

# نشست علمی اخلاق و مدیریت

سخنران: حجت‌الاسلام والمسلمین دکتر محمد مهدی نادری قمی<sup>۱</sup>

تاریخ برگزاری: ۸۹/۸/۲

موضوع مورد بحث، بررسی دانش مدیریت با رویکرد اسلامی است که به شکل تطبیقی بیان می‌شود؛ بدین معنا که ابتدا دیدگاه‌های نویسندگان غربی و غیرمسلمان، و سپس دیدگاه اسلام را درباره این موضوع تحلیل خواهیم کرد. بحث اخلاق در مدیریت<sup>۲</sup>، از مباحث جدید در دانش مدیریت به‌شمار می‌آید. مبنای این موضوع به بحث مسئولیت اجتماعی<sup>۳</sup> سازمان‌ها بازمی‌گردد؛ یعنی در ابتدا بحث مسئولیت اجتماعی مطرح بوده و سپس ذیل آن، بحث اخلاق در مدیریت مطرح شده است. رابطه بین اخلاق و مسئولیت اجتماعی، عام و خاص مطلق است؛ یعنی می‌توانیم مباحث مربوط به حوزه مسئولیت اجتماعی را در حوزه اخلاق نیز مطرح کنیم؛ اما نمی‌توانیم مباحث مربوط به حوزه اخلاق در مدیریت را در حوزه مسائل مسئولیت اجتماعی بیان کنیم؛ زیرا مسائل، مربوط به حوزه داخل می‌شود و به خارج سازمان و نیز جامعه بزرگ‌تر مرتبط نمی‌شود. این مسائل به‌طور اختصاصی در حوزه اخلاق در مدیریت قرار می‌گیرند؛ ولی مسائل مسئولیت اجتماعی در این بخش مطرح نمی‌شود؛ بلکه فقط در بخش‌هایی مطرح است که سازمان با جامعه‌ای بزرگ‌تر ارتباط می‌یابد؛ اما اخلاق در هر دو

---

۱. عضو هیئت علمی مؤسسه آموزشی و پژوهشی امام خمینی. □.

۲. Ethics.

۳. Social responsibility.

حوزه وارد می‌شود و مباحث و مثال‌هایی که نظریه‌پردازان و نویسندگان مطرح کردند، هم شامل مواردی است در مسائل اخلاق که با جامعه کلان به‌عنوان سازمان مرتبط است و هم شامل مسائلی است که به جامعه ارتباطی ندارد؛ بلکه در درون سازمان اتفاق می‌افتد. این مطلب را که به‌طور دقیق منظور از اخلاق و مسائل اخلاقی در مدیریت چیست، با سه یا چهار مثال بیان می‌کنم تا روشن شود که وقتی اندیشمندان غربی این بحث را مطرح کردند، دست‌کم با چه مشکلاتی مواجه شدند که آنها را وادار ساخت تا در حوزه اخلاق در مدیریت مطالبی را مطرح کنند. امروزه دامنه این بحث‌ها بسیار گسترده، و مقالات و کتاب‌های متعددی در این زمینه نوشته شده است.

یکی از موضوع‌هایی که امروزه در دنیا بسیار رخ می‌دهد، ادغام شرکت‌هاست؛ یعنی دو شرکت برای اینکه بهره‌وری را بالا ببرند، باهم ادغام می‌شوند. یکی از لوازم و تبعات این ادغام، حذف برخی از پست‌های مدیریتی است. بی‌تردید این دو سازمان، پست‌های مدیریتی هم‌ترازی دارند که با ادغام شدن، یکی از آنها حذف می‌شود؛ در نتیجه، به‌ناچار باید مدیر دیگر را تنزل رتبه دهند یا اینکه او و دیگر کارکنان اضافی را اخراج کنند. از نظر اندیشمندان مدیریت، این یک مسئله اخلاقی است. به‌هرحال، مدیری را که حدود ۲۰-۲۵ سال کار کرده و به این سطح مدیریتی رسیده است، به‌جای ارتقا، تنزل می‌دهند. این از نظر اخلاق، کار درستی نیست. درمورد کارکنان نیز همین مسئله مصداق دارد؛ کارمند شایسته‌ای را که براساس شایستگی‌هایش تا این سطح ارتقا یافته است یا کارمندانی که هیچ عیبی هم ندارند، به‌دلیل ادغام، اخراج می‌کنند. به‌دلیل چارت جدیدی که پس از ادغام دو شرکت طراحی می‌شود، برای نمونه، صد نیروی مازاد هر دو سازمان کار خود را از دست می‌دهند. آیا مزد انسان‌هایی که تا به‌حال برای سازمان به‌خوبی کار کرده‌اند،

اخراج است؟ چرا این مسئله پیش می‌آید؟ در دانش مدیریت، مفاهیمی مانند «effectiveness»، «efficiency» و «productivity» مطرح است؛ بدین معنا که در سازمان به دنبال آنیم که با هزینه هرچه کمتر، تولید و بهره‌وری بیشتری داشته باشیم؛ یعنی مدیر و سازمان موفق آن است که بتواند با هزینه‌های کمتر، بهره‌وری بیشتری داشته باشد. این کار، عقلانی است؛ زیرا مدیران شرکت‌ها به این نتیجه می‌رسند که اگر ادغام شوند، همه آنها سود بیشتری خواهند داشت؛ یا اگر بخواهند در رقابت با شرکت‌های رقیب حذف نشوند، به نفعشان است که ادغام شوند، وگرنه اگر بخواهند همچنان به فعالیت جدا و مستقل ادامه دهند، در رقابت با رقیبان قوی‌تر حذف می‌شوند. پس به نفع کل سازمان و تشکیلات است که این اقدام صورت گیرد. این کار از نظر اقتصادی، سازمانی و مدیریتی توجیه دارد؛ از روی هوس نیست که کارمندانی را تنزل رتبه دهیم یا آنها را اخراج کنیم. هر دو طرف مسئله برای ما مشکل‌آفرین است؛ اگر شرکت‌ها را ادغام نکنیم، نتیجه‌اش آن است که سازمان حذف می‌شود و به جای صد نفر، هزار نفر بیکار می‌شوند و کل سازمان در این رقابت بازنده خواهد شد و اگر هم ادغام شوند، مشکلاتی دارد که نمونه آن بیان شد.

در این وضعیت، موضوع اخلاق در مدیریت مطرح می‌شود؛ آیا باید راه‌های میانه‌ای را برگزینیم، یا اینکه صرفاً منافع سازمان را در نظر بگیریم؟ آیا افراد برای ما مهم‌اند یا خیر؟ آیا ادغام درست است یا خیر؟

در ادامه، هنگامی که پیوند این بحث را با بحث مسئولیت اجتماعی بیان کنم، موضوع روشن‌تر خواهد شد.

وقتی دانشمندان اصطلاح اخلاق در مدیریت را به کار می‌برند، به‌طور دقیق منظورشان چیست؟ برای تبیین مسئله، مثالی را بیان می‌کنم. شرکتی از لحاظ

قانونی و مالی این توانایی را دارد که سدّی بسازد و با دستگاه‌های هیدرولیکی‌ای که در کنار آن نصب می‌کند، منافع زیادی را به دست آورد؛ اما با انجام دادن این کار، منازل و زمین‌های کشاورزی پشت سد، از بین می‌رود.

در این وضعیت وظیفه چیست؟ آیا این سد را به دلیل داشتن منافع برای سازمان، ایجاد کنیم؛ یا به علت ایجاد مشکلات برای مردم آن منطقه، از تصمیم خود صرف‌نظر کنیم؟ چه‌بسا مدیر ارشد سازمان تنها به دنبال منافع سازمان باشد و سرنوشت روستاییان آن منطقه برایش مهم نباشد و بگوید هرکسی مسئول زندگی خودش است و من باید مشکلات سازمان را حل کنم و مشکلات دیگران هیچ ارتباطی به من ندارد. این شبیه آن است که وقتی به نام یک سازمان وارد صحنه می‌شویم، رقیب دیگرانیم و در اثر این رقابت، به سازمان‌های فعال دیگر در این عرصه ضررهایی می‌رسد؛ مثلاً، فروش آنها پایین می‌آید. مدیریت و سازمان جای دل‌رحمی و شفقت نیست که بگوییم چون منافعشان کم می‌شود، پس وارد این عرصه نشویم؛ یا به گونه‌ای وارد شویم که درصد فروش آنها خیلی پایین نیاید؛ یا بگوییم اینها به ما ربطی ندارد و ما در مقام کسی که ایده، توان و مال داریم، وارد این عرصه می‌شویم و فعالیت می‌کنیم؛ حتی اگر فعالیت ما موجب حذف چند شرکت شود. پس آیا باید صرفاً به فکر منافع سازمان باشیم - حتی اگر برای دیگران مشکل‌ساز باشد - یا اینکه باید شرایط دیگران را هم در نظر بگیریم؟ به‌ویژه اگر بخواهیم دیدگاه اسلامی را لحاظ کنیم، دیگر نباید فقط منافع سازمان را لحاظ کنیم.

نمونه دیگر اینکه، احداث جاده‌ای، مسیر استان سمنان به استان مازندران را بسیار کوتاه می‌کند و دسترسی برخی از اهالی آن منطقه به استان مازندران بسیار آسان می‌شود؛ یعنی احداث این جاده از نظر اقتصادی و اجتماعی منافی

داشت؛ یعنی موجب می‌شد مصرف سوخت و استهلاک ماشین‌ها کمتر، و در وقت افراد نیز صرفه‌جویی شود. با توجه به اینکه این طرح از نظر اقتصادی منافع و توجیه عقلایی داشت، وزارت راه به دنبال این بود که حتماً این جاده را احداث کند؛ اما این طرح به لحاظ زیست‌محیطی تبعاتی داشت؛ برای نمونه، موجب می‌شد بخش زیادی از جنگل ابر از بین برود؛ در حالی که حفظ جنگل برای یک کشور، حیاتی و مهم است. افزون بر این، در جنگل ابر درختانی سه‌هزارساله وجود دارد که این مسئله نیز از نظر زیست‌محیطی موضوعیت دارد. همچنین گفته می‌شد در این جنگل درختانی منحصر به فرد وجود دارد که در هیچ کجای دنیا نیست؛ درختانی که خواص دارویی نیز دارند. حال چه باید کرد؟ از یک سو مزایایی مانند صرفه‌جویی در وقت، سوخت و استهلاک ماشین و نیز دسترسی مردم به شهرها و روستاها با مسافت کمتر، و از سوی دیگر حفظ جنگل ابر، درختان سه‌هزارساله و درختان دارویی منحصر به فرد این جنگل مطرح است. در چنین وضعیتی بحث اخلاق در مدیریت پیش می‌آید. اگر جنگل را نابود کنیم و راه بسازیم، به مسائل اقتصادی اهمیت داده‌ایم، و اگر روش دوم را برگزینیم، به اخلاق بها داده‌ایم. در نمونه‌هایی که بیان شد، هیچ‌کدام خلاف قانون نبود؛ یعنی با گرفتن مجوز و انجام کارهای مرتبط می‌توانید طرح خود را عملیاتی سازید؛ اما در کتاب‌های اخلاق در مدیریت، صرفاً این‌گونه مثال‌ها را بیان نمی‌کنند.

برای روشن شدن بحث، نمونه‌ای دیگر را بیان می‌کنم. شرکت هواپیمایی لاکهید<sup>۱</sup> مدتی فروش فوق‌العاده‌ای نداشت؛ پس از مدتی، قراردادی با مبلغ

---

<sup>1</sup>. Lochhead.

۴۳۰ میلیون دلار به این شرکت پیشنهاد شد که مبلغ بالایی است؛ اما این قرارداد در صورتی منعقد می‌شد که حدود چهار میلیون دلار به مقامات آن کشور هدیه (=رشوه) داده شود. در غیر این صورت، این قرارداد منعقد نمی‌شد. یکی از مواردی که الآن در سطح دنیا مطرح است و فقط بعضی از آنها آشکار می‌شود، اختلاس، بداخلاقی‌ها و افتضاحاتی است که مقامات به وجود می‌آورند. اینکه عده‌ای تلاش می‌کنند رئیس‌جمهور، وزیر یا نمایندهٔ مجلس شوند، فقط موضوع مقام نیست؛ بلکه یکی از دلایل آن این است که این‌گونه مقام‌ها، جایگاهی برای بهره‌برداری‌های اقتصادی است. برای نمونه، واسطه‌گری می‌کنند و می‌گویند من واسطه می‌شوم این قرارداد را با شما ببندند و شما مبلغی را به من بدهید. مثلاً وزارت راه قصد دارد پروژه‌ای را انجام دهد. اینکه کار به کدام پیمانکار داده شود، در اختیار وزیر است. آن شخص می‌گوید من به وزارت راه، سفارش شما را می‌کنم تا با شما قرارداد ببندد؛ ولی پنج درصد کل قرارداد را می‌گیرم - به اعتقاد خودش می‌گوید شرعی هم هست؛ زیرا من فعالیتی می‌کنم و درمقابلش پولی هم می‌گیرم - اگر مبلغ قرارداد چهارصد میلیارد تومان باشد، پنج درصد آن چقدر می‌شود؟! از این مسائل که نام واقعی آن رشوه است، در دنیا زیاد رخ می‌دهد. البته این پول‌ها در قالب‌های دیگری نیز ردوبدل می‌شود. من در جایگاه مدیر شرکت عالی لاکهید چه باید بکنم؟ ازیک سو با انعقاد قرارداد، شرکت رونق می‌یابد و سازمان و کارکنان سود می‌برند؛ اما ازسوی دیگر در صورت عدم انعقاد قرارداد، شرکت در آستانهٔ ورشکستگی قرار می‌گیرد و لازمهٔ بستن قرارداد نیز پرداخت رشوه به مقامات است، که قانونی نیست. در این شرایط، مدیر باید چه تصمیمی بگیرد؟ انعقاد قرارداد یا پرداخت رشوه؟ تصمیم‌گیری در این شرایط ساده نیست. در این حالت است که موضوعی به نام اخلاق در مدیریت مطرح

می‌شود.

در مدیریت می‌گویند مدیران عالی سازمان فقط باید به فکر منافع سازمان باشند. از ابتدا هم به دانشجویان رشته مدیریت، مفاهیمی مانند اثربخشی، کارایی و بهره‌وری را آموزش می‌دهند و می‌گویند شما باید کاری کنید که سازمانتان با هزینه هرچه کمتر، بازدهی بیشتری داشته باشد. این افراد که می‌خواهند فعالیت‌هایی انجام دهند، اگر بخواهند فقط این اصل را پاس دارند، گاهی موجب می‌شود که سازمان به جامعه بزرگ‌تر ضررهایی بزند. سازمان به منافع خودش می‌رسد؛ اما این باعث می‌شود که جامعه کلان‌تر دچار ضررهایی شود. در این شرایط، این بحث پیش می‌آید که آیا سازمان‌ها فقط مسئولیت سازمانی دارند یا مسئولیت اجتماعی نیز دارند؛ یعنی مدیر ارشد باید به دنبال این باشد که سازمان با هزینه کمتر، بازدهی بیشتری داشته باشد یا اینکه به مسئولیت اجتماعی هم توجه کند؟ در این شرایط، اندیشمندانی از حوزه‌های اقتصاد، مدیریت و جامعه‌شناسی به میدان آمدند و این موضوع، مخالفان و موافقانی پیدا کرد. شاید تعجب کنید که افرادی هم پیدا می‌شوند که نسبت به مسئولیت اجتماعی بی‌تفاوت باشند و صرفاً به منافع سازمانی توجه کنند. دو نفر از معروف‌ترین این افراد عبارت‌اند از: میلتون فریدمن<sup>۱</sup> که اقتصاددان است و دیگری پیتر دراگر<sup>۲</sup> که در رشته مدیریت فعالیت می‌کند. این دو معتقدند سازمان‌ها مسئولیت اجتماعی ندارند و برای دفاع از نظریه خود، دوازده دلیل بیان کرده‌اند که به برخی از آنها اشاره می‌کنم: یکی از آنها دفاع از مبانی جامعه آزاد (لیبرالیسم) است. آنها می‌گویند معنا و فلسفه‌ای که ما از لیبرالیسم پذیرفتیم این است که باید حوزه

---

<sup>1</sup>. Milton Friedman.

<sup>2</sup>. Peter Druker.

آزادی‌های فردی را پاس بدارید و اگر فردی براساس قانون رفتار می‌کند، کسی نباید مطالبه‌ای فراتر از قانون از او داشته باشد. به عبارت دیگر، حد و مرز آزادی، قانون است و فراتر از این، کسی مسئولیتی ندارد و نباید پاسخ‌گو باشد. در این حالت، واقعاً سازمان براساس قانون، کار می‌کند؛ اما همین فعالیت قانونی او موجب می‌شود که به جامعه کلان ضررهایی برسد و شما نمی‌توانید به این دلیل، آن سازمان را محدود کنید. اگر بخواهیم مبانی جامعه آزاد و فلسفه لیبرالیسم را پاس بداریم، باید بگوییم مسئولیت اجتماعی، معنا و مفهومی ندارد. این بحث در سطح کلان‌تر، معرکه آراست؛ ازیک سو جان رالز<sup>۱</sup> در غرب مدافع نظریه عدالت است و ازسوی دیگر کسانی مانند هایک<sup>۲</sup>، مک‌ایننتایر<sup>۳</sup> و دیگران درمقابل او قرار دارند. آنها بحث را روی عدالت و آزادی متمرکز می‌کنند و این پرسش رخ می‌نماید که اگر بین آزادی و عدالت تعارض پیش آید، آیا باید به نفع عدالت، آزادی را محدود کنیم یا اینکه چون فلسفه لیبرالیسم را پذیرفته‌ایم، باید جانب آزادی را بگیریم و عدالت به ما ارتباطی ندارد. براساس نظریه جان رالز، باید آزادی را به پای عدالت قربانی کنید؛ یعنی عدالت مهم‌تر است. البته در مواردی که این دو باهم تعارضی ندارند، مشکلی نیست؛ اما اگر حفظ آزادی فردی به بی‌عدالتی بینجامد، باید عدالت را مقدم بداریم. درمقابل، مک‌ایننتایر و به‌ویژه هایک - مخالف سرسخت و جدی رالز - معتقدند چون لیبرالیسم را پذیرفته‌ایم، در تعارض میان آزادی و عدالت، باید آزادی را مقدم بداریم و عدالت به ما ارتباطی ندارد؛ ما مسئول آزادی هستیم و مهم‌ترین ارزش در جامعه انسانی

---

1. John Rawls.

2. Hayek.

3. Alesedire Mackintire.



آزادی است و تمام ارزش‌های دیگر باید حول این ارزش تعریف شوند. فریدمن یا افرادی که با او هم‌عقیده‌اند، دلیل نپذیرفتن مسئولیت اجتماعی را علمی می‌دانند. آنها می‌گویند ما دلیل علمی داریم و آن اینکه به فلسفه لیبرالیسم اعتقاد داریم و لیبرالیسم نیز اقتضا می‌کند که مسئولیت اجتماعی را نپذیریم.

دلیل دیگر آنها برای نپذیرفتن مسئولیت اجتماعی، آن است که پذیرش آن، موجب تحمیل هزینه بر سازمان‌ها و ضعیف شدن آنها در رقابت، و در نتیجه به مخاطره انداختن اقتصاد یک کشور می‌شود؛ یعنی اگر بخواهید به سازمان‌ها بگویید در فعالیت‌هایتان تنها به فکر این نباشید که منافع سازمان را تأمین کنید، بلکه به فکر این هم باشید که آیا به جامعه نیز ضرر می‌رسد یا نه، و اگر جایی دیدید که ضرر می‌رسد، حتی اگر فعالیت شما قانونی باشد، آن را رها کنید. این بدان معناست که بر سازمان هزینه تحمیل می‌کنید. به فرض، در کشور همسایه مسئولیت اجتماعی مطرح نیست و ما در کشورمان از سازمان‌ها می‌خواهیم که این مؤلفه را رعایت کنند؛ در رقابت بین سازمان‌های کشور ما و همسایه، سازمان‌های کشور رقیب پیروز می‌شوند؛ زیرا هزینه‌های آنها کمتر، و هزینه‌های ما بیشتر است. پس این از نظر اقتصادی به نفع یک کشور نیست. بنابراین، اگر بخواهیم رویکرد آنها را دنبال کنیم، نباید به مسئولیت اجتماعی کاری داشته باشیم و به مدیران و سازمان‌ها بگوییم دغدغه مسئولیت اجتماعی داشته باشید؛ بلکه آنها نباید دغدغه این مسئله را داشته باشند و این کار افرادی دیگر است و آنها باید این مشکل را حل کنند.

---

دلیل دیگر آنها برای نپذیرفتن مسئولیت اجتماعی این است که می‌گویند اگر به سازمان‌ها مسئولیت اجتماعی بدهید، یعنی اینکه سازمان‌ها غیر از فعالیت‌های سازمانی و مدیریتی - اقتصادی - باید وارد عرصه فعالیت سیاسی نیز بشوند؛ زیرا

مسائل اجتماعی، عرصه مسائل سیاسی است؛ در این صورت، مدیران هم قدرت اقتصادی و هم قدرت سیاسی دارند و تلفیق این دو قدرت خطرناک است و به استبداد می‌انجامد. حتی در غرب نیز سه بخش اقتصاد یا بازار آزاد، دولت، و جامعه و خانواده را به‌طور کامل از هم جدا می‌کنند؛ زیرا معتقدند تلفیق اقتصاد با دولت منجر به استبداد می‌شود. البته این موضوع درست است؛ یعنی اگر در یک کشور رئیس‌جمهور، وزیران، استانداران و بخش دولتی که قدرت سیاسی را در دست دارند، قدرت اقتصادی را نیز در اختیار بگیرند، دیگران قدرتی نخواهند داشت و این طیف می‌توانند هر کاری بخواهند در این کشور انجام دهند؛ ولی اگر رقیب یا قدرتی به نام بازار آزاد و اقتصاد به‌طور جدا از سیاست‌مداران وجود داشته باشد، اینها می‌توانند همدیگر را تعدیل کنند. از این‌رو، میل‌تون فریدمن و پیتر دراگر می‌گویند ما دلیل علمی داریم که نباید مسئولیت اجتماعی را متوجه سازمان‌ها کرد؛ زیرا تلفیق قدرت اقتصادی و قدرت سیاسی و سوق دادن به سمت استبداد، کار درستی نیست؛ بلکه باید مسئولیت اجتماعی را از دولت، و مسئولیت اقتصادی را از سازمان‌ها و مدیران آنها بخواهید. بنابراین، سلب مسئولیت اجتماعی از سازمان‌ها مدافعانی دارد که برای خود استدلال‌هایی نیز دارند. البته اینکه این استدلال‌ها درست است یا نه، موضوعی دیگر است. از سوی دیگر، کسانی نیز که طرفدار مسئولیت اجتماعی سازمان‌ها هستند، برای خود استدلال‌هایی دارند. پس هم بحث مسئولیت اجتماعی و هم بحث اخلاق در مدیریت، موضوع ساده‌ای نیست تا به‌آسانی بتوان در مورد آن تصمیم گرفت. این موضوع پیچیدگی‌های مختلفی دارد. از این‌رو، گستره آن وسیع است و امروزه، دست‌کم در غرب ادبیات گسترده‌ای پیدا کرده است. نتیجه اینکه، در مورد اخلاق در مدیریت، دو نظریه در غرب مطرح شده است: یک نظریه، تضاد بین عملکرد

اجتماعی و عملکرد اقتصادی سازمان‌هاست؛ زیرا سازمان‌ها یک عملکرد اجتماعی دارند و یک عملکرد اقتصادی، که در برخی موارد دربارهٔ مقدم داشتن هر یک از آنها اختلاف‌هایی وجود دارد. دیدگاه دوم این است که آیا باید براساس نظر میلتون فریدمن و پیتر دراگر، عملکرد اقتصادی را مقدم بدانیم یا اینکه عملکرد اقتصادی سازمان را فدای عملکرد اجتماعی آن کنیم؟ هر کدام از اینها را در نظر بگیریم، بسیاری از موارد واقعاً مبهم باقی می‌ماند؛ مگر اینکه مبنای خود را روشن کرده باشیم؛ یعنی مشخص کنیم مدافع عملکرد اقتصادی سازمان هستیم یا مدافع عملکرد اجتماعی سازمان.

اما برخی معتقدند ماهیت مشکل اخلاقی را نباید این‌گونه تبیین کرد؛ بلکه ماهیت مشکل اخلاقی مدیریت، به‌ویژه با توجه به ادبیات جدید مدیریت، به تضاد منافع ذی‌نفعان استیک هولدر<sup>1</sup> برمی‌گردد. در مباحث جدید سازمانی می‌گویند ذی‌نفعان سازمان فقط کارکنان و مدیران سازمان نیستند؛ بلکه ذی‌نفعان، دایرهٔ وسیعی را دربرمی‌گیرند. برای نمونه، یکی از ذی‌نفعان، عرضه‌کنندگان مواد خام‌اند؛ زیرا اگر ما از آنها خرید کنیم، آنها سود می‌برند و اگر از آنها خرید نکنیم، منافع آنها هم تعدیل می‌شود. در تعریف جدید می‌گویند دولت، جامعه و حتی رقیبان جزء ذی‌نفعان سازمان‌اند. حال اگر این تعریف ذی‌نفعان را بپذیریم، که معمولاً پذیرفته می‌شود، تبیین و بیان دوم ماهیت مشکل اخلاقی این است که همیشه منافع ذی‌نفعان همسو نیست؛ گاه اگر بخواهید منافع یک ذی‌نفع را تأمین کنید، باید از منافع ذی‌نفع دیگر کم کنید. در بعضی موارد نیز منافعشان هم‌راستاست. برای نمونه، اگر درآمد کل شرکت بالا رود، فروش فروشندگان

---

<sup>1</sup>. Stackholder.

مواد اولیه نیز بیشتر می‌شود؛ حقوق کارکنان ما نیز بیشتر می‌شود و هر دو به سود می‌رسند؛ ولی همیشه این‌گونه نیست و موارد متعددی پیش می‌آید که منافع ذی‌نفعان باهم در تعارض قرار می‌گیرد و اگر بخواهید به یک ذی‌نفع سودی برسانید، باید از سود ذی‌نفع دیگر صرف‌نظر کنید. پس ماهیت مشکل اخلاقی در سازمان این است که چگونه بین منافع ذی‌نفعان ارتباط برقرار کنیم. به نظر من، بیان دوم می‌تواند بیان بهتری باشد؛ یعنی ادبیات جدید مدیریت تقریباً در بین نظریه‌پردازان پذیرفته شده است. خوب است ماهیت مسئله و مشکل اخلاقی را این‌گونه تبیین کنیم که ذی‌نفعان متعددی در سازمان‌ها وجود دارند، که گاهی منافع آنها هم‌راستا است، اما در بسیاری از موارد، منافع آنها هم‌راستا نیست. در این شرایط، تصمیم درست چیست و مدیر ارشد چه تصمیمی باید بگیرد؟ این ماهیت مشکل اخلاقی موجب شده است بحثی با عنوان ethics پیش آید؛ زیرا واقعاً مدیران با آن درگیرند و نمی‌دانند کدام تصمیم درست است. شما در مقام نظریه‌پرداز باید به آنها معیار بدهید که اگر بین چهار ذی‌نفع تعارضی پیش آمد، براساس آن معیار عمل کنند و بدانند سهم هر یک چقدر است.

در ادامه، رویکرد اسلامی بحث اخلاق در مدیریت را بیان می‌کنم. به نظر من، ریشه بحث اخلاق در مدیریت، به فرهنگ غرب بازمی‌گردد که در اصطلاح به آن عقلانیت ابزاری می‌گویند. همان‌گونه که می‌دانید، «عقلانیت»<sup>۱</sup> در مدیریت، مفاهیمی پرشمار دارد. برای نمونه به ادبیات وبر<sup>۲</sup> توجه کنید: وبر مفهومی به نام

---

1. Rationality.

2. Weber.

عقلانیت جوهری<sup>۱</sup> دارد که غیر از عقلانیت ابزاری<sup>۲</sup> است؛ اما در بسیاری از موارد، هنگامی که نظریه پردازان اقتصاد و مدیریت، واژه «عقلانیت» را به کار می‌برند، منظورشان عقلانیت ابزاری است. عقلانیت ابزاری یعنی اینکه ابزار مورد استفاده با هدف‌تان تناسب داشته باشد. در غیر این صورت، می‌گویند این رفتار، غیرعقلانی است. البته کسی نباید این مفهوم را با ادبیات ایرانی، و به‌ویژه اسلامی یکی بداند؛ زیرا مفهوم عقل و عقلانیت در حوزه معارف اسلامی با این مفهوم تفاوت دارد. عقل یک معنا ندارد؛ بلکه معانی و مفاهیم متعددی دارد که یک مفهوم نسبتاً رایج آن، عقلانیت ابزاری است و معمولاً اقتصاد و مدیریت حول این مفهوم می‌چرخند؛ یعنی رفتار عقلانی در اقتصاد آن است که برای رسیدن به هدف مورد نظر، متناسب‌تر باشد. برای نمونه، اگر برای رسیدن به یک شهر، هم بتوانید از ماشین‌های جدید با سرعت ۲۵۰ کیلومتر در ساعت استفاده کنید و هم از هواپیما، عقلانی‌تر آن است که از هواپیما استفاده کنید؛ زیرا هواپیما سریع‌تر به مقصد می‌رسد. چه بسا محاسبات دیگری انجام دهید و بگویید در یک مورد خاص، رفتن با ماشین عقلانی‌تر است. به هر حال، قضاوت ما اساس همان «هدف، وسیله»<sup>۳</sup> است؛ یعنی وسیله مورد استفاده برای آن هدف، متناسب‌تر باشد. اساساً کل فرهنگ غرب بر این اساس عمل می‌کند؛ چه بسا آنها با همین مفهوم بتوانند بحث مسئولیت اجتماعی<sup>۴</sup> و بحث اخلاق را حل کنند؛ یعنی می‌گویند مبنای کار ما رفتار عقلانی است. پس شاخص این است که از بین دو یا چند ابزاری که

---

1. Substance Rationality.

2. Instrumental Rationality.

3. Means & End.

4. Social Responsibility.

برای تحقق یک هدف مفروض استفاده می‌شود، کدام وسیله متناسب یا متناسب‌تر است. معمولاً معیار متناسب‌تر بودن نیز داشتن سود اقتصادی است. پس در فرهنگ غرب این معیار قرار داده شده است و چه‌بسا براساس آن، مشکل اخلاقی سازمان‌ها یا مسئولیت اجتماعی سازمان‌ها را حل کنند. به تعبیر دیگر، این به همان قانونی برمی‌گردد که آدام اسمیت<sup>۱</sup> در اقتصاد بنا گذاشت. هنگامی که از او می‌پرسیدند که چرا از بازار و رقابت آزاد دفاع می‌کنی، در پاسخ می‌گفت عقلانی و منطقی همین است. معنای حرف او این است که اگر اجازه دهند رقیبان در یک فضای آزاد باهم رقابت کنند، این به نفع کل جامعه است؛ زیرا وقتی باهم رقابت می‌کنند، برای اینکه نفع خودشان را بیشتر کنند، قیمت را پایین، و کیفیت را بالا می‌برند؛ یعنی قیمت کمتر، و کیفیت بالاتر در فضای رقابت تأمین خواهد شد. اگر فروشنده‌ای ببیند رقیبش کالایی را صد تومان می‌فروشد و اگر او ۱۰۵ تومان بفروشد، هیچ‌کس کالایش را نمی‌خرد، مجبور می‌شود قیمتش را پایین بیاورد. در بحث‌های عمیق‌تر اقتصادی تلاش می‌کنند قیمت تمام‌شده خود را پایین آورند؛ برای نمونه، در فرایند تولید از دستگاه‌هایی استفاده می‌کنند که قیمت تمام‌شده کالا نود تومان شود، که اگر ۹۵ تومان هم فروخت، باز هم پنج تومان سود کند و پنج تومان از صد تومان رقیب هم ارزان‌تر باشد. پس در رقابت، نفع کل جامعه تأمین خواهد شد. در بحث هدفمندی یارانه‌ها نیز این مسئله مطرح است که وقتی اقتصاد آزاد شود و به بخش صنعت یارانه ندهیم، صنعتگر دنبال این می‌رود که قیمت تمام‌شده‌اش را پایین آورد و این به نفع کل جامعه است. این‌گونه نیست که بگویید نفت، گاز و برق ارزان است و آنها را مصرف کنیم؛ وقتی فضا

---

<sup>1</sup>. Adam Smith.

کاملاً رقابتی شود، او می‌کوشد قیمت تمام‌شده‌اش را پایین بیاورد. بنابراین، یک دست نامرئی در اقتصاد وجود دارد که موجب می‌شود نه تنها به مصرف‌کننده اجحاف نشود، بلکه به او خدمت هم بشود. البته بعدها اقتصاددانان متعددی این مسئله را زیر سؤال بردند و گفتند یک خیال واهی است که گمان کنیم یک دست نامرئی در اقتصاد وجود دارد که موجب می‌شود هم تولیدکنندگان و هم مصرف‌کنندگان به منافع حداکثری خودشان برسند.

به هر حال، اساس عقلانیت ابزاری از نظر اقتصادی، به سخن آدام اسمیت برمی‌گردد که به سختی نیز از آن دفاع می‌کرد. میلتون فریدمن و پیتر دراکر می‌گویند اگر سازمان‌ها فقط دنبال عملکرد و نفع اقتصادی خودشان باشند، در نهایت به کل جامعه نفع خواهد رسید؛ اما اگر چیزی به نام مسئولیت اجتماعی را برعهده سازمان‌ها بگذارید، همه جامعه ضرر خواهد کرد. به این معنا که اگر می‌خواهید به نفع جامعه، مسئولیت اجتماعی را برعهده سازمان‌ها بگذارید، این کار موجب می‌شود هزینه‌ها زیاد، و رقابت کم شود، و در نتیجه جامعه متضرر خواهد شد. پس مسئولیت اجتماعی را برعهده سازمان‌ها نگذارید تا جامعه‌ای که دلتان به حال آن می‌سوزد، بیشتر سود ببرد.

به هر حال، مشکل ما در مسائل اخلاقی این است که کدام تصمیم درست است؟ در کتاب‌ها و مقالاتی که به بحث اخلاق در مدیریت پرداخته‌اند، این تعبیر را به کار برده‌اند؛ یعنی در بحث اخلاق در مدیریت به دنبال آن هستیم که به مدیر بگوییم کدام تصمیم درست و عادلانه است. مفاهیم خوب، درست، صحیح، عادلانه و مانند اینها، مفاهیمی اخلاقی‌اند و اساساً در این باره که برای اخلاق خوب، درست، صحیح و عادلانه معیاری وجود دارد یا نه، اختلاف نظر وجود دارد. به عبارت روشن‌تر، در فلسفه اخلاق، مکاتب اخلاقی متعددی داریم؛

در نتیجه، قضاوت واحدی دربارهٔ خوب، صحیح، درست و عادلانه بودن یک کار و رفتار وجود ندارد. مشهورترین و البته جامع‌ترین نظریه در این باره، نظریهٔ مفهوم نسبیت اخلاقی است. براساس این نظریه، یک کار و رفتار خوب واقعی و همیشگی نداریم؛ بلکه این امور نسبی‌اند. چه بسا در یک جامعه، رفتاری درست، عادلانه و صحیح باشد؛ اما همین رفتار در جامعه‌ای دیگر کاری بد، ناصحیح و ناعادلانه باشد. هیچ اشکالی هم ندارد؛ زیرا آنها جامعهٔ «الف»، و اینها جامعهٔ «ب» هستند. بنابراین اگر به نسبیت اخلاقی قایل شدیم، بحث اخلاق در مدیریت راه به جایی خواهد برد. به عبارت دیگر، آیا می‌توانیم در این زمینه یک نظریه ارائه دهیم و به مدیران بگوییم براساس آن عمل کنند؟ کدام مدیران؟ مدیران جامعهٔ «الف» یا مدیران جامعهٔ «ب»؟ مدیران جامعهٔ «ب» رفتار جامعهٔ «الف» را خوب نمی‌دانند و مدیران جامعهٔ «الف» رفتار جامعهٔ «ب» را بد می‌دانند؛ زیرا نسبیت وجود دارد. پس اینکه کدام رفتار خوب است، به این بستگی دارد که در کدام جامعه زندگی می‌کنیم؛ یا حتی در یک جامعهٔ واحد به این بستگی دارد که در کدام زمان از آن جامعه زندگی می‌کنیم. ممکن است در اوایل انقلاب سخنی می‌گفتیم؛ ولی با گذشت بیش از سی سال از پیروزی انقلاب، سخن دیگری می‌گوییم و هر دو نیز درست است، چرا؟ چون زمان فرق کرده است و به نسبیت قایلیم. براساس نسبیت زمانی می‌گوییم سی سال پیش، این سخن درست بود؛ ولی پس از سی سال، همان سخن بد است. پس زمان تأثیر دارد. نسبیت اخلاقی در اینجا نقش زیادی ایفا می‌کند. اگر بخواهیم بحث اخلاق در مدیریت را اساسی حل کنیم، باید به مباحث بنیادین فلسفهٔ اخلاق برگردیم و موضعمان را آنجا مشخص کنیم؛ آیا نسبیت اخلاقی درست است یا نه؟ ما یک‌سری ارزش‌های مطلق اخلاقی داریم؛ در این صورت، آیا می‌توانیم قانون‌ها و نظریه‌های عامی دربارهٔ بحث



اخلاق در مدیریت و مسئولیت اجتماعی سازمان‌ها ارائه دهیم یا نه؟ چون هر روز قابل تعویض شدن است؛ امروز می‌گوییم از نظر اخلاقی این تصمیم درست است، دو سال دیگر می‌گوییم این تصمیم درست نیست؛ اما با نگاهی به کتاب‌های مربوط به این موضوع، درمی‌یابید که نظریه‌پردازان غربی اصلاً به مباحث فلسفه اخلاق نپرداخته‌اند. به نظر من، اگر بخواهیم درباره بحث اخلاق در مدیریت راه حلی نهایی ارائه دهیم، حتماً باید پیش از پرداختن به آن، موضعمان را در مبانی فلسفه اخلاق روشن کرده باشیم. باید مشخص شود بین مکاتب مختلف اخلاق و فلسفه اخلاق، کدام درست است. اگر به این مسئله نپردازیم، در بحث‌های اخلاق در مدیریت به نتیجه نخواهیم رسید.

در پایان این بحث، عبارتی را از یکی از نظریه‌پردازان اخلاق که به نسبت اخلاق قایل است، بیان می‌کنم. وی می‌گوید اگر جمله «راستگویی خوب است» را در نظر بگیرید، براساس دیدگاه‌های مختلف مکاتب اخلاقی، این جمله معادل یکی از این چهار جمله است.<sup>۱</sup> برخی می‌گویند این جمله‌ها صرفاً بیانگر توافق‌های جمعی است؛ یعنی اگر بگویید «راستگویی خوب است»، یعنی اینکه جمع توافق کرده‌اند بگویند خوب است. برخی معتقدند این جمله‌ها بیانگر واقعیت عینی است. چهار نظر و ایده مهم درباره کل جمله‌های اخلاقی، مانند جمله «راستگویی خوب است»، به این صورت است: «راستگویی خوب است»، طبق یک مکتب، مانند آن است که گفته باشید «راست بگو». درباره عبارت «راست بگو»، چه قضاوتی می‌توان کرد؟ عده‌ای می‌گویند «راستگویی خوب است»، مانند آن

---

۱. اجمالاً در مکاتب اخلاقی، برخی جمله‌های اخلاقی را صرفاً جمله‌های انشایی می‌دانند؛ جمله‌هایی که صدق و کذب ندارد؛ مانند اینکه کاش من فلان بودم. این جمله نه راست است و نه دروغ. این جمله‌ها صرفاً برای بیان احساسات و عواطف است.

است که بگویید «فلان غذا خوشایند است»؛ یعنی «راستگویی خوشایند است». برخی دیگر می‌گویند «راستگویی خوب است»، مانند این جمله است که بگوییم «قرار است راستگو باشیم». چه قضاوتی می‌توان درباره این جمله کرد؟ «راستگویی خوب هست» نیز به همین صورت است. دیدگاه آخر نیز می‌گوید «راستگویی وصفی واقعی است که واژه خوب به آن اشاره می‌کند».

آقای آیر<sup>1</sup> که بسیار معروف است و کتاب او با عنوان *زبان، حقیقت و منطق* شهرت جهانی دارد، یکی از غیرواقعی‌گرایان در اخلاق است. وی می‌گوید اگر به کسی بگوییم «تو کار بدی کردی که آن پول را دزدیدی»، چیزی بیش از این نگفته‌ام که «تو پول را دزدیدی». با اضافه کردن اینکه «تو کار بدی کردی»، خبر جدیدی درباره آن نداده‌ام؛ فقط عدم تأیید اخلاقی خود را اظهار داشته‌ام؛ مانند اینکه با لحن حاکی از وحشت گفته باشم «تو پول را دزدیدی» یا اینکه با علامت تعجب این خبر را نوشته باشم. آیا لحن وحشت یا علامت تعجب چیزی از مفاد این جمله را عوض می‌کند؟ هیچ چیزی را عوض نمی‌کند. از این رو، آیر می‌گوید اینکه می‌گویید «کار بدی کردی که آن پول را دزدیدی»، با اینکه «آن پول را دزدیدی» هیچ فرقی ندارد؛ چون ایشان در اخلاق غیرواقع‌گراست؛ درحالی که به نظر ما در اینکه به کسی بگوییم «پول را دزدیدی» یا به او بگوییم «کار بدی کردی که دزدیدی»، تفاوت وجود دارد. در جمله دوم قضاوت است؛ ولی در جمله اول قضاوت نیست؛ اما از نظر آیر این دو جمله هیچ فرقی باهم ندارند. اگر واقعاً در اخلاق و فلسفه اخلاق مکتب آیر را بپذیریم، آیا بحث اخلاق در مدیریت راه به جایی خواهد برد؟ یعنی ما به مدیر بگوییم بالاخره این خوب

---

<sup>1</sup> Alfred Jules Ayer.

است که آن را انجام دهی؛ اما آیر می گوید اگر به او بگویی این کار را بکن؛ خوب است و آن کار بد است، هیچ معنای جدیدی به جمله اضافه نمی کند. اگر هیچ معنای جدیدی اضافه نمی کند، چه فرقی می کند که آقای مدیر، کار «الف» را انجام دهد یا کار «ب» را؟ اگر این گونه باشد، مشکل حل نخواهد شد. به نظر من، اگر بخواهیم در مباحث اسلامی به بحث اخلاق در مدیریت یا مسئولیت اجتماعی سازمان ها پردازیم، حتماً باید به این نکته توجه داشته باشیم که ناچاریم ابتدا به مباحث فلسفه اخلاق پردازیم و در آنجا موضع خودمان را روشن کنیم که به کدام یک از مکاتب اخلاقی می توان قایل شد. اگر این بحث حل شود، براساس آن می توان بحث های اخلاق در مدیریت و مسئولیت اجتماعی سازمان ها را حل کرد، وگرنه به نتیجه نخواهد رسید.