

الگوی تصمیم‌گیری بر مبنای اخلاق

دکتر سیدحسین ابطحی



رعایت قوانین و مقررات و مسایل مهم دیگری نیز مطرح کند. به هر حال، تصمیم‌گیری‌های مدیریت اغلب آثاری وسیع‌تر از آثار درون سازمانی دارد و به تفکر و تعمق نیازمند است. هر چند مدیران معمولاً سعی می‌کنند هر طور شده، حتی برای فرار از ندای وجدان، به نوعی، تصمیم‌گیری‌های خویش را برای خود توجیه کنند، ولی به هر حال همواره به فکر آثار مثبت و منفی تصمیمات خود هستند و گاه به همین مناسبت گرفتار فشارهای عصبی می‌شوند.

مفهوم اخلاقیات در مدیریت

«اخلاقیات» عبارت است از شیوه برخورد با «خوب» و «بد» با توجه به تعهدات ارزشی، اعتقادی و اخلاقی فرد و جامعه. «اخلاقیات شخصی»^(۲) دربرگیرنده قوانین و مقرراتی است که انسان در زندگی روزمره خود به آن پایبند است.^(۳) به عبارت دیگر، می‌توان گفت که اخلاقیات نشان‌دهنده بینش انسان درباره جهان و آدمیان است و عدالت و انصاف از جمله مفاهیمی است که براساس همین بینش تعریف و تبیین می‌شود. مدیران در تصمیم‌گیری‌های خویش بیشتر تحت تأثیر اخلاقیات شخصی خود هستند، ولی سازمان‌ها می‌توانند رعایت «اخلاقیات خاصی» را از کارکنان خود بخواهند. این کار را از سه طریق می‌توان انجام

رعایت «اخلاقیات در مدیریت»^(۱) عاملی برای تصمیم‌گیری «صحیح»، «معقول»، «منطقی» و «عادلانه» است. مدیران در تصمیم‌گیری، بارها بر سر چند راهی قرار می‌گیرند و معمولاً از خود می‌پرسند: کدام راه را انتخاب کنند و چه تصمیمی بگیرند؟ پیامدهای تصمیمات گوناگون از نظر ارزشی - اعتقادی، اخلاقی، عاطفی، اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی چیست؟ از این تصمیمات، چه کسانی سود می‌برند و چه کسانی زیان می‌کنند؟ تصمیمات مدیران به طور مستقیم و غیرمستقیم در زندگی کاری، شخصی و اجتماعی کارکنان سازمان و گاه انسان‌های دیگر مؤثر است، از این رو، اهمیتی فراوان دارد و طبیعتاً برانگیزاننده مسایل و ابهام‌ساز است.

ممکن است بخشی از تصمیم‌گیری‌های مربوط به نیروی انسانی، درباره رفتارهای نادرستی باشد که از کارکنان سرزده است، مانند تمرد از دستور، کم‌کاری پنهان و آشکار، رشوه‌خواری، دزدی یا فساد اخلاقی. گاه تصمیم‌گیری‌های مدیریت ممکن است به طور مستقیم یا غیرمستقیم به صاحبان سهام یا سرمایه، تأمین‌کنندگان مواد اولیه، رقبا، اعضای جامعه، مصرف‌کنندگان کالاهای ساخته شده یا خدمات ارائه شده مربوط شود و موضوع

مدیران در تصمیم‌گیری‌های خود بیشتر اخلاقیات شخصی را در نظر می‌گیرند و بر مبنای آن عمل می‌کنند، ولی سازمان‌ها می‌توانند با تصویب سیاست‌ها و خط‌مشی‌های اخلاقی، تشکیل کمیته‌های رسمی فرهنگی - اخلاقی و آموزشی، رعایت اخلاقیات خاصی را از کارکنان خود بخواهند. مبحث اخلاقیات در مدیریت بسیار گسترده است و مسایل متنوعی را دربرمی‌گیرد که بخشی از آنها منافع کارکنان و بخشی دیگر منافع مصرف‌کنندگان کالا و خدمات را ملحوظ می‌دارد. البته هر یک از آنها نیز به مسایل فرعی دیگری تقسیم‌پذیر است. ضروری است که بگوییم: رعایت اصول و ارزش‌ها در تصمیم‌گیری، گرچه گاهی ممکن است سودی برای مدیران نداشته باشد. مدیران، گاهی در تصمیم‌گیری‌های ساده نیز نمی‌توانند بین خود و دیگران یا بین منافع شخصی و سازمانی و میزان تعهدشان به رعایت اخلاقیات تمیز قائل شوند و این اساسی‌ترین مشکل رعایت اخلاقیات در مدیریت است. در این گفتار عواملی که در رعایت اخلاقیات نقش آفرین هستند و در تصمیم‌گیری مدیران تأثیر می‌گذارند، بررسی و برخی از آنها شرح داده شده است. در انتهای این گفتار، ضمن اشاره به الگوهای متعدد تصمیم‌گیری، الگوی تصمیم‌گیری در مدیریت نیز پیشنهاد شده است.

(۱) تصویب سیاست‌ها و خط‌مشی‌های اخلاقی
 (۲) تشکیل کمیته‌های رسمی فرهنگی-اخلاقی
 (۳) آموزش کارکنان بویژه مدیران در برنامه‌های توسعه منابع انسانی
 خلاصه‌م، توان گفت که «اخلاقیات در مدیریت» نحوه قضاوت و تصمیم‌گیری در امور تربیتی است به طریقی که نتایج آن موجب رضای خدا، تحکیم ایمان و معتقدات مذهبی شود و انگیزه‌های مثبت ایجاد کند و سبب تقویت وجدان کار، انضباط اقتصادی و اجتماعی، امیدواری و وفاداری کارکنان شود، اعتماد صاحبان سرمایه و سهام، مصرف‌کنندگان کالا و خدمات را جلب کند و برای جامعه، امکان تولید کالا و خدمات استاندارد را با بهای مناسب و سود منطقی فراهم کند و در عین حال، فضایی به وجود آورد که زمینه رقابت سالم و سودمند کار و تولید را، در بخش‌های دولتی و غیردولتی فراهم کند.

دامنه مسایل اخلاقی در مدیریت

باتوجه به آنچه گفته شد دامنه اخلاقیات در مدیریت بسیار گسترده است و مسایل متنوعی را دربرمی‌گیرد. بخشی از این مسایل به منافع کارکنان مربوط می‌شود و مدیران باید هنگام بستن قرارداد کار، به پرداخت حقوق و دستمزد، اضافه‌کاری و پرداخت‌های تشویقی آن نیز توجه کنند بخشی دیگر متوجه منافع مصرف‌کنندگان کالاها و خدمات است که هنگام قیمت‌گذاری، تبلیغات، ارایه سرویس‌های پس از فروش رعایت آنها لازم است. آلودگی محیط زیست و ده‌ها موضوع دیگر که مدیران در تصمیم‌گیری‌های روزمره خود با آنها سروکار دارند؛ وجوه مختلف مسایل اخلاقی مدیریت را تشکیل می‌دهند. بدیهی است که هریک از این مسایل خود به ده‌ها مسأله فرعی دیگر تقسیم‌پذیر است.

برای مثال، رعایت اخلاقیات در مدیریت در زمینه منابع انسانی، دارای تقسیمات فرعی است. از جمله: شیوه نیرویابی، جذب، گزینش، آموزش، امکانات رفاهی، بیمه، بازنشستگی، تعدیل نیروی کار، نحوه اجرای قوانین کار، و... که همگی به تصمیم‌گیری‌های «صحیح»، «معقول»، «منطقی» و «عادلانه» نیاز دارند. برای روشن‌تر شدن موضوع، به چند مثال توجه کنید:

فرض کنید مدیری، به ادامه کاری یکی از کارکنان که ۲۵ سال سابقه خدمت دارد، نیازی نداشته باشد. چه تصمیمی باید بگیرد؟ البته آنچه در عمل ملاحظه می‌شود این است که بسیاری از مدیران در این حالت، منافع سازمان را بر منافع کارکنان ترجیح می‌دهند، فرد مذکور را اخراج می‌کنند و برای رهایی از ندای وجدان، به نوعی تصمیم خود را توجیه

□ اخلاقیات در مدیریت «نحوه قضاوت و تصمیم‌گیری در امور تربیتی است به طریقی که نتایج آن موجب رضای خدا، تحکیم ایمان و معتقدات مذهبی شود و انگیزه‌های مثبت ایجاد کند و سبب تقویت وجدان کار، انضباط اقتصادی و اجتماعی، امیدواری و وفاداری کارکنان شود.



می‌کنند. اما آیا این تصمیم بیان‌کننده رعایت اخلاقیات در مدیریت است؟

لازم است یادآوری کنیم که شرایط نامطلوب محیط کاری، نظیر ابزار و وسایل کار غیر استاندارد، فقدان وسایل ایمنی، کارهای سخت و زیان‌آور، ساعات کاری سنگین، فشارهای عصبی ناشی از سوءمدیریت، عدم رعایت قوانین و مقررات از طرف کارفرما و کارکنان، کم‌بود نور، حرارت و وسایل تهویه، آلودگی صوتی، ارتعاشات، تشعشعات، گازها و مواد مسموم‌کننده شیمیایی، موارد سرطان‌زا، عدم وجود وسایل هشداردهنده و صدها عامل دیگر، سالیانه جان‌هزاران هزار انسان بی‌گناه را به خطر می‌اندازد و موجب زیرپا نهادن اخلاقیات در مدیریت منابع انسانی می‌شود.

حال فرض کنید که شما مدیر کارخانه‌ای تولیدی هستید و مشتریانی، سه سال پیش کالاهای غیراستانداردی را که شما تولید کرده‌اید خریداری کرده‌اند و شما به تازگی متوجه شده‌اید که کالای تولیدی سه سال پیش شما سلامت مصرف‌کنندگان را به خطر انداخته است. در این حالت، چه می‌کنید و چه تصمیمی می‌گیرید که بر رعایت اخلاقیات در مدیریت مبتنی باشد؟ اگر به مصرف‌کنندگان کالاهای معیوب اطلاع دهید که کالای معیوب را

اصلاح و یا تعویض می‌کنید، در آن صورت هزینه‌های سازمان افزایش می‌یابد و سود آن کاهش و به سختی می‌توان به سهامدارانی که اطمینان کرده‌اند و سرمایه‌های خود را در اختیار شما قرار داده‌اند، پاسخی داد. ضمناً اگر کالاهای معیوب را تعویض نکنید، مسئول سلامت انسان‌های بی‌گناهی خواهید بود.

پیامدهای رعایت اخلاقیات در مدیریت

واژه‌های اخلاقی «صحیح»، «معقول»، «منطقی» و «عادلانه» واژه‌هایی هستند که در بستر رعایت اخلاقیات در مدیریت زیاد به کار می‌روند. همان‌گونه که قبلاً گفتیم، واژه‌ها نشان‌دهنده تضادهایی است که ممکن است در تصمیم‌گیری‌هایی که منافع سازمان به ناپدید کردن منافع کارکنان، مشتریان ترجیح می‌دهد، تبلور یابد. مصرف‌کنندگان کالا و خدمات جامعه، به هر حال، «خوب و بد» یا «صحیح و غلط» به طور کلی در تصمیم‌گیری‌ها مؤثرند. اما تعیین این که چه چیز صحیح، معقول، منطقی و عادلانه است، به اصول اخلاقی، ارزشی و اعتقادی مدیران بستگی دارد. به طور کلی رعایت اصول و ارزش‌ها در تصمیم‌گیری ممکن است نه تنها سودی برای مدیران به بار نیآورد بلکه زیان‌هایی نیز داشته باشد، ولی تکلیف مدیری متعهد و متخصص کاملاً روشن است. او نباید به خاطر دوری از پیامدهای نامطلوب دنیوی، پیامدهای مثبت اخروی را از دست دهد و باید در این حقیقت، لحظه‌ای شک و تردید نکند.

مشکلات مربوط به رعایت اخلاقیات در مدیریت

اساسی‌ترین مشکل در رعایت اخلاقیات مدیریت این است که مدیران گاه در تصمیم‌گیری‌های ساده نیز نمی‌توانند بین خود و دیگران، منافع شخصی و سازمانی و میزان تعهدشان به رعایت اخلاقیات تمیز قائل شوند و مسایل شخصی را از مسایل سازمانی و مدیریتی جدا کنند. زیرا مسکن است گروه‌های گوناگون به طور مستقیم یا غیرمستقیم در تصمیم‌گیری‌های مدیر دخالت داشته باشند. مثل کارکنانی که دارای دانش، مهارت، رفتار و فرهنگ‌های متفاوتی هستند، کارفرما و صاحبان سهامی که انتظارات و توقعات گوناگون منطقی و غیرمنطقی دارند و به طور کلی، مصرف‌کنندگان کالا و خدمات با نیازهای متفاوت، سیاستمداران با افکار، عقاید گوناگون و بعضاً ناهمگن و از این قبیل عوامل دیگر. در این صورت در نظر گرفتن نفع یک گروه از گروه‌های مذکور ممکن است به زیر پا گذاشتن حقوق دیگر گروه‌ها و شکستن تعهدات مدیریت نسبت به آنها منجر شود. برای مثال ممکن است رعایت قانون تعدیل نیروی انسانی به منظور حفظ منافع سازمان و افزایش سود سهام به نظر مدیران تصمیمی «صحیح»، «معقول»، «منطقی» و

«عادلان» جلوه کند ولی باعث بیکاری بسیاری از کارکنان شود. آیا از هم پاشیدن زندگی انسان‌های بی‌گناهی که شاید نتوانند کار دیگری برای خود بیابند و از بیمه بیکاری و تأمین اجتماعی محروم باشند، برای جامعه زیان‌هایی نخواهد داشت؟ هر چند، همان‌گونه که گفتیم مدیران اغلب برای تصمیمات خود توجیهاتی دارند ولی به هر حال پاسخ به این‌گونه پرسش‌ها، کار ساده‌ای نیست. بویژه وقتی که تصمیم‌گیری، باعث بیکاری و از هم پاشیدن زندگی افراد شود.

همان‌طور که اشاره شد گاه رعایت اصول اخلاقی و ارزشی در مدیریت سبب می‌شود که بین منافع سازمان و کارکنان، مشتریان، صاحبان سهام و سرمایه، جامعه، دولت و سیاستمداران تعارض شدیدی پدید آید. از یک طرف، مدیران متعهد و متخصص خود را موظف می‌دانند که از اصول ارزش‌ها حمایت کنند و در مدیریت و تصمیم‌گیری

از شیوه‌هایی پیروی کنند که نتایج آن موجب رضایت خدای متعال، تقویت ایمان و معتقدات مذهبی کارکنان، ایجاد انگیزه‌های مثبت، تقویت وجدان و فرهنگ کاری، امیدواری و وفاداری به سازمان و مدیریت شود و از طرف دیگر، بازار رقابت و مشکلات اقتصادی را نیز در مقابل خود می‌بینند و نمی‌توانند آن‌طور که باید و شاید براساس رعایت اخلاقیات تصمیم‌گیری کنند.

تصمیم‌گیری با رعایت اخلاقیات در مدیریت

هر چند امروزه بیشتر تصمیم‌گیری‌ها با استفاده از سیستم‌های اطلاعات مدیریت، تحقیق یا استفاده از فنون کمی انجام می‌پذیرد و شکی نیست که مهارت در این فنون هنگام تصمیم‌گیری می‌تواند مدیران را بهتر یاری کند، اما نمی‌توان اهمیت استفاده از مدل‌های عقلانی تصمیم‌گیری را در مدیریت انکار کرد. مدیران همواره برای انجام دادن وظایف و مسؤولیت‌های خود از قبیل رهبری سیاست‌گذاری، برنامه‌ریزی، سازماندهی، هدایت و رهبری و نظارت و کنترل به تصمیم‌گیری نیاز دارند. از میان تمام عواملی که در تصمیم‌گیری مدیران اثر می‌گذارد، شاید اهمیت فرهنگ از همه بیشتر باشد. کپنر و ترگو تصمیم‌را چنین تعریف کرده‌اند: «تصمیم همواره عبارت

است از انتخاب یک راه از میان راه‌های مختلف برای انجام دادن یک کار» و برای انتخاب یک راه از میان راه‌های مختلف، فرهنگ بسیار تأثیر دارد. یک مدیر

تبعیضات و تعصبات قومی، ملی، خطی، گروهی، حرفه‌ای و عواملی از این قبیل می‌تواند به طور ارادی و غیرارادی در تصمیم‌گیری مدیران تأثیر بگذارد و مانع رعایت اخلاقیات شود.

می‌کند؟ بویژه وقتی که تصمیم‌گیری‌های او به طور مستقیم و غیرمستقیم در زندگی حرفه‌ای و خصوصی کارکنان، صاحبان سهام و سرمایه، تأمین‌کنندگان مواد اولیه، رقبا، مصرف‌کنندگان کالا و خدمات و مردم جامعه تأثیر می‌گذارد.

عوامل موثر در تصمیم‌گیری مدیران

مدیران همواره برای انجام وظایف و مسؤولیت‌های خویش به تصمیم‌گیری نیاز دارند. ممکن است عوامل متعدد و گوناگونی در تصمیم‌گیری مدیران دخالت داشته باشند. این عوامل گاهی رعایت اخلاقیات را تسهیل می‌کنند و گاهی مانع آن می‌شوند. البته نمی‌توان تمام عوامل ارادی یا غیرارادی را که به طور مستقیم یا غیرمستقیم در تصمیم‌گیری‌های مدیران اثر می‌گذارد، برشمرد ولی ماسعی می‌کنیم برخی از آنها را شرح دهیم:

عقل و منطق

در تصمیم‌گیری اندیشه و قوه تشخیص مصالح از مفاسد، منافع از زیان‌ها، و حسن از قبح، اعمال می‌تواند مهمترین عامل برای تسهیل رعایت اخلاقیات در مدیریت باشد.

دانش

بدون شک تصمیم‌مدیری، آموزش دیده و متخصص با تصمیم فردی عادی یا افرادی که در زمینه‌های نامرتبط تخصص دارند، متفاوت است و این تفاوت قطعاً می‌تواند در جهت رعایت اخلاقیات موثر باشد.

عواطف و احساسات

تبعیضات و تعصبات قومی، ملی، خطی، گروهی، حرفه‌ای و عواملی از این قبیل می‌تواند به طور ارادی و غیرارادی در تصمیم‌گیری مدیران تأثیر بگذارد و مانع رعایت اخلاقیات شود. در حالی که حب و بغض در راه رضای خدا می‌تواند در جهت رعایت اخلاقیات تأثیر بگذارد.

انگیزه‌های نفسانی و خلقیات

انتقام‌جویی، حسادت، رقابت، شهوت، خودخواهی، عصبانیت، ماجراجویی، ترس، خوش‌بینی یا بدبینی بدون دلیل می‌تواند سبب شود که مدیران نتوانند اخلاقیات را در تصمیم‌گیری‌های خود رعایت کنند.

مشکلات فردی و شرایط جسمی و روانی

کمبودها، مشکلات، بیماری‌ها و فشارهای عصبی ممکن است شرایط ناسالمی برای

مسلمان و معتقد قبل از هر تصمیمی باید پیامدهای تصمیمات خود را بسنجد و متوجه باشد که چه کسی از تصمیمات او سود می‌برد و چه کسی زیان



تصمیم‌گیری پدید آورد. از این رو توصیه می‌شود که مدیران در چنین شرایطی از تصمیم‌گیری پرهیز کنند و در صورت اجبار همه چیز را خوب بسنجند تا مطمئن شوند که اخلاقیات را در تصمیمات خود رعایت کرده‌اند.

خواسته‌ها و اهداف

خواسته‌ها و اهداف مدیران در زندگی شخصی، اجتماعی و کاری از قبیل مقام طلبی، قدرت طلبی، ثروت طلبی، شهرت طلبی و نظایر آن، می‌تواند آثار بسیار نامطلوبی در تصمیم‌گیری‌های مدیران بگذارد و سبب زیرپا نهادن اخلاقیات شود.

توهمات و خرافات

خیال پردازی، توهم و اعتقاد به پیشگویی از عواملی است که تأثیر مخربی در تصمیم‌گیری دارد و مدیران باید جدا از آنها بر حذر باشند تا بتوانند تصمیمات خود را به نحو صحیح اتخاذ نمایند.

سنت‌ها و آداب و رسوم اجتماعی

هر چند نمی‌توان آثار مثبت رعایت سنت‌ها و آداب و رسوم را در تصمیم‌گیری‌های مدیران انکار کرد، ولی گاهی ممکن است برخی از سنت‌ها و آداب و رسوم اجتماعی غیر معقول و غیر منطقی مواعی در جهت رعایت اخلاقیات ایجاد کنند.

قوانین و مقررات، سیاست‌ها و خط‌مشی‌ها

رعایت قوانین، مقررات، سیاست‌ها و خط‌مشی‌ها در تصمیم‌گیری، حتی اگر مدیران اعتقادی به آنها نداشته باشند، الزامی است. ترس از مجازات باعث می‌شود که تصمیمات مدیران در چارچوب قوانین، مقررات، سیاست‌ها و خط‌مشی‌های سازمانی گرفته شود. مجازات نکردن مدیرانی که در تصمیم‌گیری‌های خود مقررات را زیرپا می‌گذارند، باعث می‌شود که برای سازمان و مدیریت مشکلاتی پدید آید و حاکمیت قانون به مخاطره افتد.

امکانات موجود

رعایت اصول اخلاقی و انسانی در تصمیم‌گیری ایجاب می‌کند که مدیران تصمیماتی نگیرند که عملاً امکان اجرای آنها وجود نداشته باشد و یا مجریان، قدرت انجام دادن آنها را نداشته باشند (تکلیف مالا یطاق). بنابراین، امکانات واقعی و توانایی‌های انسانی و سازمانی باید در تصمیم‌گیری‌های مدیران در نظر گرفته شود.

تجربیات

چون تجربیات تلخ و شیرین موفقیت‌ها و شکست‌ها می‌تواند در تصمیم‌گیری مدیران موثر باشد، مدیران موظفند سوابق ذهنی منفی خود را در تصمیم‌گیری دخالت ندهند.

محدودیت‌ها، فشارها و تهدیدات

محدودیت‌ها، فشارها و تهدیدهای درون سازمانی و برون سازمانی هم از سلسله

سیستم‌های اطلاعاتی مدیریت

امروزه سیستم‌های اطلاعاتی مدیریت می‌تواند نقش موثری در تصمیم‌گیری‌های مدیران داشته باشد. به همین دلیل مدیران باید با شیوه استفاده از رایانه، آشنایی کامل داشته باشند تا بتوانند تصمیمات بهتری در جهت رعایت اخلاقیات در مدیریت بگیرند.

اعتقادات

اعتقادات اعم از مذهبی و یا غیرمذهبی، راهنمای مدیران در تصمیم‌گیری‌هاست. مدیران به یقین توجه دارند که تصمیمات آنها با اصول مبانی اخلاقی و اعتقادی آنان تداخلی نداشته باشد. اینک برخی از آنها جز زیان نتیجه‌ای برایشان نداشته باشد. در جامعه اسلامی، بدون تردید رعایت ایدئولوژی و اعتقادات اسلامی می‌تواند مدیران را در تصمیم‌گیری‌های صحیح، معقول، منطقی و عادلانه یاری کند.

مشورت و توکل، عامل مهم رعایت اخلاقیات در مدیریت

مشورت از ریشه شور و شور به معنای استخراج و استنباط است. به سخن دیگر، شور و مشورت، تلاشی است در جهت آشکار کردن امر خوب پنهان و عرضه نمودن آن به دیگران. مشورت در حقیقت مفاوضه و مبادله در کلام است بدین منظور که در سایه آن کلام و اندیشه حق آشکار شود و به دست آید. (۲) بنابراین، هدف از مشورت، استخراج رأی صحیح است و گاه لازم است که آدمی خود درباره کاری رأی صحیح نداشته باشد، در این صورت به کسی که اهلیت دارد، مراجعه می‌کند و از او نظر می‌خواهد. مشورت ایده‌ای اسلامی است که همواره مورد توجه مسلمانان بوده است و مدیران نیز باید در کار خود به آن توجه کنند. تنها در آن صورت است که مدیران می‌توانند تصمیماتی صحیح، معقول، منطقی و عادلانه بگیرند که حد اعلا رعایت اخلاقیات در مدیریت است.

کنکاش و استخراج آرای دیگران می‌تواند به تصمیمات پخته‌تر کمک کند زیرا اطلاعات کامل و جامع با برخورد عقاید و استخراج آرای دیگران (ولو مخالفان) به دست می‌آید. در آیاتی از قرآن کریم حق سبحانه و تعالی می‌فرماید: «آنان که امر پروردگارشان را اجابت کردند و نماز را برپای داشتند و کارشان در میان خود با مشورت انجام می‌گیرد و از آنچه روزی دادیمشان انفاق می‌کنند پس بر آنان ببخشای و برایشان آمرزش طلب کن و در کارها با ایشان مشورت نما و آنگاه که بر کار تصمیم گرفتی بر خدا توکل کن زیرا خداوند متوکلین را دوست دارد.» (۵) بنابراین، مشورت و توکل سنتی اسلامی و سیره و روش پیامبر اکرم (ص) و موجب رضای خداوند است و مدیران در جامعه

□ اساسی‌ترین مشکل در رعایت

اخلاقیات مدیریت این است که

مدیران گاه در تصمیم‌گیری‌های

ساده نیز نمی‌توانند بین خود و

دیگران، منافع شخصی و سازمانی

و میزان تعهدشان به رعایت

اخلاقیات تمییز قائل شوند و

مسائل شخصی را از مسائل

سازمانی و مدیریتی جدا کنند.



عواملی است که در تصمیم‌گیری‌های مدیران تأثیر نامطلوب می‌گذارد. بنابراین، تصمیم‌گیری باید به دور از فشارها و تهدیدهای درون سازمانی و برون سازمانی انجام گیرد.

نظریات دیگران

را افکار عمومی و جو حاکم بر جامعه، سازمان‌های مدیریت و کارکنان، توقعات و انتظارات نزدیکان و دوستان، وسوسه‌ها و اصرار دیگران، مشاوران ناباب و موارد مشابه، دیگر هم می‌تواند تأثیر نامطلوبی در تصمیم‌گیری‌های مدیریت داشته باشد. بنابراین، تصمیمات صحیح، معقول، منطقی و عادلانه باید بدون توجه به نظریات دیگران گرفته شود.

وضعیت زمانی، مکانی و اقلیمی

صلح، جنگ، رونق و رکود اقتصادی، منطقه آب و هوا و عواملی از این قبیل می‌توانند در تصمیم‌گیری‌های مدیران موثر باشد. اما مدیران نباید این قبیل شرایط را دستاویز عدم رعایت اخلاقیات در تصمیم‌گیری کنند.

پیامدها و تبعات احتمالی اجرای تصمیم

تبعات اجرای تصمیم باید قبل از تصمیم‌گیری بررسی شود و چنانچه تصمیمی پیامدهای نامطلوبی برای افراد، سازمان و یا جامعه داشته باشد، باید در صورت امکان در آن تجدیدنظر شود.

اسلامی باید از آن بهره مند شوند.

مشورت دارای مزایای بی شمار است از قبیل کاهش خطر، بهره بردن از عقل و تجربه دیگران، احترام به شخصیت دیگران، شناختن افراد و شناساندن آنان به یکدیگر، به کار انداختن افکار و غیره است به شرط آن که با اهل مشورت، مشورت شود. زیرا مشورت با نااهل نه تنها فایده ای ندارد بلکه ضررهای فراوان پدید می آورد.

بنابراین، مشورت قبل از تصمیم گیری، مدیران را در جهت رعایت اخلاقیات و تصمیم گیری های صریح یاری می کند.

نگرشی کوتاه بر الگوهای تصمیم گیری

الگو عبارت است از تصویر قابل مشاهده و ساده ای از یک حقیقت پیچیده. الگو به این دلیل ساده است که اولاً حقایق پیچیده را نمی توان در تصاویر قابل مشاهده ارائه داد، ثانیاً ارائه همه ابعاد پیچیده یک حقیقت شاید لازم نباشد. برای مثال اگر بخواهیم شیوه کار گروه مدیریت سازمانی را بررسی کنیم، طرح کلی تشکیلات سازمان به عنوان یک الگوی ساده می تواند روابط گروه مدیریت را برای ما بیان کند. باید توجه کنیم که ارائه الگو، چیز چندان جدیدی نیست، زیرا انسان ها برای انتقال دانش، مهارت، رفتار و تجربیات خود همواره از چنین ابزارهایی استفاده می کرده اند. بویژه در مدیریت به دلیل عدم اطمینان به نتایج تصمیم گیری ها، همواره استفاده از الگوهای عقلانی برای بهره مندی از عقل و تجربه دیگران توصیه شده است تا مشکلات و نتایج نامطلوب ناشی از تصمیم گیری های خام به حداقل کاهش یابند.

البته الگوهای متعددی نظیر الگوهای کلامی، ترسیمی و تجسمی برای تصمیم گیری از طرف صاحب نظران مدیریت ارائه شده است. گاه برای رسیدن به تصمیمات مطلوب از ترکیبی از الگوهای مذکور استفاده می شود و گاه روش های اکتشافی و ابتکاری مورد استفاده قرار می گیرد.

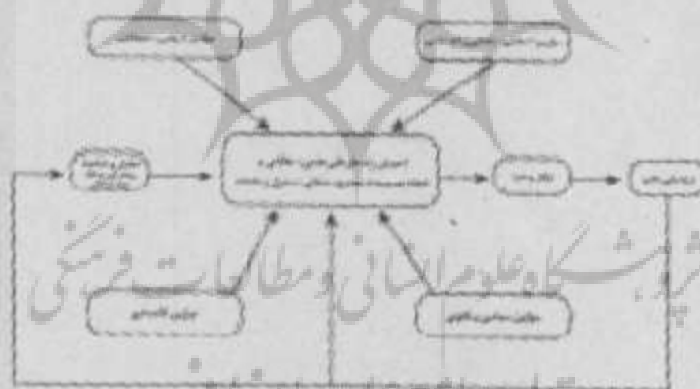
مدل های تصمیم گیری به گونه ای دیگر هم تقسیم بندی شده اند، نظیر الگوهای ریاضی، اجتماعی و فلسفی. الگوهای تصمیم گیری می توانند شامل تجلیات جسمانی، تجلیات عاطفی یا هر چیز دیگری باشند که قابل تحلیل باشند. زیرا آنها در تحلیل های نظری به کار می روند و الگوهای بسیار حتی برای شرح و بیان موضوعی خاص ارائه شده اند. هر تئوری نظم یافته ای که واقعه ای را بررسی می کند باید الگوی خاص خود را تنظیم، ارائه و تشریح کند.

الگویی برای تصمیم گیری با رعایت اخلاقیات در مدیریت

الگوی پیشنهادی نگارنده (شکل شماره ۱) برای

رعایت اصول اخلاقی و انسانی در تصمیم گیری ایجاب می کند که مدیران تصمیماتی نگیرند که عملاً امکان اجرای آنها وجود نداشته باشد و یا مجریان، قدرت انجام دادن آنها نداشته باشند.

تصمیم گیری با رعایت اخلاقیات در مدیریت، الگویی است ترسیمی و ابعاد مختلفی را که باید در تصمیم گیری های مدیران مورد توجه خاص قرار گیرند، نمایان می سازد.



زیرا در همه سازمان ها اعم از دولتی، خصوصی، صنعتی، بازرگانی، آموزشی، پژوهشی، تعاونی، خدماتی، درمانی و... مدیران باید در تصمیم گیری، عدل و انصاف را رعایت کنند و تصمیمات «صحیح»، «معقول»، «منطقی» و «عادلانه» بگیرند. هر چند، همان گونه که قبلاً خواندید، عوامل متعدد ممکن است در کسی که در مسند مدیریت و سرپرستی است تاثیر بگذارند و مستقیم و غیرمستقیم، خودآگاهانه و ناخودآگاهانه در تصمیم او رسوخ کنند و آثار مثبت یا منفی به بار آورند. ولی مدیران مسلمان، متعهد و متخصص نباید رسالت و مسوولیت خویش را در تصمیم گیری های صحیح، معقول، منطقی و عادلانه فراموش کنند.

یادآوری می کنیم که الگوی پیشنهادی به

توضیحات تفصیلی نیاز ندارد. در توضیح مختصر الگو، باید گفت که اولین مرحله تصمیم گیری با رعایت اخلاقیات در مدیریت عبارت است از تحلیل و شناخت ریشه ای موضوع یا مشکل و دومین مرحله احصای راه حل های علمی و عقلانی به منظور تصمیم گیری های صحیح، معقول، منطقی و عادلانه است. ولی باید اعتراف کرد که این امر میسر نمی شود مگر این تصمیمات براساس:

۱- موازین ارزشی - اعتقادی، اخلاقی، عاطفی و اجتماعی

۲- موازین سیاسی و قانونی

۳- موازین اقتصادی

گرفته شوند تنها در آن صورت است که مدیران می توانند پس از تصمیم گیری، به خدا توکل کنند و تصمیم خود را به مرحله اجرا در آورند. البته هر گونه تصمیمی پس از آن که اجرا شد، باید بی درنگ ارزشیابی شود و نتایج آن به صورت بازخورد در فرآیند تصمیم گیری بعد مورد توجه قرار گیرد.

منبع نوشت: ۱۳۸۵

1- Ethics of Management

2- Personal Ethics

۳- برای مطالعه بیشتر به فصل دهم کتاب مدیریت منابع انسانی، چاپ سوم، تألیف دکتر سیدحسین ابطحی، دانشگاه پیام نور، ۱۳۷۵، صص ۲۱۹-۲۴۳ مراجعه شود.

۴- دکتر سیدمهدی الوانی، تصمیم گیری و تعیین خط مشی دولتی، چاپ دوم، تهران، انتشارات سست، بهار ۱۳۷۱، صص ۱۲۳ و ۱۲۴

۵- سوره آل عمران، آیه ۱۵۹

منابع خارجی: ۱۳۸۵

- 1- Webster, The New world Dictionary, 1990.
- 2- Hosmer, L.T. THE ETHICS OF MANAGEMENT, Universal Bookstall, New Delhi, 1989, PP. 1-35.
- 3- Kontz, H. & Wehrich, H. ESSENTIALS OF MANAGEMEN, 5th Ed. N.Y, McGraw-Hil Book Co. 1990, PP. 35&37.
- 4- Kepner, C.H. & Tregoe, B.B, THE PATIONAL MANAGER, Mc Graw-Hill Book Co, 1965, P.50.
- 5- Starr, M.K, MANAGEMENT: A MODERN APPROACH, Hacourt Brace Jovanovich, Inc, New York, 1971.
- 6- Harrison, E.F, THE MANAGERIAL DECISION MAKING PROCESS, Houghton Mifflin Co. Boston, 1987, P. 74.