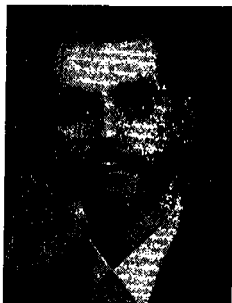


# ارزشهای اخلاقی در سازمان

## مؤثرترین عامل پیشبرد برنامه اصلاحات اداری



### ناصر نوشادی

کارشناس ارشد مدیریت آموزشی از دانشگاه شیراز، رئیس گروه تشکیلات و نوسازی اداری سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی استان فارس، دارای مقالاتی چند در زمینه نظریه‌های سازمانی، مسائل تربیتی و آمار استنباطی.

### چکیده

منظور از نظام اداری، ساختار برنامه‌ریزی، سازماندهی و نهادینه شده مجموعه‌ای از نهادها، سازمانها، تأسیسات و شالوده‌های اداری و تشکیلات کلان دولت است که مجموعه وظایف، تکالیف، عملیات و برنامه‌های دولت را به منظور اعمال حاکمیت یا تصدی برای تحقق سلسله‌ای از مقاصد و اهداف معین به اجرا درمی‌آورد. نظام اداری کشور بر ایند عملکرد مجموعه پیچیده‌ای از ابزارهای سازمانی، تشکیلاتی است و نیز مجموعه‌ای از نیروی انسانی در سطوح مختلف مهارتها، تخصصها و صلاحیتهاست. بازتاب مجموعه‌ای از قوانین، مقررات، دستورکارها، روشها و نظامهای انجام کار است و سرانجام مناسبات و روابط حاکم بر به‌کارگیری منابع فیزیکی، مالی، انسانی، ابزارها، و تمهیداتی است که

دولت از این راه به تکالیف و وظایف خود عمل می‌کند.

علم اخلاق یکی از عواملی است که بر همه عوامل فوق تأثیرگذار است. اگرچه این علم شاخه‌ای از حکمت عملی است، امروزه در عملکرد مدیران سازمانها کارکرد اساسی یافته، و مدام این پرسش مطرح است که آیا طرحها و برنامه‌های ارائه شده اخلاقی، عادلانه، متعقانه و صادقانه است یا نه؟ آیا رفتارها، ارزشی و مبتنی بر خوب و بد است یا نه؟

نظریه پردازان، تعاریف متعددی از مفهوم ارزش اخلاقی در سازمان ارائه کرده‌اند، اما وجه مشترک همه این تعاریف این است که مطالعه حقوق و وظایف مردم، مقررات معنوی که افراد در هنگام تصمیم‌گیری رعایت می‌کنند و نیز ماهیت روابط بین افراد اصول اخلاقی نامیده شده است.

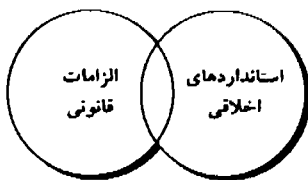
در این مقاله، نگارنده به بررسی مفهوم ارزشهای اخلاقی در سازمان می‌پردازد و سپس منابع ارزشهای اخلاقی در سازمان را برمی‌شمارد و تشریح می‌کند.

## مقدمه

رعایت و حفظ ارزشهای اخلاقی به صورت یکی از مهمترین پدیده‌هایی درآمده است که در بیشتر سازمانها بدانها توجه می‌شود. اصول اخلاقی به صورت بخشی از سیاستهای رسمی و فرهنگهای غیررسمی سازمانها درآمده است و در بسیاری از دانشکده‌های مدیریت چندین واحد درسی در این زمینه تدریس می‌شود. اخلاق، یعنی رعایت اصول معنوی و ارزشهای حاکم بر رفتار شخصی یا گروه، مبنی بر اینکه درست چیست و نادرست کدام است. ارزشهای اخلاقی تعیین‌گر استانداردهایی‌اند مبنی بر اینکه از نظر رفتار و تصمیم‌گیری چه چیزی خوب و چه چیزی بد است (Gordon, 1988).

اخلاق چیزی است که با رفتارهای ناشی از قانون متفاوت است. «رفتار قانونی ریشه در مجموعه‌ای از اصول و مقرراتی دارد که نوع عمل افراد را مشخص می‌کند، عموماً مورد قبول جامعه و لازم‌الاجرا هستند و در دادگاهها اعمال می‌شوند» (Hosmer, 1991).

نمودار ۱. رابطه بین مقررات قانونی و استانداردهای اخلاقی



رابطه بین استانداردهای اخلاقی و الزامات قانونی را در نمودار ۱ نشان داده‌ایم. استانداردهای اخلاقی اغلب مربوط به رفتارهایی می‌شوند که تحت پوشش مقررات قانونی قرار نمی‌گیرند و مقررات قانونی نیز بر رفتارهایی اعمال می‌شوند که الزاماً تحت پوشش استانداردهای اخلاقی نیستند. قوانین کنونی نوعی بازاندیشی از قضاوت‌های معنوی و اخلاقی است ولی ریز کامل نکته‌های اخلاقی در آن گنجانده نشده است. برای مثال، مسأله رعایت اخلاق، در مورد نجات کسی که در حال غرق شدن است، پیش‌بینی شده است، ولی رانندگی در طرف راست خیابان هیچ اساس اخلاقی ندارد. اما در زمینه‌هایی چون دزدی و قتل، قوانین کشوری و استانداردهای اخلاقی وجوه مشترک دارند.

بسیاری از افراد بر این باورند که اگر کسی قانون را نقض نکند، در واقع اصول اخلاقی را رعایت کرده است، ولی دامنه اصول اخلاقی بدانجا کشیده نمی‌شود که جنبه قانونی به خود بگیرد (Driscoll, 1996). مرآت‌های مطالعات فرهنگی

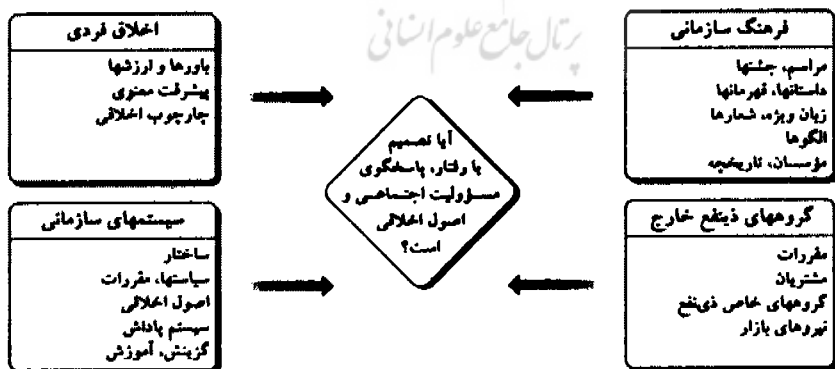
بسیاری از رفتارها جنبه قانونی پیدا نکرده‌اند و مدیران در زمینه بروز هنجارها و ارزشها باید حساسیت بیشتری از خود نشان دهند. اصول اخلاقی در مدیریت همان اصولی است که به‌هنگام تصمیم‌گیری و رفتار (در مورد درست یا نادرست بودن آنها)، از نظر اخلاقی، راهنمای مدیران است، همچنین موضوع مسئولیت اجتماعی از سویی، در گستره همین مطلب جای دارد، و از سوی دیگر به تعهدات مدیریت نیز مربوط می‌شود، یعنی به‌هنگام تصمیم‌گیری و اقدام، سازمان باید به‌گونه‌ای عمل کند که به خیر و صلاح جامعه تمام شود (Szwajkowski, 1986).

بهر حال، اصلاحات اداری فرایندی است که در آن به فرهنگ، فرایندها و ساختار مورد استفاده یک سیستم جامع توجه می‌شود، و از فرایندهای سازمانی نیز ممکن است به‌منزله اهرمهایی برای تحقق اصلاحات اداری استفاده شود. فرایندهای مهم سازمانی عبارت‌اند از: ارتباطات، حل مشکلات و تصمیم‌گیری، تخصیص منابع، رفع تعارض، تخصیص پاداشها، نحوه برخورد و استفاده از منابع انسانی، مدیریت راهبردی، چگونگی اعمال اختیار و نوسازی خویشتن یا یادگیری مستمر و مداوم. از این‌رو، ارزشهای اخلاقی اساسی حرفه تحول سازمان عبارت‌اند از: صداقت، صریح بودن، داوطلبانه عمل کردن، درستی و راستگویی، اطمینان و اعتماد، بالندگی افراد با در نظر گرفتن معیارهای خودآگاهی.

### منابع ارزشهای اخلاقی در سازمان

دو پدیده اصول اخلاقی و مسؤولیتهای اجتماعی در نهاد فرد و سازمان به امانت گذارده شده است و بازتابی از مظهر موجودیت آنهاست. گذشته از این، گروههای ذی‌نفع خارجی نیز بر معیارهایی که اصول اخلاقی و مسؤولیتهای اجتماعی نامیده می‌شوند اثر می‌گذارند. در نمودار ۲ نیروهایی که معیارهای اخلاقی را به‌وجود می‌آورند مشخص شده است. باورها و ارزشهای فردی، چارچوبی است که فرد بر آن

نمودار ۲. نیروهایی که اخلاقی مدیریت را شکل می‌دهند



اساس از نظر اخلاقی تصمیم می‌گیرد و پیشرفت معنوی نیز بر اخلاق شخصی اثر می‌گذارد. از طرفی، فرهنگ سازمانی چارچوب کلی ارزشها در سازمان را شکل می‌دهد. و نیز، سیستمهای رسمی سازمان (باتوجه به سیستمهای پاداش و سیاست کلی سازمان) بر ارزشها و رفتارهای افراد اثر می‌گذارند. همچنین سازمانها از رهگذر تعیین و تبیین «خوب» و «بد» در برابر گروههای مخالف ذی‌نفع از خود واکنش نشان می‌دهند. آنها به گونه‌ای عمل می‌کنند که از دیدگاه مشتریان، نهادها و سازمانهای دولتی، سهامداران و کل جامعه کرداری نیکو داشته باشند و نگران این مسأله‌اند که مبادا یکی از کارهایشان اثراتی ناگوار بر گروههای ذی‌نفع داشته باشد. این عوامل باعث می‌شود که سازمان به‌هنگام تصمیم‌گیری به اصول اخلاقی پایبند باشد (Hosmer, 1991).

### اخلاق فردی

هر کسی ارزشها و باورهای شخصی را (از دنیای خارج) با خود به سازمان می‌آورد. ارزشهای شخصی و استدلالهای اخلاقی (معنوی) که به ارزشها، جامعه عمل می‌پوشانند و آنها را به کردار تبدیل می‌کنند، ممکن است بر جنبه‌های اخلاقی و تصمیماتی که در سازمان گرفته می‌شود اثر بگذارند (Weber, 1990).

نوع تربیت خانوادگی و ارزشهای معنوی اصولی را موجب می‌شوند که ما براساس آنها زندگی می‌کنیم. از این گذشته، افراد مراحل متعدد رشد معنوی را طی می‌کنند. برای مثال، کودکان از نظر رشد معنوی در سطح پایینی قرار دارند، نوع تصمیم‌گیریها و رفتارشان براساس گرفتن پاداش و دوری جستن از تنبیه بدنی قرار دارد. در سطح میانی (از نظر پیشرفت معنوی) افراد یاد می‌گیرند تا خود را با انتظاراتی که دیگران رفتار خوب دارند (و جامعه و هم‌تایان، آنها را مشخص کرده‌اند) وفق دهند. بیشتر مدیران از نظر معنوی، در این سطح قرار دارند، یعنی می‌کوشند قوانین را رعایت کنند و نسبت به انتظارات اجتماعی از خود واکنش نشان دهند. در عالیترین سطح (از نظر پیشرفت معنوی) افراد مجموعه‌ای از معیارهای اخلاقی در خود به‌وجود می‌آورند. این

اصول اخلاقی گزینه‌ای فردی است و در مقایسه با تصمیمات فردی، و نه انتظارات خارجی اهمیت زیادی دارد. تنها تعداد معدودی از مردم ممکن است به این سطح از معنویت برسند، یعنی در صورت لزوم برای حفظ اصول اخلاقی قوانین را زیرپا بگذارند (Kohlberg, 1976).

عامل دیگر این است که آیا مدیران یک چارچوب اخلاقی به‌وجود آورده‌اند که به‌هنگام تصمیم‌گیری از آن استفاده کنند؟ برای مثال در نظریه مطلوبیت چنین استدلال می‌شود که تصمیمات اخلاقی باید به‌گونه‌ای باشد که به بیشتر افراد بالاترین سود را برساند. معمولاً این چارچوب با تصمیمات سازمان سازگار است. زیرا می‌توان هزینه یا سود را براساس واحد پول محاسبه کرد. در چارچوب آزادیهای شخصی چنین استدلال می‌شود که باید حق انتخاب فرد تضمین شود. این آزادیها مشتمل بر آزادی در عمل (با مراجعه به وجدان شخصی) و آزادی بیان و حق حفظ حریم شخصی است. چارچوب مبتنی بر رعایت عدالت بر تصمیمات معنوی آنهایی استوار است که از نظر توزیع پاداش و اجرای مقررات (که از ضرورت‌های همکاری اجتماعی هستند) بر پایه عدل، انصاف و مساوات باشند (Hosmer, 1991).

## فرهنگ سازمانی

به‌ندرت می‌توان کردارهای اخلاقی سازمان را به‌صورت کامل به‌حساب اخلاقیات یا معنویات شخصی واحد گذاشت. از آنجا که شیوه عمل یا کردار هر سازمان چیزی جز بازاندیشی ارزشها، نگرشها و الگوی رفتاری مبتنی بر فرهنگ سازمانی نیست، از این‌رو، اصول اخلاقی به‌صورت یک مسأله سازمانی درمی‌آید.

## سیستمهای سازمانی

سیستمهای رسمی سازمان سومین گروه از عواملی هستند که در ارائه اصول اخلاقی مدیریت نقش دارند. این شالوده اصلی سازمان شامل این نکته است که آیا ارزشهای

اخلاقی به صورت سیاستها و قوانین درآمده‌اند یا نه؟ آیا دستورات خاصی به نام اصول اخلاقی تدوین شده است یا نه؟ آیا سیستم پرداخت پاداش و حقوق کارکنان (برای مثال تقدیر و ترفیع) با رعایت اصول اخلاقی رعایت می‌شود یا نه؟ این نوع تلاشهای رسمی ممکن است ارزشهای اخلاقی را که در فرهنگ غیررسمی سازمان وجود دارند بارور کنند.

### گروههای ذی‌نفع خارجی

گروههای ذی‌نفع خارجی و کسانی که در خارج از سازمان قرار دارند اما در عملکرد سازمان منفعی دارند ممکن است بر مسؤولیتهای اجتماعی و اصول اخلاقی مدیریت اثر بگذارند. کسی که از نظر اجتماعی و اخلاقی مسؤول است و باید در سازمان تصمیمی بگیرد، خوب می‌داند که این سازمان بخشی از یک جامعه بزرگتر است و اینکه باید بر اثری که بر همه گروههای ذی‌نفع می‌گذارد توجه کند (Messick & Bazeman, 1996). سازمانهای دولتی، مشتریان، گروههایی که منافع ویژه دارند (مثل طرفداران محیط‌زیست) و نیروهای بازار جهانی در زمره گروههای ذی‌نفع خارجی قلمداد می‌شوند.

### سه معیار برای تصمیم‌گیری اخلاقی

فرد به‌هنگام تصمیم‌گیری، با توجه به اصول اخلاقی، می‌تواند از سه معیار استفاده کند: اولین معیار در نظر گرفتن نفع جامعه است. هدف این است که به تعداد بیشتری از افراد جامعه بیشترین سود برسد. ظاهراً تصمیم‌گیربهای تجاری می‌بایست بر این اساس اتخاذ شوند. این چارچوب با هدفهای دیگر سازمان، مثل کارایی، بازدهی، بهره‌وری و سود بسیار سازگار است. برای مثال، هر مدیرعامل یا مدیر اجرایی ممکن است چنین استدلال کند که برای به حداکثر رسانیدن سود، منافع اکثریت جامعه را تأمین کند (اگرچه شاید در این راه ۱۵٪ نیروی کار خود را منتظر خدمت کند).

دومین معیار در مورد کاربرد اصول اخلاقی، توجه و تأکید بر حقوق افراد جامعه است. این امر ایجاب می‌کند که تصمیمات به‌گونه‌ای اتخاذ شوند که با اصول اخلاقی و اساسی جامعه مثل حق آزادیهای فردی سازگار باشد. تأکید بر حقوق افراد جامعه در تصمیم‌گیری، به معنی رعایت حقوق اساسی افراد و احترام گذاردن به آنها، مثل حفظ حریم شخصی، آزادی بیان و رعایت سایر حقوقی است که قانون اساسی کشور برای افراد قائل است. برای مثال کاربرد این معیار می‌تواند کسانی را که خلافکاریهای دیگران را در سازمان افشا می‌کنند، از هر نوع صدمه یا خطری مصون یا محفوظ بدارد، زیرا آنها اعمال خلافی را که در سازمان صورت پذیرفته است آشکار و رسانه‌های گروهی یا سازمانهای ذی‌ربط را آگاه می‌کنند (زیرا از حق آزادی بیان استفاده می‌کنند).

سومین معیار رعایت عدل و انصاف است. این امر ایجاب می‌کند که افراد قوانین را به‌صورت منصفانه و بدون اعمال نظر شخصی به اجرا درآورند تا نوع منفعت یا هزینه مورد بحث به‌صورت یکسان به همگان برسد. اصولاً اعضای اتحادیه‌های کارگری این دیدگاه را تأیید می‌کنند و طرفدار آن هستند. براساس رعایت همین اصل است که افرادی که در سازمان به کارهای مشابه مشغول‌اند باید دستمزدهای برابر دریافت کنند و برای منتظر خدمت کردن افراد باید به مسأله سابقه خدمت و ارشدیت توجه شود تا عدل و انصاف در سازمان رعایت گردد.

هر یک از این معیارها نقاط ضعف و قوتی دارند. چون در این معیارها بر خیر و صلاح اکثریت جامعه تأکید می‌شود، امکان دارد، بازده و کارایی سازمان افزایش یابد، اما در عین حال حقوق برخی از افراد نیز پایمال شود، به‌ویژه حقوق اقلیتها. اگر به مسأله حقوق افراد توجه شود، باعث می‌شود تا به همه افراد جامعه توجه گردد. این موضوع با رعایت حقوق افراد مثل آزادی بیان و داشتن حریم شخصی سازگار است. اما ممکن است میزان آزادی که به افراد داده می‌شود به اندازه‌ای باشد که محیط را خراب کند و این باعث کاهش کارایی و بازده سازمان می‌شود. اگر به مسأله عدل و انصاف توجه شود، منافع گروه اقلیت و ضعیف حفظ می‌شود. ولی شاید این اندیشه



تلقین شود که نباید خطرپذیر بود. چون به نوآوری یا خلاقیت توجه نمی‌شود و در نتیجه بازده و تولید کاهش می‌یابد.

هنگامی که تصمیم‌گیرندگان به معیار تأمین منافع اکثریت جامعه توجه کنند (به‌ویژه در سازمانهای غیرانتفاعی) بیشتر احساس امنیت و آسایش می‌کنند. اگر منافع سازمان و سهامداران تأمین یا روی این موضوع بیش از حد تأکید شود، بسیاری از اقدامات بحث‌برانگیز توجیه خواهند شد. بسیاری از متقدمان و کسانی که از شیوه تصمیم‌گیریهای تجاری انتقاد می‌کنند چنین استدلال می‌کنند که این دیدگاهها را باید تعدیل کرد. در جامعه‌ای که بر حقوق فردی و عدالت اجتماعی تأکید زیاد می‌شود، مدیران باید از نظر اخلاقی، اصولی را رعایت کنند که بتوان براساس آن منافع اکثریت افراد جامعه را تأمین کرد؛ زیرا رعایت اصول اخلاقی مثل حقوق فردی و عدالت اجتماعی بسی مهمتر از معیارهای دیگر (در مورد تأمین منافع اکثریت جامعه، مثل کارایی و به حداکثر رساندن سود) است. بر همین اساس می‌توان گفت، چرا از مدیران پیش از گذشته (در زمان کنونی) انتقاد می‌شود.

بالا بردن قیمت، فروش کالایی که احتمالاً سلامت مصرف‌کننده را به خطر بیندازد، بستن و تعطیل کردن سازمان، منتظر خدمت کردن تعداد زیادی از کارکنان، انتقال واحدهای تولیدی به خارج از کشور برای کاهش هزینه و تصمیمات مشابه، از این نظر درخور توجه‌اند که می‌توان براساس آنها، منافع اکثریت جامعه را تأمین کرد. ولی این امر نمی‌تواند تنها معیاری باشد که براساس آن درباره تصمیمات مناسب و خوب، به قضاوت پرداخت.

### نتیجه‌گیری

ما هر روز در زندگی خود آگاهانه یا ناآگاهانه، با نوعی استدلال مبتنی بر اصول اخلاقی سروکار داریم. برای بهبود این استدلال باید به‌صورت آشکار و عملی شیوه استدلال خود را تجزیه و تحلیل کنیم. نظریه‌پردازان کنونی، اخلاق عمومی را رعایت اصول

اخلاقی و رسیدگی به دیگران می‌نماند. از این‌رو، مدیران سازمانها نباید با پرسشهایی که در زمینه اصول اخلاقی مطرح می‌شوند در خلاء برخورد کنند. بلکه آنان می‌توانند از طریق اطمینان بخشیدن به دیگران، این پدیده را نهادینه کنند. چندین روش وجود دارد که می‌توان بدان وسیله دیگران را مطمئن ساخت که در سیاستهای سازمان اصول اخلاقی رعایت می‌شود و سازمان به آن پایبند است، این روشها عبارت‌اند از: تعیین مرامنامه مبنی بر اینکه سازمان اصول اخلاقی را رعایت می‌کند، تشکیل کمیته‌هایی که ناظر بر رعایت اصول اخلاقی‌اند (کمیته‌های بازرسی) دفاتر بازرسی، کمیته‌های انضباطی، اجرای برنامه‌های آموزش اصول اخلاقی و بازرسی اجتماعی. از این‌رو، مدیری که در سازمان به هنگام تصمیم‌گیری، اصول اخلاقی و شئون معنوی را رعایت می‌کند، یکی از این چند عامل را رعایت خواهد کرد:

۱. داشتن ویژگیهای شخصی، پیشرفت از نظر معنوی و رعایت چارچوبی (به هنگام تصمیم‌گیری) می‌شود که مبتنی بر اصول اخلاقی باشد.
۲. فرهنگ سازمانی که عبارت است از حدود یا میزانی که سنتها، ارزشها و نشانه‌ها یا علایم خاص توانسته‌اند معنویت تصمیم‌گیرها را تقویت کنند.
۳. سیستمهای سازمانی که مربوط به ساختار رسمی، سیاستها، شئون معنوی و سیستم پاداش می‌شود. سازمان بدین وسیله به اقدامات خود جنبه اخلاقی یا غیر اخلاقی می‌دهد.

## منابع و مأخذ

- Driscoll, M., (1996), "Don't Confuse Legal and Ethical Standards" *Business Ethics*, 44.
- F. Shea, Gordon, (1988), *Practical Ethics* (New York: American Management Association, *Academy of Management Review* 11, (1986): 601-17.
- Hosmer T. L, (1991), *The Ethics of Management*, 2d ed. (Homewood).

Kohlberg, L., (1976) "Moral Stages and Moralization": The Cognitive Developmental Approach," *Research and Social Issues* (NewYork: Holt, Rinehart & Winston).

M. Messick, David and Max H. Bazeman, (1996) "Ethical Leadership and the Psychology of Decision Making." *Business Ethics, July/August*, 44.

Szwajkowski Eugene W., (1986), "The Myths and Realities of Research on Organizational Misconduct". Greenwich, Conn.: JAL Press, 103-22.

Trevino, L. K., (1990), "Ethical Decision Making in Organizations" *Journal of Applied Psychology*. pp. 378-85.

Weber, J. (1993), "Exploring the Relationship between Personal Values and Moral Reasoning." *Human Relations*, 46: 435-63.

### منابعی برای مطالعه بیشتر

استونر، اف. فری من، ادوارد و گیلبرت، دانیل، آر. (۱۹۹۰)، مدیریت، (علی پارسایان و سیدمحمد اعرابی، مترجمان)، تهران: دفتر پژوهشهای فرهنگی.

دفت، ریچارد. ال (۱۹۹۸)، تئوری و طراحی سازمان، (علی پارسایان و سیدمحمد اعرابی، مترجمان)، تهران: دفتر پژوهشهای فرهنگی.

رابینز، استیفن، پی. (۱۹۹۶)، رفتار سازمانی (جلد اول)، (علی پارسایان و سیدمحمد اعرابی، مترجمان)، تهران: دفتر پژوهشهای فرهنگی.

سید جوادین، سیدرضا (۱۳۸۱)، مدیریت منابع انسانی و امور کارکنان، تهران: نشر نگاه دانش.



شہرہ شگاہ علوم انسانی و مطالعات فرہنگی  
پرتال جامع علوم انسانی