



دانشگاه علوم پزشکی و خدمات
بهداشتی درمانی استان اصفهان

اخلاق حرفه‌ای در مدیریت



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

پاییز ۱۴۰۱

نیکوست، سخن خود را با فرمایش گوهر بار رسول مهر و رحمت، پیامبر اسلام (ص) آغاز کنیم که فرموده‌اند: «انما بعثت لاتمم مکارم الاخلاق - همانا من از جانب پروردگار به منظور تکمیل و اتمام ارزش‌های والای اخلاقی مبعوث شدم.»

در حدیث دیگری از امیرمؤمنان علی علیه‌السلام آمده است: «لو کنا لانرجو جنه و لا نخشی ناراً و لا ثواباً و لا عقاباً لکان ینبغی لنا ان نطالب بمکارم الاخلاق فانها مما تدل علی سبیل النجاح - اگر ما امید و ایمانی به بهشت و ترس و وحشتی از دوزخ و انتظار ثواب و عقابی نمی‌داشتیم، شایسته بود به سراغ فضائل اخلاقی برویم زیرا آنها راهنمای نجات، پیروزی و موفقیت هستند.»

امام خمینی (ره) می‌فرماید یک فرد خدمتگزار در جمهوری اسلامی باید در کار او صداقت، در نگاه او محبت و حیا، در اندیشه او خیرخواهی، در رفتار او شادابی، در سکوت او دقت، در تلاش او اخلاص و جدیت باشد.

رهبر معظم انقلاب می‌فرماید: مدیر خوب، مدیری است که هر کاری را به عهده می‌گیرد، با رعایت اصول اخلاقی صحیح، انجام دهد.

فهرست مطالب

۴	مقدمه
۵	مفهوم اخلاق
۷	تعریف اخلاق
۹	الگوهای اخلاق
۱۰	اخلاق اداری
۱۷	اخلاق حرفه ای
۲۰	ویژگی های اخلاق حرفه ای
۲۱	عوامل تاثیرگذار بر اخلاق حرفه ای
۲۱	اصول اخلاق حرفه ای مدیران
۲۳	مزیت وجود اخلاق حرفه ای
۲۴	نظام های اخلاقی
۲۵	اخلاق کار اسلامی
۲۶	ارزش
۲۷	ارزشهای سازمانی
۳۵	از ارزشهای فردی تا ارزشهای سازمانی
۳۸	نسبت اخلاق و ارزشهای سازمانی
۴۲	اهمیت اخلاق در سازمانهای دولتی
۴۷	وظایف مدیران در اخلاقی کردن سازمان
۴۸	مشکلات و موانع اخلاق حرفه ای
۵۲	مسئولیت های اخلاقی مدیران
۵۴	عوامل اخلاق حرفه ای موثر در موفقیت سازمان
۵۵	شیوه های نهادینه سازی اخلاق در سازمان
۵۷	ممیزی اخلاق حرفه ای
۵۹	مولفه های موثر بر اخلاق حرفه ای
۶۳	کارکردهای اخلاقی در سازمان
۶۳	راهکارهایی برای تدوین برنامه های اخلاقی
۶۴	منشور اخلاقی سازمان، منشور رفتاری
۶۵	دلایل ناموفق بودن منشور اخلاقی در سازمان
۶۶	رفتارهای اخلاقی در محیط کار
۶۷	ایجاد مدیریت اخلاقی در سازمان
۷۶	نتایج اعمال مدیریت اخلاقی در سازمان
۷۸	چگونه به ترویج اخلاق در سازمان کمک کنیم
۸۰	منابع

امروزه تاکید بر مباحث اخلاقی رو به گسترش بوده و از جمله طرق مؤثر در اعمال مباحث اخلاقی و اجرایی کردن بحث اخلاقیات در جامعه، توجه به مباحث اخلاق در تصمیم‌گیری یا اخلاق در علم مدیریت می‌باشد. با گسترش تحقیقات در حوزه اخلاق در علم مدیریت در سالهای اخیر، آینده‌نگری مطلوبی را برای اخلاق در حوزه علم مدیریت و تصمیم‌گیری می‌توان تصور کرد. اخلاق، عبارتست از قواعد ارزشی و هنجاری یک جامعه که در رفتار افراد آن انعکاس می‌یابد. اینکه چگونه اصول اخلاقی را بر موارد خاص اعمال کنیم، همان اخلاق کاربردی است که شامل اخلاق اقتصادی، اخلاق پزشکی، اخلاق محیط زیست، اخلاق علمی، خلاق در سازمان و مدیریت و اخلاق در علم مدیریت (تحقیق در عملیات) هم می‌باشد.

بحث اخلاق در حقیقت عمده‌ترین چالش مدیریت است. زیرا بیانگر تقابل بین عملکرد اقتصادی (که به وسیله درآمدها، هزینه ها و سودها اندازه گیری می شود) و عملکرد اجتماعی (که در قالب تعهدات آن سازمان در داخل و خارج نسبت به دیگران بیان می شود) می باشند. به عبارتی باید بین عملکردهای اقتصادی و عملکردهای اجتماعی توازن و تعادل ایجاد گردد.

سازمان‌های عصر حاضر و سازمان‌های آینده با یقین بیشتری دیگر نمی‌توانند با شیوه‌های معمولی و تجربه مدیریت، رسالت‌های اجتماعی و فرهنگی خود را جامه عمل بپوشانند؛ دلیل آن نیز این است که مأموریت سازمان‌های آینده چند بعدی می‌باشد و بایستی علاوه بر تولید کالا یا خدمات، ارزش‌های اخلاقی را در سازمان ایجاد، پرورش و کاربردی نمایند تا از این طریق بتوانند انسان را در راستای هدف‌های 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 توانمندی‌های خود گام بر می‌دارد تا بیشتر اخلاق‌مند شود.

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 کاری، نظم، تعهد کاری و انضباط در کیفیت کالا و خدمات ارایه شده مشخص می‌شود 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 می‌شود و در این صورت، انرژی سازمان به انرژی منفی تبدیل می‌شود و به عبارت دیگر، توان سازمان به جای آنکه صرف هدف شود، صرف شایعه، غیبت، کم کاری و غیره خواهد شد.

اخلاق شعبه‌ای از علم فلسفه است که در ماهیت خوبی و حق به بحث و گفتگو می‌پردازد و می‌کوشد تا روشن سازد که انسان در زندگی چگونه باید رفتار کند تا به خوشی و سعادت دست یابد. درست برخلاف روان‌شناسی که حالات و رفتار انسان را چنانکه هست مورد بررسی قرار می‌دهد، اخلاق دستورالعمل‌هایی برای رفتار انسان در زندگی معین می‌کند و بدین وسیله هنر زندگی کردن را به انسان می‌آموزد. به عبارت دیگر اخلاق الگوی رفتار ارتباطی درون شخصی و برون شخصی مبتنی بر رعایت حقوق طرف ارتباط است. در گذشته نظام‌های اخلاقی امری درونی قلمداد می‌شده است اما امروزه مسئولیت‌های اخلاقی در طیفی از مسئولیت‌های فردی - شخصی تا مسئولیت‌های فردی - شغلی و نیز مسئولیت‌های سازمانی گسترده‌اند. نتیجه چنین نظرگاه‌هایی پیدایش مفهوم اخلاق کاربردی است که اخلاق حرفه‌ای یکی از اقسام آن است.

در تعریف اخلاق حرفه‌ای دو رهیافت یا رویکرد عمده وجود دارد. در رهیافت اول که رهیافت سنتی است، اخلاق حرفه‌ای را همان اخلاق کار یا مشاغل می‌دانند. اما در رهیافت دوم که در دهه‌های اخیر رواج یافته رویکرد مدیریت استراتژیک به اخلاق حرفه‌ای است. تعاریفی که در این بخش ارائه می‌گردد تعاریفی هستند که با توجه به رویکرد دوم مطرح شده‌اند.

فرامرز قراملکی اخلاق حرفه ای را به منزله شاخه ای از دانش اخلاق می داند که به بررسی تکالیف اخلاقی در یک حرفه و مسائل اخلاقی آن می پردازد و در تعریف حرفه، آن را فعالیت معینی می داند که موجب هدایت فرد به موقعیت تعیین شده همراه با اخلاق خاص است.

اخلاق حرفه ای یکی از شاخه های جدید علم اخلاق است که می کوشد به مسائل اخلاقی حرفه های گوناگون پاسخ داده و از اصول خاصی برخوردار است. استنت (۲۰۰۶) نیز اخلاق حرفه ای را بدین صورت بیان کرده است که "اخلاق حرفه ای به مسائل و پرسش های اخلاقی، اصول و ارزش های اخلاقی یک نظام حرفه ای می پردازد و ناظر بر افعال ارادی حرفه ای ها در حیطه فعالیت های حرفه ای خودشان 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.

در جدیدترین تعریفی که ارائه شده به طور خاص مسئولیت پذیری در محیط زندگی شغلی را اخلاق حرفه ای نامیده اند که همانند اخلاق خانواده و اخلاق شهروندی از اقسام اخلاق کاربردی است و خود برحسب گوناگونی مشاغل و حرفه ها تنوع می یابد.

اخلاق حرفه ای برای همه اهمیت دارد اما برای مدیران به چند دلیل اهمیت بیشتری دارد. یک دلیل آشکار این است که رفتار مدیر، معیار با ارزشی برای کارکنان و سازمان محسوب می شود. دلیل دیگر این است که رفتار مدیران به شدت زیر نگاه موشکافانه کارکنان قرار دارد و چون امروزه مردم به اطلاعات دسترسی بیشتری دارند؛ بنابراین رفتار نامناسب به سرعت شناخته و منتشر خواهد شد. در نتیجه شهرتی که یک سازمان یا یک فرد ممکن است طی سالها کار و ممارست بدست آورده باشد امکان دارد در ظرف چند دقیقه به کلی از بین برود. علاوه بر آن چون مردم امروز برای رفتار مدیران و سازمان ارزش بسیار قائل هستند دیگر از نظر آنها رفتار غیر حرفه ای قابل قبول نمی باشد و در نهایت در بازار رقابت سازمانهایی که بیشتر با انتظارات آنها تناسب داشته باشند را انتخاب خواهند کرد. مدیران حال و آینده بایستی از دیدگاه دیگری به سازمان بنگرند و آن را تبدیل به سازمان اخلاقی نمایند و ارزشهای 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.

در واقع یکی از عمده ترین دغدغه های مدیران کارآمد در سطوح مختلف، چگونگی ایجاد بسترهای مناسب برای عوامل انسانی شاغل در تمام حرفه هاست 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 حرفه ای دارد می توان گفت که یکی از مهم ترین

عوامل کلیدی موفقیت سازمان ها، اخلاق حرفه ای است. هر قدر اخلاق حرفه ای در سازمان ها از سوی مدیران و کارکنان مورد توجه قرار گیرد، سازمان در نیل به اهداف پیش بینی 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 ویژگی های اخلاق حرفه ای مانند دلبستگی به کار، روحیه مشارکت و اعتماد، ایجاد تعامل با یکدیگر و غیره تعریف و برای تحقق آن فرهنگ سازی شود.

تعریف اخلاق

واژه Moral در زبان انگلیسی ترجمه واژه «اخلاق» و به معنای «کیفیت شخصیتی همگون با استانداردهای رفتاری درست و خوب»، «سیستمی از ایده های مربوط به رفتارهای درست و غلط» و بالاخره «عملکرد سنجیده و ارزشمند» توصیف شده است. اخلاق کلمه ای عربی و بر وزن افعال و جمع واژه خلق است. دو واژه «خَلَقَ» و «خُلِقَ» از یک ریشه اند؛ «خَلَقَ» به ساختار ظاهری و شکل طبیعی اشاره دارد و خُلِقَ به معنی ساختار روانی و صفات معنوی است که در طول زمان شکل می گیرد. واژه اخلاق، معمولاً به «ملکات و مجموعه صفات پایدار» یا ساختار شخصیتی خاص که منشا رفتارهای ویژه می شود، گفته می شود. عالمان اخلاق هم معمولاً همین مفهوم را در دانش اخلاق به کار برده اند. بعضی نیز ترجیح می دهند اخلاق را بر مجموعه صفات شخصیتی چه پایدار و چه ناپایدار که منجر به بروز رفتارهای مثبت یا منفی می شود، اطلاق کنند. شهید مطهری معتقد است واژه های اخلاق و تربیت اخلاقی از نظر برخی از متفکرین شیعه به فرایندی که منجر به ایجاد عادت، طبیعت ثانوی و یا ملکاتی که با اختیار و تلاش پیگیر در روح بشر به وجود می آید، اشاره دارد.

طی قرون گذشته مکتب های اخلاقی فراوانی وجود داشته است. در مکتب های اخلاقی یونان قدیم، سقراط عقیده داشت که رهبری صحیح عواطف و غرایز در به ثمر رساندن درخت فضیلت و اخلاق در پرتو علم و دانش است و افلاطون اظهار می کرد که در پرتو پردازش عقل و خرد فضائل اخلاقی ظهور پیدا می کنند و ارتقا می یابند. بدیهی است که نمی توان پذیرفت که در همه وقت و در همه انسان ها، علم و عقل به تنهایی مهارکننده غرائز سرکش و شکوفایی خلق و خوی شایسته و زیبا است. مکتب های اخلاقی دیگری نیز ملاک های اخلاقی امور را عاطفی و براساس محبت می دانند و یا آنها را بر پایه وجدان و برخی نیز بر پایه تکامل اجتماع استوار می کنند که هیچ یک جامعیت کامل را در امور مربوط به سیرت و باطن انسان شامل نمی شوند.

با توجه به مطالب فوق، اخلاق مبتنی بر اصول در غرب بر پایه چهار مبنای اخلاقی کلیدی مستقر شده است:

○ احترام به اختیار و استقلال فرد

○ وظیفه سودمند بودن

○ وظیفه عدم ضرر رسانی

○ ارزش قائل بودن به عدالت

بدیهی است که تعریف و به کارگیری اصول فوق در فرهنگ های گوناگون یکسان نیست ولی می تواند به عنوان معیارهای کلی در کشورها با فرهنگ های تفاوت مورد استفاده قرار گیرد. کلیات این اصول در اخلاق اسلامی قابل پذیرش است ولی با توجه به تعریف اخلاق در اسلام، این اصول ناکافی است و نیاز به بسط و توسعه بیشتری دارد.

مکتب اخلاق اسلام: بهترین و کامل ترین و عملی ترین مکتب اخلاقی است که به حسن و قبح ذاتی فضائل و رذائل اخلاقی معتقد است. بنابراین افعال و رفتار، کردار و پندار انسان یا ذاتا نیکو و پسندیده است و یا زشت و قبیح می باشد. راستی، درستی، صداقت، امانت، عدالت، محبت و صفاتی نظیر آنها ممدوح و تغییرناپذیر و در مقابل دروغ، خیانت، ظلم، بی عدالتی، بی عاطفگی و نظایر آنها ذاتا پلید و مذموم و جزء رذائل اخلاقی است؛ چه برای انسان نتیجه مادی داشته باشند و یا نداشته باشند. اخلاق در اسلام متکی بر توحید و ایمان به خداوند متعال است زیرا مسلمان معتقد است که خداوند در همه احوال حاضر و ناظر اعمال او است. به علاوه مسلمان باور به پاداش و کیفر اعمال خود دارد. غیب و قیامت را قبول دارد و معتقد است که اعمال او در این جهان اثر وضعی دارد و در آخرت هم اثر خیر و شر خود را نشان می دهد.

سازمانها 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

از آنجا که اخلاق در سطح فردی در رفتار انسان تجلی می یابد و آن را از طریق آثارش می توان تعریف کرد، در سطح سازمانی نیز رفتار سازمان است که اخلاق سازمانی را شکل می دهد. اخلاق سازمانی به رفتارهایی اطلاق می شود که مطابق با سه الگو اخلاق (منفعت گرایی، حقوق و عدالت) باشند. به طور خلاصه یعنی منفعت، حقوق و عدالت را در مورد افراد به کار گیرند.

← **الگوی منفعت طلبی:** در این الگو درباره تاثیر تصمیم ها و رفتارها در دیگران بر پایه هدف اساسی و تامین بیشترین منفعت افراد، قضاوت می شود. بیشتر با اهداف کارایی، بهره وری و حداکثر رسانی سود پیوند می خورد.

← **الگوی حقوق:** در این الگو تصمیم ها و رفتارها بر پایه سازگاری با حقوق اساسی گروهی و فردی داوری می شود.

← **الگوی عدالت:** در این الگو درباره تصمیم ها و رفتارها بر پایه سازگاری با اصول جوانمردی، عدالت، منصفانه بودن، تساوی و توزیع منافع (پاداش ها) و هزینه ها در میان افراد و گروه ها به طور بی طرفانه و بدون غرض قضاوت می شود. الگوهای حقوق و عدالت تاکید بر ملاحظه حقوق افراد و توجه به توزیع منافع و ضررها به طور عادلانه در میان آنها دارد و توجه زیادی به رفاه کارکنان در مقایسه با کارایی سازمان دارند.

از دیدگاه تئوری نهادی، ارزشهای سازمانی محصول ترویج ارزشها در حوزه نهادی و مبنایی برای ساختارها و روتین های سازمانی هستند. تبعیت از ارزش های حوزه نهادی یک موضوع مشروعیت است، یعنی تجانس بین ارزش های سازمان و ارزشهای سیستم اجتماعی بزرگتر، می تواند در کسب حمایت و دسترسی به منابع کمک کند و می تواند برای بقا ضروری باشد.

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.

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 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. اخلاق حرفه ای، مجموعه ای از اصول و استانداردهای سلوک بشری است که رفتار افراد و گروه ها را تعیین می کند. در حقیقت، اخلاق حرفه ای، یک 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 یکی از شعبه های جدید اخلاق است که می کوشد به مسائل اخلاقی حرفه های گوناگون پاسخ داده و برای آن اصولی خاص متصور است.

✚ اخلاق اداری

اخلاق اداری را می توان بایدها و نبایدهای اداری و چگونه کار کردن در اداره تبیین نمود. اخلاق اداری به چگونه کار کردن در اداره می پردازد. یک کارمند مسلمان باید متخلق به اخلاق اسلامی و انسانی باشد. به عبارت ساده و مختصر اخلاق شامل شناخت صحیح از ناصحیح و آنگاه انجام صحیح و درست و ترک ناصحیح و نادرست است. بنابراین اخلاق اداری را می توان بایدها و نبایدهای اداری و چگونه کار کردن در اداره تبیین نمود. اخلاق اداری مطلوب زمانی بوجود می آید که کارکنان نظام اداری یک کشور به مردم از منظر درست بنگرند و خود را خدمتگزار و وکیل مردمان بدانند. مهمترین مبنا در پیشرفت اخلاق اداری تصحیح بینش کارکنان نسبت به خودشان، مردمان، مسئولان و وظایف شان است، زمانی که دید انسان نسبت به مردم، مافوق و کارش اصلاح شود کار کردن به مثل خدمت نمودن و عبادت کردن است و این خود سبب رشد در اداره و توسعه اخلاق در اداره می شود. در نظام اداری آن چه در راس مناسبات و رفتار اداری حاکم است حرمت نگهداشتن و حفظ حقوق مردمان است هر یک از کارکنان دولت در هر مرتبه و جایگاهی که قرار دارند اگر حافظ حقوق و حرمت ارباب رجوع باشند یک نظام اداری مبتنی بر اخلاق ظهور خواهد کرد. اگرچه ارائه کار خوب برای نظام های خدمات رسانی وظیفه است، اما نباید فقط به انجام وظیفه بسنده کرد. بلکه با توجه به جایگاه رفیع «خدمت به خلق» در پیشگاه حق تعالی، لازم است خدمت را از مرز وظیفه گذرانده و آن را به حد لذت رساند.



الف. در ارتباط با ارباب رجوع:

بایدها:

۱. تکریم ارباب رجوع و حفظ حرمت و شخصیت آنان
۲. خوشرویی و خوش برخوردی در مواجهه با ارباب رجوع
۳. پاسخگویی و مسئولیت پذیری در قبال کار ارباب رجوع
۴. توجیه قانونی، عقلی و منطقی، عدم انجام خواسته های نامربوط ارباب رجوع
۵. توجه به کسب رضایت مردم و در نهایت رضایت الهی
۶. رعایت عدالت و انصاف در برخورد با مراجعین
۷. رعایت اخلاق اداری و تواضع در برابر مردم
۸. رعایت اخلاق اسلامی در برخورد با مراجعین
۹. حضور به موقع در محل کار و تعیین جایگزین برای انجام امور مراجعین در اوقات عدم حضور در محل کار
۱۰. تسریع و تسهیل در انجام امور مردم
۱۱. پیگیری و رسیدگی به امورات، مشکلات و شکایات ارباب رجوع
۱۲. درست و به موقع انجام دادن کارهای مردم
۱۳. داشتن سعه صدر و تمایل مثبت در برخورد با ارباب رجوع
۱۴. گوش دادن اثربخش به خواسته ها و ارائه اطلاعات و راهنمایی لازم و کافی ارباب رجوع

نبایدها:

۱. تبعیض نژادی، قومی، خویشاوندی، مذهبی و جنسی در ارائه خدمت به ارباب رجوع
۲. تجسس در امورات شخصی ارباب رجوع
۳. اخاذی، رشوه خواری و اخذ وجه بیش از تعرفه های مقرر در قانون
۴. تاثیر و قبول توصیه و سفارش در ارائه خدمات ارباب رجوع
۵. منت گذاشتن و چشم داشت از بابت انجام امورات مراجعین
۶. ترک محل کار در اوقات موظفی اداری بدون دلیل و اجازه
۷. افشای اسرار و اطلاعات محرمانه ارباب رجوع

۸. داشتن کبر و غرور در برخورد با ارباب رجوع

۹. کاغذ بازی های آزار دهنده و امروز و فردا کردن کار ارباب رجوع

ب. در ارتباط با همکار:

بایدها:

۱. احترام به همکاران و رفتار توأم با ادب و نزاکت

۲. رعایت و داشتن رفتار مناسب همکاران خانم و آقا با یکدیگر در فضای اداره

۳. ارائه انتقاد سازنده و مؤثر در صورت نیاز جهت اصلاح و بهبود

۴. داشتن وحدت، صمیمیت و همدلی با همکاران

۵. همکاری، مشورت و مشارکت در انجام بهینه وظایف شغلی و سازمانی

۶. توسعه و توانمندی همکاران از طریق انتقال تجارب و تسهیم اطلاعات

۷. امانتداری و حفظ اسرار همکاران

۸. امر به معروف و نهی از منکر

۹. محبت، الفت و صداقت در تعامل و ارتباط با همکاران

۱۰. کمک به انجام وظایف شغلی همکار در صورت نبودن ایشان در محل کار و یا در زمان مشغله زیاد ایشان

نبایدها:

۱. تجسس در امور شخصی همکاران

۲. انتقام جویی از همکاران و مراجعه کنندگان

۳. استهزاء و تخریب همکاران

۴. دخالت بی مورد در امور غیر مرتبط با وظایف محوله

۵. عدم توجه به نظرات همکاران و عدم استفاده از مشارکت مردم در کارها

۶. سوء ظن، بخل و حسادت به همکاران

ج. رفتار مدیر با کارمند:

بایدها:

۱. به کار گیری نیروهای متعهد، متخصص و شایسته در بخش های مختلف اداره جهت پیشبرد سریع امور
۲. عدالت و انصاف در برخورد با زیر دستان
۳. تفویض اختیارات و استقلال در انجام وظایف شغلی و سازمانی
۴. افزایش توانمندی های کارکنان از طریق انتقال تجارب و آموزش
۵. ایجاد انگیزه، میل و علاقه در کارکنان برای انجام وظایف شغلی و سازمانی
۶. تشویق و تنبیه به موقع کارکنان
۷. حس مسئولیت پذیری و مشارکت کارکنان در امور
۸. حضور مدیر دستگاه در بین همکاران به منظور رسیدگی به امور آنها
۹. تقویت حس همکاری، تعاون و مشارکت در بین کارکنان
۱۰. برنامه ریزی برای گسترش روحیه ابتکار ، خلاقیت و نوآوری کارکنان
۱۱. تقدیر از نیروهای مبتکر، خلاق، فعال و وظیفه شناس دستگاه و حمایت جدی از آنان
۱۲. ترویج روحیه مردم داری و نهادینه نمودن اخلاق اسلامی در بین کارکنان
۱۳. کنترل و ارزشیابی دقیق کارکنان و ارائه بازخورد مناسب برای اصلاح و بهبود
۱۴. فراهم نمودن شرایط رشد و تعالی کارکنان در ابعاد مختلف
۱۵. حمایت و پشتیبانی جدی از همکاران برای رفع مشکلاتشان

نبایدها:

۱. تجسس در امور شخصی کارکنان
۲. پیش داوری و قضاوت یک طرفه نسبت به پرسنل
۳. استبداد، تکبر، تحقیر و استهزاء، تبعیض، بی احترامی و خشونت در برخورد با زیردستان
۴. انتصاب ناشایسته اقوام، نزدیکان و دوستان فاقد صلاحیت
۵. عدم نظارت مسئولین بر واحد های تحت نظر خود
۶. وعده های پوچ و غیر قابل انجام به کارکنان
۷. کتمان اطلاعات مورد نیاز شغلی کارکنان

۸. نتیجه تلاش و کار زیردستان را به خود نسبت دادن

۹. به کارگیری کارکنان مجموعه تحت مدیریت جهت انجام امور شخصی و غیراداری

د. رفتار کارمند با مدیر:

بایدها:

۱. اطاعت پذیری و انجام به موقع دستورات مافوق

۲. رعایت سلسله مراتب سازمانی

۳. حفظ حرمت و منزلت مدیران در محیط اداری و غیر اداری

۴. ارائه نظرات کارشناسی در رابطه با وظایف شغلی و سازمانی

۵. صداقت، امانتداری و برخورد مؤدبانه با مافوق

۶. مشارکت جدی در کارهای تیمی و انجام وظایف شغلی

۷. استفاده درست در مقابل اختیارات تفویض شده

نبایدها:

۱. عدم رعایت سلسله مراتب اداری

۲. تمرد و سرپیچی از دستورات مافوق

۳. دروغ، تهمت، افتراء، غیبت کردن و بدگویی پشت سر مدیران

۴. ارائه گزارشات خلاف واقع

۵. تملق و چاپلوسی در رفتار و ارتباط با مافوق

۶. فقط خود را مقرب درگاه مدیر و سرپرست مافوق قرار دادن

۷. از زیرکارها، شانه خالی کردن و امور محول شده را به گردن دیگران انداختن

ه. در ارتباط با سازمان و شغل:

بایدها:

۱. انجام به موقع و دقیق وظایف محوله

۲. حضور منظم و به موقع در محل کار و فعالیت تا پایان وقت اداری

۳. ارتقای دانش و مهارت مورد نیاز شغلی و سازمانی

۴. سخت کوشی و تلاش در کار

۵. دقت و احتیاط در مصرف بیت المال و جلوگیری از ریخت و پاش و دوری از اسراف
۶. افزایش بهره وری، اصلاح الگوی مصرف، صرفه جویی و استفاده بهینه از امکانات و منابع سازمان
۷. ارتقای خلاقیت و نوآوری در روشهای انجام وظایف شغلی و سازمانی
۸. رعایت پوشش اداری
۹. توجه به ساده پوشی و عدم آرایش زننده در ادارات و مراکز آموزشی و عمومی
۱۰. رعایت قوانین، مقررات، ضوابط اداری و آراستگی محیط کار
۱۱. رعایت شئون و شعائر و اخلاق اسلامی (در گفتار، رفتار و پوشش و برخورد با دیگران)
۱۲. حفظ اسرار شغلی و افزایش تعلق و شهرت سازمانی
۱۳. برگزاری و شرکت فعال و به موقع در نماز جماعت و تشویق همکاران برای شرکت در نماز
۱۴. آشنایی با قوانین، دستورالعمل ها و علوم و فنون و تکنولوژی های نوین مرتبط با وظایف شغلی و سازمانی
۱۵. شفاف سازی و مستند سازی نحوه ارائه خدمات و اسناد و مدارک مرتبط

نبایدها:

۱. سوء استفاده از موقعیت شغلی و استفاده شخصی از امکانات دولتی و مردمی
۲. اعمال نفوذ برای نیل به منافع شخصی و گروهی و پذیرایی های پر خرج برای حفظ موقعیت شخصی
۳. برگزاری جلسات زاید و بی فایده و سفرهای پرهزینه و بی مورد داخلی و خارجی
۴. سهل انگاری در وظایف اداری و کم فروشی و کم کاری
۵. دیر سرکار آمدن و زود رفتن از محل کار
۶. انجام کارهای شخصی در اوقات و ساعات اداری
۷. ماندن در اداره در غیر ساعات اداری و انجام ندادن کار و گرفتن اضافه کاری
۸. اسراف، افراط و تفریط در به کارگیری اموال حتی در جهت مصارف اداره
۹. سهل انگاری در حفظ امکانات دولتی، بدبین کردن مردم به نظام و انقلاب اسلامی
۱۰. اسراف در برگزاری جشنواره ها و هزینه های جانبی سنگین (انواع پذیرایی ها)
۱۱. اختلاس، جعل، خیانت در امانت و عدم وفای به عهد
۱۲. مکالمه زیاد و طولانی و بی مورد با تلفن اداره
۱۳. افشای اطلاعات موجود در دستگاه

۱۴. استعمال دخانیات و داشتن اعتیاد

۱۵. بی‌انگیزگی، تنبلی، بی‌عفتی و بد پوششی



اصطلاحاتی چون professional ethics یا work ethics معادل اخلاق کاری یا اخلاق حرفه ای در زبان فارسی است. 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 موجب هدایت فرد به موقعیت تعیین شده همراه با اخلاق خاص است. تعریف های مختلفی اخلاق حرفه ای ارائه شده است:

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

ب) اخلاق حرفه ای یکی از شعبه های جدید اخلاق است که می کوشد به مسائل اخلاقی حرفه های گوناگون پاسخ دهد و برای آن اصولی خاص متصور است.

ج) اخلاق حرفه ای به مسائل و پرسش های اخلاقی و اصول و ارزشهای اخلاقی یک نظام حرفه ای می پردازد و ناظر بر اخلاق در محیط حرفه ای است.

د) مقصود از اخلاق حرفه ای مجموعه قواعدی است که باید افراد داوطلبانه و براساس ندای وجدان و فطرت خویش در انجام کار حرفه ای رعایت کنند؛ بدون آن که الزام خارجی وجود داشته باشند یا در صورت تخلف، به مجازات های قانونی دچار شوند. ه) در بعد فردی، اخلاق فردی ناظر بر مسئولیت پذیری فرد در برابر رفتار فردی و رفتار حرفه ای است.

و) این اخلاق، در برگرفته مجموعه ای از احکام ارزشی، تکالیف رفتار و سلوک و دستورهایی برای اجرای آنهاست.

به طور خلاصه 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.

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.

حرفه ای شدن مستلزم داشتن دانش عمیق، بصیرت، تعهد، مسئولیت پذیری و پاسخگویی فردی به ویژه در تعاملات اجتماعی است و بیش از تاکید بر بهره هوشی متکی بر هوش عاطفی است زیرا حرفه ای ها می بایست در برقراری ارتباط با دیگران و

تأثیرگذاری بر روی آنها از مهارت بالایی برخوردار باشند. پر واضح است که تحصیل این ویژگی ها به سادگی میسر نیست و مستلزم تعلیم و تربیت به ویژه یادگیری مستمر است. بر این اساس بین حرفه و شغل تفاوت وجود دارد. هر شغلی یک حرفه نیست ولی هر حرفه یک شغل است. به همین دلیل در دارندگان مشاغل حرفه ای انتظار بیشتری در داشتن عملکرد با کیفیت بالا در مقایسه با سایر شاغلین وجود دارد که در صورت برآورده نشدن آن، جایگاه و منزلت آن حرفه مخدوش می شود و ترمیم آن به سادگی صورت نمی گیرد.

یک عامل مهم اثرگذار در سلامت اداری، اصول اخلاقی در محیط کار و اخلاق اسلامی است. اصول اخلاقی و اخلاقیات، ازجمله مباحثی است که به کارگیری آن در جامعه مورد تأکید فراوان اسلام بوده است. به طوریکه پیامبر (ص) هدف رسالت خویش را «به کمال رساندن مکارم اخلاقی» معرفی کرده اند. ازاین رو، اخلاقیات به عنوان مجموعه ای از ارزشها، 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. ازاین 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 پایایی 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 دانش ها برای تفکیک گزاره های مطرح شده در هریک از آنها ضروری است. اخلاق کار، مجموعه ای از اصول و استانداردهای سلوک بشری است که رفتار افراد و گروه ها را تعیین می کند. اخلاق کاری یک فرآیند تفکر عقلانی است و هدف آن محقق کردن این امر است که در سازمان چه ارزش هایی را چه موقع باید حفظ و اشاعه نمود. به مجموعه ای از کنش ها و واکنش های اخلاقی پذیرفته شده که از سوی سازمانها و مجامع حرفه ای مقرر می شود تا مطلوب ترین روابط اجتماعی ممکن را برای اعضای خود در اجرای وظایف حرفه ای فراهم آورد، اخلاق کار گویند. اخلاقیات در سازمان به عنوان نظامی از ارزش ها، بایدها و نبایدها تعریف می شود و براساس آن نیک و بدهای سازمان مشخص و عمل بد از خوب متمایز می گردد. به طور کلی، انسان ها در بعد فردی و شخصیتی دارای ویژگی های خاص اخلاقی هستند که پندار، گفتار و رفتار آنها را شکل می دهد. ممکن است، همین افراد وقتی در یک جایگاه و پست سازمانی قرار می گیرند، عواملی موجب شود پندار، گفتار و رفتار متفاوتی از بعد فردی آنها سر بزند و این ویژگی های 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 مأموریت ها، اجرای راهبردها و برنامه ها و در نهایت دستیابی به اهداف سازمانی، نقش به سزایی را ایفا می کند. 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 ویژگی های اخلاق حرفه ای مانند دلبستگی به کار، روحیه مشارکت و اعتماد، ایجاد تعامل با یکدیگر و غیره را تعریف و برای تحقق آن فرهنگ سازی شود. امروزه بسیاری از کشورها در جهان صنعتی به این بلوغ رسیده اند که بی اعتنائی به مسائل اخلاقی و فرار از مسئولیت ها و تعهدات اجتماعی، به از بین رفتن سازمان می انجامد. به همین دلیل، بسیاری از سازمان های موفق برای تدوین استراتژی اخلاقی احساس نیاز کرده و به این باور رسیده اند که باید در سازمان یک فرهنگ مبتنی بر اخلاق رسوخ کند. از این رو، کوشیده اند به تحقیقات درباره اخلاق حرفه ای جایگاه ویژه ای بدهند؛ وقتی از حوزه فردی و شخصی به حوزه کسب و کار گام می نهیم، اخلاق کار و یا اخلاق شغلی به میان می آید؛ 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 صبغه 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.

در حقیقت، 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 تأثیر چشمگیری بر فعالیت ها و نتایج سازمان دارد.

✚ 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 مند تحقیق 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) **صبغه 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 اخلاق 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 و 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 می گیرند. بدیهی است که نامطلوب بودن عوامل مزبور، عامل تهدیدکننده اخلاق حرفه ای خواهد بود و بالعکس.

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

➤ مهم ترین اصول اخلاق حرفه ای در مدیران

✍ **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 ای 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.

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

- ✍ **تعهد:** یعنی وظیفه یا ضمانتی در مقابل کسی یا برای انجام چیزی. یعنی در زمان مناسب اطلاعات درست را در اختیار کسی قرار دهیم
- ✍ **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، شجاع و با شهامت است.
- ✍ **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.
- ✍ **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 آنها می باشد.
- ✍ **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.
- ✍ **وفاداری:** یعنی به وظایف خود متعهد است، رازدار و معتمد دیگران است.
- ✍ **نقدپذیری و مشارکت طلبی:** دادن حق انتقاد و ارائه دیدگاه به کارکنان است. پاسخگویی در برابر انتقادات و اجتناب از مواجهه هیجانی با منتقدان جزو بایدهای اخلاقی است.
- ✍ **قاطعیت:** قاطعیت برقراری ارتباط صادقانه، صریح، همراه با احترام اصیل و متقابل و خودمختاری (برد - برد) 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.
- ✍ **اعتماد:** اعتماد یعنی اطمینان از اینکه طرف مقابل در روابطش با شما قصد ضربه زدن ندارد و داشتن نوعی باور و اتکا
- ✍ **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، 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. نتایج 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 بالاتکلیفی اخلاقی اجتناب ناپذیر، چه باید بکند. بنابراین افراد با اطمینان عمل می کنند و کاملاً مطمئن هستند که توسط مدیریت عالی و تمام سازمان حمایت خواهند شد.

ویژگی های افرادی دارای اخلاق حرفه ای از دیدگاه کادوزیر (۲۰۰۹)

○ 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 پرکار 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 مرجع نمی داند.

○ رعایت و احترام نسبت به ارزشها 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 دهها نظریه و نظام اخلاقی، توانایی آنها در بیان سیستماتیک فضایل و رذائل اخلاقی، ارائه نظام سازگار، فراگیر و کاراست. این چهار نظام اخلاقی (نظریه های عمده) عبارتند از:

← نظام فایده گرا

← نظام وظیفه گرا

← نظام عدالت گرا

← نظام خیر گرا (زیباگرا، نظام دینی)

سه نظریه نخست در واقع اصول راهبردی اخلاق را ملاک نهایی می دانند، 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 در چهار ساحت فرد، 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

دفت^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 هستند مبنی بر 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.

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:

← کرامت انسانی

← آزادی فردی

← عدالت اجتماعی در مفهوم عام قرار دادن هر امری در جایگاه شایسته آن

← امانت ورزی در دو سطح امانتداری و بینش امانت نگری که در این بین، اصل چهارم مهمترین اصل است.

¹Daft

ارزش ها پایه و اساس فرهنگ در هر سازمانی هستند و جهت مشترکی برای همه کارکنان و خط مشی ها و دستورالعمل هایی برای رفتار روزانه آن ها ارائه می کنند. با شناخت اهمیت ارزشها و رابطه آن ها با فرهنگ، نیاز است که ارزش های اساسی را که ریشه سیستم های ارزشی فرد و سازمان است مشخص شود. به نظر می رسد که سازمان ها دارای ارزش های بسیاری هستند که در ماهیت، با ارزش های صنعت آن ها متفاوت و متمایز است. به هر حال زیر بنای همه این ارزش های خاص، مجموعه ای از ارزش های پذیرفته شده است که همه افراد با آن ها احساس هویت می کنند.

واژه ارزش در زبان فارسی از اسم مصدر ارزیدن و به معنای قدر، مرتبه، استحقاق، لیاقت، شایستگی، زیبایی، برازندگی و قابلیت و در زبان انگلیسی معادل value به معنای قدر، گرمی داشتن، اهمیت دادن آمده است. به زبان ساده ارزش عبارت است از قدر و قیمتی که انسان برای اندیشه ها و امور و اشیای پیرامون خود قائل است.

تعریف ارزش از دیدگاه جامعه شناسی

○ در علم جامعه شناسی، ارزش به معنای خوب یا بد، شایسته و ناشایست، مطلوب و نامطلوب در نزد یک فرد یا گروه تعریف شده است. بعضی نیز آن را هنجار و معیار انتخاب یک فرد یا گروه در میان انتخاب های مختلف مربوط به یک موقعیت تعریف کرده اند.

○ ارزش ها اصولی هستند که به ما کمک می کنند تا تصمیم بگیریم چه کاری درست و چه کاری غلط است. در حقیقت ارزشها یک نوع اعتقاد درونی است که در رفتارهای روزمره ما تثبیت می شوند و مواردی هستند که برای ما مهم بوده و مورد علاقه ما هستند.

«کشتی جنگی مأموریت یافته بود برای آموزش نظامی به مدت چند روز در هوایی طوفانی مانور بدهد. هوای مه آلود سبب شده بود که کارکنان کشتی دیر کمی داشته باشند. در نتیجه نافرا در پل فرماندهی عرشه ایستاده بود تا همه فعالیت ها را زیر نظر داشته باشد. پاسی از شب نگذشته بود که دیره بان روی پل فرماندهی، گزارش داد: نوری در سمت راست جلوی کشتی به چشم می خورد. نافرا فریاد زد: آیا آن نور ثابت است یا به طرف عقب حرکت می کند؟ دیره بان جواب داد: ثابت است که به این مفهوم بود که در مسیری هستیم که با هم تصادف خواهیم کرد. نافرا به مامور ارسال علائم گفت: به آن کشتی علامت بده که رو در روی هم هستیم، توصیه می کنم ۲۰ درجه تغییر مسیر بدهید. جواب علامت این بود: شما باید ۲۰ درجه تغییر مسیر بدهید. نافرا گفت: علامت بده که من نافرا هستم و آنها باید ۲۰ درجه تغییر مسیر بدهند. پاسخ آمد: بهتر است شما ۲۰ درجه تغییر مسیر بدهید. در این هنگام که نافرا به فشم آمده بود، گفت: علامت بده که از یک کشتی جنگی علامت فرستاده می شود ۲۰ درجه تغییر مسیر بدهید. پاسخ آمد: من فانوس دریایی هستم و آنگاه کشتی تغییر مسیر داد» (استفان کاوی؛ هفت عادت مردمان موثر).

ارزش های محوری سازمان، در نقش همان فانوس دریایی اند. تکان نمی خورند، نباید و نمی توان آنها را شکست. با کوشش برای شکستن آنها، خود را می شکنیم. اما می توانیم آنها را بیاموزیم و به کار بندیم و با توجه به آنها چارچوب سایر اهداف و فعالیت های خود را بنا نهیم.

ارزشهای سازمانی

ارزشهای سازمانی در وهله اول توسط بنیانگذاران سازمان تعریف می شوند. با گذشت زمان و تغییر افراد، تغییر اهداف، تجربه بحرانها و توسعه روتین ها و ... ارزشها می توانند تغییر کند. شواهد نشان می دهند ماهیت و نوع کار سازمان، پراکندگی جغرافیایی سازمان و شکل سازمان بر تعریف ارزشهای سازمان تأثیر می گذارد. در ابتدا ارزش های سازمانی ثابت ندارند، ولی به مرور که در روتین های سازمان جای گرفتند و توسط نسل های مختلف اعضای سازمان تجربه شدند، با دوامتر می شوند. ارزشهای سازمانی می توانند در داستانها، روتین ها، نمادها، ساختار و زبان سازمان جای گیرد. این فرآیند جاری سازی ارزش ها تغییر روش تصمیم گیری سازمانی را حتی برای مدیران ارشد دشوار می سازد. سازمان ها بنا به اهداف متفاوتی شکل می گیرند: کسب سود، ارایه خدمات، پیشبرد دانش و ... علاوه بر این خود یک سازمان می تواند اهداف مختلفی داشته باشد. بنابراین اهداف مختلف می تواند منجر به تعریف ارزش های مختلف برای سازمان ها شود، بنابراین سازمان های مختلف ارزش های متفاوتی دارند. محیط همچنین ارزش ها را تعیین می کند. ارزشها ثابت نیستند و در سازمان های مختلف و بخش های مختلف درون یک سازمان معانی و اهمیت مختلفی دارند. در محیط های سازمانی با وظایف روتین و تکراری، سرپرستان انتظار ندارند که زیردستانشان تصمیمات کلیدی بگیرند. در این سازمانها افراد یاد می گیرند که اطاعت و نظم ارزش دارد و خلاقیت و نوآوری و تغییر، ارزش تلقی نمی شود. قوانین راهبردهای قدرت هستند و سرپرستان همچنین بیشتر از تاکتیک های سخت قدرت استفاده می کنند. در مقابل در جاهایی که وظایف پیچیده وجود دارد، انتظار می رود افراد در تصمیم گیری مشارکت کنند. استقلال ارزش اصلی است و در راهبردهای نرم قدرت به کار می رود. ارزش های شخصی رهبران سازمانی نقش غالب را در ایجاد و حفظ جو سازمان ایفا می کنند.

مطالعه ای که توسط گروهی از اندیشمندان علم مدیریت به عمل آمده، ارزش های سازمانی و فرهنگ سازمانی به عنوان یکی از موثرترین عوامل پیشرفت و توسعه کشورها شناخته شده است. فرهنگ سازمانی به عنوان مجموعه ای از باورها و ارزش های مشترک بر رفتار و اندیشه اعضای سازمان اثر می گذارد و می تواند نقطه شروعی برای حرکت و پویایی و یا مانعی در راه پیشرفت به شمار آید لذا ارزش ها و فرهنگ سازمانی از اساسی ترین زمینه های تغییر و تحول در سازمان به شمار می آیند.

ارزش های سازمانی منعکس کننده باورها و اولویت های سازمان از جنبه های اخلاق حرفه ای و حوزه مأموریت های سازمانی بوده و راهنمای تصمیم گیری رهبران و هدایتگر رفتار کارکنان هستند. ارزش های سازمانی مؤلفه هایی هستند که یک سازمان دارای جایگاهی جهانی را، از سازمان های کوچک و متوسط متمایز می سازد. یکی از دلایل مهم حفظ هر سازمان یا سازمانی که مسلماً موجب افزایش بهره وری آن هم می شود، برخورداری از انسجام در ارزش ها و باورها و به طور کلی فرهنگ سازمانی آن هست. به عبارت دیگر در صورت عدم وجود وحدت در ارزش ها و باورهای حاکم و پایبندی به اصول و قواعد پیش نیاز بهره مندی از مزیت های امروزی و با وجود نوعی پراکندگی آراء در افراد، فرهنگ سازمان آسیب پذیر می گردد و حصول به اهداف را مشکل می سازد.

ارزش سازمانی موضوع مهمی در مدیریت است که زیربنای تمام فعالیت های سازمان می باشد. ارزش ها به استقرار و حفظ استانداردها کمک می کند که می تواند بر هدایت افراد به سوی اقداماتی که برای سازمان مطلوب هستند تاثیر بگذارد. به طور ویژه هنگامی که ارزش های سازمان به طور گسترده ای میان اعضایش رایج شود موفقیت سازمانی افزایش می یابد و آن دسته از معتقدات ریشه ای و ماندگار هر سازمان هستند که قابل مصالحه با درآمدهای مالی یا مصلحت های کوتاه مدت نمی باشند. شمار این اصول راهنما، اندک ولی عمر آن ها طولانی است و نیاز به داوری دیگران ندارند و برای کسانی که درون سازمان هستند، ارزش و اهمیت ذاتی دارند. ارزش های یک سازمان تعیین کننده نگرش ها، رفتار و ویژگی های انتظاری سازمان است. به عبارت دیگر، ارزش های سازمان بیانیه ای روشن از انتظارات سازمان در مورد رفتار همگان است. رهبران می بایست ارزش های محوری معدودی را که منعکس کننده جوهره سازمان است تعیین نمایند.

❧ ارزش های سازمانی لیست مفصلی از مسائل اخلاقی و پسندیده نیست که جنبه تجملاتی و زرق و برقی اش مساله باشد، بلکه مواردی است که سازمان در هر شرایطی به آن پای بند است.

❧ ارزش های سازمانی، منعکس کننده باورها و اولویت های سازمان از جنبه های اخلاق حرفه ای و حوزه مأموریت های سازمانی بوده و راهنمای تصمیم گیری رهبران و هدایت گر رفتار کارکنان هستند.

علت اینکه تعریف یا مشخص نمودن ارزش های سازمانی به همراه تعریف چشم انداز مطرح شده این است که امکان دارد بخشی از چشم انداز ما در راستای ارزشهای ما نباشد، همچنین ارزش ها بیشترین تاثیر را بر روی استراتژی ها دارند. فرض کنید فریب دادن رقبا برای سازمان ما یک ضد ارزش باشد، پس مسلم است که استراتژی هایی که بر مبنای حيله هستند نباید انتخاب شوند.

برخی از خصوصیات ارزش های سازمانی عبارتند از:

- در تحت هیچ شرایطی نباید از آن ها تخطی کرد.

- شفاف و قابل فهم باشد.

- هم سو و هم افزا باشد.

- با اهداف سازمان مرتبط باشد.

در بیانیه ارزش های سازمان سه چیز معمولاً باید مشخص گردد:

مردم: نحوه رفتار با مردم و جمعیت تحت پوشش سازمان.

فرایندها: نحوه اداره سازمان، چگونگی تصمیم گیری ها و خدمات ارائه شده.

عملکرد سازمان: انتظارات مربوط به مسئولیت سازمان در ارائه خدمات و کیفیت خدمات ارائه شده.

✓ ارزش های بنیادی

ارزش هایی هستند که برای موفقیت در کسب و کار، حیاتی و لازم هستند. ارزش های بنیادین به عنوان اصول یا ایده آل ها مطرح می شوند. بعضی اوقات در شکل ایمان و عقیده بیان می شوند.

✓ ارزش های عملیاتی

ارزش هایی هستند که بر چگونگی کار کردن افراد با یکدیگر و یا آنچه در مسائل روزانه مهم باشد، تاکید دارند.

✓ چرا باید ارزش های محوری سازمان خود را تعیین کرد؟

➤ هر کسب و کاری برای رسیدن به هدفش، در درون سازمان دیدی داخلی و در خارج از سازمان، دیدی از برند خود برای مخاطبانش ایجاد می کند. تعیین این دو مهم سبب می شود که دید کلی از سازمان و برند شما مشخص گردد. در اصل ارزش های محوری یک سازمان، مستقیماً روی تصمیمات و رفتار کارکنان هر سازمانی که آنها را برای خود مشخص کرده تاثیر گذاشته و سبب می شود که در مسیر خود تصمیمات درست را اتخاذ کنند.

➤ ارزشها باید ها و نبایدهای سازمانی هستند که ریشه در اخلاقیات دارد. ارزش های سازمانی نقش موثر و تعیین کننده ای در جهت دهی به تصمیمات و اتخاذ استراتژی های سازمان ها دارد و رهنمودی برای تصمیم گیری هستند.

هر سازمان بسته به نوع دیدگاه خود و شرایط محیطی اقدام به تعیین ارزش های محوری خود می نماید. اغلب سازمان ها بین ۳ تا ۵ ارزش را محور فعالیت های خود قرار می دهند. ارزش های محوری سازمان را شناسه های اخلاقی سازمان نیز می نامند، این شناسه ها، اصول راهنما در سازمان هستند که رهنمودی برای تصمیم گیری و رفتارها خواهد بود. در یک سازمان اصول اخلاقی خوب، پیش شرط مدیریت راهبردی خوب است.

یکی از راه های تشخیص ارزش های محوری، برگزاری جلسات مباحثه با حضور کلیه ی کارکنان کلیدی است. راه دیگر بارش فکری افراد با ارزش های محوری بالقوه است تا بدین ترتیب اذهان برای شناسایی ارزش های محوری آماده شود. ارزش های محوری سازمان را قواعد اخلاقی سازمان نیز می نامند، این قواعد اصول راهنما در سازمان هستند که رهنمودی برای تصمیم گیری و رفتارها خواهد بود. در یک سازمان اصول اخلاقی خوب پیش شرط مدیریت خوب است.

ارزشهای سازمانی محور بسیاری از پدیده های سازمانی مانند هویت، فرهنگ، تناسب شخص - سازمان و جامعه پذیری است. انطباق با ارزش های سازمانی یک جایگزین برای کنترل بروکراتیک است که امکان مدیریت از راه دور را برای واحدهای وظیفه ای و شرکت های تابعه فراهم می کند. ارزش های سازمانی بر تفسیر موضوع ها، انتخاب ها و تغییر راهبرد و تصمیم گیری مدیریت تاثیر دارند. همچنین ارزش ها، نفوذ گسترده ای بر فرایندها و ویژگی های کلیدی سازمان دارند. برخی ارزش ها با تعهد سازمانی، رفتار شهروندی، رضایت شغلی، عجزین شدن با کار، اعتماد، آمادگی برای تغییر و عملکرد، خستگی کمتر، عملکرد تیمی، تناسب فرد - سازمان، یادگیری سازمانی، یکپارچگی سازمانی ارتباط مثبت دارند.

ارزشهای سازمانی، ارزشهایی هستند که مدیران ارشد از طریق بیانیه های مکتوب و شفاهی بر آنها تأیید می کنند و اغلب مستندات رسمی این ارزش های سازمانی را نشان می دهند. بانسال^۱ (۲۰۱۰) ارزش های سازمانی را اصول تعیین شده توسط تیم مدیریت ارشد بیان می کند که اغلب در مستندات سازمانی به صورت صریح بیان شده است. این ارزشها مورد حمایت رهبران ارشد هستند که به ارزش های تیم مدیریت ارشد معنی می دهند و آنها اجماع ارزشها میان مدیران ارشد سازمان را نشان می دهند. برخی ارزش های سازمانی را با ارزشهای مورد حمایت مدیریت ارشد یکسان می بینند. چرا که نخست مدیریت ارشد مسئولیت مدیریت سازمان را بر عهده دارد و آنها باید اهداف تعیین شده را برآورده سازند و برای تحقق این اهداف، ارزش ها می تواند جهت شکل دهی به رفتارها از طریق کنترل اجتماعی استفاده شوند. دوم، ارزش های رهبران و مدیران ارشد بر نتایج سازمانی تأثیر بیشتر دارند تا ارزشهای گروه های دیگر.

■ ارزش های محوری اصول اعتقادی دیر پا و اساسی یک سازمان بوده، باعث رشد و نمو افراد در قالب گروه می شود. ارزش های محوری یک سازمان به عنوان اصول راهنمای جاویدان به هیچ توجیهی نیاز ندارند و برای افراد درون سازمان ارزش و اهمیت ذاتی دارند.

■ ارزش های محوری سازمان می توانند به عنوان مبنایی مورد استفاده قرار گیرند که براساس آنها سیاست ها را تدوین کرد. حتی می توان با تکیه بر آن ها، شیوه رفتار روزانه کارکنان و مبنای تصمیم گیری ها در محل کار را مشخص نمود. سازمان ها

².Bansal

می بایست به هنگام برنامه ریزی های بلند مدت، ارزش های محوری مشخص شده خود را رعایت کنند و به هنگام ارزیابی عملکرد، تصمیماتی را که در این زمینه می گیرند بر پایه ارزش های محوری خود بگذارند.

■ ارزش ها باید در روزگار سختی به کارکنان سازمان روحیه بدهند و گرنه ارزش نیستند. ارزش ها شعار هر روزه ای هستند که احساس خوبی به کارکنان می بخشد، ارزش های سازمانی، جنبه اخلاقی منافع سازمانی می باشند. ارزش ها علاوه بر همگانی بودن شخصی نیز هستند.

ارزش های محوری سازمان را کدهای اخلاقی سازمان نیز می نامند، این کدها اصول راهنما در سازمان هستند که رهنمودی برای تصمیم گیری و رفتارها خواهد بود. در یک سازمان، اصول اخلاقی خوب، پیش شرط مدیریت استراتژیک خوب است. اصول اخلاقی خوب یعنی سازمان خوب، در همه جنبه های تدوین، اجرا و ارزیابی استراتژی ها و به هنگام تصمیم گیری در این زمینه ها باید ارزش های محوری رعایت شوند و مورد توجه قرار گیرند.

ارزش های محوری مبنای تدوین سیاست ها در سازمان هستند. سازمان می تواند با تکیه بر این ارزش ها، شیوه رفتار روزانه کارکنان خود و مبنای تصمیم گیری ها در محل کار را مشخص نماید. ارزش ها به فرایند مدیریت عملکرد در سازمان ها جهت می دهند.

☑ نمونه هایی از ارزشهای محوری

خاطر نشان می کنیم که ارزش های محوری سازمان جنبه نمادین ندارد، بلکه بخشی از برداشت ما از یک فلسفه کلی است که سبب ترقی دائم سازمان از طریق تعهد به عمل کردن بر اساس ارزش های بیان شده می گردد. ارزش های محوری یک سازمان می تواند یک یا چند مورد از موارد ذیل باشد:

- | | | |
|-----------------------------|--------------------------|--------------------|
| • اقتدار | • داشتن ارتباطات | • داشتن معنویات |
| • کیفیت محصول و خدمات | • دانایی | • داشتن مهارت |
| • امنیت شغلی | • اجتماعی بودن | • اعتقاد به دین |
| • امنیت و آسایش خاطر | • پیشرفت شغلی | • درستی و صداقت |
| • با فرهنگ بودن | • تغییر | • رقابت |
| • با مسئولیت بودن | • ثبات و پایداری اقتصادی | • نظم |
| • پر معنی بودن | • خدمات همگانی و عمومی | • صلاحیت و شایستگی |
| • خلوص | • خرد | • صلح و آرامش |
| • دادن ارزش و اعتبار به خود | • خلاقیت | • صمیمیت |

- نیکوکاری
- کسب شهرت
- تعهد و مسئولیت پذیری
- وفاداری
- کیفیت ارتباطات
- تفکر خلاق
- وقار
- صداقت در گفتار و کردار
- تلاش و پشتکار
- اخلاقیات
- وجود عدالت در برخورد با کارکنان
- اعتماد میان کارکنان
- آزادی
- مشتری مداری و توجه به حقوق آنها
- اعتماد بین کارکنان و مسئولان
- آزادی عمل و فکر
- تعامل مناسب با تامین کنندگان
- توجه به اخلاق و کرامت انسانی
- استقلال
- تعامل مناسب با مشتریان
- خلق ارزش
- استواری و پایداری
- تامین منافع ذینفعان
- شفافیت
- کارایی
- توجه به دانش و نوآوری
- توجه به ارتقای فرهنگ ایمنی
- احترام متقابل
- کارگروهی و مشارکت کارکنان
- توجه به حفظ محیط زیست
- تفکر سیستمی
- شایسته سالاری
- منزلت سرمایه انسانی

جدول ۱. کارکردها و ویژگی های ارزش های سازمانی

ویژگی های ارزش های سازمانی	کارکردهای ارزش های سازمانی
دربردارنده ایده های انسان درباره خوب و بد، مطلوب و نامطلوب	عامل ترجیح سبک خاص رفتاری
دارای جایگاه و اعتبار ویژه	تمتایز کننده جایگاه سازمان
غیر قابل معامله و مصالحه	شکل دهنده رفتارهای مطلوب
حاصل از فرایند «درونی سازی» از سوی اعضای سازمان	صافی اقدامات و تصمیمات سازمانی
کم شمار	هدایت گر رفتار، کردار و اندیشه کارکنان و مدیران سازمان و تاثیر گذار
پایدار	مبنای تصمیم گیری و راهنمای قضاوت امور
بی نیاز از داوری دیگران	
واجد ارزش و اهمیت ذاتی برای افراد درون سازمانی	

ارزش ها و اهداف رابطه متقابل دارند. مدیریت بر مبنای ارزش ها جایگزین مدیریت بر مبنای اهداف نمی شود، بلکه تا حدودی آن را کامل نموده از طریق معنا بخشیدن به آن، اجرایی شدن آن را تسهیل می کند. در واقع در همه کاربردهای مدیریت بر مبنای اهداف، نشانه هایی از توجه به ارزش ها به نوعی وجود دارد؛ اما آنچه در مدیریت بر مبنای ارزش ها پررنگ تر می شود، نظام مند شدن این کار است. ارزش های اساسی مشترک به عامل های کلیدی موفقیت تبدیل می شوند و ساختار اهداف را به عنوان واسطه های ابزاری تعیین می کنند.



شکل ۱. فرایند تدوین ارزش های سازمانی

جدول ۲. تفاوت اهداف و ارزش

اهداف	ارزش ها
اهداف متعلق به آینده هستند	ارزش ها باید در هر حال محترم شمرده شوند
اهداف تعیین می شوند	ارزشها رعایت می شوند
در حوزه اهداف بعضی اوقات سر راست ترین مسیر به جایی که قرار است به آن برسید یک خط یا مسیر مستقیم نیست.	بر اساس ارزشها مسیرها همیشه مستقیم هستند
اهداف به کارکنان ابلاغ می شود.	ارزش ها بر کارکنان اعمال نمی شود بلکه با آنها عمل می کند، این یک فرایند دسته جمعی است

سازمان ها باید در دوره های مشخص، ارزش ها و فرهنگ حاکم بر سازمان خود را تا جایی که ممکن است به طور دقیق مورد ارزیابی مجدد قرار دهند. ارزش های سازمانی هسته اصلی فرهنگ سازمان هستند. ارزش ها همان پنداشت ها و باورهایی هستند که سازمان عمیقاً به آنها پایبند است و در قلب فرهنگ سازمانی قرار دارند. به طور کلی ارزش های سازمانی چارچوب فرهنگی را ایجاد می کنند که تقریباً بر تمام جنبه های سازمان، از اجرای یک استراتژی گرفته تا پذیرش و اجرای فرآیندهای جدید تأثیر می گذارد.

(۱) تعریف دقیق و روشن ارزشها؛

(۲) ایجاد تناسب بین ارزشها و اهداف سازمان و تناسب میان ارزشها؛

(۳) آگاهی افراد از ارزشهای خود و سازمان؛

(۴) ایجاد تناسب بین ارزشهای فرد و سازمان؛

در نهایت اینکه موافقت با ارزشهای رهبران سازمان لازم است، ولی کافی نیست. بحث دیگر جاری سازی ارزشهاست.

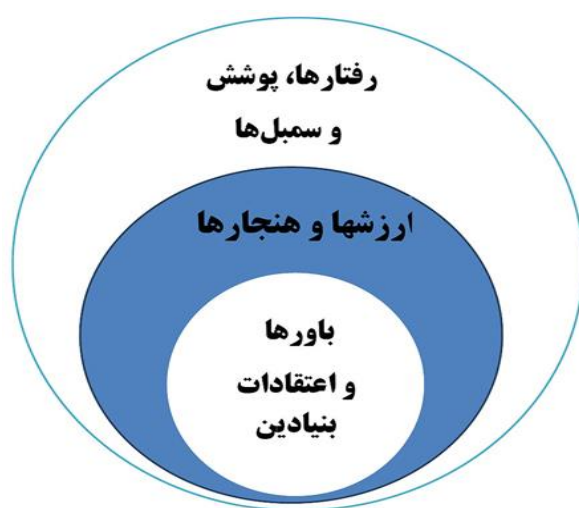
از آنجایی که تصمیم های مدیریتی در خلا اخذ نمی شوند و آنها بر مبنای ارزش های خود تصمیم گیری کرده و رفتار می کنند، بحث جاری سازی و درونی سازی ارزشها بسیار حایز اهمیت است. سازمانها در بلندمدت باید فرهنگشان را به گونه ای توسعه دهند که از یادگیری و در صورت لزوم یادگیری مجدد ارزش هایی که رفتار مورد نظر را ارتقا می دهد، حمایت کند. برای مثال زمانی که تصمیمی اخذ می شود، مدیران باید آشکارا و در ملاعام ارزش های مبنای هر گزینه تصمیم گیری را تبیین کنند. سازمانها می توانند بیانیه های عمومی ایجاد کنند که نشان می دهد رفتار مبتنی بر ارزشها برای سازمان مهم و مورد انتظار است. هدف چنین فعالیت هایی این است که اطمینان حاصل شود به همان میزان که دغدغه های قانونی، تولید، مالی و بازاریابی مورد توجه قرار می گیرد، دغدغه ها و نگرانی های ارزش ها همچنین مد نظر قرار می گیرد. نهادهای جاری سازی ارزشها ممکن است فرآیندی پیچیده باشد، ولی معنای آن بسیار آسان است و به معنای وارد کردن ارزشها به صورت رسمی و آشکار درون زندگی روزمره کاری، کاربرد/ وارد کردن ارزشها در تدوین خط مشی سازمان در سطح مدیران عالی و میانی از طریق کدهای رسمی، کاربرد/ وارد کردن ارزشها در همه تصمیم گیری های روزانه و همه فعالیتها و در همه سطوح کارکنان و به معنی قلمه زدن یک شاخه جدیدی در درخت تصمیم شرکت (شاخه ای که درست/ غلط خوانده می شود) است. نهادهای جاری سازی اخلاق و ارزشها چیزی بیش از تدوین کدهای اخلاقی است و شامل عواملی چون حمایت مدیریت ارشد، رهبری و تغییرات در فرهنگ سازمانی و اجرای سیاستها است. اقدام های جاری سازی ارزشها از جنس تغییر هستند، بنابراین برای اجرا و پیاده سازی، مقاومتها و موانعی در مسیر آنها وجود دارد. یعنی صرفه نظر از اینکه چه روشها و مکانیزم هایی برای نهادهای جاری سازی یا جاری سازی ارزشها مورد استفاده قرار گیرد، باید ابتدا موانع عمومی و سپس موانع خاص جاری سازی ارزشها شناسایی شود.

مفهوم ارزش ها در علوم اجتماعی اهمیت بسیار زیادی دارد. ارزشها از زمان مطرح شدن شان در علوم اجتماعی یک مفهوم مهم بوده اند و با وجود نبود توافق نظر درباره محتوی ارزش ها و اختلاف دیدگاه ها درباره نقش آنها، در رابطه با نقش حیاتی آنها در زندگی انسان ها یک توافق عمومی وجود دارد. با وجود تعاریف مختلفی که از اصطلاح ارزش وجود دارد؛ اما به طور کلی همه قبول دارند که رفتار افراد به وسیله ارزش های فردی آنها شکل می گیرد. از ارزش ها تعریف های زیر ارائه شده است: ادراک مطلوبیت ها با حدهایی درباره راه های پسندیده یا ناپسند رفتاری یا حالت نهایی مطلوب رفتار شناختی که اولویت های فردی را توضیح می دهد؛ اولویت ها و رجحان هایی برای نتایج به خصوص؛ باوری که بر اساس آن فرد طبق اولویت های خود عمل می کند؛ اعتقاد با دوامی که حالت نهایی نامیده می شود. از تمامی این تعاریف، می توان اهمیت نقش ارزش های فردی در نگرش ها و رفتار افراد را استنباط کرد. رایبیز معتقد است که ارزشها بیانگر اعتقادات اساسی هستند که یک حالت به خصوص از رفتار یا حالت نهایی وجودی است که از نظر شخصی یا اجتماعی نسبت به حالت مخالف ارجحیت دارد و شامل یک عنصر قضاوتی است که نظر و دیدگاه فرد را درباره صحیح، خوب و مطلوب بودن مشخص می کند. تعریفی که فرهنگ و بستر از واژه ارزش ارائه می دهد عبارت است از چیزی (به عنوان یک اصل با کیفیت) به طور ذاتی ارزشمند و مطلوب. یک ارزش به یک باور خاص اشاره دارد؛ یک باور در رابطه با یک حالت رفتاری مطلوب است که اعمال، نگرش ها و داوری ها را هدایت می کند؛ بنابراین ارزش ها ایده آل هایی انتزاعی هستند، مثبت یا منفی که به هیچ نگرش، شیء یا موقعیت خاص وابسته نیستند و باورهای یک فرد را در رابطه با حالت های ایده آل رفتاری و اهداف ایده آل نهایی نشان می دهند. ارزشها را می توان به دو دسته ارزش های فردی و ارزش های سازمانی تقسیم نمود. ارزش های فردی باورهای درونی شده و نهادینه شده یک فرد هستند، درباره اینکه چگونه باید رفتار کرد. این ارزشها بخش قابل توجهی از آنچه فرد انجام می دهد بوده و نحوه تفکر وی را هدایت می کنند و قسمت بزرگی از پنجره ای هستند که فرد از میان آن، خود و دیگران را مشاهده می کند. در واقع وقتی صحبت از ارزش می شود، حقیقت این است که چه چیزی برای ما در زندگی اهمیت دارد. نظریه ارزش های پایه فردی شورتز⁴ ده ارزش را بر اساس انگیزشی که در آنها نهفته است، تعریف می کند. می توان در نظر گرفت که این ارزشها محدوده همه ارزشهای موجود در فرهنگ های مختلف را در بر می گیرد؛ چراکه در یکی یا بیشتر از سه نیاز جهانی انسان یعنی نیازهای فردی بیولوژیکی، نیاز تعامل اجتماعی و نیاز به بقاء و رفاه گروه ریشه دارد. این ده ارزش مهم عبارت اند از: خود رهبری، برانگیختگی، لذت جویی، پیشرفت، قدرت، امنیت، سازگاری، سنت، خیرخواهی و جهان خواهی. این نظریه علاوه بر شناسایی ده ارزش پایه، ساختار روابط پویایی که بین این ارزشهاست را نیز توضیح می دهد. از آنجا که رفتارهایی که پیامد هر ارزشی هستند با برخی دیگر ارزشها در

4. Schwartz

تضاد و یا هماهنگ هستند روابطی بین آنها وجود دارد که منجر به ساختار می شود. قطعاً یک فرد می تواند چندین ارزش در تضاد با هم را دنبال کند؛ اما نه در یک زمان و یک رفتار، بلکه در خلال رفتارهای مختلف در زمانهای مختلف و به گونه های مختلف.

درباره ارزش های سازمانی که منبعث از ارزش های فردی است، یک سری اصول هدایت کننده مستقل از زمان هستند که مشخص می سازند چه چیزی برای سازمان دارای اهمیت است. بنابر اعتقاد دنیسون فرهنگ سازمانی به ارزش های اساسی، باورها و اصولی ارجاع می شود که همچون شالوده ای محکم به نظام مدیریت خدمت می کنند؛ علاوه براین، هم ارزش ها و باورها و هم نظام مدیریتی، باعث تقویت آن اصول اولیه می شوند. این اصول و ارزش ها ماندگارند؛ زیرا برای اعضای سازمان، حاوی معانی و مفاهیم خاصی هستند. آنها معتقدند که پیام و برداشت فرهنگ سازمانی به طور نزدیکی با استراتژی های سازمانی مرتبط هستند و تأثیر بسیار زیادی بر افرادی که در سازمان کار می کنند، دارند. صاحب نظران، فرهنگ سازمانی را الگوی منحصر به فردی از مفروضات، ارزش ها و هنجارهای مشترک می دانند که فعالیت های جامعه پذیری، زبان، سمبل ها و عملیات سازمان ها را شکل می دهد. با توجه به تعاریفی که از فرهنگ سازمانی ارائه شد، می توان گفت ارزش ها بخشی مهم و جدایی ناپذیر از فرهنگ سازمانی هستند. برای درک این موضوع که چگونه ارزش ها بخشی از فرهنگ را شکل می دهند، شاین^۱ تئوری سطوح مختلف فرهنگ را ارائه می دهد. وی فرهنگ را متشکل از سه سطح می داند که در شکل زیر نشان داده شده است. این سه سطح با یکدیگر در تعامل هستند و به ترتیب از آشکار به نهان می گریند:



شکل ۲. سطوح فرهنگ سازمانی از دیدگاه شاین

با توجه به ابلاغیه شورای عالی اداری جهت ارتقاء فرهنگ سازمانی و یکصد و هشتاد و دومین جلسه شورای عالی اداری مورخ ۱۳۹۷/۵/۳۰ و بنا به پیشنهاد سازمان اداری و استخدامی کشور، به استناد بندهای ۸ و ۱۱ ماده ۱۱۵ قانون مدیریت خدمات کشوری و در اجرای بندهای ۲، ۲۰، ۱ و ۲۶ سیاست های کلی نظام اداری ابلاغی از سوی مقام معظم رهبری، حفظ حقوق مردم مندرج در فصل سوم مواد ۲۷، ۲۶، ۲۵ و ۲۸، ماده ۹۰ قانون مدیریت خدمات کشوری و عملیاتی کردن برنامه ششم نقشه راه اصلاح نظام اداری (موضوع تصویب نامه شماره ۵۶۰/۲۰۶/۵۳ در تاریخ ۱۳۹۳/۳/۲۰ شورای عالی نظام نامه مدیریت توسعه و تغییر فرهنگ، اداری در دستگاه های اجرایی در سازمانی ۴ فصل، ۱۴ ماده و ۱۲ تبصره تصویب و از تاریخ فوق ابلاغ و لازم الاجرا گردید) در ماده ۲ معیارهای مرتبط با فرهنگ سازمانی در دو بعد:

الف) فرهنگ فردی با چهار مولفه؛ اخلاق درونی ۵ متغیر، اخلاق بیرونی ۱۰ متغیر، تفکر خلاق ۳ متغیر و تفکر سیستمی ۵ متغیر

ب) فرهنگ رفتاری با یک مولفه؛ رفتار شهروند سازمانی ۷ متغیر مشخص گردید و سازمان های دولتی موظف شدند ضمن اهتمام جدی به عملیاتی نمودن آنها، ساز و کار لازم برای نهادینه سازی شان را فراهم نمایند.

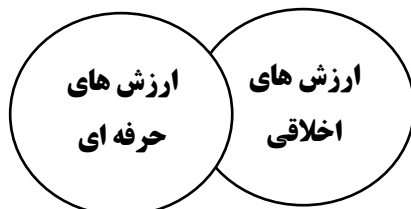
فرهنگ سازمانی؛ سیستمی از معانی و مفاهیم مشترک در میان اعضا سازمان است. در هر سازمانی الگوهایی از باورها، سمبل ها، شعائر، داستان ها و آداب و رسوم وجود دارند که به مرور زمان به وجود آمده اند. این الگوها باعث می شوند که درخصوص اینکه سازمان چیست و چگونه اعضا باید رفتار خود را ابراز کنند، درک مشترک و یکسانی به وجود آید. به طور کلی می توان گفت فرهنگ سازمانی عبارت است از شخصیت مرموز، منسجم و پیچیده سازمان که در سه سطح به هم تنیده: هوشیار (مجموعه ای از رویه های رفتاری و کاری محسوس و مشهود، ادراکات، نمادها و مصنوعات)، نیمه هوشیار (مجموعه ای از ارزش ها، باورها، هنجارها، نگرش ها و انتظارات) و ناهشیار (مجموعه ای از مفروضات بنیادین) در هر سازمان وجود داشته و ضمن هویت بخشی به سازمان و تمایز آن از سازمان های دیگر بر عملکردهای تمامی سطوح سازمان تأثیر می گذارد. فرهنگ هر سازمانی از فرهنگ سازمان دیگر متفاوت است. دلیل آن می تواند این باشد که آنچه برای یک سازمان همواره اثربخش بوده، شاید برای سازمان دیگر این گونه نباشد. بنابراین، مفروضات اساسی متفاوت خواهند بود. دلیل دیگر این که فرهنگ یک سازمان به وسیله عوامل متعددی شکل گرفته که از جمله آن ها می توان به فرهنگ اجتماعی، فناوری ها، بازارها، رقبا، شخصیت مؤسسان و سلطه اولین رهبران آن اشاره کرد. برخی از فرهنگ های سازمانی مشخص تر و متمایزتر از دیگر فرهنگ های سازمانی اند. برخی سازمان ها نسبت به سایر سازمان ها فرهنگ هایی قوی تر، یک دست تر و فراگیرتر دارند، یا برخی فرهنگ های سازمانی کاملاً عمومی دارند، در حالی که برخی دیگر دارای خرده فرهنگ های بسیاری هستند که در محدوده های جغرافیایی یا وظیفه ای

وجود دارند. یکی از مهم ترین و دقیق ترین حالات قابل بررسی در فرآیند تغییر، تغییر در فرهنگ سازمانی است چرا که منشاء بسیاری از تغییرات با تغییر فرهنگی آغاز می شود.

در نظام نامه توسعه فرهنگ سازمانی دستگاه های اجرایی مشتمل بر دو بعد فرهنگ فردی (با مولفه های اخلاق درونی) شامل متغیرهای؛ روحیه خودکنترلی، امانداری، برخورداری از ارزش های اسلامی، رعایت کرامت انسانی، روحیه خدمتگذاری به مردم)، اخلاق بیرونی (شامل متغیرهای؛ برخورداری از وجدان کاری، رعایت انضباط اجتماعی، روحیه تفکر صرفه جویی، ساده زیستی، حفظ بیت المال، توجه به سرمایه انسانی واجتماعی، رعایت اخلاق کاری، رعایت منشور اخلاقی، روحیه تعلق سازمانی، روحیه گشاده رویی)، تفکر سیستمی (شامل متغیرهای؛ بهبود مستمر، انجام وظیفه به نحو احسن، استانداردسازی خدمات، سرعت و دقت در ارائه خدمات)، تفکر خلاق (شامل متغیرهای برخورداری از تفکر نوآوری، دانش ابتکار، برخورداری از تفکر پویا) با ۲۳ متغیر و فرهنگ رفتاری (با مولفه رفتار شهروندی سازمانی همراه با ۷ متغیر؛ قانون گرایی، مسئولیت پذیری اداری، مسئولیت پذیری اجتماعی، پاسخگویی، تکریم ارباب رجوع، اجتناب از برخورد سلیقه ای و آگاه سازی مردم از حقوق اجتماعی شان) می باشد.

نسبت اخلاق و ارزش های سازمانی

پرسش اصلی این است که مجموعه ارزش های سازمانی و اخلاق سازمانی چه نسبتی دارند؟ در سطح سازمانی آیا سازمان با تدوین بیانیه ارزش ها و تسری آن اخلاقی می شود؟ آیا اخلاقی شدن سازمان، مستلزم تدوین و تسری ارزش ها است؟ از تعریف ارزش های سازمانی و اخلاق برمی آید که این دو مفهوم یکی نیستند؛ ولی ارتباط نزدیکی با هم دارند. همان طور که ارزش ها تعیین کننده محور و مبنای تصمیم گیری ها، جهت گیری ها و اولویت های سازمان هستند، اخلاق سازمانی - به معنای رعایت حقوق محیط - نیز برای یک سازمان اخلاقی، مبنای تصمیم گیری است. ارزش های اخلاقی همان ارزش های حرفه ای نیستند، بلکه بین ارزش های اخلاقی و ارزش های حرفه ای نسبت عام و خاص من وجه وجود دارد. سازمان می تواند ارزش های اخلاقی را در مهندسی ارزش های حرفه ای مورد توجه قرار دهد.



شکل ۳. تعامل ارزش های اخلاقی و حرفه ای

ارزش های سازمانی مبهم سبب بروز رفتارهای غیر اخلاقی در سازمان می شود. ارزش ها، اصلی ترین منبع اخلاق به شمار می آیند و در واقع اخلاق، به اجرا درآوردن ارزش ها است. اخلاقیات، نظامی از ارزش ها، باید ها و نبایدهایی هستند که بر اساس آن

نیک و بدهای سازمان مشخص و عمل خوب از بد متمایز می شود. همان طور که ارزش های سازمان به عنوان مبنای جهت گیری، عمل و تصمیم گیری سازمان معرفی شده اند. اخلاق نیز به عنوان مبنای ارتباط سازمان با محیط شناخته می شود. اولین زیر معیار مدل تعالی بنیاد کیفیت اروپایی (EFQM) چنین است: رهبران سازمان، مأموریت، چشم انداز، ارزش ها و اخلاقیات را ایجاد کرده و توسعه داده، خود به عنوان الگو به آنها عمل می کنند. مدیران استراتژیست، مسئول توسعه و ترویج اخلاقیات در سازمان هستند. از سوی دیگر گرچه ارزش ها دیرپا هستند و در بلند مدت تغییر می کنند، اصول اخلاقی غیر قابل تغییر نیستند. آنها اصول جهان شمول اخلاقی هستند که تفاوت میان آنها در سازمان های مختلف، نه در عناوین این اصول که در درجه/میزان پذیرش یا عمل به آنهاست. این مسئله را اصطلاحاً درجه بندی اصول اخلاقی می نامند. به همین سبب می توان مدعی شد که سازمان ارزش مدار، لزوماً اخلاق مدار نیست. در حالی که سازمان اخلاقی به ارزش های خود پایبند است. به بیان دیگر اخلاق سازمانی می تواند یکی از ارزش های سازمان باشد ولی الزاماً این طور نیست در حالی که پایبندی به ارزش های سازمانی از ویژگی های یک سازمان اخلاقی است.

ارزش های سازمانی به عنوان اصول اساسی حاکم بر سازمان برای افراد درون سازمان ارزش ذاتی دارد و بیانگر باورهای کلی است که رفتار افراد را در همه شرایط تحت تاثیر قرار می دهند. ارزش های محوری سازمان ارزش های مورد حمایت مدیران که آنها را قواعد اخلاقی سازمان نیز می نامند. این قواعد اصول راهنما در سازمان هستند که رهنمودی برای تصمیم گیری و رفتارها خواهد بود. این قواعد اخلاقی توسط استراتژیست ها تدوین، توزیع و اعمال می گردند. در یک سازمان، اصول اخلاقی خوب، پیش شرط مدیریت راهبردی خوب است. اصول اخلاقی خوب یعنی سازمان خوب، ارزش ها باید در شرایط سخت به کارکنان سازمان روحیه بدهند و گرنه ارزش نیستند. ارزش ها حامل شعارهای هر روزه ای هستند که به کارکنان احساس خوبی می بخشند. این اعتقاد که ترویج اصول اخلاقی و تقویت فرهنگ معنی موجب ایجاد مزیت های راهبردی برای سازمان می گردد روز به روز عمیق تر می شود. ارزش های یک سازمان، عبارت است از آنچه سازمان بر آن بنا شده. آنچه حائز اهمیت است یا آنچه سازمان جهت اجرای رسالت و فعالیت هایش در راستای چشم اندازش بر آن تکیه می کند. ارزش های سازمانی، به آن دسته از ارزش هایی اشاره دارند که هدایت گر رفتار، کردار و اندیشه کارکنان و مدیران سازمان اند و بر آنها تاثیر می گذارند. ارزش های اصلی هر سازمان که به مقیاس وسیع مورد توجه همگان قرار می گیرند، معرف فرهنگ آن سازمان هستند. ارزش های سازمانی مبنای تصمیم گیری و راهنمای قضاوت امورند. ارزش های محوری سازمان مجموعه ای از باورها هستند که در یک سازمان، رفتارهای مطلوب را شکل می دهند و همچون صافی، همه اقدامات و تصمیمات سازمانی از آنها می گذرد.

با توجه به اهمیت بالای ارزش های سازمانی، وقت گذاشتن برای شناسایی صحیح آنها از اهمیت ویژه ای برخوردار است. برای تعیین ارزشهای سازمانی، متدولوژی های متعددی نظیر روش بلانچارد و کانر و روش فرآیندی وجود دارد و در هر دو روش فوق، کارکنان محور اصلی شناسایی ارزشهای سازمانی هستند.

برای رسیدن به ارزش های محوری، یک سازمان می بایست از افراد کلیدی آن سازمان در مورد باورهای ایشان به عنوان عضوی از خانواده سازمان خود، سؤال نماید. یک راه تشخیص ارزشهای محوری برگزاری جلسات مباحثه با حضور کلیه کارکنان کلیدی یک سازمان می باشد. راه دیگر بمباران مغزی افراد با ارزش های محوری بالقوه می باشد تا بدین ترتیب اذهان ایشان برای شناسایی ارزش های محوری اصیل خود در سازمان آماده تر شود.

پس از تعیین پیام و ارزش های سازمان، می بایست آنها را با تمام ذی نفعان سازمان در میان بگذارید و در نهایت تمام توجه خود را به عملکرد ها و رفتارهای سازمانی معطوف کنید تا مطمئن شوید که آنها با مقاصد اعلام شده، اولویت ها و اهداف جنبی مطابقت دارند، این مهم از طرق مختلفی قابل انجام است از جمله: ۱- گفتگو کردن در مورد پیام و ارزش ها به هنگام وقوع رخدادها در سازمان (جلسات، جشن ها و ... غیره).

۲- گفتگو کردن در مورد پیام و ارزش ها از طریق موارد ارتباطی (پوسترها، بروشورها، کارت ها و غیره)

۳- گفتگو کردن در مورد پیام و ارزش ها از طریق مکانیزم های رسمی ارتباطی (روزنامه ... و غیره)

۴- گفتگو کردن در مورد پیام و ارزش ها از طریق کارهای غیررسمی ارتباطی نظیر ثبت سرگذشت ها، پیام های پستی، تلفنی، ایمیل و غیره (کتابچه داستان های موفقیت)

در مرحله آخر، همسو کردن فعالیت های روزانه با ارزشها است.

فلسفه فرایند همسو کردن، تعریف کردن و دوباره تعریف کردن ارزش ها و اهداف و سپس وارد کردن آن در اعمال روزانه، دارای معنا به طوری که برای آدمی حقیقتاً باشد و همچنین برای اشخاص، اصول و تعهداتی را به بار آورد که انسان در پی پرورش آنهاست و بدانیم که وقتی کارکنان عادی در جهت ارزش های مشترک همسو و در یک پیام مشترک متحد شوند کارهای خارق العاده ای انجام می دهند.

همانطور که ملاحظه کردید، **جاری سازی ارزشها** در بدنه سازمان، نیاز به عزم سازمانی دارد. اولاً مدیر عالی سازمان می بایست نسبت به رعایت ارزشهای سازمانی متعهد باشد و همچنین از تحقق این ارزشها در بدنه سازمان مطمئن شود.

نهایت کلام این است که سازمان اگر می خواهد ارزشهای سازمانی تبدیل به کلیشه نشوند، لازم است هم در تعیین ارزشهای سازمانی از متدولوژی علمی استفاده کرده و کارکنان را به مشارکت بگیرد و هم در جاری سازی آنها در میان کارکنان ابتدا از

بالاترین شروع و به پایین ترین مقام رسید. زیرا اگر ارزش سازمانی توسط مدیران رعایت نشوند، نمی توان توقع رعایت آنها توسط سایر کارکنان بود.

❑ چرا سازمان‌ها در ارائه و اجرای ارزش‌های خود، به خوبی عمل نمی‌کنند؟



با توجه به مزایا و محاسن ناشی از تدوین و جاری‌سازی ارزش‌های سازمانی و توجه به اخلاق حرفه‌ای، بسیاری از سازمان‌ها و بنگاه‌ها به رغم اهتمام به مبانی ارزشی و تدوین بیانیه‌های مختلف سازمانی در قالب ارزش‌های سازمانی، منشور اخلاقی، خط‌مشی اخلاق حرفه‌ای و غیره با روح واقعی و کارکردهای سازمانی ناشی از همسو بودن سازمان متبوع خود با ارزش‌های تدوین شده فاصله زیادی دارند. دلایل عمده این مسئله عبارتند از:

- مدیران ارشد و مدیران میانی سازمان‌ها متوجه این موضوع نیستند که موافقت با ارزش‌ها مستلزم عمل به آنهاست.
 - تحقق ارزش‌ها صرفاً اجرایی نمادین و نمایشی است.
 - سازمان‌ها تلاش خود را صرف حل مسائل جدی در چارچوب ارزش‌های تدوین شده نمی‌کنند.
 - ارزش‌های تدوین شده در امور داخلی سازمان‌ها نظیر فرایند ارزیابی، تخصیص پاداش و غیره نفوذ نکرده است.
 - بدبینی و بدگمانی حاصل از عدم اجرای ارزش‌ها، مانع از حمایت و پشتیبانی سطوح سازمانی از آنها شده است.
- حال با توجه به موارد فوق، این سوال مطرح می‌شود که ارزش‌های سازمان را چگونه می‌توان جاری ساخت؟
- پاسخ به این سوال، مستلزم پرداختن به نکات ذیل است:
- تطبیق ارزش‌های فردی کارکنان با ارزش‌های سازمانی
 - تعریف دقیق رفتارهای منطبق با ارزش‌های سازمانی
 - بهره‌گیری از ارزش‌های سازمانی و رفتارهای مرتبط با آن در سیستم مدیریت عملکرد سازمان، نظیر بازخورد ۳۶۰ درجه

○ بهره‌گیری از ارزش‌ها در فرایند جذب و استخدام

○ تاکید بر ارزش‌های سازمانی در جلسات تیمی و تعاملات جاری سازمان

○ اهتمام به ارزش‌های سازمانی در برنامه استراتژیک سازمان از طریق هدف‌گذاری عملیاتی

○ تمرکز سازمانی بر ارزش‌های تدوین شده و موردنظر در فرایند مدیریت تغییر

➤ اهمیت اخلاق در سازمان های 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 مغایر با بخش خصوصی است و عملاً در بخش دولتی شاهد به کارگیری اصول اخلاقی بخش خصوصی –کسب سود و تصدی‌گری- می باشیم و این قرائتی است که می تواند چالش اصلی فرا روی 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 نمی 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 ضد شرافت کاری در سازمانهای 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. تضاد منافع از طریق مشاغل و فعالیت های خارج از سازمان؛

۵. اعمال نادرست خشونت نسبت به شهروندان و مظنونین؛

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

۷. سوء استفاده و دستکاری اطلاعات (استفاده نادرست و غیرمجاز از پرونده های پرسنلی 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 کارایی، 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 ارزشهای اصلی از جمله آزادی، اختیار، برابری، رفتار منصفانه، عدالت و ... وجود دارد. در این دیدگاه، بهره‌وری از طریق ارزشهای اخلاقی و سیاسی دموکراتیک، مورد سنجش قرار می‌گیرد. قانون اساسی قانونی برای موضوع منافع عمومی است. حفظ اصول و ارزش‌های قانون اساسی مهمترین روش برای مطالعه و تمرین اخلاق در مدیریت دولتی در نظر گرفته شده است.

اما آیا صرف تدوین منشور اخلاقی برای جاری‌سازی ارزش‌های اخلاقی در سازمان کافی است؟ خیر! منشورهای اخلاقی نیز مانند همه برنامه‌ها و خط‌مشی‌های دیگر نیازمند همراه شدن با اقداماتی عملی هستند. در واقع منشورهای اخلاقی باید با ابزارهای رسمی پیاده‌سازی همراه شوند تا بر فضای اخلاقی سازمان تاثیر بگذارند.

با توجه به این امر در زیر به نمونه‌هایی از این ابزارها، که کمابیش توسط سازمان‌های 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 ارزش‌های اخلاقی در سازمان نیز می‌توان از این سیستم بهره‌برد و از طریق قرار دادن معیارهای اخلاقی در کنار سایر معیارهای عملکردی، رفتارهای ملازم با ارزش‌های 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 و بدون ترس از تلافی به وی گزارش کنند. با توجه به اینکه یکی از موانع اصلی مشارکت کارکنان در بهبود فضای اخلاقی سازمان، نبود مراجع قابل اعتماد 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؛ به نحوی 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. با این وجود بسیاری از کارکنان تمایل چندانی به گزارش تخلف اخلاقی مشاهده شده ندارند؛ زیرا این کار برای آنها خطرانی دارد. از این رو سازمان‌ها باید اقدام به تدوین سیاست‌هایی برای حمایت از این افراد کنند.

البته این نکته را باید یادآور شد که به کارگیری هریک 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 ارزشهایی 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 بوده اند.

در سازمانهای دولتی امروزی که بر مبنای مکتب مدیریت دولتی نوین باز تعریف و سازماندهی مجدد شده اند، هر بخش از سازمان همانند یک بنگاه اقتصادی سودآور عمل می‌کند و مدیران آن فقط در مورد تراز درآمد و هزینه پاسخگو هستند. 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 ارزشهایی 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 کارایی و اثربخشی را تحقق بخشند. این حداقل‌ها به طور مستقیم با منافع شهروندان در ارتباط می‌باشد اما همین توجه مضاعف بر کارایی، 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 سرمایه داری، 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 شده اند 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 گونه ای که افلاطون از چهار فضیلت مسئولیت پذیری، قانونمندی، صداقت و پاسخگویی برای بخش دولتی یاد می کند. جایگاه اخلاق در تصمیم گیریها و خط مشی گذاری های دولتمردان از دیرباز مورد توجه جوامع بشری بوده است. اخلاق مبتنی بر تجارت و بازار نخستین بار راه خود را به تصمیم و آرا دولت های نوین در جهان باز کردند. بر اساس این نوع اخلاق که به اخلاق نتیجه گرا نیز معروف است اگر مزایای اقدامات و برنامه های بخش دولتی از معایب و مضرات آنها کمتر باشد، در آن صورت این اقدامات و برنامه ها 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.

① فضیلت مسئولیت پذیری

اولین فضیلت مهم برای کارکنان و مسئولان دستگاه های دولتی، مسئولیت پذیری است که همیشه یک اصل اساسی و بنیانی در انواع دموکراسی ها بوده است. این اصل که مسئولان دولتی و سیاستمداران، همواره مسئول اقدامات خود هستند، در یک جامعه مبتنی بر مردم سالاری، جایگاهی اساسی دارد و در یک کلام، مسئولیت پذیری سنگ بنای مردم سالاری است. مسئولیت پذیری برای اقدامات و تصمیمات اجرایی، اساساً فرآیندی رویه ای و وابسته به عمل است. بنابراین زمانی نتایج یک عمل قابل اطمینان خواهد بود که الزامات مرتبط با آن عمل به طرز رضایت بخشی رعایت شده باشند. بنابراین، در مسئولیت پذیری، هدف، وسیله را توجیه نمی کند. مدیریت دولتی نوین، این تعریف را جابه جا می کند و تأکید را از فرآیند و وسیله برمی دارد و فرد را در مقابل تحقق هدف و نتیجه مسئولیت پذیر می داند. 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، می تواند به مسئولیت پذیری سیاسی و در نتیجه به مردم سالاری آسیب برساند.

② 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 می کنند. از جمله این مقررات که در بسیاری از کشورهای جهان مکرراً مشاهده شده است، رعایت عدالت از سوی کارکنان سازمان ها و ادارات دولتی در قبال شهروندان و مراجعان است؛ بدین معنا که در قبال موارد مشابه، بر اساس رویه های یکسانی عمل شود و در قبال موارد استثنایی یا متفاوت، رویه های اقتضائی مد نظر قرار گیرند.

③ فضیلت صداقت

فضیلت سوم، صداقت است که به شدت مورد توجه نظریه پردازان بازار قرار گرفته است؛ به ویژه نظریه پردازان 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.

④ 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 می کنند 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

➤ مشکلات و موانع اخلاق حرفه ای

۱) ارزش مداری به جای مسئله مفوری

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 وادار می دارد 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 خراج 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 تحلیلی) 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، لااقل 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 تحویلی نگری و غیر واقع گرایی می کند که نتیجه ای جز ناکامی در پی نخواهد داشت.

پنیو عوامل تأثیرگذار بر اخلاق حرفه ای را به سه جنبه فردی، سازمانی و محیطی تقسیم می کند. افزون بر این، کمبود امکانات و ابزار کار، نامناسب بودن ابزار، فضای نامناسب کاری، حجم کاری مازاد بر توان کارمند، محیط شلوغ اداره و رخنه های قانونی بر معضلات اخلاقی دامن می زنند؛ بی ثباتی اقتصادی، بی ثباتی سیاسی، دردهای مزمن فرهنگی تاریخی مانند استبدادزدگی

که به شدت با فرهنگ مشارکتی و کار تیمی ناسازگار است، آموزش های نادرست اجتماعی مانند مسئولیت گریزی 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، بی گمان در وضعیت اخلاقی سازمان تأثیرگذار است.

(۳) تحویلی نگری

تحویلی نگری 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 می نامند. تمثیل فیل در یکی از داستانهای مثنوی معنوی (فیل در خانه تاریک) برای آشکار کردن خطای تحویلی نگری مطرح شده است. رهیافتی که سیستم را خارج از توصیف زیرسیستم هایی که آن را تشکیل داده اند، توصیف و تبیین می کند و ارتباط بین آنها را ملاحظه نمی کند. تحویلی نگری تصور ناقص و ناروا از اخلاق حرفه ای است که آثار زیانبار فراوانی دارد؛ به گونه ای که آن را از موانع عمده رشد اخلاقی در سازمان ها دانسته اند. هر کسی متناسب با تصور خود از یک فعالیت به آن می پردازد. تصویری که از مقصد داریم، راه و ابزار ما را تعیین می کند. مدیران، متناسب با تصورشان از اخلاق حرفه ای به ترویج آن می پردازند. تصور ناقص یا ابزار انگارانه مانع ترویج اخلاق در فرهنگ سازمانی می شود.

به اعتقاد دکتر قراملکی، تحویلی نگری در اخلاق حرفه ای ابعاد فراوانی دارد که به برخی از ابعاد زیان بار آن اشاره می کنیم:

(الف) تحویل اخلاق حرفه ای به قانون، مقررات، آیین نامه ها : قانون نسبت پیچیده ای با اخلاق حرفه ای دارد. بیشتر قانون ها ابتدا اخلاقیات بوده اند و به تدریج برای برخورداری از حمایت کیفری از اخلاق، صورت قانون به خود گرفته اند. اخلاق، روح قانون است و ضمانت اجرایی آن، بدون قوانین و مقررات است؛ اما اخلاق دامنه ای بسیار فراگیرتر از قانون دارد و تعهدات اخلاقی در سطح ژرف تری از مناسبات حرفه ای مؤثر است. به همین دلیل، تحویل اخلاق حرفه ای به مقررات و قانون آسیب زاست.

(ب) تحویل 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) تحویل 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 می توان از زبان مدیران، مشی استادان و آداب

صاحبان مشاغل سخن گفت. اخلاق حرفه ای را نباید همان هنجارهای رایج در حرفه دانست. هنجارها به 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 نکوهیده شده است.

(د) تحویل اخلاق حرفه ای به مسئولیت های اخلاقی منابع انسانی: اخلاق در سازمانها 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 و غیره) 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) تحویل 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 رقبای، 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 تزینی در می آیند و در مواردی مانع ترویج اخلاق حرفه ای در سازمان می شوند.

و) تحویل 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 شرکتها 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 « 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، تصمیم گیری ما را از واقع بینی دور خواهد کرد.



✦ اخلاق ورزی در زندگی شخصی

به دلیل اهمیت اخلاق ورزی مدیران در زندگی شخصی یکی از شاخص های انتخاب مدیر در نظام جامع انتصابات، تاکید بر اخلاقیات فردی مدیر است. کسی که در زندگی شخصی خود رازدار و امین نیست، در کسب و کار نیز نسبت به رازداری و امانت داری سازمانی که پیچیده تر و صعب تر است، بی مبالات می گردد. اخلاق گرایی مدیران از جهت دیگر نیز اهمیت دارد و آن نقش الگویی و تاثیر تصمیم گیری آنها در سازمان است. از طرفی دیگر مدیران غالباً الگوی کارمندان قرار می گیرند. اخلاق فردی آنها می تواند موجب ترویج اخلاق در فرهنگ سازمانی باشد و رفتارهای غیراخلاقی آنها در زندگی شخصی، سبب ترویج ضد اخلاق در سازمان می شود. به همین دلیل اخلاق ورزی در زندگی شخصی مدیران در اخلاق حرفه ای نقش اساسی دارد.

✦ 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 می کند. برای مثال مدیران غالباً در معرض ارزش داوری قرار می گیرند و در خوب و بد رفتار کارکنان و مدیران زیردست خود داوری می کنند. ارزش داوری ضوابط خاصی دارد و هر گونه بی مبالاتی در آن غیراخلاقی است. از مدیران انتظار می رود 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 گرفته اند و اگر این روحیه خراب است، به علت فاسد بودن روحیه افراد موجود در بدنه مدیریتی و راس آن است.

✧ نظام مند کردن همه امور در حرفه

یکی از ویژگی های سازمان اخلاقی آن است که در همه ابعاد حرفه ای خویش نظام مند باشند. به همین دلیل تلاش در نظام مندی سازمان از مسئولیت های اخلاقی مدیران است. دلیل اخلاقی بودن این روش آن است که از اینکه نظام مندی مانع تصمیم گیری های سلیقه ای، موردی و تبعیض آمیز می شود، در نتیجه ظلم را کاهش می دهد 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.

✧ 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.

✧ 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.

✧ کاهش استرس و فشارهای روانی

یاد خداوند آرامش بخش انسان هاست. این جمله در عین کوتاهی نشانگر نقش اخلاق 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.

✧ 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.

← 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 استثنا 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 انگیزختگی 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 ابزارانگارانه 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 ابزارانگارانه 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 شخصت 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. بالاتکلیفی 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

☑ سازوکارهای 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

✓ سازوکار 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 سازوکارهای مشوقی برای رعایت رفتارهای اخلاقی (سیستم پاداش)
- ← نرمش و خشونت بجا

✓ سازوکارهای 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

✓ سازوکارهای نظارتی

تدوین خط مشی اخلاق و توجه کافی به قوانین موجود در سازمان ازطرف مسئولان و کارمندان

مبانی اخلاق حرفه ای و انتظارات اجتماعی عبارتند از صداقت و راستگویی، انصاف و برابری، امانت داری، وفاداری و احساس مسئولیت اجتماعی. به تعبیری اخلاق حرفه ای نوعی تعهد اخلاقی و وجدان کاری نسبت به هر نوع حرفه، وظیفه و مسئولیت است. ابعاد چهارگانه اخلاق حرفه ای 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 حرفه ای، این قدرت را برای فرد فراهم می نماید که خودکنترل و خود بهبودگر باشد.

مسئولیت پذیری و پاسخگویی، برتری جویی و رقابت طلبی، صادق بودن، احترام به دیگران رعایت و احترام نسبت به ارزشها و هنجارهای اجتماعی، عدالت و انصاف، همدردی بادیگران، وفاداری از ویژگی های بارز افرادی است که اخلاق حرفه ای دارند. در سازمانی که جو سالمی دارد، مبادله اطلاعات قابل اعتماد است؛ دارای قابلیت انعطاف و خلاقیت برای ایجاد تغییرات لازم برحسب اطلاعات به دست آمده است؛ نسبت به اهداف سازمان دارای یگانگی و تعهد است؛ جو امن و سالم عاری از تهدید را فراهم می آورد.

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 برطرف کننده نیازهای عملیاتی و کاربردی سازمانها نیست و عدم توجه به اخلاق اداری در جوامعی مانند ایران که دارای ارزشهای اخلاقی غنی است، می تواند معضلاتی بزرگ برای سازمان ها 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 چالش برانگیزترین مسائل در سازمان های دولتی می باشد.

برخی از مهمترین معضلات اخلاقی در بخش دولتی عبارت است از:

فساد، پارتی بازی و انتصاب اقوام نزدیک به مشاغل مهم اداری، عدم شفافیت اداری، نشر اطلاعات، پاسخگویی عمومی، مسائل غامض خط مشی گذاری، رشوه خواری، 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 غیراخلاقی نیست، بلکه نبود شیوه ای مناسب جهت انتقال و ترویج این اصول، مشکل اصلی محسوب می شود. 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 می باشند؟ قطعاً فقدان علاقه فردی درمورد 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 غیراخلاقی ممکن است اعتماد و اطمینان عمومی به دولت را تحت تأثیر قرار دهد. از جمله دلائل توجه به اخلاق رami 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 سازمانها می باشد. بازیگران اخلاق درمدیریت 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 ابزارانگارانه 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 سازمانها می باشد و تحقق آن مزیت راهبردی است. توجه به ارزش های اصیل اخلاقی، افزایش رضایت مشتری، اعتمادآفرینی، افزایش انگیزش، جذب منابع مالی، جذب منابع انسانی حرفه ای و مزیت رقابتی را در پی دارد.

رهبری

کمبود مطالعه در زمینه اخلاق و قوانین اخلاقی رهبران موجب بروز تهدید، فساد و حاکمیت ضعیف در کشورهای در حال توسعه شده است. برای ارتقاء کارایی و اثربخشی سیستم ها در کشورهای در حال توسعه، رهبران باید نسبت به اجرای کدهای اخلاقی که وظایف مربوط به منافع افراد را تعیین می کند، تلاش نمایند. مقصود از رهبری مبتنی بر ارزش رابطه ای است که بین رهبر و پیروان قرار دارد و آن براساس ارزش های مشترک و ارزش های نهادینه شده قرار دارد که مورد تایید رهبر سازمان است که وی در گفتار و کردار به آنها پایبند است. اگر شهری از مردان خوب به وجود آید، آنگاه شهروندان می جنگند تا حکومت نکنند در چنین شرایطی کسی که حاکم خوب باشد، به دنبال منافع شخصی و ایجاد دردسر برای شهروندان نخواهد بود. نظریه یادگیری اجتماعی استدلال می کند که افراد با مشاهده اقدامات خود، می توانند مشروعیت شخصی را درک نمایند، و رفتارهای خاص را بیاموزند. بنابراین، کارکنان، رفتار رهبران را مشاهده می کنند و رفتار خود را به عنوان یک مرجع با آنان می سنجند.

مسئولیت اجتماعی

مسئولیت اجتماعی شرکتی، مجموعه مسئولیت های یک سازمان نسبت به جامعه است که در این راستا، سازمان تلاش دارد تا زندگی افراد ذینفع بهبود یافته و در محیط بیرونی تغییرات مثبت ایجاد نماید. به عبارت دیگر، مسئولیت اجتماعی ابزاری است که موجب افزایش مشروعیت اجتماعی سازمان می شود. مسئولیت اجتماعی شرکتی، یک روش مدیریتی است که از راه ارتباط اخلاقی و شفاف شرکت با تمام ذینفعان، همچنین با کسانی که در تعیین اهداف شرکت دخیل هستند، تعریف می شود و بر توسعه پایدار جامعه، حفاظت از محیط زیست و منابع طبیعی برای نسل های آینده، پذیرش تغییر و پیشبرد کاهش مسائل اجتماعی هماهنگ است. سازمانها باید این مسئولیت را احساس نمایند که مسائل جامعه بخشی از مسائل و مشکلات آنان بوده و باید نسبت به حل مسائل جامعه دغدغه داشته باشند. مسئولیت اجتماعی، تعهد مداوم برای رفتار به شیوه اخلاقی و با بهبود کیفیت زندگی افراد و خانواده هایشان و نیز بهبود جامعه می باشد. ارتقاء مدیریت دولتی لزوماً مستلزم تعمیم اصل مسئولیت پذیری در کل محیط دولتی است و این اصل بدان معنی است که کارکنان دولت وظیفه دارند در قبال اقدامات خود پاسخگو باشند. پاسخگویی را می توان پاداش یا تنبیه برای تشویق رفتار مطلوب دانست. با توجه به مدیریت جامعه، عدم حضور رهبران سیاسی صالح و مسئول، به علاوه رهبران اخلاقی بالغ، به تدریج فضایی را برای ترویج رویه های به شدت بوروکراتیک با انگیزه های شخصی "برای زندگی سیاسی" ایجاد می نماید. سازمانها باید با اجرای ارزشها و استانداردهای رفتاری نظیر برنامه های اخلاقی و ابتکارات مسئولیت اجتماعی سازمانی، بتوانند عملکرد سازمان و نقش آن را در جامعه تضمین نمایند. سازمان های سرآمد به عنوان سازمان هایی پاسخگو، برای شفافیت و پاسخگویی به ذی نفعان خود در قبال عملکردشان باید تعهدات خود به مسئولیت اجتماعی را از

طریق ارزش های خویش ابراز دارند و اطمینان حاصل کنند که این تعهدات در سراسر سازمان جاری می شوند و به این ترتیب، مسئولیت پذیری اجتماعی برای آنان مزایای دوجانبه ای خواهد داشت؛ به طوری که هم سازمان از رویکرد اخلاقی تر و منسجم تر خود نفع می برد و هم جامعه و طرف های ذی نفع، نظر و برداشت بهتری از عملکرد و نقاط قوت سازمان خواهند داشت.

آموزش اخلاق

آموزش اخلاق شامل بحث گروهی در مورد معضلات اخلاقی بالقوه و ایجاد چارچوب های عمومی برای راهنمایی کارکنان در خصوص نحوه پاسخگویی به این چالش ها در محیط کار باشد. در هر نوع برنامه اصلاح و یا تحول که با هدف بهبود عملکرد و کیفیت خدمات اجرا می شود، افراد و آموزش آنان باید در مرکز تلاش قرار گیرد. آموزش اخلاق ابزاری مفید برای تقویت و نهادینه شدن اخلاق در مدیریت دولتی است و در دراز مدت می تواند نتایج قابل ملاحظه ای را ایجاد نماید. ارزیابی ریسک های اخلاقی و نیازهای آموزشی به منظور تطبیق آموزش با نیازها و برنامه های گروه هدف باید انجام شود. یک راه برای شروع دوره اخلاق در مدیریت دولتی این است که این دوره با اصطلاحات اصلی و تعاریفی از تاریخ فلسفه آغاز شود. به عنوان مثال، این دوره ممکن است با بحث هایی از کانت، ارسطو و میل آغاز شود.

معنویت در محیط کار

در دهه های اخیر معنویت محیط کار و به طور ویژه تأثیر آن بر روی خروجی کار و تعهدات کاری، مورد توجه بسیاری قرار گرفته است. ورود مفاهیم جدیدی نظیر اخلاق، ارزش های کاری، معناجویی کار و معنا بخشی به زندگی کارکنان و سازمان؛ پارادایمی با عنوان معنویت در محیط کار را مطرح کرده که تلاش آن فاصله گرفتن از پارادایم های خشک و بی روح سازمانی است. معنویت ظرفیتی است که انسانها را از دیگر موجودات جدا می کند و به عنوان یک آگاهی درونی است که یکپارچگی فرد و جهان را ممکن می سازد. معنویت موجب آسایش، قدرت و خوشبختی شده و منبع رضایت هم از کار و هم از محل کار می شود. معنویت در کار، نیرویی الهام بخش و برانگیزاننده برای جستجوی مداوم برای یافتن هدف و معنا در زندگی کاری، درک عمیق و ژرف از ارزش کار، زندگی، پهناوری عالم هستی، موجودات محیط طبیعی و نظام باور شخصی است. نتیجه تحقیقات نشان می دهد که دین عمدتاً با دین رسمی / سازمانی مرتبط است، در حالی که معنویت غالباً با نزدیکی به خدا و احساس ارتباط با جهان و موجودات زنده مرتبط است؛ دین، بیشتر به گروه یا سازمان خاص مرتبط است، در حالی که معنویت عمومیتراست و حتی ممکن است بیشتر از یک رویکرد مذهبی را شامل شود. معنویت موجب بروز خلاقیت، صداقت، قدرت، اخلاق، اعتماد، انعطاف پذیری در کارکنان شده و همچنین منجر به افزایش بهره وری می شود. چهار ویژگی "اعتماد و احترام"، "شیوه کار انسانی"، "آسان گیری به کارکنان برای ابراز احساسات و "احساس قوی در مورد داشتن هدف" در سازمان های معنوی، نمود بیشتری دارد.

شهروندمداری

اگرچه شهروندی یک مفهوم پیچیده است، اما آنچه به عنوان "چالش شهروندی" نامیده می شود، بسیار جالب است: چگونه میتوان محیطی را ایجاد کرد که در آن همه مردم احساس تعلق و مسئولیت به کشوری که در آن به عنوان شهروند شناخته می شوند، را داشته باشند؟ شهروندمداری به عنوان یک موقعیت اجتماعی تعریف می شود که بر این اساس، عضویت افراد در یک جامعه سیاسی و سهم افراد از منابع عمومی تعیین می گردد. در نظریه شهروندمداری، خدمتگزاران مردم را باید به عنوان شهروندان با فضیلت و نگهبان منافع جامعه در نظر گرفت. وفاداری به ارزشهای دموکراتیک، پاسخگویی و رفتار اخلاقی از فضائل شهروندی دموکراتیک است. در مدیریت دولتی ارزش هایی همچون شهروندمداری از جمله ارزش های غالب می باشند. توجه به خواست شهروندان و بهره‌مندی از نظرهای آنان در فرآیند برنامه ریزی از اهمیت زیادی برخوردار است. اخلاق دولتی ضرورتاً باید به عنوان یک اخلاق دموکراتیک یعنی اخلاق مدنی، مشارکتی و کثرت گرا طراحی شود. اخلاقی که ارزش هایی مانند شأن برابر مردم، آزادی شهروندی، همبستگی، کثرت گرایی و مدیریت گفتگو در تضادهای بین فردی را در عرصه مدیریت دولتی ترویج می دهد. در جوامع امروز که تعهدات مدنی در حال کاهش می باشد، نیاز به آموزش شهروندی به شدت احساس می گردد.

رعایت عدالت

مطالعه عدالت و اخلاق سازمانی از موضوعات قابل تامل برای صاحب نظران علوم اجتماعی است. نظام های عدالت مؤثر از حقوق اساسی افراد دفاع می کنند. امروزه عدالت یا عدالت در محل کار، به موضوعی مهم تبدیل شده است. عدالت به عنوان اقدام یا تصمیمی شناخته می شود که بر اساس اخلاق، شرع، انصاف و قانون بوده و از نظر اخلاقی نیز به طور درست درک می شود. عدالت سازمانی را می توان واقعیتهای تعریف کرد که بر اساس آن کارکنان درک مثبتی از تصمیمات و عملکرد مدیران سازمان خواهند داشت. به عبارت دیگر، عدالت سازمانی را می توان چنین تعریف کرد که چگونه دستمزدها، تقدیرها، تنبیه ها و ارتقاء در سازمان انجام می شود و چگونه چنین تصمیماتی گرفته می شود، چگونه این تصمیمات به کارکنان گفته می شود، و نحوه درک کارکنان از این تصمیمات چگونه است. عدالت توزیعی به عنوان اولین بعد عدالت سازمانی که در ادبیات نظری این موضوع پدید آمده است، بر این امر تاکید دارد که آیا سود حاصل توسط یک فرد با وضعیت، فرصت، دستمزد، ارتقاء، وظایف و غیره به صورت مناسب، اخلاقی و منصفانه مطابقت داشته و توزیع می شود. هنگامی که کارکنان رفتار منصفانه ای از سازمان و مقامات آن درک می کنند، در عوض ممکن است احساس تعهد برای انجام یک عمل خوب، احساس و تقویت شود. رعایت عدالت و جو اخلاقی مناسب در سازمان از مهمترین عواملی هستند که باعث تحرک، پویایی، رضایت کارکنان گردیده و بی توجهی به آنها باعث سکون رفتار در سازمان می شود که این سکون به صورت بی تفاوتی و بی توجهی ظهور می کند. بنابراین، یکی از متغیرهای رفتاری

که تحقیقات بسیاری در حوزه رفتار سازمانی به بررسی و اهمیت و تأثیر آن بر رفتار و نگرش افراد پرداخته اند، عدالت سازمانی است و مصادیق آن مواردی مانند بی عدالتی در ارتقاء شغلی و مالی و عدم تقدیر و نادیده گرفته شدن را در بر می گیرد.

سیستمها و ساختار سازمانی

ساختار سازمانی در سازمان های دولتی و بخش عمومی، مسئولیت ها را مشخص می کند و نشان می دهد که قدرت و کنترل چگونه به هر عضو سازمان تخصیص یافته و روابط بین کارکنان ارائه دهنده خدمات و مدیران را تعیین می کند. مدیریت رده بالا برای تثبیت و حفظ یک فرهنگ اخلاقی مسئولیت دارد. هیئت حاکم در سازمان، کارکنان و سیاست اخلاقی از عوامل تثبیت و تقویت فرهنگ اخلاقی است. تمرکزگرایی در تدوین و تصویب و نظارت بر قوانین و آیین نامه ها، زمینه کج روی را فراهم می سازد. مدیران تمایل دارند که همه اختیارات قانونی را در اختیار داشته باشند تا بهتر بتوانند به اهداف سازمانی دست یابند، اما گستردگی اختیارات ممکن است مدیران را به سمت کج روی سوق داده و کارکنان نیز تمایل داشته باشند، از این ظرفیت ها استفاده کنند. عدم وجود ساختارهای اخلاقی در برخورد با ذینفعان مشکلاتی را برای سازمان ها ایجاد می کند و ممکن است سودآوری، موفقیت و اثربخشی سازمان را تحت تأثیر قرار دهد. سازمان ها می توانند با اصلاح سیستم های جذب و گزینش، افرادی را که در دوران زندگی اجتماعی و کاری خود سابقه و تمایل بیشتری به رعایت اخلاقیات، قوانین و مقررات داشته اند، به استخدام درآورند.

شفافیت و افشای حقایق

شفافیت سازمانی که متضاد پنهان کاری در سازمان است، یکی از موضوعات اخلاقی هزاره سوم محسوب می شود و وجود مطالعات بسیار در زمینه شفافیت سازمانی حاکی از توجه روزافزون به این مفهوم سازمانی است. مفهوم شفافیت بر قابلیت دسترسی به اطلاعات دلالت دارد و به معنای امکان نگاه کردن به درون یک چیز، به منظور فهمیدن آنچه در آن می گذرد، است. یک سازمان شفاف، سازمانی است که افراد درون و برون آن بتوانند به منظور شکل دادن به نظراتشان درباره اقدامات و فرآیندهای آن سازمان، اطلاعات مورد نیازشان را به دست آورند.

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.

راهکارهایی برای تدوین برنامه های اخلاقی

۱. ارزش ها و باورهای سازمان را به استانداردهای رفتاری مشخص تبدیل کنید. امکان دارد برخی استانداردها در منشور اخلاقی ذکر شوند و حتی برای شرایط جدید استانداردهای مشخصی ارایه شود.
۲. سازمان هایی که منشور اخلاقی اثربخشی داشته اند، علاوه بر تبدیل منشور به استانداردهای رفتاری، اقداماتی را مشخص کرده اند که در زمان نقض منشور اخلاقی صورت گیرد. همچنین جرایم را به اطلاع کارکنان رسانده، جریمه ها را به اجرا می گذارند تا عمل به منشور را تضمین نمایند.

۳. بسیاری از سازمان‌ها برای حساس نگه داشتن کارکنان خود به مسایل اخلاقی و تقویت مهارت‌های آن‌ها در حل معضلات اخلاقی، به برگزاری نشست‌های اخلاقی دوره‌ای پرداخته‌اند. مدیرانی که در این نشست‌ها شرکت می‌کنند، باید قضایای اخلاقی را که در سازمان خودشان اتفاق افتاده است، در کلاس بحث و بررسی کنند.

۴. بسیاری از سازمان‌ها با اجرای برنامه‌های اخلاقی موفق، بر اهمیت مشخص نمودن اهداف عملکردی واقعی برای کارکنان تأکید نموده‌اند. وضع کردن اهداف غیر منطقی، کارکنان را برای رسیدن به همان اهداف به سمت رفتارهای غیر اخلاقی سوق می‌دهد؛ بویژه زمانی که برای رسیدن به اهداف، پاداش منظور شده باشد.

منشور اخلاقی سازمان

شامل مجموعه ارزش‌هایی است که نسبت به دیگر ارزش‌ها برای سازمان دارای اولویت بیش‌تری بوده و باید از سوی کارکنان و مدیران پیروی شوند؛ ارزش‌هایی چون صداقت، درستی، عمل به وعده، وفاداری، احترام، استقلال، حفظ اسرار، متانت، ادب، مدارا، ایمان و اعتقاد، پاسخگویی، کمال‌جویی، دلسوزی، ملاحظه دیگران را کردن، کمک، تقسیم منافع، مهربانی، عدالت و انصاف، بی‌طرفی، ثبات رأی، پایبندی به قانون، خدمت به اجتماع و غیره در تعریف دیگری می‌خوانیم: منشور اخلاقی بیانیه‌ای حاوی خط‌مشی‌ها، اصول و مقررات است که رفتارها را هدایت می‌نماید.

منشور رفتاری

شامل رفتارهایی است که مطلوب سازمان است و باید در محیط کار انجام شوند. منشور رفتاری می‌تواند شامل موارد زیر باشد: نوع پوشش کارکنان در محیط کار، عدم استفاده از موادمخدر، پیروی از دستورات مافوق، عدم قبول رشوه، عدم استفاده از اموال سازمان برای مصارف شخصی، گزارش دادن اعمال غیرقانونی، حفظ اسرار سازمان، عدم تبعیض نژادی یا جنسی، پیروی از قوانین و مقررات و غیره منشور رفتار با توجه به ارزش‌های مذکور در منشور اخلاق تدوین می‌شود.

دلایل ناموفق بودن منشور اخلاقی در برخی سازمان‌ها

تدوین منشور اخلاقی الزاماً تضمین‌کننده استقرار اخلاقیات در سازمان و اجرای منشور نیست. تجربه ناموفق بسیاری از سازمان‌ها در این زمینه مؤید این مطلب است. دلایل متعددی برای این عارضه وجود دارند که به برخی از آن‌ها ذیلاً اشاره می‌شود:

۱. منشور اخلاقی اغلب به قوانین گرایش دارند و بر تشریح قانونی بودن یا نبودن یک کار متمرکز می‌شوند و به مسائل دقیق و پیچیده اخلاقی و ارزشی نمی‌پردازند.

۲. اکثر منشورها به تخلفات کارکنان که به تأثیر سوء بر سود سازمان منجر می‌شود، می‌پردازند، به جای این که بر رفتارهای سازمان که به منافع جامعه و سایر ذینفعان آسیب می‌رساند، متمرکز شوند. محققان در یک بررسی از منشور اخلاقی بیش از

۲۰۰ شرکت از ۵۰۰ شرکت مطرح شده در مجله فورچون، دریافتند که بیش از سه چهارم این منشور نه به نقش سازمان در جامعه و نه به مسایل مهم، مثل روابط مصرف کننده، سلامت محصول یا محیط پرداخته اند.

۳. بسیاری از منشورها با شکست روبه رو می شوند؛ زیرا آن ها به اجرا در نمی آیند. طبق تحقیقات انجام شده کم تر از ۲۰ درصد سازمانها برای بررسی و اجرای منشور اخلاقی کمیته های اخلاقی دارند؛ کم تر از ۱۰ درصد سازمان ها مأمورانی دارند که کارکنان را در برخورد با مسایل اخلاقی یاری دهند و کم تر از ۱ درصد این سازمان ها رویه هایی را جهت مواجهه با نقض منشور منتشر کرده اند.

نمونه عهدنامه

من به عنوان یکی از کارکنان دانشگاه در پیشگاه خداوند متعال عهد می کنم که همه روزه و در تمامی ساعات با ظاهری آراسته و در محیطی منظم و در نهایت نظم و انضباط و ادب و احترام با برخوردی نیک و پسندیده با دانشجویان، همکاران و ارباب رجوع تعامل نموده، در کوتاهترین زمان ممکن امور محوله را در کمال صداقت و رعایت انصاف به انجام برسانم و در صورت برآورده نشدن نیاز ارباب رجوع توضیحات کافی برای روشن شدن ذهن آن ها ارایه نمایم و جهت رسیدن به اهداف متعالی دانشگاه، نظام آموزش عالی و کشور، خود را مقید به اجرای رسالت، اصول و منشور اخلاقی ذیل بدانم و بدان پایبند باشم.

نمونه منشور اخلاقی

من به عنوان یکی از کارکنان دانشگاه بر خود واجب و ضروری می دانم که:

- اخلاق مناسب اسلامی و اداری را در خصوص دانشجویان، همکاران و استادان و ارباب رجوع رعایت کنم، زیرا اخلاق مناسب گویای شخصیت اخلاقی من است؛
- در حفظ نظم محیط کار، اتاق و نیز خود بکوشم؛ چون نظم و انضباط گویای شخصیت، ایمان و اعتقاد من به خدمت صادقانه است؛
- با کمال خوشرویی از ارباب رجوع استقبال و پس از انجام دادن کار او را بدرقه نمایم؛ زیرا دانشجویان و ارباب رجوع دلیل وجودی و ولی نعمت بنده هستند؛
- به دانشجویان، استادان و همکاران احترام بگذارم و تعلقات سازمانی خود را پرورش دهم؛ زیرا این دانشگاه متعلق به من و محل رشد و بالندگی من است؛
- انجام دادن صحیح و سریع امور محوله را جزء وظیفه خود بدانم و از این طریق احترام و ادب خود را نسبت به وقت دانشجویان و ارباب رجوع و وقت خود نشان دهم؛

از بحث و گفت و گوی غیر ضروری و اصرار بی جا بر نظرات خود در برابر نظر به حقوق قانونی مخاطبین و ارباب رجوع خودداری کنم و در صورت نیاز، ایشان را توجیه نمایم. در غیر این صورت ایشان را با کمال احترام به مقام بالاتر معرفی نمایم؛

- در صورت بروز هر گونه رفتار نامناسب، از دانشجویان و ارباب رجوع با کمال افتخار عذرخواهی نمایم؛

- به نظرات و پیشنهادهای دانشجویان و ارباب رجوع مشتاقانه گوش دهم و از آن ها در اصلاح نقایص و ارتقای خدمت رسانی استفاده نمایم؛

- جلوگیری از اسراف و تضييع اموال دانشگاه و بیت المال را به عنوان یک اصل دینی واجتماعی بپذیرم و بدان عمل کنم؛

- در قبال اقشار مختلف جامعه، به خصوص دانشجویان، استادان، کارکنان، احساس مسؤولیت نموده، خود را به خدمت رسانی به آن ها ملزم بدانم؛ زیرا من خدمت به جامعه را خدمت به خود می دانم.

➦ رفتارهای اخلاقی در محیط کار

← کار گروهی

- همراهی با یاران گروه و بالابردن یاران ضعیف در گروه
- کار و وظیفه همکار را مثل کار خود دانستن و در صورت عدم حضور کار او را تا حد توان انجام دادن
- اکراه نداشتن از کمک و یاری خواستن و دادن بازخورد سودمند
- احترام گذاشتن به نظر و عقیده همکاران حتی اگر خلاف نظرمان باشد
- پرهیز از موضع گیری و جانب داری بی جا
- متعلق دانستن نتیجه کار به جمع و ثبت نکردن حاصل کار به نام خود
- پرهیز از قضاوت عجولانه در مورد همکاران و عدم توجه به شایعات بیهوده
- پذیرش ضعف ها پنهان نکردن آن از دیگران و توجیه نکردن آن
- پاسخ مثبت به اعتماد همکاران و حاضر به فداکاری برای آنها بودن

← تعالی

- شرکت در دوره های درون و برون سازمانی
- تعاملات و وظایف اخلاقی خود را در قبال همکاران به بهترین وجه انجام دادن
- بررسی نقاط ضعف خود در جنبه های فنی و اخلاقی و تلاش برای بهبود آن
- به روز نگه داشتن دانش فنی خود با مطالعات و شرکت در دوره های نوین
- مقایسه ی خود با همتایانم در شرکت های هم رده و جست و جوی عوامل پیشرفت آنها

← نوآوری

- ✎ گذاشتن زمان وقت و انرژی برای طرح ایده ی نو ممکن است موجب پیشرفت عظیم بشود هر چند دراز مدت باشد.
- ✎ اندیشیدن به این که آیا می شود کارها را ساده تر بهتر و سریع تر انجام داد؟
- ✎ احساس راحتی از بیان ایده حتی اگر آن ایده طرفداران کمی داشته باشد
- ✎ همواره آماده ی تغییر و بهتر شدن کارها بودن
- ✎ بررسی دقیق ایده های ذهنی به کمک متخصصین داخلی و خارجی سازمان
- ✎ اندیشیدن برای حل مسائل و مشکلات کاری حتی به راه های غیر معمول
- ✎ ثبت و حفظ ایده های جدید خود

← عمومی

- ✎ راستگویی و درستکاری و انجام کار با نظم و کیفیت هر چه بیشتر
- ✎ ناپسند دانستن آنچه فرد برای خود نمی پسندد
- ✎ حفظ بیت المال و اموال سازمان
- ✎ تلاش برای برد و موفقیت به روش درست و نه به هر قیمتی
- ✎ پرهیز از اسراف و کاهش تشریفات و تجملات اداری
- ✎ برخورد متواضعانه و فروتنانه با همکاران و رفتار توام با سعه صدر در برابر منتقدان

ایجاد مدیریت اخلاقی در سازمان

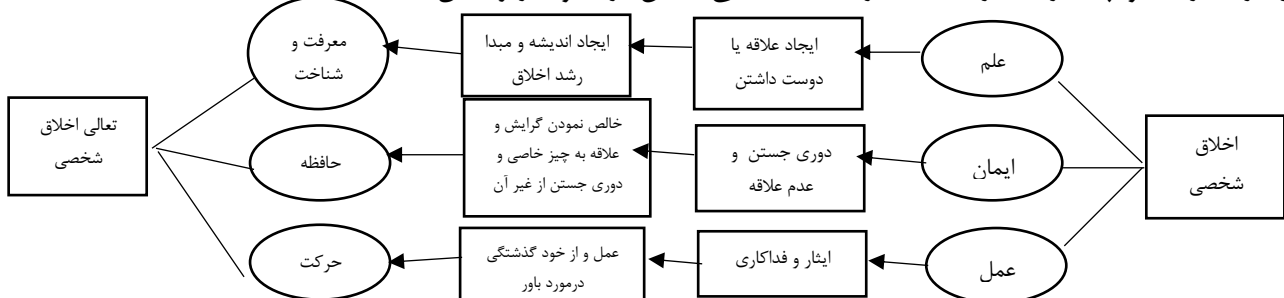
برای اعمال مدیریت اخلاقی ابتدا بایستی بستر اخلاقی از طریق شکل گیری اخلاق سازمانی فراهم شود. در شکل گیری اخلاق سازمانی سه دسته عوامل فردی، سازمانی و فراسازمانی دخیل هستند. عوامل فردی شامل اخلاق شخصی، خودشناسی و خودکنترلی به عنوان خمیرمایه اصلی زمینه های شکل گیری مدیریت اخلاقی در سازمان می باشد. عوامل 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 می شود که این مجموعه در شکل دهی به رفتار وی در اخلاقی یا غیر اخلاقی نمودن مدیریت تزریق زیادی دارد.

✓ عوامل فردی

۱. اخلاق شخصی:

مدیران ارزش ها و باورهای شخصی را از دنیای خارج با خود به سازمان می آورند. نوع تربیت خانوادگی و ارزشهای 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 ارزشهای 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 ۴. الگوی ریشه ی 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 فرماید 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.

۲. 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 ارزشهای اخلاقی قوی برسیم و خودشناسی معنای جویی را در انسان تقویت می کند. معنای جویی در اغلب انسان ها یک حقیقت است نه یک ایمان و عقیده. موضوع معنای جویی در مورد بحث و مجادله پاره ای از اندیشمندان اگزیستانسیالیست نیز که ایده های انسانی را چیزی جز ساخته و پرداخته خود او نمی دانند، می باشد.

مدیریت اخلاقی در سازمان ها نه تنها نتایج مستقیم و درون سازمانی خوبی از جمله افزایش بهره وری تقویت وجدان کار جمعی تولید و نهادی شدن ارزشهای اخلاقی جدید و تحول فرهنگ سازمانی را به دنبال دارد بلکه از برکات مدیریت اخلاقی توجه به مسئولیت های اجتماعی سازمان از جمله شاخص های مهم ارزیابی عملکرد آنها محسوب می شود. اخلاق چیزی است که با رفتارهای ناشی از قانون متفاوت است رفتار قانونی ریشه در مجموعه ای از اصول و مقرراتی دارد که نوع عمل افراد را مشخص می کند عموماً مورد قبول جامعه هستند لازم الاجرا و در دادگاه ها اعمال می گردند. اصول اخلاقی بیشتر مربوط به رفتارهایی

می شوند که تحت پوشش و مقررات قانونی قرار نمی گیرند اصول اخلاقی در مدیریت همان اصولی است که به هنگام تصمیم گیری و رفتار در رابطه یا درست و نادرست بودن آنها از نظر اخلاقی مدیران را هدایت و راهنمایی می کند.

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 می کنیم. خودشناسی انسان را به خود می آورد 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 می شود که او به خود برگردد. مفهوم آگاهی از خود عبارت است از آگاهی و شعور یک فرد بر اساس و کلیت خود.

خودشناسی و آگاهی از خود در تعالیم دینی نیز مورد تاکید 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 زمینه های به کمال رسیدن و خودیابی انسان را فراهم می کند و وقتی انسان به کمال رسید اخلاقیات او کاربردی و عمیق شده و از این طریق می توان نظام مدیریت اخلاقی را در سازمان پیاده سازی نمود و این بخاطر آن است که به لحاظ اینکه زمینه های خودشناسی کمتر فراهم می شود موقتی و کم است ولی در مدیریت اخلاقی کار خود جوش نه تنها دائمی است بلکه همگانی است.

۳. 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 مسئله ای 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:

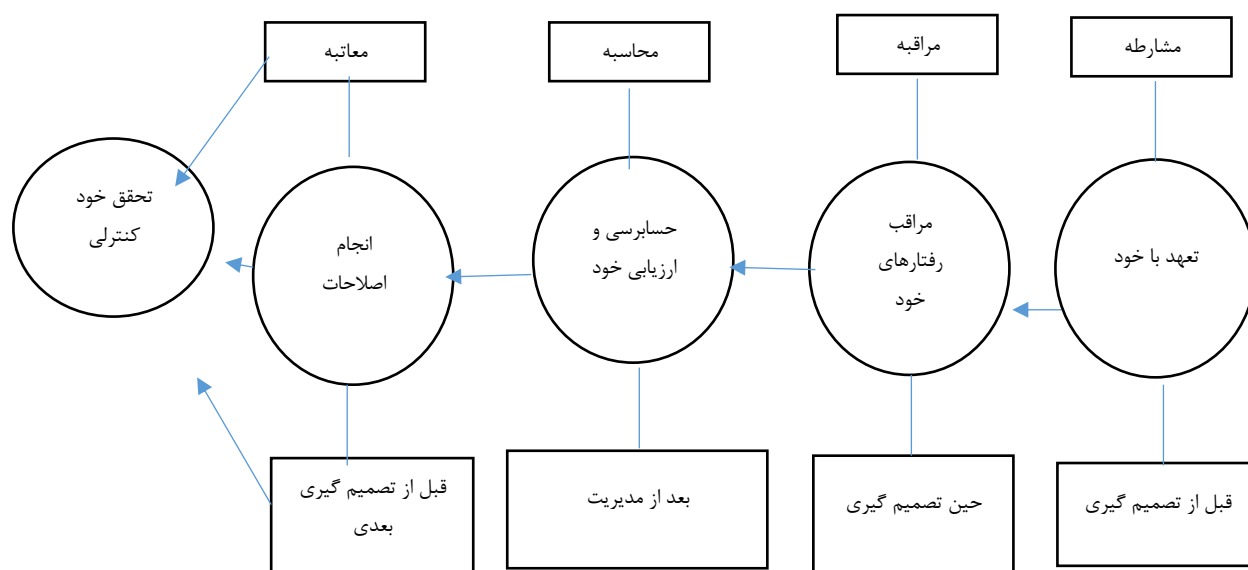
(الف) مشارطه: که مرحله تعهد با خود است یعنی در انجام هر کاری انسان با خود تعهد می کند که چه کار بکند و چه کار نکند .

(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 می‌دهد، 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، می‌تواند بر امیال و خواسته های درونی خود غلبه نماید.

ج) محاسبه: مرحله خود ارزیابی و حساسگری است که فرد در پایان، کار خود را با توجه به تعهد داده شده مورد سنجش قرار می‌دهد. یکی از لوازم موفقیت به این است که شخص در آخر هر روز، زمان مناسبی را برای رسیدگی به اعمال روزانه خود اختصاص می‌دهد 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 می‌فرماید: 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 برای حلال و روا نیست بخل بورز.



شکل ۵. الگوی فرایند شکل گیری خودکنترلی

✓ 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 این 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 فعالیتهای 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 اخلاقی بودن یا نبودن رفتار مدیر باید به دو نکته توجه نماید:

- مفهوم و محتوای فرهنگ

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 پاسخگو بودن در برابر اختیارات و فرهنگ کل جامعه. به عبارتی فرهنگ هر سازمانی برای 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 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 کردند، 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 پابندی پایدار و زیاد است.

یکی از عناصر مهم فرهنگ سازمانی که در اخلاقی شدن مدیریت سازمان نقش زیادی دارد؛ نگرش مدیریت 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 اخلاقی بودن انسان را نیز پذیرفته و در زمینه اعتلای ارزشهای 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.

ب) 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 ارزشهای اخلاقی است که می تواند محیط مناسبی را برای پیاده سازی مدیریت اخلاقی فراهم نماید. شرایط محیطی، انسانی، 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 ارزشهای 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، پستی و دنائت نسبت به فرادستان وجود دارد و این با ارزشهای اخلاقی تقریباً مغایر می باشد.

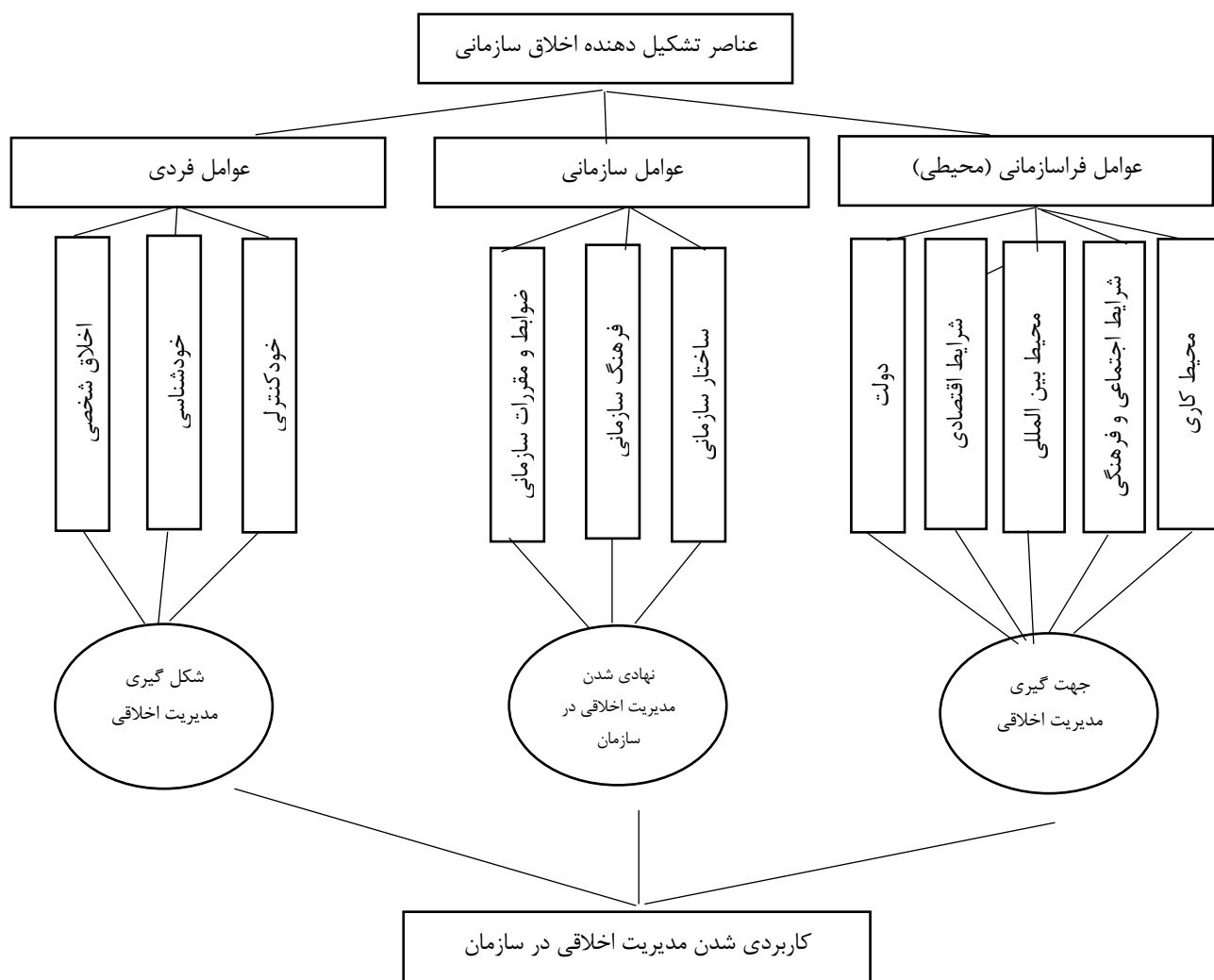
وقتی ساختار سازمانی به گونه ای طراحی شده باشد که میزان مشارکت کارکنان در تصمیم گیری های مربوط به مسائل سازمان افزایش یابد؛ زمینه های لازم برای مدیریت اخلاقی فراهم می شود، زیرا مشارکت یک درگیری ذهنی و عاطفی اشخاص در موقعیت های گروهی است که آنان را بر می انگیزد تا برای دستیابی به اهداف گروهی یاری دهند 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 ارزشهای 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 فراسازمانی (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 ارزشهای 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 ارزشهای 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 ۶. الگوی عوامل تاثیرگذار 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، روحانی، 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 می توانند رسالت های اجتماعی سازمان ها را درک و هضم نمایند زیرا مدیران فیلسوف مدیرانی هستند که در کار و تجارب و اداره امور سازمانشان دارای آرمان های فراتر از سود و اهداف مادی هستند، برای مدیران فیلسوف مدیریت و محیط کار سنگری برای تحقق اهداف و رسالت و فلسفه های

الهی، انسانی و اجتماعی آن هاست. تفاوت مدیران فیلسوف با دیگران آن است که به علت داشتن رسالت ها و اهداف معنوی و اجتماعی در کنار امور اقتصادی به اموری نظیر توجه به انسانیت، محیط زیست، رفاه جامعه، آموزش و تامین عدالت می پردازند.

۳) تولید ارزش های اخلاقی جدید: مدیریت اخلاقی ضمن این که ارزشهای اخلاقی را به کار می گیرد به طور زایشی ارزشهای اخلاقی جدیدی را تولید و به کار می بندد و نقش خمیر مایه را در پروراندن ارزش های اخلاقی جدید به عهده دارد. یکی از شیوه هایی که در مدیریت اخلاقی به ایجاد و اجرای ارزشهای اخلاقی در سازمان کمک می کند، مدیریت نمادی (نمونه) است. یک مدیر نمادی از علائم و نشانه هایی استفاده می کند که بر ارزش های سازمان اثر می گذارد.

مدیران نمادی از طریق تجسم بخشیدن به ارزش های سازمانی می کوشند تا ارزش های اخلاقی و فرهنگی را تحت تاثیر قرار دهند. مدیران نمادی سعی می کنند تا جشن ها سخنرانی ها و شعارها را با ارزش های سازمانی هماهنگ نمایند. مدیران نمادی مترصد فرصت هایی هستند تا ارزش ها را اعلام نمایند آنها را متجلی سازند و به دیگران تلقین کنند.

آنها اعلامیه های عمومی می دهند و افراد و سازمانها را از دیدگاه خود آگاه می سازند. در مدیریت اخلاقی کار مهم مدیران معنوی چندان ساده نیست آنها باید ارزش های 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 خصلت های قابل قبول باشد. از نظر جامعه، کارهای سازمان باید قابل دفاع باشد و نیز سازمان باید به زیور اخلاق حسنه آراسته گردد در شرکت هایی که دارای صفات پسندیده سازمانی نباشد حرص و دزدی و رشوه رواج خواهد یافت. در مدیریت اخلاقی این کافی نیست که ارزشهای اخلاقی موجود به کار گرفته شود بلکه بایستی مقتضای شرایط ارزشهای 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 می توان مراحل ایجاد و تولید ارزش های 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 کارکنان کم		

جدول ۳. مراحل ایجاد و تولید ارزش های اخلاقی

همانطور که در شکل نشان داده شده در مرحله ضعف ارزشهای اخلاقی به دلیل اینکه باورهای قلبی مدیر و کارکنان نسبت به ارزشهای اخلاقی ضعیف است، زمینه برای حاکم شدن ارزشهای 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 ارزشهای 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 ارزشهای اخلاقی هدایت نمی شود مرحله نوآوری مرحله ای است که در آن هم کارکنان و هم مدیریت سازمان به باورهای عمیق در خصوص ارزشهای اخلاقی رسیده اند و چون توافق وجود دارد روی ارزشهای اخلاقی زیاد تاکید می شود و تحول در ارزشها و به وجود آوردن ارزش های جدید در این مرحله انجام می شود.

۳) 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.

چگونه به ترویج اخلاق در سازمان کمک کنیم؟

۱. باید و نبایدها را به روشنی مشخص کنید.

همه ی سازمان ها قوانین نوشته و نانوشته ای درباره ی چگونگی رفتار و عملکرد درون سازمان دارند. این قوانین موارد گوناگونی را از جمله نوع پوشش، نگرش، رفتار در قبال همکاران، مشتریان و افراد دیگر دربر می گیرند. کسانی که در سازمان های مختلف حتی اگر در قسمت های مشابهی هم کار کرده باشند، می توانند به خوبی تفاوت فرهنگی را توصیف کنند؛ تفاوتی که گاه خیلی زیاد است. بسیاری از قواعد و استانداردهای سازمانی به شکل مکتوب مشخص نشده اند اما اگر مدتی با دقت امور سازمان را زیرنظر بگیرید، متوجه آنها می شوید. برای برخی سازمان ها ارزش ها و تصمیم های اخلاقی بیش از هر چیزی اهمیت دارد. برخی بسیار از پیروی قواعد اخلاقی می گویند اما چندان به گفته هایشان عمل نمی کنند. برخی به سودمندگرایی معتقدند و چیزی را که برای عموم سودمند باشد، اخلاقی می دانند. برخی سازمان ها پذیراتر و بخشنده ترند. مشخص بودن انتظارات برای همه ی اعضای سازمان، گام نخست در مسیر پرورش فرهنگ سازمانی اخلاق مدار است.

۲. الگویی از رفتار موردپسند ارائه کنید. (به ویژه توسط رهبران)

ال باندورا (روانشناس معروف استنفورد) طبق نتایج پژوهش‌هایی که انجام داد، نشان می‌دهد که آدم‌ها دوست دارند از رفتار دیگران، به ویژه افراد مورداحترام و معتبر، الگوبرداری کنند. همچنین این نتایج می‌گویند، رهبران در هر سازمانی برای زیردستان‌شان الگو هستند. پس رهبران و مدیران سازمان‌ها باید بدانند که دیگران به دقت رفتارشان را زیر نظر می‌گیرند و وقتی پای رفتار و نگرش اخلاقی در میان باشد، آنها را معیار قرار می‌دهند. یادگیری مشاهده‌ای مراحل مختلفی دارد از جمله: توجه، به یادسپاری، بازسازی و انگیزش. پس برای شکل‌گیری الگوسازی بر پایه‌ی مشاهده، فرد باید الگو را مشاهده و به آن توجه کند، رفتار الگو را به یاد بسپارد، رفتار الگو را بازسازی کند و برای تکرار آن رفتار انگیزه پیدا کند. بنابراین رهبران سازمان‌ها باید الگویی از رفتار موردانتظار در سازمان باشند. اگر خواهان بالاترین استانداردهای اخلاقی در سازمان هستیم، مدیران در بالاترین سطح‌ها باید مطابق با این استانداردها رفتار کنند و هیچ بهانه‌ای را در این زمینه نپذیرند. در تلاش برای خلق سازمانی اخلاق مدار، اقدام و عمل، اثرگذارتر از حرف و سخن است.

۳. باید‌ها را تشویق کنید و نباید‌ها را ناشایست جلوه بدهید.

این قانونی پایه‌ای است که هر کسی که کمی با روان‌شناسی آشنا باشد، می‌داند؛ حقیقتی که نسل به نسل منتقل شده است. اگر مایلید رفتاری تکرار شود، آن را تشویق کنید. اگر مایلید آن رفتار متوقف شود، دیگران را از انجام آن دلسرد کنید. این قانون ساده‌ای است که پیروی از آن گاهی دشوار است و گاهی هم به فراموشی سپرده می‌شود. سازمان‌ها باید مشخص کنند چه رفتارهایی باید تشویق و چه رفتارهایی نباید تشویق شوند و برای این کار مصمم باشند. توجه به رفتارهای اخلاقی موردانتظار، پاداش دادن به آنها و تشویق کردن این رفتارها نقش مهمی در شکل‌گیری فرهنگ اخلاق مدار در سازمان دارد. البته در انتخاب پاداش و روش تشویق دقت کنید و پیامدهای خواسته و ناخواسته‌ی آنها را در نظر بگیرید.

۴. امکان ارائه‌ی بازخوردهای اصلاحگر را فراهم کنید.

یکی دیگر از موضوعات پایه‌ای روان‌شناسی، بازخورد سریع برای اصلاح است. بدون فراهم کردن فرصت ارائه‌ی منظم و فکرشده‌ی بازخورد در قبال رفتارهایی که در سازمان دیده می‌شود، نباید امید چندانی به شکل‌گیری فرهنگ اخلاق مدار در سازمان داشته باشید. تشویق رفتارهای موردانتظار و ارائه‌ی بازخورد اصلاحی برای رفتارهای غیرقابل قبول، برای پیاده‌سازی اخلاق در سازمان حیاتی است. بازخورد اصلاحی باید در قالب روحیه‌ی همکاری و آموزش، و نه با عبارت‌های تنبیهی و ملامتگر، ارائه بشود. ارائه‌ی بازخورد در پوشش همکاری و آموزش، پذیرش آن را بیشتر می‌کند و احتمال نپذیرفتن آن را کاهش می‌دهد. برای ایجاد بیشترین اثرگذاری، باید بلافاصله پس از بروز رفتارمشکل ساز، به آن واکنش نشان داده شود.

- سبزئی 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.
- آذر عادل، ربیعہ مسعود، قیطانی فاطمه. (۱۳۸۷). اخلاق در علم مدیریت. فصلنامه اخلاق در علوم و فناوری. سال سوم. شماره ۱، ۲.
- دریابگیان آرزو، کریم زاده صم و هکاران. (۱۳۹۶). ارائه راهکارهای مناسب جهت توسعه اخلاق حرفه ای در میان مدیران آموزشی. فصلنامه مرکز مطالعات و توسعه آموزش علوم پزشکی. شماره ۱.
- محمودی مدوئیه لیلا. (۱۴۰۱). مسئولیت اخلاقی و اخلاق حرفه ای چه ارتباطی با هم دارند؟. همایش: تحقیقات میان رشته ای در مدیریت و علوم انسانی
- تبیانین حسن، مستمع مرتضی، ابراهیمی علی اکبر، تیموری غلام محمد. (۱۴۰۰). اخلاق حرفه ای از دیدگاه اسلام و آثار سازمانی و فراسازمانی آن. مدیریت و تجارت الکترونیک.
- بهمنی طاهره، مهران فرد فاطمه. (۱۴۰۰). اخلاق حرفه ای در سازمان های آموزشی. انتشارات پژوهندگان راه دانش. اهواز
- سلطانی ایرج. (۱۳۹۳). الگوی سرآمدی اخلاقی. انتشارات ارکان دانش. تهران
- رستگار عباسعلی، مومنی علیرضا، امین همتی امین. (۱۳۹۵). نقش ارزش های سازمانی در ایجاد تعهد سازمانی. چشم انداز مدیریت دولتی ۲۸(۴): ۱۵۷-۱۷۹.
- موسوی داودی سید مهدی، حضوری محمدجواد، نجاری رضا، رستگار عباسعلی. (۱۳۹۵). طراحی و تبیین مدل ارزشهای سازمانی مبتنی بر آموزه های نهج البلاغه. فصلنامه علمی-پژوهشی مدیریت سازمانهای دولتی.
- سلطانی ایرج. (۱۳۸۶). الگوی جامع سرآمدی چهار بعدی با تاکید بر تعالی کارکنان. انتشارات آگاه. تهران

○ Cadozier, V. (2009). The moral profession: A study of moral development and professional ethics, Retrieved from proquest.com, p.137