

فصل ۴

مسئولیت پذیری اخلاقی افراد در محیط کسب و کار



برخی از اهدافی که در این فصل به دست می‌آورد:

- تعریف و ویژگی‌های مسئولیت‌پذیری اخلاقی؛
- رابطهٔ مسئولیت‌پذیری، قانونمندی و پیش‌بینی‌پذیری افراد و نگاه‌ها؛
- نقش پیش‌بینی‌پذیری در آرامش افراد و موفقیت‌بنگاه؛
- پیش‌بینی‌ناپذیری و آثار زیانبار آن؛
- نقش اخلاق حرفه‌ای در ایجاد اعتماد به‌بنگاه اقتصادی؛
- مزایا، پیامدها و عوامل اعتمادآفرینی؛
- اعتماد به‌بنگاه و وجوه و ویژگی‌های آن؛
- ویژگی‌های اخلاقی محیط کسب و کار.

بخش
اول

پیش‌بینی‌پذیری اخلاقی

اهداف توانمندساز و شایستگی‌های این بخش

مسئولیت‌پذیری و اصل
راهبردی اثرگذار بر آن

تعریف پیش‌بینی‌پذیری
اخلاقی

مسئولیت‌پذیری اخلاقی
افراد در محیط کسب‌وکار

فکر کنید



واکنش حیوان در مواجهه با مشکل چگونه است؟
حیواناتی مانند گاو، اسب و شتر، اهلی بوده واز نظر جثه بزرگ و بسیار قوی هستند، اما موجوداتی مانند عقرب یا مار از نظر جثه ضعیف هستند. به نظر شما چرا انسان در مواجهه با برخی حیوانات ترس دارد و با برخی دیگر به راحتی ارتباط برقرار می‌کند؟ علت چیست؟

گفت‌وگو کنید



آیا تاکنون با برخی حیوانات مواجه شده‌اید؟ واکنش آنها چه بوده است؟
آیا با دیدن شما ترسیده و گریخته است؟
آیا به سمت شما آمده و تسلیم بوده است؟
آیا با نشان دادن چنگ و دندان حمله کرده است؟
علت این رفتارها از سوی حیوانات چیست؟

واکنش حیوان در مواجهه با مشکل

می ستیزد



می گریزد

تسلیم می شود



واکنش انسان در مواجهه با مشکلات

واکنش ما انسان ها در مواجهه با مشکلات چگونه باید باشد؟

مسئولیت پذیرانه



هوشمندانه



مسئولیت‌پذیری اخلاقی بنگاه، پایبندی به اصل راهبردی

پایبندی به قانون در انسان، برخلاف سایر مخلوقات الهی، معلول مسئولیت‌پذیری آدمی است. مسئولیتی که از طرفی ناشی از اختیار و خودآگاهی است و از طرف دیگر انسان را به ریسک‌پذیری موجه و دغدغه‌های رفتار سوق می‌دهد. مسئولیت‌های آدمی یا شرعی و قانونی است و یا حرفه‌ای و اخلاقی. آنچه در پایبندی آدمی و بنگاه به قانون نقش مؤثرتری دارد، مسئولیت‌های اخلاقی است. نسبت بین مسئولیت‌پذیری اخلاقی بنگاه و قانونمندی آن، اصل راهبردی «بنگاه هر چه نرخ مسئولیت‌پذیری اخلاقی خود را نسبت به محیط افزایش دهد به همان میزان از قانونمندی بیشتری برخوردار می‌شود» را به میان می‌آورد.

فعالیت



درباره اصل راهبردی «بنگاه هر چه نرخ مسئولیت‌پذیری اخلاقی خود را نسبت به محیط افزایش دهد به همان میزان از قانونمندی بیشتری برخوردار می‌شود» و رابطه آن با قانونمندی و پیش‌بینی‌پذیری گفت‌وگو کنید.

بحث گروهی



پایبندی استثنانپذیر به قانون و وفاداری به اصول چگونه حاصل می‌شود؟ بنگاه چگونه می‌تواند به اصول خود پایبند بماند؟ پایبندی بنگاه به قانون و اصول به ویژه در شرایط خاص - مانند شرایط بحرانی - چگونه تأمین می‌شود؟ گاهی بنگاه و در شرایطی خاص بدون ضرر و خسارت نمی‌تواند پایبند به اصول باشد. در چنین شرایطی تمایل مدیران به دور زدن قانون و نادیده گرفتن اصول افزایش می‌یابد. پایبندی استثنانپذیر به اصول با توجه به این شرایط، آرزوی ظاهراً دست‌نیافتنی می‌نماید. آیا واقعاً چنین است؟

وجوه و خاستگاه‌های مسئولیت‌پذیری

۱ شرعی (تلفیق الزام درونی و بیرونی)

«كُلُّكُمْ رَاعٍ وَكُلُّكُمْ مَسْئُولٌ عَنْ رَعِيَّتِهِ»
(هر کدام از شما مسئول هستید و درباره افرادی که به سخن شما گوش می‌دهند بازخواست خواهید شد).

در این حدیث شریف، پیغمبر اکرم ﷺ می‌فرمایند: همه شما مسلمانان به منزله حافظ و نگهبان و شبان یکدیگر هستید و تمام شما نسبت به خودتان مسئولید. تعبیری از این بالاتر نمی‌توان پیدا کرد، یعنی ایجاد نوعی تعهد و مسئولیت مشترک میان افراد مسلمان برای حفظ و نگهداری جامعه اسلامی بر مبنای تعلیمات اسلامی و پاسخگویی در پیشگاه دادگاه عدل الهی. چنین وظیفه سنگینی اولاً آگاهی و اطلاع زیاد می‌خواهد، یعنی هر فرد یا اجتماع ناآگاهی نمی‌تواند این وظیفه را به خوبی انجام دهد. ثانیاً قدرت و امکان می‌طلبد. انجام دادن چنین مسئولیت و تکلیف بسیار بزرگی احتیاج به قدرت و نیرو دارد و ما قدرت و نیروی لازم را برای این موضوع کسب نکرده‌ایم. نیرو را بالقوه داریم ولی این نیرو را جمع نمی‌کنیم.^۱

۲ **حرفه‌ای (تلفیق الزام درونی و بیرونی):** شرح وظایف و دستورالعمل‌ها همچنین ضوابط حاکم بر هر حرفه، انسان را در برابر کاربران و کاروران تولید و بهره‌بران محصول آن حرفه، مسئولیت‌پذیر می‌کند.

۳ **قانونی (الزام بیرونی):** همه اعضای جامعه در هر مقام و منصب و هر جایگاه اجتماعی که باشند با الهام از الزام بیرونی در برابر مفاد قوانین کیفری و حقوقی و سایر قوانین وضع شده مسئولیت‌پذیر خواهند بود و در صورت مسئولیت‌گریزی، در برابر قانون پاسخگو خواهند بود.

۴ **اخلاقی (الزام درونی):** رعایت حقوق طرف‌های ارتباط در محیط ۳۶۰ درجه از تکالیف اخلاقی همه اعضای جامعه است و تمایز اخلاقی و یا غیراخلاقی بودن فرد، میزان پایبندی افراد به حقوق طرف‌های ارتباط و مقدم دانستن حقوق جامعه بر حق خود است.^۲

۱. مجموعه آثار شهید مطهری، ج ۱۷، حماسه حسینی، صفحه ۲۸۲.
۲. رجوع کنید به صفحه ۱۶ همین کتاب، «مقایسه مسئولیت اخلاقی با مسئولیت حقوقی».

ویژگی‌های مسئولیت‌پذیری اخلاقی

- ۱ فرد نسبت به آن پایبندی درونی دارد ۲ فراگیر است ۳ همزاد و همراه بشر است
- ۴ غالباً نامدّون است ۵ ترازوی سنجش سایر مسئولیت‌هاست.

فعالیت کلاسی



دربارهٔ وجوه مسئولیت‌پذیری و نیز ویژگی‌های مسئولیت‌پذیری اخلاقی گفت‌وگو کنید.

پیش‌بینی‌پذیری

فکر کنید



چه خصلتی در محیط کسب‌وکار سبب اعتمادستیزی می‌شود؟ مشتریان با دیدن چه خصلتی در محیط کسب‌وکار از آن می‌گریزند؟

تعریف پیش‌بینی‌پذیری اخلاقی

خصلتی در بنگاه است که محیط را قادر به پیش‌بینی عملکرد هر حوزهٔ کسب‌وکار (بنگاه) در خصوص استیفای کلیهٔ حقوق خود (محیط) می‌کند.

رابطهٔ قانونمندی و پیش‌بینی‌پذیری

نسبت بین قانونمندی و پیش‌بینی‌پذیری بنگاه را به منزلهٔ یک اصل راهبردی چنین می‌توان صورت‌بندی کرد: «هرچه بنگاه خود را قانونمندتر سازد، به همان میزان قابلیت پیش‌بینی خود را در محیط افزون‌تر ساخته است».

زیرا برای رسیدن به موفقیت، چاره‌ای جز قانونمند ساختن بنگاه نیست؛ اما جای تأمل و درنگ است که:

اولاً: تأکید بر قانونمندی هرگز به معنای تحول‌ناپذیری بنگاه نیست بلکه به معنای وفاداری نسبت به اصول است.

ثانیاً: قانون و مقررات وضع‌شده، بخش محدودی از اصول است. در هر بنگاه پیش از قانون باید اصول اخلاقی نانوشته را لحاظ کرد.

ثالثاً: پایبندی به قانون و اصول اخلاقی صرفاً نوشتن آنها نیست بلکه الزامی درونی و بیرونی است.



درباره اصل راهبردی «بنگاه هر چه نرخ مسئولیت‌پذیری اخلاقی خود را نسبت به محیط افزایش دهد، به همان میزان از قانونمندی بیشتری برخوردار می‌شود»، تحقیق کنید.



برای درک مفهوم پیش‌بینی‌ناپذیری مطلب زیر را با دقت بخوانید.

حیوان اهلی همانند حیوان وحشی دارای قدرت است اما چرا حیوان وحشی ترس‌آور و وحشت‌انگیز است؟

حیوان وحشی برخلاف حیوان اهلی قابل پیش‌بینی نیست و همین امر سبب ترس و وحشت می‌شود. پدری را در نظر آورید که از حیث زمان و چگونگی آمدن به منزل و برخورد با مسائل، برای اعضای خانواده قابل پیش‌بینی نباشد. همسر و فرزندان او چه احساسی دارند؟ آیا آنان احساس بلاتکلیفی و ترس و اضطراب ندارند؟

بنگاه‌ها و اداراتی را که به نحوی با آنها سروکار دارید، در نظر آورید. آنها تا چه اندازه برای شما قابل پیش‌بینی هستند؟ اگر شرکت پست در زمان رساندن مرسوله‌ها برای شما قابل پیش‌بینی نباشد و یا اگر والدین شما شاغل باشند و زمان حضورشان در خانه برای شما مشخص نباشد، برای شما در خانه و مدرسه چه وضعیتی پیش می‌آید؟

هنرستانی که در آن اشتغال به تحصیل دارید تا چه حد برای شما هنرجویان قابل پیش‌بینی است؟

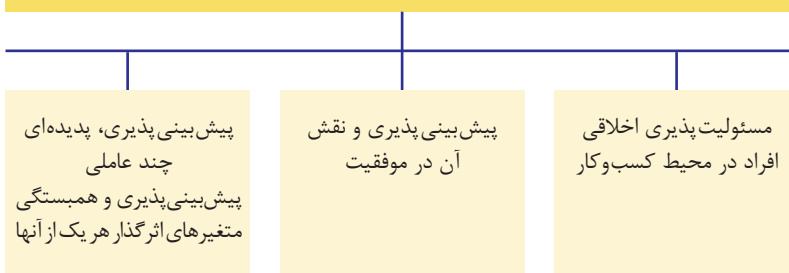
اگر بنگاه برای مشتریان قابل پیش‌بینی نباشد آنان نمی‌توانند برنامه‌های خود را از حیث زمان، برخورد، نحوه دریافت خدمات، هزینه و... پیش‌بینی کنند. بنگاه کسب‌وکار پیش‌بینی‌ناپذیر، محیطی پر از فشار روانی (استرس) و اضطراب می‌شود، مشتریان و سایر مراجعان احساس بلاتکلیفی می‌کنند و اضطراب و تشویش حقوق صاحبان حق را تهدید می‌کند.

پیش‌بینی‌پذیری اخلاقی، خصلتی در فرد و یا بنگاه است که سبب می‌شود عملکرد فرد یا بنگاه در خصوص رعایت حقوق افراد برای آنها قابل پیش‌بینی باشد. پیش‌بینی‌ناپذیری در این مفهوم یکی از عمده‌ترین معضلات در اخلاق حرفه‌ای است که منشأ مفاسد دیگری می‌شود.

پیش‌بینی‌پذیری در محیط فعالیت حرفه‌ای علاوه بر آثار اخلاقی، سبب برتری رقابتی نیز می‌شود.

پیش‌بینی‌پذیری و نقش آن در موفقیت

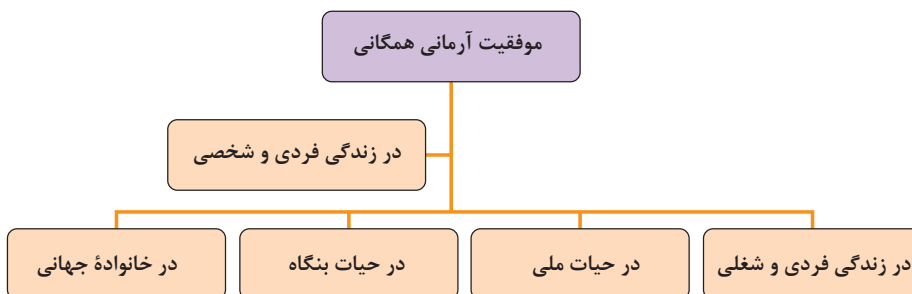
اهداف توانمندساز و شایستگی‌های این بخش



فکر کنید



عبارت «موفقیت، آرمانی همگانی است» یعنی چه و در چه اموری باید موفق شویم؟



موفقیت در عرصه‌های گوناگونی مانند موفقیت شخصی، موفقیت در زندگی خانوادگی، موفقیت شغلی، موفقیت سازمانی، موفقیت حزبی، موفقیت ملی و موفقیت در خانواده جهانی قابل بحث است. این عرصه‌ها کم و بیش به یکدیگر وابسته‌اند. ناموفق بودن بنگاه، ناکامی شغلی را رقم می‌زند و ناکامی شغلی، احساس کارایی را در فرد شاغل کاهش می‌دهد و از سوی دیگر، احساس کارایی در فرد، منشأ سلامت روان است و

سلامت روان فرد سبب می‌شود که او در جهت دستیابی به بالاترین سود و بهره‌وری تلاش بیشتری داشته باشد.

فکر کنید



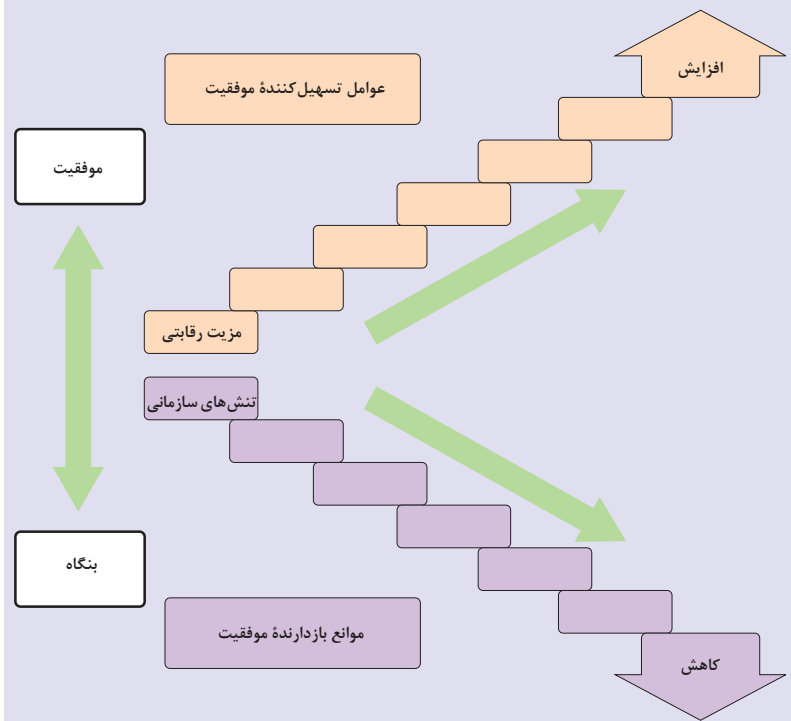
در خصوص عوامل تسهیل‌کننده و موانع بازدارنده موفقیت بنگاه چه دیدگاهی دارید؟

چگونه می‌توان عوامل مؤثر در موفقیت یک بنگاه را افزایش و موانع بازدارنده را کاهش داد؟

اگر موفقیت را دستیابی به اهداف بدانیم، برای نیل به آن، چه عواملی را باید افزایش داد و چه اموری را باید مهار کرد و کدام موانع را باید رفع نمود؟

دیدگاه خود را در این خصوص بنویسید. در این نمودار نشان دهید که محیط کسب‌وکار شما در رسیدن به موفقیت با چه موانعی مواجه است که باید آنها را رفع کرد و یا نقش آنها را کاهش داد؟

تنش‌های سازمانی نمونه‌ای از این موانع است. دیگر موارد را بیان کنید. همچنین عوامل مختلفی مانند برخورداری بنگاه از مزیت رقابتی، نقش تسهیل‌کننده در دستیابی بنگاه به موفقیت دارند. عوامل دیگر را فهرست کنید.

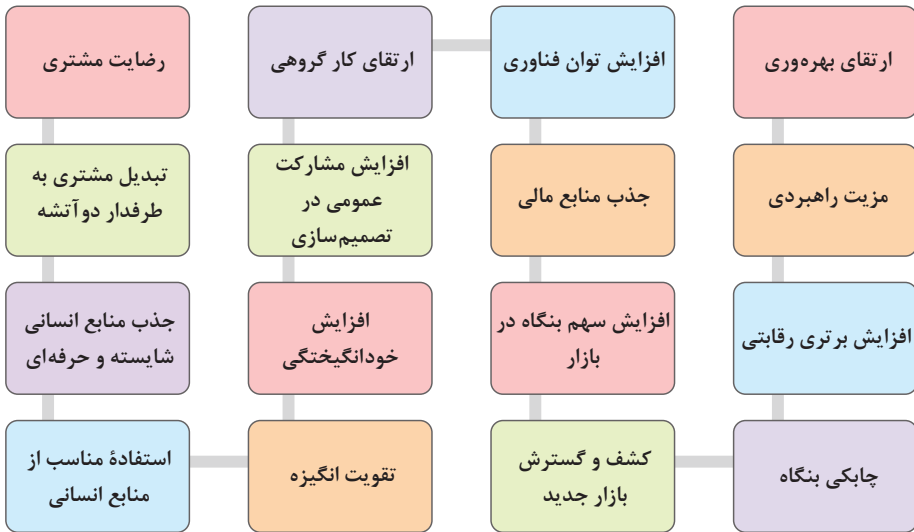


رمز و راز موفقیت چیست؟

عوامل و موانع موفقیت چه مواردی هستند؟

بنگاه در نیل به موفقیت خود راه‌های فراوانی در پیش دارد و همچنین با بیراهه، چاله و چاه‌های زیادی روبه‌روست. مدیریت چیزی جز شناخت راه‌ها و چاه‌های موفقیت بنگاه و برنامه‌ریزی جهت ایجاد راه‌ها و فرصت‌ها، افزایش عوامل تسهیل‌کننده و برطرف کردن چاه‌ها و مهار، کاهش و یا رفع موانع نیست. این عوامل در صف مقدم قرار دارند و شما دوست دارید با مدیریت، برنامه‌ریزی، شناخت و... به آنها دست یابید. نقش این عوامل در موفقیت سازمان‌ها همیشه به‌طور یکسان نیست بلکه وزن و اهمیت هر یک از آنها با هویت و وضعیت سازمانی بنگاه (آرمان، اهداف، حرفه، صنعت، محیط و...) همبستگی دارد. این عوامل به‌طور کلی نقش تسهیل‌کننده دارند. افزایش مزیت رقابتی یک بنگاه صنعتی یا خدماتی، به‌عنوان مثال، توان رقابت آن را افزایش می‌دهد و آن نیز موفقیت سازمان را تسهیل می‌کند.

برخی از عوامل عمده و مؤثر در موفقیت بنگاه عبارت‌اند از:



فعالیت

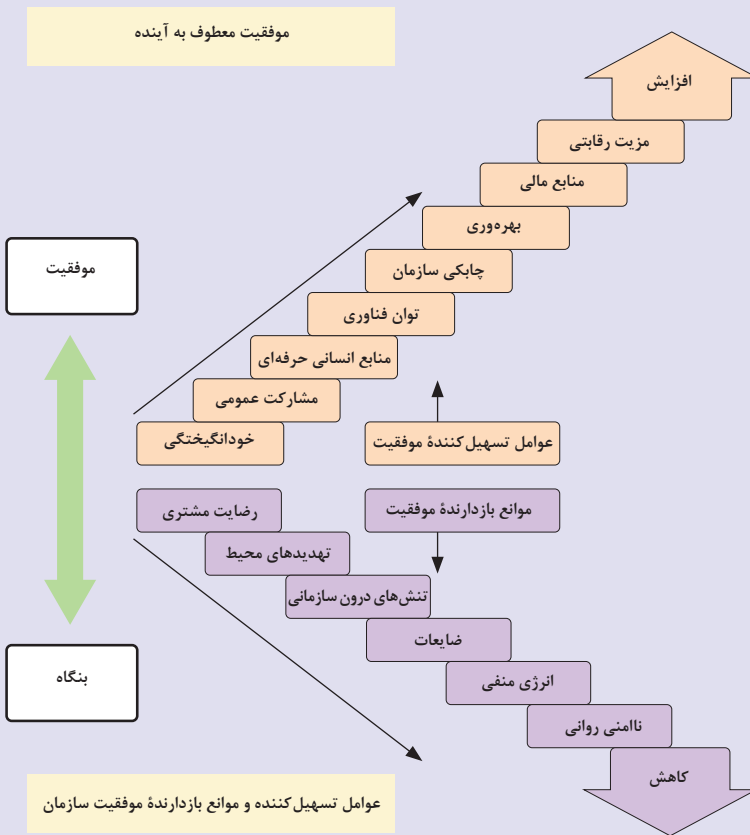


درباره موانع موفقیت بنگاه بحث کنید و برخی دیگر از عوامل را شناسایی و درج نمایید.



چه خصلتی در بنگاه سبب اعتمادستیزی می‌شود؟
مشتریان با دیدن چه خصلتی در بنگاه از آن می‌گریزند؟

فهرست عوامل تسهیل‌کننده و موانع بازدارنده در نیل به موفقیت، در نمودار زیر آمده است. این نمودار را با نمودار ترسیمی خود مقایسه کنید.



از مسئولیت‌پذیری تا پیش‌بینی‌پذیری

اهداف توانمندساز و شایستگی‌های این بخش

پیش‌بینی‌پذیری
پدیده‌ای چند عاملی

از مسئولیت‌پذیری تا
پیش‌بینی‌پذیری

مسئولیت‌پذیری اخلاقی
افراد در محیط کسب‌وکار

فکر کنید



چگونه می‌توان میزان پیش‌بینی‌پذیری بنگاه کسب‌وکار را افزایش داد؟
نرخ پیش‌بینی‌پذیری با چه متغیرهایی همبستگی دارد؟
وزن اثرگذاری هر یک از آنها چیست؟

پیش‌بینی‌پذیری پدیده‌ای چند عاملی

بدون تردید، پیش‌بینی‌پذیری پدیده‌ای چند عاملی است. فناوری، منابع انسانی به ویژه مدیران و منابع مالی از عوامل مؤثر در پیش‌بینی‌پذیری سازمان هستند. کدام عامل در این میان نقش محوری و عمده‌ای دارد؟

نقش منابع انسانی در افزایش پیش‌بینی‌ناپذیری محیط کسب‌وکار

عده‌ای هوشمندانه از فرافکنی دوری می‌کنند و در علت‌یابی رفتار غیر قابل پیش‌بینی، نقش خودشان (آدم‌ها) را می‌بینند. مدیری که وعده‌گزار دهد و بی‌حساب و کتاب سخن بگوید و یا ذهن آشفته و مواج داشته باشد، سبب پیش‌بینی‌ناپذیری سازمان می‌شود. یک تلفنچی و یا کارمند پذیرش یا روابط عمومی به سادگی می‌تواند شرکت شما را برای مشتریان غیر قابل پیش‌بینی کند.

به همین دلیل، جذب آدم‌های حرفه‌ای و به کار گرفتن آدم‌های مناسب در جای مناسب، پیش‌بینی‌پذیری سازمان را افزایش می‌دهد. این سخن درست است اما پیش‌بینی‌ناپذیری به منزله‌ی خصلتی در سازمان، ریشه‌های پنهان‌تری دارد و باید عوامل ناپیدا و ژرف‌تری را جست‌وجو کنیم.

ماجرای علم و فناوری و نقش آن در پیش‌بینی پذیری

در موارد فراوانی نبود فناوری مناسب، بنگاه را برای مشتریان پیش‌بینی ناپذیر کرده است. ابزار فنی ساده «نوبت‌دهی»، زمان پاسخگویی را در شعب بانک و مراکز پرمشتری پیش‌بینی‌پذیرتر کرده است.

اهمیت پیش‌بینی‌پذیر بودن امداد رسانی جاده‌ای، پیش‌بینی وضع هوا، بارش برف و باران، تند باد و وقوع سیلاب، نقش فناوری‌ها در پیش‌بینی سلامت سفرهای هوایی و دریایی و... را در نظر بگیرید تا نقش فناوری را در حصول آن تصدیق کنید. در تأثیر منابع مالی و فناوری در پیش‌بینی‌پذیری تردیدی نیست اما جای دو پرسش هست: **۱** آیا هر بنگاه برخوردار از منابع مالی و فناوری لزوماً دارای پیش‌بینی‌پذیری بالاتری نیز هست؟

۲ آیا در صورت نبود منابع مالی و فناوری مناسب، هیچ راهی برای حفظ و افزایش پیش‌بینی‌پذیری ما و بنگاه وجود ندارد؟

مطالعه موردی: در مصاحبه با برخی از مدیران بنگاه‌ها آنان گفته‌اند:

اگر از منابع مالی و فناوری مناسب برخوردار باشیم می‌توانیم پیش‌بینی‌پذیری سازمان را افزایش دهیم.

آیا واقعا چنین است؟

وقتی برخی مدیران در پاسخ به اینکه چرا برای مشتریان، شهروندان، پیمانکاران و کارکنان خود پیش‌بینی‌پذیر نیستند، می‌گویند «مشکل ما در فناوری و منابع مالی است»، داستان گاوهای کلمبیا به ذهن می‌آید.

واقعیت این است که فناوری و منابع مالی مانند گاوهای کلمبیا، موجودات بی‌زبانی هستند که در فرایند فرافکنی آدم‌ها، تقصیر به گردن آنها می‌افتد.

چگونه می‌توان با استفاده از فناوری، بنگاه را پیش‌بینی‌پذیر کرد؟ چند مثال بیاورید.

گفت‌وگو کنید



مقصر کیست؟ ماجرای گاوهای کلمبیا
فروشنده‌ها؟ دباغ‌خانه‌ها؟ کشتارگاه‌ها؟ دامداران؟ حشرات؟ سیم‌های خاردار؟
گاوها و یا ...

تحلیل کنید



مایکل فایربنکس ماجرای گاوهای کلمبیا را چنین گزارش می‌دهد:
شرکت مانیتور برای شرکت‌های پیشروی دولتی و خصوصی کلمبیا کار می‌کند و ضمن انجام تحقیقات گوناگون، پیشنهادها و توصیه‌هایی را ارائه می‌دهد تا

تولیدکنندگان چرم در منطقه آند با صادرات این محصول به ایالات متحده از رفاه و ثروت بیشتری برخوردار گردند. ما با نمایندگان بیش از ۲۰۰۰ خرده فروش در ایالات متحده مصاحبه نمودیم و به یک نکته کلی رسیدیم:

قیمت کیف و ساک تولید کلمبیا بسیار بالا و کیفیت آنها بسیار پایین بود. ما به کلمبیا بازگشتیم تا از تولیدکنندگان بپرسیم علت کیفیت پایین محصولاتشان چیست؟

آنها به ما گفتند: «علت این امر تقصیر ما نیست». آنها گفتند که تقصیر این کار به گردن دباغ‌خانه‌های داخلی است که چرم نامرغوب در اختیار آنها می‌گذارند. دباغ‌خانه‌ها باید به دولت ۱۵ درصد تعرفه بپردازند که این امر باعث می‌شود قیمت آنها در رقابت با چرم آرژانتینی بسیار گران باشد.

ما برای یافتن مالکان دباغ‌خانه‌ها به مناطق روستایی سفر کردیم. مالکان آنها پاسخ دادند: «تقصیر این کار به گردن ما نیست تقصیر به گردن کشتارگاه‌هاست. آنها پوست با کیفیت نازل را در اختیار دباغ‌خانه‌ها می‌گذارند. آنها نگران آسیب دیدن پوست نیستند».

ما به سراغ کشتارگاه‌هایی رفتیم که سلاخ‌ها، قصابان و مدیران زیادی داشتند. همین سؤالات را از آنها پرسیدیم و آنها نیز گفتند که تقصیر آنها نیست و تقصیر را به گردن دامداران انداختند.

آنها می‌گفتند: «دامداران مجبورند از طریق داغ کردن، بر بدن حیوانات خود علامت بزنند که تعداد زیاد این علامت‌ها باعث از بین رفتن پوست می‌شود». سرانجام به سراغ دامداران رفتیم. آنها به ما گفتند: «تقصیر گاوهاست». آنها حیواناتی کودن هستند. آنها بدن خود را به سیم‌های خاردار می‌مالند تا از شر حشرات موذی منطقه خلاص شوند که این امر باعث خراشیده شدن پوستشان می‌شود. سرانجام ما متوجه شدیم که تولیدکنندگان کیف و ساک چرمی در کلمبیا نمی‌توانند با بازار جذاب ایالات متحده رقابت کنند زیرا گاوهایشان احمق و کودن هستند.

مقصر کی بود؟ آیا قصد ما نیز چنین است؟ آیا فناوری، مانند گاوهای کلمبیا، مسئول پیش‌بینی‌ناپذیری سازمان نشده است؟

ناسازی پنداری (تعارض بین ثبات یا تحول)



بسیاری از مدیران بنگاه‌ها، بر روش‌های سنتی تأکید دارند و می‌گویند که تغییر، پیش‌بینی‌پذیری بنگاه را از بین می‌برد بنابراین برای حفظ آن باید از تغییر پرهیز کرد. «ثبات» از نظر آنها ضامن پیش‌بینی‌پذیری سازمان است. این دیدگاه از چند جهت قابل نقد است:

اول: «اگر شرکت‌ها به تغییر و تحول معتقد نباشند و با تحولات بستیزند، از صفحه روزگار محو خواهند شد»^۱.

دوم: رؤسای شعب بانک، غالباً تغییر در بخشنامه‌های مربوط به تسهیلات را علت پیش‌بینی‌ناپذیری بانک می‌دانند و می‌خواهند بخشنامه‌ها از ثبات برخوردار باشند. از طرف دیگر مدیران ارشد بانک در پاسخ به درخواست رؤسای شعب می‌گویند اگر فلان بخشنامه را ابطال نکرده بودیم، منابع مالی بانک به سرعت از بین رفته و ورشکست می‌شدیم.

این مثال، ما را به سادگی به تعارض «یا ثبات یا تغییر» می‌رساند. به تعبیر کالینز، تمسک به طناب پوسیده «یا» هم غلط و هم خطرناک است و دیدگاه صحیح بر «هم این و هم آن» تأکید دارد. بنابراین نمی‌توان برای دستیابی به پیش‌بینی‌پذیری، تحول سازمان را نفی کرد.

سوم: دنیای پیرامون ما همواره در حال تغییر و دگرگونی است. اگر کامیابی را می‌خواهیم باید پیشاپیش کاروان تغییر و تحول حرکت کنیم و همان گونه که طبیعت در عین تغییرپذیری مستمر، برای انسان‌ها پیش‌بینی‌پذیر است، سازمان را نیز در عین تحول، قابل پیش‌بینی کنیم و آن، محتاج یافتن خصلتی است که طبیعت، حیوانات دست‌آموز و هم‌نوعان را پیش‌بینی‌پذیر می‌کند.

درباره عوامل افزایش پیش‌بینی‌پذیری در بنگاه و آثار و عوارض پیش‌بینی‌ناپذیری که باعث ورشکستگی یک بنگاه شده است، تحقیق کنید.

پژوهش کنید



۱. کالینز و پوراس، ساختن برای ماندن، ۱۳۸۰

پژوهش کنید



آیا شرکت‌ها یا بنگاه‌هایی را سراغ دارید که یکی به دلیل عدم درک عامل پیش‌بینی‌پذیری به افول گرایید و دومی به دلیل درک درست از پیش‌بینی‌پذیری به بالندگی دست یافت؟ اگر مواردی سراغ دارید آنها را با هم مقایسه کنید.

نقش و ماهیت سیستم در بنگاه

پیش‌بینی‌پذیری با گونه سیستم در بنگاه همبستگی دارد. بنگاه‌ها تنوع سیستمی دارند. انواع سیستم‌های مدیریت بنگاه و قابلیت‌های آن عبارت‌اند از:
(الف) سیستم‌های عقلانی و منطقی که بسیار پیش‌بینی‌پذیر هستند.
(ب) سیستم‌های ارگانیک و طبیعی که دارای قابلیت پیش‌بینی هستند.
(ج) سیستم‌های باز که با مشکل پیش‌بینی‌پذیری روبه‌رو هستند و اگر ناسازی (تعارض) ثبات و تحول، سیاست‌گذاران بنگاه را به این تصمیم سوق دهد که بنگاه را براساس سیستم باز رهبری کنند، بنگاه با مشکل پیش‌بینی‌پذیری روبه‌رو می‌شود.

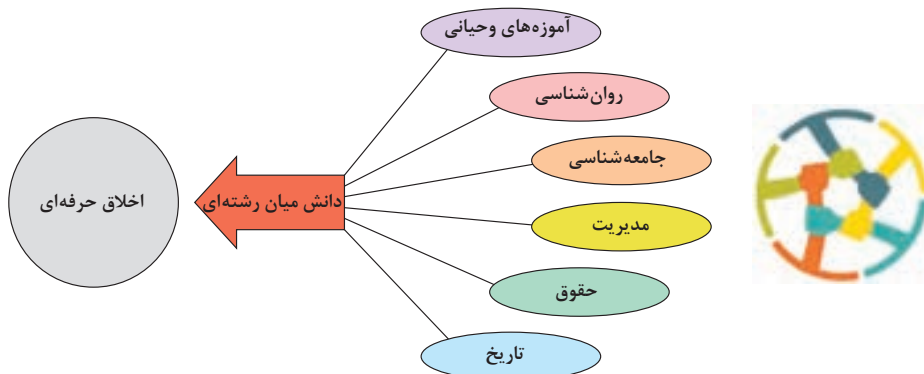
فکر کنید



کدام حوزه دانشی می‌تواند مدیران را با حفظ اختیار، در پیش‌بینی‌پذیر بودن بنگاه یاری کند؟ چرا؟

با چه دانشی می‌توان انسان‌ها را با حفظ اختیار قابل پیش‌بینی کرد؟

یکی از آفات مدیریت‌ها آن است که مدیران صرفاً با دانش و تجارب اندک و مهارت محدود خود و براساس سیستم باز، حوزه‌های خود را مدیریت می‌کنند. این سبک مدیریتی ممکن است در داخل بنگاه مشکلی را ایجاد نکند؛ اما بدون تردید با توجه به گستردگی جوامع، تنوع و تغییر نیازها، تحولات داخلی و بیرونی و محدودیت‌های دانشی، بنگاه و سازمان را به سمت افول هدایت می‌کند. دانش اخلاق حرفه‌ای که دانشی میان‌رشته‌ای است می‌تواند چاره‌ساز این محدودیت‌ها باشد.



پیامدها و عوامل اعتماد آفرینی در محیط کسب و کار

اهداف توانمند ساز و شایستگی‌های این بخش

جایگاه اخلاق حرفه‌ای
در اعتماد آفرینی و
شناسایی پیامدها و
عوامل اعتماد آفرینی

آثار پیش‌بینی ناپذیری در
محیط کسب و کار

مسئولیت‌پذیری اخلاقی
افراد در محیط کسب و کار

حیوان وحشی و اهلی هر دو قدرت دارند، فرقیشان در چیست؟



فکر کنید



با توجه به نمودار زیر چرا بنگاه‌دارای قدرت و پیش‌بینی ناپذیر باعث وحشت مشتریان و سایر عوامل طرف ارتباط می‌گردد؟

گفت‌وگو کنید



بنگاه برخوردار از قدرت

بنگاه پیش‌بینی ناپذیر

ایجاد وحشت



چرا پیش‌بینی ناپذیری، مانع توسعه اقتصادی و صنعتی کشور می‌شود؟

تعریف پیش‌بینی ناپذیری

پیش‌بینی ناپذیری، خصلت ناروا و در واقع بیماری سازمانی است که منافع سازمان و حقوق محیط داخلی و خارجی آن را تهدید می‌کند. پیش‌بینی ناپذیری سبب ایجاد وحشت در سازمان می‌شود.

آثار زیانبار پیش‌بینی ناپذیری در محیط کسب و کار

- ۱** **بلا تکلیفی محیط:** کارمندی که مدیرش پیش‌بینی ناپذیر باشد، در قبال مدیر بلا تکلیف است. پیمانکاری که کارفرما را غیر قابل پیش‌بینی می‌یابد، نمی‌داند چه تکلیفی در قبال خواسته‌ها، توقعات و اوامر او دارد؟
- ۲** **اضطراب و تشویش:** اگر مشتری، بنگاه را به لحاظ خدمات پس از فروش قابل پیش‌بینی نداند نسبت به منافع خویش و نیز منافع مشتریان نگران و در اضطراب است و توجه به خسارت‌های محتمل، او را به تشویش می‌اندازد. عدم امنیت روانی محیط، نتیجه پیش‌بینی ناپذیری بنگاه است.
- ۳** **سلب اعتماد محیط به بنگاه:** اعتماد محیط به بنگاه، بزرگ‌ترین سرمایه آن است که به وسیله پیش‌بینی ناپذیر بودن بنگاه به تاراج می‌رود.
- ۴** **تخریب رابطه آسان و درست محیط با سازمان:** پیش‌بینی ناپذیری، ارتباط با سازمان را دشوار و همراه با خطرپذیری نامعقول می‌سازد. انسان‌های خردمند از ریسک نامعقول می‌گریزند. بنابراین، افراد از ارتباط با بنگاه‌های پیش‌بینی ناپذیر دوری می‌کنند و تا زمانی که به دلیل انحصاری بودن بازار ناچار نشوند، با چنین بنگاهی تعامل نمی‌کنند. فقدان رابطه آسان و درست محیط با بنگاه، خود آثار زیانباری را بر آن تحمیل می‌کند زیرا امکان جذب منابع انسانی حرفه‌ای، اقبال مشتریان و همکاری تأمین‌کنندگان به ویژه مؤسسه‌های مالی و بانکی را کاهش می‌دهد.
- ۵** **زمینه فساد:** وقتی محیط در برابر بنگاه پیش‌بینی ناپذیر، بلا تکلیف و در اضطراب و تشویش باشد، عده‌ای در چنین فضای نامنی به شگردها و راه‌های غیر اخلاقی روی می‌آورند و به کار چاق‌کنی، رانت‌خواری و ارتشا تمسک می‌جویند و در نتیجه، فساد اداری، مالی و رفتاری، فرهنگ سازمانی را گرفتار می‌سازد. یکی از مبانی سلامت اداری، پیش‌بینی‌پذیری سازمانی است که غالباً مورد غفلت قرار می‌گیرد.
- ۶** **تنش‌های ناشی از واکنش‌های هیجانی:** کارکنان در سازمان پیش‌بینی ناپذیر، احساس عدم امنیت شغلی و روانی می‌کنند. اضطراب و تشویش، شرایط ناگواری را بر آنان

تحمیل می‌کند. در چنین شرایطی توان تصمیم‌گیری منطقی و مواجهه هوشمندانه با معضلات کاهش می‌یابد. افراد به جای حل هوشمندانه مسائل در فضایی دوستانه، صمیمی و با توسل به گفت‌وگوی محترمانه و اثربخش، از واکنش‌های هیجانی گریز یا ستیز استفاده می‌کنند، تعارضات رواج می‌یابد و تخم دشمنی در بنگاه پراکنده می‌شود. عداوت، حسد، زیراب‌زنی و پرخاشگری در چنین وضعیتی به وجود می‌آید. در بنگاه‌های پیش‌بینی‌ناپذیر انرژی منفی افزایش پیدا می‌کند و فرصت‌ها به تهدید تبدیل می‌شود. بسیاری از نزاع‌ها و مشاجرات ارباب رجوع با کارکنان، ریشه در پیش‌بینی‌ناپذیری بنگاه دارد.

۷ آسیب‌پذیری فرهنگ سازمانی: آنچه در موارد پنج و شش بیان شد، سلامت فرهنگ سازمانی را تهدید می‌کند. پیش‌بینی‌پذیری سازمان با رشد اخلاقی و تعالی فرهنگ سازمانی نسبت مستقیم دارد.

۸ توسعه نیافتگی منابع انسانی: آسیب‌پذیری فرهنگ سازمانی از پیش‌بینی‌ناپذیری آن، سبب توسعه نیافتگی منابع انسانی می‌شود. خلاقیت، آموزش‌پذیری، رقابت‌سازنده، احساس فخر و مباحثات، انگیزش، همیاری و کارگروهی، وفاداری سازمانی و... با پیش‌بینی‌ناپذیری سازمان تباہ می‌شوند.

۹ رشد گروه‌های غیر رسمی مخرب: وقتی که کارکنان، بلا تکلیف و در اضطراب و ناامنی باشند، همدیگر را که دارای درد مشترک هستند پیدا می‌کنند و گروه غیررسمی به وجود می‌آید. در موارد نادری، این گروه‌های غیررسمی هدف اخلاقی دارند و در پی اصلاح سازمان و پیش‌بینی‌پذیر کردن آن، هم‌سوگند می‌شوند. اما فضای حاصل از پیش‌بینی‌ناپذیری سازمان، چنین گروهی را به باندی مخرب تبدیل می‌کند که شعار و کردارش ترجیح منافع شخصی اعضای آن بر منافع بنگاه است.

۱۰ مانع کارآفرینی سازمانی: غالباً کارآفرینی را در افراد، مورد بحث قرار می‌دهند و از افراد کارآفرین سخن می‌گویند، در حالی که اگر بنگاه کارآفرین نباشد، کارآفرینی منابع انسانی قابل حصول نیست. پیش‌بینی‌ناپذیری بنگاه مهم‌ترین مانع کارآفرینی بنگاه است.

۱۱ کاهش رضایت مشتری: پیش‌بینی‌پذیری، طبیعی‌ترین توقع مشتری از بنگاه کسب‌وکار است. اضطراب، ناامنی و تحمل خسارت ناشی از پیش‌بینی‌ناپذیری بنگاه سبب مشتری‌گریزی می‌شود، مگر بازار انحصاری او را مجبور به خرید کند. اما اولاً در هر حال مشتری ناراضی است. ثانیاً پیوستن به تجارت جهانی، بسیاری از اجبارها را از میان بر می‌دارد.

۱۲ کاهش بهره‌وری: پیش‌بینی‌پذیری بر انگیزش کارکنان و مشارکت آنان آسیب می‌زند، زمینه بروز فساد مالی، اداری و رفتاری می‌شود، مناسبات افراد را پرچالش و پر نزاع می‌سازد، گروه‌های غیررسمی مخرب را به میان می‌آورد، منابع انسانی

را از توسعه دور می‌سازد و همه این عوامل بر بهره‌وری تأثیر منفی می‌گذارند. **۱۳** تسری به سایر سازمان‌ها: پرآسیب‌ترین اثر پیش‌بینی‌ناپذیری، تسری آن است. از آنجا که بنگاه‌ها از یکدیگر جدا نیستند بلکه در شبکه‌ای از ارتباطات پایین‌دستی و بالادستی قرار دارند، پیش‌بینی‌ناپذیری یک بنگاه سبب پیش‌بینی‌ناپذیری بنگاه‌های دیگر می‌شود. به عنوان مثال، یک بنگاه در صنعت هوا فضا، یک بانک، یک شرکت سیمان، یک شرکت انبوه‌ساز، تعاونی مسکن یک بنگاه و صدها خانواده در یک زنجیره هم‌سرنوشت شده‌اند. پیش‌بینی‌ناپذیری شرکت سیمان در تحویل کالا و یا در زمان تحویل کالا، به بقیه شرکت‌ها و سازمان‌های ذی‌ربط تسری می‌یابد.

۱۴ مانع توسعه اقتصادی: بنگاه‌های پیش‌بینی‌ناپذیر از موانع عمده توسعه اقتصادی و صنعتی کشورند. چنین بنگاه‌هایی در داخل کشور زمینه رانت‌خواری، اختلاس و حاکمیت روابط غیررسمی به جای مقررات و ضوابط را به وجود می‌آورند و رقابت سالم، شایسته‌سالاری و عدالت اجتماعی را از بین می‌برند و در سطح بین‌المللی سبب ناتوانی رقابت در محیط جهانی کسب‌وکار و سلب اعتماد جهانی به شرکت‌های ایرانی می‌شوند. اگر بنگاه‌ها در یک کشور پیش‌بینی‌ناپذیر گردند، سرمایه‌گذاری در آن کشور با خطرپذیری نامعقول روبه‌رو می‌شود و نخبگان علمی احساس امنیت روانی نمی‌کنند و همین دو امر، سبب مهاجرت نخبگان و صاحبان سرمایه می‌گردد.

فعالیت کلاسی



نمونه‌هایی از واکنش‌های هیجانی و آثار زیان‌بار آن را بررسی کنید.

فعالیت



پیش‌بینی کنید در محیط کسب‌وکار آینده شما چه مواردی سبب کاهش بهره‌وری خواهد شد؟

نقش اخلاق حرفه‌ای در اعتماد آفرینی و وجوه دیگر آن

اهداف توانمندساز و شایستگی‌های این بخش

جایگاه اخلاق حرفه‌ای
در اعتماد آفرینی و
شناسایی پیامدها و
عوامل اعتماد آفرینی

نقش اخلاق حرفه‌ای در
اعتماد آفرینی و وجوه
دیگر آن

مسئولیت‌پذیری اخلاقی
افراد در محیط کسب‌وکار

فرایند دقیقی «از اخلاق حرفه‌ای تا اعتماد آفرینی» را ترسیم کنید. از نظر شما دستیابی به اعتماد راسخ، پایدار و اصیل و امдар چیست؟ کدام یک از موارد زیر پاسخ شما را نشان می‌دهد؟

۱ تبلیغات و نشان دادن خود ۲ کیفیت محصول، کالا و خدمات ۳ نحوه ارائه کالا یا خدمات ۴ خوش‌نامی و حسن شهرت مدیران ۵ عملکرد بنگاه و ...

فکر کنید



به نظر شما چرا اعتماد می‌کنیم؟

۱ اعتماد به طبیعت

ما حوادث و وقایع مرتبط با طبیعت (برف، باران، سیل و زلزله) را می‌شناسیم اما به طبیعت اعتماد داریم. چرا؟ چون طبیعت، قانونمند و تکوینی (وجود وضعیتی که لازمه آفرینش آن است) می‌باشد و به همین دلیل پیش‌بینی‌پذیر است.

۲ اعتماد به حیوانات اهلی

به حیوانات اهلی مانند اسب، گاو، الاغ، قوچ و بز، سگ و حتی فیل و بسیاری حیوانات دیگر با وجود آگاهی از خصلت‌های خشمگینانه و قدرت آنان، اعتماد می‌کنیم. چرا؟

چون حیوانات نیز براساس خلقت خود قانونمند بوده و قابلیت دست‌آموزی دارند، پس پیش‌بینی‌پذیر هستند.

۲ اعتماد به انسان‌های دیگر

اعتماد ما به انسان‌ها در گرو مسئولیت‌پذیری آنان خواهد بود. چرا؟ چون رفتار انسان‌های مسئولیت‌پذیر قابل پیش‌بینی است.

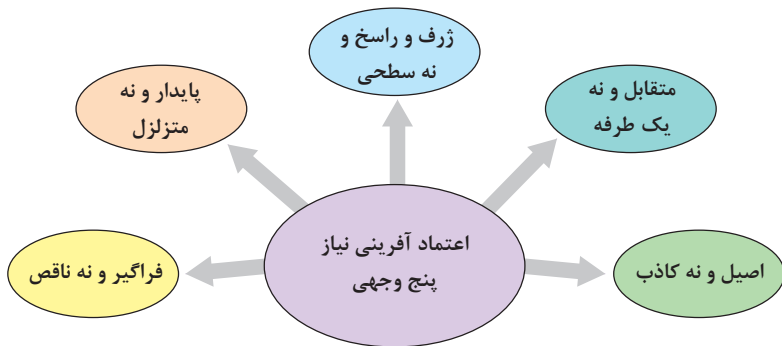
فکر کنید



«به پلهٔ ایجاد اعتماد برس که پلهٔ بعدی موفقیت بنگاه است». نظر شما در مورد این عبارت چیست؟

اعتماد چیست؟ اعتماد محیط به بنگاه کسب‌وکار چگونه به دست می‌آید؟

اعتماد، گونه‌های مختلف دارد. هرگونه اعتمادی سبب‌آسانی و دوستی ارتباط محیط با بنگاه نمی‌شود. هر اعتمادی کلید طلایی نیل به موفقیت نیست. آنچه رمز پیروزی بنگاه تلقی می‌شود، اعتماد پنج‌وجهی یعنی اصیل، راسخ، پایدار، متقابل و فراگیر است. اعتماد آفرینی در بنگاه یک نیاز پنج‌وجهی است و چنانچه هر یک از وجوه آن نادیده گرفته شود، اعتماد به بنگاه دچار خدشه خواهد بود.



گفت‌وگو کنید



چگونه و با چه ابزارهایی می‌توان به اعتماد اصیل، راسخ، فراگیر و پایدار دست یافت و مزایای اعتماد آفرینی چیست؟ ۱ تبلیغات ۲ کیفیت تولید و خدمات ۳ اعتماد به مدیران ۴ ...

مزایای اعتماد آفرینی

اعتماد آفرینی سبب افزایش وفاداری سازمانی می شود و نیرویی پنهان در ورای رشد و سودآوری است. شرکت ها هرچه در آفرینش وفاداری در میان مشتریان، کارکنان، تأمین کنندگان و سهامداران موفق تر باشند، به سودآوری بیشتری می رسند. افزایش مشارکت، بروز وجدان کاری، افزایش انگیزه، کاهش تنش، کاهش ضایعات و انرژی منفی، جذب حرفه ای ها، کاهش تهدیدات محیطی، جذب منابع مالی و اعتباری و داشتن سهم بیشتری از بازار، از مزایای اعتماد آفرینی هستند. پس اعتماد آفرینی مهم ترین نیاز سازمان هاست و برنامه ریزی مدیران برای نیل به آن از تصمیم های راهبردی است و در رسیدن به موفقیت سازمان، آخرین پله محسوب می شود.

درباره تمایز اعتماد اصیل و پنداری (دروغین) و سایر وجوه اعتماد آفرینی گفت و گو کنید.

گفت و گو کنید

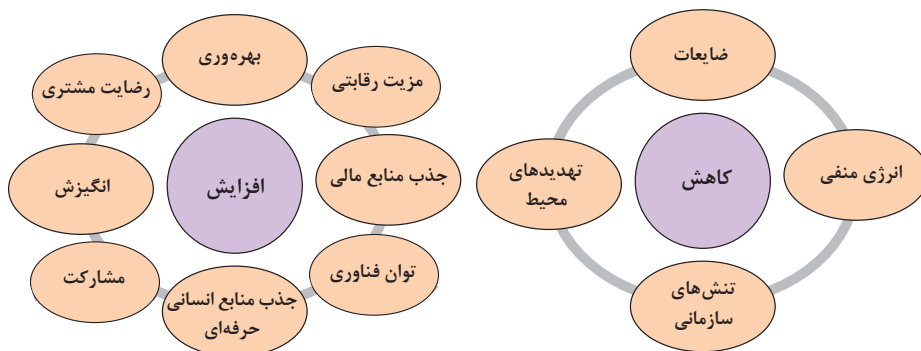


لزوم تمایز اعتماد اصیل و پنداری

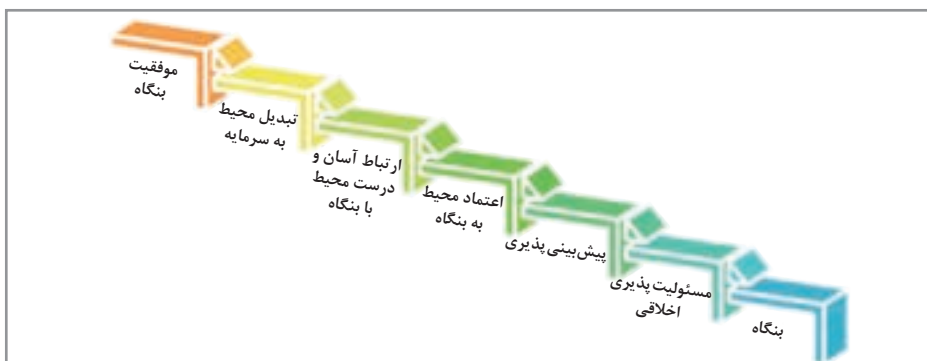
اعتماد دروغین، پایدار و فراگیر نیست. اعتمادی راسخ و فراگیر است که بر حقایق استوار بوده و ژرف و عمیق باشد. ابعاد متفاوت اعتماد پنداری و اعتماد اصیل در جدول زیر آمده است.

اعتماد پنداری (دروغین)	اعتماد اصیل
موقت، عاریتی و زود گذر	پایدار و دارای هویت
سطحی	راسخ و عمیق
ناقص و غیر فراگیر	فراگیر نسبت به محیط درونی و بیرونی و محیط مستقیم و محیط با واسطه
سوء استفاده از آن	حسن استفاده از آن
مبتنی بر تصویر وارونه از بنگاه	مبتنی بر تصویر واقع بینانه از بنگاه
صرفاً اعتماد به مدیران به عنوان اشخاص حقیقی	اعتماد به بنگاه به عنوان شخصیت حقوقی
سبب شکست	عامل موفقیت و پیروزی
هرچه نرخ اعتماد به بنگاه از حیث اصالت، ریشه داری، فراگیری و پایداری بیشتر باشد، موفقیت آن بنگاه، به ویژه در شرایط بحرانی، بیشتر است.	

موفقیت معطوف به آینده در گرو اهداف سازمانی



اخلاق، نردبان موفقیت بنگاه





با توجه به اصول راهبردی در مسیر موفقیت بنگاه، درباره نقش و اثرگذاری هر یک از اصول پنجگانه گفت‌وگو کنید.

عوامل مؤثر در اعتماد آفرینی نسبت به بنگاه

۱ مدیران

در نگرش فردگرایانه، بنگاه چیزی نیست جز کسانی که آن را تشکیل داده و اداره می‌کنند. بنابراین، بنگاه به خودی خود عیبی ندارد و هر عیبی هست از مدیران و کارکنان آن است. بر این اساس، غالباً چنین تلقی می‌شود که اعتماد به بنگاه به وسیله اعتماد به مدیران و کارکنان آن حاصل می‌شود و با سلب اعتماد از آنها از بین می‌رود.

۲ تبلیغات

بسیاری از سازمان‌های تولیدی و خدماتی پس از مواجهه با شرایط سخت رقابت و احساس نیاز به اعتماد آفرینی، راه ایجاد اعتماد به سازمان را در تبلیغات می‌یابند و با تخصیص هزینه‌های زیاد، در این امر اصرار می‌ورزند. در تحلیل نقش تبلیغات توجه به دو نکته اهمیت دارد:

الف) تبلیغات، همیشه متعلق به امر خاصی است؛ تبلیغات ... «تبلیغات» به تنهایی بی‌معناست. وقتی در بنگاه سخن از تبلیغات می‌شود، تبلیغات خدمات یا کیفیت کالا و تبلیغات عملکرد، آرمان، اهداف، خصلت‌ها و یا عناصر هویتی سازمان مورد نظر است. بنابراین، بنگاه ابتدا باید واجد «برتری» گردد و آنگاه آن را تبلیغ کند. آن برتری چیست؟ (ب) تبلیغات، یکی از صدها پیام ارتباطی بنگاه به محیط است. عملکرد بنگاه، رفتار ارتباطی کارکنان و مدیران آن، محصولات و هر یک از عناصر بنگاه حاوی پیام‌های گوناگون بنگاه به محیط است. سازگاری و یا ناسازگاری پیام تبلیغات با دیگر پیام‌های بنگاه، در اثربخشی و کارایی تبلیغات نقش اساسی دارد.

نقش تبلیغات در اعتماد آفرینی را می‌توان در دو وضعیت مختلف تحلیل کرد:

الف) وضعیتی که در آن، بنگاه به لحاظ عملکرد و خصلت‌ها به گونه‌ای نباشد که ایجاد اعتماد کند. تبلیغات در این وضعیت نه تنها نقش مؤثری ندارد بلکه در موارد فراوانی به دلیل دروغ آمیز بودن آن، نقش مخرب نیز دارد.

ب) وضعیتی که بنگاه به لحاظ عناصر هویتی در حیات سازمانی، برخوردار از خصلت «اعتماد آفرینی» باشد و نقش تبلیغات منوط به تحقق آن خصلت است (نهادینه‌سازی اعتماد اصیل و پایدار محیط نسبت به بنگاه در جلب اعتماد ذی‌نفعان). وقتی چنین

خصلتی را به وجود آوردیم، تبلیغات مؤثر می‌شود. به عنوان مثال در تبلیغات تلویزیونی یک بانک، شعبه‌ای به تصویر کشیده می‌شود: خلوت، مواجهه بسیار محترمانه تحویل‌دار و سایر کارکنان با مشتری، پاسخگویی سریع، مسئولانه و دقیق، برخوردار از فناوری مطلوب و...، تصویر زیبای شعبه ما را به آن جذب می‌کند. به یکی از شعب آن بانک مراجعه می‌کنیم و خود را در شعبه‌ای می‌یابیم پرازدحام، آشفته، برخوردهای غیرمسئولانه و همراه با بی‌احترامی، اتلاف وقت، خرابی ماشین پول‌شمار و اختلال در فناوری اطلاعات. مقایسه آن تصویر تبلیغاتی با این تصویر واقعی جز سلب اعتماد چه نقشی می‌تواند داشته باشد؟

۲ کیفیت کالا و خدمات

بنگاه‌ها به تولید و عرضه کالا و یا به ارائه خدمات می‌پردازند. ملاک داوری مصرف‌کننده و مشتری درباره نگاه، محصولی است که از آن دریافت می‌کند. کیفیت مطلوب سبب رضایت مشتری و اعتماد وی می‌شود. مشتری رضایت و اعتماد خود را به دیگران بیان می‌کند و به این ترتیب اعتماد عمومی به بنگاه شکل می‌گیرد. کیفیت کالا و خدمات نقش مهمی در اعتمادآفرینی دارد، اما باید دانست:

اولاً: رضایت مشتری تنها در گرو کیفیت نیست بلکه نحوه ارائه کالا و خدمات نیز سبب کاهش یا افزایش رضایت مشتری می‌شود. اگر بنگاهی محصول با کیفیت بسیار خوب ارائه کند اما نحوه ارائه آن محصول همراه با آزار، منت، عهدشکنی و بدقولی باشد، رضایت مشتری کاهش می‌یابد و اعتماد به سازمان از بین می‌رود. این عناصر ریشه در خصلتی سازمانی دارند.

ثانیاً: اعتماد حاصل از رضایت مشتری و مصرف‌کننده، اعتماد بخشی از محیط به سازمان است. برای به‌دست آوردن اعتماد فراگیر و اعتماد همه عناصر محیط چه باید کرد؟

اعتماد، ریشه در خصلت سازمانی دارد. منظور از این خصلت چیست؟



اعتماد اصیل، راسخ، پایدار و فراگیر در امری ژرف‌تر ریشه دارد. رمز و راز اعتمادآفرینی، کشف خصلتی در سازمان است که بودن آن سبب اعتماد و نبود آن موجب بی‌اعتمادی می‌شود. این خصلت امری ژرف‌تر از عملکرد بنگاه است و بر عناصری چون کیفیت کالا و خدمات اثر می‌گذارد.

پرسش‌هایی که اگر بی جواب بماند بی اعتمادی را افزایش می‌دهد

فرض کنید به عنوان مشتری به اداره پست رفته‌اید و می‌خواهید اعتمادتان را به آن بسنجید.

از خود می‌پرسید: آیا کالای من به موقع خواهد رسید؟ آیا اساساً کالای من می‌رسد؟ آیا کالا سالم می‌رسد؟ آیا حریم خصوصی من رعایت خواهد شد؟ آیا اسرار من افشا خواهد شد؟ آیا در صورت آسیب دیدن کالا، جبران خسارت خواهد شد؟ برحسب پاسخ به این پرسش‌ها، میزان خطر استفاده از خدمات مرسوله را محاسبه می‌کنید و چنانچه خطرپذیری را نامعقول تشخیص دهید، به اداره پست اعتماد نخواهید کرد. رمز موفقیت بنگاه کشف این نکته است که مشتریان با توجه به چه عنصری در شرکت، پاسخ پرسش‌های خود را می‌یابند؟

میزان اثربخشی و کارایی تبلیغات در اعتمادآفرینی چه مقدار است؟
با تبلیغات به چه نوع اعتمادی می‌توان دست یافت؟ اعتمادی اصیل یا پنداری؟
چگونه؟

پژوهش کنید



ویژگی‌های اخلاقی در محیط کسب و کار

اهداف توانمندساز و شایستگی‌های این بخش

جایگاه اخلاق حرفه‌ای
در اعتماد آفرینی و
شناسایی پیامدها و
عوامل اعتماد آفرینی

ویژگی‌های اخلاقی محیط
کسب و کار (مسئولیت‌پذیر
و پاسخگو، قانون‌پذیر،
نظم و آراستگی محیط
فیزیکی، پیش‌بینی‌پذیر،
سرآمد و چابک)

مسئولیت‌پذیری اخلاقی
افراد در محیط کسب و کار

فکر کنید



بنگاه اخلاقی چیست و چه ابعادی دارد؟

همان‌طور که قبلاً گفته شد، اخلاق حرفه‌ای دارای دو رهیافت است:

(الف) فردگرایانه: اخلاق حرفه‌ای به فضیلت‌ها و مسئولیت‌های اخلاقی افراد شاغل و حرفه‌مند تفسیر می‌شود. در این رهیافت، از اخلاق مدیر، هنرآموز، کارشناس، کارگر و سایر منابع انسانی سخن می‌رود.

(ب) سیستمی: در این رهیافت، رشد اخلاقی بنگاه مورد نظر است. رشد اخلاقی محیط کسب و کار (بنگاه) فراتر از مسئولیت‌پذیری افراد، در گرو اخلاقی بودن بنگاه و مسئولیت‌پذیری آن است.

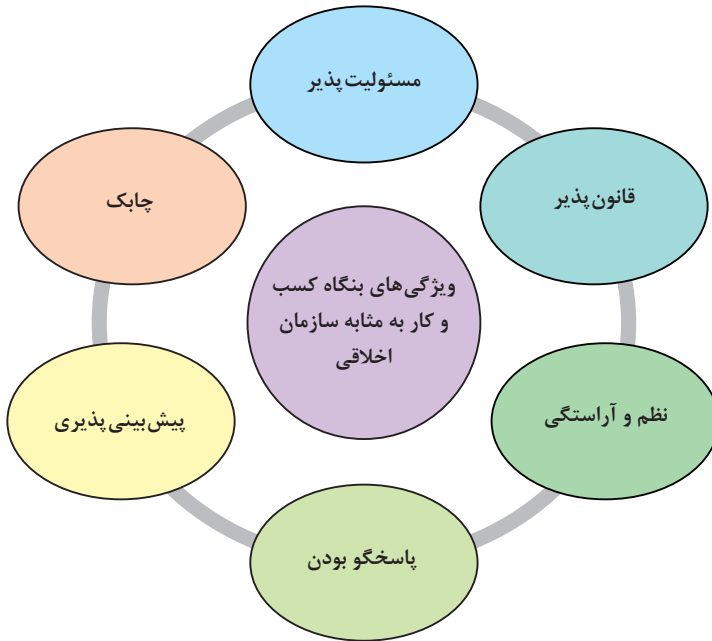
اخلاقی بودن بنگاه شامل همهٔ عناصر آن مانند آرمان، اهداف، راهبرد، رسالت، ساختار، فرایندها و... می‌شود.

فعالیت کلاسی



در بارهٔ هر یک از مفاهیم (مسئولیت‌پذیر و پاسخگو، قانون‌پذیر، نظم و آراستگی محیط فیزیکی، پیش‌بینی‌پذیر، سرآمد و چابک) و نقش آنها در اخلاقی کردن بنگاه گفت‌وگو کنید.

ویژگی‌های اخلاقی بنگاه (بنگاه کسب و کار به مثابه سازمان اخلاقی)



۱ مسئولیت پذیری

بنگاه اخلاقی، در درجه اول نسبت به حقوق همه صاحبان حق در محیط درونی و بیرونی خود مسئولیت پذیر است. این مسئولیت پذیری ریشه در انگاره مدیر بنگاه نسبت به همه عناصر محیط یعنی مشتریان، کارمندان، همسایه‌ها، تأمین کنندگان، سازمان‌های بالا دست، رقبا و... به مثابه صاحبان حق دارد و از حساسیت اخلاقی سیراب می‌شود و با شناخت دقیق وظایف بنگاه در قبال حقوق آنان، بارور می‌گردد و با پایبندی نظام‌مند و با برنامه مدون نسبت به آن حقوق، محقق می‌شود.

۲ پاسخگو بودن

بنگاه اخلاقی، نسبت به تصمیم و اقدام خود باید پاسخگو باشد. مراد از پاسخگویی در اینجا مفهوم حقوقی کلمه نیست که تنها به پاسخگویی در برابر مراجع قانونی ذی‌ربط محدود شود بلکه حوزه کسب و کار اخلاقی در قبال هر یک از صاحبان حق باید پاسخگو باشد. مهم‌ترین عنصر در فعالیت حرفه‌ای، مشتریان و منابع انسانی هستند

و بنگاه نمی‌تواند پرسش آنان را که «چرا چنین تصمیمی گرفتید و چرا چنین اقدامی کردید؟» را فضولی به حساب آورد و خود را برتر از پاسخگویی بپندارد. بنگاه پاسخگو باید فرایند و بلکه نظام اثربخشی را برای پاسخگویی تدوین و اجرا کند به گونه‌ای که صاحبان حق به آسان‌ترین و کم‌خطرترین راه بتوانند پرسش «چرا چنین کردی؟» را طرح و برای آن پاسخ یابند. مهم‌ترین شکایت مشتریان و کارکنان از برخی بنگاه‌های کسب‌وکار، عدم پاسخگو بودن آنان است.

۳ نظم و آراستگی بنگاه

بنگاه اخلاقی باید نظم و آراستگی و تمیز بودن را در جای جای خود نشان دهد. آراستگی ظاهری در و دیوار، فضاهای عمومی، کارگاه، دفتر، کارکنان و مدیر، نمایانگر نظم و آراستگی است. یکی از مسئولیت‌های اخلاقی مدیران، مدیریت بهداشت فیزیکی و آراستگی ظاهری محیط کسب‌وکار است. مگر نه این است که نظافت بخشی از ایمان است؟^۱

۴ قانون‌پذیری

پایبندی به قانون یک وظیفه اخلاقی است. دور زدن قانون به وسیله برداشت‌های شخصی و تفسیرهای ناروا نشانه بی‌اخلاقی است. قوانین و مقررات را می‌توان نقد کرد و با مشارکت، به بازنگری قانون و مقررات اقدام نمود و یا قانون‌گذار و تدوین‌کننده مقررات را به ممیزی اخلاقی قانون و مقررات فراخواند اما نمی‌توان قانون‌گریزی پیشه کرد. اگر در مراجعه به سازمان‌ها، دیدن کارمندی قانون‌گریز شما را ناراحت می‌کند، باید بدانید او روزی در جامعه‌ای بوده است که در آن به سادگی قوانین را نادیده می‌گرفتند.

۵ پیش‌بینی‌پذیری

پیش‌بینی‌پذیری اخلاقی، خصلتی در فرد و یا بنگاه است که سبب می‌شود عملکرد فرد یا سازمان در خصوص رعایت حقوق افراد برای آنها قابل پیش‌بینی باشد. پیش‌بینی‌ناپذیری در این مفهوم یکی از عمده‌ترین معضلات در اخلاق حرفه‌ای است که منشأ مفاسد دیگری می‌شود. چرا وقتی بنا می‌شود به بیمارستان، کلانتری، دادسرا، شهرداری و مانند اینها مراجعه کنیم، دچار هراس و حداقل سنگینی می‌شویم و در پی یافتن آشنا می‌گردیم؟ آیا علت پیش‌بینی‌ناپذیری این سازمان‌ها نیست؟

پیش‌بینی‌پذیری در محیط فعالیت حرفه‌ای علاوه بر آثار اخلاقی، سبب برتری رقابتی نیز می‌شود. بنگاه پیش‌بینی‌پذیر بیشتر مورد اعتماد مشتریان و کارکنان است.

۱. التَّفَاطَةُ مِنَ الْإِيمَانِ



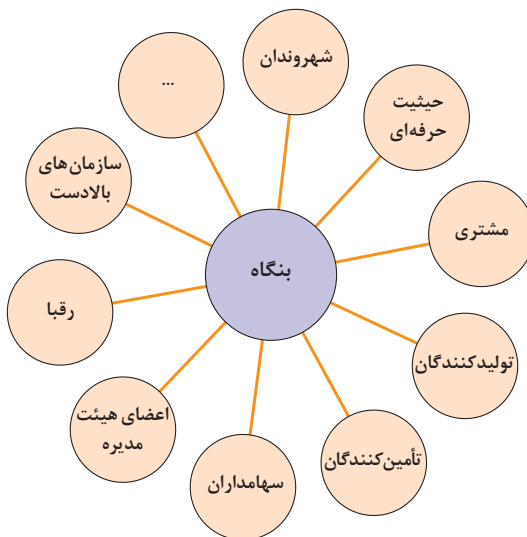
انتظار شما از بنگاه اخلاقی چیست؟



بنگاه اخلاقی صاحبان حق را در محیط درونی و بیرونی به دقت و به صورت کامل می‌شناسد. صاحبان حق مفهومی فراگیرتر از ذی نفعان دارد. به نظر شما چه کسانی در بنگاه، صاحبان حق هستند؟ آنها چه اولیاتی دارند؟

صاحبان حق در محیط حرفه‌ای بنگاه

در درجه نخست، مشتری صاحب حق در محیط کسب‌وکار است. بنابراین، رعایت حقوق او به لحاظ اخلاقی در درجه اول اهمیت است. در درجه دوم کسانی که به صورت مستقیم در تولید کالا و خدمات فعالیت می‌کنند. در مرحله سوم سهامداران و اعضا و در مراحل بعد، حیثیت صنعت، فناوری، هنر و دانش فنی و... قرار دارند که به صورت امانت در اختیار بنگاه قرار دارند. البته رقبا را نیز نباید از قلم انداخت. مراد از رقیب، هر کسی است که به نحوی در حوزه فعالیت حرفه‌ای این بنگاه فعالیت می‌کند.



چه اموری در بنگاه، اخلاقی بودن آن را نشان می‌دهد؟ دیدگاه خود را در این مورد بنویسید.