

اخلاق

کیمیای سعادت سازمان



شرکت کنندگان در میزگرد

اشاره

در نخستین بخش میزگرد «اخلاق حرفه‌ای در سازمانها» هریک از صاحب‌نظران شرکت‌کننده در بحث، از دیدگاه خود مطالبی را پیرامون ابعاد گوناگون موضوع مورد گفتگو مطرح کردند که نشان از گسترده و عمیق بودن مقوله «اخلاق» داشت. اهم نکاتی که در بخش اول میزگرد مورد تاکید شرکت‌کنندگان قرار گرفت، چنین است:

- اخلاق، الگوی رفتار ارتباطی درون شخصی و برون شخصی مبتنی بر رعایت حقوق دیگران است.
- اخلاق: یعنی استفاده از خلق و خوی موجود در نیروی کار و تطبیق قواعد اداره سازمان با آن به‌منظور بهره‌برداری بهتر از استعداد و توان درونی افراد.
- قوانینی که الزام‌آور نیستند، ولی تمهد درونی دارند، اخلاق نامیده می‌شود.
- اخلاق، تمهد درونی است که جلوگیری‌گاههای قانونی را می‌گیرد.
- اخلاق حرفه‌ای، تنظیم‌کننده روابط فرد با دیگران در چارچوب اهداف سازمانی است.
- اخلاق سازمانی و اخلاق حرفه‌ای، دو مقوله جداگانه‌اند.
- مرز جداکننده بین قانون و اخلاق وجود ندارد.
- قانون یک کنترل بیرونی و اخلاق یک کنترل درونی است و برای رسیدن به خودکنترلی هیچ راهی جز اخلاق وجود ندارد.
- اخلاق از راههای مهم خودکنترلی است، اما نمی‌توان گفت که خودکنترلی سازوکاری جز اخلاق ندارد.
- تاریخ قانونگذاری نشان می‌دهد که اخلاقیات به قانون تبدیل شده است.
- اخلاقی کردن فضای سازمان و رفتارها می‌تواند به مدیران در افزایش بهره‌وری کمک کند.
- داشتن اخلاق سازمانی نیازمند هزینه است.
- بدون اخلاق نمی‌توان استراتژی را در سازمان پیاده کرد.

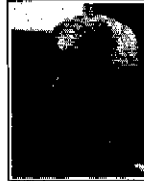
در این شماره نیز خوانندگان با ابعاد دیگر موضوع مورد بحث نظیر موانع و عوامل بازدارنده رشد اخلاقی سازمانها، نتایج یک تحقیق عملی در یکی از بنگاههای ایرانی در حوزه اخلاق کار، عوامل چهارگانه رعایت مسایل اخلاقی در سازمان (راستگویی، تفکر عقلایی، تلاش متفکرانه، و تفکر خیرخواهانه عمومی) و نیز ویژگیهای سه مکتب علمی معروف فلسفه اخلاق در مغرب زمین (اخلاق وظیفه‌گرایی، اخلاق نتیجه‌گرایی، و اخلاق فضیلت محور) آشنا خواهند شد. علاوه بر این خصوصیات منشور اخلاقی در سازمانها مورد بحث و نقادی قرار می‌گیرد و بر این نکته تاکید می‌شود که منشور اخلاقی ضمن دوری از هرگونه آرمان‌گرایی، باید فراگیر، منسجم، شفاف و قابل اجرا باشد و همه ذی‌نفعان را نیز در بر بگیرد.

باامید به اینکه طرح این‌گونه مباحث مورد توجه و استقبال علاقه‌مندان قرار گیرد، شما را به خواندن بخش پایانی میزگرد فرا می‌خوانیم.

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



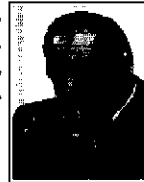
حسین جمالی نسب: فوق لیسانس مدیریت اجرایی (MBA) از سازمان مدیریت صنعتی، دارای سوابق مدیریت ارشد در شرکتهای مختلف، عضو هیات مدیره و مدیرعامل شرکت نفت پاسارگاد



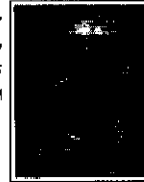
فلامرضا خامنه: دکترای مدیریت، استاد و مشاور در حوزه مدیریت، صاحب مقالات علمی و چندین جلد کتاب در زمینه مدیریت



پرویز دهباغ: دکترای فلسفه اخلاق، عضو هیات علمی موسسه پژوهشی حکمت و فلسفه ایران، صاحب مقالاتی در حوزه فلسفه‌های اخلاق، دین و زبان



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



امجد فرامرز فرامکنی: 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



سعید مهدوف: دکترای جامعه‌شناسی، دانشیار گروه جامعه‌شناسی دانشگاه تهران، رئیس انجمن جامعه‌شناسی ایران



خاکی: علم مدیریت نه جامعه شناسی و نه روان شناسی است و نه هر علم دیگری، اگر قرار باشد به علمی شبیه باشد آن پزشکی است، که در آن دو کار اساسی پیشگیری و درمان اتفاق می افتد. درست همان کارهایی که در علم مدیریت دغدغه اصلی است. هر پدیده‌ای در فضای سازمانی یک بعد ساختاری و یک بعد رفتاری و فرهنگی دارد که شاید اخلاق در همین بعد بگنجد. متأسفانه در کشور ما بیشتر استادان مدیریت تک‌گرایشی شده‌اند. براین اساس گاهی پاره‌ای استادان مدیریت، موضوعات مدیریتی را بیشتر با رویکردهای رفتاری نگاه می‌کنند و در نتیجه به فضای روان‌شناسی می‌غلطند و عده کمی از اساتید مدیریت

واسطه اینکه سازمانها در حلاء فعالیت نمی‌کنند و در بستر یک تاریخ و فرهنگ قرار دارند و ارزشهایی از بیرون سازمان در قالب فرهنگ اجتماعی و ارزشهایی از درون سازمان به عنوان فرهنگ سازمانی بر رفتارها اثر می‌گذارد، اگر بتوانیم بحث را به این سمت هدایت کنیم که مقوله منشور اخلاقی در سازمانها چیست و کارکرد آن در اخلاقی‌تر کردن سازمانها و انسانهایی که در سازمان هستند، چگونه است؟ بحثمان کامل‌تر می‌شود.

انصاری: اگر بخواهیم در ابعاد تاریخی به موانع نگاه کنیم، بهتر است مقایسه تطبیقی کنیم. حکومتها و دولتهای مختلفی که چه درون یک کشور و چه

و هم بحث قانون، مقررات، عرف و عادت و آنچه که در یک نظام و سازمان نهادینه شده است، مطرح می‌شود. به‌طور طبیعی شکل مدیریت، رابطه مدیران، قوانین و مقررات حاکم بر سازمان و یا جامعه، ساختارهایی هستند که می‌توانند نشان دهند این موانع وجود دارند، یا نه؟

اگر مقایسه‌ای بین کشور مالزی و کشورمان انجام دهیم، مالزی حدود یک سوم ایران جمعیت دارد با ترکیب جمعیتی بسیار متفاوت از ایران. با این حال دولت مالزی یک هشتم دولت ما جمعیت دارد. متنها چند ویژگی برای ساختارشان در نظر گرفته‌اند:

بهترین، شایسته‌ترین، متخصص‌ترین، و متعهدترین افراد را در دولت به کار



هم جامعه‌شناسانه به مسائل نگاه می‌کنند و به وجه ساختاری و سازمانی اصالت می‌دهند. در صورتی‌که در مدیریت، «انسان در موقعیت» مورد بحث و توجه است، ولی در روان‌شناسی انسان در مقام «فرد» و در جامعه شناسی، جامعه مطرح است. ما اگر بخواهیم برگردیم به بحث موانع اخلاقی عمل کردن، سوالي دوجهبی مطرح می‌شود مبنی بر اینکه چه عواملی باعث می‌شود که سازمانها غیراخلاقی عمل کنند و چه عواملی باعث می‌شود انسانهایی که در سازمانها فعالیت می‌کنند غیراخلاقی عمل کنند؟ اگر بخواهیم این مسأله را بشکافیم به

در کشورهای مختلف برسرکار آمده‌اند از نوع کدام آدمها هستند؟ این افراد بیشتر به جنبه‌های فردی، گروهی و سازمانی و حزبی پرداخته‌اند؟ یا بیشتر به جنبه‌های اجتماعی و خیرخواهانه، انسانی، فلسفی و تاریخی؟ اگر بیشتر به جنبه‌های اجتماعی و منافع جامعه و رویکردهای انسان‌گرایانه و به حقیقت و وجود هستی نگاه کرده‌اند، نشان‌دهنده این است که موانع اخلاقی کمتری داشته‌اند و در نتیجه اخلاقی‌تر عمل کرده‌اند. اگر به دنبال منفعت شخصی، گروهی، حزبی و سازمانی بوده‌اند، جنبه اقتصادی پررنگ شده است. در بحث ساختار هم ساختار سازمانی

گرفته‌اند و بهترین پرداختها، پرداختهای دولتی است. یعنی شایسته‌ترین فرد را انتخاب کرده‌اند و بهترین پرداخت را هم به او می‌کنند. طوری‌که آرزوی افراد این است که مدیر و یا کارمند دولت باشند، در دولتی که بسیار کوچک است و خصوصی‌سازی به معنای واقعی وجود دارد.

پس بحث ساختارها بسیار مهم است، ما به لحاظ قوانین و مقررات و برنامه‌های توسعه، کمبود قابل توجهی نداریم. مشکل ما در رفتارهاست. یکی از موانع ما بخشهایی از ساختار است. هم نمودار به معنی رابطه مدیران و کارکنان، بین مدیران



دکتر خاکس:

هر پدیده‌ای در فضای سازمانی، یک بعد ساختاری و یک بعد رفتاری و فرهنگی دارد که شاید اخلاق در همین بعد گنجانده شود.

در کشور ما بیشتر استادان مدیریت تک‌گرایشی شده‌اند.

سازمانها در حلاء فعالیت نمی‌کنند و در بستر یک تاریخ و فرهنگ قرار دارند و ارزشهایی از بیرون سازمان در قالب فرهنگ اجتماعی و ارزشهایی از درون سازمان به عنوان فرهنگ سازمانی بر رفتارها اثر می‌گذارد.

در مدیریت، «انسان در موقعیت» مورد بحث است، ولی در روان‌شناسی، انسان در مقام «فرد» و در جامعه‌شناسی، «جامعه» مطرح است.

اخلاق، موضوعی کهن است که هرگز در قاموس زندگی فردی و اجتماعی انسان فراموشی نخواهد شد.

هیچ فرد یا جامعه‌ای هرگز بی اخلاق نیست، سخن بر سر معیارهای «خوبی» و «بدی» است؛ یعنی همان موضوعی که در حیطه «فرااخلاق» قرار می‌گیرد.

و جامعه و هم قوانین و مقررات.

نقش الگویی مدیران

به عقیده من مهمترین عامل رفتار اخلاقی که اگر نباشد یک مانع اخلاقی است، الگو بودن بزرگان است. یعنی هرچقدر کسانی که برنامه ریزی رفتاری و عملکردی یک جامعه و یا سازمان را به عهده دارند الگوی عملی زیرمجموعه خودشان باشند، مانع اخلاقی کمتری دارند. و هرچقدر از یک الگو و ویژگیهای الگو دورتر باشند یک مانع اخلاقی است. بزرگترین مانع ما باور مدیران‌مان به مسائل و موضوعات است. به عنوان مثال در موضوع بهره‌وری که ما در سازمان ملی بهره‌وری ایران با آن مرتبط بودیم، باور مدیران عالی نظام به اینکه بهره‌وری در یک جامعه باید صورت بگیرد یا نه عامل مهمی بود در کوچک کردن این سازمان و پایین آوردن سطح آن و قطع بودجه بهره‌وری دستگاههای دولتی.

در نقش الگویی مدیران ما ۴ عامل مهم وجود دارد:

- ۱- راستگویی داشته باشند.
- ۲- تفکر عقلایی داشته باشند.
- ۳- تلاش متفکرانه داشته باشند.
- ۴- تفکر خیرخواهانه عمومی داشته باشند.

اگر این عوامل رعایت شود، ما مانع اخلاقی نخواهیم داشت و اگر رعایت نشود، مهمترین موانع اخلاقی در سطح کلان جامعه به وجود می‌آید و در سطح خرد نیز مقدار این شاخص‌ها تغییر می‌کند؛ زیرا محدودتر فکر می‌کنیم.

بنابراین سه حوزه تاریخی که مدیران بیشتر سازنده آن هستند، حوزه ساختاری، که قوانین و مقررات و نمودارهای سازمانی هستند که به معنی طرز قرار گرفتن مدیران در کنار کارکنان می‌باشد، مهم است. چگونگی توزیع قدرت که آیا ما متمرکز عمل می‌کنیم، یا می‌خواهیم تفویض اختیار کنیم؟ و بحث رفتار که ۴ شاخص آن ذکر شد.

موانع اخلاقی

دکتر قراملکی: من یک مطالعه نظام‌مند

چند ساله داشتم که نتیجه‌اش اخیراً به صورت کتابی به نام «موانع رشد اخلاقی سازمانها» منتشر شد. در این تحقیق به کمک همکارانم ۳۰ مانع را به صورت انضمامی در جامعه ایران مطالعه کردیم. منظور از انضمامی به مفهوم عینی و ملموس است.

از خودم پرسیدم جامعه ایرانی به دو میراث بسیار بزرگ و گرانبها از اخلاق تکیه کرده است: میراث تمدن ایرانی و میراث اسلام. سوال این است که ما چرا با تکیه بر این دو میراث، وضعیت اخلاقی‌مان در کسب و کار و مشاغل، این گونه است؟

منتهی موانعی هم جلوی من به عنوان محقق وجود دارد که باعث می‌شود سوالم را مجدداً در جواب، اخذ می‌کنم.

سوال من این است که چرا صداقت نداریم؟ و یا سوالی است که در جواب باید عامل آن را پیدا کنیم. وقتی که به جای جواب دوباره سوال را می‌بینیم، این خودش یک حجاب است.

مانع دیگر در مقابل سوال این است که رشد اخلاقی سازمانها یک پدیده چندعاملی (multi factorial) است. در اینجا ممکن است دچار تحویلی‌نگری (reductionism) شویم؛ به این معنی که یک مانع را آن قدر بزرگ کنیم تا قادر به دیدن موانع دیگر نباشیم.

نکته دیگر این است که رشد اخلاقی یک مسئله چندتباری (Multiple origins) است؛ به این معنی که دارای منشأهای چندگانه است. رشد اخلاقی سازمانها یک ریشه در علم اقتصاد، یک ریشه در جامعه‌شناسی، یک ریشه تاریخی، روان‌شناختی و ... دارد.

بنابراین باید به یاد داشته باشیم که هیچ مسئله چندتباری حل نمی‌شود، مگر اینکه با رهیافت میان‌رشته‌ای (Inter disciplinary) به آن نگاه کنیم که متأسفانه چنین نگاهی در کشور ما وجود ندارد. ما بیشتر Multi Disciplinary را با Inter Disciplinary اشتباه می‌گیریم.

در یک چالش بسیار جدی بین اقتصاددانان، جامعه‌شناسان، روان‌شناسان و اهل معرفت و ... باید به این پرسشها



پاسخ گفت.

یک نکته مهم دیگر این است که ما به عنوان سازوکار روانی، علاقه‌مندیم بر عوامل بیرونی تکیه کنیم و دچار فراق‌کنی شویم و آن وقت از جواب اصلی می‌مانیم.

یکی از این موانع در ساختار، این است که ساختار سازمانهای ما دولت سالارانه است. یک مطالعه تجربی نشان می‌دهد نسبتی بین اخلاقی عمل کردن سازمان و دولت سالارانه بودن ساختار سازمان وجود دارد.

یک عامل کلیدی دیگر از نوع عوامل شناختی است، یعنی عواملی که به شناخت ما برمی‌گردد. تصویری که ما از یک فعالیت داریم بر ابزاری که برای موفقیت‌مان به دست می‌آوریم نقش دارد. یعنی ما براساس تصویری که از مدیریت داریم، به مدیریت نگاه خواهیم کرد.

به اعتقاد من یکی از عوامل بزرگ عدم رشد اخلاقی در سازمانها، شناخت تحویلی‌نگر به معنی تصور ناقص مدیران ما از اخلاق حرفه‌ای می‌باشد که یکی از موانع جدی رشد اخلاق حرفه‌ای در سازمانهای ماست.

بسیاری از مدیران ما، اخلاق را به قانون تحویل می‌دهند و می‌گویند اخلاق چیزی جز قانون نیست. و یا خیلی از مدیران ما اخلاق را به هنجارهای مقبول جامعه تحویل می‌دهند. یکی از هنجارهای مقبول جامعه ما این است که ما محصل خوب و بسیار درس‌خوان را با تعبیر بد توصیف می‌کنیم و به کارمند پرکارمان چیز دیگر، که نشان دهنده این است که هنجار اجتماعی ما ضدکار است.

ما در هنجارهای اجتماعی‌مان کم‌کاری را تبدیل به ارزش کرده‌ایم. اگر که ما فکر کنیم که اخلاق چیزی جز هنجارهای اجتماعی نیست، در حقیقت اخلاق را ذبح کرده‌ایم.

من تحویلی‌نگری را یکی از موانع رشد اخلاقی سازمانها می‌دانم. تحویل اخلاق حرفه‌ای به اخلاق فردی یک از مصداق‌های تحویلی‌نگری است. یعنی مدیران ما فکرمی‌کنند که اخلاق حرفه‌ای در شرکت هیچ چیزی جز اخلاقی بودن

آدمها نیست.

آقای دکتر خاکی پرسیدند که هویت سازمان چیست که شما آن‌قدر بر آن تأکید دارید؟

با توجه به مدل لویت که یکی از کهنه‌ترین مدل‌هاست، باید بگویم سازمان هویتی دارد که به ساختار، فناوری، وظایف و منابع انسانی آن برمی‌گردد. این هویت اگر اخلاقی نباشد، آدمها اخلاقی نمی‌شوند. وقتی شما ساختارناتان اخلاقی نیست و نیز شرح وظایف اخلاقی ندارید، چطور انتظار دارید که منابع انسانی، اخلاقی باشند.

زمانی که شرکت به ثبت رسید، یک شخصیت حقوقی با یک آئین‌نامه و اساسنامه متولد می‌شود. آدمهای مختلف به آن شرکت می‌آیند و می‌روند ولی آن شرکت همچنان می‌ماند، پس اخلاقی بودن آن شرکت برای ما مطرح است: اهداف اخلاقی، شرح وظایف و آیین‌نامه‌های اخلاقی و ...

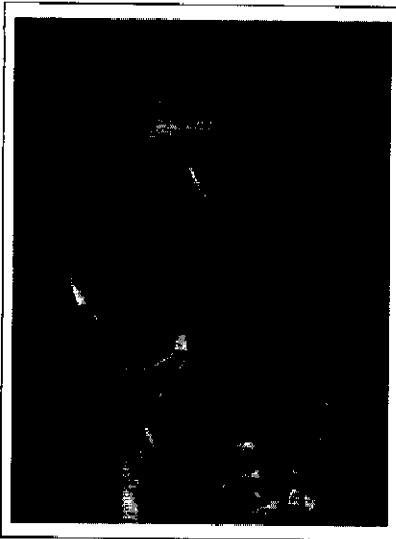
یکی از موانع رشد اخلاقی سازمانهای ایرانی این است که ما فکر کنیم سازمان و شرکت چیزی جز آدمها نیست، در نتیجه اخلاق سازمان هم چیزی جز اخلاق آدمها نیست. خود این تفکر مانع رشد اخلاقی است.

انصاری: آیا اخلاق را یک واژه مثبت مانند کرامت در نظر گرفته‌اید؟ یا یک واژه سیال که می‌تواند مثبت و یا منفی باشد.

قراملکی: من گفته‌ام اخلاق را الگوری رفتار ارتباطی مبتنی بر رعایت حقوق دیگران می‌دانم، به این ترتیب مثبت است.

خاکی: آیا معنای اخلاق را عام در نظر گرفته‌اید یا خاص؟ به این معنی که آیا اخلاق مبتنی بر محیط است یا دارای اصول جهان‌شمول می‌باشد؟

قراملکی: با استفاده از تعبیر کالینز، گفتن اینکه اخلاق به محیط وابسته است یا جهان‌شمول است، غلط است. به تعبیر کالینز در صورت مسئله به طناب پوسیده



دکتر قراملکی:

رشد اخلاقی سازمانها یک پدیده چندعاملی و نیز یک مساله چندبفازی است.

ساختار سازمانهای ما دولت سالارانه است و یک مطالعه تجربی نشان می‌دهد نسبتی بین اخلاقی عمل کردن سازمان و دولت سالارانه بودن ساختار سازمان وجود دارد.

بسیاری از مدیران ما، اخلاق را به قانون تحویل می‌دهند و می‌گویند اخلاق چیزی جز قانون نیست.

ما در هنجارهای اجتماعی‌مان، کم‌کاری را تبدیل به ارزش کرده‌ایم.

اگر ما فکر کنیم که اخلاق چیزی جز هنجارهای اجتماعی نیست، در حقیقت، اخلاق را ذبح کرده‌ایم.

من تحویلی‌نگری را یکی از موانع رشد اخلاقی سازمانها می‌دانم.

سازمان نمی‌تواند منشور اخلاقی مشتری‌محور بنویسد و در قبال حقوق کارکنان یا شهروندان سکوت کند.





دکتر معیدفر:

این تلقی در جامعه وجود دارد که مشکلاتی که امروز در بحث بهره‌وری و رشد و توسعه جامعه وجود دارد، فرهنگ و اخلاق است.

براساس تحقیقی که من انجام دادم، میزان اخلاق کار بخصوص در واحدهای تولیدی و صنعتی ما با دیگر کشورها از جمله آمریکا تقریباً یکسان است.

تحقیق ما نشان می‌دهد که افراد هرچه تحصیل کرده‌تر و شهروندتر باشند، اخلاق کاری پایین‌تری دارند.

مدرنیزاسیون در کشور ما در عمل تنها به معنی میزان سطح توقعات جامعه بوده است و به همین میزان افراد را با واقعیت‌های اجتماعی‌شان فاصله داده است.

فرد هرچه در جایگاهش از خلایق و نوآوری بیشتر برخوردار باشد، به همان میزان اخلاق کاری بالاتر دارد.

به میزانی که افراد درگیر بیگانگی سیاسی و اجتماعی می‌شوند، به همان میزان اخلاق کاری‌شان پایین‌تر می‌آید.

«یا» رسیده‌ایم و به تعبیر منطق‌دانان با ایهام «یا» روبرو هستیم. اخلاق در عین اینکه جهان‌شمول است، می‌تواند زمینه‌مند باشد، و این دو از نظر علمی با هم تعارضی ندارند. در مقاله تأملی بر اخلاق جهانی این امر را مستدل کرده‌ام (این مقاله در شماره اول «نامه حکمت» در سال ۸۲ به چاپ رسیده است).

معیدفر: دکتر سبحانی در بخش اول میزگرد اشاره کردند که آنچه که اکنون ما به‌طور واقعی در جامعه خود درگیرش هستیم این است که، فکر می‌کنیم در سازمانهای ما آن‌طور که باید بهره‌وری وجود ندارد و بیشتر این مسائل را به اخلاق برمی‌گردانیم. حدود دو دهه است که این بحث در کشور مطرح شده، بخصوص بعد از برنامه‌های سازندگی که در دولت آقای رفسنجانی مطرح شد.

یکی از مسائل مهم برای رشد و توسعه و تعالی جامعه را فرهنگ، اخلاق و وجدان کار مطرح کرده‌اند. در مجموع این تلقی در جامعه وجود دارد که مشکلاتی که امروز در بحث بهره‌وری و رشد و توسعه جامعه وجود دارد، فرهنگ و اخلاق است.

تحقیقی که من انجام دادم نشان می‌دهد که این‌طور نیست؛ زیرا من با استانداردهای جهانی، اخلاق کار را در ایران در مراکز تولیدی-صنعتی استان تهران و در مراکز دولتی استان تهران بررسی و مقایسه کردم.

در هر دو مورد، میزان اخلاق کاری که به دست آمد، مشابه آن چیزی بود که در آمریکا است. بخصوص در واحدهای تولیدی-صنعتی تقریباً اخلاق کار با دیگر جاها یکسان بود. این میزان در واحدهای دولتی مقداری کمتر می‌شد، ولی در مجموع خوب بود.

می‌گفتم که ایرانیها به هرجای دنیا می‌روند عالی کار می‌کنند و این امر حتی از لحاظ تاریخی درست است. ما بحث را در محیط مطالعه کردیم که ببینیم اخلاق کار یک زمان در بین چه کسانی بالاتر و در بین چه کسانی پایین‌تر است؟

اخلاق کار

نتایج حاکی از این بود که اخلاق کار هم تحت تأثیر محیط وسیع‌تری به نام جامعه است، و هم تحت تأثیر محیط کوچکتری به نام سازمان. در این تحقیق مشخص شد که افراد هرچه تحصیل کرده‌تر باشند، اخلاق کاری پایین‌تری دارند. افراد هرچه شهروندتر، اخلاق کاری‌شان پایین‌تر است. افراد هرچه به مناطق سنتی‌تر نزدیک‌تر بودند، اخلاق کاری بالاتری داشتند.

نکته جالب این بود که فرآیند مدرنیزاسیون در ایران دچار اختلال شده است. مدرنیزاسیون در کشور ما در عمل تنها به معنی میزان سطح توقعات جامعه بوده است و به همین میزان افراد را با واقعیت‌های اجتماعی‌شان فاصله داده است.

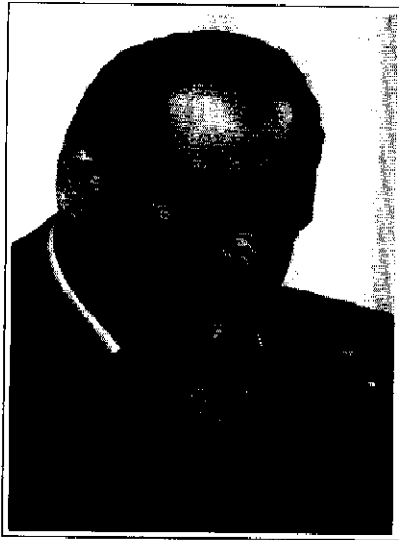
اینکه چرا در بین تحصیل کرده‌ها وجدان کاری پایین‌تر است بدین علت است که انتظارات آنها به مراتب از واقعیت‌های اجتماعی فاصله گرفته است. یکی از مشکلات جامعه ما این است که افراد به‌خوبی در فرآیند مدرنیزاسیون، اجتماعی نمی‌شوند و در این واحد فقط سطح توقعات افراد را بالا برده‌ایم و با واقعیت‌های اجتماعی فاصله داده‌ایم.

عوامل دیگری نیز موثرند که می‌توانند اخلاق کار را بالا ببرند، مانند جایگاه فرد در محیط سازمان. فرد هرچه در جایگاهش از خلایق و نوآوری بیشتر برخوردار باشد، به همان میزان اخلاق کاری بالاتری دارد.

نکته جالب‌تر، مسئله قطبی شدن در سازمان است. در سازمانهایی که وضعیت قطبی شدن به شدت به وجود می‌آید و حالت خودی و غیرخودی به خود می‌گیرد، تمام افرادی که حالت غیرخودی پیدا می‌کنند، اخلاق کاری‌شان افت پیدا می‌کند.

فضای کاری، یکی دیگر از نکات مهم در اخلاق کاری است. در مجموع باید گفت در بعد تاریخی و فرهنگی مشکل جدی نداریم، بلکه در بخش ساختاری‌مان مشکل وجود دارد که به نحوه مدیریت و سازمان، رابطه سازمان با جامعه برمی‌گردد. به میزانی که افراد





دکتر دباغ:

یک تقریر از سخنان کانت را می توان در این قاعده طلایی صورت بندی کرد: با دیگران چنان رفتار کن که خوش داری با تو رفتار کنند.

در اخلاق کانتی، هر انسانی از آن حیث که انسان است باید تکریم شود و تخفیف انسانیت او تحت هیچ شرایطی مجاز نیست.

نحله «اخلاق فضیلت محور» بر این رای است که ما بیشتر از اینکه به اصول اخلاقی احتیاج داشته باشیم، باید بکوشیم تا متخلق به فضایل اخلاقی باشیم.

اخلاقی عمل کردن بیشتر از گفتگو و معنای نظری، به تربیت انسانهایی احتیاج دارد که به صرافت طبع، عملی اخلاقی از آنها صادر شود.

باید آموزش، آگاهی و اطلاع رسانی را خیلی جدی گرفت و در عین حال راهکارهای عملی ارائه کرد.

جوانی که توان هک کردن اطلاعات را دارد و با فخر از آن یاد می کند، عملاً به نوعی دزدی پیشه کرده است.

نژاد، جنسیت، مذهب، رنگ پوست، ... هر انسانی از آن حیث که انسان است، باید تکریم شود و تخفیف انسانیت او تحت هیچ شرایطی مجاز نیست. به همین دلیل کانت با برده داری، روسپیگری و... به جهت اخلاقی مخالف است. زیرا معتقد است روسپیگری و برده داری متضمن نقض انسانیت انسان است و در واقع فرد به یک شیء فروکاسته می شود. اصل غایت مندی انسان، قلب دستگاه اخلاقی کانت است.

اگر درباره و ابسته به سیاق بودن دستورات و احکام اخلاقی از کانت پرسیم پاسخ او به این سؤال مبتنی است بر اطلاق و استثناء ناپذیر بودن احکام اخلاقی. احکام اخلاقی جهان شمولند و غیر وابسته به سیاق.

در مقابل «اخلاق کانتی»، یک نحله بزرگ دیگر در غرب به وجود آمده به نام «اخلاق نتیجه گرایی»، که به آثار و نتایجی که بر افعال بار می شود، توجه دارد. شما اگر به مناسبات و روابط شخصی بین انسانها و بین کشورها در سطح بین الملل نظر کنید، بحث لذت، منفعت یا نتیجه بسیار کاربرد دارد. در واقع، بیشتر این مناسبات بر مبنای کسب لذت و دفع درد و رنج و الم بنا می شود یعنی فعلی خوب است که متضمن کسب بیشترین لذت و منفعت باشد. نتیجه گرایی، شاخه های مختلفی دارد که مشهورترین آنها «اخلاق فایده انگار» (utilitarianism) است.

نحله سوم، «اخلاق فضیلت محور» بر این رای است که ما بیشتر از اینکه به اصول اخلاقی احتیاج داشته باشیم، باید بکوشیم تا متخلق به فضایل اخلاقی باشیم. مطابق با آموزه های اخلاقیون فضیلت محور باید به مدد ورزیدن و ممارست کوشید تا فضایل اخلاقی در افراد نهادینه شود. در واقع اخلاقی عمل کردن بیشتر از گفتگو و بحثهای نظری، احتیاج به تربیت انسانهایی دارد که به صرافت طبع، عمل اخلاقی از آنها صادر شود. فضائل اخلاقی باید ملکه کنشگر اخلاقی شوند.

درباره نحوه پراکندگی این سه مکتب بزرگ فلسفه اخلاقی در جامعه بشری

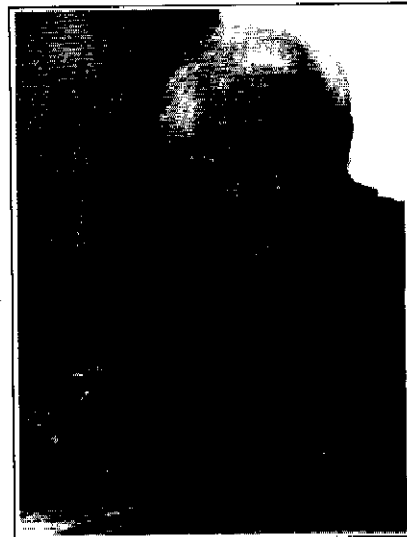
درگیر بیگانگی سیاسی و اجتماعی می شوند، به همان میزان اخلاق کاری شان پائین تر می آید.

خاکی: بحث ما به تجربه سازمانهای ایرانی در تلاش برای اخلاقی کردن رسیده است، اما قبل از آن، این سوال مطرح است که از نظر علمی، معنی رفتار اخلاقی چیست؟ و ویژگیهای یک رفتار اخلاقی چیست؟ آیا تلاشهایی جدی در سازمانهای ایران صورت گرفته تا بتواند رفتارهای اخلاقی را چه در سطح فرد و چه در سطح سازمان تبیین، توسعه و ترویج کند؟

دباغ: در طول بحث به پاره ای از این نکات اشاره شده است، همچنین در مکتب اخلاقی و یا در میان اندرزهایی که به ما رسیده، این موضوع بسیار مورد توجه قرار گرفته است، اما در مقام عمل پاره ای از این امور کمتر به مرحله ظهور رسیده است.

اخلاق در مکاتب سه گانه

اینکه چه رفتاری اخلاقی است از بعد نظری بستگی به این دارد که شما در مکاتب اخلاقی چه تئوری را قبول کرده باشید. بسته به اینکه شما کدام تئوری را پذیرفته باشید، قاعدتاً برخی از رفتارها را موجه داشته، برخی دیگر را موجه نمی انگارید یکی از مکاتب مهمی که در مغرب زمین مطرح شده، اخلاق وظیفه گرایی است. پدر این مکتب ایمانوئل کانت، فیلسوف مشهور آلمانی قرن هجدهم است. بنا به این نظریه، ما کنشگران اخلاقی بنابر دستورات عقل عملی و به اقتضای خود مختاری خویش و در ساحت اخلاق، باید عمل کنیم. یک تقریر از سخنان کانت را می توان در قاعده طلایی (golden rule) صورت بندی کرد: با دیگران چنان رفتار کن که خوش داری با تو رفتار کنند. به نحو دیگری نیز می توان درباره اخلاق کانتی سخن گفت. در این تلقی علاوه بر این، توجه داشته باشیم که در اخلاق کانتی، انسان از پیش خود به لحاظ اخلاقی واجد ارزش است. فارغ از



دکتر انصاری:

ما به لحاظ قوانین و مقررات و برنامه های توسعه، کمبودی نداریم، مشکل ما در رفتارهاست.

به عقیده من مهمترین عامل رفتار اخلاقی که اگر نباشد یک مانع اخلاقی است، الگو بودن بزرگان است.

در نقش الگویی مدیران ما چهار عامل وجود دارد: راستگویی، تفکر عقلایی، تلاش متفکرانه، تفکر خیر خواهانه عمومی.

استراتژی، شیوه عمل برای رسیدن به اهداف عالی چشم انداز است.

پاداش سازمانهایی که در آمریکا و کشورهای اروپایی، اخلاقی عمل می کنند، فروش بالاست.

برای کسانی که بی اخلاقی می کنند، باید جریمه بگذاریم و گذاشتن پناهی، کار مجلس است.

باید منشور کلی اخلاقی داشته باشیم، ولی آن را اصلاح دوره ای کنیم.

می توان چنین گفت که ما اگر جامعه را یک هرم در نظر بگیریم، اکثر افراد در یک جامعه برونق اخلاق فایده باور یا نتیجه گرا عمل می کنند. عده کمتری مطابق با آموزه های اخلاقی وظیفه گرا عمل می کنند و عده خیلی خیلی هم بر وفق آراء و نظرات اخلاق فضیلت محور. علاوه بر این، یکی از مسائلی که در فلسفه اخلاق میان فلاسفه مورد بحث قرار گرفته این است که آیا صرف معرفت اخلاقی، برای صدور فعل اخلاقی کفایت می کند؟

در میان اخلاقیون کسانی هستند که درونگرا (Internalist) هستند و معتقدند صرف باور و عقیده برای بروز فعل اخلاقی کفایت می کند. در مقابل، برونگراها (externalist) معتقدند علاوه بر عقیده و تلقی به قبول کردن، عنصر اراده هم باید به آن اضافه شود تا فعل اخلاقی موجه صادر شود.

خاکی: اکنون به سراغ تجربه سازمانهای ایرانی می رویم. دوستان بفرمایند که در این زمینه تا به حال چه فعالیتهایی صورت گرفته و چه تجربه هایی وجود دارد؟

جمالی نسب: با تأکید بر اینکه اخلاق سازمانی، مقوله ای جدا از اخلاق فردی است باید بگویم که موانع اخلاقی سازمانهای ما همان طور که آقای دکتر قراملکی فرمودند در ۳۲ عامل وجود دارد.

اخلاق سازمانی و هزینه من به عنوان مدیر بنگاه اقتصادی می گویم هزینه و سرمایه گذاری می کنم و تمام این موانع را با کمک افرادی که در این مفاهیم تسلط دارند حل و فصل می نمایم، در نهایت به روزی می رسم که دیگر یک بنگاه اخلاقی شده ام و داشتن اخلاق سازمانی هزینه دارد. ما در شرکت پاسارگاد ۱۵۵ باید و نباید را به عنوان اخلاق تعریف کرده ایم، اجرای هریک از اینها برای ما هزینه دارد.

به عنوان مثال در بنگاه خودم تعریف کرده ام چه اخلاقی باید داشته باشم و در

گام اول ذی نفع های مان را مشخص کرده ام و یکی از این ذی نفع ها جامعه است. من در مقابل جامعه یک سری مسئولیت های اخلاقی دارم.

برای مثال گفته ام می خواهم از خیرگان صنعت حمایت کنم. این حمایت هزینه دارد. گفته ام تمام تکالیف مالی را که دولت حاکم بر من کرده عمل کنم، بنابراین در شرکتم فرار مالیاتی و فرار بیمه ای ممنوع است، پرداخت مطالبات پیمانکارها و... سر موقع صورت می گیرد، تمام اینها هزینه دارد. این هزینه ها باعث می شود که در یک محیط رقابتی، هزینه هایمان دائم از طرف کسانی که این موارد را رعایت نمی کنند، بالاتر باشد.

در اخلاق فردی زمانی که اخلاقیات را رعایت می کنم هزینه دارم، در مقابل این هزینه، خداوند برای من پاداش تعیین کرده است.

ولی در اخلاق سازمانی من به دنبال گرفتن پاداش هم نیستم، بلکه پاداش، بقاء درازمدت من است. در یک جامعه که اخلاق فراگیر نشده و ما به عنوان مبتدی شروع کرده ایم، رعایت اخلاق هزینه دارد. با این هزینه ها باید کاری کرد، دنبال این نیستم که هزینه را از جایی تأمین کنم، ولی دنبال این هستم که سازمانهایی که اخلاق را رعایت نمی کنند برای شان هزینه های وضع شود که من قدرت رقابت داشته باشم.

منشور اخلاقی بنگاه

من یک بنگاه ایرانی ام، پراکندگی کاری زیادی دارم، سازمان بزرگی هم داریم، ۶ کارخانه از تبریز تا بندرعباس داریم، واحدهای فروش پراکنده در سطح کشور داریم، من ۲۸ فروردین مجمع برگزار کردم. این نشان می دهد که باید خیلی سیستم بنا کرده باشم تا بتوانم مجمع شرکت با این پراکندگی را برگزار کنم، تا ۱۵ اردیبهشت تمام سود سهم سهامداران را پرداخت کردم؛ زیرا در منشور اخلاقی ام اینها را تعریف کرده ام. از قانونگذار انتظار دارم آنهایی که سازمانهای خود را غیر اخلاقی اداره می کنند، برای شان هزینه وضع کند که من





جمالی نسب:

اخلاق سازمانی مقوله ای جدا از اخلاق فردی است.

داشتن اخلاق سازمانی هزینه دارد.

ما در شرکت خود ۱۵۵ باید و نباید را به عنوان اخلاق تعریف کرده ایم که اجرای هریک از آنها برای ما هزینه دارد.

در اخلاق سازمانی، من به دنبال گرفتن پاداش نیستم، بلکه پاداش بقای درازمدت من است.

در یک جامعه که اخلاق فراگیر نشده است، رعایت اخلاق هزینه دارد.

دنبال این هستیم که سازمانهایی که اخلاق را رعایت نمی کنند، برای شان هزینه هایی وضع شود که ما قدرت رقابت داشته باشیم.

قبل از هر چیز سازمان باید استراتژی داشته باشد. امکان ندارد بدون منشور اخلاقی بتوانم استراتژی را در سازمان پیاده کنم.

ما در نگاهمان یک منشور اخلاقی چندوجهی وضع کرده ایم که «جامعه» ذی نفع اول ماست.



پاسارگاد تعریف نشده است، بلکه جامعه ذی نفع اول می باشد. تمام افراد مؤثر بر سیستم در تدوین این منشور اخلاقی نقش داشته اند و منشوری با ۸ وجه تهیه شده است.

قراملکی: از نظر من منشورهای اخلاقی نوشته شده توسط بنگاههای ایرانی (نه بطور ۱۰۰ درصد) یکی از موانع اخلاقی شدن آنهاست، زیرا اگر به بنگاهها در صنایع مختلف نگاهی بیاندازید، منشور اخلاقی آنها شامل ۱۰ تا ۱۲ شعار کلی، غیر عملیاتی و لوکس است که آن را به دیوار زده اند. یک تصور ناقص و تحویلی نگرانه از منشور اخلاق را ترویج داده ایم که علاوه بر همه این مشکلات، بسیار هم فردگرایانه است.

نکته دیگر این است که از دوران ابتدایی یاد گرفته ایم که منشور چندوجهی است، ولی منشورهایی که این بنگاهها به در و دیوار خود زده اند، تنها یک وجه دارد و آن هم فقط وجه وظایف اخلاقی کارمند در قبال مشتری است. اولین منشور بسیار سیستماتیک را جانسون اند جانسون نوشته است که یک منشور چهار وجهی بوده است. آنان در ویراست بعد آن را به پنج وجه رسانده اند.

ما در کتاب «اخلاق حرفه ای» یک متدولوژی برای منشور اخلاق تعریف کرده ایم که پس از آن یک سری بنگاهها به دنبال منشورهای چند وجهی آمدند که یکی از آن نمونه ها شرکت پاسارگاد است. امروزه غالباً با منشورهای هشت وجهی روبرو هستیم. هر وجهی خط مشی اخلاقی شرکت را در قبال یکی از عناصر محیط داخلی و خارجی ترسیم می کند.

جمالی نسب: البته جناب آقای دکتر قراملکی در تدوین منشور اخلاقی پاسارگاد زحمت بسیاری کشیدند.

معیدفر: اکثر مطالعات در تدوین منشور، آرمانها را در نظر گرفته است و متنی که این منشور در نهایت باید در آن محقق شود، مورد مطالعه قرار نمی گیرد.

قدرت رقابت داشته باشیم. قبل از هر چیزی سازمان باید استراتژی داشته باشد. اگر استراتژی نداشته باشیم معلوم نیست در چه محیطی می خواهیم کارکنم. کارکردن در یک محیط با محیط دیگر دو اخلاق متفاوت برای من تعریف می کند. پس من قبل از هر چیزی باید استراتژی تعریف کنم.

بعد از استراتژی، نوبت تعریف چشم انداز است، این چشم انداز شامل مأموریتها، ارزشها و آرمانها می شود. ارزشهای پاسارگاد را مطالعه کنید متوجه می شوید از آنجا پایه ایجاد یک سازمان اخلاقی را گذاشته ایم.

پس از چشم انداز، هدف های مان، برنامه های مان و فعالیت های مهم شرکت برای رسیدن به اهداف را تعریف کرده ایم. متوجه شدیم یکی از اینها بایستی منشور اخلاقی باشد؛ زیرا امکان ندارد بدون اخلاق بتوانم استراتژی ام را پیاده کنم.

سندی دارم مربوط به دو سال قبل از اینکه فعالیت رسمی مان را در پاسارگاد شروع کنیم، در آنجا ذکر کرده ام که منشور اخلاقی را در کنار استراتژی که تدوین کرده ام باید داشته باشیم. پس از آن در محیطی که می خواستم کارکنم ممیزی اخلاقی کردم، اینکه در یک محیط چه نوع مفاهیم اخلاقی و ارزشهای اخلاقی وجود دارد، تعیین کردم. ما مدرکی داریم که پیمانکاران ما را به عنوان داور قرارداد تعریف کرده اند که این امر تبدیل به یک ارزش بالا برای شرکت مان شده است.

پس از ممیزی اخلاقی، هر عاملی را که در محیط مان وجود داشت شناسایی کردیم و گفتیم که این عامل چه حقی به گردن ما دارد. تمام حقوق عوامل و ذی نفع ها را تعریف کردیم و در قبال هریک از این حقوق، وظیفه ای برای خودمان تعریف کردیم. این وظایف را که برشمرديم ۱۵۵ وظیفه شده است.

ما در نگاهمان یک منشور اخلاقی چند وجهی را وضع کرده ایم و تمام ابعاد را لحاظ کرده ایم و تمام اینها را اولویت بندی کرده ایم. برخلاف آنچه که رایج است مشتری به عنوان اولین ذی نفع

شهروندان، تأمین‌کنندگان و امثال آن بیان نکنند، چنین منشوری سبب ترویج بی‌عدالتی می‌شود. به عنوان مثال سازمان نمی‌تواند منشور اخلاقی مشتری‌محور بنویسد و در قبال حقوق کارکنان یا شهروندان، سکوت کند.

خاکی: اخلاق، موضوعی کهن است که هرگز در قاموس زندگی فردی و اجتماعی انسان فراموش نشده و نخواهد شد. ولی همین موضوع قدیمی، اما همیشه تازه که روان آدمی و خرد جمعی با آن همیشه درگیر است، میزان مطرح شدگی آن در مقاطعی از عمر یک فرد یک جامعه،

نمود متفاوتی پیدا می‌کند، به

عبارتی می‌توان گفت: هیچ

فرد یا جامعه‌ای هرگز

بی‌اخلاق نیست، سخن

بر سر معیارهای

«خوبی» و «بدی»

است؛ یعنی همان

موضوعی که در

حیطه فرااخلاق

قرار می‌گیرد.

به نظر می‌رسد

در چارچوب

فرهنگ خودی

ما، مساله اخلاقی

عملی کردن مردم

و کارکنان بسیار به

بزرگان و مریبان و

مدیران در سطح فردی،

سازمانی و اجتماعی وابسته

است و این امر حکایت از تبدیل

نشدن اخلاق به عنوان یک سیستم است.

شاید بتوان گفت چاره کار برای توسعه

اخلاق، ترویج نوعی «فایده باوری» قاعده

نگری است، «فایده باوری» که مقید به

مجموعه‌ای از ارزشها، هنجارها و قواعد

مقبولیت یافته است.

تدبیر: با سیاس مجدد از شرکت

صاحب‌نظران شرکت کننده در بحث، امید

است تحلیل و نقد این گونه مباحث، در

ارتقای فرهنگ سازمانی موثر و مفید واقع

شود. □

بگویم این است که پاداش سازمانهایی که در آمریکا و کشورهای اروپایی، اخلاقی عمل می‌کنند، فروش بالاست.

من موافق نیستم که یک منشور

اخلاقی کامل بنویسد و بلافاصله به

سیستم توزیع کنید و انتظار داشته

باشید که سیستم به آن عمل کند. من

معتقد به مرحله ای رفتار کردن هستم.

لذا باید منشور کلی داشته باشیم، ولی

آن را اصلاح دوره‌ای کنیم، منشور اگر

به جزئیات پردازد دستورالعمل است.



برای کسانی که بی‌اخلاقی می‌کنند، باید

جریمه بگذاریم و گذاشتن این جریمه‌ها،

بخصوص برای دستگاههای حاکمیتی کار

مجلس است.

قوام‌لکی: منشور اخلاقی باید فراگیر،

منسجم، شفاف و قابل اجرا باشد. اگر

منشور اخلاقی وظایف سازمان را در قبال

همه ذی‌نفعان اعم از مشتریان، کارگران

و کارمندان، مدیران، رقبا، سهامداران،

آن‌قدر بخشی از این منشورها آرمانی هستند و از واقعیت‌ها فاصله می‌گیرند که امکان عملیاتی ندارند. اگر بخواهیم به ابعاد متعالی برسیم، باید پلکانی عمل کنیم. بنابراین وضعیت جامعه و شرایط آن و اهداف مرحله ای باید مدنظر گرفته شود.

سبحانی: همان‌طور که در بخش اول

میزگرد گفتیم توسعه یافتگی یک‌سری

اقتضائاتی دارد. آرمانهایی که گفته

می‌شود برای شرایط توسعه یافتگی است،

هنگامی که یک سازمان توسعه نیافته

بخواهد به این آرمانها عمل

کند، بسیار سخت است.

دباغ: عنصر آموزش

نیز باید مورد

تاکید قرار بگیرد.

چند وقت قبل

در سمیناری

درباره In-

formation

security

system

برخی

از همکاران

توضیحاتی

می‌دادند راجع

به حک کردن

اطلاعات. خیلی از

خانواده‌ها نمی‌دانند

که این کار تفاوتی با

دزدی ندارد و جوانی که

توان هک کردن دارد و با فخر

از آن یاد می‌کند، عملاً به نوعی دزدی

پیشه کرده است. پس باید آموزش، آگاهی

و اطلاع رسانی را خیلی جدی گرفت. در

عین حال باید راهکارهای عملی ارائه

کرد و توصیه به امر ناشدنی نکرد.

انصاری: به عقیده من ما ابتدا چشم‌انداز

را تعریف می‌کنیم و بعد استراتژی برای

رسیدن به چشم‌انداز، زیرا استراتژی

درواقع شیوه عمل برای رسیدن به اهداف

عالیه چشم‌انداز است.

نکته‌ای که درخصوص پاداشها باید