



## عوامل موثر در اخلاق حرفه‌ای مدیران

✍ دکتر ناصره مولانا\*

مقدمه:

اخلاق حرفه‌ای برای همه افراد اهمیت دارد، اما برای مدیران به چند دلیل اهمیت ویژه‌ای دارد. یک دلیل آشکار این است که رفتار مدیر معیار یا ارزشی برای کارکنان و سازمان محسوب می‌شود. دلیل دیگر این است که رفتار مدیران به شدت زیر نگاههای موشکافانه‌ی کارکنان قرار دارد و چون امروزه مردم به اطلاعات دسترسی بیشتری دارند بنابراین رفتار نامناسب بسرعت شناخته و منتشر خواهد شد. در نتیجه، شهرتی که یک سازمان یا یک فرد ممکن است طی سالها کار و ممارست بدست آورده باشد، امکان دارد در ظرف چند دقیقه بکلی از بین برود. علاوه بر آن چون مردم امروز برای رفتار مدیران و سازمان ارزش بسیار قائلند، دیگر رفتار غیر حرفه‌ای از نظر مشتری‌ها قابل قبول نمی‌باشد. در نتیجه در بازار رقابت، سازمانهایی که بیشتر از انتظارات آنان تناسب داشته باشند را انتخاب خواهند کرد.

### اخلاق حرفه‌ای چیست؟

معمولاً قوانین و اصولی که رفتارهای صحیح و غلط را تعریف اخلاق حرفه‌ای نامیده می‌شدند. اما تنها قانون نمی‌تواند راهنمای مناسبی برای اخلاق حرفه‌ای باشد. برای مثال اختلال غیر قانونی است، اما بسیاری از کارها هستند که ذاتاً غیر اخلاقی‌اند و این از آن موقعیت‌هایی است که گزینش را بسیار دشوار می‌نماید. به عنوان مثال دریافت دستمزد بیشتر، از یک مشتری ساده و بدون اطلاع نسبت به یک مشتری با اطلاع و زرنگ، نه تنها غیر قانونی نیست بلکه بعضی‌ها آنرا یک شیوه کسب هوشمندانه نیز می‌دانند، در حالیکه غیر اخلاقی است.

یا اینکه اخراج با دلیل یک کارمند غیر قانونی نیست، اما اگر عملکرد ضعیف کارمندی برای سالها مورد اغماض قرار گرفته شده باشد و کارمند مذکور در چند ماه آینده واجد شرایط دریافت حقوق بازنشستگی باشد، آیا اخراج او اخلاقی است؟

شاید در همه رفتارها یک اختلاف ذاتی بین آنچه از جنبه اخلاقی صحیح است و آنچه مورد علاقه افراد می‌باشد وجود داشته باشد. اما در

مورد حرفه، هنگامی که علاقه افراد به بهبود وضع اقتصادی آنان مربوط می‌شود، مرزی که این دو انگیزه را از یکدیگر جدا سازد نامشخص می‌نماید، تا جائیکه افراد سود جو معتقدند که بدست آوردن پول و پیشرفت در حرفه آنچنان ضرورت دارد که حساسیت در اخلاق حرفه‌ای، کاری تجملی به نظر میرسد که برای معدودی از افراد امکان پذیر است.

### پیشینه:

امروزه تمایل به رعایت اخلاق حرفه‌ای رو به پیشرفت است. برای مثال آموزش اخلاق در تحصیلات دانشگاهی و عالی و در محل کار بسیار گسترش یافته است تلاش برای مشخص کردن، اخلاق حرفه‌ای موضوع جدیدی نیست. وقتی به گذشته برمی‌گردیم می‌بینیم در سال ۱۷۵۰ قبل از میلاد مسیح، همورابی حاکم بابل بر روی سنگی به طول ۲/۵ متر قوانین اخلاقی را حک کرده بود و در آن به منظور جلوگیری از روشهای غیر عادلانه حرفه‌ای، موادی پیش بینی شده بود.

گرچه بسیاری از سازمانها به تنظیم قوانین اخلاق حرفه‌ای، آموزش اخلاق و استفاده از مسئولان اخلاقی برای کمک به برقراری ارزشهای

**۲) ذهنیت استثمار گرانه:** این تصور افرادی است که منافع دیگران را برای منافع خودشان فدا می کنند

**۳) ذهنیت دیگری وجود دارد که در آن هر کاری که به نظر عموم مردم خوب جلوه کند صحیح است.** در این ذهنیت به ظاهر مسایل بیشتر از واقعیات ارزش داده می شود.

#### ساختار سازمانی:

ساختار بعضی از سازمانها به طریقی که راهنمای مدیران می باشد، در حالیکه بعضی از موسسات طوری سازمان یافته اند که برای مدیر ایجاد ابهام می نمایند. مدیریت سهل گرایانه در سازمان ویا عدم وجود قوانین روشن برای رفتارهای سازمانی می تواند از این نمونه باشد. همین طور ساختارهای سازمانی از لحاظ محدودیت زمانی، رقابت ها، هزینه ها و سایر فشارهایی که بر کارکنان وارد می شود متفاوت هستند. به اختیار باید گفت هر چه راهنمایی کمتر و فشارها بیشتر باشد احتمال اینکه مدیر معیارهای اخلاقی را به خطر اندازد بیشتر است.

از سوی دیگر یک ساختار مناسب آن است که دائما به مدیر آنچه اخلاق حرفه ای است را یادآوری نماید، قوانین و مقررات رسمی، همینطور شرح وظایف شغلی و نظامنامه های اخلاقی نوشته شده به کاهش ابهامات کمک می نماید.

همینطور یک نظام ارزشیایی عملکرد ممکن است معیارهای اخلاقی را تضعیف و یا تقویت کند. اگر ارزیابی ویژه بر روی نتایج تمرکز نماید و به آن ابزاری که برای به پایان رساندن آن مورد استفاده قرار گرفته است توجه نشود، در این صورت کارکنان در انجام آنچه برای رسیدن به اهداف ضروریست احساس الزام می نمایند.

#### نگاهی دقیق تر به بعضی مسایل حساس:

گاهی از اوقات ادعاها سنگین تر، آسیب های بالقوه عظیم تر و یا اینکه مساله پول، یا شانس ویا منفعت حرفه ای مهمی مطرح است. تصمیم گیری در مورد این که چه مسائل اخلاقی مهمتر و چه مسائلی جزئی تر است می تواند سرایشی لغزنده باشد. برای مثال تقریبا همه افراد گرفتن رشوه پولی را به عنوان عملی غیر اخلاقی تلقی می کنند که غیر قانونی نیز هست. اما اگر رشوه پول نباشد چگونه می شود؟

#### فرهنگ ملی:

بعضی از مشکل ترین تصمیم های مربوط به تجارت جهانی همانا تفکر درباره اصول اخلاقی است زیرا پایه اساس "درست و نادرست" بودن ها به وسیله فرهنگ ها تعیین می شود. آیا تا چه حد در بکارگیری رفتارهای مطابق با اصول و مقررات اخلاقی کشور خود و الگوهای قانونی رایج در سایر کشور ها که در آن فعالیت انجام می شود می توان جدی بود؟

برای مثال، استفاده از کارکردن کودکان در بعضی از کشورها نه قانونی است و نه از نظر اصول اخلاقی قابل قبول است، اما در بسیاری از کشورهای دیگر شیوه های عادی محسوب می شود. موضوع حل مساله رشوه گیری یکی دیگر از مشکل ترین موضوعها در بافت

مناسب پرداخته اند ولی هنوز بسیاری از پژوهشگران تصور می کنند که در حال حاضر بسیاری از سازمانها از نتایج بحران اخلاق حرفه ای صدمه می بینند. رفتارهایی که در گذشته نكوهیده محسوب می شد مانند دروغگویی، فریبکاری، غلط یا وارونه جلوه دادن و سرپوش گذاشتن بر روی اشتباهات، در چشم بسیاری از افراد قابل قبول ویا شیوه ای ضروری شده است. بعضی مدیران با سوء استفاده از اطلاعات محرمانه سازمان بهره بسیار برده اند. بعضی دیگر بر روی اطلاعات مربوط به ایمنی تولیدات خود سرپوش گذاشته اند.

#### عوامل موثر بر اخلاق حرفه ای مدیران

اخلاق حرفه ای مدیر بستگی به چند عامل دارد، از جمله به ویژگیهای فردی و فرهنگ مدیر، به ساختار سازمانی، به نوع موضوع مورد بحث و بالاخره به فرهنگ ملی و عمومی و اجتماعی که مدیر در آن فعالیت دارد.

#### ویژگی های فردی:

افرادی که از جنبه وجدان اخلاقی کمتر تکامل یافته هستند، اگر به وسیله قانون، پلیس و یا شرح وظایف شغلی شان یا معیارها و ضوابط فرهنگی قوی که رفتارهای غیر اخلاقی را مذموم می شمارد محدود شده باشد کمتر امکان دارد رفتارهای غیر قانونی و خلاف اخلاق انجام دهند. برعکس افرادی که دارای وجدان اخلاقی تکامل یافته اند ممکن است به وسیله ساختار و فرهنگ سازمانی که شیوه های غیر اخلاقی را تشویق می کند گمراه شدند. در اینجا باید دید وجدان اخلاقی فرد تا چه میزان محکم، استوار و قوی است؟

#### فرهنگ سازمانی:

گاهی بعضی از سازمانها ندانسته رفتارهای غیر اخلاقی را پاداش می دهند. در واقع ممکن است ضوابط، رفتاری که معیار معیارهای رایج است را توسعه بدهد. برای مثال گرچه مقررات دولت ممکن است پنهان نکردن اطلاعات ویژه ای را الزامی بدانند، اما بعضی از سازمانها به طور ضمنی به کارکنان خود پیام می دهند که محرمانه نگهداشتن اطلاعات نه تنها قابل قبول، بلکه روش پسندیده ای نیز می باشد، در چنین سازمانها کارمندی که صادقانه تر عمل کنند حتی ممکن است جریمه نیز بشوند.

علاوه بر آن بعضی از ارزش مدیریتی می تواند همبستگی را در سازمان تضعیف نماید، با اینکه به نظر می رسد اغلب مدیران تشخیص داده اند که حرفه خوب با اخلاق حرفه ای پسندیده همراه است، اما هنوز بعضی از مدیران از طرز تفکری پیروی می نمایند که امکان دارد تصمیمات غیر اخلاقی را تشویق کند و احتمالا چنین طرز تفکری شامل موارد زیر خواهد بود.

**۱) ذهنیت سود و زیان گرایانه:** افرادی که این گونه فکری کنند، باور دارند که موفقیت مالی تنها ملاک برای تصمیم گیری است و هر گونه مساله اخلاقی ندیده گرفته می شود و یا اولویت کمتری به آن داده می شود.

فرهنگی سازمان را ارائه می دهند، در واقع پژوهشها نشان می دهد که رعایت اصول اخلاقی به وسیله افراد به شدت تحت تاثیر رفتار مدیران است.

نظامیه زیر در چهل وهشتمین کنفرانس سالانه دانشکده مدیریت در کالیفرنیا در پاییز ۱۹۸۸ ارائه گردیده است، متغیرهای یافته شده در ۸۳ نظامیه اخلاق حرفه ای تجاری عبارتند از:

### گروه ۱- شهروند قابل اطمینان در سازمان:

- ۱- پیروی از مقررات مربوط به حفظ سلامت و بهداشت و امنیت
- ۲- رعایت ادب و نزاکت، احترام، صداقت و عدالت
- ۳- ممنوعیت مصرف داروهای غیر مجاز و مواد الکلی در محیط کار
- ۴- توانش ادا داده امور مالی خویش
- ۵- حضور شایسته و سر وقت در کار
- ۶- پیروی از راهنماییهای سرپرست مربوط
- ۷- عدم استفاده از کلمات اهانت آمیز
- ۸- استفاده از لباس مناسب کار
- ۹- ممنوعیت آوردن اسلحه به محیط کار

### گروه ۲- اجتناب از انجام کارهای خلاف قانونه و نامناسب که ممکن است به سازمان صدمه بزند.

- ۱- اجرای امور با پیروی از تمام قوانین
- ۲- عدم پرداخت برای مقاصد غیر قانونی
- ۳- ممنوعیت رشوه گرفتن
- ۴- اجتناب از فعالیتهای خارج از سازمان که ممکن است به انجام وظایف فرد زیان برساند
- ۵- حفظ محرمانگی گزارشها
- ۶- پیروی از مقررات حرفه ای و صنعتی
- ۷- پیروی از کلیه قوانین حسابداری و کنترل
- ۸- ممنوعیت در استفاده از مال مایملک شرکت برای منافع شخصی
- ۹- مسئولیت کارمندان در برابر بودجه شرکت
- ۱۰- اجتناب از اشاعه اطلاعات گمراه کننده و دروغ
- ۱۱- تصمیم گیری بدون توجه به منافع شخصی

### گروه ۳- داشتن رفتار شایسته بامشتریان

- ۱- بیان حقیقت هنگام تبلیغ محصولات
- ۲- انجام وظایف محوله در حد توانایی به بهترین وجه
- ۳- ارائه محصولات و خدمات در بالاترین کیفیت. ■

#### منابع:

- 1.F.R.David.an Empirical study of codes of Business Ethies
- 2.K.Dutham , Rigt and wrang : what's Ethical in Business ?
- 3.you'r asked to cheat what to do ?
- New york Times ,october 1998
- 4.B.Z.posner and W.H. schmidt, values and managers.

\* عضو هیات علمی دانشگاه آزاد -تهران مرکزی

بین المللی است. با این که بیشتر مردم آن را به عنوان یک عمل غیر اخلاقی محکوم می دانند اما معمولاً در معاملات تجاری با بعضی از کشورها رخ می دهد، سوال این است که آیا شرکتها در برابر این عمل که از نظر جهانی غیر قانونی است باید مقاومت نمایند؟ در حالیکه رقبای شرکتهای مذکور این عمل غیر قانونی را انجام می دهند؟

به این رخداد واقعی توجه نمایید، فرض کنید فردی راهنمای بازاریابی برای یک شرکت ساختمانی در خاور میانه است و شرکت او برای یک پروژه عظیم پیشنهاد داده است. اما یکی از بستگان وزیری که قرار است با او قرار داد منعقد نماید با او تماس می گیرد و پیشنهاد می کند که در مقابل ۲۰/۰۰ دلار حق الزحمه به وزیر دولت شانس او در انعقاد قرار داد بسیار بیشتر خواهد شد. اگر او آن را نپذیرد بطور مسلم می داند که قرار داد مذکور با رقیب اش بسته خواهد شد، زیرا به طور معمول کسی که آن را بپردازد برنده خواهد شد (ادلر ۱۹۹۷) چگونه سازمانها می توانند رفتارهای اخلاقی را تشویق نمایند.

چنان که تا کنون مشاهده شده است اصول اخلاقی یک مساله سازمانی، یک مساله شخصی، یا یک مسئله فرهنگی است. بنابراین مدیریت می تواند اقداماتی انجام دهد که در مجموع بتواند به کاهش اعمال غیر اخلاقی کمک کند. برای مثال گزینش کارمند و تنظیم نظامنامه سازمانی از آن جمله اند:

در فرایند گزینش کارمند در سازمان می توان به مصاحبه ها، آزمونها و به وسیله بررسی گذشته متقاضیان اصول اخلاقی نامطلوب را حذف نمود. به فرایند گزینش نه تنها بایستی به عنوان فرصتی برای شناسایی مهارتها شغلی متقاضی نگریسته شود، بلکه باید برای درک ارزشهای شخصیتی او نیز بکار گرفته شود.

تدوین نظامنامه های اخلاقی به طور فزاینده ای برای کاهش ابهامات اخلاقی، ابزاری متداول شده اند. اکنون نزدیک به ۹۰٪ از یک میلیون شرکت موفق دارای نظامنامه های رسمی اخلاقی هستند که در آنها قوانینی اخلاقی سازمان ذکر شده است یافته های پژوهشی انجام شده از ۸۳ نظامنامه مربوط به شرکتهای مختلف نشان می دهد که نظامنامه ها در سه حیطه کلی دسته بندی شده اند:

(۱) قابل اعتماد بودن

(۲) اجتناب از رفتارهای خلاف قانون

(۳) رفتار شایسته با مشتریان که در جدول ضمیمه ارائه شده است. مسلماً هیچ نظامنامه ای نمی تواند به تمام موقعیتهای قابل تعمیم باشد. ایده آل آن است که نظامنامه ها به اندازه کافی اختصاصی باشند و به کارکنان جوی که در آن باید فعالیت نمایند را نشان بدهند.

با اطمینان می توان گفت به همان اندازه که محتوای نظامنامه اهمیت دارد، جدی گرفته شدن آن به وسیله مدیران عالی حائز اهمیت است. در این صورت است که یک نظامنامه می تواند پایه اساس قوی برای برنامه اصول اخلاقی باشد. در این رابطه پوسته در تحقیق خود به نام ارزشها و مدیریت می نویسد، مدیران عالی از طریق گفتار و رفتار خود جو