

بسم الله

تصمیم گیری اخلاقی در سازمان‌ها

www.ketab.ir

نویسنده:

علی رضائی

سرشناسه	:	رضائی، علی، ۱۳۵۷ -
عنوان و نام پدیدآور	:	تصمیم‌گیری اخلاقی در سازمان‌ها/ علی رضائی.
مشخصات نشر	:	تهران: ندای کارآفرین، ۱۳۹۷.
مشخصات ظاهری	:	۸۰ ص.
شابک	:	978-600-482-096-7
وضعیت فهرست نویسی	:	فیا
یادداشت	:	کتابنامه: ص. ۷۶.
موضوع	:	تصمیم‌گیری -- جنبه‌های اخلاقی
موضوع	:	Decision making -- Moral and ethical aspects
موضوع	:	رهبری تحول‌آفرین
موضوع	:	Recreation leadership
موضوع	:	رفتار سازمانی
موضوع	:	Organizational behavior
رده‌بندی کنره	:	۱۳۰۰ عت ۶/ ۱۴۱۹ BJ
رده‌بندی دیویی	:	۱۷۰
شماره کتابشناسی ملی	:	۵۰۲۳۷

نام کتاب	:	تصمیم‌گیری اخلاقی در سازمان‌ها
نویسنده	:	علی رضائی
طراح جلد	:	رضا کاوه
صفحه‌آرا	:	اکرم ملک نژاد
تیراژ	:	۱۰۰۰
نوبت چاپ	:	۱۳۹۷ اول
قیمت	:	۱۵۰۰۰ تومان
شابک	:	۹۷۸-۶۰۰-۴۸۲-۰۹۶-۷



تهران، خیابان انقلاب، خیابان فخررازی، نبش کوچه انوری، پلاک ۲۹

تلفن تماس: ۶۶۴۰۲۷۲۲

WWW.NedayeKarafarin.ir

فهرست مطالب

۹		مقدمه
۱۱		تعریف مفهومی
۱۵		فصل اول: اخلاق
۱۵		تعریف اخلاق
۱۶		علم اخلاق
۱۷		تمایز اخلاق اسلامی و غیر آن
۱۸		ملاک ارزش گذاری در اخلاق
۱۸		سیر تکاملی مفهوم اخلاق
۱۹		اخلاق و حسن فعلی و فاعلی
۲۰		تمایز اخلاق نظری و عملی
۲۰		مدیریت اخلاق در سازمان
۲۱		ضرورت اخلاق در مدیریت سازمانها
۲۲		سازوکارهای عملی ساختن مدیریت اخلاقی در سازمان
۲۳		عقاید غلط درباره اخلاق کار
۲۵		نقش رهبری و مدیریت از دیدگاه اسلام
۲۹		فصل دوم: تصمیم گیری اخلاقی
۲۹		تصمیم گیری
۲۹		تعاریف و سیر تکاملی مفهوم تصمیم گیری
۳۰		ارتباط مدیریت و تصمیم گیری
۳۰		ارکان تصمیم گیری
۳۱		فرایند تصمیم گیری
۳۳		الگوهای تصمیم گیری
۳۵		انواع تصمیم گیری
۳۶		تصمیم گیری و ارزشها
۳۶		مفهوم تصمیم گیری و اخلاق
۳۷		فرایندهای نظری موضوع تصمیم گیری مبتنی بر اخلاق
۳۹		تصمیم گیری اخلاقی
۴۱		فرایند تصمیم گیری اخلاقی
۴۲		الگوی تصمیم گیری اخلاقی

۴۷	رهبری تحول آفرین و تصمیم گیری اخلاقی
۵۱	فصل سوم: رهبری تحول گرا
۵۱	رهبری تحول گرا
۵۳	توسعه رهبری تحول گرا: محدوده و فرایند
۵۵	اجزای رهبری تحول گرا
۵۹	مؤلفه‌های رهبری تحول گرا
۶۰	رهبری مبادله‌ای
۶۰	پاداش‌های مشروط
۶۱	مدیریت بر مبنای استثناء
۶۲	رهبری عدم مداخله گر
۶۳	فصل چهارم: سیستم‌های کنترل مدیریت
۶۴	عناصر سیستم‌های کنترل مدیریت
۶۴	اهداف سیستم‌های کنترل مدیریت
۶۵	پیش زمینه‌ای بر توسعه سیستم‌های کنترل مدیریت
۶۶	تشخیص مدیریتی و استفاده تاملی از مدیریت کنترل سیستم
۶۷	توسعه سیستم‌های کنترل مدیریت با نقش مداخله‌گری نوآوری
۶۹	فصل پنجم: تصمیم گیری اخلاقی در آنچه مطالعات پژوهشگران
۷۷	منابع و مآخذ

مقدمه

عصر حاضر، عصر تغییرات و تحولات بنیادی و اساسی است و سازمان‌هایی می‌توانند خود را با این شرایط تطبیق داده و در گود رقابت باقی بمانند که مدیران و رهبرانی توانمند، کارآمد و تحول‌گرا با داشتن روحیه تصمیم‌گیری اخلاقی و با چشم اندازی بلند مدت داشته باشند. تصمیم‌گیری با رویکرد اخلاقی بزرگترین برگ برنده هر سازمانی محسوب می‌گردد. اما تصمیم‌گیری در ادبیات و فرهنگ ما بیشتر بر اراده فردی دلالت دارد و در آن روح جمعی با استدلال منطقی انعکاس چندانی ندارد. مهم‌ترین نکته این است که «تصمیم‌گیری» سیستم‌پذیر نیست ولی «تصمیم‌سازی» سیستم‌پذیر است و می‌تواند کلیات مشخصات سیستم را به خود اختصاص دهد. ضعف مدیران سازمان‌ها عدم آشنایی کامل با اصول تصمیم‌سازی و تصمیم‌گیری می‌باشد که منجر به عدم توسعه و تقویت اصول و فنون تصمیم‌سازی و تصمیم‌گیری و آشنا نمودن کارکنان با فرایندها و روش‌های تصمیم‌گیری در موقعیت‌های مختلف و برای موفقیت در اجرای مسئولیت‌ها را تحایف محوله می‌گردد. مسئله‌ای که در این میان وجود دارد عملکرد مدیران همچنان به دور از نقشی تحول‌آفرین و تصمیم‌گیر در توسعه سیستم‌های کنترل مدیریت می‌باشد. این عملکرد می‌تواند نشئت گرفته از امور متفاوتی باشد. عدم اصول تصمیم‌گیری‌های اخلاقی و سبک رهبری تأثیرگذار از این دست عوامل هستند. اگر مدیران بتواند با تصمیم‌گیری‌های اخلاقی و سبک رهبری تحول‌گرا نسبت به توسعه سیستم‌های کنترل مدیریت اقدام نمایند گامی ارزشمند در جهت سیستماتیک نمودن تصمیم‌گیری اخلاقی برداشته که منجر به افزایش عملکردشان خواهد گردید.

یک رهبر یک هنجار و عرف‌هایی را می‌بایست فراتر از دستورالعمل، قوانین و مقررات رعایت نماید، فرض محقق بر این هست که بسیاری از رفتارها و اقدامات مدیران و کارکنان متأثر از ارزش‌های اخلاقی و ریشه در اخلاق دارد. عدم توجه جدی به تصمیم‌گیری اخلاقی در مدیریت سازمان‌ها در جوامعی مانند ایران که از یک سو دارای ارزش‌های اخلاقی دیرینه هستند و از سوی دیگر با دنیای مدرن فاصله قابل توجهی دارد می‌تواند معضلات بزرگی برای سازمان‌ها ایجاد نماید. در این میان قضاوت در مورد اخلاقی بودن تصمیمات و یا غیر اخلاقی بودن آنها بر کمیت و کیفیت کار آن‌ها و در نتیجه موفقیت سازمانی تاثیر قابل توجهی دارد. در این خصوص قابل ذکر است که بر اساس اعلام سازمان شفافیت بین‌المللی که در سال ۲۰۰۹ منتشر گردید، ایران ۱۸۰ کشور، ایران رتبه ۱۶۸ شاخص‌های فساد‌گریزی سازمان را کسب نموده است. و در آخرین گزارش همین سازمان از میان ۱۶۷ کشور جهان رتبه ۱۳۰ را ایران حراز نموده است.

رهبران امروزی ملزم به اتخاذ تصمیماتی هستند که تأثیری فراتر از تأثیرات مورد نظر آنها دارد. اگر رهبر تصمیمی اتخاذ کند که تأثیر نامطلوبی داشته باشد، ممکن است کارکنان احساس کنند نتایج ناعادلانه است و این مسئله به نتایج ناخواسته‌ای از جمله روحیه ضعیف، جابه‌جایی زیاد و کاهش بهره‌وری منجر خواهد شد (شیخی‌نژاد، ۱۳۸۶). با اتخاذ تصمیمات اخلاقی با رعایت مبنای و سلسله‌مراتبی، با مؤلفه‌هایی چون تعیین اصول و مبنای، تحقیق و شناخت موضوع، تصمیم‌سازی، تصمیم‌گیری، تمهید اجرا و ایجاد عزم، تحقق تصمیم‌های راهبردی، تقویت سیستم توسعه کنترل مدیریت، توسط رهبری تحول‌آفرین انجام پذیر است. پس می‌بایست در مرحله اول به انتخاب مدیران توجه نمود و مدیران صرف‌توجه به آیین‌نامه، بخشنامه و قوانین و مقررات نبوده بلکه فراتر از آن باید عمل نمایند. خیلی از مدیران محافظه‌کار هستند و این امر منجر به ضرر اساسی سازمان‌ها خواهد گردید. اگر تصمیم‌گیری اخلاقی نباشد سازمان در دراز مدت در معرض نابودی قرار خواهد گرفت.

نتایج این مطالعه بینشی در رابطه با فرآیند تأثیرگذاری سبک رهبری تحول‌گرا بر عملکرد مدیریتی افراد برای فرآیندهای تصمیم‌گیری ارائه می‌دهد. هم‌چنین،

نتایج این مطالعه باعث پیشرفت مطالعات گذشته در رابطه با موارد زیر خواهد گردید: الف- سبک رهبری تحول گرا چگونه می‌تواند مدیران را به اتکا بر تصمیم‌گیری اخلاقی برای توسعه سیستم‌های کنترل مدیریت ترغیب نماید. ب- رهبری تحول گرا چگونه برای تسهیل فرایندهای تصمیم‌گیری استفاده شده و اثر این فرایندها بر عملکرد مدیریت افراد چیست (Thi Thu & Lokman, 2016).

تعریف مفهومی

رهبری تحول گرا: رهبری تحول آفرین یکی از پارادایم‌های رهبری در روانشناسی سازمانی محسوب می‌گردد که مورد تحقیق گسترده‌ای قرار گرفته است. رهبری تحول آفرین، رضایت زیست‌ستان و اعتماد آنان به رهبری و به علاوه تعهد عاطفی آنان را افزایش می‌دهد. رهبرانی که رفتارهای تحول آفرین را از خود نشان می‌دهند مجموعه‌ای از نتایج مثبت را در سازمان ایجاد می‌کنند. در حقیقت رهبری تحول آفرین به یک سبک نوآوران در رهبری اشاره دارد که در آن رهبران به افراد، توانمندسازی کارکنان، تحریک فکر، اعمال نفوذ آرمانی و انگیزش الهام بخش توجه می‌نمایند (عمران، ۲۰۱۶ و جانگ و همکاران، ۲۰۰۳).

هم چنین رهبری تحول آفرین نوعی رهبری است که در آن علایق و منافع زیردستان توسعه یافته و در آن‌ها احساس آسایش و پیشرفت نسبت به اهداف و مأموریت‌های سازمان به وجود می‌آید. به عبارت دیگر رهبری تحول آفرین، فردی الهام بخش و دارای ملاحظات انسانی است که زیردستان را در شمولانۀ تحریک می‌نماید که با نگاه متفاوت و جدیدی به مسائل نگاه کنند. (پیردالی و چوپانی، ۱۳۹۰: ۱۵۸).

برنز (۱۹۷۸) اولین بار، بین رهبران تحول آفرین و مبادله‌ای تمایز قایل شد. رهبران تحول آفرین نیازها و انگیزه‌های پیروان را بالا برده و باعث تغییر برجسته در افراد، گروه‌ها و سازمان‌ها می‌شوند. رهبران مبادله‌ای نیازهای فعلی زیردستان را نشانه رفته و توجه زیادی به تهاثر دارند (پاداش به ازای عملکرد، حمایت دو جانبه و داد و ستدهای دو طرفه) (Gardner & Stough, 2002:70). رهبری تحول آفرین

یک سبک رهبری چندبعدی است که پیروان را به انجام کارهای فراتر از انتظارات ترغیب می‌کند و به ارزش‌ها و نیازهای گروهی توجه ویژه‌ای دارد.

تصمیم‌گیری اخلاقی: از جمله جنبه‌های حساس وظایف مدیریت را می‌توان تصمیم‌گیری، ارتباطات، تنظیم و هدایت دانست. مدیریت برای تحقق کارآمد این وظایف، مبادرت به استفاده از فرایند تصمیم‌گیری در قالب نقش تصمیم‌گیری می‌کند. هربرت سایمون (Herbert Siman)، محققی که در زمینه تصمیم‌گیری تحقیقات زیادی انجام داده است، معتقد است مدیریت و تصمیم‌گیری دو واژه هم معنا و ه‌ر ادف هستند. به عبارت دیگر مدیر به وسیله تصمیماتش شناخته می‌شود. در واقع تصمیم‌گیری جوهره مدیریت بوده و آینده تمام نمای توانایی‌ها و قابلیت‌های مدیر است. از سوی دیگر ریشه یابی دلایل موفقیت و عدم موفقیت سازمان‌ها به تصمیمات اتخاذ شده توسط مدیران آن سازمان‌ها منتهی می‌شود. از این رو است که نیومن (Newman) کیفیت مدیریت را تابع کیفیت تصمیم‌گیری می‌داند و مدعی است که تصمیم‌گیری به تنهایی، مهم‌ترین نقش مدیر است زیرا کیفیت طرح و برنامه‌ها اثربخشی و کارآمدی استراتژی‌ها را تعیین می‌کند. کیفیت تصمیمات آن‌ها به دست می‌آید همگی تابع کیفیت تصمیماتی است که مدیر اتخاذ می‌کند.

نوع شخصیت افراد و یا منافعی که در یک تصمیم وجود دارد به‌طور یقین روی تصمیم‌ها اثر می‌گذارد. فضای تصمیم‌گیری فضای نیمه روشن است به طوری که چشم تصمیم‌گیرنده همه عوامل موجود در محیط را به‌روشنی نمی‌بیند ولی فضای تصمیم‌سازی، فضایی روشن و شفاف است و عاری از گرد و غبار، مختلف از قبیل عجله، فشار، جهل و ... می‌باشد (حکیمی پور، ۱۳۷۶).

سیستم کنترل مدیریت: کلمه‌ی کنترل بعد از ورود به زبان فارسی، بیشتر تداعی‌گر مفاهیمی مانند محدود کردن، مهار کردن و تلاش برای قرار دادن قید و بند بر رفتار دیگران بوده است. اما مفهوم کنترل در مدیریت و سازمان، مفهومی کاملاً متفاوت است و به هیچ وجه دارای بار منفی نیست. شاید نخستین تعریف کنترل در مدیریت را هنری فایول ارائه کرده باشد، از دیدگاه وی کنترل یعنی نظارت دائمی بر یک فعالیت، تا مطمئن شویم همه چیز مطابق برنامه‌ای که از پیش تعیین شده، به

همان ترتیب و در چارچوب اصول آن، پیش می‌رود و در صورت نیاز، اقدام اصلاحی لازم را انجام دهیم.

سازمان‌ها برای رویارویی با دنیای پرتلاطم اطراف خود نیازمند یک ساز و کاری هستند تا به حرکت آنها جهت دهد. و در مسیر چشم انداز سازمان هدایت کند. مدیران با توجه به مفهوم سیستم کنترل در مدیریت که بیان می‌نماید "تلاش سیستماتیک توسط مدیران کسب و کار برای اینکه عملکرد را با استانداردهای از پیش تعیین شده و برنامه‌ها و هدف‌ها بسنجند تا مشخص شود که آیا عملکرد و خروجی، مطابق با انتظارات هست یا خیر؛ باید بررسی نمایند که آیا توانسته‌اند به نحو مطلوب از سیستم‌های کنترل مدیریت در جهت کاهش اثرات سوء مدیریت در سایه تصمیم‌گیری‌های اخلاقی استفاده نمایند. طبیعتاً اگر مشخص شد که از منابع انسانی یا سایر منابع سازمان می‌توان به شیوه‌ی اثربخش‌تر و کاراتری برای رسیدن به اهداف استفاده کرد، هدف سیستم کنترل مدیریت، انجام اقدامات اصلاحی برای افزایش اثربخشی و کارایی منابع - واحد بود (رابرت ماکلر).