

## حفظ اخلاق و ارزش‌های اعتقادی در سازمان‌ها

از: ونا غفاریان



این موضوع که پای بندی به اصول اخلاقی در مشاغل و حرف در گذشته بیش از امروز بوده یک باور عمومی است. در داستان‌های نمادین فرهنگ ما نمونه‌های بسیاری با پیام «حفظ موازین اخلاقی به بهای منافع مادی» وجود دارد. روایت دزدی که در گرمابه امانت‌داری می‌کند و به علت پای بندی به ارزش‌های اخلاقی خیانت در امانت را جایز نمی‌داند، حفظ اخلاق فردی حتی در مشاغل غیر اخلاقی را ضروری به شمار می‌آورد. فرهنگ اسلامی حتی صرف‌نظر از منشا الهی آن در قیاس با موازین اخلاقی جهان یک دریای غنی و بی‌نظیر است. مقایسه این موازین فرهنگی - اعتقادی با آنچه امروز در مشاغل، حرف و بنگاه‌های اقتصادی در جریان است تأییدی بر این باور عمومی به شمار می‌آید که اخلاق حرفه‌ای یک روند رو به نزول را پیموده است.

برخلاف توقع، این نگرانی در جهان غرب

نیز وجود دارد. براساس آماری که مؤسسه، گالوپ از یک نظرسنجی در سال ۱۹۸۳ منتشر کرده است، تقریباً ۵۰ درصد از مردم آمریکا بر این باورند که اخلاق شغلی نسبت به ده سال قبل تنزل داشته است<sup>(۱)</sup>. بیش از ۶۰ درصد از آنان معتقدند که اظهار نامه‌های مالیاتی شرکت‌ها نادرست تنظیم شده است و بیش از ۷۰ درصد تصور می‌کنند که حتی صورتحساب‌های هزینه نیز غیرصادقانه محاسبه می‌شود. همین نظرسنجی اظهار می‌دارد که بنابر باور عمومی، مدیران عامل بنگاه‌های اقتصادی به مراتب از اطباء و قضات بی‌تفاوت‌ترند اگر چه بهر صورت از نمایندگان مجلس وضعیت بهتری را دارا هستند. نکته اسف بارتر اینکه خود مدیران نیز این امر را

اهمیت این مسأله کافی است که به دور از جوامع مذهبی به بنیان اعتقادات جوامع سرمایه‌داری توجه کنیم. «میلتون فریدمن» به عنوان یکی از نظریه پردازان سرمایه‌داری قرن حاضر می‌گوید: «برای کسب و کار فقط و فقط یک مسئولیت اجتماعی می‌شناسم و آن اینکه تمامی منابع و انرژی خود را به اقداماتی اختصاص دهند که سود را افزایش دهد. البته وی در انتها اشاره می‌کند که «مادامی که این امر در چارچوب قواعد بازی صورت پذیرد». وی معتقد است که مقامات رسمی جامعه حق ندارند که به منظور حل مشکل جامعه برای منابع سازمان‌های تعیین تکلیف کنند.<sup>(۲)</sup> وی تأکید می‌کند: مدیرانی که منابع خود را صرف امور مفید برای اجتماع نمایند به صاحبان سهام، کارکنان و مشتریان خود صدمه رسانده‌اند. «فریدمن» حتی شرایط فعلی دنیای سرمایه‌داری را کافی نمی‌داند و اصرار می‌ورزد که کسب و کار یعنی ارائه محصولات و خدمات با بهره‌وری بالا و حل معضلات جامعه، وظیفه سازمان‌های مربوطه در دولت است و در قاموس «فریدمن» دخالت دولت تنها جایی در امور اقتصادی مجاز است که به درآمد ملی مربوط باشد و در سایر موارد سازمان‌ها می‌بایستی در تصمیمات اقتصادی خود مخیر باشند بدون اینکه از شرایط جامعه و تأثیر تصمیمات خود بر روی مردم دغدغه‌ای داشته باشند.

موازین اخلاقی و اصول ارزشی چگونه می‌تواند بر چنین زیربنای اعتقادی ساخته شود و رشد نماید. ریشه مبحث اخلاق حرفه‌ای در جهان غرب چیست و از چه خاکی تغذیه می‌کند؟

واقعیت این است که بنیان ارزش‌های اخلاقی در غرب ریشه اخلاقی ندارد و خود ابزاری در راستای نظریه‌های سرمایه‌داری است. غرب جدید درک کرده است که تداوم سلطه، اجتماعی در گروی تبیین و تشریح اصولی است که به آن اصول اخلاق اطلاق می‌کند. نظریه «کیت دیویس» آشکارا این امر را بیان می‌کند، وی می‌گوید: «یک قانون آهنین وجود دارد که بر مبنای آن کسانی که قدرت خود را در راستای مسئولیت‌هایی که جامعه از آنها توقع دارد به کار نگیرد آن را از دست خواهند داد». رعایت اخلاق حرفه‌ای در غرب در واقع پاسخ به توقع جامعه‌ای است که قدرت مخالفت دارد. فشار افکار عمومی که از دهه ۱۹۳۰ در راستای طلب

نفی نمی‌کنند زیرا نزدیک ۴۰ درصد آنان اظهار داشته‌اند «مقامات مافوق اغلب در خواست انجام کارهایی را از آنها دارند که غیرقانونی هستند».

اگر چه باورهای عمومی به خودی خود نمی‌تواند نمایانگر و اثبات‌گر وضعیت واقعی شرایط موجود تلقی گردد ولیکن بهر صورت این نگرانی علی‌الخصوص در جوامع اسلامی و مذهبی یک نگرانی بیجا و شایان تأمل است. چه کسی می‌بایستی حافظ اخلاق و ارزش‌های اعتقادی در سازمان‌ها باشد؟

ریشه‌یابی

پاسخ این سؤال که منشاء ارزش‌های اخلاقی چیست بیانگر نکات قابل توجهی است. برای

حقوق اجتماعی آغاز شد و نهایتاً به تصویب اولین قانون کار آمریکا انجامید در دهه‌های ۱۹۶۰ و ۱۹۷۰ نیز بر ارزش‌های اجتماعی و اینکه بنگاه‌های اقتصادی نمی‌بایستی به صورت مطلق منافع مادی خود را دنبال نمایند متمرکز شد. در این نگرش جدید، مدیران علاوه بر مسئولیت سودآوری در مقابل سهامداران، در مقابل جامعه نیز برای حفظ ارزش‌های اخلاقی مسئول شناخته می‌شوند. رئیس شرکت چند ملیتی «یونیون کار باید» در مقابل جامعه بوپال هند مسئول شناخته می‌شود و دو تن از مدیران ارشد شرکت BEECH - NUT به دلیل عدم صداقت با مشتریان خود به زندان می‌افتند، و موضوع ارتشاء در صنایع مختلف مورد پیگیری قرار می‌گیرد. اصول اخلاق حرفه‌ای در غرب از فشار افکار عمومی در جهت حفظ ارزش‌های شناخته شده آنان سرچشمه می‌گیرد و این امر با ارزش‌های اعتقادی جوامع اسلامی (مذهبی) که مسئولیت آنان در قبال خداوند نشأت می‌گیرد تفاوت ماهوی دارد. منشاء اخلاق حرفه‌ای در غرب مسئولیت در قبال جامعه و در جوامع اسلامی (مذهبی) مسئولیت در قبال خداوند است. مسئولیت اجتماعی در غرب با ساختارهای بشر ساخته (سیستم‌های قضایی، نظارتی و...) و در جوامع اسلامی (مذهبی) در اولین رتبه با وجدان‌های فردی کنترل می‌شود. موازین ارزش‌های غربی بر مبنای ائتلافی از اندیشه بشری استوار و دائماً نیز در تغییر است و منشا ارزش‌های اخلاق اسلامی (مذهبی) بر وحی الهی بنا شده است. لذا می‌بایستی علی‌رغم شباهت‌های ظاهری نموده‌های اخلاق حرفه‌ای در جهان سرمایه‌داری «کیت دیویس» و ارزش‌های اعتقادی جوامع اسلامی به تفاوت‌های بنیادین و شگرف آن نیز عمیقاً توجه داشت. آنچه از ارزش‌های اخلاقی و نقش آن در اداره، سازمان‌ها در مدل غربی آن می‌تواند مورد استفاده قرار گیرد همانا تبیین و ساختاریافتگی آن به عنوان جزئی از ساختار سازمانی است. امری که نزدیک هفتاد سال فراز و نشیب و تجربیات تلخ و شیرین را در پی دارد.

### مبانی نظری

هر چیز زبان خاص خود را دارد. وقتی در خصوص ارزش‌ها، اخلاق، حقوق عمومی و وظایف اجتماعی صحبت می‌شود درک صحیح و یکسان واژه‌ها از دو لحاظ حائز اهمیت می‌باشد. اول اینکه گوینده و شنونده (نویسنده و

خواننده) با درک مشابه تعبیر و بار معنای کلمات به برقراری ارتباط دقیق و مؤثرتری دست یابند و دوم اینکه خود تعاریف دارای جهت و مفهوم ارادی است و بدون تعاریف یکسان، تفاهم (و یا عدم تفاهم) بر روی یک موضوع فاقد اعتبار است. ارزش چیست؟ در این خصوص تعاریف گوناگونی شده که خود بیانگر نگرش‌های متفاوت به موضوع است. در یک تعبیر ارزش‌ها همان باورهای عمومی هستند که مرجع قضاوت و اعمال انسانی قرار می‌گیرند<sup>(۴)</sup>. بر مبنای این تعبیر، ارزش‌ها نمایانگر احساس بشر از درست‌ها و غلط‌هاست. «حقوق مساوی برای همه» و یا «با انسان‌ها می‌بایستی با صداقت و احترام برخورد کرد» مثال‌هایی برای ارزش‌ها به شمار می‌آیند. از یک دیدگاه دیگر ارزش‌ها خواسته‌های دائم بشر است که به خودی خود خوب پنداشته می‌شود<sup>(۴)</sup>. در این دیدگاه در نظر بشر چیزی ارزش است که آنرا بخواهد. این تمایلات وقتی به عنوان ارزش تلقی می‌گردند که در طول اعصار ثابت و باقی بمانند، مانند صلح و یا سعادت. در واقع ارزش‌ها در پاسخ نهایی که به سؤال‌هایی «چرا می‌شود نهنفتند، چرا درس می‌خوانی؟ - می‌خواهم مدیریت بیاموزم. چرا آموختن مدیریت مهم است؟ - می‌خواهم بهتر سازمان را اداره کنم. چرا می‌خواهی سازمان را بهتر اداره کنی؟ - برای اینکه در سلسله مراتب مشاغل ترقی کرده و سریعتر ثروتمند شوم. چرا به پول علاقمندی؟ - برای اینکه لوازم مدرن زندگی را فراهم نمایم. برای چه لوازم مدرن زندگی را دوست داری؟ - برای اینکه زندگی مرفه‌ی داشته باشم. در اینجاست که دیدگاه ارزشی در حد تمایلات فردی سقوط پیدا می‌کند. اگر چه این دیدگاه و این تعبیر برای ارزش‌ها فاقد تقدس لازم برای این مقوله است ولی واقعیتی است که در نگرش جهان سرمایه‌داری با شدت و

### \* بنیان ارزش‌های اخلاقی در غرب

ریشه اخلاقی ندارد و خود ابزاری در راستای نظریه‌های سرمایه‌داری است.

### \* منشاء اخلاق حرفه‌ای در غرب

مسئولیت در قبال جامعه و در جوامع اسلامی (مذهبی) مسئولیت در قبال خداوند است.

### \* ارزش‌ها همان باورهای عمومی هستند که مرجع قضاوت و اعمال انسانی قرار می‌گیرند.

قوت تمام وجود دارد. نقطه نظرات اقتصادی «میلتون فریدمن»، به درستی نیازمند زیر بنای ایدئولوژی و ارزشی «استونر و فری‌من» است. در جای دیگر نیز به این تعبیر جهت تبیین موازین ارزشی می‌رسیم و آن نظریه ارزشی «لاک» است در این نظریه که در کنارش برای تبیین رضایت شغلی کارکنان بیان شده است، «ارزش» در جایگاه سازمانی خود به مفهوم تمایلات عمومی اشخاص پنداشته شده و بر این اساس نظریه «لاک بدین شرح بیان می‌گردد: «هرچه مردم بیشتر به دستاوردهایی برسند که در دید آنان دارای ارزش است بیشتر رضایت پیدا می‌کنند بالعکس». وی در ادامه، توضیح می‌دهد «رضایت شغلی بسته به این است که حاصل کار به چه میزان به تمایلات و خواسته، مردم نزدیک باشد.»<sup>(۵)</sup>

البته این نقطه نظرات فردگرایانه وقتی به حقوق و وظایف اجتماعی می‌رسد تا حد زیادی تعدیل می‌شود. زیرا تمایلات افراد در برخورد با مرزهای حقوق سایرین به تمایلات متقابل آنان محدود می‌شود. لذا در کدهای اخلاقی، موازین مطرح شده (در ظاهر) به موازین ارزشی در مکاتب الهی شبیه است ولیکن تمام این توضیحات برای جلب توجه به این واقعیت است که این تشابه یک تشابه سطحی و ظاهری است و این دو در ریشه بسیار متفاوتند. در مکتب اخلاق سرمایه‌داری هرگاه فرد یا سازمان بتواند از پاسخگویی قانونی جامعه و یا مرزهای حقوق اجتماعی معاف شود حد و مرزی برای بی‌اخلاقی‌ها و تجاوزات ارزشی پیروان «میلتون فریدمن» باقی نمی‌ماند ولیکن در مکاتب اخلاقی مذهبی، موازین ارزشی بر مبنای پاسخگویی به خداوند متعال است قبل از هرگونه سیستم نظارتی، خود فرد (وجدان مذهبی) او را به رعایت این موازین فرا می‌خواند. به مثال‌هایی برای روشن شدن موضوع بسنده می‌کنیم: هنگامیکه کمپانی «فورد» مدل «پینتو» را طراحی می‌کرد متوجه شد که باک بنزین به نحوی است که در اغلب تصادفات مشتعل می‌گردد. کارشناسان فنی با بررسی موضوع اعلام داشتند که نصب یک محافظ این موضوع را مرتفع می‌سازد. کارشناسان اقتصادی با بررسی و تجزیه و تحلیل هزینه - سود اعلام داشتند که این امر ۱۱ دلار به هزینه‌ها اضافه می‌کند و در نهایت کمپانی «فورد» تصمیم گرفت که این محافظ را نصب نکند. یعنی جان هر انسانی که در اثر

تصادف باید خودروی «پیتو» به خطر بیافتد ارزش کمتری از هزینة ۱۱ دلار به ازای هر خودرو دارد<sup>(۶)</sup> یا در مثال مشابهی، شرکت BEECH-NUT مقادیر معتنابهی عصاره فاسد را (علی رغم اطلاع دقیق از این امر) در بازار توزیع کردند. البته هیچ یک از این دو مورد پوشانده نماند و اطلاع امروز ما از آنان دلیل کشانده شدن موضوع به محاکم قضایی است<sup>(۷)</sup> ولیکن می توان پنداشت که صدها مورد مشابه از نقص موازین ارزشی و کدهای اخلاقی غرب وجود دارد که نوعاً به دلیل عدم اطلاع سیستم نظارت اجتماعی (و با عدم عملکرد صحیح آنان) نهفته باقی مانده است. با درک صحیح تفاوت ماهوی این دو نگرش (نگرش مذهبی - نگرش سرمایه گذاری)، بررسی مکانیزم های موجود در سازمان ها برای حفظ ارزش ها و موازین اخلاقی مفید و مثمر ثمر خواهد بود.

### موازین عمومی اخلاق

در تعابیر ارزشی، مفاهیمی به عنوان بدیهیات مورد پذیرش عمومی قرار دارد. در مکاتب مذهبی این تعابیر عیناً مورد توصیه قرار گرفته و در مکتب سرمایه داری این تعابیر از تعامل حقوق و وظایف اجتماعی زاینده شده است. به مفاهیم مذکور اخلاق عمومی اطلاق می گردد. در اخلاق عمومی موازینی ذکر شده که برای نمونه به توضیح چند اصل آن می پردازیم:

● **خوش قولی**: همه ما مایلیم نسبت به انجام آنچه دیگران قول می دهند اطمینان داشته باشیم. بدون وجود این اصل ساده، مبادلات اجتماعی به رکود رسیده و دادوستد غیر ممکن می شود. بنابراین کلیه نظریه های اخلاقی بر این باورند که انسان می بایستی در غالب مواقع به قول های خود وفا نماید.

● **مصون داشتن دیگران**: اگر ما از آزارسانی فیزیکی دیگران مصون نباشیم هیچگاه با آنها در انجام معاملات پیچیده ای که ممکن است به اختلاف بیانجامد تن در نخواهیم داد. اغلب نظریه های اخلاقی بر این باورند که مردم می بایستی در همه اوقات از صدمه رساندن (فیزیکی) به دیگران خودداری نمایند. البته موارد استثنائی وجود دارد که از آن جمله اقدامات خشن پلیس نسبت به خلافکاران برای حفظ امنیت اجتماع است.

● **همکاری متقابل**: اخلاق و کدهای اخلاقی تکلیف افراد در تضاد فردی با منافع گروهی را تنظیم می کند. همکاری در میان بشر امری

### \*ارتباطات انسانی در کسب و کار یک امر ضروری و تعیین کننده است. \*شرکت ها نسبت به مسائل اجتماعی به کندی عکس العمل نشان می دهند.

اجتناب ناپذیر است. افراد در یک کار گروهی نگران آسیب رسانی از سوی یکدیگر هستند (تضاد منافع فرد با گروه) ولی از سوی دیگر می بایستی در نظر داشت که در انجام کار گروهی دیگران به ما کمک رسانی می کنند. واقعیت های مذکور این اصل را ایجاد می کند که افراد مادامی که برای آنان هزینه و یا ضرر سنگینی نداشته باشد باید به یکدیگر کمک کنند.

● **احترام به افراد**: اخلاق عمومی حکم می کند که به مردم از دیدگاه خود آنان نگریسته شود و نه از دیدگاه ما. این بدین مفهوم است که آنها را جلدی بگیریم، علایق معقول آنان را بپذیریم و برای خواسته های آنان احترام قائل باشیم.

اصول فوق موازین عمومی ارزش های اخلاقی است ولیکن معمولاً هر سازمانی برای خود اصولی دارد که کارکنان را موظف به رعایت آن می داند برخی از شرکت ها بخش خصوصی برای اعمال این خطوط مشی ایجاد نموده اند یک آمار منتشر شده نشان می دهد که بیش از ۴۰ درصد شرکت های آمریکایی برای آموزش کارکنان خود در رویارویی با مشکلات اخلاقی برنامه ریزی داشته اند، حدود ۱۸ درصد، کمیته های اخلاق ایجاد کرده و ۳ درصد، دفاتری را برای بررسی موضوعات از جنبه اخلاقی آن مأمور ساخته اند. اصول اخلاقی متوجه چه کسانی در سازمان و یا جامعه است. در آماري که توسط «رونالد برین بی» در کنفرانس سال ۱۹۸۷ اخلاق سازمانی اعلام شده ۹۰ درصد پاسخ دهندگان این اصول را متوجه کارکنان یک سازمان دانسته اند، مشتریان و تأمین کنندگان یک شرکت نیز به میزان مشابهی مورد خطاب این اصول قرار دارند (۸۷٪). به هر صورت سازمان ها برای پاسخگویی به نظارت اجتماع و همچنین اطمینان از رعایت حقوق افراد در سازمان موازینی را به عنوان ارزش های اخلاقی در سازمان وضع کرده و بر اجرای آن اصرار می ورزند. این موازین اخلاقی حتی اگر بر مبنای قانون آهین «کیت دیویس» بنا شده باشد مفید است اگر چه در عمل تشخیص و اعمال آن با پیچیدگی هایی مواجه باشد.

ارتباطات انسانی در کسب و کار یک امر

ضروری و تعیین کننده است و حد و حدود آن وقتی دو فرد از دو سازمان مختلف با یکدیگر ارتباط شغلی برقرار می کنند مهم است. آیا دعوت از کارمند شما برای صرف غذا در یک رستوران گران قیمت یک اقدام شغلی است و یا نوعی تطمیع محسوب می گردد؟ دعوت از وی برای یک مسافرت تفریحی و اقامت در ویلاي متعلق به سازمان مقابل چطور؟ یک هدیه کوچک، مثلاً یک ساعت مچی آیا می تواند جنبه رشوه داشته باشد یا خیر؟ سازمان ها برای کنترل موازین اخلاقی خود می بایستی در عمل معیارهای مشخصی را وضع و اعمال نمایند. در یک شرکت آمریکایی قانون چنین است: تنها کسی می تواند از سازمان مقابل هدیه و یا دعوتی را بپذیرد که از نظر شغلی در جایگاهی باشد که بتواند آن را جبران کند. و یا در یک سازمان دیگر رقم ۲۰ دلار به عنوان مرز بین رشوه و هدیه مقرر شده است. این مقررات که پیرامون موازین ارزشی وضع شده است اصول اخلاق سازمان ها را تشکیل می دهد. معمولاً هر شرکتی برای خود مجموعه ای از این شرایط را وضع و کارکنان خود را ملزم به رعایت آن می سازند. این اصول صرفنظر از مینا و ریشه به لحاظ آنکه کار را اجرایی و قابل پیاده سازی می سازد مفید و بلکه ضروری می باشد.

### ارزیابی چند مدل اخلاقی

همانگونه که توضیح داده شد اخلاق سازمانی در جهان سرمایه داری از مسئولیت آنان در مقابل جامعه سرچشمه می گیرد. در بررسی موضوع به عنوان امری سازمان یافته دو دیدگاه وجود دارد. در مدل خرد (MICRO) بررسی موضوع حول این محور است که «یک شرکت چگونه می تواند به بهترین نحو پاسخگویی خواسته، جامعه باشد.» در مدل کلان (MICRO) ایستکه «در یک کشور چگونه می بایستی اهداف اجتماعی مورد رعایت قرار گیرد» مورد بررسی قرار می گیرد.

#### مدل اکرم (ACKERMAN'S MODEL):

«اکرم» در میان نظریه پردازان مدل های خرد از اولین افرادی است که پاسخگویی سازمان ها را در مقابل اجتماع را مطرح نمود. در مدل «اکرم» برای ایجاد یک سیستم پاسخگویی به ارزش های اجتماعی سه مرحله پیش بینی شده است (۸) در این مراحل مسئولیت ها از مدیرعامل تا مدیر بخش تعریف شده است.

سطح سازمانی	مرحله ۱	مرحله ۲	مرحله ۳
مدیر عامل	تدوین سیاست‌های کلی و الزامی کردن آن برای آگاهی کارکنان و برجسته کردن موضوع	کسب دانش لازم و ایجاد لایه، تخصصی برای کار	ایجاد تعهدات اخلاقی برای سازمان و تغییر سطح توقع از کارکنان در خصوص رعایت موازین ارزشی
میان‌مدیران		بررسی مسائل فنی کار، طراحی سیستم داده و ارتباط با محیط برای بررسی فنی اطلاعات و واقعیات اخلاقی	کسب اطلاعات از واحدهای اجرایی و سنجش کیفیت اخلاقی آنان
سازمان			بسررسی مسائل و مشکلات اخلاقی و ایجاد تغییرات لازم در روش‌ها به منظور بهبود پاسخگویی آنان

و کار با جامعه، بازار محور است. در این ارتباط، رابطه سازمان با مشتریان، کارکنان، سهامداران و اعتباردهندگان برقرار می‌شود. وقتی در این ارتباطات مسأله ایجاد می‌شود، ارتباط ثانوی و یا ارتباط غیر بازار محوری ایجاد می‌گردد و در آنجا پای قانون و اخلاقیات به میان می‌آید. دولت و جو عمومی حد و حدود این ارتباطات دوگانه را تعیین می‌کند. وقتی یک مدیر با یک مسأله اجتماعی روبرو می‌شود نمی‌تواند صرفاً بر مبنای نظریات خود تصمیم‌گیری نماید. وی می‌بایستی آئین‌نامه‌ها، ضوابط و قوانین حکومتی را نیز بررسی کند. حکمی که احتمالاً دادگاه در این خصوص خواهد داد و همچنین جو عمومی جامعه را در معادلات تصمیم‌گیری خود دخیل نماید.

● مدل کارول (CARROLL'S MODEL): در دو مدل قبلی مشخص گردید که ارتباط سازمان و دولت در مورد مسائل اجتماعی بر سه محور اصلی استوار می‌باشد: اصول اجتماعی (ارزش‌ها)، فرآیندهای اجتماعی و سیاست‌های اجتماعی. در سال ۱۹۷۹ «آرچی کارول» این سه محور را در قالب یک نظریه، واحد با یکدیگر تلفیق کرد: نظریه سازگاری سازمان و جامعه<sup>(۱۰)</sup> «کارول» در نظریه، خود اظهار داشت، اصول فرآیندها و سیاست‌ها سه وجه از یک پدیده هستند. در سطح خود، سازگاری سازمان با جامعه به ارتباط مابین شرکت و محیط خارجی وی اطلاق می‌شود. در سطح کلان این امر به مسئولیت پذیری اجتماعی بدل می‌شود یعنی اصول فلسفی فعل و انفعالات جامعه را تحت پوشش می‌گیرد. اصولی که کسب و کار را در راستای مبنای خود جهت می‌دهد عبارتند از اقتصاد (بازار آزاد)، قانون و اخلاق. این سه، یک قانونمندی اجتماعی ما بین کسب و کار و اجتماع برقرار می‌سازد که سازمان‌ها را وادار می‌کند همچون یک سازمان اخلاق‌مند عمل نمایند. برای اعمال این اصول، سازمان‌ها می‌بایستی فرآیند تصمیم‌گیری خود را به این قانونمندی متعهد سازند.

چهار سال بعد «استرن» بر مبنای مدل «کارول» ارتباط ما بین اصول (مسئولیت‌ها)، فرآیندهای اجتماعی (مسئولیت پذیری) و سیاست‌های اجتماعی (ایفای مسئولیت‌ها) را تبیین کرد<sup>(۱۱)</sup>. وی می‌گوید جامعه به عنوان یک موجود واحد است که تصمیم می‌گیرد چه اصولی بر کسب و کار حاکم باشد. در چنین

«اکرم» این است که تا هنوز موضوع پیچیده نشده است، دست‌اندرکاران می‌بایستی برای حل آن چاره‌ای بیاندیشند. در غیر این صورت مدیران نخواهند توانست موضوع را آنگونه که صلاح می‌دانند حل کنند. در چنین حالتی دخالت دولت، توقف کار، تعقیب قانونی و مقررات بوروکراتیک همه قابل وقوع خواهد بود. مدل «اکرم» پیشنهاد می‌کند در مراحل مقدماتی مسأله با موضوع برخورد شود، مسأله به کارکنان اطلاع داده شود، به سوالات آنان پاسخگویی گردد و حتی نسبت به بازآموزی و یا انتقال افرادی که در این مورد حساس هستند اقدام لازم صورت پذیرد.

● مدل پرستون و پست PRESTON AND POST'S MODEL: «اکرم» خود نیز واقف بود که شرکت‌ها نسبت به مسائل اجتماعی به کندی عکس‌العمل نشان می‌دهند. حتی بهترین آنها نیز برای رسیدن به مرحله سوم ۸ سال زمان صرف خواهد کرد. «پرستون و پست» اولین نفراتی بودند که مدل کلان پاسخگویی سازمان‌ها در مقابل اجتماع را مطرح ساختند.<sup>(۹)</sup> در این مدل، آنها مطرح ساختند که ارتباط جامعه با کسب و کار از دو طریق برقرار می‌گردد. ارتباط اول کسب

در مرحله اول مدیر عامل در رأس سازمان از یک معضل اجتماعی آگاهی می‌یابد. در این مرحله هنوز کسی از شرکت توقع رویارویی با این مشکل را ندارد. مدیر عامل شرکت با صدور یک ابلاغیه و یا دستور شفاهی سیاست سازمان در مورد این مسأله را مشخص و اعلام می‌نماید. در مرحله دوم، کارشناسان برای ارائه مشاوره در خصوص مشکل و نحوه برخورد با آن به خدمت گرفته می‌شوند. هنوز کمپانی برنامه، خود را در مورد نحوه برخورد با این مسأله اعلام نداشتند است. در مرحله سوم، اقدامات اجرایی آغاز می‌شود. متأسفانه معمولاً اقدامات اجرایی کند است و تا دولت اجبار نکند آغاز نمی‌گردد. «اکرم» توصیه می‌کند اگر مدیر با اطلاع از چرخه زندگی مسائل اجتماعی بتواند به موقع و زودتر از اجبار دولت اقدام کند بهترین نتیجه را عاید خود خواهد ساخت و برای درک مدل «اکرم» به این مثال توجه کنید:

تحقیقات اولیه نشان می‌دهد زمانی که به مدت زیادی با ترمینال کامپیوتر و صفحه نمایش کار کنند دچار مشکلات بارداری و زایمان خواهند شد. هنوز تحقیقات ابتدایی است و تنها توسط چند محقق اعلام شده است. نکته مدل

شرایطی هر شرکت سه مسئولیت دارد: اول، تشخیص و تجزیه و تحلیل توقعات جدید جامعه، دوم، تعیین روش پاسخگویی به تقاضای جامعه و سوم پاسخگویی مناسب با مسائل اجتماعی پدیدار شده در عمل.

بررسی مدل‌های موجود نظام سرمایه‌داری در خصوص مسائل اخلاقی و موازین ارزشی صرفنظر از اینکه موضوع را از دید خرد و یا کلان مورد بررسی قرار داده باشد مشخص می‌سازد که: الف - موازین ارزشی در سازمان‌ها صرفاً بر مبنای مسئولیت آنان در مقابل اجتماع بنا شده است. اصول آن نیز بر مبنای خواست جامعه به عنوان یک پیکره واحد مورد نظر و پذیرش می‌باشد.

ب - در مقابل تشکیلات خاصی که برای اعمال و کنترل موازین اخلاقی وجود دارد مدیران سازمان مسئول پاسخگویی اصول اخلاقی تلقی می‌شوند.

ج - سیستم نظارت نهایی دولت و یا سازمان‌های دولتی (به عنوان نماینده جامعه) هستند و شرکت‌ها در نهایت امر می‌بایستی قانون، دادگاه و موارد قضایی را در ملاحظات خود منظور نمایند.

د - ارزش‌ها در جوامع سرمایه‌داری بیش از آنکه زاینده مبنای اصولی (مانند مذاهب الهی) باشد تابع باورهای عمومی است. این نمود دیگری از گزینش نظام دموکراسی (حکومت مردم بر مردم) بجای تئوکراسی (حکومت الله بر مردم) است که در آن تعامل حقوق و وظایف مکانیزم تبیین عدالت اجتماعی گرفته شده است. در کلیه مدل‌های مذکور دو مشکل زیر بنایی وجود دارد که ساختار موضوع را حتی در بهترین

فرم ممکن سست و غیر قابل اعتماد می‌سازد، چرا که بر مبنای سست و غیر قابل اتکایی بنا شده است. مشکل اول، مبنای ارزشی و یا اصول ارزشی است که در کلیه مدل‌ها از اراده و تمایل جامعه گرفته شده است. رجوع به جامعه به عنوان مبداء ارزش‌های اخلاقی در جایی که می‌خواهیم از مکانیزم‌های اخلاقی برای تنظیم و اصلاح روابط جامعه (فرد با فرد، فرد با جامعه) استفاده شود یک دور باطل است. به مفهوم دیگر سپردن مبنای ارزش‌های اخلاقی به رأی اکثریت برای اداره جامعه نمی‌تواند ما را به مبنای ثابت و متضمن عدالت اجتماعی برساند. دلایل این امر علاوه بر وجود مصادیق بارزی همچون قوم لوط و یا قانونی شدن مصرف مشروبات الکلی در

آمریکا و یا به رسمیت شناخته شدن نهضت ازدواج دو هم‌جنس در برخی از کشورهای اروپایی که همه آنها علی‌رغم اوج اعوجاج اخلاقی به عنوان مظاهر آزادی پذیرفته و از حمایت سیستم نظارت اخلاق (دولت) برخوردار گردیده‌اند توجه به این واقعیت است که جو عمومی و یا باورهای جامعه توسط وسایل ارتباط جمعی قابل کنترل و تغییر است. لذا اکثریت یک جامعه اکثریت فطری نیست بلکه اکثریت سرانه است که به روشنی تحت سلطه و القانات فرهنگی اقلیت اربابان ارتباط جمعی قرار داشته و در ارائه خواسته خود، بجای رجوع به عمق وجدان فطری، محتوای ذهنی انباشته از اراده سیاست‌گذاران مدعی فرهنگ جهانی را باز تاب می‌دهند و بدین لحاظ نمی‌توانند دارای اعتبار مبدأیت باشد.

دومین زیر بنای سست این نظام عدم کفایت دولت به عنوان سیستم نظارت است. در فرهنگ و احکام غنی اسلام برای سیستم نظارتی سلسله مراتبی وجود دارد که حکومت جزئی از آن است و نه کل آن. در سیستم نظارت اسلامی در اولین مرحله وجدان فرد به نظارت گماشته شده است (حاسبو قبل ان تحاسبوا) در مرحله بعد آحاد



**\* اخلاق عمومی حکم می‌کند که به مردم از دیدگاه خود آنان نگرسته شود و نه از دیدگاه ما.**

**\* جهان سرمایه‌داری می‌خواهد مذهب را از عرصه فعل و انفعالات زندگی و شئون جامعه به طور کلی خارج سازد.**

مسلمانان بر این مهم مأموریت یافته‌اند (امر به معروف و نهی از منکر) و نظارت سیستم حکومتی در آخرین مرحله کار قدم به میدان می‌گذارد. واگذاری سیستم نظارت و کنترل موازین اخلاقی به دولت (به عنوان نماینده اجرایی مردم) اگر چه با مرجع گرفتن خواست عمومی مردم به عنوان مبنای ارزش‌های اخلاقی سنخیت کامل دارد ولیکن به همان میزان نیز از نواقص و معایب مشابهی متأثر است. لذا مدل‌های مذکور، جایی که امکان تغافل و یا تطمیع سیستم نظارتی وجود دارد از عملکرد باز می‌مانند و در جایی که شرکت‌ها در محاسبات سود - هزینه خود نقض موازین اخلاقی را برگزینند دیگر کارایی نخواهند داشت. تمام این مصائب از این تمایل سرچشمه گرفته که جهان سرمایه‌داری می‌خواهد مذهب را از عرصه فعل و انفعالات زندگی و شئون جامعه بطور کلی خارج سازد لذا در ابعاد مختلف تئوری‌های زاینده بشر را جایگزین احکام مذهبی قرار داده است. در طبقه بندی مبنای ارزش‌های اخلاقی که در سال ۱۹۳۰ توسط روانشناس معروف «گودون آلپورت» انجام گرفته در کنار مذهب، پنج مبنای دیگر به عنوان مبنای ارزش‌های اخلاقی طبقه‌بندی شده است<sup>(۱۲)</sup>.

این مبنای عبارتند از:

۱ - مبنای نظری: این مینا از علایق بشر به تفکر سیستماتیک و کشف ناشناخته‌ها سرچشمه می‌گیرد.

۲ - مبنای اقتصادی: ریشه این مینا، علایق انسان به بهره‌گیری از مواهب است که از آن جمله ثروت اندوزی قابل ذکر است.

۳ - مبنای زیباشناسی: این مینا از علایق بشر به زیبایی، فرم و هارمونی سرچشمه می‌گیرد.

۴ - مبنای اجتماعی: این مینا از علایق انسان به مردم، عشق به آنان و نیاز به ارتباط با آنان سرچشمه می‌گیرد.

۵ - مبنای سیاسی: ریشه این مینا علاقه به در اختیار گرفتن قدرت و کنترل سایر مردم است.

۶ - مبنای مذهبی: ریشه این مینا اعتقاد به توحید و درک واحد بودن هستی ذکر شده است.

«آلپورت» به دنبال این طبقه بندی، آنها را بر حسب اهمیت در میان اقشار مختلف جامعه رده‌بندی می‌کند که جدول ذیل نمایانگر نظریه وی می‌باشد:

ردیف	موضوع	روش	مکان
۱	مذهب	اقتصاد	نظریه
۲	اجتماع	نظریه	سیاست
۳	زیباشناسی	سیاست	اقتصاد
۴	سیاست	مذهب	زیباشناسی
۵	نظریه	زیباشناسی	مذهب
۶	اقتصاد	اجتماع	اجتماع

در جایی که مذهب می‌بایستی ریشه ارزش‌های اجتماعی، سیاسی، اقتصادی، زیباشناسی و ... باشد، نظریات سرمایه‌داری آنرا در رده و حتی در جایگاه کم‌اهمیتی نسبت به آنها قرار داده و این مبنای همه کج فهمی‌های اخلاقی در جهان غرب است.

#### اصلاح مدل ACKERMAN

با درک اشکالات بر شمرده مدل‌های موجود، استفاده از قالب‌های بر شمرده و انجام اصلاحات لازم در آن می‌تواند به عنوان الگوی نظری برای نهادی کردن موازین اخلاقی در سازمان‌های، موضوعی برای بررسی و مطالعه باشد. اصلاحات اصلی موردنظر در مدل‌های موجود در دو محور ذیل صورت پذیرفته است:

**الف - «هدف» رعایت ارزش‌های اخلاقی بجای پاسخگویی در مقابل جامعه پاسخگویی در مقابل خداوند باری تعالی گذاشته شده و متناظراً مبنای موازین ارزشی بجای خواست جامعه، احکام الهی قرار می‌گیرد. بنابراین، دیدگاه اصلی مدل از اینکه چگونه یک سازمان می‌تواند در مقابل جامعه پاسخگویی بهتری داشته باشد (نگرش مدل‌های خود اخلاق سازمانی) به اینکه چگونه یک سازمان می‌تواند پاسخگویی ارزش‌های الهی باشد تغییر می‌نماید.**

**ب - سیستم نظارت و کنترل دولت (به عنوان نماینده جامعه) بایک سیستم سه لایه نظارت و کنترل فردی (وجدان مذهبی)، عمومی (امر به معروف و نهی از منکر) و رسمی (قوانین و مقررات حکومتی) جایگزین شده است.**

در مدل اصلاح شده مراحل اجرایی زیر (در تناظر با مدل اکرمین) مورد نیاز می‌باشد:

**۱- تبیین ارزش‌های سازمانی و تدوین کدهای اخلاق حرفه‌ای:** در مدل «اکرمین» تدوین سیاست‌های کلی اخلاق سازمانی بر عهده مدیر عامل قرار گرفته است ولیکن با توجه به اصلاحیه مذکور در بند الف در مدل اصلاح شده، تبیین ارزش‌های اسلامی در سازمان و تدوین کدهای اخلاق حرفه‌ای می‌بایستی توسط علما و متفکران اسلامی از منابع مربوطه استخراج در قالب احکام عملیه تحت سر فصلی با همین عنوان تدوین گردد. شاید این موضوع در بدو امر مسأله ساده و یا حل شده‌ای تصور گردد. ولیکن بایستی توجه کرد که پیچیدگی (و همچنین اهمیت وجودی) این موضوع در جایی است که موازین ارزشی با قاعده‌های مأموریت سازمان در تضاد قرار گیرند. در اینجا است که باب احکام مسدوبیت اسلامی، تکلیف مدیر را مشخص می‌سازد. برای مثال آیا در یک شرکت که مدیریت از مالکیت جداست مدیر حق دارد با هدف ایجاد رضایت و رفاه عمومی (ارزش) محصولات خود را پایین‌تر از قیمت بازار و به بهای کاهش سود شرکت عرضه نماید (شرکت دولتی - شرکت خصوصی)؟ آیا در چنین شرکتی انجام هزینه در امور عام‌المنفعه مانند ساخت مدرسه یا مسجد (ارزش) از محل درآمدهای شرکت چه حکمی دارد؟ بازخریدی و خارج ساختن کارکنان مازاد بر نیاز شرکت در چارچوب قوانین مقرر و برخلاف میل آنان از نظر اخلاقی چه حکمی دارد؟ اصولاً تضاد ما بین بهره‌وری سازمان و افزایش اشتغال عمومی جامعه چگونه می‌بایستی مورد قضاوت قرار گیرد. آیا اخراج یک فرد معتاد از شرکت مطابق ارزش است یا مخالف آن و ...

واقعیت این است که اولین قدم در حفظ ارزش‌های اخلاق اسلامی در یک سازمان، تبیین و تدوین احکام آن است و بدون این امر هیچ اقدامی که به حفظ ارزش‌ها در سازمان ماهیت سیستماتیک ببخشد میسر نخواهد بود. این مرحله متناظر مرحله یک مدل «اکرمین» می‌باشد.

**۲- مرحله دوم، ایجاد و تقویت مکانیزم‌های اجرایی در سازمان‌ها است:** اطلاع مدیران، متخصصان و کارکنان سازمان از احکام مدیریت اسلامی اولین گام در اجرایی نمودن آن است. در قدم بعدی الزام کارکنان به رعایت اصول مذکور از طریق آئین‌نامه‌های داخلی به تقویت موضوع خواهد انجامید. حضور کارشناسان موضوع در ستاد سازمان‌ها (مشابه سایر عناصر ستادی

شرکت‌ها)، بررسی مشکلات اخلاق سازمانی و تجزیه و تحلیل آنها و ایجاد گروه‌های فعال اجرایی در جهت پرداختن به موضوعات مربوطه قدم‌های بعدی و مؤثری در این راستا به شمار می‌آیند. این مرحله متناظر با مرحله دوم مدل اکرمین است.

**۳- مرحله سوم، ایجاد و تقویت مکانیزم‌های نظارتی است:** مدل «اکرمین» فاقد سیستم نظارتی است. این امر بدین علت است که مدل مذکور یک مدل درون سازمانی است و سیستم نظارت نظام اخلاقی غرب (دولت و جامعه) در محیط خارج از سازمان قرار دارند. به بیان دیگر مدل «اکرمین» فاقد سیستم نظارت داخلی بر مدیر است (ایراد مذکور در بند ب). در مدل اصلاح شده، مقدم بر لایه، نظارت دولتی (قوانین و مقررات) دو لایه نظارتی دیگر برای حفظ ارزش‌ها پیش‌بینی شده است:

**۱-۳- کنترل فردی (وجدان کنترلی):** احکام شرعی عموماً برای افراد تکلیف‌آفرینند (حتی در احکام اجتماعی نیز اجرا، تعیناً یا کفایتاً به افراد باز می‌گردد). یک مدیر مسلمان با اطلاع از کدهای اخلاق اسلامی در سازمان (احکام اولیه) در اولین قدم، در تشابه با سایر احکام شرعیه در مقابل وجدان مذهبی خود بازخواست می‌شود. علم به حکم شرعی (ما به ازای یک ارزش در سازمان) برای یک مدیر به عنوان یک فرد مسلمان، تقید ایجاد می‌کند تقویت این مکانیزم کنترل، روشی مشابه اشاعه و تقویت سایر احکام مذهبی دارد. اطلاع‌رسانی احکام، تذکر و آگاه‌سازی مدیر به وظایف شرعی خود در این خصوص برخی از موارد قابل ذکر در این راستا هستند.

**۲-۳- کنترل عمومی (امر به معروف و نهی از منکر):** توصیه دیگران در جهت حفظ ارزش‌های اسلامی مرتبه بعدی مکانیزم کنترل است. اگر چه این مکانیزم یک وظیفه عمومی و تکلیف شرعی برای آحاد مسلمانان است ولی تبیین یک روش سازمانی برای آن امری ضروری است. در این راستا چند نکته مهم وجود دارد. امر به معروف و نهی از منکر در امور سازمان می‌بایستی صرفاً توسط افراد خاصی صورت پذیرد (مثلاً تا رده معاونین) زیرا یک شرط (شرعی) انجام امر به معروف و نهی از منکر، علم به موضوع است و بدیهی است کلیه افراد و کارکنان سازمان به طوری کامل در جریان امور سازمان قرار نداشته و اقدام آنان در جهت امر به

معروف و نهی از منکر نه تنها سودمند نبوده بلکه احتمالاً سبب مخدوش شدن سلسله مراتب سازمانی و همچنین تقویت سازمان‌های غیررسمی در شرکت خواهد شد. ایجاد یک کمیته آگاه (به مسائل شرعی - سازمانی و مسائل جاری سازمان) نیز اقدام مؤثری در جهت سیستماتیک کردن این مکانیزم به شمار می‌آید. حیظه عمل این کمیته می‌بایستی صرفاً کدهای اخلاق تعریف شده (بند ۱) باشد تا از تسری به سایر امور سازمان و مخدوش ساختن مسئولیت مدیران سازمان اجتناب گردد.

۴- کنترل‌های رسمی (قوانین و مقررات حکومتی): در حکومت اسلامی قوانین مشخصی برای حفظ ارزش‌های اعتقادی وجود دارد که برخی از آنها شامل صاحبان حرف و مشاغل می‌گردد. این نظام کنترلی که از بدیهی‌ترین مکانیزم‌های معمول هر جامعه است در این مدل لایه سوم کنترل و نظارت را تشکیل می‌دهد.

#### جمع بندی:

به اندازه‌ای که نگرانی در مورد کنترل معیارهای ارزشی در کسب و کار بجا و به مورد است تحقیق در مورد روش‌های سازمان یافته حفظ موازن ارزشی در سازمان‌ها نیز شایان توجه و کار است. این تحقیق اگر چه در حد اختصار و مطالعات نظری مدارک قابل دسترس و تجارب محدود نگارنده انجام گرفته ولیکن به خوبی نمایانگر اهمیت و مطرح بودن موضوع در جهان صنعتی امروز می‌باشد. تفاوت‌های ماهوی موضوع در مکاتب تابع نظام سرمایه‌داری مکاتب مبتنی بر نظامات الهی از بررسی سوابق، مصادیق و نظرات کارشناسان غربی قابل درک و تشخیص است و مدل‌های ارائه شده، سطوح خرد و کلان بیانگر تلاش اندیشمندان در دستیابی به راه‌حل‌های عملی سازگاری اخلاقی سازمان‌ها با معیارهای جامعه می‌باشد.

این مدل‌ها اگر چه با زیربنای ایدئولوژیک نظام سرمایه‌داری همخوانی قابل تحسینی دارد ولیکن به دلیل تفاوت‌های بنیادی در هدف و جهت‌گیری آنها در جامعه‌ای با مبانی اعتقاد الهی نمی‌توانند الگوی مناسبی به شمار آید. در انتهای مقاله تلاش شده، با تبیین اشکالات اصولی

مدل‌های مذکور و اعمال تدابیر اصلاحی یک نمونه اصلاح شده از مدل «اکرم» ارائه گردد. این مدل یک روش اجرایی سه مرحله‌ای برای

مرحله ۳	مرحله ۲	مرحله ۱	
		تبیین ارزش‌های سازمانی و تدوین احکام عملیه ارزش‌های سازمانی	عملیات و متفکران اسلامی
ابجاد کمیته‌های امر به معروف و نهی از منکر جهت نظارت و کنترل موازن ارزشی و احکام عملیه، ارزشی در سازمان	ابجاد جایگاه تخصصی اخلاق سازمانی در سند سازمان برای بررسی و تجزیه و تحلیل مسائل مربوطه	اطلاع مدیران عامل از احکام عملیه ارزش‌های سازمانی	مدیرعامل
	همکاری و مشارکت با واحد ستادی مربوطه	اطلاع مدیران از احکام عملیه، ارزش‌های سازمانی	مدیران

ISSUES WERE LITIGATED IN GRIMSHAW - 1981

۷- موضوع شرکت BEECH - NUT علی‌رغم هزینه ۲۵۰ میلیون دلاری جهت حل و فصل موضوع به زندانی شدن دو تن از مدیران ارشد آن انجامید.

8- ROBERT WACKERMAN - HOW COMPANIES RESPONDS TO SOCIAL DEMANDS - JULY 1973

9- LEE E PRESTON AND JAMES E. POST - PRIVATE MANAGEMENT AND PUBLIC POLICY - 1975

10- ARCHIE B. CALLOL - A THREE - DIMENSIONAL CONCEPTUAL MODEL OF CORPORATE SOCIAL PERFORMANCE - 1984

11- R. STRAND - A SYSTEM PARADIGM OF ORGANIZATIONAL ADJUSTMENT TO THE SOCIAL ENVIRONMENT - 1983

12- MANAGING ORGANIZATIONAL BEHAVIOR - VALUES, ATTITUDES, AND THE PERCEPTUAL PROCESS - P.137

وفا غفاریان: مدیرعامل صنایع الکترونیک ایران

نهادینه کردن سیستماتیک حفظ ارزش‌های اسلامی در سازمان‌ها را پیشنهاد کرده است. این مدل نه به عنوان یک پاسخ نهایی برای این موضوع، بلکه به عنوان پیشنهادی که راه‌گشای تفکرات، نظریات و چالش‌های بعدی در این خصوص باشد قابل توجه می‌باشد. □

#### منابع و مأخذ:

- 1- ROGER RICKLEFS - (EXECUTIVES AND GENERAL PUBLIC SAY ETHICAL BEHAVIOR IS DELINING IN U.S.)
- 2- MILTON FRIEDMAN - (CAPITALISM AND FREEDOM)
- 3- SCHERMERHORN / HUNT / OSBORN - MANAGING ORGANIZATIONAL BEHAVIOR - 5TH ED. - P.136
- 4- JAMES A. FOSTER / R. EDWARD FREEMAN MANAGEMENT - 4TH
- 5- LOCKE, E.A. JOB SATISFACTION SOCIAL PSYCHOLOGY ORGANIZATIONAL BEHAVIOR - P.93
- 6- FORD MOTOR COMPANY - THESE