

### از تئوری تا عمل

تئوریهای اخلاقی چگونه می‌توانند به مدیران در انجام فعالیت‌هایشان کمک کنند؟ آیا تئوری‌های اخلاقی، رهنمودهایی به مدیر ارائه می‌کند که او هنگام تصمیم‌گیری، آنها را نیز در نظر بگیرد؟ تئوری می‌تواند رویکردی معتدل و نظام‌مند پیرامون مشکلات اخلاقی ارائه کند و قضاوت‌های عملی ما را که برای تصمیم‌گیری نیاز داریم، شکل دهد. زیرا قضاوت‌های ما نیازمند دانش و آگاهی است، که از تئوری‌هایی به دست می‌آید. تئوری‌های اخلاقی درصدد هستند تا خیلی سریع تناسب اخلاقی مناسبی در سازمانها ایجاد کنند. زیرا برای دست‌اندرکاران دولتی آنچه مهم است، ضرورتاً میزان مناسب بودن یک تئوری نیست، بلکه نکته مهم، کارایی و اثربخشی آن است.

معیارهای اخلاقی سازمان به چگونگی (چگونه) قرار گرفتن ارزشهای محوری همچون؛ امانت‌داری، دوری از تبعیض، صداقت، راستگویی، اعتماد، احترام، عدالت و... درون خط‌مشی‌ها، برنامه‌ها، اقدامات و تصمیمات، گفته می‌شود. سازمان به هر میزان به این ارزشهای محوری قربت و نزدیکی خود را نشان دهد، سازمانی اخلاقی محسوب می‌شود. این ارزشها باید در اقدامات عملی کارکنان و مدیران مشاهده شود تا سازمان اخلاقی تلقی شود.

اخیراً برای توسعه اصول اخلاقی، گسترش منشورهای (ضوابط یا کدهای اخلاقی) آموزشهای اخلاقی در دستور کار سازمانها قرار گرفته است. در این آموزشها جزئیات مواردی که کارکنان باید یا نباید انجام دهند، مد نظر قرار گرفته است. در جهان معاصر تعداد سازمانهایی که برنامه‌های ارزش مدار را طراحی کرده‌اند رو به افزایش است. حتی سازمانها برنامه‌های اخلاقی را برای مقابله با مشکلات و چالشهایی که ممکن است کارکنان آنها در عرصه بین‌المللی با آن روبرو شوند، پیش‌بینی کرده‌اند. سازمانها در این برنامه‌ها درصدد هستند تا سطح درک و بینش اخلاقی کارکنان خود را برای اتخاذ تصمیمات اخلاقی ارتقا بخشند. در جهان سازمانی امروز، عرصه معیارهای اخلاقی تنها به چگونگی رفتار سازمان با کارکنان ختم نمی‌شود، بلکه ماهیت روابط سازمان و توجه به گروه‌های ذی‌نفع مختلفی همچون؛ سهامداران، مشتریان و ارباب رجوعان، شرکای تجاری، عرضه‌کنندگان، جامعه، محیط، مردم بومی (جامعه محلی) و حتی نسلهای آینده را نیز در برمی‌گیرد (<http://www.eurofedop.org>)

## نقش سطوح اخلاقی در تصمیمات سازمانی

دکتر حسن گیوریان



### چکیده

مدیران و کارکنان سازمان‌های دولتی برای انجام امور سازمانی خود، علاوه بر معیارهای سازمانی و قانونی نیاز به مجموعه‌ای از رهنمودهای اخلاقی و ارزشی دارند که آنان را در رفتارها و اعمال سازمانی یاری دهند و نوعی هماهنگی و وحدت رویه در حرکت به سوی شیوه مطلوب جمعی و عمومی را برایشان میسر سازد.

سطح اخلاقی سازمان به قرار گرفتن ارزشهای محوری همچون؛ امانت‌داری، دوری از تبعیض، صداقت، اعتماد متقابل، عدالت، رعایت حقوق ذی‌نفعان سازمان و لحاظ کردن منفعت ذی‌نفعان درون خط‌مشی‌ها، برنامه‌ها، اقدامات و تصمیمات گفته می‌شود.

اقدامات و تصمیمات سازمانی زمانی می‌تواند اثربخش باشد که شناخت کافی درباره اصول اخلاقی در عرصه سازمان و مدیریت وجود داشته باشد.

### مقدمه

رعایت نشدن برخی معیارهای اخلاقی، نگرانیهای زیادی را در بخشهای دولتی و غیردولتی به وجود آورده است. سقوط معیارهای

رفتاری در بخش دولتی، پژوهشگران را واداشته تا در جستجوی مبنای نظری در این رابطه بوده تا بتوانند مسیر مناسب اجرایی آن را فراهم سازند. در این رابطه دنیس ایوز (DENIS IVES)، عضو کمیسیون خدمات دولتی استرالیا اظهار داشت: «ما باید آداب و رسوم جدیدی را بنانهیم، در غیر این صورت، انگار مردم را به رانندگی در بیابانی مجبور ساخته‌ایم که هیچ نقشه‌ای از آن در اختیار ندارند» (Lawton, 2000, 4). مراد سخن «ایوز» این است که سازمانها باید اقداماتی را در راستای ارتقای اصول اخلاقی صورت دهند. هر ساله شاهد بودجه‌های هنگفتی از سوی سازمانها در زمینه‌های مختلف هستیم. اما شاید کمتر بودجه‌ای به این عرصه (ارتقای اصول اخلاقی سازمانی) اختصاص یافته باشد.

یک چارچوب اخلاقی، نمایانگر محیط سیاسی، اجتماعی و اقتصادی بوده و در عین حال در آنها منعکس می‌شود. آنچه که در عرصه سیاست، اقتصاد یا اجتماع، به عنوان رفتاری قابل قبول فرض شده است، متکی به اصول عدالت، تساوی، انجام وظیفه یا التزام خواهد بود. البته این باورها مطلق نیست و به مرور زمان و در کشورهای مختلف با سیاست و مذهب، اقتصاد و بافت اجتماعی مختلف تغییر می‌یابد.

([congress.eurofedopix۱۹۹۷/ethics.html](http://congress.eurofedopix۱۹۹۷/ethics.html))

سازمانها در اندازه‌ها و بخشهای مختلف (خصوصی یا دولتی) التزام به تعهد اخلاقی در اقدامات خود را تشخیص داده‌اند و این امر از طریق سیاستهای زیر صورت می‌گیرد:

- ۱- یکپارچه‌سازی (درونی سازی) معیارهای اخلاقی در سازمانها؛
- ۲- توسعه منشورهای (ضوابط یا کدهای) اخلاقی؛
- ۳- ایجاد روشهای نوآورانه آموزشی برای اعتلای اصول اخلاقی؛

۴- استقرار واحدهای پشتیبانی اخلاقی در سازمان؛

۵- انجام ارزیابیها و حسابرسی‌های عملکرد اخلاقی و اهدای پاداش به رفتارهای اخلاقی و تعیین عقوبت برای رفتارهای غیر اخلاقی؛

۶- ایجاد کمیته‌های اخلاقی و تغییر و اصلاح ساختارهای داخلی برای پیوند معیارهای اخلاقی با سطوح دیگر سازمان (<http://www.bsr.org>).

همه این اقدامات زمانی در تصمیمات سازمانی می‌تواند ثمربخش باشد که سطوح اخلاقی در عرصه سازمانی مورد توجه قرار گیرد.

### سطوح اخلاقی

از یک منظر، معیارهای اخلاقی مجموعه‌ای از ارزشها و قوانینی است که درست و نادرست را مشخص می‌کند. این معیارها رفتار مورد پذیرش و مردود را تعریف می‌کنند. از منظر جامع‌تر عبارتند: ۱- تمییز بین درست و نادرست ۲- تعریف مباحث (مسائل) در قالب و اژه‌های معنوی و ۳- به کارگیری اصول معنوی برای یک وضعیت عملی، است.

**اصول معنوی (MORAL PRINCIPLES)** قوانین کلی هستند که رفتار مورد پذیرش و مقبول را تجویز می‌کنند. آنها برای جامعه اهمیت زیادی دارند و به وسیله تصمیمات افراد قدرتمند نمی‌توان آنها را ایجاد و یا تغییر داد. اصول معنوی بر پایه خواست جمعی یا سنتها استقرار می‌یابند. اصول معنوی و ارزشها تشکیل دهندگان اصلی معیارهای اخلاقی هستند.

شاید تعریف معیارهای اخلاقی به صورت مشخص و صریح بسیار مشکل است. دانشمندان دیگری معیارهای اخلاقی را اینگونه تعریف می‌کنند: «ارزشهای اخلاقی؛ ارزش‌هایی است که رفتار یک فرد یا یک گروه را با توجه به اینکه چه چیزی درست و چه چیزی غلط است، هدایت

## تصمیمات سازمانی زمانی می‌تواند اثربخش باشد که شناخت کافی درباره اصول اخلاقی در عرصه سازمان و مدیریت وجود داشته باشد.



### ارزشهایی نظیر امانت داری، دوری از تبعیض، صداقت، اعتماد، احترام و عدالت باید در اقدامات عملی کارکنان و مدیران مشاهده شود تا سازمان اخلاقی تلقی گردد.



می‌کند» (Shea, ۱۹۸۸, P. ۶۰۱). سطوح اخلاقی، در مسیر هدایت و تصمیم‌گیری، استانداردهایی را برای تشخیص خوب و بد فراهم می‌کند. ارزشهای درونی که قسمتی از فرهنگ سازمانی هستند و تصمیمات فرد را در ارتباط با مسوولیت اجتماعی با توجه به محیط بیرونی شکل می‌دهد، مورد خطاب سطوح اخلاقی است.

آنچه اخلاقی خوانده می‌شود، بستگی به سطوح سیستم اخلاقی دارد. اینک به بررسی چهار سطح برای تشخیص و ملاحظه مباحث اخلاقی در قالب (درون) سیستم تصمیمات و رفتارهای اخلاقی پرداخته می‌شود. این چهار سطح عبارتند از: سطح اجتماعی، قانونی، سازمانی و فردی.

#### ۱- سطح اجتماعی

پاسخ به پرسشهای ذیل به طور ضمنی نشان دهنده رفتارها و تصمیمات اخلاقی از نظر سطح اجتماعی است:

۱- آیا رعایت اخلاقیات توسط مدیران (بخش خصوصی یا دولتی) ضعیف است؟

۲- آیا کارکنان سازمانهای دولتی دارای فساد اداری هستند؟

۳- آیا فقدان سطوح اخلاقی در نزد کارکنان به خاطر فروریختن استانداردهای معنوی جامعه است؟

۴- آیا کارکنان امروز نسبت به ۱۰ سال قبل به سازمان متبوع خود وفاداری کمتری دارند؟

۵- آیا سازمانها برای به دست آوردن حداکثر سود به محیط زیست آسیب می‌رسانند؟

۶- آیا مدیران برای کسب حداکثر سود، سلامتی و ایمنی کارکنان را به خطر می‌اندازند؟

۷- آیا سازمانهای بخش عمومی در قبال مالیاتهای دریافتی، خدمات مناسبی به مردم ارائه می‌دهند؟

۸- آیا سازمانهای بخش عمومی در ارائه خدمات به مردم وفای به عهد می‌کنند؟

مدیران نسبت به گذشته تحت فشار زیادی برای اتخاذ تصمیمات بر پایه استانداردهای اخلاقی هستند. مدیران و دیگر کارکنان در محیطی شفاف‌تر (نسبت به گذشته) کاری می‌کنند و اعمال و رفتارهایشان همانند مصداق تنگ ماهی (FISHBOWL) به صورتی روشن و واضح در انتظار عمومی جلوه‌گر می‌شود. تصمیمات و رفتارهای سازمانی در رسانه‌های جمعی و بسیاری از گروههای ذی‌نفوذ، آشکار و افشاء می‌شوند.

جوامع به علت داشتن ارزشها، سنتها، ایدئولوژی‌ها و گرایشهای مختلف در اخلاقی دانستن و یا ندانستن رفتارها متفاوت هستند. در واقع «فرهنگ» که از روابط اجتماعی در محیطهای خاص ایجاد می‌شود، می‌تواند نقش مهمی در تصمیمات و رفتارهای مورد پذیرش و اخلاقی به وجود آورد. حتی در یک جامعه مشخص نگرش در مورد آنچه اخلاقی و قانونی است، در طول زمان تغییر می‌کند.

#### ۲- سطح قانونی

بخش اعظمی از آنچه جامعه به عنوان رفتار اخلاقی و قانونی تفسیر می‌کند برگرفته از قوانینی است که توسط مراجع ذی‌صلاح از تصویب گذشته است. قوانین بسیار مشابه استانداردها و ارزشهای جامعه هستند، زیرا آنچه قانون می‌شود منطقاً باید برگرفته از ارزشها و فرهنگ جامعه باشد. در هر حال اعتقاد بر اینکه رفتار بر پایه قانون، رفتاری اخلاقی است، اغلب به راه و مسیر مناسبی ختم نمی‌شود. انطباق تصمیمات و اقدامات بر پایه قانون، همیشه برای رسیدن به رفتار اخلاقی کفایت نمی‌کند.

همیشه سخن گفتن در مورد رفتارهایی که بطور روشن و شفاف هم غیر اخلاقی و هم غیر قانونی تلقی می‌شوند، بسیار سهل و آسان

ما ارزشها و احساساتی در مورد آنچه درست یا نادرست است، داریم. زیرا بسیاری افراد بر اساس ارزشهای شخصی خود رفتار می کنند. مدیران به عنوان هدایتگران و بازیگر داناان اصلی سازمان دارای ارزشهای شخصی هستند که در تشخیص خوب یا بد آنها یاری می کند (Hellriegel, 1996, P. 216).

نمونه ای از تأثیر ارزشها بر رفتار سازمانی، در تحقیقی که روی برخی از مدیران انجام شده، در شکل (شماره ۱) قابل مشاهده است.

برای مثال مدیری که همکاری برای او یک ارزش به حساب می آید و این ارزش در اولویت قرار دارد، اقدامات عملی سازمان را در راستای این ارزش تنظیم می کند. مدیری که کارکنان و مشتریان و ارباب رجوعان برای او ارزشهایی اولویت دار هستند، اقدامات سازمانی و روشهای مدیریتی را هماهنگ با این ارزشها ساماندهی می کند (گیوریان، ۱۳۷۹، ۳۹). استانداردهای عالی اخلاقی، اشخاص را ملزم و متعهد به رعایت ارزشهایی چون احترام به حقوق انسانی و شأن و منزلت او می کند. اگر افراد از نظر استانداردهای

دیگر سازمانی باید پشتوانه مدیران ارشد را به همراه داشته باشد؛

• عنایت به اصول اخلاقی و ارزشها به صورت مداوم، به خصوص در تصمیماتی که مرتبط با کارمندیابی، استخدام و ارتقای افرادی شود؛

• تأکید بر اصول اخلاقی سازمانی در برنامه های بهسازی سازمان (ارزیابی و آموزش کارکنان) و توسعه آنها برای همه کارکنان در هر سطحی؛

• فراهم سازی روشهای مختلف برای پاسخ به موارد سوال برانگیز و دارای ابهام از نظر اخلاقی و آگاه سازی کارکنان از نتایج این اقدامات؛

• انجام حسابرسی اخلاقی برای سنجش موفقیت برنامه های توسعه اصول اخلاقی.

ماهیت سیستم های پاداش، رهبری، فرهنگ سازمانی و اقدامات مدیریت می تواند در تقویت یا تضعیف اصول اخلاقی سازمانی عمل کند.

#### ۴- سطح فردی

با وجود رواج تفسیرهای اجتماعی، قانونی و سازمانی در مورد آنچه اخلاقی است، اما همه

است (مانند سرعت و دزدی به هر نحو ممکن). در این گونه موارد استانداردها و ارزشهای اجتماعی رفتار به طور واضح توسط قانون درک و تقویت شده است. اما باز باید این نکته را بیان داشت که بسیاری رفتارها به وسیله دادگاهها قانونی تفسیر می شوند، اما جامعه و آحاد مردم آنها را به چشم غیر اخلاقی می نگرند.

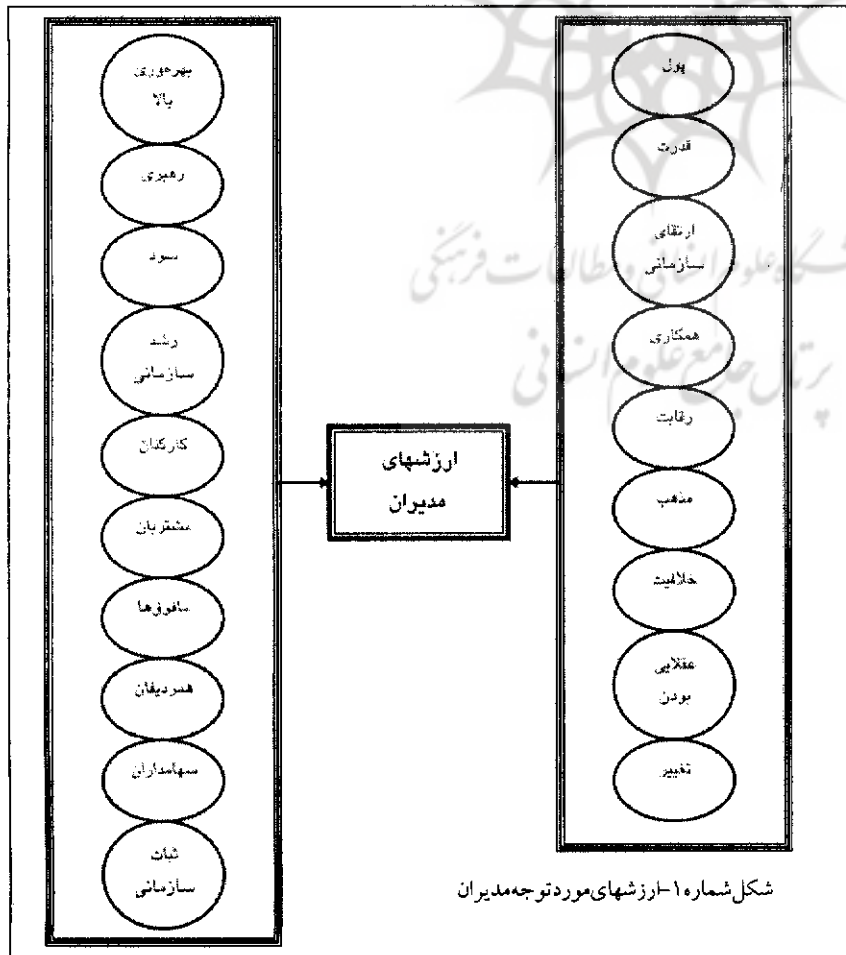
در دهه های ۱۹۵۰ و ۱۹۶۰ آگاهی عمومی در کشورهای کانادا، ایالات متحده و سایر کشورها افزایش یافت و همین امر موجبات چالش در سطوح اخلاقی را فراهم ساخت. تغییر گرایشها و ارزشهای اجتماعی به سمت ملاحظات اخلاقی، موجبات تصویب قوانین در حمایت مصرف کنندگان، محیط زیست، کارکنان، جامعه محلی و ... را به وجود آورد. در گذشته بانک ها و سایر مؤسسات اعتباری پرداخت کننده وام، نرخ واقعی بهره سالانه را مخفی نگاه می داشتند و بر حسب میزان قرض مشتری نرخ بهره را تعیین می کردند (در کانادا و ایالات متحده). اما امروزه این رفتار از نظر جامعه غیر اخلاقی و غیر مسئولانه تلقی می شود و قوانین به طور شفاف نرخ سالانه بهره را بر پایه توافق بین معامله کننده گان مالی تعیین می کنند.

#### ۳- سطح سازمانی

سازمان می تواند با اتکاء به کارکنان و دستورالعملهای خود رفتار اخلاقی را از رفتار غیر اخلاقی جدا کند. برجسته ترین عامل مؤثر در توسعه رفتار اخلاقی، از تعهد مدیران به اصول اخلاقی نشأت می گیرد. مدیران می توانند با رفتار مناسب خود، تدوین خط مشی ها، ایجاد ضوابط سخنرانیها و انتشار خبرنامه، تصمیمات و اقدامات سازمانی را به سوی اصول اخلاقی هدایت کنند.

سازمانها برای استقرار اصول اخلاقی (سازمانی) از رویکردهای مختلفی می توانند، استفاده کنند. آموزش اصول اخلاقی، ایجاد کمیته های اخلاقی در سازمان و تدوین ضوابط اخلاقی شاید از مشهورترین رویکردهای فراروی سازمانها قلمداد شود. ضوابط و استانداردهای روشن اخلاقی، انتظارات را به طور متناسبی تأمین خواهند کرد. سازمانها یاد گرفته اند که اجرای قدرتمند و شایسته اصول و مبانی اخلاقی لازم است. اجرای موفق نیازمند توجه به سازوکارهای زیر است:

• برنامه های اخلاقی، همانند بسیاری از امور



شکل شماره ۱- ارزشهای مورد توجه مدیران

فرد در مرحله بین فردی رفتاری را درست و مناسب می‌داند که از جانب دوستان و خانواده، مورد تأیید و خوشایند باشد. رفتار درست (در این مرحله) سازگاری با انتظارات مورد پذیرش اکثریت است. در این مرحله، فرد در سازمان ممکن است کارمندی وفادار شود که همیشه به روشی مسالمت‌آمیز و به دور از تعارض رفتار کند.

فرد در مرحله قانون و نظم تشخیص می‌دهد که رفتار اخلاقی فقط به وسیله مرجع قرارداد دوستان، خانواده، همکاران یا کسانی که نظراتشان برای فرد ارزشمند است، تعیین نمی‌شود. رفتار درست و مناسب شامل؛ انجام وظیفه فردی، احترام به اقتدار و رعایت نظم اجتماعی است. وفاداری به کشور، جامعه و قوانین حاکم بر آن از هر چیز دیگری برتر است. در این مرحله فرد، مردم دیگر را به عنوان قسمتهایی از سیستم اجتماعی بزرگتر می‌نگرد که دارای نقشها و الزاماتی هستند. کارمند در این مرحله ممکن است به سختی هوادار (هوخواه) مقررات و قوانین سازمانی و استقرار نظم مشروع از جانب مافوق باشد. کارمند احتمالاً کارهای همکاران و مافوقهایی که منافی قانون و همراه با قانون شکنی و مقررات گریزی باشد را مورد انتقاد و سرزنش قرار می‌دهد. به عنوان مثال؛ استفاده از مرخصی استعلاجی وقتی فرد واقعاً بیمار نیست از جمله این قانون شکنی‌هاست.

فرد در مرحله ميثاق اجتماعي آگاه می‌شود مردم دارای تنوع نگرشهایی هستند که موجب حرکت آنان، فرای قانون می‌شود. فرد در این مرحله متوجه می‌شود اگر چه قوانین و مقررات ممکن است موجب هدایت رفتار بدون غرض شوند، اما رفتارهای اخلاقی می‌تواند فراتر از قانون باشد. بعضی ارزشهای مجرد همانند؛ آزادی، اختیار، حق حیات و... موجب حرمت نهادن به ارزشهای مختلف فردی و عقاید اکثریت مردم می‌شوند که قانون به طور کامل حامی آنها نیست. «بیشترین خوبی برای بیشترین افراد» ویژگی هنجاری اخلاقی در این مرحله است (Hellriegel, 1996, 217-218). در این مرحله این مطلب بیان می‌شود که نباید این طور تصور کرد که معیارهای اخلاقی و قانونی همیشه هماهنگ هستند، یعنی در مورد رفتارهای اخلاقی همیشه می‌توان قانون را ملاک قرارداد و تبعیت از قانون را مساوی با رعایت همه موارد اخلاقی دانست. ممکن است در بعضی موارد، قانونی

### سیستم های پاداش، رهبری، فرهنگ سازمانی و اقدامات مدیریت می‌توانند در تقویت یا تضعیف اصول اخلاق سازمانی عمل کنند.



### هدایتگر فرد به سوی رفتار اخلاقی میانقهای اجتماعی هستند.



### رفتار اخلاقی در عرصه سازمانی تحت تأثیر سطح اجتماعی، قانونی، سازمانی و فردی قرار دارد.



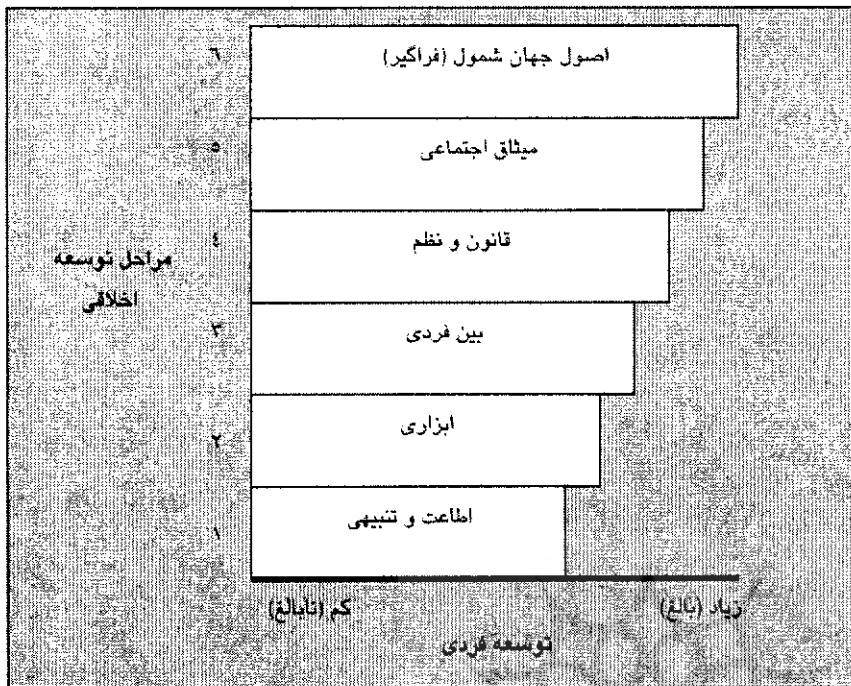
بنابراین، در این مرحله نتایج پیامدهای یک عمل تعیین کننده خوب یا بد بودن آن است. کارمندی که در این مرحله قرار دارد، ممکن است به این علت رشوه نمی‌گیرد و یا از اموال سازمان استفاده شخصی نمی‌کند، چون از اخراج شدن و اهمه دارد. اگر کارفرمای (رئیس) کارمند از او طلب انجام کاری نادرست را کند، او انجام می‌دهد زیرا کارمند به هر قیمتی نمی‌خواهد تنبیه و مورد مواخذه قرار گیرد. واضح است که سازمانها خواهان به خدمت گرفتن چنین افرادی نیستند.

فرد در مرحله ایزاری (همانند کودکی که کمی رشد کرده است) در این مرحله فرد آگاه می‌شود که دیگران صاحب نیازهایی هستند و به صورت مبادله‌گری شروع به تأمین نیازهای آنها می‌کند. (به امید اینکه آنها نیز روزی نیازمندهای او را مرتفع سازند) رفتار درست در این مرحله، آن چیزی است که نفع شخصی فرد را ارضا و تأمین می‌کند. آنچه درست است که از دیدگاه فرد، عادلانه و درست به نظر می‌رسد. کارمندی که در این مرحله قرار دارد، فقط در قبال حقوق و پاداش بیشتر، کار بیشتری از خود ارائه می‌دهد. بسیاری از کارکنان که رشوه دریافت می‌کنند و از امکانات سازمان جهت منافع فردی استفاده می‌کنند، در این مرحله قرار می‌گیرند.

اخلاقی در سطحی پایین باشند، محدودیتهای قانونی نیز کمتر می‌تواند در آنها رفتار اخلاقی را توسعه دهد (Dubrin, 1989, 73-74). اعتقاد قلبی و راسخ افراد به اصول و ضوابط اخلاقی، احتمال رفتار اخلاقی را در فرد بسیار افزایش می‌دهد. کارکنانی که اعتقاد به اصول اخلاقی در آنها بسیار قوی باشد، در مقایسه با کارکنانی که این اعتقاد در آنها ضعیف است، انتظار بیشتری در رفتار اخلاقی از آنها داریم (ایران نژاد پاریزی، ۱۳۷۱، ۳۰). مدیران باید به این امر توجه کنند که کارکنان آنها قبل از ورود به سازمان دارای اعتقادات و ارزشهایی هستند که سازمان در ایجاد آنان بی‌تأثیر بوده و این باورها ممکن است نقش عمده‌ای در رفتار اخلاقی کارکنان ایفا کند. بنابراین، در اینجا نقش نظام گزینش کارکنان اهمیت پیدای می‌کند. در نظام گزینش افراد باید استانداردهای عالی اخلاقی اشخاص استخدامی مورد توجه و عنایت قرار گیرد (مظاهری، ۱۳۷۴، ۹۵). زیرا چنین کارکنانی به میزان زیادی خود کنترل هستند. به هر میزان که فرد بتواند بر رفتارهای خود کنترل لازم را داشته باشد می‌توان از او انتظار رفتار اخلاقی را نیز داشت (ممی‌زاده، ۱۳۷۳، ۸۲).

لارنس کولبرگ، یکی از مشهورترین مطالعات را در زمینه روانشناسی تصمیم‌گیری و رفتار اخلاقی انجام داده است. مدل توسعه اخلاقیات کولبرگ برای کشف و پاسخ به این پرسشهاست که چگونه اعضای سازمان با معمای اصول اخلاقی برخورد می‌کنند. چگونه آنها در موقعیتی ویژه (خاص)، درست یا نادرست را تعیین می‌کنند. به طور کلی این مدل برای راه حل جویی به این دست پرسشها مفید فایده است. (<http://www.humangiven.com>). در مدل کولبرگ اصول اخلاقی در افراد از کودک تا بزرگسال در حال رشد است. بنابراین، الگوها و معیارهای اخلاقی از میان شش مرحله عبور می‌کنند. شکل (شماره ۲) مراحل توسعه اصول اخلاقی را نشان می‌دهد. در شکل شماره دو، توسعه اصول اخلاقی از پایین‌ترین (اطاعت - تنبیهی) تا بالاترین (اصول اخلاقی جهانی) سطح، قابل مشاهده است. در مدل کولبرگ فرض بر این نیست که همه افراد از میان تمامی مراحل عبور کرده و از پایین‌ترین سطح اخلاقی به بالاترین سطح آن پیشرفت می‌کنند. به طور مثال؛ یک مجرم بالغ می‌تواند در مرحله اول قرار گیرد. فرد در مرحله اطاعت و تنبیهی (همانند یک کودک) برای دوری جستن از تنبیه یا کسب نظر موافق دیگری، کارها را به درستی انجام می‌دهد.





شکل ۲- مراحل توسعه اخلاقیات کولبرگ (Source: Hellriegel, ۱۹۹۶, ۲۱۷)

وضع نشده باشد ولی رفتار اخلاقی و یا حتی غیر اخلاقی تلقی شود. به طور مثال؛ ممکن است برای کمک به فردی که در جاده اتومبیلش خراب شده یا فردی که در حال غرق شدن در ریاست، هیچ قانونی وضع نشده باشد، اما کمک کردن به آنها رفتاری اخلاقی است. در اینجا هدایتگر فرد به سوی رفتار اخلاقی میثاق‌های اجتماعی هستند که گامی فراتر از قانون است. کارکنانی که در مورد رئیس و یا همقطاران خود بدگویی می‌کنند مرتکب رفتار غیر اخلاقی می‌شوند ولی قانون در این مورد سکوت کرده است. البته در مواردی مانند دزدی، قتل نفس، سقط جنین و... قانون و اصول اخلاقی هماهنگ هستند (حاضر، ۱۳۷۱، ۴۷-۴۶). کارمند در این مرحله از تخریب و تخطئه شخصیت افراد پرهیز می‌کند و در رفتارهای خود به هنجارهای (مناسب و درست) مورد قبول و توافق اجتماع احترام می‌گذارد.

فرد در مرحله اصول جهان شمول و فراگیر رفتار مناسب را بر پایه وجدان شخصی که برگرفته از اصول جهان شمول است، مورد قضاوت قرار می‌دهد. این اصول در عدالت، رفاه عمومی، تساوی حقوق انسانی و احترام به شأن انسانی افراد، یافت می‌شوند. وقتی قوانین یا مقررات رسمی در تعارض با این اصول باشند، احتمالاً فرد (بالغ) در این مرحله طبق اصول جهان شمول رفتار می‌کند. ممکن است در مرحله میثاق اجتماعی، جامعه به طور مطلوب نتواند فرد را به سوی اصول اخلاقی متعالی و کامل هدایت کند و فرد به بلوغ اخلاقی ای رسیده باشد که بخواهد فراتر از میثاق‌های اجتماعی مسائل و اقدامات را تفسیر کند. همچنین این امکان وجود دارد در جامعه ارزشهای اجتماعی هدایتگری خود را ضعیف به انجام رسانند و از محدودنگری برخوردار باشند، اما اصول جهان شمول برای رسیدن به اخلاقیات متعالی، فراملی و فرامنطقه‌ای انسانها را هدایت می‌کند. به طور مثال؛ استفاده از عقاید و افکار درست در هر جای جهان و عدم آسیب‌رسانی به هر منطقه‌ای از جهان، از اصول جهان شمول اخلاقی قلمداد می‌شود.

تعیین دقیق مرحله توسعه اصول اخلاقی برای هر فرد مشکل است. زیرا مدیران و کارکنان در رفتارها و تصمیمات خود از محرکهای مختلف اخلاقی تأثیر می‌پذیرند. در هر حال، برای مشخص ساختن مرحله توسعه اصول اخلاقی هر فرد باید مشاهده کرد که افراد در رفتارها و تصمیمات خود بیشتر تحت تأثیر کدام عوامل

هستند (Hellriegel, ۱۹۹۶, ۲۱۸).

### نتیجه‌گیری

مدیران و کارکنان سازمانها در تصمیمات و اقدامات خود به غیر از چارچوبهای قانونی باید تحت تأثیر اصول اخلاقی نیز باشند. زیرا چارچوبهای قانونی به طور مناسب پوشش دهنده تصمیمات درست و مطلوب نیستند. رفتاری در سازمان مناسب و درست تلقی می‌شود که با شناخت از سطوح چهارگانه اخلاقی صورت گرفته باشد. بنابراین، رفتار اخلاقی در عرصه سازمانی تحت تأثیر سطح اجتماعی (به عنوان بزرگترین بخش آنچه رفتار اخلاقی محسوب می‌شود) سطح قانونی (بخش وسیعی از آنچه اخلاقی محسوب می‌شود برگرفته از قوانین و مقررات است)، سطح سازمانی (دستورالعملهای سازمانی) و سطح فردی (ارزشهای شخصی افراد) است.

### منابع و مآخذ

- ۱- ایران‌نژاد پاریزی، مهدی، «مسئولیت‌های اخلاقی و اجتماعی مدیریت»، مجله دانش مدیریت، شماره ۱۸، پاییز ۱۳۷۱.
- ۲- حاضر، منوچهر، «ابعاد اخلاقی رهبری در

- ۳- گیوریان، حسن، «نقش اخلاقیات در توسعه سازمان»، مجله مدیریت دولتی، شماره ۴۷، بهار ۱۳۷۹.
- ۴- مظاهری، عباس، «فرهنگ سازمانی و ارزش‌های اخلاقی: قسمت اول»، مجله زمینه، شماره‌های ۵۲-۵۱، مهر و آبان ۱۳۷۴.

- ۵- ممی‌زاده، جعفر، «مسئولیت اجتماعی سازمانها و اخلاق در مدیریت»، مجله اقتصاد و مدیریت، شماره‌های ۲۱-۲۰، بهار و تابستان ۱۳۷۳.

6-Dubring, J, Andrew, Management and organization, South Western, First, ۱۹۸۹  
7 - Hellriegel, Don, Slocum, W, John, Management, South-Western College Publishing, ۱۹۹۶

8-Jones, M, Thomas, "Ethical Decision Making by Individuals in organizations: An Issue Contingent Model", Academy of Management Review ۱۶, ۱۹۹۱

9-Lowton, Alan, Ethical management for the public services, open university press, First, ۲۰۰۰  
10-Shea, F, Gordon, Practical Ethics, American Management Association, ۱۹۸۸

11- <http://www.eurofedop.org/congress/eurofedop-2009/ethics.html>

12- <http://www.bsr.org>, ۲۰۰۴

13- <http://www.humangivens.com/hgi/innate.html>, ۲۰۰۴

حسن گیوریان: استادیار گروه مدیریت دولتی دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران مرکزی