



اخلاق حرفه ای در نظارت و کنترل



گردآوری و تنظیم: گروه آموزش و توسعه کارکنان دانشگاه علوم پزشکی اصفهان

زمستان ۱۴۰۲

پیشگفتار

نظارت و کنترل در امر مدیریت و اعمال آن در هر سازمان و تشکیلاتی اجتناب ناپذیر است. اگر نظارت و کنترل در سازمان صورت نپذیرد، دچار هرج و مرج می‌شود و به اهداف از پیش تعیین شده خویش دست نخواهد یافت. مقوله‌ی نظارت و کنترل در دانش مدیریت یکی از پایه‌های چهارگانه‌ی مدیریت است، و همواره مدیران از این ابزار مهم و حیاتی در جهت پیشبرد امور تحت سرپرستی خود استفاده می‌کنند. بنابراین گزافه نیست اگر بگوییم که مدیریت بدون نظارت و کنترل، حرکت کردن در خلاء و محرومیت از بهره‌گیری درست امکانات و عوامل موجود برای رسیدن به هدف مطلوب است. بنابراین یکی از ضرورت‌ها در یک مدیریت سالم و موفق، وجود یک نظام کامل نظارت و کنترل است. اسلام به عنوان برترین دین، امر نظارت جهت دستیابی به اهداف الهی که همانا قرب الهی و همنشینی با رب العالمین است را، از نظر دور نداشته است؛ و از آنجا که دین مبین اسلام، دینی کامل و جامع است و پاسخگوی تمام نیازهای تکاملی انسان می‌باشد و هر آنچه که تکامل و سعادت انسان در گرو آن باشد در آموزه‌های دینی یافت می‌شود، در این زمینه نیز دستوراتی دارد و مدیران مجموعه‌ها و سازمان‌های اسلامی را به داشتن یک نظام دقیق، جدی، اخلاقی و عادلانه‌ی نظارت و کنترل سفارش می‌نماید.

فهرست مطالب

- پیشگفتار
- مقدمه
- مفهوم اخلاق
- تعریف اخلاق
- اخلاق حرفه ای
- ویژگی های اخلاق حرفه ای
- عوامل تأثیر گذار بر اخلاق حرفه ای
- مهم ترین اصول اخلاق حرفه ای در مدیران
- مزیت وجود اخلاق حرفه ای
- نظام های اخلاقی
- مبانی نظری اخلاق حرفه ای در اسلام
- اهمیت اخلاق در بخش دولتی
- وظایف مدیران در اخلاقی کردن سازمان
- نظارت و کنترل در مدیریت
- ویژگی های نظارت موثر
- انواع کنترل و نظارت در مدیریت اسلامی
- نظام جامع و کامل نظارت
- نظارت سازمانی
- راهکارهای ارتقاء سلامت نظام اداری در سازمان ها
- برخی از ویژگیهای فردی مدیر بعنوان ناظر
- پیشنهادات اصلاحی، بعنوان یک اصل در نظارت
- مشخصات کنترل و نظارت اثربخش
- مشکلات و موانع اخلاق حرفه ای
- مسئولیت های اخلاقی مدیران
- شیوه های نهادینه سازی اخلاق در سازمان
- کارکردهای اخلاق در سازمان
- ایجاد مدیریت اخلاقی در سازمان
- منابع

توسعه معنوی عامل اجرایی شدن نظام ها و رویکردهای طراحی شده در سازمان می شود و حاکم شدن معنویت و اخلاق به عنوان یکی از مولفه های زیر بنایی پرورش سرمایه های فکری سازمان ایفای نقش می کند. توسعه معنوی در گرو توجه جدی به اخلاق حرفه ای است در شکل گیری اخلاق حرفه ای عوامل مختلف فردی، گروهی، سازمانی و محیطی تاثیر دارد و مدیریت بر تعامل بین این مولفه ها موجب استقرار اخلاق کاربردی در سازمان می گردد. اخلاق حرفه ای مجموعه باید ها و نبایدهای کسب و کار را مشخص و به مدیران و کارکنان کمک می کند تا در چارچوب اصول اخلاقی عمل نمایند. امروزه سازمان ها نیازمند بازآفرینی جدی اخلاق و معنویت در خود هستند تا در بعد اخلاقی سرآمد شوند، سرآمدی اخلاقی تضمین کننده سرآمدی سازمان در همه حوزه ها و فعالیت هاست و این به خاطر آن است که خمیر مایه اصلی سرآمدی، انسانهای سرآمد هستند که اخلاقی شدن آنها سازمان پایدار را به ارمغان می آورد.

مفهوم اخلاق

سازمان های عصر حاضر و سازمان های آینده با یقین بیشتری دیگر نمی توانند با شیوه های معمولی و تجربه مدیریت رسالت های اجتماعی و فرهنگی خود را جامه عمل بپوشانند. دلیل آن نیز این است که ماموریت سازمان های آینده چند بعدی می باشد و بایستی علاوه بر تولید کالا یا خدمات ارزش های اخلاقی را در سازمان ایجاد پرورش و کاربردی نمایند تا از این طریق بتوانند انسان را در راستای هدف های سازمان قرار دهند انسان به لحاظ اینکه یک موجود اخلاقی بوده در صورتی که در بستر مدیریت اخلاقی قرار گیرد در جهت خودشکوفایی و به کمال رسیدن استعدادها و توانمندی های خود گام بر می دارد تا بیشتر اخلاق مند شود. مدیران حال و آینده بایستی از نظرگاه دیگری به سازمان بنگرند و آن را تبدیل به سازمان اخلاقی نمایند و ارزش ها اخلاقی را در سازمان زنده و پویا کنند تا کیفیت های ویژه ای در نیروی انسانی ایجاد و به کار گرفته شود.

منظور از اخلاق، اصول و موازین نیست که رفتار و حرکت درست و غلط را تعریف نماید و نقطه تمیز میان آنها را به نمایش گذارد از جنبه نظری اخلاق معطوف به این نکته است که این تعالی و علوم متوجه به کشش و کوشش انسان گردد. وقتی حاصل می شود که انسان احساس تکلیف کند بنابراین تکلیف آهنگ به سوی کمال مطلوب را فراهم می آورد و این مبانی در عمل اخلاقی موجب پیدایش معیار خواهد بود که در وراء ظواهر غیرحقیقی کمال مطلوب قرار دارد و در آن خصوصیت کلی بودن مفاهیم مانند شرافت، افتخار، زیبایی، فداکاری، چه درباره فرد یا گروه و یا انسانیت و غیره است و از نظر علمی اخلاق

عملی نمی تواند پای بند معیار ثابتی باشد بلکه بنا به گفته لوسن¹ اخلاق که امری انسانی است نمی تواند چیزی غیر از ابداعات مداوم و ابتکارات روزانه در برابر مسائل رفتاری باشد. بنابراین در نظر فلاسفه جدید اروپایی جنبه انسانی اخلاق و بیشتر از سایر جنبه‌های متافیزیکی آن است گستره اخلاق را به وسیله و از طریق توانایی روزافزون انسان در کنترل و تسلط وی بر ارتباط با طبیعت و اداره نهادهای اجتماعی وسیع تر می گردد. توجه به اخلاق و اصول اخلاقی که در هر جامعه با توجه به نوع فرهنگ آن جامعه تدوین شده است، یکی از عوامل موفقیت جامعه است. محققان، در نقش رعایت اخلاق در تمام شئون سازمان و تأثیر آن بر کارایی و اثربخشی سازمان، توافق دارند. رفتار اخلاقی تأثیر چشمگیری روی فعالیتها و نتایج سازمان دارد، زیرا بهره‌وری را افزایش می دهد، ارتباطات را بهبود می بخشد و میزان خطرپذیری را کاهش می دهد.

در دنیای مدرن امروز مفاهیم اخلاق کاری و مسئولیت‌های اجتماعی رنگ باخته و کشور ما نیز از این آسیب‌ها مصون نمانده است. مقوله‌هایی مثل فرهنگ کار، مسئولیت‌پذیری، وجدان کار، نظم، تعهد کاری و انضباط، در کیفیت کالا و خدمات ارایه شده مشخص می شود و اگر کالا و خدمات ارایه شده در کشور کیفیت خوبی ندارد، به این دلیل است که در سده اخیر، اخلاق و فرهنگ کار کشور ما دچار آسیب جدی شده است و باید در آن بازنگری شود. در حالی که در غرب سکولار در دانش‌های مربوط به مدیریت و سازمان، شاخه‌هایی با عنوان اخلاق کار وجود دارد، ولی در جامعه دینی ما در عرصه مدیریت، به اخلاق توجه کافی نشده است. ضعف در سیستم اخلاق کاری، به کاهش ارتباطات و افزایش خسارات در سازمان منجر می شود و در این صورت، انرژی سازمان به منفی تبدیل می شود و به عبارت دیگر، توان سازمان به جای آنکه صرف هدف شود، صرف شایعه، غیبت، کم کاری و غیره خواهد شد. یکی از عمده‌ترین دغدغه‌های مدیران کارآمد در سطوح مختلف، چگونگی ایجاد بسترهای مناسب برای عوامل انسانی شاغل در تمام حرفه‌هاست تا با حس مسئولیت و تعهد کامل به مسایل در جامعه و حرفه خود، به کار بپردازند و اصول اخلاقی حاکم بر شغل و حرفه خود را رعایت کنند. با توجه به آثار مثبتی که اخلاق حرفه‌ای دارد می توان گفت که یکی از مهم‌ترین عوامل کلیدی موفقیت سازمان‌ها، اخلاق حرفه‌ای است. هر قدر اخلاق حرفه‌ای در سازمان‌ها از سوی مدیران و کارکنان مورد توجه قرار، گیرد، سازمان در نیل به اهداف پیش‌بینی شده توفیق بیشتری خواهد داشت. اخلاق کار در کسب و کار امروز مهم است، زیرا رفتار افراد یک سازمان به شدت به موفقیت و حفظ موقعیت آن سازمان کمک می کند و باعث تحریک کارکنان برای وابستگی زیاد به وظایفشان می شود. اخلاق کار را می توان به عنوان یکی از عوامل اصلی که به عملکرد موفق در یک محیط رقابتی منجر می شود و بی توجهی به آن می تواند مشکلات درخور توجهی برای سازمان به وجود آورد در نظر گرفت. از این رو جامعه ایران نیازمند آن است تا ویژگی‌های اخلاق حرفه‌ای مانند دلبستگی به

¹Losen

کار، روحیه مشارکت و اعتماد، ایجاد تعامل با یکدیگر و غیره تعریف و برای تحقق آن فرهنگ سازی شود. در این راستا تعریف های مختلفی از اخلاق حرفه ای ارایه شده است و در تعاریف آن به موارد زیر اشاره شده است:

اخلاق حرفه ای رفتاری متداول در میان اهل یک حرفه، مدیریت رفتار و کردار آدمی هنگام انجام دادن کارهای حرفه ای، رشته ای از دانش اخلاق که به مطالعه روابط شغلی می پردازد و به عبارتی اخلاق حرفه ای مجموعه ای از قوانین می باشد که در وهله اول از ماهیت حرفه و شغل به دست می آید. موفقیت در سازمان ناشی از ایجاد و به کارگیری مدیریت اخلاق در سازمان است. اخلاق سازمانی از اعتماد آفرینی شروع می شود. هر چه اعتماد به سازمان، برنامه ها و مدیران بیشتر باشد؛ به همان نسبت میزان تعهد به سازمان و وظایف نیز بیشتر خواهد شد. اعتماد آفرینی منجر به افزایش توان سازمانی در پاسخ دهی به نیازهای محیطی خواهد گردید، زیرا اعتماد آفرینی در توان سازمان هم افزایی ایجاد خواهد کرد. بنابراین هر چه اعتماد کارکنان به مدیران و سازمان کاهش یابد؛ مدیران باید هزینه بیشتری را برای کنترل رفتار کارکنان بپردازند که نتیجه کمتری هم بدست خواهند آورد.

تعریف اخلاق

اخلاق در سه معنا به کار رفته است: ۱. جمع واژه خلق و به معنای خوی ها (هرگونه خصلت درونی، اعم از نیک و بد) ۲. به معنای خصلت و رفتار شایسته و بایسته و نه هرگونه رفتاری ۳. به معنای دانش نیک و بد خوی ها. فن سازمان که آن را ساختاری پایدار، رسمی و اجتماعی می داند که در مقابل دریافت منابع از محیط و پردازش آنها، برون دادهایی را تولید می کند، سازمان در نگاه رفتاری، مجموعه ای از حقوق، امتیازات، تعهدات و مسئولیت ها است که در طول دوره ای از تعارضات و حل آن تعارضات به تعادل رسیده است. سازمان ها نه تنها برای کسب منابع و مشتریان بلکه برای بدست آوردن قدرت سیاسی و مشروعیت نهادی جهت تناسب اجتماعی و همین طور اقتصادی رقابت می کنند.

فشارهای نهادی خود به سه دسته تقسیم شده اند:

۱. فشارهای نهادی اجباری: ناشی از فشار برای سازگاری با قوانین و مقررات دولتی

۲. فشارهای نهادی هنجاری: ناشی از انتظارات فرهنگی

۳. فشارهای نهادی تقلیدی: ناشی از عدم اطمینان سازمان و آرزوی آن برای شبیه شدن به دیگر سازمان ها

اخلاق در سازمان به عنوان سیستمی از ارزش ها، بایدها و نبایدها تعریف می شود که نیک و بد سازمان براساس آن مشخص می گردد. دامنه اخلاق را در حد رفتارهای فردی تلقی می کنند، اما رفتارهای فردی وقتی که در سطح جامعه یا نهادهای اجتماعی تسری پیدا می کند و شیوع می یابد، به نوعی به اخلاق جمعیت تبدیل می شود که ریشه اش در فرهنگ جامعه می دواند و خود نوعی وجه غالب می یابد که جامعه را با آن می توان شناخت. امروزه اخلاق حرفه ای نقش راهبردی در موسسات را داشته و متخصصان مدیریت استراتژیک، اصول اخلاقی شایسته در سازمان را از پیش شرط های مدیریت استراتژیک کارآ دانسته اند. در اخلاق حرفه ای مسئولیت های اخلاقی سازمان در قبال محیط داخلی و خارجی است و این متمایز از حقوق کار است، در حالی که حقوق کار نیز در آن وجود دارد. اصول اخلاق شایسته و کارآ از پیش شرط های مدیریت استراتژیک کارآست و این اصول موجب بوجود آمدن یک موسسه یا سازمان کارآ می شود. اخلاق، یعنی رعایت اصول معنوی و ارزش هایی که بر رفتار شخصی گروه حاکم است، مبنی بر این که درست چیست و نادرست کدام است؟

به طور کلی واژه اخلاق با استانداردهای مربوط به، درست و غلط بودن رفتارها سروکار دارد از دیدی دیگر، اخلاق می تواند به عنوان مکانیزم ارتباطی بین اجتماع و امور شخصی باشد. از بُعد سازمانی با اتکا به اصول اخلاقی، مدیران قادر می شوند تا تصمیم بگیرند که چه چیزی درست و چه چیزی نادرست است؛ چه کسی در سازمان به راه درست می رود و چه کسی راه

نادرست را می‌پیماید. بنابراین، مدیر در انجام دادن وظایف خود نظیر تصمیم‌گیری، ارزشیابی، نظارت، تشویق و تنبیه بدون وجود یک نظام اخلاقی در سازمان نمی‌تواند با قاطعیت عمل کند. نقش اخلاق در عملکردها و رفتارها در تصمیم‌گیری‌ها و انتخاب‌ها، و در برخوردها و ارتباطات، مهم و تعیین‌کننده است. اخلاق حرفه‌ای، مجموعه‌ای از اصول و استانداردهای سلوک بشری است که رفتار افراد و گروه‌ها را تعیین می‌کند. در حقیقت، اخلاق حرفه‌ای، یک فرایند تفکر عقلانی است که هدف آن محقق کردن این امر است که در سازمان چه ارزش‌هایی را چه موقع باید حفظ و اشاعه نمود. اخلاق حرفه‌ای یکی از شعبه‌های جدید اخلاق است که می‌کوشد به مسائل اخلاقی حرفه‌های گوناگون پاسخ، داده و برای آن اصولی خاص متصور است.

اخلاق حرفه‌ای

در ابتدا مفهوم اخلاق حرفه‌ای به معنای اخلاق کار و اخلاق مشاغل به کار می‌رفت. امروزه نیز عده‌ای از نویسندگان اخلاق حرفه‌ای، از معنای نخستین این مفهوم برای تعریف معادل اخلاق professional ethics یا work ethics استفاده می‌کنند. اصطلاحاتی مثل اخلاق کاری یا اخلاق حرفه‌ای در زبان فارسی است. تعریف‌های مختلفی اخلاق حرفه‌ای ارائه شده است:

الف- اخلاق کار، متعهد شدن انرژی ذهنی و روانی و فیزیکی فرد یا گروه به ایده جمعی است در جهت اخذ قوا و استعداد درونی گروه و فرد برای توسعه به هر نحو؛

ب - اخلاق حرفه‌ای یکی از شعبه‌های جدید اخلاق است که می‌کوشد به مسائل اخلاقی حرفه‌های گوناگون پاسخ دهد و برای آن اصولی خاص متصور است.

ج- اخلاق حرفه‌ای به مسائل و پرسش‌های اخلاقی و اصول و ارزش‌های اخلاقی یک نظام حرفه‌ای می‌پردازد و ناظر بر اخلاق در محیط حرفه‌ای است.

د- مقصود از اخلاق حرفه‌ای مجموعه قواعدی است که باید افراد داوطلبانه و براساس ندای وجدان و فطرت خویش در انجام کار حرفه‌ای رعایت کنند؛ بدون آن که الزام خارجی وجود داشته باشند یا در صورت تخلف، به مجازات‌های قانونی دچار شوند.

ه - اخلاق فردی؛ مسئولیت‌پذیری فرد است در برابر رفتار فردی خود، صرفاً به منزله‌ی یک فرد انسانی و اخلاق شغلی، مسئولیت‌پذیری یک فرد است در برابر رفتار حرفه‌ای و شغلی خود، به مثابه صاحب یک حرفه یا پست سازمانی

و- این اخلاق، دربرگیرنده مجموعه ای از احکام ارزشی، تکالیف رفتار و سلوک و دستورهایی برای اجرای آنهاست.

ز- اخلاق حرفه ای، به منزله شاخه ای از دانش اخلاق به بررسی تکالیف اخلاقی در یک حرفه و مسائل اخلاقی آن می پردازد و در تعریف حرفه، آن را فعالیت معینی می دانند که عامل هدایت فرد به سمت موقعیت تعیین شده همراه با اخلاق خاص است.

به طور کلی در تعریف اخلاق حرفه ای به موارد زیر اشاره شده است:

۱. اخلاق حرفه ای رفتاری متداول در میان اهل یک حرفه است.

۲. اخلاق حرفه ای مدیریت رفتار و کردار آدمی هنگام انجام دادن کارهای حرفه ای است.

۳. اخلاق حرفه ای رشته ای از دانش اخلاق است که به مطالعه روابط شغلی می پردازد.

۴. اخلاق حرفه ای عبارت است از مجموعه ای از قوانین که در وهله اول از ماهیت حرفه و شغل به دست می آید.

در بیشتر تعاریفی که از اخلاق حرفه ای ارایه شده است، دو ویژگی دیده می شود: الف) وجود نگرش اصالت فرد و فرد گرایی؛ ب- محدود بودن فعالیت ها و الزامات اخلاقی فرد در شغل، که به نظر می رسد این نگاه به اخلاق حرفه ای، نوعی تحویلی نگری و تقلیل دادن اخلاق حرفه ای است؛ زیرا هویت جمعی و سازمانی در نهادهای مشاغل در کسب و کار بسی فراتر از شغل فردی اشخاص است. به علاوه اخلاق حرفه ای رابطه چشم گیری با فعالیت ها و نتایج سازمان دارد، به گونه ای که بهره وری را افزایش داده، ارتباط ها را بهبود می بخشد و درجه خطر را کاهش می دهد زیرا هنگامی که اخلاق حرفه ای در سازمان حاکم است، جریان اطلاعات به راحتی تسهیل می گردد و مدیر قبل از ایجاد حادثه از آن مطلع می گردد.

یک عامل مهم اثرگذار در سلامت اداری، اصول اخلاقی در محیط کار و اخلاق اسلامی است. اصول اخلاقی و اخلاقیات، از جمله مباحثی است که به کارگیری آن در جامعه مورد تأکید فراوان اسلام بوده است. به طوریکه پیامبر اکرم (ص) هدف رسالت خویش را به کمال رساندن مکارم اخلاقی « معرفی کرده اند. از این رو، اخلاقیات به عنوان مجموعه ای از ارزش ها، باورها، اصول، مبانی، بایدها و نبایدها می تواند نقش مهمی را در مدیریت اثربخش سازمان ها ایفا کند. اخلاق اسلامی یک اخلاق انتزاعی، خشک و بی ارتباط با سلسله نیازهای طبیعی و فطری انسانها نیست. از این رو، نه تنها ناظر بر تنظیم مناسبات انسان با خدا و عالم ماوراء است، بلکه به صورت چشمگیرتر، بر روابط انسان با خود با طبیعت و با دیگر انسانها تأثیر می گذارد و موجبات طراوت و شادابی، بالندگی، پویایی، سلامت و پایداری همه عرصه ها و قلمروهای زیست بشری را فراهم می سازد. از

منظر امیر مؤمنان، علی (ع) آنچه مایه برتری آدمیان و سبب والایشان است، کرامت‌های اخلاقی است و این کرامت‌ها در اداره امور نقشی اساسی دارند.

مطالعات اخلاق در دنیای مدیریت و سازمان، ذیل عناوین مختلفی چون اخلاق مدیریت، اخلاق سازمانی و اخلاق کار انجام گرفته است و مطالعه مرزهای این دانش‌ها برای تفکیک گزاره‌های مطرح شده در هریک از آنها ضروری است. اخلاق کار، مجموعه‌ای از اصول و استانداردهای سلوک بشری است که رفتار افراد و گروه‌ها را تعیین می‌کند. اخلاق کاری یک فرآیند تفکر عقلانی است و هدف آن محقق کردن این امر است که در سازمان چه ارزش‌هایی را چه موقع باید حفظ و اشاعه نمود. به مجموعه‌ای از کنش‌ها و واکنش‌های اخلاقی پذیرفته شده که از سوی سازمان‌ها و مجامع حرفه‌ای مقرر می‌شود تا مطلوب‌ترین روابط اجتماعی ممکن را برای اعضای خود در اجرای وظایف حرفه‌ای فراهم آورد، اخلاق کار گویند. اخلاقیات در سازمان به عنوان نظامی از ارزش‌ها، بایدها و نبایدها تعریف می‌شود و براساس آن نیک و بدهای سازمان مشخص و عمل‌بد از خوب متمایز می‌گردد. به طور کلی، انسان‌ها در بعد فردی و شخصیتی دارای ویژگی‌های خاص اخلاقی هستند که پندار، گفتار و رفتار آنها را شکل می‌دهد. ممکن است، همین افراد وقتی در یک جایگاه و پست سازمانی قرار می‌گیرند، عواملی موجب شود پندار، گفتار و رفتار متفاوتی از بعد فردی آنها سر بزند و این ویژگی‌های انسانی بر روی میزان کارایی و اثربخشی سازمان تأثیر بگذارد. رفتارهای متفاوت اخلاقی افراد به عنوان کارمندان سازمان، در یک طیف خطی که یک سر آن سلامت اداری و سر دیگر فساد اداری، قابل تحلیل است و میزان سلامت اداری در میزان موفقیت سازمان در انجام مأموریت‌ها، اجرای راهبردها و برنامه‌ها و درنهایت دستیابی به اهداف سازمانی، نقش به‌سزایی را ایفا می‌کند. اولین گام در دستیابی به این اهداف، درک صحیح از مفهوم اخلاق و شناسایی عوامل تأثیرگذار بر رفتار اخلاقی کارکنان در سازمان است. جامعه ما نیازمند آن است تا ویژگی‌های اخلاق حرفه‌ای مانند دلبستگی به کار، روحیه مشارکت و اعتماد، ایجاد تعامل با یکدیگر و غیره تعریف، و برای تحقق آن فرهنگ‌سازی شود. امروزه بسیاری از کشورها در جهان صنعتی به این بلوغ رسیده‌اند که بی‌اعتنایی به مسائل اخلاقی و فرار از مسئولیت‌ها و تعهدات اجتماعی، به از بین رفتن سازمان می‌انجامد. به همین دلیل، بسیاری از سازمان‌هایی موفق برای تدوین استراتژی اخلاقی احساس نیاز کرده و به این باور رسیده‌اند که باید در سازمان یک فرهنگ مبتنی بر اخلاق رسوخ کند. از این رو، کوشیده‌اند به تحقیقات درباره اخلاق حرفه‌ای جایگاه ویژه‌ای بدهند؛ وقتی از حوزه فردی و شخصی به حوزه کسب و کار گام می‌نهییم، اخلاق کار و یا اخلاق شغلی به میان می‌آید؛ مانند: اخلاق پزشکی، اخلاق معلمی، اخلاق مهندسی و نظایر آن.

امروزه در اخلاق حرفه ای، تلقی «شما حق دارید و من تکلیف» مبنای هر گونه اخلاق در کسب و کار است. این مبنا از رفتار ارتباطی فرد، به صورت اصلی برای ارتباط سازمان با محیط قرار می گیرد و سازمان با دغدغه رعایت حقوق دیگران، از تکالیف خود می پرسد. ویژگی های اخلاق حرفه ای در مفهوم امروزی آن عبارتند از: دارای هویت علم و دانش بودن، داشتن نقشی کاربردی، ارائه صیغه ای حرفه ای، بومی و وابسته بودن به فرهنگ، وابستگی به یک نظام اخلاقی، ارائه دانشی انسانی دارای زبان روشن انگیزشی، ارائه روی آوردی میان رشته ای.

درحقیقت، اخلاق حرفه ای فرایند تفکر عقلانی است که هدف آن محقق کردن این امر است که در سازمان چه ارزش هایی را چه موقع باید حفظ و اشاعه نمود. اخلاق حرفه ای تاثیر چشمگیری بر فعالیت ها و نتایج سازمان دارد. اخلاق حرفه ای بهره وری را افزایش می دهد، ارتباطات را بهبود می بخشد و درجه ریسک را کاهش می دهد. زیرا هنگامی که اخلاق حرفه ای در سازمان حاکم است؛ جریان اطلاعات به راحتی گردش می کند و مدیر قبل از ایجاد حادثه از آن مطلع می گردد.

ویژگی های اخلاق حرفه ای

۱) اخلاق حرفه ای به منزله دانش: دانش آن است که در آن مسائل مسنجم و هم خانواده ای به نحو روش مندتحقیق شده و پاسخ یابند.

۲) نقش کاربردی: کاربردی بودن دانش اخلاقی در گرو ارائه قواعد عملیاتی و اصول راهبردی است که در شرایط عینی سازمان کارآیی داشته باشند.

۳) صیغه حرفه ای: تأثیر عمیق مدیریت در نهادهای اجتماعی حکایت از این تحول دارد که باید ابزارها و روش های شایسته جهت حل مسائل را پیدا نمود.

۴) دانش بومی (فرهنگ وابسته): مسائل عینی و حرفه ای اخلاقی به مسائل فرهنگ وابسته اند.

۵) اخلاق اسلامی: اخلاق حرفه ای محتاج یک نظام اخلاقی است. اخلاق حرفه ای، ملاک نهایی اخلاق و اصول راهبردی آن را از قرآن و روایات به دست می آورد.

۶) دانش انسانی: اخلاق دانش بشری است. یعنی برای انسان است. تعهدات اخلاقی در واقع رعایت حقوق مردم است.

۷) ویژگی های زبانی: کارآیی اخلاق حرفه ای تا حدود زیادی مرهون زبان آن است.

۸) دانش میان رشته ای: مسائل اخلاقی در کسب و کار، مسائل چند تباری اند و لذا پاسخ به آنها محتاج مطالعه میان رشته ای است.

عوامل تأثیرگذار بر اخلاق حرفه ای

۱. **جنبه فردی:** یعنی ویژگیها و خصوصیات فردی، ارزشهای مذهبی، ملاک های شخصی، عوامل خانوادگی، باورها و اعتقادات و شخصیت از جمله عوامل تأثیرگذار بر اخلاق حرفه ای از جنبه فردی هستند. مسلماً فردی که فاقد صلاحیت های اخلاقی شایسته از لحاظ فردی باشد، از معیارهای اخلاق حرفه ای متناسبی نیز برخوردار نخواهد بود.

۲. **جنبه سازمانی:** عواملی مثل رهبری، مدیریت، ارتباط با همکاران، ارتباط با زیردستان و فرادستان، نظام تشویق و تنبیه، انتظارات همکاران، قوانین و مقررات و رویه ها، جو و فرهنگ سازمانی در این حیطه قرار میگیرند. بدیهی است که نا مطلوب بودن عوامل مزبور، عامل تهدیدکننده اخلاق حرفه ای خواهد بود و بالعکس.

۳. **جنبه محیطی:** عوامل اقتصادی، اجتماعی، فرهنگی و سیاسی و همچنین دیگر سازمان ها و عوامل رقابتی بین آنها، از جمله عوامل تأثیرگذار بر اخلاق حرفه ایست.

مهم ترین اصول اخلاق حرفه ای در مدیران

۱. **وجدان:** در سرشت و فطرت انسان دستوراتی است که به نتایج کار توجه ندارد و می گوید خواه برای تو مفید بوده، یا لذت آور باشد یا نباشد، خوشی به دنبال بیاورد یا رنج، آن را انجام بده. باید توجه نمود وجدان کار در سایه اخلاق کار شکل می گیرد و اخلاق کار عبارت است از مجموعه از بایدها و نبایدها که کارکنان یک سازمان (جامعه) در جهت تحقق کامل شرایط کمی و کیفی کاری که تعهد کرده اند باید رعایت کنند نظام های اخلاقی کار دارای دو بعد است. الف) بعد ثابت نظام اخلاق کاری که نوع کار و جهت آن را تعیین می کند. ب) بعد تغییر نظام اخلاق کاری که شکل و صورت کار را مشخص می کند و پیداست که این صورت و محتوا بر همدیگر اثر متقابل دارند. به طور کلی وجدان کاری عبارت است از مجموعه عواملی که در فرد سازمانی نظام ارزشی به وجود می آورد که فرد مجهز به کیفیت های زیر برای کار و سازمان می شود: کار بدون عیب انجام دادن، کار را به نتیجه رساندن، انجام به موقع کارها، صرفه جویی در وقت و هزینه ها، شناسایی کار مفید از غیرمفید برای سازمان.

۲. **مسئولیت پذیری:** هر نوع بی مسئولیتی به مفهوم بیرون شدن از مسیر درست و گام نهادن در کجی ها و ناراستی هاست. هر فرد در هر مرتبه ای که باشد، نسبت به تمام امور و کارهای خود مسئول است.

۳. **تعهد:** یعنی وظیفه یا ضمانتی در مقابل کسی یا برای انجام چیزی. یعنی در زمان مناسب اطلاعات درست را در اختیار کسی قرار دهیم.

۴. **صادق بودن:** یعنی کسی که مخالف ریاکاری و دورویی است، به ندای وجدان گوش می دهد و در همه حال به شرافتمندی توجه می کند و با شهامت است.

۵. **احترام به دیگران:** یعنی فرد به حقوق دیگران احترام می گذارد، خوش قول و وقت شناس است، به دیگران حق تصمیم گیری می دهد و تنها منافع خود را در نظر نمی گیرد.

۶. **عدالت و انصاف:** منظور از انصاف همه را به یک چشم نگاه کردن است و از بین بردن زمینه شبهه در رابطه با تبعیض و مدارا کردن با آنان می باشد.

۷. **همدردی با دیگران:** یعنی فرد دلسوز و رحیم است، در مشکلات دیگران شریک می شود و از آنان حمایت می کند به احساسات دیگران توجه می کند، مشکلات دیگران را مشکل خود می داند.

۸. **وفاداری:** یعنی به وظایف خود متعهد است، رازدار و معتمد دیگران است.

۹. **نقدپذیری و مشارکت طلبی:** دادن حق انتقاد و ارائه دیدگاه به کارکنان است. پاسخگویی در برابر انتقادهای و اجتناب از مواجهه هیجانی با منتقدان جزو بایدهای اخلاقی است.

۱۰. **قاطعیت:** قاطعیت برقراری ارتباط صادقانه، صریح، همراه با احترام اصیل و متقابل و خودمختاری (بردبرد) است. افراد قاطع نسبت به افکار و احساس های دیگران حساسیت نشان می دهند و قادرند علاوه بر دیدگاه ها، شنونده احساسات دیگران نیز باشند. در عین حال قادرند، افکار و احساسات خود را نیز به وضوح بیان کنند.

۱۱. **اعتماد:** اعتماد یعنی اطمینان از اینکه طرف مقابل در روابطش با شما قصد ضربه زدن ندارد و داشتن نوعی باور و اتکا

۱۲. **برخورد صریح و صادقانه با کارکنان:** یعنی در همه شئون حرفه از شرح وظایف تا نظامهای جامع پرداخت باید

شفافیت

بیان دقیق و کامل را حاکم ساخت. هر گونه ابهام، دوپهلویی در بیان، سیال بودن ضوابط، زمینه را برای فریب و پایمال کردن حقوق فراهم می کند.

مزیت وجود اخلاق حرفه ای

اخلاق حرفه ای نقش راهبردی در موفقیت معطوف به آینده سازمان دارد و دوری از آنها، سازمان ها را سخت آسیب پذیر و متضرر کرده است. دستیابی سازمان به اخلاق حرفه ای موجب مزیت استراتژیک می شود. بخشی از هزینه های تبلیغاتی را صرف اخلاقی سازی سازمان کنید تا تاثیر ژرف آن را در موفقیت سازمان تجربه کنید. اخلاق حرفه ای می تواند پیش بینی پذیری سازمان را افزایش دهد و آن نیز موجب اعتماد اصیل و راسخ نسبت به سازمان گردد و سازمان با اتکاء به اعتماد در جذب منابع مالی و اعتباری موفق گردد، انگیزش درونی و پایداری را در کارکنان و مدیران ایجاد نماید، منابع انسانی متخصص را جذب کند، با افزایش مزیت رقابتی به جایگاه انحصاری در بازار دست یابد، با اصلاح و تهذیب فرهنگ سازمانی انرژی منفی ناشی از معضلات اخلاقی را مهار کند و تنش های سازمانی را به نحو اثربخش مدیریت نماید. نمودار نشان می دهد که حاکمیت اخلاق در فرهنگ سازمانی نقش مهمی در تبدیل تهدید به فرصت دارد.

در کنار سایر جنبه های فرهنگ سازمانی، جو اخلاقی نیز به طور کلی تاثیر مهمی بر رفتار افراد و سازمان خواهد داشت. وقتی که شرایط محیط اخلاقی روشن و مثبت است، هر کس می داند که در بروز بلا تکلیفی اخلاقی اجتناب ناپذیر، چه باید بکند. بنابراین افراد بااطمینان عمل می کنند و کاملاً مطمئن هستند که توسط مدیریت عالی و تمام سازمان حمایت خواهند شد.

کادوزیر (۲۰۰۹) درباره ویژگیهای افرادی که اخلاق حرفه ای دارند موارد زیر را بیان می کند:

مسئولیت پذیری

در این مورد فرد پاسخگوست و مسئولیت تصمیم ها و پیامدهای آن را می پذیرد؛ سرمشق دیگران است؛ حساس و اخلاقمند است؛ به درست کاری و خوش نامی در کارش اهمیت می دهد؛ برای ادای تمام مسئولیت های خویش کوشاست و مسئولیتی را که به عهده می گیرد، با تمام توان و خلوص نیت انجام می دهد.

برتری جویی و رقابت طلبی

در تمام موارد سعی می کند ممتاز باشد؛ اعتماد به نفس دارد؛ به مهارت بالایی در حرفه خود دست پیدا می کند؛ جدی و پرجار است؛ به موقعیت فعلی خود راضی نیست و از طرق شایسته دنبال ارتقای خود است؛ سعی نمی کند به هر طریقی در رقابت برنده باشد.

صادق بودن

مخالف ریاکاری و دورویی است؛ به ندای وجدان خود گوش فرا می دهد؛ در همه حال به شرافتمندی توجه می کند؛ شجاع و با شهامت است.

احترام به دیگران

به حقوق دیگران احترام می گذارد؛ به نظر دیگران احترام می گذارد؛ خوش قول و وقت شناس است؛ به دیگران حق تصمیم گیری

می دهد؛ تنها منافع خود را مرجح نمی داند.

رعایت و احترام نسبت به ارزش ها و هنجارهای اجتماعی

برای ارزشهای اجتماعی احترام قائل است؛ در فعالیتهای اجتماعی مشارکت می کند؛ به قوانین اجتماعی احترام می گذارد؛ در برخورد با فرهنگ های دیگر متعصبانه عمل نمی کند.

عدالت و انصاف

طرفدار حق است؛ در قضاوت تعصب ندارد؛ بین افراد از لحاظ فرهنگی، طبقه اجتماعی و اقتصادی، نژاد و قومیت تبعیض قائل نمی شود.

همدردی با دیگران

دلسوز و رحیم است؛ در مصائب دیگران شریک می شود و از آنان حمایت می کند؛ به احساسات دیگران توجه می کند؛ مشکلات دیگران را مشکل خود می داند.

وفاداری

به وظایف خود متعهد است؛ رازدار دیگران است؛ معتمد دیگران است.

نظام های اخلاقی

اخلاق حرفه ای در تفکر سنتی، کمابیش بر نظام ارسطویی استوار بوده است؛ اما امروزه نظام های دیگری نیز کانون توجه است. در حال حاضر، بیشتر از پنج نظام عمده اخلاقی در بیان اخلاق حرفه ای استفاده می شود. ملاک مقبولیت این پنج نظام در میان ده ها نظریه و نظام اخلاقی، توانایی آنها در بیان سیستماتیک فضایل و رذائل اخلاقی، ارائه نظام سازگار، فراگیر و کاراست. این پنج نظام اخلاقی (نظریه های عمده) عبارتند از: فایده گرایی، وظیفه گرایی، عدالت فراگیر، آزادی فردی و زیبا و خیر مطلق. چهار نظریه نخست در واقع اصول راهبردی اخلاق را ملاک نهایی می انگارند، اما در نظریه چهارم، خداوند متعال، برترین زیبایی و مشخص کننده ملاک نهایی اخلاق است. در این نظام اخلاقی که روشنی بخش دیگر نظام های اخلاقی است، تقرب به خدا و کسب رضایت او آرمان اخلاق است و دستیابی به عدالت فراگیر اجتماعی، آزادی، حرمت انسان و بیشترین سود برای بیشترین کسان نیز از اهداف زندگی اجتماعی در چهار ساحت فردی، شغلی، سازمان و جامعه است. گفتنی است، همه تحقیقات در چارچوب نظام اخلاقی اسلام، بر اساس نظریه زیبا و خیر مطلق انجام می شود.

اخلاق کار اسلامی

دقت^۱ اخلاق را به معنای رعایت اصول معنوی و ارزشهای حاکم بر رفتار شخص یا گروه، مبنی بر اینکه درست چیست و نادرست کدام است، تعریف می کند. از نظر وی، ارزش های اخلاقی تعیین کننده استانداردهایی اند مبنی اینکه از نظر رفتار و تصمیم گیری چه چیزی خوب یا بد است. از اخلاق کار نیز با عنوان مجموعه ویژگی ها و رفتارهایی که افراد یک جامعه در جهت رعایت کامل شرایط کمی و کیفی کاری که تعهد کرده اند، نام می برند. این رفتارها ناشی از نوع برداشتی است که آنان بر اساس نگرش خود، از کار و نقش آن در جهت تحقق اهداف جامعه دارند. در واقع؛ کار فقط وسیله کسب معاش نیست، بلکه تعیین کننده شیوه زندگی و نقش اجتماعی است.

مبانی نظری اخلاق حرفه ای در اسلام

الگوهای رفتاری در سطح نهادها و سازمان های اجتماعی، وحدت بخش جامعه دینی است. تعریف کلی الگوهای اخلاقی و رفتار ارتباطی، مسئولیت پذیری در برابر حقوق افراد است. جامعه دینی از حیث تعامل سازمان ها و نهادهای اجتماعی در آن و نیز از نظر رفتار ارتباطی افراد، متضمن مسائل فراوانی است. اخلاق، سامان دهنده رفتار ارتباطی در مقیاس فرد، سازمان، جامعه و روابط جهانی است. رفتار ارتباطی درون شخصی و برون شخصی فرد در زندگی شخصی و زندگی شغلی، از طریق اخلاق سامان و انسجام می یابد. همچنین رفتار ارتباطی سازمان با محیط و نیز تعامل نهادهای اجتماعی با یکدیگر، در دو

¹Daft

سطح ملی و جهانی، بر مبنای اخلاق قوام می یابد. برای تعیین مؤلفه های کاربردی اخلاق حرفه ای (اسلامی)، می توان از اصول راهبردی اخلاق حرفه ای در اسلام استفاده کرد؛ اصول راهبردی اصلی (در اسلام) عبارتند از: احترام اصیل و نامشروط به انسان ها، رعایت آزادی انسانها، برقراری عدالت در مورد انسانها، امانت ورزی در رفتار و بینش شخصی.

اخلاق حرفه ای در نظام اداری جمهوری اسلامی باید هویت اسلامی داشته باشد و مبتنی بر اخلاق اسلامی شکل بگیرد. برای داشتن هویت اسلامی اخلاق حرفه ای در کشورمان، به چهار دلیل می توان اشاره کرد: الف - از لحاظ فرهنگی به دلیل وابستگی توده مردم کشورمان به نظام عقیدتی اسلام ب- از لحاظ دینی به دلیل جدا ناپذیری اخلاق از دین در متن دین اسلام؛ ج- نیاز به پویایی درون فرهنگ اسلامی با توجه به مواجه آن با چالش جهانی شدن؛ د- از لحاظ نظام حکومتی، الزام به حکومت دین مدار در نظام حکومت دینی و از لحاظ قانونی، به تأکید قانون اساسی در اصل هشتم بر تصویب قوانین اسلامی در کشور.

نظام اخلاق اسلامی به گونه ای است که با اخلاق حرفه ای در هم آمیخته و تفکیک ناپذیر است؛ زیرا در این نظام ملاک نهایی و نهایت سعادت بشری، الله است و انسان در مقام خلیفه و جانشین الهی در زمین، محور توجهات اخلاقی است؛ بدین معنا که خشنودی انسان و خدمت به او موجب رضایت و تقرب به خداوند می شود؛ از این رو، نظام اخلاق اسلامی با توجه به ملاک نهایی، در صدد است با ارائه دستورالعمل ها و آیین نامه های اخلاقی در سطح حرفه و زندگی اجتماعی و همچنین با در نظر گرفتن پیشرفت های مادی در جهت بهبود زندگی انسانها، زمینه سعادت و کمال حقیقی بشر را فراهم آورد.

مهم ترین اصول راهبردی که می توانند منشأ شکل گیری مؤلفه های کاربردی اخلاق حرفه ای (اسلامی) شوند، عبارتند از: الف- کرامت انسانی؛ ب- آزادی فردی؛ ج- عدالت اجتماعی در مفهوم عام قرار دادن هر امری در جایگاه شایسته آن؛ د- امانت ورزی در دو سطح امانتداری و بینش امانت نگری در این بین، اصل چهارم مهم ترین اصل است.

اهمیت اخلاق در بخش دولتی

در بخش دولتی یا اداره امور عمومی همواره بحث اخلاق به رسمیت شناخته شده است، ولی موضوع اخلاق و کاربرد آن یکی از چالش برانگیزترین مسائل در سازمان های دولتی و به ویژه حکومت ها می باشد. رعایت اخلاق و حفظ ارزش های اخلاقی به صورت یکی از مهمترین پدیده هایی در آمده است که در بیشتر سازمان های دولتی به آن توجه قرار می شود. اخلاق در مدیریت بر روابط بین سازمان ها با جامعه تأکید دارد و بر این فرض اساسی استوار است که روابط سازمان ها با جامعه چگونه است و چگونه باید باشد. امروزه شاهد آن هستیم، سازمان های دولتی در راستای بهبود رفتار اخلاقی؛ خطوط راهنما، بیانیه مأموریت، برنامه های آموزشی و کدهای اخلاقی را تبیین می نمایند؛ اما در عمل شاهد آن هستیم که توجه اندکی به موازین

اخلاقی می شود و از طرفی دیگر ادبیات مدیریت اخلاقی در بخش دولتی معیار با بخش خصوصی است و عملاً در بخش دولتی شاهد به کارگیری اصول اخلاقی بخش خصوصی - کسب سود و تصدی گری - می باشیم و این قرآنی است که می تواند چالش اصلی فراروی نهادینه شدن رفتار اخلاقی در بخش دولتی شود. بسیاری از سازمان های دولتی ادعا می کنند که در انجام فعالیتها و اقدامات خود در جامعه به موضوعاتی نظیر عدالت، برابری، تقوا، پاسخگویی و احترام به حقوق مردم و منافع ملی توجه می نمایند؛ اما در عمل شاهد کمترین رفتار از این نوع می باشیم. هرچند این ویژگی های اخلاقی بخش دولتی می تواند بیانگر اثربخشی باشد؛ اما در سازمان های دولتی به دلیل عدم وجود ساختارهای سازمانی مناسب، قوانین و مقررات دست و پاگیر، توجه نداشتن به شایسته سالاری، رویه ها و فرایندهای سنتی؛ شاهد کمترین نشانه از رفتار اخلاقی می باشیم. به عبارت دیگر، سازمان های دولتی تمایل دارند تا رفتارهای اخلاقی را جهت ارتقای اثربخشی در جامعه، مورد توجه قرار دهند؛ اما وجود موانع در ارکان و عناصر اصلی نظام اداری موجب تحقق نیافتن مبانی رفتار اخلاقی است و این موانع می توانند در عدم اثبات گفتارها و وعده های حاکمان و کارگزاران دولتی بسیار حائز اهمیت باشند. ساختار سازمانی انعکاس ارزشها و تعهدهای اخلاقی ایجاد شده از سوی کسانی است که سازمان را طراحی می کنند. آنها نه تنها از ارزش های اخلاقی مانند انصاف، عدالت، صداقت، مسئولیت پذیری و احترام به حقوق دیگران صیانت می کنند؛ بلکه ممکن است از طریق ایجاد آسیب های اداری، مانع آنها شوند. ساختارها و روشها ممکن است به عنوان مکانیزم هایی برای دنبال کردن نتایج اخلاقی مشاهده شوند. عدالت رویه ای به عنوان یک راه برای مقابله با استبداد، ظلم و بی عدالتی ممکن است در اعمال اختیار اداری به وجود آید. در مدیریت دولتی ممکن است یک برخورد بین اخلاق و فرهنگ سازمانی رخ دهد. منتقدان استدلال می کنند که فرهنگ بوروکراتیک، جامعه را از طریق عدم وجود هنجارهای انسان محور، فاسد می کند.

دنهارت (۱۹۸۶) ویژگی های اخلاقی همچون: وفاداری، صداقت، تواضع و سایر ویژگی های شخصیتی و رفتاری را برای مدیران دولتی نام می برد همچنین، دنهارت (۱۹۸۶) به نقل از اپل بای (۱۹۶۶) از نگرش مسئولیت پذیری به عنوان ویژگی رفتار اخلاقی مدیران دولتی نام می برد. در همین راستا، دنهارت (۱۹۸۶) به دنبال ویژگی هایی همچون: خوش بینی، شجاعت و عدالت در سازمان های دولتی است که با محبت و نوع دوستی تعدیل شده است. کولت اوف و دیگران (۲۰۰۷) یک دسته بندی از رفتارهای ضدشرافت کاری در سازمان های دولتی به شرح زیر ارائه می نماید:

۱. فساد، شامل رشوه، حق حساب، پارتی بازی، رابطه بازی، حمایت سیاسی (برای حفظ منافع شخصی، خانواده، دوستان

یا حزب خود)؛

۲. کلاهبرداری و دزدی از منابع، از جمله دستکاری اطلاعات، پوشش گذاشتن بر کلاهبرداری ها؛

۳. قول ها، هدایا یا تخفیفات مشکوک؛

۴. تضادمنافع از طریق مشاغل و فعالیت های خارج از سازمان؛

۵. اعمال نادرست خشونت نسبت به شهروندان و مظنونین؛

۶. سایر روش های نادرست تحقیقات پلیسی (شامل استفاده از ابزار نادرست برای اهداف عالی)؛

۷. سوء استفاده و دستکاری اطلاعات (استفاده نادرست و غیرمجاز از پرونده های پلیسی با انتشار اطلاعات محرمانه)؛

۸. تبعیض و آزار جنسی؛ رفتار زننده همکاران یا شهروندان

کولت اوف و دیگران (۲۰۰۷) چهار نکته برای راهنمایی اخلاقی کارکنان دولت ارائه می نمایند: ۱. عدالت را در لوای قانون جستجو کنید؛ ۲. در جهت منافع ملی عمل کنید؛ ۳. با دلسوزی و همدلی رفتار کنید؛ ۴. مسئولیت های فردی را برای تصمیم گیری بپذیرید.

دنهارت (۲۰۰۲) بر این باور است که هیچ چیز، نه خطاهای قضاوت، نه عدم کارآیی، نه ضایعات، نه مالیاتهای سنگین، نه وجود مقررات بیش از حد، و نه شکست در جنگ، دولت را از پایه نمی لرزاند؛ به جز وجود این باور که عامه مردم تصور کنند حاکمان و مدیران دولتی، به جای توجه به منفعت عامه، به منفعت شخصی خود می اندیشند. اگر چنین باورهایی در میان مردم فراگیر شوند و برای مدتی طولانی تداوم یابند، عامه مردم هم به دولت مردان و مدیران دولتی و هم به خود نهاد دولت بی اعتماد خواهد شد. در قانون اساسی اصرار بر تعهد اخلاقی مقامات دولتی برای حمایت از ارزش ها اصلی از جمله آزادی، اختیار، برابری، رفتار منصفانه، عدالت و ... وجود دارد. در این دیدگاه، بهره وری از طریق ارزش ها اخلاقی و سیاسی دموکراتیک، مورد سنجش قرار می گیرد. قانون اساسی کانونی برای موضوع منافع عمومی است. حفظ اصول و ارزش های قانون اساسی مهمترین روش برای مطالعه و تمرین اخلاق در مدیریت دولتی در نظر گرفته شده است.

اما آیا صرف تدوین منشور اخلاقی برای جاری سازی ارزش ها اخلاقی در سازمان کافی است؟ پاسخ به این سوال، یک نه بزرگ است! منشورهای اخلاقی نیز مانند همه برنامه ها و خط مشی های دیگر نیازمند همراه شدن با اقداماتی عملی هستند. در واقع منشورهای اخلاقی باید با ابزارهای رسمی پیاده سازی همراه شوند تا بر فضای اخلاقی سازمان تاثیر بگذارند.

با توجه به این امر، در زیر به نمونه‌هایی از این ابزارها، که کمابیش توسط سازمان های موفق در این زمینه مورد استفاده قرار می‌گیرند، اشاره می‌شود:

۱-سنجش عملکرد اخلاقی: سیستم ارزیابی عملکرد، یکی از قوی‌ترین ابزارهای مدیریتی به‌شمار می‌رود که با استفاده درست و علمی از آن می‌توان رفتارهای دلخواه را در کارکنان به وجود آورد. برای جاری‌سازی ارزش‌ها اخلاقی در سازمان نیز می‌توان از این سیستم بهره برد و از طریق قرار دادن معیارهای اخلاقی در کنار سایر معیارهای عملکردی، رفتارهای ملازم با ارزش‌ها اخلاقی را در کارکنان تقویت کرد.

۲- کمیته‌های اخلاق: به گروهی از افراد گفته می‌شود که مسوولیت آنها تدوین خط‌مشی‌های مربوط به ایجاد، توسعه و تقویت جنبه‌های اخلاقی سازمان است.

۳- معتمد اخلاقی: معتمد اخلاقی فردی است که کارکنان می‌توانند موارد مهم نقض اخلاق در سازمان را به‌صورت ناشناس وبدون ترس از تلافی به وی گزارش کنند. با توجه به اینکه یکی از موانع اصلی مشارکت کارکنان در بهبود فضای اخلاقی سازمان، نبود مراجع قابل‌اعتماد برای دریافت و رسیدگی به مسائل اخلاقی است، معتمد اخلاقی یکی از اثربخش‌ترین و درعین‌حال کم‌هزینه‌ترین ابزارها به‌شمار می‌رود.

۴- برنامه‌های آموزش اخلاق: نباید انتظار داشت که کارکنان به‌صورت داوطلبانه و فعالانه به یادگیری اصول اخلاقی موردنظر سازمان اقدام کنند. از این‌رو لازم است طی برنامه‌های دوره‌ای، مواردی همچون چالش‌های اخلاقی، اصول اخلاقی و نحوه عمل کردن در شرایط مساله‌زا، به کارکنان آموزش داده شود.

۵- سیاست‌های حمایت از افشاگران: سازمان‌ها نمی‌توانند بر تک‌تک رفتارهای کارکنان خود به‌طور دائمی نظارت داشته باشند و ممکن است بسیاری از تخلفات اخلاقی که دارای آثار سوئی بر سازمان و جامعه هستند از چشم سازمان پوشیده بماند. از این‌رو بسیاری از سازمان‌ها تلاش می‌کنند با تدوین سیاست‌ها و رویه‌های حمایتی، امر نظارت و کنترل را در سطح کارکنان گسترش دهند؛ به‌نحوی که در صورت مشاهده تخلف از منشور اخلاقی، خود کارکنان مورد تخلف را گزارش دهند. افشاگری همچون یک مکانیسم کنترل عمل می‌کند و نقش مهمی در کاهش تخلفات اخلاقی دارد. باین‌وجود بسیاری از کارکنان تمایل چندانی به گزارش تخلف اخلاقی مشاهده شده ندارند؛ زیرا این کار برای آنها خطرناک است. از این‌رو سازمان‌ها باید اقدام به تدوین سیاست‌هایی برای حمایت از این افراد کنند.

البته این نکته را باید یادآور شد که به کارگیری هر یک از این ابزارها باید جزئی از یک برنامه منسجم فرهنگی باشد. همچنین در صورت عدم توجه به زمینه و فرهنگ سازمان، استفاده از این ابزارها ممکن است حتی نتیجه عکس داده و واکنش‌های منفی زیادی را برانگیزاند.

از نظر دنیاهارت اداره امور عمومی عبارت است از مدیریت فرآیندهای تغییر در راستای دستیابی به ارزش‌های که به طور جمعی تعریف شده است. این ارزشها ممکن است ارزش‌هایی سیاسی همچون آزادی، حقوق شهروندی، عدالت، انصاف و موارد مشابه باشند. از این رو اداره امور عمومی می‌تواند متفاوت از اداره، امور در بخش خصوصی باشد. بنابراین با توجه به جایگاه ارزشها در اداره امور عمومی، همواره اصول و فضائل اخلاقی، از جایگاه ویژه‌ای برخوردار بوده‌اند.

در سازمان‌های دولتی امروزی که بر مبنای مکتب مدیریت دولتی نوین بازتعریف و سازماندهی مجدد شده‌اند، هر بخش از سازمان همانند یک بنگاه اقتصادی سودآور عمل می‌کند و مدیران آن فقط در مورد تراز درآمد و هزینه پاسخگو هستند. در چنین سیستمی، از کارمندان انتظار می‌رود که منطق سودآوری را دنبال کنند و در این شرایط، کارمندان تنها بر مبنای برنامه‌های مدیریت عملکرد ارزیابی میشوند. در نتیجه اخلاق و ارزش‌های که با آن مرتبط هستند، جایی در سازمان نخواهند داشت. در این مکتب، منافع ادارات و سازمان‌های دولتی زمانی مطلوب خواهند بود که بتوانند حداقل‌های مشخص کارآیی و اثربخشی را تحقق بخشند. این حداقل‌ها به طور مستقیم با منافع شهروندان در ارتباط می‌باشد اما همین توجه مضاعف بر کارآیی، بهره‌وری و به صرفه بودن در بسیاری از کشورهای جهان، به طور جدی، موجب بروز رفتارهای خودخواهانه، فساد مالی و سوءاستفاده از قدرت در میان سیاستمداران و مدیران رده بالای دولتی شده است. به طور کلی، نظام اقتصادی مبتنی بر سرمایه‌داری، به طرز فزاینده‌ای بر گفتمان‌های سیاسی، اقتصادی و اجتماعی کشورهای جهان تأثیر گذاشته است و فرآیندهای تصمیم‌گیری دولت‌ها را بیش از پیش دستخوش تغییر قرار داده است. از همین رو، ارزش‌های رقابتی بازار آزاد که در گذشته برای امور دولتی نامناسب تلقی می‌شدند، امروزه از سوی دولت‌های جهان کاملاً پذیرفته شده‌اند و همین امر موجب بروز مشکلات و مسائل مهمی در حوزه اخلاق اداری شده است. از آنجایی که اخلاق اداری در بخش دولتی، اساساً با منافع و آینده شهروندان جامعه ارتباطی عمیق دارد، بنابراین توجه به روابط میان اخلاق اداری، منافع عمومی و مکتب مدیریت دولتی نوین، اهمیت بالایی پیدا کرده است. اهمیت این امر در شرایطی بیشتر میشود که توجه به اخلاق در حوزه مدیریت دولتی از ابتدا دغدغه اندیشمندان و فیلسوفان بوده است به گونه‌ای که افلاطون از چهار فضیلت مسئولیت‌پذیری، قانونمندی، صداقت و پاسخگویی برای بخش دولتی یاد می‌کند. جایگاه اخلاق در تصمیم‌گیریها و خط‌مشی‌گذاری‌های دولتمردان از دیرباز مورد توجه جوامع بشری بوده است. اخلاق مبتنی بر تجارت و بازار نخستین بار راه خود را به تصمیم و آرا دولت‌های نوین در جهان

باز کردند. بر اساس این نوع اخلاق که به اخلاق نتیجه‌گرا، نیز معروف است اگر مزایای اقدامات و برنامه‌های بخش دولتی از معایب و مضرات آنها کمتر باشد، در آن صورت این اقدامات و برنامه‌ها از توجیه منطقی برخوردار خواهند بود. در حقیقت اگر نتیجه مثبت و سودآور باشد عمل و فعل مرتبط با آن نیز مورد قبول خواهد بود.

فضیلت مسئولیت‌پذیری

اولین فضیلت مهم برای کارکنان و مسئولان دستگاه‌های دولتی، مسئولیت‌پذیری است که همیشه یک اصل اساسی و بنیانی در انواع دموکراسی‌ها بوده است. این اصل که مسئولان دولتی و سیاستمداران، همواره مسئول اقدامات خود هستند، در یک جامعه مبتنی بر مردم‌سالاری، جایگاهی اساسی دارد و در یک کلام، مسئولیت‌پذیری سنگ بنای مردم‌سالاری است. مسئولیت‌پذیری برای اقدامات و تصمیمات اجرایی، اساساً فرآیندی روبه‌ای و وابسته به عمل است. بنابراین زمانی نتایج یک عمل قابل اطمینان خواهد بود که الزامات مرتبط با آن عمل به طرز رضایتبخشی رعایت شده باشند. بنابراین، در مسئولیت‌پذیری، هدف، وسیله را توجیه نمی‌کند. مدیریت دولتی نوین، این تعریف را جابه‌جا می‌کند و تأکید را از فرآیند و وسیله برمی‌دارد و فرد را در مقابل تحقق هدف و نتیجه مسئولیت‌پذیر می‌داند. طرفداران این مکتب بر آن باورند که واگذاری اختیارات سیاست‌گذاری به مسئولان و مقامات دولتی که تجربه و تخصص نسبی بیشتری دارند ممکن است اثربخشی فرآیند سیاست‌گذاری را ارتقا ببخشد ولی مخالفان آن معتقدند که واگذاری بیش از حد اختیارات سیاست‌گذاری به افرادی که منتخب مستقیم شهروندان نیستند، می‌تواند به مسئولیت‌پذیری سیاسی و در نتیجه به مردم‌سالاری آسیب برساند.

فضیلت قانونمندی

دومین فضیلت اساسی، قانونمندی است. از بالاترین مقام دولتی کشور گرفته تا یک کارمند قراردادی سازمان دولتی در شهری کوچک، ملزم به پیروی از قوانین و مقررات مصوب مجالس منتخب مردم و احترام به اصول اخلاقی هستند که از این قوانین و مقررات پشتیبانی می‌کنند. از جمله این مقررات که در بسیاری از کشورهای جهان مکرراً مشاهده شده است، رعایت عدالت از سوی کارکنان سازمان‌ها و ادارات دولتی در قبال شهروندان و مراجعان است؛ بدین معنا که در قبال موارد مشابه، بر اساس رویه‌های یکسانی عمل شود و در قبال موارد استثنایی یا متفاوت، رویه‌های اقتضائی مد نظر قرار گیرند.

فضیلت صداقت

فضیلت سوم، صداقت است که به شدت مورد توجه نظریه‌پردازان بازار قرار گرفته است؛ به ویژه نظریه‌پردازان انتخاب عمومی که بر این باورند کارکنان و سیاستمداران دولتی در حوزه خدمات عمومی، عقلانیت شخصی خویش را سرلوحه تصمیمات و

اقدامات خود قرار می دهند و از نوع دوستی همدلی و فداکاری نسبت به شهروندان خودداری می کنند. این نوع تفکر آشکارا برخلاف اصول سنتی اخلاق اداری است. مثلاً، افلاطون در نظرات خویش، به کارکنان حکومت رعایت عدالت را توصیه می کرد و از کارکنان حکومت می خواهد که منافع شهروندان را بر نظرات و عقلانیت شخصی خویش مقدم بدانند و در صورت رعایت نکردن آن، باید مقصر شناخته شده و مجازات شوند. بعضی از اصول مبنایی مدیریت دولتی نوین موجب آسیب فضیلت صداقت می شود. مثلاً کوچک سازی دولت و یا واگذاری خدمات دولتی به بخش خصوصی تأثیری منفی بر صداقت می گذارند. همچنین افزایش تمرکززدایی نیز می تواند بر روی صداقت تأثیری غیرسازنده داشته باشد.

فضیلت پاسخگویی

پاسخگویی، آخرین فضیلت اخلاقی پیشنهاد شده از سوی افلاطون است که بیشتر از سه فضیلت قبلی، با حوزه بازار و سرمایه ارتباط دارد؛ ولی با این وجود، به دلیل اینکه سیاستمداران و کارکنان دولت از واکنش احتمالی شهروندان بیمناک هستند، از پاسخگویی طفره می روند. به علاوه ممکن است در برخی موارد، با توجه به اقتضائات زمان و بر اساس صلاحدید شخصی خویش، تصمیمی را اتخاذ نمایند که در آینده نتوانند در قبال آن تصمیم پاسخگو باشند. بهبود پاسخگویی از طریق ارائه خدمات، مطابق با خواسته های افراد جامعه و ارتقا جایگاه مشتری، از اصلی ترین اهداف مدیریت دولتی نوین هستند؛ ولی در عین حال، منتقدین استدلال میکنند که مدیریت دولتی نوین، نوعی پاسخگویی نادرست را ترویج داده است. از نظر آنها، الگوی پاسخگویی در این مکتب فردگرایانه و بازار محور بوده و جمعی نیست. بنابراین ممکن است تهدیدی برای مردم سالاری محسوب شود.

وظایف مدیران در اخلاقی کردن سازمان

پنیو اعتقاد دارد که اخلاق حرفه ای رشته ای از دانش اخلاق است که ضمن مطالعه ارتباط شغل ها، به بیان مسئولیت های اخلاقی سازمان، تشخیص و حل مسائل اخلاقی در حرفه های گوناگون می پردازد. او وظایف مدیران را در اخلاقی کردن سازمان این گونه برمی شمارد:

الف- ارزشیابی عملکردهای اخلاقی کارکنان؛

ب- اخلاقی کردن هدف های سازمان؛

ج- اشاعه ارزشها و مسائل اخلاقی در سازمان؛

د- اخلاق ورزی در زندگی شخصی؛

ذ- اهمیت دادن به اخلاق حرفه ای در شغل؛

و- برخورد عقلانی و روشمند در مواجهه با مشکلات اخلاقی پیش آمده در سازمان و اقدام برای برطرف کردن آنها؛

ه - عنایت خاص به آموزش اخلاق حرفه ای

ی- تهیه و تدوین منشور اخلاقی مربوط به سازمان با مشارکت همه اعضای سازمان

نظارت و کنترل در مدیریت

فایول یکی از تاثیرگذارترین مدافعان نظریه مدیریت جدید است که البته متون جدید مدیریتی این پنج وظیفه را به چهار مورد تقلیل داده اند که شامل برنامه ریزی، سازماندهی، رهبری و نظارت (کنترل) می باشد. یکی از مهم ترین ارکان مدیریت نوین در همه سیستم ها، موضوع نظارت می باشد. اهمیت و ضرورت این رکن در مدیریت به گونه ای است که به واسطه آن، حصول اطمینان از صحت حرکت همه عوامل به سمت اهداف تعیین شده محقق می گردد. امروزه امر نظارت و بازرسی در همه حکومت ها و جوامع، امری ضروری و مقبول است، همچنان که در سنت نبوی (ص) و سیره علوی (ع) نیز مورد تاکید فراوان بوده است.

نظارت فرایندی است که اطمینان ایجاد می کند کار به موقع و با بودجه مناسب انجام شده است. واگذاری کارها، کناره گیری از کار نیست. هر چه کار مهمتر باشد، اهمیت بیشتری دارد و باید از نزدیک اداره شود. کار مدیر این است که کارها را با کمک دیگران پیش ببرد. توانایی مدیر برای سازماندهی کار و نظارت بر کارکنان، برای آن که کارها طبق برنامه و بودجه به نحو موثری انجام شود، کلیدی برای گرفتن نتایجی است که هر مدیری، مسئول آن است.

اصطلاح نظارت (SUPERVISION) از دو کلمه لاتینی (SUPER) به معنای بالای، بالای سر، درد بالا و (VIDERE) به معنی مواظب بودن، نگاه کردن، مراقبت کردن، بر کسی نظارت کردن و مشاهده کردن ترکیب یافته است. بعدها به تدریج در زبان انگلیسی کلمه VIDERE به (VISION) تبدیل شد. SUPERVISION، تلویحاً به شاهدانی اطلاق گردید که توأم با بینش، دانش و آگاهی باشند.

دکتر محمد معین نیز واژه نظارت با فتح نون و کسر نون در فرهنگ فارسی خود به تفکیک چنین معنی کرده است:

نظارت (با فتح نون): عمل ناظر و مقام او، مراقبت در اجرای امور،

نظارت (با کسر نون): زیرکی، فراست، نظر کردن، نگریستن، نظر، نگرش .

استیفن رابینز، کنترل و نظارت را این گونه تعریف می کند؛ نظارت و کنترل، فرایندی است برای کسب اطمینان از این که اقدامات و فعالیت های جاری سازمان در جهت اهداف پیش بینی شده و مطابق با اقدامات برنامه ریزی شده می باشد. از دیدگاه ایشان، کنترل و نظارت فرایند تحت نظر قرار دادن فعالیت ها، جهت حصول اطمینان از انجام صحیح آنها و نیز اصلاح انحرافات احتمالی مشاهده شده در طی انجام فعالیت می باشد.

از نظر وینر، کنترل و نظارت چیزی جز ارسال پیام هایی که به طور موثر رفتار گیرنده پیام را تغییر می دهد نیست. به عبارت دیگر، کنترل و نظارت، تلاش منظمی در جهت نیل به اهداف استاندارد، بازخورد اطلاعات و مقایسه با استانداردهای تعیین شده می باشد.

فرایند نظارت و کنترل به عنوان چهارمین اصل مدیریت شامل مراحل مختلفی چون ارزیابی، پایش و ارزشیابی می باشد.

در نظارت مسائل زیر مورد توجه قرار می گیرد:

۱- نظارت، عملیات و برنامه را با یکدیگر تطبیق می کند.

۲- نظارت، میزان سلامت و یا بیماری دستگاه و فعالیت ها را مشخص می سازد.

۳- نظارت، توان واحدهای مختلف را در انجام کارها بیان می دارد.

۴- نظارت، مقدار و پیشرفت عملیات و فاصله آنها تا هدف روشن می نماید.

۵- نظارت، لزوم هدایت خواهی و ظرفیت هدایت پذیری را بدست می آورد.

کنترل (Controlling)

کلمه کنترل بعد از ورود به زبان فارسی، بیشتر دارای بار معنایی منفی و تداعی گر مفاهیمی مانند محدود کردن، مهار کردن و تلاش برای قرار دادن قید و بند بر رفتار دیگران بوده است. اما مفهوم کنترل در مدیریت و سازمان مفهومی کاملاً متفاوت است و به هیچ وجه دارای بار منفی نیست.

شاید یکی از نخستین تعریف های کنترل در مدیریت را هنری فایول (از بنیان گزاران مدیریت علمی) ارائه کرده باشد: "کنترل از ضروریات زندگی سازمانی می باشد و فرایند مدیریت بدون انجام مرحله ی کنترل نیز تکمیل نمی شود".

یکی از تعاریف نسبتاً جامع از کنترل را استیفن رابینز ارائه نموده است از نظر ایشان کنترل عبارت است از «فرایند تحت نظر قرار دادن فعالیت ها به منظور حصول اطمینان از اینکه آن ها همانگونه که برنامه ریزی شده اند، انجام می پذیرند و نیز اصلاح انحرافات قابل ملاحظه و مهم مشاهده شده در طی این فرایند می باشد».

در واقع کنترل تلاشی است منظم که با توجه به هدف های از پیش تعیین شده، استانداردهای عملکرد را مشخص می کند، عملکرد واقعی را با معیارهای معین مقایسه می کند، انحرافات و درجه اهمیت آن ها را تعیین می کند و اقدامات اصلاحی را در صورت لزوم معمول می دارد.

کنترل، نظارت دائمی بر یک فعالیت است و شامل بازنگری و اصلاح می باشد به طوری که هر زمان، خروجی با برنامه همخوانی نداشته باشد، باید اقدام اصلاحی در فرایند یا برنامه انجام شود.

ویژگی های نظارت موثر

۱- **دقت**: یکی از ضرورت ها در موثر بودن نظام نظارتی، دقت است. یعنی: باید اطلاعات به دست آمده کاملاً دقیق باشد

۲- **به موقع بودن**: نظارت باید به موقع صورت گیرد و گزارش آن باید هر چه سریعتر در اختیار مدیران قرار گیرد تا اقدامات اصلاحی را در صورت نیاز، انجام دهند.

۳- **مبتنی بر هدف و برنامه بودن**: نظارت موثر، نظارتی است که مبتنی بر هدف و برنامه مشخصی باشد.

۴- **تاکید بر نقاط راهبردی**: از آن جا که نظارت بر تمام کارها و عملیات ممکن نیست و چنین کاری ضرورتی هم ندارد، نظارت باید توجه اصلی خود را بر نقاط حساس و راهبردی معطوف دارد. منظور از نقاط حساس و راهبردی نقاطی است که انراف و اشتباه در آن ها موجب صدماتی سنگین می شود. بنابراین، نظارت بر آن ها موجب کارایی بیشتر می شود.

۵- **انعطاف پذیری**: از آن جایی که بیشتر سازمان ها در محیطی پویا و متحول کار می کنند، یک نظام نظارتی خشک و غیر منعطف با آن ها مناسب ندارد و نظام نظارتی باید به گونه ای باشد که بتواند خود را با تغییرات و تحولات محیطی منطبق کند.

۶- **مقرون به صرفه بودن:** نظارت، مستلزم صرف هزینه و زمان است. بنابراین، هزینه اجرای نظارت باید کم تر از فواید حاصل از نظام نظارتی باشد.

۷- **تناسب با مقتضیات:** نظام نظارتی سازمان باید بگونه ای طراحی و اجرا شود که با کارها، عملیات و پست های گوناگون تناسب داشته باشد، چرا که هر کاری و هر پستی در سازمان، نظارت خاصی را می طلبد و نظام نظارت در صورتی موثر خواهد بود که به اصل مهم توجه داشته باشد.

۸- **مقبولیت داشتن:** نظارت های شدید و خشک موجب ایجاد روحیه مقاومت در نظارت شونده شده، به تضعیف روحیه و کاهش بازدهی منجر می شود. بنابراین برای ایجاد یک نظام نظارتی موثر و کارا، رعایت نکات ذیل ضروری است:

الف- حمایت مدیران عالی سازمان

ب- اطلاع و اشتراک تمامی مدیران

ج- توجه تمامی نظارت شونده

د- ایجاد ارتباطات مناسب

۹- **توجه به اهداف سازمان:** هدف نهایی از نظارت، رسیدن به هدف های سازمان است. جمع آوری اطلاعات، تعیین استانداردها و ... همه، ابزاری هستند برای دستیابی به هدف های اصلی سازمان.

انواع کنترل و نظارت در مدیریت اسلامی

در منابع و آموزه های دینی، دستورات صریح و روشنی در مورد نظارت وجود دارد و مدیران مسلمان به داشتن یک نظام کامل، جدی و عادلانه برای کنترل بر سازمان سفارش شده اند. نظام کنترلی که می توان از منابع دینی استخراج کرد، نظامی جامع، کامل، عادلانه و منحصر به فرد است. در این نظام، خداوند متعال و فرشتگان الهی، ناظر بر اعمال، رفتار و نیات انسان ها معرفی می گردند و به انسان گوشزد می شود که همواره در محضر خداست و خدا و فرشتگان، در همه حال، ناظر بر اعمال و رفتار او هستند و بنابراین باید مواظب اعمال و رفتار خود باشد. بر همین اساس، بحث نظارت انسان بر عملکرد خویشتن یا به عبارت دیگر، مسئله «خودکنترلی» مطرح می شود. به انسان مسلمان توصیه می شود که همواره بر اعمال و رفتار خود نظارت داشته باشد و قبل از اینکه عملکردش مورد ارزیابی و سنجش دیگران قرار گیرد، خود عملکرد و رفتارش را مورد ارزیابی

و حسابرسی قرار دهد، مصداق مهم حسابرسی فرد از عملکرد و رفتار خود، فرمایش رسول اکرم (ص) می باشد که فرموده اند:

« حَاسِبُوا أَنْفُسَكُمْ قَبْلَ أَنْ تُحَاسَبُوا »

علاوه بر این دو نوع نظارت، مسئله نظارت عمومی و همگانی مطرح است و به همه مسلمانان دستور داده شده است که در مقابل دیگران احساس مسئولیت کنند و در صورت مشاهده عملکرد نادرست یا انحراف از اهداف و تخلف از وظایف، تذکر دهند و امر به معروف و نهی از منکر نمایند. همچنین مسئله نظارت مافوق بر عملکرد نظارت شونده و اجرای برنامه ها در سازمان به دو صورت نظارت آشکار و پنهانی مطرح شده است. بنابراین نظام جامع و کامل نظارتی که می توان با استفاده از منابع و آموزه های دینی استخراج کرد، دارای بخش ها و انواع ذیل است:

۱- نظارت خداوند متعال (نظارت الهی)

۲- نظارت فرد بر اعمال خود (خودکنترلی)

۳- نظارت عمومی (نظارت همگانی)

۴- نظارت سازمانی

نظارت سازمانی خود بر دو نوع است:

الف: نظارت آشکار و رسمی به صورت مستقیم و یا غیر مستقیم.

ب: نظارت مخفی و پنهانی

از جانب اسلام برای کنترل و نظارت، به معنی توصیه و سفارش به افراط و زیاده روی در آن و سختگیری بیش از حد نیست، بلکه به معنای دقت فراوان و تلاش برای درست انجام شدن آن است، زیرا همانگونه که با بی توجهی به امر کنترل، سازمان قادر به تامین اهداف و اجرای برنامه های خود نخواهد بود و در مقابل فرصت ها و تهدید ها، نخواهد توانست عکس العمل مناسب نشان دهد با زیاده روی و افراط در آن نیز، روحیه استقلال طلبی و آزادی خواهی افراد، ضربه خورد و نظارت شونده سازمان، در مقابل کنترل و نظارت، مقاومت خواهند کرد.

۱- منظور از نظارت علنی و آشکار آن است که عملیات نظارت و کنترل بر عملکرد نظارت شونده سازمان یا اجرای برنامه های آن به صورت آشکار صورت گیرد و افراد و نظارت شونده ی که عملکرد یا برنامه در دست اجرای آنها کنترل می شود، از انجام آن آگاه و مطلع باشند.

این نوع نظارت را می توان به دو روش مختلف انجام داد :

الف- نظارت به وسیله شخص مدیر ،که می توان ان را کنترل مستقیم و بدون واسطه نامید.

ب: نظارت به وسیله عوامل مختلف، که مدیر می تواند مستقیماً وارد این کار نشود، بلکه نتیجه کار آنان را بررسی نماید. این روش را نیز می توان کنترل غیر مستقیم نامید.

۲- آنچه وجود نظارت مخفی و سری را در سازمان ضروری می کند و اهمیت آن را نمایان می سازد، ان است که اگر نظارت بر عملکرد نظارت شونده همواره به صورت علنی و آشکار انجام شود، از دقت و صحت لازم برخوردار نخواهد بود. زیرا هنگامی که کنترل به صورت علنی و رسمی انجام می شود، کسانی که قرار است عملکرد آنان مورد بررسی قرار گیرد، ممکن است تظاهر کنند و با ظاهرسازی بخواهند ناظر و بازرس را فریب دهند. هستند افرادی که کار مفیدی برای سازمان انجام نمی دهند و عملکرد مطلوبی ندارند، ولی همواره سعی می کنند با ظاهر سازی و تظاهر، خود را فردی با عملکرد خوب نشان دهند و وانمود کنند که کارهای مفید زیادی برای سازمان انجام داده اند.

نگاهی به سیره مدیریتی پیامبر گرامی اسلام (ص) بیانگر این مطلب است که آن حضرت برای کنترل و نظارت بر عملکرد و نحوه رفتار کارگزاران خویش، از روش نظارت مخفی نیز استفاده می نموده اند و به کار بستن این روش از جانب آن حضرت، منحصر به یک یا چند مورد نمی شده است، بلکه در موارد متعدد از این شیوه به منظور کنترل کارگزاران خویش و نظارت بر عملکرد آنان استفاده میکردند.

نظارت و کنترل پنهانی و مخفی، آثار مثبت و فواید متعددی دارد که به دو مورد از آنها، در بیان نورانی امیرالمؤمنین (ع) اشاره شده است. امام (ع) بعد از آنکه به مالک سفارش می کند که همواره مأموران مخفی داشته باشد، در مورد آثار آن می فرماید:

فَانَّ تَعَاهُدَكَ فِي السِّرِّ حَدْوَةٌ لَهُمْ عَلَى اسْتِعْمَالِ الْإِمَانَةِ وَالرَّقِيقِ بِالرَّعِيَّةِ.

نظارت پنهانی و سری تو، موجب ترغیب و تشویق آنان (نظارت شونده) به امانتداری و مدارا با مردم می شود.

یکی از راهکارهای ارتقاء سلامت نظام اداری در سازمان ها، نظارت مستمر بر عملکرد کارکنان و مدیران و استقرار

نظام های سنجش عملکرد است و سایر راهکارها شامل :

-تقویت نگرش و باورهای دینی کارکنان و مدیران

-قانون گرایی کارکنان و مدیران

-عدم تمرکز اداری و مشارکت دادن کارکنان در اداره امور

-عدالت در برخورد با کارکنان

-رعایت اصل شایسته سالاری و گزینش صحیح کارکنان و مدیران

-نهادینه سازی فرهنگ نقد و نقادی

-نهادینه سازی فرهنگ تشویق و تنبیه کارکنان و مدیران

-بهبود وضع معیشتی کارکنان و مدیران

- پاکسازی نظام اداری از کارکنان و مدیران فاسد

- شفافیت در امور و پرهیز از پنهان کاری

- برگزاری دوره های آموزشهای مقابله با فساداداری

- رعایت اصل پاسخ گویی کارکنان و مدیران

-کاستن از حجم قوانین و ساده و شفاف سازی آنها

-اصلاح و بهینه سازی روش های انجام کار و مکانیزه کردن فعالیت ها

- اصلاح و بازسازی واحدهای نظارت و بازرسی و اعطای نقش و مسئولیت بیشتر به آنها

- ترویج فرهنگ وظیفه شناسی و وجدان کاری

-آگاه ساختن مردم به قوانین، مقررات و حقوق شهروندی

نگرش کلی بر موضوع کنترل و نظارت باید دید اصلاحی باشد و نه تنبیهی و مجازاتی

برخی از ویژگیهای فردی مدیر به عنوان ناظر

- ۱- علاوه بر صلاحیت ها و شایستگی های عمومی، می بایست از اهداف نظارتی و ویژگیها و محدودیتهای نظارتی نیز آگاهی داشته باشد.
- ۲- در تمام مدت نظارت، از به کار بردن الفاظ و کلماتی که بار منفی داشته و بیانگر عواطف و احساسات منفی فردی هستند خودداری نماید.
- ۳- احترام متقابل را در کلمات و رفتار خود نشان دهد.
- ۴- بتواند در لحظات بحرانی بر دیالوگ یا گفتگوی منطقی خود با طرف مقابل مدیریت نماید.
- ۵- زبان بدن یا Body Language را تحت کنترل خود داشته باشد.
- ۶- مدیر به عنوان ناظر مجاز به انجام قضاوت ارزشی و بیان آن به فرد نظارت شونده نیست و صرفاً می تواند موارد مغایر باضوابط و شاخص های مورد انتظار را که در طی ارزیابی خود با آن مواجه شده، به فرد نظارت شونده یادآوری نماید.

برخی پیشنهادات اصلاحی، به عنوان یک اصل در نظارت

نظارت، می بایست، مشخص کننده انحرافات و حاوی پیشنهادهای اصلاحی لازم برای انجام صحیح و اصولی امور باشد. لذا در نظارت و کنترل از راهکارهای عملی و علمی برای حصول اطمینان از انطباق فعالیتهای اجرایی با قوانین مورد عمل و افزایش بهره وری و بهره دهی در همه ابعاد به ویژه نیروی انسانی استفاده گردد.

د) مشخصات کنترل و نظارت اثربخش

- ✓ کنترل باید به موقع باشد.
- ✓ کنترل باید واقع بینانه باشد.
- ✓ کنترل باید برای همه باشد.
- ✓ کنترل باید دائمی و پویا باشد و نه مقطعی و موردی و یا فصلی.
- ✓ کنترل باید برنامه ریزی شده باشد.
- ✓ کنترل باید بر ریشه ها و علت ها متمرکز شود.
- ✓ کنترل باید در ابتدا و حین اجرای فرآیند باشد نه در انتهای فرآیند.
- ✓ کنترل کننده باید متخصص و متعهد باشد.

✓کنترل در گلوگاه ها باید انجام شود.

✓هدف کنترل باید اصلاح و بهبود باشد.

✓نظارت در مرحله اول نباید به دنبال شناسایی فرد خاطی باشد بلکه باید به دنبال کشف خطای سیستم باشد.

✓نظارت و کنترل باید به دنبال کمال بخشی به فرد، مجموعه و در نهایت جامعه و اصلاح وضعیت موجود باشد.

در نظارت، فقط به دنبال نکات منفی نیستیم، بلکه نقاط قوت و مثبت نیز مدنظر است. اساساً نظارت سالم و صحیح، نظارتی است که نقاط قوت نیز در کنار نقاط ضعف با هم لحاظ شود. (تشویق در کنار تنبیه)

مشکلات و موانع اخلاق حرفه ای

(۱) ارزش مداری به جای مسئله محوری

بسیاری از مشکلات، ناشی از نگرش سنتی ما به اخلاق است. ما در نگرش سنتی خود به معضلات اخلاقی صرفاً فضیلت محور یا ارزش مدار هستیم نه مسئله محور؛ جهت گیری ما فضیلت گرایانه است، نه کارآمدی. ورود ما به معضل اخلاقی، صرفاً موعظه ای، تبشیری و اندازی است. در حالی که برخورد صحیح و مؤثر با معضلات اخلاقی به تخصص و مهارت نیاز دارد. رویکرد فضیلت گرایانه ما را وامیدارد تا در مواقع رویارویی با معضلات اخلاقی، صرفاً احکام و فضیلت های اخلاقی را یادآوری کرده، بر آن اصرار کنیم. در چنین مواقعی، تا می توانیم از احساسات و عواطف خود خرج می کنیم، اما برای حل معضل، ذره ای مهارت به خرج نمی دهیم. فضیلت گرایی، یک رویکرد نیست، بلکه یک نوع موضع گیری و نهایتاً یک نوع نگرش است. رویکرد، غیرشخصی و روشمند بوده، ناظر به درک درست (توصیف تعلیلی) مسئله و در نهایت حل معضل است. همچنین، رویکرد، مبتنی بر موضوع است و در مسیر خود از معیارها و ابزارهای علمی و سنجشگر سود می برد؛ اما نگرش، موضع گیری شخصی است و اساساً ناظر به حل مسئله نیست. با جهت گیری مسئله محور، ذهن، بی آنکه به بیراهه برود، فقط همان را می یابد و همان قدر و همان گونه می یابد که به کار حل مسئله می آید.

(۲) غفلت از عوامل تأثیرگذار بر اخلاق حرفه ای

در دانش مدیریت این مسئله کاملاً روشن است که عوامل محیط بیرون سازمان، به ویژه عوامل محیط جهانی کمتر در دسترس سازمان بوده و امکان تأثیر گذاری یا کنترل این دسته عوامل تقریباً ناممکن است؛ اما با وجود این، در مقام تحلیل مسائل داخلی سازمان، از آن غافل نیستند. کمترین فایده ای که درک این عوامل دارد این است که ما را در اخذ استراتژی و خط مشی سازمانی، واقع بین تر و در نتیجه موفق تر خواهد کرد. در حوزه اخلاق حرفه ای نیز، لاقلاً در مقام تبیین و تحلیل

معضلات اخلاقی سازمان، از عوامل فردی، سازمانی و محیطی نباید غفلت کرد. غفلت از این عوامل در تحلیل و تبیین علل معضل اخلاقی، ما را دچار تحویلی‌نگری و غیر واقع‌گرایی می‌کند که نتیجه‌ای جز ناکامی در پی نخواهد داشت.

پنیو عوامل تأثیرگذار بر اخلاق حرفه‌ای را به سه جنبه فردی، سازمانی و محیطی تقسیم می‌کند. افزون بر این، کمبود امکانات و ابزار کار، نامناسب بودن ابزار، فضای نامناسب کاری، حجم کاری مازاد بر توان کارمند، محیط شلوغ اداره و رخنه‌های قانونی بر معضلات اخلاقی دامن می‌زنند؛ بیثباتی اقتصادی، بی‌ثباتی سیاسی، دردهای مزمن فرهنگی تاریخی مانند استبدادزدگی که به شدت با فرهنگ مشارکتی و کار تیمی ناسازگار است، آموزش‌های نادرست اجتماعی مانند مسئولیت‌گریزی و تنبلی در کار را نوعی زرنگی تلقی کردن، وضعیت نابرابر رقابت جهانی که تهدیدکننده اخلاق کسب و کار است و دیگر عوامل این چنینی، بی‌گمان در وضعیت اخلاقی سازمان تأثیرگذار است.

۳) تحویلی‌نگری

تحویلی‌نگری یعنی ارجاع هر پدیدار به امری فروتر از آن و اخذ وجهی از آن شیء به جای کنه و حقیقت آن، که منطق دانان مسلمان شکل ساده آن را مغالطه کنه و وجه می‌نامند. تمثیل فیل در یکی از داستانهای مثنوی معنوی (فیل در خانه تاریک) برای آشکار کردن خطای تحویلی‌نگری مطرح شده است. رهیافتی که سیستم را خارج از توصیف زیرسیستم‌هایی که آن را تشکیل داده‌اند، توصیف و تبیین می‌کند و ارتباط بین آنها را ملاحظه نمی‌کند. تحویلی‌نگری تصور ناقص و ناروا از اخلاق حرفه‌ای است که آثار زیانبار فراوانی دارد؛ به گونه‌ای که آن را از موانع عمده رشد اخلاقی در سازمان‌ها دانسته‌اند. هر کسی متناسب با تصور خود از یک فعالیت به آن می‌پردازد. تصویری که از مقصد داریم، راه و ابزار ما را تعیین می‌کند. مدیران، متناسب با تصورشان از اخلاق حرفه‌ای به ترویج آن می‌پردازند. تصور ناقص یا ابزارانگارانه مانع ترویج اخلاق در فرهنگ سازمانی می‌شود. به اعتقاد دکتر قراملکی، تحویلی‌نگری در اخلاق حرفه‌ای ابعاد فراوانی دارد که به برخی از ابعاد زیان‌بار آن اشاره می‌کنیم:

الف- تحویل اخلاق حرفه‌ای به قانون، مقررات، آیین‌نامه‌ها: قانون نسبت پیچیده‌ای با اخلاق حرفه‌ای دارد. بیشتر قانون‌ها ابتدا اخلاقیات بوده‌اند و به تدریج برای برخورداری از حمایت کیفری از اخلاق، صورت قانون به خود گرفته‌اند. اخلاق، روح قانون است و ضمانت اجرایی آن، بدون قوانین و مقررات است؛ اما اخلاق دامنه‌ای بسیار فراگیرتر از قانون دارد و تعهدات اخلاقی در سطح ژرف‌تری از مناسبات حرفه‌ای مؤثر است. به همین دلیل، تحویل اخلاق حرفه‌ای به مقررات و قانون آسیب‌زاست.

ب- **تحويل مسئولیت های اخلاقی در حرفه به مسئولیت های حرفه ای:** حرفه ای بودن در انجام وظایف شغلی، خود امری اخلاقی است؛ اما اخلاق حرفه ای بسی فرجه تر از مسئولیت های حرفه ای فرد است. در مواضع فراوانی، بسنده کردن به شرح وظایف مواجهه حداقلی است و مسئولیت اخلاقی، فرد را به اقدام بیشتر و در مواردی همراه با فداکاری برمی انگیزد. مسئولیت حرفه ای شما را مجاز می داند که سود سال مالی را تا نیمه دوم سال بعد به تعویق بیندازید؛ اما مسئولیت اخلاقی به تسریع در تقسیم سود سهامداران الزام می کند.

ج- **تحويل اخلاق حرفه ای به هنجارهای رایج در مشاغل:** بر هر شغلی گفتمانی حاکم است و یکی از عناصر این گفتمان، هنجارها و آداب رایج در آن شغل است. به دلیل این گفتمان است که میتوان از زبان مدیران، مشی استادان و آداب صاحبان مشاغل سخن گفت. اخلاق حرفه ای را نباید همان هنجارهای رایج در حرفه دانست. هنجارها گروه وابسته اند و جهان شمول نیستند. هنجارها می توانند اخلاقی و ضد اخلاقی باشند. برای مثال، کم کاری می تواند در محیطی به صورت یک هنجار شغلی درآید؛ در حالی که کم کاری در هیچ نظام اخلاقی پسندیده نیست و در فرهنگ اسلامی به منزله مصداقی از کم فروشی نكوهیده شده است.

د- **تحويل اخلاق حرفه ای به مسئولیت های اخلاقی منابع انسانی:** اخلاق در سازمان ها را با دو رهیافت می توان بررسی کرد (۱) رهیافت مدیریت منابع انسانی که بر اخلاقی بودن افراد در مشاغل تأکید می کند. چنین رهیافتی پیشینه طولانی در سنت شرقی و غربی دارد. در منابع اخلاق و آداب حرفه ای، غالباً با اخلاق مدیران، اخلاق پزشکان و اخلاق مهندسان روبه رو می شویم؛ (۲) رهیافتی که بر آن است منابع انسانی در کنار سایر مؤلفه ها و عناصر، بخشی از هویت سازمانی است و رفتار اخلاقی منابع انسانی در گرو عملکرد اخلاقی سازمان است. سازمان از افراد تشکیل می شود، اما سازمان به منزله شخصیت حقوقی هرگز جمع جبری اشخاص حقیقی نیست. این تلقی که سازمان چیزی جز افراد نیست، تلقی تحویلی نگر است.

رهیافت استراتژیست ها به اخلاق حرفه ای در پی سازمان اخلاقی است و اخلاقی بودن سازمان را مزیت استراتژیک می انگارد. سازمانی اخلاقی است که اهداف، وظایف و ساختار خود را به ممیزی اخلاقی بسپارد و مناسبات سازمانی خود را با همه عناصر محیط داخلی و خارجی گروه های ذی نفع، اخلاقی کند. مدیریت مسائل اخلاقی در شرکت بر اساس رهیافت اول به حوزه مدیریت منابع انسانی محول می شود؛ اما بر اساس رهیافت دوم، نهاد بالادستی (اعم از شورا، کمیته، دفتر وغیره) زیر نظر مستقیم مدیر عامل عهده دار اخلاق سازمان می شود. نامهربانانه ترین واکنش به اخلاق سازمان، سپردن آن به روابط عمومی است. این سخن هرگز به معنای کم ارج تلقی کردن نقش روابط عمومی سازمان نیست؛ بلکه نقد تصویری از اخلاق حرفه ای است که پرداختن به آن را از وظایف روابط عمومی می داند.

ذ) **تحويل منشور اخلاقی سازمان به اصول اخلاقی**: منشور اخلاقی سازمان متضمن مسئولیت های اخلاقی شرکت در قبال حقوق عناصر محیط داخلی و خارجی شرکت است. منشور همان گونه که از معنای لغوی آن پیداست، چندوجهی است و هر وجه آن بیانگر خط مشی اخلاقی شرکت در قبال یکی از گزاره های ذینفع در محیط آن است: خط مشی اخلاقی شرکت در قبال مشتریان، خط مشی اخلاقی شرکت در قبال رقیبان، سهامداران، تأمین کنندگان، شهروندان، محیط زیست و برخی از سازمان های اخلاقی، به جای تدوین منشور چندوجهی اخلاقی، به بیانیه هایی متضمن چند شعار کلی و اصل عام اخلاقی بسنده می کنند. چنین بیانیه هایی به صورت کالای تزئینی درمی آیند و در مواردی مانع ترویج اخلاق حرفه ای در سازمان می شوند.

و) **تحويل منشور اخلاقی سازمان به عهدنامه اخلاقی حرفه ها**: هر حرفه ای را عهدنامه ای است که صاحبان حرفه در مناسبات شغلی بدان پایبند می شوند. عهدنامه پزشکان، عهدنامه وکیلان، عهدنامه حسابرسان و ... عهدنامه اخلاقی در اخلاقی سازی حرفه نقش عمده ای دارد؛ اما جهت گیری فردگرایانه دارد و افراد را در حرفه مورد خطاب قرار می دهد؛ در حالی که منشور اخلاقی سازمان جهت گیری سازمانی دارد و به اخلاقی سازی شرکت می پردازد. این گمان که منشور اخلاقی سازمان چیزی جز عهدنامه اخلاقی نیست، نوعی نگرش تحویلی نگری است. امروزه شرکت ها درگیر مشاغل مختلفی هستند و مناسبات حرفه ای سازمان چندگانه است. بنابراین، منشور اخلاقی سازمان بسی پیچیده تر از عهدنامه اخلاقی است.

رعایت اخلاق حرفه ای در سازمان، امری لازم و ضروری است تا سازمان از یک سو جامعه را دچار تعارض نکند و از سوی دیگر، با اتخاذ تصمیمات منطقی و خردمندانه منافع بلندمدت خود را تضمین کند. آن چیزی که در مواجهه با مفهوم اخلاق حرفه باید مد نظر ما قرار گیرد، این است که نخست اخلاق حرفه ای، دربرگیرنده اخلاق فردی و اخلاق شغلی است، اما از هر دو فراتر رفته و به سازمان به مثابه یک مجموعه حقوقی ناظر است. دوم آنکه امروزه رویکردی استراتژیک به اخلاق حرفه ای پیدا شده است و به همین دلیل مسئولیت معنوی شرکت به مدیران استراتژیست سپرده می شود؛ نه به واحد پرسنلی و نه و « فضیلت گرایانه » حتی به مدیران اجرایی. سوم آنکه در حوزه اخلاق باید دو نوع رویکرد را از یکدیگر تفکیک کرد. نگرش سنتی به معضلات اخلاقی صرفاً « مسئله محور » در حالی که آنچه از معضلات اخلاقی سازمانی « مسئله محور » است، نه « فضیلت محور » است. چون معضل اخلاقی، یک مسئله است و « مسئله محور » گره گشایی می کند، رویکرد برای حل اثربخش آن، نیازمند کسب تخصص و مهارت هستیم. نکته اساسی این است که ما باید از تلویحی نگری درباره اخلاق حرفه ای پرهیز کنیم. چهارم آنکه اخلاق سازمانی نه لزوماً فرد وابسته و نه حتی سازمان وابسته و نه محیط وابسته است؛ بلکه عوامل

فردی، محیطی و سازمانی در آن تأثیر دارد. بنابراین، ما در پرداختن به اخلاق، نیازمند نگرش سیستمی هستیم. غفلت از این عوامل در مقام تبیین و تحلیل معضلات اخلاقی، تصمیم‌گیری ما را از واقع بینی دور خواهد کرد.

مسئولیت‌های اخلاقی مدیران

۱- اخلاق ورزی در زندگی شخصی

به دلیل اهمیت اخلاق ورزی مدیران در زندگی شخصی یکی از شاخص‌های انتخاب مدیر در نظام جامع انتصابات، تأکید بر اخلاقیات فردی مدیر است. کسی که در زندگی شخصی خود رازدار و امین نیست، در کسب و کار نیز نسبت به رازداری و امانت‌داری سازمانی که پیچیده‌تر و صعب‌تر است، بی‌مبالا می‌گردد. اخلاق‌گرایی مدیران از جهت دیگر نیز اهمیت دارد و آن نقش الگویی و تأثیر تصمیم‌گیری آنها در سازمان است. از طرفی دیگر مدیران غالباً الگوی کارمندان قرار می‌گیرند. اخلاق فردی آنها می‌تواند موجب ترویج اخلاق در فرهنگ سازمانی باشد و رفتارهای غیراخلاقی آنها در زندگی شخصی، سبب ترویج ضداخلاق در سازمان می‌شود. به همین دلیل اخلاق ورزی در زندگی شخصی مدیران در اخلاق حرفه‌ای نقش اساسی دارد.

۲- اخلاق ورزی در شغل

مراد از اخلاق ورزی شغلی آن است که فرد در رفتارهای ارتباطی شغلی خود عملکرد اخلاقی داشته باشد. هر شغلی اخلاقیات خاصی را اقتضا می‌کند. برای مثال مدیران غالباً در معرض ارزش‌داوری قرار می‌گیرند و در خوب و بد رفتار کارکنان و مدیران زیردست خود داوری می‌کنند. ارزش‌داوری ضوابط خاصی دارد و هر گونه بی‌مبالاتی در آن غیراخلاقی است. از مدیران انتظار می‌رود در ارتباط با دیگران و در کسب و کار، دارای الگوی رفتاری نیکو مانند قاطعیت باشند. الگویی مبتنی بر صراحت، صداقت و احترام اصیل و متقابل. رأس سازمان آفریننده روح و حیات آن است. اگر سازمانی دارای روحیه بزرگ است، به سبب روحیه بزرگ افرادی است که در رأس آن قرار گرفته‌اند و اگر این روحیه خراب است، به علت فاسد بودن روحیه افراد موجود در بدنه مدیریتی و راس آن است.

۳- نظام مند کردن همه امور در حرفه

یکی از ویژگی‌های سازمان اخلاقی آن است که در همه ابعاد حرفه‌ای خویش نظام مند باشند. به همین دلیل تلاش در نظام مندی سازمان از مسئولیت‌های اخلاقی مدیران است. دلیل اخلاقی بودن این روش آن است که از اینکه نظام مندی مانع تصمیم‌گیری‌های سلیقه‌ای، موردی و تبعیض‌آمیز می‌شود، در نتیجه ظلم را کاهش می‌دهد و کاهش ظلم و تبعیض نیز

از اهداف نظام اخلاقی است. برای مثال داشتن نظام جامع آموزش هم فرصت های آموزش را عادلانه تقسیم می کند و هم بهره وری آموزش را در جهت پاسخ به نیازها و رفع رخنه های آموزشی سازمان افزایش می دهد.

۴- تامین امنیت روانی کارکنان

امنیت روانی از نتایج اخلاق گرایی مدیران در سازمان است. با تامین امنیت روانی برای اعضای سازمان، نیل به اهداف برای مدیران آسان تر می گردد.

۵- تزریق روحیه ی عدالت محوری در سازمان

عدالت از محوری ترین شعارهای هر مکتب اخلاق گرایی است. هنگامی که اعضای سازمان احساس کنند که عدالت در سازمان وجود دارد، حس همکاری بیشتری بین اعضا و مدیریت به وجود می آید.

۶- کاهش استرس و فشارهای روانی

یاد خداوند آرامش بخش انسان هاست. این جمله در عین کوتاهی نشانگر نقش اخلاق و مکتب در کاهش فشارهای روانی در هر اجتماعی مانند یک سازمان است. با کاهش فشارهای روانی در سازمان، حرکت به سوی اهداف با کمک اعضا به راحتی میسر است.

۷- تشویق کارکنان به پایبندی کامل به اصول ارزشی

اگر در سازمان مدیران و دیگر اعضا به اصول مختلف سازمان پایبند باشند، سازمان به سمت ماندگاری حرکت خواهد کرد. یکی از دلایل ماندگار شدن چهره بعضی از مدیران، توجه آنها به ارزش های دینی و اصول اخلاق حرفه ای است.

رعایت موازین اخلاق حرفه ای از سوی مدیران برای موفقیت سازمان ها در اقتصاد امروزی بسیار مهم و حیاتی است. رفتار اخلاقی مدیران سازمان ها نقش اساسی در شکل گیری و حفظ روابط بلندمدت میان سازمان و مشتریان و کارکنانش ایفا می کند. موازین اخلاقی در واقع قاعده ی اصول اخلاقی و ارزش هایی است که بر رفتار فردی یا جمعی تحت عنوان درست یا غلط حاکمیت دارد. تحقیقات نشان می دهد سازمان هایی که در زمینه ی رعایت موازین اخلاقی می کوشند موجب توانمندسازی مشتریان، رضایت آنان و در نهایت کسب مزیت رقابتی در آینده خواهند شد.

در ادامه برخی از عوامل اخلاق حرفه ای که در موفقیت سازمان ها موثرند، مورد بررسی قرار می گیرند.

عوامل موثر در موفقیت سازمان

منابع انسانی کارآمد

اندیشمندان مدیریت منابع انسانی بر این باورند که سازمان های پیشرو در هزاره جدید تنها از طریق به کارگیری الگوهای پیشرفته توسعه نیروی انسانی، یادگیری سازمانی و راهبردهای توسعه و بالندگی قابلیت های کارکنان می توانند پاسخگوی نیازهای سازمان باشند. آنچه می تواند برای هر سازمانی مزیت رقابتی تضمین شده ایجاد کند، بهره وری از منابع انسانی کارآمد آن سازمان است. بنیانی ترین اصل در مدیریت منابع انسانی کارآمد، تصور کارکنان از سازمان است.

انگیزش درونی نیروی انسانی

سازمان در نهادینه کردن اخلاق به کارکنانی با انگیزه احتیاج دارد. ترویج اخلاق و نهادینه سازی آن در سازمان محتاج انگیزه قوی و عزم مدیران سازمان است. از این رو، پایبندی استثنای ناپذیر به مسئولیت های اخلاقی محتاج عزم سازمانی و انگیزه های درونی برخاسته از بصیرت و دانایی است. ایجاد انگیزه اخلاق ورزی و تقویت درون انگیزتگی افراد نسبت به پایبندی بر مسئولیت های اخلاقی از مهم ترین وظایف مدیریت اخلاق است. مدیریت اخلاق باید عزم سازمانی را معطوف به اخلاق کند و از این طریق، پویایی اخلاقی را استمرار بخشد.

رضایت مشتری

یکی از مهم ترین وجوه منشور اخلاقی سازمان خط مشی اخلاقی سازمان در قبال مشتری است. مشتری نقش مهمی در حیات سازمان دارد. بر این اساس، اصل دغدغه مشتری گرایی از مهم ترین عوامل رشد اخلاقی سازمان به شمار می آید. امروزه، سازمان های کسب و کار از مشتری مداری به عنوان فخرآمیزترین شعار تبلیغاتی یاد می کنند و تلقی که از آن دارند، یکی تلقی با نگاه ابزاری از مشتری است که الگوی رفتار ارتباطی سازمان کسب و کار را به صورت اخلاق مشروط در می آورد. یعنی اخلاقی بودن به شرط سودآوری. بی تردید، اخلاق ورزی سودگرایانه به تهی شدن مشتری مداری از اخلاق و حتی تبدیل شدن آن به ضد اخلاق می انجامد. زیرا این نگاه شخصیت انسانی مشتری را به ابزار کاهش می دهد و آدمی را به منزله یک

شی و نه شخص در نظر می گیرد که این با حرمت انسان و کرامت ذاتی بشر در تضاد است. بنابراین مشتری مداری با دیده ابزاری سودطلبی است و نه اخلاق روزی .

احترام و اعتماد

احساس ارزشمندی حق کارکنان است و تکریم و احترام اصیل و نامشروط وظیفه تمامی ارکان سازمان از جمله مدیران است. هرگاه مدیران سازمان به افراد خود و شخصیت آنان احترام و اعتبار بدهد، استعدادها و توانایی های آن ها پرورش خواهد یافت. زیرا تنها با این واسطه است که می توان دل انسان ها را تسخیر کرد. یکی از مدیران شرکت هوندا می گوید "ما می خواهیم همکاران از سرشان هم مانند دستشان استفاده کنند. وقتی که یک شرکت تنها از دستان کارکنان خود استفاده می کند، فقط آنان را می خرد اما وقتی که خواهان اندیشه های آنان باشد، در نهایت دل های آنان را می رباید.

پیش بینی پذیری

رمز و راز موفقیت سازمان ها، به ویژه در شرایط بحرانی، به میزان پیش بینی پذیری آن ها بستگی دارد و این اصل راهبردی است که غفلت از آن مانع نیل به پیروزی سازمانی است. تحلیل مفهوم پیش بینی پذیری در سازمان نشان می دهد که این امر صرفاً یک خصیصه اخلاقی است، زیرا مراد از اخلاق رعایت حقوق دیگران است. اما این خصیصه همه شئون اخلاق حرفه ای را در برمی گیرد. مهم ترین امتیازی که مشتریان در سازمان ها لحاظ می کنند پیش بینی پذیر بودن آن هاست. یکی از توقعات مهم ارباب رجوع از سازمان ها پیش بینی پذیری آن هاست. بلاتکلیفی ناشی از پیش بینی ناپذیری سازمان بیشترین صدمه را به حقوق ارباب رجوع می زند.

الگوهای رفتار ارتباطی

موفقیت سازمان ها منوط به ایجاد ارتباط موفق میان اعضای آن و سازمان و محیط بیرون سازمان است. اخلاقی بودن نیز، چه در سطح فردی و چه در سطح خانوادگی، اجتماعی و چه در سطح حرفه و سازمان، با ارتباط موفق رابطه ای مستقیم دارد. هر چه در برقراری ارتباط خود موفق باشیم، در اخلاقی بودن موفق تریم. هر رابطه انسانی و رضایت بخش رابطه ای است که در آن سه مولفه در هم تنیده صمیمیت، مراقبت و آزادی حضور داشته باشد. مراد از صمیمیت اعتمادی است که امکان درک کردن و درک شدن را فراهم می آورد، به گونه ای که دو طرف می توانند افکار، احساسات و اعمال یکدیگر را پیش بینی کنند.

شیوه های نهادینه سازی اخلاق در سازمان

۱. استخدام به کارگیری نیروی انسانی مقید به رعایت اخلاق و قانون

۲ آموزش اخلاق

۳ تدوین و پیاده سازی منشور اخلاقی

۴ ارتقا نیروی انسانی مقید به رعایت اخلاقیات و قانون

۵ ایجاد ساختار اخلاقی و انتصاب مدیر اخلاق

۶ تعبیه سازو کارهای مشوقی برای رعایت رفتارهای اخلاقی (سیستم پاداش)

۷ تعیین مشاور اخلاق به طور رسمی در سازمان

۸ تشکیل کمیته رسمی اخلاق

۹ تعیین کدهای اخلاقی و رفتاری و به روز نگه داشتن آنها

۱۰ سیستم انضباط مناسب و اخلاقی

۱۱ حفظ کرامت و منزلت انسانی در اقدامات مدیریتی

۱۲ نرمش و خشونت بجا

۱۳ تدوین خط مشی اخلاقی و توجه کافی به قوانین موجود در سازمان از طرف مسئولان و کارمندان

۱۴ عدم ترس کارکنان از اعتراض به فعل غیر اخلاقی و یا افشای آن

۱۵ ممیزی اخلاقی

۱۶ پرهیز از افراط در نظارت بر کارکنان

ساز و کارهای ساختاری

- ایجاد ساختار اخلاقی و انتصاب مدیر اخلاق
- تعیین مشاور اخلاق به صورت رسمی
- ایجاد یک کمیته رسمی اخلاق
- تعیین کدهای اخلاقی و رفتاری و به روز نگه داشتن آنها
- تدوین و پیاده سازی منشور اخلاقی
- سیستم انضباط مناسب و اخلاقی

ساز و کار طراحی مناسب سیستم های مدیریت منابع انسانی

- استخدام و به کارگیری نیروی انسانی مقید به رعایت اخلاقیات و قانون
- ارتقای نیروی انسانی مقید به رعایت اخلاقیات و قانون
- آموزش اخلاق
- تعبیه ساز و کارهای مشوقی برای رعایت رفتارهای اخلاقی (سیستم پاداش)
- نرمش و خشونت بجا

ساز و کارهای ارزشی و فرهنگی

- حفظ کرامت و منزلت انسانی در اقدامات مدیریتی
- عدم ترس کارکنان از اعتراض به فعل غیراخلاقی و یا افشای آن
- پرهیز از افراط در نظارت بر کارکنان

ساز و کارهای نظارتی

- تدوین خط مشی اخلاق و توجه کافی به قوانین موجود در سازمان از طرف مسئولان و کارمندان

مبانی اخلاق حرفه‌ای

مبانی اخلاق حرفه‌ای و انتظارات اجتماعی عبارتند از صداقت و راستگویی، انصاف و برابری، امانت‌داری، وفاداری و احساس مسئولیت اجتماعی. به تعبیری اخلاق حرفه‌ای نوعی تعهد اخلاقی و وجدان‌کاری نسبت به هر نوع حرفه، وظیفه و مسئولیت است. ابعاد چهارگانه اخلاق حرفه‌ای شامل دلبستگی و علاقه به کار، پشتکار و جدیت در کار، روح جمعی و مشارکت در کار و روابط سالم انسانی در محل کار است اخلاقی بودن در حرفه حاصل آگاهی، تمایل، نگرش و مهارت است. اخلاق حرفه‌ای، این قدرت را برای فرد فراهم مینماید که خودکنترل و خود بهبودگر باشد.

مسئولیت‌پذیری و پاسخگویی، برتری‌جویی و رقابت‌طلبی، صادق بودن، احترام به دیگران رعایت و احترام نسبت به ارزشها و هنجارهای اجتماعی، عدالت و انصاف، همدردی با دیگران، وفاداری از ویژگی‌های بارز افرادی است که اخلاق حرفه‌ای دارند. در سازمانی که جو سالمی دارد، مبادله اطلاعات قابل اعتماد است؛ دارای قابلیت انعطاف و خلاقیت برای ایجاد تغییرات لازم بر حسب اطلاعات به دست آمده است؛ نسبت به اهداف سازمان دارای یگانگی و تعهد است؛ جو امن و سالم‌کاری از تهدید را فراهم می‌آورد.

در عصر حاضر که مدیران با تنوع ارزشی و فرهنگی در محیط کار مواجه هستند، مدیریت اخلاق جایگاه و اهمیت بالایی دارد. بسیاری از مطالبی که تا به امروز درباره اخلاق سازمانی نوشته شده برطرف‌کننده نیازهای عملیاتی و کاربردی سازمان‌ها نیست و عدم توجه به اخلاق اداری در جوامعی مانند ایران که دارای ارزشهای اخلاقی غنی است، می‌تواند معضلاتی بزرگ برای سازمان‌ها به بار آورد. بهبود مدیریت دولتی لزوماً نیاز به رفتاری دارد که با رعایت قوانین اخلاقی متناسب باشد، زیرا استانداردهای کنترلی برای اقدامات مقامات دولتی کافی نیست.

در بخش دولتی یا اداره امور عمومی همواره بحث اخلاق به رسمیت شناخته شده است، ولی موضوع اخلاق و کاربرد آن یکی از چالش‌برانگیزترین مسائل در سازمان‌های دولتی می‌باشد. برخی از مهمترین معضلات اخلاقی در بخش دولتی عبارت است از: فساد، پارتی‌بازی و انتصاب اقوام نزدیک به مشاغل مهم اداری، عدم شفافیت اداری، نشر اطلاعات، پاسخگویی عمومی، مسائل غامض خط‌مشی‌گذاری، رشوه‌خواری، تضاد منافع، سوءاستفاده از دانش کارکنان، استفاده از اطلاعات سری برای اهداف شخصی، تاثیر علایق و فشارهای گروهی.

مشکل اصلی در مدیریت اصول اخلاقی و یا ابزار مناسب برای اجرای این اصول و ممانعت یا کاهش موضوعات غیر اخلاقی نیست، بلکه نبود شیوه‌های مناسب جهت انتقال و ترویج این اصول، مشکل اصلی محسوب میشود. به عنوان مثال، در سازمان

های دولتی اصول اخلاقی وجود دارد، اما در موارد متعدد اگر از کارکنان و حتی مدیران در خصوص اصول اخلاقی سؤال نمائیم، دقیقاً نمی دانند که این اصول را کجا خوانده اند و یا این اصول دقیقاً چیست و به چه معنا میباشند؟ قطعاً فقدان علاقه فردی در مورد این مسائل روی می دهد، اما توانایی یک مدیر در مدیریت اصول اخلاقی این است که: الگو باش و کارکنان را به سمت مسیر درست هدایت کن. مدیریت دولتی به طور عملی، فاقد برنامه اخلاقی نظامند می باشد و امروزه، اخلاق در مدیریت دولتی نه تنها از منظر نظری، بلکه از جنبه اعتبار اصول و هنجارهای اخلاقی در حوزه عمل مدیریت دولتی یک مسئله چالش برانگیز است که به طور گسترده مورد بحث قرار می گیرد. دلیل توجه زیاد به اخلاق در مدیریت دولتی آن است که اخلاق می تواند به دولت، شخصیت بدهد. بنابراین، هرگونه رفتار غیر اخلاقی ممکن است اعتماد و اطمینان عمومی به دولت را تحت تأثیر قرار دهد. از جمله دلایل توجه به اخلاق را می توان شامل موارد زیر بیان داشت: اخلاق تعدیل کننده خواسته ها است؛ اخلاق تقویت کننده و پرورش دهنده بعد معنوی انسان است؛ اخلاق ضامن اجرای قوانین و حافظ ایمان است. به منظور نهادینه نمودن معیارها و اصول اخلاقی در بخش دولتی می بایست سازه هایی نظیر پاسخگویی، عمل به قانون، درستی و راستی و مسئولیت پذیری مورد توجه قرار گیرد. اخلاق مقامات دولتی برای ایجاد اعتماد در مدیریت دولتی و دموکراسی بسیار حائز اهمیت می باشد. این یکی از دلایلی است که بیانگر اهمیت اخلاق در سازمان ها می باشد. بازیگران اخلاق در مدیریت دولتی ما را قادر می سازند تا به آنها اعتماد کرده و آنها را مشروع بدانیم و اعتماد در فرآیند مدیریت دولتی و دموکراسی از اهمیت حیاتی برخوردار است.

اخلاق ورزی سازمان می تواند دو منشاء درونی و بیرونی داشته باشد. گاه در رفتار اخلاقی، تحقق ارزش های اصیل اخلاقی هدف قرار می گیرد. سازمان صرفاً به دلیل ارزش اصیل عدالت، از تبعیض می گریزد، به دلیل حرمت انسان وارد حریم شخصی نمی شود و در این حالت سازمان حقیقتاً از حیات اخلاقی برخوردار می شود. اما گاه جهت گیری ترویج اخلاق به سوی اهداف بیرونی است و تلقی از اخلاق ابزارانگاره است، یعنی ارزش های اخلاقی صرفاً به عنوان ابزاری برای سود بیشتر یا اعتماد ژرف تر استفاده می شود. اخلاق اصیل و اخلاق ورزی درونی مورد نیاز سازمان ها می باشد و تحقق آن مزیت راهبردی است. توجه به ارزش های اصیل اخلاقی، افزایش رضایت مشتری، اعتماد آفرینی، افزایش انگیزش، جذب منابع مالی، جذب منابع انسانی حرفه ای و مزیت رقابتی را در پی دارد.

کارکردهای اخلاق در سازمان

از بعد اجتماعی، اخلاق به عنوان تنظیم کننده روابط میان انسان ها، همواره از اهمیت بسیاری برخوردار بوده است. در مدیریت نیز این سازوکار درونی، بدون آن که به اهرم های بیرونی نیاز داشته باشد، قادر است تا عملکردهای اخلاقی را در کارکنان تضمین نموده و یک سازمان معنوی به وجود آورد. از بعد سازمانی با اتکا به اصول اخلاقی، مدیران قادر می شوند تا تصمیم بگیرند که چه چیزی درست و چه چیزی نادرست است؛ چه کسی در سازمان به راه درست می رود و چه کسی راه نادرست را می پیماید. بنابراین، مدیر در انجام دادن وظایف خود نظیر تصمیم گیری، ارزشیابی، نظارت، تشویق و تنبیه بدون وجود یک نظام اخلاقی در سازمان نمی تواند با قاطعیت عمل کند. نقش اخلاق در عملکردها و رفتارها، در تصمیم گیری ها و انتخاب ها، و در برخوردها و ارتباطات، مهم و تعیین کننده است. از این روست که امروزه بحث اخلاقیات یکی از مباحث عمده رشته مدیریت گردیده است. اخلاقیات در سازمان به عنوان سیستمی از ارزش ها و بایدها و نبایدها تعریف می شود که بر اساس آن نیک و بدهای سازمان مشخص می گردند و عمل خوب از بد متمایز می شود.

منظور از مدیریت اخلاق در سازمان، شناسایی و اولویت بندی ارزش ها برای هدایت رفتارها در سازمان است. سازمان ها با ایجاد یک برنامه مدیریت اخلاق می توانند اخلاقیات را در محیط کار مدیریت کرده و در شرایط آشفته، عملکرد اخلاقی خود را حفظ کنند. یک برنامه مدیریت اخلاق، سازمان را قادر می سازد تا اخلاق و معنویت را در محیط کار مدیریت نماید. یکی از اهداف اساسی برنامه های مدیریت اخلاق، ایجاد تعادل بین ارزش های رقیب بین ذینفعان متعدد و متنوع و بعضاً متعارض سازمان است. به عبارتی: چالش اصلی سازمان ها در تدوین و تنظیم یک برنامه اخلاقی، در نظر گرفتن منافع کلیه ذینفعان سازمان و توجه به برآورده شدن کلیه انتظارات یا درصدی عادلانه و متعادل از این انتظارات است. یک برنامه اخلاق دربرگیرنده ارزش های کلیه ذینفعان سازمان، خط مشی ها و فعالیت هایی است که بر پیشبرد آرمان های اخلاقی سازمان اثر گذار است. خدمت عمومی، نوعی اعتماد عمومی می باشد که نیازمند کارکنانی است که به قانون اساسی، قوانین عادی و اصول اخلاقی که فراتر از منافع شخصی است، وفادار باشند.

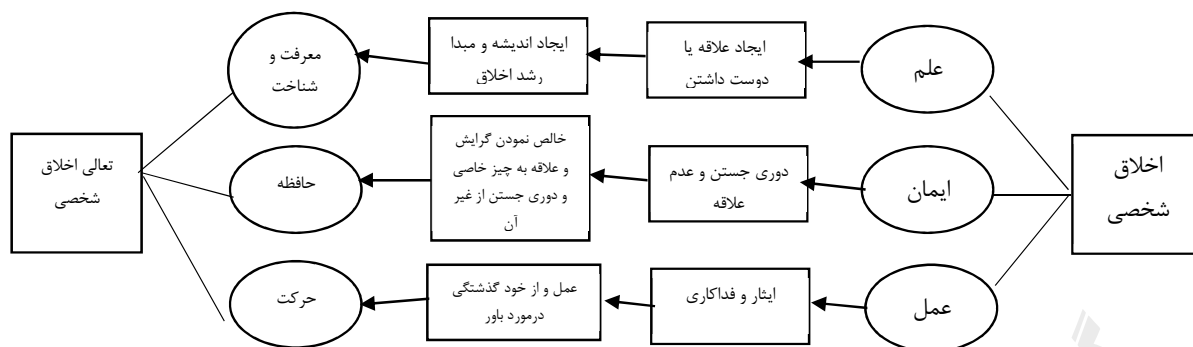
ایجاد مدیریت اخلاقی در سازمان

برای اعمال مدیریت اخلاقی ابتدا بایستی بستر اخلاقی از طریق شکل گیری اخلاق سازمانی فراهم شود. در شکل گیری اخلاق سازمانی سه دسته عوامل فردی، سازمانی و فراسازمانی دخیل هستند. عوامل فردی شامل اخلاق شخصی، خودشناسی و خودکنترلی به عنوان خمیرمایه اصلی زمینه های شکل گیری مدیریت اخلاقی در سازمان می باشد. عوامل سازمانی شامل ضوابط و مقررات سازمانی، فرهنگ سازمانی و ساختار سازمانی می باشد که مدیریت اخلاقی را نهادی می کند. عوامل فراسازمانی شامل دولت، شرایط اقتصادی، محیط کاری و محیط های بین المللی می باشد که موجب جهت گیری مدیریت اخلاقی شده و نهایتاً مدیریت اخلاقی در سازمان کاربردی و عملی می گردد.

هر مدیری که وارد سازمان می شود با مجموعه ای از توانمندی ها و الگوهای رفتاری وارد سازمان میشود که این مجموعه در شکل دهی به رفتار وی در اخلاقی یا غیر اخلاقی نمودن مدیریت تزریق زیادی دارد عمده ترین ویژگی های فردی عبارتند از

۱- اخلاق شخصی:

مدیران ارزش ها و باورهای شخصی را از دنیای خارج با خود به سازمان می آورند. نوع تربیت خانوادگی و ارزش ها معنوی (روحی) موجب به وجود آمدن اصولی می شود که ما بر آن اساس زندگی و کار می کنیم. در عالی ترین سطح (از نظر پیشرفت معنوی) افراد مجموعه ای از معیارهای اخلاقی در خود به وجود می آورند. این اصول اخلاقی منتخب فرد هستند که در مقایسه با تصمیمات فردی و نه انتظارات خارجی اهمیت زیادی دارند. یک عامل تعیین کننده که احتمالاً به رفتار اخلاقی منجر می شود ضوابط شخصی افراد یعنی پایبندی فرد به ارزش ها اخلاقی است. مدیران و کارکنان دارای شخصیت و موقعیت و معتقد به مسائل اخلاقی درک می کنند که از رعایت ضوابط اخلاقی خودشان بیش از همه بهره مند می شوند و این درک از نظام ارزشی آنها شکل می گیرد. مجموعه ارزش های یک شخص که با هم مرتبط هستند نظام ارزشی او را تشکیل می دهند. این ارزشها بیش و کم متجانس هستند روی هم رفته طرز تلقی و چگونگی برداشت و رفتار فرد را نسبت به مسائل و امور مختلف تعیین می کند. منظور از اخلاق شخصی مجموعه باورها و اعتقادات است که به عنوان الزامات اولیه و پایه تعیین می کند که چه کاری رفتاری درست و چه کاری نادرست است ریشه ی تکاملی اخلاق در الگوی زیر نشان داده شده است.



شکل. الگوی ریشه‌ی تکاملی اخلاق

اخلاق شخصی به عنوان خمیر مایه مدیریت اخلاقی محسوب می شود که نقش آن در ساختن سازمان و حتی زندگی غیر سازمانی بر کسی پوشیده نیست و علمای دین و بزرگان و ائمه اطهار و پیامبران نیز مزین شدن به اخلاق شخصی تاکید زیادی نموده اند به طوری که پیامبر اسلام (ص) اساس بعثت خود را در تعمیم اخلاق می داند و می فرماید «انما یعیث لاتعمم مکارم الاخلاق» همانا من برای تکمیل والایی های اخلاق برانگیخته شده ام .

در جای دیگر می فرماید یکی از عوامل سعادت انسان حسن خلق است اخلاق نیک، دوستی و محبت را تحکیم می بخشد. امام صادق در این رابطه می فرمایند کامل ترین مردم از نظر عقل کسی است که اخلاق نیکو تر داشته باشد.

امام علی علیه السلام می فرماید چه بسا عزیزی که اخلاق بد مایه ذلت او گشته و چه بسا ذلیلی که خوش اخلاقی او را به عزت رسانده است.

قران کریم یکی از عوامل موفقیت پیامبر اسلام را در مدیریت اخلاق نیک می داند و با صراحت می گوید است اخلاق و مهربانی تو با مردم رحمتی از جانب پروردگار. اگر تندخو و سخت دل بودی مردم از اطراف تو پراکنده می شدند.

موارد فوق همه بیانگر این است که در مدیریت اخلاقی، اخلاق شخصی از اهمیت بالایی برخوردار است و به عنوان الزامات اولیه استانداردهای کاری مدیریت را تعیین می کند. که چه کاری خوب و چه کاری بد است. بنابراین تقویت اخلاق شخصی در به وجود آمدن نظام مدیریت اخلاقی نقش زیربنایی دارد.

خودشناسی : وقتی انسان خودش را به خوبی شناخت و به نقاط قوت و ضعف خود پی ببرد بهتر می تواند نظام اخلاقی را در خود ایجاد و تقویت کند آن به خاطر این است که مقدمه هرکاری شناخت و معرفت است. شناخت این امکان را می دهد که ما بتوانیم نقاط قوت خود را پرورش داده و به ارزش ها اخلاقی قوی برسیم و خودشناسی معنا جویی را در انسان تقویت

می‌کند. معناجویی در اغلب انسان‌ها یک حقیقت است نه یک ایمان و عقیده. موضوع معناجویی در مورد بحث و مجادله پاره‌ای از اندیشمندان اگزیستانسیالیست نیز که ایده‌های انسانی را چیزی جز ساخته و پرداخته خود او نمی‌دانند، می‌باشد. مدیریت اخلاقی در سازمان‌ها نه تنها نتایج مستقیم و درون سازمانی خوبی از جمله افزایش بهره‌وری تقویت وجدان کار جمعی تولید و نهادی شدن ارزش‌ها اخلاقی جدید و تحول فرهنگ سازمانی را به دنبال دارد بلکه از برکات مدیریت اخلاقی توجه به مسئولیت‌های اجتماعی سازمان از جمله شاخص‌های مهم ارزیابی عملکرد آنها محسوب می‌شود. 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 هستند لازم‌الاجرا و در دادگاه‌ها اعمال می‌گردند. اصول اخلاقی بیشتر مربوط به رفتارهایی می‌شوند که تحت پوشش و مقررات قانونی قرار نمی‌گیرند اصول اخلاقی در مدیریت همان اصولی است که به هنگام تصمیم‌گیری و رفتار در رابطه یا درست و نادرست بودن آنها از نظر اخلاقی مدیران را هدایت و راهنمایی می‌کند.

بنا به گفته ژان پل سارتر انسان سازنده خودش است و طراح عنصر و جوهره خود. دکتر فرانکل^۱ بر این باور است که معنی هستی، ساخته و پرداخته خود ما نیست بلکه ما آن را جستجو و کشف می‌کنیم. خودشناسی انسان را به خود می‌آورد تا بتواند معنا را تجربه کند زیرا انسان این قدرت رو دارد که معنا را تجربه کند و برای زندگی خود معنایی تعریف و از آن در بحث رشد و توسعه اخلاقیات خود و جامعه استفاده کند. در این گفته «نیچه» حکمتی عظیم نهفته است که کسی که چرایی زندگی را یافته است، با هر چگونگی خواهد ساخت. بنابراین معنا دادن موجب خودآگاهی انسان شده و موجب می‌شود که او به خود برگردد. مفهوم از خود عبارت است از آگاهی و شعور یک فرد از بودن بر اساس و کلیت ویژگی خود در موفق و از خود تمام ادراکات جسمی و اجتماعی و روانی فرد در مورد خودش دخیل اند.

خودشناسی و آگاهی از خود در تعالیم دینی نیز مورد تأکید است و خداوند متعال خودشناسی را ملزم باخداشناسی قلمداد نموده و در حدیث معروف است پیامبر اکرم نقل گردیده است که «من عرف نفسه فقد عرف ربه» کسی که خود را شناخت، هر آینه خدا را شناخته است به طور کلی خودشناسی زمینه‌های به کمال رسیدن و خودیابی انسان را فراهم می‌کند و وقتی انسان به کمال رسید اخلاقیات او کاربردی و عمیق شده و از این طریق می‌توان نظام مدیریت اخلاقی را در سازمان پیاده سازی نمود و این بخاطر آن است که به لحاظ اینکه زمینه‌های خودشناسی کمتر فراهم می‌شود موقتی و کم است ولی در مدیریت اخلاقی کار خود جوش تنها دائمی است بلکه همگانی است.

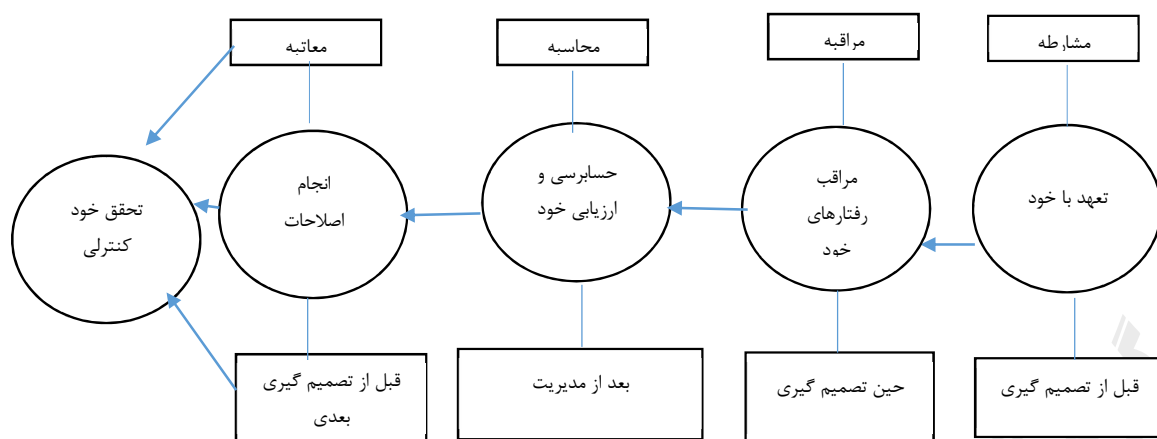
خود کنترلی: خودکنترلی صفت شخصیتی است که بیانگر میزان اعمال کنترل بر رفتار و نحوه ارزیابی و اصلاح آن از جانب فرد می باشد زمانی که ما به خود پرداخته و بر خویشتن خویش وقوف یابیم کنترل عاملی درونی می شود در ادبیات عرفانی ما نیز چنین مسئله‌ای بسیار آمده است سالک طریقت پس از وقوف به خود از سلطه تمام نیروهای بیرونی به در آمده و آنچه او را حفظ و کنترل می کند همان عامل درونی است یا در علم اخلاق علمای اخلاق برای خودکنترلی مراتب زیر را قائل شده اند.

الف) مشارطه: که مرحله تعهد با خود است یعنی در انجام هر کاری انسان با خود تعهد می کند که چه کار بکند و چه کار نکند.

ب) مراقبه: مرحله ای است که انسان به صورت خود کنترلی مواظب و مراقب بر تعهد خود است که مطابق با تعهد عمل نماید در مراقبه فرد از روی عقل و شعور و با دخالت اراده به کنترل امیال صفات و مراقبت از اعمال خویش می پردازد میزان موفقیت انسان در جهت کنترل و تعدیل این صفات علاوه بر سرعت و دقت او ، با مراتب ایمان، تقوا و توجه او به خدا متناسب است به طوری که هرگاه در برابر صحنه ای قرار گیرد و در آستانه حادثه‌ای واقع شود که احتمال بروز ضعف و لغزشی در خود می دهد، اگر در آنجا لحظه ای چند توقف و تحمل کند و با توجه به خدا و پناه بردن به درگاه الهی از او طلب یاری نماید اراده او تقویت شده، می تواند بر امیال و خواسته های درونی خود غلبه نماید.

ج) محاسبه: مرحله خود ارزیابی و حسابگری است که فرد در پایان ، کار خود را با توجه به تعهد داده شده مورد سنجش قرار می دهد یکی از لوازم موفقیت به این است که شخص در آخر هر روز، زمان مناسبی را برای رسیدگی به اعمال روزانه خود اختصاص می دهد و در آن به محاسبه نفس خویش بپردازد. محاسبه نفس از عوامل بسیار موثر در تهذیب نفس و تقویت و پرورش اراده است که در تعالیم اسلامی مورد تاکید قرار گرفته است.

د) معاتبه: مرحله ای که در آن میزان انحراف مشخص و سرزنش و اصلاح همراه است در مورد خودکنترلی در نامه حضرت علی(ع) به مالک اشتر نیز زیاد سفارش شده به طوری که به صورت یک اصل مدیریتی تحت عنوان اصل توانایی در کنترل نفس معروف شده، حضرت می فرماید: نفس خود را هنگام شهوت و خواهش ها فرو نشان و هنگام سرکشی ها آن را باز دار و بر هوا و خواهش خود مسلط باش و به نفس خویش از آنچه برایت حلال و روا نیست بخل بورز.



شکل. الگوی فرایند شکل گیری خودکنترلی

۲- عوامل سازمانی

عوامل سازمانی آنهایی هستند که پس از ورود فرد در سازمان بر میزان اخلاقی یا غیر اخلاقی بودن رفتار مدیر تاثیر دارند از عمده ترین عوامل سازمانی موارد را می توان برشمرد :

۱- **ضوابط و مقررات سازمانی:** این مقررات و قوانین و اشکال مختلف مانند ضوابط مکتوب، شرح شغل و شرایط احراز مشاغل، نظام ارزشیابی کارکنان، نظام های جبران خدمت و پاداش، ابهام موجود در زمینه، نحوه تعیین اخلاقی یا غیر اخلاقی بودن یک رفتار را از میان می برند. ضوابط و مقررات سازمان و سیستم ها اداری و انسانی یکی از عوامل اثرگذار بر وجدان کاری (کار مدیریت اخلاقی) است چرا که اگر فعالیت های سازمانی بر اساس قوانین و ضوابط دقیق انجام نگیرد، فرد می آموزد که بدون رعایت ضوابط می تواند به اهداف خویش برسد و لذا طرح غیر اخلاقی کار، جای خود را به اصول اخلاقی داده و سازمان به سمت غیر اخلاقی شدن حرکت می کند.

۲- **فرهنگ سازمانی:** فرهنگ سازمانی یک سری ارزشها و باورها راهنماها تفاهمات و روشهای تفکر است که در بین اعضای سازمان مشترک بوده و توسط اعضای جدید به عنوان روش های صحیح انجام کارها و تفکر جستجو می شود جهت تعیین اخلاق بودن یا نبودن رفتار مدیر باید به دو نکته توجه نماید:

همانطور که پیش از این گفته شد فرهنگ ها دارای یک سری مفاهیمی هستند که ویژگی خاص این فرهنگ محسوب می شود و هر سازمانی به لحاظ داشتن فرهنگ خاص خود دارای ویژگی هایی است فرهنگی که استانداردهای عالی اخلاقی را به نمایش می گذارد دارای ویژگی های بدین شرح می باشد: آزادی عمل و استقلال فردی، هماهنگی و انسجام میان اعضای سازمان، پشتیبانی از خارج و داخل سازمان، ساختار کنترل مبتنی بر خودکنترلی منطقی، روشنی و وضوح اهداف و استراتژی ها، سیستم صحیح پاداش مبتنی بر شایستگی و لیاقت، مشوق نوآوری و خلاقیت نگرش سیستمی، الگوهای ارتباط همه جانبه، ریسک پذیری، تعارض پذیری مبتنی بر ارزش ها و هنجارهای کل جامعه، مسئولیت پذیری و پاسخگویی بودن در برابر اختیارات و فرهنگ کل جامعه. به عبارتی فرهنگ هر سازمانی به اعضای آن تبیین می کند که چه رفتاری در داخل سازمان و حتی خارج از آن به عنوان نماینده سازمان مناسب است و چه رفتاری مناسب و شایسته نیست.

- قدرت فرهنگ

قدرت فرهنگی سازمان ها را می توان بر پایه و معیار بسیار مهم الف) تعداد اعضای متعهد به فرهنگ به میزان تعهد اعضا به فرهنگ غالب تعیین نمود. سازمان هایی که در آن ارزش ها و باورهای کلیدی به طور مشتاقانه و قوی حفظ شوند و به صورت گسترده ای پخش گردند، دارای تعداد اعضا متعهد بیشتری می باشند. در مدیریت بر مبنای مقررات میزان تعهد به فرهنگ غالب سازمان کم و موقتی است ولی در مدیریت اخلاق این پایبندی پایدار و زیاد است.

یکی از عناصر مهم فرهنگ سازمانی که در اخلاقی شدن مدیریت سازمان نقش زیادی دارد نگرش مدیریتی سازمانی نسبت به انسان است. اینکه مدیریت عالی یک سازمان چقدر برای کارکنان سازمان اهمیت قائل باشد یا اینکه نگرش مثبتی نسبت به انسان ها داشته باشد در حاکم شدن مدیریت اخلاقی تاثیر دارد. یعنی اگر سازمان برای انسان احترام قائل بود و نگرش مثبتی نسبت به او داشت طبیعی است اخلاق بودن انسان را نیز پذیرفته و در زمینه اعتلای ارزش ها اخلاقی را نیز فراهم می کند. نگرش مدیریت سازمان نسبت به انسان از دو بعد در مدیریت اخلاقی تاثیر دارد.

الف) احترام قائل شدن برای انسان ، شرط اساسی مدیریت اخلاقی بوده و زمینه کار مولد و خلاق و فراهم می کند.

احترام به انسان ها در سازمان به عنوان یک ارزش اخلاقی منفعت های زیادی دارد که خود ارزش های جدیدی از جمله وجدان کاری که از نتایج مدیریت اخلاقی را ایجاد و تقویت می کند در مدیریت های مقرراتی این احترام بیش از اینکه بر کارکنان تاکید داشته باشد بر مقررات تاکید می کند و گاهی اوقات مقررات هدف قرار می گیرند .

-دیدگاه مثبت گرا نسبت به انسان

حاکم نمودن دیدگاه خوشبینانه نسبت به انسان تعهد و دلسوزی او را نسبت به سازمان تقویت نموده و این تعهد سازمانی بار اخلاقی به دنبال دارد و سرچشمه بسیاری از ارزش ها اخلاقی است که می تواند محیط مناسبی را برای پیاده سازی مدیریت اخلاقی فراهم نماید شرایط محیطی، انسانی و خوشبینانه و مثبت گرایی در سازمان احساس ارزشمندی، دلسوزی، علاقه و احترام متقابل را در افراد تقویت و زمینه های کار اخلاقی را فراهم می کند. اعتماد کردن به زمینه اخلاقی قوی نیاز دارد و بایستی ارزش ها اخلاقی در سازمان نهادینه شده باشد در مدیریت بر مبنای مقررات نگرش مثبت به انسان به خاطر کار بیشتر و تولید بیشتر است ولی در مدیریت اخلاقی این احترام به خاطر انسانیت انسان است و هدف تولید بیشتر نیست.

۳- ساختار سازمانی

نوع ساختار سازمانی که ارگانیک باشد یا مکانیکی در جاری کردن اصول اخلاقی دخیل هستند معمولاً ساختارهای ارگانیک به لحاظ اینکه انسانی، پویا و انعطاف پذیرند زمینه را برای اعمال بیشتر و بهتر مدیریت اخلاقی فراهم می کند و در ساختارهای مکانیکی انسان کمتر مورد توجه می باشد. روح دیوان سالارانه در سازمان باعث تباهی شخصیت و تولید فقر اخلاقی می شود در چنین نظامی ممکن است به مشاهداتی مانند شکار مقام، علاقه مفرط برای ترفیع و چاپلوسی کردن، افرادی که ترفیع در دست آنهاست برخورد کنیم. همچنین در این نظام تکبر و خودبینی نسبت به زیردستان و پستی و دنائت نسبت به فرادستان وجود دارد و این با ارزش ها اخلاقی تقریباً مغایر می باشد.

وقتی ساختار سازمانی به گونه ای طراحی شده باشد که میزان مشارکت کارکنان در تصمیم گیری های مربوط به مسائل سازمان افزایش یابد زمینه های لازم برای مدیریت اخلاقی فراهم می شود زیرا مشارکت یک درگیری ذهنی و عاطفی اشخاص در موقعیت های گروهی است که آنان را بر می انگیزد تا برای دستیابی به اهداف گروهی یاری دهند و در مسئولیت کار شریک شوند خود درگیری یاری دادن و پذیرش مسئولیت از مولفه های اصلی مشارکت است که جنبه اخلاقی داشته و اساساً اخلاقی هستند. بنابراین کارکنان سازمان برای اینکه بیشتر اخلاق مند شوند و ارزش های اخلاقی را زنده کنند بیشتر در کار مشارکت می کنند و از این بابت انگیزه کار نامحدود و پایدار می شود به طور کلی مدیریت اخلاقی در مقایسه با مدیریت بوروکراتیک دارای ساختاری پویا می باشد و از نظر بهبود ساختار دائماً ارزش ها اخلاقی جدیدی تولید می نماید ولی مدیریت بر مبنای مقررات و دائماً قوانین و مقررات جدید و دست و پاگیر تولید می نماید که حاصل آن رکود فکری عدم مشارکت و خستگی کارکنان است.

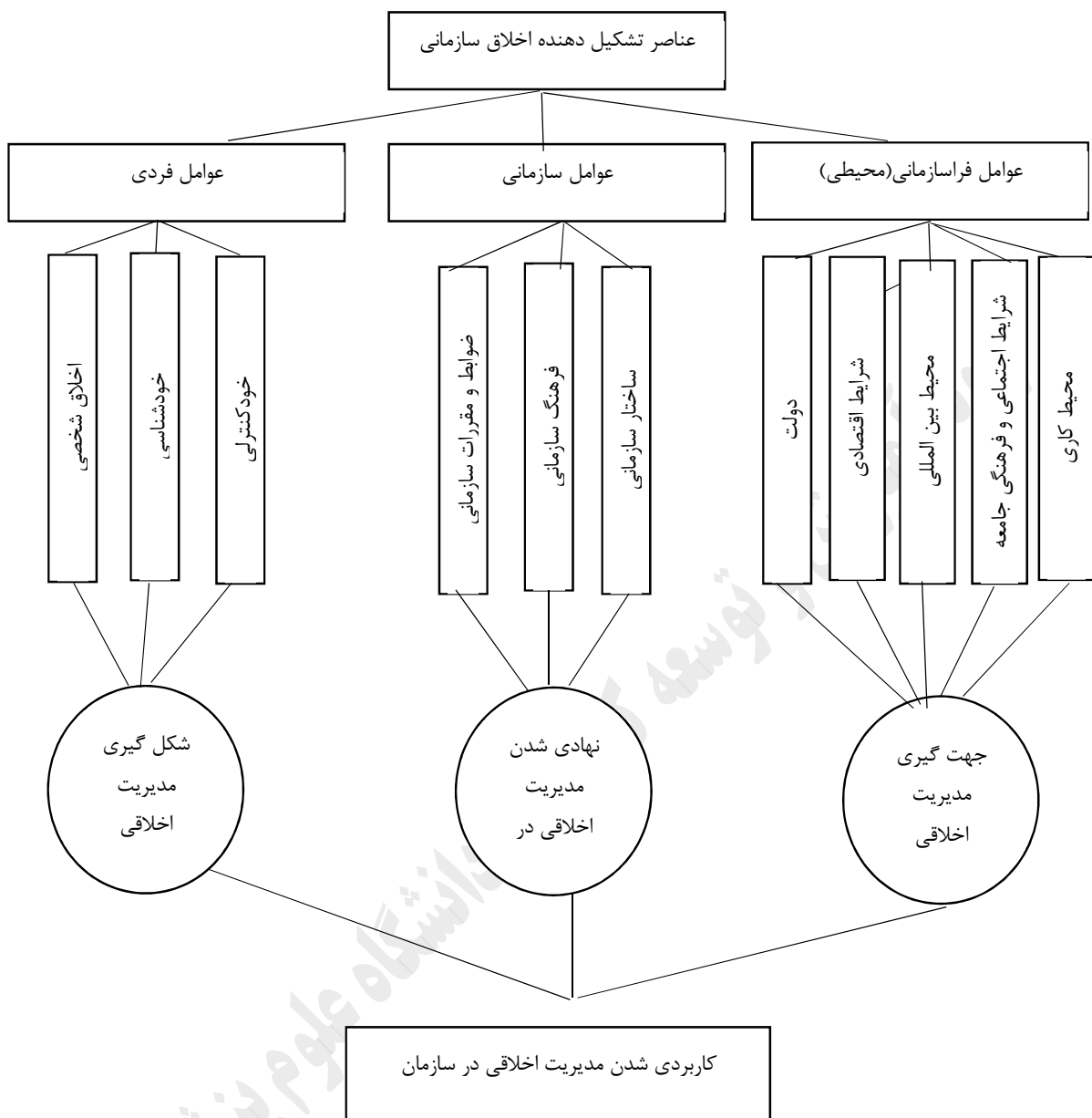
عوامل محیطی

عوامل محیطی آنهایی هستند که تحت عنوان واژه محیط بر سازمان و اخلاقی یا غیر اخلاقی شدن آن تاثیر دارند از این رو محیط سازمان تمام عواملی است که در خارج از مرکز سازمان وجود دارد و در بر تمام یا بخشی از سازمان اثرات بالقوه می گذارند.

محیط را می توان به دو بخش تقسیم کرد: محیط تخصصی و محیط عمومی .

محیط تخصصی: شامل بخش هایی می شود که سازمان به طور مستقیم با آنها رابطه متقابل دارد عموماً محیط تخصصی شامل صنعت ، مواد اولیه و بازار می شود. محیط عمومی شامل آن بخش هایی می شود که احتمالاً بر فعالیت های روزانه شرکت اثر مستقیمی نداشته باشد ولی بتواند از راه های عمومی در صنعت یا سیستم اقتصادی اثر بگذارد که آنها هم به نوبه خود بر سازمان اثر خواهند گذاشت، معمولاً محیط خارجی شامل بخش های دولتی، اجتماعی، فرهنگی، شرایط اقتصادی و منابع مالی می شود.

این بخش ها به صورت تدریجی و یا در نهایت بر سازمان اثر می گذارند و در روند شکل دهی ارزش ها اخلاقی سازمان اثر می گذارند. مثلاً اگر در یک جامعه سیاست دولت در جهت توجه به رفاه و آسایش مردم و حفظ ارزش های انسانی باشد این سیاست در شکل گیری مدیریت اخلاقی تاثیر فراوانی دارد و یا برعکس اگر فلسفه مادی گرایی صرف بدون معنویت بر جامعه غالب شود. این فلسفه صفحه ارزش ها اخلاقی جامعه را خدشه دار نموده که آثار آن نیز بر سازمان وارد شده و مدیریت اخلاقی در سازمان جایگاهی نخواهد داشت به طور کلی عوامل تعیین کننده و تاثیرگذار بر اخلاق سازمان را می توان در الگوی زیر نشان داد.



شکل. الگوی عوامل تاثیر گذار بر اخلاق سازمانی

نتایج اعمال مدیریت اخلاقی در سازمان: حاکم کردن مدیریت اخلاقی در سازمان آثار و برکات زیادی هم برای افراد و سازمان و هم برای جامعه دارد. که به برخی از آنها اشاره می کنیم:

۱) به وجود آمدن سینرژی در وجدان کار: قبل از پرداختن به سینرژی در وجدان کار ابتدا سینرژی به طور مختصر تعریف می شود synergy در واژه نامه انگلیسی فارسی حییم به معنای تقارن و تقابل آمده است. در فرهنگ وبستر این کلمه به دو شکل یکی در قالب synergia و دیگری در قالب دو کلمه syn و energy آمده است. هر دو شکل کلمه مفهوم و معنای مشابهی را تداعی می نماید. مفهوم اجتماعی چند جزء که در کل به قدرتی متفاوت و بیش از جمع اعضای تشکیل دهنده خود می انجامد. وجدان کار یک مقوله اخلاقی است بنابراین برای ایجاد، تقویت و کاربردی نمودن آن بایستی از مکانیسم های اخلاقی استفاده نمود از وجدان تعبیر زیادی شده است برخی به آن را به مثابه از درون آگاه شدن. برخی آن را آگاهی از اندیشه پنهانی انسان دانستند و گروهی وجدان را دریافت درک و توجه به درجاتی از کنترل اندیشه و یا مشاهده و تشخیص مربوط به حقایق و واقعیت ها دانسته اند و بالاخره اینکه وجدان را به معنای مالکیت تمامی قوای ذهنی می دانند. در این راستا مجموعه درک از حقایق روانشناختی و روحانی و احساسات و ادراکات ایده ها، طرز تلقی ها و عواطف فرد، وجدان اخلاقی می شود و از مجموعه ترکیبی از این مولفه ها وجدان فردی و از مجموعه وجدان های فردی، جوهری ملی تشکیل می شود. استعدادی که به تشخیص نیک و بد را از هم افتراق می دهد و برای ما نوعی الزام ایجاد می کند که وجدان نام دارد. زمانی که بین وجدان های فردی افراد انسجام و هماهنگی ایجاد شود در وجدان سینرژی انجام می شود.

۲) تحقق مسئولیت های اجتماعی: به عبارت دیگر می توان گفت با مدیریت اخلاقی هم تولید کالا و خدمات انجام می گیرد و هم مسئولیت های اجتماعی سازمان بهتر تحقق می یابد در مورد مسئولیت های اجتماعی یا انسانی دیدگاه های مختلف مخالف و موافقی وجود دارد که در اینجا صرفاً اشاره ای به دیدگاه موافقان مسئولیت اجتماعی سازمان می شود که دلایل توجیهی زیر را ذکر کرده اند: انتظارات و توقعات عمومی مردم، سود و منفعت بلندمدت، تعهد و ضمانت اخلاقی، چهار محیط و جامعه سالم تر، حمایت از قانون و رعایت دقیق موازین اخلاقی، تعادل مسئولیت و قدرت، اعتبار و وجهه کارکنان و مدیران، بهره گیری مطلوب تر و صحیح تر از منابع و امکانات، تضمین عدالت اجتماعی و تامین رفاه عمومی، پیشگیری از بحران های اجتماعی و حل سریع تر آن.

مدیرانی که دارای ذهنیت فلسفی با ابعاد جامعیت، تعمق و انعطاف پذیری هستند بهتر می‌توانند رسالت‌های اجتماعی سازمان‌ها را درک و هضم نمایند زیرا مدیران فیلسوف مدیرانی هستند که در کار و تجارب و اداره امور سازمانشان دارای آرمان‌های فراتر از سود و اهداف مادی هستند، برای مدیران فیلسوف مدیریت و محیط کار سنگری برای تحقق اهداف و رسالت و فلسفه‌های الهی، انسانی و اجتماعی آن‌هاست. تفاوت مدیران فیلسوف با دیگران آن است که به علت داشتن رسالت‌ها و اهداف معنوی و اجتماعی در کنار امور اقتصادی به اموری نظیر توجه به انسانیت، محیط زیست، رفاه جامعه، آموزش و تامین عدالت می‌پردازند.

۳) **تولید ارزش‌های اخلاقی جدید:** مدیریت اخلاقی ضمن این که ارزش‌ها اخلاقی را به کار می‌گیرد به طور زایشی ارزش‌ها اخلاقی جدیدی را تولید و به کار می‌بندد و نقش خمیرمایه را در پروراندن ارزش‌های اخلاقی جدید به عهده دارد یکی از شیوه‌هایی که در مدیریت اخلاقی به ایجاد و اجرای ارزش‌ها اخلاقی در سازمان کمک می‌کند، مدیریت نمادی (نمونه) است یک مدیر نمادی از علائم و نشانه‌هایی استفاده می‌کند که بر ارزش‌های سازمان اثر می‌گذارد.

مدیران نمادی از طریق تجسم بخشیدن به ارزش‌های سازمانی می‌کوشند تا ارزش‌ها اخلاقی و فرهنگی را تحت تاثیر قرار دهند. مدیران نمادی سعی می‌کنند تا جشن‌ها سخنرانی‌ها و شعارها را با ارزش‌ها سازمانی هماهنگ نمایند. مدیران نمادی مترصد فرصت‌هایی هستند تا ارزش‌ها را اعلام نمایند آنها را متجلی سازند و به دیگران تلقین کنند.

آنها اعلامیه‌های عمومی می‌دهند و افراد و سازمان‌ها را از دیدگاه خود آگاه می‌سازند. در مدیریت اخلاقی کار مهم مدیران معنوی چندان ساده نیست آنها باید ارزش‌های جامعه خود و اصول اخلاقی و فلسفه جهانی (درباره نوع انسان) را هماهنگ نمایند و در این راه رفتار و کردار خودشان نمونه عالی از آن خصلت‌های قابل قبول باشد. از نظر جامعه، کارهای سازمان باید قابل دفاع باشد و نیز سازمان باید به زیور اخلاق حسنه آراسته گردد در شرکت‌هایی که دارای صفات پسندیده سازمانی نباشد حرص و دزدی و رشوه رواج خواهد یافت. در مدیریت اخلاقی این کافی نیست که ارزش‌ها اخلاقی موجود به کار گرفته شود بلکه بایستی مقتضای شرایط ارزش‌ها اخلاقی به سازمان منتقل، مورد سنجش و ارزیابی قرار گیرد و نهایتاً در آن خلاقیت ایجاد شود یعنی چیزهایی از آنها کم شود و چیزهایی به آن اضافه شود به طور کلی می‌توان مراحل ایجاد و تولید ارزش‌های اخلاقی در سازمان را در شکل زیر نشان داد.

زیاد باورهای اخلاقی مدیریت کم	مرحله نوآوری، تولید و تحول در ارزش های اخلاقی	مرحله ایجاد و ابلاغ، ارزش های اخلاقی
	مرحله سرگردانی ارزش های اخلاقی	مرحله ضعف ارزش های اخلاقی
زیاد باورهای اخلاقی کم		

شکل. مراحل ایجاد و تولید ارزش های اخلاقی

همانطور که در شکل نشان داده شده در مرحله ضعف و ارزش ها اخلاقی به دلیل اینکه باورهای قلبی مدیر و کارکنان نسبت به ارزش ها اخلاقی ضعیف است زمینه برای حاکم شدن ارزش ها اخلاقی وجود ندارد و یا کم وجود دارد و در مرحله ابلاغ و تلقین به لحاظ اینکه باورهای ارزشی مدیریت سازمان درونی شده ولی کارکنان آن سطح نرسیده اند ارزش ها اخلاقی به سختی اجرا می شود و در مرحله سرگردانی به لحاظ اینکه باورهای اخلاقی مدیریت سازمان درونی نشده ولی کارکنان سازمان به باورها رسیده اند. باورها جهت مشخصی ندارد و به طور رسمی و سازمانی ارزش ها اخلاقی هدایت نمی شود مرحله نوآوری مرحله ای است که در آن هم کارکنان و هم مدیریت سازمان به باورهای عمیق در خصوص ارزش ها اخلاقی رسیده اند و چون توافق وجود دارد روی ارزش ها اخلاقی زیاد تاکید می شود و تحول در ارزشها و به وجود آوردن ارزش های جدید در این مرحله انجام می شود.

۴) **تحول فرهنگ سازمان:** با این پیش فرض که بنیانگذاران سازمان ها به وجود آورندگان ارزش ها در سازمان ها هستند. بنیان مدیریت اخلاقی در سازمان نیز از جمله کسانی هستند که ارزش های اخلاقی و فرهنگی را در سازمان به وجود می آورد و این به وجود آورندگان فرهنگ و ارزش ها بهتر از هرکسی می توانند در آن تحول ایجاد آن را پویا نگه دارند. در مدیریت اخلاقی تحول فرهنگی بایستی در جهت تقویت و تثبیت نظام ارزشی به وجود آمده باشد. تحول فرهنگی به لحاظ غالب بودن مسائل انسانی و فرهنگی به راحتی انجام می گیرد ولی در مدیریت بر مبنای مقررات به لحاظ محوری بودن نقش عوامل سازمانی و ساختاری، شکل گیری فرهنگ سازمان تحول فرهنگی به سختی صورت می پذیرد.

منابع:

- سبزی، علیرضا، حسینی، علی، قاسمی، علیرضا. (۱۳۹۳). بررسی تاثیر رفتار اخلاقی مدیران بر عملکرد کارکنان (مطالعه موردی بانک کشاورزی استان قم). سومین کنفرانس ملی حسابداری و مدیریت.
- محمودی مدوئی، لیلا. (۱۴۰۱). مسئولیت اخلاقی و اخلاق حرفه ای چه ارتباطی با هم دارند؟. همایش: تحقیقات میان رشته ای در مدیریت و علوم انسانی .
- تبیانیان، حسن؛ مستمع، مرتضی؛ ابراهیمی، علی اکبر؛ تیموری، غلام محمد. (۱۴۰۰). اخلاق حرفه‌ای از دیدگاه اسلام و آثار سازمانی و فراسازمانی آن. مدیریت و تجارت الکترونیک.
- سلطانی، ایرج (۱۳۹۳). الگوی سرآمدی اخلاقی. انتشارات ارکان دانش. تهران
- رستگار، عباسعلی. موتمنی، علیرضا. امین همتی، امین. (۱۳۹۵). نقش ارزش های سازمانی در ایجاد تعهد سازمانی. چشم انداز مدیریت دولتی ۲۸(۴): ۱۷۹-۱۵۷.
- موسوی داودی، سید مهدی. حضوری، محمدجواد. نجاری، رضا. رستگار، عباسعلی. (۱۳۹۵). طراحی و تبیین مدل ارزش ها سازمانی مبتنی بر آموزه های نهج البلاغه. فصلنامه علمی-پژوهشی مدیریت سازمان های دولتی.
- سلطانی، ایرج (۱۳۸۶). الگوی جامع سرآمدی چهار بعدی با تاکید بر تعالی کارکنان. انتشارات آگاه. تهران

Cadozier, V, he moral profession: A study of moral development and professional ethics,
Retrieved from proquest.com, p.137