

الگوی تصمیم‌گیری بر مبنای اخلاقیات

نوشته دکتر سیدحسین ابطحی

چکیده

مدیران در تصمیم‌گیری‌های خود بیشتر اخلاقیات شخصی را در نظر می‌گیرند و بر مبنای آن عمل می‌کنند، ولی سازمانها می‌توانند از طریق تصویب سیاستها و خط مشیهای اخلاقی، تشکیل کمیته‌های رسمی فرهنگی - اخلاقی و آموزش، رعایت اخلاقیات خاصی را از کارکنان خود بخواهند. مبحث اخلاقیات در مدیریت بسیار گسترده است و مسائل متنوعی را در بر می‌گیرد که بخشی از آنها منافع کارکنان و بخشی دیگر منافع مصرف‌کنندگان کالا و خدمات را ملحوظ می‌دارد. البته هر یک از آنها نیز به مسائل فرعی دیگر تقسیم‌پذیر است. ذکر این نکته ضروری است که رعایت اصول و ارزشها در تصمیم‌گیری گرچه ممکن است در مواردی سودی برای مدیران نداشته باشد، ولی مدیر متعهد و متخصص باید برحسب تکلیف، پیامدهای نامطلوب دنیوی را در راه پیامدهای مثبت آخروی به جان بخرد.

مدیران گاه در تصمیم‌گیری‌های ساده نیز نمی‌توانند بین منافع شخصی و سازمانی تمییز قایل شوند. این امر اساسی‌ترین مشکلی است که در راه رعایت اخلاقیات در مدیریت وجود دارد. در این مقاله عواملی که در رعایت اخلاقیات نقش آفرین‌اند و در تصمیم‌گیری مدیران تأثیر می‌گذارند بررسی و برخی از آنها تشریح شده است. در پایان ضمن اشاره به الگوهای متعدد تصمیم‌گیری، الگوی تصمیم‌گیری با رعایت اخلاقیات در مدیریت پیشنهاد شده است.

مقدمه

تصمیمات سود می‌برند و چه کسانی زیان می‌کنند. تصمیمات مدیران به طور مستقیم و یا غیرمستقیم در زندگی کاری، شخصی و اجتماعی کارکنان سازمان و گاه انسانهای دیگر مؤثر است، از این رو اهمیت فراوان دارد و طبعاً موجب مسائل بسیاری است.

بخشی از تصمیم‌گیریهای مربوط به نیروی انسانی ممکن است در خصوص رفتارهای نادرستی باشد که از کارکنان سرزده است، نظیر تمرد از دستور، کم‌کاری پنهان و

رعایت «اخلاقیات در مدیریت»^۱ عاملی برای تصمیم‌گیری «صحیح»، «معقول»، «منطقی» و «عادلانه» است. مدیران در تصمیم‌گیری بارها بر سر چند راهی قرار می‌گیرند و اغلب از خود سؤال می‌کنند که کدام راه را انتخاب و چه تصمیمی اتخاذ کنند؟ پیامدهای تصمیمات گوناگون از نظر ارزشی - اعتقادی، اخلاقی، عاطفی، اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی چیست؟ چه کسانی از این

خلاصه می‌توان گفت که «اخلاقیات در مدیریت» مبین نحوه قضاوت و تصمیم‌گیری در امور مدیریتی است و نتایج حاصل از آن باید موجب رضای خدا، تحکیم ایمان و معتقدات مذهبی شود و انگیزه‌های مثبت ایجاد کند و سبب تقویت وجدان کار، انضباط اقتصادی و اجتماعی، امیدواری و وفاداری کارکنان شود و اعتماد صاحبان سرمایه و سهام، مصرف‌کنندگان کالا و خدمات را جلب کند و امکان تولید کالا و خدمات استاندارد را با بهای مناسب و سود منطقی برای جامعه فراهم کند و در عین حال فضایی به وجود آورد که زمینه رقابت سالم و سودمند در کار و تولید در بخشهای دولتی و غیردولتی در آن مهیا باشد.

دامنه مسائل اخلاقی در مدیریت

با توجه به آنچه گفته شد دامنه اخلاقیات در مدیریت بسیار گسترده است و مسائل متنوعی را در بر می‌گیرد. بخشی از این مسائل به منافع کارکنان مربوط می‌شود و مدیران باید هنگام انعقاد قرارداد کار، پرداخت حقوق و دستمزد، اضافه کاری و پرداختهای تشویقی آن را لحاظ کنند. بخشی دیگر متوجه منافع مصرف‌کنندگان کالاها و خدمات است و رعایت آنها هنگام قیمت‌گذاری، تبلیغات، و ارائه سرویسهای پس از فروش لازم است. آلودگی محیط زیست و دهها مسئله دیگری که مدیران در تصمیم‌گیریهای روزمره خود با آنها سر و کار دارند وجوه مختلف مسائل اخلاقی را در مدیریت تشکیل می‌دهد. بدیهی است که هریک از این مسائل خود به دهها مسئله فرعی دیگر تقسیم پذیر است.

برای مثال، رعایت اخلاقیات در مدیریت در زمینه منابع انسانی خود دارای تقسیمات فرعی از قبیل شیوه نیرویابی، جذب، گزینش، آموزش، امکانات رفاهی، بیمه، بازنشستگی، تعدیل نیروی کار، نحوه اجرای قوانین کار، و

آشکار، رشوه‌خواری، دزدی و یا فساد اخلاقی. تصمیم‌گیریهای مدیریت ممکن است به طور مستقیم و یا غیرمستقیم به صاحبان سهام و یا سرمایه، تامین‌کنندگان مواد اولیه، رقبا، اعضای جامعه، مصرف‌کنندگان کالاهای ساخته شده و یا خدمات ارائه شده مربوط شود و مسئله رعایت قوانین و مقررات و مسائل مهم دیگر را مطرح کند. به هر حال تصمیم‌گیریهای مدیریت اغلب دارای آثاری وسیعتر به آثار درون سازمانی است و به تفکر و تعمق دارد. مدیران معمولاً سعی می‌کنند تصمیم‌گیریهای خویش را از هر طریق، حتی در مواردی برای فرار از ندای وجدان به نوعی برای خود توجیه کنند، ولی همواره به فکر آثار مثبت و منفی تصمیمات خود هستند و گاه به همین مناسبت گرفتار فشارهای عصبی می‌شوند.

مفهوم اخلاقیات در مدیریت

«اخلاقیات» عبارت است از شیوه برخورد با «خوب» و «بد» با توجه به تعهدات ارزشی، اعتقادی و اخلاقی فرد و جامعه. «اخلاقیات شخصی»^۲ دربرگیرنده قوانین و مقرراتی است که انسان در زندگی روزمره خود به آن پایبند است.^۳ به عبارت دیگر، می‌توان گفت که اخلاقیات نشاندهنده بینش انسان در مورد جهان و آدمیان است و عدالت و انصاف از جمله مفاهیمی است که براساس همین بینش تعریف و تبیین می‌شود. مدیران در تصمیم‌گیریهای خویش بیشتر تحت تأثیر اخلاقیات شخصی خود هستند، ولی سازمانها می‌توانند رعایت «اخلاقیات خاصی» را از کارکنان خود بخواهند. این کار از سه طریق می‌تواند انجام شود:

- (۱) تصویب سیاستها و خط مشیهای اخلاقی؛
- (۲) تشکیل کمیته‌های رسمی فرهنگی - اخلاقی؛
- (۳) آموزش کارکنان به ویژه مدیران در برنامه‌های توسعه منابع انسانی.

افزایش می‌یابد و سود آن کاهش و پاسخگویی به سهامدارانی که اطمینان کرده‌اند و سرمایه‌های خود را در اختیار شما قرار داده‌اند مشکل می‌شود؟ و اگر کالا را تعویض نکنید، مسئول سلامت انسانهای بی‌گناهی خواهید بود که به لحاظ استفاده از کالاهای معیوب شما سلامتی خود را از دست می‌دهند.

پیامدهای رعایت اخلاقیات در مدیریت

واژه‌های اخلاقی «صحیح»، «معقول»، «منطقی» و «عادلانه» واژه‌هایی هستند که در بستر رعایت اخلاقیات در مدیریت زیاد مورد استفاده قرار می‌گیرند. همان گونه که قبلاً اشاره شد، واژه‌های مذکور، نشان‌دهنده تضادهایی است که ممکن است در تصمیم‌گیری‌هایی که منافع سازمان را در گرو نادیده گرفتن منافع کارکنان، مشتریان و غیره قرار می‌دهد، تبلور یابد. مصرف‌کنندگان کالا، خدمات و جامعه، به هر حال، «خوب و بد» و یا «صحیح و غلط» به طور کلی در تصمیم‌گیریها مؤثر است. اما تعیین این که چه چیز صحیح، معقول، منطقی و عادلانه است به اصول اخلاقی، ارزشی و اعتقادی مدیران ارتباط دارد. به طور کلی رعایت اصول و ارزشها در تصمیم‌گیری ممکن است نه تنها سودی برای مدیران به بار نیآورد بلکه زیانهای نیز به همراه داشته باشد، ولی تکلیف یک مدیر متعهد و متخصص کاملاً روشن است. او باید پیامدهای نامطلوب دنیوی را در برابر پیامدهای مثبت آخروی به جان بخرد و لحظه‌ای در این امر شک و تردید نکند.

مشکلات مربوط به رعایت اخلاقیات در مدیریت

اساسی‌ترین مشکل در رعایت اخلاقیات در مدیریت این است که مدیران گاه در تصمیم‌گیری‌های ساده نیز نمی‌توانند بین خود و دیگران، منافع شخصی و سازمانی و میزان تعهدشان به رعایت اخلاقیات تمییز قایل

دهها مسئله دیگر است که همگی به تصمیم‌گیری‌های «صحیح»، «معقول»، «منطقی» و «عادلانه» نیاز دارند. برای روشنتر شدن مطلب در ذیل به ذکر چند مثال می‌پردازیم. فرض کنید مدیر به کار یکی از کارکنان، که ۲۵ سال سابقه خدمت دارد، به دلایلی نیاز نداشته باشد. چه تصمیمی باید اتخاذ کند؟ البته آنچه در عمل ملاحظه می‌شود این است که بسیاری از مدیران در این حالت منافع سازمان را بر منافع کارکنان ترجیح می‌دهند، فرد مذکور را اخراج می‌کنند و برای رهایی از ندای وجدان تصمیم خود را به نوعی توجیه می‌کنند. اما آیا این تصمیم مبین رعایت اخلاقیات در مدیریت است؟

مسئله‌ای که ذکر آن لازم است این است که شرایط نامطلوب محیط کار، نظیر ابزار وسایل کار غیراستاندارد، فقدان وسایل ایمنی، کارهای سخت و زیان‌آور، ساعات کاری سنگین، فشارهای عصبی ناشی از سوء مدیریت، عدم رعایت قوانین و مقررات از طرف کارفرما و کارکنان، کمبود نور، حرارت و وسایل تهویه، آلودگی صوتی، ارتعاشات، تشعشعات، گازها و مواد مسموم‌کننده شیمیایی، مواد سرطان‌زا، عدم وجود وسائل هشدار دهنده و صدها عامل دیگر سالیانه جان هزاران هزار انسان بی‌گناه را به خطر می‌اندازد و موجب زیر پا نهادن اخلاقیات در مدیریت منابع انسانی می‌شود.

فرض کنید که شما مدیر کارخانه‌ای تولیدی هستید و مشتریانی سه سال پیش کالاهای غیراستانداردی را که شما تولید کرده‌اید خریداری کرده‌اند و شما به تازگی متوجه شده‌اید که کالای تولیدی سه سال پیش شما سلامت مصرف‌کنندگان را به خطر انداخته است، در این حالت چه می‌کنید و چه تصمیمی می‌گیرید که مبتنی بر رعایت اخلاقیات در مدیریت باشد؟ اگر به مصرف‌کنندگان کالاهای معیوب اطلاع دهید که کالای معیوب را اصلاح و یا تعویض می‌کنید، در آن صورت هزینه‌های سازمان

انگیزه‌های مثبت، تقویت وجدان و فرهنگ کاری، امیدواری و وفاداری به سازمان و مدیریت شود و از طرف دیگر، بازار رقابت، مشکلات اقتصادی را در مقابل خود می‌بیند و نمی‌تواند آن طور که باید و شاید براساس رعایت اخلاقیات در مدیریت تصمیم‌گیری کند.

تصمیم‌گیری با رعایت اخلاقیات در مدیریت

هرچند امروزه تصمیم‌گیری اغلب با استفاده از سیستم‌های اطلاعاتی مدیریت، تحقیق و یا استفاده از فنون کمی انجام می‌پذیرد و شکی نیست که مهارت در فنون مذکور می‌تواند مدیران را در اتخاذ تصمیم بهتر یاری کند، لیکن در عین حال نمی‌توان اهمیت استفاده از مدل‌های عقلانی تصمیم‌گیری را در مدیریت انکار کرد.

مدیران همواره برای انجام وظایف و مسئولیت‌های خود از قبیل سیاست‌گذاری، برنامه‌ریزی، سازماندهی، هدایت و رهبری و نظارت و کنترل به تصمیم‌گیری نیاز دارند. از میان تمام عواملی که در تصمیم‌گیری مدیران اثر می‌گذارد، شاید اهمیت فرهنگ از همه بیشتر باشد. کپنر و ترگو (Kepner & Tregoe) تصمیم را چنین تعریف کرده‌اند: «تصمیم همواره عبارت است از انتخاب یک راه از میان راه‌های مختلف برای انجام یک کار» و در انتخاب بهترین راه از میان راه‌های مختلف، فرهنگ بسیار تأثیر دارد. یک مدیر مسلمان و معتقد قبل از اتخاذ هر تصمیمی باید پیامدهای تصمیمات خود را بسنجد و متوجه باشد که چه کسی از تصمیمات او سود می‌برد و چه کسی زیان می‌کند؟ به ویژه وقتی تصمیم‌گیرهای او به طور مستقیم و غیرمستقیم در زندگی حرفه‌ای و خصوصی کارکنان، صاحبان سهام و سرمایه، تامین‌کنندگان مواد اولیه، رقبا، مصرف‌کنندگان کالا و خدمات و نهایتاً مردم و جامعه مؤثر است.

شوند و مسائل شخصی را از مسائل سازمانی و مدیریتی جدا کنند، زیرا گروه‌های گوناگونی ممکن است در تصمیم‌گیرهای مدیر به طور مستقیم و غیرمستقیم دخالت داشته باشند، مثل کارکنان که دانش، مهارت، رفتار و فرهنگ‌های متفاوت دارند، کارفرمایان و صاحبان سهام که دارای انتظارات و توقعات گوناگون منطقی و غیرمنطقی هستند، مصرف‌کنندگان کالا و خدمات که نیازهای متفاوت دارند و سیاستمداران که دارای افکار، عقاید گوناگون و بعضاً ناهمگن‌اند. در این صورت، در نظر گرفتن نفع یک گروه از گروه‌های مذکور ممکن است به زیر پا گذاشتن حقوق دیگر گروه‌ها و شکستن تعهدات مدیریت نسبت به آنها منجر بشود. برای مثال ممکن است رعایت قانون تعدیل نیروی انسانی به منظور حفظ منافع سازمان و افزایش سود سهام به نظر مدیران تصمیمی «صحیح»، «معقول»، «منطقی»، و «عادلانه» جلوه کند. ولی باعث بیکاری بسیاری از کارکنان شود. آیا از هم پاشیدن زندگی انسان‌های بی‌گناهی که شاید نتوانند کار دیگری برای خود بیابند و از بیمه بیکاری و تأمین اجتماعی نیز محروم باشند زیان‌هایی را برای جامعه به دنبال نخواهد داشت؟ هر چند، همان گونه که گفتیم، مدیران اغلب برای تصمیمات خود توجیهاتی دارند ولی به هر حال پاسخ به این گونه سؤالات کار ساده‌ای نیست به ویژه وقتی که اتخاذ تصمیم باعث بیکاری و از هم پاشیدن زندگی افراد شود.

همان طور که گفتیم گاه رعایت اصول اخلاقی و ارزشی در مدیریت سبب می‌شود که بین منافع سازمان، کارکنان، مشتریان، صاحبان سهام و سرمایه، جامعه، دولت و سیاستمداران تعارض شدیدی پدید آید. از یک طرف مدیران متعهد و متخصص خود را موظف می‌دانند که از اصول و ارزش‌ها حمایت کنند و به شیوه‌هایی در مدیریت و تصمیم‌گیری عمل کنند که نتایج آن موجب رضایت خدای متعال، تقویت ایمان و معتقدات مذهبی کارکنان، ایجاد

انگیزه‌های نفسانی و خُلقیات

انستقامجویی، حسادت، رقابت، شهوت، خودخواهی، عصبانیت، ماجراجویی، ترس، خوش بینی و یا بدبینی بدون دلیل می‌تواند سبب شود که مدیران نتوانند اخلاقیات را در تصمیم‌گیریهای خود رعایت کنند.

مشکلات فردی و شرایط جسمی و روانی

کمبودها، مشکلات، بیماریها و فشارهای عصبی ممکن است شرایط ناسالمی را برای تصمیم‌گیری پدید آورد. از این رو، توصیه می‌شود مدیران در چنین شرایطی از تصمیم‌گیری اجتناب کنند و در صورت اجبار همه چیز را خوب بسنجند تا مطمئن شوند که اخلاقیات را در تصمیمات خود رعایت کرده‌اند.

خواسته‌ها و اهداف

خواسته‌ها و اهداف مدیران در زندگی شخصی، اجتماعی و کاری از قبیل مقام طلبی، قدرت طلبی، ثروت طلبی، شهرت طلبی و نظایر آن می‌تواند آثار بسیار نامطلوبی در تصمیم‌گیریهای مدیران داشته باشد و سبب زیر پا نهادن اخلاقیات شود.

توهّمات و خرافات

خیال پردازی، توهم، اعتقاد به پیشگویی از عواملی است که تأثیر مخرب در تصمیم‌گیری دارد و مدیران باید جداً از آنها برحذر باشند تا بتوانند تصمیمات خود را به نحو صحیح اتخاذ نمایند.

سنتها و آداب و رسوم اجتماعی

هر چند نمی‌توان آثار مثبت رعایت سنتها و آداب و رسوم را در تصمیم‌گیریهای مدیریت انکار کرد، ولی گاهی ممکن است برخی از سنتها و آداب و رسوم اجتماعی

عوامل مؤثر در تصمیم‌گیری مدیران

مدیران همواره برای انجام وظایف و مسئولیتهای خویش به تصمیم‌گیری نیاز دارند. عوامل متعدد و گوناگون ممکن است در تصمیم‌گیری مدیران دخالت داشته باشد. این عوامل گاهی رعایت اخلاقیات را تسهیل می‌کنند و گاهی مانع آن می‌شوند. البته نمی‌توان کلیه عوامل ارادی و یا غیرارادی را که به طور مستقیم و یا غیرمستقیم در تصمیم‌گیریهای مدیران اثر می‌گذارند برشمرد. ولی ما سعی می‌کنیم در زیر به شرح برخی از آنها پردازیم.

عقل و منطق

در تصمیم‌گیری، اندیشه و قوه تشخیص مصالح از مفاسد، منافع از مضار و حُسن و قبح اعمال می‌تواند مهم‌ترین عامل در تسهیل رعایت اخلاقیات در مدیریت باشد.

علم و دانش

بدون شک تصمیم‌مدیری آموزش دیده و متخصص، با تصمیم فردی عادی و یا افرادی که در زمینه‌های نامرتبط تخصص داشته باشند متفاوت است و این تفاوت قطعاً در جهت رعایت اخلاقیات مؤثر است.

عواطف و احساسات

تبعیضات و تعصبات قومی، ملی، خطی، گروهی، حرفه‌ای و عواملی از این قبیل می‌تواند به طور ارادی و غیرارادی در تصمیم‌گیری مدیران تأثیر بگذارد و مانع رعایت اخلاقیات شود. باید توجه داشت که حُب و بُغض فی‌الله نیز می‌تواند همین نقش را ایفا کند و در جهت رعایت اخلاقیات در مدیریت مؤثر واقع شود.

تصمیم‌گیری باید به دور از فشارها و تهدیدهای درون سازمانی و برون سازمانی انجام گیرد.

نظرات دیگران

افکار عمومی و جو حاکم بر جامعه، سازمان، مدیریت و کارکنان، توقعات و انتظارات نزدیکان و دوستان، و سوسه‌ها و اصرار دیگران، مشاوران نایب و موارد مشابه دیگر هم می‌تواند تأثیر نامطلوبی در تصمیم‌گیریهای مدیریت داشته باشد. بنابراین، تصمیمات صحیح، معقول، منطقی و عادلانه باید بدون توجه به نظرات دیگران اتخاذ گردد.

وضعیت زمانی، مکانی و اقلیمی

صلح، جنگ، رونق و رکود اقتصادی، منطقه، آب و هوا و عواملی از این قبیل می‌توانند در تصمیم‌گیریهای مدیران مؤثر باشند. اما مدیران نباید این قبیل شرایط را دستاویز عدم رعایت اخلاقیات در تصمیم‌گیری کنند.

پیامدها و تبعات احتمالی اجرای تصمیم

تبعات اجرای تصمیمات باید قبل از تصمیم‌گیری مورد مطالعه قرار گیرد و چنانچه تصمیمی پیامدهای نامطلوبی برای افراد، سازمان و یا جامعه به همراه داشته باشد باید در صورت امکان در آن تجدید نظر شود.

سیستمهای اطلاعاتی مدیریت

امروزه سیستمهای اطلاعاتی مدیریت می‌تواند نقش مؤثری در تصمیم‌گیریهای مدیران داشته باشد و به همین دلیل مدیران باید با شیوه استفاده از کامپیوتر آشنایی کامل داشته باشند تا بتوانند تصمیمات بهتری را در جهت رعایت اخلاقیات در مدیریت اتخاذ کنند.

غیرمعقول و غیرمنطقی موانعی را در جهت رعایت اخلاقیات ایجاد کنند.

قوانین و مقررات، سیاستها و خط‌مشیها

رعایت قوانین، مقررات، سیاستها و خط‌مشیها در تصمیم‌گیری، حتی اگر مدیران اعتقادی به آنها نداشته باشند، الزامی است. ترس از مجازات باعث می‌شود که تصمیمات مدیران در چارچوب قوانین، مقررات، سیاستها و خط‌مشیهای سازمانی اتخاذ شود. عدم مجازات مدیرانی که در تصمیم‌گیریهای خود مقررات را زیرپا می‌گذارند، باعث می‌شود که مشکلاتی برای سازمان و مدیریت پدید آید و حاکمیت قانون به مخاطره افتد.

امکانات موجود

رعایت اصول اخلاقی و انسانی در تصمیم‌گیری ایجاب می‌کند که مدیران تصمیماتی را اتخاذ نکنند که امکان اجرای آنها عملاً وجود نداشته باشد و یا مجریان قدرت انجام آنها را نداشته باشند (تکلیف مالایطاق). بنابراین، امکانات واقعی و تواناییهای انسانی و سازمانی باید در تصمیم‌گیریهای مدیران مدنظر قرار گیرد.

تجربیات

از آنجا که تجربیات تلخ و شیرین و موفقیتها و شکستها می‌تواند در تصمیم‌گیریهای مدیران مؤثر باشد. مدیران موظف‌اند سوابق ذهنی منفی خود را در تصمیم‌گیری دخالت ندهند.

محدودیتها، فشارها و تهدیدها

محدودیتها، فشارها و تهدیدهای درون سازمانی و برون سازمانی هم از سلسله عواملی است که در تصمیم‌گیری مدیران تأثیر نامطلوب می‌گذارد. بنابراین،

اعتقادات

اعتقادات اعم از مذهبی و یا غیرمذهبی راهنمای مدیران در اخذ تصمیمات است. مدیران باید توجه داشته باشند که تصمیمات آنها با اصول و مبانی اخلاقی و اعتقادی آنان تضادی نداشته باشد ولو اینکه برخی از آنها جز زیان نتیجه‌ای برایشان به همراه نداشته باشد. در جامعه اسلامی، بدون تردید رعایت ایدئولوژی و اعتقادات اسلامی می‌تواند مدیران را در تصمیم‌گیریهای صحیح، معقول، منطقی و عادلانه یاری کند.

مشورت و توکل، عامل مهم رعایت اخلاقیات در مدیریت

مشورت از ریشه شور و شور به معنای استخراج و استنباط است. به سخن دیگر شور و مشورت تلاش در جهت آشکار کردن امر خوب پنهان و عرضه نمودن آن به دیگران است. مشورت در حقیقت مفاوضه و مبادله در کلام است بدین منظور که در سایه آن کلام و اندیشه حق آشکار شود و به دست آید.^۴ بنابراین، هدف از مشورت استخراج رأی صحیح است و مواقعی لازم است که آدمی خود درباره کاری رأی صحیح نداشته باشد، در این صورت به دیگری که اهلیت دارد مراجعه می‌کند و از او نظر می‌خواهد. مشورت ایده‌ای اسلامی است که همواره مورد توجه مسلمانان بوده است و مدیران نیز باید در کار خود آن را ملحوظ دارند. تنها در آن صورت است که مدیران می‌توانند تصمیماتی صحیح، معقول، منطقی و عادلانه‌ای، که مبین حدّ اعلاّی رعایت اخلاقیات در مدیریت است، اتخاذ کنند.

کنکاش، استخراج آرای دیگران می‌تواند به اتخاذ تصمیمات پخته‌تر کمک کند. اطلاعات کامل و جامع با برخورد عقاید و استخراج آرای دیگران (ولو مخالفان) به دست می‌آید. در آیاتی از قرآن کریم حق سبحانه و تعالی

می‌فرماید: «آنان که امر پروردگارشان را اجابت نمودند و نماز را برپای داشتند و کارشان در میان خود با مشورت است و از آنچه روزی دادیمشان انفاق می‌کنند...» و در سوره آل عمران می‌فرماید «... پس بر آنان ببخشای و برایشان طلب آموزش کن و در کارها با ایشان مشورت نما و آنگاه که بر کاری تصمیم گرفتی توکل بر خدا کن زیرا خداوند متوکلین را دوست دارد»^۵. بنابراین همان گونه که ملاحظه می‌گردد، مشورت و توکل یک سنت اسلامی، سیره و روش پیامبر اکرم صلی الله علیه و آله و موجب رضای الهی است و مدیران در جامعه اسلامی باید به آن تاسی کنند.

مشورت دارای مزایای بی‌شمار است از قبیل کاهش خطر، بهره بردن از عقل و تجربه دیگران، احترام به شخصیت دیگران، شناختن افراد و شناساندن آنان به یکدیگر، به کار انداختن افکار و... است به شرط آنکه با اهل مشورت، مشورت شود. زیرا مشورت با نااهل نه تنها فایده‌ای ندارد بلکه ضررهای فراوان پدید می‌آورد بنابراین، مشورت قبل از تصمیم‌گیری، مدیران را در جهت رعایت اخلاقیات و اتخاذ تصمیمات صریح یاری می‌دهد.

نگرشی کوتاه بر الگوهای تصمیم‌گیری

الگو عبارت است از تصویر قابل مشاهده و ساده‌ای از یک حقیقت پیچیده. الگو به این دلیل ساده است که اولاً، حقایق پیچیده را نمی‌توان در تصاویر قابل مشاهده ارائه داد و ثانیاً، ارائه کلیه ابعاد پیچیده یک حقیقت شاید لازم نباشد. برای مثال اگر بخواهیم شیوه کار گروه مدیریت سازمانی را بررسی کنیم، طرح کلی تشکیلات سازمان به عنوان یک الگوی ساده می‌تواند روابط گروه مدیریت را برای ما بیان کند. باید توجه داشت که ارائه الگو، چیز چندان جدیدی نیست، زیرا انسانها برای انتقال دانش، مهارت، رفتار و تجربیات خود همواره از چنین ابزارهای استفاده می‌کرده‌اند. به ویژه در مدیریت به دلیل عدم

مدیریت و سرپرستی تأثیر بگذارد و مستقیم و غیرمستقیم، خودآگاهانه و ناخودآگاهانه در تصمیم او رسوخ کند و آثار مثبت یا منفی به بار آورد. ولی مدیران مسلمان، متعهد و متخصص نباید رسالت و مسئولیت خویش را در اتخاذ تصمیمات صحیح، معقول، منطقی و عادلانه فراموش کنند.

لازم است ذکر کنیم که الگوی پیشنهادی به توضیحات تفصیلی نیاز ندارد. در توضیح مختصر الگو، باید گفت که اولین مرحله اتخاذ تصمیم با رعایت اخلاقیات در مدیریت عبارت است از تحلیل و شناخت ریشه‌ای مسئله و یا مشکل و دومین مرحله احصای راه‌حلهای علمی و عقلانی به منظور اتخاذ تصمیمات صحیح، معقول، منطقی و عادلانه است. ولی باید اذعان نمود که این امر میسر نمی‌شود مگر اینکه تصمیمات بر اساس: (۱) موازین ارزشی - اعتقادی، اخلاقی، عاطفی و اجتماعی، (۲) موازین سیاسی و قانونی و (۳) موازین اقتصادی اتخاذ گردد. تنها در آن صورت است که مدیران می‌توانند پس از اتخاذ تصمیم، به خدا توکل کنند و تصمیم خود را به مرحله اجرا در آورند. البته هرگونه تصمیمی پس از آنکه اجرا شد، باید بی‌درنگ ارزشیابی شود و نتایج آن به صورت بازخورد در فرآیند تصمیم‌گیری بعدی مورد توجه قرار گیرد. □

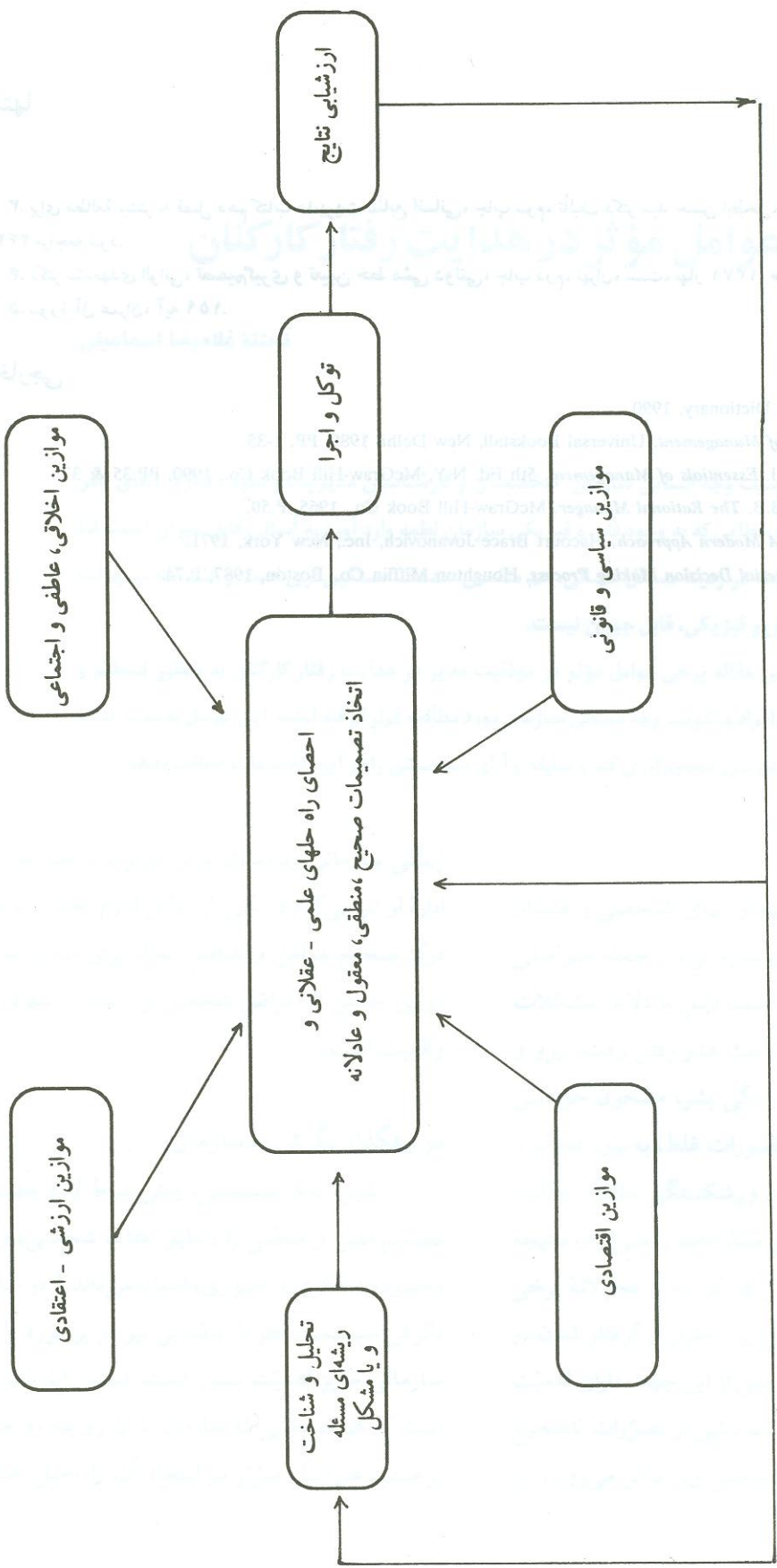
اطمینان به نتایج تصمیم‌گیریه‌ها، همواره استفاده از الگوهای عقلانی برای منتفع شدن از عقل و تجربه دیگران توصیه شده است تا مشکلات و نتایج نامطلوب ناشی از تصمیم‌گیریه‌های خام به حداقل کاهش یابند.

البته، الگوهای متعددی، نظیر الگوهای کلامی، ترسیمی و تجسمی برای تصمیم‌گیری از طرف صاحب‌نظران مدیریت ارائه شده است. گاه برای رسیدن به تصمیمات مطلوب از ترکیبی از الگوهای مذکور استفاده می‌شود و گاه روشهای اکتشافی و ابتکاری مورد استفاده قرار می‌گیرد.

مدلهای تصمیم‌گیری به گونه‌ای دیگر هم تقسیم‌بندی شده‌اند، نظیر الگوهای ریاضی، اجتماعی و فلسفی. الگوهای تصمیم‌گیری می‌توانند شامل تجلیات فیزیکی، تجلیات عاطفی یا هر چیز دیگری باشند که بتواند مورد تحلیل قرار گیرد. زیرا آنها اغلب در تحلیلهای نظری مورد استفاده قرار می‌گیرند و الگوهای بسیار حتی برای شرح و بیان مسئله‌ای خاص ارائه شده‌اند. هر تئوری نظم‌یافته‌ای که واقعه‌ای را بررسی می‌کند باید الگوی خاص خود را تنظیم، ارائه و تشریح نماید.

الگویی برای تصمیم‌گیری با رعایت اخلاقیات در مدیریت

الگوی پیشنهادی نگارنده (شکل شماره ۱) برای تصمیم‌گیری با رعایت اخلاقیات در مدیریت، الگویی است ترسیمی و ابعاد مختلفی را که باید در تصمیم‌گیریه‌های مدیران مورد توجه خاص قرار گیرند نمایان می‌سازد. زیرا در کلیه سازمانها اعم از دولتی، خصوصی، صنعتی، بازرگانی، آموزشی، پژوهشی، تعاونی، خدماتی، درمانی و نظایر آن، مدیران باید در تصمیم‌گیری عدل و انصاف را رعایت کنند و تصمیمات «صحیح»، «معقول»، «منطقی» و «عادلانه» اتخاذ کنند. هر چند، همان‌گونه که قبلاً ذکر شد، عوامل متعدد ممکن است در انسان در مسند



شکل شماره ۱. الگویی برای تصمیم‌گیری با رعایت اخلاقیات در مدیریت

پی‌نوشتها

1. Ethics of Management
2. Personal Ethics

۳. برای مطالعه بیشتر به فصل دهم کتاب مدیریت منابع انسانی، چاپ سوم، تألیف دکتر سید حسین ابطحی، دانشگاه پیام نور، ۱۳۷۵، صص ۲۱۹-۲۴۳ مراجعه شود.
۴. دکتر سیدمهدی الوانی، تصمیم‌گیری و تعیین خط مشی دولتی، چاپ دوم، تهران، سمت، بهار ۱۳۷۱، صص ۱۲۳ و ۱۲۴.
۵. سوره آل عمران، آیه ۱۵۹.

منابع خارجی

1. *Websters*, The New World Dictionary, 1990.
2. Hosmer, L.T. *The Ethics of Management*, Universal Bookstall, New Delhi, 1989, PP. 1-35.
3. Koontz, H. & Weihrich, H, *Essentials of Management*, 5th Ed. N.Y, McGraw-Hill Book Co., 1990, PP.35 & 37.
4. Kepner, C.H. & Tregoe, B.B, *The Rational Manager*, McGraw-Hill Book Co., 1965, P.50.
5. Starr, M.K, *Management: A Modern Approach*, Hacourt Brace Jovanovich, Inc., New York, 1971.
6. Harrison, E.F, *The Managerial Decision Making Process*, Houghton Mifflin Co., Boston, 1987, P.74.