

بررسی ابعاد مختلف اخلاق حرفه ای در سازمانها

# اخلاق

## موضوع کهن، مسئله تازه

بخش نخست

شرکت کنندگان در میزگرد

### آشاره

در سالهای اخیر تاکید بر مقوله اخلاق در علم مدیریت جدی شده است و متناسب با آن سمینارها، مقالات و کتابهای گوناگونی برگزار و منتشر شده است.

امروز مدیران به این نتیجه دست یافته اند که فقط با قوانین و مقررات نمی توان سازمان و بنگاه را اداره کرد، بلکه در کنار آنها به ابزار دیگری نیاز دارند که «اخلاق» نام دارد. بر این اساس و به اعتقاد کارشناسان برای اداره بهتر سازمانها ضرورت دارد که «اخلاق» در کنار «قانون» قرار بگیرد، خودکنترلی جایگزین دیگر کنترلی شود و هدفهای اخلاقی به قوانین اخلاقی تبدیل شوند.

سالیان درازی است که از اخلاق به عنوان یک «علم» سخن گفته می شود و رهبران مدیریت از ضرورت ارتباط نزدیک آن با علم مدیریت سخن گفته اند. در واقع جدایی فلسفه اخلاق (MORAL PHILOSOPHY OR ETHICS) به مثابه علمی مستقل از قلمرو کلی فلسفه، از سوی و علم اخلاق از سوی دیگر به سال ۱۹۰۳ میلادی باز می گردد که جرج ادوارد مور (MOORE) کتابی به نام مبانی اخلاق (PRINCIPA ETHICA) نوشت که به تعبیری ظهوری انقلاب گونه داشت.

در فرهنگ اسلامی ما نیز مباحث فلسفه اخلاق به صورت پراکنده در لابلای مباحث فلسفی، اخلاقی، کلامی و بویژه در علم اصول مطرح شده است.

فلسفه اخلاق که با نامهای متعددی مانند فرااخلاق (META ETHICS)، اخلاق تحلیلی (ANALYTIC ETHICS) و اخلاق انتقادی (CRITICAL ETHICS) نیز شناخته شده، به شیوه های گوناگون دسته بندی شده است: اخلاق کاربردی (APPLIED ETHICS) یا حرفه ای (PROFESSIONAL ETHICS) که به زعم پاره ای فیلسوفان، یکی از شاخه های فلسفه اخلاق است. نکته قابل ذکر اینکه چندی است علم مدیریت که روزگاری انسان را ماشین واره تلقی می کرد، اکنون با سوالات بی شماری در حوزه اخلاق روبرو شده است که پاره ای از آنها رنگی فلسفی و هنجاری به خود گرفته اند.

باتوجه به مکتب اقتضایی در علم مدیریت و نیاز روزافزون بنگاهها و سازمانها به مقوله اخلاق، مجله تدبیر برپایه رسالت علمی و فرهنگی خود میزگردی را با حضور گروهی از صاحب نظران و عالمان علم مدیریت در زمینه اخلاق سازمانی و حرفه ای برگزار کرده است. طرح مساله اخلاق در علم مدیریت، اخلاق به عنوان یک علم، مفهوم اخلاق حرفه ای و رابطه آن با بهره وری سازمانی، رابطه نظام ارزشهای خودی (اسلامی - ایرانی) با اخلاق حرفه ای، طرح موانع اخلاقی در سازمانهای ایرانی و بالاخره ملاک و معیار رفتارهای اخلاقی در سازمان از جمله محورهای کلیدی است که مورد چالش و بحث شرکت کنندگان در میزگرد قرار گرفته است.

مباحث میزگرد در دو بخش طی این شماره و شماره آینده تقدیم علاقه مندان می شود. با امید به اینکه طرح این گونه مباحث به ارتقای توانمندی و افزایش سطح بهره وری بنگاهها و سازمانهای ایرانی منجر شود، بخش نخست از نظر می گذرد.

**قاسم انصاری رفائی:** دکترای مدیریت رفتار سازمانی، عضو هیات علمی دانشکده حسابداری و مدیریت دانشگاه علامه طباطبائی



**حسین جمالی نسبی:** فوق لیسانس مدیریت اجرایی (MBA) از سازمان مدیریت صنعتی، دارای سوابق مدیریت ارشد در شرکتهای مختلف، عضو هیات مدیره و مدیرعامل شرکت نفت پاسارگاد



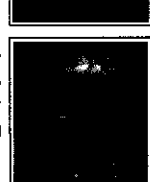
**فلامرزا خاکی:** دکترای مدیریت، استاد و مشاور در حوزه مدیریت، صاحب مقالات علمی و چندین جلد کتاب در زمینه مدیریت



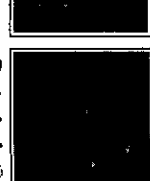
**سروش دباغ:** دکترای فلسفه اخلاق، عضو هیات علمی موسسه پژوهشی حکمت و فلسفه ایران، صاحب مقالاتی در حوزه فلسفه های اخلاق، دین و زبان



**حسن سبحانی:** دکترای علوم اقتصادی، عضو هیات علمی دانشکده اقتصاد دانشگاه تهران، نماینده دامغان در مجلس شورای اسلامی



**احمد فرامرزی فراملکی:** دکترای فلسفه اسلامی، عضو هیات علمی دانشکده الهیات و معارف اسلامی دانشگاه تهران، دارای مقالات علمی و چندین جلد کتاب در زمینه مدیریت و اخلاق



**سید سعیدفرو:** دکترای جامعه شناسی، دانشیار گروه جامعه شناسی دانشگاه تهران، رئیس انجمن جامعه شناسی ایران



وسیله رهبریت که مقوله‌ای را در دل خود دارد که آن هم «اخلاق» می‌باشد. به همین دلیل در سی ساله اخیر کتاب‌هایی که در مورد مدیریت نوشته می‌شود، یک بخش «اخلاق مدیریت» را نیز دارد.

ما اکنون این مشکل را داریم که قانون دیگر قادر به کنترل جامعه نیست. در مجلس، دولت و یا هر ارگان دیگری که مقررات را تصویب می‌کنند و به جریان می‌اندازند، این احساس را دارند که به وسیله مقررات می‌توانند کنترل اعمال کنند، این احساس دیگر یک احساس درست نیست بلکه چیز دیگری باید در کنار قانون قرار گیرد که

پیش‌تازان علم مدیریت با نگاه مکانیکی مدعی بودند که برای اداره سازمانها اصول جهان‌شمول وجود دارد و انسانها ماشین‌واره‌ها هستند، اما امروز مقوله‌ای به نام «اخلاق» با نامهای گوناگون مطرح شده است؟

**دکتر انفصاری:** مدت زیادی نیست و شاید ۳۰ یا ۴۰ سال باشد که بحث مدیریت رفته رفته رنگ خود را می‌بازد و رهبری جای آن را می‌گیرد. این امر بدین علت است که دیگر تنها با قانون و مقررات نمی‌توان سازمانها را کنترل کرد و دیگر نمی‌توان

**دکتر خاکی:** برای فهم هر موضوعی ابتدا باید سه سوال اساسی؛ یعنی «چیستی»، «چگونگی» و «چرایی» را در رابطه با آن مطرح سازیم. در رابطه با بحث اخلاق در مدیریت نیز اگر بخواهیم پرسشهای گوناگون را دسته‌بندی کنیم، می‌توان گفت که، ما امروز با سه سوال اساسی مواجه هستیم:

اول اینکه اخلاق در نسبتی که با مدیریت پیدا می‌کند، و حرفه‌ای می‌شود، چه معنایی دارد؟ و ماهیت و چیستی اخلاق در معنای عام آن وقتی که در رابطه با مدیریت نسبت خاص پیدا می‌کند، چه معنایی دارد؟



آن‌هم «اخلاق» است.

### خودکنترلی و اخلاق

تفاوت قانون و اخلاق در اینست که، قانون یک کنترل بیرونی است و اخلاق یک کنترل درونی است. وقتی که از کنترل در مدیریت صحبت می‌کنیم، (کاری که لیکرت مطرح می‌کند) بحث اخلاق است. در یک جامعه و سازمان با زیرمجموعه نابالغ از کنترل بسیار جزء به جزء و همیشگی شروع می‌شود و به تدریج کنترل‌های جزئی به کنترل‌های کلی، کنترل همیشگی به گاه‌گاه، کنترل‌های بیرونی به کنترل‌های درونی، دیگر کنترلی جای خود را به خودکنترلی می‌دهد. این‌که ما چگونه به خودکنترلی برسیم،

بوفالوهای قوی پرورش داد، مدیران قوی که مطیع باشند و تمام کارها نیز به نحو احسن جلو بروند.

جیمز بلاسکو در کتاب پرواز بوفالوها می‌گوید: «پس از تحقیقات زیاد به این نتیجه رسیده‌ام برای اینکه بتوانم در صحنه جهانی در رقابت مناسب قرار بگیرم پرورش دادن مدیران قوی و مطیع کافی نیست بلکه باید پرواز غازها را شروع کنم که به معنی پرورش دادن مدیرانی است که هر یک برای خود یک رهبر هستند و با جایگزین شدن هر یک با دیگری هیچ تغییر و تفاوتی در سرعت، مسیر حرکت، هدف‌گرایی به وجود نمی‌آید.» این تغییر نگرش به مدیران و نوع حرکت جایگزین شدن مدیریت به

دوم اینکه، چرا باید به بحث اخلاق در مدیریت پرداخت؟ با این همه سازوکارهای ساختاری و سیستمی مانند قوانین و مقررات، حضور اخلاق چه ضرورتی دارد؟ و سوم اینکه، چگونه می‌توان اخلاق و تقید به موازین اخلاقی را در سازمانها (در سطح فرد، گروه کاری، سازمان) توسعه داد؟

بهتر است علی‌رغم تقدم منطقی «چیستی» بر «چرایی» از اینجا شروع کنیم که چرا در سالهای اخیر تاکید بر مقوله اخلاق در علم مدیریت جدی شده است و متناسب با این موضوع سمینارهای متعددی برگزار شده و مقالات و کتابهای متنوعی نیز در این زمینه منتشر شده است.

هیچ راهی جز اخلاق ندارد. این اخلاق در حوزه‌های مختلف تعاریف مختلفی دارد گاهی از طریق دین و گاهی از طریق فرهنگ و گاهی به عنوان یک ضرورت اجتماعی مطرح می‌شود. اما در هر شکل آن برای این که بتوانیم از کنترل‌های بیرونی به سمت کنترل‌های درونی حرکت کنیم، یکی از مهمترین ابزارهای کارمان اخلاق است. برای این که بهتر بتوانیم سازمان‌ها را اداره کنیم، ضرورت دارد که اخلاق در کنار قانون قرار بگیرد و کم‌کم هدف‌های اخلاقی قانونمند شوند و در واقع قوانین، اخلاقی گردند. این بدان معنی است که نهادسازی و بنیادسازی کنیم. اگر موفق به انجام این امور شویم، می‌توانیم اداره صحیح‌تری داشته باشیم، یعنی اداره‌ای که با نفس و حقیقت وجودی انسان عجین‌تر است.

دکتر قراملکی: اخلاق حرفه‌ای در مفهوم سنتی سابقه دیرین بویژه در فرهنگ و تمدن اسلامی دارد و در مفهوم نوین بیش از یک سده از تولد آن می‌گذرد. به عقیده من قصه ارتباط اخلاق و قانون بسیار پیچیده است.

تاریخ قانونگذاری نشان می‌دهد که غالب قوانین موضوعه پیش از این مبتنی بر اخلاق بوده‌اند، یعنی اخلاقیات به قانون تبدیل شده است. به عنوان مثال، اگر شما به قوانین مجازات اسلامی نگاه کنید، حمایت کیفری از امانت‌داری را می‌بینید. چند اصل داریم که، اگر مدیری امانت‌دار نباشد، مجازات کیفری دارد.

این امر نشان می‌دهد که «بایدها» به صورت اخلاق جاگرفته، نهادینه شده و به وسیله مراجعی وضع و تبدیل به قانون شده است. البته این فرمول کلیت ندارد، اما در بسیاری از موارد صدق می‌کند. امروز مسائل اخلاقی لباس قانون پوشیده‌اند. من قبول دارم که اخلاق، درونی و قانون بیرونی

است، ولی بین این دو نسبت‌های زیادی وجود دارد.

به عقیده من، قانون قبل از وضع باید ممیزی اخلاقی شود. کسی که قانون را وضع می‌کند، باید ابتدا این سوال را از خود پرسد که، آیا این قانونی که وضع می‌کنم، اخلاقی است؟ بنابراین قانون به اخلاق نیاز پیشین دارد و درست در همین فرآیند است که، اخلاق چند جور قانون را سیراب می‌کند.

### در ملفوظات نظام الدین اولیاء (۲۳۴ - ۷۲۵) آمده است که:

بعدها از آنکه (ابوسعید و بوعلی) از همدیگر جدا شدند بوعلی از یکی از صوفیاء پیرامون ابوسعید خواست که هر سخنی که ابوسعید درباره او بگوید آن صوفی بنویسد. ولی ابوسعید هیچ سخنی نگفت نه به نیکی نه به بدی. آن صوفی به ناچار از شیخ جویا شد که بوعلی چگونه مردی است؟ ابوسعید گفت: «مردی حکیم است و طیب است و بسیار عالم است، اما مکارم اخلاق ندارد». وقتی بوعلی شنید به شیخ نوشت: من این همه کتاب در مکارم اخلاق نوشته‌ام. ابوسعید تبسم کرد و گفت: من نگفتم بوعلی مکارم اخلاق نمی‌داند بلکه گفت: ندارد.

منبع: فوائد اللزوم، ملفوظات حواجه نظام الدین اولیاء، تألیف حواجه حسن دهلوی، انتشارات روزنه، ۱۳۷۷، صفحه ۲۲۷

پس دو حالت داریم: درجایی که اخلاق به قانون تبدیل می‌شود و جایی که اخلاق تبدیل به ابزار سنجش قانون می‌شود. مراد این است که اخلاق تقدم بر قانون دارد و صرفاً رخنه‌پوش قانون نیست.

در خصوص بحث خودکنترلی که گفته می‌شود سازوکاری جز اخلاق ندارد، به عقیده من می‌توان گفت که اخلاق از راهکارهای مهم خودکنترلی است، اما نمی‌توان گفت که، خودکنترلی سازوکاری جز اخلاق ندارد. خودکنترلی امروزه

سازوکارهای قانونی متعددی یافته است.

دکتر خاکی: اگر به ضرورت طرح مسئله اخلاق در سازمانها از زاویه جامعه‌شناسی نگاهی به بحث داشته باشیم، مسئله جامع‌تر می‌شود.

دکتر معیدفر: در حوزه‌های اجتماعی ابتدا باید یک تقسیم‌بندی انجام دهیم. اخلاق، هم دارای بعد فردی و هم دارای بعد اجتماعی است. بعد فردی آن تا حدی به زندگی فردی بازمی‌گردد. بعد دیگر اخلاق که بعد اجتماعی آن است، به بحث سازمان‌ها نیز بازمی‌گردد و کاری که در حوزه علم انجام می‌شود، بیشتر در حوزه اجتماعی اخلاق است.

### اخلاق اجتماعی

مـــررز  
جداکننده‌ای بین قانون و اخلاق وجود ندارد. قانون آن‌گونه که ما می‌شناسیم، شاید در جوامع پیشین وجود نداشته است، اما به هر حال آن جوامع یکسری قواعد را بین خودشان تنظیم کرده و براساس آن عمل می‌کردند. این قواعد در جوامع گذشته شاید نانوشته و شخصی بود، اما در اجتماعات نوین به حوزه قواعد تدوین شده می‌آید. ابعاد اخلاق اجتماعی تا حدی تعریف شده است؛ زیرا در غیر این صورت نظم اجتماعی دچار اختلال می‌شود. ما باید ابتدا قوانین تعامل بین خودمان با افراد یا سازمانها را درک کنیم تا قادر به اجرای آن باشیم.

به عقیده من قانون و اخلاق همپوشانی دارند. چه در حوزه سازمان که این قواعد محدودتر است و چه در حوزه اجتماع کلی که عامتر می‌باشد و از طریق مجلس ویا مراجع دیگر تعیین می‌شود. به عنوان

مثال در بازار که اخلاق حرفه‌ای خاصی وجود دارد، براساس قواعدی عمل می‌شود و کسانی که اهل بازار هستند این قواعد را به خوبی می‌شناسند و براساس آن تعامل می‌کنند. این قانون شاید یک قانون رسمی نباشد اما به هر حال یک قاعده است.

اخلاق در حوزه فردی و شخصی به معلم اخلاق برمی‌گردد که فرد از درون متعهد به امری باشد که این کار مربوط به ما نیست و نمی‌توانیم در آن دخالت کنیم. بخشی که ما می‌توانیم در آن مداخله کنیم، بحث اخلاق اجتماعی است که مبتنی بر قواعد است که به صورت عام و یا محدودتر و یا حتی به صورت نانوشته در جامعه به آن عمل می‌شود.

دکتر خاکی: سوالی که با آن روبرو هستیم در سطح کلان اجتماعی قانون چگونه می‌تواند تضمین کننده روابط اخلاقی بین سیستم‌هایی باشد؛ سیستم‌هایی که از انسان تشکیل شده‌اند و انسانی که در یک ابرسیستمی به نام گروه قرار دارد، و گروه نیز در ابرسیستمی به نام سازمان قرار می‌گیرد و در نهایت در ابرسیستمی به نام جامعه قرار می‌گیرد. به زبان ساده‌تر، آیا سازوکار قانونگذاری برای تنظیم روابط فرد، گروه، سازمان و در نهایت با جامعه کفایت نمی‌کند که باید در فکر تقویت نظام اخلاقی برای سازمان و جامعه باشیم؟ آیا قانون و اخلاق می‌توانند با هم یک ترکیب به نام قوانین اخلاقی بسازند...؟

دکتر سبحانی: آنچه که از بحث توسعه‌یافتگی متوجه می‌شوم، این است که جامعه‌ای که توسعه پیدا می‌کند یک سری شاخصها و مختصات را به خود می‌گیرد که آنها در واقع معلول توسعه‌یافتگی هستند. به عبارت دیگر مثلاً نظم در امور یا بهره‌وری

بالا و ارزش وقت را دانستن مقوله‌ای است که از پی توسعه‌یافتگی حاصل شده و معلول توسعه‌یافتگی است.

به این ترتیب می‌توان گفت جوامعی که در مراحل مختلف گذار به سمت توسعه‌یافتگی هستند باید از این ویژگیها که به عنوان حاصل کار هستند درصدی را داشته باشند. یعنی اقتضاء یک جامعه توسعه‌یافته این است که ویژگیهای جامعه توسعه‌یافته

**برای اینکه بهتر بتوانیم سازمانها را اداره کنیم، ضرورت دارد که اخلاق در کنار قانون قرار بگیرد و کم‌کم هدفهای اخلاقی قانونمند شوند.**

**مسئولیت‌های اخلاقی بالذات باید مسئولیت‌های سازمان باشد تا افراد یعنی تا شبکه بهداشت و درمان اخلاقی باشد، اخلاقی بودن بزرگ دشوار است.**

**اخلاق را هرگز نباید به مسئولیت‌های حرفه‌ای صرف تقلیل داد.**

را نداشته باشد. آنچه که در مدیریت دنبال می‌شود این است که، مجموعه قواعد رفتار سازمانی را برای رسیدن به اهداف شکل می‌دهد و به نظر می‌رسد آن مجموعه قواعد یک مجموعه قواعد ساماندهی شده و در تراز یک جامعه توسعه‌یافته است که برای جامعه توسعه‌یافته به عنوان ویژگی و حالت طبیعی تلقی می‌شود؛ اما برای دیگران به عنوان بایدهایی که باید به آنها عمل کرد تلقی می‌شود، زیرا آنها هنوز به این ویژگیها

رسیده‌اند.

### بایدها و نبایدهای مدیریت

به عقیده من کسانی که در بنگاههای جوامع توسعه نیافته مورد مدیریت قرار می‌گیرند، عمدتاً توسعه‌نیافتگی را تجربه می‌کنند، بنابراین در وضعیتی قرار می‌گیرند که در آن خلق و خوی، فضائل و رذایل و بسیاری از آنچه که در زندگی فردی همراهشان هست، متناسب با بایدها و نبایدهای مناسب مدیریت به مفهومی که گفتم نیست، در نتیجه اختلاف فاز بین مدیریتی که تمایل به اعمال آن است و متناسب با جامعه توسعه‌یافته می‌باشد با افرادی که در رده‌های مختلف توسعه‌یافتگی هستند و می‌خواهند مشمول قواعد توسعه‌یافتگی شوند ظهور می‌یابد، این امر باعث می‌شود که از استعداد و امکانات و قابلیت‌های این افراد به دلیل عدم تطابق کلی آنها با بایدهای یک مدیریت خوب، استفاده نشود.

اخلاق در این شرایط از آن جهت کاربرد دارد که می‌تواند حل مشکل اختلاف فاز را به لحاظ طی مسیر تسریع کند. در این معنا، لحاظ اخلاق؛ یعنی استفاده از خلق و خوی موجود در نیروی کار و تطبیق قواعد اداره سازمان با خلق و خوی به منظور بهره‌برداری بهتر از استعداد و توان درونی افراد تا قواعد مدیریت را بر آنچه که در درون خود می‌بینند منطبق نمایند. برای توضیح بیشتر باید پرسید در جامعه فراصنعتی، انگیزه فعالیت اقتصادی اشخاص چیست؟

در گذشته در پاسخ به این سوال، انگیزه‌های مادی را عامل فعالیت اقتصادی می‌دانستند، اما امروز می‌گویند در جامعه فراصنعتی انگیزه‌ای به نام همسانی وجود دارد

اخلاقی که یک خودروساز ایرانی باید رعایت کند با اخلاقی که یک خودروساز اروپایی باید رعایت کند متفاوت است. زیرا ضرورت های اخلاقی محیط ایران با محیط دیگر فرق می کند.

آنچه که ما امروز بیشتر به آن نیاز داریم اخلاق سازمانی است و باید به طور مشخص بگوییم " سازمان ما چه اخلاقی دارد؟"

**دکتر انصاری:** معمولاً دو مسیر برای شکل گیری قانون وجود دارد. یک مسیر ضرورت فردی، گروهی و سازمانی و مسیر دیگر هم ضرورت انسانی، اجتماعی، تاریخی و فلسفی است. به مسیر دوم مسیر اخلاقی می گوئیم، که اشاره شد اخلاق لباس قانون می پوشد. مسیر اول، مسیر تحکمی و قدرتی است. هر قدر ما مسیر دوم را در شکل گیری قانون تبعیت کنیم به سمت اخلاق اجتماعی، رهبری و نفوذ در زیر مجموعه سوق پیدا می کنیم و به جای تحکم، هدایت را پیش می گیریم. به جای مقابله، رفتار صمیمانه را پیش می گیریم و می بینیم که امروز در دنیا و در تمام ادیان الهی مقوله اخلاق به عنوان اصلی ترین مکمل است و در سازمانها نیز ضرورتی به نام جنبه های اخلاقی داریم.

در جمع بندی باید گفت ما جنبه های اجتماعی تصمیم گیری مان را بر جنبه های اقتصادی تصمیم گیری مان تسلط دهیم. اگر این روند را طی کردیم در واقع به سمت اخلاق سوق پیدا کرده ایم.

**دکتر قراملکی:** وجه حاجت مدیریت به اخلاق حرفه ای از نظر من به یک کارکرد اخلاق در حرفه برمی گردد. اولین توسعه یافتگی بشر عبارت است از پیش بینی پذیر کردن رفتار خود و دیگران و بر این اساس حیوانات را پیش پذیر کردند و حیوان وحشی را رام کردند.

سازمان قدرت است و اگر سازمان پیش بینی پذیر نباشد وحشت می شود، در نتیجه قوام سازمان قبل از سود و سپس توسعه سازمان در گرو این است که این قدرت با پیش بینی پذیری همراه می شود. پیش بینی پذیری را اخلاق تأمین می کند. یعنی مهمترین کارکرد اخلاق، در Ethical

مینی بر اینکه فرد از آن جهت که اهداف سازمان را برتر از اهداف خودش می یابد، فعالیت می کند. یعنی انگیزه توفیق سازمان در این ارتباط مطرح است؛ البته سازمانی که به فرد هم حیثیت می دهد و فرد احساس می کند که سازمان به نیازهای او توجه دارد. بنابراین اگر بین نسبت اخلاق و مدیریت و ضرورت پرداختن به آن بخواهیم چیزی بگوییم باید گفت که ضررها و آسیب هایی که به دلیل بی توجهی به خلقیات نیروی کار در سازمانهای رسمی بوجود می آید ایجاب می کند که به کارگیری قواعد و مقررات مدیریت و متناسب کردن آن بر خلقیات انسان و هدایت او مطرح شود و این می تواند به نفع سازمان باشد.

**دکتر خاکی:** به نظرم به میزان لازم در بحث از زاویه نظری به «چرایی» توجه به اخلاق پرداختیم. حال بهتر است ببینیم یک مدیر اجرایی در صحنه عمل چرا توجه به اخلاق را ضروری می بیند؟ اخلاق در سازمان چه خلاءهایی را می تواند پر کند؟ توجه کردن به مسئله اخلاق و اخلاقی کردن فضای سازمان و رفتارها چه کمکی می تواند به مدیران در جهت افزایش بهره وری سازمانی بکند؟

**جمالی نسب:** مسائلی که دوستان می فرمایند به اخلاق فردی بر می گردد. اینکه به موقع بیایم، کارم را درست انجام دهم این را اخلاق فردی می گویند. بحثی که امروز ما با آن مواجه هستیم، ضرورت داشتن اخلاق سازمانی است. اخلاق سازمانی و اخلاق حرفه ای هم دو مقوله جدا هستند. به عنوان مثال، در حوزه پزشکی می توانیم چیزی به عنوان اخلاق پزشکی تعریف کنیم. اخلاق در محیط تعریف می شود.

پرداختن به اخلاق حرفه ای مشکل ما را حل نمی کند. به عنوان مثال حرفه پزشکی در همه جای دنیا یک حرفه است، ولی اخلاقی که پزشکان در ایران باید داشته باشند، لزوماً اخلاقی نیست که پزشکان آلمانی باید داشته باشند.

سازمان خودش یک هویت است و می تواند خودش اخلاق داشته باشد. اخلاق سازمان، جمع جبری اخلاق افرادش نیست.



**دکتر سبهبانی:**

**کسانی که در بینگاههای جوامع توسعه نیافته مورد مدیریت قرار می گیرند، عمدتاً توسعه نیافتگی را تجربه می کنند.**

**اخلاق یعنی استفاده از خلق و خوی موجود در نیروی کار و تطبیق قواعد اداره سازمان با خلق و خوی به منظور بهره برداری بهتر از استعداد و توان نیروی افراد.**

**در جامعه فراصنعتی، انگیزه های به نام «همسانی» وجود دارد مینی بر اینکه فرد از آن جهت که اهداف سازمان را برتر از اهداف خودش می یابد، فعالیت می کند.**

**یک دوگانگی بین آنچه که سازمانها ما را تشکیل می دهد و آنچه که «باید» باشد، وجود دارد.**

**به اعتقاد من بزرگترین مشکلی که ما در اداره امور داریم، «هم مساله نبودن» پرسنل با اهداف سازمانی است که در آن کار می کنند.**

**منظوم بودن، مقتضایاتی دارد که تا آن اقتضانات فراهم نشود، به نظم عمل نمی شود.**

**از نظر من اخلاقی شدن جامعه، به معنای توسعه دین است.**

**موانع اخلاقی موجود در تشکلات اداری و بینگاهی ما، به خاطر نبود اخلاق کار حرفه ای و یا سازمانی ... است.**



Predictability است که به سازمان می‌دهد، یعنی شما می‌دانید که در یک محیط پیش‌بینی پذیر بنگاه را توسعه می‌دهید و یا در یک محیط پیش‌بینی ناپذیر؟ اخلاق هم بنگاه و هم جامعه را محیطی پیش‌بینی پذیر می‌کند. اما علاوه بر کارکردهای مثبت اخلاق حرفه‌ای، گرایش فطری و خیرخواهانه نیز نقش عمده‌ای در توجه مدیران به اخلاق دارد.

**دکتر خاکی:** روزگاری فرانسیس بیکن می‌گفت ما باید با چشم خشک علمی به پدیده‌ها نگاه کنیم. این بحث در حوزه مدیریت در دهه ۱۹۰۰ با مطالعاتی که تیلور در کارخانه فولاد انجام داد به اینجا رسید که چیزی به نام اصول مدیریت علمی تدوین شد و در سال ۱۹۱۱ سرآغاز علم مدیریت مطرح شد. در آن ایام، علم تعریف خاصی از علم داشت و نگاه تجربی‌تری حاکم بود؛ چیزی که فیلسوفان از آن به معنای پوزیتیویستی (اثبات گرایی) یاد می‌کنند.

امروزه از یک طرف تعاریف جدید از علم مطرح شده‌است، بویژه بعد از عدم قطعیتی که هاینبرگ مطرح کرد و قوانین احتمالی به جای قوانین قطعی و همچنین جایگزینی آمار به جای ریاضی مطرح شد. حال اگر مدیریت یک علم است، اخلاق با این علم مدیریت در قالب یک علم به مفهوم (SCIENCE) تعامل برقرار می‌کند یا یک آگاهی کلی؟ آیا مسئله‌ای به نام علم اخلاقی مدیریت داریم؟ آیا برای اخلاق باید نامی غیر از علم پیدا کرد؟ آیا اخلاق را یک علم می‌دانید؟ و اگر می‌دانید براساس کدام تعریف؟

**دکتر دباغ:** مطابق آنچه که امروز بحث می‌شود، علم عبارت است از باور صادق موجه. این تعریف کلاسیک از معرفت تا سال ۱۹۶۲ مطمع نظر معرفت‌شناسان و فلاسفه تحلیلی بود. مطابق آنچه معرفت‌شناسان می‌گفتند و یا در ادبیات فلسفه ساکسون فهمیده می‌شود، باید در ابتدا گفت علم یک دانش گزاره‌ای است و از این حیث متفاوت از تلقی است که قدما داشتند و موطن علم را نفس می‌دانستند، چیزی که در قالب گزاره‌ها

صورت‌بندی نمی‌شود.

امروز و بخصوص از قرن ۲۰ به بعد وقتی در مورد علم سخن می‌گویند، منظور دانش گزاره‌ای است؛ یعنی دانشی که در قالب گزاره‌ها صورت‌بندی می‌شود و معنی پیدا می‌کند و در باب صدق و توجیهش به نحو بین‌الادّهانی می‌توان بحث علمی کرد. مطابق با این تلقی کتاب سال ۱۹۰۳

«مور» تحت عنوان Principia Ethica که معمولاً آن را به عنوان نقطه عزیمت فلسفه اخلاق قلمداد می‌کنند، متضمن بررسی بین‌الادّهانی و علمی مفاهیم و گزاره‌های اخلاقی است. در واقع، مطابق با این تلقی از علم که آن را دانش گزاره‌ای قلمداد می‌کند، ملاک و محک علم و علمی انگاشته شدن پدیده‌ای لزوماً مبتنی بر ادراک آن به مدد حس و تجربه حسی نیست. تلقی پوزیتیویستی از علم که در قرن نوزدهم مدتی پا گرفته بود تا سه دهه اول قرن بیستم با پدید آمدن مکتب تحصیل‌گرایی منطقی (Positivism Logical) به اوج خود رسیده بود، ملاک و محک معنادار و علمی قلمداد شدن را آزمون‌پذیری تجربی برمی‌شمرد. اما با به کنار رفتن این ملاک سخت‌گیرانه، کسانی که در حیطه اخلاق قائل به وجود ارزشهای اخلاقی در عالم خارج نیستند نیز می‌توانند در باب اخلاق به نحو بین‌الادّهانی و علمی بحث کنند. اگر تفکیک رایج بین اخلاق هنجاری (Normative Ethics) و اخلاق کاربردی (Applied Ethics) و فرا اخلاق (Meta Ethics) را بپذیریم که سه شاخه اصلی فلسفه اخلاق هستند، اخلاق حرفه‌ای (Professional Ethic) از زیرشاخه‌های اخلاق کاربردی است.

مطابق با آنچه که درباره علم و تلقی علمی آمد وقتی که ما در مورد مفاهیم اخلاقی بحث می‌کنیم به لحاظ وجودشناختی، معرفت شناختی و یا دلالت شناختی، این نوع کاوش و جستجوی فلسفی بحثهای اخلاقی، بحثهای علمی هستند.

به طور خلاصه، تمامی شاخه‌های فلسفه اخلاق از گزاره‌هایی چند تشکیل شده‌اند و به این معنا، بحث پیرامون آنها بین‌الادّهانی و علمی است.

**دکتر خاکی:** جایگاه بحث اخلاق حرفه‌ای



**دکتر دباغ:**

**در حال حاضر در غرب، صیفه‌های اجتماعی اخلاق خیلی پررنگ شده است.**

**هنگام نوشتن منشور اخلاقی برای یک سازمان باید مجموعه شرایط فرهنگی، اجتماعی و اقتصادی را مدنظر داشت.**

**آنچه تحت عنوان منشور اخلاق در اخلاق حرفه‌ای مطرح می‌شود، ناظر به هویت سازمان است.**

**سازمان، فی‌نفسه دارای هویت است و می‌تواند مورد مذاقه و چند و چون اخلاقی قرار گیرد.**

**امروز وقتی در مورد علم سخن می‌گویند، منظور دانش گزاره‌ای است که در قالب گزاره‌ها صورت‌بندی می‌شود و معنی پیدا می‌کند.**

**کسانی که در حیطه اخلاق، قائل به وجود ارزشهای اخلاقی در عالم خارج نیستند، می‌توانند در باب اخلاق، به نحو بین‌الادّهانی و علمی بحث کنند.**

**اگر تفکیک رایج بین اخلاق هنجاری و اخلاق کاربردی و فرا اخلاق را بپذیریم، اخلاق حرفه‌ای از زیرشاخه‌های اخلاق کاربردی است.**

**تمامی شاخه‌های فلسفه اخلاق از گزاره‌هایی چند تشکیل شده‌اند و به این معنا، بحث پیرامون آنها بین‌الادّهانی و علمی است.**



### اخلاق حرفه‌ای

به عقیده من به سوال این‌گونه هم باید نگاه کرد که آیا می‌توان از اخلاق حرفه‌ای به عنوان یک دانش جواب داد؟

بهترین راه این است که ببینیم روش آزمون فرضیه‌ها و گزاره‌های این دانش چه چیزهایی هستند. این سوال که جایگاه اخلاق حرفه‌ای کجاست و نسبتش با ارزشهای خودی چیست، به این برمی‌گردد که اخلاق حرفه‌ای را تعریف کنیم. درحالی که ما تا به حال بسیار در مورد اخلاق حرفه‌ای صحبت کرده‌ایم، اما هنوز آن را تعریف نکرده‌ایم. به تصور من اخلاق حرفه‌ای، شاخه‌ای از اخلاق است، حال باید گفت اخلاق چیست؟

اخلاق به عقیده من نسبتی از مسئولیت X در برابر Y است، برحسب اینکه X فرد یا سازمان باشد و یا Y چه باشد، متفاوت است. حتی ممکن است X و Y مساوی باشند که در این صورت می‌شود نسبت اخلاقی من با خودم و مسئولیتی که من در قبال خودم دارم که به این رفتار درون شخصی می‌گوییم.

اگر این تعریف را تعریف اخلاق بدانیم، می‌توانیم بگوییم که اخلاق، الگوی رفتار ارتباطی درون شخصی و برون شخصی، به معنی مسئولیت من در قبال خودم و مسئولیت در قبال دوستان است؛ البته بنیان آن درون شخصی است، اگر یاد بگیریم با خودمان صادق باشیم و به خودمان احترام بگذاریم، با دیگران هم صادق خواهیم بود و احترام خواهیم گذاشت.

در اینجا باید قیدی را ذکر کنم، از آنجا که دروغ‌گویی یک الگوی رفتار ارتباطی برون شخصیتی است، برای همین باید یکی از ملاک‌هایی را که دکتر دباغ فرمودند اخذ کنم و بگویم که اخلاق الگوی رفتار ارتباطی درون شخصی و برون شخصی مبتنی بر رعایت حقوق دیگران است.

اگر اخلاق، مسئولیت‌پذیری در قبال حقوق دیگران باشد، مقصود از من، منابع انسانی است یا سازمان است و اخلاق حرفه‌ای را اعم بگیریم و بگوییم اخلاق حرفه‌ای مسئولیت‌های من، یعنی افراد و سازمان در قبال دیگران در محیط کار

در مباحثی که مطرح شد، کجاست؟ آیا اخلاق حرفه‌ای در ارزشهای ما با مؤلفه‌های اسلامی و ملی پیشینه و جایگاهی دارد؟

**دکتر فراملکی:** آنچه که آقای دکتر دباغ توضیح داد یک نگاه معرفت‌شناختی با مقیاس قراردادن واحد به موضوع بود که در سنت غربی اتم تفکر، گزاره و تصدیق است. اما در سنت ما اتم تفکر، تصور است. ما تصدیق را همیشه آنالیز می‌کنیم و علم اولی در اصطلاح منطق‌دانان ما تصور است. راسل در کتاب فلسفه لاپیتز صفحه ۹ نوشته است که، کسی که نتواند از قضیه تحلیل داشته باشد، علم هم نخواهد داشت.

**دکتر دباغ:** البته فرمایش دکتر فراملکی از اواخر قرن ۱۹ به این طرف باید باشد.

**دکتر فراملکی:** سوال آقای دکتر خاکی را مبنی بر اینکه آیا اخلاق علم است؟ می‌توان از منظر دیگر به جز واحد نگاه کرد. از منظر مجموعه گزاره‌های منسجم روش‌مندی که دانش شده‌است؛ زیرا علم در فرهنگ ما دو معنی دارد: اولی آگاهی گزاره‌ای است. آیا می‌توان از اخلاق حرفه‌ای به منزله یک Disciplinary سخن گفت؟ در پاسخ به این پرسش باید مجموعه را در نظر گرفت. مجموعه تمام شرایط واحد باید باشد و علاوه بر آن شرایط دیگری هم باید داشته باشد. اخلاق حرفه‌ای با تعین معرفتی ویژگی یک دانش را داراست. (در این مورد سخنان را ارجاع می‌دهم به چاپ سوم یکی از کتاب‌هایم تحت عنوان «اخلاق حرفه‌ای»، صفحات ۱۲۸ تا ۱۳۶).

برای پاسخ به این پرسش به بحث زیادی نیاز است. اخلاق حصره‌ای به منزله دانش در کشور ما رشد نکرده است، ولی در کشورهای توسعه یافته نزدیک ۳۰-۴۰ گرایش دکترا رشد کرده است که این بدین معنی است که اخلاق حرفه‌ای امروزه گرایش‌های متنوعی داد. امروزه اخلاق کشاورزی دارای دوره دکترا شده‌است. اخلاق مهندسی ژنتیک، اخلاق IT و ...



**دکتر فراملکی:**

**تاریخ قانونگذاری نشان می‌دهد که غالب قوانین موضوعه پیش از این مبنی بر اخلاق بوده‌اند؛ یعنی اخلاقیات به قانون تبدیل شده است.**

**به عقیده من، قانون قبل از وضع باید ممیزی اخلاقی شود.**

**اخلاق از راه‌های مهم خودکنترلی است، اما نمی‌توان گفت که خودکنترلی، سازوکاری جز اخلاق ندارد.**

**سازمان قدرت است و این قدرت با پیش‌بینی‌پذیری همراه می‌شود.**

**اخلاق، هم نگاه و هم جامعه را محیطی پیش‌بینی‌پذیر می‌کند.**

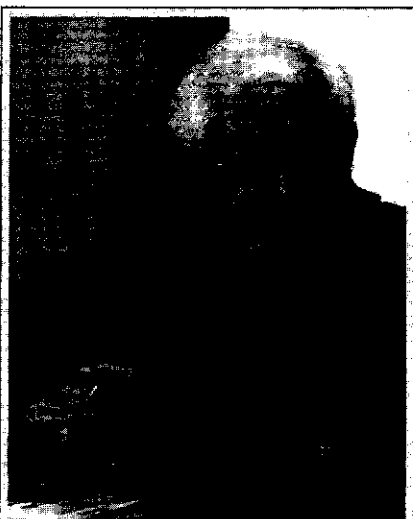
**اخلاق حرفه‌ای به منزله دانش در کشور ما رشد نکرده است.**

**اخلاق، الگوی رفتار ارتباطی درون شخصی و برون شخصی است. رعایت حقوق دیگران است.**

**منظور از اخلاق حرفه‌ای این است که افراد و سازمان در قبال دیگران در محیط کار مسئول هستند.**

**اخلاق حرفه‌ای، چیزی متفاوت از رفتار سازمانی و منابع است و آن تفاوت در ارزشمند بودن است.**





**دکتر انصاری رانی:**

**قانون، دیگر قاهر به کنترل جامعه نیست، بلکه چیز دیگری باید در کنار قانون قرار گیرد که آن «اخلاق» است.**

**تفاوت قانون و اخلاق در این است که قانون یک کنترل بیرونی و اخلاق یک کنترل درونی است و برای رسیدن به خودکنترلی، هیچ راهی جز اخلاق وجود ندارد.**

**اگر ما جنبه های اجتماعی تصمیم گیری مان را بر جنبه های اقتصادی تصمیم گیری مان تسلط دهیم، در این صورت به سمت اخلاق، سوق پیدا کرده ایم.**

**معمولا دو مسیر برای شکل گیری قانون وجود دارد: یک مسیر ضرورت فردی، گروهی و سازمانی و مسیر دیگر ضرورت انسانی، اجتماعی، تاریخی و فلسفی است که مسیر دوم، مسیر اخلاقی نام دارد.**

**هر حوزه عمل، یک سری قوانین و مقررات دارد، قوانینی که الزام آور نیستند، ولی تعهد درونی دارند، اخلاق می گویم.**

**اخلاق، تعهد درونی است که جلو گریزگاه های قانونی را می گیرد.**

**اخلاق کار، عام و اخلاق حرفه ای، خاص است و گرنه در باب کاربرد و تعریف، این دو یکی هستند.**

منشور اخلاقی را تعریف کنیم در واقع می خواهیم حوزه اخلاقی را مقداری به سمت قانون سوق دهیم که اگر آن منشور مصوب شود قانون می شود و دیگر منشور اخلاقی نیست.

در نتیجه، آیا قوانین و مقررات برای اداره مناسب سازمانها کفایت می کنند؟ البته نه، زیرا انسان همیشه گریزگاه های خودش را دارد، با توانمندی های توجیهی، می تواند گریزگاه هایی را برای خود تعریف کند.

### مفهوم اخلاق

اخلاق آن تعهد درونی است که جلو گریزگاه های قانونی را می گیرد و فرد را متعهد می کند که حتی اگر آنها تعریف نشده اند که چه باید کرد ولی او این کار را انجام دهد، زیرا تعهد اخلاقی دارد و کنترل درونی او عامل حرکت به سوی رفتار پسندیده می شود.

به عنوان مثال، قوانین و مقررات رانندگی به ما حکم می کند در چهارراه های هم عرض اتومبیل هایی که هم زمان به سر چهارراه رسیده، اتومبیل سمت راست بر اتومبیل سمت چپ در کشورهایی که سمت راست رانندگی می کنند، تقدم عبور دارد. اما گاهی آن تعهد درونی تان حکم می کند علیرغم این که قانون به شما اجازه عبور می دهد، اجازه می دهید طرف مقابل تان عبور کند. یعنی بخشی از منفعت شخصی خودتان را فدای منفعت بالاتری به نام منفعت اجتماعی می کنید. در اینجا فرد به نفع اجتماعی، نفع انسانی و جنبه های حق و تاریخی توجه بیشتری دارد تا منافع و حق فردی.

بحث جلوگیری از آلودگی محیط زیست حقی است که آیندگان به ما دارند. قانون جلو ما را نگرفته و خیلی کارها را در چارچوب قانون می توانیم انجام دهیم، اما تعهد اخلاقی به ما حکم می کند این کار را نکنیم و محیط را پالوده نگاهداریم.

در محیط کار با توجه به پیچیده تر شدن روابط کاری، اضافه کردن قانون و مقررات مشکلی را حل نمی کند. بحث این است که ما مقداری تعهد درونی و کنترل درونی را در این جا اعمال کنیم که به آن اخلاق

مستول هستند. با این تعریف از اخلاق حرفه ای، جایگاهش در ارزشهای دینی و اسلامی و ملی روشن می شود.

### اخلاق حرفه ای

دکتر معیدفر: اخلاق حرفه ای ترکیبی است از شرایطی که فرد در محیط سازمان با افرادی که در محیط با او مشترک هستند، خواهد داشت. به عبارت دیگر اخلاق حرفه ای، تنظیم کننده روابط فرد با دیگران در چارچوب اهداف سازمانی است.

یک سری اهداف در سازمان وجود دارد. افرادی هم درون سازمان هستند که با یکدیگر تعامل برقرار می کنند. این افراد یک سری ویژگی های فردی و شخصی دارند و اخلاق حرفه ای هم تنظیم کننده روابط بین انسانها از حیث انسان بودنشان است. به بیان دیگر سازمان و تعاملات انسانها در یک رابطه جمعی و در عین حال روابط انسانی که براساس احترام متقابل و شناخت یکدیگر به عنوان انسان شکل می گیرد، مجموعه اخلاق حرفه ای را تشکیل می دهد.

**دکتر خاکی:** به نظرم آقای دکتر انصاری اخلاق کار و اخلاق حرفه ای را مترادف می دانستند، این طور نبود؟

**دکتر انصاری:** اگر بخواهیم یک تقسیم بندی ریز داشته باشیم، اخلاق کار، عام و اخلاق حرفه ای، خاص است و گرنه در باب کاربرد و تعریف این دو یکی هستند. ما یک سری روابط تعریف شده حاکم بر محیط داریم که به آن قانون می گوئیم که الزامی و تعهدآور هستند و عمل نکردن به آن جرمه دارد. یک سری روحیه و فضای حاکم بر محیط داریم که الزام آور نیست ولی تعهدآور است. این تعهد از نوع درونی است که به آن اخلاق می گوئیم.

هر حوزه عمل یک سری قوانین و مقررات دارد، اعم از این که برخی از این اخلاق لباس قانون پوشیده باشد، تعهدآور می شوند، آنهایی که الزام آور نیستند ولی تعهد درونی دارند ما آنها را اخلاق می گوئیم.

این اخلاق حرفه ای است و اگر ما



حرفه‌ای می‌گوییم.

حرفه‌ای است. تعریف اخلاق حرفه‌ای به موقعیت کاری افراد در سازمانها، شرایط کاری، یا الزامهای مقرراتی بستگی پیدا کرده و خطر تحویلی‌نگری Reductionism در پی دارد. اخلاق را هرگز نباید به مسئولیت‌های حرفه‌ای صرف تقلیل داد و البته نباید گفت اخلاق حرفه‌ای همان رفتار سازمانی است.

اخلاق حرفه‌ای چیزی متفاوت از رفتار سازمانی و منابع انسانی است و آن تفاوت در ارزشمند بودن است. یعنی رفتار متضمن ارزش، که ارزش را مسئولیت‌پذیری در قبال حقوق دیگران تعریف کردم.

درخصوص بحث الزام، نکته این است که اخلاق باید درونی شود، یا اخلاق تعهد است. اما نگاهی به کشورهایی که اخلاق حرفه‌ای در آنجا متولد شده و رشد پیدا کرده‌است بیاندازیم، کانون اخلاق حرفه‌ای یک شهر می‌تواند شرکئی را به دلیل دروغ گفتن جریمه کند.

امروز قانونگذاران آمده‌اند تا نهادهای دولتی و سازمانهای مردم‌نهاد را ضمانت اجرایی داده باشند، نه به عنوان حمایت قانونی و کیفی از اخلاق. این مسائل با هم هیچ منافاتی ندارند، اخلاق حرفه‌ای در عین حال که تعهد درونی است یک سری الزامات بیرونی، قانونی برایش استخدام می‌شود، که در واقع هم همین‌طور است و دائم کانونهای اخلاق حرفه‌ای که هویت مردم‌نهاد دارند، می‌توانند با قدرت کامل شرکت را ملزم به رعایت اخلاق هم بکنند.

**دکتر معیدفر:** به نظر می‌آید آنچه که ما بیشتر نیاز داریم اخلاق کار است. اخلاق کار اعم است و حداقل چهار شرط در آن وجود دارد:

- ۱- فرد کارش را دوست داشته باشد.
- ۲- برای کارش جدیت و نوآوری داشته باشد.
- ۳- در محیط کارش با دیگران رابطه جمعی خوب داشته باشد.
- ۴- به ابعاد انسانی توجه کند.

متأسفانه به دلیل اینکه کار امروزه تقسیم شده‌است، افراد گاهی به طور خیلی محدود یکدیگر را می‌شناسند، در صورتی‌که اخلاق کار می‌گوید افراد

**دکتر خاکی:** آقای دکتر قراملکی باتوجه به توضیحات قبلی، آیا شما با مترادف دانستن اخلاق حرفه‌ای و اخلاق کاری موافق هستید؟

**دکتر قراملکی:** متأسفانه و یا خوشبختانه در کشور ما دست‌گشاده‌ای در مصرف کردن واژه‌ها هست. به عقیده من بدون اینکه دغدغه واژه‌ها را داشته باشیم بهتر است سخن بگوییم. مسئولیت‌های اخلاقی فرد در زندگی شغلی‌اش، اخلاق کار است که در فرهنگ ما سابقه دارد.

### اخلاق و سازمان

زمانی که رهیافت مدیریت استراتژیک به میان آمد، رهیافت مدیریت منابع انسانی را مورد چالش قرارداد، و گفت مسئولیت‌های اخلاقی بالذات باید مسئولیت‌های سازمان باشد تا افراد. یعنی تا شبکه بهداشت و درمان اخلاقی نباشد، اخلاقی بودن پزشک دشوار است. به عنوان مثال در اخلاق کار، بانک به تحویل‌داران خود آموزش می‌دهد تا ارباب رجوع را تکریم کنند. پس اخلاق کاری تحویل‌دار اقتضاء می‌کند به مشتری احترام بگذارد، ولی همان بانک وقتی می‌خواهد اوراق مشارکت توزیع کند شعبه‌های عامل را کاهش می‌دهد و این تصمیم سازمان تکریم ارباب رجوع را تهدید می‌کند. زیرا ارباب رجوع باید مسافرت درون شهری کند، مرخصی بگیرد، در صف بایستد و ... آیا آن کارمند در این شرایط می‌تواند اخلاقی باشد؟ به دلیل فشار کاری نمی‌تواند ارباب رجوع را تکریم کند.

مسئولیت اخلاقی سازمان یک مفهوم‌سازی ژرف‌تر از اخلاق کار است که می‌توان به آن اخلاق سازمانی گفت، اما به دلیل پیچیده‌شدن، امروزه مشاغل به درون سازمانها و موسسات خزیده‌اند. اخلاق حرفه‌ای در واقع اخلاقی بودن سازمان را نشان می‌دهد. اخلاق سازمان چون صد است و اخلاق فرد در کار چون نود. این تعریف اکنون جامع‌تر شده‌است و این مفهوم‌سازی جدید به عقیده من اخلاق



**دکتر معیدفر:**

**اخلاق هم دارای بعد فردی و هم دارای بعد اجتماعی است و بعد اجتماعی آن به بحث سازمانها باز می‌گردد.**

**مرز جداکننده‌ای بین قانون و اخلاق وجود ندارد.**

**به عقیده من قانون و اخلاق چه در حوزه سازمان و چه در حوزه اجتماع، همبوشانی دارند.**

**اخلاق اجتماعی مبتنی بر قواعد است که به صورت عام و یا محدودتر و یا حتی به صورت نالوشته در جامعه به آن عمل می‌شود.**

**اخلاق حرفه‌ای، تنظیم‌کننده روابط فرد با دیگران در چارچوب اهداف سازمانی است.**

**بر پایه اخلاق کار، افراد باید یکدیگر را در کلیت هم بشناسند و بتوانند تعامل انسانی برقرار کنند.**

**بیشترین واژه‌هایی که امروز در سازمانهای غربی به کار می‌رود، «اخلاق کار» است.**

**سازمان و تعاملات انسانی در یک رابطه جمعی و در عین حال روابط انسانی که بر اساس احترام متقابل و شناخت یکدیگر به‌توان انسان شکل می‌گیرد، مجموعه اخلاق حرفه‌ای را تشکیل می‌دهد.**





### جمالی نسب:

**اخلاق سازمانی و اخلاق حرفه‌ای، دو مقوله جداگانه هستند.**

**سازمان یک هویت است و می‌تواند خودش اخلاق داشته باشد.**

**آنچه که ما امروز بیشتر به آن نیاز داریم، اخلاق سازمانی است.**

**نه تنها اخلاق سازمانی مقوله‌ای جدا از اخلاق فردی است، بلکه موانع اخلاقی سازمانهای ما نیز متعدد هستند.**

**داشتن اخلاق سازمانی هزینه دارد. ما در شرکت خود ۱۵۵ «باید و نباید» را به عنوان اخلاق تعریف کرده‌ایم که اجرای هر یک از آنها برای ما هزینه دارد.**

**با اخلاق سازمانی به دنبال گرفتن پاداش نیستیم، بلکه پاداش، بقای درازمدت سازمان ماست.**

**از قانونگذار انتظار داریم برای آنهایی که سازمانهایشان را غیر اخلاقی اداره می‌کنند هزینه وضع کند، تا ما قدرت رقابت داشته باشیم.**

**امکان ندارد بدون اخلاق بتوان استراتژی را در سازمان، پیاده کرد.**

**بر خلاف آنچه رایج است، مشتری به عنوان اولین ذی‌نفع شرکت ما نیست، بلکه جامعه ذی‌نفع اول است.**

در اخلاق فردی هم زمانی که اخلاقیات را رعایت می‌کنیم، هزینه داریم. در مقابل این هزینه، خداوند برای من پاداش تعیین کرده است. کسانی هم که اخلاق فردی را رعایت نمی‌کنند هزینه دارند و مجازات می‌شوند. با اخلاق سازمانی به دنبال گرفتن پاداش نیستیم، بلکه پاداش، بقای دراز مدت سازمان ما است. در یک جامعه که اخلاق فراگیر نشده است، رعایت اخلاق برای سازمانهای اخلاقی، هزینه دارد. با این هزینه‌ها باید کاری کرد، دنبال این نیستیم که هزینه را از جایی تأمین کنیم، ولی از قانونگذار انتظار داریم برای آنهایی که سازمانهایشان را غیر اخلاقی اداره می‌کنند، هزینه وضع کند که ما قدرت رقابت داشته باشیم.

قبل از هر چیز سازمان باید استراتژی داشته باشد. اگر استراتژی نداشته باشیم معلوم نیست در چه محیطی می‌خواهیم کار کنیم. کار کردن در یک محیط با محیط دیگر دو اخلاق متفاوت برای ما تعریف می‌کند. پس ما قبل از هر چیز باید استراتژی داشته باشیم. در استراتژی چشم انداز تعریف می‌شود. این چشم انداز شامل مأموریت، ارزشها و آرمان می‌شود. ارزشهای پاسارگاد را مطالعه کنید متوجه می‌شوید از آنجا پایه ایجاد یک سازمان اخلاقی را گذاشته ایم.

پس از چشم انداز، هدف هایمان، برنامه‌های مان و فعالیتهای مهم شرکت برای رسیدن به اهداف را تعریف کرده‌ایم. یکی از این‌ها بایستی منشور اخلاقی باشد؛ زیرا امکان ندارد بدون اخلاق بتوانیم استراتژی را پیاده کنیم.

پس از آن محیطی را که می‌خواستیم کار کنیم ممیزی اخلاقی کردیم. اینکه در محیط چه مفاهیم اخلاقی و ارزشهای اخلاقی وجود دارد، تعیین کردیم.

پس از ممیزی اخلاقی، ذی‌نفعانی را که در محیط مان وجود داشت شناسایی کردیم و گفتیم که این ذی‌نفعان چه حقی به گردن ما دارند. تمام حقوق ذی‌نفع‌ها را تعریف کردیم و در قبال هر یک از این حقوق، وظیفه‌ای برای خودمان تعریف کردیم. این وظایف حدوداً ۱۵۵ وظیفه شده است.

ما در شرکت مان یک منشور چند وجهی

باید یکدیگر را در کلیت هم بشناسند و بتوانند تعامل انسانی برقرار کنند. زیرا وقتی انسانها توانستند با همدیگر تعامل انسانی برقرار کنند، به جایگاه انسان بودن خود و نه ابزار بودنشان پی ببرند، این امر باعث افزایش انگیزش در محیط کارشان می‌شود. بیشترین واژه‌ای که امروزه در سازمانهای غربی به کار می‌رود، اخلاق کار است. به نظر می‌آید اخلاق حرفه‌ای در حوزه‌های مختلف تعریف خاص خودش را دارد و فرد در هر حرفه‌ای باشد ویژگیهای شخصیتی و قواعد مربوط به آن را باید داشته باشد. مانند پزشکی، وکالت و ...

**جمالی نسب:** با تأکید بر اینکه اخلاق سازمانی مقوله‌ای جدا از اخلاق فردی است، باید بگوییم که موانع اخلاقی سازمانهای ما همان طور که آقای دکتر فرمودند متعددند.

### اخلاق سازمانی و هزینه

من به عنوان مدیر بنگاه اقتصادی هزینه و سرمایه گذاری می‌کنم و تمام موانع اخلاقی را برطرف می‌کنم و در نهایت به روزی می‌رسم که دیگر یک بنگاه اخلاقی شده‌ام. اما داشتن اخلاق سازمانی هزینه دارد. ما در شرکت پاسارگاد ۱۵۵ «باید و نباید» را به عنوان اخلاق تعریف کرده‌ایم، که اجرای هر یک از اینها برای ما هزینه دارد. به عنوان مثال در شرکت تعریف کرده‌ایم چه اخلاقی باید داشته باشیم و در گام اول ذی‌نفع‌های مان را مشخص کرده‌ایم، یکی از این ذی‌نفع‌ها جامعه است. ما در مقابل جامعه یک سری مسئولیت‌های اخلاقی داریم. به عنوان مثال گفته‌ایم می‌خواهیم از خیرگان صنعت حمایت کنیم. این حمایت هزینه دارد. گفته‌ایم تمام تکالیف مالی را که دولت تعریف کرده است عمل می‌کنیم. بنابراین در شرکت فرار مالیاتی و فرار بیمه‌ای ممنوع است، پرداخت به موقع مطالبات پیمانکارها صورت می‌گیرد، تمام اینها هزینه دارد. این هزینه‌ها باعث می‌شود که در یک محیط رقابتی، هزینه‌های ما دائم نسبت به سازمانهایی که این موارد را رعایت نمی‌کنند، بالاتر باشد.

را وضع کرده ایم و تمام ابعاد را لحاظ کرده ایم و اینها را اولویت بندی کرده ایم. بر خلاف آنچه که رایج است مشتری به عنوان اولین ذی نفع پاسارگاد تعریف نشده است، بلکه جامعه، ذی نفع اول می باشد. تمام افراد مؤثر در سازمان در تدوین منشور اخلاقی نقش داشته اند و منشوری با ۸ وجه تهیه شده است.

**دکتر دباغ:** به عقیده من در حال حاضر در غرب صبغه های اجتماعی اخلاق خیلی پررنگ شده است. در غرب بیش از اینکه بر اخلاق فردی تأکید بشود، بر اخلاق جمعی تأکید می رود. اخلاق حرفه ای نیز که از شاخه های اخلاق کاربردی است، سوپیه اجتماعی پررنگی دارد. یکی از این مباحث، موضوع منشور اخلاقی (Code of Ethics) در سازمانها است در این تلقی، خود سازمان فی نفسه دارای هویت است و می تواند مورد مذاقه و چند و چون اخلاقی قرار بگیرد.

در عین حال هنگام نوشتن منشور اخلاقی برای یک سازمان باید مجموعه شرایط فرهنگی، اجتماعی و اقتصادی را مدنظر داشت.

درست است که اصول اخلاقی کلان و جهانشمول هستند، کما اینکه مکاتب متعددی در اخلاق تجویزی بدین امر باور دارند، ولی هنگامی که به مرحله عمل می رسیم، اقتضائات هر محیط را باید در نظر داشت.

به عنوان مثال، نحله ای در اخلاق هست تحت عنوان «خاص گرایی» که دارای سابقه ۲۰-۳۰ ساله در ادبیات فلسفه اخلاق است. این نحله معتقد است که در ساحت اخلاق چیزی تحت عنوان اصول اخلاقی نداریم.

جان اتان دنسی در سال ۲۰۰۴ کتابی نوشته است به نام «اخلاق بدون اصول» (Ethics Without Principles) در آنجا استدلال می آورد که به لحاظ وجودشناختی، معرفت شناختی، ما مقوله ای تحت عنوان اصول اخلاقی نداریم. رفتار خصوصیت های اخلاقی ای نظیر راستگویی کاملاً وابسته به سیاق است و ما در باب وجود اصول

اخلاقی، هیچ چیزی نمی توانیم بگوییم. با این وجود، حساس بودن به زمینه و سیاق لزوماً منافاتی با قائل بودن به اصول اخلاقی ندارد. مقصود از اصول در اینجا اصولی است که در منشور اخلاقی آمده است. وقتی بحث را از جامعه ای به جامعه ای دیگر می بریم به شرائط آن جامعه باید توجه داشت و برای صدور داوری اخلاقی سنن و رسوم آن جامعه را به کمک گرفت.

همان طور که آمد، آنچه تحت عنوان منشور اخلاق در اخلاق حرفه ای مطرح می شود، ناظر به هویت سازمان است، برخلاف Work Ethics که معطوف به رفتار فردی در سازمانها است، و حسابش از اخلاق حرفه ای جداست.

**دکتر خاکی:** جناب آقای دکتر سبحانی، شما که به عنوان نماینده مجلس در کانون گره گشایی مسائل اجتماعی و سازمانی کشور هستید، ابعاد و خاستگاه های اخلاقی مسائل و مشکلات کشور را چگونه می بینید؟ از زاویه قانونگذاری چه موانع اخلاقی در سازمانهای ایران باید در کانون توجه قرار گیرد تا بخشی از چالشها و مشکلات کشور حل شود؟ آیا در قانونگذاری به الزامات اخلاقی برای اجرای مصوبات باید توجه شود؟

**دکتر سبحانی:** به نظر می آید در کشورهایی مانند ما که طی دوره های طولانی برخوردار از سازمان هستند چون در تأسیس این سازمانها اهدافی دنبال می شده است و بایدیهایی را دنبال می کرده اند که جامعه به لحاظ توسعه نیافتگی اش نمی توانسته است با آن اهدافی منطبق باشد، بنابراین یک دوگانگی بین آنچه که سازمانهای ما را تشکیل می دهد و آنچه که باید باشد، وجود دارد. به عنوان مثال دولت برای اداره امور، منابع مالی را در اختیار خودش دارد و برای انجام مسئولیت های مجموعه ای به عنوان کارمند دولت استخدام می کند تا به وسیله این عده، اهداف خودش را پیش ببرد. بدیهی است که باید زبده ترین آدمها در خدمت دولت قرار بگیرند، منابع دولت را با بهره وری بالا مورد استفاده قرار دهند

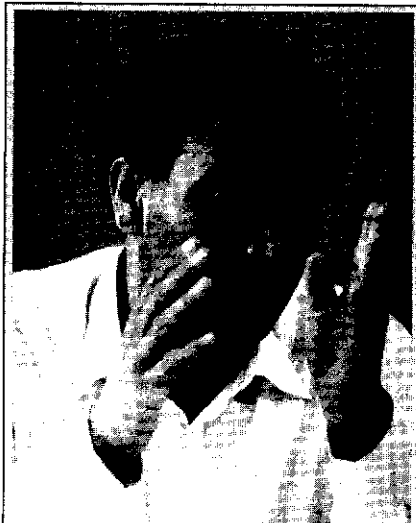
تا هدف دولت در کمک به جامعه از طریق عمل کردن به برنامه هایی که دارد عملیاتی شود، ولی می بینید که در عمل این طور نیست و ما با مجموعه ای از سازمانها مواجه هستیم که در این سازمانها افرادی کار می کنند که این تفکر را ندارند. احساس این افراد این است که برای گذران زندگی مشاغلی را به دست آورده اند و این مشاغل را باید به نحوی حفظ کنند و هر قدر بتوانند برخی از ضوابطی را که می شود لحاظ نکرد اجرانکنند، کار خلافی هم انجام ندهند و برای توجیه کار خلاف خود صرفاً می گویند که دیگران هم همین گونه عمل می کنند.

البته این موضوع در مورد بنگاههای اقتصادی هم صدق می کند. گلیه ای که برخی از صاحبان بنگاهها از کارگرانی دارند (کاری به صحت و سقم آن ندارم) که به تبع اجراء شدن قانون کار، آنها بنگاهها را محدود کرده اند و این امر به این مساله برمی گردد که نیروی کار هدفهای بنگاه را هدف خود نمی داند و از منافع قوانینی که در این زمینه وجود دارد استفاده می کند و توفیق بنگاه برایش مطرح نیست. به عنوان مثال، دولت های مختلف برای جبران این اخلاقی عمل نکردن و نداشتن وجدان کاری ناگزیرند به ابعاد جنبی کارها برسند که ممکن است در مواردی، توده مردم را تنبیه کنند تا به پرسنل خود توجه کنند.

مثلاً ممکن است دولتها حاضر شوند برای افزایش حقوق، مجموعه نقدینگی را در جامعه زیاد کنند و تورم ناشی از نقدینگی را بر دوش مردم تحمیل کنند و هزینه های تولید را برای بنگاهها اضافه کنند تا کارمندی که لزوماً اخلاق کار را هم به لحاظ احساس و نیز هم مسئله بودن با اهداف دولت یا بنگاه ندارند، مدنظر بگیرد.

به اعتقاد من بزرگترین مشکلی که ما در اداره امور چه در سطح بوروکراسی دولتی و چه در سطح نظام کارخانه ای داریم، این اختلاف فاز است؛ یعنی هم مسئله نبودن پرسنل با اهداف سازمانی که در آن کار می کنند.

البته راههایی برای جبران این موضوع متصور است، ولی متأسفانه زمینه ندارد. به



دکتر خاکی:

**برای فهم هر موضوعی ابتدا باید سه سوال اساسی؛ یعنی «جستی»، «چگونگی» و «چرایی» را در رابطه با آن موضوع مطرح سازیم.**

**چگونه می‌توان اخلاق و تقید به موازین اخلاقی را در سازمانها (در سطح فرد، گروه‌گاری، سازمان) توسعه داد؟**

**پیشاز آن علم مدیریت با نگاه مکانیکی مدعی بودند که برای اداره سازمانها اصول جهان شمول وجود دارد، اما امروز مقوله‌ای به نام «اخلاق» با نامهای گوناگون مطرح شده است.**

**سوال این است که در سطح کلان اجتماعی، قانون چگونه می‌تواند تضمین‌کننده روابط اخلاقی بین سیستم‌های مختلف نظیر انسان، گروه، سازمان و در نهایت جامعه باشد.**

**توجه کردن به مسأله اخلاق و اخلاقی کردن فضای سازمان و رفتارها می‌تواند نه‌تنها در جهت افزایش بهره‌وری سازمانی باری رساند.**

**اگر مدیریت یک علم (به مفهوم science) است، اخلاق با این علم تعامل برقرار می‌کند یا با یک آگاهی کلی؟**

**یک پرسش اساسی این است که آیا قانون و اخلاق می‌توانند با هم یک ترکیب به نام «قوانین اخلاقی» بسازند؟**

دارد به‌خاطر نبود اخلاق کار حرفه‌ای و یا سازمانی و ... است، اینکه نیروی کار فاقد این ویژگی‌هاست و یا انتظارات ما بیشتر از وضعیت فعلی اخلاق کار است مانع اصلی نیست، مشکل ما این است که خود آنها که باید سازمانها را متحول کنند و بهره‌وری‌ها را افزایش دهند از این بابت کاستی دارند و به راحتی هم نمی‌توان روی آنها تأثیر گذاشت. در جایی می‌خواندم سال ۱۸۰۶ در یک گفت‌وگو بین نماینده‌ای از دولت فرانسه و عباس میرزای قاجار، شاهزاده قاجار پرسیده بود مردم ایران را چگونه هوشیار کنم؟

اینجانب که هوشیاری را توسعه یافتگی تعریف می‌کنم، می‌بینم این سوال یک سوال تاریخی است و عمری ۲۰۰ ساله دارد.

به عقیده من دوگانگی مانع است. اسلام آن‌طور که به ما گفتند و تلاش کردیم بفهمیم یک مجموعه‌ای است از معارف که در عرصه‌های مختلف زندگی بشر مطالبی را بیان کرده و یا به‌صورت تلویحی از تصریح آن در مواردی که سکوت دارد می‌توانیم بایدهایی را استنباط کنیم و امور کشور را انجام دهیم. اینجانب فهم این معارف که در عرصه‌های مختلف زندگی بشر را تشکیل می‌دهد و تعمیق آن و عمل به آن مطابق ضوابط دینی را توسعه‌یافتگی دین می‌گویم.

**دکتر خاکی:** اگر به‌جای توسعه دینی بگوئیم توسعه فهم دینی، به نظر شما مناسب‌تر نیست؟

**دکتر سبحانی:** دانش اگر ۲۷ قسمت داشته باشد در تمام این ایام تا ظهور حضرت مهدی دو قسمت آن شکوفا می‌شود. من مقصودم این است که علمی شدن جامعه به معنای اداره امور جامعه مبتنی بر سلسله عللی که در آفرینش و سنت‌ها وجود دارد، فهم و به‌کار گرفته شود، توسعه دین است.

**تدبیر:** باتشکر از شرکت‌کنندگان بخش دوم میزگرد در شماره آینده به اطلاع خوانندگان خواهد رسید. ضمناً در رابطه با میزگرد مطلبی تحت عنوان «چشیدن طعم میوه اعتماد» در صفحه ۸۴ به چاپ رسیده است که شما را به خواندن آن دعوت می‌کنیم. □

عنوان مثال می‌توان از اخلاق دینی به دلیل دینی بودن اکثریت مردم استفاده کرد و این مشکل را برطرف کرد. من اعتقاد دارم مطلوب آنچه را که دین گفته در مراحل توسعه یافتگی جامعه تحقق پیدا می‌کند، بنابراین نمی‌توان از یک جامعه توسعه نیافته انتظار داشت به آنچه را که دین گفته است عمل کنند.

به عنوان مثال خطیب جمعه افراد را به نظم دعوت می‌کند، ولی بخشی از نمازگزاران بلافاصله بعد از تمام شدن نماز جمعه، باز بی‌نظمی را تجربه می‌کنند. این بدان مفهوم نیست که اهل بی‌نظمی هستند. بلکه به این معنی است که منظم بودن هم مقتضیاتی دارد که تا آن اقتضائات فراهم نشود، به نظم هم عمل نمی‌شود. لذا علی‌رغم پررنگ بودن مطالب دینی در جامعه، از آنجا که عمل به مفاهیم دینی اقتضائاتی دارد که هنوز عمده آنها در جامعه ما به دلیل توسعه نیافتگی فراهم نیست، از این حیث است که مشکل سازمانهای ما به لحاظ رفتار آدمها و یا اصلاح ساختارها در شرایط ما حل نمی‌شود.

**دکتر خاکی:** آیا به عقیده شما در چشم‌انداز بیست ساله کشور، تدابیری برای اخلاقی کردن جامعه در بلند مدت پیش‌بینی شده‌است؟

**دکتر سبحانی:** در چشم‌انداز به‌طور خیلی مشخص جامعه‌ای مبتنی بر مفاهیم دینی پیش‌بینی شده‌است که در درون مفاهیم دینی قاعدتاً یک جامعه اخلاقی قرار می‌گیرد.

از نظر من اخلاقی شدن جامعه به معنای توسعه دین است؛ زیرا من دین را به معنای یقین به احکام و اقرار به زبان و عمل به ارکان احکام آن می‌دانم. بنابراین اگر دین را در معنای فوق در ابعاد مختلف توسعه دهید آن جامعه و یا سازمان امکان تحقق اهداف خودش را پیدا می‌کند. منتهی تحقق این امر الزاماتی دارد که باید مورد توجه قرار بگیرد و از جنس مقوله‌ای نیست که صرف خواستن و تمایل برای رسیدن به آن کافی باشد.

در جمع بندی باید بگویم موانع اخلاقی که در تشکیلات اداری و بنگاهی ما وجود