

مسئولیت‌های اخلاقی و اجتماعی

مدیریت

دکتر مهدی ایران نژاد پارزی

گونه‌ای باشد که در اثر آن زیانی به جامعه نرسد، و در صورت رسیدن زیان، سازمان‌های مربوطه ملزم به جبران آن باشند. به عبارت ساده‌تر، سازمانها باید به عنوان جزئی مرتبط با نظام بزرگتر که در آن قرار دارند، عمل کنند، زیرا در واقع یک نظام فرعی از کل نظام اجتماعی را تشکیل می‌دهند.

در کشورهای بزرگ صنعتی شواهدی وجود دارد که مؤسسات بازرگانی، علاوه بر رعایت قوانین و مقررات یا به عبارت دیگر، پیروی از محدودیت‌های مقرر از طرف جامعه، به طور روزافزونی در امور اجتماعی مشارکت دارند. مثال آشکار این مشارکت هدایا و مبالغ نقدی است که مؤسسات بازرگانی کشورهای صنعتی، به صلیب سرخ، وسایل ارتباط جمعی، مؤسسات خیریه و دانشگاه‌ها می‌دهند، و متوسط آن سالانه به چند میلیارد دلار بالغ می‌شود.^۴

امروزه همه مدیران باید به کارهایی دست بزنند که مورد قبول جامعه و منطبق با ارزشهای آن باشد. سازمانهایی که نمی‌توانند خود را با این مهم تطبیق دهند، موفق نخواهند بود. یکی از برجسته‌ترین صاحب‌نظران مدیریت به نام پیتر دراگر (Peter Drucker) در این باره می‌گوید که سازمانهای خصوصی به منظور حفظ مشروعیت کامل، و باقی ماندن به عنوان یک مؤسسه خصوصی، باید قبول کنند که نقش و وظیفه عمومی و اجتماعی نیز دارند.^۵ این نقش اجتماعی از این اصل پذیرفته شده نشأت می‌گیرد که: هر فردی مسؤول رفتار خویش است و چنانچه از طرف وی، خواه به طور عمد، یا غیر عمد، صدمه‌ای به دیگران وارد شود، باید پاسخگو و مسؤول جبران آن باشد.

موضوع مسئولیت‌های اخلاقی و اجتماعی مدیریت^۱ از نیمه دوم قرن حاضر، بیش از پیش مورد توجه دانشمندان رشته مدیریت قرار گرفته است.^۲ مدیران از پایین‌ترین تا بالاترین رده سازمانی، تصمیماتی را که علاوه بر داشتن مبانی واقعیت، مستلزم قضاوت ارزشی نیز هست، اتخاذ می‌کنند. انتخاب یک شق از میان شقوق مختلف با توجه به تصمیمات قبلی، فشارهای لحظه‌ای، ارزشهای مذهبی، سنتها، و عوامل اجتماعی و اقتصادی، به عمل می‌آید. در این مقاله ضمن توضیح این دو مفهوم، سه نظریه مربوط به مسؤولیت اجتماعی، ارائه می‌شود، و استانداردهایی که مدیران اغلب به عنوان مبنا در تصمیمات خود ملحوظ می‌دارند، مورد بحث قرار می‌گیرد. همچنین عوامل تعیین‌کننده‌ای که ضوابط اخلاقی و اقدامات مدیران را شکل می‌دهد، بیان می‌شود، و سرانجام، این بحث با نظام ارزشی مدیران، که در رفتار آنان تأثیر می‌گذارد، به پایان می‌رسد.^۳

از دهه ۱۹۵۰ درباره وابستگی سازمان، جامعه، و محیط آگاهی‌های بیشتری بوجود آمده است. مردم پی برده‌اند که اقدامات سازمانها سود و زیانی برای جامعه در بردارد. لذا تلاش بر این بوده است که رابطه سود و زیان در سازمانها به گونه‌ای بهبود یابد که مردم بیش از هزینه‌ای که پرداخت کرده‌اند از سازمانها سود ببرند. این ارزشها با عنوان مسؤولیت اجتماعی مدیریت، در چند دهه اخیر مورد توجه خاص قرار گرفته است. منظور از مسؤولیت اجتماعی این است که سازمانها تأثیر عمده‌ای بر سیستم اجتماعی دارند و لذا چگونگی فعالیت آنها باید به

سازمانها نیز از این مقوله مستثنی نیستند و باید پاسخگوی تأثیرات نامطلوب اجتماعی خود باشند.^۷

جان. اس. ار. شاد (John S. R. Shad) قویاً معتقد است که باید به کسانی که فعالیتهای بازرگانی را اداره می‌کنند، اخلاقیات آموخته شود. وی که سابقاً ریاست کمیسیون نظارت بر سهام و اوراق بهادار (Securities and Exchange Commission) را در آمریکا به عهده داشته است، مبلغ ۳۰ میلیون دلار به دانشکده بازرگانی دانشگاه هاروارد اهدا نمود و درخواست کرد که این مبلغ در دوره فوق لیسانس بازرگانی، به مصرف تدریس مسائل اخلاقی برسد. تخصیص مبلغ مزبور برای مسائل اخلاقی بدین علت بود که در سال ۱۹۷۸ در امور بازرگانی کشور مزبور رسواییهایی به بار آمده بود که در چند مورد از آنها فوق لیسانس‌های بازرگانی دانشگاه هاروارد دست داشتند.

اعضای هیأت علمی دانشکده بازرگانی هاروارد نتوانستند سریعاً به نتیجه‌ای برسند که چگونه مسائل اخلاقی را در دوره فوق لیسانس تدریس کنند. بعضی‌ها معتقد بودند که مفهوم اخلاقیات باید در تمام دروس گنجانده شود، در حالی که گروهی پیشنهاد کردند که یک درس جداگانه به وسیله افرادی که هم در فلسفه و هم در امور بازرگانی تخصص دارند، تدریس شود. صرف نظر از روشی که باید انتخاب می‌شد، برخی این واژه را داشتند که نمی‌توان به دانشجویانی که ملاکهای خود سازی (Self-Developed Standards) نداشته باشند یاد داد که به طور اخلاقی عمل کنند.^۸

معنی و مفهوم مسؤولیت اخلاقی و اجتماعی

اصطلاح «مسؤولیت اخلاقی و اجتماعی» به رفتارها و تصمیمات مبتنی بر ارزشهای پذیرفته شده اجتماعی مربوط می‌شود. مسؤولیت اخلاقی یعنی داشتن ملاکها، اعتقادات یا ایده‌آلهایی (آنچه که باید باشد) که یک فرد، گروه یا جامعه بر مبنای آنها عمل می‌کند. مسؤولیت اجتماعی تعهد تصمیم‌گیران برای اقداماتی است که بطور کلی علاوه بر تأمین منافع خودشان، موجبات بهبود رفاه جامعه را نیز فراهم می‌آورد. در این تعریف عناصر چندی وجود دارد: اولاً مسؤولیت اجتماعی یک تعهد است که مؤسسات باید درقبال آن پاسخگو باشند. ثانیاً مؤسسات مسؤولند که از آلوده کردن محیط زیست، اعمال تبعیض در امور استخدامی، بی

توجهی به تأمین نیازهای کارکنان خود، تولید کردن محصولات زیان آور و نظائر آن که به سلامت جامعه لطمه می‌زند، پرهیزند و سرانجام سازمانها باید با اختصاص منابع مالی، در بهبود رفاه اجتماعی مورد قبول اکثریت جامعه بکوشند. این قبیل اقدامات عبارتند از: کمک به فرهنگ کشور و مؤسسات فرهنگی، و بهبود کیفیت زندگی به طور کلی.^۹

بطوری که ملاحظه می‌شود، مسؤولیت اجتماعی ممکن است نسبت به چگونگی عمل سازمان در امور گوناگونی همانند آلودگی محیط زیست، تبعیض، فقر، بیکاری، تورم و مانند اینها اعمال شود. بر این اساس سازمانی که چگونگی عملش به بیکاری، تورم، افزایش فقر و نظائر آن دامن می‌زند، مسؤولیت اجتماعی خود را رعایت نکرده است. یک کارخانه سازنده اتومبیل‌های فاقد کمربند ایمنی یا دارای ترمزهای معیوب و نا مطمئن، یک بنگاه سازنده داروهای بی اثر و ضعیف، یک شرکت تولید کننده مواد خوراکی غیر بهداشتی و فاقد خاصیت غذایی، یک سازمانی که کالاهای خود را بر خلاف ضوابط به قیمت گران می‌فروشد، یک مؤسسه تولید کننده وسایل خانگی غیر استاندارد، همه و همه نمونه‌هایی از سازمانهای غیر مسؤول هستند.

وقتی از مسؤولیت اجتماعی بحث می‌شود این گرایش وجود دارد که آن را به سازمانها مربوط بدانیم، و زمانی که از اخلاق صحبت به میان می‌آید آن را به مدیران نسبت دهیم. این گونه تفکر، صحیح به نظر نمی‌رسد. در تحلیل نهایی، تصمیمات به وسیله افراد اتخاذ می‌شود، و لذا مدیران باید در هر رده مسؤولیت را اعم از اخلاقی و اجتماعی برای تصمیمات سازمان بپذیرند. مدیری که درباره ویژگیهای محصول کارخانه خود سخنان دروغ می‌گوید، تولید کننده‌ای که کالاهایی بی‌دوام به بازار عرضه می‌دارد، صنعتگری که محیط را آلوده می‌سازد، بنگاه‌داری که عیب و نقص فنی اتومبیل را به خریدار نمی‌گوید و رفتارهایی از این گونه، همه غیر اخلاقی و غیر مسؤولانه هستند. مسائل اجتماعی که مدیریت با آنها روبرو است، تنها به این موارد ختم نمی‌شود. این مسائل پیچیده و متعددند. مهمترین این مسائل را می‌توان به شرح ذیل خلاصه کرد:^{۱۰}

۱- خط‌مشی‌های مربوط به عدم تبعیض در امور پرسنلی.
در پاره‌ای از کشورها تبعیضاتی از لحاظ جنسیت، نژاد، گروه گرای، قوم و خویش پروری و رفیق بازی در امور استخدامی

۱- نظریه کلاسیک

نظریه کلاسیک دربارهٔ مسئولیت اجتماعی می‌گوید که مؤسسات بازرگانی باید به سودآوری روی آورند و مستقیماً نباید به هدفهای اجتماعی و مسائل مربوط به آن توجه کنند. این نظریه در قرن نوزدهم و اوایل قرن بیستم عمومیت داشته است. به هر حال، به نظر می‌رسد که امروزه تعداد نسبتاً کمی از مدیران از این نگرش حمایت می‌کنند.

بحث آدام اسمیت (Adam Smith) دایر بر اینکه در اقتصاد آزاد «دست نامرئی» (Invisible hand) بطور مستمر برای حمایت جامعه در کار است، مبنای این نظریه را تشکیل می‌دهد.^{۱۱} بر این اساس، مفهوم مسئولیت اجتماعی یا تعهد داشتن برای رفاه دیگران معنایی ندارد. اعتقاد بر این است که در نظام اقتصاد آزاد «دست نامرئی» به طریقی وارد می‌شود که منافع جامعه را تأمین کند. در این مفهوم چنین به نظر می‌رسد که وقتی یک بنگاه در حالت رقابت، هدف سودآوری را تعقیب می‌کند، سیستم آن را مجبور می‌کند که کارآمد باشد و کالاهایی با کیفیت بالا و در پایین‌ترین قیمت ممکن، تولید کند و به بازار عرضه دارد. همچنین رقابت موجب می‌شود که مؤسسات رضایت و تمایلات مشتری را از طریق تولید کالا یا خدمت که به جامعه عرضه می‌شود تأمین کنند. در غیر این صورت مشتریان خود را از دست می‌دهند و کسب و کارشان به تعطیلی کشانده می‌شود.

یکی از قویترین حامیان نظریه کلاسیک «میلتن فریدمن» (Milton Friedman) است. این اقتصاددان معروف معتقد است که مدیران باید فقط به اموری دست بزنند که سرمایه سهامداران را به حداکثر برسانند. «فریدمن» عقیده دارد که تنها مسئولیت اجتماعی یک سازمان بازرگانی کسب سود است. مسئولیت اخلاقی مدیران این است که تصمیمات سودآوری را، که موجب می‌شود مؤسسه در رقابت آزاد بدون خدعه و نیرنگ شرکت داشته باشد، اتخاذ کنند. به عبارت دیگر، بر اساس نظر «فریدمن» وقتی که اقتصاد رقابتی با حداقل محدودیتها مجاز باشد، نیازهای جامعه به بهترین گونه ممکن برآورده می‌شود.^{۱۲} البته «فریدمن» منکر این نیست که باید ضوابط و مقررات اخلاقی هم در جامعه وجود

ملاحظه شده است. انتخاب تقاضای کار و دعوت بکار فردی از میان انبوه متقاضیان و بیکاران شیوه‌ای است که در بعضی از کشورهای کمتر توسعه یافته مشاهده می‌شود. در زمینه ارتقای شغلی و واگذاری مسئولیت بالاتر نیز بعضی از افراد به مصداق اینکه «کی هستند؟» و نه اینکه «چه کاری می‌توانند انجام دهند؟»، به طور ناروا به مقامات بالاتر منصوب می‌شوند. ریشه دلسردی و نبود انگیزش کاری را در این کشورها باید در همین کارهای غیر معقول جستجو کرد.

۲- خط‌مشی‌های مربوط به کمک به امور خیریه.

آیا مؤسسات بازرگانی نباید به برنامه‌هایی همانند کمک به هلال احمر، ساختن درمانگاه‌ها و بیمارستانها، ساختن مدارس و خوابگاه‌های دانشجویی، که مستقیماً برای آنها منافع اقتصادی در بر ندارد، مساعدت کنند؟

۳- خط‌مشی‌های مربوط به حمایت از مؤسسات تعلیم و تربیت

در بعضی از کشورها، مؤسسات بازرگانی به تحقیقات دانشگاه‌ها و مدارس عالی کمک می‌کنند و حتی بورسهایی در زمینه‌های خاص در اختیار آنان قرار می‌دهند. این کار در کشورهای کمتر توسعه یافته ظاهراً به لحاظ اینکه منافع اقتصادی فوری در بر ندارد، هنوز گسترش نیافته است.

۴- خط‌مشی‌های مربوط به تولید و بازاریابی.

آیا کالاهایی که ممکن است مضر باشند و بهداشت روانی یا سلامت جامعه را به خطر اندازند باید تولید شود؟ تولید کپسولهای گاز غیر استاندارد، شامپوهای تقلبی، اسباب بازیهای زیان‌آور و فروش کالاهای قاچاق از جمله این موارد هستند.

نظریه‌هایی در باب مسئولیت اجتماعی

نظریه‌های مختلف دربارهٔ مسئولیت اجتماعی که بر رفتار مدیر تأثیر دارند، طیف وسیعی از ارزشها، طرز تلقی‌ها و برداشتها را منعکس می‌کنند. در این مقاله سه نظریه عمده مورد بررسی قرار می‌گیرد:

- نظریه کلاسیک (Classical Perspective)

- نظریه مسئولیت‌پذیری و پاسخگو بودن

داشته باشد ولی این مقررات نباید محدود کننده فعالیت‌های اقتصادی شرکتها باشد.

انتقادهای وارد بر نظریه کلاسیک

نظریه کلاسیک دربارهٔ مسؤولیت اجتماعی از انتقاد مصون نمانده است. بعضی‌ها عقیده دارند کارهایی که تحت تأثیر این نظریه انجام می‌گیرد اساساً غیر اخلاقی است. غیر شخصی بودن امور مزبور (به لحاظ اینکه فقط سود مورد نظر است) به ارزشهایی مانند دوستی، محبت، رعایت جنبه‌های فردی و تعهد به مسایل اخلاقی لطمه وارد می‌سازد؛ حتی اگر «دست نامرئی» در بلند مدت به جامعه خوب خدمت کند، بسیاری از افراد در کوتاه مدت از آن زیان می‌بینند.

گروهی دیگر معتقدند که اگر هر عملی بدون محدودیت در چارچوب نظریهٔ مزبور مجاز باشد، رقابت آزاد خود موجبات نابودی خودش را فراهم می‌سازد و به انحصار تبدیل می‌شود. تجربیات حاصل در آمریکا در اوایل قرن نوزدهم روشن کرد که عملیات بازرگانی بدون محدودیت به نفع جامعه نیست. از آن زمان جامعهٔ آمریکا این نیاز را درک کرده است که فعالیت‌های مؤسسات بازرگانی بطور روز افزون باید کنترل شود. ایجاد کمیسیون تنظیم مبادلات تجاری بین ایالات (Interstate Commerce Commission) و تصویب قانون مربوط و وضع قوانین ضد تراست بدین منظور بود که مؤسسات بتوانند با یکدیگر رقابت کنند و شرایط انحصار رابه وجود نیاورند.

۲- نظریهٔ مسؤولیت پذیری و پاسخگو بودن

این نظریه از تجارت آزاد حمایت می‌کند و سعی دارد آن را حفظ کند. از سوی دیگر، این واقعیت رانیز قبول دارد که مؤسسات بازرگانی از طرف جامعه مجاز به فعالیت شده‌اند و لذا باید در برابر آن پاسخگو باشند. یک شرکت نه تنها باید در برابر سهامدارانش مسؤول باشد، بلکه باید با سایر افراد جامعه که موفقیتش به آنها بستگی دارد منصفانه رفتار کند (از قبیل کارکنان، مشتریان، عرضه کنندگان مواد، بستانکاران و جامعه بطور کلی).

به این ترتیب، این نظریه به مؤسسات توصیه می‌کند که برای جلوگیری از آثار منفی اقدامات خود بر جامعه، تدابیر لازم را

اتخاذ کنند؛ به عنوان مثال، یک مؤسسه باید برای حصول اطمینان از اینکه اقداماتش موجب آلودگی محیط زیست نمی‌شود از منابع مالی خود استفاده کند. علاوه بر این، یک سازمان نباید از طریق تبعیض در استخدام، اعمال شیوه‌های مذموم رفیق بازی و قوم و خویش پروری در انتصابات، تعیین قیمت‌های تورم‌زا، یا پرداخت دستمزدهای پایین تر از حد مقرر، مسایل اجتماعی به وجود آورد.

۳- نظریهٔ عمومی

نظریهٔ عمومی مسؤولیت اجتماعی، که نظریهٔ کیفیت زندگی نیز نامیده می‌شود، انتظارات بیشتری از سازمانها دارد. این نظریه می‌گوید که سازمانهای بازرگانی باید برای خدمت به جامعه با حکومت مشارکت کنند، در امر تحقیق و تعلیم و تربیت سهیم باشند، و همچنین در حل مسائل اجتماعی و بهبود زندگی هر فرد تلاش کنند. یکی از هدفهای کسب و کار سود است، لکن مؤسسات آزاد نیستند که صرفاً این هدف را تعقیب کنند. یک سازمان بازرگانی متعهد به عامهٔ مردم، باید هم رفاه عمومی و هم هدف سودآوری را ملحوظ دارد. این نوع سازمانها برای حل مسائل اجتماعی جامعه مانند بیسوادی، بیکاری، آلودگی هوا، فقر و تورم فعالانه تلاش می‌کنند.

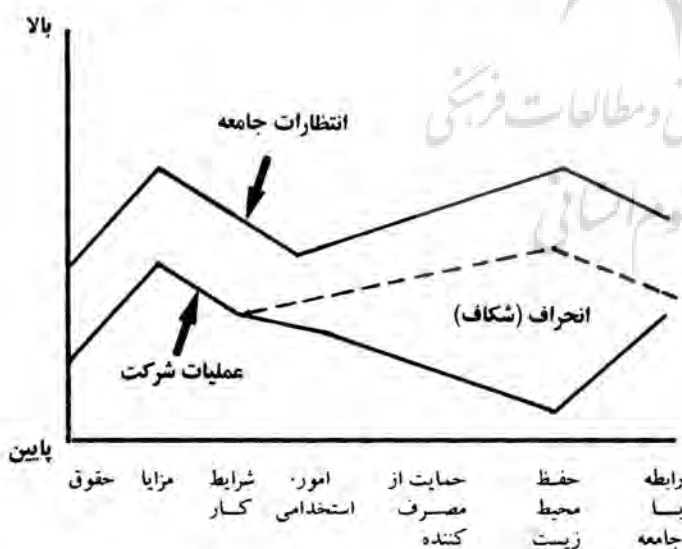
بر اساس نظریهٔ مزبور به علت اینکه جامعه به مؤسسات بازرگانی اجازهٔ فعالیت و رشد داده است و سازمانهای مزبور از منابع کمیاب همین مردم استفاده می‌کنند و جامعه محیط مناسبی برای تحصیل سود آنها به وجود آورده است، لذا مؤسسات باید خدمتگزار عموم باشند، و جامعه حق دارد که به خاطر رفاه عموم آنها را کنترل کند. «گالبریت» می‌گوید «جایی که منافع عموم به عنوان یک مسأله مطرح باشد، هر گونه حق طبیعی ساقط می‌شود»^{۱۳}. بنابراین سازمانها، دیگر به عنوان دستگاههای تملک شده به وسیلهٔ تعداد معدودی از افراد جامعه تلقی نمی‌شوند.

در برابر نظریهٔ عمومی، این بحث وجود دارد که بازدهی مؤسسات بازرگانی و سودی که به دنبال آن به تمام افراد جامعه می‌رسد، به تأمین هدف این مؤسسات یعنی کسب سود موکول است. وجود هدفهای اجتماعی با هدف سنتی مدیریت که عبارت است از بازدهی، رقابت و سود، تضاد دارد. می‌توان گفت که اشتراک مساعی سنتی مؤسسات بازرگانی برای توجیه وجود آنها در جامعه کافی است.

برسانند به معنای نفی مسؤولیت اجتماعی نیست،^{۱۶} بلکه در اقتصاد آزاد، که داشتن اختیار برای رقابت جزو ذات و ماهیت آن است، مسؤولیت اجتماعی نیز به دنبال این اختیار وجود دارد.

الگوی اقتصادی - اجتماعی تصمیم‌گیری

در گذشته بیشتر سازمانها، چه دولتی چه خصوصی، تصمیماتشان را بر مبنای ارزشهای اقتصادی و فنی اتخاذ می‌کردند. تأکید بر پاسخگویی به مسایل اجتماعی، تصمیم‌گیری بر اساس مدل اقتصادی - اجتماعی را رواج داده است. بر اساس این مدل، در موقع تصمیم‌گیری به فواید و هزینه‌های اجتماعی ضمن رعایت ارزشهای فنی و اقتصادی توجه می‌شود. شکل شماره یک منعکس‌کننده پاسخگویی یک شرکت تولیدی به سیستم اجتماعی است. همان‌گونه که در شکل شماره یک ملاحظه می‌شود، وضعیت یک مؤسسه تولیدی از لحاظ پرداخت حقوق و دستمزد، مزایا و شرایط کار، و مسؤولیت اجتماعی تا حدی مشخص است، لکن در پاره‌ای از موارد پاسخگویی کمتری وجود دارد، زیرا بین انتظارات جامعه و عملیات شرکت شکاف بزرگی به نظر می‌رسد. به عنوان مثال در امور استخدامی آن تبعیض دیده می‌شود، حمایت از مصرف‌کننده نادیده گرفته شده، محیط زیست را آلوده کرده، و با جامعه روابط ضعیفی داشته است. لذا باید اقدامات عمده‌ای را در جهت رعایت مسؤولیت اجتماعی به عمل آورد^{۱۷}.



شکل شماره ۱ - مقایسه انتظارات جامعه و عملیات شرکت در یک مؤسسه تولیدی
 مأخذ: کتاب رفتار سازمانی در محیط کار: رفتار سازمانی نوشته دیویس و نیواسترم صفحه ۵۲.

اصولاً واکنش مدیران نسبت به نظریه عمومی متفاوت است. در یک بررسی که در کشور آمریکا با نمونه‌ای متجاوز از ۱۸۰ مدیر انجام شد، بیش از نیمی از آنان اظهار داشتند که مؤسسات بازرگانی باید بدون توجه به علل و ریشه‌های مسایل، در حل مشکلات اجتماعی اشتراک مساعی داشته باشند^{۱۴}. در اینجا ممکن است این سؤال مطرح شود که مرزهای مسؤولیت اجتماعی سازمانها تا کجا ادامه دارد؟ آیا می‌توان آنها را بدون هیچگونه محدودیتی مسؤول امور اجتماعی دانست؟

عوامل محدودکننده مسؤولیت اجتماعی

کارفرمای یک مدیر، سازمان متبوع است و لذا اولین مسؤولیت وی، مسؤولیت در برابر سازمان است. هدف مدیر این است که مؤسسه‌اش (خواه سازمان بازرگانی، خواه بیمارستان، خواه مدرسه خواه دانشگاه) وظیفه و نقش خود را که فلسفه وجودی آن را توجیه می‌کند ایفا کند. عملکرد مؤسسه نیز در جامعه مطرح است. چنانچه ظرفیت تولیدی مؤسسه کاهش یابد، نه تنها چیزی عاید جامعه نمی‌شود بلکه سرمایه خود را نیز از دست می‌دهد. بنابراین عملکرد مؤسسه اولین مسؤولیت اجتماعی آن است. یک سازمان ورشکسته کارفرمای مطلوبی نیست و نمی‌تواند سرمایه لازم را برای توسعه عملیات و فرصتهای شغلی نسل آینده تأمین کند. دانشگاهی که نتواند رهبران و متخصصان فردا را تربیت کند. (هر قدر هم که کارهای خوب انجام داده باشد) مسؤولیت اجتماعی را احساس نمی‌کند. به این ترتیب اولین محدودیت مسؤولیت اجتماعی عملکرد بالا در جهت ایفای وظیفه و نقش خاص است^{۱۵}.

دومین عامل محدودکننده مسؤولیت اجتماعی اختیار است. حقوقدانان می‌دانند که در فرهنگ لغات علوم سیاسی (به زبان انگلیسی) کلمه‌ای به عنوان «مسؤولیت» (Responsibility) وجود ندارد بلکه «اختیار و مسؤولیت» (Authority and Responsibility) با هم است. هر کس که ادعای اختیار می‌کند تصور می‌شود که مسؤولیت دارد. بنابراین فرض مسؤولیت اجتماعی همیشه این معنی را به ذهن متبادر می‌سازد که باید اختیار نیز وجود داشته باشد. به این ترتیب همانطور که اشاره شد، موضع «میلتون فریدمن» درباره اینکه مدیران باید فقط به امور بازرگانی بپردازند و سود سرمایه سهامداران را به حداکثر

در هر حال، بین خط‌های هر مؤسسه و مسؤولیت اجتماعی باید هماهنگی و یکسانی وجود داشته باشد. به عنوان مثال ذیلاً به خط‌های یک شرکت در زمینه مسؤولیت اجتماعی آن (نظریه مسؤولیت پذیری و پاسخگو بودن)، که طی نامه‌ای به اطلاع مؤسسات طرف معامله‌اش رسیده است، اشاره می‌شود. به نظر می‌رسد که در این شرکت بین خط‌های موصوف و نظریه مسؤولیت اجتماعی همخوانی وجود دارد:

به: عرضه‌کنندگان مواد، پیمانکاران و سایر وابسته‌های تجاری

سال هزار و سیصد و هفتاد، سالی پر از فراز و نشیب و ملامت از رویدادهای گوناگون برای این شرکت بوده است. من از طرف شرکت بخاطر حمایت‌های بی‌دریغی که عرضه‌کنندگان مواد، پیمانکاران و سایر وابسته‌های تجاری از شرکت نموده‌اند، از شما تشکر و قدردانی می‌کنم. همچنین برای استقرار و تحکیم روابط مناسب تجاری، ادامه همکاری صمیمانه شما را خواستاریم. شرکت، خریداری مواد و عقد قرارداد برای خدمات را بر مبنای مرغوبیت مواد، کیفیت خدمات و عادلانه بودن قیمت قرار داده است. بنابراین اعضای این شرکت از قبول هر نوع پاداش از جانب مؤسسات طرف معامله ما بر حذر داشته شده‌اند. کارکنان شرکت مجاز به پذیرش هدایا و یا پاداش‌های پولی و غیر پولی (یا هر نوع تشکر و قدردانی از جانب مؤسسات طرف معامله ما که بیش از اندازه معمول باشد) نیستند.

شرکت قصد ندارد از طرف مؤسسات مورد معامله خود که همکاران ما را به تخلف و عدول از این خط‌های اخلاقی می‌کنند، چیزی خریداری نماید یا با آنها قراردادی منعقد کند.

قویاً احساس می‌کنیم که این خط‌های اخلاقی به نفع ما و شماست بنابراین به هیچ وجه قصد نداریم که در امور عادی و تجاری و روابط شخصی یکدیگر دخالت کنیم.

همکاری شما را با این شرکت خواهیم و تقاضا داریم که افراد ذیربط را از این خط‌های اخلاقی مطلع فرمایند.

مدیر کل

هزینه مسؤولیت اجتماعی

هزینه جامعه‌ای که دارای مدیران غیر مسؤول باشد، بطور غیر معقولی بالاست. به هر حال، این حقیقت قابل قبول است که وقتی

اقدامات مؤسسات بازرگانی با انتظارات مردم تطبیق کند، جامعه هزینه‌های لازم را تقبل می‌کند؛ به عنوان مثال، اگر میلیون‌ها تومان برای طرح‌های کنترل آلودگی هوا (مانند تبدیل سوخت ماشین آلات از زغال سنگ، مازوت و گازوئیل به گاز، یا عرضه بنزین بدون سرب بجای بنزین معمولی) صرف شود هزینه آن سرانجام به جامعه منتقل می‌شود. این امر همچنین به هزینه‌های وسایل ایمنی اتومبیل نیز قابل گسترش است. علاوه بر این، همچنانکه سازمانها مسؤولیت بیشتری را برای رفاه کارکنان احساس می‌کنند و مسکن، بیمه بهداشتی و سایر مزایا را برای آنان فراهم می‌کنند، این هزینه‌ها در نهایت به مردم تحمیل می‌شود.

عوامل تعیین‌کننده ضوابط اخلاقی و نحوه عملیات

رویدادهای عمده‌ای مانند واقعه تأسف بار قرص مسکن «تایلنول» در آمریکا، و فاجعه کارخانه «یونین کارباید» (Union Carbide) در هند، موجب می‌شود که بیشتر درباره مسایل اخلاقی مدیریت بیندیشیم.^{۱۸} حادثه رقت‌بار «تایلنول» در سپتامبر ۱۹۸۲ در شهر شیکاگو واقع در ایالت ایلینوی آمریکا اتفاق افتاد وجود سم سیانید (Cyanide) که مقدار خیلی جزئی آن می‌تواند منجر به مرگ فوری شود در چند شیشه محتوی کپسول مسکن «تایلنول»، باعث مرگ هفت نفر گردید. در آن موقع از این قرص، بیش از ۳۰ میلیون شیشه در سراسر دنیا در فروشگاهها، و میلیون‌ها شیشه در خانه‌ها وجود داشت. اگر یک درصد شیشه‌ها از این سم خطرناک پر شده بود، چه رویداد غم‌انگیزی در جهان رخ می‌داد!

ظرف چند ساعت مشخص شد که احتمالاً بعد از آن که کپسولها از کارخانه حمل‌گردیده «سیانید» در داخل آنها جای داده شده است. معهدا، کارخانه بسته شد. پس از رسیدگی سریعاً معلوم شد که تمام کپسولهای سمی از ناحیه غربی شیکاگو خریداری شده و ظاهراً یک محموله بوده است. با این حال، اگر چه مشخص گردید که با عودت همان محموله خطر برطرف می‌شود، ولی تصمیم گرفته شد که فوراً در مورد جمع‌آوری بالغ بر ۱۰۰ میلیون دلار کپسولهای «تایلنول» اقدام گردد.

در مدت چند هفته، ترس و وحشت فروکش کرد و شرکت دارویی «جانسون و جانسون» (Johnson & Johnson Pharmaceutical) مجدداً ۹۵ درصد از سهام بازار قبلی را به دست آورد. لکن بازار انحصاری وی

شکسته شد و چند شرکت دارویی دیگر با تولید محصولات مشابه، رشد و توسعه یافتند.

وضعیت در مورد شرکت «یونیون کارباید» به نحو دیگری بود. در شب سوم دسامبر ۱۹۸۴، توده ابر سفیدی از گاز در خیابان‌ها و کوچه‌های شهر «بوپال» (Bhopal) هند پخش شد. همین که گاز به نواحی پر جمعیت شهر که در آن فقیرترین مردم زندگی می‌کردند، رسید، وحشت و اضطراب همه را فراگرفت. در این حادثه حداقل ۱۷۰۰ نفر مُردند (طبق پیش‌بینی دولت هند)، و تقریباً ۲۰۰۰۰۰ نفر مصدوم شدند. (از سوختگی پوستی گرفته تا کوری موقتی و تا جراحت شدید ششی).

این گاز، «متیل ایزوسیانات» (Methyl Isocyanate) بود که فوق‌العاده فرّار و سمی است، و برای تولید سم ضد آفات بکار می‌رود. این گاز از تانکر ذخیره کارخانه واقع در «بوپال» هند منتشر شده بود، که بیشتر سهام آن متعلق به شرکت «یونیون کارباید» آمریکا است.

گزارش تیم تحقیقاتی تأیید کرد که سیستم‌های ایمنی ازکار افتاده بودند و از خط‌مشی‌های عملیاتی عدول شده بود. در نتیجه این فاجعه، خسارات مورد مطالبه به چند صد میلیون دلار بالغ گردید. این مبلغ بیش از کل دارایی‌های شرکت «یونیون کارباید» در هند بود. دولت هند در آوریل ۱۹۸۵ دادخواستی علیه شرکت «یونیون کارباید» در آمریکا، ارائه داد، لکن اضافه کرد که برای مذاکره نیز آمادگی دارد.^{۱۹} البته دو مثال مذکور یکسان نیستند. در فاجعه اول، شرکت تولیدکننده تقصیر نداشت بلکه بدخواهان و یا رقبای شرکت در صدد نابود کردن بازار محصول او بودند. در حادثه دوم، غفلت شرکت در امور ایمنی موجب بروز فاجعه گردید. لکن هر دو مورد در یک امر مشترک بودند و آن بی‌توجهی به مسؤولیت اجتماعی و صرفاً، دنبال کردن نفع شخصی بود.

نه تنها در مسایل عمده بلکه در تصمیمات کوچک و جاری مدیران نیز اغلب موارد اخلاقی دیده می‌شود. تصمیمات روزمره‌ای که مدیران اتخاذ می‌کنند روی همه مردمی که با سازمان‌های بازرگانی سروکار دارند به نحوی از انحاء تأثیر می‌گذارد. این تصمیمات مجموعاً رفتار اخلاقی مؤسسه را منعکس می‌کند.

علی‌رغم تفاوت نظرهایی که در ارزشهای مدیران وجود

دارد، در عین حال، آنها در پاره‌ای از ارزشها اتفاق نظر دارند. به عنوان مثال، مدیران کارهایی را که ممکن است موجب کاهش وفاداری کارکنان نسبت به سازمان متبوعشان شود قبیح می‌دانند. این کارها شامل هدیه دادن و پرداخت رشوه از طرف ارباب رجوع و مانند اینها می‌شود. همچنین بعضی از شکل‌های تبلیغ در مورد کالا یا نوع خدمت را غیر اخلاقی به شمار می‌آورند. تبلیغات گمراه‌کننده، فریب مشتریان، نقض قرارداد، عدم تطبیق کیفیت کالا یا خدمت با مفاد قرارداد، و تبعیض در امور استخدامی، از نظر مدیران از جمله موارد غیر اخلاقی هستند.

یک توجیه معمولی که اغلب مؤسسات از کارهای غیر اخلاقی خود می‌کنند این است که می‌گویند «همه این کار را می‌کنند». این توجیه قابل تأمل است زیرا با انجام امور بطور غیر اخلاقی (خواه رشوه دادن باشد، خواه جاسوسی، خواه پرداخت دستمزد کمتر از اندازه معین)، مؤسسه نمی‌تواند یا سازمان‌های دیگر رقابت سالم داشته باشد و به تدریج در وضعیت مالی بدی قرار می‌گیرد. تکیه بر شعار «همه این کار را می‌کنند» ظاهراً یک مبنای اخلاقی برای رفتار غیر اخلاقی بوجود می‌آورد.

ضوابط اخلاقی (Code of ethics)

امروزه به تدوین ملاک‌های عینی (به جز قوانین و مقررات) به منظور کمک به مدیران در اتخاذ تصمیم‌های اخلاقی، نیاز مبرمی وجود دارد. بسیاری از حرفه‌ها با استانداردهای عینی یعنی ضوابط اخلاقی که اعضای آنها باید رعایت کنند سر و کار دارند. در میان اینها، ضوابط اخلاقی پزشکان، وکیلان، حسابداران رسمی و مهندسان قابل توجه است. این ضوابط بعضاً به ایده آل بودن گرایش دارند؛ به عنوان مثال، در بعضی از کشورها ضوابط کانون مهندسان می‌گوید که «مهندسان باید دانش و مهارتشان را برای بهسازی رفاه انسانی بکار گیرند».^{۲۰}

همچنین بعضی از شرکتهای بزرگ، ضوابط اخلاقی برای کارکنانشان وضع کرده‌اند؛ به عنوان مثال، شرکت آی.بی.ام (IBM)، ضوابط خود را در کتابچه‌ای به نام «دستور العمل راهنمای امور بازرگانی» چاپ کرده است. همه مدیران باید بطور سالانه، ضوابط مزبور را مطالعه کنند و کتباً اعلام کنند که آن را فهمیده و درک کرده‌اند.

ضوابط اخلاقی ممکن است بخاطر جرایمی که برای عدم

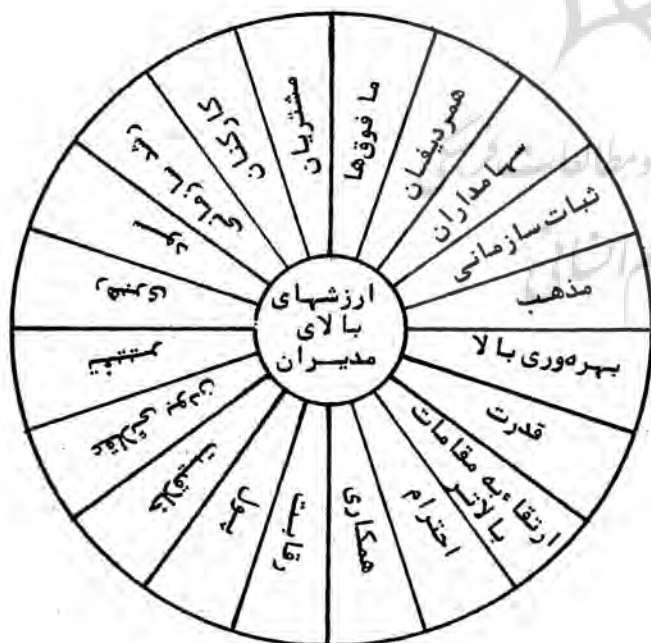
بر رفتار و تصمیمات اهمیت دارند. این ارزشها به عنوان معیارهای ذهنی برای قضاوت درباره رفتار، موفقیت یا شکست برنامه‌ها، درجه رسیدن به هدفها و همچنین برای اتخاذ تصمیمات شخصی منحصر به فرد به کار گرفته می‌شوند.

مفهوم نظام ارزشی

مجموعه ارزشهای یک شخص که با هم مرتبط هستند نظام ارزشی وی را تشکیل می‌دهند. این ارزشها بیش و کم متجانس هستند و روی هم رفته طرز تلقی و چگونگی برداشت و رفتار فرد را نسبت به مسایل و امور مختلف تعیین می‌کنند؛ مثلاً به فردی که مخالف کسر بودجه است محافظه کار گفته می‌شود.

ارزشهای مدیران

بعضی از ارزشها که مدیران به آنها معتقد هستند در شکل شماره دو نشان داده شده است. اگر چه تفاوت‌های فردی در میان مدیران وجود دارد ولی، در عین حال، به عنوان یک گروه با توجه به خانواده، جنسیت، نژاد، مذهب، سابقه تحصیلی و سن، همانندیهایی در ارزشهای آنها موجود است.



شکل شماره ۲ - نمونه‌ای از ارزشهای مدیران

مأخذ: کتاب سازمان و مدیریت، نوشته دوبرین و دیگران، صفحه ۷۶.

رعایت آنها پیش بینی شده است، بر مجریان مربوط تأثیر عمده‌ای داشته باشند. یک مدیر آی.بی.ام می‌داند که عدم رعایت این ضوابط می‌تواند به اخراج وی منجر گردد. همچنین متخصصان این رشته که با شرکت مزبور رابطه دارند آگاه هستند که در صورت عدول از ضوابط مقرر، اجازه کارشان لغو می‌شود. در عین حال ضوابط اخلاقی درباره افرادی که ویژگیهای اخلاقی آنها قابل تأملی است نسبتاً غیر مؤثر می‌باشد.

اخلاق شخصی

بسیاری از عوامل شکل دهنده ضوابط اخلاقی در مورد چگونگی عمل مدیران وجود دارد، لکن هیچکدام به تنهایی برای مصونیت افراد و جامعه از نتایج رفتار غیر اخلاقی آنان کافی نیست. یک عامل تعیین کننده که احتمالاً به رفتار اخلاقی منجر می‌شود ضوابط شخصی افراد، یعنی پای‌بندی فرد به ارزشهای اخلاقی است. مدیران دارای شخصیت و معتقد به مسایل اخلاقی درک می‌کنند که از رعایت ضوابط اخلاقی خودشان بیش از همه بهره‌مند می‌شوند. بالعکس مدیرانی که چنین ویژگیهایی ندارند علی‌رغم وجود قوانین و مقررات و ضوابط مدون اخلاقی از آنان انتظار نمی‌رود که در تصمیم‌گیریهای امور بازرگانی اخلاق را رعایت کنند.

با وجود اینکه به احتمال زیاد هیچ نظام اخلاقی بر مدیرانی که ضوابط و ملاکهای شخصی پایین دارند، تأثیر نخواهد کرد، ولی این امر دلیل بر این نیست که صرفاً داشتن ویژگیهای اخلاقی را کافی بدانیم (حتی اگر همه مدیران از لحاظ مسایل اخلاقی بالاتر از متوسط باشند). وقتی که بعضی از جنبه‌های کسب و کار اغوا کننده، و میزان ریسک نیز پایین باشد، عقلایی رفتاری کردن در جهت سود بیشتر بر ضوابط اخلاقی آنها سایه می‌افکند، لذا ضروری است که ضوابط اخلاقی مدون وجود داشته باشد.^{۲۱}

نظام ارزشی مدیران

در تعریفهای مربوط به اصطلاح «ارزش» کمتر اتفاق نظر وجود دارد. یک تعریف نسبتاً قابل قبول این است که ارزشهای شخصی، عقاید و اندیشه‌های نسبتاً ثابتی هستند که تعیین می‌کنند چگونه یک فرد اهمیت افراد، رفتارها، ایده‌ها و مانند اینها را درک و در مورد آنها قضاوت می‌کند. ارزشها به سبب تأثیرشان

هستند، متهم می‌شوند.

عوامل تعیین کننده رفتار اخلاقی

تحقیقات دیوید مک‌کلند (David McClelland) روشن کرده است که مدیران به قدرت (که لازمه مدیریت است) اهمیت می‌دهند^{۲۴}. افرادی که از کسب قدرت و اعمال آن خودداری می‌کنند احتمال ندارد که به شغل مدیریت اشتغال ورزند. لکن آنهایی که مدیر می‌شوند به کسب قدرت گرایش دارند، زیرا قدرت در انجام دادن کار مدیریت مفید است^{۲۵}. البته قدرت به دو گونه ممکن است مورد استفاده مدیران قرار گیرد: یکی اعمال قدرت بر دیگران (Power Over) که مدیر تمایل دارد رأساً

بطوری که شکل شماره دو نشان می‌دهد، مدیران برای بهره‌وری، رشد سازمانی و سود، ارزش قائل هستند. همچنین هم‌ردیفان، مشتریان و مافوقها را با ارزش می‌دانند. اگر چه مفهوم «مسئولیت اجتماعی» در میان این ارزشها کمتر دیده می‌شود (شاید به علت اینکه هنوز فراگیر نشده است)، لکن بررسیهای انجام شده در بعضی از کشورها نشان می‌دهد که مدیران از ایده مسئولیت اجتماعی حمایت کرده‌اند^{۲۲}. از سوی دیگر، همانگونه که ذکر شد، گروهی اعتقاد دارند که کمک مؤسسات بازرگانی به جامعه باید اساساً اقتصادی باشد^{۲۳}. به سبب این اعتقاد، بعضی اوقات، مدیران سازمانهای بازرگانی به عنوان کسانی که به ارزشها و نیازهای جامعه یا به طبقه فقیر و محروم بطور کلی بی‌توجه



شکل شماره ۳- عوامل مؤثر در ارزشهای اخلاقی مدیر

مأخذ: کتاب سازمان و مدیریت نوشته دوبرین و دیگران صفحه ۷۸ (با تغییر و به صورت الگو)

تصمیم‌گیری کند و اجرای دستوراتش را اعم از صحیح یا غلط، از دیگران بخواهد. دیگری سهم شدن قدرت با دیگران است (Power With) که بر این اساس مدیر و کارکنان، یک قدرت مشترک به وجود می‌آورند و به صورت گروهی عمل می‌کنند.^{۲۶} هر یک از دو شیوه مزبور رفتار اخلاقی خاصی را به وجود می‌آورد.

علاوه بر قدرت، متغیرها و عوامل متعدد دیگری به شرح ذیل وجود دارند که ارزشهای اخلاقی مدیران و رفتار مبتنی بر آنها را شکل می‌دهند:

۱- عوامل شخصی (ضوابط اخلاقی خود فرد).

۲- عوامل داخل سازمان (خط مشی‌ها).

۳- عوامل خارج از سازمان (محیط خارجی).

عوامل فوق مجموعاً چگونگی تصمیم‌گیری مدیر را توضیح می‌دهند (تعیین می‌کنند). چگونگی تأثیر این متغیرها در تعیین تصمیمات مدیر در شکل شماره ۳ نشان داده شده است.

ارزشها و رفتار مدیران

بعضی از مدیران قویاً اعتقاد دارند که باید همه انسانها را مهم و با ارزش دانست و لذا رفتاری می‌کنند که با این عقیده تطبیق داشته باشد. این مدیران در برخورد با زیردستان، مشتریان و بطور کلی با جامعه، این ارزشها یا عقاید بر رفتارشان تأثیر می‌گذارد. اگر چنین مدیری ریاست عالی سازمان را به عهده داشته باشد، ارزشهای مزبور در سراسر سازمان گسترش می‌یابد.

سایر مدیرانی که اساساً به ارزشهای اقتصادی برانگیخته می‌شوند، ممکن است به منظور افزایش بهره‌وری و سود، از روابط انسانی به عنوان یک وسیله بهره‌گیرند. این دسته از مدیران ممکن است برای رسیدن به هدف سودآوری معتقد باشند که با کارکنان باید همیشه با احترام رفتار کرد. نیازهایشان را باید برآورده کرد. کارکنان باید در امور سازمان اشتراک مساعی کنند و استعدادهایشان باید پرورش داده شود.

هر دو نظام ارزشی انسانی و اقتصادی می‌توانند رفتاری را به وجود آورند که مورد تأیید باشد. برای درک رابطه بین ارزشها و رفتار مدیریت، توجه مدیریت به بهره‌وری، سود، و انسانها ذیلاً مورد بحث واقع می‌شود:

ارزش بهره‌وری و سود - برای اینکه در بلند مدت به بهره‌وری

برسیم، مدیران باید به بهره‌وری و سود توجه عمیق داشته باشند. کسب و کارهای سودآور و کارآمد همانطور که ذکر شد، برای سهامداران، کارکنان و جامعه به طور کلی مفید هستند. بالعکس مؤسسات غیر کارآمد و زیان ده به هیچکس خدمتی ارائه نمی‌دهند.

ارزش افراد - در هر مؤسسه‌ای باید بین توجه به افراد (مشتریان، کارکنان و جامعه) و توجه به بهره‌وری و سود تناسب وجود داشته باشد. بنابراین مدیران باید تمام کارکنان را در حصول هدفهای مزبور شریک سازند. به کارکنان خاطر نشان سازند که «شما مهم هستید»، «به شما نیاز داریم»، «از شما می‌خواهیم که به عنوان عضو این مؤسسه در حصول هدفها سهم باشید».

وقتی مدیران تشخیص دهند که اشتراک مساعی کارکنان، حتی در سطوح پایین، یک بُعد اساسی بهره‌وری و موفقیت سازمانی را تشکیل می‌دهد، می‌آموزند که برای کارکنان ارزش قائل باشند. چنین ارزشی عامل مهم تشکیل دهنده طرز تلقی و چگونگی رفتار مدیران برای ارضای نیازهای کارکنان است.

مدیران ژاپنی به ارزش و شأن و مقام انسانی پی برده‌اند. تصمیم‌گیری مبتنی بر رضایت و توافق کارکنان، مسؤولیت جمعی و توجه مدیریت به تمام جنبه‌های زندگی کارکنان از مهمترین مسایلی است که موجب شده است بین یک سازمان ژاپنی و کارکنان آن پیوند و علاقی متقابل بوجود آید.^{۲۷} پاره‌ای از شرکت‌های آمریکایی نیز (نظیر جانسون و جانسون، شرکت هواپیمایی دلتا و آی‌بی‌ام) همین هدف را تعقیب کرده و ارزشهای انسانی را مورد توجه قرار داده‌اند. فهرستی از این نوع ارزشها و اقدامات که می‌تواند در سازمانهای دیگر مورد توجه واقع شود در جدول شماره یک درج گردیده است.

بطوری که در جدول شماره یک ملاحظه می‌شود، وقتی که ارزشهای انسانی با ارزشهای بهره‌وری و کسب سود تلفیق شود، به مدیریت کارآمد منتج می‌شود و به تبع آن پاسخگویی اجتماعی را نیز به دنبال دارد. به هر حال مدیران رابطه مدار (توجه بیش از اندازه به افراد) که برای بهره‌وری و کسب و سود اهمیتی قابل نیستند با مشکل روبرو می‌شوند. هر دو عنصر سازمان و کارکنان، همانگونه که بلیک و موتن^{۲۸} اعتقاد دارند، به یکدیگر وابسته‌اند و اعتلای سازمان به ارضای نیازهای مراتب بالای کارکنان (مانند قدر و منزلت و خودیابی) منجر می‌شود. در چنین سازمانهایی به

ارزشها و عقاید مورد عمل	اقدامات مدیریت که به بهبود وضعیت کمک می کند
- همه کارکنان توانایی بالقوه دارند.	- از تمام کارکنان انتظار می رود که برای حل مسایل و مشکلات بیندیشند.
- تفاوت در مقام، تفاوت در ارزش افراد را منعکس نمی کند.	- روابط کاری نزدیک رده های مدیریت را به یکدیگر نزدیکتر می کند.
- به انسانها می توان اعتماد کرد و روابط شخصی مورد تأکید است.	- ارتباطات باز، به صورت غیر رسمی و اغلب رو در رو هستند.
- کیفیت تولید بالا از اهمیت ویژه ای برخوردار است	- هر فرصتی برای معرفی حصول یا خدمت به فرد داده می شود
- کار و بهره وری مورد توجه است.	- مدیریت از هر فردی انتظار بهره وری بالا دارد.
- تأمین نیازهای اجتماعی کارکنان حائز اهمیت است.	- به هر فردی فرصت داده می شود که در گروه های کوچک عضو شود.
- هر فردی بالقوه خلاقیت دارد، رشد و تغییر مهم است.	- نوآوری و رشد تشویق می شود.
- خدمت با کیفیت بالا حائز اهمیت است.	- خدمت به ارباب رجوع یا مشتری به بهترین نحو و بطور لاینقطع تشویق می شود.
- پای بندی به ارزشها مورد تأکید است.	- مدیریت به ارزشهای سازمان اهمیت می دهد.
- آزادی و استقلال فردی مورد توجه است.	- از ساختار بوروکراتیک سازمانی پرهیز می شود.

جدول شماره ۱- رابطه بین ارزشها و اقدامات مدیریت

احتمال زیاد مسؤولیت اجتماعی احساس می شود و در برابر آن پاسخگویی به عمل می آید.

پاسخگویی اجتماعی درجه اثر بخشی و بازدهی یک سازمان در برابر مسؤولیت های اجتماعی آن است^{۲۹}. هر چه سازمان پاسخگویی اجتماعی بیشتری داشته باشد، درجه اثر بخشی و بازدهی آن در برابر مسؤولیت های اجتماعی آن زیادتر است.

برنامه ریزی درباره نوع فعالیت های اجتماعی که مدیریت باید تعقیب کند، سازماندهی منابعی که برای رویارویی با آن مسؤولیتها لازم است و کنترل این فرایند به طوری که هدفهای اجتماعی بدون اتلاف منابع به دست آید، در واقع رمز اساسی موفقیت مدیر در حصول به پاسخگویی اجتماعی است.

۲- Peter Drucker, "Management", (New Delhi: Allied publishers private limited, 1974), PP.313-315.

۳- برای تهیه این مقاله عمدتاً از کتاب ذیل استفاده شده است:

Andrew Durbrin, R. Ireland and J. Williams, "Management and Organization" (Ill: South-Western publishing Co, 1989).

4-Melonie Lawrence, "Social Reponsibility, How Companies Become Involved In Their Communities", personnel Journal, July 1982, PP.502-510.

5-Peter Drucker, "Management: The problems of Success",

پانویسها:

۱- بعضی از نویسندگان اولیه مطالبی را به طور خیلی کلی درباره مسؤولیت اجتماعی مؤسسات بازرگانی به رشته تحریر در آورده اند. «ایچی شی بوزاوا»

- than just Daydream Believers", Academy of Management Executive, Vol.1, No.1, Feb., 1987, PP.1-30.
- 21-Dan Dalton and Richard Cosier, "The four faces of Social responsibility", Business Horizons, Vol.25, May-June 1982, P.20.
- 22-Corporate Social responsibility: Where Does it Begin? Where Does it End? Wall street Journal, September 7,1982, P.17. Survey conducted by Opinion Research Corporation and Reported by Vice president Kenneth Schwartz.
- 23-Murray Weidenbaus, "The True Obligation of the Business Firms to Society", Management Review, Vol.70, No.9, 1981, P.22.
- 24-David McClelland, "Power: The Inner Experience", (New York: Irvington, 1979).
- 25-Robert Jockal, "Moral Mazes: Bureaucracy and Managerial Work", Harvard Business Review, Vol.61, No.5, Sep-Oct., 1983, PP.118-130.

۲۶- برای اطلاع بیشتر به کتاب ذیل رجوع شود:

نورث کوت، پارکینسون و دیگران، «اندیشه‌های بزرگ در مدیریت» ترجمه مهدی ایران‌نژاد پاریزی، چاپ دوم (تهران: مؤسسه بانکداری ایران، ۱۳۷۰)، صفحات ۴۸-۴۷.

۲۷- برای کسب اطلاعات بیشتر رجوع کنید به:

الف- هیروشی تاکوچی، انگیزش و بهره‌وری، ترجمه مهدی ایران‌نژاد پاریزی، مجله دانشکده علوم اداری و اقتصاد اصفهان، سال سوم، شماره دوم، بهار و تابستان ۱۳۶۹، صفحات ۱۴۵-۱۳۳.

ب- ویلیام اوچی و آلفر دیجبر، «سازمان Z سکون در حین تحرک»، ترجمه مهدی ایران‌نژاد پاریزی، مجله تدبیر از انتشارات سازمان مدیریت صنعتی، دی ماه ۱۳۷۰، شماره ۱۹، و بهمن ماه ۱۳۷۰، شماره ۲۰.

۲۸- برای کسب اطلاعات بیشتر به کتاب ذیل رجوع کنید:

- Robert Blake and Jane Mouton, "The Managerial Grid", (Houston: Gulf publishing Co., 1964), and Robert Blake and Jane Mouton, "The New Managerial Grid", (Houston: Gulf Publishing Co, 1987).
- 29-Frederick P. Sturdivant, "Business and Society": A Managerial Approach, (New York: Richard D. Irwin, 1977), PP.109-125.

Academy of Management Executive, vol.1, No.1, Feb.1987, P.17.

۶- پاسخگویی (Responsiveness) در سازمانهای دولتی که نشأت گرفته از خود جامعه هستند یک اصل پذیرفته شده است و فرض آن است که در دستگاه اداری کشورهای جهان سوم، مسؤلیت اخلاقی و اجتماعی وجود دارد. در هر حال، اگر چه این مقاله مدیران مؤسسات خصوصی را مورد خطاب قرار می‌دهد لکن می‌تواند برای همه مدیران هشدار دهنده باشد.

7-Peter Drucker, "Management", Op.Cit., P.327.

8-Harvard, s \$30 Million windfall for Ethics 101, "Business Weeks", April 13, 1987, P.40.

9-Keith Davis and Robert bloomstrom, "Business and society: Environment and Responsibility", (New York: McGraw-Hill Book Co. 1975), P.39.

10-Joseph Massie, "Essentials of Management", 4th ed., (N.J.: prentice Hall International Edition, 1987), PP.31-32.

11-Adam Smith, "An enquiry into the Nature and Causes of the wealth of Nations", Reprinted., Originally published: 1776, (New York: Modern Library, 1937), P.423.

12-Milton Friedman, "Capitalism and Freedom", (Chicago: University of Chicago Press, 1962), P.133.

13-John K. Galbraith, "On the Economic Image of Corporate Enterprise", Corporate power in America, edited by Ralph Nader and Mark Green (New York: Grossman, 1973), P.7.

14-Sandra Holmes, "Eecutive perceptions of Corporate Social Responsibility", business Horizons, Vol. 19, No.3, June 1976, P.36.

15-Peter Rrucker, "Management", Op.Cit., PP. 343-345.

16-Ibid, PP.347-348.

17-Keith Davis and John Newstrom, "Human Behavior At Work: Organizational Behavior", 7th ed. (New York: McGraw-Hill Book Co., 1988), PP.51-52.

18-R. Wayne Mondly, Arthur Sharplin and Edwin Flippo, "Management", 4th ed., (Boston: Allyn and Bacon Inc., 1988), PP.631-641.

19- Ibid.

20-Joseph raelin, "The 605 kids in the Corporation More