۹.

وقتی کنار رودخانه‌ای در دره‌ای سرسبز به تفریح می‌پردازیم، سفره‌ای گسترانده و دمی را غنیمت می‌شماریم و نسبت به صدها حادثه‌ای که می‌تواند رخ دهد و عیش ما را منقض سازد، دغدغه اضطراب‌آوری نداریم، به طبیعت اعتماد کرده‌ایم. طبیعت تا حدودی برای ما قابل پیش‌بینی است زیرا قانونمند است و ما به میزان علم و آگاهی که نسبت به قوانین طبیعت داریم می‌توانیم آن را پیش‌بینی کنیم.

قانونمندی بر سه قسم است: تکوینی، اکتسابی و اختیاری.^۱ طبیعت در مفهوم تکوینی کلمه قانونمند است. چنین نیست که طبیعت آفریده شود آنگاه قانونمند گردد بلکه قانونمند آفریده شده است. آنچه ما انجام می‌دهیم تنها کشف قانون‌های طبیعت است. حیوانات دست‌آموز در مفهوم دیگری نیز قانونمند عمل می‌کنند و آن قانون‌هایی است که ما انسان‌ها بر آنها عرضه می‌کنیم و آنها در بدو خلقت چنین رفتارهای قانونمندی ندارند بلکه آنها را از ما می‌آموزند اما به اختیار، آگاهی و تصمیم خود نیز عمل نمی‌کنند. آنها در این نوع رفتارها به طور تکوینی قانونمند نیستند. قانونمندی آنها در این مفهوم خاص به تسخیر ما آدمیان است. ما به میزان قانونمند بودن حیوانات می‌توانیم عکس‌العمل‌های آنها را پیش‌بینی کنیم و به همان میزان به آنها اعتماد کنیم.

قانونمندی در انسان‌ها - اگر باشد - مفهوم سومی دارد. ما انسان‌ها از سر آگاهی و تصمیم، قانونمند بودن را اختیار می‌کنیم. یکی از معانی رفتار عاقلانه این است که به اختیار رفتار خود را قانونمند می‌سازم. رفتار قانونمند موجب ثبات و سبب اعتماد می‌گردد. انسان‌ها از این حیث می‌توانند متفاوت باشند. کسانی را که به اختیار و تدبیر خویش با دیگران قانونمند رفتار می‌کنند عاقل می‌خوانیم و ممکن است عده‌ای رفتار سفیهانه، احمقانه و دیوانه‌وار داشته باشند.^۲

مدیری را فرض کنید که برحسب نوسانات آنی احساسات و هیجانات درونی عمل می‌کند، کسی که بر هیجانات خود هوشیار نیست و نمی‌تواند آنها را مهار کند و به جای تصمیم‌گیری و اقدام برحسب محاسبات و قواعد عرفی و دانش فنی صرفاً به تبع محرک بیرونی و یا انگیزه احساسی تصمیم می‌گیرد و بی‌حساب و کتاب و کاملاً ناموزون اقدام می‌کند. کارکنان در قبال چنین مدیری چه تکلیفی دارند؟ واکنش‌های مخرب و مرضی

۱. اگرچه اکتسابی و اختیاری به لحاظ معنوی تداخل دارند ولی آنها را به صورت متمایز به کار می‌بریم. وجوه تمایز را بیان خواهیم کرد.

۲. اشاره به طبقه‌بندی مرحوم روزبه از آدمیان. تفصیل سخن را مراجعه کنید به: فرامرز قراملکی، احد، روش‌شناسی مطالبات دینی، (مشهد، دانشگاه رضوی، ۱۳۸۰) ص ۹۵.

چون حیرت، سردرگمی، تنش‌های رفتاری و چاپلوسی به میان می‌آید، و اعتماد، مشارکت، نقد و... را پس می‌زنند.^۱

نسبت بین قانونمندی و پیش‌بینی‌پذیری بنگاه را به منزله یک اصل راهبردی چنین می‌توان صورت‌بندی کرد:

هرچه سازمان خود را قانونمندی بیشتر کند، به پیش‌بینی‌پذیری و اعتماد بیشتری می‌تواند دست یابد.

برای رسیدن به موفقیت چاره‌ای جز قانونمند ساختن بنگاه نیست. اما اینجا جای درنگ و تأمل است؛ اولاً، تأکید بر قانونمندی هرگز به معنای تحول‌ناپذیری سازمان نیست بلکه به معنای وفاداری نسبت به اصول است. نویسندگان ساختن برای ماندن در طرح تحقیقاتی خود، این نکته را به روشنی کشف کرده‌اند:

«شرکت‌های موفق و آرمانی به شدت به اصول ارزشی خود وفادار هستند و به ندرت آن اصول را تغییر می‌دهند. این اصول مانند صخره‌ای یکپارچه، شالوده شرکت را تشکیل می‌دهد و بنابراین بر اساس مد روز، دگرگون نمی‌شوند. در پاره‌ای از شرکت‌ها این اصول بیش از صد سال ثابت مانده است. هدف غایی^۲ هر شرکت موفق و آرمانی - یعنی علت وجودی آن - همچون چراغ راهنما، یا ستاره‌ای درخشان در افق، همواره شرکت را راهنمایی می‌کند. اما با وجود اینکه شرکت‌های آرمانی به این اصول وفادار هستند به همان میزان نیز عاشق و خواهان تغییر و پیشرفت هستند و همین امر سبب تغییر و تحول در آن شرکت‌ها می‌شود بدون آنکه این دگرگونی، با آن ثبات در تضاد باشد.»^۳ ثانیاً قانون و مقررات وضع شده بخش محدودی از اصول است. در سازمان، پیش از قانون باید اصول اخلاقی نانوشته را لحاظ کرد. ثالثاً، پای‌بندی به قانون و اصول اخلاقی غیر از نوشتن آنهاست. پای‌بندی استثنای پذیر به قانون و وفاداری به اصول چگونه حاصل می‌شود؟ بنگاه چگونه می‌تواند به اصول خود پای‌بند بماند؟ پای‌بندی بنگاه به قانون و اصول به ویژه در شرایط خاص - مانند شرایط بحرانی -

۱. تفصیل سخن را مراجعه کنید به: فرامرز قراملکی، احد، «کشتی در این گرداب‌ها» توسعه مدیریت، ش ۳۳، دی ۱۳۸۰ (چاپ دوم)؛ در: فرامرز قراملکی، احد پرده‌پنار (تهران، آفتاب توسعه، ۱۳۸۱) صص ۳۳۵-۳۴۱.

2. purpose

۳. ساختن برای ماندن، صص ۲۱ و ۲۲.

چگونه تأمین می‌شود؟ بنگاه در شرایطی بدون ضرر و خسارت نمی‌تواند پای‌بند به اصول باشد. در چنین شرایطی تمایل مدیران به دور زدن قانون و نادیده گرفتن اصول افزایش می‌یابد. پای‌بندی استثنای پذیر به اصول با توجه به این شرایط، آرزوی ظاهراً دست‌نیافتنی می‌نماید. آیا واقعاً چنین است؟

مسئولیت‌پذیری اخلاقی سازمان

۲. مسئولیت‌پذیری اخلاقی سازمان

پای‌بندی به قانون در انسان برخلاف طبیعت و حیوانات اهلی، معلول مسئولیت‌پذیری آدمی است. مسئولیتی که از طرفی ناشی از اختیار و خودآگاهی است و از طرف دیگر انسان را به ریسک‌پذیری موجه و دغدغه‌های رفتار سوق می‌دهد. مسئولیت‌های آدمی یا حقوقی است و یا اخلاقی. آنچه در پای‌بندی آدمی و بنگاه به قانون نقش مؤثرتری دارد مسئولیت‌های اخلاقی است.^۱ تفاوت مسئولیت‌های حقوقی و اخلاقی را در فصل‌های آتی بررسی خواهیم کرد. نسبت بین مسئولیت‌پذیری اخلاقی بنگاه و قانونمندی آن، اصل استراتژیک دیگری را به میان می‌آورد:

بنگاه هرچه به اصول اخلاقی خود وفادارتر باشد، به پیش‌بینی‌پذیری و اعتماد بیشتری می‌تواند دست یابد.

به این ترتیب چهار اصل راهبردی از مباحث پیشین به دست آمد. تأمل در این اصول و استفاده از قواعد استنتاجی منطق، ما را به اصل پنجم هدایت می‌کند:

اصل ۱: اگر بنگاه مسئولیت‌پذیر باشد آنگاه به میزان مسئولیت‌پذیری، قانونمند می‌گردد.

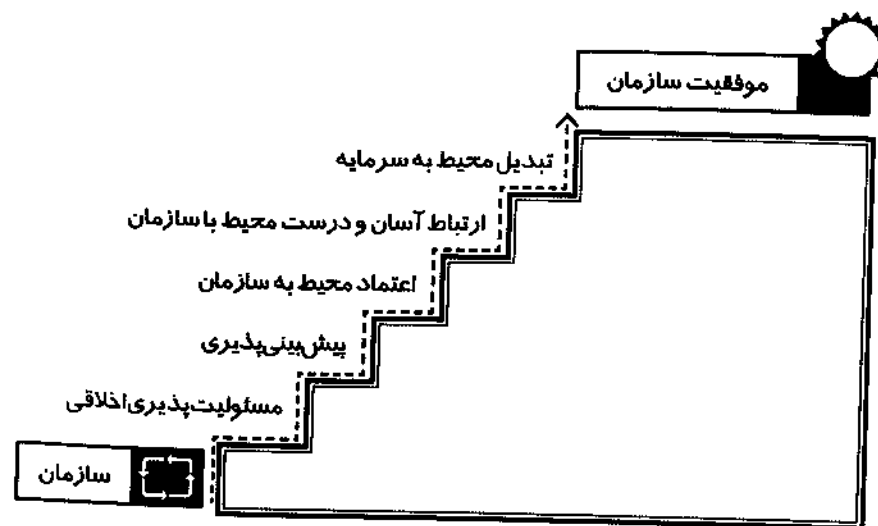
اصل ۲: اگر بنگاه قانونمند گردد آنگاه به میزان قانونمندی، قابل پیش‌بینی خواهد بود.

اصل ۳: اگر بنگاه قابل پیش‌بینی باشد، آنگاه به میزان پیش‌بینی‌پذیری، اعتمادآفرین خواهد بود.

اصل ۴: اگر بنگاه اعتماد بیافریند آنگاه به میزان اعتمادآفرینی موفق خواهد بود.

اصل ۵: اگر بنگاه مسئولیت‌پذیر باشد آنگاه به میزان مسئولیت‌پذیری، موفق خواهد بود.

۱. تفاوت مسئولیت‌های اخلاقی و حقوقی را نک: درآمدی بر اخلاق حرفه‌ای، ص ۱۳۲.



▲ نمودار ۴. اخلاق نردبان موفقیت سازمان
 اخلاق حرفه‌ای، قابلیت پیش‌بینی، آسان بودن رابطه با فراوان

۳. آثار اخلاق حرفه‌ای در سازمان

فردوسی از آثار و برکات رفتار اخلاقی فراوان سخن می‌گوید:

گر ایمن کنی مردمان را به داد خود ایمن بخشی از داد شاد
 به پاداش نیکی بیایی بهشت خنک آنکه جز تخم نیکی نکشت

اخلاق حرفه‌ای قابلیت پیش‌بینی‌پذیری بنگاه را افزایش می‌دهد و آن نیز موجب اعتماد اصیل، راسخ و فراگیر نسبت به سازمان می‌شود. سازمان با اتکاء به اعتماد در جذب منابع مالی و اعتباری موفق می‌گردد، انگیزش درونی و پایداری را در کارکنان و مدیران ایجاد می‌نماید، منابع انسانی متخصص و شایسته را جذب و حفظ می‌کند، با افزایش مزیت رقابتی جایگاه مستحکمی در بازار به دست می‌آورد، با اصلاح و تهذیب فرهنگ سازمانی انرژی منفی ناشی از معضلات اخلاقی را مهار می‌کند و تعارض‌ها را مدیریت می‌کند.

مسئولیت‌پذیری اخلاقی نقش مؤثری در افزایش کارایی و اثربخشی سازمان دارد و هرچه سازمان اخلاقی‌تر باشد موفق‌تر است و هرچه ناکامی بر او آید، در تحلیل نهایی، نبود اخلاق حرفه‌ای را یکی از مهم‌ترین عوامل آن خواهیم یافت. مولوی می‌گوید:

هرچه بر تو آید از ظلمات و غم آن ز بی‌باکی و گستاخیست هم^۱
 هر که در زندان قرین محنتیست آن جزای لقمه‌ای و شهوتی است^۲
 هر که خوی نیکو داشته باشد موفق و رستگار می‌شود؛ چه اینکه فرد باشد و چه اینکه بنگاه و سازمان باشد.

هر که را خوی نکو باشد، برست هر کسی کو شیشه دل باشد شکست^۳
 به همین سبب «در سازمان، اصول اخلاقی خوب از پیش‌شرط‌های مدیریت استراتژیک خوب است و اصول اخلاقی خوب یعنی شرکت خوب»^۴.
 عملکرد امروز ما، بازار فردای ماست و اگر رونق در بازار را طالب هستیم باید امروز دغدغه اخلاقی بودن عملکرد خود را داشته باشیم. حرفه‌ای عمل کردن و پای‌بندی به تعهدات اخلاقی دو رکن مهمی هستند که بازار فردا را تضمین می‌کنند.
 اخلاق حرفه‌ای امری پربرکت است. اخلاقی بودن سازمان علاوه بر اعتمادآفرینی و سامان دادن رابطه اثربخش سازمان و محیط آثار فراوان دیگری نیز دارد.

۱-۳. **افزایش بهره‌وری.** فرد اخلاقی، پای‌بند به امانتداری در محیط کار، تعهد و وفاداری سازمانی است و رسم امانتداری و وفاداری، تلاش برای استفاده بهینه از منابع و افزایش بهره‌وری است. افراد متخلق، کارایی و اثربخشی را شرط تعهد اخلاقی در کسب‌وکار می‌دانند. آنان از هرگونه صدمه و زیان زدن بر سازمان می‌پرهیزند، از وقت خود و دیگران و نیز ابزارها و امکانات سازمان استفاده بهینه می‌کنند و به این طریق بهره‌وری، افزایش می‌یابد.

۲-۳. **جذب و حفظ منابع انسانی حرفه‌ای.** اخلاقی بودن سازمان در محیط کسب‌وکار، ایجاد آرامش و نشاط می‌کند و امنیت روانی را افزایش می‌دهد. انصاف، قدردانی، حفظ حریم خصوصی و عدالت توزیعی و رویه‌ای را حاکم می‌کند. چنین محیطی به سازمان برتری خاصی می‌بخشد. این برتری، منابع انسانی حرفه‌ای را جذب سازمان می‌کند. این سخن کالینز را فراموش نکنیم که اگر منابع انسانی مناسب نداریم، کاری را شروع نکنیم.^۵ اخلاقی

۱. مثنوی، دفتر اول، بیت ۸۹

۲. همان، دفتر دوم، بیت ۱۸۳۹

۳. همان، بیت ۸۱۸

۴. مدیریت استراتژیک، ص ۵۳

۵. کالینز، از خوب به عالی، ترجمه ناهید سپهرپور، تهران، بیک آوین، ۱۳۸۴

بودن سازمان سبب می‌شود منابع انسانی حرفه‌ای شما را ترک نکنند و در شرایط بحرانی به شما وفادار بمانند.

۳-۳. افزایش سهم سازمان در بازار. مسئولیت‌پذیری اخلاقی سازمان سبب خوشنامی آن می‌شود. خوشنامی در پای‌بندی به تعهدات، خوشنامی در پیش‌بینی‌پذیری، خوشنامی در کیفیت کالا و خدمات و... این خوشنامی اصل سبب برتری رقابتی می‌شود و سازمان در محیط کسب‌وکار رقابتی، سهم بیشتری از بازار را به دست می‌آورد. مشتریان این سازمان طرفداران دواشته می‌شوند و همه جا آن را تبلیغ می‌کنند. بخشی از بازاریابی و تبلیغات تجاری به رایگان به دست مشتریان راضی انجام می‌شود. اخلاقی بودن سازمان فراتر از برتری رقابتی، به منزله برتری راهبردی می‌تواند سازمان را در صنعت و حرفه خویش صدرنشین و جایگاه انحصاری را به آن ارزانی کند.

ابزار ارزان

۳-۴. افزایش مشارکت. یکی از موانع عمده در تحقق نظام مشارکت، تلقی ابزارانگاره از منابع انسانی است. در این تلقی، انسان‌ها از هویت شخص عاری شده و به صورت شیء در می‌آیند و در کنار سایر ابزارها و اشیاء نقش خود را در فرآیند تولید ایفا می‌کنند. اهمیت و احترام آنها قانونی و تبعی می‌شود و آنچه در درجه اول قرار می‌گیرد نقش ابزاری آدمیان است. شیوه‌ها و مدل‌های حاکم بر مدیریت منابع انسانی در این تلقی چنان طراحی می‌شود که کارآمدی این ابزارها نیز مانند سایر ابزارها (منابع طبیعی) افزایش یافته و موجب ارتقای بهره‌وری می‌شود. اما آیا در نگرش کلان و تفکر راهبردی، تلقی ابزارانگاره از انسان‌ها با بهره‌وری سازگار است؟

حرفه‌ها در مفهوم نوین خود، در فرهنگی به میان آمده‌اند که مهمترین رکن آن تلقی ابزارانگاره از منابع انسانی است و بزرگترین عارضه آن خودباختگی انسان‌هاست. فناوری و صنعت، رمز و راز طبیعت را به مدد مفاهیم و روابط دقیقاً کمی و ریاضی گشود و دست تصرف و تسخیر آدمی را بر طبیعت باز کرد. مدل‌های تسخیر طبیعت در به کارگیری نیروی انسانی نیز به میان آمدند. این ایده که انسان‌ها نیز در تولید نقش دارند، به این توهم تبدیل شد که انسان چیزی جز ابزار تولید نیست. و این آغاز خودباختگی نوین آدمی بود که فرهنگ سازمانی جوامع مدرن را، رقم زد و به این ترتیب شخص برخوردار از تقدس و کرامت ذاتی، به شیء و ابزار مفید و یک متحرک داد. در تلقی ابزارانگاره از انسان، سلطه‌گری و سلطه‌پذیری، مدل حاکم بر روابط بین فردی می‌شود. مدیران سلطه‌گر اقتدار خود را نه بر

در آخرین کتاب، نگاه به انسان از دیدگاه اخلاقی و روانی را در زمینه‌های مختلف بررسی کرده و دلایل در دنیا دینی و مادی و آرام‌باش را به هم پیوند داده و از هر دو جنبه و شرف و مرایا استنباط می‌کند. سرفوتما را برای دربرگرفته از این کتاب در کتابخانه‌های مختلف و مراکز علمی و پژوهشی

فصل سوم: از مسئولیت‌پذیری تا پیش‌بینی‌پذیری ■ ۶۱

صمیمیت و احترام متقابل، بلکه بر احترام کاذب و نفوذ بر نیروی انسانی از طریق استخفاف و کوچک‌شماری فرد بنا می‌کنند. مدلی که در ترسیم قرآن در مدیریت فرعون، یادآور شده است: فاستخف قومه فأطاعوه إنهم كانوا قوماً فاسقین (الزخرف / ۵۴) این آیه مبارکه، مدیریت فرعون را در ساختار مثلث استخفاف، سلطه‌پذیری و فسق توصیف می‌کند.

خودباختگی ابعاد فراوانی دارد. مهم‌ترین بعد آن در فرهنگ سازمانی، رشد خودشیفتگی ناسالم با همه مؤلفه‌های فاسد آن است. در چنین فرهنگی، خلافت، کارآفرینی، خطرپذیری، و شایسته‌سالاری از میان می‌رود و به جای آن حسد نقابدار و عداوت پنهان، زیرآب‌زنی، دروغ و نفاق ریشه می‌دواند و تظاهر و ریا نردبان ترقی می‌شود. فرد ارتقای خود را در تعارض شخصیتی سلطه‌پذیری از بالادست و سلطه‌گری بر فرودست می‌یابد. زیردستان را فاقد احترام ذاتی و اصل می‌پندارد. در تصمیم‌گیری‌های مدیریتی خویش به شأن انسانی افراد نمی‌نگرد و فارغ از دغدغه حرمت انسانی به بهره‌وری سازمان می‌اندیشد. چنین شخصی در چرخه‌ای معیوب می‌افتد. حاصل این چرخه معیوب خودباختگی و از فرونی آمدن و در کمی شدن است.

خویش‌نشناخت مسکین آدمی از فرونی آمد و شد در کمی

خویش‌ن را آدمی ارزان فروخت بود اطلس، خویش بر دلقی بدوخت

نظام مشارکت محتاج زیرساخت‌های فکری و فرهنگی شایسته خود است. بنا نهادن نظام مشارکت بر فرهنگ سازمانی مبتنی بر خودباختگی نقش بر آب است. آنچه مشارکت را معنا می‌بخشد و تحقق آن را استوار می‌سازد، وجود انسان‌های برخوردار از شأن و هویت انسانی است و آن مرهون برنامه‌ای کارا برای پیشگیری و درمان خودباختگی است. این مهم از اخلاق حرفه‌ای بر می‌آید.

بیان موردی از مسائل اخلاقی روشنگر است. فرض کنید شرکتی برای استخدام نیروی انسانی از طریق فراخوان عمومی اقدام نمی‌کند و به وسیله معرفی و توصیه و البته با مطالعات و گزینش‌های رایج در شرکت، افرادی را به خدمت می‌گیرد. این افراد از طریق رقابت عمومی به خدمت گرفته نشده‌اند و بسیاری از افراد هم‌سطح و یا صالح‌تر از آنها در جامعه از فرصتی که به دست آنها آمده است محروم شده‌اند. چنین فرآیندی برای جذب نیروی انسانی از طرفی اصل عدالت اجتماعی را به عنوان یکی از مهم‌ترین اصول اخلاق حرفه‌ای خدشه‌دار می‌کند و از طرف دیگر توقعات افراد جذب شده را از خود و دیگران به نحو کاذب ترسیم می‌کند و این توقعات کاذب، جایگاهی دروغین در شرکت برای آنها ترسیم و روابط آنها را

تعریف می‌کند. آنان از شیوه ورود به شرکت فرایند ارتقای خود را نیز می‌آموزند و به این ترتیب دو عنصر ضد مشارکت در سازمان متولد می‌گردد: خودباختگی و بی‌عدالتی. خودباختگی موجب می‌شود که هزینه‌های آموزش و رشد نیروی انسانی مانند ساختن بنا در زمین دیگران هدر رود، و بی‌عدالتی سبب می‌شود زمینه‌های مشارکت از بین رود. دغدغه تحقق نظام مشارکت در شرکت بر اهتمام سازمانی به تحقق اخلاق حرفه‌ای استوار است. اگر شرکتی دارای آیین‌نامه اخلاق حرفه‌ای نیست و در تصمیم‌گیری‌های متعدد اقتصادی در حوزه‌هایی چون استخدام، ارتقاء، تعدیل نیروی انسانی و بازار، دغدغه اخلاق ندارد، تحقق نظام مشارکت چون سرابی است که بینند به خواب. آثار و برکات اخلاقی بودن سازمان را می‌توان در جدول ۲ نشان داد:

۱	ایجاد اعتماد اصیل محیط (درونی و بیرونی) به سازمان
۲	افزایش بهره‌وری
۳	جذب و حفظ منابع انسانی حرفه‌ای
۴	مدیریت تعارض و تبدیل تهدید به فرصت
۵	تبدیل مشتری به طرفدار دوآتشه و افزایش سهم سازمان در بازار
۶	برتری رقابتی و برتری راهبردی
۷	افزایش مشارکت عمومی در سازمان
۸	سرمادی سازمان
۹	افزایش ارزش افزوده و ایجاد ثروت
۱۰	امنیت و آسایش روانی
۱۱	افزایش کیفیت کالا و خدمات
۱۲	افزایش توان گروهی

▲ جدول ۲. آثار و برکات اخلاقی بودن سازمان

آثار فراسازمانی اخلاق حرفه‌ای

اخلاق حرفه‌ای هم، بسترهای فراسازمانی دارد و هم آثار و نتایج فراسازمانی به ارمغان می‌آورد. ترویج اخلاق در بنگاه و تعالی اخلاقی فرهنگ سازمانی نه تنها محیط بانشاط و

۱. در زمین مردمان خانه مکن کار خود کن کار بیگانه مکن (مثنوی، دفتر دوم، بیت ۲۶۲)

مساعد برای افزایش بهره‌وری می‌آفریند بلکه فراتر از سازمان، نقش مؤثری در جامعه نیز دارد. بهداشت، سلامتی و فراتر از آنها تعالی اخلاقی جامعه از بنگاه‌ها و سازمان‌های آن سخت متأثر است. اخلاق حرفه‌ای آنگاه که حوزه حرفه به بنیان‌های فرهنگی و نهادهای سیاسی مربوط می‌شود، از زیرساخت‌های تمدن بشری است. چگونه می‌توان اثر تباہ‌کننده دانشگاه‌هایی را که اخلاق حرفه‌ای در آنها محترم نیست نادیده گرفت و برکات و آثار سازنده دانشگاه‌های اخلاقی یک جامعه را انکار نمود. دانشجویی که نبود وجدان کاری، عدم شایسته‌سالاری، دور زدن قانون، چاپلوسی و کم‌کاری را در محیط آموزشی خود به طور مستمر تجربه می‌کند، همه آنچه را تجربه کرده پس از فراغت از تحصیل، در شغل خود و در مدیریت بنگاه‌هایی که مالک یا مدیر آن می‌شود، به ناچار منعکس می‌سازد. مسئولیت‌گریزی شرکت فعال در صنایع غذایی و فرآورده گوشتی و لایبالی‌گری در اغذیه‌فروشی‌هایی چون فست‌فودها چه آثار جبران ناپذیری بر سلامت انسان‌ها دارد؟ آیا بخشی از مسئولیت آنچه سونامی سخته در گروه سنی ۴۰-۵۰ نامیده می‌شود بر عهده شرکت‌ها و مغازه‌های مسئولیت‌گریز نیست؟

سود: فایده یا هدف

عده‌ای می‌گویند: نشان دادن آثار و برکات اخلاق حرفه‌ای در موفقیت سازمانی گونه‌ای ابزارآنگاری در اخلاق را رواج می‌دهد و ارزش ذاتی و تعالی اخلاق را پنهان می‌سازد. کسانی هم می‌گویند آغاز کردن کتاب اخلاق حرفه‌ای از بیان سودآوری و کامیابی بخشی اخلاق، رواج دهنده اخلاق معطوف به امور دنیوی می‌شود. در پاسخ به این پرسش باید گفت: تأکید بر نقش راهبردی مسئولیت‌های اخلاقی بنگاه در موفقیت آن هرگز به معنای انکار ارزش ذاتی اصول اخلاقی نیست. نویسندگان اخلاق کاربردی در سازمان‌های دولتی بر این نکته هشدار داده‌اند:

«تعجب‌آور است که ببینیم نقش اصول اخلاقی در ایجاد سازمان‌های بهتر دولتی بلادرنگ اثبات می‌شود اما هرگز این اصول را صرفاً ابزاری برای اثربخشی نمی‌دانیم برعکس، اصول اخلاقی به خودی خود خوب است. حتی اگر ثابت شود سازمان‌های اخلاقی کارآمدتر از سازمان‌های غیراخلاقی نیستند - و ما شک داریم که چنین چیزی اثبات شود - باز هم سازمان‌های اخلاقی، هویتاً و فی‌نفسه بهتر هستند. اگرچه از کلیه تلاش‌ها برای مرتبط ساختن اخلاقیات با اثربخشی و کارایی استقبال می‌شود، اما تطابق آنها در ابعاد

ابزارآنگاری

خلاقانه ناشی از ارزش ذاتی خود اصول اخلاقی است.^۱

اخلاق ارزش ذاتی دارد. انسان بنا به فطرت، عدالت‌طلب، خیرخواه و در پی اخلاق است. توجه به اخلاق با اهداف دیگری چون سرآمدی، سود، برتری رقابتی و مانند آنها اخلاق را تهی می‌سازد. اخلاق، خود، دادوستد نیست بلکه اخلاق متعالی‌سازی هر گونه کسب‌وکار و دادوستد است. بیان آثار و برکات اخلاق حرفه‌ای نشان دادن فایده‌های آن است و نه اهداف، در اینجا احتمال خطایی وجود دارد که ساده‌انگاران را گرفتار می‌کند. این خطا را **اهداف‌پنداری فایده** می‌نامیم. مثال ساده و طنزآمیزی می‌تواند آن را توضیح دهد. یک همایش علمی را در نظر آورید. این همایش اهدافی دارد و فوایدی. انتقال یافته‌های جدید علمی، انتقال تجارب، طرح مسائل نو در موضوعی خاص اهداف آن هستند. کسی که تنها برای دیدن دوستی، یا اخذ هدیه‌ای یا گواهی‌نامه‌ای به همایش می‌رود، فایده را هدف می‌پندارد.

اهتمام به اخلاق در ترازوی خودسنجی

سیاست‌ها و برنامه‌های خود را در رهبری یا مدیریت سازمان خود در نظر آورید. آیا ترویج اخلاق، و حل نظام‌مند معضلات اخلاقی (برنامه‌پیشگیری و بهبود) در میان سیاست‌ها و برنامه‌های شما آمده است؟ اگر پاسخ شما مثبت است آن را در اولویت چندم برنامه‌های خود آورده‌اید؟ چه نوع برنامه عملیاتی برای اخلاق دارید: کوتاه مدت، میان مدت یا بلندمدت؟ مهارت خودشناسی و خودارزیابی (محاسبه نفس) سبب می‌شود به این پرسش دقیق‌تر پاسخ دهید. شاید بفرمایید: برای دقت بیشتر نیازمند ترازوی سنجش هستیم. خاطرهای را گزارش و پس از آن سه ترازو ارائه می‌کنم.

مطالعه یک مورد. اخلاق حرفه‌ای اولویت چندم؟ دکتر رهنماپور از مدیران - به اصطلاح همکاران - سیاسی بود. تشخیص بین شعار و باور وی امری آسان‌یاب نبود. هر وقت مرا می‌دید از اخلاق می‌گفت. روزی به طنز و نقد گفت صدای تو را از شرکت‌ها و سازمان‌های دیگر می‌شنویم. چراغی که به خانه رواست به مسجد روا نیست. احساس مسئولیت گل کرد اما احتیاط کردم. شرط ورودم به هر سازمانی عزم جدی رئیس آن

1. Dean Geuras & Charles Garfalo, Practical Ethics in Public Administration, Management concepts Vienna virginia, 2002, P.xxi

سازمان در ترویج اخلاق حرفه‌ای است. در عزم دکتر رهنماپور در تردید بودم. روزی ایشان را در یکی از مکان‌های بسیار مقدس دیدم. وقتی از مناسک فارغ شد، سلام و احوال‌پرسی کردم و فرصتی خواستم تا مسئله‌ای را با ایشان در میان بگذارم. تأکید کردم این مسئله برای من اهمیت فراوانی دارد. با آغوش باز استقبال کرد و سراپا گوش شد. گفتم در این مکان مقدس پاسخی صریح و دقیق می‌خواهم. با تبسم، سر به موافقت تکان داد. پرسیدم: برنامه ترویج اخلاق در سازمان و در میان برنامه‌های شما در اولویت چندم قرار دارد؟ به فکر رفت. با خود قرار گذاشته بودم که اگر در میان پنج اولویت نخست نباشد برای آن سازمان وقت نگذارم. اندکی فکر کرد و گفت: ۱۱. دست دراز کردم و گفتم: خداحفظ. گفت این چه بازی است؟ گفتم همان بازی که مولوی در داستان اول گفته است:

گرچه هر دو بر سر یک بازی‌اند هر دو با هم مروزی و رازی‌اند

اگر بر سیاق پایان داستان اول - که این بیت در آن سیاق قرار دارد - آگاه می‌بود، کار دشوار می‌شد اما به خیر گذشت.

تحلیل مورد. بخش نخست این کتاب اهمیت راهبردی اخلاق حرفه‌ای را در موفقیت سازمان نشان می‌دهد: افزایش بهره‌وری، اعتمادآفرینی، تبدیل مشتری به طرفدار دوآتشه و افزایش سهم سازمان در بازار، افزایش توان کار گروهی، سرآمدی سازمان، مدیریت تعارض، تبدیل تهدید به فرصت، مزیت رقابتی و برتری راهبردی. ما، مدیران آگاه از حسن و برتری آفرینی اخلاق حرفه‌ای در عمل چقدر به آن پرداخته‌ایم؟ رشد اخلاقی سازمان در برنامه‌های ما در اولویت چندم قرار دارد؟ چه اندازه‌ای از توان اخلاق حرفه‌ای در تعالی کسب‌وکار بهره می‌بریم؟ انگاره خود از توجه عملی به اخلاق حرفه‌ای را بر سه ترازو می‌نهم:

یک، میزان سرمایه‌گذاری برای ترویج اخلاق در سازمان و آموزش مهارت‌های اخلاقی منابع انسانی.

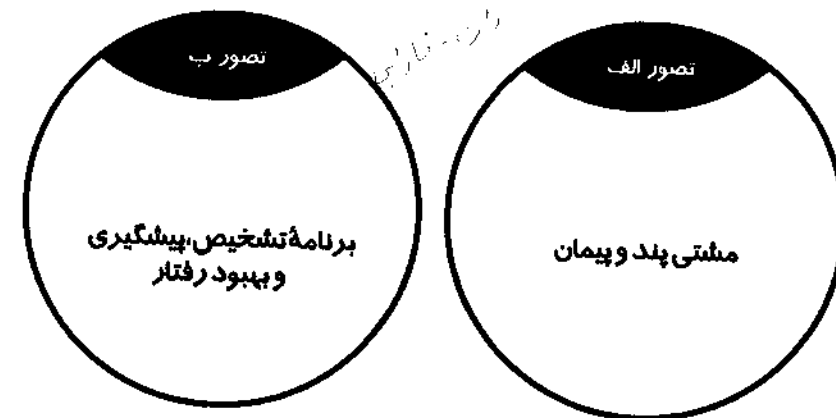
دو، ممیزی اخلاقی در فرآیند تصمیم‌سازی در سازمان.

سه، حسابرسی سالانه اخلاقی سازمان.

با این سه ترازو می‌توان فاصله انگاره ما از خود و عملکردمان را در خصوص باور به توان عملی اخلاق حرفه‌ای رویت کرد. اگر توجه ما به اخلاق در سازمان در حد مطلوبی نیست، باید از عوامل آن پرسید. همکاران شما، عواملی چون روزمرگی و نبود مهارت مدیریت روزانه، نقصان دغدغه‌های اخلاقی، وارونگی ارزش‌ها، دغدغه سود و زیان و

محیط اخلاق‌گریز را نام برده‌اند. عامل پنهان‌تری نیز وجود دارد؛ بر اساس یک اصل فراشناختی تلقی و انگاره ما از اخلاق حرفه‌ای؛ مدیران بر حسب تلقی خود از اخلاق به آن می‌پردازند: روی آوردن یا روی گرداندن. اگر کسی اخلاق را تنها مشتی پند و پیمان بداند، نسبت به سرمایه‌گذاری برای ترویج آن رغبت نمی‌کند. اما اگر مدیری اخلاق را همچون دانش پزشکی تصور کند و آن را برنامه تشخیص، پیشگیری و درمان معضلات رفتاری و بهبود خصلت بداند، بر آن دل خواهد بست و به احیای اخلاق در سازمان همت خواهد گماشت.

تصور کامل و روشن از چیستی اخلاق حرفه‌ای، آن را به منزله کالای راهبردی سازمان نشان می‌دهد اما تصور ناقص سبب روی گردانی از آن می‌شود. نبود تصور کامل و روشن از اخلاق حرفه‌ای یکی از عوامل رشدنیافتگی آن در سازمان‌های کسب‌وکار و مراکز پژوهشی شده است. دانشمندان ایرانی چون محمدبن زکریای رازی و فارابی با الهام از متون اسلامی و میراث یونانی این نگاه را رواج می‌دادند که علم اخلاق همانند پزشکی است. فرد، سازمان و جامعه در معرض آسیب‌های رفتاری هستند و سلامت آنان در گرو برنامه‌های بهداشت روان است و اخلاق می‌تواند رفتار افراد و منش آنان را بهبود بخشد.



▲ نمودار ۵. مقایسه دو انگاره از اخلاق حرفه‌ای

بخش دوم

چیستی اخلاق حرفه‌ای

فصل چهارم زیست اخلاقی

در این بخش پرسش از چیستی اخلاق حرفه‌ای را طرح می‌کنیم

بیان مسئله

عده‌ای از مدیران با توجه به ارزش ذاتی اخلاق و عده‌ای نیز با نظر به فواید و نقش راهبردی آن در موفقیت سازمانی به ترویج اخلاق در سازمان اهتمام می‌ورزند. غالب آنان می‌پرسند: چه باید کرد؟ از کجا آغاز کنیم؟ در ترویج اخلاق حرفه‌ای چه اقدام‌هایی می‌توان انجام داد؟ مدیرانی که با نگارنده مشورت می‌کنند، از پاسخ من دچار شگفتی می‌شوند. به آنان می‌گویم:

اولین اقدام نکردن است

چرا اولین اقدام، اقدام نکردن است؟ زیرا هر اقدامی در گرو پاسخ به سؤال پیشتری است: اخلاقی بودن سازمان چیست؟ تا ندانیم بانک اخلاقی چیست، چگونه می‌توانیم در پی آن باشیم!

طالب هر چیزی ای یار رشید جز همان چیزی که می‌خواهد ندید

البته نه تنها ندید که نرسید. جز به همان چیزی که می‌خواهیم نمی‌رسیم. داشتن تصور دقیق و کامل از چیستی اخلاق حرفه‌ای و ابعاد آن نقش مهمی در تحقق اخلاق

در این بخش پرسش از چیستی اخلاق حرفه‌ای را طرح می‌کنیم. اخلاق حرفه‌ای بر دو امر متمایز اما مرتبط اطلاق می‌شود: گاهی اخلاق حرفه‌ای را آنکه کسی در کار مدیریت اجرایی و محیط غیبی حرفه مطرح و عملکرد اخلاقی در کسب و کار را ترویج می‌کنیم و گاهی مراد از آن شاخه‌ای از دانش بشری است که نظام‌دار و روشمند در مراکز آموزشی پژوهشی رشد می‌یابد. دانشی که به صورت تخصصی به تحلیل مسائل اخلاقی در حرفه و کسب و کار می‌پردازد.

ابتدا به تحلیل چیستی اخلاق حرفه‌ای در معنای نخستین می‌پردازیم. در فصل چهارم با تعریف جدیدی از اخلاق (در نسبت به دانش و پژوهش) به تحلیل زیست اخلاقی در گونه‌های مختلف قدسی، درون شخصی، بین شخصی و فرا شخصی می‌پردازیم و تنوع حوزه زیست اخلاقی را در محیط‌های گوناگون سبب و شایسته درجه‌ای (شخصی، خانوادگی، شغل، شهروندی، ورزش، پژوهش و...) بیان می‌کنیم.

در فصل پنجم با اشاره به حرفه‌گرایی و تمایز حرفه از شغل، اخلاق حرفه‌ای تعریف می‌شود و دو رهیافت فردگرایانه (اخلاق پیشه‌وران) و رویکرد سازمانی تحلیل می‌گردد. مدیران، به عنوان کاربران اخلاق حرفه‌ای مخاطب این فصل هستند.

در فصل ششم از ویژگی‌های معرفتی اخلاق حرفه‌ای به منزله یک دانش سخن می‌گوییم. مخاطبان این فصل دانش‌پژوهان و مدیران مراکز پژوهشی دانشگاهی و حوزوی و دانشجویان هستند. عدم تولد و رشد اخلاق حرفه‌ای در میان سایر رشته‌ها و دانشگاه‌های ما فاجعه‌ای بزرگ است که مهم‌ترین علت آن ناآگاهی مدیران و سیاستگذاران مراکز پژوهشی و آموزشی از هویت و ضرورت اخلاق حرفه‌ای است.

در سازمان دارد. هر کسی بر حسب انگاره و تصور خود از اخلاقی بودن، سعی در بهینه‌سازی رفتار دارد. برخی از مدیران ادعای اخلاقی بودن سازمان را طرح می‌کنند اما عملکرد آنان نشان می‌دهد این ادعا تا چه اندازه گزاف بوده و بر تصور ناقص و انگاره وارونه از اخلاق حرفه‌ای مبتنی است.

تصور ناقص از اخلاق حرفه‌ای یا تلقی تحویلی‌نگرانه از آن، آسیب‌های فراوانی به بار می‌آورد. فرض کنید مدیران یک سازمان، اخلاق حرفه‌ای را منحصرأ مسئولیت‌های اخلاقی منابع انسانی نسبت به سازمان بدانند و بر اساس آن مسئولیت اخلاقی آنان را تدوین و نسبت به تحقق منشور اخلاقی اقدام کنند. این سازمان هرگز اخلاقی نخواهد شد زیرا اولاً، عهدنامه اخلاقی منابع انسانی، همه مسئولیت‌های اخلاقی در سازمان را فرا نمی‌گیرد و دغدغه اخلاقی بودن سازمان را نسبت به محیط به میان نمی‌آورد. ثانیاً افراد در مقابل چنین عهدنامه‌ای مقاومت خواهند کرد زیرا آنان می‌پرسند مسئولیت گروه نسبت به ما چیست؟ به دلیل اهمیت اخلاق حرفه‌ای در سازمان، طرح این پرسش نیز اهمیت می‌یابد که اخلاق حرفه‌ای چیست؟ و چه تمایزی با اخلاق شخصی دارد؟ لطفاً تصور خود از اخلاق حرفه‌ای را بنویسید:

.....

.....

.....

.....

.....

در تعریفی که نوشته‌اید تأمل بفرمایید: آیا این تعریف تمایز اخلاق شخصی را از اخلاق شغلی نشان می‌دهد؟ آیا این تعریف تفاوت رفتار سازمانی را با اخلاق سازمانی نشان می‌دهد؟ آیا تعریف شما فراگیر است؟

واژه اخلاق. اخلاق حرفه‌ای به معنای اخلاق در حرفه است. پیش از این، به جای اخلاق حرفه‌ای واژه‌هایی چون اخلاق کار^۱ و اخلاق شغل^۲ به کار می‌رفت. اخلاق حرفه

1. work ethics
2. job ethics

ای از دو مفهوم اخلاق و حرفه مرکب است. ابتدا تعریف هر یک از این دو مفهوم را باید به دست آوریم. در تعریف اخلاق غالباً نخست به بیان معنای واژه می‌پردازند. دو واژه اخلاق و ادب در فارسی بیش‌وکم همانند دو واژه Moral و Ethics در انگلیسی به کار می‌رود. اخلاق جمع خلق است. خلق در برابر خلق (که بر وضعیت طبیعی، ظاهری و جسمی دلالت می‌کند)، به معنای وضعیت درونی و نفسانی به کار می‌رود. در تحلیل فیلسوفان خلق و خوی صفت نفسانی است که در اثر تکرار افعال حاصل می‌شود و خود منشأ رفتار به صورت غالب، آسان، بدون درنگ و سنجش می‌گردد.

خلق و اخلاق، اعم از ناپسند و نیکو است و به همین سبب اخلاق را به نیکو (حسن) و زشت (قبیح) تقسیم می‌کنند. این واژه به تدریج به معنای خلق نیکو نقل شده است. وقتی درخصوص کسی می‌گوییم «فلانی فرد اخلاقی است» و درباره یک سازمان از اخلاقی بودن آن سخن می‌گوییم، واژه اخلاق در اینجا به معنی خلق نیکو به کار می‌رود. گاهی واژه اخلاق را به معنای دانش اخلاق به کار می‌بریم. این سه کاربرد را نباید درآمیخت.

واژه آداب جمع ادب است و به معنای فراوان از جمله به معنای خلق نیکو به کار می‌رود. مولوی در مثنوی بارها ادب را به همین معنا به کار می‌برد:

از خدا جویم توفیق ادب بی‌ادب محروم ماند از لطف رب^۳

واژه آداب به صورت جمع در اضافه به مشاغل و پیشه‌ها نیز کاربرد فراوان دارد: آداب قضا، آداب تجارت و آداب در این کاربرد به معنای هنجارها، رفتارهای رایج در مشاغل و نیز به معنای اخلاق حرفه‌ای به کار می‌رود.

واژه اخلاق را در مفهوم اخلاق حرفه‌ای در دو معنا به کار می‌بریم: خلق نیکو (همین فصل) و دانش اخلاق (فصل ششم). مراد از خلق نیکو چیست؟ پاسخ به این پرسش محتاج توضیح هر دو مفهوم خلق و نیکو است: خلق چیست؟ نیکو کدام است؟^۴

۱. تحلیل مفهومی اخلاق

۱-۱. رفتار ارتباطی. نخستین مفهومی که در تحلیل اخلاق به دست می‌آید، رفتار است.

۱. طوسی، نصیرالدین، اخلاق ناصری، تصحیح مجتبی مینوی و علیرضا حیدری، تهران، خوارزمی، ص ۱۰۱.

۲. مولوی، مثنوی، دفتر اول بیت ۷۸

۳. نگارنده بر مبنای تحلیل ناپذیری مفهوم خوب به جای جیستی آن، پرسش از ملاک تعیین مصداق را به میان آورده است.

گویی رفتار موضوع اخلاق است. آدمی رفتارهای مختلف دارد: بازتابی، رفتار در خواب و... اخلاق به رفتار ارتباطی مربوط است در این گونه از رفتار قصد و مقصد وجود دارد. ما، انسان‌ها، رفتار و حرکات گوناگونی انجام می‌دهیم: از تنفس تا نوشتن کتاب و اداره کردن کارخانه. برخی از این رفتارها را چنان به خود نسبت می‌دهیم که مسئولیت آنها را می‌پذیریم و آثار مفید آنها، ما را خشنود می‌سازد و از آثار زیانبارشان ناخرسند، شرمند و پشیمان می‌شویم. خرسندی و ناخرسندی، پشیمانی و ندامت، شرمندگی، تحسین و تقبیح، ستایش و سرزنش، عتاب و عقاب، همه نشان می‌دهند که ما به اختیار خویش تصمیم گرفته‌ایم و با پذیرفتن مسئولیت آن، اقدام کرده‌ایم. یکی از مهم‌ترین تفاوت‌های میان انسان و سایر موجودات به همین مسئولیت‌پذیری و رفتار اخلاقی بر می‌گردد. انسان موجودی خودآگاه، مختار و مسئول است. فضیلت و رذیلت، سعادت و شقاوت همه به مسئولیت‌پذیری آدمی بر می‌گردد.

کس نگوید سنگ را دیر آمدی
یا که چو با تو چرا بر من زدی
امر و نهی و خشم و تشریف و عتاب
نیست جز مختار را ای پاک جیب
این چنین واجست‌ها مجبور را
کس بگوید یا زنده معذور را؟^۱

رفتار ارتباطی بر حسب طرف ارتباط، گوناگونی می‌یابد و آن حداقل شامل چهار امر می‌شود: خدا، خود، دیگر انسان‌ها و محیط زیست. این چهار گونه رفتار ارتباطی را می‌توان به ترتیب رفتار ارتباط قدسی، درون شخصی، بین شخصی و برون شخصی نامید.

۱-۲. سبک رفتاری (ملکه نفسانی). رفتار ارتباطی را از جهت دیگر می‌توان به سه قسم نادر، غالب (پایدار) و دائم تقسیم کرد. اگر کسی همیشه [به معنای منطقی] راست بگوید و دروغ گفتن از او تحقق نیابد، می‌توان گفت راستگویی در او دائمی و همیشگی است. فرد برخوردار از عصمت همیشه رفتار نیکو انجام می‌دهد و هیچ وقت رفتار بد انجام نمی‌دهد ولی انسان‌های غیرمعصوم در نیکوکاری و بدکاری یا به نحو نادر رفتار می‌کنند یا به نحو غالب. توجه به این تمایز در تعریف اخلاق اهمیت دارد. در حقوق و فقه هر کسی رفتاری بد انجام دهد، چه اینکه آن رفتار نادر باشد یا غالب، مسئولیت مدنی، کیفری و شرعی دارد. به همین سبب عنوان‌هایی چون متخلف در اصطلاح دو علم حقوق و اخلاق به یک معنا به کار نمی‌رود. علم اخلاق به رفتار غالب یا بیش و کم

۱. مولوی، مثنوی، دفتر پنجم، بیت‌های ۲۹۷۳ - ۲۹۷۱

پایدار معطوف است که در غالب شرایط، به نحو آسان و بدون درنگ و سنجش از فرد صادر می‌شود.

پرخاشگر کسی است که به صورت غالب و به آسانی پرخاش می‌کند. فردی که به ندرت (گاهی) پرخاش می‌کند، پرخاشگر نمی‌خوانند.

سبب توجه دانش اخلاق به رفتار غالب یا نسبتاً پایدار این است که هدف علم اخلاق تربیت شهروندی است که به نحو پیش‌بینی‌پذیری (البته نه به نحو استثناء‌ناپذیری) رفتار خوب انجام می‌دهد و از رفتار بد خودداری می‌کند. امین کسی است که بیش و کم به نحوه پیش‌بینی‌پذیری (غالباً) امانتداری می‌کند، البته تحقق خیانت از وی محال نیست مگر آنکه معصوم باشد. تأکید بر این قید به سبب آن است که به آستانه امانتداری توجه کنیم. فرد امین غالباً امانتداری می‌کند و معصوم (ع) همیشه امانتداری می‌کند. در آمیختن این دو (امانتداری غالب و امانتداری همیشه) سبب اهمال در نظارت بر عملکرد افراد گردیده است. اخلاق همان رفتار ارتباطی نیست بلکه امری است که رفتار ارتباطی پایدار را به میان می‌آورد. دانشمندان در نام‌گذاری آن امر اختلاف نظر دارند: صفت، شخصیت، ملکه و... رفتار ارتباطی بیش و کم پایدار را سبک رفتاری می‌نامیم. می‌توان گفت اخلاق به سبک رفتار ارتباطی یا رفتار ارتباطی غالب و بیش و کم پایدار متعلق است و آن شامل چهار گونه قدسی، درون شخصی، بین شخصی و برون شخصی می‌شود.

اخلاق آنگاه که در خصوص رفتار آدمی به کار می‌رود به رفتار ارتباطی پایدار ناظر است اما اگر در خصوص خود فرد به کار رود، کسی است که دارای سبک رفتار اخلاقی است و آن ریشه در کمال وجودی وی دارد.^۱

۱-۳. رعایت حقوق طرف ارتباط. پس اخلاق سبک رفتار ارتباطی نیکو (خوب) است.

۱. رفتار بیش و کم پایدار خصلت و سبک رفتاری انسان را شکل می‌دهد. این رفتارها برآمده از علتی درونی‌اند. حکمای مسلمان با تأثر از یونانیان علت درونی را ملکه نفسانی [هیأت راسخ در نفس] می‌دانند و مفهوم قرآنی شاکله را به همان معنا به کار می‌برند. در تفسیرهای روایی شاکله به معنای نیت، منشأ رفتار پایدار آدم دانسته شده است. علامه مجلسی این دو مفهوم (ملکه و نیت) را قابل جمع در تفسیر شاکله می‌داند (عین‌الحیاء، ص ۴۵ به بعد). روان‌شناسان هم بر حسب میانی و رویکردهای خود تفسیرهای مختلف از سبک رفتاری ارائه می‌کنند. نگارنده برای آنکه تعریف باردار از نظریه خاص فلسفی یا علمی نشود خلق را به معنای سبک رفتاری تحلیل می‌کند. بر مبنای نگارنده علت آن ساحت وجودی فرد است. هدف تربیت اخلاقی تکامل وجودی فرد است اما در سازمان، نخستین هدف از ترویج اخلاق دستیابی به سبک رفتار اجتماعی یا رفتار نیکوی پایدار است و این هدف با آرمایی چون کسب صفات درونی و تحول وجودی افراد سازگار است. نیاز به اخذ علت در تعریف نیست و مجال تفصیل در اینجا وجود ندارد.

ملاک خوب و بد کدام است؟ این پرسش تقریباً با تمدن انسان همزاد است و پاسخ‌های بسیار گوناگون نیز یافته است. در اینجا مجال گزارش و نقد آنها نیست و ما به بیان یک ملاک بسنده می‌کنیم. اگر توانایی و برخورداری انسان‌ها را از آن جهت که انسان هستند، حق آنان بنامیم، انسان‌ها حقوقی دارند: حق حیات، حق آزادی، حق استقلال فردی، حق احترام، حق حریم خصوصی، حق رشد کردن و... می‌توانیم در رفتار ارتباطی بین شخصی، رعایت حقوق را ملاک نیکویی رفتار بدانیم. نگاه کردن به خانه همسایه پایمال کردن حق حریم بصری اوست و لذا چنین رفتاری ناشایست است. مفهوم حقوق (rights) در خصوص خدا نیز به کار برده می‌شود: حق‌الله. این مفهوم در خصوص حیوانات و طبیعت نیز به کار می‌رود. برحسب مفهوم حقوق می‌توان ملاک تمایز خلق نیکو و خلق ناپسند را بیان کرد.^۱

اینک می‌توان مفاهیم اخلاق، زیست اخلاقی و الگوی رفتار اخلاقی را تعریف کرد:

اخلاق^۲: سبک رفتار ارتباطی استوار بر رعایت حقوق طرف ارتباط

الگوی رفتار اخلاقی: حقوق طرف ارتباط وظیفه اخلاقی کنشگر

زیست اخلاقی: مسئولیت‌پذیری نسبت به حقوق طرف ارتباط در محیط ۳۶۰ درجه مسئولیت‌پذیر بودن فرد به معنای این است که وی در هر محیطی که قرار می‌گیرد (خانواده، محیط کار، زندگی شهری): یک، همه صاحبان حق را می‌شناسد. مثلاً وقتی او رانندگی می‌کند (زندگی شهری) می‌داند که عابرها، سایر رانندگان، محیط زیست انسانی و... صاحب حق‌اند. دو، حقوق هر یک از صاحبان حق را می‌شناسد. مثلاً شهروند مسئول می‌داند که غریبه در شهر او حق اطلاع‌یابی و حق راهنمایی شدن دارد و سه، رعایت حقوق آنان را سرلوحه رفتار خود قرار می‌دهد، مثلاً وقتی غریبه‌ای از وی آدرسی می‌پرسد، مشتاقانه، با حوصله و خوش‌رویی و صرف وقت مناسب، با شیوه‌ای مفید وی را راهنمایی می‌کند و از انجام این وظیفه اخلاقی لذت می‌برد و از هر گونه منت و آزار یا تحقیر و توهین خودداری می‌کند. فرد اخلاقی صاحبان حق و حقوق هر یک از آنها را می‌شناسد، دانستن را به خواستن تبدیل می‌کند و انگیزه احترام به خود آنان را در خود

۱. انتخاب حقوق طرف ارتباط به منزله ملاک بنیانی اخلاق به سه دلیل است: کارآمدی، جهان‌شمولی و جایگاه آن در آموزه‌های اسلامی. کارآمدی این ملاک به سبب یکپارچگی، فراگیری، اعتبار، قدرت توجیه و تبیین مفید بودن، وضوح و انسجام است. جهان‌شمولی آن توافق بین فرهنگی اغلب قریب به اتفاق بر حقوق انسان‌هاست. رساله الحقوق امام سجاد (ع) بر اساس الگوی تعریف وظایف اخلاقی یا حقوق طرف ارتباط ($R \rightarrow D$) در محیط سیم‌دو شصت درجه است.

۲. مراد از اخلاق در اینجا معادل خلق نیست بلکه به معنای خلق نیکو است.

درونی می‌نماید و با چنین شوقی به وظیفه خود در برابر آن حقوق عمل می‌کند و در صورت ناتوانی، پوزش می‌طلبد.

۲. تمایز مسئولیت اخلاقی از مسئولیت‌های حرفه‌ای و حقوقی

تعریف اخلاق به مسئولیت‌پذیری در قبال حقوق افراد ممکن است، مرز آن را از مسئولیت حرفه‌ای و قانونی (حقوقی) پنهان کند. مسئولیت حرفه‌ای شرح وظایف مورد توافق شخص با کارفرماست. چنین مسئولیتی غالباً مدون است. مسئولیت قانونی در برابر حقوق موضوعه است. مورد زیر تفاوت مسئولیت اخلاقی را از مسئولیت‌های قانونی نشان می‌دهد:

مطالعه یک مورد. فرض کنید آقای ابراهیمی بقال سرکچه شما جهت خرید به مغازه حاج عباس مراجعه می‌کند و پس از خرید به جای پول چکی را صادر و آن را به حاج عباس تقدیم می‌کند. حاج عباس به مشتری خود، ابراهیمی، اعتماد دارد و چک را به جای پول نقد می‌پذیرد. حاج عباس پس از مدتی به حجره حاج علی رفته و از وی خرید می‌کند و به جای مقداری از مبلغ، چک ابراهیمی را ارائه می‌کند حاج علی تردید می‌کند و شوخی و جدی می‌گوید: حاج عباس ما ترا قبول داریم اما با طناب مشتریان تو نمی‌شود به چاه رفت. در میان گفتگو و بحث حاج علی و حاج عباس، دوست مشترک آنها حاج حسن از راه می‌رسد و پس از شنیدن بحث با اطمینان می‌گوید من مشتریان حاج عباس را به اندازه خود حاج عباس می‌پذیرم. حاج علی از سخن حاج حسن منفعل شده و بالاخره چک ابراهیمی را می‌گیرد. وی در زمان سررسید چک به بانک می‌رود و با تعجب آن را بی‌محل می‌یابد. وی مسئله را مورد پیگرد قرار می‌دهد. در این میان چه کسانی چه مسئولیتی دارند؟

تحلیل مورد. ۱. ابراهیمی به عنوان صادرکننده چک فاقد اعتبار، طبق قانون چک دارای مسئولیت کیفری و حقوقی است. خود وی قابل بازداشت و اموالش قابل توقیف است.

۲. حاج عباس به عنوان ظهرنویس چک دارای مسئولیت حقوقی (ونه کیفری) است. وی قابل بازداشت نیست اما اموالش را می‌توان توقیف کرد.

۳. آیا حاج حسن هیچ نوع مسئولیتی ندارد؟ او حتی توصیه مستقیم نکرده است. تنها به بیان احساس و رأی خود بسنده کرده است، اما هر کس ماجرای آنها را بشنود، سرزنش کردن حاج حسن را موجه خواهد یافت. او نیز مسئولیت دارد، مسئولیت اخلاقی

وی از جهت تأیید و ایجاد اعتماد است. حتی به دلیل همین مسئولیت، حاج حسن خود را ندامت خواهد کرد.

۴. البته حاج عباس نیز از حیث اعتماد پنداری مسئولیت اخلاقی دارد. ابراهیمی علاوه بر مسئولیت کیفری و حقوقی، به لحاظ اخلاقی نیز مسئول است.

تفاوت مسئولیت‌های اخلاقی و مسئولیت‌های حقوقی و نسبت آن دو را در جدول ۳ می‌توان نشان داد.

مسئولیت اخلاقی	مسئولیت حقوقی
سرشتی	قراردادی
غالباً مدون	کاملاً مدون
فراگیر نسبت به همه شئون آدمی	غیرفراگیر
همزاد و همراه انسان	-
ممیز قانون	حمایت‌کننده از اخلاق
یکی از منابع قانون	-
قانون‌پذیری اخلاقی است	اخلاق قانونگذار

▲ جدول ۳. مقایسه مسئولیت اخلاقی با مسئولیت حقوقی

۳. تنوع زیست اخلاقی

تعریف زیست اخلاقی به مسئولیت‌پذیری در قبال حقوق طرف ارتباط، نسبتی را بین کنشگر یک رفتار ارتباطی با طرف ارتباط بیان می‌کند. این نسبت هم از حیث کنشگر و هم از جهت طرف ارتباط، گوناگونی می‌یابد. کنشگر می‌تواند یک شخص حقیقی یا گروه اجتماعی و یا سازمان باشد. شخص ممکن است بدون عنوان یا با عنوان شغلی، کنشگر باشد.

طرف ارتباط، چنانچه قبلاً بیان شد، در رفتار ارتباطی قدسی، خداست و در رفتار ارتباطی درون‌شخصی، خود کنشگر است. آن، در رفتار ارتباطی بین شخصی، سایر انسان‌ها و در رفتار ارتباطی برون‌شخصی، محیط زیست است. از سوی دیگر طرف ارتباط بر حسب محیط سیصد و شصت درجه‌ای که فرد در زیست خود در آن قرار دارد، گوناگونی می‌یابد.

۱-۳. ادب بندگی. انسان‌ها با خدا مواجهه‌های گوناگونی دارند. عده‌ای ارتباط ایمانی دارند و خدا را بندگی می‌کنند. مؤمنان خداپاوار، شیوه‌های گوناگون در بندگی خدا دارند: زاهدانه، عاشقانه، خالصانه، ریاکارانه و... . بندگی خدا ادب و اخلاق خود را دارد و شکر، توکل، یاری‌خواهی، نیاز بردن، شناخت خدا، یاد او، انجام فرمان او و خودداری از آنچه بازداشته است، اخلاص، دوست داشتن او، انصاف و... ابعاد گوناگون ادب بندگی است.

۲-۳. اخلاق شخصی. هر کسی تعاملی با خود دارد: مواجهه با تن و روان و امور روانی و روحی می‌تواند با مسئولیت‌پذیری یا مسئولیت‌گریزی همراه باشد. رعایت بهداشت فردی وظیفه اخلاقی فرد در قبال جسم خود است و حفظ سلامت روان نیز وظیفه اخلاقی اوست. هشیاری و بهوشیاری دو مواجهه اخلاقی‌اند. مهربان بودن یا خود، حفظ عزت نفس و خودشناسی، محاسبه نفس و خودارزیابی نمونه‌هایی از اخلاق در تعامل فرد با خود است.

۳-۳. اخلاق خانواده. کنشگر در محیط سبب‌و‌سببیت درجه زندگی خانوادگی هم مسئولیت دارد. خود فرد، همسر، والدین، همسایه‌ها، فرزندان، خویشان و وابستگان، کسانی که از خدمت آنها برخورداریم از صاحبان حق در این محیط‌اند.

۴-۳. اخلاق شغلی. کنشگر در محیط سبب‌و‌سببیت درجه زندگی شغلی نیز دارای مسئولیت است و آن شامل مسئولیت در برابر هر کسی است که در محیط کسب‌و‌کار با فرد به نحوی ارتباط دارد، اعم از فرادست یا فرودست، مشتری یا کارفرما و اعم از اشخاص حقیقی یا حقوقی. اخلاق شغلی برخلاف اخلاق فردی، شغل وابسته است و برحسب گوناگونی مشاغل، تنوع می‌یابد: اخلاق معلمی، اخلاق پزشکان، اخلاق مهندسان، اخلاق مدیران، اخلاق سرپرستان، اخلاق وکلا، اخلاق قضات، اخلاق پژوهشگران، اخلاق خبرنگاران، اخلاق تجار، و... .

اخلاق شغلی از طرفی مانند اخلاق فردی بر مسئولیت افراد به عنوان شخص حقیقی تأکید دارد، از طرف دیگر برخلاف اخلاق فردی، عنوان برخاسته از شغل را نیز در مسئولیت‌های اخلاقی لحاظ می‌کند. دو گزاره زیر را مقایسه کنید:

۱. حسن مسئولیت اخلاقی دارد.

۲. پزشک مسئولیت اخلاقی دارد.

هر دو گزاره محمول واحد دارند و موضوع آنها نیز فرد انسان است، با این تفاوت که در اولی فرد بدون توجه به شغل عنوان شده است و در گزاره دو، فرد با عنوان برخاسته از شغل مطرح است.

مولوی در مواضع مختلف مثنوی وقتی که به شغلی اشاره می‌کند، دو شرط مهم انتصاب و تصدی شغل را حرفه‌ای بودن و متخلق به اخلاق کار می‌داند.

چونکه آید او حکیم حاذق است صادقش دان گو امین و صادق است^۱

شه فرستاد آن طرف یک دو رسول حاذقان و کافیان بس عدول^۲

یک پزشک به عنوان شخص حقیقی، مسئولیت اخلاقی دارد. مسئولیت اخلاقی او برخاسته از شغلی است که بر دوش گرفته است به گونه‌ای که اگر شغل دیگری می‌پذیرفت، مسئولیت‌های اخلاقی وی تغییر می‌کرد. انتخاب شغل به تصمیم فرد است اما وقتی شغلی را انتخاب می‌کنیم، مسئولیت‌های ما در آن شغل متولد می‌شوند و ما تابع این مسئولیت می‌شویم. هر شغلی به اقتضای حرفه‌ای، مسئولیت‌های اخلاقی خاصی می‌آفریند. افراد در شغل‌های مختلف با مسائل گوناگون اخلاقی مواجه هستند. اخلاقیات کارمندان بانک با اخلاقیات کارمندان بیمارستان یکسان نیست. مشاغل در بخش خدمات، اخلاقیات خاصی دارد و در بخش صنعت اخلاقیات دیگری می‌یابد و در بخش خدمات برحسب اینکه موضوع خدمات چه چیزی است، اخلاقیات خاصی باید رعایت گردد. در یک بانک، مسائل اخلاقی مربوط به تحویل‌دار از مسائل اخلاقی مربوط به بازررس و یا رئیس شعبه متفاوت است. اخلاقیات سرپرست با مدیر در بخش صنعت تفاوت دارد و این تفاوت به تنوع شغلی و کار آنها بر می‌گردد.

۳-۵. اخلاق شهروندی. مسئولیت‌های اخلاقی فرد را در زندگی شهری اخلاق شهروندی می‌نامیم. شهروندان در همه شئون زندگی شهری در قبال گروه‌های مختلف شهروندان، مسافران و غریبه‌ها، نهادها و کسانی که خدمات شهری ارائه می‌کنند، محیط زیست و... مسئولیت اخلاقی دارند. به عنوان مثال اخلاق شهری بیان می‌کند مسافری ناآشنا با شهر، حق اطلاع‌یابی و راهنمایی شدن دارد و وظیفه اخلاقی شهروندان راهنمایی روشن و دقیق و بدون آزار و منت است. اخلاق رانندگی، نیز نمونه‌ای از اخلاق

۱. مثنوی، دفتر اول، بیت ۶۴

۲. همان، بیت ۱۸۵.

شهری است.

۳-۶. اخلاق ورزش. بر مسئولیت اخلاقی افراد در محیط سبکدوشی درجه ورزش تأکید می‌کند و آن شامل همه عناصر مرتبط با ورزشکار است: باشگاه ورزشی، مربی، نیروهای فنی، داور، رقیب، شهروندان، طرفداران تیم‌های ورزشی و... اخلاق ورزش بر حسب نوع ورزش گوناگونی می‌یابد.

۳-۷. اخلاق پژوهش. به مسئولیت‌های اخلاقی پژوهشگران و مؤسسه‌های پژوهشی در محیط سبکدوشی درجه ناظر است. این محیط شامل امور مورد پژوهش (انسان، حیوان و...) پژوهشگر، همکاران، صاحبان حقوق علمی و فکری، منافع ملی، حقیقت و... است. بر همین سبک می‌توان از حوزه‌های گوناگون اخلاق سخن گفت.

فصل پنجم

اخلاق حرفه‌ای: از پیشه‌وران تا سازمان

بیان مسئله

اهمیت تصور روشن و کامل از اخلاق حرفه‌ای، بیان شد. برای دستیابی به چنین تصویری، مفهوم اخلاق را به مسئولیت‌پذیری کنشگر در قبال حقوق طرف ارتباط تحلیل کردیم. بحث از گوناگونی اخلاق، تمایز اخلاق شخصی و خانواده را از اخلاق شهروندی و اخلاق شغلی نشان داد. اینک در مقام تحلیل اخلاق حرفه‌ای هستیم و آن نیازمند تحلیل مفهوم حرفه و تمایز آن از شغل است. غفلت از تمایز حرفه از شغل می‌تواند به تصویری ناقص و فروکاسته از اخلاق حرفه‌ای بینجامد. پیش از بحث از چیستی حرفه، اشاره کوتاهی به حرفه‌گرایی لازم است.

۱. حرفه‌گرایی

توسعه اقتصادی با حرفه‌گرایی نسبت معناداری دارد. بسیاری از کشورهای توسعه‌یافته، حرفه‌گرایی را به منزله بستر توسعه و پیشرفت اخذ کرده‌اند. حرفه‌گرایی علاوه بر آنکه از زمینه‌های توسعه جوامع است در خصوص افراد نیز موجب ماندگاری پیشه‌وران است.

حرفه‌گرایی چیست؟ حرفه‌گرایی را می‌توان عزم ملی و جریان عمومی جامعه دانست در دستیابی به دو هدف: ارتقای مشاغل به حرفه و رشد متوازن هر حرفه. هر دو مؤلفه حرفه‌گرایی نیازمند بحث است.

۱-۱. ارتقای مشاغل به حرفه. مقایسه وضعیت «کار» در جوامع مختلف، وضعیت آنها را از جهت توسعه نشان می‌دهد. مثلاً در جوامعی (توسعه‌یافته) کار کاذب و یا اشتغال‌های زیانبار، فراوان است و در جوامعی (توسعه‌یافته)، نیروی کار به صورت حرفه‌ای تربیت می‌شوند تا شغل آنان به حرفه ارتقاء یابد. تاکسیرانی یا آرایشگری را می‌توان در کشوری توسعه‌یافته و کشوری توسعه‌نیافته مقایسه کرد و فاصله شغل و حرفه را دریافت.

کار کردن^۱ گونه‌های مختلف دارد: کار کاذب، کار زیانبار برای جامعه (مانند قاچاق، سرقت، پولشویی و...) و کار مفید. کار مفید یا به صورت پاره‌وقت (اشتغال) است و یا به صورت تمام وقت است. کار مفید تمام وقت و دارای جبران خدمت (حقوق، پاداش، سود، درآمد و...)، شغل است. وضعیت برتر شغل^۲ را حرفه^۳ می‌نامیم. اینکه حرفه علاوه بر مؤلفه‌های شغل، از چه مؤلفه‌های دیگری برخوردار است، مسئله‌ای پرچالش نزد دانشمندان است. تمایز شغل از حرفه را با مقدمه‌ای کوتاه در بیان حرفه‌گرایی^۴ می‌آوریم. حرفه علاوه بر مؤلفه‌های شغل (کار تمام وقت مفید با جبران خدمت) حداقل از شش مؤلفه دیگر برخوردار است: دانش تخصصی، تجربه شغلی، مهارت، توانایی، نگرش متمایز (ژرف‌نگری، دوراندیشی، نگرش سیستمی و تفکر انتقادی) و تعهد حرفه‌ای و مرام اخلاقی. توضیح این مؤلفه‌ها را در کتاب درآمدی بر اخلاق حرفه‌ای آورده‌ام.^۵

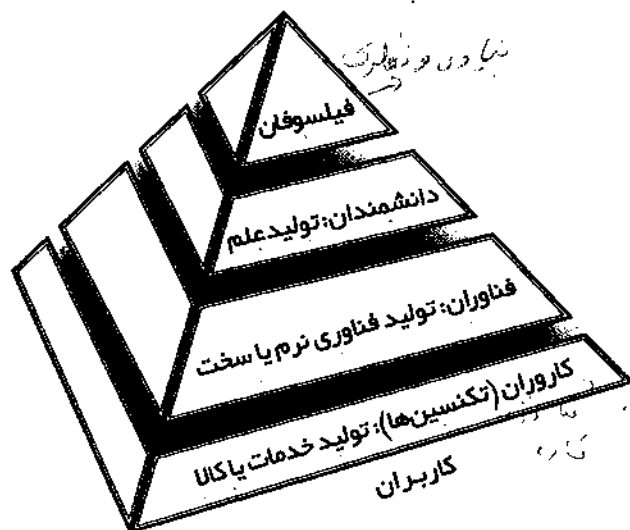
در اینجا به بحث کوتاه در مؤلفه اخیر (تعهد حرفه‌ای و مرام اخلاقی) بسنده می‌کنیم. تعهد حرفه‌ای، احترام و بلکه عشق به حرفه است. همان‌گونه که هنرمند اصیل عاشق هنر است، فرد حرفه‌ای به حرفه خود سخت متعهد است. تعهد حرفه‌ای سبب می‌شود یک فرد از خودانتقادی و خودارزیابی پایداری برخوردار باشد؛ دو، در تربیت افراد حرفه‌ای و آموزش و توسعه حرفه، کوتاهی نکنند؛ سه، در داوری‌های خود منصف باشد؛ چهار، هرگز

1. working
2. job
3. profession
4. professional

۵. فرامرز قراملکی، احد، درآمدی بر اخلاق حرفه‌ای، تهران، سرآمد، چاپ پنجم، ۱۳۹۱.

به رشد دیگران و شکوفایی آنان حسرت نخورد و رشک و حسد نرزد؛ پنج، رقبا را شریک خود در حرفه بدانند و رشد آنان را عامل رشد حرفه بدانند؛ شش، کیفیت را فدای منافع شخصی و یا رضایت کارفرما نکنند.

۱-۲. رشد متوازن هر حرفه. هر حرفه، جمعیت حرفه‌ای‌های خود را فرا می‌گیرد. توزیع جمعیتی حرفه‌ای‌ها را در نمودار ۶ می‌توان نشان داد:



▲ نمودار ۶. هرم توزیع جمعیتی حرفه‌ای‌ها در یک حرفه

کاروران هر حرفه با کاربران در تماسند. آنان به ارائه خدمات و یا تولید کالا مشغولند. در گذشته، کاربران هر حرفه، به طور مستقیم با کاروان (تکنسین‌ها) ارتباط داشتند اما امروزه سلطه سازمانی، واسطه‌هایی را نیز به میان آورده است. معلم، کارور حرفه تعلیم و تربیت است همان‌گونه که پزشک، کارور حرفه پزشکی است. تحویل‌دار و رئیس شعبه یک بانک هم کارور حرفه مدیریت سرمایه‌اند.

فناوران هر حرفه ابزارهای نرم و سخت و فناوری حرفه را تولید می‌کنند و آنها را در اختیار کاروران قرار می‌دهند. تبدیل دانش به فناوری بر عهده فناوران است. دانش لازم در هر حرفه را دانشمندان تولید می‌کنند. فیلسوفان هر حرفه با مسائل بنیادی و نظری حرفه مواجه‌اند، مسائلی که برای حرفه سرنوشت‌سازند و از طرف دیگر پاسخ به آنها از

روش‌شناسی دانش آن حرفه بر نمی‌آید، مانند تحلیل چستی سلامت در حرفه پزشکی. رشد متوازن هر حرفه در واقع تربیت متناسب چهار صنف یاد شده در هرم حرفه است. به عنوان مثال توجه به توزیع جمعیتی در حرفه پزشکی در کشورمان عدم توازن را در آن آشکار می‌کند. نبود رشته فلسفه پزشکی در ایران و عدم رشد مطلوب فناوری پزشکی دلیل این ادعاست. رشد متوازن هر حرفه در گرو عوامل فراوانی مانند تعامل زایا، بین چهار صنف یاد شده است. یکی از مسئولیت‌های رهبران مراکز دانشگاهی توجه به توسعه متوازن هر حرفه است.

در جوامعی که به حرفه‌گرایی روی نیآورده‌اند تعامل زایا، بین چهار گروه حرفه‌ای‌ها در یک حرفه وجود ندارد. همکاری که در رشته‌های مختلف، جز رشته تعلیم و تربیت، در دانشگاه‌ها تدریس می‌کنند، ریاضیدانان، فیزیکدانان، شیمی‌دانان، دانشمندان علوم فنی، حقوق‌دانان و پزشکان، به هنگام تدریس در دانشگاه به حرفه تعلیم و تربیت می‌پردازند و به عنوان کارور این حرفه ارائه خدمات می‌کنند؛ حرفه‌ای که در روزگار پیش از سلطه سازمانی، حرفه معلمی خوانده می‌شد. آنان، غالباً با فناوران آموزشی، دانشمندان تعلیم و تربیت و فیلسوفان تعلیم و تربیت ارتباطی ندارند. این امر می‌تواند سبب افت حرفه تعلیم و تربیت به شغل گردد. همچنین است، دانشمندان رشته‌های مختلف، جز علوم مدیریت، که رهبری و یا مدیریت یک سازمان را بر دوش می‌گیرند، غالباً آنان هیچ ارتباطی با فناوری مدیریت و دانش مدیریت ندارند. نبود ارتباط کارور مدیریت با فناوری و دانش مدیریت، حرفه‌ای بودن نقش آن کارور را تهدید می‌کند. این قصه زمانی پرغصه می‌شود که رهبری و مدیریت راهبردی سازمان‌های آموزشی و پژوهشی را به دانشمندان علوم فنی، پزشکی و پایه بسپاریم و آنان با دانش مدیریت راهبردی و سیاست‌گذاری ارتباطی نداشته باشند. حاصل این امر از دست دادن رشد متوازن هر حرفه است. فرصتی پیش آمد تا دو وزیر بهداشت را مقایسه کنیم. هر دو به لحاظ حرفه‌ای جراح بودند؛ یکی فرصتی را به دست می‌آورد تا صرف آموزش دانش مدیریت و تعامل با دانشمندان مدیریت کند و لذا جراحی را برای مدتی کنار نهاد و دیگری در حین وزارت، همچنان به جراحی می‌پرداخت.

۲. چستی اخلاق حرفه‌ای

در تعریف حرفه بیان شد که یکی از مؤلفه‌های حرفه، تعهد حرفه‌ای و مرام اخلاقی است

این نکته نشان می‌دهد که حرفه، برخلاف شغل، از اخلاق جدایی‌ناپذیر است. شغل را می‌توان اخلاقی و یا غیراخلاقی دانست اما حرفه بنا به تعریف با تعهد و مرام اخلاقی همراه است. مراد از اخلاق، چنانچه در فصل پیش آمد، مسئولیت‌پذیری در قبال حقوق افراد در محیط سیصدوشصت درجه است. اخلاق حرفه‌ای را می‌توان مسئولیت‌پذیری در فعالیت حرفه‌ای دانست در قبال همه کسانی که در محیط حرفه‌ای قرار می‌گیرند. کاربران فعالیت حرفه‌ای (مانند بیمار در خدمات سلامت، مشتری و مصرف‌کننده در کسب‌وکار و دانش‌آموز و دانشجو در تعلیم و تربیت) در این محیط حرفه‌ای از اولویت برخوردارند. این تعریف از اخلاق حرفه‌ای از دو جهت فراگیر است. یک، از جهت توجه به حقوق همه کسانی که در محیط فعالیت حرفه‌ای قرار می‌گیرند و حصر نکردن مسئولیت‌پذیری حرفه‌ای در قبال حقوق کاربران. دو، از جهت کنشگری که فعالیت حرفه‌ای می‌کند. امروزه فراتر از افراد حرفه‌ای به مسئولیت‌پذیری سازمان‌ها در حرفه نیز توجه می‌کنیم. بر این اساس اخلاق حرفه‌ای دو رهیافت متمایز دارد:

۱-۲. اخلاق پیشه‌وران. رهیافت فردگرایانه به اخلاق حرفه‌ای آن را به مسئولیت‌پذیری صاحبان مشاغل محدود می‌کند. اخلاق پزشکی در این رهیافت، اخلاق پزشکان و پرستاران است و اخلاق مهندسی، اخلاق مهندسان است. فردگرایی در اخلاق حرفه‌ای به پیشه‌وران و صاحبان حرفه چشم می‌دوزد: اخلاق معلمی، اخلاق مدیران، اخلاق پژوهشگران و... رویکرد سنتی به اخلاق حرفه‌ای، بیش و کم فردگرایانه است، زیرا رشد سنتی حرفه‌ها بر محوریت حصرگرایانه حرفه‌ای‌ها استوار بود. همه شئون حرفه پزشکی (تشخیص، درمان، آموزش و پژوهش) بر دوش پزشک بود. چرا در رویکرد سنتی به حرفه تعلیم و تربیت، حرفه معلمی گفته می‌شود زیرا معلم ستون خیمه تعلیم و تربیت است. در چنین رویکردی، اخلاق حرفه‌ای یعنی اخلاقی بودن پزشک، معلم، معما، و... فردگرایی سبب شد، اخلاق حرفه‌ای در مدیریت نیز ابتدا مورد توجه مدیریت منابع انسانی قرار گیرد. حاصل این رهیافت به میان آمدن عهدنامه‌های اخلاقی در حرفه‌های مختلف شد و اصناف گوناگون برای اخلاق‌ورزی افراد در مشاغل بیانی‌های گوناگون صادر کردند.

۲-۲. اخلاق سازمان. امروزه نقشی که سازمان‌ها در حرفه‌گرایی و توسعه، یافته‌اند و تأثیری که بر سرنوشت انسان دارند، چشم ما را به مسئولیت اخلاقی سازمان‌ها بینا کرده

است. بر این اساس، رهیافت سازمانی به اخلاق، توجه رهبران و مدیران راهبردی سازمان‌ها را به خود جلب کرد.

نگاه ناقص به اخلاق حرفه‌ای. اخلاق حرفه‌ای^۱ در مفهوم‌سازی‌های اولیه به معنای اخلاق کار^۲ و اخلاق مشاغل به کار می‌رفت و امروزه نیز برخی از نویسندگان، اخلاق حرفه‌ای را به معنای نخستین آن تعریف می‌کنند. نمونه‌هایی از این قسم تعاریف اخلاق حرفه‌ای قابل تأمل هستند:

- «اخلاق پزشکی علمی است که موضوع آن بررسی مجموعه آداب و شیوه‌های رفتاری و پسندیده‌ای است که صاحبان مشاغل گروه پزشکی می‌باید رعایت کنند و مجموعه صفات و اعمال نکوهیده‌ای که لازم است از آن اجتناب کنند»^۳
- اخلاق حرفه‌ای، شیوه‌های رفتاری متداول در میان اهل یک حرفه است.^۴
- اخلاق حرفه‌ای، مدیریت رفتار و کردار آدمی هنگام انجام کارهای حرفه‌ای است.
- اخلاق حرفه‌ای، رشته‌ای از دانش اخلاق است که روابط شغلی را مورد مطالعه قرار می‌دهد.^۵

دو مشکل عمده در این تعاریف‌ها وجود دارد: یک، بیان نکردن ملاک خوب و بد در تعریف، دو، نگرش اصالت فرد یا فردگرایی^۶. در این تعاریف‌ها اخلاق حرفه‌ای به مسئولیت‌ها و الزامات اخلاقی فرد در شغل محدود شده است. تعریف اخلاق حرفه‌ای به اخلاق کار یا مشاغل، از نظر ما نوعی تحویلی‌نگری و تقلیل دادن اخلاق حرفه‌ای است. سازمان هویت خود را داراست، هویت و حیاتی بس عظیم‌تر و مؤثرتر از حیات فردی کارکنان آن، زیرا گروهی از انسان‌ها یک نظام زنده و بازی را به میان آورده‌اند با شخصیت حقوقی که بیشتر و پرنفوذتر از اشخاص حقیقی در حیات اجتماعی بشر گام می‌نهد. مناسبات نوین ایجاد می‌کند، زندگی فردی و اجتماعی را تحت تأثیر قرار می‌دهد. برخی از بنگاه‌ها اساساً حیات ملی را دگرگون می‌کنند و برخی می‌توانند بر زندگی جهانی مؤثر باشند.

1. professional ethics
2. work ethics

۳. اصفهانی، محمدمهدی، اخلاق حرفه‌ای در خدمات بهداشتی و درمانی، (تهران، انتشارات دانشگاه علوم پزشکی ایران، ۱۳۷۲)، ص ۸.

۴. صدری افشار، غلامحسین، فرهنگ فارسی امروزی، (تهران، مؤسسه نشر کلمه، ۱۳۷۳)، ص ۶۷.

۵. شعاری‌نژاد، علی‌اکبر، فرهنگ علوم رفتاری، (تهران، انتشارات امیرکبیر، ۱۳۶۴)، ص ۱۵۴.

6. individualism

روزگار ما عصر سلطه سازمان‌هاست. گفتیم در گذشته محور خدمات سلامت، پزشک بود اما امروزه خدمات سلامت در سازمان (بیمارستان، مراکز درمانی) ارائه می‌شود که پزشک یکی از اعضای آن است. حرفه تعلیم و تربیت در سازمان‌هایی چون دانشگاه و مراکز آموزشی رخ می‌دهد و سلطه سازمان بر تعلیم و تربیت آن را از شکل سنتی حرفه معلمی در آورده است. در موارد زیادی عزم صاحبان پیشه به وسیله سازمان می‌شکند. سازمان، منابع انسانی را به شکل خاصی در می‌آورد. سازمان چون استخر عمیقی است که انسان‌ها آن را به وجود آورده‌اند اما آنان اگر شنا ندانند و در آن بیفتند غرق می‌شوند. کسانی که به سلطه سازمان توجه ندارند تعریفی ناقص از اخلاق حرفه‌ای ارائه می‌کنند.

گوناگونی زیست اخلاقی را در مورد بانک به عنوان مثال می‌توان نشان داد: کارمندان بانک اولاً صرف‌نظر از شغل و شرایط مربوط به محیط زندگی شغلی، دارای مسئولیت‌های اخلاقی‌اند و رفتار آنان یا اخلاقی و مبتنی بر فضیلت است و یا نه (اخلاق فردی - شخصی). ثانیاً آنان در محیط کار و در ارتباط با شغل خود نیز مسئولیت اخلاقی معینی دارند. مانند حفظ اسرار مشتری (اخلاق فردی - شغلی). اما آیا بانک چیزی نیست جز کارمندان؟ اگرچه تمام مسئولیت‌های بانک به وسیله منابع انسانی ایفا می‌شود اما بانک فراتر از افراد، در قبال افراد و محیط دارای مسئولیت است.

اهداف بانک می‌تواند اخلاقی یا ضد اخلاقی باشد. بالاترین نرخ سود هدفی است عاری از ارزش‌های اخلاقی در حالی که بالاترین سود با حفظ مسئولیت‌های اجتماعی هدفی اخلاقی است. این هدف با ایجاد محدودیت‌ها و تعهداتی بانک را به صورت بنگاه مالی اخلاقی در می‌آورد. بانک اخلاقی به دلیل مسئولیت‌های اخلاقی از اعطای تسهیلات به شرکت‌های درگیر با قاچاق، مواد مخدر، اسلحه کشتار جمعی و... خودداری می‌کند. شعبه بانک از حیث فیزیکی، محیطی و دکوراسیون می‌تواند اخلاقی یا غیر اخلاقی باشد.

نگارنده به سبب توجه به سلطه سازمان بر حرفه در روزگار ما و نیز با توجه به اینکه غالب مشاغل امروزه در سازمان رخ می‌دهند، اخلاق حرفه‌ای را به معنای اخلاق سازمانی تعریف می‌کند. در این تعریف، اخلاق حرفه‌ای صاحبان مشاغل، در ضمن اخلاق سازمان می‌آید. تعریف اخلاق به مسئولیت‌های اخلاقی سازمان فراگیرتر از تعریف سنتی است. زیرا مسئولیت‌های اخلاقی بنگاه شامل همه اصلاع و ابعاد سازمان می‌شود و اخلاقیات

شغلی را نیز در بر می‌گیرد. در حالی که اخلاق شغلی به دلیل تأکید بر وظایف اخلاقی اعضای گروه، مسئولیت‌های اخلاقی خود گروه و سازمان را شامل نمی‌شود. تعاریف سنتی از اخلاق حرفه‌ای، آن را به مفهومی فروتر (اخلاق کار) تحویل می‌دهند. این تعاریف بر نگرش اصالت فردی استوارند و از اهمیت مجموعه و حیات سازمان غافل و بی‌توجه‌اند. بنابراین، تأکید بر مسئولیت‌های اخلاقی سازمان اولاً بر نگرش کل‌گرایانه و سیستمی استوار است. ثانیاً تعریف جامع و فراگیری از اخلاق حرفه‌ای به دست می‌دهد. نام احمد نام جمله انبیاست چون که صد آمد نود هم پیش ماست

امروزه در برخی از منابع با چنین مفهوم‌سازی از اخلاق حرفه‌ای مواجه هستیم. به عنوان مثال، هسمر^۱ هدف از اخلاق مدیریتی را سنجش عوامل مؤثر بر توازن بین عملکرد اقتصادی و اجتماعی یک شرکت و نیز بررسی ساختار مختلف تئوریک می‌داند که می‌تواند به مدیریت در جهت تعیین این توازن یاری رساند.^۲ تعریف اخلاق حرفه‌ای به مسئولیت‌های اخلاقی سازمان‌ها و بنگاه‌ها، تخصصی بودن آن را نیز معلوم می‌سازد. بنگاه‌ها بر حسب اهداف، ساختار، حوزه عملیاتی و سایر عناصر هویتی با مسائل گوناگون اخلاقی مواجه هستند. به عنوان مثال، همان‌گونه که دین گراوس و چارلز گاروفالو تحلیل کرده‌اند، مسائل و معضلات اخلاقی بنگاه‌های بخش دولتی با بنگاه‌های بخش خصوصی تفاوت دارند^۳ و البته فراتر از صنعتی که بنگاه به آن تعلق دارد، منزلت بنگاه در نقشه صنعت مربوط به آن نیز در تعیین اخلاقیات بنگاه مؤثر است. به همین دلیل اخلاقیات کاسیو و رولکس - هر دو متعلق به صنعت ساعت - تمایز تخصصی دارند. اینک که بازنویسی کتاب اخلاق حرفه‌ای را برای چاپ چهارم در دست دارم، با توجه به حصرگرایی این تعریف، مسئولیت اخلاقی پیشه‌وران را در مفهوم فردی به تعریف اخلاق حرفه‌ای اضافه می‌کنم.

۳. انقلاب کپرنیکی در اخلاق

تعریف اخلاق حرفه‌ای بر حسب مسئولیت‌های اخلاقی صاحبان حرفه (اعم از افراد و سازمان‌ها) علاوه بر فراگیری از حیث نظری بر پیش خاصی در اخلاق استوار است که

1. I.T. Hosmer

۲. هسمرال‌تی. اخلاق در مدیریت، ترجمه سید محمد اعرابی و داود ایزدی، (تهران: دفتر پژوهش‌های فرهنگی، ۱۳۷۷)، ص ۶

3. Geuras & Garofalo c, P.42-15

از صحن نظری: انقلاب کپرنیکی

نظری

آن را انقلاب کپرنیکی در اخلاق می‌نامیم. اخلاق نزد برخی از پیشینیان با تأثیر از برخی از نظام‌های اخلاقی یونان باستان، امری درونی است و فرد نه در مناسبات بین‌شخصی و اجتماعی بلکه از حیث خلق و خوی جوانحی می‌تواند صاحب فضیلت و رذیلت باشد. جهت‌گیری اخلاق در این نظام غالباً معطوف به خود فرد است.

تعریف اخلاق حرفه‌ای:
مسئولیت‌های اخلاقی
پیشه‌وران و سازمان‌ها در قبال
حقوق افراد در محیط
سندوسنت درجه

توجه به رفتار ارتباطی و مفهوم‌سازی نوین از آن، که شامل ارتباط قدسی، درون‌شخصی، بین‌شخصی و برون‌شخصی می‌شود از رهیافت‌های جدید در اخلاق است. فرهنگ استبدادی، رفتار ارتباطی را بر «من حق دارم و دیگران وظیفه» بنا می‌نهد اما در اخلاق حرفه ای این تلقی به صورت کامل دگرگون می‌شود و

«شما حق دارید و من تکلیف» مبنای هرگونه اخلاق در کسب و کار قرار می‌گیرد. این مینا از رفتار ارتباطی فرد در شغل فراتر رفته و به منزله اصلی برای ارتباط سازمان با محیط می‌شود. سازمان با دغدغه رعایت حقوق دیگران از تکالیف خود می‌پرسد.

بنابراین، فضایل اخلاقی و ارزش‌ها، حاصل مسئولیت‌های اخلاقی است و مسئولیت‌های اخلاقی در قبال حقوق دیگران تعریف می‌شوند. سازمان با شعار من در قبال دیگران مسئولیت دارم، سبک ارتباط خود با دیگران را بنا می‌نهد: شما حق دارید و سازمان تکلیف.

تعریف اخلاق حرفه‌ای به مسئولیت‌های اخلاقی صاحبان حرفه و سازمان، بر اصل حقوق شهروندان استوار است. مردم در دو محیط مستقیم و غیرمستقیم در قبال سازمان‌ها حق دارند و سازمان‌ها متقابلاً به رعایت حقوق آنان مکلفند. وقوف بنگاه‌ها بر چنین الزامی نشانه بلوغ و خردمندی آنهاست.

رفتار ارتباطی سازمان با محیط براساس حقوق و تعهدات و وظایف است: حقوق محیط و وظایف بنگاه در قبال آنها؛ حقوق محیط بر دو قسم است: حقوق عام مانند حق حریم شخصی، حق آزادی بیان، حق برخورداری از امنیت، حق آگاهی و... و حقوق خاص که بر حسب مشاغل و بنگاه‌ها تعیین می‌یابد.

بر اساس چنین نگاهی شرکت‌ها و سازمان‌ها با انبوهی از مسائل اخلاقی مواجه

1. rights & duties

2. The right to know, the right to privacy, the right to free expression, the right to due process, the right to safety, etc.

هستند. معضلات زیست محیطی، بهداشت محصولات، سلامت کارکنان، بیماری ایدز در محیط کار، استعمال دخانیات، باران‌های اسیدی، دفن زباله‌ها، شیوه تجارت در خارج، جاسوسی، اقدامات منجر به بلعیدن شرکت‌ها، تعارض منافع، تجاوز به حریم شخصی کارکنان، هدایای نامعقول، مالیات‌گریزی، داشتن دو دفتر مالی، موج جدیدی از مسائل اخلاقی مربوط به بنگاه‌ها را به وجود آورده است. امروزه بسیاری از شرکت‌ها در جهان صنعتی به این بلوغ رسیده‌اند که بی‌اعتنایی به مسائل اخلاقی و فرار از مسئولیت‌ها و تعهدات اجتماعی به از بین رفتن بنگاه می‌انجامد.

از که بگریزیم؟ از خود ای محال از که برپاییم؟ از حق ای وبال^۱

به همین دلیل بسیاری از شرکت‌های موفق نسبت به تدوین استراتژی اخلاقی احساس نیاز کرده‌اند و به این باور رسیده‌اند که در سازمان باید یک فرهنگ مبتنی بر اخلاق رسوخ کند.

توجه به اخلاق سازمانی در فرهنگ و تمدن اسلامی در سده‌های سوم و پس از آن دیده می‌شود.^۲ نهادها و ارگان‌های لشکری و کشوری از وظایف اخلاقی برخوردار بوده‌اند و آیین‌نامه‌های اخلاقی مربوط به مدیریت شهری و غیر آن تدوین شده بود. در بخش سوم این کتاب به بحث مفصل از مسئولیت‌های اخلاقی سازمان و نحوه تدوین آنها می‌پردازیم.

۱. مثنوی، دفتر اول، بیت ۹۷۳.

۲. نک: منتظری غلامرضا، نقش اخلاق در انتصاب مدیران: تجربه تاریخی عباسیان در قلمرو شرقی، تهران، دانشگاه آزاد اسلامی، رساله دکتری.

فصل ششم

اخلاق حرفه‌ای: گستره معرفتی فراخ‌دامن

بیان مسئله

گفتیم واژه اخلاق گاهی به رفتار، سبک و خصلت گفته می‌شود و گاهی مراد از آن دانش خاصی است که از رفتار اخلاقی و فضایل و ردایل سخن می‌گوید. اخلاق حرفه‌ای به عنوان مسئولیت‌های اخلاقی یک بنگاه، مانند اخلاق فردی و شغلی، به روابط عینی ناظر است و متضمن رهنمودهای عملی و کاربردی است. وقتی در محافل علمی از اخلاق حرفه‌ای سخن می‌گوییم، علاوه بر اخلاق مؤسسات آموزشی و پژوهشی، معنای دیگری نیز در میان می‌آید: شاخه‌ای از یک رشته و گستره معرفتی و متضمن مباحث نظری.

تأکید روزافزون بر اخلاق حرفه‌ای در بنگاه‌ها و سازمان‌های دولتی و بخش خصوصی در جوامع صنعتی، نیازهای پژوهشی و مطالعاتی فراوانی را به میان آورده است. این نیازها بدون برنامه‌های پژوهشی نظام‌مند قابل پاسخ نیستند. همین امر مراکز دانشگاهی را در کشورهای صنعتی به توسعه دانش اخلاق و تخصیص دوره‌های تحصیلی اخلاق حرفه‌ای سوق داده است.

در برخی از جوامع به سبب نبود ارتباط اثربخش بین مدیریت در عمل با محافل علمی، دانش اخلاق حرفه‌ای توسعه نیافته است. مدیران با مسائل اخلاقی در حرفه

خود مواجهه جدی ندارند و لذا برای حل مسائل اخلاقی بنگاه‌ها، خوددرمانی می‌کنند و خود را نیازمند به مراکز پژوهشی نمی‌انگارند و در نتیجه کسانی که در باب اخلاق می‌نویسند یا مسائل عام، کلی و عامیانه را مطرح می‌کنند و جز نصایح و مواعظ کلی فردگرایانه سخنی در خصوص مسائل عینی و مبتلابه بنگاه‌ها نمی‌گویند و یا به طرح مسائل فلسفی اخلاق می‌پردازند. این واقعیت تلخ، انگیزه پرداختن نگارنده به چیستی اخلاق حرفه‌ای به منزله دانش را آشکار می‌سازد.^۱

اخلاق حرفه‌ای به عنوان شاخه‌ای از دانش اخلاق چه هویت و ویژگی‌هایی دارد؟ یکی از روش‌های مفهوم‌سازی از دانش‌ها بیان هدف آنهاست (تعاریف غایی). در اینجا از طریق بیان انتظارات و توقعات از اخلاق حرفه‌ای به منزله دانش، آن را تعریف می‌کنیم. تعریف موضوعی آن از مباحث سابق به دست آمد: دانشی که به تبیین روشمند مسائل اخلاقی در حرفه می‌پردازد. اهداف اخلاق حرفه‌ای به عنوان شاخه‌ای از علوم چیست؟ از آن، چه انتظاراتی می‌رود؟ دیدگاه خود را درخصوص توقع خود از دانش اخلاق حرفه‌ای ترسیم کنید.

.....

.....

.....

.....

.....

۱. گستره معرفتی اخلاق و شاخه‌های آن

امروزه علم اخلاق توسعه فراوان و شاخه‌های گوناگون یافته است. توجه به تمایز سه شاخه عمده لازم است. فرااخلاق^۲، به بحث از مبانی علم اخلاق و تحلیل مفاهیم بنیادی و گزاره‌های پایه دانش اخلاق می‌پردازد. اخلاق هنجاری [نظری]^۳، به نحو روشمند و موجه

فرااخلاق

اخلاق هنجاری (نظری)

مکار و بدکار را به همین دلیل مخاطبان این فصل مدیران و کاربران اخلاق حرفه‌ای در بنگاه‌ها نیستند بلکه سخن با همکاران پژوهشگر و دانشجویان تحصیلات تکمیلی است.

2. meta ethics
3. [theoretical] normative ethics

قواعد کلی اخلاقی را بیان می‌کند. اخلاق کاربردی [هنجاری]^۴، معطوف به زمینه‌های عینی رفتار است و تکالیف و تصمیم‌گیری اخلاقی را در یک زمینه عینی براساس قواعد کلی اخلاق (برگرفته از علم اخلاق) بیان می‌کند. ارتباط اخلاق کاربردی با اخلاق نظری همچون نسبت روان‌درمانی با روانشناسی است. اخلاق کاربردی، چون به زمینه‌های خاص معطوف است، برحسب آن زمینه‌ها به شکل تخصصی رشد می‌کند. امروزه اخلاق زیستی، اخلاق خانواده، اخلاق شهروندی، اخلاق جنسی، اخلاق محیط زیست، اخلاق دشمنی را می‌توان از شاخه‌های گستره معرفتی اخلاق کاربردی دانست. چنین توسعه تخصصی و شاخه‌های گوناگون در دو قسم نخست علم اخلاق (فرا اخلاق و اخلاق نظری) دیده نمی‌شود.

اخلاق حرفه‌ای به منزله یک دانش، شاخه بالنده‌ای از اخلاق کاربردی است که دامنه بسیار فراخ و شاخه‌های فراوان یافته است. اخلاق حرفه‌ای برحسب حرفه خاص گوناگونی می‌یابد: اخلاق پزشکی، اخلاق تجارت و کسب و کار، اخلاق تعلیم و تربیت، اخلاق قضا و وکالت، اخلاق مهندسی، اخلاق پژوهش، اخلاق مشاوره، اخلاق مدیریت شهری، اخلاق مدیریت سرمایه و... ما در اینجا دانش اخلاق حرفه‌ای را در مفهوم عام کلمه تعریف می‌کنیم. امروزه اخلاق پزشکی همانند اخلاق مهندسی خود شاخه‌های فراوان یافته است.

۲. انتظار از علم اخلاق

ارائه ملاک‌هایی برای ارزش‌ها
ترسیم مدل رفتاری و راه‌ها

دانش اخلاق حرفه‌ای از علم اخلاق (نظری) روزی می‌خورد زیرا مسائل عینی اخلاق در حرفه را در پرتو راه‌آوردهای علم اخلاق تحلیل می‌کند. علم اخلاق در فرهنگ اسلام دانشی دانسته شده است که از فضایل و رذایل، ملکه‌های افعال خوب و بد و شیوه به دست آوردن ملکات خوب و زدودن ملکات بد بحث می‌کند.^۵ از علم اخلاق، به طور کلی دو توقع عمده وجود دارد.

- ۱-۲. ارائه ملاک نهایی ارزش‌ها. دآوری‌های اخلاقی محتاج شاخص و ملاک است. وقتی می‌گوییم استخدام با فراخوان عمومی (ملی) اخلاقاً خوب و شایسته است، شاخص اخلاق در این دآوری، عدالت است. به عبارت دیگر اگر استدلال ارزش دآوری را مطالبه

1. applied [normative] ethics

۲. فارابی، التنبیه علی سبیل السعاده ص ۱۷ و علامه طباطبائی، المیزان فی تفسیر القرآن، ج ۱ ص ۲۷۷ - ۲۷۶.

کنیم دلیل آن عدالت است. صورت منطقی استدلال چنین است:

استخدام با فراخوان عمومی اخلاقاً خوب است (داوری اخلاقی)

زیرا عادلانه است و عدالت اخلاقاً خوب است (استدلال مبتنی بر شاخص اخلاقی).

و اگر کسی از دلیل خوب بودن عدالت بپرسد، در این صورت شاخص دیگری را

جستجو می‌کند که خود شاخص‌آفرین است. و این سوال و جواب ادامه می‌یابد تا به

شاخصی دست یابیم که محتاج شاخص دیگر نباشد. چنین شاخصی را ملاک نهایی

اخلاق می‌گویند. ملاک نهایی اخلاق دلیل خوبی همه رفتارها و شاخص‌ها است اما خود

فی‌نفسه خوب است و در خوب بودن احتیاج به استدلال ندارد.

هر نظام اخلاقی، چه اینکه نظام لائیک باشد یا نظام الهی دینی، دارای ملاک نهایی

است.

در نظام اخلاق دینی این ملاک، کارایی خود را در تقرب به خدا به دست می‌آورد.

جرمی بنتام^۱ (۱۷۴۸-۱۸۳۲) سودمند بودن را به منزله ملاک اخلاق معرفی می‌کرد.

ملاکی که بعدها توسط جان استوارت میل^۲ تدوین و توسعه یافت: بالاترین میزان

منفعت برای بیشترین مردم با کمترین آسیب. کانت آلمانی (۱۷۲۴-۱۸۰۴) تکلیف را

ملاک اخلاقی بودن می‌دانست. براساس این ملاک، رفتاری اخلاقی است اگر و تنها

اگر هر شخصی موظف گردد بدون هیچ شرطی همان عمل را انجام داده و یا به همان

نتیجه برسد - با شرایط یکسان و مشابه. جان راولز^۳ عدالت را برترین شاخص داوری

اخلاقی می‌داند و رابرت نوزیک^۴ آزادی فردی را نخستین ملاک ارزش‌آفرین تلقی

می‌کند. بحث از این نظریات به صورت تفصیلی موضع دیگری می‌طلبد. در اینجا تنها

ذکر نمونه‌هایی از دیدگاه‌های دانشمندان اخلاق در پاسخ به سوال از ملاک نهایی

مقصود ماست.

هر کسی که در باب رفتار خود با دیگران، در زندگی فردی یا اجتماعی، حوزه حرفه یا

زندگی شخصی، به داوری اخلاقی می‌پردازد باید ترازوی سنجش داشته باشد و این ترازو

باید بر اساس ملاک برتری تعریف گردد. ارائه چنین ملاکی و تبیین مستدل آن از وظایف

دانش اخلاق است.

1. Jeremy Bentham
2. J.S. Mill
3. John Rawls
4. Robert Nozick

کانت: تکلیف

جان راولز: عدالت

رابرت نوزیک: آزادی فردی

۲-۲. ترسیم جدول فضایل و رذایل. رفتار اخلاقی در سازمان منوط به شناخت

فضیلت‌ها و رذیلت‌هاست. ارزش‌ها چیست و ضدارزش‌ها کدام است؟ یکی از وظایف

دانش اخلاق، تعریف، برشمردن و طبقه‌بندی رفتارهای خوب و رفتارهای نارواست. نکته

مهم در اینجا، روشنی در مفهوم و تمایز در مصداق است. به عبارت دیگر انتظار می‌رود

دانش اخلاق خوبی و بدی رفتارها را به نحو روشن و متمایز تعریف کند و نشان دهد که

به عنوان مثال هتک حرمت انسان خوب است یا بد و حسد و غبطه از نظر اخلاقی چه

تمایزی دارند. هنجارهای سازمان کدامند و ناهنجاری‌های اخلاقی سازمان چیست؟

دانش اخلاق جدول فضایل و رذایل را بر اساس ملاک نهایی ارزش‌ها به صورت

فراگیر، نظام‌مند و سازگار ارائه می‌کند. زبان دانش اخلاق در این مقام به صورت جملات

شرطی است. اگر این رفتار حسد است آنگاه زشت است. علم اخلاق در مقام ارائه جدول

ارزش‌ها و ضد ارزش‌ها موظف است تعریف روشن از حسد و متمایز از غبطه را ارائه کند.

اما اینکه این رفتار معین، حسد است یا نه به مقام تعیین مصداق مربوط است.

نظام اخلاقی ارسطویی، به عنوان مثال، برحسب ملاک نهایی اخلاق (حد وسط) و

براساس تحلیل رفتارهای آدمی در چهار مقوله ناشی از چهار قوه (شهوی، غضبی، غامله

و عاقله) به چهار فضیلت عمده (عفت، حکمت، عدالت و شجاعت) و هشت رذیلت

(طرف‌های افراط و تفریط چهار فضیلت یاد شده) می‌رسد. غزالی نیز در احیاء علوم‌الدین

سعی دارد برحسب آموزه‌های متون دینی (قرآن و روایت) به طبقه‌بندی خاصی از فضایل

و رذایل اخلاقی دست یابد.

فرد: اصل ملاک ارزش

۳. توقع از دانش اخلاق حرفه‌ای

از اخلاق حرفه‌ای انتظار می‌رود مسائل اخلاقی در حرفه را بر حسب تنوع حرفه‌ها و با

توجه به سلطه سازمانی پاسخ دهد. این مسائل را می‌توان به شرح زیر برشمرد:

۱-۳. بیان نظام‌مند مسئولیت‌های اخلاقی، فضیلت‌ها و رذیلت‌های حرفه‌ای به صورت

تفصیلی، مستدل و ناظر به موقعیت‌های عینی. کاربران دانش اخلاق حرفه‌ای در

تصمیم‌گیری حرفه‌ای می‌پرسند: تکلیف اخلاقی من چیست؟ آیا چنین مواجهه‌ای،

اقدامی اخلاقی است؟ پاسخ این پرسش‌ها نیازمند پژوهش روشمند است.

۲-۳. ارائه شیوه‌های پیشگیری و بهبود آسیب‌های اخلاقی در حرفه. اگر مدیری بخواهد

مشکل «زیرآب‌زنی» را پیشگیری و یا درمان کند، دانش اخلاق حرفه‌ای باید پاسخگوی این نیاز باشد. تشخیص دقیق معضله‌های اخلاقی و حل اثربخش آنها یکی از نیازهای سازمان به دانش اخلاق حرفه‌ای است.

۳-۳. سنجش اخلاقی در حوزه‌های مختلف منابع انسانی، فرایندها، مقررات و نظام‌های شغلی نیازمند راه‌آورد دانش اخلاق حرفه‌ای است. امروزه سازمان‌ها توقع دارند متخصصان اخلاق حرفه‌ای بتوانند شایستگی‌های اخلاقی منابع انسانی را در تصدی یک منصب بسنجند، مقررات و آیین‌نامه‌ها را ممیزی اخلاقی و عملکرد اخلاقی سازمان را به صورت سالانه حسابرسی کنند.

۴-۳. شیوه‌های آموزش اثربخش ارزش‌ها، ترویج و نهادینه‌سازی رفتار اخلاقی در حرفه یکی از اضلاع مهم نیاز سازمان به دانش اخلاق حرفه‌ای است. امروزه متأسفانه، آموزش اخلاق چه در خردسالان و چه در بزرگسالان به صورت گرایش تحصیلی در نیامده است و الگوهای ناظر به موقعیت فرهنگی کشور ما تدوین نشده است. تربیت اخلاقی در حرفه‌های مختلف مانند پزشکی، مهندسی، قضا، تجارت و... نیازمند الگوی علمی است. صرف توصیه افراد به خوب عمل کردن و اخلاق حسنه داشتن، آنها را متخلق نمی‌کند. در موارد زیادی فرد می‌داند تکلیف اخلاقی‌اش چیست و چه باید کرد، اما نمی‌داند چگونه به انجام تکلیف توفیق یابد. می‌دانیم در عرصه رقابت، اصول اخلاقی را باید رعایت کرد اما نمی‌دانیم چگونه باید آنها را رعایت کنیم. فرد حسود تباهی خود در آتش حسد را می‌بیند و در پی درمان حسد است اما نمی‌داند چگونه باید از شر حسد رها گردد. این ندانستن نه تنها فرد را از درمان دور می‌سازد بلکه مشکل را پیچیده‌تر هم می‌سازد.

کس به زیر دمِ خر خاری نهد	خر نداند دفع آن بر می‌چهد
برجهد و آن خار محکم‌تر زند	عاقلی باید که خاری بر کند
خر ز بهر دفع خار از سوز درد	جفته می‌انداخت صد جا زخم کرد

تزکیه و تهذیب نفسانی و آراستن فرهنگ سازمانی به آرمان‌های ارزشی و اخلاقی محتاج کشف فرایندهای کارا است. پیچیدگی اقدام اخلاقی این نیاز را صد چندان می‌کند. روش‌های ناسنجیده، نه تنها درمان اخلاقی را تسهیل نمی‌کند بلکه در مواردی بحران و فاجعه اخلاقی می‌آفریند. راه پرهیز دادن نیروی انسانی از کم‌کاری، اتلاف زمان

و سرمایه چیست؟ روش نهادینه‌سازی اصل حرمت انسان نزد مدیران میانی کدام است؟

۴. ویژگی‌های معرفتی اخلاق حرفه‌ای

اخلاق حرفه‌ای به منزله یک رشته علمی در برآوردن توقعات یاد شده چه ویژگی‌هایی باید داشته باشد. اضلاع معرفتی آن چیست؟ آیا می‌توان از دانشی سخن گفت که تمام توقعات یاد شده را برآورده سازد؟

۴-۱. اخلاق حرفه‌ای به منزله دانش. اخلاق حرفه‌ای در درجه اول یک دانش است. مجموعه اطلاعات و آگاهی‌های پراکنده، موردی، جزئی و غیرقابل تحقیق نمی‌تواند توقعات یاد شده را برآورد. مسائل و معضلات اخلاقی در مشاغل و حرفه‌ها به ویژه توجه به بعد سازمانی، محتاج پژوهش و تحقیق روشمند و دارای مبانی معینی است. دانش بودن اخلاق به همین معناست.

در دانش، مسائل منسجم و هم‌خانواده‌ای به نحو روشمند تحقیق شده و پاسخ می‌یابند. پاسخ مسائل اخلاقی، قانون‌ها و قواعد رفتاری است که تکالیف اخلاقی را به صورت کلی و نه صرفاً موردی معین می‌کند. برنامه آموزشی و ترویجی هر دانش مسبق به پژوهش‌های روشمند آن است. با چنین پژوهش‌هایی می‌توان به نظریات علمی و قابل اعتماد دست یافت. نظریاتی که در عمل رهگشا بوده و به حل مسئله بینجامد و رسالت اخلاق را ایفا کند.

هر دانشی هویت جمعی و تاریخی دارد که به تدریج با به میان آمدن مسائل آن دانش و در پرتو همکاری‌های دانشمندان در طول تاریخ بالنده می‌شود. علم را مسئله فربه می‌کند و دانش مشکلات را حل می‌نماید. بنابراین اولین ویژگی هر گونه برنامه آموزشی و ترویجی در اخلاق حرفه‌ای آن است که به پژوهش‌های علمی، مستند باشد و با روی آورد علمی به حل مسائل بپردازد. مراد از «علمی» در اینجا علم تجربی نیست بلکه مراد برخورداری از هویت دانش و معرفت است که با خود مبانی، روش، اصول و ساختار منطقی می‌آورد و دانش را به صورت معرفت نظاممند تدوین می‌کند.

امروزه تصمیم‌گیری‌های مدیریتی را محتاج دانش‌های مدیریت می‌دانیم و حل مسائل رفتاری را نیازمند علوم رفتاری می‌انگاریم. حل مشکلات اخلاقی نیز چنین است. برحسب تصورات ناسنجیده، آگاهی‌های پراکنده، معلومات تحقیق نشده، تجارب خام

تحلیل نشده، نمی‌توان تصمیم اخلاقی گرفت و در حل معضلات اخلاقی گام برداشت. مشاور اخلاقی سازمان کسی است که در دانش اخلاق تخصص لازم را یافته باشد و تفکر علمی را ملکه خود بگرداند. توجه به هویت معرفتی اخلاق حرفه‌ای ضرورت توسعه روش‌شناسی آن را نشان می‌دهد.

۲-۴. نقش کاربردی. تأکید بر دانش بودن اخلاق حرفه‌ای این گمان را تقویت می‌کند که آن را علم کاملاً نظری و آکنده از تجزیه و تحلیل‌های مفهومی نظری تلقی کنیم؛ در حالی که چنین نیست. هویت معرفتی با بعد کاربردی و ابزاری دانش منافات ندارد. بسیاری از علوم در عین علم بودن، کاربردی‌اند، مانند منطق، ریاضیات کاربردی و... اخلاق حرفه‌ای، دانش صرفاً نظری و بی‌ارتباط با مسائل عینی نیست. کاربردی بودن دانش اخلاق در گرو ارائه قواعد عملیاتی و اصول راهبردی است که در شرایط عینی سازمان کارایی داشته باشد. دانش اخلاق برای به کار بستن در حین عمل است و لذا در برنامه آموزشی اخلاق حرفه‌ای، آموزش برای آموزش، آگاهی برای آگاهی مقبول نیست؛ بلکه آگاهی برای اقدام و آموزش برای حل مسئله است و همین شاخص کارایی و اثربخشی چنین برنامه آموزشی است.

۳-۴. صبغه حرفه‌ای. هویت کاربردی علم اخلاق آن را از عرش تحلیل‌های نظری به فرش زندگی روزمره می‌نشانند و حرفه‌ای بودن، جهت‌گیری کاربردی آن را در کسب‌وکار نشان می‌دهد. دانشمندان اخلاق در گذشته به این نکته توجه کرده بودند که در عالم حرفه محتاج دانش خاص هستیم که بتواند معضلات خاص آن حرفه را پاسخگو باشد و لذا در اخلاق سیاستمداران، اخلاق اصناف، اخلاق متعلمین و... آثار متنوعی می‌نوشتند و برای اطباء و اهل صناعات آیین‌نامه‌های اخلاق حرفه‌ای تنظیم می‌کردند. امروزه مفهوم حرفه، تحول بنیادی یافته و این تحول بر پیچیدگی آن افزوده است.

مفهوم امروزی حرفه مسبوق به سه تحول بنیادی است: انقلاب صنعتی، سلطه سازمانی و انقلاب در فناوری اطلاعات. مفهوم جهانی شدن بر پیچیدگی حرفه‌ها خواهد افزود و شبکه‌های پیچیده ارتباطات و مناسبات چندسویه، همبستگی متقابل انسان و طبیعت (محیط زیست)، و تأثیر عمیق مدیریت در نهادهای اجتماعی، حکایت از آن دارد که هویت حرفه امروزه از پیچیدگی شگفت‌آوری برخوردار است و هر دانش‌ناظر به آن، محتاج ابزارها و روش‌های علمی خاصی است.

انقلاب صنعتی، انقلاب در فناوری اطلاعات، مفهوم جهانی شدن

بنابراین دانش اخلاق نیز در تحلیل معضلات و مسائل حرفه‌ای باید ابزارها و روش‌های شایسته خود را پیدا کند. مشاور اخلاقی سازمان بازرسی نمی‌تواند از حرفه بازرسی به عنوان یک حرفه بی‌خبر باشد همان‌گونه که مشاور اخلاق در شرکت صنعتی خودروساز نمی‌تواند با صنعت خودرو و مدیریت آن کم‌آشنا باشد.

۴-۴. دانش بومی (فرهنگ وابسته). مسائل عینی و حرفه‌ای اخلاق، مسائل فرهنگ وابسته‌اند. در زمینه‌های معین فرهنگی و اجتماعی به وجود می‌آیند و شکل می‌یابند و لذا در حل و رفع آنها توجه به زمینه‌های یاد شده اهمیت بسزایی دارد. اگرچه انسان‌ها نیازهای مشترک و مسائل اخلاقی بیش‌وکم واحدی دارند اما فرهنگ، قومیت، زبان، سوابق تاریخی - اجتماعی به مسائل و معضلات اخلاقی تعیین می‌دهند و این تعیین در رفع معضلات اخلاقی نقش اساسی دارد.

آیین‌نامه اخلاق حرفه‌ای صنعت خودروسازی در ایران را نمی‌توان صرفاً با ترجمه آیین‌نامه اخلاق حرفه‌ای خودرو تویوتا تأمین کرد. هنجارهای قومی و ملی، و زمینه‌های اعتقادی، مسائل خاصی را بر می‌انگیزند و راه‌های معینی را می‌طلبند. بنابراین اخلاق حرفه‌ای اگرچه یک دانش است اما این دانش فارغ از زمینه‌های فرهنگی نیست. پس از داشتن اخلاق حرفه‌ای بومی گریزی وجود ندارد.

۵-۴. دانش انسانی. اخلاق، دانش بشری است. مراد از بشری بودن در اینجا این است که توصیه‌های اخلاقی این دانش نباید با انسانیت و لوازم آن ناسازگار باشد. هیچ نظام اخلاقی نباید هویت انسانی و حرمت او را از میان بردارد. اخلاق برای بشر است و در هر نظام اخلاقی، محور اخلاق انسانیت است. انسانی بودن اخلاق، مستلزم آن است که متخصص اخلاق، انسان را بشناسد، لوازم زندگی انسانی را دریابد و تمایز بین انسان به خود رسیده و انسان از خود بیگانه را فهم کند و برای انسان سخن بگوید. اگر توصیه‌ها و آموزه‌هایی مستلزم خودباختگی انسان باشد، ضداخلاقی است. این نکته امروزه برای بسیاری از متألهان، ارزش روش‌شناختی در فهم متون دینی را دارد و برای شناختن این مهم باید انسان را شناخت و اصالت او را از تعیین‌های انسان‌ستیز متمایز ساخت.

تأکید فراوان آموزه‌های دینی بر حق‌الناس و صعوبت عفو جرایم مربوط به تعدی به حق‌الناس ریشه در همین نکته مهم دارد: اخلاق برای انسان است. حفظ حرمت او و تعالی و سعادت همیشگی او، تعهدات اخلاقی چیزی جز رعایت حقوق مردم نیست.

۴-۶. ویژگی‌های زبانی. کارایی اخلاق حرفه‌ای تا حدود زیادی مرهون زبان آن است. دانش اخلاق به دلیل هویت تربیتی و آموزشی آن نمی‌تواند زبان ریاضی یا فلسفی داشته باشد. از دانش اخلاق انتظار می‌رود دارای قدرت تأثیر بر همه ابعاد وجودی آدمی باشد و مخاطب اخلاق ساحت وجودی آدمی است و چنین خطابی، زبان خاصی را می‌طلبد: زبان انگیزشی و مؤثر و زبانی روشن، صریح و دقیق.

روشنی زبان شرط گریزناپذیر هر گونه دانشی است که از تکالیف آدمی سخن می‌گوید. تکالیف اخلاقی، حقوقی، فقهی، اجتماعی و... زیرا ابهام در زبان، بالاتکلیف ماندن مخاطب را در پی دارد کسی که از نفاق اخلاقی تحذیر می‌دهد، باید آن را دقیق، روشن و متمایز توضیح دهد. ابهام در بیان، استفاده از زبان مشکل و غیرقابل فهم، مانع روشنگری در تکالیف اخلاقی است.

انگیزشی بودن زبان نیز شرط انکارناپذیر موفقیت برنامه آموزشی در اخلاق است. اخلاق حرفه‌ای دانش صرفاً نظری نیست که به تحلیل و تبیین امور بسنده کند بلکه آن، علم توصیه‌گر است و توصیه‌های اخلاقی باید وجود آدمی را برانگیزد و به انجام تکالیف اخلاقی سوق دهد. عاطفی و هیجانی بودن زبان که به دلیل دقت‌زدایی، از آفات زبان علوم تجربی است، زبان اخلاقی را کارآتر می‌سازد. ذکر نمونه و مثال‌های عینی و تاریخی و تجسم کردن آثار رفتار اخلاقی، قدرت تأثیر را افزایش می‌دهد.

۴-۷. دانش میان‌رشته‌ای. توقعات یاد شده از اخلاق حرفه‌ای و ویژگی‌های معرفتی آن، نشان می‌دهد که دانش اخلاق حرفه‌ای به عنوان یک علم مصرف‌کننده^۱ از دانش‌های مختلفی بهره می‌گیرد. روانشناسی نزدیک‌ترین این دانش‌هاست اما دانش‌های مدیریت نیز مورد حاجت دانشمند اخلاق است. شناخت فرهنگ و جامعه‌شناسی، علم تفسیر و دین‌پژوهی، انسان‌شناسی با روی‌آوردهای مختلف فلسفی و غیر آن، دانش‌هایی هستند که عالم اخلاق را در بهره‌مندی از آنها گریزی نیست.

در فصل‌های دیگر با تحلیل ساختار مسائل اخلاقی، چندتباری بودن آنها را نشان خواهیم داد مسائل چندتباری جز از طریق مطالعات میان رشته‌ای قابل تحلیل نیستند. بنابراین علم اخلاق از روی آورد میان رشته‌ای ناگزیر است. اما مطالعه میان رشته‌ای، آمیختن بی‌برنامه و بدون روش علوم مختلف نیست چرا که از آن جز التقاط حاصلی به

1. user science

بار نمی‌آید. روش‌های ساده و مکانیکی نیز کارایی ندارد. بنابراین متخصص اخلاق باید با ابزارها و روش‌های دینامیک، مطالعه میان‌رشته‌ای خود را به ثمر برساند. در فصل آخر کتاب روش‌شناسی مطالعات دینی در این خصوص به تفصیل سخن گفته‌ایم.^۱

ویژگی‌های علم اخلاق حرفه‌ای	
۱	هویت علم و دانش بودن
۲	نقش کاربردی
۳	صبغه حرفه‌ای
۴	بومی و فرهنگ وابسته بودن
۵	دانش انسانی
۶	زبان روشن انگیزشی
۷	روی آورد میان‌رشته‌ای

▲ جدول ۴: ویژگی‌های علم اخلاق حرفه‌ای

۵. منابع معرفتی اخلاق حرفه‌ای

یکی از ویژگی‌های دانش اخلاق حرفه‌ای گوناگونی در منابع آن است. علم اخلاق حرفه‌ای از منابع فراوانی روزی می‌خورد. دانشمندان اخلاق حرفه‌ای در بیان منابع این علم، اختلاف نظر دارند: نظریه درون‌گرایی^۲، سنت رایج در درون حرفه، آداب و رسوم و هنجارهای حرفه‌ای را منبع اخلاق حرفه‌ای می‌دانند؛ دیدگاه برون‌گرایی^۳ بر اصول و منابع بیرون از حرفه، مانند ره‌آورد ادیان، سنت‌های اخلاقی در جوامع، ره‌آورد فیلسوفان و سایر دانشمندان تأکید می‌کند. دیدگاه تلفیق‌گرایانه، تعامل دو منبع درونی و بیرونی^۴ را ضامن اثربخشی و کارایی پژوهش‌های دانش اخلاق حرفه‌ای می‌داند.

بر اساس دیدگاه سوم می‌توان فهرستی از منابع عمده مطالعات اخلاق حرفه‌ای را ارائه کرد:

یک، آموزه‌های اسلامی آن گونه که در قرآن و سنت آمده است. از این منبع می‌توان با

۱. تفصیل سخن در خصوص مطالعه میان رشته‌ای را نک: روش‌شناسی مطالعات دینی، فصل آخر.

2. internalism

3. externalism

4. interactiv mixed internalism and externalism

شیوه‌های اجتهاد از متن و نیز با بهره‌گرفتن از میراث گرانقدر تفسیر و حدیث‌شناسی استفاده کرد.

دو، میراث تمدن ایران باستان و سایر تمدن‌های اخلاق‌گرا، یافته‌های باستان‌شناسی نشان می‌دهد، ایران باستان تجربه‌های ارزشمندی در اخلاق حرفه‌ای دارد. جبران خدمت عادلانه، و اخلاق در روابط بین‌الملل نمونه‌هایی از این تجارب‌اند. تجربه‌های دیگر نیز از تمدن‌های شرقی می‌توان یافت.

سه، تمدن ایران اسلامی، در تمدن ایران اسلامی براساس آموزه‌های اسلامی و رهاوردهای حکیمان، اخلاق حرفه‌ای به ویژه در مدیریت شهری و رهبری دیوان‌ها و نیز اخلاق پیشه‌وران ادبیات علمی غنی یافته است.

چهار، میراث معرفتی اخلاق در تمدن اسلامی، علم اخلاق در تمدن اسلامی رشد فراوان یافت. جریان‌ها و مکاتب مختلف اخلاقی، ادبیات علمی غنی را به میان آورد. مکاتب اخلاقی در تمدن اسلامی را به صورت‌های گوناگون می‌توان تقسیم‌بندی کرد: اخلاق سلامت‌محور فردگرا، اخلاق سلامت‌محور جامعه‌گرا، اخلاق کمال‌محور فردگرا، اخلاق کمال‌محور جامعه‌گرا، اخلاق کمال‌محور وجودی‌نگر، اخلاق حقوق‌محور و اخلاق تلفیق‌گرا. عده‌ای جریان‌های اخلاقی را بر اساس روش به اخلاق فلسفی، اخلاق سلوکی - عرفانی، اخلاق نقلی و... تقسیم کرده‌اند.

پنج، تجارب سازمان‌های کسب‌وکار و سازمان‌های مردم‌نهاد در محیط جهانی کسب‌وکار. بیش از یک قرن سازمان‌های مردم‌نهاد به همراه سازمان‌های کسب‌وکار در ترویج اخلاق حرفه‌ای تجربه دارند و این تجربه‌ها ره‌آورد مهم در توسعه دانش اخلاق حرفه‌ای است.

شش، گستره معرفتی اخلاق حرفه‌ای با شاخه‌های گوناگون. امروزه شاخه‌های گوناگونی از اخلاق حرفه‌ای چون مدیریت سرمایه، کشاورزی، پزشکی و صنعت و کسب‌وکار با شتاب رشد می‌کنند.

بخش سوم

اخلاق سازمان

فصل ہفتم

ابعاد اخلاقی سازمان

بیان مسئلہ

در فصل پنجم، به هنگام سخن از دو رهیافت فردگرایانه و سازمانی به اخلاق حرفه‌ای به سلطه سازمان و تأثیر آن بر حرفه و اخلاق حرفه‌ای اشاره کوتاهی کردیم. در این فصل با تحلیل ابعاد سلطه سازمانی و تأثیر آن بر نقش افراد در حرفه به تعریف سازمان و ابعاد اخلاق سازمانی می‌پردازیم. سلطه سازمان به منزله تهدیدی بر خلاقیت و استقلال فردی، لحاظ می‌شود و اخلاق سازمانی را می‌توان برنامه‌ای برای تبدیل این تهدید به فرصت انگاشت. سازمان اخلاقی چه ویژگی‌هایی دارد؟ مسئولیت‌های اخلاقی در سازمان چه ابعادی دارد؟ مفاهیمی چون کد اخلاقی، منشور اخلاقی، عهدنامه اخلاقی و سند اخلاقی چه تمایزی دارند؟ در این فصل به جستجوی پاسخ این پرسش‌ها می‌پردازیم.

۱. سلطه سازمانی، تهدید یا فرصت؟

بحث را با طرح یک پرسش آغاز می‌کنیم: چند شغل می‌توانید نام ببرید که فارغ و رها از سازمان برپا هستند؟ دیدگاه خود را بنویسید:

[illegible]

.....
.....
.....
.....
.....

اجازه بفرمایید پاسخ‌های شما را مرور کنیم: آرایشگری، مغازه‌داری، رانندگی، معماری و... در یکی از کارگاه‌های آموزشی که چنین درخواستی کردم، دیدم که اولاً، دوستان به حق در این فهرست مناقشه دارند. ثانیاً، صرف‌نظر از این مناقشه، فهرست بلندبالایی هم به دست نمی‌آید. پرسش را عوض کردم: چه شغل‌هایی در سازمان تحقق می‌یابند؟ آفرین بر جواب هوشیارانه شما: بقیه مشاغل، تقریباً همه مشاغل.

جوامع متمدن از دیرزمان سازمان داشته‌اند. به ویژه سازمان‌های نظامی و حکومتی در تمدن‌های باستان نیز بوده‌اند. اما پس از انقلاب صنعتی و در دوره مدرن با پدیده‌ای به نام سلطه سازمانی روبه‌رو می‌شویم. سازمان‌ها با تنوع، پیچیدگی و رواج خیره‌کننده، بر مشاغل و حرفه‌ها سلطه یافته‌اند. تولید کالا و ارائه خدمات به وسیله سازمان‌ها و برای سازمان‌ها انجام می‌شود و زنجیره‌ای از سازمان‌های هم‌سرنوشت، مانند تأمین‌کننده منابع، تولیدکننده، و مصرف‌کننده بر مناسبات اجتماعی چیره شده است. نقش سازمان‌ها در تحولات اجتماعی مورد توجه پژوهشگران جامعه‌شناس قرار گرفته است.^۱

پژوهش در سازمان در علوم مختلف چون مدیریت، سیاست، فرهنگ و اخلاق رواج دارد. یکی از مسائل مهم در مطالعه سازمان‌ها این است: سازمان‌ها تهدیدند یا فرصت؟ پرسش از کارکرد نهایی سازمان‌ها به ویژه سازمان‌های بسیار بزرگ و دارای نقش جهانی، نظر مصلحان اجتماعی، رهبران، جامعه‌شناسان و عالمان اخلاق را به خود جلب کرده است. «امروزه نفوذ سازمان‌ها را منشأ بسیاری از بیماری‌های اجتماعی و زیان‌های تهدیدکننده جوامع دانسته‌اند.»^۲ سازمان‌هایی که به صورت مستقیم به تولید اسلحه در گشتار جمعی، قاچاق انسان، ترویج مواد مخدر، ترویج

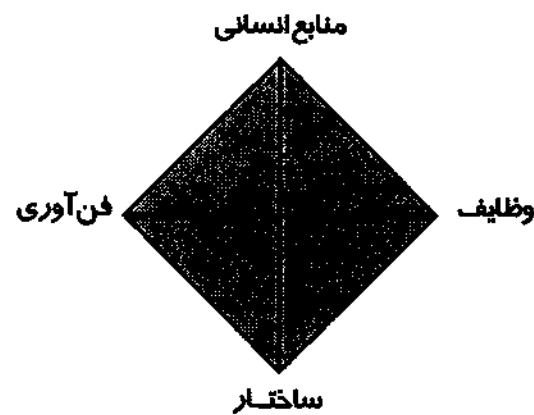
۱. صیوری، منوچهر، جامعه‌شناسی سازمان‌ها، تهران، نشر شب‌تاب، ۱۳۷۹.

۲. سازمان‌ها و سازمان‌دهی، ۱۳۸۹.

فساد و تخریب جهانی محیط زیست، پولشویی و امثال آنها می‌پردازند و یا به عنوان سازمان‌های تأمین‌کننده منابع برای سازمان‌های تهدیدکننده امنیت و صلح جهانی فعالیت می‌کنند. امروزه نقش تخریب‌گری سازمان‌های رسانه‌ای که در خدمت صهیونیسم قرار دارند و به نوعی به تحقیر بشریت می‌پردازند کمتر از کارکرد سازمان‌های مخرب محیط زیست نیست. به هر روی تهدید یا فرصت بودن سازمان‌ها مسئله بسیار مهمی است. دعوت سازمان‌ها به مسئولیت‌پذیری اجتماعی (CSR)^۱ گام نخست در پیشگیری از تبدیل نقش خدماتی سازمان‌ها به نقش تهدیدی آنها بوده است. امروزه این مفهوم توسعه یافته است و به مسئولیت‌پذیری اخلاقی شرکت در قبال همه حقوق‌عناصر درونی و بیرونی محیط سازمان (CER)^۲ ارتقا یافته است تا تهدید سازمانی به فرصت سازمانی تبدیل گردد. قبل از توضیح این مطلب، شناخت هر چند اجمالی از سازمان لازم است.

۲. سازمان چیست؟

آنچه اینک شما را دور هم جمع کرده است، سازمان است. ماجرایی ما و سازمان و پرسش از چیستی سازمان‌ها مانند این است که ماهی در دریا بپرسد دریا چیست؟ و

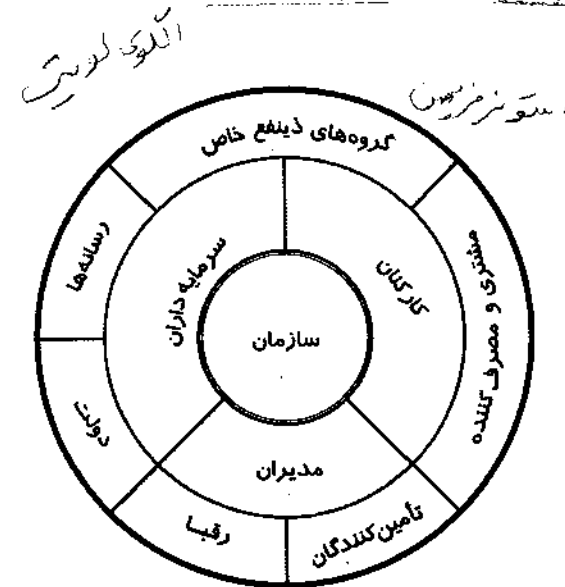


▲ نمودار ۷. الگوی لویت در تفسیر سازمان

1. corporations social responsibility
2. corporations ethical responsibility

یا شناگری در استخراج از چیستی آن سوال کند. از سازمان چه تصویری داریم؟ آیا سازمان همان جمع عده‌ای از افراد است؟ چه چیزی سازمان را سازمان کرده است؟ آیا سازمان همان گروه اجتماعی است یا گروه اجتماعی خاصی است؟ این خصوصیت چیست؟ ظاهرترین عنصر در سازمان، منابع انسانی و افرادند. علاوه بر افراد، عناصر دیگر سازمان کدامند؟ الگوهای مختلفی در ترسیم عناصر سازمان ارائه شده است. ساده‌ترین آنها **الگوی لویت** است که سازمان را از چهار عنصر منابع انسانی، ساختار، وظایف و فناوری می‌داند که به صورت منظم هویت سازمان را تشکیل می‌دهند.

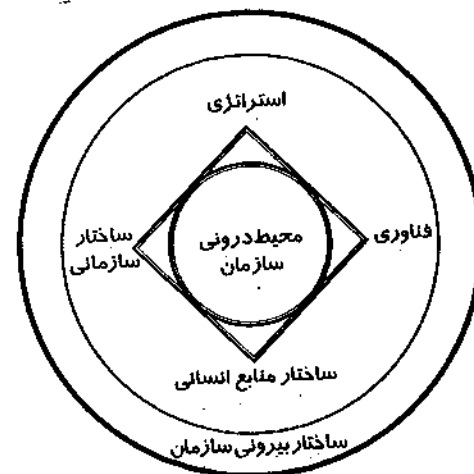
مدل استونر فریمن^۲ هم سازمان را بر حسب دو گونه محیط درونی و بیرونی و مستقیم و غیرمستقیم به صورت دایره‌های فراگیر تفسیر می‌کند.



▲ نمودار ۸. الگوی فریمن در تفسیر سازمان

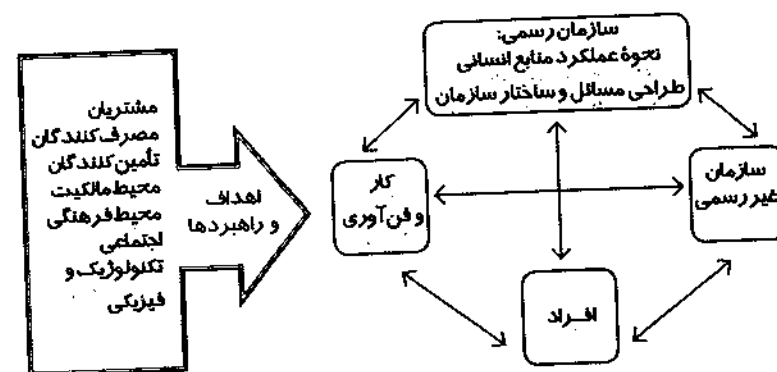
1. Jean-David Levitte (ژان-دیوید لویت)
2. Stoner Freeman

عده‌ای نیز ترکیبی از این دو مدل را برگرفته‌اند.^۱ **الگوی تاشمان**



▲ نمودار ۹. الگوی ترکیبی لویت و فریمن در تقسیم سازمان

امروزه بر حسب تنوع و پیچیدگی سازمان، الگوهای فراوانی ارائه شده است از جمله می‌توان به الگوی توافقی سازمان‌ها (نادلر و تاشمان)^۲ اشاره کرد.



▲ نمودار ۱۰. الگوی نادلر و تاشمان در تفسیر سازمان

۱. میرسپاسی، ناصر، مدیریت منابع انسانی و روابط کار (نگرش سیستمی اقتضایی)، تهران، انتشارات شروین، ۱۳۷۴.
2. Nadler, David, Michael L. Tushman, 1996, Competing by Design: the Power of Organizational Architecture, New York, Oxford University Press.

برحسب الگویی که انتخاب می‌کنید، می‌توان عناصر مؤثر در سازمان را مشخص کرد. اما اینکه سازمان چه هویتی دارد، همچنان سؤال مهمی است. دانشمندان برحسب رویکردی که به سازمان دارند، تصاویرها و تعریف‌های گوناگونی از سازمان ارائه می‌کنند. این تعریف‌ها را به سه تصور عمده ارجاع داده‌اند. یا سازمان را به منزله نظام عقلایی (و منطقی) می‌بینیم و یا آن را به منزله یک ارگانیسم طبیعی می‌انگاریم و یا آن را سیستم باز تلقی می‌کنیم. برحسب این سه تلقی می‌توان سه تعریف از سازمان ارائه کرد.

یک، سازمان به منزله یک نظام عقلایی^۱ چنین تعریف می‌شود: مجموعه و جماعتی که به دنبال اهداف تا حدودی خاص‌اند^۲ و ساختارهای اجتماعی با رسمیت بیش‌وکم بالایی^۳ را نشان می‌دهند.

دو، سازمان به منزله یک نظام طبیعی^۴ عبارت است از مجموعه‌ها و جماعت‌هایی که اعضایش در پی علایق چندگانه اما بیش‌وکم مشترک‌اند و بر ارزش بقا و جاودانگی سازمان به منزله یک منبع و سرمایه تأکید دارند.

سه، تعریف سازمان براساس تلقی آن به منزله یک نظام باز^۵ چنین است: انبوهی از فعالیت‌ها و جریان‌های همبسته (دارای وابستگی متقابل) که در ارتباط با ائتلاف‌های متغیری از مشارکت قرار می‌گیرند و در گستره وسیع‌تری از منابع و محیط‌های نهادی^۶ جای دارند. این سه تعریف در جدول ۵ ترسیم شده است.

تلقی از سازمان	تعریف
نظام عقلایی	مجموعه و جماعتی که به دنبال اهداف تا حدودی خاص‌اند و ساختارهای اجتماعی با رسمیت بیش‌وکم بالایی را نشان می‌دهند.
نظام طبیعی	مجموعه‌ها و جماعت‌هایی که اعضایش در پی علایق چندگانه اما بیش‌وکم مشترک‌اند و بر ارزش بقا و جاودانگی سازمان به منزله یک منبع و سرمایه هم تأکید دارند.
نظام باز	انبوهی از فعالیت‌ها و جریان‌های همبسته (دارای وابستگی متقابل) که در ارتباط با ائتلاف‌های متغیری از مشارکت قرار می‌گیرند و در گستره وسیع‌تری از منابع و محیط‌های نهادی جای دارند.

▲ جدول ۵. تعریف سازمان

1. rational system
2. relative specific goals
3. highly formalized social structure
4. natural system
5. open system
6. institutional environment

۳. گونه‌های سازمانی

همه این تعریف‌ها بر نظام (سیستم) به منزله یک مؤلفه بنیادی تأکید می‌کنند. هر سازمانی در واقع یک سیستم است اما هر سیستمی به واسطه مجموعه‌ای از اجزا تعیین می‌یابد که روابطش آنها را به یکدیگر وابسته می‌سازد. نحوه ارتباط اجزا تنوع دارد و این تنوع سطوح و لایه‌های مختلف سیستم‌ها را متمایز می‌کند. بولدینگ^۱ سیستم‌ها را از طریق سطوح پیچیدگی روابط اجزای آن طبقه‌بندی می‌کند.

گونه‌ها	سطوح	تعریف و مثال‌ها
سیستم‌های فیزیکی	چهارچوبه	دارای ساختار ثابت: اتم‌های ... استخوان‌بندی یک حیوان
	ساعت‌گونه	پویایی ساده با حرکات از قبل تعیین شده
	سایبرنتیک	با اهداف معین اما دارای توانایی خودتنظیمی: ترموستات
سیستم‌های زیست‌شناختی	باز	با توانایی خودنگهدار بر اساس میزان میان‌واره: سلول زنده
	رشدیابنده با نقشه پیش‌ساخته	از طریق تولید لانه و تخم (نه تقسیم) دوباره ایجاد می‌شوند: تخم مرغ
	درون‌بندار	با قابلیت هوشیاری و آگاهی کامل نسبت به محیط: حیوانات
سیستم‌های اجتماعی	انترپرازش	خودآگاهی و توانایی زبان: کارکرد انسان
	اجتماعی	نظام‌های چندرأس ترکیبی از قسم اخیر: کارکرد اجتماعی
	فوق طبیعی	؟

▲ جدول ۶. گونه‌های سازمانی

سلول سازمانی

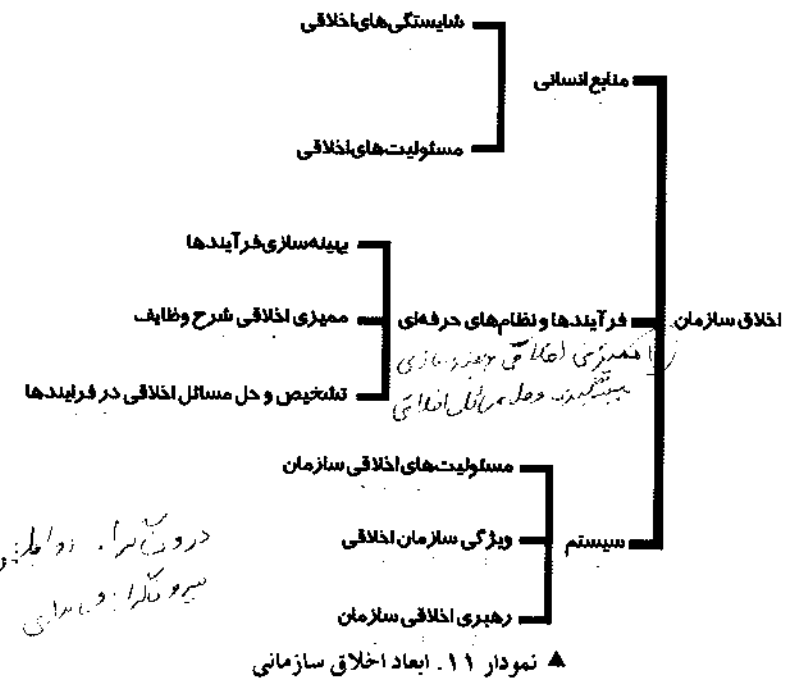
سلطه سازمانی بیش از سایر امور، اخلاق حرفه‌ای را دستخوش تغییر می‌کند. سازمانی اخلاق‌پذیر می‌شود، سازمانی دیگر اخلاق‌گریزی می‌کند و سازمانی نیز به اخلاق‌ستیزی می‌پردازد. در سازمان به منزله سیستم عقلایی، گمان می‌رود با قواعد اخلاقی مدون (کدهای اخلاقی) می‌توان اخلاق‌پذیری را ایجاد کرد اما در دو تلقی دیگر قصه اخلاق پیچیدگی فراوان می‌یابد و سرنوشت اخلاق در تعامل محیط و سازمان رقم می‌خورد.

1. Boulding Kenneth E. 1956, "General System Theory: The Selection of Science", Management Science, 2:196-208

گزارشی از این اثر را از کتاب اسکات (سازمان و سازماندهی) آورده‌ام (ص ۱۶۴)

۴. ابعاد اخلاق سازمانی

نگاه فروکاهش گرایانه، اخلاق حرفه‌ای را به اخلاقی بودن منابع انسانی تحویل می‌دهد. این تحویلی‌نگری چشم را به ابعاد گوناگون اخلاق می‌بندد و اخلاقی بودن فرآیندها، مقررات، شرح وظایف، مناسبات سازمانی و مسئولیت‌های سازمان را پنهان می‌سازد. پیشگیری از تحویلی‌نگری در گرو توجه به نقشه‌ای فراگیر از ابعاد اخلاق سازمانی است.



۴-۱. اخلاق منابع انسانی. سازمان در خصوص اخلاق منابع انسانی دو مسئله پیش روی دارد: مسئله نخست احراز شایستگی‌های اخلاقی منابع انسانی است. اشتغال در هر حرفه و انتصاب به هر جایگاهی در سازمان نیازمند شایستگی‌های اخلاقی مناسب با آن حرفه یا جایگاه است. مدیر توسعه و تحقیق در سازمان باید از آستانه رازداری و وفاداری سازمانی بالا برخوردار باشد و پژوهشگران در بیوتکنولوژی باید دارای صبوری بسیار بالا و سماجت باشند. اشتغال فرد درون‌گرا در روابط عمومی و به کارگیری فرد برون‌گرا در

حسابداری هم سلامت روانی افراد را تهدید می‌کند و هم منافع سازمان را به باد می‌دهد. شایستگی‌های منشی افراد در هر حرفه‌ای را باید تعریف و به نحو سنجش‌پذیری بیان کرد. تحلیل مفهومی هر یک از شایستگی‌ها (مانند امانتداری، رازداری و درستکاری) و ارائه ملاک‌ها، زیرملاک‌ها و نشانگرها سبب سنجش‌پذیری آنها می‌شود.

مسئله دوم در اخلاق منابع انسانی بیان مسئولیت‌های اخلاقی افراد در حرفه است. فرد علاوه بر داشتن شایستگی‌های اخلاقی باید با وظایف اخلاقی خود در محیط کار آشنا باشد. تدوین نظام‌مند بایسته‌های اخلاقی در عهدنامه‌های اخلاقی صورت می‌گیرد. عهدنامه‌های اخلاقی پزشکان، حسابداران، وکلا، مدیران، منابع انسانی و سایر اصناف نمونه‌هایی از تدوین مسئولیت‌های اخلاقی منابع انسانی در حرفه است. عهدنامه اخلاقی را یا سازمان‌های مردم‌نهاد حرفه‌ای مانند انجمن مهندسان برق، کانون وکلا، انجمن مدیریت منابع انسانی می‌نویسند و یا سازمان‌های کسب‌وکار برای منابع انسانی خود و متناسب با طبقه‌بندی مشاغل، عهدنامه‌های اخلاقی را تدوین می‌کنند. دو نمونه از عهدنامه را می‌آوریم (جدول‌های ۷ و ۸). تدوین استاندارد آموزش اثربخش عهدنامه اخلاقی دو شرط تحقق مسئولیت‌های اخلاقی منابع انسانی است.

۴-۲. فرایند و نظام‌های حرفه‌ای. بحث اخلاق حرفه‌ای در فرایندها و نظام‌های حرفه‌ای شامل دو مسأله عمده می‌شود: یک، ممیزی اخلاقی و بهینه‌سازی. امروزه شئون حرفه‌ای در هر سازمانی به نحو نظام‌مند و در فرایندهای عملیاتی تحقیق می‌یابد. برنامه‌ها و پروژه‌ها شامل فرایندهای گوناگون است. در دانشگاه به منزله یک سازمان آموزشی و پژوهشی فرایندهای مختلف جذب هیئت علمی، ارتقای هیئت علمی، فرایند جذب دانشجو، فرایند یادگیری/یاددهی، فرایند ارزشیابی و... وجود دارد. اگرچه فرایندهای عملیاتی توسط عده‌ای طراحی و تصویب می‌شوند، ولی بر سلیقه و شیوه همه افراد سازمان حاکم می‌شود و به همین سبب توجه به آثار اخلاقی آنها اهمیت دارد. فرایندها می‌توانند زمینه مناسب برای رشد اخلاقی باشند و یا اخلاق‌ورزی افراد را دشوار سازند. به همین سبب ممیزی اخلاقی فرایندها ضروری است. مثلاً فرایند نظارت، ممکن است مچ‌گیرانه و رواج‌دهنده اخلاق گریزی باشد و ممکن است بر راهنمایی پیشگیرانه استوار گردد. آیا نمی‌توان فرض کرد که بین فرایند ارتقای هیئت علمی و آیین‌نامه ارتقاء، با پدیده شوم کتاب‌سازی و پدیده شوم‌تر سرقت علمی نسبت معناداری وجود دارد؟

اهتمام به ممیزی اخلاقی فرایندها و بهینه‌سازی مستمر فرایندها (بازمهندسی) یکی از شاخص‌های رشد اخلاقی سازمان است.

عهدنامه اخلاقی انجمن مدیریت منابع انسانی (SHRM)^۱

به عنوان یک عضو انجمن مدیریت منابع انسانی خود را متعهد می‌دانم به:

۱	حفظ بالاترین استاندارد حرفه‌ای و سلوک فردی
۲	تلاش در جهت رشد فردی در زمینه مدیریت منابع انسانی
۳	حمایت از هدف‌های انجمن به منظور توسعه حرفه مدیریت منابع انسانی
۴	تشویق کارفرمای خود به داشتن برخوردی مطلوب و مناسب با تمام کارکنان خود به عنوان مهم‌ترین عامل مورد نظر
۵	تلاش در جهت سودآوری کارفرمای خود هم از نظر پولی و هم به وسیله حمایت و تشویق فعالیت‌های اثربخش اشتغال
۶	اعتمادآفرینی نسبت به رفتار و مقاصد کارفرمای خود در میان کارکنان و جامعه
۷	وفاداری به کارفرمای خود و تعقیب هدف‌های او به روشی سازگار با علائق عمومی
۸	حمایت از تمامی قوانین و مقررات مربوط به فعالیت‌های کارفرمای خود
۹	خودداری از استفاده موقعیت کاری خود به طور معمول یا داوطلبانه به منظور حفظ منافع شخصی
۱۰	حفظ اطلاعات محرمانه
۱۱	ارتقای درک جامعه از نقش مدیریت منابع انسانی

▲ جدول ۷. عهدنامه اخلاقی انجمن مدیریت منابع انسانی (SHRM)

۱. نسرين جزئی، مدیریت منابع انسانی، ویراست دوم، تهران، نشر نی، ۱۳۷۸، ص ۵۷.

آیین‌نامه اخلاقی انجستوی مهندسان برق و الکترونیک (IEEE)^۱ ۱۹۹۰

مقدمه: ما اعضای IEEE با دانستن اهمیت تکنولوژی خود در تأثیرگذاری بر کیفیت زندگی در سرتاسر جهان و با قبول تعهد شخصی نسبت به حرفه خود، اعضای آن و جوامعی که به آنها خدمت می‌کنیم، بدین وسیله خود را به عالی‌ترین رفتار اخلاقی و حرفه‌ای ملزم می‌دانیم و می‌پذیریم که:

۱	در اتخاذ تصمیم‌های مهندسی مطابق با ایمنی، سلامت و رفاه عموم، مسئولیت قبول کنیم و عواملی را که ممکن است جامعه یا محیط را به خطر بیفکند فوراً مرتفع کنیم.
۲	هر جا که ممکن باشد از تعارض واقعی یا فرضی منابع اجتناب کنیم و در صورت وجود چنین تعارضی مانع تأثیر آن بر طرف‌های ذیربط شویم.
۳	در بیان ادعاها یا برآوردها، بر اساس داده‌های موجود، صادق و واقع‌بین باشیم.
۴	ارتشا را در تمام شکل‌هایش نفی کنیم.
۵	دانش فنی، کاربرد ضروری آن و پیامدهای بالقوه‌اش را بهبود بخشیم.
۶	صلاحیت فنی خود را پاس داریم و ارتقاء دهیم و صرفاً در صورت احراز تعلیمات با تجارب، یا پس از رفع محدودیت‌های مقتضی، وظایف تکنولوژیکی را بر عهده بگیریم.
۷	جواب، پذیرا و ارائه‌کننده نقد صادقانه از کار فنی باشیم، خطاها را بپذیریم و اصلاح کنیم و برای نقش دیگران اعتبار شایسته قائل شویم.
۸	با همه، صرف‌نظر از عواملی چون نژاد، مذهب، جنسیت، معلولیت، سن و سال، یا ملیت با عدالت رفتار کنیم.
۹	از لطمه زدن به دیگران، اموال، شهرت و آبرو یا اشتغال آنها با اقدام‌های کاذب یا بدخواهانه خودداری کنیم.
۱۰	به هم‌تایان و همکاران در رشد حرفه‌ای آنها یاری برسانیم و از آنها در پیروی از این آیین‌نامه اخلاقی حمایت کنیم.

▲ جدول ۸. آیین‌نامه اخلاقی انجستوی مهندسان برق و الکترونیک (IEEE)، ۱۹۹۰.

دو، پیشگیری و حل مسائل اخلاقی. فرایندهای عملیاتی غالباً بر کار گروهی استوار هستند در کار گروهی در یک فرایند، امکان بروز مشکلات اخلاقی وجود دارد؛ همان گونه که امکان پدید آمدن مشکلات مالی، فنی و حقوقی وجود دارد. مدیران با کسب مهارت تشخیص و حل اثربخش مسائل اخلاقی و با استفاده از مشاوره کارشناسان

۱. چارلز هریس و همکاران، اخلاق در مهندسی، ص ۱۲.

اخلاق حرفه‌ای می‌توانند با آنها مواجهه روشن‌تر داشته باشند. فعالیت حرفه‌ای منابع انسانی در چارچوب شرح وظایف انجام می‌شود. ممیزی اخلاقی شرح وظایف، نقش مهمی در پیشگیری معضلات اخلاقی دارد.

۳-۴. سازمان. اگرچه منابع انسانی، فرایندها و شرح وظایف، بخشی از سازمان را تشکیل می‌دهد، اما به جهت اهمیت مباحث اخلاقی، آنها را جداگانه بیان کردیم. خود سازمان به منزله یک سیستم از حیث اهداف، مأموریت، چشم‌انداز، راهبردها، برنامه‌ها و ساختار نیز با اخلاق حرفه‌ای در دادوستد است. این دادوستد حداقل سه بحث را به میان می‌آورد:

بحث نخست، مسئولیت‌های اخلاقی سازمان در قبال حقوق عناصر محیط درونی و بیرونی است. سازمان اخلاقی، وظایف خود را در برابر حقوق صابان حق تدوین می‌کند: برای هر عنصری از محیط سازمان، خط مشی اخلاقی نوشته می‌شود. مانند خط مشی اخلاق سازمان در قبال حقوق مصرف‌کننده و مشتری، خط مشی اخلاقی سازمان در قبال کارکنان و مدیران، خط مشی اخلاقی سازمان در قبال رقبا، تأمین‌کنندگان، منافع ملی، محیط زیست و... این خط مشی‌ها منشور چندوجهی سازمان را به وجود می‌آورند در بحث از سند جامع اخلاقی به آن اشاره می‌کنیم.

بحث دوم، ویژگی‌ها و خصلت‌های سازمان اخلاقی است. همان‌گونه که فرد اخلاقی اوصاف و شایستگی‌هایی دارد، سازمان اخلاقی نیز اوصاف قابل سنجش و اندازه‌گیری دارد. مهمترین خصلت‌های سازمان اخلاقی عبارتند از: پیش‌بینی‌پذیری اخلاقی، مسئولیت‌پذیری، آراستگی محیط فیزیکی، نظم، قانون‌پذیری، پاسخ‌گویی، چابکی، حاکمیت عدالت توزیعی، رویه‌ای و هنجاری.

بحث سوم، رهبری اخلاقی سازمان است. تحقق مسئولیت اخلاقی سازمان بر عهده رهبران و مدیران راهبردی سازمان است. رهبری اخلاقی سازمان، رشد اخلاقی سازمان را هدایت می‌کند و آن شامل آموزش و ترویج اخلاق حرفه‌ای، نظارت بر تحقق سند جامع اخلاقی و ارزیابی عملکرد اخلاقی سازمان (حسابرسی اخلاقی سالیانه) است.

۵. بیانیه‌های اخلاقی

هر سازمانی مسئولیت اخلاقی خود را به صورت بیانیه رسمی منتشر می‌کند.

بیانیه‌های اخلاقی صورت‌های بسیار گوناگون دارند. فراگیرترین بیانیه اخلاقی را سند جامع اخلاقی می‌نامیم. این سند شامل مسئولیت‌های اخلاقی سازمان در قبال عناصر محیط درونی و بیرونی و نیز مسئولیت‌های اخلاقی منابع انسانی است. فراگیری سند جامع، پیوند و تعامل اخلاقی را در سازمان زرف‌تر می‌سازد و زیست اخلاقی را رونق می‌دهد. سند جامع اخلاقی بالاترین مرجع برای ممیزی اخلاقی، تصمیم‌گیری و ارزیابی عملکرد اخلاقی است. سازمان‌ها با تدوین سند جامع اخلاقی، وضعیت اخلاقی مطلوب و قابل دستیابی در برنامه مثلاً ده سال را ترسیم می‌کنند. توجه نکردن به قید «قابل دستیابی در برنامه مشخص» سبب آرمان‌گرایی و شعارزدگی در اخلاق می‌شود. قابلیت دستیابی سند جامع اخلاقی در نسبت با وضعیت اخلاقی موجود سنجیده می‌شود. به همین سبب سنجش اخلاقی از مقدمه‌های مورد نیاز تدوین سند جامع اخلاقی است.

سند جامع اخلاقی دو رکن عمده دارد: مسئولیت‌های اخلاقی سازمان و وظایف اخلاقی منابع انسانی. این دو رکن در برخی از اصول اخلاقی مانند رازداری، درستکاری، احترام، امانتداری و... یکسانند. این اصول به منزله ارزش‌های راهبردی در آغاز سند جامع اخلاقی قرار می‌گیرد. نقش این اصول همانند نقش کلیدواژه و یا چکیده در یک مقاله است. برخی از سازمان‌ها به دلیل بی‌خبری از استاندارد تدوین سند جامع اخلاقی اصول اخلاقی را نوشته و نام آن را منشور اخلاقی نهاده‌اند.

سند جامع اخلاقی دارای یک پیش‌گفتار کوتاه به امضای رئیس سازمان با زبان صمیمی، ساده، روشن و برانگیزاننده است. پس از پیش‌گفتار، اصول اخلاقی بیان می‌شود و سپس مسئولیت‌های اخلاقی سازمان به میان می‌آید. مسئولیت اخلاقی سازمان در قبال هر یک از عناصر محیط درونی و بیرونی، خط مشی‌های اخلاقی سازمان را رقم می‌زند. و مجموع خط مشی‌های اخلاقی منشور چندوجهی را سازمان می‌دهد. پس از منشور اخلاقی سازمان، وظایف اخلاقی منابع انسانی بر حسب گروه‌های صنفی بیان می‌شود (عهدنامه‌های اخلاقی). همان‌گونه که قبلاً بیان شد، انجمن‌های حرفه‌ای هم عهدنامه‌های اخلاقی در حرفه خود را تدوین می‌کنند.

برای آنکه تصور عینی از منشور اخلاق داشته باشیم، ابتدا مراننامه اخلاقی شرکت جانسن اند جانسن را مرور می‌کنیم. دلیل انتخاب این مراننامه سادگی و قدمت آن است.

1. Ethical Document

جانسن اند جانسن: سادگی و قدمت آن است.

مramنامه این شرکت از نخستین منشورهای اخلاقی است و به همین دلیل از سادگی برخوردار است.

رابرت جانسن در سال ۱۹۳۵ اندیشه‌های اخلاقی فراتر از افق محدود سود سهام و منابع جانسن اندجانسن را، به صورت جهان‌بینی شرکت در آورد. در این جهان‌بینی، خدمت به مشتریان در مرتبه اول و خدمت به کارکنان و مدیریت در مرتبه دوم و خدمت به سهامداران در مرتبه آخر قرار می‌گیرد. بعدها، در سال ۱۹۴۳، وی خدمت به مردم محل را به شمار خدمات شرکت افزود (حتی مردم محل نیز بر سهامداران مقدم بودند). وی مramنامه شرکت جانسن اندجانسن را تدوین و طبق سنت، آن را روی پوست آهو و با همان شیوه نگارش اعلامیه استقلال امریکا نوشت. او می‌نویسد: وقتی این اصول پیاده شوند، سهامداران هم به حق عادلانه خود خواهند رسید.

اگرچه از سال ۱۹۴۳ به بعد شرکت در مramنامه خود اندک تغییری داده است اما اصول آن یعنی سلسله‌مراتب مسئولیت‌ها از صدر (مشتریان) تا ذیل (سهامداران) - و تأکید بر حق عادلانه سهامداران (و نه بازگشت حداکثر سود) در سرتاسر دوران حیات مramنامه، تغییر نکرده است.^۱

سازمان، سند جامع اخلاقی را باید با مشارکت منابع انسانی و زیر نظر کارشناس اخلاق سازمانی تدوین کند تا از طرفی به وسیله مشارکت، سازگاری سند اخلاقی با محیط حرفه‌ای حاصل شود و از طرف دیگر استاندارد علمی آن حفظ شود. مشارکت در تدوین سند جامع اخلاقی سبب وفاداری افراد به آن می‌شود. روش‌شناسی تدوین سند جامع اخلاقی را در کتاب اخلاق سازمانی به تفصیل آورده‌ام. در فصل‌های آینده درباره مسئولیت‌های اخلاقی سازمان در قبال حقوق محیط درونی و بیرونی و نیز عهدنامه اخلاقی منابع انسانی بحث می‌کنیم.

۶. شرایط کارآمدی سند جامع اخلاقی

کارایی سند جامع اخلاقی سازمان، مرهون وجود ویژگی‌های خاصی در آن است:

۱. ساختن برای ماندن، صص ۹۱-۸۹

مramنامه شرکت جانسن اندجانسن

- ما معتقدیم که در وهله اول در برابر پزشکان، پرستاران، بیمارستان‌ها، مادران و همه کسانی که فرآورده‌های ما را مصرف می‌کنند، مسئول هستیم.
- فرآورده‌های ما همواره باید مرغوب‌ترین کیفیت را داشته باشد
 - ما باید همواره بکوشیم که قیمت این فرآورده‌ها را پایین بیاوریم.
 - سفارشات باید به فوریت و با دقت آماده شوند.
 - کارگران ما باید از سود عادلانه بهره‌مند شوند.
- در وهله دوم، خود را در برابر کسانی که با ما کار می‌کنند، مسئول می‌دانیم.
- مردان و زنانی که در کارخانه‌ها و دفاتر با ما همکاری می‌کنند باید از نظر شغلی احساس امنیت کنند.
 - دستمزدها باید عادلانه و کافی باشد.
 - مدیران آنها باید متصف باشند، ساعات کار آنها معقول، و محیط کار آنها تمیز و منظم باشد.
 - به شکایت و پیشنهادهای کارکنان باید به طور سازمان‌یافته رسیدگی شود.
 - سرپرستان و رؤسای دوایر باید ورزیده و بی‌غرض باشند.
 - برای هر کس که لیاقت داشته باشد باید فرصت پیشرفت فراهم باشد.
 - و با اشتخاص باید به صورت فردی عمل شود.
 - و شان و شایستگی آنها رعایت شود.
- در وهله سوم، خود را در برابر مدیرانمان مسئول می‌دانیم.
- مدیران ما باید افرادی شایسته، مجرب و توانا باشند.
 - آنها باید از شعور متعارف و درک کامل بهره‌مند باشند.
- در مرحله بعد خود را در برابر جوامعی که در آنها زندگی می‌کنیم، مسئول می‌دانیم.
- ما باید با حمایت از نیکوکاری و نوع‌دوستی، شهروندان خوب جامعه باشیم و سهم خود را از مالیات عادلانه بپردازیم.
 - باید به شکرانه در اختیار داشتن اموال و ابزار، از آنها به خوبی مواظبت کنیم.
 - باید در ارتقاء و بهبود جامعه مدنی، بهداشت، آموزش و دولت خوب، سهمیم و شریک باشیم.
 - و جامعه را از فعالیت‌های خود آگاه کنیم.
- پنجمین و آخرین مسئولیت ما، نسبت به سهامداران است.
- سود شرکت باید چشمگیر باشد.
 - ما باید اندوخته داشته‌باشیم و باید کار پژوهش دنبال شود.
 - برنامه‌های تکاپوجویانه تنظیم شود و تاوان خطاها پرداخت شود.
 - باید فکر زمان مبادا باشیم، مالیات‌ها را بپردازیم، دستگاه‌های جدید را تهیه کنیم، کارخانه‌های جدید بسازیم.
 - فرآورده‌های جدید تولید کنیم و برنامه‌های جدید برای فروش تدارک ببینیم.
 - باید افکار نو را به محک تجربه بیاوریم.
- وقتی این کارها انجام شود، سهامداران نیز از حق عادلانه خود برخوردار خواهند شد. ما متکی به خداوند بزرگ هستیم تا به یاری او این وظایف و تعهدات را به بهترین صورت انجام دهیم.

یک، سند جامع اخلاقی باید کامل باشد. کاستی در سند جامع اخلاقی علاوه بر همه ایرادها و رخنه‌ها، سبب مقاومت افراد در عملی کردن آن می‌گردد. کمال سند جامع اخلاقی در گرو جامعیت و فراگیری آن نسبت به حقوق همه افراد، نهادها و امور ذیربط است. غیبت یک عنصر می‌تواند کمال آن را خدشه‌دار کند. فراگیری سند جامع اخلاقی برحسب آرمان، اهداف، ساختار، طبقه‌بندی مشاغل و نظام‌نامه رفتاری سازمان تعیین می‌شود.

دو، سند جامع اخلاقی باید قابل تحقق و اجرا باشد. آرمان‌گرایی و تأکید افراط‌جویانه بر کمال و فراگیر بودن سند جامع اخلاقی، سبب می‌شود که به جای قواعد کاربردی، شعارهای زیبا و غیرقابل تحقق به میان آید. سند جامع اخلاقی که قابل وصول نباشد، جز جنس لوکس و تزینی بودن نقشی نخواهد داشت. اخذ مفاهیم ذهنی، نسبی و ایده‌های دست‌نیافتنی از عوامل کاهش قابلیت اجرایی سند جامع اخلاقی است.

مدیران ساده‌انگار دو خصیصه فراگیر بودن و قابلیت تحقق را ناسازگار می‌انگارند و به تعبیر کالینز به طناب پوسیده «یا» متوسل می‌شوند و برای حفظ قابلیت اجرایی، فراگیر بودن آن را نادیده می‌گیرند. آنها چنین استدلال می‌کنند:

- سند جامع اخلاقی یا باید فراگیر باشد و یا قابل اجرا

- سند جامع اخلاقی حتماً باید قابل اجرا باشد

بنابراین می‌توان به سند جامع اخلاقی ناقص بسنده کرد.^۱

این تلقی درست نیست بلکه در تدوین سند جامع اخلاقی باید جامعیت و کمال آن را همراه با قابل تحقق و اجرا بودن حفظ کنیم. این امر دشوار است اما مگر شایسته است که به دلیل دشواری مسئله، صورت مسئله را پاک کنیم؟

سه، سند جامع اخلاقی باید بر ملاک نهایی اخلاق به گونه‌ای مبتنی باشد که ارزش ذاتی و اصالت آن را حفظ کند. نظام‌های مختلف اخلاقی - چنانچه در فصل چهارم بحث شد - ملاک نهایی گوناگونی را ارائه می‌دهند. برخی از این ملاک‌ها به ویژه در نظام‌های سودگرا و نتیجه‌گرا زمینه را برای تلقی ابزارانگارانه از اخلاق فراهم می‌کنند اما در نظام اخلاق دینی ملاک نهایی اخلاق خداست و رضایت و عدم رضایت خداوند، شاخص فضیلت و رذیلت است و چنین شاخصی برای منشور، اصالت، تقدس و منزلت اصلی به ارمغان می‌آورد و سبب جهت‌گیری درونی در اخلاق‌ورزی می‌شود. در مباحث بخش دوم بیان شد

۱. صورت برهان استدلال ساده‌انگاران چنین است: $P \rightarrow Q, Q \rightarrow P$ و خطای آنها در ابهام تمارض بین فراگیری و قابلیت تحقق است، یعنی مقدمه $P \rightarrow Q$ نادرست است.

که سند جامع اخلاقی را می‌توان بر پایه حقوق عناصر محیط درونی و بیرونی سامان داد. چهار، مهم‌ترین خصیصه سند جامع اخلاقی کارآمد، عاری بودن از هرگونه ابهام است. راه یافتن هرگونه ابهامی، سند جمع اخلاقی را از عملی بودن دور می‌سازد زیرا دستورهای مبهم سبب حیرت و سرگشتگی افراد می‌شوند و لذا آنها را نمی‌توان به کار بست. زبان سند جامع اخلاقی از این جهت بیش و کم شبیه زبان قانون است.

حداقل سه گونه ابهام در سند جامع اخلاقی راه می‌یابد: ابهام نخست به واژگان و ادبیات سند جامع اخلاقی مربوط است. گزینش ساده‌ترین الفاظ، استفاده از واژه‌های مانوس و روشن، و به کار بستن تعابیر دقیق، ابهام در زبان را برطرف می‌کند. زبان سند جامع اخلاقی باید چنان صریح و دقیق باشد تا امکان هر گونه توجیه و تفسیر سلیقه‌ای و سوءاستفاده از سند جامع اخلاقی را برطرف کند.

ابهام دوم به روشن نبودن مفاهیم مربوط است. استفاده از مفاهیم عینی، واضح و متمایز و نیز ارائه تعریف دقیق مفاهیم کلیدی سند جامع اخلاقی و همچنین ارائه ملاک تمایز، می‌تواند ابهام‌های مفهومی را برطرف کند.

سومین ابهام در سند جامع اخلاقی فراتر از واژگان و مفاهیم به ساختار آن بر می‌گردد. ساختار پیچیده، آشفته و فاقد سامان مشخص، سبب ابهام می‌گردد. سادگی ساختار سند جامع اخلاقی از مهم‌ترین شرایط کارایی آن است. برآوردن این شرط آسان نیست زیرا سند جامع اخلاقی باید تمام مناسبات سازمان و هر آنچه را که در آن هست با محیط خارجی و داخلی (مستقیم و غیرمستقیم) تنظیم کند و چنین امری، پیچیدگی خاصی دارد و تسهیل آن در چهارچوب ساختار ساده، امر صعب و دشواری است اما نباید فراموش کرد که نافذ بودن سند جامع اخلاقی در گرو سادگی آن است و لذا صرفاً به دلیل دشواری تهیه ساختار ساده، نمی‌توان از آن صرف‌نظر کرد.

پنج، ویژگی دیگر سند جامع اخلاقی، ترتیب منطقی در بیان تعهدات و مسئولیت‌های سازمان است. اولویت در مسئولیت‌های اخلاقی که ناشی از اولویت در حقوق محیط است، باید در ترتیب مفاد سند جامع اخلاقی به منزله اصل مهم اخلاقی خود را نشان بدهد. در بحث از سند جامع اخلاقی جانسن به این نکته توجه دادیم.

شش، سازندگی درونی سند جامع اخلاقی از دیگر ویژگی‌های آن است. سند اخلاقی بر خلاف اصول اخلاقی و آیین‌نامه‌ها به صورت شبکه‌ای از عناصر تدوین

می‌شود که مناسبات هر یک از عناصر به صورت منسجم، تنظیم شده است. بنابراین سند جامع اخلاقی به صورت یک نظام ارائه می‌گردد. مهم‌ترین خصلت هر نظامی تلائم و انسجام درونی آن است. مراد از تلائم، وجود مجموعه عناصری از ارتباط و سازگاری است. مجموعه آشفته از بایدها و نبایدها سبب حیرت و سرگشتگی افراد می‌شود. وجود تعارض بین ارزش‌های اخلاقی نیز امکان پای‌بندی به آنها را از بین می‌برد.

خودستیزی در سند جامع اخلاقی نه تنها خاصیت قابل اجرا بودن را منتفی می‌سازد، بلکه با عقلانیت آن نیز ناسازگار است. وقتی کسی از شما خواسته‌های متعارض، مطالبه می‌کند یا او را غیرعقل می‌دانید و یا به عداوت و دشمنی او حکم می‌کنید.

منشور اخلاق به دو صورت، تعارض‌آمیز می‌گردد: تعارض‌های صریح و آشکار. مانند اینکه در عین منع اخذ رشوه، کارکنان را به آن الزام کنیم. تعارض دیگر، تناقض پنهانی است و آن زمانی است که خود بایدها و نبایدها متعارض نیستند اما هر یک از آنها لوازمی دارند که این لوازم قابل تعارض هستند. کشف تعارض ناپیدا، محتاج ورزیدگی و مهارت منطقی است. در تدوین سند جامع اخلاقی حرفه باید نسبت به هر دو گونه تعارض واقف بوده و از آنها اجتناب کنیم. بنابراین سند جامع اخلاق حرفه‌ای هر سازمانی حداقل شش ویژگی عمده دارد.

ویژگی‌های منشور اخلاقی	
۱	فراگیر و جامع نسبت به همه عناصر محیط و ابعاد بنگاه
۲	قابل تحقق و اجرا
۳	عاری از جهت‌گیری ابزارانگارانه
۴	عاری از ابهام در زبان، مفاهیم و ساختار
۵	دارای ترتیب و اولویت‌بندی در مسئولیت‌ها
۶	متلائم و سازگار

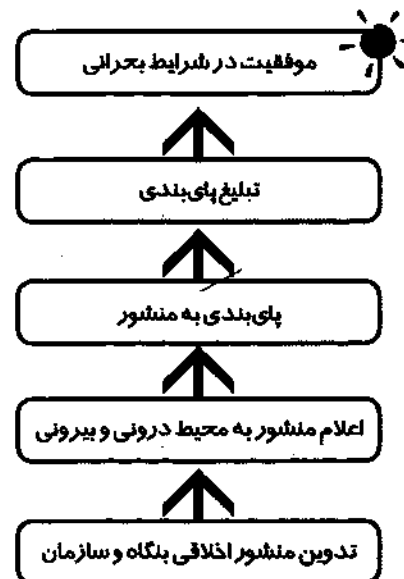
▲ جدول ۹. شرایط کارآمدی منشور اخلاقی

۷. پای‌بندی به سند جامع اخلاقی

سند جامع اخلاقی سازمان تدوین می‌شود تا حقوق افراد در محیط داخلی و خارجی و مطالبات آنها از سازمان معین گردد و این حقوق از طرف سازمان به رسمیت شناخته شود. به همین دلیل پای‌بندی استثنایناپذیر نسبت به سند جامع اخلاقی سازمان مهم‌تر از هر امری است. پای‌بندی

به اصول، بدون تردید، بیش از محتوای اصول اهمیت دارد. در خصوص شرکت جانسن‌اندجانسن که پیش از این مرامنامه اخلاقی آن را از متن مصوب ۱۹۴۳ گزارش کردیم، باید گفت مدیران این شرکت سالیان زیادی سعی کرده‌اند آن را در عمل زنده نگه دارند تا به تعبیر سهراب سپهری «لب طاقچه عادت از یاد نرود». مدیران، خود آن را اجرا می‌کنند و بر حسن اجرای آن، توسط اعضای شرکت، نظارت مستمر دارند و این مستلزم ارزیابی سالانه عملکرد اخلاقی شرکت است.

جیم بروک مدیر عامل وقت می‌گوید: «مدیران سابق با شور و تعصب به مرامنامه علاقه داشتند اما در سال ۱۹۷۹ مدیران عملیاتی، چندان به آن پای‌بند نبودند. بنابراین، با حضور تقریباً ۲۰ نفر از مدیران ارشد، جلسه‌ای تشکیل دادم و با آنها به بحث پرداختم. به آنها گفتم: این مرامنامه است، اگر می‌خواهید به اصول آن بی‌اعتنایی کنید، بفرمایید آن را پاره کنید و دور بریزید... یا باید به مرامنامه پای‌بند باشیم یا از شرش خلاص شویم. در پایان جلسه، مدیران نسبت به اصول مرامنامه متعهد و علاقمند شدند پس از این جلسه با گروه‌های مختلف مدیران جانسن‌اندجانسن در سرتاسر دنیا ملاقات کردیم و همین گفت‌وگوها را تکرار کردیم.»^۱



▲ نمودار ۱۲. نقش پای‌بندی تخلف‌ناپذیر به منشور اخلاقی در موفقیت بنگاه

۱. ساختن برای ماندن، ص ۱۰۷.

پای‌بندی تخلف‌ناپذیر از سند جامع اخلاقی در بحرانی‌ترین شرایط، نجات‌دهنده سازمان است. به شرط آنکه اولاً به نحو فراگیر و نظام‌مند مدون گردد، ثانیاً به زبان صریح و ساده در همه سطوح محیط اعلام شود و ثالثاً پای‌بندی استثنایناپذیر با تأکید بر موارد مهم و هزینه‌آور تبلیغ گردد.

فصل هشتم

مسئولیت‌های اخلاقی رهبران سازمان

بیان مسئله

هیأت مدیره و هیأت رئیسه، یکی از مهم‌ترین نهادها در سازمان است و نقش محوری در هدایت آن دارد. قانون تجارت و سایر قوانین مربوط، دامنه اختیارات آن را تعریف کرده است و مأموریت آن نیز به وسیله مجمع عمومی یا هیأت امناء بر اساس قانون تعیین می‌شود. آیا هیأت مدیره در کنار وظایف قانونی دارای مسئولیت‌های اخلاقی نیز هست؟

مروری بر صورت مذاکرها و مصوبات هیأت مدیره در سازمان‌های مختلف پاسخ خرسندکننده‌ای ارائه نمی‌کند زیرا دغدغه‌های اخلاقی در میان مباحث جاری سهم قابل توجهی به خود اختصاص نمی‌دهد. گزارش مکتوب مذاکرها نشانگر کاستی دغدغه‌های اخلاقی است. ممکن است مباحث اخلاقی در هیأت رئیسه طرح شود اما در این گزارش‌ها منعکس نشده باشد، همین امر خود از حیث دغدغه‌های اخلاقی قابل تأمل است: چرا در تدوین صورت جلسه‌ها این مباحث را نیاورده‌اند؟

بحث از مسئولیت‌های اخلاقی هیأت رئیسه و هیأت مدیره از حیث جایگاه آنها در بنگاه و سازمان نقش اساسی دارد. هیأت مدیره سهم مهمی در مسئولیت‌های اخلاقی بنگاه بر دوش دارد. آیا اعضای محترم هیأت مدیره بر وظایف اخلاقی خود و حقوق محیط واقفند؟ آیا آنان

تعهدات اخلاقی خود را بر شمرده‌اند؟ آیا هیأت‌های مدیره برای ایفای مسئولیت‌های اخلاقی بنگاه، بخش مدیریت اخلاق حرفه‌ای و یا حداقل مشاوره اخلاقی را به میان آورده‌اند؟ مانند شرکت «فناوری یونایتد» که پست مدیریت خاصی برای نظارت بر اصول اخلاقی و رعایت مفاد آن به وجود آورده است.^۱

مدیران راهبردی سازمان مسئول وضعیت اخلاقی، فرهنگی و معنوی سازمان هستند.^۲ پس آنان باید مسئولیت خود را در این خصوص بشناسند. این مسئولیت دقیقاً چیست؟ چه ابعادی دارد؟ مسئولیت‌های اخلاقی هیأت مدیره در میان سایر مسئولیت‌ها و وظایف آنها چه اولویتی دارد؟

از نظر شما - صرف‌نظر از اینکه سهامدار بنگاه هستید یا عضو هیأت مدیره یا مشتری و کارمند، اعضای هیأت مدیره چه مسئولیتی دارند؟ لطفاً دیدگاه خود را بنویسید.

دیدگاه خود را دوباره مورد ارزیابی قرار دهید. آیا آنچه آورده‌اید، تمام مسئولیت‌های اخلاقی هیأت مدیره را فرا می‌گیرد؟ کامل بودن فهرست با بالا بودن دغدغه‌های اخلاقی نسبت معناداری دارد. بنابراین، سعی کنید چیزی از قلم نیفتاده باشد. در مباحث آینده امکان ارزیابی عینی‌تر در این خصوص به دست می‌آید.

نقش محوری مدیران راهبردی

هیأت مدیره بنگاه و نیز هیأت رئیسه یک سازمان و مؤسسه در بخش خصوصی یا دولتی به دلیل راهبردی بودن جایگاهشان، سهم مهمی در انجام تعهدات اخلاقی بنگاه و

۱. مدیریت استراتژیک، ص ۵۴

۲. همان، ص ۵۲

سازمان بر عهده دارند. آنان مسئول مستقیم وضعیت رفتاری و هنجارهای اخلاقی در فرهنگ سازمانی هستند. سلامت اداری، رفتاری و مالی، سه توقع طبیعی و مهم است که مجمع عمومی، سهامداران، مشتریان و سایر ذینفعان و به طور کلی شهروندان از رهبران یک سازمان دارند.

به عنوان مثال، وقتی در محیط یک دانشکده با نابسامانی اخلاقی مواجهه می‌شویم و قانون‌گریزی، کاهش وفاداری سازمانی، تبعیض در برخورداری از امکانات، اختلاس و... فرهنگ سازمانی را فرا می‌گیرد، چه کسی در درجه اول مسئول این نابسامانی‌ها است. آیا مدیران ارشد دانشگاه و دانشکده هیچ‌گونه مسئولیتی در این خصوص ندارند؟ گاهی مدیران ارشد سازمان چنان از رواج رشوه در آن سازمان سخن می‌گویند که گویی در مقام شاکی و صاحب حق در پی یافتن مسئول ترویج رشوه در آن سازمان هستند، در حالی که نخستین مسئول رواج این فساد مالی در سازمان، مدیران ارشد آن است.

وقتی در یک بنگاه، شرکت و یا مؤسسه‌ای با پدیده زشت «زیرآب‌زنی» مواجه می‌شویم، آیا هیأت رئیسه آن مؤسسه و هیأت مدیره آن بنگاه در قبال ظهور و رواج این فساد رفتاری مسئولیت ندارند؟ وقتی کم‌کاری یا قانون‌گریزی در یک مؤسسه رواج می‌یابد، آیا مدیران آن مؤسسه در قبال چنین فساد اداری مسئولیتی ندارند؟ آیا مدیران یک بنگاه صنعتی که با دفع غیراستاندارد زباله‌ها به محیط زیست آسیب می‌زنند در قبال آن مسئولیت ندارند؟

اگرچه اخلاقیات حرفه در خدمات دولتی، مراکز آموزشی و پژوهشی و کسب‌وکار مسائل و زمینه‌های متفاوتی دارد اما در رویکرد عام، تعهدات اخلاقی هیأت مدیره کسب‌وکار تفاوت مبنایی با مسئولیت اخلاقی هیأت رئیسه در سایر حرفه‌ها ندارد.^۱ تفاوت‌ها غالباً در نوع مسائل و معضلات اخلاقی و اولویت‌های مواجهه با مسائل است. به همین دلیل در این فصل هر دو گروه را یکسان مورد بحث قرار داده و از مسئولیت‌های اخلاقی مدیران ارشد، اعم از هیأت مدیره، هیأت رئیسه، شورای معاونان و سایر هیأت‌های راهبردی بحث می‌کنیم.

مدیران اخلاقی ممکن است بپرسند برای پیشگیری و کاهش معضلات اخلاقی چه باید کرد؟ چگونه می‌توان به رشد اخلاقی سازمان پرداخت؟ در بخش‌های چهارم و پنجم

۱. تفصیل بحث در این خصوص را مراجعه کنید به:

Den Geuras & Charles Garofalo, Practical Ethics in Public Administration Management Concept, USA, 2002

به این دو مسأله می‌پردازیم. در اینجا مسئولیت‌های اخلاقی سیاست‌گذاران و مدیران راهبردی سازمان را می‌آوریم.

۲. اخلاق‌ورزی در زندگی شخصی

مردم بر کیش رهبران خود می‌روند. رفتارهای مدیران ارشد، حتی در تعامل درون‌شخصی، الگوی دیگران قرار می‌گیرد. ما در هر رفتاری که با خود و دیگران داریم، اخلاقاً مسئولیم. از مدیران انتظار می‌رود به عنوان یک فرد در زندگی شخصی به فضائل اخلاقی پسنندیده آراسته گردند. کسی که در زندگی شخصی خود مسئولیت‌گریز و از دغدغه خوب و بد فارغ است، در زندگی شغلی نمی‌تواند حافظ اخلاق سازمان باشد. در زندگی شغلی نمی‌تواند حافظ اخلاق سازمان باشد. وقتی از محیط زندگی شخصی مانند خانه، خارج شده و به محیط زندگی شغلی وارد می‌شویم، اگر چه جامه‌های خود را عوض می‌کنیم اما خصلت‌ها و خلق‌وخوی شخصی خویش را عوض نمی‌کنیم. حتی اگر بتوانیم با زیرکی آنها را پنهان سازیم، در شرایط بحرانی و ناهشیار با همان خلق و خوی، پشت میز کار خود قرار خواهیم گرفت.

غفلت و بی‌خبری از خویش و عملکرد شغلی خود، با مسئولیت‌پذیری فرد در اخلاقیات سازمان منافات دارد. به همین جهت نخستین تلاش پیامبران رهاسازی غافلان از پرده پندار است و غفلت‌زدایی مهم‌ترین ضلع دعوت انبیاء می‌باشد.^۱ کسی که در زندگی شخصی خود، رازدار و امین نیست در کسب‌وکار نیز نسبت به رازداری و امانت‌ورزی سازمانی که پیچیده‌تر و صعب‌تر است، بی‌مبالا می‌گردد. فردی که در روابط شخصی خود به عنوان یک شهروند از رعایت حقوق دیگران عاجز است، در زندگی حرفه‌ای نیز از رعایت حقوق ذینفعان ناتوان خواهد بود.

متخلق بودن مدیران از جهت دیگری نیز اهمیت دارد و آن نقش الگویی و تأثیر تصمیم‌گیری آنان در سازمان است. مدیران غالباً الگوی کارمندان قرار می‌گیرند. اخلاق فردی آنها می‌تواند موجب ترویج اخلاق در فرهنگ سازمانی باشد و رفتارهای غیراخلاقی آنها در زندگی شخصی می‌تواند سبب ترویج ضد اخلاق در سازمان بشود. به همین دلیل اخلاق‌ورزی در زندگی شخصی مدیران نقش اساسی در اخلاق حرفه‌ای دارد.

۱. تفصیل سخن را مراجعه کنید به: فرامرز قراملکی، احد پرده پندار، تهران، مرکز مطالعات آفتاب توسعه، ۱۳۸۱ صص ۱۶۲-۱۹۲.

۳. اخلاق‌ورزی در حرفه مدیریت

گفتیم که اخلاق‌ورزی فردی دوگونه است: شخصی و شغلی. مراد از اخلاق‌ورزی شغلی آن است که فرد (نه بنگاه و سازمان) در رفتارهای ارتباطی خود در محیط شغلی، عملکرد اخلاقی داشته باشد. هر شغلی، اخلاقیات خاصی را اقتضا می‌کند. از مدیران انتظار می‌رود به عنوان یک فرد در تصدی پست مدیریت به آداب و اخلاق شایسته مدیران پای‌بند باشند.

به عنوان مثال مدیران غالباً در مقام ارزش‌دواری قرار می‌گیرند و در خوبی و بدی رفتار کارکنان و مدیران فرودست، دآوری می‌کنند. ارزش‌دواری ضوابط خاصی دارد و هرگونه بی‌مبالاتی در آن، غیراخلاقی است. وقتی بدی رفتار یک کارمند در وضعیت خاصی را به شخصیت وی سرایت می‌دهیم و در ارزش‌دواری او را آدم بدی می‌انگاریم، آشکارا مرتکب رفتار غیراخلاقی شده‌ایم. به تعبیر کلیفورد^۱ اثر مهم خود به نام اخلاق باور، ما در انگاره‌ها و تلقی‌هایمان نیز می‌توانیم اخلاقی یا غیراخلاقی عمل کنیم.

مثال دیگر: چاپلوسی، ردیلتی است که مدیران را به کام خود می‌کشاند. نردبان ترقی انگاشتن چاپلوسی، سبب سلب شخصیت در فرد شده و آن هم خود ریشه همه مفاسد و رذایل است. مدیری که نسبت به بالادست چاپلوس باشد و از فرودستان طلب چاپلوسی کند، خود منشاء تباهی اخلاقی در سازمان می‌گردد.

از مدیران انتظار می‌رود در ارتباط با خود و دیگران، در کسب‌وکار به فضیلت اخلاقی قاطعیت آراسته گردند. قاطعیت سبک مبتنی بر صراحت، صداقت و احترام اصیل و متقابل است. رفتار بر مبنای سلطه‌گری و پرخاشگری به همان اندازه غیراخلاقی است که سبک رفتاری سلطه‌پذیری غیراخلاقی است.^۲ مدیر باید حرمت افراد را نگه دارد و از افشای راز دیگران بپرهیزد. منزله از افراط تجمل‌گرایی و تفریط فقرپرستی، راه میانه‌روی و ساده‌زیستی را اخذ کند.^۳ اخلاق‌ورزی مدیر اقتضا می‌کند که او مرز اقتدار و قدرت‌نمایی، مرز مداخله و راهنمایی، مرز عزت‌نفس و تکبر را بشناسد و از مرز اخلاق بیرون نرود.

پیتر دراگر در اهمیت اخلاق‌ورزی مدیران سخن نکویی دارد: «اگر مدیر، اخلاق نیکو نداشته باشد و یا درست کار نباشد، فساد به بار می‌آورد. او انسان‌ها را -که از ارزشمندترین منابع بنگاهند- فاسد می‌کند و آنان را تباه می‌سازد. روح و حیات سازمان را فاسد و عملکرد آن را از بین می‌برد. به ویژه در خصوص مدیران ارشد که در رأس سازمان قرار می‌گیرند، این

۱. بحث مفصل را بنگرید: قربانی، نیما، سبک‌ها و مهارت‌های ارتباطی، تهران، نیلور، ۱۳۸۴.

۲. تفصیل سخن را مراجعه کنید به: فرامرز قراملکی، احد اسوه ساده‌زیستی، تهران، نشر مؤسسه فرهنگی انتشاراتی وثقی، ۱۳۷۶.

پیتر دراگر

سخن بسیار صادق است. زیرا رأس سازمان آفریننده روح و حیات است. اگر سازمانی دارای روحیه بزرگ است به سبب روحیه بزرگ افرادی است که در رأس قرار گرفته‌اند و اگر این روحیه خراب است به علت فاسد بودن روحیه افراد موجود در رأس است. بر اساس این ضرب‌المثل انگلیسی «مرگ درختان از سرشاخه‌ها آغاز می‌شود». اگر کسی نخواهد از نظر اخلاق و رفتار الگو یا نمونه‌ای برای زیردستان باشد، هرگز نباید نقش استراتژیست‌ها را بر عهده گیرد.^۲

داشتن دغدغه اخلاق و برخورداری از تخلق فردی بر همه مسئولیت‌های مدیران مقدم است. کسی که از مدیریت تنها نامی دارد و در نظام غیرشایسته سالارانه به قدرت و امکاناتی دست یافته و جز تمتع، کام‌جویی و قدرت‌طلبی دغدغه‌ای ندارد، چگونه می‌تواند در انجام مسئولیت‌های اخلاقی شرکت و سازمان نقشی ایفا کند. اگر چنین کسی در مواقعی از شایسته‌سالاری در بنگاه سخن می‌گوید نه از موضع اخلاق بلکه از موضع ریا و به منزله سازوکار دفاعی است. چنین کسی آینده‌ای بر دست گرفته و با اشاره به خویش در آن، لاف شایستگی می‌یافتد.^۳ اگر چنین کسی مدیر ارشد سازمان / بنگاه باشد، جز تباهی در سازمان چه نتیجه‌ای را می‌توان پیش‌بینی کرد. ماهی از سرگنده گردد نی ز دم. تأمل در شاخص‌گزینی پیامبر گرامی (ص)، اهمیت تخلق مدیران و رهبران را نشان می‌دهد. قرآن به تصریح می‌فرماید انتخاب نبی و رسول کورکورانه نیست بلکه خداوند متعال می‌داند که رسالت را بر چه موضعی بنهد: «الله اعلم حیث یجعل رسالته» (سوره انعام / آیه ۱۲۴). در موضعی دیگر می‌فرماید رسول خدا (ص) اسوه برای شماست. او که برای اتمام مکارم اخلاق مبعوث شده است، خود متخلق‌ترین مردم است: «لقد کان لکم فی رسول الله اسوه حسنه لمن کان یرجو الله و الیوم الآخر و ذکر الله کثیراً» (سوره احزاب / آیه ۲۱) پیامبر گرامی اسلام (ص) در امری که متصدی آن است - رهبریت و هدایت مردم - چنین توصیف شده است: «لقد جاءکم رسول من انفسکم عزیز علیہ ما عنتم حریص علیکم بالمؤمنین روف رحیم» (سوره توبه / آیه ۱۲۸)؛ «پیامبری از خود شما برایتان مبعوث شد. هر آنچه شما را رنج می‌دهد بر او گران می‌آید، سخت به شما دلبسته است و با مؤمنان رثوف و مهربان است».

۱. به تعبیر ایهام دار مولوی: ماهی از سرگنده گردد نی ز دم.
2. Drucker, peter, Management: Tasks, Responsibility & Practices, (New York: Harper & Row, 1974), P. 463-462.

۳. تفصیل سخن را مراجعه کنید به: فرامرز قراملکی، احد «شایسته‌سالاری به شرط من»، توسعه مدیریت، شماره ۴۱، سال ۱۳۸۱، ص ۵.

در قرآن آنجا که سخن از مدیریت حضرت یوسف بر خزائن کشور به میان می‌آید از زبان آن حضرت می‌خوانیم: «مرا بر خزائن زمین بر گمارید چرا که من حفیظ و علیم هستم».^۱ مولوی نیز در داستان اول مثنوی در مقام معرفی حکیم غیبی به دو ویژگی حرفه‌ای بودن و تخلق به اخلاق حرفه‌ای تأکید کرده است: چونکه آید او حکیم حاذق است صادقش دان کو امین و صادق است^۲

۴. اخلاقی‌سازی آرمان و اهداف سازمان

اخلاقی بودن بنگاه در درجه اول به اخلاقی بودن آرمان و اهداف آن وابسته است. هیأت مؤسس، مدیران ارشد و سیاست‌گذاران نقش عمده‌ای در جهت بخشی اخلاقی به رسالت و آرمان بنگاه دارند. بر اساس این تلقی از مسئولیت‌های اخلاقی مدیران، امروزه در بانک‌های اخلاقی این سؤال مطرح شده است: آیا در مبالغات و عملیات مالی تنها معیار «بالاترین نرخ سود» است و یا می‌توان آن را به نحو سازگار با اهدافی چون همبستگی اجتماعی، حفظ محیط زیست، صلح جهانی و سایر مسئولیت‌های اجتماعی متقارن ساخت؟ آرمان و اهداف سازمان از حیث اخلاقی یکی از سه وضعیت زیر است:

یک، آرمان و اهداف ضداخلاقی. بنگاهی که اهداف خود را در اموری چون سوءاستفاده مالی، انواع رانت‌خواری تخریب محیط زیست، اقدام‌های تبعیض‌نژادانه، سوءاستفاده از کودکان و... بنا می‌نهد، ضداخلاقی است. مسئولیت اخذ اهداف ضداخلاقی با مدیران ارشد و مجامع عمومی است. این شایسته‌سالاری خود زمینه رشد و توسعه فکری و افزایش انگیزه در منابع انسانی است.

دو، آرمان و اهداف اخلاقی. بنگاه‌هایی که در رسالت و اهداف خود بر توسعه و پیشرفت علمی، حفظ محیط زیست، حمایت از امور خیریه، ترویج بهداشت و آموزش عمومی تأکید می‌کنند، اخلاقی‌اند. این وضعیت اخلاق‌پذیری است.

سه، آرمان و اهداف اخلاق‌گریز آن است که بنگاه در رسالت و اهداف خود نه نقش ضداخلاقی داشته باشد و نه سوی‌گیری اخلاقی، بلکه صرفاً معطوف به خود باشد و بدون دگرآزاری و خیرخواهی.

۱. «قال اجعلنی علی خزائن الارض انی حفیظ علیم» (سوره یوسف / آیه ۵۵).

۲. مثنوی، دفتر اول، بیت ۶۴.

۵. نظام‌مند کردن همه امور در حرفه

سازمان در منابع انسانی، تولید، بازار و... شئون مختلف حرفه‌ای دارد. مدیران در خصوص استخدام، ترفیع، تعدیل، پاداش، حقوق و مزایا، جذب منابع مالی و اعتباری، تهیه مواد اولیه، آموزش و توسعه و تحقیق، کیفیت تولید، بهره‌وری، بهداشت و ایمنی کار، رفاه کارکنان و مدیران، بازار، فروش، ارزیابی عملکرد سالانه، سود و زیان و... با امور مختلفی مواجه هستند و در مقام تصمیم‌گیری و اقدام در خصوص هر یک از این امور می‌توانند به صورت‌های مختلف عمل کنند.

تدوین نظام جامع برای هر یک از شئون حرفه‌ای و اقدام در چهارچوب آن نظام، نسبت به روش‌های سلیقه‌ای اخلاقی‌تر است. یکی از ویژگی‌های سازمان اخلاقی آن است که در همه ابعاد حرفه‌ای خویش نظام‌مند باشد. به همین دلیل تلاش در نظام‌مند ساختن سازمان از مسئولیت‌های اخلاقی رهبران سازمان است. دلایل اخلاقی بودن این روش عبارت است از:

یک، نظام‌مند کردن مانع تصمیم‌گیری‌های سلیقه‌ای، موردی و تبعیض‌آمیز می‌شود و در نتیجه ظلم را کاهش می‌دهد. کاهش ظلم و تبعیض از اهداف اخلاقی است. به عنوان مثال، داشتن نظام جامع آموزش اولاً فرصت‌های آموزش را عادلانه تقسیم می‌کند، ثانیاً بهره‌وری آموزش را در راستای پاسخ به نیازها و رفع رخنه‌های آموزشی بنگاه افزایش می‌دهد. مثال دیگر، نظام‌مند ساختن جذب اعضای هیئت علمی در گروه‌های آموزشی در دانشگاه‌ها از طرفی مشارکت اعضای سابق را افزایش می‌دهد و از طرف دیگر امکان سوء استفاده افراد را کاهش می‌دهد. امروزه به سبب فقدان نظام جامع جذب و استفاده بهینه از متخصصان خبره، دانشمندان بسیار گرانقدری نه تنها جذب مراکز علمی نمی‌شوند بلکه به مهاجرت مجبور می‌گردند.

دو، نظام‌مند کردن، شبکه پیچیده عوامل و ملاک‌ها را در مجموعه بنگاه شفاف می‌کند و میزان پیش‌بینی‌پذیری آن را افزایش می‌دهد. در صورت وجود نظام جامع ارزیابی، نتایج تصمیم‌گیری‌ها و اقدام‌ها را می‌توان پیش‌بینی کرد و به خودارزیابی مدیران، سرپرستان و کارکنان یاری رساند. صرف وجود قانون و آیین‌نامه در افزایش پیش‌بینی‌پذیری کافی نیست بلکه نظام‌مند ساختن سبب می‌شود قانون‌ها چنان تقویت گردد که امکان دور زدن قانون کاهش یابد.

سه، نظام‌مند کردن در حوزه منابع انسانی از شرایط اجتناب‌ناپذیر شایسته‌سالاری است.

نمایندگی

وقتی سازمان در همه شئون حرفه‌ای نظام‌مند باشد، امکان جذب افراد ناشایست و رشد کاذب آنان از بین می‌رود. در سازمانی که نظام جامع گزینش و انتصاب وجود دارد و همچنین نظام جامع ارتقاء، ترفیع، حقوق و دستمزد و سایر نظام‌ها تدوین یافته است، امکان رشد شایسته‌سالاری افزون‌تر می‌گردد. شایسته‌سالاری خود زمینه رشد و توسعه فکری و افزایش انگیزه در منابع انسانی است.

مطالعه یک مورد. مدیران ارشد یک مؤسسه خدمات علمی (کتابخانه‌ای بزرگ در کشور) برای انتخاب کارمند نمونه خود، این شیوه عمل را طراحی کرده بودند: از یک برگ که برحسب ملاک‌های جشنواره شهید رجایی طراحی شده بود، نسخه‌ای را به کارمند و نسخه‌ای را به مدیر مافوق او می‌دادند. آنگاه بر حسب برآیند این دو سنجش، امتیازی به دست می‌آمد. وقتی هر دو گونه ارزیابی انجام می‌شد، بین برگی که کارمند درباره خود تکمیل کرده بود (خودارزیابی) با برگی که مدیری درباره کارمند تکمیل کرده بود، فاصله قابل توجهی به وجود می‌آمد. این فاصله سبب به میان آمدن تبیین‌ها و علت‌جویی‌ها به وسیله کارمند می‌شد. علت‌جویی‌ها بدبینی و بدگمانی را به میان می‌آورد و بدبینی به سلامت ارتباط مدیر و کارمند صدمه می‌زد. ریشه مشکل در نظر شما چیست؟ لطفاً نظر خود را بنویسید:

.....
.....
.....
.....
.....
.....

تحلیل مورد. وقتی مدیران این مسأله را با من در میان گذاشتند، از اخلاقی بودن روش ارزیابی پرسیدم: آیا برگ تکمیل شده توسط خود کارمند، خودشناسی عینی او را افزایش می‌دهد، یا به خودشناسی واقع‌بینانه وی صدمه می‌زند؟ در صورت اول، اقدام اخلاقی است و در صورت دوم اقدام غیراخلاقی است. آیا تکمیل این برگ به وسیله کارمند فرصتی را پیش می‌آورد که وی رخنه یا تضاد خودانگاره با رفتارش را ببیند؟ و آیا برگ

تکمیل شده توسط مدیر بالادست، رابطه مدیر و کارمند را تصحیح می‌کند و یا مثلاً چاپلوسی و تملق را رشد می‌دهد؟ اگر بر اساس نظام جامع پاداش به جای تکمیل برگ‌ها به محاسبه کمی عملکرد افراد در محیط سیصدوشصت درجه ارزیابی و پاداش بپردازیم، آسیب‌های اخلاقی را کاهش داده‌ایم.

چهار، نظام‌مندی سبب می‌شود که مجموعه‌های بنگاه استقلال، یابد و این استقلال اخلاقی است و سبب مسئولیت‌آوری نیز می‌گردد. رئیسی که می‌گوید: هر امری را از من بپرسید تا به صورت موردی بگویم که چه باید بکنید، این مدیر اخلاقاً حق پرسش «چرا چنین کردی؟» از زیردستان خود را ندارد اما مدیری که می‌گوید: بر اساس نظام جامع مربوط به حوزه عملیاتی خود اقدام کنید، می‌تواند از آنان بپرسد: «چرا چنین کردی؟» بنابراین نظام‌مند کردن بنگاه مانع رشد مدیریت‌های استبدادی می‌شود و استقلال، رشد و مسئولیت‌پذیری را افزایش می‌دهد.

پنج، نظام‌مندی سازمان، معمای دیرین ثبات یا تحول را نیز حل می‌کند. زیرا از طریق نظام‌های حرفه‌ای می‌توان تحول مستمر سازمان را در عین ثبات جهان‌بینی، اصول و هویت سازمانی بنگاه تضمین کرد. نظام‌مند ساختن همه شئون بنگاه امکان تحول دائمی حیات سازمانی را بر اساس هویت ثابت سازمان میسر می‌سازد.

ممکن است نظام‌مندی سازمان، عامل محدودیت‌ها و هزینه‌های غیرضروری انگاشته شود. امری که به ویژه در شرایط پرقابلیت، بنگاه را از خلاقیت، ابتکار عمل باز می‌دارد. در رفع این گمان باید گفت: نظام‌مند ساختن، منافاتی با امکان وجود بدیل‌های مختلف ندارد. به عنوان مثال، می‌توان در نظام جامع جبران خدمت، سبدهای مختلف حقوق و پاداش تعیین و برای هر یک از آنها شاخص‌ها و فرایندهای ویژه‌ای طراحی کرد. در این صورت مدیران به نحو انتخابی، عادلانه و به صورت کاملاً پیش‌بینی‌پذیر به سبب خود می‌رسند و این امر در چهارچوب نظام جامع پرداخت حقوق و مزایا صورت می‌گیرد. از طرف دیگر اگرچه استقرار نظام‌های جامع حرفه‌ای هزینه‌بر است اما این هزینه در واقع سرمایه‌گذاری است و بهره‌وری و صرفه‌جویی‌های فراوان ناشی از آن، سود این سرمایه‌گذاری است.

شش، یکی از معضلات سازمان‌ها، به ویژه در بخش دولتی، نبودن ارتباط شایسته بین صف و ستاد است. عدم تناسب بین اختیارات و مسئولیت‌ها، عدم اطاعت‌پذیری مدیران صف از مدیران ستاد، فقدان اعتماد متقابل صف و ستاد از مهمترین نشانه‌های

بیماری در رابطه صف و ستاد است. نظام‌مند کردن شئون مختلف حرفه به آسان و درست بودن رابطه صف و ستاد کمک می‌کند و از این طریق مانع به هدر رفتن انرژی و فرصت فراوان می‌گردد. آثار نظام‌مندسازی شئون حرفه در بنگاه در جدول شماره ۱۰ آمده است.

۱	منع تصمیم‌های سلیقه‌ای و تبعیض‌آمیز و کاهش ظلم سازمانی
۲	افزایش نرخ پیش‌بینی‌پذیری سازمان
۳	ایجاد و ترویج اعتماد راسخ، پایدار و فراگیر محیط به بنگاه
۴	تحقق شایسته‌سالاری در سازمان
۵	استقلال و مسئولیت‌پذیری افراد و واحدهای تابعه
۶	زمینه‌سازی برای تحول در عین ثبات
۷	تسهیل و تصحیح رابطه صف و ستاد

▲ جدول ۱۰. دلایل اخلاقی بودن نظام‌مندسازی بنگاه

۶. جهت‌گیری اخلاقی نظام‌های حرفه

نظام‌مند ساختن شئون حرفه از لوازم مدیریت حرفه‌ای است و این شرط لازم رفتار اخلاقی در مدیریت است. زیرا نبود نظام، سبب ظهور و رواج فساد و ظلم در سازمان می‌شود. اما چنین نیست که نظام‌مند شدن شئون حرفه لزوماً سلامت اداری، مالی و رفتاری را به میان آورد.

شرط دیگر سلامت سازمانی، جهت‌گیری اخلاقی نظام‌ها در حرفه است. تعدیل نیروی انسانی می‌تواند نظام‌مند باشد و می‌تواند چنین نباشد. صورت دوم غیراخلاقی است و صورت نخست می‌تواند به روش‌های مختلفی باشد. در بنگاه‌ها و سازمان‌ها، نظام‌های مختلف تعدیل نیروی انسانی می‌توان داشت. تعدیل رضایت‌بخش و منصفانه، اخلاقی بودن تعدیل منابع انسانی را میسر می‌سازد. عادلانه بودن نظام‌های حرفه‌ای با استقرار عدالت توزیعی، رویه‌ای و رفتاری سبب می‌شود تا احساس تبعیض، نگاه منابع انسانی را نسبت به مدیران و سازمان آلوده نکند و سلامت سازمان را تأمین کند.

هیأت مدیره باید قبل از تصویب هر نظام آن را از حیث جهت‌گیری اخلاقی، تصادم با سند اخلاقی و ارزش‌های اجتماعی نقد و بررسی کند. یکی از وظایف بخش اخلاق در

بنگاه‌های بزرگ، سنجش میزان اخلاقی بودن نظام‌های حرفه است. وقتی مؤسسه بانکی، نظامی را برای اعطای تسهیلات تدوین می‌کند، کارشناسان اخلاق می‌توانند جهت‌گیری اخلاقی آن را ارزیابی کنند. وقتی در سازمان‌های دولتی دغدغه شایسته‌سالاری به نظام جامع شناسایی و انتصاب مدیران منجر نمی‌شود، چگونه می‌توان عملکرد مدیران را اخلاقی ارزیابی کرد؟ اخلاقی بودن نه به شعار است و نه به ادعای گراف، بلکه به عمل است. داشتن نظام‌های اخلاقی در همه شئون حرفه، نشان دغدغه عمل اخلاقی مدیران است.

۷. ارزیابی مستمر عملکرد اخلاقی سازمان

همان‌گونه که عملکرد مالی سازمان را می‌توان ارزیابی کرد، نرخ اخلاق‌ورزی آن را نیز می‌توان سنجید. هر بنگاه به عنوان یک گروه مؤثر اجتماعی، فراتر از افراد از حیات اخلاقی برخوردار است و میزان اخلاقی بودن آن را دائماً می‌توان سنجید و کارنامه سالیانه‌ای از عملکرد اخلاقی آن ارائه کرد. مدیران راهبردی یک بانک، به عنوان مثال، به خوبی می‌دانند که ارزیابی اخلاقی^۱ شعبه، کمتر از حسابرسی مالی، اهمیت ندارد.

هر سازمانی از حیث عملکرد خود به عنوان شخصیت حقوقی ممکن است اخلاقی، غیر اخلاقی و یا ضد اخلاقی باشد. شاخص‌ها و ملاک‌های مختلفی برای تعیین نرخ اخلاق‌ورزی بنگاه وجود دارد. یکی از رایج‌ترین آنها مدلی است که جامعه‌شناسان در سنجش اخلاق گروه از آن استفاده می‌کنند. برخی از جامعه‌شناسان شاخص را «دیگران» می‌دانند. ما در قبال دیگران یکی از سه موضع زیر را داریم: یا چنان معطوف به دیگران هستیم که آنان را بر خود مقدم می‌شماریم. نسبت به دیگران احساس وظیفه می‌کنیم و در حق آنها فداکاری می‌نماییم. حقوق دیگران را ارج می‌نهیم و فارغ از دغدغه‌های آنان نیستیم، شریک غم آنها می‌گردیم و به شادی آنها شادی می‌کنیم.

گاهی چنان عمل می‌کنیم که «دیگران» در کردار و اندیشه ما جایگاهی ندارند. چنان در خود غرقیم که از دیگران بریده‌ایم. معطوف به خویش و فارغ از دیگران نه به دیگران آزاری می‌رسانیم و نه نسبت به آنها فداکاری می‌کنیم.

دغدغه‌های خود را داریم و بس. آینده فرزندان، امنیت شغلی خود آرامش خانواده خود و... گاهی خودخواهی منجر به دیگر آزاری می‌شود. منافع خود، بر از بین بردن منافع

دیگران بنا نهاده می‌گردد. در اینجاست که سلب آرامش دیگران، بزهکاری، جرم، ظلم و تعدی و سلب آزادی دیگران ظهور می‌کند.

همان‌گونه که افراد یکی از سه موضع یاد شده را دارند و به ترتیب اخلاقی، غیر اخلاقی و ضد اخلاقی محسوب می‌شوند، بنگاه نیز می‌تواند یکی از سه موضع یاد شده را داشته باشد و در ارزیابی یکی از سه ارزش را احراز کند. بنگاهی که علاوه بر بالاترین نرخ سود بر مسئولیت‌های اجتماعی خود تأکید دارد اخلاقی است و سازمانی که با فریب و دغل‌بازی و یا با تکیه بر انحصارات دولتی به تولید غیراستاندارد و فاقد کیفیت می‌پردازد و یا محیط زیست را تهدید می‌کند، از مالیات می‌گریزد و.. اخلاق ستیز است. آیا به عنوان مدیران متخلق، میزان تخلف سازمان خود را ارزیابی کرده‌ایم؟

امروزه سازمان‌های کسب و کار به سه گونه حسابرسی مالی، مدیریت و اخلاق تأکید می‌کنند. حسابرسی اخلاقی بر مقیاس‌های کمی استوار است.

رهبران سازمان، مسئولیت ارزیابی مستمر عملکرد اخلاقی سازمان را به بخش مدیریت اخلاق می‌سپارند. مدیریت اخلاق با استفاده از مدل‌های علمی و ابزارهای عینی به سنجش میزان اخلاق‌ورزی سازمان در همه ابعاد آن می‌پردازد.

۸. مواجهه روش‌مند با معضلات اخلاقی در بنگاه

گفتیم: دانش اخلاق حرفه‌ای به مثابه طب است که به پیشگیری و بهبود رفتار پیشه‌وران و سازمان‌ها در حرفه می‌پردازد. پیشگیری از بیماری، به ویژه در حوزه سازمان، نسبت به درمان غالباً آسان‌تر، ارزان‌تر و مؤثرتر است. پیشگیری، بیماری محتاج پیش‌بینی آن است. پیش‌بینی و پیشگیری معضلات اخلاقی در بنگاه از مسئولیت‌های مدیران راهبردی است. هر بنگاهی در معرض آسیب‌پذیری اخلاقی قرار دارد. معضلات اخلاقی به شکل‌های مختلف، فرهنگ سازمانی را تهدید می‌کند زیرآب‌زنی، رشوه‌گیری، تحاسد (حسدورزی فراگیر)، دور زدن قانون، قانون‌گریزی و مالیات‌گریزی نمونه‌های بارزی از مفاسد اخلاقی است که به دلیل بی‌خبری و غفلت‌ورزی مدیران، فرهنگ سازمانی را آلوده کرده و بنگاه را نابود می‌کند.

هر بنگاهی محتاج سلامت در سه حوزه اداری، مالی، رفتاری است. هیأت مدیره وظیفه‌شناس نسبت به عوامل تهدیدکننده این سه گونه سلامت، هشیار بوده و به طور مستمر به اصلاح وضعیت اخلاقی بنگاه می‌پردازد. رواج مفاسد اداری، مالی و رفتاری در

بنگاه با بی‌خبری، سهل‌انگاری، عافیت‌طلبی و سوء مدیریت مدیران ارشد آن بنگاه نسبت مستقیم دارد. پیشگیری و درمان مفاسد در گرو رویکرد علمی است. این امر نیازمندی هیئت مدیره را به کارشناسان و متخصصان اخلاق حرفه‌ای در بنگاه نشان می‌دهد. به عنوان مثال در پدیده اعتیاد در کارخانه نمی‌توان به هر روشی توسل کرد. روش‌هایی آن را درمان می‌کند و روش‌های دیگر به پنهان‌سازی و رواج آن کمک می‌کند. سهل‌انگاری مدیران در مواجهه علمی، روشمند و درست با مفاسد از نیستی یا کاستی دغدغه‌های اخلاقی ناشی می‌شود و سازمان را از چاله مشکلات به چاه بحران اخلاقی می‌اندازد. توجه به این وظیفه اخلاقی، نیاز مدیران را به کارشناسان و متخصصان اخلاق حرفه‌ای^۱ بیش از پیش نمایان می‌سازد. رئیس یک شعبه بانک در مواجهه با دزدی تحویل‌دار چگونه می‌تواند درست عمل کند؟ پاسخ این سؤال را از متخصصان باید دریافت. متأسفانه مواجهه عامیانه با معضلات اخلاقی در سازمان‌ها و بنگاه‌ها بحران اخلاق را تشدید کرده است.

مدیران در ایفای این نقش خود یعنی پیش‌بینی، پیشگیری و درمان معضلات اخلاقی محتاج دو گونه مشاوره‌اند: تشخیص معضل اخلاقی و شیوه‌های پیشگیری و درمان. به عنوان مثال مدیران یک دانشگاه باید به وسیله ارزیابی مستمر، میزان وفاداری سازمانی اعضای هیأت علمی را به طور عینی و دقیق بسنجند و اگر آن را کمتر از استانداردهای مقبول یافتند به منزله یک معضل اخلاقی مورد تحلیل قرار دهند. هر گونه تصمیمی در حل این معضل، اگر بر اصول اخلاقی و شیوه‌های علمی استوار نباشد، جز تشدید معضل نتیجه‌ای نخواهد داشت. بزرگترین مشکل اخلاق در سازمان‌ها، رواج خوددرمانی و احساس بی‌نیازی از مشاوره است.

در اخلاق حرفه‌ای شناخت و تشخیص مسئله^۲ پیچیده‌تر و دشوارتر از حل مسئله^۳ است. در بخش چهارم در این خصوص سخن خواهیم گفت.

۹. آموزش و ترویج اخلاق

ترویج ارزش‌های اخلاقی و آموزش آن در سازمان از دیگر مسئولیت‌های رهبران سازمان است. یکی از محورهای مهم در نظام جامع آموزش هر سازمان، آموزش اخلاق است.

1. Ethical Officer
2. problem saving
3. problem saving

آموزش اخلاق از پیچیده‌ترین برنامه‌های آموزشی یک سازمان است زیرا اولاً، آموزش‌های مستقیم^۱ در ترویج اخلاق عقیم و یا دارای کمترین اثر و بیشترین هزینه است. «کنونا دعاه للناس بغير السنتکم»^۲ بیانگر همین واقعیت است. در ترویج اخلاق باید از روش‌های آموزش غیرمستقیم مانند آموزش‌های حین عمل^۳ و آموزش‌های اجتماعی^۴ استفاده کرد.

ثانیاً برنامه‌های ترویج اخلاق در سازمان غالباً با مقاومت‌های برخاسته از آموزش‌های اجتماعی غیرهمسو مواجه می‌شود. مدیر می‌خواهد وجدان کاری را از طریق آموزش در سازمان ترویج دهد در حالی که گرایش عمومی و غالب در فرهنگ سازمانی که از طریق آموزش‌های اجتماعی رسوخ یافته، درست در خلاف جهت وجدان کاری است و کم‌کاری را نوعی فراست و زیرکی القاء می‌کند.

مدیران برخوردار از دغدغه‌های اخلاقی، اولاً بر اهمیت آموزش اخلاق در سازمان تأکید می‌کنند و هزینه در ترویج اخلاق را سرمایه‌گذاری می‌انگارند ثانیاً سعی می‌کنند اثربخشی و کارایی آن را از طریق مواجهه روشمند^۵ تأمین کنند. در بخش پنجم درخصوص الگوی ترویج اخلاق در سازمان بحث خواهیم کرد.

۱۰. ممیزی اخلاقی تصمیم‌های هیأت مدیره/رئیس

آنچه در جلسات هیئت مدیره به عنوان مصوبه مورد بحث قرار می‌گیرد، از هر نوع که باشد، می‌تواند آثار و نتایج اخلاقی در پی داشته باشد: مخرب و یا سازنده، غفلت از پیامدهای اخلاقی یک تصمیم می‌تواند آثار زیانبار و جبران‌ناپذیری را در سازمان به وجود آورد. به عنوان مثال، تصمیم به تعدیل نیروی انسانی عاری از آثار اخلاقی نیست. بی‌توجهی به آن آثار از نقصان دغدغه اخلاقی نزد مدیران ناشی می‌شود.

بنابراین، یکی از مسئولیت‌های اخلاقی اعضای هیأت مدیره توجه به آثار اخلاقی تصمیم‌ها است. مسئولیت‌پذیری مدیران نسبت به پیامدهای اخلاقی تصمیم و اقدام سازمان، سبب می‌شود مدیران به استقرار الگو (= مدل) ممیزی اخلاقی در فرآیند تصمیم سازی بپردازند و هر اقدام و تصمیمی را برای ممیزی اخلاقی به کارشناس اخلاق

1. direct learning

3. action learning
4. social learning

۲. مردم را با ابزاری غیر از زبان دعوت کنید.

بسیارند. توجه به پیچیدگی مسائل اخلاقی ضرورت ممیزی اخلاقی تصمیم‌گیری نشان می‌دهد. زیرا شناخت آثار اخلاقی یک تصمیم مالی (مثلاً) امری پیچیده و تخصصی است. در مباحث آتی اشاره خواهد شد که مسائل اخلاقی، ناپیدا، فراسازمانی و دارای تبعات بلندمدت است. نهادینه کردن ممیزی اخلاقی در فرآیند تصمیم‌سازی نشانگر میزان پای‌بندی مدیران به اخلاق حرفه‌ای است. این ممیزی نیازمند الگوی معینی است.

۱۱. تدوین سند جامع اخلاق سازمان

مهم‌ترین وظیفه اخلاقی هیأت مدیره/رئیس تدوین سند جامع سازمان است. این سند به توصیه و نظارت هیأت مدیره به وسیله متخصصان تدوین و با تصویب هیأت مدیره ابلاغ می‌شود.^۱ سه نکته در ایفای این مسئولیت خطیر قابل تأکید است: نکته اول آنکه تهیه منشور اخلاق ناقص که همه شئون حرفه‌ای و تعهدات سازمان را فرا نمی‌گیرد، از نداشتن منشور اخلاقی، بسیار بدتر و زیانبارتر است. مدیران باید از تلقی‌های تحویلی‌نگرانه و تقلیل‌گرایانه در تدوین سند اخلاقی پرهیزند.

نکته دوم آنکه سند اخلاقی در سازمان، حقوق افراد و نهادها را بیان می‌کند و ایفای هر یک از حقوق را وظیفه اخلاقی خود می‌داند و به همین دلیل مهمتر از تدوین، اعلام منشور اخلاق است. منشور اخلاق باید با واضح‌ترین و شفاف‌ترین زبان به همه ذینفعان اعلام گردد. اعلام منشور اخلاق به معنای تبیین کامل «شما حق دارید و من مسئولیت» است. این اعلام موجب افزایش ضمانت اجرایی اخلاق در بنگاه می‌گردد.

نکته سوم آنکه هیأت مدیره نباید صرفاً به دلایل ابزاری به منشور اخلاق اقبال کند. به تعبیر کالینز، در شرکت‌های موفق و آرمانی، اصول ارزش هرگز برخاسته از توجیه خارجی نبوده است.^۲ سند اخلاقی، ارزش ذاتی دارد و نه هویت ابزاری و لذا باید از هر گونه ابزارانگاری در اقبال به آن پرهیز کرد.

نکته چهارم، توجه به مشارکت عمومی منابع انسانی در تدوین سند جامع اخلاقی است. مشارکت، هم عینیت و سازگاری سند با فرهنگ سازمانی را افزایش می‌دهد و هم ضمانت اجرایی آن را تأمین می‌کند. مدیران باید شیوه‌ای را تدوین سند جامع اخلاقی

۱. از نظر نگارنده تصویب سند جامع اخلاقی مسئولیت بالاترین مرجع سازمان است: مجمع عمومی و هیأت امنا. اما مدیران ایرانی غالباً آن را در هیأت مدیره یا هیأت رئیسه تصویب می‌کنند.

۲. ساختن برای ماندن، ص ۱۱۰.

تصویب کنند که متخصصان آن را نه در دفاترشان بلکه در محیط سازمان با مشارکت با منابع انسانی انجام دهند. در فصل پیشین در این باره سخن گفتیم.

۱۲. نظارت بر پای‌بندی استثنانپذیر به سند اخلاقی سازمان

بر اساس تحقیق کالینز در خصوص شرکت‌های آرمانی، اصول اخلاقی در این شرکت‌ها هرگز تابع هوی و هوس و مد روز نبوده است و هرگز بر اثر تحولات محیطی منسوخ و مهجور نگردیده است. این نکته بسیار مهمی است که پای‌بندی به اصول بیش از محتوای اصول اهمیت دارد. مراد از این سخن آن است که به میان آوردن مسئولیت‌های اخلاقی کمتر، بهتر از آن است که مسئولیت‌های اخلاقی فراوانی بیان شود اما به آنها عمل نشود. اگر بنگاهی پس از اعلام منشور اخلاق به آن بی‌اعتنا باشد بزرگترین ضربه را بر اعتماد محیط ایجاد کرده است. منشور اخلاق، اعلام حقوق ذینفعان از بنگاه است و بی‌اعتنایی به آن حقوق مهم‌ترین عامل سلب اعتماد است.

نگرش ابزارانگارانه سبب می‌شود هیأت مدیره تنها در مواقعی که اجرای منشور اخلاق سودآور است بر پای‌بندی به آن اصرار ورزد و در مواضعی که پای‌بندی موجب خسارت و ضرر می‌شود، نسبت به منشور اخلاقی بی‌اعتنا شود. استراتژیست‌ها به اهمیت پای‌بندی به منشور اخلاق بیش از دیگران آگاه هستند. آنان حتی در شرایط خاص که پای‌بندی سبب ضرر و زیان می‌شود، بر عمل به مسئولیت اخلاقی سازمان اصرار می‌ورزند.

مطالعه یک مورد. موارد زیادی به دلیل تغییر برنامه پرواز هوایی در فرودگاه‌های داخلی نزدیک به ده ساعت اتلاف وقت داشتیم و نه تنها کسی دغدغه ضررهای بی‌حد و حصر مسافران را نداشت بلکه گاهی برای ده ساعت معطلی حاضر به عذرخواهی نیز نبود. در این هنگام اخلاقیات برخی بنگاه‌های مشابه را مرور می‌کردم. شرکت قطار آلمان فدرال صرفاً به دلیل اینکه کارمندش بلیط هواپیمای یک مسافر را به اشتباه همراه با بلیط قطار اخذ کرده، خود را ملزم می‌کند تا همه خسارت مالی ناشی از آن را (شامل هزینه بلیط هواپیما، اسکان و هزینه ناهار و شام و...) با عذرخواهی محترمانه بپردازد. در پرتو این مقایسه، رابطه بین اخلاقی بودن بنگاه‌ها و دغدغه‌های اخلاقی مدیران را می‌فهمیم.

۱۳. تبلیغ اقدام‌های اخلاقی سازمان

در جایی که اخلاق حرفه‌ای محتاج رشد و بالندگی است، تبلیغ هر گونه اقدام اخلاقی علاوه بر منافع سازمانی سبب ترویج اخلاق در جامعه نیز می‌گردد. به تعبیر ریچارد مدیران باید پای‌بندی خود به اصول اخلاقی را به خوبی تبلیغ کنند. «به اخلاقیات خویش پای‌بند باشید، به همین دلیل به کسی که حقی از او پایمال شده خسارت پردازید و آن را در بوق و کرنا بگذارید.» ماهنامه توسعه مدیریت اقدام‌های اخلاقی بنگاه‌ها را موضوع قرار داد تا اخلاقی‌ترین بنگاه در سال ۱۳۸۰ را معرفی کرده و مدال طلایی اخلاق را اعطا کند. تعداد بنگاه‌هایی که به این فراخوان پاسخ دادند کمتر از ۵/۰ درصد مشترکان بودند. این آمار البته متناسب با اقدام‌های اخلاقی بنگاه‌ها نیست و صرفاً ناشی از عدم توجه مدیران به ضرورت تبلیغ اقدام‌های اخلاقی است.

تبلیغ اقدام‌های اخلاقی بنگاه حداقل دو اثر اخلاقی مهم در پی دارد. اعتمادآفرینی راسخ محیط نسبت به بنگاه یکی از این آثار است. اثر دیگر، ترویج ارزش‌های اخلاقی در جامعه و سوق دادن رقبا به اخلاقی بودن است. تبلیغ اقدام‌های اخلاقی را نباید به معنای ریاکاری و تظاهر دانست بلکه باید آن را به معنای اشاعه ارزش‌ها تلقی کرد. متأسفانه افراط و تفریط در امر تبلیغ، اعتدال را پنهان می‌کند. افراط به معنای زیاده‌روی و مبالغه در تبلیغ که بسی فراتر از اقدام اخلاقی سازمان است و گونه‌ای از فریب را در پی دارد. تفریط به معنای اهتمام نکردن به تبلیغ اقدام اخلاقی است.

وظایف اخلاقی هیأت مدیره در جدول شماره ۱۱ آمده است. این جدول را مطالعه و آن را با آنچه در بیان مسئله نوشته‌اید مقایسه کنید. چه مواردی در فهرست شما غایب است و چه مواردی در فهرست ما غایب است؟ سر وجود تفاوت‌ها در این دو جدول چیست؟

مروری بر وظایف دوازده‌گانه اخلاقی مدیران و اعضای هیأت مدیره نیازمندی آنان به متخصصان اخلاق حرفه‌ای را نشان می‌دهد. تحقق بسیاری از این وظایف اخلاقی بدون مشاوران خبره در دانش اخلاق حرفه‌ای مقدور نیست. این جدول فرصتی را برای خود ارزیابی به دست می‌دهد. این جدول را مطالعه کنیم و فاصله بین تلقی خودمان از خویش و اقدام‌های خویش را در ترازوی آن اندازه‌گیری کنیم. خودارزیابی رمز و راز کامیابی است.

وظایف اخلاقی هیأت مدیره (رئیس)	
۱	اخلاق‌ورزی در زندگی شخصی
۲	اخلاق‌ورزی در شغل
۳	اخلاق‌سازی آرمان و اهداف سازمان
۴	نظام‌مند کردن شئون حرفه‌ای
۵	جهت‌گیری اخلاقی نظام‌های حرفه‌ای
۶	ارزیابی مستمر عملکرد اخلاقی سازمان
۷	مواجهه روشمند با معضلات اخلاقی (تشخیص مسئله و حل آنها)
۸	ترویج ارزش‌های اخلاقی و آموزش اخلاق‌ورزی در سازمان
۹	توجه به تبعات اخلاقی تصمیم‌های هیأت مدیره
۱۰	تدوین، تصویب و اعلام سند جامع اخلاقی سازمان
۱۱	نظارت بر پای‌بندی استثنانپذیر به سند جامع اخلاقی
۱۲	تبلیغ اقدام‌های اخلاقی سازمان

▲ جدول ۱۱. وظایف اخلاقی هیأت مدیره بنگاه یا هیأت رئیسه سازمان

فصل نهم

مسئولیت اخلاقی سازمان در قبال مصرف کننده

بیان مسئله

در این فصل الگوی رفتار ارتباطی سازمان با مصرف کننده و مشتری را بیان می کنیم. امروزه در خصوص مشتری مداری فراوان می شنویم. مشتری مداری بر کدام بنیان استوار است؟ مشتری مداری بر چه مبنای اخلاقی استوار است؟ جهت گیری مشتری مداری چگونه باید باشد؟ کدام الگوی رفتاری با مشتری، اخلاقی است؟ مصرف کننده و مشتری از چه حقوقی برخوردار است و سازمان در قبال هر یک از حقوق مشتری چه وظایفی را باید انجام دهد؟

هر یک از ما، مصرف کننده کالا و یا خدمات بسیاری از شرکت ها و سازمان ها هستیم. ما، به عنوان مصرف کننده و مشتری چه حقوقی داریم؟ شکایات خود را از عملکرد سازمان هایی که کالا یا خدمات آنها را مصرف می کنیم، مرور کنید. دیدگاه خود را در بیان مسئولیت اخلاقی سازمان در قبال مشتری بنویسید.

و رمز ماندگاری است و به همین دلیل، مشتری را باید احترام کرد و بر رعایت حقوق او پای‌بند شد. اگر حقوق او را رعایت نکنیم، از ما روی می‌گرداند و به سراغ رقبا می‌رود. پس مشتری ابزار سود است و رضایت مشتری می‌تواند برتری رقابتی بیافریند. اگر برتری رقابتی را از دست دهیم، شرکت را از دست داده‌ایم.

وقتی به کارگران و یا مدیران زیردست خود توصیه می‌کنیم که در تولید، به حقوق مصرف‌کننده توجه کنند، غالباً همین سخنان را در بیان ضرورت توجه به مشتری می‌آوریم: از دست دادن مشتری یعنی از دست رفتن سود و سرمایه. مشتری‌مداری مبتنی بر چنین تلقی را مشتری‌مداری ابزارانگاره می‌خوانیم. زیرا مبنای چنین مشتری‌مداری، هویت ابزار بودن مشتری برای سود شرکت است. به سبب نگاه ابزارانگاره به مشتری است که در محیط غیررقابتی، منافع و حقوق مشتری به فراموشی سپرده می‌شود.

نقد مشتری‌مداری ابزارانگاره. مشتری‌مداری استوار بر تلقی ابزار بودن وی، الگوی رفتار ارتباطی سازمان کسب‌وکار را به صورت اخلاق مشروط در می‌آورد: اخلاقی بودن به شرط سودآوری. چنین اخلاقی، سوداگری است نه اخلاق‌ورزی. اخلاق‌ورزی سوداگریانه در نهایت به تهی شدن اخلاق و حتی تبدیل شدن آن به ضد اخلاق می‌انجامد. تحلیل مشتری‌مداری ابزارانگاره، به ویژه تأمل در آثار و نتایج چنین تلقی از مشتری، غیراخلاقی بودن آن را از جهات مختلفی توضیح می‌دهد:

یک، مشتری‌مداری ابزارانگاره تلقی تحویلی‌نگر از مشتری دارد زیرا شخصیت انسانی او را به ابزار کاهش می‌دهد و او را به منزله یک شیء و نه شخص در نظر می‌گیرد و این با حرمت انسانی و کرامت ذاتی مشتری منافات دارد. اگرچه در دادوستد با مشتری با جنبه مشتری بودن وی مواجه هستیم اما نمی‌توان گفت او هویتی جز مشتری بودن ندارد.

دو، این تلقی از مشتری‌مداری نگاه را از اخلاقی بودن در همه مواضع و شئون دور می‌سازد. شرکتی که مشتری‌مداری ابزارانگاره در پیش گرفته است، اگر در مواردی یقین کند که اجحاف به مشتری اساساً به چشم وی نخواهد آمد و مشتری از ضایع شدن حقوقش مطلع نخواهد شد، خود را ملزم به پای‌بندی به حقوق مشتری نخواهد یافت. مثال بارز این پدیده را در مبحث «مشتری‌مداری بر علیه حقوق مصرف‌کننده» به تفصیل بیان می‌کنیم.

.....

.....

.....

.....

۱. بازانگاری^۱

امروزه مشتری‌مداری فخرآمیزترین شعار تبلیغاتی سازمان‌های کسب‌وکار است اما اینکه چنین شعاری تا چه اندازه لباس تحقق پوشیده است، جای درنگ و نقد است. تحلیل فاصله بین شعار و عمل در مشتری‌مداری در پاسخ به دو مسئله حاصل می‌شود: این شعار از چه مبانی سیراب می‌شود؟ و بر کدامین تلقی از مشتری استوار است؟

بین رفتار ما با مشتری و انگاره ما از مشتری نسبت معناداری است. به همین سبب، ابتدا باید به سنجش و نقد تلقی خود از مشتری‌مداری بپردازیم. مشتری را چگونه می‌بینیم؟ مراد از این سوال تعریف چیستی مشتری نیست بلکه مراد نگاه ما به مشتری به عنوان ... است.

آیا مشتری ابزار سود است و احترام و تکریم او به شرط سودآور بودن مورد توجه است؟ آیا مشتری شریک ما در کسب و کار است؟ آیا مشتری ارباب ماست؟ از آنجا که تصور ما از مشتری و مصرف‌کننده مبنای مهم در تنظیم رفتار ارتباطی ما با اوست، بنابراین باید فراتر از مواجهه شعارگونه به نقد تلقی خود از مشتری پرداخت تا مشتری‌مداری، صورت اخلاقی پیدا کند. سازمان‌ها، سخت به بازانگاری در خصوص مشتری نیازمندند.

۱-۱. مشتری‌مداری ابزارانگاره. مشتری در این تلقی عامل قوام سازمان است. تولید فناوری، سرمایه و منابع انسانی در صورتی پدیدارند که مشتری کالا یا خدمات تولید شده را خریداری کند. روی آوردن مشتری به بنگاه مایه حیات آن است و رویگردانی مشتری از شرکت موجب ورشکستگی و نابودی آن می‌گردد. بنابراین، مشتری ابزار سود

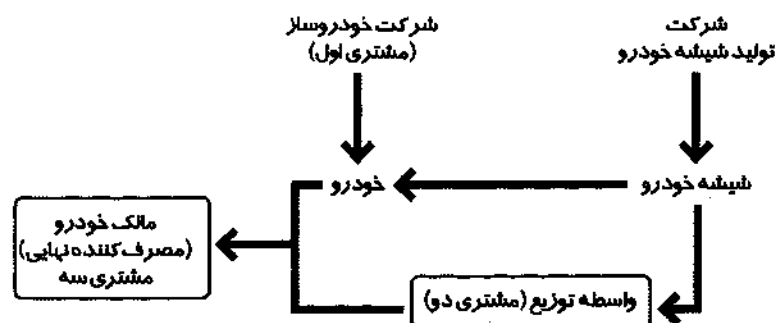
سه، مشتری‌مداری ابزارانگارانه، خطرپذیری سازمان را در حفظ منافع مشتری در شرایط بحرانی کاهش می‌دهد. در مواضعی رعایت حقوق مشتری مستلزم پرداخت خسارت و هزینه فراوان می‌شود، وفادار به اخلاق ابزارانگارانه در چنین مواضعی به محاسبه می‌نشیند: پای‌بندی به حقوق مشتری در این شرایط خاص، چقدر می‌ارزد؟ فاصله سود حاصل از پای‌بندی به حقوق مشتری و هزینه‌ای که باید پرداخت، چقدر است؟ اگر توجیه اقتصادی در میان نباشد، از پای‌بندی به حقوق مشتری صرف‌نظر می‌شود و به این ترتیب پای‌بندی به حقوق مشتری استثنای پذیر می‌گردد. زیرا در این تلقی، اصل، سود شرکت است و در تعارض حقوق مصرف‌کننده با سود شرکت تابع اصل می‌شویم.

چهار، مشتری‌مداری در نگاه ابزارانگارانه صرفاً برتری رقابتی است و لذا اگر به بازار انحصاری موهبتی برسیم و یا از فروش مطمئن شویم، چه جای مشتری‌مداری است؟ بنابراین، به جای جلب رضایت مشتری و پای‌بندی به حقوق وی می‌توان به بازارهای انحصاری اندیشید و با رانت‌خواری به آن دست یافت! وقتی اصل، سود شرکت باشد و احترام به مشتری، ابزار آن، ابزارهای بدیل نیز می‌توانند جایگزین گردند و ضرورت احترام به مشتری را مرتفع سازند.

اما مشتری‌مداری اصیل حتی در بازار انحصاری و در وضعیت «افزون‌تر بودن تقاضا نسبت به عرضه» نیز پای‌بندی به حقوق مشتریان را وظیفه انسانی و الزام اخلاقی می‌داند. زیرا اصل حرمت مشتری و حقوق مصرف‌کننده است. پای‌بندی به این اصل وابسته به شرایط نیست.

پنج، مشتری‌مداری ابزارانگارانه به تدریج از احترام به مشتری به خودخواهی و زیاده‌طلبی تحول می‌یابد و مخرب‌تر از آن به شعار فریبنده تبدیل می‌گردد و این خاصیت اخلاق ورزی معطوف به منافع این جهانی است که سبب تهی شدن اخلاق و سوق فرد به غیر اخلاق می‌گردد.

۱-۲. مشتری‌مداری علیه حقوق مصرف‌کننده. گفتیم از مشتری‌مداری تلقی‌های مختلف می‌توان داشت. بر حسب یکی از تلقی‌های ناروا از مشتری‌مداری، حقوق مصرف‌کننده در پای مشتری‌مداری ذبح می‌گردد. مراد از مصرف‌کننده در اینجا، مصرف‌کننده نهایی است که در سلسله مشتریان قرار می‌گیرد.



▲ نمودار ۱۳. گونه‌های سه‌گانه مشتری

مطالعه مورد زیر روشن‌کننده مطلب است:

مطالعه یک مورد. فرض کنید شرکت به شیشه در تولید شیشه اتومبیل فعالیت می‌کند. عمده‌ترین مشتریان این شرکت به صنعت‌های بالادست مربوطاند. شرکت خودروسازی سرین خودرو یکی از مشتریان شرکت به شیشه است. شرکت به شیشه بر اساس مشتری‌مداری در مقام تأمین رضایت مشتری است. پول را در جیب خودروساز و سود را در رضایت آنان می‌بیند. این شرکت برای جلب رضایت مشتری کدام خط مشی را باید در پیش گیرد؟ کیفیت بالا یا هزینه تمام‌شده پایین؟ مشتری وی یعنی شرکت سرین خودرو در پی خرید با قیمت نازل است و بر کیفیت بالا تأکید نمی‌کند. مشتری مداری سطحی‌نگر اقتضا می‌کند که شرکت به شیشه به کیفیت بالا تأکید نکند و تولید خود را با قیمت رقابتی (و نه کیفیت رقابتی) عرضه کند و به این ترتیب کیفیت فدای قیمت نازل گردد.

مصرف‌کننده نهایی شرکت به شیشه مالکان خودرو هستند. تقریباً قریب به اتفاق مالکان خودرو نسبت به کیفیت شیشه خودرو و استانداردهای آن اطلاعات دقیقی ندارند و آنان نمی‌دانند که بین کیفیت شیشه جلو خودرو و پیری زودرس چشم راننده نسبت معناداری وجود دارد. پیری زودرس چشم، دودی است که از چنین مشتری‌مدار بودن شرکت به شیشه بر می‌خیزد و به چشم مالکان خودرو می‌رود. اما مالکان خودرو یا رانندگان به سبب بی‌خبری از داستان اعتراض نیز نمی‌کنند و به ظاهر تهدیدی نسبت به بازار شرکت به شیشه نیز پیدا نمی‌شود. این قصه زمانی که شرکت به شیشه تابع شرکت

سرین خودرو باشد و یا هر دو وابسته به یک هلدینگ واحد باشند، می‌تواند غم‌انگیزتر نیز باشد.

تحلیل مورد. مدیران بنگاه‌ها باید تقدم حقوق و منافع مصرف‌کننده نهایی را شعار و ملاک خود قرار دهند. مشتری گاهی واسطه بین تولید و مصرف می‌شود و به منزله شبکه توزیع کالا عمل می‌کند و گاهی مشتری مصرف‌کننده کالا در تولید صنعتی بالادست است و حقوق و منافع مصرف‌کننده نهایی که کالا را مستقل و یا در ضمن کالای دیگر مصرف می‌کند بر حقوق و منافع واسطه توزیع و یا واسطه تولید مقدم است. شعار مبهم مشتری‌مداری، گونه‌های مختلف مشتری را تمایز نمی‌دهد. در مورد یاد شده، شرکت به شیشه سه گونه مشتری دارد.

۲. مصرف‌کنندگان

غالباً مصرف‌کننده را در پیوند با سازمان‌های کسب‌وکار می‌شناسیم در حالی که آن مفهوم فراگیرتری دارد. هر سازمانی متناسب با فعالیت حرفه‌ای خود، مصرف‌کننده دارد. در مراکز آموزشی دانشجو نخستین مشتری و مصرف‌کننده است و در مراکز درمانی بیمار مصرف‌کننده خدمات سلامت است. مصرف‌کننده کسی است که کالا یا خدمات یک سازمان را به صورت مستقیم و یا به صورت غیرمستقیم به کار می‌برد. شهروندان، کاربران مدیریت شهری و سایر خدمات دولتی‌اند.

پای‌بندی به مسئولیت اخلاقی در قبال حقوق مصرف‌کننده وظیفه اخلاقی سازمان است. عمل به این وظیفه در گرو شناخت مصرف‌کنندگان و حقوق آنان است.

۳. خط مشی اخلاقی شرکت در قبال حقوق مصرف‌کننده و مشتری

یکی از وظایف اخلاقی سازمان‌ها، کسب آگاهی نسبت به تعهدات اخلاقی خود در قبال مصرف‌کنندگان و مشتریان است. همچنین اطلاع‌رسانی به مصرف‌کنندگان در خصوص حقوق‌شان از وظایف اخلاقی سازمان است. هر بنگاهی در کسب‌وکار باید مشتریان و مصرف‌کنندگان را از حقوق خود و وظایف سازمان مطلع کند.

سازمان‌ها برای انجام این وظیفه بر حسب قاعده $R \rightarrow D$ (حقوق مصرف‌کننده، وظیفه اخلاقی سازمان) عمل می‌کنند. این قاعده را در بخش دوم بیان کردیم، سازمان اخلاقی حقوق مصرف‌کنندگان و مشتریان و وظایف سازمان در قبال آنها را بر می‌شمارد

و حاصل آن خط مشی اخلاقی شرکت در قبال مصرف‌کننده و مشتری است. این خط مشی اولین وجه از منشور چندوجهی اخلاق حرفه‌ای سازمان‌های کسب‌وکار است. در مقام تدوین خط مشی اخلاقی شرکت در قبال مصرف‌کنندگان و مشتریان خود را به جای مشتری فرض کنیم و توقعات مشتری و حقوق وی را از منظر وی بر شماریم. اهم وظایف سازمان‌های کسب‌وکار در برابر حقوق مشتریان عبارتند از:

۱-۳. **احترام اصیل و نامشروط.** مشتری به دلیل انسان بودن از احترام و کرامت برخوردار است. احترام شدن حق اوست و تکریم و احترام وظیفه سازمان است احترام به مشتری بدون چشم‌داشت و بدن قید و شرط است. برخی از بنگاه‌ها بر احترام متقابل تأکید می‌کنند و احترام نهادن به مشتری را در گرو برخورد احترام‌آمیز مشتری می‌انگارند و عده‌ای احترام را مشروط به خلافاکار نبودن مشتری می‌دانند.

احترام به مشتری نه در گرو آن است که او نیز پای‌بند احترام به ما باشد و نه در گرو خلافاکار نبودن وی است زیرا مشتری که مرتکب خلاف باشد، حق احترام را از دست نمی‌دهد بلکه مستحق سرزنش، تنبیه و برخورد قانونی می‌شود که اعمال قانون نیز با حفظ احترام انسانی است.

سازمان‌ها بر حسب تصورشان از احترام، به تکریم ارباب رجوع و مشتری می‌پردازند. عده‌ای احترام را پذیرایی می‌دانند و برخی آن را ارائه خدمات ویژه می‌انگارند. عده‌ای احترام را همان رفتار چاپلوسانه می‌پندارند. بنابراین باید پرسید احترام به مشتری چیست؟ مراد از احترام انجام رفتاری است که احساس ارزشمندی را به مشتری منتقل کند و یا حداقل، احترام، دوری از رفتاری است که موجب توهین و تحقیر مشتری می‌گردد.

حق احترام را نباید به اشخاص حقیقی منحصر کنیم. سازمان‌ها و مؤسسه‌هایی که مشتری ما هستند قابل تکریم و احترام هستند و مواجهه تحقیرآمیز با مؤسسه و سازمان‌ها نیز مصداقی از بی‌احترامی است. البته تحلیل احترام در مفهوم سازمانی پیچیده‌تر از احترام فردی است.

۲-۳. **صداقت و صراحت.** مواجهه صادقانه و صریح وظیفه اخلاقی سازمان‌ها در رفتار ارتباطی با مشتریان است. در ارائه خدمات پیش از فروش، خدمات تجاری، قراردادها و در تمامی مواضع باید صادق و صریح بود. هر گونه ابهام در تعبیر، شفاف نبودن در گفتار و مواجهه غیرصادقانه، سبب فریب مشتری می‌شود. در مواردی مبالغه، فریبکارانه است.

این دو وظیفه‌ی اخلاقی یعنی احترام اصیل و صداقت و صراحت، به همراه توجه به استقلال مشتری، الگوی رفتار ارتباطی قاطعانه را به وجود می‌آورند. در این الگوی رفتاری سازمان با حفظ احترام متقابل، بر صداقت و صراحت تأکید می‌کند. اخذ چنین الگویی از عوامل پیش‌بینی‌پذیر بودن سازمان است.

۳-۳. خدمات پیش از فروش، خدمات حین فروش و خدمات پس از فروش. ارائه این خدمات نه تنها مسئولیت حرفه‌ای بلکه مسئولیت‌های اخلاقی نیز است. بهترین خدمات در این سه مقام ارائه مشاوره لازم، آموزش مستمر و اطلاع‌رسانی دقیق، شفاف، و کامل است. بی‌خبر گذاشتن مشتری و استفاده فریبکارانه از بی‌خبری وی در عقد قرار داد مصداق بارز رفتار غیراخلاقی است. اعطای تسهیلات مالی نیز از جمله خدمات حین فروش است. برخی از بنگاه‌ها برای جلب مشتری، با اشتیاق به عرضه خدمات قبل و یا حین فروش می‌پردازند اما زمانی که کالا را فروخته‌اند، به خدمات پس از فروش بی‌ رغبت می‌شوند و یا آن را با آزار مشتری و منت بر وی همراه می‌کنند.

۴-۳. تنوع کالا و خدمات. انتخاب حق مشتری است و تنوع کالا و خدمات وظیفه اخلاقی سازمان در جهت حق انتخاب مشتری است. بازار انحصاری و بازار در وضعیت عرضه کمتر از تقاضا، زمینه‌هایی است که بنگاه کسب‌وکار به وظیفه تنوع کالا و خدمات و حق انتخاب مشتری کمتر توجه می‌کند. تنوع کالا و خدمات، دامنه وسیعی دارد و از رنگ و نوع کالا، تنوع در فروش تا نحوه تحویل آن را شامل می‌گردد. تنوع همچنین شامل خدمات قبل، حین و پس از فروش نیز می‌شود. سازمان‌های کسب‌وکار با توجه به مسئولیت خود در تنوع محصول و خدمات به توسعه نیاز مشتری و تأمین تقاضای کمی مشتری اهمیت می‌دهند. این وظیفه اخلاقی را نباید با سوق مشتری به مصرف‌زدگی و ترویج فرهنگ مصرف‌گرایی در آمیخت. مصرف‌گرایی از نظر اخلاقی موجه نیست و ترویج آن نیز غیراخلاقی است.

۵-۳. اجتناب از تبعیض. ظلم و تبعیض رفتار ناروایی است که در زشتی و ناپسند بودن آنها اتفاق جهانی وجود دارد. بنگاه کسب‌وکار نباید نسبت به مشتریان خود رفتار تبعیض‌آمیز داشته باشد. رانت‌خواری، آشکارترین نتیجه شوم رفتار تبعیض‌آمیز سازمان‌های کسب‌وکار با مشتریان خود است. مواجهه عادلانه با مشتری شامل عدالت

راست‌خواران

توزیعی، مانند توزیع فرصت‌ها (از جمله فرصت یکسان عادلانه در مزایده و مناقصه)، عدالت رویه‌ای و رفتاری می‌شود.

مسئله دشواری که در این مقام طرح می‌شود، مواجهه دوگانه با مشتری است آیا سازمان می‌تواند مشتریان خود را به P و IP و VIP یا مشتری، مشتری مهم و مشتری بسیار مهم تقسیم کند و برحسب جایگاه افراد در یکی از این سه قسم، خدمات ویژه اعطا کند؟ آیا خدمات ویژه که مبتنی بر این تقسیم‌بندی از مشتریان است، مصداقی از تبعیض نیست؟ امروزه در عالم کسب‌وکار، مواجهه دوگانه با مشتری در سطح جهانی رواج دارد. برخی از کشورها تولیدات صادراتی را به شکل ویژه تولید و بسته‌بندی می‌کنند و در عمل مصرف‌کننده خارجی را از مصرف‌کننده داخلی متمایز می‌کنند.

ارزش داوری در خصوص مواجهه دوگانه با مشتری و خدمات ویژه را با توجه به ابعاد مختلف و شرایط گوناگون می‌توان ارائه کرد. اگر مواجهه دوگانه با مشتری مستلزم تضییع حقوق کسی نگردد، منع اخلاقی ندارد. به عنوان مثال اگر کیفیت کالا یا خدمات به مشتری VIP افزون‌تر باشد به شرط آن که کیفیت کالا یا ارائه خدمات به مشتری P زیر استاندارد نباشد و یا به شرط آنکه هزینه کیفیت افزون‌تر برای VIP از مشتری P اخذ نشود، آنچه سازمان به دلیلی به VIP اعطا می‌کند از باب تفضل است. تفضل فراتر از عدالت است و با آن منافات و ناسازگاری ندارد. در دعاها از خداوند می‌خواهیم که با ما نه به عدلش بلکه به تفضل عمل کند. بنابراین یک شرط مهم در جواز مواجهه دوگانه، عدم تضییع حقوق بقیه مشتریان است.

شرط دوم جواز مواجهه دوگانه و ارائه خدمات ویژه برای مشتریان VIP، به تعریف سازمان کسب‌وکار از مفهوم VIP و تحدید دامنه آن مربوط است. به عنوان مثال اگر بنگاهی در تعریف VIP به گونه‌ای عمل کند که از طریق ارائه خدمات ویژه به صاحبان قدرت و نفوذ، از آنان در جهت بهره‌مندی رانتی از امکانات دولتی و ملی استفاده کند، چنین تعریفی راه را برای رانت‌خواری، اختلاس و فساد مالی هموار می‌کند. این قصه مانند اعطای هدایا به مدیران پرنفوذ سازمان‌ها به قصد برخورداری از نفوذ و قدرت آنان است. مرز بین هدیه و رانت در چنین مواردی، حداقل برای بنگاهی که آن را اعطا می‌کند، روشن است.

۳-۶. حفظ حریم شخصی، رازداری و امانت‌داری. حفظ حریم شخصی افراد مهم‌ترین اصل در تعامل با افراد است و در این خصوص کارمندان و مشتریان یکسانند. در کسب اطلاعات لازم از مشتری نباید به حریم شخصی او وارد شد. در این اصل اخلاقی شخص و سازمان بودن مشتری تفاوتی ایجاد نمی‌کند. همان‌گونه که رعایت حریم شخصی افراد واجب است، رعایت حریم شخصی سازمان‌ها نیز الزام اخلاقی است. سعی در دستیابی به اطلاعات طبقه‌بندی شده سازمانی که مشتری ماست، غیراخلاقی است. البته تعیین مصداق برای حریم شخصی در مفهوم سازمانی مورد چالش و بحث است. پدیده «اندرونی»^۱ در معاملات رایج در اتاق‌های بورس یکی از آثار شوم ورود به حریم شخصی سازمان‌هاست. اندرونی به کسی اطلاق می‌شود که با دستیابی به اطلاعات محرمانه یک شرکت، در وضعیت آسیب‌پذیر آن، از طریق معاملات بورس آن را می‌خرد. این عمل در بسیاری از کشورهای صنعتی از قبح اخلاقی فراتر رفته و به عنوان جرم قابل مجازات تعریف شده است.^۲

علی‌رغم حفظ حریم شخصی مشتری، مناسبات تجاری سبب می‌شود پاره‌ای از اسرار مشتری به دست ما بیفتد. وظیفه اخلاقی آن است که در حفظ اسرار وی کوشا باشیم. افشای اسرار مشتری در موارد زیادی آسیب جبران‌ناپذیری می‌زند. رازداری را نباید همان حفظ حریم شخصی دانست. امانت‌داری الزام اخلاقی دیگری است که بسیار عام و فراگیر است. به دلیل اهمیت امانت‌داری در کسب‌وکار در فصل مستقلی در باب امانت‌داری بحث می‌کنیم.

۳-۷. تلاش در جهت کاهش قیمت و افزایش کیفیت. حق مشتری استفاده از کالا یا خدمات با کیفیت مطلوب است. رعایت استاندارد کیفیت حداقل الزام قانونی است. دغدغه‌های اخلاقی الزام می‌کند تا فراتر از استانداردها برای توسعه کیفیت، برنامه‌ریزی کنیم. عوامل کیفیت را اعم از مواد اولیه، طراحی و فرآیند تولید ارتقا دهیم. یکی از وظایف اخلاقی سازمان‌های کسب و کار مشارکت در ارتقای استانداردهای کیفیت در صنعت است. در صناعی مانند فرآورده‌های گوشتی، کیفیت نامطلوب آثار تدریجی مخرب بر جای می‌گذارد و مشتریان از آثار جبران‌ناپذیر کیفیت نامطلوب آسیب

1. insider

2. See: Boatright John R., Ethics in Finance, Blackwell Publishers, 134, 1999.-White (ed.) Business Ethics, New York, 1993, Chapter 9, Insider Trading, 1993, p. 423-373

می‌بینند اما غالباً به دلیل تدریجی بودن متوجه منشأ اثر نمی‌شوند. در صنایع مواد بهداشتی و دارویی کیفیت نامطلوب با جان مصرف‌کننده بازی می‌کند. تأکید بر کیفیت به منزله یکی از ارزش‌های حرفه‌ای در بسیاری از سازمان‌های کسب‌وکار شعار تبلیغاتی شده است. این شعار باید از جهان‌بینی سازمان نشأت بگیرد.

برخورداری از کالا و خدمات با کیفیت مناسب حق مشتری و مصرف‌کننده است اما تأکید بر این حق نباید مستلزم افزایش قیمت کالا باشد. مراد از این سخن، آن است که با تدبیر لازم باید هزینه تمام شده را کاهش داد تا کالای با کیفیت، ارزان به مشتری تحویل داده شود. تنوع کالا بر حسب تنوع کیفیت به شرط آنکه کمترین سطح کیفیت، پایین‌تر از استاندارد نباشد و اطلاع‌رسانی دقیق در خصوص اختلاف کیفیت اخلاقاً مجاز است.

تلاش در کاهش هزینه‌های تمام شده، به منظور تعدیل قیمت همراه با تأکید بر کیفیت، الزام اخلاقی است. اگر بنگاهی ارزش حرفه‌ای را در عرضه کالای ارزان بنا نهد نمی‌تواند در دستیابی به چنین هدفی از پای‌بندی به استانداردهای کیفیت سرپیچی نماید و برعکس بنگاهی که کیفیت را ارزش حرفه‌ای تلقی می‌کند نمی‌تواند آن را بهانه افزایش غیرموجه هزینه‌ها کند. بنابراین، تلاش در جهت رعایت قیمت عادلانه و مناسب از وظایف اخلاقی سازمان‌های کسب‌وکار است.

اگرچه محیط رقابتی سالم به افزایش کیفیت و کاهش قیمت کمک می‌کند اما سازمان‌های اخلاقی در کسب و کار با دغدغه‌های اخلاقی، این دو امر را سرلوحه برنامه خود قرار می‌دهند، حتی اگر محیط کسب‌وکار رقابتی نباشد.

۳-۸. سرعت در تحویل کالا و ارائه خدمات. زمان یکی از سرمایه‌ها و حقوق مشتری است و تعدی به آن نارواست. برخی از سازمان‌ها برای صرفه‌جویی در هزینه‌ها به ویژه در منابع انسانی به اسراف در وقت مشتری مبادرت می‌کنند. به کارگیری کارمند کمتر سبب اتلاف وقت مشتری می‌شود. اساساً تسهیل و تصحیح رابطه مشتری با سازمان وظیفه اخلاقی سازمان است. مراد از رابطه آسان رابطه کم‌هزینه است و البته زمان نیز از مهم‌ترین هزینه‌هاست. سرعت در پاسخگویی، سرعت در ارائه خدمات پس از فروش نیز مانند سرعت در تحویل کالا وظیفه اخلاقی سازمان است.

۳-۹. تحویل به موقع و بی‌عیب کالا. پای‌بندی به قراردادهای تحویل به موقع کالا، تحویل بی‌عیب محصول تضمین ایمنی کالا و جبران خسارت‌های ناشی از عملکرد

شرکت، از دیگر وظایف سازمان‌های کسب‌وکار است. پای بندی به این امور شرکت را پیش‌بینی‌پذیر می‌کند.

قرارداد و تعهدات بین شرکت و مشتری حق مسلم اوست و هر گونه تخطی از آن غیر اخلاقی است مگر آنکه به درخواست مشتری و با توافق شرکت باشد، اگر به دلایل برخاسته از سازمان، برخی از موارد قرارداد تحقق پیدا نکند و مشتری متضرر گردد، جبران خسارت، وظیفه اخلاقی سازمان است. تأخیر در برنامه پرواز در واقع تحویل به موقع خدمات را تحقق نمی‌بخشد. آیا شرکت هوایمایی مربوطه نسبت به آن مسئولیتی ندارد؟

۳-۱۰. پای‌بندی به تعهدات. مشتری در چارچوب قرارداد و پیمان‌نامه‌ای از کالا و خدمات سازمان برخوردار می‌شود. سازمان موظف است، به مفاد پیمان‌نامه متعهد باشد و به هیچ روی مفاد آن را نادیده نگیرد. پای‌بندی به تعهدات سبب پیش‌بینی‌پذیری سازمان برای مشتری و اعتماد مشتری به سازمان می‌شود. البته پای‌بندی به تعهدات با اصول مربوط به خیار [در فقه و حقوق] منافاتی ندارد. به عنوان مثال اشخاص و سازمان‌ها براساس اصل تراضی می‌توانند با رضایتمندی دوجانبه قرارداد را با هر عنوان و هرگونه مفادی که می‌خواهند منعقد سازند و تسایح و آثار آن را به دلخواه معین کنند، به شرط آن که این قرارداد خلاف قانون و شرع نباشد.^۱

۳-۱۱. انصاف و قسط. اگرچه معامله با سازمان با آزادی طرفین و انتخاب انجام می‌شود و مشتریان با چشم باز به دور میز مذاکره می‌نشینند اما رعایت انصاف و قسط، هم در مذاکره و چانه‌زنی و هم در عقد قرارداد، اصل اخلاقی است. گاهی مشتری به دلیل ناآگاهی و یا به دلیل شرایط اضطراری قدرت چانه‌زنی پایینی دارد و تن به شرایط غیرمنصفانه می‌دهد، در چنین شرایطی انصاف سازمان حافظ حق مشتری است. برای مثال، اگر ارزش اقتصادی و به بیان دیگر قیمت واقعی و متعارف کالایی در بازار، مبلغ معینی است، اما خریدار نسبت به مبلغ مزبور ناآگاه است، فروشنده با توجه به «اصل قسط» باید به حقوق طرف مقابل احترام بگذارد و آن را پاس بدارد و کالا را به همان ارزش اقتصادی واقعی و قیمت متعارف بازار به او بفروشد و نباید از عدم اطلاع خریدار و همچنین اطلاق عقد، سوء استفاده کند و با فروش کالا به قیمت غیر واقعی وی را متحمل ضرر کند. اگر فروشنده چنین عملی را مرتکب شود، علاوه بر اینکه فعل او

متعلق حکم تکلیفی (مثلاً حرمت) قرار می‌گیرد و در نتیجه فاعل آن سزاوار عقاب و قابل مجازات است، خود معامله نیز متعلق حکم وضعی (مانند بطلان) واقع می‌شود و خریدار حق پیدا می‌کند که برای جبران ضرر ناروا در مورد سرنوشت معامله تصمیم‌گیری کند. در نظام حقوق اسلامی از اصل اخلاقی قسط و انصاف حمایت شده است. به عنوان مثال، جبل عاملی معروف به شهید ثانی از فقهای معروف می‌گوید: «حاکم برای کالایی که فروشنده به دلیل نایابی آن در بازار و احتیاج شدید مردم به آن از حد اعتدال در قیمت‌گذاری، اضرار منفی‌ای است که در عمل فروشنده اجحاف کننده وجود دارد و این اضرار منفی، بر اساس «قاعده لاضرر» و روایت نبوی، مورد نهی و پرهیز قرار گرفته است».^۲

۳-۱۲. پاسخگویی، نقدپذیری، نقد کردن و اعتراض حق مشتری است. استفاده نظام‌مند از دیدگاه‌های مصرف‌کنندگان و مشتری از مهم‌ترین وظایف اخلاقی سازمان‌هاست. ناشنوائی به انتقادهای مصرف‌کنندگان و آنها را دسیسه تلقی کردن و یا آنها را ناشی از توقعات نامعقول خواندن، مصداقی از مسئولیت‌گریزی است. دانایی شرکت در این است که مصرف‌کنندگان و مشتریان را به نقد عملکرد و ارائه دیدگاه در شئون حرفه‌ای ترغیب و تشویق کند. هنر شنیدن شکایات و اعتراضات مصرف‌کننده را در منابع انسانی به ویژه مدیران تقویت سازد و نظامی را طراحی سازد تا ملاحظات و دیدگاه‌های مشتریان از داده به اطلاعات تبدیل گردد و اطلاعات به نحو روشمند پردازش و تحلیل گردد و مورد بهره‌برداری قرار گیرد.

۳-۱۳. اعتماد به مشتری. اجتناب از هرگونه مواجهه هیجانی با مشتری از دیگر وظایف سازمان‌های کسب‌وکار است. شرکت اخلاقی مهارت‌های حسن سلوک مبتنی بر اعتماد به مشتری را در منابع انسانی افزایش می‌دهد. اعتماد جاده‌ای دوطرفه است. مادامی که به مشتری اعتماد نکنید، او به شما اعتماد نمی‌کند. اعتماد به مشتری بر تلقی مثبت از او استوار است.

۳-۱۴. زیان نرساندن به مشتری. الگوی رفتار ارتباطی با مشتری مبتنی بر اصل برد-برد است. هر گونه زیان‌رسانی بر اساس قاعده لاضرر و لاضرر، غیر اخلاقی است.

۱. منفی در اینجا اصطلاح فقهی است و مراد آن است که اضرائی که حکم آن در اسلام نفی شده است.

۲. الجبل العاملی، زین الدین، الروضه البهیة فی شرح اللعنه الدمشقیه، ۱۰ ج، بیروت، دارالعلم الاسلامی، بی‌تا، ج ۳، ص ۲۹۹.

۱. عزیزاده، مهدی، احکام سوء عرضه کالا در حقوق اسلامی، دانشگاه علوم اسلامی رضوی، ۱۳۸۲، ص ۸۱.

سازمان در قبال خسارت مشتری که ناشی از عملکرد سازمان است، پاسخگو است و جبران خسارت وظیفه اخلاقی آن است. کم‌فروشی مصداق روشن زیان زدن به مشتری است و آن شامل هرگونه فروگذاری در وزن کالا و میزان خدمات می‌شود. از دیگر مصادیق زیان زدن به مشتری فریب دادن او است. فریب دادن مشتری به شکل‌های مختلف چون پنهان ساختن مشخصات کالا، در آمیختن کالای کم‌ارزش، گران‌فروشی به وسیله مشتریان دروغین و فریب از طریق تبلیغات نادرست و پنهان کردن عیب‌های کالا است.^۱

خلاصه مسئولیت‌های اخلاقی سازمان در قبال مصرف‌کننده و مشتری را در جدول ۱۲ آورده‌ایم.

وظایف اخلاقی هیئت مدیره (رئیس)	
۱	احترام اصیل و نامشروط
۲	صداقت و صراحت
۳	خدمات قبل از فروش، حین فروش و پس از فروش
۴	تنوع کالا و خدمات
۵	اجتناب از تبعیض
۶	حفظ حریم شخصی، رازداری و امانت‌داری
۷	قیمت پایین همراه با کیفیت برتر
۸	سرعت در تحویل کالا و خدمات
۹	تحویل به موقع و بی‌عیب کالا
۱۰	پای‌بندی به تعهدات
۱۱	انصاف و قسط
۱۲	نقدپذیری و پاسخگویی
۱۳	اعتماد به مشتری
۱۴	زیان نزدن به مشتری

▲ جدول ۱۲. مسئولیت‌های اخلاقی سازمان در قبال مصرف‌کننده و مشتری

فصل دهم

مسئولیت اخلاقی سازمان در قبال منابع انسانی

بیان مسئله

برخی از سازمان‌ها با تأکید حصرگرایانه بر مشتری‌مداری، حقوق کارکنان را نادیده می‌گیرند. غفلت از حقوق کارکنان آسیب فراوانی بر انگیزه، رضایت شغلی و مشارکت آنان می‌زند و این امر در نهایت، دستیابی به رضایت مشتری را نیز ناممکن می‌سازد. حفظ حقوق مصرف‌کننده در ارتباط با استیفای حقوق کارکنان است و قصه حقوق عناصر محیط، داستان ظروف به هم پیوسته در مایعات است. کارکنان عمده‌ترین عناصر در محیط داخلی سازمان هستند و اگر موشی در انبار حقوق آنان نقبی زند، در مزرعه حقوق سهامداران، مشتریان و سایر ذینفعان نیز آفت خواهد افتاد.

نیروی انسانی را مهم‌ترین سرمایه هر سازمانی دانسته‌اند. از نظر عده‌ای منابع انسانی یک برتری رقابتی است.^۱ امروزه این سخن را به این نحو کلی درست نمی‌انگارند بلکه نیروی انسانی مناسب را بزرگترین سرمایه تلقی می‌کنند.^۲ مناسب بودن نیروی انسانی ارتباط وثیقی با حقوق وی دارد. این ارتباط، مادامی که پرده از حقوق کارکنان افکنده

۱. جزئی، نسرين، مدیریت منابع انسانی، تهران، نشر نی، ۱۳۷۸، ص ۱۱۹.
۲. کالینز، جیمز، از خوب به عالی، ترجمه ناهید سپهرپور، تهران، پیک‌آوین، ۱۳۸۴.

۱. تفصیل بحث در این مسئله را بنگرید به: فرامرز قراملکی، اخلاق سازمانی، تهران، سرآمد، ۱۳۸۸، ص ۲۶۸ - ۲۶۲.

نشود خود را نشان نمی‌دهد. به عنوان مثال، شایسته‌سالاری که تحقق یکی از حقوق کارکنان است مستلزم مناسب بودن منابع انسانی است.

مراد از کارکنان در اینجا مفهومی اعم از کارگران، کارشناسان، سرپرستان کارگر، رؤسای بخش‌ها، مدیران میانی و مدیران عالی، است. سازمان‌های بزرگ در بحث از حقوق عناصر محیط داخلی سازمان، کارکنان را از مدیران تفکیک می‌کنند. شرکت جانسن اند جانسن که از پیشگامان تدوین منشور اخلاقی است، رعایت حق کارکنان را اولویت دوم خود قرار داد و رعایت حقوق مدیران را اولویت سوم تلقی کرد. الویت اول در این شرکت، رعایت حقوق مصرف‌کننده است. عده‌ای در برخی از صنایع چون معدن، رعایت حقوق کارگران را در اولویت نخست قرار می‌دهند.

۱. بازاریابی

بنیانی‌ترین اصل در مدیریت منابع انسانی، تصور سازمان از کارکنان است.^۱ بازاریابی و بهینه کردن تلقی سازمان از منابع انسانی شرط تعامل اخلاقی با آنان است. تصویری که سهامداران و مدیران یک سازمان، از کارکنان خود دارند، نقش مهمی در پای‌بندی سازمان به حقوق کارکنان دارد. در فصل پیش بیان شد که ارتباط اخلاقی سازمان با مصرف‌کننده و مشتری باید بر تلقی روا و کامل از مشتری بنا شود. این اصل در خصوص کارکنان و سایر ذینفعان نیز صادق است. تصور شرکت از کارکنان با دغدغه شرکت در رعایت حقوق آنان نسبت معناداری دارد، زیرا هر چه تصور سازمان از کارکنان ناقص و نارسا باشد، دغدغه اخلاقی سازمان در قبال حقوق کارکنان کمتر است.

تلقی ابزارانگاره از کارکنان، آنان را مزدبگیران و خدمتکاران ملزم به طاعت و

۱. عباس پور، عباس، مدیریت منابع انسانی پیشرفته: رویکردها، فرایندها و کارکردها، تهران، سمت ۱۳۸۴.

فرمانبرداری دیدن، سبب می‌شود از آنان سلطه‌پذیری را طلب کنیم و ارتباط رفتاری خود را بر چنین توقعی بنا نهیم و پاداش و تنبیه را بر اساس میزان سلطه‌پذیری آنان قرار دهیم. چنین تلقی، اساساً غیراخلاقی است و با شأن و منزلت انسانی و کرامت کارکنان منافات دارد و به آثار غیراخلاقی می‌انجامد. تلقی ابزارگری از کارکنان و آنان را به اشیاء تحویل دادن، آثار زیانباری را در سازمان به وجود می‌آورد. این تلقی ابزارگری ارتباط اخلاقی سازمان با کارکنان را تهدید می‌کند و روابط ناسالم را بین کارکنان رواج می‌دهد. کارکنان و همه کسانی که در شرکت به نحوی با ما همکاری می‌کنند، در واقع شریک ما، همراهان ما و فراتر از همه اعضای خانواده واحد هستند. پیمانی بودن و رسمی بودن تفاوت ماهوی در عضویت در خانواده را به میان نمی‌آورد و فراتر از آن عضو سازمان بودن و یا از طریق شرکت‌های خدماتی و پشتیبانی و به طور کلی از طریق پیمانکاران به خدمت گرفته شدن، تفاوتی در نگاه انسانی و الزام‌های اخلاقی ما نسبت به آنان ایجاد نمی‌کند.

همچنین است وضعیت نیروی کار اقتضایی. نیروی کار اقتضایی در برابر کارکنان اصلی به معنای افرادی است که معمولاً برای زمان کوتاه‌تری استخدام می‌شوند و هنگامی که نیاز خاص به آنها برطرف شد، از خدمت سازمانی رها می‌شوند. گفته می‌شود کارکنان اقتضایی هیچ گونه حقی مانند کارکنان «تمام وقت» در سازمان ندارند.^۱ به لحاظ اخلاقی، سازمان همان گونه که در برابر کارکنان اصلی موظف است، در برابر کارکنان اقتضایی نیز مسئولیت اخلاقی دارد. اگرچه مسئولیت اخلاقی سازمان در قبال کارکنان اقتضایی، متفاوت است.

مطالعه یک مورد. در سال ۱۳۸۵ در یکی از جلسات شورای دانشکده شاهد مورد زیر بودم: شرکت خدماتی طرف قرارداد با آن دانشکده، حقوق دو ماه اول سال کارگران را پرداخت نکرد. یکی از کارگران پس از دو ماه مشکل معیشتی خود را با برخی از استادان آن دانشکده در میان می‌گذازد. استادان نیز با اعتراض و تأکید، مشکل کارگر را به مدیران دانشکده منعکس می‌سازند. معاون مالی و اداری مؤسسه، این مطلب را در جلسه شورا طرح می‌کند و با تقبیح اعتراض استاد می‌گوید: «این خدمتکاران و کارکنان از طریق شرکت خدماتی در مؤسسه ما مشغول به کارند و در واقع تحت مسئولیت آن

۱. جزئی، نسرين، مدیریت منابع انسانی، ص ۸۱

نیازهای علمی آتی باید تدام یابد. سازمان باید «آموزش مستمر، توسعه پایدار» را شعار خود بداند تا بتواند به سازمان یادگیرنده تبدیل گردد.

ارتقای دانش لازم است اما کافی نیست. حق کارکنان، افزایش مهارت‌های حرفه‌ای و توانایی شغلی است. آموزش‌های حین کار^۱ که نباید آن را با آموزش ضمن خدمت در آمیخت یکی از راه‌های ارتقاء مستمر مهارت و توانایی کارکنان است. به ویژه، کارشناسان، سرپرستان و مدیران محتاج ارتقای مهارت‌های تشخیص و حل مسئله‌اند. همچنین است مهارت‌های ارتباطی و امثال آن. نگرش هر فردی نقش مهمی در مهارت‌های ارتباطی دارد. بازسازی مستمر و تعالی مداوم نگرش نیروی انسانی از وظایف اخلاقی سازمان است. برخورداری سازمان از جهان‌بینی زنده و پویا یکی از راه‌های انجام این وظیفه است. بنابراین اصل آموزش مستمر و نیز کارایی و اثربخشی آن و برخورداری بدون تبعیض کارکنان از فرصت‌های آموزشی، سه وظیفه عمده سازمان در قبال حق ارتقای سطح دانش، مهارت، توانایی و نگرش همکاران است.^۲

۲-۲. تأمین امنیت شغلی و ایجاد فرصت ارتقای شغلی. برخورداری از امنیت شغلی از مهم‌ترین حقوق کارکنان است و ناامنی شغلی ناگوارترین وضعیت برای آنان است. احساس ناامنی شغلی سرآغاز تشویش و اضطراب روانی است. برخی از بنگاه‌ها از ناامنی شغلی، ابزاری برای سلطه‌پذیری کارکنان می‌سازند و برخی دیگر با تلقی ناروا از امنیت شغلی، آن را به حاشیه‌ای مطمئن برای کم‌کاری کارکنان مبدل می‌سازند. راه معتدل در بین آن افراط و این تفریط، مفهوم‌سازی نوینی از امنیت شغلی است. امنیت شغلی چیست؟ آیا امنیت شغلی به معنای این است که اگر کارمندی به استخدام بنگاه در آمد، مطمئن شود که، به هر روی، تا سی سال در این استخدام ماندگار است. آمده است که بماند ولو از طریق درجا زدن تا بازنشسته شود و چنین احساسی سبب گردد تا دچار رکود شود.

امنیت شغلی در مفهوم سازی جدید، توانمندسازی کارکنان است به گونه‌ای که در حرفه همیشه به خدمات وی نیاز باشد. در این تعریف کارکنان بر حسب کارآمدی و شایستگی به امنیت شغلی در جامعه دست پیدا می‌کنند به گونه‌ای که در صورت انحلال

شرکت هستند و ما هیچ مسئولیتی در قبال آنها نداریم».

تحلیل مورد. موضع رئیس و معاون مالی این مؤسسه پژوهشی برای من قابل فهم نبود. جای بسیار شگفتی است که یک سازمان در قبال کارگران پیمانکاری که برای سازمان خدمات می‌دهند و کارگرانی که در آن سازمان فعالیت می‌کنند احساس بی‌مسئولیتی کند و چنین بیندارد که هیچ گونه مسئولیتی در قبال آنها ندارد، حتی مسئولیت اخلاقی! بدون تردید، چنین مسئولیت‌گریزی بر تلقی خاصی از کارگران و کارکنان استوار است: تصویری ناقص و غیراخلاقی، بر اساس چنین تصویری و چنان مسئولیت‌گریزی است که بر اخلاقی بودن شرکت خدماتی و پیمانکاری نظارت نمی‌شود.

سازمان‌های اخلاقی به همکاران خود به دیده حرمت می‌نگرند و بر منزلت انسانی آنها در هر شغلی که باشند و با هر گونه پیوندی که با سازمان مرتبط گردند، تأکید می‌کنند و پای‌بندی به حقوق همه آنان را وظیفه اخلاقی خود می‌دانند. با چنین جهان‌بینی و مرام اخلاقی، ارتباط سازمانی با کارکنان، در آیین‌نامه‌ها و نظام‌های جامع حرفه‌ای در همه شئون سازمان نهادینه می‌شود.

۲. وظایف اخلاقی سازمان در قبال کارکنان

بر اساس قاعده $R \rightarrow D$ می‌توان فهرستی از حقوق کارکنان را تهیه و متناسب با هر یک از حقوق، وظایف سازمان را تدوین کرد. از موضع کارکنان، حقوق، مطالبات و توقعات خود را فهرست می‌کنیم تا وظایف سازمان را بتوان بیان کرد.^۱ تدوین فراگیر و منسجم این وظایف، خط مشی اخلاقی سازمان در قبال حقوق کارکنان را به دست می‌دهد. این خط مشی اخلاقی، دومین وجه از منشور چندوجهی اخلاق حرفه‌ای سازمان است.

۱-۲. ارتقای سطح دانش، مهارت، توانایی و نگرش کارکنان. همکاران، غالباً از محیط‌های علمی فارغ‌التحصیل می‌گردند و جذب شرکت می‌شوند. آنان در زمان تحصیل از رشد و بالندگی علمی برخوردارند و در دانش‌افزایی مستمرند. این دانش‌افزایی نباید وقتی وارد سازمان می‌شوند، متوقف گردد، بلکه با جهت‌گیری شغلی و معطوف به

۱. تفصیل بحث در خصوص حقوق کارکنان را از جمله مراجعه کنید به:

White, Thomas I., Business Ethics, A Philosophical Reader, Chapter 10, New YORK, 1993, P. 425-464.

1. action learning

۲. تفصیل سخن در فواید و آثار آموزش کارکنان را بنگرید به:

Tessin, M.J. "Once Again, Why Training?" Training, fev 1978, p.6.

سازمان و یا به هر علتی که کارکنان خواستار قطع همکاری با سازمان باشند، بتوانند همچنان از فرصت اشتغال برخوردار باشند. امنیت شغلی در این مفهوم، از امنیت حضور در سازمان به امنیت اشتغال مفید تبدیل می‌شود. سازمان از طریق پای‌بندی به وظیفه نخست یعنی به وسیله آموزش مستمر در جهت ارتقای سطح دانش، مهارت، توانایی و نگرش کارکنان، به توانمندسازی آنان در جهت نیل به امنیت شغلی، در این مفهوم نوین، تلاش می‌کند.^۱

سازمان علاوه بر تأمین امنیت شغلی باید فرصت ارتقای شغلی کارکنان را نیز تأمین کند.

برخورداری از امکان ارتقای شغلی و دستیابی به مشاغل بالادست، حق کارکنان است و سازمان وظیفه دارد ابزارها و زمینه‌های ارتقای شغلی را فراهم سازد. تخصیص مشاغل بالا مانند پست‌های مدیریتی به افراد بیرون از سازمان با این اصل اخلاقی ناسازگار است. مدیران اخلاقی تلاش می‌کنند از طریق ارتقای سطح دانش، مهارت و توانایی کارکنان، به تربیت نیروی انسانی بپردازند.

۳-۲. تأمین رفاه، امنیت بهداشتی و سلامت روانی. برخورداری از سلامت جسمانی و روانی و رفاه، حق کارکنان است. برنامه‌های تفریحی، و آسایش روانی، الزام اخلاقی است. انجام این تعهد اخلاقی سبب می‌شود تا تدابیر امنیتی در محیط کار اجرا شود، بهداشت محیط کار و ممیزی شرایط کار مورد توجه قرار گیرد.

ترویج صمیمیت، نشاط، شادی و امید به زندگی سبب افزایش سلامت روانی می‌شود. ارائه مشاوره‌های مختلف در مهارت‌های زندگی و مهارت‌های حل مسائل شخصی نیز در افزایش بهداشت روانی مؤثر است. مناسب‌سازی محیط و ساعت کار نیز از عوامل مؤثر در سلامت روانی است. به دلیل اهمیت هر یک از این عناصر، برخی از بنگاه‌ها آنها را به طور مستقل در فهرست وظایف اخلاقی شرکت بیان می‌کنند.

برخورداری از ساعت کار مناسب، فرصت انجام امور غیرسازمانی در چارچوب مرخصی‌های تعریف شده و شرایط ایمن، حق کارکنان است. محیط پرخطر، تجهیزات بد طراحی شده و نامناسب، ابزارهای قدیمی و غیراستاندارد، شرایط ناامنی را در محیط کار

۱. مقایسه این رویکرد به امنیت شغلی با رویکرد حقوقی و قانونی به آن را بنگرید: فرامرز قراملکی، احد، اخلاق سازمانی، صص ۲۸۰-۲۷۸.

ایجاد می‌کنند. اگرچه ایجاد فضای سالم و ایمن کار، مستلزم همکاری متقابل کارکنان و کارفرمایان است، مسئولیت ایمن‌سازی محیط به لحاظ حقوق مدنی، کیفری و اخلاقی با سازمان است.

۴-۲. تأمین حقوق عادلانه و مکفی. کارکنان، فرصت انتخاب شغل، دانش و تجارب شغلی خود را در اختیار شرکت قرار می‌دهند، شرکت نیز خود را متعهد به پرداخت حقوق می‌داند. حقوق کارکنان باید عادلانه و مکفی باشد. مراد از عادلانه بودن، تناسب آن با مسئولیت و سختی کار و نیز تناسب آن با حقوق مشابه و رایج در جامعه است و مراد از مکفی بودن، تناسب حقوق با نیازهای اولیه و ضروری معیشتی است. اضطراب و نگرانی درخصوص وضعیت معیشتی، سلامت روانی را کاهش می‌دهد. حقوق کارکنان را نباید بر اساس «این خدمات چقدر می‌ارزد» تعیین کرد و به ویژه بر اساس نسبت عرضه و تقاضا بنا نهاد.

پرداخت حقوق مکفی وظیفه اخلاقی سازمان است. اگر خدمات یک کارمند متناسب با حقوق مکفی نیست، سازمان باید چاره‌ای دیگر تدبیر کند. کاهش درآمد و حقوق روش اخلاقی نیست. سازمان می‌تواند توانایی فرد را افزایش دهد و یا شغل را مناسب گرداند و... یکی از الزام‌های اخلاقی در خصوص حقوق کارکنان، تدوین و اجرای نظام جامع حقوق و پاداش است. تعریف سبدهای متنوع حقوق و پاداش که متناسب با مشاغل باشد سبب می‌شود، کارکنان در برخورداری از حقوق و مزایا، از حق انتخاب نیز برخوردار باشند.

۵-۲. رعایت حداقل سن کار. اجتناب از به کارگیری کودکان، اصلی است که امروزه در بسیاری از منشورهای اخلاقی مورد توجه قرار می‌گیرد. شرکت‌ها در خصوص پیمانکاران خود نیز اخلاقاً موظف هستند که نسبت به پای‌بندی آنها به این اصل نظارت و حساسیت داشته باشند. یکی از مقاوله‌نامه‌های بین‌المللی کار، مقاوله‌نامه حداقل سن (صنعت) ۱۹۱۹ است که بر اساس ماده ۲ آن کودکان کمتر از ۱۵ سال نباید در هیچ مؤسسه صنعتی خصوصی یا دولتی یا در هر شعبه‌ای از آن کار کنند، به غیر از مؤسسه‌ای که در آن فقط اعضای یک خانواده مشغول به کارند.

بر اساس مقاوله‌نامه‌ها حداقل سن کار بر حسب نوع شغل متفاوت است. به عنوان مثال درخصوص آتشکاران و سوخت‌اندازها حداقل سن از آنچه بیان شد افزون‌تر می‌شود. در میان مقاوله‌نامه‌های بین‌المللی شماری از آنها به حداقل سن بر حسب مشاغل مختلفی

چون کشاورزی، اشتغال غیر صنعتی، دریا و ماهیگیران مربوط است.

۲-۶. **مواجهه عادلانه و اجتناب از هر گونه تبعیض.** نورچشمی پروراندن و یا اعمال تبعیض‌های ناشی از قوم‌گرایی و تبعیض جنسی خلاف عدالت است. البته این اصل منافاتی با توجه به شرایط کاری مناسب با زنان و یا حقوق خاص آنان ندارد. عدالت اصل فراگیر در همه شئون حرفه‌ای است و آن را نمی‌توان به مفهوم انتزاعی و غیرقابل دسترس تبدیل کرد. عدالت توزیعی در استفاده کارکنان از فرصت‌ها و دریافت‌ها و نیز عدالت رویه‌ای در مواجهه سازمان با کارکنان، حق آنان است. سازمان‌های اخلاقی عدالت توزیعی و رویه‌ای را هر چند سال یک بار می‌سنجند.

۲-۷. **استفاده بهینه از همکاران.** اجتناب از سوءاستفاده و پرهیز از هرگونه روابط غیراخلاقی و به کارگیری کارکنان در مناسب‌ترین شغل نیز از اصول اخلاقی بسیار مهم در کسب‌وکار است.

۲-۸. **تقویت خودانگیزختگی.** درباره انگیزش سخن فراوان گفته شده است و بر نسبت بین انگیزه کارکنان و موفقیت سازمان تأکید می‌شود. انگیزه را می‌توان بر دو قسم دانست: انگیزه‌های درونی و انگیزه‌های بیرونی^۱. کارکنان نیز از جهت انگیزه گروه‌های مختلفی هستند. عده‌ای فاقد هر گونه انگیزه‌ای، اعم از درونی و بیرونی‌اند و اهمال و کم‌کاری مشخصه چنین افرادی است. گروهی خود فاقد انگیزه‌اند اما به وسیله عوامل بیرونی، انگیزه پیدا می‌کنند. به عنوان مثال، وقتی در مقام مقایسه خود با افراد موفق بر می‌آیند، تحریک می‌گردند. این گروه را برون‌انگیزخته می‌خوانیم. انگیزه‌های بیرونی که افراد را به تحرک و فعالیت وا می‌دارد، منشأ یکی از دو موضع می‌گردد: تحریک بر تخریب فرد موفق که مورد مقایسه قرار می‌گیرد. چنین رفتاری را حسد و رشک می‌خوانیم. موضع دوم، تحریک بر ارتقای خویش و بهبود وضعیت شغلی خود است. این رفتار غبطه خوانده می‌شود. اهمال و کم‌کاری و نیز حسدورزی دو عامل عمده در کاهش سلامت رفتاری در تعامل کارکنان است.

گروهی از منابع انسانی، از انگیزه درونی برخوردارند، آنان را خودانگیزخته و

۱. مقایسه کارآمدی این دو گونه انگیزه را بنگرید به:

Pink Daniel, The Whole Mind, Riverhead books, 2005

درون‌انگیزخته می‌خوانیم. انسان‌های خودشکوفای از چنین خصلتی برخوردارند. تصحیح انگیزه و تقویت انگیزه‌های درونی از مهم‌ترین وظایف اخلاقی سازمان در قبال کارکنان است. پیشگیری و درمان کم‌کاری و حسدورزی و تقویت درون‌انگیزختگی نقش مهمی در سلامت اداری دارد.

۲-۹. **نقدپذیری و مشارکت‌طلبی.** انتقاد و ارائه دیدگاه، حق کارکنان است و بهره‌مندی از آرا، مواضع و توان همکاران، وظیفه اخلاقی سازمان است. بنگاه‌ها باید از طریق نظام جامع مشارکت به نحو روشمند از انتقادات و دیدگاه‌های کارکنان بهره‌مند شوند. نقدپذیری و مشارکت‌طلبی ابعاد فراوانی دارد. هریک از گزاره‌های زیر ابعاد گوناگون این الزام اخلاقی را نشان می‌دهد:

۱. انتقاد حق کارکنان است پس باید آنان را به طرح ملاحظات انتقادی ترغیب کنیم.
۲. دیدگاه‌های کارکنان مفید است پس باید در مراحل مختلف تصمیم‌سازی و اجرا از عقل جمعی استفاده کنیم.
۳. پیشنهادات و ملاحظات کارکنان، یافته^۱ و داده است که باید با استفاده از فنون تبدیل داده به اطلاعات^۲، سنجش گردد.
۴. پاسخ‌گویی در برابر انتقادات و اجتناب از مواجهه هیجانی با منتقدان، الزام اخلاقی است.
۵. مشارکت کارکنان در تصمیم‌سازی و اجرا باید در فرهنگ سازمانی نهادینه شود.
۶. کارکنان باید از فرآیند سنجش و نتیجه‌پردازش دیدگاه‌های خود در سازمان مطلع گردند.

۲-۱۰. **تناسب مسئولیت و اختیارات.** کارکنان در قبال وظایف محوله مسئولیت دارند. برخی از بنگاه‌ها، به ویژه در مواجهه با مدیران میانی خود، به تناسب مسئولیت با اختیارات توجه ندارند و لذا بدون آنکه تفویض اختیار کنند، مسئولیت می‌طلبند. این مسئله در خصوص سازمان‌هایی که مدیران آنها از نوعی نارسایی نسالم رنجورند،

1. data

2. information

۳. در آمیختن داده با اطلاعات از مواضع خطا آفرین است. تمایز این دو و فنون تبدیل داده به اطلاعات را مراجعه کنید به: فرامرز قراملکی، احد، اصول و فنون پژوهش، صص ۳۹-۵۸

بیشتر دیده می‌شود.

اصل مسئولیت‌طلبی از کارکنان امری اخلاقی است اما تناسب مسئولیت با اختیارات و امکانات و ابزارها، شرط مسئولیت‌طلبی است. عدم تناسب مسئولیت و اختیارات، آسیب‌های فراوانی به بار می‌آورد. تشویش و اضطراب، استفاده از ابزارهای غیراخلاقی و از دست رفتن کارکنان شایسته از جمله این آسیب‌هاست.

۱۱-۲. تسهیل ارتباطات سازمانی. ایجاد رابطه آسان و درست کارکنان با مدیران و به طور کلی تسهیل ارتباطات در سازمان، وظیفه اخلاقی سازمان است. مراد از آسانی ارتباط، کم‌هزینه بودن آن است. البته هزینه مفهومی بسیار فراگیر دارد و ملاک درست بودن ارتباط، خطرپذیری معقول است. به تعبیر دقیق‌تر، خطرپذیری نامعقول در هر ارتباطی، نشانه نادرستی آن است. توجه به این امر در همه شئون حرفه‌ای سازمان به ویژه در فرآیند نیرویابی، فرآیند گزینش نیرو، مدیریت بحران، جبران خدمت، مشارکت و امثال آنها اهمیت دارد.

دشواری و نادرستی ارتباط، زمینه رشد مناسبات غیراخلاقی و گرایش منابع انسانی به استفاده از راه‌های نامشروع و ابزارهای غیراخلاقی است. ارتباط آسان درست منابع انسانی با مدیران سازمان نقش مهمی در افزایش رضایت شغلی، تقویت انگیزه درونی، کاهش انرژی منفی و تنش‌های سازمانی دارد.

۱۲-۲. حمایت مادی و معنوی از کارکنان. محیط شغلی، دومین مأمّن و محل امن برای زندگی است. کارکنان در سازمان باید از کانون گرمی برخوردار باشند به گونه‌ای که اگر در زندگی شخصی و اجتماعی دچار آسیب شدند، بر حمایت سازمان پشت گرم باشند. تسهیلات مالی، همیاری در شرایط بحرانی، همدردی در مصائب، نمونه‌هایی از حمایت مادی و معنوی از کارکنان است. وقتی همکاری، دچار مصیبتی می‌شود و عزیزی را از دست می‌دهد، سازمان باید خود را در این مصیبت، شریک غم همکار بداند و تلاش کند تا غم او را کاهش دهد. ارائه مشاوره‌های حقوقی، پرداخت وام، بهره‌مندی از اعتبار سازمان نمونه‌های دیگری از حمایت سازمان از کارکنان است.

1. recruitment process
2. selection process

۱۳-۲. احترام و اعتماد. احساس ارزشمندی، حق کارکنان است و تکریم و احترام اصیل و نامشروط، وظیفه سازمان است. در باب احترام پیش از این به تفصیل سخن گفته‌ایم. یکی از مصادیق بارز احترام به کارکنان اعتماد به آنان است. زیرا اعتماد به کارکنان احساس ارزشمندی را در آنها ایجاد می‌کند و عدم اعتماد، موهم تحقیر آنان است. اعتماد به کارکنان با کنترل و نظارت ناسازگار نیست به شرط آنکه تصور کاملی از کنترل و نظارت داشته باشیم. اعتماد به کارکنان سبب می‌شود تا حد امکان تفویض اختیار کنیم و کارکنان را در جهت استفاده بهینه از اختیارات یاری کنیم. یکی از لوازم اعتماد به کارکنان، مواجهه هوشمندانه در برابر خطاهای آنان است.

سازمان‌های اخلاقی در مواجهه با خطاهای کارکنان از برخورد هیجانی پرهیز می‌کنند و بر اساس اینکه بروز خطا توسط کارکنان لازمه فعالیت شغلی است، هرگز در مقام مج‌گیری بر نمی‌آیند و با مواجهه هوشمندانه با خطا، آن را نردبان ارتقای کارکنان قرار می‌دهند. مواجهه هیجانی با خطای کارکنان و تقبیح و افشای خطاها زمینه نفاق و دورویی و پنهان کاری را ایجاد می‌کند. کارکنان را از خطرپذیری معقول دور می‌سازد، و خلایق آنان را از بین می‌برد. مواجهه هوشمندانه با خطای کارکنان به حدی اهمیت دارد که برخی از شرکت‌ها آن را به طور مستقل در خط مشی اخلاقی شرکت در قبال کارکنان اخذ می‌کنند. شرکت نفت پاسارگاد در ماده ۳۳ پیش‌نویس خط مشی اخلاقی (۱۳۸۵) آورده است: توجه هوشمندانه به حق وجود خطا توسط کارکنان.

۱۴-۲. مواجهه صادقانه و صریح با کارکنان. در همه شئون حرفه از شرح وظایف گرفته تا نظام‌های جامع پرداخت، باید بیان دقیق، کامل و شفاف را حاکم ساخت. هرگونه ابهام، دوپهلویی در بیان، سیال بودن ضوابط، زمینه را برای فریب و تضییع حقوق آماده می‌کند. این نکته تربیتی باید مورد لحاظ قرار گیرد که کارکنان از الگوهای رفتاری و ارتباطی سازمان با آنان درس اخلاق فرا می‌گیرند. عدم صداقت و ابهام در ارتباط، سبب ترویج آن نزد کارکنان نیز می‌شود و فرهنگ سازمانی را تباه می‌سازد.

مورد زیر اهمیت نکته یاد شده را نشان می‌دهد: کارمندی برای طرح مسئله‌ای ضروری به دفتر معاون نیروی انسانی شرکت، مراجعه می‌کند. مسئول دفتر آن را به اطلاع معاون می‌رساند، معاون در حال صرف صبحانه است. به مسئول دفتر می‌گوید بگویند جلسه داریم و پس از نیم ساعت مراجعه کند. مسئول دفتر، مجاز بودن دروغ را از

معاون یاد می‌گیرد و در ضمن نسبت به معاون، بی‌اعتماد می‌شود. این مواجهه به تدریج رواج می‌یابد. کارمندان به جای مواجهه قاطعانه، یعنی صراحت و صداقت و احترام، سبک رفتاری دیگری در پیش می‌گیرند.

۲-۱۵. حفظ حریم شخصی، رازداری و امانت‌نگری. در باب این سه تعهد اخلاقی بسیار مهم در هنگام بحث از وظایف اخلاقی شرکت در قبال مشتریان و مصرف‌کنندگان سخن گفتیم. رعایت این اصول در خصوص کارکنان اهمیت فراوانی دارد. محیط کار، دومین کانون زندگی و مامن کارکنان است. ورود به حریم شخصی کارکنان و افشای اسرارشان، امنیت آنان را در محیط کار سلب می‌کند و آسیب‌های جبران‌ناپذیری به بار می‌آورد. زندگی شغلی شرايطی را به بار می‌آورد که در صورت عدم احتیاط، افراد، وارد حریم شخصی یکدیگر می‌شوند و امنیت روانی یکدیگر را تخریب می‌کنند. سازمان در اخذ اطلاعات از کارکنان، مثلاً در برگ‌های مربوط به استخدام، نباید هر پرسشی را طرح کند زیرا برخی از پرسش‌ها در واقع ورود به حریم شخصی افراد است. مراد از امانت‌داری در خصوص کارکنان، استفاده بهینه از آنان است و این امر، نسبت بین امانت‌داری و شایسته‌سالاری را نشان می‌دهد.

۲-۱۶. تأمین مدیران لایق و منصف. برخورداری از مدیر شایسته حق کارکنان است. این حق غالباً مورد توجه قرار نمی‌گیرد. کارکنان حق دارند از مدیران منصف، فروتین، حرفه‌ای و متخصص برخوردار شوند. یکی از برگترین اجحاف‌ها به کارکنان، انتصاب مدیر نالایق و یا غیرمتخلق است. توجه به این حق، ضرورت تحقق شایسته‌سالاری را بیشتر نشان می‌دهد.

۲-۱۷. حمایت از آزادی‌های فردی. خدمت در یک شرکت و همکاری با گروه کار سبب می‌شود فرد از بسیاری از علائق شخصی و آزادی فردی خود صرف‌نظر کند و منافع سازمانی را بر منافع شخصی ترجیح دهد. سازمان اخلاقی، باید در ضمن تقویت هویت سازمانی، آزادی‌های فردی را پاس دارد. حمایت از آزادی‌های فردی مانع خودباختگی افراد و تبدیل شدن آنها به ابزار و اشیاء می‌گردد. بنابراین، حمایت از استقلال و آزادی فردی در چارچوب مقررات و قوانین، الزام اخلاقی است.

۲-۱۸. حمایت از تشکلهای صنفی. کارگران و کارکنان حق دارند برای اهداف

صنفی خود از تشکلهای برخوردار باشند. تشکلهای صنفی در شکل‌های مختلف، لازمه کار گروهی است. همان‌گونه که شرکت حق دارد در تشکلهای و انجمن‌های صنفی عضو شود، کارکنان نیز می‌توانند در تشکلهای، عضویت یابند. حمایت از تشکلهای صنفی الزام اخلاقی است به شرط آنکه در چارچوب مقررات و قوانین باشد. یکی از مصداق‌های حمایت از تشکلهای صنفی، حمایت قانونی از آنهاست یعنی تصویب آیین‌نامه‌های حمایتی و تمیزی مقررات از حیث عدم تعدی به حقوق کارکنان. جلوگیری از پیوستن کارکنان به اتحادیه‌ها و تشکلهای صنفی قانونی، خلاف اصل حمایت از استقلال فردی کارکنان است.

۲-۱۹. جبران خسارت و غرامت ناشی از کار. اشتغال در سازمان می‌تواند در مواردی موجب خسارت و حوادث زیانبار شود. سازمان‌ها باید به کارکنانی که بر اثر صدمات ناشی از کار و یا بیماری‌های حرفه‌ای، توانایی خود را از دست می‌دهند و یا در اثر این بیماری جان خود را از دست می‌دهند غرامت بپردازند. مقاوله‌نامه‌های متعددی در این خصوص وجود دارد از جمله مقاوله‌نامه جبران غرامت کارگران در بیماری‌های ناشی از کار، ۱۹۳۴ در ۹ ماده.^۱

۲-۲۰. قانون‌پذیری و پایبندی به مقاوله‌نامه‌های بین‌المللی کار. قانون کشوری و مقاوله‌نامه‌های بین‌المللی در جهت حمایت از حقوق کارگران و کارکنان وضع و قرارداد می‌شود. سازمان اخلاقی از هر گونه قانون‌گریزی دوری می‌کند. مقاوله‌نامه‌ها غالباً بر مبنای آسیب‌شناسی از مواضع پایمال شدن حقوق کارکنان پیشنهاد و تصویب می‌شود. سازمان‌های اخلاقی فراتر از پایبندی به مقاوله‌نامه‌ها، خود در تدوین و ارتقای آنها مشارکت می‌کنند. قوانین اساساً در جهت حمایت از حقوق کارکنان تدوین می‌شوند؛ اما اگر سازمانی قانونی را غیرمنصفانه بباید، نباید آن را تعطیل کند، بلکه باید در عین پایبندی به قانون نسبت به نقد علمی و تغییر قانون به دست مراجع مربوط اقدام کند.

وظایف عمده اخلاقی سازمان در قبال حقوق کارکنان را در جدول شماره ۱۳ می‌آوریم.

۱. سپهری، محمدرضا و همکاران، مقاوله‌نامه‌های بین‌المللی کار (۱۹۱۹-۲۰۰۴). تهران سازمان بین‌المللی کار، ۱۳۸۳، ص ۱۵.

۱	ارتقاء سطح دانش، مهارت، توانایی و نگرش کارکنان
۲	تأمین امنیت شغلی و ایجاد فرصت ارتقاء شغلی
۳	تأمین رفاه، بهداشت و سلامت روانی
۴	تأمین حقوق عادلانه و مکفی
۵	رعایت حداقل سن کار
۶	مواجهه عادلانه
۷	استفاده بهینه از همکاران
۸	تقویت خودانگیزگی
۹	نقدپذیری و مشارکت طلبی
۱۰	تناسب اختیارات و مسئولیت‌ها
۱۱	تسهیل ارتباطات سازمانی
۱۲	حمایت معنوی و مادی از کارکنان
۱۳	احترام، اعتماد به کارکنان
۱۴	مواجهه صادقانه و صریح با کارکنان
۱۵	حفظ حریم شخصی، رازداری و امانت‌نگری
۱۶	تأمین مدیران لایق و منصف
۱۷	حمایت از آزادی‌های فردی
۱۸	حمایت از تشکلهای صنفی
۱۹	جبران خسارت ناشی از کار
۲۰	قانون‌پذیری و پای‌بندی به موازنه‌نامه‌های بین‌المللی کار

▲ جدول ۱۳. وظایف اخلاقی سازمان در قبال حقوق کارکنان

فصل دهم: مسئولیت اخلاقی سازمان در قبال منابع انسانی ■ ۱۷۳

موجود می‌توانید بر تحقق بخشی از آن اقدام کنید و سایر موارد را در برنامه‌های آینده شرکت مورد اهتمام قرار دهید.

• این حقوق توقعات منابع انسانی را افزایش می‌دهد و آنان را در برابر مدیران به نزاع می‌خواند.

- می‌توانید مسئولیت سازمانی خود را بفرمایید.

• من مدیر منابع انسانی شرکت (الف) هستم.

- احتمالاً تازه به این سمت منصوب شده‌اید.

• بلی، اما دانش و تجربه فراوان دارم.

- دو نکته را لطفاً توجه فرمایید:

یک، شما به عنوان مدیر منابع انسانی بیش از دیگر مدیران نسبت به حمایت از حقوق منابع انسانی مسئولیت دارید. در شرکت شما مدیر منابع انسانی از حقوق کارکنان دفاع نکند، چه کسی دفاع کند؟

دو، چون تازه به این سمت منصوب شده‌اید نمی‌دانید که شرکت شما دارای سند جامع اخلاقی است و در خط مشی اخلاقی شرکت شما، بیست‌وشش مورد از حقوق منابع انسانی نام برده شده است.

دوست اعتراض‌کننده پاسخی نداد و سخنرانی هم تمام شد. ولی در هنگام پذیرایی به من مراجعه کرد و گفت: «من چنین خط مشی اخلاقی شرکت را پاره می‌کنم.» این مورد را تحلیل فرمایید.

مطالعه یک مورد. در یکی از کنفرانس‌های مدیریت منابع انسانی درباره حقوق منابع انسانی و وظایف اخلاقی سازمان، سخن می‌گفتم. فهرستی از حقوق را که در این اثر آورده‌ام، نشان می‌دادم. یکی از حاضران در جلسه اعتراض کرد:

• با این بیان شما، شرکت هرچه سرمایه دارد باید به پای منابع انسانی هزینه کند. فهرست شما خیلی بلندبالاست.

- من وضعیت مطلوب نسبتاً آرمانی را بیان می‌کنم و شما متناسب با وضعیت

فصل یازدهم

مسئولیت اخلاقی سازمان در قبال رقبا

بیان مسئله

مطالعه یک مورد. یکی از شرکت‌های کسب و کار، کارگاه آموزشی و مشاوره‌ای را برگزار کرده بود تا با مشارکت مدیران عالی، منشور چندوجهی اخلاق حرفه‌ای خود را تدوین کند. جلسات این کارگاه به طور منظم و با حضور مدیرعامل و سایر مدیران برگزار می‌شد. در هر جلسه‌ای وجهی از منشور تدوین می‌گردید. در یکی از جلسات خط مشی اخلاقی شرکت در قبال رقبا مطرح شد. طبق معمول پس از طرح بحث و بیان مباحث روش‌شناختی، از کار گروه‌ها درخواست شد تا به همفکری بپردازند. پس از گذشت زمان قابل ملاحظه‌ای، دیدم که مدیران، فهرست قابل توجهی به دست نیاورده‌اند. موضوع با مدیرعامل در میان گذاشته شد. البته جای شگفتی بود. ایشان علت را جویا شدند. در پاسخ بیان شد که مشکل صرفاً به میزان دغدغه‌های اخلاقی مدیران نسبت به حقوق رقیب بر نمی‌گردد بلکه منشأ آن فقدان نگرش راهبردی به «رقابت» است. پس از تحلیل عامل پیشنهادی، در مقام چاره‌جویی پیشنهاد شد که کارگاه با مشارکت یکی از متخصصان نظریه پرداز در حوزه مدیریت استراتژیک بازرگانی ادامه یابد.

این پیشنهاد عملی شد و پس از آشنایی مدیران با مفهوم امروزی رقابت و بازسازی تصور آنان از رقیب، کارگاه با توانمندی رضایت بخش به استقصاء حقوق رقبا و وظایف سازمان‌های کسب‌وکار در قبال رقبا نایل آمد.

تحلیل مورد: ابهام موجود، مسئله رقابت اخلاقی را نمایان می‌سازد. تحقق رقابت اخلاقی در گرو شناخت رقابت، رقبا و حقوق آنان است. مفهوم رقابت چیست؟ مؤلفه‌های آن کدام است؟ چه کسانی رقیب یک شرکت در کسب‌وکار هستند؟ جایگاه انحصاری در صنعت با رقابت‌پذیری چه نسبتی دارد؟ چرا برخی از بنگاه‌ها رقابت‌گریزند و چرا برخی از آنها رقیب‌ستیزند؟ رقابت‌پذیری اخلاقی چه شرایطی دارد؟ آیا دستیابی به جایگاه انحصاری در یک صنعت موجب رقابت‌گریزی است یا عامل رقابت‌پذیری است؟ وظایف اخلاقی شرکت در قبال منافع و حقوق رقبا چیست؟

۱. خاستگاه بنگاه‌های اقتصادی نوین

تأمل در فهرست شرکت‌های برتر جهان به ویژه شرکت‌هایی که برتری خود را همیشه حفظ کرده‌اند و در صنعت خود در مقام‌های اول تا سوم قرار دارند، نکته‌آموز است. این شرکت‌ها چه ویژگی‌ها و چه خاستگاهی دارند. تحول مستمر، نوآوری و خلاقیت، ویژگی عمده آنهاست. این ویژگی با خاستگاه آنها ارتباط معناداری دارد. چرا بنگاه‌های اقتصادی موفق، خاستگاه‌ها و محیط‌های خاصی دارند؟ برای نیل به پاسخ می‌توان مسئله را به صورت دیگری نیز طرح کرد: چرا افراد مهاجر محیط دیگری را برای زندگی و رشد انتخاب می‌کنند؟ این محیط چه ویژگی‌هایی دارد؟

بنگاه‌های موفق، شرکت‌هایی نیستند که بدون ایجاد ارزش، پول‌های گروهی را به یک موضع سوق دهند؛ چرا که این، اساساً کسب‌وکار نیست بلکه نوعی دزدی است. بنگاه‌های موفق سهم مهمی در تولید علم و اختراع داشته‌اند. چرا بنگاه‌های مخترع از محیط‌های خاصی برخاسته‌اند؟ بدون تردید، بنگاه‌های موفق برای برخورداری از جایگاه انحصاری تلاش می‌کنند. اما طریق و بستر این جایگاه انحصاری چیست؟ آن را با چه ابزاری و چه فرآیندی به دست می‌آورند؟ برخورداری از جایگاه انحصاری به صورت‌های مختلف قابل تصور است:

۱. خلاصه‌ای از مباحث دوست دانشمند، استاد فرزانه جناب دکتر مجید جمالی در این کارگاه، مقدمه مباحث همین فصل قرار می‌گیرد.

یک، جایگاه انحصاری موهبتی. شرکتی به دلیل دولتی بودن، مورد حمایت دولت قرار می‌گیرد و در صنعت خاصی به جایگاه انحصاری می‌رسد و از بازار انحصاری در یک کشور برخوردار می‌گردد. در جامعه‌ای که انحصار موهبتی وجود داشته باشد، شرکت‌ها نیز از راه‌های مختلف مانند رانت‌خواری، سعی می‌کنند از آن نصیبی ببرند.

دو، جایگاه انحصاری اکتسابی. شرکت از طریق تلاش، پژوهش و توسعه به جایگاه انحصاری دست پیدا می‌کند. چنین جایگاهی حاصل مزیت راهبردی شرکت است.

انحصار اکتسابی حاصل توانمندی سازمانی است. آن به علت مزیت‌های راهبردی خاصی به دست می‌آید و با تداوم همین مزیت‌ها ماندگار می‌شود. بنگاه باید شایستگی آن را پیدا و حفظ کند وگرنه آن را به زودی از دست می‌دهد. انحصار موهبتی در عصر جهانی شدن از بین می‌رود. جهانی بودن کسب‌وکار، مزیت‌های جهانی می‌طلبد. با انحصار موهبتی نمی‌توان به جایگاه پانصد شرکت برتر جهان دست یافت و آن را حفظ کرد. انحصار اکتسابی عامل توسعه اقتصادی کشور است. تلاش بنگاه برای رسیدن به جایگاه انحصاری که صرفاً بر توانمندی آن استوار است، موجب توسعه اقتصادی، تولید علم و اختراع می‌گردد زیرا خلاقیت، کارآفرینی سازمانی، اختراع و تحول لازمه انحصار اکتسابی است.

۲. جهان رقابتی

جهان امروز، محیط رقابتی است. رقابت، پویایی و تحول می‌آورد. در جهان رقابتی برای برخورداری از جایگاه انحصاری همیشه باید به دنبال نوآوری و توسعه بود. در هشت سال اخیر، در میان پانصد شرکت برتر، هفتاد شرکتی که همیشه بوده‌اند، بی‌وقفه نوآوری داشته‌اند و شرکت‌هایی حذف شدند که تحول نداشتند. سازمان‌ها در جهان رقابتی از طریق رقابت به جایگاه انحصاری دست می‌یابند. بنابراین، کسب‌وکار جهانی، محتاج انحصار رقابتی است و نه انحصار موهبتی. در مفهوم راهبردی بازار، بین جهان‌خواری، یعنی به دست آوردن سهم بازار، با کشف جهان جدید بازار، تمایز مهمی وجود دارد. بنابراین رقابت جهت‌گیری خاصی پیدا می‌کند. جهت‌گیری رقابت از به دست آوردن سهم بیشتر بازار به کشف بیشتر جهان جدید بازار، تحول می‌یابد. بسیاری از شرکت‌های ورشکسته، شرکت‌های سرمایه‌گذاری بوده‌اند. رمز ورشکستگی آنها این است که به جای رقابتی کردن بنگاه‌ها به دلالتی و خرید و فروش بنگاه‌ها همت گماشته‌اند.

سازمان‌ها در جهان رقابتی باید رقابت‌پذیر باشند. رقابت‌گریزی به معنای تلاش در به

دست آوردن جایگاه انحصاری موهبتی و نیز رقابت‌ستیزی به معنای جنگ و تخریب برای برخورداری ظالمانه و زورگویانه از جایگاه انحصاری، پاسخگو نیست؛ بلکه تنها راه ماندگاری در جهان رقابتی، رقابت‌پذیری اخلاقی است.

۳. از رقابت‌گریزی تا رقابت‌پذیری

سازمان‌های کسب‌وکار از حیث رقابت به سه گروه قابل تقسیم هستند:

۱. رقابت‌گریز، ۲. رقابت‌ستیز، ۳. رقابت‌پذیر.

سازمان‌های رقابت‌گریز در فضایی رشد می‌کنند که امکان رقابت وجود ندارد. این سازمان‌ها و بنگاه‌ها با دستیابی به جایگاه انحصاری موهبتی، برخورداری از بازار تضمین شده مانند بازار در وضعیت کمتر بودن عرضه از تقاضا، در معرض رقابت قرار نمی‌گیرند و در صورت رقابتی شدن محیط سعی می‌کنند به محیطی سوق یابند که رقابتی نباشد. بنگاه رقابت‌گریز هیچ تصور روشنی از رقیب ندارد؛ زیرا در واقعیت خارجی با رقیبی تعامل نمی‌کند تا مفهوم‌سازی ذهنی هم از آن به دست آورد. جهانی شدن کسب‌وکار بزرگترین خطر و تهدید بر چنین بنگاه‌هایی است زیرا یکی از لوازم جهانی شدن کسب‌وکار، روبه‌رو شدن با رقبای قدرتمند است. شرکت‌های کسب‌وکار که در شرایط اقتصادی خاصی در محیط غیررقابتی، تأسیس می‌شوند و رشد می‌کنند از حیث قدرت رقابت در معرض عقب‌افتادگی‌اند و این ناتوانی مانع ورود آنها به بازارهای جهانی می‌شود، بدون تردید ورود به بازارهای جهانی در گرو توان رقابتی است.

بنگاه‌های رقابت‌ستیز، شرکت‌هایی‌اند که با تصویری نارسا از رقیب، او را دشمن و مانع پیشرفت خود می‌دانند و بخشی از هزینه‌های خود را صرف از میدان به در کردن رقیب و تخریب وی می‌کنند. توطئه، تبلیغات سوء، بدخواهی، سعی در دستیابی به اسرار رقیب و افشای آنها نمونه‌هایی از اقدام‌های خصمانه‌ای است که بنگاه‌های رقیب‌ستیز انجام می‌دهند. خطرناک‌ترین مواجهه شرکت‌های رقیب‌ستیز، بنگاه‌خواری است. مراد از بنگاه‌خواری هرگونه خرید شرکت‌های کوچک به وسیله شرکت‌های بزرگ نیست؛ بلکه خرید مبتنی بر دستیابی به اطلاعات منتشر نشده شرکت‌ها در شرایط بحرانی آنهاست. سوق شرکت‌های رقیب به شرایط بحرانی و متلاشی ساختن آنها به نحوی که ناگزیر به فروش بنگاه گردند.

بنگاه‌های رقیب‌ستیز بزرگترین خطر در توسعه کسب‌وکارند. زیرا آنها سبب می‌شوند

جنگ دولت‌ها به کارزار گسترده بنگاه‌های کسب‌وکار تبدیل شود. خسارت و ویرانی چنین کارزاری بسیار بیشتر از جنگ دولت‌هاست زیرا رابطه برد - باخت، الگوی رفتاری بنگاه‌های رقیب‌ستیز است و این رابطه، تخم دشمنی، عداوت و ستیز را آبیاری می‌کند. بنگاه‌های رقابت‌پذیر شرکت‌هایی‌اند که محیط رقابتی سالم را ضامن توسعه کسب‌وکار می‌دانند. براساس این تلقی که رقیب، همکار و شریک ما در صنعت است، رابطه برد - برد را الگوی عملکرد سازمانی خود با رقبا قرار می‌دهند. آنها دستیابی به جایگاه انحصاری را نه در برخورداری از انحصارهای موهبتی می‌دانند و نه از طریق رانت‌خواری به آن دست می‌یابند بلکه رقابت سالم را طریق دستیابی به جایگاه انحصاری می‌دانند. شرکت‌های رقابت‌پذیر، با تکیه بر توان رقابتی خود بر اساس رابطه برد - برد به استقبال رقبا می‌روند. عده‌ای، برتری رقابتی را به توانایی سازمان در تنظیم راهبردهایی برای به کارگیری فرصت‌های سودآور اطلاق می‌کنند به شرط آنکه از طریق این راهبردها بازده سرمایه‌گذاری خود را به حداکثر برسانند. این سخن محتاج تأمل است. پس از تعریف رقابت و اینکه رقبای یک سازمان چه کسان و نهادهایی هستند به بیان راه‌های رقابت‌پذیری از جمله توان رقابتی اشاره می‌کنیم.

۴. بازانگاری

رفتار ما با رقبا ناشی از نگاه ما به آنان است. چه انگاره‌ای از رقیب داریم؟ آیا رقیب، دشمن ما، جایگزین و دستی‌افزون‌تر در بازار ماست؟ چنین انگاره‌ای سبک رفتاری ما با رقیب را به صورت برد - باخت و رقیب‌ستیزانه در می‌آورد. چنین سبک رفتاری در رقابت علمی، ورزشی، سیاسی و تجاری با مشکل‌های دلخراش، خود را نمایان می‌سازد. حسد، بدگویی، هیچ‌انگاری رقیب، کوچک‌انگاری محصول رقیب، و تخریب او پیامدهای دشمن‌انگاری رقیب است.

انگاره دیگر، شریک دانستن رقیب است. رقبا شریکان ما در صنعت هستند و تعهد حرفه‌ای و عشق به حرفه، ریشه شریک‌انگاری رقیب است. انگاره‌ای که سبک رفتاری برد - برد را رقم می‌زند و کامیابی رقیب را سبب توسعه و رشد حرفه می‌داند.

۵. رقبا کدامند؟ پاییدن

معنای لغوی رقابت در زبان عربی، با مفهوم پاییدن مرتبط است. رقیب به معنای

بدون آنکه رقیب را تخریب کنیم، او را با یک عدم مزیت روبه‌رو ساخته‌ایم. این امر از راه‌های مختلفی قابل تحقق است:

یک، صرفه‌جویی اقتصادی. یکی از ابزارهای جلوگیری از ورود آسان به قلمرو صنعت ما صرفه‌جویی اقتصادی حاصل از مقیاس است. صرفه‌جویی اقتصادی منحصر در تولید نیست بلکه آن بستگی به استراتژی بنگاه دارد: نوآوری، مارکتینگ و تولید.

دو، تمایز در محصول. ارائه محصول متمایز راه دوم برای افزایش ظرفیت بازار است. مقایسه صنعت خودرو با صنعت سیمان، روشن‌گر این مطلب است. اگر تویوتا برای صرفه‌جویی اقتصادی حاصل از مقیاس، نیاز به روپات نداشت، امروزه روپات وجود نداشت.

سه، حجم بالای سرمایه‌بری. ورود به صنعت فولاد آسان نیست؛ زیرا انرژی بالا و وسعت زیاد و مواد اولیه بسیار گران سبب حجم بالای سرمایه‌بری می‌شود.

چهار، عدم دسترسی به کانال توزیع. اگر بنگاهی از حیث دسترسی به کانال توزیع، جایگاه انحصاری داشته باشد، امکان ورود به قلمرو آن کم می‌شود. تولید را در محصول فیزیکی منحصر نکنیم؛ بلکه توزیع و مارکتینگ را نیز تولید ببینیم. سرمایه‌گذاری کلان برای افزایش برند بنگاه قدرت چانه‌زنی کانال توزیع را پایین می‌آورد و همین توان رقابتی را افزایش می‌دهد. کانال توزیع همان بخشی از اقتصاد است که توان رقابتی می‌آورد. بنگاه‌های ایرانی موفق، غالباً کسانی بودند که قبلاً توزیع‌کننده خوبی بودند.

گرایش به جایگاه انحصاری، مولود طبیعی رقابت است. رقابت‌پذیری اخلاقی، دستیابی بنگاه به جایگاه انحصاری به شرط پای‌بندی به حقوق رقباست. پای‌بندی به حقوق رقبا آن نیست که توان رقابتی و مزیت استراتژیک خود را افزایش ندهیم و برای دستیابی به جایگاه انحصاری تلاش نکنیم؛ بلکه پای‌بندی به حقوق رقبا آن است که به تخریب آن‌ها نپردازیم.

میدان رقابت: فرصت شناخت خود. افراد در موارد فراوانی، نقاب بر چهره دارند بدون آنکه خود بدانند. غالب‌ترین نقاب، ماسک اخلاق است. جلوه‌گری در شخصیت اخلاقی در غالب افراد وجود دارد. عرصه رقابت به ویژه در رقابت حرفه‌ای زمینه‌ای است که نقاب اخلاق از چهره فرو می‌افتد. افراد خصلت‌های نهانی خود را آشکار می‌کنند. به همین دلیل عرصه رقابت و فعالیت رقابتی، به ویژه، تبلیغات رقابتی، نشانگر میزان پای‌بندی افراد به ارزش‌های اخلاقی است. به عنوان مثال، تبلیغات انتخاباتی، نامزدهای انتخاباتی و طرفداران آنها را به تلاش برای معرفی خویش و جذب سهم فراوان از آراء

نگهبان و کسی است که ما را می‌پاید.^۱ رقیب در مفهوم‌سازی رایج در کسب‌وکار، کسی است که به نحوی با ما هم‌سرنوشت است و در تعریف رایج، رقیب کسی است که منابع مشترک با ما دارد. کسانی که محصولی مشابه محصول ما را تولید می‌کنند، کسانی که محصولی جایگزین محصول ما را تولید می‌کنند، کسانی که به راحتی می‌توانند به صنعت ما بیایند و حتی تأمین‌کنندگان و دولت رقبا می‌باشند. رقیب، در تحلیل دقیق‌تر، کسی است که برای بقایش همان منبع را نیاز دارد که ما به آن نیاز داریم. بر حسب جدول رقبا (جدول شماره ۱۴) می‌توان به این سوال پاسخ داد که با رقبا چگونه می‌توان رفتار کرد.

رقبا	
۱	بنگاهی که محصولی مشابه محصول ما را تولید می‌کند.
۲	بنگاهی که محصول جایگزین محصول ما را تولید می‌کند.
۳	بنگاه‌هایی که به راحتی می‌توانند به صنعت ما بیایند.
۴	تأمین‌کنندگان
۵	خریداران

▲ جدول ۱۴. رقبا یک بنگاه

ع. روش‌های رقابت

مورد سوم از جدول شماره ۱۴ را بر می‌گزینیم و از خود می‌پرسیم با رقبا می‌توانند به راحتی وارد صنعت ما بشوند، چگونه رفتار کنیم؟ پاسخ اولیه آن است که کاری کنیم که کسی به راحتی به حد و مرز ما نیاید، یعنی به جایگاه انحصاری اکتسابی (نه موهبتی و نه تخریبی) دست یابیم. مسئله این است که چه کار کنیم تا به آن جایگاه برسیم؟ اگر رقیب جدید وارد عرصه شود، سهم بازار ما را می‌گیرد. به جای اینکه با تخریب و فشارهای غیراخلاقی، مانع ورود وی به صنعت شویم و یا مانع دستیابی او به سهمی از بازار شویم، ظرفیت را در بازار بالا ببریم به گونه‌ای که رقیب برای ورود به بازار باید با ظرفیت بالا بیایند. از این طریق، خطرپذیری ورود به بازار بالا می‌رود. در این صورت

۱. دهخدا، لغت نامه ذیل رقیب (خاقانی اگر دشمن ترک تازی کند/ رقیب حرم چاره‌سازی کند).

سوق می‌دهد. غالباً فضای انتخابات، فضای هیجانی است که زمینه را برای واکنش‌های هیجانی فراهم می‌کند. واکنش‌های هیجانی می‌تواند سرآغاز رفتارهای غیراخلاقی مانند تخریب، تهمت، دروغ و غیبت باشد. میدان رقابت فرصت سنجش انگاره‌ها از خود و رفتار ما با دیگران است و حاصل این سنجش شناخت خود است.

۷. مسئولیت سازمان در قبال رقبا

۱-۷. انتفاع طرفین: ایجاد رابطهٔ برد-برد با رقیب و اجتناب از رابطهٔ برد-باخت یکی از تعهدات اخلاقی است. توجه به این رابطهٔ مواجههٔ بنگاه با رقیب را منصفانه‌تر سامان می‌دهد.

۲-۷. احترام اصیل به رقبا: اجتناب از هرگونه توهین و خوار داشتن رقیب و احترام او به عنوان شریک صنعت، الزام اخلاقی است. در باب احترام در فصل نهم بحث کردیم.

۳-۷. زیان نرساندن: هرگونه تخریب، ضرررسانی مادی و معنوی، تهمت و شایعه‌سازی علیه رقیب، اقدامی غیراخلاقی است. این اصل را به ویژه در رابطهٔ سازمان با ذینفعان رقیب و در تبلیغات تجاری باید مورد توجه قرار داد. بر مبنای این اصل باید از هر گونه توافق ضدرقابتی در اموری مانند تعیین ناحیهٔ فروش در بازار، تعیین سهم بازار معین، تعیین قیمت بالاتر از حد معمول، کاهش یا توقف تولید اجتناب کرد.

۴-۷. تلاش در رقابتی کردن محیط: سازمان‌های اخلاقی از انحصارطلبی غیراخلاقی می‌پرهیزند. در مباحث پیشین بیان شد که انحصارهای موهبتی و یا تخریبی سبب رقابت‌گریزی یا رقابت‌ستیزی بنگاه می‌شود. رقابت‌پذیری اخلاقی در گرو رقابتی کردن محیط به ویژه شفاف‌سازی قلمرو کسب و کار است. عقد قراردادهای انحصاری با خریداران، تأمین‌کنندگان مشترک با رقبا، شبکه توزیع و به طور کلی اعمال قدرت بر علیه منافع رقبا، به رقابتی بودن محیط آسیب می‌زند. اما ایجاد و توسعهٔ زمینه‌های رقابتی و افزایش ظرفیت بازار مصداق از رقابت اخلاقی است.

۵-۷. سوق رقابت به رفاقت: منافع ملی و توسعهٔ کشور در گرو آن است که در بسیاری از قلمروها به ویژه در مناقصه‌های فرامرزی از توان رقبا در جهت منابع ملی بهره جست. رقابت را به رفاقت و همکاری تبدیل کرد. یکی از مواضع مهم سوق رقابت

به رفاقت در تعهدات اخلاقی نسبت به مصرف‌کنندگان است. تبانی با رقبا در تخریب بازار و کاهش قدرت خرید غیراخلاقی است. مراد از رفاقت در اینجا تبانی نیست تبانی غالباً به اهداف غیراخلاقی معطوف می‌گردد.^۱ در حالی که رفاقت در جهت مسئولیت‌های اخلاقی سازمان به کار گرفته می‌شود.

۶-۷. اجتناب از روابط غیراخلاقی با کارکنان بنگاه رقیب: یکی از شگردهای رقیب‌ستیزی سوءاستفاده از کارکنان شرکت رقیب است. به کارگیری آنان از طریق هدایای گران‌بها و رشوه به منظور نفوذ در سازمان رقیب و اخذ اطلاعات محرمانه یا جاسوسی اطلاعاتی، اقدامی ضد اخلاقی است.

تشویق کارکنان مؤثر رقیب مانند کارکنان در بخش فناوری بسیار بالا جهت اعراض از رقیب و پیوستن به شرکت، مصداق از ضرررسانی به رقیب است. برقراری روابط مالی با اشخاص ذی‌نفوذ در شرکت‌های رقیب برای استفاده از آنان در جهت تخریب رقیب نیز مصداق از رقیب‌ستیزی است. یکی از شیوه‌های رایج رقیب‌ستیزی، «مدیردزدی» است: مدیران حرفه‌ای رقبا را با شگردهای غیراخلاقی به شرکت خود کشاندن.

۷-۷. رعایت حقوق رقبا در بازاریابی: پرهیز از به کار گرفتن ابزارها و شیوه‌های بازاریابی تهاجمی و تخریبی برای حفظ سهم بازار (دمپینگ) از اصول مهم رقابت اخلاقی است. بنگاه‌هایی که از افزایش ظرفیت بازار و یا افزایش توان رقابتی خود ناتوان هستند، به ابزارهای تخریبی جهت حفظ سهم خود از بازار توسل می‌جویند. ایجاد جنگ روانی علیه رقیب، به باد سخره گرفتن محصولات آن، نمونه‌هایی از رقیب‌ستیزی هستند.

۸-۷. حفظ حریم رقبا و صیانت از اسرار آنها: جاسوس‌گماری در شرکت‌های رقیب و به روش‌های متعدد در صدد تخلیهٔ اطلاعاتی رقبا بودن و دستیابی به اطلاعات منتشر نشده رقبا جهت استفادهٔ سوء از آنها از جمله در «خرید اندرونی»^۲ اقدام‌های غیراخلاقی‌اند. رازداری مهم‌ترین شرط رقابت اخلاقی است. افشای راز رقیب جهت تخریب آن ضداخلاقی است. البته افشای عملکرد ضداخلاقی رقیب مانند مالیات‌گریزی و تعدی به منافع ملی مصداق رقیب‌ستیزی نیست به شرط آنکه در چارچوب قانون انجام گیرد.

۱. معین می‌نویسد: تبانی، نهانی پیمان بستن (بیشتر ضدشخص ثالثی است). فرهنگ معین ذیل تبانی.

2. insider trading

۷-۹. حمایت معنوی از رقبا. شرایط بحرانی در مناسبات اقتصادی، امری است که گریبانگیر همه شرکت‌ها می‌شود. سوءاستفاده از شرایط بحرانی رقیب، زبان به شماتت گشودن و حوادث غیرمترقبه را فرصت برای تضعیف رقیب انگاشتن، اقدام غیراخلاقی است. حمایت معنوی از رقبا در چنین شرایطی راه جوانمردی است.

۷-۱۰. مواجهه صادقانه و صریح با رقبا. روابط مبهم و مواجهه غیرصادقانه زمینه‌های رقابتی را از بین می‌برد و به تخریب و ضرر رقبا می‌انجامد. پای‌بندی به صداقت و صراحت باید حاکم بر رفتارهای سازمان با همه عناصر محیط از جمله رقبا باشد. فریب رقیب از طریق ارائه مسئله کاذب به وی از مصادیق مواجهه غیرصادقانه است.

۷-۱۱. اجتناب از اقدام‌های تلافی‌جویانه غیراخلاقی. اقدام تلافی‌جویانه لازمه رقابت است. رقیب یا از طریق افزایش ظرفیت بازار و یا از طریق ارائه محصول متمایز سهم شما را در بازار به مخاطره می‌اندازد. هر اقدام رقیب را می‌توان با اقدامی تلافی‌جویانه پاسخ داد تا سهم بازار را از دست نداد. اقدام‌های تلافی‌جویانه و مقابله به مثل، می‌تواند اخلاقی و یا غیراخلاقی باشد. بنگاه اخلاقی، خود را مجاز به هر گونه اقدام تلافی‌جویانه نمی‌داند؛ بلکه اقدام خود را به ممیزی اخلاقی می‌سپارد.

۷-۱۲. ترویج اخلاق حرفه‌ای نزد رقبا. ترغیب رقبا به پای‌بندی به اصول اخلاقی در کسب‌وکار به سالم‌سازی محیط رقابتی کمک می‌کند. بنگاه می‌تواند از طریق پای‌بندی به اخلاق در همه شئون حرفه و نشان دادن نقش اخلاقی بودن در توان رقابتی، رقیب را به اخلاق حرفه‌ای ترغیب کند.

فصل دوازدهم

مسئولیت اجتماعی سازمان

بیان مسئله

سازمان‌ها در هر جامعه‌ای که تأسیس می‌شوند و یا در آن فعالیت می‌کنند، وظایفی را در قبال آن جامعه بر دوش دارند. در هر جامعه‌ای که بالنده شده‌ایم و از امکانات آن رشد یافته‌ایم، در قبال آن نیز مسئولیت داریم. جامعه اعم از همسایگان، شهروندان و جامعه ملی است و سازمان‌ها با منافع آنها در ارتباطند. آنان چه حقوقی دارند و سازمان چه وظایفی در قبال آنان دارد؟ منافع ملی در کسب‌وکار چه جایگاهی دارد؟ آیا به عنوان مثال، پرداخت به امور خیریه و حمایت از محرومان از وظایف شرکت محسوب می‌شود؟ در توسعه فضای سبز چگونه؟ آیا منافع جامعه بر منافع اقتصادی شرکت مقدم است؟ آیا شرکت در تعالی فرهنگ عمومی و حفظ میراث فرهنگی و تاریخی مسئولیت دارد؟ مسئولیت حرفه‌ای شرکت‌ها اولویت دارد یا مسئولیت اجتماعی آنها؟

دو مورد زیر روشنگر بحث است:

یک، فرض کنید شرکت شما، در شهری کارخانه‌ای تأسیس می‌کند. تأسیس این کارخانه موجب تغییرات مختلفی در شرایط اقتصادی و فرهنگی شهر می‌شود. پس از

چند سال، شرایطی پیش می‌آید که، تداوم فعالیت کارخانه در آن شهر را فاقد توجیه اقتصادی می‌کند و شرکت شما مصمم می‌شود خط تولید خود در آن شهر را تعطیل کند و کارخانه را به شهر دیگری منتقل کند. آیا شهروندان که چند سال با شرکت شما در تعامل بوده‌اند، هم از فعالیت آن صدمه‌های زیست محیطی دیده‌اند و هم فرصت اشتغال یافته‌اند، حقوق و مطالباتی ندارند؟ آیا شرکت می‌تواند بدون توجه به مطالبات و حقوق آنان و صرفاً در چارچوب مقررات و قوانین از آن شهر اعراض کند؟ آیا شرکت نسبت به شهروندان مسئولیت اخلاقی ندارد؟ اگر شهروندان مانع تعطیلی کارخانه شوند، چه موضعی خواهید داشت؟

دو، فرض کنید شرکت شما در صنعت معدن فعالیت می‌کند و در روستایی سرسبز اکتشاف معدن کرده‌اید و جهت بهره‌برداری در آن روستا فعالیت می‌کنید. پس از چند سال بهره‌برداری و پایان عملیات می‌خواهید از آن روستا خداحافظی کنید. آیا در برابر روستاییان مسئولیتی ندارید؟ آیا می‌توان گفت آبادانی روستا، رفع صدمات ناشی از بهره‌برداری آن، بر عهده دولت و مدیران دولتی است؟ آیا می‌توان گفت: شرکت مالیات می‌دهد عوارض می‌پردازد و در چارچوب مقررات فعالیت کرده است و در امور آبادانی و رفاه روستا مسئولیتی ندارد بلکه این مسئولیت صرفاً بر عهده بخش دولتی است؟

ابعاد مسئولیت اجتماعی شرکت

محوری‌ترین مسئولیت حرفه‌ای و اخلاقی شرکت، مسئولیت‌های اجتماعی آن است. برخی از سازمان‌ها به دلیل اهمیت مسئولیت‌های اجتماعی اساساً مسئولیت اخلاقی را همان مسئولیت اجتماعی می‌دانند. صرف نظر از کاربردهای گوناگون واژه، مسئولیت اجتماعی بخشی از مسئولیت‌های اخلاقی سازمان کسب‌وکار است. مراد از مسئولیت‌های اجتماعی، مسئولیت سازمان در قبال گروه‌هایی است که به طور مستقیم ذینفع نیستند و ارتباط آنها با سازمان، ارتباط مبتنی بر سرمایه‌گذاری نیست اما ذیحق هستند. به عنوان مثال همسایگان شما برخلاف کارکنان و مشتریان نزد شما سرمایه‌گذاری نکرده‌اند و هیچ دادوستد و کسب‌وکاری با شما ندارند اما همسایگی سبب می‌شود فعالیت حرفه‌ای سازمان با حقوق آنان در ارتباط باشد و حقوق آنان در معرض تهدید و تعدی قرار گیرد. مسئولیت‌های اجتماعی سازمان، مفهوم فراگیر دارد و حداقل چهار بعد را شامل می‌شود: مسئولیت در قبال همسایگان، مسئولیت در قبال شهروندان، مسئولیت در قبال

منافع ملی و مسئولیت‌های فراملی. مسئولیت فراملی خود ابعاد گوناگونی دارد: مسئولیت دینی در قبال هم‌کیشان، مسئولیت منطقه‌ای و مسئولیت جهانی.

۱. پای‌بندی به حقوق همسایگان

همسایگان، کسان و سازمان‌هایی‌اند که به نحوی همجوار دفاتر، کارخانه‌ها و سایر بخش‌های شرکت، زندگی می‌کنند و از فعالیت‌های شرکت در معرض صدمه و زیان قرار می‌گیرند. یکی از مسئولیت‌های اجتماعی شرکت، پای‌بندی به حق همسایگی و رعایت حسن همجواری است: حفظ حریم شخصی همسایه، احترام و تکریم همسایه و حسن سلوک با او، اجتناب از تحمیل هرگونه زیان و خسارت بر وی، پرداخت خسارت ناشی از عملکرد سازمان، حمایت معنوی از همسایه، امانت‌داری نسبت به اموال وی، رازداری و... نمونه‌هایی از وظایف اخلاقی در قبال حقوق همسایگان است. ایجاد شرایط نامناسب برای اجبار همسایه جهت فروش ملک خود به شرکت و یا سوق او به دست کشیدن از حقوقش از مصادیق بارز همسایه‌آزاری است.

۲. حفظ محیط زیست

شرکت در کسب‌وکار با محیط زیست نیز تعامل دارد و از آن بهره می‌برد و محیط زیست نیز مانند همسایگان، در معرض آسیب و صدمه از قبل فعالیت‌های شرکت است و لذا یکی از وظایف اخلاقی شرکت، حفظ محیط زیست است. مسئولیت شرکت در قبال محیط زیست، ابعاد مختلفی دارد:

۱-۲. همکاری نیکو با سازمان‌های مرتبط با محیط زیست. شرکت باید با سازمان‌هایی که در جهت حفظ محیط زیست فعالیت می‌کنند، همکاری جدی و مشارکت موثر داشته باشد. این همکاری شامل ارائه دقیق اطلاعات و امکان بازیابی‌های مستمر سازمان‌های یاد شده در چارچوب قوانین است.

۲-۲. پای‌بندی به قوانین و مقررات حفاظت محیط زیست. حاکمیت قوانین مربوط به حفاظت محیط زیست تنها الزام حقوقی نیست بلکه الزام اخلاقی نیز هست. حتی اگر این قوانین ممیزی اخلاقی نشده باشند. سازمان اخلاقی می‌تواند به لحاظ نظری (و نه عملی) غیراخلاقی بودن آیین‌نامه و یا قانون خاصی را مورد چالش

قرار دهد و پیشنهاد تغییر آن را پیگیری کند. همچنین کشف رخنه‌های حقوقی در حمایت و حفاظت از محیط زیست از تعهدات اخلاقی شرکت است.

۳-۲. **ترویج تفکر سبز و حمایت از گروه‌های سبز.** سازمان‌های اخلاقی، فراتر از شعارهای تبلیغاتی بر ترویج تفکر سبز و نهادینه کردن حفاظت از محیط زیست تأکید می‌کنند. سازمان‌های مردم‌نهاد که شعار آنها حفاظت از محیط زیست است، مورد حمایت سازمان‌های اخلاقی است. یکی از ابعاد ترویج اخلاقی در شرکت‌های اخلاقی طرف قرارداد که در فصول قبل بیان شد، ترویج فرهنگ حفاظت از محیط زیست است. به عنوان مثال، به هنگام عقد قرارداد همکاری می‌توان از استانداردهای محیط زیستی طرف قرارداد سوال کرد.

۴-۲. **رعایت اصول و استانداردهای زیست‌محیطی.** بسیاری از این اصول و استانداردها به صورت قوانین، تدوین و تصویب شده‌اند و همان‌گونه که در مورد ۲-۲ بیان شد، تبعیت از آنها الزام حقوقی و اخلاقی است.

۵-۲. **تلاش در کاهش آلاینده‌های محیط زیست.** سازمان‌های اخلاقی با توسعه دانش و فناوری خود سعی می‌کنند آلاینده‌های محیط زیست را بسیار کاهش دهند. آنها هزینه در کاهش آلاینده‌ها را سرمایه‌گذاری اجتماعی می‌انگارند.

۶-۲. **توسعه دانش و فناوری حفاظت محیط زیست.** بنگاه‌های اخلاقی مشارکت مؤثر در ارتقای استانداردهای زیست‌محیطی و نیز تولید و توسعه دانش و فناوری حفاظت محیط زیست دارند. بیوتکنولوژی، مصداقی از فناوری است که توسعه آن می‌تواند خدمات فناوری مدرن را کاهش دهد.

۷-۲. **توسعه برنامه‌های بازیافت.** از طریق توسعه برنامه‌های بازیافت می‌توان استفاده از منابع طبیعی را کاهش داد و به حفاظت محیط زیست مدد رساند.

۸-۲. **ارتقای کیفیت محصول.** سازمان‌ها از طریق ارتقای کیفیت محصول می‌توانند دوام محصولات را افزایش دهند و از این طریق هم استفاده از منابع طبیعی را کاهش دهند و هم از سرمایه ملی استفاده بهینه بکنند. این امر به ویژه در صنایعی چون قیر، اهمیت فراوانی دارد. اگر نتایج قیر با کیفیت عالی را با قیر فاقد کیفیت از حیث هزینه

ملی آن دو مقایسه کنیم، خواهیم دید که شرکت تولیدکننده قیر با تأکید بر حداکثر کیفیت محصول در واقع هم به حفاظت محیط زیست و هم به حفظ سرمایه ملی یاری می‌رساند.

۹-۲. **صرفه‌جویی در استفاده از منابع.** پرهیز از اتلاف منابع محدود و به طور کلی اجتناب از اسراف، نقش مؤثری در حفاظت محیط زیست و سرمایه ملی دارد. ارزان بودن انرژی به ویژه قیمت یارانه‌ای آن سبب شده است بنگاه‌هایی که فاقد دغدغه اخلاقی‌اند به اسراف انرژی بپردازند.

ابعاد مسئولیت شرکت در قبال محیط زیست	
۱	همکاری با سازمان‌های مرتبط با محیط زیست
۲	قانون‌پذیری نسبت به قوانین و مقررات حفاظت محیط زیست
۳	ترویج تفکر سبز و حمایت از گروه‌های سبز
۴	رعایت اصول و استانداردهای زیست‌محیطی
۵	تلاش در کاهش آلاینده‌های محیط زیست
۶	توسعه دانش و فناوری حفاظت محیط زیست
۷	توسعه برنامه‌های بازیافت
۸	ارتقای کیفیت محصول
۹	صرفه‌جویی در استفاده از منابع

▲ جدول ۱۵. ابعاد مسئولیت شرکت در قبال محیط زیست

۳. پای‌بندی به حقوق شهروندان

شرکت در قبال شهروندان هر شهری که در آن جا به فعالیت ستادی یا صفی می‌پردازد، مسئولیت اخلاقی دارد. مشارکت فرهنگی و اجتماعی مهم‌ترین محور در این مسئولیت‌هاست. بسیاری از مسئولیت‌های اخلاقی شرکت در قبال شهروندان در بحث از وظایف شرکت در قبال همسایگان بیان شد. افزون بر آنها چند مورد قابل اشاره است:

۱-۳. **اطلاع‌رسانی صحیح و آگاهی دادن به شهروندان.** مردم باید از اموری که با

منافع آنی یا آتی آنان در ارتباط است، به موقع و به صورت شفاف و کامل مطلع گردند. اطلاع‌یابی در چنین اموری حق آنان است و اطلاع‌رسانی مستمر و سامان‌یافته وظیفه اخلاقی شرکت است.

۳-۲. **مواجهه صادقانه و توأم با احترام به شهروندان.** شرکت باید نسبت به شهروندان، باورهای مذهبی آنان، شعائر دینی و هنجارهای اجتماعی آنان، به دیده احترام بنگرد و از هر گونه توهین و تحقیر اجتناب کند. این احترام باید صادقانه و اصیل باشد و احترام ریاکارانه جهت فریب شهروندان برای سوء استفاده از آنان، مصداق رفتار ضد اخلاقی است.

۳-۳. **مشارکت در امور خیریه.** شرکت در یک شهر در واقع شهروندی است با شخصیت حقوقی توانمندتر و مؤثرتر از اشخاص حقیقی. لذا نقش مؤثرتری از وی متوقع است. شهروندان انتظار دارند شرکت نیز به مثابه فرد اخلاقی^۱ در امور خیریه مشارکت بیشتری داشته باشد.

۳-۴. **مشارکت در ارتقای سطح رفاه عمومی.** شرکت‌های کسب‌وکار متناسب با توان خود باید در ارتقای سطح رفاه شهروندان، مؤثر باشند. تأسیس کارخانه یک شرکت در یک شهر نباید ارمغان آور فقر و تهیدستی باشد، بلکه باید سرآغاز رشد سطح رفاه عمومی باشد. سهم شرکت در ارتقای سطح رفاه عمومی یکی از شاخص‌های ارزیابی عملکرد اخلاقی آن است.

۳-۵. **نقدپذیری.** پاسخ‌گویی در برابر انتقادات و چالش‌های شهروندان بر این اصل اخلاقی بنا شده است که شهروندان به عنوان صاحبان حق، از حق انتقاد و اظهارنظر برخوردارند. در این باب در فصل‌های قبل بحث شده است.

۳-۶. **مشارکت در ترویج ورزش، هنر و فرهنگ نشاط، شای و امیدواری.** این وظیفه اخلاقی را شرکت پاسارگاد در خط مشی اخلاقی خود در قبال منافع ملی آورده است. این وظایف هم در سطح شهروندان و هم در سطح ملی از اهمیت فراوان برخوردار

1. see: French Peter A., "The Corporation as a Moral Person" Business Ethics, (ed. By) Thomas I. White 1993, p228.

است. ترویج در آنچه سلامت جسمانی و روانی شهروندان را افزایش می‌دهد، اقدام تحسین‌آمیزی است. مشارکت شرکت‌ها در توسعه ورزش در شهر، مانند حمایت از تیم‌های فوتبال و فوتسال محلی، در جهت ایفای چنین تعهدی است. ترویج هنر به ویژه خلاقیت در آفرینش‌های هنری نیز الزام اخلاقی است.

زمانی نگارنده به مدیرعامل یکی از شرکت‌های کسب‌وکار توصیه می‌کرد که از یکی از باشگاه‌های ورزشی حمایت مالی کنید. مدیر عامل از اینکه یک دانشگاهی برای این امر صرف وقت و آییناً آبرو می‌کند، شگفت‌زده شد. به وی گفتم آمده‌ام تا وظیفه اخلاقی شما را در قبال ورزش یادآور شوم، آن هم درخصوص باشگاهی که شعارش ترویج ادب و اخلاق در میدان‌های ورزشی و همراه ساختن ورزش حرفه‌ای با تربیت دینی است.

۳-۷. **مشارکت در ترویج اخلاق شهروندی.** عمل به این وظیفه اخلاقی ابعاد مختلفی دارد: اولاً شرکت‌ها نقش مهمی در الگوسازی دارند. بخش بزرگی از ارزش‌ها و هنجارهای اجتماعی از طریق محصولات به جامعه راه پیدا می‌کند. ثانیاً تبلیغات تجاری شرکت‌های کسب‌وکار می‌تواند جهت‌گیری اخلاقی داشته باشد. ثالثاً، رفتار اخلاقی شرکت با شهروندان، مؤثرترین طریق در ترویج اخلاق است. رابعاً اگر شرکتی مدال افتخاری را برای اخلاقی‌ترین شهروند تعریف کند و شهروندان را به نوعی به پیشی جستن و مسابقه در رفتار اخلاقی دعوت کند، البته مؤثر است. همان‌گونه که اگر دولت یا سازمان‌های مردم‌نهاد ملی همین شیوه را درخصوص شرکت‌های کسب‌وکار به کار ببرند، در ترویج اخلاق کسب‌وکار، بسیار مؤثر است. اگر بنگاه‌های کسب‌وکار جام ورزشی اخلاقی تعریف کنند و از میان ورزشکاران و باشگاه‌های ورزشی حرفه‌ای، اخلاقی‌ترین را تشویق کنند، تأثیر ژرفی بر اخلاق شهروندی خواهند داشت.

۴. مسئولیت شرکت در قبال سرمایه اجتماعی و منافع ملی

مهم‌ترین مسئولیت اجتماعی شرکت، حفظ توسعه منابع ملی است. منافع جامعه بر منافع اقتصادی شرکت مقدم است. سازمان‌های اخلاقی کسب‌وکار بر استیفای حقوق جامعه‌ای که در آن فعالیت می‌کنند، تأکید دارند. آنان به منزله یک شهروند اخلاقی باید به همه مسئولیت‌های خود پای‌بند باشند. مسئولیت شرکت در برابر جامعه، ابعاد مختلفی دارد. شرکت جانسن اند جانسن که از پیش‌کسوتان تدوین تعهدات اخلاقی شرکت است به سال

۱۹۳۵ از بیان وظایف اخلاقی شرکت در قبال جامعه غفلت کرده بود. این غفلت قابل اغماض و توجیه نیست. مدیران جانشین در سال ۱۹۴۳ با وقوف بر مسئولیت‌های خود در قبال جامعه، آن را در چهارمین مرحله قرار دادند:

«در مرحله بعد خود را در برابر جوامعی که در آنها زندگی می‌کنیم، مسئول می‌دانیم. ما باید با حمایت از نیکوکاری و نوع‌دوستی، شهروندان خوب جامعه باشیم و سهم خود را از مالیات عادلانه بپردازیم. باید به شکرانه در اختیار داشتن اموال و ابزار، از آنها به خوبی مواظبت کنیم. باید در ارتقاء و بهبود جامعه مدنی، بهداشت، آموزش و دولت خوب، سهمیم و شریک باشیم و جامعه را از فعالیت‌های خود آگاه کنیم.»^۱

گزارش نمونه ایرانی از مسئولیت شرکت در قبال جامعه خالی از فایده نیست. این گزارش را از پیش‌نویس سند اخلاقی شرکت پاسارگاد می‌آوریم. مقایسه آن با منشور اخلاقی جانشین مفید نکات مهمی است.

خط مشی اخلاقی شرکت در قبال منافع ملی

محوری‌ترین مسئولیت حرفه‌ای و اخلاقی شرکت، حفظ منافع ملی است. منافع جامعه را بر منافع اقتصادی شرکت مقدم می‌دانیم و بر استیفای حقوق جامعه‌ای که در آن زندگی می‌کنیم تأکید داریم. خود را در برابر شهروندان، همسایگان، هموطنان و نسل‌های آتی مسئول می‌دانیم.

۱. ارتقای کیفیت محصول به منظور افزایش دوام محصولات
۲. صرفه‌جویی در استفاده از منابع و پرهیز از اتلاف منابع محدود
۳. تلاش در جهت توسعه‌ی صنعتی و تولید علم در کشور
۴. اطلاع‌رسانی صحیح و آگاهی دادن به شهروندان
۵. پایبندی به اصول و قوانین حاکم بر کشور
۶. نقدپذیری، پاسخ‌گویی و مواجهه‌ی صادقانه و صریح با مردم و جامعه
۷. مشارکت در طرح‌های اقتصادی، اجتماعی، عمرانی و امور خیریه
۸. تعریف، توسعه و ارتقای استانداردهای مرتبط با صنعت
۹. همکاری در تدوین قوانین، مقررات و آیین‌نامه‌های مرتبط با صنعت
۱۰. معرفی و حمایت از خبرگان صنعت
۱۱. ایفای به موقع حقوق ادارات، سازمان‌ها و نهادهای کشور
۱۲. مشارکت در توسعه اشتغال
۱۳. توزیع عادلانه فرصت‌ها
۱۴. مشارکت در ارتقای سطح رفاه عمومی
۱۵. تلاش در جهت رعایت بهای عادلانه محصول

۱. ساختن برای ماندن، ص ۹۰

۱۶. ترویج تفکر سبز و حمایت از گروه‌های سبز و سازمان‌های مرتبط با محیط زیست
۱۷. رعایت اصول و استانداردهای زیست‌محیطی و تلاش در کاهش آلودگی محیط زیست
۱۸. توسعه دانش و فناوری حفاظت محیط زیست
۱۹. اعتدای صنعت قیر و صنایع جانبی
۲۰. تلاش در بهبود و احیای محیط زیست
۲۱. توسعه برنامه‌های بازیافت
۲۲. مشارکت در ارتقای فرهنگ عمومی و حفظ میراث فرهنگی و تاریخی
۲۳. احترام به هنجارهای اجتماعی و ارزش‌های دینی
۲۴. رعایت حقوق همسایگان
۲۵. مشارکت در ترویج ورزش، هنر و فرهنگ نشاط، شادی و امیدواری

۴-۱. **قانون‌پذیری.** پایبندی به اصول، قوانین و مقررات حاکم بر کشور فراتر از الزام حقوقی، تعهد اخلاقی نیز هست. شرکت‌های اخلاقی، شرکت‌های قانون‌پذیرند و از هرگونه قانون‌گریزی صریح یا نقابدار پرهیز می‌کنند. ممیزی اخلاقی قوانین به هنگام وضع و نیز ممیزی اخلاقی آیین‌نامه‌های مقررات به هنگام تصویب، سازمان‌های کسب‌وکار را به قانون‌پذیری تشویق می‌کند. وجود دستگاه‌های نظارتی نیز در ترغیب به قانون‌پذیری مؤثر است.

۴-۲. **پرداخت مالیات و عوارض.** اگرچه پرداخت مالیات و عوارض مصداقی از قانون‌پذیری است اما به دلیل اهمیت آن به صورت مستقل مورد بحث قرار می‌گیرد. ممیزی مالیات از حیث عادلانه بودن، وظیفه اخلاقی دستگاه‌های دولتی مربوطه است، اما پرداخت مالیات نیز، الزام اخلاقی شرکت‌ها است. مالیات‌گریزی از طریق ایجاد دو دفتر، سوق حسابداران به حساب‌سازی و امثال آن، از مصادیق فساد مالی یک سازمان کسب‌وکار است.

۴-۳. **مشارکت در تولید و توسعه دانش و فناوری.** بسیاری از دانش‌ها در ارتباط موثر سازمان‌های کسب‌وکار با دانشگاه‌ها توسعه می‌یابد. بدون تردید، بخشی از مسئولیت توسعه‌نیافتگی دانش اخلاق حرفه‌ای در یک کشور، به عنوان مثال، بر دوش سازمان‌های کسب‌وکار آن کشور است.

۴-۵. **مشارکت در ارتقای استانداردهای مرتبط با صنعت.** هر شرکتی علاوه بر آنکه در تولید علم و توسعه فناوری به‌طور کلی مسئولیت دارد، در توسعه صنعتی که شرکت در آن

صنعت فعالیت می‌کند، نیز مسئولیت دارد. یکی از مؤثرترین راه‌های توسعه صنعت، تعریف، توسعه و ارتقای استانداردهای مرتبط با آن صنعت است. راه دیگر، کشف رخنه‌ها و خلل‌های حقوقی در ارتباط با صنعت و رفع آن از طریق مشارکت در تدوین قوانین، مقررات و آیین‌نامه‌های مرتبط با صنعت است. معرفی و حمایت از خبرگان صنعت نیز از دیگر راه‌های توسعه صنعت است. تشکیل و تقویت سازمان‌های مردم‌نهاد در حوزه صنعتی نیز نقش مؤثری در توسعه صنعت دارد. به هر روی اعتلای صنعتی و صنایع جانبی از مسئولیت‌های اخلاقی شرکت‌های کسب‌وکار است.

۴-۶. همکاری مؤثر با نهادهای دولتی. شرکت‌های کسب‌وکار با سازمان‌های دولتی در تعامل اند. تعامل مبتنی بر رفتار قاطعانه، صریح، صادق و توأم با احترام اصیل و نیز ایفاد به موقع حقوق ادارات، سازمان‌ها و نهادهای کشور، یکی از ابعاد مهم همکاری مؤثر با آنهاست.

۴-۷. مشارکت در اشتغال. معضله بیکاری و یا اشتغال کاذب، از معضلات آسیب‌زای کشور است. یکی از مسئولیت‌های اخلاقی سازمان‌های کسب‌وکار، مشارکت فعال و مؤثر در اشتغال اتربخش از طریق توسعه فرصت‌های اشتغال است.

۴-۸. توزیع عادلانه فرصت‌ها. فعالیت‌های حرفه‌ای سازمان‌های کسب‌وکار، فرصت‌های بسیار مهمی را ایجاد می‌کند. فرصت اشتغال نمونه‌ای از آنهاست. اصل ایجاد و توسعه فرصت‌ها خود فراتر از مسئولیت حرفه‌ای، مسئولیت اخلاقی سازمان‌هاست، اما مهم‌تر از آن توزیع عادلانه فرصت‌هاست. هر فرصتی که سازمان کسب‌وکار ارائه می‌دهد، باید از طریق فراخوان عمومی باشد تا همه شهروندان و شرکت‌ها بتوانند از چنین فرصتی استفاده کنند. به همین دلیل فرایند نیرویابی و استخدام از طریق فراخوان عمومی، به عدالت اجتماعی نزدیک‌تر و با اخلاق حرفه‌ای سازگارتر است.

برخی از شرکت‌ها، تلاش در جهت رعایت بهای عادلانه محصول را جزو مسئولیت‌های اخلاقی خود در قبال جامعه می‌دانند. این امر در خصوص شرکت‌هایی که بهای محصول آنان در اقتصاد کشور تأثیر ژرفی دارد، بیشتر صادق است. شرکت نفت پاسارگاد که به تولید قیر می‌پردازد، بر اساس این تلقی آن را در خط مشی اخلاقی خود در قبال منافع ملی آورده است.

۴-۹. مشارکت در ارتقای فرهنگ عمومی و حفظ میراث فرهنگی و تاریخی. غالباً نقش فرهنگ‌سازی سازمان‌های کسب‌وکار کمتر مورد توجه قرار می‌گیرد. بنگاه‌ها سهم مهمی در ایجاد هنجارهای اجتماعی دارند.

۴-۱۰. احترام به هنجارهای اجتماعی و ارزش‌های دینی. هنجارهای اجتماعی و ارزش‌های دینی مهم‌ترین سرمایه اجتماعی‌اند. حفظ و نگهداری آنها و نیز تکریم شعایر دینی از مهم‌ترین محورهای مسئولیت اجتماعی سازمان‌هاست. سازمان‌های اخلاقی نقش مؤثری در ترویج فضایل و نهادینه ساختن الگوهای رفتار اخلاقی در جامعه دارند.

۴-۱۱. مشارکت در امور خیریه. حمایت از نیکوکاری، نوع دوستی، و خدمت به محرومان، نشانه یک شهروند مسئولیت‌پذیر است. سازمان‌های کسب‌وکار به عنوان شهروند مسئولیت‌پذیر، در امور خیریه سبقت‌جو هستند و در حمایت از شهروندان به ویژه در شرایط بحرانی مانند حوادث غیرمترقبه الگوی هم‌میهنان قرار می‌گیرند. قبلاً در ضمن بیان مسئولیت اخلاقی شرکت در قبال شهروندان به این امر اشاره شد. مراد از طرح مجدد، بیان فراگیری این مسئولیت در قبال همه آحاد جامعه و هم‌نوعان است.

۴-۱۲. مشارکت در توسعه ذهنی و تکامل معنوی انسان‌ها. مسئولیت سازمان‌های کسب‌وکار منحصر به توسعه صنعتی و اقتصادی کشور نیست بلکه در توسعه فکری و تکامل معنوی انسان‌ها نیز نقش اساسی دارند. انسان مستعد کمال است و شکوفایی این استعداد، در گرو مشارکت در برنامه‌های کلان و ملی است.

فصل سیزدهم

مسئولیت اخلاقی سازمان در قبال تأمین کنندگان

بیان مسئله

اخلاق کسب و کار در مفهوم سازمانی کلمه، مسئولیت پذیری در قبال همه عناصر محیط داخلی و خارجی است. مصرف کنندگان و مشتریان از مهم ترین عناصر محیط خارجی اند. همان گونه که کارکنان از مهم ترین عناصر محیط داخلی است. در هر دو محیط شرکت علاوه بر مشتری و کارکنان، عناصر دیگری نیز وجود دارند که شرکت در قبال آنها مسئولیت دارد. در این فصل، به بحث از مسئولیت های اخلاقی شرکت در قبال حقوق سایر عناصر محیط خارجی می پردازیم و با مفهوم فراگیر ذی نفعان یا صاحبان حق از آنها یاد می کنیم.

شناخت دقیق گروه ها، کسان و بنگاه های ذینفع و نیز شناخت حقوق آنها شرط عمل به وظایف سازمان در قبال آنهاست. ذی نفعان سازمان چه مجموعه ای را تشکیل می دهند؟ چه کسانی صاحبان حقوق هستند؟ وظایف اخلاقی شرکت در قبال تأمین کنندگان مؤسسه های مالی و اعتباری، بیمانکاران، مؤسسه های نظارتی چیست؟

ذی نفعان شرکت

ذی نفعان شرکت همه کسان نهادها و بنگاه هایی هستند که به نحوی به تعامل با شرکت

می‌پردازند و مفهوم سرمایه‌گذاری در شامل‌ترین تعریف کلمه، بر آنها صدق می‌کند. مراد از سرمایه‌گذاری، صرف سرمایه در زمان حال برای سودآوری در آینده است. کارکنان، سرمایه فرصت اشتغال، تجارب شغلی و امثال آن را صرف می‌کنند تا از حقوق و پاداش برخوردار باشند. مؤسسه‌ای که برای شرکت شما تسهیلات مالی تخصیص می‌دهد، همچنین است. تأمین‌کنندگان نیز در واقع با الگوی سرمایه‌گذاری با شما تعامل می‌کنند. ذی‌نفعان، در تحلیل اخلاقی صاحبان حقوق هستند و آنان مجموعه وسیعی از عناصر محیط داخلی و خارجی را شامل می‌شوند. با توجه به اینکه در باب حقوق کارمندان، مشتریان، رقبا و منافع ملی در فصل‌های قبل بحث شده است، اینک به استقصای سایر ذی‌نفعان بسنده می‌کنیم. تأمین‌کنندگان در مفهوم عام کلمه، مؤسسه‌های نظارتی، شبکه توزیع، صنایع بالادست و پایین‌دست، صاحبان گواهی و صاحبان دانش مورد استفاده شرکت، حمایت‌کنندگان و پیمان‌کاران، عناصر عمده مجموعه‌ای است که از آنها با عنوان فراگیر سایر ذی‌نفعان تعبیر می‌کنیم و به بحث از وظایف اخلاقی سازمان در قبال آنها می‌پردازیم.

تأمین‌کنندگان کدامند؟

تأمین‌کننده در مفهوم عام آن، همه کسان و بنگاه‌هایی‌اند که به نحوی ما را در تولید و عرضه کالا و یا ارائه خدمات یاری می‌رسانند. یعنی شرکت‌هایی که مواد اولیه و خدمات سازمان را تأمین می‌کنند و نیز موسسه‌های مالی و اعتباری و بانک‌ها و نیز پیمانکاران در هر دو بخش خدمات و پشتیبانی، شامل این تعریف عام از تأمین‌کنندگان قرار می‌گیرند. امروزه شرکت‌ها بخش عظیمی از فعالیت‌های خود را به پیمانکاران، محول می‌کنند. بنابراین، تأمین‌کننده در مفهومی وسیع، شامل عناصر متنوعی می‌شود و نقش مهمی در حیات سازمانی بنگاه‌های کسب‌وکار ایفا می‌کند. تأمین‌کنندگان

غالباً وظایف اخلاقی خود را در قبال تأمین‌کنندگان ننوشته‌ایم. موضع کارفرما بودن نسبت به آنان سبب می‌شود غفلت به مسئولیت‌های اخلاقی نسبت به آنان بیشتر گردد. نه در تنظیم قراردادهای فی‌مابین با دغدغه اخلاقی به ممیزی آنها می‌پردازیم و نه در مراحل اجرای قرار دادهای و پرداخت مطالبات آنان بر مسئولیت اخلاقی خود تأکید می‌کنیم. موضع آمرانه و خودخواهانه نسبت به پیمانکاران و ابتدای ارتباط شرکت با آنان بر الگوی «من کارفرما هستم، حق دارم و تو وظیفه» به مناسبات شرکت و پیمانکاران آسیب می‌زند و زمینه را برای سوءاستفاده و اخذ راه‌ها و ابزارهای غیراخلاقی فراهم می‌کند. به این ترتیب، هزینه گزافی

برای نزاع‌ها و اختلاف‌های بعدی پرداخت می‌شود و یا مناسبات غیراخلاقی آسیب‌های پنهان و بلندمدت بر شرکت وارد می‌سازد. ارتباط شرکت با تأمین‌کنندگان و پیمانکاران باید به گونه‌ای باشد که وجود دغدغه‌های اخلاقی شرکت در قبال حقوق تأمین‌کنندگان را به آنان نشان دهد. قرارداد فی‌مابین باید از وجود چنین دغدغه‌ای سخن بگوید.

صاحبان دانش و صاحبان گواهی

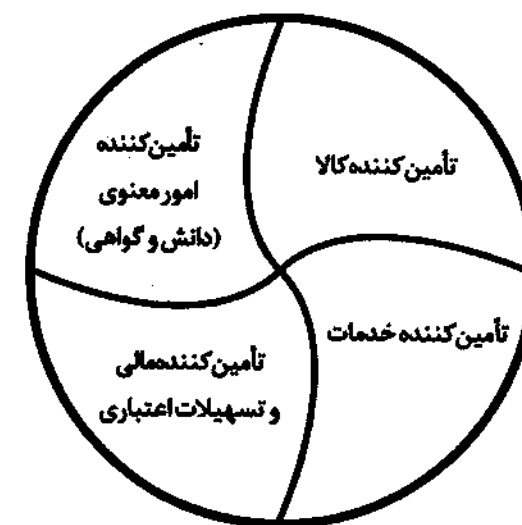
یکی از مصادیق مهم تأمین‌کننده، سازمان یا سازمان‌هایی هستند که به تولید دانش مورد نیاز شرکت می‌پردازند. توسعه صنعت محتاج استفاده از دانش و فناوری نوین است. بنگاه‌ها غالباً، نمی‌توانند دانش و فناوری مورد نیاز خود را تولید کنند. آنان می‌توانند بخش بزرگی از دانش و فناوری مورد نیاز را بخرند. همان‌گونه که بانک به دلیل واگذاری تسهیلات، جزء صاحبان حق می‌گردد و شرکت باید در قبال حقوق آن مسئولیت‌پذیر باشد، مؤسسه‌هایی که به تولید دانش و فناوری می‌پردازند و آن را در برابر عوض یا بدون آن در اختیار شرکت قرار می‌دهند، صاحب حق می‌گردند و بنگاه در برابر حقوق آنان باید مسئولیت‌پذیر باشد.

صاحبان گواهی نیز به دلیل اعطای گواهی، صاحب حق‌اند. نشناختن حقوق آنان و بی‌دغدغه بودن نسبت به حقوقشان سبب رفتار غیراخلاقی در برابر صاحبان گواهی می‌شود. مفهوم گواهی اعم از گواهی استاندارد و گواهی استفاده از تایید و برند است. صاحبان گواهی مانند صاحبان دانش، تأمین‌کننده مایحتاج معنوی شرکت هستند و لذا از حیث ذوی‌الحقوق بودن از تأمین‌کنندگان کالا، منابع مالی و خدمات تمایز ندارند.

بنابراین مجموعه تأمین‌کنندگان که صاحبان حق هستند چهار زیرمجموعه را فرا می‌گیرد: تأمین‌کنندگان کالا، خدمات، منابع مالی و امور معنوی (نمودار ۱۴).

بنیان ارتباط تأمین‌کنندگان با شرکت

تأمین‌کنندگان، در مفهوم فراگیر آن که شامل تأمین‌کنندگان کالا، خدمات، منابع و مایحتاج معنوی می‌شود، بر اساس چه الگویی با شرکت ارتباط برقرار می‌کند؟ این سؤال از آن جهت اهمیت دارد که موفقیت شرکت در گرو تسهیل و تصحیح ارتباط تأمین‌کنندگان با شرکت است. نیل به این مقصد نیز در گرو شناخت نحوه ارتباط آنان با شرکت است. برای پاسخ به این مسئله می‌توان از هدف، جلوگیری و انگیزه ارتباط تأمین‌کنندگان با شرکت پرسید.



▲ نمودار ۱۴. سازمان‌های تأمین کننده

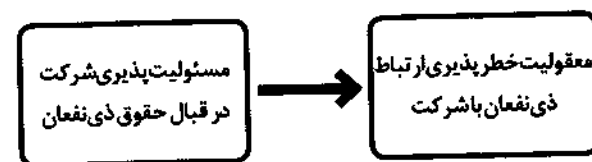
اگر سرمایه‌گذاری را در ساده‌ترین تعریف آن، صرف سرمایه در زمان حال به امید سودآوری در آینده بدانیم، آن را می‌توان الگوی ارتباط تأمین‌کنندگان با شرکت دانست. سرمایه‌گذاری صرف آنی، سرمایه برای سودآوری آتی است و هر یک از تأمین‌کنندگان سرمایه‌ای را در اختیار شرکت قرار می‌دهند تا در آینده از سود آن برخوردار باشند. با توجه به مفهوم عام سرمایه، این الگو را می‌توان در تعامل همه ذی‌نفعان با شرکت، رؤیت کرد.

تحلیل مفهوم سرمایه‌گذاری نشان می‌دهد که خطرپذیری لازمه آن است. من سرمایه را اکنون تقدیم می‌کنم اما سودآوری آن را در آینده انتظار دارم. البته صرف خطرپذیری سبب نمی‌شود افراد از سرمایه‌گذاری در شرکت پرهیز کنند. انسان‌ها از خطرپذیری نامعقول می‌گریزند. هر گونه خطرپذیری نامعقول نشانه آفتی در تعامل ذی‌نفعان با شرکت است. مسئولیت‌پذیری شرکت در قبال حقوق ذی‌نفعان سبب افزایش معقولیت خطرپذیری ارتباط آنان با شرکت می‌شود. (نمودار ۱۵)

شرکت بر اساس تحلیل بنیان ارتباط تأمین‌کنندگان، (یعنی سرمایه‌گذاری و کشف ارتباط مسئولیت‌پذیری خویش در قبال حقوق تأمین‌کنندگان، با معقولیت خطرپذیری

آنان در ارتباط با شرکت) به پای‌بندی خود بر حقوق آنان تأکید می‌کند. البته این سخن به معنای مشروط بودن رفتار اخلاقی شرکت نیست زیرا سخن بر سر آن نیست که افزایش معقولیت خطرپذیری ارتباط تأمین‌کنندگان هدف اخلاق است بلکه آن یکی از فواید بسیار عمده اخلاق سازمانی است.

جهت‌گیری بهینه‌سازی ارتباط تأمین‌کنندگان با شرکت، افزایش معقولیت خطرپذیری و احساس امنیت خاطر آنان است.



▲ نمودار ۱۵. ارتباط مسئولیت‌پذیری شرکت در قبال ذی‌نفعان و معقولیت خطرپذیری

خط مشی اخلاقی شرکت در قبال تأمین‌کنندگان

گفتیم شناخت دقیق حقوق تأمین‌کنندگان، شرط پای‌بندی و رعایت حقوق آنان است. بر اساس قاعده $R \rightarrow D$ و با توجه به حقوق تأمین‌کنندگان، به بیان وظایف اخلاقی شرکت در قبال آنان می‌پردازیم. بسیاری از این وظایف را در مباحث پیشین به تفصیل مورد بحث قرار داده‌ایم. به همین دلیل، در اینجا به اختصار مورد بحث قرار می‌گیرند. این خط مشی، ممیز اخلاقی قرار دادهای بین شرکت و تأمین‌کنندگان است و براساس آن می‌توان تصمیم‌سازی‌های مرتبط با منافع و حقوق آنان را نیز ممیزی کرد و نیز به ارزیابی عملکرد شرکت در قبال تأمین‌کنندگان پرداخت.

یک، نگرش مثبت و خیرخواهانه. خیرخواهی در هر رفتار ارتباطی اصل اخلاقی است. تعامل شرکت با تأمین‌کنندگان و پیمانکاران باید بر این اصل بنا نهاده شود. از این اصل می‌توان با نگاه مثبت به طرف قرارداد یاد کرد. آثار تلقی مثبت از تأمین‌کنندگان و پیمانکاران صورت‌های مختلف دارد؛ یکی از آنها شریک‌انگاری پیمانکاران و تأمین‌کنندگان است.

این نگاه آثار خود را در مقام مذاکره تجاری، تدوین قرارداد، پای‌بندی به آن و استمرار در ارتباط نشان می‌دهد. بر اساس این اصل، جلب منافع به هر قیمتی هر چند به ضرر طرف قرارداد، غیراخلاقی است. اصل نگاه مثبت در مناسبات تجاری، ابعاد فراوانی دارد.

اعتماد به تأمین‌کنندگان و پیمانکاران، تعامل مبتنی بر برد - برد، حفظ منافع طرفین و اجتناب از هر گونه ضرررسانی^۱ عمده‌ترین ابعاد تلقی مثبت از طرف قرارداد^۲ است. یکی از مهم‌ترین آثار تلقی مثبت از طرف قرارداد، سلامت در معاملات و اجتناب از هرگونه فریب و غبن در معامله است؛ چه اینکه آن غبن یسیر باشد یا فاحش^۳. تلقی مثبت با اعتماد ساده‌لوحانه متمایز است و لذا نظارت بر طرف قرارداد، منافاتی با نگاه مثبت به وی ندارد.

دو، مواجهه صادقانه، صریح و توأم با احترام اصیل. در فصل چهارم به تفصیل در باب رفتار قاطعانه و مؤلفه‌های آن سخن گفتیم. مواجهه صریح در تعامل با تأمین‌کننده به ویژه در تدوین قراردادهای خود را نشان می‌دهد. صداقت، شفافیت و صراحت باید چارچوب مذاکرات تجاری و قراردادهای فیما بین باشد.

سه، پای‌بندی به تعهدات و پرداخت به موقع مطالبات. چنانچه در فصل پنجم بیان شد، قرارداد فیما بین توافقی است که امانت‌داری را از عدم امانت‌داری متمایز می‌کند. عدم پای‌بندی به قراردادهای و تعهدات موجب ضمان می‌شود. یکی از عناصر مهم در تعهدات، پرداخت به موقع مطالبات است. برخی از شرکت‌ها به قصور یا تقصیر، در پای‌بندی به این تعهد، کوتاهی می‌ورزند. عدم پرداخت به موقع مطالبات، موجب اضطراب، نگرانی، تشویش، ضرر مالی و اختلال در مناسبات پیمانکاران و تأمین‌کنندگان با دیگران می‌شود.

گاهی کمبود منابع مالی سبب این کوتاهی است و گاهی حرص و طمع سبب می‌شود کسی یا شرکتی به دخل و تصرف و انتفاع از منابع مالی قابل پرداخت مطالبات، گرایش پیدا کند. مطالبات حق تأمین‌کننده و پیمانکار است و تأخیر در پرداخت آنها و هر گونه انتفاع از آنها پس از سررسید، موجب ضمان و مسئولیت‌آور است.

چهار، حفظ حریم شخصی و حقوق مالکیت معنوی و فکری. در باب قبیح ورود به حریم شخصی افراد و سازمان‌ها به تفصیل سخن گفتیم و در همین فصل اشاره کردیم که صاحبان دانش و گواهی صاحبان حق‌اند و پای‌بندی به حقوق آنان الزام اخلاقی است.

پنج، رازداری و امانت‌داری. رازداری درخصوص تأمین‌کنندگان و پیمانکاران اهمیت فراوانی دارد زیرا افشای اسرار سازمانی و حرفه‌ای، آسیب جبران‌ناپذیری به آنان می‌زند. به عنوان مثال افشای اسرار یک بنگاه، با ارزش سهام آن ارتباط پیدا می‌کند و همچنین

۱. غبن در عقود بر دو نوع است: غبن یسیر یا اندک که در قیمت‌گذاری لحاظ نمی‌شود و غبن فاحش که در قیمت‌گذاری لحاظ می‌شود.

دستیابی به اسرار یک شرکت، زمینه را برای معامله اندرونی فراهم می‌سازد. قبلاً در باب چنین معامله‌ای سخن گفتیم. البته اگر در تعامل با یک بنگاه به اسراری دست یافتیم که نشانگر فساد، قانون‌گریزی، و مالیات‌گریزی است، افشای چنین اسراری چارچوب خاصی دارد که در اخلاق حرفه‌ای در مبحث تعارضات اخلاقی به آنها اشاره شده است.

شش، اجتناب از ضرر رساندن یکی از وظایف عمده شرکت در قبال تأمین‌کنندگان و پیمانکاران، اجتناب از هر فعالیت و اقدامی است که منتهی به متضرر شدن آنان می‌شود. این مسئولیت اخلاقی بر اصل مثبت‌انگاری و خیرخواهی استوار است. تعامل با سازمان‌های تأمین‌کننده و پیمانکاران، شرایط خاصی را به میان می‌آورد که اگر شرکت کوتاهی کند، موجب خسارت و ضرر مالی و معنوی طرف قرارداد می‌گردد.

مسئولیت اخلاقی موجب می‌شود در همه شرایط راه حزم و احتیاط پیموده شود و از تحمیل هرگونه خسارت بر طرف مقابل دوری شود. کافی است در شرایطی که پیش می‌آید، خودمان را به جای طرف قرارداد فرض کنیم و بر اصل هرچه بر خود نمی‌پسندی بر دیگران مپسند، عمل کنیم. فرض کنید تجهیزات پیمانکار، در حیات شرکت قرار دارد. ناگهان هوا ابری شده و بارش برف شروع شود. اگر تجهیزات و اموال از آن شما بود چه می‌کردید؟ فرض کنید به سادگی می‌توانید کارگران پیمانکار را بدون دلیل بر علیه وی بشورانید و شاید از این طریق سودی نصیب شرکت شما گردد. اگر به جای پیمانکار بودید، راضی به چنین عملی بودید؟

هفت، جبران خسارت ناشی از عملکرد شرکت. در مواضع مختلفی عملکرد شرکت موجب ضرر و زیان برای پیمانکاران و تأمین‌کنندگان می‌شود. مثال بارز آن، تأخیر در پرداخت مطالبات آنان است که در سومین اصل خط مشی اخلاقی شرکت در قبال تأمین‌کنندگان مورد بحث قرار گرفت. در چنین مواضعی شرکت ضامن است. پرداخت خسارت ناشی از عملکرد شرکت، الزام اخلاقی است حتی اگر طرف قرارداد از طریق مراجع قانونی، شرکت را بر آن الزام نکند. مراد از خسارت در این بحث اعم از خسارت مالی و معنوی است. بنابراین، خسارت بر اعتبار و آسیب بر برند تأمین‌کننده نیز، باید جبران گردد.

هشت، پیش‌بینی‌پذیری. در باب مفهوم و ضرورت پیش‌بینی‌پذیری در فصل دوم به تفصیل بحث کردیم. پیش‌بینی‌پذیری اخلاقی در رفتار ارتباطی سازمان در قبال همه عناصر محیط داخلی و خارجی اهمیت دارد اما اهمیت آن در خصوص تأمین‌کنندگان و

پیمان‌کاران بیشتر است، زیرا پیش‌بینی ناپذیری علاوه بر خسارت‌ها و آسیب‌های مادی و معنوی فراوان، سبب کاهش میزان پیش‌بینی‌پذیری سازمان‌های تأمین‌کننده و پیمانکار می‌گردد. بر این اساس به منزله یک وظیفه اخلاقی تأکید می‌کنیم که شرکت باید برای تأمین‌کنندگان و پیمانکاران، قابل پیش‌بینی باشد. مهم‌ترین اثر پیش‌بینی‌پذیری، تسهیل و تصحیح ارتباط آنان با شرکت و اعتمادآفرینی نسبت به شرکت است.

۵۴، نقدپذیری و پاسخگویی. هر کسی که با ما ارتباط شغلی دارد و ما در کسب‌وکار با او در تعامل هستیم، حق انتقاد و سوال دارد و شرکت موظف به پاسخگویی است. نقدگریزی، طفره رفتن از سوال‌ها و انتقادهای تأمین‌کنندگان و پیمانکاران در واقع مسئولیت‌گریزی است. هرگز نقد به معنای دخالت در امور شرکت نیست و نباید آن را به عنوان عداوت و دشمنی تفسیر کرد. در مباحث سابق در این خصوص بحث بیشتری ارائه شده است.

۵۵، سرعت و سهولت در تعامل. در مقام تصمیم‌گیری، ارزیابی و انجام تعهدات در قبال پیمانکاران و تأمین‌کنندگان باید بر دو اصل سرعت و سهولت تأکید کرد. زمان سرمایه مهم آنان است و حفظ و استفاده بهینه از این سرمایه، الزام اخلاقی است. بدترین نوع مسئولیت‌گریزی آن است که سازمان در جهت صرفه‌جویی از جمله صرفه‌جویی در به‌کارگیری نیروی انسانی، وقت پیمانکاران و ارباب رجوع را هزینه و بلکه اسراف کند. البته شرکت نباید به بهانه سرعت و سهولت، دقت و صحت را از دست بدهد.

۵۶، یازده، اطلاع‌رسانی به موقع، دقیق و شفاف. اطلاع‌یابی از حدود منافع و حقوق طرفین، حق پیمانکاران و تأمین‌کنندگان است. شرکت باید بر حسب نیاز، اطلاعات لازم را در اختیار آنان قرار دهد. در باب اطلاع‌رسانی، توجه به دو امر لازم است: اولاً اطلاع‌رسانی باید به موقع، دقیق، شفاف و کامل باشد. ثانیاً مراد از کامل بودن اطلاع‌رسانی، کمال حداکثری نیست بلکه کمال حداقلی نیز کافی است. کامل بودن در نسبت با هدف، نیاز و چارچوب توافق، تعریف می‌شود و آن می‌تواند حداکثر اطلاعات لازم را شامل شود و یا حداقل اطلاعات لازم را فرا گیرد. وقتی پزشکی دارو تجویز می‌کند، البته سعی دارد همه داروهای لازم را ارائه دهد اما نه حداکثر داروهای لازم را بلکه حداقل داروهای لازم را ارائه می‌کند.

۵۷، دوازده، حمایت معنوی و وفاداری. پیمانکاران و تأمین‌کنندگان در واقع همکار و شریک ما هستند و لذا در مواضع مورد نیاز باید از آنها حمایت معنوی کنیم. البته حمایت

معنوی به معنای تباری کردن در جهت تضییع حقوق افراد نیست. حمایت معنوی سبب افزایش صمیمیت، امیدواری و فداکاری می‌گردد و در نهایت نقش مهمی در توسعه کسب‌وکار ایفا می‌کند. یکی از ابعاد مهم حمایت معنوی، اولویت در استمرار همکاری براساس رضایت‌مندی است. یکی دیگر از ابعاد حمایت معنوی ابراز رضایت از عملکرد حرفه‌ای و اخلاقی پیمانکاری است که رضایت کارفرما را ایجاد کرده است.

۵۸، سیزده، ارائه عادلانه فرصت‌ها. تأمین کالا، خدمات و منابع مالی نیازی است که فرصت اشتغال و کسب‌وکار را در جامعه می‌آفریند. همه بنگاه‌ها و کسانی که می‌توانند در تأمین کالا، خدمات و منابع مالی فعالیت نمایند و به سهمی از بازار کسب‌وکار دست یابند، باید به طور عادلانه از این فرصت برخوردار شوند. ارائه عادلانه فرصت‌ها به معنای تساوی نیست بلکه به معنای پرهیز از هرگونه تبعیض است.

۵۹، ارائه عادلانه فرصت‌ها. اقدام‌های گوناگونی را الزام می‌کند: یک، فراخوان ملی و استفاده از مزایده و مناقصه‌ها در برنامه‌های برخورداری از سلامت. دو، ارزیابی منطقی و منصفانه پیمانکاران و بنگاه‌ها بر اساس شاخص‌های عینی. در این ارزیابی، علاوه بر مسئولیت‌پذیری حرفه‌ای که حاصل دانش، تجربه، مهارت و توانایی است، مسئولیت‌پذیری اخلاقی نیز مورد سنجش قرار می‌گیرد. سه، تعریف و اعلام نیازهای جاری و آتی. چهار، جلوگیری از ایجاد انحصار و ترویج فرهنگ رقابت‌پذیری سالم. پنج، پرهیز از قبول هدیه‌های غیرمستعارف که موهم ارتشا هستند.

۶۰، چهارده، ترویج اخلاق حرفه‌ای نزد پیمانکاران و تأمین‌کنندگان. ترویج مسئولیت‌پذیری اخلاقی و پای‌بندی به حقوق افراد در سازمان‌های طرف قرارداد، یکی از وظایف اخلاقی شرکت است. سازمان‌های اخلاقی اخلاق گستر هستند و به توسعه مسئولیت‌پذیری و نهادینه ساختن آن در فرهنگ سازمانی شرکت‌های طرف قرارداد اهمیت می‌دهند. من در تعامل با شرکت X، هم موظف هستم خود اخلاقی عمل کنم و هم وظیفه دارم آنها را به رفتار اخلاقی دعوت و ترغیب کنم.

۶۱، ترغیب سازمان‌های طرف قرارداد به اخلاق حرفه‌ای روش‌های مختلف دارد. روش آموزش مستقیم از کمترین کارایی برخوردار است. مهم‌ترین روش، آموزش حین عمل است. دعوت به اخلاق نه به طریق زبان، بلکه با الزام عمل اخلاقی مؤثرتر است. پس اخلاقی بودن شرکت یکی از راه‌های دعوت و ترغیب شرکت‌های طرف قرارداد به اخلاق است. روش دوم، درخواست سند اخلاقی یا منشور اخلاقی از شرکت برای

تصمیم‌سازی در خصوص همکاری با آنهاست. روش سوم، وارد کردن مسئولیت‌پذیری اخلاقی در ارزیابی و درجه‌بندی سازمان‌هاست. روش چهارم انتخاب اخلاقی‌ترین شرکت از میان تأمین‌کنندگان و پیمانکاران در هر سال و تشویق مناسب همراه با اطلاع‌رسانی مؤثر است.

اصول خط مشی اخلاقی شرکت	
۱	نگرش مثبت و خیرخواهانه
۲	مواجهه صادقانه، صریح و توأم با احترام اصیل
۳	پای‌بندی به تعهدات و پرداخت به موقع مطالبات
۴	حفظ حریم شخصی و حقوق مالکیت معنوی و فکری
۵	رازداری و امانت‌داری
۶	اجتناب از ضرر رساندن
۷	جبران خسارت ناشی از عملکرد شرکت
۸	پیش‌بینی‌پذیری
۹	نقدپذیری و پاسخگویی
۱۰	سرعت و سهولت در تعامل همراه با دقت و صحت
۱۱	اطلاع‌رسانی به موقع، دقیق و شفاف
۱۲	حمایت معنوی و وفاداری
۱۳	ارائه عادلانه فرصت‌ها و پرهیز از هر گونه تبعیض
۱۴	ترویج اخلاق حرفه‌ای در تأمین‌کنندگان و پیمانکاران

▲ جدول ۱۶. اصول خط مشی اخلاقی شرکت در قبال تأمین‌کنندگان و پیمانکاران

فصل چهاردهم

جایگاه حقوق سهامداران در مسئولیت اخلاقی سازمان

بیان مسئله

قوانین موضوعه، مانند قانون تجارت، مسئولیت‌های مدنی مدیران را در قبال سهامداران تعریف می‌کند و اساسنامه و مصوبات مجمع نیز مسئولیت‌های حرفه‌ای مدیران شرکت را در قبال سهامداران بیان می‌کند، اما مسئولیت‌های اخلاقی مدیران و کارکنان در قبال حقوق مالکان و سهامداران که مفهومی فراگیرتر دارند، غالباً نانوشته و غیرمدون هستند. در این فصل به بحث از این نوع مسئولیت می‌پردازیم.

سهامداران از چه حقوقی برخوردارند؟ آیا مدیران شرکت، تنها نسبت به سهامداران عمده مسئولیت دارند؟ و یا مسئولیت آنان شامل رعایت حقوق همه مالکان، اعم از سهامداران عمده و خرده می‌شود؟ آیا دغدغه‌های کارکنان در خصوص حقوق سهامداران می‌تواند حقوق مصرف‌کننده، مشتری و سایر ذی‌نفعان را تحت تأثیر قرار دهد؟ در تعارض حقوق سهامداران با حقوق مشتریان، وظیفه اخلاقی کارکنان چیست؟ آیا توجه به حقوق سهامداران موجب می‌شود کارکنان نسبت به خطاهای مدیران، موضع افشاگرانه‌ای اخذ کنند؟ اگر چنین است، آیا این امر منشأ تعارضات و تنش‌ها نمی‌شود که در نهایت منافع سهامداران را تهدید می‌کند؟ کارکنان در برابر مدیران مسئولیت دارند یا