

## Designing a descriptive pattern of decision-making in ethical challenges of management with emphasis on applied ethics

Mohammad Hossein Bagherifard\*

Abdullah Tavakkoli\*\*

### Abstract

Currently, the philosophers of ethics are more concerned with issues and affairs that are the focus of crises and practical problems of ethics. Applied ethics is a field of ethics that is closely related to the management and challenges of running organizations. In this research paper, the descriptive pattern of decision making in ethical challenges in the field of management is explained by using the implication research method and thematic analysis method. Therefore, four types of ethical challenges have been identified which are obtained by combining the two factors of that difficulty (vs. ease) and complexity (vs. simplicity). Research findings showed that the difficulty of making decisions in ethical challenges, rather than depending on the difficulty or ease of decision making, it comes from the complexity or simplicity of knowing the right decision. The difficulty of decision – making is also caused by the concern for jeopardizing the individual interests of the decision maker, so managers should try to turn complex and difficult challenges into simple and easy ones.

**Keywords:** Applied ethics, Ethical challenges, Descriptive model, Content analysis, Decision making.

---

\* Assistant professor, Faculty of Management and Accounting, Institute of Higher Education Non-profit of Tolo Mehr Qom, Iran, hf1363@gmail.com.

\*\* Associate professor, Faculty of Social Sciences, Research Institute of Hawzah and University, Qom, Iran, atavakkoli@rihu.ac.ir.

## طراحی الگوی توصیفی تصمیم‌گیری در چالش‌های اخلاقی

### در مدیریت با تأکید بر اخلاق کاربردی

محمدحسین باقری فرد\*

عبدالله توکلی\*\*

#### چکیده

امروزه فلاسفه اخلاق بیشتر به مسائل و اموری می‌پردازند که کانون بحران‌ها و معضلات عملی اخلاق باشند. اخلاق کاربردی حوزه‌ای از اخلاق است که قرابت بسیاری با مدیریت و چالش‌های اداره سازمان‌ها دارد. در این مقاله، با استفاده از روش دلالت پژوهی و روش تحلیل مضمون، الگوی توصیفی تصمیم‌گیری در چالش‌های اخلاقی در حوزه مدیریت تبیین می‌گردد. براین اساس، چهار نوع چالش اخلاقی شناسایی شده که از ترکیب دو عامل دشواری (در مقابل آسانی) و پیچیدگی (در مقابل سادگی) به دست می‌آیند. یافته‌های تحقیق نشان می‌دهد مشکل بودن تصمیم‌گیری در چالش‌های اخلاقی بیش از آنکه به دشواری یا آسان بودن تصمیم‌گیری بستگی داشته باشد، از پیچیدگی یا سادگی در شناخت تصمیم درست ناشی می‌شود. دشواری تصمیم‌گیری نیز ناشی از به خطر افتادن منافع فردی تصمیم‌گیرنده است، از این رو مدیران باید تلاش نمایند چالش‌های پیچیده و دشوار به چالش‌های ساده و آسان تبدیل شود. واژگان کلیدی: اخلاق کاربردی، چالش‌های اخلاقی، الگوی توصیفی، تحلیل مضمون، تصمیم‌گیری.

\* دکترای تخصصی، استادیار، گروه مدیریت، دانشکده مدیریت و حسابداری، مؤسسه آموزش عالی طلع مهر، قم، ایران  
(نویسنده مسئول)  
hf1363@gmail.com

\*\* دکترای تخصصی، دانشیار، گروه مدیریت، دانشکده علوم اجتماعی، پژوهشگاه حوزه و دانشگاه قم، ایران  
atavakkoli@rihu.ac.ir

### مقدمه

هر شغلی به اقتضای حرفه، مسئولیت‌های اخلاقی ویژه‌ای می‌طلبد. اصول عمومی اخلاق در تمامی حرفه‌ها الزامی و تعهدآور است و برحسب نوع مشاغل نیازمند اخلاقیات خاص می‌شود (صافی، ۱۳۹۴، ص ۴۶). به همین دلیل اخلاق مشاغل و حرفه‌ها از دیرباز مورد توجه بوده است و آثار بسیاری در بیان بایدها و نبایدهای اخلاقی مربوط به پزشکان، بازرگانان، طالبان علم، ارباب صنعت و مناصب کشوری و لشکری به خصوص از سده‌های چهارم هجری به بعد نوشته شده است.

اما امروزه فلاسفه اخلاق بیشتر به مسائل و اموری می‌پردازند که کانون بحران‌ها و معضلات عملی اخلاق باشند. اصول و قواعدی نظیر عدالت ورزیدن، دروغ نگفتن، به حق حیات دیگران احترام گذاشتن، آسیب نرساندن به دیگران و... مقبول عموم نظریه‌های هنجاری‌اند و در اخلاقی بودن آنها اختلاف چندانی مشاهده نمی‌شود و فاعل اخلاقی نیز در کاربرد آنها در خیلی از موارد با پیچیدگی و دشواری خاصی رو به رو نمی‌شود؛ اما شناسایی و تشخیص رفتار درست از نادرست در بسیاری از حوزه‌های عملی - خصوصاً با پیشرفتی که فن‌آوری داشته و تصمیم‌گیری‌های اخلاقی دشواری را در حوزه‌هایی بکر فرا روی فیلسوفان اخلاق قرار داده است - پیچیدگی‌ها و ظرافت‌هایی دارد که موجب معضلاتی اخلاقی شده است. همین مسئله توجه فیلسوفان اخلاق را به رشته اخلاق کاربردی جلب کرده است. اخلاق کاربردی درباره مسائلی نظیر محیط زیست، سقط جنین، قتل ترحمی، شبیه‌سازی، معضلات اخلاقی مدیریت، شهروندی، مهاجرت، حقوق حیوانات، نژادپرستی، تبعیض جنسی، خشونت و جنگ و... به بحث می‌پردازد (اسلامی، ۱۳۸۸، ص ۴۶). این نوشتار درصدد است تا با تأکید بر اخلاق کاربردی، به بررسی و واکاوی ماهیت چالش‌های اخلاقی در مدیریت از طریق ارائه مدل توصیفی تصمیم‌گیری چالش‌های پیش‌گفته بپردازد.

### سؤال‌های تحقیق

۱. اخلاق کاربردی چیست؟ و چه ارتباطی با مدیریت و اداره سازمان‌ها پیدا می‌کند؟
۲. الگوی توصیفی تصمیم‌گیری در چالش‌های اخلاقی در مدیریت و اداره سازمان‌ها چیست؟

### روش تحقیق

در این مقاله از روش مطالعات دلالت‌پژوهی استفاده شده است. در محافل علمی، وقتی فلسفه، ایده، چهارچوب، نظریه یا مدلی جدید مطرح می‌شود همه رشته‌ها تمایل دارند از آنها برای توسعه

دانش رشته‌های خود بهره‌گیرند برای مثال اینکه دین چه حرفی برای حکومتداری، خط‌مشی‌گذاری، آرامش روانی، روابط اجتماعی، روابط بین‌الملل و... دارد؟ نهج البلاغه امام علی (علیه السلام) برای "تعامل حکومت و مردم" چه رهنمودی دارد؟ یا مثلاً فلسفه رئالیسم چه دلالت‌هایی برای مطالعات دینی، سیستم‌های اطلاعاتی، روان‌شناسی سلامت و... دارد؟ حتی وقتی در یک رشته خاصی برای مثال جامعه‌شناسی، روان‌شناسی، علوم سیاسی، ایده‌ها نظریه یا مدلی مطرح می‌شود رشته‌های دیگر در تلاشند تا به نوعی به استقراض از آنها بپردازند تا رشته خود را توسعه دهند. برای مثال نظریه دوگانگی ساختار-عاملیت گیدنز<sup>۱</sup> که در رشته جامعه‌شناسی مطرح شده است در حوزه ساختار سازمانی که در رشته مدیریت واقع شده است مورد استفاده قرار گرفته است. به پژوهش‌هایی از این دست، عنوان «مطالعات دلالت‌پژوهی» اطلاق می‌شود. این مطالعات به دنبال این هستند تا نشان دهند یک فلسفه خاص (برای مثال رئالیسم انتقادی یا فلسفه اسلامی) چه حرفی برای نظریه‌پردازی در حوزه روان‌شناسی، علوم اجتماعی، علوم سیاسی، مطالعات سازمان و مدیریت، مدیریت دولتی یا خط‌مشی‌گذاری عمومی دارد. اساساً پژوهش‌های دلالت‌پژوهی شاهراه اصلی بسط و تدقیق، بهبود و غنابخشی دانش بشری است. بخش عظیمی از نوآوری در رشته‌های علوم اجتماعی به خاطر بهره‌گیری ایده‌های دیگر رشته‌هاست که تجلی پژوهش‌های دلالت‌پژوهی است.

مآخذ این بهره‌گیری‌ها نیز می‌تواند آثار مکتوب و شفاهی اندیشمندان هر رشته علمی باشد. آنچه مورد استفاده قرار می‌گیرد می‌تواند مکاتب، فلسفه‌ها، پارادایم‌ها، نظریه‌ها، مدل، فنون و ایده‌های پراکنده مورد توجه باشد (دانایی فر، ۱۳۹۵، ص ۷۱-۸۰).

براین اساس این مقاله می‌کوشد دلالت‌های برخی از آیات قرآن را در حوزه اخلاق کاربردی واکاوی نماید. همچنین کاربرد این دلالت‌ها را از طریق مطالعه و بررسی مثال‌ها و مصادیقی از چالش‌های اخلاق کاربردی و با استفاده از روش تحلیل مضمون نشان دهد.

تحلیل مضمون یکی از روش‌های مفید در تحلیل داده‌های کیفی است (نول، ۲۰۱۷، ص ۱). این روش، داده‌های پراکنده و متنوع را به داده‌هایی غنی و تفصیلی تبدیل می‌کند. تحلیل مضمون، صرفاً روش کیفی خاصی نیست؛ بلکه فرایندی است که می‌تواند در اکثر روش‌های کیفی به کار رود (عابدی جعفری و همکاران، ۱۳۹۰، ص ۱۵۳). در این روش با مضامین پایه شروع می‌شود و تا تعیین مضامین فراگیر ادامه می‌یابد. به عبارت دیگر، ابتدا مضامین پایه (کدها و نکات کلیدی

1. Giddens

2. Nowell

موجود در متن). مضامین سازمان‌دهنده (مضامین به دست آمده از ترکیب و تلخیص مضامین پایه) و در نهایت مضامین فراگیر (مضامین عالی دربرگیرنده اصول حاکم بر متن به‌عنوان یک کل) تولید می‌شود (عابدی‌جعفری و همکاران، ۱۳۹۰، ص ۱۷۰). متن مورد تحلیل در این مقاله نیز، مثال‌ها و مصادیقی از چالش‌های اخلاق کاربردی است که برخی از آنها از منابع معتبر در زمینه اخلاق کاربردی استخراج شده است و برخی دیگر نیز، مثال‌های فرضی از چالش‌های اخلاقی می‌باشد.

### تعریف اخلاق

ریشه واژه «اخلاق» به کلمه «اتیکوس» در یونان قدیم به معنی «قدرت و نفوذ رسوم و سنن» بازمی‌گردد در اصطلاح نظام‌هایی از ارزش‌ها و عادات که در زندگی گروه‌های خاصی از انسان‌ها تحقق یافته‌اند به‌عنوان [اخلاق]<sup>۱</sup> این گروه‌ها، توصیف می‌گردد (کریپ، ۱۳۷۸، ص ۳۹۸).

### اخلاق کاربردی<sup>۲</sup>

از آنجا که تمرکز این نوشتار بر چالش‌های اخلاقی مدیریت در حوزه اخلاق کاربردی است، از این رو ابتدا به بیان تعریف و تبیین مفهوم و موضوعات مرتبط با اخلاق کاربردی می‌پردازیم. اخلاق کاربردی یک زمینه در حال گسترش است. شاید بتوان گفت در ابتدا با مسائل و چالش‌های پزشکی شروع شد و با موضوعاتی مانند اخلاق سیاست و کسب و کار توسعه یافت و در حال حاضر نیز ابعاد زیادی از زندگی بشر را فراگرفته است مانند اخلاق حیوانات، اخلاق محیط زیست، اخلاق ارتباطات و اطلاعات و... (کالست، ۲۰۱۲<sup>۳</sup>، ص ۱۸).

تعاریف گوناگونی از اخلاق کاربردی ارائه شده است که طیفی از تعاریف محدود تا وسیع را تشکیل می‌دهند. یکی از تعاریف‌های محدود اخلاق کاربردی عبارت است از کاربرد نظریه‌های اخلاقی کلی در مسائل اخلاقی با بی‌طرفی در حل این مسائل، و تعریف وسیع آن عبارت است از هرگونه کاربرد انتقادی روش‌های فلسفی برای سنجش تصمیمات عملی اخلاقی و مواجهه با مسائل، رفتارها و سیاست‌های اخلاقی در حرفه‌ها، فناوری، حکومت و... .

در حقیقت، اخلاق کاربردی، بررسی مسائل و مباحث اخلاقی در وضعیت عینی است. موقعیت عینی که رفتار در آن انجام می‌شود، به مسئله اخلاقی تعیین می‌دهد. وقتی به صورت فراگیر و انتزاعی از «دزدی» سخن می‌رود، به تعبیر منطقی با مشکله‌ای مرکب از مسائل رو به رو هستیم؛

1. ethics

2. Applied ethics

3. COLLSTE

اما وقتی از سرقت اطلاعات در یک سازمان امنیتی بحث می‌شود مسئله متمایز پیش روی ما است. این مسئله با سرقت علمی، سرقت پول از بانک و امثال آن تمایز دارد. (همچنین) اگرچه ارتشاء در مفهوم عام و مبهم خود مشکله‌ای واحد می‌نماید، ارتشا در گمرک، ارتشا در یک سازمان قضایی، ارتشا در یک مؤسسه آموزشی و رشوه در یک مؤسسه مالی، مسائل گوناگونی را پیش روی محقق قرار می‌دهد (قراملکی، ۱۳۸۹، ص ۱-۲).

بعضی با تمرکز بر موضوع بحث در اخلاق کاربردی به تعریف این رشته پژوهشی پرداخته‌اند. موضوع اخلاق کاربردی عمدتاً خود را به شکل مسائل واقعی می‌نماید که از بُعد هنجاری برخوردارند. یکی از ویژگی‌های مهم این مسائل آن است که در نتیجه پیشرفت فن‌آوری پدید می‌آیند. این روند همواره گزینه‌های جدیدی را برای عمل و تصمیم‌سازی پیش روی می‌نهد که هنجارها و ارزش‌های اخلاقی موجود، در نظام‌های شناخته‌شده ملاک کارآمدی برای ارزیابی آنها ندارند.

برای اینکه دسته‌ای از مثال‌های مؤثر این مسائل را در ذهن مجسم کنیم، کافی است فقط نام فنون فراوانی را به یاد آوریم که برای خلق (یا تولید) انسان، چه اکنون و چه در آینده نزدیک بکار گرفته می‌شود: تلقیح مصنوعی، تلقیح آزمایشگاهی، انتقال جنین، مادری نیابتی و شبیه‌سازی. البته هر نوآوری فنی این‌گونه مسائل را موجب نمی‌شود؛ به‌عنوان مثال، مایکروبیوها بدون شک انقلابی در روش گرم کردن مواد حاوی آب به‌شمار می‌آیند، با این حال توسعه و کاربست این فن، نه در سطح عموم بحث‌هایی را دامن زده و نه در سطح اندیشمندان اخلاق کاربردی مباحثاتی را برانگیخته است. دلیل مطلب ساده است. هرچند این پروژه به لحاظ تکنولوژیک یک انقلاب به‌شمار می‌رود؛ اما از نظر اخلاقی مشکلی ندارد؛ برخورد مایکروبیو با هنجارهای اخلاقی روشن نیست؛ اما اگر یک نوآوری فنی به روشنی با هنجارها و ارزش‌های اخلاقی جامعه ما در تضاد باشد، چه رخ می‌دهد؟ اکنون در نظر بگیرید واحدی کامپیوتری اختراع شود که با آن هرکسی را که از اینترنت استفاده می‌کند، در هرکجای دنیا و در هر زمان بتوان نابود کرد، بدون اینکه کسی قادر باشد رد پیام‌دهنده را بیابد. این واحد خطرناک کامپیوتری در بسیج اخلاق کاربردی چندان موفق‌تر از مایکروبیو نیست. بدی و شر چنین وسیله‌ای کاملاً روشن است؛ اما برای پلیس مشکل‌زاست، نه برای اخلاق کاربردی.

این نکته ما را به یک ویژگی در مسائل اخلاق کاربردی متوجه می‌کند که پیشتر به آن توجه نشده است. اگر امکان‌ها و احتمال‌های بدیل هنجاری در افعال نتوانند به روشنی و بدون تردید جواز یا منع اخلاقی را نشان دهند تولید مسئله می‌کنند. محتوای هنجاری چنین افعالی با این

واقعیت ظهور می‌کند که بتوانیم درباره آنها با واژگانی مانند «از یک سو و از سوی دیگر» بحث کنیم، بدون اینکه در بادی امر بتوان هیچ‌کدام از دو طرف را ترجیح داد. هر دو طرف دارای ادله خوبی هستند (این مطلب، امکان اینکه افراد یا گروه‌هایی باشند که یک طرف را ترجیح بدهند نفی نمی‌کند؛ اما با این حال اگر مسئله یا مشکلی به معنای مورد بحث وجود داشته باشد از این بابت است که افراد یا گروه‌های دیگری نیز هستند که طرف دیگر را برمی‌گزینند). بنابراین اخلاق کاربردی در فضای تاریک روشن‌هنجاری و ارزش‌گذاری رشد می‌کند؛ به تعبیر واضح‌تر این حیطة مقتضی وجود مسائل حل‌نشده اخلاقی است و توصیه می‌کند که باید راه‌حلی یافت (اسلامی، ۱۳۸۸، ص ۲۳).

در اخلاق کاربردی اصول، مبانی و ارزش‌های یک مکتب اخلاقی درباره رفتار یا مجموعه‌ای از رفتارهای خاص به کار گرفته می‌شود به عبارت دقیق‌تر، اخلاق کاربردی عبارت است از: «کاربرد مبانی و معیارهای اخلاقی در حوزه یا مسئله‌ای خاص (شریفی، ۱۳۹۰، ص ۲). در واقع هر نوع اخلاق کاربردی، به دنبال پر کردن شکاف بین نظریه اخلاقی و عمل اخلاقی است (فوسا،<sup>۱</sup> ۲۰۱۷، ص ۳۴). به عبارت دیگر وقتی فیلسوفان به جای تعیین درستی و نادرستی امور در کلی‌ترین حالت‌ها به دنبال تشخیص رفتارها و عملکردهای اخلاقی درست در این‌گونه موارد و حیطة‌های خاص باشند درگیر اخلاق کاربردی شده‌اند؛ بنابراین اخلاق کاربردی در پی یافتن قواعدی خاص‌تر از قواعد عام اخلاقی است که در شرایط ویژه و موضوعات و موارد مشخص‌تر و جزئی‌تری کارایی داشته باشد، هرچند به نظریه‌های عام مطرح در اخلاق هنجاری نیز بی‌توجه نیست. از این نظر امروزه در حوزه تفکر اخلاقی به این دسته از مباحث به‌عنوان بخشی مستقل از اخلاق نظر می‌شود که از دامنه‌ای بسیار گسترده برخوردار است (اسلامی، ۱۳۸۸، ص ۴۶). فردی که در مواجهه با یک چالش اخلاقی باید تصمیم بگیرد؛ باید یک جایگزین را انتخاب کند که بر اثر آن ممکن است یک ارزش را فدای ارزش دیگر نماید: رشد اقتصادی در مقابل ثبات اقتصادی، آزادی فردی در مقابل برابری و... هنگامی که در چنین موقعیت‌هایی قرار می‌گیریم ما با اخلاق کاربردی مواجه گشته‌ایم (کلست،<sup>۲</sup> ۲۰۱۲، ص ۱۷). لذا اخلاق کاربردی بسیار پیچیده‌تر از استفاده از اصول ثابت اخلاقی در ارزش‌گذاری‌های اخلاقی است (ورویج،<sup>۳</sup> ۲۰۱۷، ص ۶۴).

البته تقسیم‌بندی دیگری نیز بیان شده که اخلاق را شامل اخلاق توصیفی (که به توصیف و معرفی اخلاقیات افراد، گروه‌ها و جوامع مختلف می‌پردازد) اخلاق هنجاری و فرا اخلاق می‌داند

1. Fossa

2. COLLSTE

3. Verweij

(شمالی، ۱۳۸۹، ص ۱۱). در این مقاله، این تقسیم‌بندی از اخلاق مبنا قرار گرفته است. در این تقسیم‌بندی اخلاق کاربردی در حقیقت زیرمجموعه اخلاق هنجاری است و درصدد آن است که کاربرد و اعمال منظم و منطقی نظریه اخلاقی را در حوزه مسائل خاصی نشان دهد. به تعبیر دیگر اخلاق کاربردی همان اخلاق هنجاری است البته در حوزه‌های خاصی از زندگی فردی و اجتماعی.

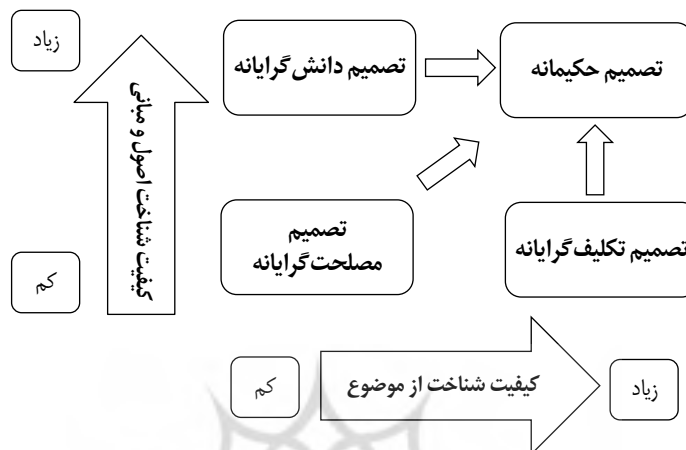
به هر حال اخلاق کاربردی را چه شاخه‌ای مستقل از دیگر شاخه‌های اخلاق بدانیم که وظیفه مستقلی را برعهده دارد و چه آن را جنبه کاربردی نظریه‌های اخلاقی تلقی کنیم و قائل شویم که نظریه‌ها از جهت ارائه معیار ذیل نظریه‌های هنجاری قرار می‌گیرند و از جهت کاربریشان در مسائل جزئی و کلی، کاربردی نامیده می‌شوند، مسلم است که فیلسوفان و متخصصان، حتی مردم عادی، به دلایل گوناگون، نیازمند توجه به نحوه کاربردی کردن اخلاق در زندگی خود هستند (خزاعی، ۱۳۸۶، ص ۲۰۱).

در حوزه تصمیم‌گیری نیز پژوهش‌های بسیاری انجام گرفته است که به جهت اجتناب از تطویل مقاله، تنها به یکی از این پژوهش‌ها که ارتباط زیادی با مدل ارائه شده در این مقاله دارد یعنی تصمیم‌گیری حکیمانه اشاره می‌شود. تصمیم‌گیری حکیمانه به‌عنوان یکی از مدل‌های تصمیم‌گیری با رویکرد اسلامی از ترکیب دو عامل ۱- اصول و مبانی اعتقادی تصمیم‌گیرنده و ۲- شرایط حاکم بر موضوع و میزانشناخت از موضوع، حاصل می‌گردد. به عبارت دیگر در مدل تصمیم‌گیری حکیمانه، دو مورد حق‌گرایی و واقع‌گرایی مبنایی برای تحلیل تصمیمات اخذ شده به حساب می‌آید. در واقع باید تفاوت بین حقیقت به معنای آنچه حق است و باید به آن برسیم یا واقعیت به معنای آنچه که هست و الزاماً هم می‌تواند نباشد، روشن شود و ترکیب عملی این دو در یک مدل ماتریسی تعیین شود. براساس سیره ائمه شیعه (علیهم‌السلام)، خود را آرمان‌گرای واقعیت‌نگر می‌دانیم و محصول این دستگاه تصمیم‌گیری، تصمیمات حکیمانه - حکمت دانستن اشیاء آن‌چنان‌که هست و انجام کارها آن‌چنان‌که باید است - خواهد بود (تسلیمو همکاران، ۱۳۸۳).

چنانچه در شکل ۱ مشخص است از ترکیب کم یا زیاد بودن این دو عامل، چهار نوع تصمیم‌گیری حاصل می‌شود شامل ۱- تصمیم مصلحت‌گرایانه (حاصل شناخت کم تصمیم‌گیرنده از اصول و مبانی دینی و شناخت پایین از موضوع)؛ ۲- تصمیم تکلیف‌گرایانه (حاصل شناخت کم تصمیم‌گیرنده از اصول و مبانی دینی اما شناخت زیاد از موضوع)؛ ۳- تصمیم دانش‌گرایانه (حاصل شناخت زیاد تصمیم‌گیرنده از اصول و مبانی دینی و شناخت پایین از موضوع) و ۴- تصمیم حکیمانه که حاصل شناخت زیاد تصمیم‌گیرنده از اصول و مبانی دینی و همچنین شناخت زیاد از موضوع می‌باشد



(باقریان، ۱۳۸۰). به نظر می‌رسد تصمیم‌گیری حکیمانه مطلوب‌ترین حالت تصمیم‌گیری است که می‌تواند در مواجهه با چالش‌های اخلاقی نیز مبنای قرار گیرد.



شکل ۱: الگوی تصمیم‌گیری حکیمانه (باقریان، ۱۳۸۰)

### ایده‌هایی برای دلالت‌پژوهی در زمینه اخلاق کاربردی

قرآن کریم در آیه پنج و شش سوره مبارکه انشراح می‌فرماید: *إِنَّ مَعَ الْعُسْرِ يُسْرًا*، در تفسیر نمونه ذیل این آیه آمده که این دو آیه به صورتی مطرح شده که اختصاص به شخص پیامبر اکرم صلی‌الله‌علیه‌وآله‌وسلم و زمان آن حضرت نیز ندارد و بلکه به صورت یک قاعده کلی و به‌عنوان تعلیلی بر مباحث سابق مطرح است، و به همه انسان‌های مؤمن مخلص و تلاشگر نوید می‌دهد که همیشه در کنار سختی‌ها آسانی‌ها است، حتی تعبیر به (بعد) نمی‌کند بلکه تعبیر به (مع) که نشانه همراهی است می‌کند. آری چنین است که با هر مشکلی آسانی آمیخته، و با هر صعوبتی سهولتی همراه است، و این دو همیشه با هم بوده و با هم خواهند بود (مکارم شیرازی، ۱۳۷۴، ص ۱۲۸).

در تفسیر راهنما نیز بر این نکته تأکید شده است که سختی‌ها، هرگز نباید رهبران الهی را از توجه به سهولت‌ها و امکانات موجود و دلگرم بودن به آنها باز دارد.

سوالی که با تدبیر در این آیه به ذهن متبادر می‌شود این است که چگونه ممکن است سختی با آسانی هم‌زمان به وقوع بپیوندد؟

آنچه می‌تواند این معیت و همراهی را معنادار نماید تمایز قائل شدن میان مفاهیمی مانند سختی، پیچیدگی و دشواری از یک سو و کلماتی مانند راحتی، سادگی و آسانی از سوی دیگر است که البته در ادبیات فارسی، این‌گونه کلمات و اصطلاحات معمولاً در یک معنا به کار می‌روند.

در حالی که می‌توان تفکیک دقیق و کاربردی از این واژه‌ها ارائه نمود. به‌عنوان مثال، بین دشواری و پیچیدگی تفاوت وجود دارد. ممکن است تصمیم‌گیری در یک موضوع دشوار باشد اما اتخاذ آن ساده. یعنی شخص می‌داند که تصمیم درست چیست اما به هر دلیل، نمی‌تواند آن را به اجرا درآورد. به همین ترتیب گاهی نیز تمام جوانب موضوع قابل شناسایی نیست. یا محاسبه آن بسیار مشکل است. به عبارت دیگر اساساً شخص نمی‌داند که تصمیم درست چیست تا نسبت به اتخاذ آن اقدام نماید. که در این صورت تصمیم‌گیری، پیچیده خواهد بود.<sup>۱</sup>

آیه دیگری که در این زمینه رهگشا است آیه ۲۹ سوره مبارکه انفال است که می‌فرماید:

«يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا إِن تَتَّقُوا اللَّهَ يَجْعَلْ لَكُمْ فُرْقَانًا: ای کسانی که ایمان آورده‌اید اگر از خدا بترسید خداوند قوه تشخیص حق از باطل روزیتان می‌کند».

اگر تصمیم‌گیری را در معنای ساده آن، فرایند انتخاب یک گزینه از بین چند گزینه تصور کنیم، مفهوم فرقان تا حد زیادی در فرایند تصمیم‌گیری معنادار می‌شود چراکه فرقان یعنی دانستن اینکه کدام گزینه نادرست و کدام گزینه درست است. به عبارت دیگر، «فرقان» امکان کاهش پیچیدگی موضوع و مسئله را فراهم می‌نماید.

در آیه ۱۳۵ سوره مبارکه نساء نیز می‌فرماید:

«يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا كُونُوا قَوَّامِينَ بِالْقِسْطِ شُهَدَاءَ لِلَّهِ وَلَوْ عَلَىٰ أَنفُسِكُمْ أَوِ الْوَالِدِينَ وَالْأَقْرَبِينَ: ای اهل ایمان! [همواره در همه امور زندگی] قیام‌کننده به عدل، و گواهی‌دهنده برای خدا باشید، هر چند به زیان خود یا پدر و مادر یا خویشانتان باشد».

آنچه از این آیه می‌توان برداشت نمود این است که یکی از علل دشواری تصمیم‌گیری درست، دلبستگی‌های فرد به امور دنیوی است. چراکه برای فرد، مشخص است که حق با کیست؛ اما آنچه که باعث می‌شود به حق قضاوت نکند (تصمیم درست را اتخاذ نکند) منافع شخصی فرد است.

امام باقر (علیه السلام) می‌فرماید: «مَنْ عَمِلَ بِمَا يَعْلَمُ عُلْمَهُ اللَّهُ مَا لَمْ يَعْلَمْ (مجلسی، ۱۳۶۸، ج ۷۵، ص ۱۸۹) هر کس به آنچه می‌داند عمل کند، خداوند آنچه را که نمی‌داند به او خواهد آموخت. یعنی تنها کار ساده‌ای که باید انجام دهیم این است که به آنچه می‌دانیم عمل کنیم هر چند ممکن است عمل به آن، دشوار و متحمل رنج و مشقت‌هایی باشد. بر همین اساس است که آیت الله بهجت به بسیاری از کسانی که برای فهم شیوه سیر و سلوک عرفانی به محضر ایشان شرفیاب می‌شدند، فقط می‌فرمودند انجام واجبات و ترک محرمات. به عبارت دیگر برای رسیدن به مقامات عرفانی و

۱. منظور از تصمیم درست در این نوشتار این است که شخص از اتخاذ چنین تصمیمی مورد مؤاخذه قرار نگیرد. حال ممکن است برای شخصی، مؤاخذه دیگران مهم باشد و برای دیگری مؤاخذه خدا و...

مکارم اخلاق، بهترین کار این است آنچه را قطعاً می‌دانید صحیح است را انجام دهید هر چند ممکن است انجام آن عمل، مشکل و با صرف هزینه و توان کم یا زیاد همراه باشد. این فرمایش ایشان را می‌توان این‌گونه هم تفسیر نمود که دستیابی به مقامات عالیه عرفان و اخلاق، ساده است نه پیچیده چراکه شخص صرفاً باید واجبات را انجام دهد و محرمات را ترک نماید؛ اما این کار برای هر شخصی آسان نیست و چه بسا دشواری‌ها و سختی‌های زیادی دارد که عمده آنها از طریق چشم‌پوشی از منابع فردی و لذت‌های زودگذر برطرف می‌شود.

در ادامه بحث، تلاش می‌شود این ایده که «پیچیده بودن یا ساده بودن یک تصمیم ناظر به مقام نظر و دانستن است؛ اما دشواری یا آسانی تصمیم ناظر به مقام عمل و توانستن» در حوزه اخلاق کاربردی در مدیریت مورد واکاوی قرار گیرد.

### مثال‌هایی از اخلاق کاربردی

به منظور بررسی و تحلیل ماهیت چالش‌های اخلاقی در مدیریت، ابتدا به ارائه چند نمونه از چالش‌های اخلاق کاربردی در موقعیت‌های فرضی می‌پردازیم.<sup>۱</sup>

#### پذیرش آگهی در روزنامه

من مدیر یک مؤسسه فرهنگی هستم که روزنامه‌ای در زمینه مسائل اجتماعی و فرهنگی چاپ می‌نماید. برای تأمین مخارج روزنامه اقدام به پذیرش و چاپ آگهی تبلیغاتی برای یک شرکت معروف می‌نمایم. از سوی دیگر موضع این روزنامه در قبال برخی تخلفات شرکت مذکور، بسیار تند و نقادانه است. به همین دلیل نیز این شرکت استمرار سفارش آگهی تبلیغاتی را منوط به تعدیل مواضع انتقادی روزنامه نموده است؛ اما رسالت روزنامه ما ایجاب می‌نماید که برای تنویر افکار عمومی تخلفات این شرکت را همانند دیگر شرکت‌ها افشا بنماییم. اگر فرایند پذیرش آگهی تبلیغاتی متوقف شود، روزنامه با چالش مالی بزرگی مواجه خواهد شد و حتی احتمال تعدیل نیروها وجود دارد. آیا باید تسلیم خواست شرکت شوم؟

۱. برخی از این مثال‌ها از کتاب‌هایی که در خصوص اخلاق کاربردی تألیف شده است، استخراج گردیده و برخی دیگر از نویسنده است.

### از دست دادن مشتری

مشتری می‌خواهد محصولی را از شرکت من بخرد. پس از اینکه قیمت محصول را به او گفتم او می‌گوید که نمی‌تواند این قیمت را بپردازد. من می‌دانم که او می‌تواند این محصول را به قیمت ارزان‌تر از یکی از رقبایمان بخرد. آیا من باید این موضوع را به او بگویم؟

### ارتقاء

یکی از همکاران به من گفت که قصد دارد تا به زودی شرکت را ترک کند و دنبال کار پردرآمدتری بگردد. در همین حال رئیس شرکت به من گفت که او قصد ندارد پست مهمی را که خالی مانده است به من بدهد چون که می‌خواهد آن را به همان همکار من بدهد. آیا من باید این موضوع را به او بگویم؟

### شرایط کار

من فکر می‌کنم همه دانشجویان کارشناسی مدیریت بازرگانی باید ملزم شوند که مدتی در یک کارگاه قالب‌گیری فولاد یا یک کارگاه ریخته‌گری کار کنند. سروصدا، حرارت، بخار و دود و سرعت کار تقریباً تحمل‌ناپذیر است. برخی از مدیران اجرایی شرکت ما که دفاترشان در نیویورک است، اصلاً نمی‌فهمند کار کردن تحت این شرایط یعنی چه؟ آنان فقط سالی دوبار به اینجا می‌آیند که به ما بگویند از سود پیش‌بینی شده در برنامه عقب افتاده‌ایم. من می‌توانستم برای اصلاح بعضی از بدترین شرایط، درخواست اعتبار کنم، اما مجبور می‌شدم برای تأیید آن بجنگم. من مطمئن نیستم که بخواهم چنان تلاشی بکنم. افرادی که برای چنان پروژه‌های سرمایه‌بری مبارزه می‌کنند که بازگشت سرمایه قابل توجهی ندارد، در معرض ترفیع شغلی قرار نمی‌گیرند.

### رشوه

من در یک شرکت تأمین قطعات یدکی پزشکی برای تنها بیمارستان شهر کار می‌کنم و مأمور ترخیص کالاهای شرکت از گمرک هستم. اخیراً شرکت محموله‌ای حاوی قطعات یدکی خریداری نموده است که مخصوص اتاق عمل هستند و من وظیفه دارم هرچه زودتر محموله را ترخیص و برای شرکت بفرستم چرا که در صورت تأخیر در دریافت این قطعات ممکن است جان بسیاری از بیماران به خطر بیفتد؛ اما مقامات گمرک به دلیل پاره‌ای از مشکلات اداری و نواقصی پرونده این محموله، آن را توقیف نموده‌اند؛ اما من مطمئنم که با پرداخت مبلغی به‌عنوان رشوه می‌توان آنها را

راضی کرد تا اجازه ترخیص محموله را بدهند. نمی‌دانم وظیفه من چیست آیا اجازه دارم رشوه بدهم؟ نمی‌دانم تبعات ناشی قانونی و اخلاقی ناشی از پرداخت رشوه بیشتر است یا احتمال مرگ چند انسان؟

### کنترل هزینه‌ها

من در بخش بازاریابی در یک شرکت بزرگ محصولات مصرفی مشغول به کار هستم؛ آنجا همان جایی است که صورت هزینه‌های مدیران ارشد اجرایی حواله می‌شود. کیست که از پولی که برای بازاریابی خرج می‌شود مضایقه داشته باشد؟ بیشتر این هزینه‌ها ارتباطی با بازاریابی ندارد. هزینه‌هایی که ما از اداره مرکزی می‌گیریم معمولاً بابت سفرهای تعطیلات خانوادگی، هزینه باشگاه‌های ییلاقی و بلیت مسابقات ورزشی است. در المپیک ۱۹۹۲ که در بارسلونای اسپانیا برگزار شد، ما ۱۲۵/۰۰۰ دلار برای اجاره یک قایق تفریحی هزینه کردیم. ما در اسپانیا چیزی نمی‌فروشیم و در اروپای غربی هم تجارت محدودی داریم. هیچ دلیل قانونی‌ای برای حضور مدیران ما در آنجا وجود نداشت. من فقط دستیار مدیر فروش هستم، اما همه صورت هزینه‌ها را من باید تصویب کنم که از جمله آنها هزینه‌های مدیران ارشد اجرایی است. اینها همان مدیران ارشدی‌اند که وقتی درباره آینده شرکت از آنان در برابر عموم سؤال می‌شود، می‌گویند که آنچه مورد نیاز است، سخت‌تر کار کردن و فداکاری شخصی همه ماست تا به رقابت‌های قیمتی با بنگاه‌های خارجی در مناطقی که نرخ دستمزد پایین است، بپیوندم. آیا رؤسا می‌دانند چه اتفاقی دارد می‌افتد.

### آلودگی محیط زیست

من حدود شش ماه است برای یک کارخانه تولیدکننده مواد شوینده کار می‌کنم. اینجا ریختن حلال‌ها و محلول‌های شوینده در نهر کاری معمول است. من در این باره از مدیر کارخانه سؤال کردم و او گفت این کار در اندازه محدود قانونی است. من فکر نمی‌کنم که این عمل قانونی باشد و تصور نمی‌کنم مقادیر آن کم و محدود باشد؛ اما مطمئن نیستم که بخواهم در این مرحله از زندگی شغلی‌ام با این قضیه درگیر شوم.

### تبلیغات

من مدیر تبلیغات شرکتی هستم و قصد اطلاع‌رسانی برنامه‌ها و خدمات شرکت خود را دارم. با توجه به اینکه اکثر کسانی که در محدوده جغرافیایی شرکت زندگی می‌کنند افراد مذهبی هستند،

می‌خواهم در پوشش تبلیغ شعائر دینی مانند ادعیه و زیارات، تبلیغات شرکت را نیز انجام دهم. نمی‌دانم آیا این کار، اخلاقی است؟ آیا نوعی سوء استفاده از دین نیست؟

### منشور اخلاقی

سازمانی از من به‌عنوان کارشناس امور اخلاقی دعوت کرد تا منشور اخلاقی سازمان را از طریق انجام مصاحبه‌هایی با کارمندان و مدیران سازمان تدوین نمایم. در حین انجام مصاحبه‌ها متوجه شدم بسیاری از کارمندان از معاون اداری مالی سازمان گلایه دارند. پس از پایان کار و ارائه نتایج مصاحبه‌ها به سازمان، مدیریت عالی اخطار جدی به معاون اداری مالی خود داد. پس از اتمام تدوین منشور اخلاقی سازمان، معاون اداری مالی در روند پرداخت حق الزحمه من اختلال ایجاد می‌کرد و هر بار که برای دریافت حق الزحمه خود مراجعه می‌کردم بهانه‌ای می‌آورد. در نهایت به من گفت پرداخت حق الزحمه منوط به معرفی آن دسته از کارمندانی است که از من شکایت کرده بودند. حال نمی‌دانم وظیفه اخلاقی من چیست به‌ویژه که خود مسئول تدوین منشور اخلاقی بودم و از من انتظار بیشتری برای پایبندی به اصول اخلاقی می‌رود.

### تحلیل چالش‌های اخلاقی

به‌منظور تحلیل چالش‌های اخلاقی، مصادیق و نمونه‌هایی از چالش‌های اخلاق کاربردی در مدیریت که در سطور قبل بررسی گردید در جدول یک و دو ارائه شده است و تلاش گردیده با استفاده از روش تحلیل مضمون؛ مضامین پایه، سازمان‌دهنده و فراگیر از آنها استخراج شود.

جدول ۱: مضامین پایه و سازمان‌دهنده

مضمون سازمان‌دهنده	مضمون پایه	نمونه‌هایی از چالش اخلاقی
امکان و توانایی شناخت تصمیم درست	در هر حال به دلیل توان مالی پایین، از شرکت ما خرید نمی‌کند پس واضح است که می‌توانم او را به شرکت رقیب معرفی کنم	۱ راهنمایی به مشتری با توان مالی کم که صرفاً توانایی خرید محصول شرکت رقیب را دارد
آسانی و راحتی اجرای تصمیم درست	از شرکت رقیب هم خرید کند یا نکند، نفع یا ضرر شخصی متوجه من نیست	۲ همکاری که قصد ترک سازمان را دارد؛ اما نمی‌داند که امکان ماندن و ارتقای پست برای وی وجود دارد
واضح بودن اتخاذ تصمیم	می‌دانم که صلاحیت گرفتن پست بالاتر را دارد	۳
دشواری اعمال تصمیم	اگر آگاه شود که می‌تواند ارتقا بگیرد، در شرکت می‌ماند و دیگر من نمی‌توانم ارتقا یابم	۴
وجود دلایل کافی در انتخاب کار صحیح	رسالت روزنامه ایجاب می‌کند تخلفات شرکت را افشا نماید	۵ روزنامه‌ای که برای تأمین مخارج و جلوگیری از اخراج نیروهای خود، مجبور است تخلفات شرکتی که کمک مالی به روزنامه می‌کند را نادیده بگیرد
تبعات و سختی‌های به کار بستن تصمیم صحیح	ممکن است باعث تعطیلی روزنامه و بیکار شدن افراد شود	۶

توانایی شناخت تصمیم صحیح	اصلاح شرایط سخت کار، عملی درست و انسانی است.	۷	تلاش یک مدیر عملیاتی خط تولید برای اخذ بودجه از مدیران مافوق به‌منظور اصلاح شرایط بسیار سخت کار هر چند این کار برای مدیران مافوق ناخوشایند است
آسیب‌های ناشی از به کار بستن تصمیم صحیح	ناخوشایندی مدیران مافوق ممکن است منجر به تنزل مقام مدیر عملیاتی شود	۸	
عدم علم و توانایی تشخیص اهم و مهم	هر دو سوی قضیه، اهمیت دارد؛ هم دادن رشوه که مجازات سنگینی در پی خواهد داشت و هم نرسیدن دارو که ممکن است باعث مرگ بیماران شود	۹	تردید مأمور ترخیص کالای شرکت در دادن یا ندادن رشوه به مأموران گمرک برای ترخیص داروی حیاتی برای تنها بیمارستان شهر که فرزند این مأمور نیز در آن بیمارستان به این دارو نیاز دارد
تبعات و ضررهای ناشی از اتخاذ تصمیم اهم به جای مهم	وجود فرزند مأمور در بیمارستان، مشخص نمی‌کند به خاطر فرزند خود حاضر به رشوه دادن است یا به خاطر همه بیماران	۱۰	
واضح بودن اتخاذ تصمیم درست	مطابق قانون نباید این هزینه‌ها تأیید گردد	۱۱	احتمال از دست دادن شغل برای حسابدار سازمان در صورت عدم تأیید هزینه‌های غیر قانونی مدیران ارشد
آسیب‌های ناشی از به کار بستن تصمیم صحیح	در حال حاضر به‌شدت به این شغل نیازمندم	۱۲	
ابهام در درست بودن تصمیم	عدم توانایی مدیر بازاریابی در تشخیص درست بودن یا نبودن در استفاده از احساسات مذهبی در تبلیغ کالا	۱۳	تردید مدیر بازاریابی یک شرکت در استفاده یا عدم استفاده از علاقمندی‌های مذهبی جامعه هدف در تبلیغ محصولات شرکت
عدم وجود ضرر شخصی ناشی از انجام تصمیم	انجام این کار بسیار آسان است چون نفع یا ضرر شخصی متوجه مدیر نیست	۱۴	
روشن بودن انجام کار صحیح	به طور قطع ریختن زباله‌ها در نهر آب موجب آلودگی محیط زیست می‌شود	۱۵	اعتراض یک کارگر ساده به ریختن پسماند کارخانه در نهر آب توسط مدیران کارخانه
وجود ضررهای ناشی از اتخاذ تصمیم	اعتراض ممکن است منجر به از دست دادن شغل شود	۱۶	
عدم ابهام در اتخاذ تصمیم درست	کارکنان به من اعتماد نموده‌اند و نباید اسامی آنان را فاش نمایم.	۱۷	مدیر مالی سازمان پرداخت حق الزحمه مسئول جمع‌آوری نظرات کارکنان را منوط به افشای اسامی کارکنانی نموده که بر علیه مدیر مالی صحبت کرده‌اند.
دشواری در اعمال تصمیم درست	برای پرداخت اقساط وام خود به حق الزحمه نیاز مبرم دارم.	۱۸	

جدول ۲: مضامین فراگیر

مضامین فراگیر	
دشواری یا آسانی در اجرای تصمیم به دلیل وجود یا عدم وجود ضرر شخصی = مضامین شماره ۱۰، ۱۲، ۱۴، ۱۶، ۱۸، ۲۰، ۲۴، ۲۶، ۲۸	امکان توانایی شناخت = مضامین شماره ۱۰، ۱۱، ۱۲، ۱۳، ۱۵، ۱۷، ۱۹، ۲۰، ۲۳، ۲۵، ۲۷، ۲۹، ۳۰

### تجزیه و تحلیل یافته‌های تحقیق

با توجه به تعریف و ویژگی‌های اخلاق کاربردی که در بخش‌های قبلی بدان اشاره شد به نظر می‌رسد چالش‌های اخلاقی مدیریت به‌ویژه در حوزه اخلاق کاربردی راه‌حل‌های متعدد دارند که هریک پیامدهای اقتصادی و اجتماعی خاص خود را داشته، احتمال وقوع تعدادی از این راه‌حل‌ها

نامشخص بوده و بسیاری از آنها تأثیرات ویژه‌ای بر مدیران دارند. به عبارت دیگر تصمیم اخلاقی انتخاب ساده از بین درست و غلط نیست، داوری پیچیده در توازن میان کارکرد اقتصادی و کارکرد اجتماعی یک سازمان است.

با توجه به مطالب پیش گفته و ذکر این نکته که اخلاق کاربردی خود را از اصول و قواعد کلی که در قالب اخلاق هنجاری صورت می‌پذیرد بی‌نیاز نمی‌داند، بنابراین می‌توان گفت در هر چالش اخلاقی سه مورد را باید مشخص کرد: ۱. هزینه (سود)های اقتصادی تصمیم و یا به عبارتی میزان سود و زیان اقتصادی سازمان، ۲. هزینه (سود)های اجتماعی تصمیم و ۳. شناسایی اصل اخلاقی که براساس آن باید موازنه‌ای میان هزینه‌های اقتصادی و اجتماعی تصمیم اخلاقی برقرار نمود (اسلامی، ۱۳۸۸).

براساس میزان و امکان تعیین این سه مورد، دو نوع چالش اخلاقی قابل شناسایی است: ۱. چالش‌های دشوار (در مقابل آسان) و ۲. چالش‌های پیچیده (در مقابل ساده).

#### چالش‌های اخلاقی دشوار

چنانچه در یک چالش اخلاقی بتوان و امکان آن باشد که هر سه مورد فوق را تعیین نماییم، آنگاه تصمیم‌گیری ما در طیفی از دشواری تا آسانی قرار می‌گیرد مثال آلودگی کارخانه را در نظر بگیرید. در این مثال به سادگی می‌توان سود اقتصادی ناشی از ریختن حلال‌ها به نهر آب را اندازه گرفت (کاهش هزینه دفع استاندارد مواد آلاینده) همچنین هزینه‌های اجتماعی آن را نیز به طور اجمالی می‌توان تعیین نمود (میزان هزینه مرگ هر نفر براساس دیه یک شخص، در صورت امکان تعیین میزان تلفات).

برای شناسایی اصل اخلاقی حاکم در این مثال باید دید آیا سود اقتصادی بیشتر است یا هزینه‌های اجتماعی آن. مثلاً ممکن است اساساً ریختن مواد آلاینده به نهر آب به گونه‌ای باشد که صدمه‌ای به کسی یا چیزی نرساند که در این صورت اصل اخلاقی حاکم، اصل "تأمین منافع ذی‌نفعان شرکت" از طریق کاهش هزینه‌هاست؛ اما چنانچه هزینه‌های اجتماعی آن بیشتر بود اصل مورد استناد، اصل "عدم ضرر به محیط زیست و دیگران" خواهد بود (البته بر فرض قبول وجود و صحت این اصول که موضوع بحث فرا اخلاق و اخلاق هنجاری است).

واضح است که تصمیم‌گیری در این مورد آسان و راحت صورت می‌گیرد؛ اما آنچه که ماهیت تصمیم‌گیری را به سمت دشواری سوق می‌دهد وضعیت امنیت شغلی شخص مزبور در مثال است.



به عبارت دیگر چنانچه این شخص از چنان جایگاه مستحکم شغلی برخوردار باشد (مثلاً فرزند مدیر کارخانه) به گونه‌ای که در صورت اعتراض، شغل خود را از دست ندهد، تصمیم‌گیری برای اعتراض یا عدم اعتراض، برای این شخص آسان خواهد بود؛ اما اگر یک کارمند یا مدیر جزء باشد که در صورت اعتراض شغل خود را از دست می‌دهد، طبیعی است اعتراض به ریختن مواد آلاینده به رودخانه، تصمیم دشواری خواهد بود؛ زیرا در صورت اعتراض؛ اخراج، بیکار، ناتوانی از تأمین مخارج خانواده و بسیاری مشکلات دیگر در انتظار او خواهد بود.

بنابراین، این منافع شخصی ماست که تصمیم‌گیری در چالش‌های اخلاقی را در طیفی از آسانی تا دشواری قرار می‌دهد. علامه حلی که از جمله نامدارترین فقیهان است برای اینکه منافع شخصی در تصمیم‌گیری او تأثیر نگذارد برای رسیدن به نظریه صواب در «امکان تطهیر چاه آب متنجس» اول توصیه می‌کند چاه آب منزل خودش را پر کنند تا مبادا وجود آن چاه آب در خانه‌اش در فتوای او مؤثر افتد.

### چالش‌های اخلاقی پیچیده

نوع دوم از چالش‌های اخلاقی، چالش‌های پیچیده هستند. این مورد هنگامی رخ می‌دهند که نتوانیم سه مورد یاد شده را شناسایی کنیم.

در این صورت متناسب با شناسایی یا عدم شناسایی و تعیین یک یا هر کدام از سه مورد، تصمیمات ما را در طیفی از پیچیدگی تا سادگی قرار می‌دهد.

مثال پرداخت رشوه را در نظر بگیرید. شاید بتوان منافع اقتصادی ناشی از پرداخت رشوه جهت ترخیص سریع کالا را تعیین نمود؛ اما همان‌گونه که نشان داده شد به سادگی نمی‌توان هزینه‌های اجتماعی ناشی از عدم پرداخت رشوه را محاسبه نمود.

حتی در صورتی که بتوان این هزینه‌های اجتماعی را محاسبه کرد، به چه اصل اخلاقی باید استناد نمود. اصل "پرداخت رشوه امری مذموم است" یا اصل "ضرورت نجات جان بیماران نیازمند"؟

در اینجا دیگر منافع شخصی مأمور شرکت مطرح نیست، بلکه منافع دیگران (اجتماعی) مطرح می‌باشد. بالاخره نماینده شرکت باید رشوه را پرداخت نماید یا نه؟

در بحث سقط جنین، که یکی از چالشی‌ترین موضوعات اخلاق کاربردی است، موضوع به مراتب پیچیده‌تر می‌گردد. بحث این است که در مواردی که جنین یا مادر در حین زایمان با خطر مرگ روبه‌رو است یا جنین مشکلاتی دارد که پس از تولد به صورت عقب‌ماندگی‌های ذهنی یا

بیماری‌های غیر قابل درمان بروز خواهد کرد آیا سقط جنین رواست (خزاعی، ۱۳۸۹، ص ۵۷). این استدلال مخالفان سقط جنین را در نظر بگیرید: «جنین هم انسان است هم زنده، انسان حق حیات دارد، بنابراین جنین حق حیات دارد، البته زنان حق کنترل بر بدن‌های خود را دارند؛ اما حق حیات بر حق کنترل زنان بر بدن خود مقدم است بنابراین سقط جنین خطا است».

حال ممکن است موافقین این‌گونه استدلال کنند که بله، افراد حق حیات دارند؛ اما جنین نه عاقل است نه توانایی ارتباط برقرار کردن به گونه‌های پیچیده را دارد. نه توانایی برداشتی از خود که در طول زمان دوام می‌آورد. جنین شخص نیست پس حق حیات ندارد (مارکی، ۱۳۸۷، ص ۲۳۸-۲۴۱).

استدلال‌های پیش‌گفته فوق تنها نمونه‌ای از مجادله‌های موافقین و مخالفین سقط جنین است و در کتاب‌ها و مقالات فراوانی به طور مفصل به این موضوع پرداخته شده است که نشان‌دهنده مجادلات فراوان بین موافقان و مخالفان سقط جنین است و این امر نیز به نوبه خود حاکی از پیچیدگی فراوان این موضوع است.

بنابراین باید بین دشواری و پیچیدگی تصمیم‌گیری در چالش‌های اخلاقی، تفاوت قائل شد. ممکن است یک تصمیم اخلاقی دشوار باشد؛ اما اتخاذ آن ساده. یعنی شخص می‌داند که تصمیم درست چیست اما منافع شخصی او اتخاذ تصمیم صحیح را برای وی دشوار می‌نماید. گاهی نیز تمام جوانب موضوع قابل شناسایی نیست. یا محاسبه آن بسیار مشکل است. به عبارت دیگر اساساً شخص نمی‌داند که تصمیم درست چیست تا نسبت به اتخاذ آن اقدام نماید. که در این صورت تصمیم‌گیری، پیچیده خواهد بود.

### الگوی توصیفی تصمیم‌گیری در چالش‌های اخلاقی

اساساً نظریه‌پردازی در دو مرحله صورت می‌گیرد: مرحله توصیفی، مرحله تجویزی. مرحله توصیفی در فرایند نظریه‌پردازی یک مرحله مقدماتی و اولیه است، زیرا محققان به‌طورکلی بایستی از این مرحله عبور کنند تا بتوانند نظریه‌هنجاری و اصولی پیشرفته‌تری بسازند (کارلیل، ۲۰۰۴<sup>۱</sup>، ص ۲). در رویکرد توصیفی، تجویزی صورت نمی‌گیرد بلکه، صرفاً آنچه که اتفاق می‌افتد گزارش شده و سپس در قالب یک دسته‌بندی، ارائه می‌شود. بر این مبنا آنچه که در این مقاله ذکر می‌شود صرفاً توصیفی از انواع چالش‌های اخلاقی در مدیریت و روابط میان آنها است و لذا در خصوص اینکه در هر چالش، چه نوع تصمیمی باید اتخاذ شود، هیچ‌گونه تجویز یا توصیه‌ای ارائه نمی‌شود.

1. Carlile

همان‌طور که در جدول ۳ نشان داده شده است، نتایجی را که از تحلیل مضمون چالش‌های اخلاقی به دست آمد را می‌توان در قالب چهار نوع چالش اخلاقی بیان نمود:

جدول ۳: الگوی توصیفی تصمیم‌گیری در چالش‌های اخلاقی

آسان	۲	۱
دشواری	۴	۳
	پیچیده	ساده

پیچیدگی

### ۱. چالش‌های ساده و آسان

در این چالش‌ها هم ابعاد موضوع روشن است (یعنی می‌توان فهمید تصمیم درست چیست) و هم اتخاذ این تصمیم درست ضرری برای منافع شخصی ما ندارد. مانند مثال از دست دادن مشتری؛ چراکه به سادگی می‌توان فهمید تصمیم درست، گفتن حقیقت است. همچنین این کار ضرری نیز برای شرکت یا شخص خاصی نخواهد داشت (چه بگوییم و چه نگوییم در هر صورت مشتری چون پول کافی ندارد از ما نخواهد خرید افزون بر اینکه این کار اعتماد مشتری را به ما بیشتر می‌کند).

### ۲. چالش‌های پیچیده؛ اما آسان

در این مورد ابعاد موضوع قابل شناسایی و محاسبه نیست؛ اما چنانچه بتوان راه‌حل مناسب و هزینه و سود ناشی از تصمیم را تعیین نمود اتخاذ تصمیم درست، خطری برای امنیت شغلی ما نخواهد داشت. مانند مثال تبلیغات با استفاده از شعائر دینی، که موضوعی پیچیده است به خصوص اگر شخص مورد نظر فرد بسیار مذهبی و متدینی باشد چراکه دائم خود را در مقابل خدا پاسخگو می‌داند و از این رو نمی‌تواند به سادگی مجاز یا مجاز نبودن این کار را تشخیص دهد اما اگر تشخیص داد دیگر نفع شخصی وجود ندارد تا تصمیم‌گیری را برای او دشوار کند.

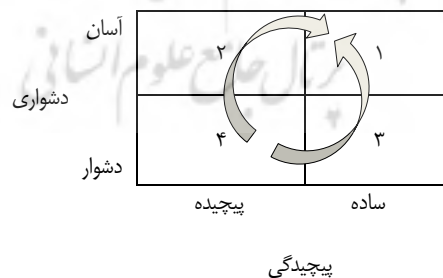
### ۳. چالش‌های ساده ولی دشوار

در این گونه موارد می‌دانیم تصمیم درست چیست و می‌توان هزینه سود ناشی از تصمیم را محاسبه کرد؛ اما پیامد این تصمیم، اخراج از کار یا حداقل از دست دادن سودی که امکان کسب آن است، خواهد بود. مانند بسیاری از مثال‌هایی که ذکر شد از جمله مثال شرایط کار، ارتقاء، کنترل هزینه‌ها، موجبات آلودگی و منشور اخلاقی. بسیاری از چالش‌های اخلاقی مدیریت را می‌توان از این نوع دانست.

### ۴. چالش‌های پیچیده و دشوار

در این نوع چالش‌ها نه تنها ابعاد موضوع مبهم است؛ بلکه حتی در صورت شفاف‌سازی موضوع و محاسبه تمام جوانب امر و یافتن تصمیم درست، ترس از دست دادن منافع شخصی، انتخاب تصمیم درست را با دشواری مواجه می‌سازد. مانند مثال پرداخت رشوه البته در صورتی که فرض کنیم فرزند مأمور شرکت نیز جزء بیماران نیازمند است. چراکه نه تنها این شخص توانایی کافی برای تشخیص اهم و مهم ندارد؛ بلکه حتی در صورت تشخیص نیز ممکن است محبت فرزند بر تصمیم او تأثیر بگذارد.

آنچه در فوق اشاره شد، الگوی توصیفی تصمیم‌گیری در چالش‌های اخلاقی بود؛ اما الگوی هنجاری و تجویزی که در بردارنده پیشنهادهای عملی برای مواجهه با این چالش‌ها باشد، موضوعی پیچیده‌تر و مستلزم تحقیقات وسیع‌تری می‌باشد؛ اما اجمالاً می‌توان گفت بهترین شیوه در مواجهه با چالش‌های اخلاقی، تلاش برای تبدیل ماهیت چالش مورد نظر به چالش‌های نوع اول است همان‌طور که در جدول ۴ نشان داده شده است.



جدول ۴: الگوی تجویزی تصمیم‌گیری در چالش‌های اخلاقی

چالش‌های نوع اول یعنی چالش‌های آسان و ساده چالش‌هایی هستند که هم در آنها نوع تصمیم روشن است و هم اتخاذ آن آسان. تکنیک‌های تبدیل چالش‌های اخلاقی به چالش نوع یک، می‌تواند موضوع مناسبی برای تحقیقات آتی به ویژه نقش و جایگاه آموزه‌های دینی و یافته‌های علوم جدید در حرکت به این سمت باشد.

### نتیجه‌گیری

سؤال تحقیق حاضر این بود که الگوی توصیفی مواجهه با چالش‌های اخلاق کاربردی چیست؟ در پاسخ مشخص شد اخلاق کاربردی حوزه‌ای از اخلاق است که تصمیم‌گیری در آن به آسانی امکان‌پذیر نیست. این نبود راحتی از دو بعد یا دو متغیر تشکیل یافته که عمدتاً یکسان محسوب می‌شوند؛ اما تفاوت‌های دقیقی میان آنها وجود دارد. یکی متغیر پیچیدگی (در مقابل سادگی) و دیگری متغیر دشواری (در مقابل آسانی) است. پیچیدگی تصمیم‌گیری هنگامی رخ می‌دهد که اساساً شخص نمی‌داند تصمیم درست چیست؛ اما دشواری هنگامی به وقوع می‌پیوندد که شخص می‌داند تصمیم درست چیست؛ اما منافع شخصی (اعم از منافع اقتصادی یا ارزش‌ها و باورها و...) اجازه اتخاذ تصمیم درست را به او نمی‌دهد. به تعبیر دیگر در اولی مشکل در فهم خود حکم اخلاقی است؛ اما در دومی مشکل در عمل به حکم اخلاقی. با ترکیب این دو متغیر چهار نوع چالش اخلاقی می‌توان شناسایی کرد که عبارتند از: چالش‌های ساده و آسان، چالش‌های ساده؛ اما پیچیده، چالش‌های دشوار ولی ساده، چالش‌های دشوار و پیچیده. مشکل بودن تصمیم‌گیری در چالش‌های اخلاقی بیش از آنکه به دشواری یا آسان بودن تصمیم‌گیری بستگی داشته باشد، از پیچیدگی یا سادگی در شناخت تصمیم درست ناشی می‌شود و لذا مدیران باید تلاش نمایند چالش‌های پیچیده و دشوار به چالش‌های ساده و آسان تبدیل شود. به عبارت دیگر در بسیاری از اوقات، چالش‌های اخلاقی در واقع چالش‌های بغرنج و حل‌ناشدنی نیستند و به عبارت دقیق‌تر پیچیده نیستند بلکه، ساده می‌باشند؛ اما این منافع شخصی فرد است که باعث دشوار و سخت شدن اجرای تصمیم می‌شود و به تبع آن، مانع از اتخاذ تصمیم درست و مناسب با موقعیت می‌شود. در هر حال بهترین شیوه برای مواجهه با چالش‌های اخلاقی، تبدیل آنها به چالش‌های ساده و آسان است. و این امر می‌تواند موضوع پژوهش‌های آتی باشد یعنی طراحی الگوی تجویزی مواجهه با چالش‌های اخلاقی چراکه در این مقاله الگوی توصیفی این مواجهه مورد بررسی قرار گرفت؛ اما اینکه چگونه باید با چالش‌های اخلاقی مواجه شد و به چه طریق آنها را به چالش‌های نوع یک یعنی ساده و آسان تبدیل نمود می‌تواند موضوع جالبی برای پژوهش باشد.

## منابع

۱. اسلامی، محمدتقی (۱۳۸۸)، «اخلاق کاربردی»، پژوهشگاه علوم و فرهنگ اسلامی.
۲. باقریان، محمد (۱۳۸۰)، «تصمیم‌گیری حکیمانه: رویکردی جدید به الگوسازی در مدیریت»، مرکز آموزش مدیریت دولتی.
۳. تسلیمی، سعید؛ حسین صفری و سیدیحیی سیددانش (دی ۱۳۸۳)، «بررسی الگوی سه نوع تصمیم‌گیری حضرت امام خمینی علیه السلام؛ با استفاده از مدل تصمیم‌گیری حکیمانه- رویکرد فازی»، دانشور رفتار، دوره ۱۱، شماره ۸ (ویژه مقالات مدیریت ۳)، ص ۳۱-۴۰.
۴. خزاعی زهرا (۱۳۸۶)، «اخلاق کاربردی: ماهیت، روش‌ها و چالش‌ها»، فصلنامه علمی پژوهشی دانشگاه قم، سال نهم، شماره اول.
۵. خزاعی، زهرا (۱۳۸۹)، «تصمیم‌گیری اخلاقی، مجموعه مقالات جستارهایی در اخلاق کاربردی»، دانشگاه قم.
۶. دانایی‌فرد، حسن (بهار ۱۳۹۵)، «روش‌شناسی مطالعات دلالت‌پژوهی در علوم اجتماعی و انسانی، بنیان‌ها، تعاریف، اهمیت، رویکردها و مراحل اجرا»، فصلنامه علمی پژوهشی روش‌شناسی علوم انسانی، س ۲۲، ش ۸۶، ص ۳۹-۷۱.
۷. شریفی، احمدحسین (۱۳۹۰)، «چیستی اخلاق کاربردی»، معرفت اخلاقی، سال دوم، شماره سوم، ص ۸۳-۹۶.
۸. شمالی، محمدعلی (۱۳۸۹)، «علم اخلاق و فلسفه اخلاق؛ تأملی درباره حوزه‌های مختلف مطالعات اخلاقی»، معرفت اخلاقی، سال اول، شماره سوم، ص ۷-۲۶.
۹. صافی، قاسم (۱۳۹۴)، «اخلاق کاربردی در زندگی، محیط زیست و اشتغال»، اطلاعات.
۱۰. عابدی جعفری، حسن؛ محمدسعید تسلیمی، ابوالحسن فقیهی و محمد شیخ‌زاده (پاییز و زمستان ۱۳۹۰)، «تحلیل مضمون و شبکه مضامین: روشی ساده و کارآمد برای تبیین الگوهای موجود در داده‌های کیفی»، اندیشه مدیریت راهبردی (اندیشه مدیریت)، دوره ۵، شماره ۲ (پیاپی ۱۰)، ص ۱۵۱-۱۹۸.
۱۱. فرامرز قراملکی، احد (۱۳۷۸)، «اخلاق کاربردی در ایران و اسلام»، پژوهشکده مطالعات فرهنگی و اجتماعی.

۱۲. کریپ راجر (تابستان؟)، «اخلاق و فرا اخلاق، نقد و نظر»، ترجمه بهروز جندقی، مقاله ۱۸، دوره ۵، شماره ۲۰ و ۱۹، ص ۳۹۸-۴۰۴.
۱۳. مارکی دان (۱۳۸۷)، فلسفه اخلاق: مقالاتی در باب اخلاق هنجاری، اخلاق کاربردی و فرا کاربردی، مترجم: محمود فتحعلی، دفتر نشر معارف.
۱۴. مجلسی محمد باقر (۱۳۶۸)، بحار الانوار، تهران: دارالکتب الاسلامیه.
۱۵. مکارم شیرازی، ناصر (۱۳۷۴)، تفسیر نمونه، تهران: دارالکتب الاسلامیه.
16. Carlile Paul R, *The Cycles of Theory Building in Management Research*, School Of Management Boston University Harvard Business School, October 27, 2004.
17. COLLSTE GÖRAN , 2012, *Applied and Professional Ethics*, KEMANUSIAAN Vol. 19, No. 1, 17-33.
18. Fossa Fabio 2017, *What is Moral Application? Towards a Philosophical Theory of Applied Ethics*, *Applied Ethics, The Past, Present and Future of Applied Ethics*, Hokkaido University, Japan.
19. Lorelli S. Nowell , Jill Marie Norris Deborah E White 2017, *Thematic Analysis: Striving to Meet the Trustworthiness Criteria* *The International Journal of Qualitative Methods* 16(1). · October with 1, 287 Reads.
20. Verweij Marcel, 2017, *Moral Principles and Justification in Applied Ethics* , *Perspectives on Applied Ethics*, Centre for Applied Etichs, Linköpings universitet.