

فرایند تدوین منشور اخلاقی برای سازمان

دکتر سید مهدی الوانی^۱، محمد حسین رحمتی^{۲*}

۱. استاد دانشکده مدیریت و حسابداری دانشگاه علامه طباطبائی (ره)

۲. دانشجوی دکتری مدیریت دولتی پردیس قم دانشگاه تهران

(تاریخ دریافت: ۸۵/۷/۱۴؛ تاریخ تصویب: ۸۵/۱۰/۱۵)

چکیده

در این مقاله علاوه بر مروری اجمالی بر تلاش‌های انجام شده در جهت هدایت سازمان به سوی معنویت و استقرار اخلاقیات در سازمان، ابتدا برخی از مفاهیم و تعاریف ارائه می‌شود؛ سپس تکنیک‌ها و ابزارهای مدیریت اخلاقی در سازمان مورد بررسی قرار می‌گیرد. این ابزارها و سازوکارها به طور کلی در برگزیده تدابیر ساختاری، آموزشی، تدوین خط‌مشی‌ها و تدوین منشور اخلاقی می‌شود. با مروری بر آثار ارائه شده در زمینه منشور اخلاقی این نتیجه حاصل می‌شود که در این مقاله‌ها و تحقیقات، عمدتاً تمرکز بر چستی و چرایی منشور اخلاقیات است و به فرایند تدوین منشور کم‌تر توجه شده است. لذا تأکید اصلی مقاله بر فرایند عملی تدوین منشور اخلاقی در سازمان می‌باشد.

بدین منظور لازم است که هدف غایی سازمان، ارزش‌های اصلی سازمان، ذینفعان سازمان مورد توجه قرار گیرند و نکات لازم توجه در مورد هر یک از ذینفعان سازمان مشخص و در تدوین منشور اخلاقی لحاظ شود. در این مقاله پس از تشریح این موارد، به طور نمونه یک منشور اخلاقی برای یک دانشگاه تدوین می‌شود.

واژگان کلیدی:

اخلاقیات، اخلاق در سازمان، مدیریت اخلاق، ذینفعان سازمان.

مقدمه

در عصر حاضر که مدیران با تنوع ارزشی و فرهنگی در محیط کار مواجه هستند، مدیریت اخلاق از جایگاه و اهمیت والایی برخوردار است. اما مباحثی که تاکنون درباره اخلاق به طور عام و اخلاق کار به طور خاص مطرح شده، ریشه در مطالعات فلاسفه، عالمان دینی و منتقدان اجتماعی داشته است نه مدیران. در نتیجه بسیاری از مطالبی که تا امروز درباره اخلاق کار نوشته شده است، مرتفع کننده نیازهای عملیاتی و کاربردی سازمانها نیست.

بسیاری از محققان، مدیران و مدارس بازرگانی این مشکل را درک کرده؛ لذا در برنامه ریزیهای خود و نیز در عمل، کلمه ذینفعان^۱ را که شامل جامعه‌ای وسیع تر اعم از کارمندان، مشتریان و تامین کنندگان می‌شود، جایگزین کلمه سهامداران^۲ کرده‌اند. امروزه ۹۰ درصد مدارس بازرگانی آموزش‌هایی در زمینه اخلاق کار به دانشجویان خود ارائه می‌دهند.

سازمانها برای نهادینه کردن اخلاقیات در اعضای سازمانی خود، به تکنیکها و ابزارهای متعدد و متنوعی متوسل شده‌اند که در این مقاله ضمن مرور، این ابزارها دسته بندی می‌شوند. یکی از آنها تدوین منشور اخلاقی است. تجربه سازمانها در استفاده از منشور اخلاقی نشان دهنده مشکلات عدیده‌ای است که یکی از این مشکلات، عدم توجه به کلیه ذینفعان سازمان در منشور اخلاقی است.

در برخی از موارد مشاهده می‌شود که منشور اخلاقیات در عین جامع نگری به ذینفعان، منافع و نکات لازم توجه در خصوص هر ذینفع را مشخص نکرده و یا در برقرار کردن تعادل و آشتی بین منافع متنوع و بعضاً متعارض ذینفعان ناموفق بوده است. هدف این مقاله ارائه الگو به مدیران در عملیاتی نمودن آموزه‌های اخلاقی به تناسب شرایط و اقتضائات سازمان از طریق تدوین منشور اخلاقی می‌باشد.

1. Stakeholders
2. Stockholders

واژه کاوی اخلاق

«اخلاق» لغتاً جمع خَلْق یا خُلُق است که در قرآن هم آمده است. واژه خلق چنان‌که لغت نامه‌ها آورده‌اند، عبارت است از: عادت، رویه، سبیه و امثال آن. وقتی می‌گوییم: «خُلُق من است»؛ یعنی عادت کرده‌ام، روش من این است (کلهر، ۱۳۸۳، ص ۵۰).

همچنین می‌توان گفت که اخلاق جمع «خُلُق» و خُلُق از ماده «خَلَق» است. از این ماده «خَلَق» نیز مشتق می‌شود. «خَلَق» بر شکل ظاهری انسان ناظر است و «خُلُق» بر شکل باطنی آن. خَلَق صورت است و خُلُق سیرت. انسان‌ها همان‌گونه که در شکل ظاهری با یکدیگر متفاوتند و بندرت می‌توان دو فرد کاملاً شبیه یکدیگر یافت، از حیث باطنی و نفسانی نیز بسیار متنوعند (واتقی، ۱۳۸۴، ص ۱۶۹).

واژه اخلاق^۱ دو کاربرد متمایز دارد: گاهی اخلاق به معنای خلق و خوی، رفتار عادت شده و مزاج به کار می‌رود، همان‌گونه که دو واژه انگلیسی یاد شده، گاهی به معنای عادت^۲ و سبیه به کار می‌روند. معنای دیگر این واژه‌ها دانشی است که از حسن و قبح و خوبی و بدی رفتار صحبت می‌کند (قراملکی، ۱۳۸۵، ص ۹۶).

برخی، اخلاق را به «مجموعه‌ای از فرآیندهای عینی معنوی که دخالت تام در رشد خود واقعی دارد» و «فرآیندی که طی آن، در کارکرد واحدهای صفاتی یا ارگانیزم معنوی تعادل ایجاد می‌شود»، تعریف کرده‌اند. به عنوان مثال الهی بین دو کاربرد واژه اخلاق تفاوت قائل شده است. به نظر وی اولی همان «اخلاق عملی» است که معنای علم عمل به اخلاقیات و تهذیب نفس دارد و دومی نیز همان «اخلاق نظری» است که به علم تشخیص خوب و بد مشهور است (فقیهی و رضایی‌منش، ۱۳۸۵، ص ۲۸).

فلاسفه، الهیون و منتقدان اجتماعی در تعریف اخلاق به طور عام گفته‌اند: «اخلاق یعنی شناخت صحیح از ناصحیح». واقعیت این است که تشخیص درست از غلط همیشه ساده نیست. بسیاری از دانشمندان علم اخلاق ادعا می‌کنند که باتوجه به اصول اخلاقی در مقام عمل، همیشه یک راهکار درست مطلق وجود دارد و برخی دیگر معتقدند که راهکار درست به موقعیت و

شرایط بستگی دارد و تشخیص این که کدام راهکار درست است، در نهایت به عهده خود فرد است (سلطانی، ۱۳۸۲، ص ۳۴).

کارکردهای اخلاق در سازمان

از بعد اجتماعی، اخلاق به عنوان تنظیم کننده روابط میان انسان‌ها، همواره از اهمیت بسیاری برخوردار بوده است. در مدیریت نیز این سازوکار درونی، بدون آن که به اهرم‌های 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 می‌شوند تا تصمیم بگیرند که چه چیزی درست و چه چیزی نادرست است؛ چه کسی در سازمان به راه درست می‌رود و چه کسی راه نادرست را می‌پیماید. بنابراین، مدیر در انجام دادن وظایف خود نظیر تصمیم‌گیری، ارزشیابی، نظارت، تشویق و تنبیه بدون وجود یک نظام اخلاقی در سازمان نمی‌تواند با قاطعیت عمل کند (الوانی، ۱۳۷۹، ص ۲).

نقش اخلاق در عملکردها و رفتارها، در تصمیم‌گیری‌ها و انتخاب‌ها، 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 ارزش‌ها و بایدها و نبایدها تعریف می‌شود که بر اساس آن نیک و بدهای سازمان مشخص می‌گردند و عمل خوب از بد متمایز می‌شود. (الوانی، ۱۳۸۱، ص ۲).

برنامه‌های مدیریت اخلاق

پیچیده تر شدن روزافزون سازمان‌ها و افزایش میزان کارهای غیراخلاقی، غیرقانونی و غیرمسئولانه در محیط‌های کاری، توجه مدیران و صاحب‌بنظران را به بحث اخلاق کار و مدیریت اخلاق معطوف ساخته است؛ بویژه این که سازمان‌ها به لحاظ تخصصی و زمینه فعالیت، درگیر مسایل و مشکلات اخلاقی متعدد و متنوعی هستند.

منظور از مدیریت اخلاق^۱ در سازمان، شناسایی و اولویت بندی ارزش‌ها برای هدایت

1. Ethics Management

رفتارها در سازمان است. سازمان‌ها با ایجاد یک برنامه مدیریت اخلاق می‌توانند اخلاقیات را در محیط کار مدیریت کرده و در شرایط آشفته، عملکرد اخلاقی خود را حفظ کنند (سلطانی، ۱۳۸۲، ص ۳۴). اخلاق کار^۱ نیز از دیدگاه افراد مختلف معانی متفاوتی دارد. اما عموماً اخلاق کار را شناخت درست از نادرست در محیط کار و آنگاه انجام دادن درست و ترک نادرست می‌دانند (باداموسی^۲، ۲۰۰۴، ص ۱). اخلاق کار به عنوان یکی از زمینه‌های دانش مدیریت از زمان آغاز نهضت مسؤولیت اجتماعی در دهه ۱۹۶۰ رواج یافته است.

یک برنامه مدیریت اخلاق، سازمان را قادر می‌سازد تا اخلاق و معنویت را در محیط کار مدیریت نماید. یکی از اهداف اساسی برنامه‌های مدیریت اخلاق، ایجاد تعادل بین ارزش‌های رقیب^۳ بین ذینفعان متعدد و متنوع و بعضاً متعارض سازمان است. به عبارتی: چالش اصلی سازمان‌ها 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 ارزش‌های کلیه ذینفعان سازمان، خط مشی‌ها و فعالیت‌هایی است که بر پیشبرد آرمان‌های اخلاقی سازمان اثر گذار است (همان، ص ۳۴).

تلاش‌هایی در جهت استقرار اخلاق و معنویت در سازمان

با توجه به رسوایی‌های بیشمار و سایر مشکلات اخلاقی که در فعالیت‌های بخش فدرال در خلال دهه گذشته و پیش‌تر از آن ایجاد شده است، گام‌هایی در جهت پرداختن به این مشکلات برداشته شد. در امریکا در یکی از دوره‌های قانونگذاری اخلاقی، کارکنان اداری دولت مشمول ممنوعیت‌هایی در قبال پذیرفتن پاداش‌های بیرونی به جهت سخنرانی، آموزش یا ثبت وقایع شدند.

در اوت سال ۱۹۹۲، اداره امور اخلاقی دولت کتابچه‌ای را در اختیار کارکنان قرار داد که در برگیرنده اصول و قواعد افعال اخلاقی برای کارکنان و مدیران دولتی بود. این کتابچه مشتمل بر ۱۴ اصل کلی بوده است و بخش ۱۰۱ از اصول افعال اخلاقی با این مطلب آغاز می‌شود:

«خدمت عمومی، نوعی اعتماد عمومی می‌باشد که نیازمند کارکنانی است که به قانون

1. Business Ethics
2. Gbadamosi
3. Competing Values

اساسی، قوانین عادی و اصول اخلاقی که فراتر از منافع شخصی است، وفادار باشند» (میشل^۱، ۱۹۹۹، ص ۳۲).

منشور اخلاقی می‌تواند بر افراد تأثیر زیادی داشته باشد که آن را به کار می‌گیرند، هر چند آن افراد کاملاً با آن منشور موافق نباشند (به دلیل جرایمی که در صورت عدم رعایت متحمل خواهند شد). یک مدیر در شرکت IBM می‌داند که عدم رعایت منشور اخلاقی ممکن است به اخراج منجر شود و متخصصین دارای جواز [کسب] نیز از جدی بودن خطر از دست دادن جواز کسب خودآگاهی دارند. با وجود این، منشور اخلاقی برای افرادی که دارای شخصیت اخلاقی مورد تأمل هستند، غیر اثربخش است. لذا منشور اخلاقی صرفاً برای کسانی اثربخش است که در حال حاضر دارای استانداردهای اخلاقی بالایی باشند (دوبرین^۲، ۱۹۸۹، ص ۷۳).

توجه به تصمیم‌گیری اخلاقی مطلوب در بخش خصوصی بحث جدیدی نیست. در تحقیقی از مجله فورچون^۳ در سال ۱۹۹۰ در میان ۵۰۰ شرکت تولیدی و ۵۰۰ شرکت خدماتی، ۹۴ درصد از شرکت‌ها اعلام نمودند که منشور اخلاقی مدون و مکتوب دارند. علاوه بر این، ۳۲ درصد از شرکت‌ها اعلام نمودند که یک کمیته اخلاقی دارند.

عملکرد اخلاقی خوب به عنوان عملکرد تجاری خوب تلقی می‌شود. مؤسسات خصوصی بهتر از واحدهای دولتی به توصیه‌های اخلاقی گوش می‌دهند. اهمیت این گفته در این جاست که بخش خصوصی اهمیت اقدامات اخلاقی مناسب را از دیدگاه تجاری درک می‌کند و احتمالاً در رفتارهای اخلاقی‌اش بهتر [از بخش دولتی] است (دوبرین، ۱۹۸۹، ص ۷۴).

راهکارهایی برای تدوین برنامه‌های اخلاقی

۱. ارزش‌ها 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 ارائه شود.

۲. شرکت‌هایی که منشور اخلاقی اثربخشی داشته‌اند، علاوه بر تبدیل منشور به استانداردهای رفتاری، اقداماتی را مشخص کرده‌اند که در زمان نقض منشور اخلاقی صورت

1. Mitchell
2. Dubrin
3. Fortune

گیرد. همچنین جرایم را به اطلاع کارکنان رسانده، جریمه‌ها را به اجرا می‌گذارند تا عمل به منشور را تضمین نمایند. به عنوان مثال، شرکت زیراکس کارکنان خود را در موارد نقض قانون که جدی هستند (مثل اخذ رشوه) و نیز در مواردی که چندان قابل توجه نبود (مثل دست بردن در حساب‌های شرکت) اخراج نمود.

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 شرکت‌ها 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.

۵. ایجاد یک پست به عنوان وکیل مدافع اخلاقیات^۱ از دیگر اقداماتی است که غالباً توصیه می‌شود. وکیل مدافع اخلاقیات طبیعتاً باید از مدیران سطح بالای سازمان باشد که از یک منظر به عنوان مرجع تشخیص تمام وقت اخلاقیات در سازمان به ارایه خدمت مشغول است. این وکیل مدافع اقدامات سازمان را از دیدگاه اخلاقی ارزیابی می‌کند و به شکل محکم و روشن، ملاحظات اخلاقی طرح‌های پیشنهادی اقدامات را مورد پرسش قرار می‌دهد.

همچنین در برخی سازمان‌ها وکیل مدافع به عنوان یک "آمبودزمان"^۲ ارایه خدمت می‌کند. آمبودزمان کسی است که کارکنان می‌توانند با تضمین عدم ذکر نام، موارد نقض اخلاقیات را (که خود شاهد آن بوده‌اند) گزارش کنند و یا دغدغه‌های اخلاقی خود را به آن‌ها ابراز کنند.

در بسیاری از موارد وکیل مدافع اخلاقی یا آمبودزمان یک فرد خارج از سازمان است (مثلاً یک مدیر بازنشسته) که از این طریق عدم وابستگی فرد نسبت به مدیریت سازمان تضمین می‌شود و اعتماد را در کارکنان ایجاد می‌کند.

۶. برخی سازمان‌ها در تلاش‌های خود برای شهروند خوب بودن حتی پا را فراتر گذاشته و حقوقدان‌ها و مشاورینی را برای کار استخدام کرده‌اند که همچون یک ناظر اقدامات سازمان

1. Ethics advocate

2. Ambudsman

ذیربط را زیر نظر بگیرند (کونتز^۱، ۱۹۹۳، ص ۸۲).

فرآیند ارائه یک برنامه اخلاقی

به منظور ارائه برنامه اخلاقی مرجع اصلی تصمیم گیری، مدیران و مالکان سازمان هستند. از این طریق آن‌ها به اجرای برنامه متعهد می‌شوند. برنامه اخلاقی طی مراحل زیر تهیه و تدوین می‌شود:

۱. اطلاعات مورد نیاز برای برنامه اخلاقی و منابع کسب اطلاعات مشخص می‌شود؛
۲. پیش نویس اولیه برنامه اخلاقی تنظیم می‌شود؛
۳. مدیران ارشد ضمن مطالعه و بررسی پیش نویس، نظرات خود را اظهار می‌کنند؛
۴. یک گروه کاری نظرات مدیران ارشد را منسجم نموده، پیش نویس دوم را تنظیم می‌کنند؛
۵. گروهی متشکل از نمایندگان ذینفعان سازمان، پیش نویس اخیر را مرور کرده، اظهار نظر می‌نمایند؛
۶. یک گروه کاری نظرات نمایندگان ذینفعان را انسجام بخشیده، پیش نویس نهایی را ارائه می‌کند؛
۷. مدیران ارشد مرور نهایی را بر سند برنامه انجام می‌دهند؛
۸. مالکان سازمان و یا نمایندگان آن‌ها کل برنامه اخلاقی را مرور و تأیید می‌کنند (سلطانی، ۱۳۸۲، ص ۳۶).

به طور کلی امروزه در جهت رسیدن به اهداف و آرمان‌های مدیریت اخلاق، ابزارهای متعددی ارائه شده است. به عنوان مثال: برخی از صاحب‌نظران از جمله تئودور پورسل و جیمز وبر^۲ اذعان می‌دارند که این هدف می‌تواند از سه طریق حاصل شود:

۱. ارائه خط مشی یا منشور اخلاقی مناسب برای سازمان؛
 ۲. منصوب نمودن یک کمیته رسمی امور اخلاقی؛
 ۳. آموزش اخلاقیات در برنامه‌های تحول اداری.
- در بین روش‌های فوق، رایج‌ترین روش تدوین منشور اخلاقی و کم‌کاربردترین شیوه،

1 . Kontz

2 . Theodore Purcell & Jame Weber

انتصاب کمیته اخلاقی می‌باشد. آموزش اخلاقیات در برنامه‌های تحول اداری نیز در کم‌تر سازمانی دیده می‌شود (کونتز، ۱۹۹۳، ص ۳).

در بین ابزارهای متعدد مدیریت اخلاق، برخی از ابزارها کاربردی بیش‌تری دارند. این ابزارها عبارتند از: تدابیر ساختاری، خط مشی‌ها و رویه‌ها و آموزش کارکنان و تدوین منشور اخلاقی (سلطانی، ۱۳۸۲، ص ۳۶). در ادامه به تشریح اجزای ابزارهای اخلاقی و در نهایت به مبحث تدوین منشور اخلاقی می‌پردازیم.

شکل ۱: ابزارهای مدیریت اخلاق



تدابیر ساختاری در مدیریت اخلاق

با رویکرد ساختاری می‌توان ابزارهای زیر را جهت تقویت نظام اخلاقی در یک سازمان معنوی پیشنهاد نمود:

- **حمایت مدیر عالی سازمان از برنامه‌های اخلاقی:** اگر مدیر عالی، کاملاً پشتیبان برنامه نباشد، برنامه اخلاقی در اذهان سایرین، نوعی دورویی تلقی می‌گردد و موجبات بدبینی کارکنان فراهم می‌شود و ممکن است وضعیت سازمان بدتر از حالتی شود که هیچ برنامه اخلاقی رسمی‌ای وجود نداشت. بنابراین، مدیر عالی باید برای تدوین و اجرای برنامه تلاش کند و مهم‌تر این‌که باید دائماً این دغدغه را داشته باشد که با یک منش اخلاقی، سازمان را رهبری کند و اگر هم اشتباهی رخ دهد، آن را بپذیرد.
- **ایجاد یک کمیته مدیریت اخلاق:** این کمیته باید از افراد رده بالای سازمان تشکیل شده

باشد و مدیر عالی سازمان، ریاست این کمیته را بر عهده خواهد داشت. این شخص مسئول مستقیم حل معضلات اخلاقی به وسیله تفسیر خط مشی‌ها و رویه‌هاست (سلطانی، ۱۳۸۲، ص ۳۵).

وظایف کمیته اخلاقی شامل موارد زیر می‌گردد:

۱. برگزار نمودن نشست‌های منظم جهت بحث در مورد مسایل اخلاقی؛
۲. برخورد با موارد اخلاقی شبهه ناک (نامشخص)؛
۳. اطلاع‌رسانی در خصوص منشور اخلاقی به کل اعضای سازمان؛
۴. بررسی در خصوص مواردی که منشور زیر پا گذاشته شده است؛
۵. به اجرا گذاشتن منشور اخلاقی؛
۶. تشویق و تنبیه افراد؛
۷. بررسی و به روز کردن منشور اخلاقی؛
۸. ارائه گزارش به هیأت مدیره در خصوص عملکرد کمیته اخلاقی (کونتز، ۱۹۹۳، ص ۶۰).

- **انتصاب یک مسؤول اخلاق:** مسؤول اخلاق معمولاً درباره موضوع‌های اخلاقی در محیط کار مخصوصاً حل معضلات اخلاقی آموزش‌های لازم را می‌بیند و به عنوان دبیر کمیته اخلاق ایفای نقش می‌کند.

- **تعیین یک مشاور:** وظیفه مشاور، ارائه مشاوره در زمینه مربوطه و هماهنگ کردن پیشرفت خط مشی‌ها و رویه‌ها به منظور نهادینه کردن ارزش‌های اخلاقی در محیط کار است.

- **تعیین سیاست‌های اجرایی برپایه چشم انداز و برنامه‌های راهبردی سازمان:** تدوین آیین نامه و دستورالعمل اخلاقی برای سازمان از ضروریات است. آیین نامه اخلاقی در بر گیرنده مفادی از جمله اهداف برنامه‌های اخلاقی، ارکان تصمیم گیری، اجرا و نظارت بر برنامه‌های اخلاقی، تعیین مکانیزم‌های تشویق و تنبیه امور اخلاقی و .. می‌باشد (سلطانی، ۱۳۸۲، ص ۳۶).

تدوین خط مشی‌های اخلاقی

مثال‌های زیادی وجود دارند که نشان می‌دهد سازمان‌ها چگونه توانسته‌اند از طریق خط

مش‌ها و رویه‌ها، ارزش‌ها را مدیریت کنند. به عنوان مثال: ارزش مسئولیت اجتماعی را فرض کنید. برای ایجاد رفتارهایی منطبق با این ارزش سازمان‌ها اغلب خط مشی‌هایی چون استفاده مجدد از ضایعات، کمک به موسسات خیریه و در نظر گرفتن تمهیداتی برای مشارکت کارکنان در فعالیتهای اجتماعی، تدوین می‌کنند. برای تدوین خط مشی‌ها و رویه‌های اخلاقی کارآمد و مفید به دستورالعمل‌ها و راهنمایی‌های زیر توجه کنید:

۱. خط مشی‌ها و رویه‌ها باید به گونه‌ای باشند که باعث شوند رفتارهایی منطبق با منشور اخلاقی در سازمان انجام گیرند. مثلاً خط مشی‌ها و رویه‌های کارگزینی، شرح وظایف، روش‌های ارزیابی عملکرد، انتظارات مدیریت مبتنی بر هدف، فرم‌های استاندارد، چک لیست‌ها، فرمت‌های گزارش بودجه و دیگر ابزارهای کنترلی مرتبط باید به گونه‌ای تدوین شوند که از مطابقت آن‌ها با منشور اخلاق اطمینان حاصل شود.

۲. به منظور حل معضلات اخلاقی، لازم است برای آموزش برنامه مدیریت اخلاق به کارکنان، پاداش و تنبیه برای رفتارهای اخلاقی و غیراخلاقی خط مشی‌ها و رویه‌هایی را تدوین کنید.

۳. راهکاری جهت گزارش کردن رفتارهای غیر اخلاقی، در سازمان طراحی کنند. مثلاً یک هات لاین^۱ یا خط تلفن محرمانه ایجاد کنید. این کار بهتر است از سوی مشاوران بیرون سازمان، مثلاً یک مشاور حقوقی یا یک روحانی دینی انجام گیرد. همچنین می‌توان یک جعبه هشدار محرمانه^۲ ایجاد کرد که کارکنان بتوانند به صورت ناشناس رفتارهای مشکوک غیراخلاقی را در آن گزارش دهند.

۴. سالی یک بار تمام خط مشی‌ها و رویه‌های پرسنلی را بازنگری کنید. اگر سازمان کوچک است از تمام کارکنان برای این منظور استفاده کنید (همان، ص ۳۵).

ارایه آموزش‌های اخلاقی و معنوی

تمام کارکنان باید از خط مشی‌ها و رویه‌ها آگاه بوده، کاملاً طبق آن‌ها رفتار کنند (چه خط مشی‌ها و رویه‌ها برای برنامه‌های اخلاق باشد و چه برای مدیریت پرسنل). تطابق کامل فعالیت‌های کارکنان با خط مشی‌ها و رویه‌های اخلاقی مستلزم آموزش آن‌هاست. لازم است در بحث آموزش کارکنان به نکات زیر توجه شود:

1.Hot Line

2.TipBox

۱. کارکنان جدید را طی مدتی که با سازمان سازگار می‌شوند، با برنامه اخلاق سازمان آشنا کنید؛
۲. در دوره‌های آموزشی که برای مدیران برگزار می‌شود به بازبینی برنامه مدیریت اخلاق بپردازید؛
۳. شرکت دادن کارکنان در بازبینی منشور و خط مشی‌ها (خط مشی‌های اخلاق و خط مشی‌های پرسنلی) خود یک آموزش قوی است؛
۴. یکی از بهترین شکل‌های آموزش اخلاقیات به کارکنان، دادن تمرین حل معضلات پیچیده اخلاقی به آن‌هاست. به عنوان تمرین می‌توان یک مورد معضل اخلاقی واقعی یا شبیه واقعیت به آنان ارائه داد و از آنان خواست تا با استفاده از روشهای بررسی و حل معضلات اخلاقی، آن را بررسی و راه حل ارائه کنند؛
۵. در ارزیابی عملکرد کارکنان عملکرد اخلاقی را نیز به عنوان یکی از ابعاد لحاظ کنید؛
۶. در پایان توجه داشته باشید که با همه این تفصیلات بهترین آموزش دهنده، رفتار رهبران سازمان است (سلطانی، ۱۳۸۲، ص ۳۵).

تدوین منشور اخلاقی

از جمله ابزارهایی که سازمان می‌تواند از طریق آن‌ها، آرمان‌ها و اهداف اخلاقی خود را محقق سازد، منشور اخلاقی و منشور رفتاری است که امروزه کاربرد وسیعی یافته است. اما به دلایلی که بعداً مورد اشاره قرار می‌گیرند، این منشورها بعضاً به شکلی نادرست تنظیم شده، نا موفق هستند. در جهت کمک به مدیران برای تصمیم‌گیری اخلاقی، به استانداردهای عینی غیر از قوانین عادی و مقررات دولتی نیاز است. در جایی که صرفاً بر استانداردهای ذهنی مدیران تکیه شود، تصمیمات اخلاقی غیر قابل پیش‌بینی هستند و زمینه هرگونه خطای شناختی و ادراکی، توجیه‌گری و استفاده شخصی فراهم می‌شود.

بسیاری از اصناف با نیاز به استانداردهای عینی از طریق ارائه منشور اخلاقی که از اعضای آن صنف انتظار تبعیت از آن می‌رود، مواجه شده‌اند. در میان آن‌ها منشور اخلاقی پزشکان، روان‌شناسان، وکلا و حقوقدان‌ها، حسابداران دولتی سوگند خورده و مهندسين، قابل توجه می‌باشد. عمده فعالیت‌های یک سازمان در حوزه اخلاق به نوشتن منشور اخلاقی خلاصه می‌شود (کونتز، ۱۹۹۳، ص ۸۴). در ادامه مقاله منشور اخلاقیات و فرایند تدوین آن تشریح خواهد شد.

منشور اخلاقی و منشور رفتاری

برخی از اندیشمندان بین منشور اخلاقی و منشور رفتاری تمایز قائل شده‌اند و این در حالی است که در بسیاری از اسناد و مکتوبات صرفاً به منشور اخلاقی اشاره شده است. با وجود این در این جا مختصراً تعریف این دو ارایه می‌شود؛ اما در طول مقاله هر دو واژه به یک معنا به کار رفته، و به جهت زیبایی کلام و گستردگی استفاده از منشور اخلاقی جهت ترجمه آن، استفاده می‌شوند.

منشور اخلاقی: 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... . در تعریف دیگری می‌خوانیم: منشور اخلاقی بیانیه‌ای حاوی خط‌مشی‌ها، اصول و مقررات است که رفتارها را هدایت می‌نماید (کوئتر، ۱۹۹۳، ص ۶۰).

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 مواد مخدر، 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... . منشور رفتار با توجه به ارزش‌های مذکور در منشور اخلاق تدوین می‌شود (سلطانی، ۱۳۸۲، ص ۳۸).

تعهدات اخلاقی مورد تاکید در منشور اخلاقی

در آثار برخی از اندیشمندان که به مبحث تعهدات اخلاقی و خدمات عمومی پرداخته‌اند، والدو^۱ به ترسیم یک نقشه می‌پردازد که در عین سادگی، منابع تعهدات اخلاقی دولتمردان و انواع آن ذکر شده است. در این نقشه که با هدف عینی و ملموس نمودن اخلاق کاری ترسیم شده است، ۱۲ نوع تعهد دولتمردان تشریح شده است که عبارتند از (والدو، ۱۹۵۶، صص ۴۶۴-۴۶۵):

1. Dwight Waldo

۱. تعهد به قانون اساسی،	۲. تعهد به قانون عادی،
۳. تعهد به ملت یا کشور،	۴. تعهد به دموکراسی،
۵. تعهد به هنجارهای سازمانی،	۶. تعهد به حرفه و تخصص،
۷. تعهد به خانواده و دوستان،	۸. تعهد به خویشتن،
۹. تعهد به مجمع‌ها و انجمن‌ها، احزاب و ...،	۱۰. تعهد به منافع عمومی یا رفاه همگانی،
۱۱. تعهد به انسانیت یا جهان هستی،	۱۲. تعهد به دین یا به خدا.

دلایل ناموفق بودن منشور اخلاقی در برخی سازمان‌ها

تدوین منشور اخلاقی الزاما تضمین کننده استقرار اخلاقیات در سازمان و اجرای منشور نیست. تجربه ناموفق بسیاری از سازمان‌ها در این زمینه موید این مطلب است. دلایل متعددی برای این عارضه وجود دارند که به برخی از آن‌ها ذیلا 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 شرکت منجر می‌شود، می‌پردازند، به جای این‌که 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 شرکت در جامعه و نه به مسایل مهم، مثل روابط مصرف کننده، سلامت محصول یا محیط پرداخته‌اند.
۳. بسیاری از منشورها با شکست روبه رو می‌شوند؛ زیرا آن‌ها به اجرا در نمی‌آیند. طبق تحقیقات انجام شده کم‌تر از ۲۰ درصد شرکتها برای بررسی و اجرای منشور اخلاقی کمیته‌های اخلاقی دارند؛ کم‌تر از ۱۰ درصد شرکت‌ها مأمورانی دارند که کارکنان را در برخورد با مسایل اخلاقی یاری دهند و کم‌تر از ۱ درصد این شرکت‌ها رویه‌هایی را جهت مواجهه با نقض منشور منتشر کرده‌اند (کونتز، ۱۹۹۳، ص ۸۳).

فرایند تدوین منشور اخلاقی

برای تدوین منشور اخلاقی طی نمودن مراحل زیر ضروری است:

۱. ارزش‌های سازمان را مشخص نمایید. ارزش‌های سازمان می‌توانند منبعث از منابع فرهنگ عمومی جامعه، قانون اساسی، قوانین و مقررات عمومی، ضوابط سازمان مربوطه، انتظارات ذینفعان سازمان باشند که لازم است مورد بازنگری و بررسی قرار گیرند. این ارزش‌ها عبارتند از:

- هدف غایی شرکت^۱ (که فراتر از سود است)؛

- ارزش‌های اصلی؛

- چشم‌انداز آینده شرکت؛

- خروجی‌های مورد انتظار از برنامه‌های اخلاقی شرکت.

هدف غایی شرکت به رغم اهداف کلان و اهداف عملیاتی، هرگز کاملاً محقق نمی‌شود. به تعبیر کولینز و پوراس^۲ هدف غایی شرکت «همچون ستاره‌ای است در افق که هرگز قابل دستیابی نیست، بلکه هدایت‌کننده و امیدبخش است». بیانیه هدف غایی باید یک عبارت جامع و مانع باشد و نشان دهد که شرکت به چه نحو می‌خواهد نیازهای مهم جامعه خود را برآورده سازد. در این بیانیه به علل و انگیزه‌های کارکنان و مدیران از کارکردن توجه می‌شود. نوشتن هدف غایی دشوار است. برخی حتی آن را معادل با مأموریت سازمان می‌دانند (اداره امور تجارت بین‌المللی^۳، ۲۰۰۳، ص ۱۰۳).

مدیریت سازمان جهت هدایت کردن تصمیمات و اعمال کارکنان و تدوین منشور اخلاقی سازمان لازم است حداقل چهار یا پنج ارزش تعریف نماید. این ارزش‌های اصلی باید چنان اساسی باشد که شرکت خود را به آن شکل می‌بیند. الزاماً برای یک شرکت یک مجموعه ثابت و یکسان از ارزش‌ها وجود ندارد. به عنوان مثال:

- شرکت رویال داچ/شل^۴ سه ارزش اصلی معرفی نموده‌اند که عبارتند از: درستکاری،

انسجام و احترام به مردم؛

1 . Enterprise Porpuse

2 . Collins & Porras

3 . International Trade Administration

4 . Royal Dutch/shell

- شرکت بین المللی چیکیتا^۱ چهار ارزش اصلی دارد: انسجام، احترام، فرصت و مسئولیت؛
 - شرکت آکاتل^۲ نیز چهار ارزش معرفی نموده است که عبارتند از: تمرکز بر مشتری، نوآوری، کار تیمی و پاسخگویی.

ارزش‌های اصلی باید منعکس کننده ویژگی‌های اساسی باشند که سازمان به منظور هدایت تصمیمات و اقدامات کارکنان خود آن‌ها را به کار می‌برد. اما این ارزش‌ها چندان هم نباید دور از واقعیت و دست‌نیافتنی باشند و موجب نگرش منفی در کارکنان شوند.
 برخی از شرکت‌ها ارزش‌های اصلی خود را از طریق مصاحبه با کارکنان و برخی دیگر از طریق مصاحبه با سهامداران استخراج می‌کنند (همان، ص ۱۰۴).

۲. ذینفعان سازمان را مشخص نموده، ارزش‌های اخلاقی را که برای ذینفعان مهم هستند، ذکر کنید. ذینفعان سازمان شامل موارد زیر می‌گردد:

الف) مالکان و سهامداران سازمان:

سهامداران، هیأت مدیره، امور مالی بازنشستگان، فعالان سیاسی؛

ب) مشتریان یا مصرف کنندگان:

مشتریان اصلی (عمده). فرعی (خرده) و سایرین؛

ج) کارکنان سازمان:

مدیران، سرپرستان، کارکنان، نیروهای موقتی، خانواده‌ها؛

د) شرکا، عرضه‌کنندگان مواد اولیه و ارائه‌کنندگان خدمات؛

ه) رقبا؛

و) جامعه، دولت و محیط (همان، ص ۷۴).

همچنین لازم است در یک کاربرگ برای هر یک از موارد فوق، تهدیدها، فرصت‌ها، درخواست‌ها، محدودیت‌ها و عدم اطمینان ناشی از آن‌ها مشخص شوند. جدول زیر عوامل فوق را برای مشتریان تدوین کرده است (همان، ص ۱۱۴).

1 . Chiqita

2 . Alcatel

عدم اطمینان	محدودیت‌ها	درخواست‌ها	فرصت‌ها	تهدیدها	
اگر شرکت XYZ در مناقصه برنده نشود، وضعیت مالی نامناسبی پیدا می‌کند	XYZ می‌خواهد که عرضه کنندگان موادش کلیه استانداردهای سازمان‌های بین‌المللی کار را رعایت کنند.	کیفیت بالا و قیمت کم از خواسته‌های ABC می‌باشد.	شرکت XYZ یک شرکت مهم برای ما محسوب می‌شود و در حال عقد یک قرارداد مهم با ما می‌باشد.	شرکت ABC مهم‌ترین مشتری ماست، ولی ممکن است نیازهایش را در آینده خودش تأمین کند.	مشتریان

۳. چنانچه قرار باشد منشور اخلاقی تخصصی تدوین گردد، باید مشخص شود که ارزش‌ها و رفتارهای اخلاقی مرتبط تر با هر یک از (متخصصین) استفاده کنندگان از منشور اخلاقی تخصصی کدام هستند. برای مثال: منشور اخلاقی و رفتاری پزشکان و حسابداران با یکدیگر تفاوت دارد، زیرا ارزش‌هایی که باعث می‌شود آن‌ها سازمان را در رسیدن به اهدافشان یاری کنند، تفاوت دارد.

۴. مسائل و معضلات جاری سازمان را با مرور سوابق مشکلات در سازمان و مصاحبه با مدیران و کارکنان سازمان شناسایی نموده، ارزش‌هایی را که برای حل و فصل آن‌ها مورد نیاز هستند، مورد توجه قرار دهید.

۵. ارزش‌های گردآوری شده از مراحل قبل را از دید سازمان اولویت بندی کنید.

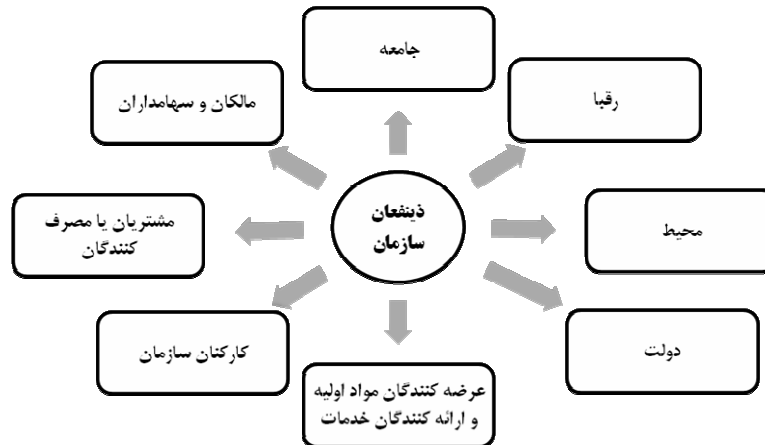
۶. با توجه به ارزش‌های اولویت بندی شده، پیش نویس منشور اخلاقی را تهیه کنید. بهتر است برای هر یک از ارزش‌ها یک نمونه رفتاری که منعکس کننده آن ارزش باشند، مثال بزنید.

۷. از افراد کلیدی سازمان بخواهید پیش نویس مذکور را بررسی و بازنگری کنند. تا جایی که ممکن است از افراد بیش‌تری در این باره کمک بگیرید.

۸. منشور اخلاقی را در بالاترین مرجع تصمیم‌گیری سازمان تصویب نموده، درمیان همه کارکنان انتشار دهید.

۹. حداقل سالی یک بار منشور را روزآمد کنید. ممکن است برای سال آینده ارزش‌هایی کاملاً متفاوت از ارزش‌های امسال در منشور ذکر شوند (سلطانی، ۱۳۸۲، ص ۴۰).

شکل ۲: ذینفعان یک سازمان



نکات لازم توجه در مورد منافع هریک از ذینفعان سازمان

در مورد ذینفعان سازمان باید به نکاتی توجه داشت و آن‌ها را در برنامه اخلاقی و بویژه تدوین منشور اخلاقی لحاظ نمود. همان‌طور که در مقدمه ذکر شد، یکی از مشکلات سازمان‌ها در پیاده کردن اخلاقیات، لحاظ نکردن کلیه ذینفعان سازمان در منشور اخلاقی است. برخی از منشورها در عین جامع نگری به ذینفعان، منافع و نکات لازم توجه در خصوص هر ذینفع را مشخص نکرده، یا بین منافع متنوع و بعضاً متعارض ذینفعان آشتی و تعادل لازم برقرار نکرده‌اند. با این مقدمه در ادامه ذینفعان یک سازمان و نکات مربوط به هر ذینفع بتفصیل ذکر می‌شود:

الف- مالکان و سهامداران سازمان

سازمان چه روابط و چه مسئولیت‌هایی را در قبال مالکان خود باید در نظر بگیرد و چرا؟ به عنوان نمونه:

- حداکثر کردن بهره سهامداران،
- کاستن از ریسک‌کاری یا تجارت،
- استفاده از منابع شرکت به شکل محتاطانه،
- توجه به رفتارهای اخلاقی و قانونی،
- پیشگیری از داد و ستدهای داخلی،
- مسئول بودن در قبال جامعه و محیط.

ب- مشتریان یا مصرف کنندگان:

سازمان چه مسؤولیت‌ها و روابطی را باید در قبال مشتریان خود اتخاذ کند و چرا؟

به عنوان نمونه:

- تأمین کیفیت، ارائه کالاها و خدمات خوب و مناسب،
- تشریح محصولات و خدمات،
- برقراری ارتباطات شفاف بگونه‌ای که هیچ‌گونه شبهه‌ای نباشد،
- منع هرگونه رشوه،
- نظم بخشیدن به هدایای شرکت،
- توجه به نظرات مشتریان دولتی،
- توجه به نظرات مصرف کنندگان خارجی،
- تضمین فرآیندهای دقیق مالی،
- محافظت از اموال و دارایی دیگران،
- جلوگیری از تحقیر و تخریب رقبا،
- تضمین رقابت عادلانه،
- کسب اطلاعات بازاریابی به شکل مناسب و قانونی.

ج - کارکنان سازمان

چه مسؤولیت‌ها و روابطی را سازمان باید نسبت به کارکنانش اتخاذ کند، کارکنان به سازمان

خود چه دینی دارند و چرا؟

به عنوان مثال:

- ارتقای احترام نسبت به همدیگر،
- فرصت ارتقای برابر و عادلانه در سازمان،
- ایجاد یک محیط عاری از مشکل،
- احترام به حق حریم خصوصی،
- افزایش بهداشت و سلامت محیط کار،
- پیشگیری از سوء استفاده از مواد و منابع سازمان،
- پیشگیری از خشونت در محیط کار،

- قاعده مند کردن استفاده از منابع شرکت،
- قاعده‌مند کردن استفاده از کامپیوترها و شبکه‌های شرکت،
- پیشگیری از تعارض منافع،
- ضابطه مند نمودن فعالیت‌های تجاری بیرونی،
- ارتقای حقوق انسانی،
- منع به کارگیری نیروی کاری خردسال،
- نظم بخشیدن به کارمندیابی از بیرون شرکت،
- تشویق توسعه شخصی و آموزش در طول دوره زندگی،
- نظم بخشیدن به استخدام اقوام و آشنایان.

د - شرکا، عرضه‌کنندگان مواد اولیه و ارائه‌کنندگان خدمات:

- یک شرکت در قبال شرکا، عرضه‌کنندگان و ارائه‌کنندگان خدمات خود چه روابط و مسؤولیت‌هایی را باید تعریف کند؟ و چرا؟ به این موارد توجه کنید:
- برخورد منصفانه با کلیه عرضه‌کنندگان،
 - ضابطه‌مند نمودن پذیرش یا دادن هدیه و تشریفات،
 - احترام متقابل به منافع همدیگر،
 - محافظت از اطلاعات ارزشمند همدیگر،
 - استفاده از نرم‌افزار برای اهداف مورد نظر طرفین،
 - درخواست از مشاوران و عرضه‌کنندگان جهت عمل کردن به شکل قانونی و اخلاقی.

ه - رقبا:

- ما به رقیبانمان چه چیزی باید بدهیم و چرا؟ این موارد شامل اقلام زیر می‌شود:
- برخورد منصفانه با رقبا،
 - تبلیغات در خصوص برتری و شایستگی محصولات و خدمات،
 - رد هرگونه مقایسه با رقبا و تحقیر آنها،
 - منع هرگونه پرداخت غیرقانونی به دیگران جهت انفصال قرارداد با رقبا،

- منع هرگونه روش‌های غیرقانونی یا غیراخلاقی جهت به دست آوردن اطلاعات رقابتی،
- ممنوعیت هرگونه رقابت ناعادلانه،
- ترویج هرگونه تعلق خاطر به اصول رقابت آزاد.

و - جامعه، دولت و محیط

سازمان چه مسئولیت‌ها و روابطی را باید با جوامع، دولت‌ها و محیط خود داشته باشد و چرا؟

- اطاعت از قوانین مکتوب و غیرمکتوب،
- تطبیق یافتن با قوانین و رسوم محلی،
- ترویج اقدامات ضد فساد،
- منع اقدامات خارجی فاسد،
- ضابطه‌مند کردن روابط سیاسی،
- نظم بخشیدن به فعالیت‌های سیاسی،
- تحت پوشش قرارداد مردم منطقه،
- ترویج و ارتقای توسعه پایدار،
- انطباق با قوانین ضد بایکوت،
- پذیرفتن قوانین واردات - صادرات،
- اعتراف داوطلبانه در صورت نقض قوانین و تخلفات،
- همکاری با قدرت‌ها و مراجع جامعه،
- ترویج کمک‌های خیریه‌ای،
- تشویق کار داوطلبانه کارکنان،
- محافظت از محیط زیست (اداره امور تجارت بین المللی، ۲۰۰۳، ص ۱۱۹).

توصیه‌های کاربردی

در پایان توصیه‌هایی در خصوص نحوه و فرایند تدوین منشور، برای تدوین کنندگان و مجریان منشور اخلاقی در سازمان‌ها ارائه می‌شود:

۱. فرآیند تدوین منشور اخلاقی کم اهمیت تر از منشور اخلاقی نیست. درگیر نمودن سهامداران، مشخص نمودن نظارت و تعهد مدیریت و برجسته ساختن باورهای اصلی سازمان به بیانیه‌ای روشن از آنچه سازمان برای آن ارزش قائل است، منجر می‌گردد. بعلاوه این فرآیند، گام مهمی است در جهت تقویت جنبه‌های مطلوب فرهنگ سازمانی؛
۲. منشور اخلاقی باید به حدی جامع باشد که برای کلیه امور کارکنان رهنمودهایی ارائه نماید. این منشور باید دربرگیرنده بازخوردهای مشارکتی از سهامداران داخلی باشد (خصوصاً مالکان، مدیران و کارکنان) که سازمان را از آن خود دانسته، از آن حمایت می‌کنند و آرزو دارند که با آن زندگی نمایند؛
۳. منشور اخلاقی باید انتظارات ذینفعان بیرونی را به گونه‌ای تشریح کند که آن‌ها سازمان را به عنوان یک عضو مؤثر و مفید در جامعه بپندارند؛
- میشل هافمن^۱ به تدوین کنندگان منشور اخلاقی در مورد شکل و لحن جملات منشور تأکید فراوان دارد. او می‌گوید که بهتر است منشور اخلاقی با این عبارت آغاز شود:
«این وظیفه ماست که ...»؛
۴. همچنین شکل منشور به نیازها و فرهنگ سازمان بستگی دارد. جمله‌هایی که بیش‌تر از بقیه مورد توجه هستند باید با فونت درشت‌تر، به صورت رنگی، با استفاده از تصاویر و یا مثال‌هایی از سوالات مطرح در مورد آن‌ها ذکر شوند؛
۵. اگر سازمان شما بزرگ و شامل بخش‌های متعدد است، می‌توان برای کل سازمان یک منشور مشترک و کلی و سپس برای هریک از دپارتمان‌ها یک منشور جداگانه تدوین کرد؛
۶. دربرخی سازمان‌ها منشور اخلاق و منشور رفتار از هم جدا نبوده، یکی هستند که این به فرهنگ سازمان، نوع فعالیت سازمان و سطح نهایی وضوح در منشور بستگی دارد؛
۷. بهتر است که هر سازمانی جداگانه به تدوین منشور بپردازد نه این‌که از منشور سازمان‌های دیگر کپی برداری کند؛
۸. منشور اخلاق و رفتار یک ابزار ارگانیک و پویاست که با تغییر نیازهای جامعه و سازمان باید تغییر کند؛
۹. به یاد داشته باشید که ممکن است منشور در برخی معضلات اخلاقی نتواند کمکی کند.

1. Mitcheal Hoffman

در پایان، با در نظر گرفتن موارد فوق، یک منشور اخلاقی برای کارکنان یک موسسه آموزشی یا دانشگاه تنظیم شده است:

عهد نامه

من به عنوان یکی از کارکنان دانشگاه در پیشگاه خداوند متعال عهد می‌کنم 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 آن‌ها 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:

منشور اخلاقی

- من به عنوان یکی از کارکنان دانشگاه بر خود واجب و ضروری می‌دانم 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، اتناق 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 بحق و 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 آن‌ها در اصلاح نقایص و ارتقای خدمت رسانی استفاده نمایم؛
- جلوگیری از اسراف و تضييع اموال دانشگاه و بیت‌المال را به عنوان یک اصل دینی و اجتماعی بپذیرم و بدان عمل کنم؛
- در قبال اقشار مختلف جامعه، به خصوص دانشجویان، استادان، کارکنان، احساس مسؤولیت نموده، خود را به خدمت رسانی به آن‌ها ملزم بدانم؛ زیرا من خدمت به جامعه را خدمت به خود می‌دانم.

نتیجه

یکی از مشکلات سازمان‌ها جهت استقرار اخلاقیات در سازمان، عدم به کار بستن منشور اخلاقی تدوین شده می‌باشد. این عارضه می‌تواند علل متعددی داشته باشد که یکی از دلایل به تدوین نادرست منشور بر می‌گردد. هدف این مقاله توجه به این نقیصه و تلاش در جهت رفع آن می‌باشد.

با توجه به هدف سازمان‌ها در تدوین منشور اخلاقی که همانا رعایت عدالت و ایجاد همسویی در منافع ذینفعان مختلف سازمان می‌باشد؛ لازم است که در ابتدا هدف غایی و سپس ارزش‌های اصلی سازمان احصا گردند و بر اساس آن، لیست جامعی از کلیه ذینفعان سازمان تهیه شود.

هریک از ذینفعان، منافع و اهدافی را دنبال می‌کنند که شناسایی آن‌ها بسیار ضرورت و اهمیت دارد. این منافع بسیار متنوع و بعضاً متعارض می‌باشند. نکته کلیدی در تدوین منشور اخلاقی توجه به منافع کلیه ذینفعان و برقرار کردن آشتی بین این منافع متعارض می‌باشد. در این مقاله، پس از مرور اجمالی بر ادبیات اخلاق، ابزارهای نهادینه کردن اخلاق در

سازمان با تمرکز بر منشور اخلاقی تشریح شده است. در ادامه مقاله با توجه به موضوع مقاله، ذینفعان و نکات لازم توجه در خصوص هر یک مورد بررسی قرار گرفته اند. در پایان مقاله یک منشور اخلاقی به طور نمونه ارائه شده است.

منابع و مأخذ:

۱. الوانی، سید مهدی (۱۳۸۱)، "ضرورت تدوین منشور اخلاقیات سازمانی"، نشریه تحول اداری، دوره پنجم، ش ۱۹.
۲. الوانی، سید مهدی (۱۳۷۹)، "منشور اخلاقیات در کلام مولا علی (ع)"، نشریه مدیریت دولتی، ش ۳۸-۳۹.
۳. رضایی منش، بهروز (۱۳۸۳)، "بررسی زیر ساخت اخلاقی در بخش خدمات عمومی ایران"، رساله دکتری.
۴. سلطانی، مرتضی (۱۳۸۲)، "مدیریت اخلاق در سازمان"، نشریه تدبیر، دوره: ۱۴، شماره ۱۳۲.
۵. فرامرز قراملکی، احد (۱۳۸۵)، "روش شناسی مطالعات دینی"، مشهد، دانشگاه علوم اسلامی رضوی.
۶. فقیهی، ابوالحسن و رضایی منش، بهروز (۱۳۸۵)، "اخلاق اداری"، فصلنامه مطالعات مدیریت، ش ۴۷.
۷. کلهر، منوچهر (۱۳۸۳)، "مقدمات رفتار اداری"، تهران، حدیث امروز.
۸. واثقی، قاسم (۱۳۸۴)، "مدیریت اسلامی"، تهران، زمزم هدایت.
9. Dubrin, Andrew j.(1989), "*management and organization*", Ireland, R. Duane, Williams j. clifton, south-western publishing Co.
10. Ferrell,O.C& John Freadrich, 1998, Business ethics, Ethical Decision making and cases, , Houghton miffin company, Boston, NewYork,
11. Gbadamosi,Gbolahan, (2004), "*Academic ethics: What has morality, culture and administration got to do with its measurement?*", No 9, Management Decision.
12. International Trade Administration, U.S. Department of Commerce, (2003), "*Business ethics: a manual for managing a responsible business enterprise, in emerging market economies*", Library of Congress Cataloging-in-Publication statement.
13. Kontz, Harold, Weihrich, Hein Z. (1993) "*Management: A Global Perspective*", Chapter 2 , management and society: social

(responsibility and ethics). Mc Graw-Hill Inc. International. Tenth Edition.

14. Mitchell, Charles E., spring (1999), "*violating the public trust: the ethical and moral obligations of government officials, public personnel management*", volume 29 No.1
15. Waldo, Dwight, (1956), "*Perspectives on Administration*", University, AL: University of Alabama Press.