

اخلاق مدیریت

ترجمه و تالیف: جعفر می‌زاده

عضو هیات علمی دانشگاه آزاد اسلامی واحد جنوب

ویژگی‌های فردی

بالاخره فرهنگ سازمانی اشاره کرد، که هریک از سه دسته عوامل یادشده خود تحت تاثیر محیط خارجی اثرگذار بوده و در این تقابل، نقشی اساسی در تعیین نوع رفتار مدیریت ایفا می‌کنند. در ادامه به تشریح هریک از عوامل اصلی تعیین‌کننده رفتار مدیریت و اجزای اساسی تشکیل دهنده آنها می‌پردازیم.

افراد همزمان با ورود به سازمان و به‌طور کلی دنیای کار، مجموعه‌ای از تمایلات، ارزشها، تواناییها و قابلیت‌های خویش را نیز بدان منتقل می‌کنند. این ویژگیها و خصائص به عنوان مشخصه‌های بارز رفتاری افراد در تعیین نوع رفتار مدیریتی آنها بسیار موثر است. ازجمله مهم‌ترین ویژگیهای فردی که در تعیین اخلاقی یا غیراخلاقی بودن رفتار مدیر، نقش اساسی را ایفا می‌کنند عبارتند از:

۱ - ارزشهای فردی: شامل باورها و اعتقاداتی است که به عنوان الزامات اولیه و پایه‌ای تعیین می‌کند که چه کاری (یا رفتاری) درست و چه کاری نادرست است.

۲ - خودشناسی: هر فردی در پی کسب کمال به خودیابی و خودشناسی می‌پردازد تا بدین طریق بتواند ضمن شکوفاتر کردن استعدادهای درونی خود، جهان هستی و خالق یکتای آنرا بهتر شناخته و تسبیح‌گویی او باشد.

۳ - خودکنترلی: صفتی شخصیتی است که بیانگر میزان اعمال کنترل بر رفتار و نحوه ارزیابی و اصلاح آن از جانب فرد می‌باشد.

ساختار سازمانی

با پذیرفتن این واقعیت که هر فردی با ورود به سازمان، طرح و ساخت آن را می‌پذیرد، رفتارش به عنوان یک مدیر تحت تاثیر متغیرهایی قرار می‌گیرد که از ساختار سازمانی نشأت گرفته جزئی از آن محسوب می‌شود. در این شرائط، میان رفتار فردی و رفتار شغلی و سازمانی مدیر، تقابلی صورت می‌پذیرد که حاصل تاثیر یک سلسله از متغیرهاست که از جمله موثرترین آنها می‌توان به موارد ذیل اشاره کرد که بیش از سایر متغیرها بر میزان اخلاقی یا غیراخلاقی بودن رفتار مدیر تاثیر دارند:

۱ - قوانین و مقررات رسمی: این قوانین به اشکال مختلف همچون ضوابط مکتوب، شرح شغل و شرائط احراز شغل ابهام موجود در زمینه نحوه

تکیه زدن بر مسند مدیریت و رهبری یک نظام (در هرحد و اندازه‌ای که باشد) و یافتن توفیق در انجام وظائف و مسئولیت‌های آن مستلزم داشتن سه قابلیت است: دانش یا تخصص - مهارت یا تجربه و اخلاق

دانش یا تخصص: مدیریت موفق و موثر را به کسب اطلاعات، آگاهیها و معلومات نیاز دارد و با اتکاء به آنها مدیر قادر خواهد بود تا با برقراری انسجام و هماهنگی میان نیروی انسانی تحت نظارتش آنها را به سوی اهداف عالی سازمانی رهنمون سازد. در غیر این صورت مدیر، قادر به اداره مطلوب امور، بهره‌گیری درست از منابع و امکانات و هدایت مجموعه و در نهایت کنترل آن نخواهد بود که در چنین شرایطی انحراف سازمان از مسیر واقعی‌اش حتمی است.

مهارت یا تجربه: مدیر بایستی در کنار کسب علم و دانش لازم و تقویت آن از طریق آموزش و پرورش، انواع مهارتهای مدیریتی (ادراکی، انسانی، فنی) را برحسب نیاز سطح سازمانی‌اش کسب کند. در این زمینه تبحر بیشتر در اثر تمرین، تکرار و تقویت آموخته و تجارب حاصل می‌شود. بدین لحاظ است که اندیشمندان مدیریت آنرا تنها یک علم ندانسته و هنر تشکل بخشیدن امور و برقراری روابط سالم و سازنده را بدان افزوده‌اند.

اخلاق یا تربیت: مدیریت و رهبری تنها با آگاهی‌های عمومی و تخصصی و نیز کسب مهارتها و تجارب عملی به سامان نمی‌رسد، عامل مهم دیگری که در این میان نقش آفرینی می‌کند «اخلاق» است.

منظور از اخلاق، «اصول و موازینی است که رفتار و فعل درست و مناسب را تعریف کرده، آنرا از فعل نادرست جدا می‌کند و به این شکل نقطه

تمیز میان آنها را به نمایش می‌گذارد».

به منظور تبیین اهمیت اخلاق در مدیریت و نقش بسیار حساس آن در اداره امور بایستی به این نکته اشاره کرد که: بسیاری از افرادی که به لحاظ داشتن علم و تجربه (دانش و مهارت) مناسب احراز پست پر مسئولیت مدیریت می‌باشند اما به لحاظ اخلاقی نبودن رفتارشان قادر به اداره امور و هدایت نیروی انسانی تحت نظارتشان نبوده و گرفتار مصائب و مشکلاتی شده و در مسیر حرکت خود با ناملایمات و ناکامی‌هایی مواجه می‌شوند.

رفتار اخلاقی

تعیین اینکه چه رفتاری از جانب مدیر اخلاقی است و چه رفتاری غیراخلاقی؟ و اینکه آیا مدیر، در حال حاضر دارای اخلاقی شایسته و متناسب با شغل و سازمانش می‌باشد یا خیر؟ خود حاصل تعامل پیچیده یک سلسله عوامل و عناصر اصلی و فرعی است که ازجمله عوامل اصلی می‌توان به ویژگیها و خصائص فردی، متغیرهای متنوع طرح و ساخت سازمانی و

● مدیریت و رهبری تنها با آگاهی‌های

عمومی و تخصصی و نیز کسب مهارتها و تجارب عملی به سامان نمی‌رسد، عامل مهم دیگری که در این میان نقش آفرینی می‌کند، اخلاق است.

● با برقراری سیستم مطلوب پاداش و تنبیه می‌توان معیاری برای اخلاقی بودن رفتار مدیران تعیین کرد.

تعیین اخلاقی یا غیر اخلاقی بودن یک رفتار را از میان می‌برند.

۲ - قدرت و اختیار: افراد همواره می‌خواهند بدانند در شغل محوله‌شان چه میزان اختیار به آنها تفویض شده و در قبال آن تا چه حدودی دارای قدرت و نفوذ می‌باشند، ضمناً به چه نحوی و در چه مسیری می‌توانند از این اختیارات بهره‌برداری کنند.

۳ - سیستم ارزیابی: نوع و نحوه ارزیابی و معیاری که بر پایه آن مدیر را می‌سنجند و به مقایسه آن با سایرین می‌پردازند بر نوع و نحوه رفتار مدیر تاثیر بسزائی گذارده، عامل تقویت‌کننده رفتار شایسته و تضعیف‌کننده رفتار ناشایست می‌باشد.

۴ - پاداش و جوایز: پاداش، رابطه مستقیمی با تثبیت رفتار و استمرار آن و تنبیه، رابطه مستقیمی با سرکوب رفتار دارد. بنابراین با برقراری سیستم مطلوب پاداش و تنبیه می‌توان معیاری برای اخلاقی بودن رفتار مدیران تعیین کرد و مسیر درست رفتار اخلاقی را به آنها نشان داد. بدین شکل که پس از تدوین ضوابط اخلاقی به کسانی که بیش از سایرین بدانها معتقد بوده و آنرا رعایت کنند جوایزی تعلق گیرد تا آن نوع رفتار، نهادی شود.

۵ - فشارهای شفلی و سازمانی: تحقیقات نشان می‌دهد که وجود «استرس» یا همان فشار روانی در سازمان یکی از عوامل موثر بر نوع رفتار و اخلاقی بودن یا نبودن آن است چرا که بحرانهای روحی توان تفکر و تصمیم‌گیری درست را از فرد سلب کرده و انسان تحت این شرایط قدرت تمیز مطلوب را از نامطلوب ندارد.

۶ - ارتباطات: تحقیقات صورت پذیرفته در این زمینه بیانگر این است که نوع رابطه مدیر با

● وجود فشار روانی در سازمان یکی از عوامل موثر بر نوع رفتار و اخلاقی بودن و یا نبودن آن است.

● نوع رابطه مدیر با زیردستان، همکاران و بالادستان بر نوع رفتار او و پسندیده و یا ناپسند بودن آن تاثیر می‌گذارد.

زیردستان، همکاران و بالادستان و حتی افراد خارج از سازمان بر نوع رفتار او و پسندیده یا ناپسند بودن آن تاثیر می‌گذارد.

وجود روابط سالم و سازنده میان اعضای سازمان و مدیریت نه تنها به مدیر در انجام بهینه وظائف و مسئولیتها یاری می‌رساند بلکه او را به سمت اخلاقی رفتار کردن در محیط داخل و خارج سازمان هدایت می‌کند.

فرهنگ سازمانی

هر فرد دارای شخصیتی ویژه و منحصر بفرد است که او را از سایر افراد جامعه متمایز می‌سازد، سازمان نیز دارای شخصیتی ویژه است که آنرا فرهنگ سازمانی گویند.

فرهنگ هر سازمانی از سه لایه تشکیل می‌شود:

- ۱ - زیرین: شامل مفاهیم زیربنائی و اعتقادات اساسی
- ۲ - میانی: شامل ارزشها، هنجارها، باورها و نگرشهای مشترک
- ۳ - فوقانی: شامل علائم و نمادها والگوهای رفتاری که قالب رفتاری مدیر را می‌سازد و ضابطه

اخلاقی بودن رفتار او را ارائه می‌دهد. مدیران هنگام انجام وظایف و ماموریت‌های سازمانی و اتخاذ تصمیمات مختلف بایستی مقبولیت و پذیرش آنها را از سوی نظام ارزشی جامعه سنجیده و مورد لحاظ قرار دهند. از آنجایی که فرهنگ هر سازمانی نشأت گرفته از نظام ارزشی جامعه آن است توجه به آن حائز اهمیت فراوانی است و به منظور تعیین اخلاقی یا غیر اخلاقی بودن رفتار مدیر بایستی به دو نکته توجه کرد:

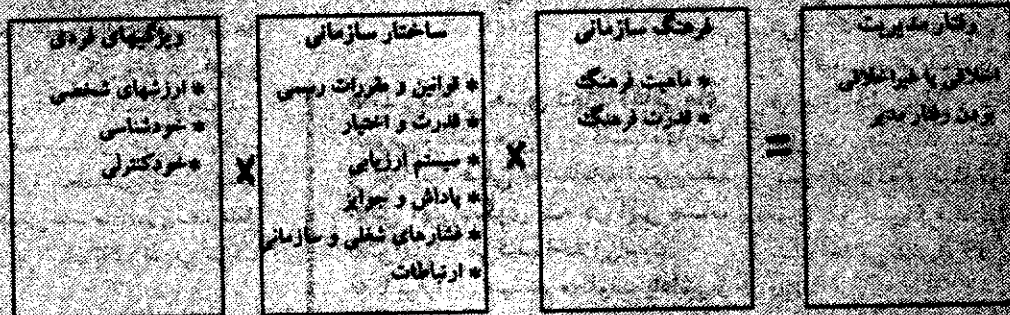
۱ - ماهیت فرهنگ و اینکه فرهنگ سازمانی دارای چه ویژگیهای بارزی است.

۲ - قدرت فرهنگ به اینکه فرهنگ سازمانی تا چه میزان مورد تأیید اعضا بوده و اعضا تا چه میزان در تدوین آن سهم بوده‌اند بستگی دارد.

۱ - ماهیت فرهنگ: هر فرهنگی دارای مفاهیم بنیانی است که ویژگی خاص آن فرهنگ محسوب می‌شود و هر سازمانی به لحاظ داشتن فرهنگ خاص خود دارای مشخصه‌های ویژه‌ای است. البته در این زمینه اعتقاد بر این است که فرهنگی که استانداردهای عالی اخلاقی را به نمایش می‌گذارد یعنی رفتار متناسب با آن اخلاقی، و در غیر این صورت غیر اخلاقی محسوب می‌شود دارای چنین ویژگیهایی است:

«آزادی عمل و استقلال فردی - انسجام و تعاون میان اعضا - حمایت مدیریت رده بالا و ذی‌نفعان خارج سازمانی - ساختار کنترل مبتنی بر خود کنترلی منطقی - وضوح اهداف و استراتژیها - سیستم پاداش مبتنی بر لیاقت و شایستگی - مشوق نوآوری و خلاقیت - مبتنی بر نگرش سیستمی - الگوی ارتباطات همه‌جانبه - ریسک‌پذیری - تعارض پذیری - همسو با نظام ارزشی جامعه - مسئولیت‌پذیری و

شکل ۱: عوامل موثر بر رفتار مدیران (اخلاقی یا غیر اخلاقی بودن آن)



منبع: مدیریت نوشته دانشمند ایرانیان - ۱۳۹۱ - صفحه ۱۲۲

پاسخگو بودن در برابر مسئولیت‌های اجتماعی - قدرت غیرمتمرکز - مشوق کارآفرینی - دارای حسن شهرت و نیک نامی در کل جامعه».

بطور خلاصه، فرهنگ هر سازمانی به اعضا می‌قبولاند که چه رفتاری در داخل سازمان و حتی خارج از آن مناسب و شایسته است و چه رفتاری مناسب و شایسته نیست.

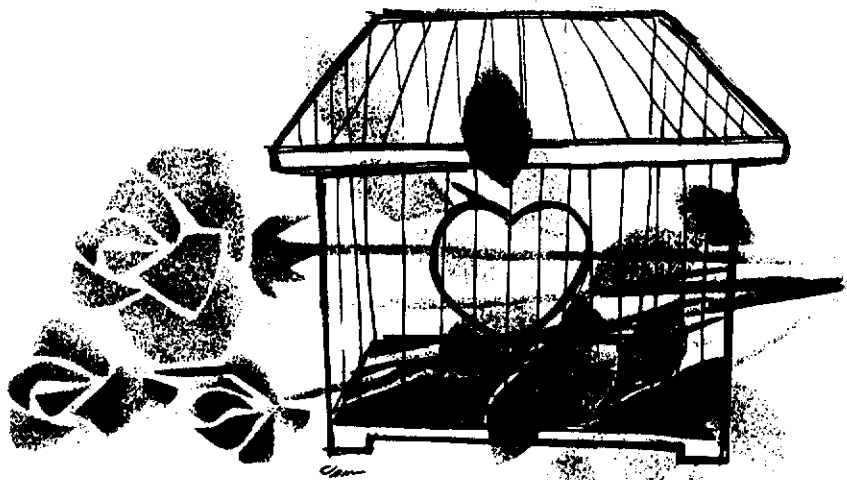
۲ - قدرت فرهنگ: همانطور که گفتیم هر سازمانی دارای فرهنگ خاص خود است اما برخی از آنها قویتر از سایر فرهنگها است. قدرت فرهنگی سازمانها را می‌توان بر پایه دو معیار ۱ - تعداد اعضا سهیم و متمهد به فرهنگ غالب و ۲ - میزان تمهد و التزام اعضا به فرهنگ غالب تعیین کرد.

در سازمانهایی که در آنها ارزشها و باورهای کلیدی بطور مشتاقانه و قوی حفظ و بصورت گسترده اشاعه پیدا می‌کند، اعضای متمهد بیشتری وجود دارد و تمهد اعضا به آن فرهنگ افزونتر است، در نتیجه، گرچه تمامی سازمانها دارای فرهنگ می‌باشند اما به یک اندازه بر نوع و نحوه رفتار اعضا بالاخص مدیران تاثیر ندارند.

ارزشهای اخلاقی و اصلاح رفتار

امروزه یکی از اصول موفقیت سازمانها و شرکتها و به تبع آن مدیریتها، داشتن ارزشهای اخلاقی در محیط کار و اشاعه آنها است. البته موضوع بسیار مهم این است که سازمانها و شرکتهای دارای ضوابط اخلاقی، خود تا چه میزان این ضوابط را نهادی کرده‌اند و تا چه حدی مدیران و کارکنان آنها به این ارزشها، واقعاً متمهد و پای‌بند می‌باشند. به منظور اعمال ارزشهای اخلاقی در محیط کار، روشهای متعددی توصیه و به کار برده شده که هر یک در جای خود نتایج مطلوبی داشته‌اند از آن جمله می‌توان به موارد ذیل اشاره کرد:

- ۱ - تعیین ضوابط اخلاقی منطبق با نظام ارزشی جامعه و تدوین رسمی آن
- ۲ - تدوین دستورالعملهای اخلاقی و اعمال مقررات لازم جهت اخذ تصمیمات درست (از لحاظ اخلاقی)
- ۳ - تشکیل کمیته‌های اخلاقی به منظور اشاعه فرهنگ متناسب اخلاقی بصورت جمعی و گروهی
- ۴ - ایجاد دفتر رسیدگی به شکایات اخلاقی و انضباطی
- ۵ - تشکیل مراکز آموزش اخلاقیات به مدد ان و کارکنان
- ۶ - ارزیابی عملکرد جامع اجتماعی و اخلاقی



● امروزه یکی از اصول موفقیت شرکتها و به تبع آن مدیریتها، داشتن ارزشهای اخلاقی در محیط کار و اشاعه آنها است.

مدیران و کارکنان

- ۷ - حساسی افعال، رفتار و تصمیمات اجتماعی و اعمال مکانیزم‌های حفاظتی لازم در این زمینه
- ۸ - بازرسی اجتماعی و اخلاقی و ارائه گزارش تحلیل فعالیت سازمان یا شرکت در عرصه ملی و بین‌المللی
- ۹ - تغییر ساختار سازمانی در صورت لزوم و تدوین ساختاری جدید باتوجه به مسئولیت‌های اخلاقی مدیریت
- ۱۰ - تغییر در جو سازمانی و گرایشات آن به منظور انطباق فضای سازمان با تمهدات اخلاقی
- ۱۱ - تغییر در فرهنگ سازمانی و لحاظ قرار دادن اخلاقیات در فرهنگ جدید و یا تقویت اخلاقیات در فرهنگ موجود
- ۱۲ - تعیین معیاری برای جذب و استخدام مدیران و کارکنان برپایه ضوابط اخلاقی
- ۱۳ - تدوین برنامه جامع اجتماعی کردن مدیران و کارکنان و هم‌نوآوری آنان با محیط کار
- ۱۴ - تلاش به منظور نهادی کردن فرهنگ سازمانی و ارزشهای اجتماعی و اخلاقی غالب
- ۱۵ - ارائه پاداش مناسب به رفتار اخلاقی و تنبیه رفتار غیر اخلاقی مدیران و کارکنان
- ۱۶ - تغییر شرح مشاغل و شرایط احراز آنها و

ضابطه‌مند نمودن آنها برپایه اخلاقیات ۱۷ - چاپ و توزیع کتب، نشریات یا بروشورهای اخلاقی حاوی نکات ارزنده اجتماعی و اخلاقی برای مدیران و کارکنان.

سازمانها با اعمال روشهای فوق تلاش می‌کنند تا با ضابطه‌مند کردن رفتار و اخلاقی‌تر کردن آن، ارزشها و باورهای غالب اجتماعی و اخلاقی را در محیط کار اشاعه و گسترش دهند. رفتار اخلاقی چه بصورت مستقیم و چه بصورت غیرمستقیم به نفع سازمان و شرکت است.

از جمله منافعی که با اخلاقی‌تر کردن رفتار حاصل سازمان می‌شود می‌توان به «افزایش انگیزش درونی به کار، رضایت شغلی و سازمانی، نیکنامی سازمان، جلب مشتریان و ارباب رجوعان بیشتر، فروش افزونتر و کسب سود بیشتر، جذب سرمایه و در نهایت رشد و توسعه از یک سو و کاهش تخلفات و جرائم، آلودگیها، فساد و رشوه‌خواری از سوی دیگر اشاره کرد».

تعیین دقیق اصول و موازین اخلاقی، ارزشها را تعریف و تصمیم‌گیری مبتنی بر آنها را بسیار سهل و آسان می‌سازد. اما چنانچه نتوان اصول و موازین اخلاقی را به دقت و با صراحت روشن و مشخص کرد، تعیین رفتار درست و نادرست، شایسته و ناشایسته، مطلوب و نامطلوب و تمیز دادن آنها از یکدیگر در هاله‌ای از ابهام فرورفته و تصمیم‌گیری به دلیل اطلاعات ناقص، نقطه‌نظرات مختلف و تداخل وظایف و مسئولیتها کاملاً مبتنی بر اخلاقیات نخواهد بود. اخلاقی کردن رفتار را می‌توان در سه مرحله ذیل به اجرا درآورد:

پیشگامان مدیریت استراتژیک

اقتباس از: یدالله مکرمی

منبع: BUSINESS POLICY IN ACTION

JOHN PETERS-MANAGEMENT DECISION VOLUME 31, NO.3, 1993.

طور اساسی تغییر کرده، اما تقریباً چیز زیادی به تحلیل و بینش آنسوف افزوده نشده است.

سیاست کسب و کار با تصمیمات سروکار دارد اما بیشترین توجه به تصمیمات عملیاتی معطوف می‌شود. تصمیمات عملیاتی در هر سازمان نیاز به توجه دائمی دارد، زیرا اشتباه همیشه رخ می‌دهد و لازم است اصلاح شود و همیشه موضوعی وجود دارد که باید سامان داده شود. توجه به تصمیمات عملیاتی آنقدر جنبه دائمی پیدا می‌کند که می‌تواند باعث از دست رفتن فرصت آینده‌نگری شود. فوریت به سادگی می‌تواند اهمیت را از صحنه بیرون براند.

اما همانطور که آنسوف در آن سالها اشاره کرده است، تکرار حل مشکلات عملیاتی می‌تواند نشان‌دهنده ضرورت اتخاذ تصمیمات استراتژیک باشد. شکایات دوره‌ای و تکراری مشتریان ممکن است بیانگر ضرورت بذل توجه به روش خدمات بعد از فروش باشد.

آرای آنسوف

آنسوف کسی بود که اندیشه «افق برنامه‌ریزی» (PLANNING HORIZON) را معرفی کرد: یعنی دیدن مسائل تا آنجائی که بتوان

بسیاری از مولفین رشته مدیریت سهم پرارزشی در زمینه سیاست کسب و کار (BUSINESS POLICY) به عهده داشته‌اند. آنچه در پی می‌آید مرور فشرده‌ای از نظرات شش تن از برجسته‌ترین صاحب‌نظران مدیریت استراتژیک است که به معرفی برخی از عقاید مطرح از جنبه نظری یا عملی، می‌پردازد.

ایگور آنسوف (IGOR ANSOFF)

پروفسور ایگور آنسوف مولف کتاب کلاسیک استراتژیک جامع (CORPORATE STRATEGY) در دهه ۱۹۶۰، پدر مطالعات مدیریت استراتژیک و اولین مدرس استراتژی به حساب می‌آید. آنسوف تصمیمات مربوط به یک واحد تجاری یا سیاست کسب و کار را به سه بخش تفکیک کرد (جدول یک):

- ۱) تصمیمات عملیاتی: چگونه کارها را بهتر انجام دهیم
 - ۲) تصمیمات اداری: چگونه کارها را پشتیبانی و سازماندهی کنیم
 - ۳) تصمیمات استراتژیک: چه کاری را به انجام برسانیم
- گرچه جهان از سالهای دهه ۱۹۶۰ تاکنون به

مرحله اول: بررسی رفتار گذشته و تعیین نقاط ضعف و قوت آن، به منظور تقویت رفتار اخلاقی و تضعیف رفتار غیراخلاقی که خود شامل سه فعالیت فرعی زیر است:

- ۱ - تعیین ضابطه و معیار اخلاقی
- ۲ - جمع‌آوری اطلاعات پیرامون رفتار گذشته
- ۳ - مقایسه اطلاعات جمع‌آوری شده با ضوابط مدون اخلاقی

مرحله دوم: تدوین برنامه جامع اخلاقی و اعمال تغییرات (اصلاحات) لازم در رفتار فردی، گروهی و سازمانی به منظور نهادی کردن اخلاقیات و انطباق رفتار مدیران و کارکنان با فرهنگ سازمان مرحله سوم: تثبیت اصول و موازین اخلاقی و ضابطه‌مند نمودن رفتار جدید برای حال و آینده

منابع و مآخذ:

- ۱ - واتقی، فاسم و اخلاق مدیریت - ناشر سازمان تبلیغات اسلامی - چاپ اول پائیز ۱۳۷۰
- 1 - STEPHEN P. ROBBINS "MANAGEMENT" - 3TH EDITION - 1991 - PP.117 - 143
- 2 - KAST AND ROSENZWEIG "ORGANIZATION & MANAGEMENT" - 4TH EDITION 1985 - PP.152 - 177
- 3 - VICTOR AND CULLEN "THE ORGANIZATIONAL BASES OF ETHICAL WORK CLIMATES" - ADMINISTRATIVE SCIENCE QUARTERLY - 1988 - PP. 101 - 125
- 4 - ALAN LOTTEN "ETHICS ON THE JOB" - WALL STREET JOURNAL - JULY 14 - 1986-P.19
- 5 - AMANDA BENNETT "ETHICS CODES SPREAD DESPITE SKEPTICISM" - WALL STREET JOURNAL - JULY 15 - 1988 - P.13

یدالله مکرمی دارای فوق‌لیسانس مالی است و در حال حاضر دوره دکترای مدیریت را می‌گذراند.

وی که مدرس رشته حسابداری در موسسات آموزش عالی و محقق در زمینه سیستم‌های اطلاعاتی است، صاحب تجارب حرفه‌ای در مشاوره مدیریت نیز می‌باشد. از نامبرده تاکنون مقالاتی در نشریات کشور منتشر شده است.