



مهندس محمدباقر عراقی  
بازرس  
انجمن مدیران فنی و اجرایی

## هیچ راه درستی برای انجام کار نادرست وجود ندارد

رعایت اخلاق در مدیریت  
واژه‌های درست، عادلانه و منصفانه واژه‌های اخلاقی  
هستند. این واژه‌ها برای قضاوت درباره رفتار ما با  
دیگران که فکر می‌کنیم از نظر اخلاقی صحیح عمل  
کرده ایم مورد استفاده قرار می‌گیرند. به این ترتیب  
استانداردهای رفتاری ما شکل می‌گیرند. رفتار ما  
از نظر اخلاقی تعهد ما را در قبال دیگران می‌نماید  
در واقع بیانگر احساس ما در ترجیح کمک به دیگران  
بجای آسیب رساندن به آنها است.  
بیشتر مردم هنگامی که با وضعیتی مواجه می‌شوند که  
در آن راحتی و آسایش فرد یا گروهی آسیب می‌بیند  
و یا در آن موقعیت حقوق فرد یا گروهی مورد غفلت  
یا مصالحه قرار می‌گیرد به معیارها یا استانداردهای  
اخلاقی خود بر می‌گردند و به آنها رجوع می‌کنند

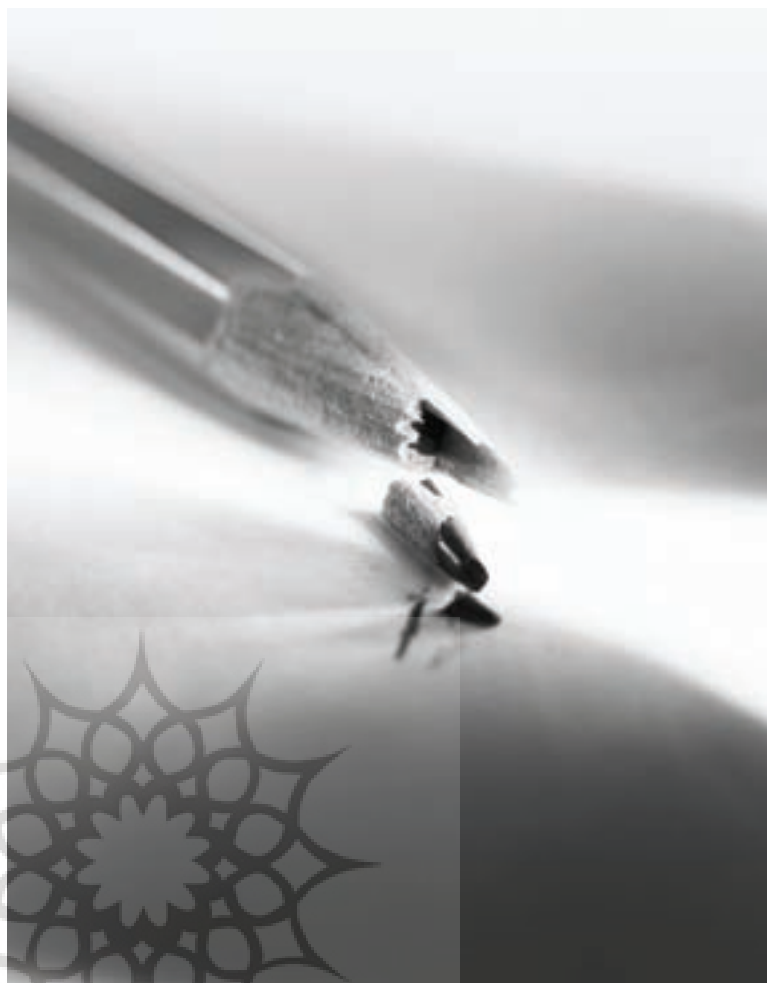
ملاحظات اخلاقی نه آنکه معصوم کشوری خاص باشد، بلکه  
پدیده‌ای است جهانی، که در همه احوال و در همه اقوام  
وجود دارد. مگر در روایاتی با این پدیده پرتله نمی‌ماند  
پس که نه به انگار آن بلکه به مقابله درست با این معضل  
پرهیزد.  
بیاد داشته باشیم دستگیری به راه حل زمانی ممکن می‌ماند  
شود که مشکل بدون هیچ گونه تخصصی بررسی و شفافیت و راه  
حل‌های ممکن به پرتله آزمایش گذاشته شود.

جان تاور

شخصی، معیارهای شخصی، باورهای شخصی و برپایه ارزش‌های شخصی شکل می‌گیرد یعنی در استانداردهای اخلاقی مذهب، فرهنگ و سنت‌ها و سپس اهداف شخصی، معیارهای شخصی و باورهای شخصی دخالت دارند که مجموعاً استانداردهای انتزاعی رفتار شخصی را پدید می‌آورند و آن‌ها هم از موقعیت‌های اقتصادی و اجتماعی تأثیر می‌پذیرند.

خوشبختانه یک اصل در تمام گروه‌ها - فرهنگ‌ها وجود دارد و آن این اعتقاد است که هر عضو از هر گروهی در قبال آسایش سایر اعضای گروه مسئولیت دارد. همه مردم موجودات اجتماعی هستند و همکاری می‌کنند و همکاری مذکور برای بقای آن‌ها ضروری است و برای تأمین همکاری نیز بایستی یک استاندارد همکاری وضع شود. همانطور که توماس هابس (۱۶۷۹-۱۵۸۸) در مباحث خود ذکر کرده است اگر هر کس صرفاً براساس منافع شخصی خود اقدام می‌کرد و دیگران را مورد توجه قرار نمی‌داد زندگی حقیر، در تنهایی، کثیف، خشن و کوتاه می‌شد.

در تمامی فرهنگ‌ها حتی در ابتدائی‌ترین آن‌ها مردم صرفاً بر مبنای منافع شخصی عمل نمی‌کنند و به خوبی در می‌یابند که استانداردهای رفتاری برای همکاری و توسعه بیشتر زندگی آن‌ها و برای بقای آن‌ها ضرورت دارد و به آن احتیاج است. معیارهای رفتار درست باید برای همگان یکسان باشد و بایستی در جهت منافع جمعی و اجتماعی باشد. منافع هم لزوماً مادی نیست. دست آوردهای اجتماعی و ادغام ملاحظه ضرورت‌های حقوقی و ایجاد همبستگی و ادغام اجتماعی نیز بخشی از آن است.



استانداردهای اخلاقی معیار سنجش اعمال فردی و گروهی است. مشکل استانداردهای اخلاقی رفتار آدمی، در انتزاعی بودن آن‌ها است و شخصی محسوب می‌شوند. معیارهای اخلاقی بیانگر احساس ما از اعمال خودمان و اطرافیان دوستان و افراد وابسته است اما واقعاً نمی‌توانیم آن احساس را توجیه کنیم. انسان ممکن است احساس کند دروغ گفتن تحت هر شرایط غلط است؛ اما ممکن است شخص احساس کند دروغ گفتن برای پیشگیری از احساس شرم و یا رنج یک دوست نزدیک صحیح باشد.

اتخاذ تصمیم چگونه شکل می‌گیرد؟ چگونه می‌توان به تصمیمی رسید که همگان بپذیرند درست، عادلانه و منصفانه بوده است؟ استانداردهای اخلاقی برپایه اهداف

معیارهای رفتار درست باید برای همگان یکسان باشد و بایستی در جهت منافع جمعی و اجتماعی باشد. دست آوردهای اجتماعی و ادغام ملاحظه ضرورت‌های حقوقی و ایجاد همبستگی و ادغام اجتماعی نیز بخشی از آن است.

## سامان اخلاقی در سازمان‌ها و شرکت‌ها

پنج مقوله در اداره شرکت‌ها از نظر اخلاقی مطرح است که یک به یک آن‌ها را مورد توجه قرار می‌دهیم.

۱- اولین مقوله در پیچیدگی و مشکل بودن حل مسائل اخلاقی در شرکت‌ها است زیرا در حل این گونه مسائل افراد یا گروه‌های مرتبط با شرکت خارج از کنترل خود آسیب می‌بینند در حالی که دیگران از آن سود می‌برند و یا مساعدت می‌شوند. در ادامه حقوق بعضی از افراد و یا گروه‌های مرتبط با شرکت مورد بی توجهی یا انکار قرار می‌گیرد در حالی که حقوق دیگران مورد توجه قرار گرفته و حتی بیشتر می‌شود. بنابراین یک امتزاجی از منافع و آسیب‌ها، حقوق اعمال شده و حقوق نفی شده وجود دارد و این مخلوط مسیر اتخاذ تصمیم مدیر را در مواجهه با مسائل اخلاقی برای آنکه با احساس اطمینان بگوید تصمیم درست، عادلانه و منصفانه گرفته است بسیار مشکل می‌سازد.

۲- دومین مقوله در تفاوت استانداردهای اخلاقی مردم است و یک مدیر نمی‌تواند تنها به اتکای استانداردهای اخلاقی رفتار خود و یا با درک اشرافی خود به خودی که برای درست و عادلانه و منصفانه از امری نائل می‌شود برای مسائل تصمیم بگیرد.

تفاوت استانداردهای اخلاقی افراد بر حسب اهداف آن‌ها، معیارها، اعتقادات و ارزش‌ها دریافت می‌شود که به نوبه خود به اعتقادات مذهبی و سنت‌های فرهنگی آن‌ها و موقعیت اقتصادی و اجتماعی آن‌ها بستگی دارد. در اقتصاد جهانی افراد و گروه‌ها از سنت‌ها و زندگی‌های بسیار متفاوت حضور دارند که در موقعیت‌های بسیار متفاوت قرار می‌گیرند بنابراین استانداردهای رفتاری آن‌ها که انتزاعی هم هستند نمی‌تواند برای متقاعد کردن دیگران در درست تلقی کردن اعمال و رفتارها از نظر درست، عادلانه

و منصفانه بودن مورد استفاده قرار گیرد.

۳- سومین مقوله لزوم درک و شناخت مدیران از تفاوت استانداردهای اخلاقی افراد و گروه‌هایی است که به مجموعه آن‌ها می‌پیوندند و درک آن‌ها از درست، عادلانه و منصفانه متفاوت است. در نتیجه کافی نیست مدیری در موقعیتی به اتخاذ تصمیمی برسد که در آن احساس کند به توازن مناسبی بین منافع و آسیب‌ها، حقوق شناخته شده و حقوق نفی شده دست یافته باشد. مدیران بایستی فراتر از آن، باید بتوانند توضیح قانع‌کننده‌ای درباره توازن مذکور در فوق که در برگزیده درست، عادلانه و منصفانه هم هست ارائه نمایند. در این مورد توضیح قانع‌کننده به روش‌های تجزیه و تحلیل عینی و نه ارجاع به استانداردهای انتزاعی نیاز دارد. تجزیه و تحلیل عینی مذکور در برگزیده (۱) نتایج اقتصادی حاصل بر مبنای نیروهای غیرشخصی بازار (۲) نیازهای حقوقی بر مبنای فرآیندهای بی طرف اجتماعی و سیاسی (۳) وظایف اخلاقی مبتنی بر اهداف انسانی موجه، خواهد بود.

۴- چهارمین مقوله به نتایج پیگیری روش تجزیه و تحلیل در حل اخلاقی یک مساله بر می‌گردد. وقتی راه حل مذکور برای افراد و گروه‌های مرتبط با سازمان قانع‌کننده بود در نتیجه احساس اعتماد و تعهد و لزوم کوشش و تلاش بیشتر در افراد و گروه‌های مذکور ارتقاء می‌یابد.

مؤسسات و شرکت‌ها در دوران اخیر از همه نظر گسترش یافته‌اند. بنابراین موفقیت آن‌ها به سطح وسیع تری از افراد و گروه‌ها در شرکت، صنعت و جامعه وابسته شده است. کوشش‌های متعهدانه همه افراد و گروه‌های مذکور که بسیاری از آن‌ها خارج از سازمان رسمی و در نتیجه بیرون از کنترل شرکت هستند برای موفقیت سازمان یا شرکت بسیار تعیین‌کننده است. افراد و گروه‌های مذکور بایستی مایل باشند «یک

اگر هر کس صرفاً بر اساس منافع شخصی خود اقدام می‌کند و دیگران را مورد توجه قرار نمی‌داد زندگی خفیه، در تنهایی، کیفیت، خشن و کوتاه می‌شد

سومین مقوله لزوم درک و شناخت مدیران از تفاوت استانداردهای اخلاقی افراد و گروه‌هایی است که به مجموعه آن‌ها می‌پیوندند و درک آن‌ها از درست، عادلانه و منصفانه متفاوت است

چهارمین مقوله به نتایج پیگیری روش تجزیه و تحلیل در حل اخلاقی یک مساله بر می‌گردد. وقتی راه حل مذکور برای افراد و گروه‌های مرتبط با سازمان قانع‌کننده بود در نتیجه احساس اعتماد و تعهد و لزوم کوشش و تلاش بیشتر در افراد و گروه‌های مذکور ارتقاء می‌یابد.

این مستلزم اعلام منشور سازمان بر مبنای ارزش‌های سازمانی و اهداف بنگاه می‌باشد که آنهم با پشتیبانی‌های مالی و ارزیابی پیشرفت و پرداخت‌های انگیزشی، روش‌های امتناعی و اقدامات مدیریتی باید همراه باشد.

با توجه به انگیزه حاصل از رقابت جهانی، شرکت‌ها نمی‌توانند بی‌توجه به نتایج همکاری‌های معمول، نوآوری‌ها و اتحادهایی که بین افراد و گروه‌های مرتبط با شرکت باشند.

بنابر مراتب فوق روش کار مدیریت تغییر کرده است و ترکیبی از توازن بین درآمد اقتصادی، نیازهای حقوقی و وظایف اخلاقی در تمام سازمان می‌باشد.



قدم اضافه» برای سازمان یا شرکت بردارند و این تعهدی است که و رای قدرشناسی صرفاً برای دریافت مبلغی اضافه و برای ایجاد موفقیت بحساب می‌آید. تمایل به همکاری بیشتر از اعتماد به یکپارچگی مدیریت حاصل می‌گردد.

۵- پنجمین مقوله آنست که مدیر اجرائی کافی نیست که تنها مسائل اخلاقی را بشناسد، راه حل‌های اخلاقی پیدا کند و دارای یکپارچگی اخلاقی باشد تا بتواند ایجاد اعتماد و اطمینان کند و تلاش بیشتر افراد و گروه‌های مرتبط با سازمان یا شرکت را برانگیزد بلکه بایستی احساس یکپارچگی را در تمام سازمان بگستراند و

**با توجه به انگیزه حاصل از رقابت جهانی، شرکت‌ها نمی‌توانند بی‌توجه به نتایج همکاری‌های معمول، نوآوری‌ها و اتحادهایی مرتبط با افراد و گروه‌های مرتبط با شرکت باشند.**

