

بسمه تعالی

رهیافت استراتژیک به اخلاق حرفه‌ای در مدیریت شهری:

بنیان تحقق تکریم ارباب رجوع

احد فرامرز قراملکی

استاد و مدیر گروه اخلاق حرفه‌ای دانشگاه تهران

چکیده

مسأله «تکریم ارباب رجوع» را با رهیافت‌های مختلف می‌توان مورد بررسی قرار داد: رهیافت‌های حقوقی- قانونی آن را به منزله الزام بیرونی لحاظ می‌کنند و رهیافت اخلاقی بر الزام درونی بودن آن تأکید دارند. این دو رهیافت ناسازگار نیستند بلکه آن دو را می‌توان تکمیل‌کننده تلاش سازمان برای تحقق تکریم ارباب رجوع در همه شوؤن حرفه‌ای انگاشت. رهیافت اخلاقی به لحاظ تعلیمی بر رهیافت حقوقی- قانونی مقدم است و نقش پیشگیری دارد. در رهیافت اخلاقی نیز با دو نگرش به اخلاق حرفه‌ای می‌توان تکریم ارباب رجوع را مورد مطالعه قرار داد: نگرش فردگرایانه و نگرش سیستمی. نگرش نخست بر نقش منابع انسانی در این مسأله حصر توجه می‌کند و نزد غالب مدیران در جامعه ما رایج است؛ اما نگرش سیستمی بر ارتباط ارگانیک عناصر و ارکان سازمان توجه دارد و تکریم ارباب رجوع را حاصل این ارتباط ارگانیک می‌داند. موضوع این مقاله، تحلیل ابعاد رویکرد اخلاق سازمانی به تکریم ارباب رجوع است. حاصل این رویکرد ترسیم هفت گام اساسی در تحقق تکریم ارباب رجوع در سازمان است. با تشکیل شورای راهبردی اخلاق حرفه‌ای در مدیریت شهری، تدوین سند جامع اخلاقی، رخنه‌سنجی اخلاقی در فرهنگ سازمانی، برنامه‌های ارتقاء اخلاقی منابع سازمانی از دانش‌افزایی، خودانگیختگی و افزایش مهارت‌های رفتاری، ممیزی اخلاقی در شوؤن مختلف حرفه‌ای، نظارت بر عملکرد اخلاقی سازمان و نظام جامع پاداش راهکارهای عمده‌ای است که در این مقاله ارائه می‌شود. رویکرد استراتژیک به اخلاق حرفه‌ای براساس این هفت گام، اخلاقی‌سازی سازمان را وجهه همت خود می‌داند.

کلیدواژه: الزام درونی، الزام بیرونی، اخلاق مدیریت شهری، اخلاق سازمانی، تکریم ارباب رجوع، نگرش

سیستمی، مهارت‌های رفتاری

1) بیان مسأله

تکریم ارباب رجوع از مسایل مهم اخلاق حرفه‌ای در مدیریت بخش عمومی¹ است. در تمایز اخلاق حرفه‌ای در بخش خصوصی و عمومی مباحث فراوان وجود دارد (Geuras, 2002, p.p.15-41). اما این نکته که حقوق ارباب رجوع در صدر مرام‌نامه اخلاقی بخش عمومی قرار دارد، اتفاق نظر است. اگر چه مباحث نظری احترام به انسان‌ها و تکریم ارباب رجوع سابقه طولانی در تمدن ایران باستان، آموزه‌های اسلامی در قرآن و سنت و نیز تمدن ایران اسلامی دارد، بحث عینی و عملیاتی آن با رهیافت جدید قریب به دو دهه است که در ایران اتفاق افتاده است. تأکید دولت هفتم و دولت هشتم بر تکریم ارباب رجوع و اقدام ملی و بخشنامه‌ای در تحقق آن، تجربه بسیار سودمندی را پیش پای محققان نهاده است. رخنه‌ها و قوت‌ها در این عزم و اقدام ملی جای تأمل و تدبّر دارد. این تجربه از آن جهت که تکریم ارباب رجوع را از سخن به عمل می‌کشاند، حائز اهمیت است:

قَدَم باید اندر طریقت نه دَم که اصلی ندارد دَم بی‌قدم²

اما قدم را نیز بنیانی از اندیشه سخته باید تا بتواند در نیل به هدف استوار باشد. یکی از شیوه‌های نقد و تحلیل تجربه پیشین در تکریم ارباب رجوع، پرسش از رهیافت مدیران تصمیم‌گیرنده به این مسأله است: آیا تکریم ارباب رجوع با رهیافت اخلاق حرفه‌ای به میان آمد یا با رهیافت حقوقی؟ آیا نگرش فردگرایانه آن مورد پیگیری قرار دارد یا نگرش سیستمی؟ آیا در حوزه مدیریت منابع انسانی به آن پرداخته شد یا در حوزه مدیریت راهبردی و یا رهبری سازمان به آن همت شد؟ آیا آن، امر اجرایی صرف تلقی گردید و یا گامی راهبردی انگاشته شد؟

تحقق تکریم ارباب رجوع در محیط کاری و در حین ارائه خدمات در گرو امور فراوانی است. از جمله: یک، تحلیل چابکی تکریم ارباب رجوع به منزله ترسیم روشن و قابل سنجش هدف از اقدام معطوف به آن.

¹. public administration

². سعدی، بوستان، باب اول

دو، استقصاء ملاک‌ها^۱، زیر ملاک‌ها^۲، نشانگرهای^۳ تکریم ارباب رجوع به منظور تشخیص موردی و تمایز احترام و بی‌احترامی در همهٔ شوؤن حرفه‌ای و بر حسب گونه‌های مختلف رفتار ارتباطی (مانند ارتباط کلامی، بصری، عاطفی و...).

سه، شناخت عوامل انسانی مسئول و نیز وقوف بر عوامل و موانع غیرانسانی در سازمان که در تحقق عینی تکریم ارباب رجوع مدخلیت دارند. این شناخت لازمهٔ برنامه‌ریزی عملیاتی در این هدف است.

طرح سومین سؤال به شکل‌گیری دو رهیافت گوناگون در تکریم ارباب رجوع می‌انجامد: رهیافت فردگرایانه که غالباً مورد توجه مدیران اجرایی قرار می‌گیرد و رهیافت سیستمی‌نگر که مدیران راهبردی و رهبران سازمان به آن می‌نگرند. از آنجا که تکریم ارباب رجوع غالباً با رهیافت فردگرایانه مورد تحلیل و بررسی قرار گرفته شده است، موضوع مقاله حاضر تحلیل رهیافت استراتژیک به تکریم ارباب رجوع در گفتمان اخلاق حرفه‌ای است.

پاسخ به مسأله تحقیق در گرو طرح چند بحث - هر چند به اجمال - است. البته بحث تفصیلی در این مقام محتاج مطالعات نظام‌مند و مستقل است.

1- جایگاه تکریم ارباب رجوع در اخلاق حرفه‌ای و تبیین تمایز رهیافت اخلاقی با رهیافت حقوقی مسألهٔ احترام ارباب رجوع.

2- تعریف تکریم ارباب رجوع و بحث اجمالی از نشانگرهای آن در گونه‌های مختلف رفتار ارتباطی.

3- نگرش سیستمی به تکریم ارباب رجوع در اخلاق حرفه‌ای و تمایز آن از رهیافت فردگرایانه.

2) رهیافت اخلاق حرفه‌ای به تکریم ارباب رجوع

¹ . criteria

² . sub-criteria

³ . indreator

رهیافت اخلاق حرفه‌ای مسئولیت‌های اخلاقی را در محیط شغلی بیان می‌کند. مسئولیت اخلاقی، به رفتار ارتباطی ناظر است. هر گونه رفتار ارتباطی که در آن قصد وجود دارد، کنشگر (صاحب رفتار) نسبت به کسی یا چیزی که طرف ارتباط و کنش است، مسئولیت دارد. در این تعریف: یک، کنشگر می‌تواند شخص حقیقی (مانند مدیران و کارکنان) باشد و می‌تواند شخص حقوقی (مانند شرکت، مؤسسه و سازمان) باشد. دو، طرف کنش و ارتباط ممکن است خود کنشگر باشد. در این صورت رفتار ارتباطی از گونه درون شخصی^۱ است: رفتار ارتباطی فرد با خویش. طرف کنش ممکن است اشخاص دیگر باشند: رفتار ارتباطی بین شخصی^۲. و شاید طرف رفتار اشیاء دیگری، مانند طبیعت، گیاهان و حیوانات باشند: رفتار ارتباطی برون شخصی^۳. و البته طرف ارتباط می‌تواند شخصیت حقوقی، مانند شرکت و سازمان باشد: در این صورت اگر کنشگر نیز سازمان باشد، رفتار ارتباطی را بین سازمانی می‌خوانیم^۴.

احترام به طور کلی شامل گونه‌های مختلف رفتار ارتباطی می‌شود اما تکریم ارباب رجوع به گونه رفتار ارتباطی بین شخصی مربوط است. در ره‌یافت اخلاقی، مراد از مسئولیت اخلاقی رعایت حقوق^۵ طرف ارتباط است^۶. فرد یا سازمان اخلاقی در این ره‌یافت کسی که دغدغه رعایت حقوق افراد را دارد و بر حق الناس در عمل وفادار است^۷. بر این اساس، رفتار ارتباطی با دیگران براساس الگوی «شما حق دارید و من تکلیف» سامان می‌یابد. یکی از حقوق مهم و اساسی در این مقام، حق احترام است. بسیاری از حقوق دیگر به همین حق احترام برمی‌گردد.

نتیجه تحلیل اینکه تکریم ارباب رجوع در الگوی رفتار اخلاقی بین شخصی، پاسخ عملی به حق احترام طرف مقابل است: دیگران حق دارند احترام شوند و من وظیفه دارم آنان را تکریم کنم. البته اینکه احترام چیست در مباحث آتی مورد بحث قرار می‌گیرد.

1. intera personal
2. inter personal
3. extera personal
4. inter-organizational
5. rights

6. چنین ره‌یافتی به اخلاق حرفه‌ای را می‌توان در رساله الحقوق امام سجاد(ع) یافت.

7. تفصیل سخن را مراجعه کنید به: فرامرز قراملکی احد، درآمدی بر اخلاق حرفه‌ای، تهران، سرآمد، 1387، ص 123.

توجه به ویژگی‌های مسئولیت اخلاقی تمایز رهیافت اخلاق حرفه‌ای به تکریم ارباب رجوع را از سایر رهیافت‌ها (مانند رهیافت حقوقی) به خوبی متمایز می‌کند:

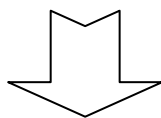
یک، مسئولیت‌های اخلاقی همه شوؤن زندگی آدمی را فرامی‌گیرد به گونه‌ای که هیچ منطقه فراغی وجود ندارد. فراخ دامنی مسئولیت اخلاقی با دیگر مسئولیت‌ها (مانند مسئولیت حرفه‌ای، حقوقی و...) هم‌آورد نیست. هر کسی در هر موضعی مسئولیت اخلاقی دارد مگر در مواردی چون خواب، بی‌هوشی و...

دو، مسئولیت‌های اخلاقی ناظر به حقوق طبیعی انسان‌ها و جایگاه اخلاقی محیط زیست است و امری قبل از وضع و قرارداد تلقی می‌شود. انسان‌ها ذاتاً از این حقوق برخوردارند. طبیعت نیز به دلیل هویت ربط به خداوند از چنین شأنی برخوردار است.

سه، مسئولیت‌های اخلاقی الزام‌های درونی‌اند و با انگیزه‌های درونی انسان‌ها عجین شده‌اند. به همین دلیل مسئولیت‌های اخلاقی روح قانون (الزام‌های بیرونی)‌اند. این نکته نشان می‌دهد، مسئولیت‌های اخلاقی به لحاظ تعلیمی و تربیتی بر مسئولیت‌های فقهی و حقوقی مقدم‌اند. یعنی در مدیریت شهری در راستای نهادینه شدن تکریم ارباب رجوع ابتدا باید به تقویت مسئولیت‌پذیری اخلاقی پرداخت تا بر بنیان الزام درونی استوار گردد. وضع الزام‌های بیرونی از سنخ مقررات نیز پس از آن و به عنوان حمایت از آن به کار می‌آید.

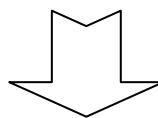
اگرچه در موارد فراوانی بدون حمایت قانون و مقررات نمی‌توان به تحقق حقوق افراد امید داشت اما نباید در تحقق حقوق انسان‌ها صرفاً به قانون بسنده کرد. تحویل اخلاق به قانون آسیب‌زاست زیرا این اخلاق است که با الزام درونی و تعهد ایمانی می‌تواند مانع قانون‌گریزی شود. حاصل سخن آن است که اگر تکریم ارباب رجوع را صرفاً به الزام‌های بیرونی از جمله قانون و مقررات بنا کنیم به مقصود نمی‌رسیم بلکه باید آن را بر مسئولیت اخلاقی در حرفه یا الزام درونی استوار ساخت. این سخن به معنای بی‌نیازی از حمایت قانونی نیست.

رهیافت اخلاق حرفه‌ای



الزام درونی

رهیافت حقوقی قانونی



الزام بیرونی

نمودار یک، مقایسه دو رهیافت حقوقی - قانونی و اخلاق حرفه‌ای به تکریم ارباب رجوع

3) چیستی و ملاک تکریم ارباب رجوع

اگرچه پس از طرح ملی «تکریم ارباب رجوع» مذاقه در تعریف آن به میان آمد اما همچنان تعریف‌های متعدد و شیوه‌های سلیقه‌ای رایج‌اند. خلاقانند و سلاقی و هر کسی براساس برداشت خود از چیستی «احترام» به تکریم ارباب رجوع می‌پردازد: تصویری ناقص و ناورا و یا تصویری شایسته و کامل.

هر کسی از ظن خود شد یار من و از درون من نجست اسرار من¹

می‌دانیم که تصور ما از امور و فعالیت‌ها، شیوه‌های ما را تعیین می‌کند و شیوه‌های نیز کامیابی یا ناکامی ما را رقم می‌زند. به همین دلیل از مدعی تکریم ارباب رجوع می‌توان پرسید: تکریم یعنی چه؟ احترام چیست؟ و بی‌احترامی کدام است؟ به همین دلیل ارایه تعریفی از احترام، هر چند تعریف عملیاتی، ضروری است.

واژه «احترام» به اشتراک لفظ دو کاربرد دارد: گاهی به معنای احترام به حقوق به کار می‌رود و این به معنای عام است و گاهی به منزله یکی از حقوق لحاظ می‌شود و این معنای خاص است. مراد از تکریم ارباب رجوع این معنای خاص از احترام است.

احترام متعلق به رفتار ارتباطی است و در نسبت فردی با خویش یا با دیگران به میان می‌آید. از آنجا که احترام امر دارای درجات مختلف است²، می‌توان دو مرتبه فروتر و فراتر آن را تعریف کرد:

احترام در مرتبه فراتر، رفتاری است که احساس ارزشمندی را به طرف مقابل انتقال دهد. این رفتار ممکن است در سخن گفتن، نگاه کردن، سخن شنیدن، وضع فیزیکی و مانند آنها باشد. توجه به شرایط، اعتنا، اهمیت دادن به شخص و نیازهایش از مصادیقی است که می‌تواند احساس ارزشمندی را به طرف مقابل انتقال می‌دهد. خوشرویی حوصله شنیدن، استقرار هم سطح نیز چنین‌اند. باید دانست تنها هدف شنیدن

¹. مولوی، مثنوی، دفتر اول، بیت 6

². به تعبیر فیلسوفان مسلمان امر تشکیلی و ذومراتب است.

سخن یک فرد، فهمیدن مقصود او نیست، بلکه پاسخ به نیازهایی چون «نیاز به توجه» نیز هدف ارتباط کلامی است. گاهی افراد سریع الانتقال که به سرعت مراد و مقصد مراجعه کننده را درمی یابند، حوصله شنیدن همه سخنان او ندارند و لذا تلاش می کنند وی سخن کوتاه کند و به همین سبب، گاهی قطع کلام می کنند. و این امر، احساس ارزشمندی را به طرف مقابل انتقال نمی دهد.

مرتبه فروتر احترام که پایین تر از آن بی احترامی و توهین است، به خودداری از انجام رفتاری تعریف می شود که احساس کهنتری و حقارت را به طرف مقابل انتقال می دهد. گفته می شود: ارباب رجوع غالباً از پاسخ «نه» گفتن احساس توهین می کنند به همین دلیل عده ای احترام به ارباب رجوع را در پاسخ به همه توقعات (حق یا ناحق) او می دانند و البته این امر با مسئولیت های حرفه ای و تعهد سازمانی منافات دارد. حقیقت آن است که طرز گفتن «نه» می تواند سبب تحقیر باشد و خود پاسخ «نه». قاطعیت همراه با صمیمت، پاسخ منفی توأم با دلیل رفتار ارتباطی را از بی احترامی به احترام سوق می دهد.¹

بنابراین، تکریم ارباب رجوع در پایین ترین سطح آن اجتناب از هر رفتاری است که احساس حقارت را به ارباب رجوع منتقل می کند. و در مراتب بالاتر انجام رفتاری است که احساس ارزشمندی را به وی منتقل می کند. احساس کهنتری ملاک بی احترامی و احساس مهتری و ارزشمندی ملاک احترام است. پرخاشگری، درشت گویی، بی اعتنائی به سخن، قطع سخن، سخنان رکیک و توهین آمیز از مصادیق بی احترامی در ارتباط کلامی است. نگاه تیز و مستقیم، نگاه عاقل اندر سفیه، عدم نگاه، نگاه توأم با پوزخند از نمونه های بی احترامی در ارتباط بصری است.

گفتیم ملاک بی احترامی، احساس حقارت در طرف مقابل و ملاک احترام و تکریم، احساس ارزشمندی در طرف مقابل است. ممکن است گفته شود چگونه می توان این احساس را پیش از وقوع آن شناخت؟ پاسخ قاعده زرین است: آنچه بر خود نمی پسندی بر دیگران می پسند. اگر در هر برخوردی با افراد، خودمان را به جای ارباب رجوع قرار دهیم و از خود بپرسیم که اگر با ما چنین برخوردی می شد چه احساسی داشتیم به

¹. تفصیل سخن در همراه صمیمیت با قاطعیت را مراجعه کنید:

- قربانی نیما، سبک های رفتار ارتباطی، تهران، نیلوفر، 1384، ص 57.

- فرامرزی قراملکی احد، اخلاق سازمانی، تهران، سرآمد، 1388، ص 110.

این طریق می‌توان به ممیزی رفتار ارتباطی خود با ارباب رجوع از حیث تکریم و یا بی‌احترامی پرداخت. به وسیله این ممیزی می‌توان از رفتار موهین پیشگیری کرد.

4) تمایز تکریم ارباب رجوع از امور مشتبه

یکی از موانع تحقق تکریم ارباب رجوع در آمیختن آن با امور مشتبه و متشابه است. نگرش سیستمی سبب می‌شود تا تکریم ارباب رجوع را در مفهوم متمایز ترسیم کنیم. شش مسأله مهم را مورد بحث قرار می‌دهیم:

1- نگرش و اقدام جزیره‌ای

2- احترام نمایی

3- واژه تهی

4- سازمان بر علیه احترام

5- احترام در بوزه‌گی

6- احترام با تنگ‌نظری

1) بسیاری از سازمان‌ها از روی این واقعیت ساده ناتوانند که احترام دیدن صرفاً از آن مشتری و ارباب رجوع نیست. احترام به هر انسانی واجب است: کارکنان، کارگران، مشتریان، تأمین‌کنندگان و... . وقتی کارمند را قابل احترام ندانیم و وی را آنچنان که شایسته است احترام نکنیم، چگونه می‌توانیم به او آمرانه دستور دهیم که ارباب رجوع را احترام کن! نداشتن نگرش سیستمی به سازمان و اقدام جزیره‌ای در اخلاق به ویژه احترام نه تنها اثربخش نیست بلکه سبب تخریب نیز می‌شود. احترام حق همه ذی‌نفعان سازمان است.

2) احترام در رفتار ارتباطی درون شخص ریشه دارد. در رفتار با خود، احترام خود را حفظ کنیم و به هیچ گونه بی‌حرمتی را بر خویش روا نداریم. بدون این ریشه، احترام به دیگران به بازی نمایشی شبیه است که از استمرار و اصالت برخوردار نیست. اگر در آموزش‌های اخلاقی، کارکنان را در احترام به خویشان حساس و توانا نسازیم، آنان را در احترام به مشتریان نمی‌توانیم همراه سازیم. در احترام نیز مانند سایر فضایل اخلاقی رفتار ارتباطی درون شخص اولویت و تقدم دارد:

3) احترام بدون تعریف عملیاتی و تحلیل مفهومی، واژه تهی است و توصیه به آن پاسخ مناسبی را بر نمی‌انگیزد. روشن و ملموس بودن واژه احترام سبب شده است تا بپنداریم تصور روشنی نیز از آن داریم. اما وقتی با درنگ و تانی از خود می‌پرسیم «احترام چیست»، آن را محتاج تعریف می‌یابیم. بدون تعریف هر کسی از ظن خود و به روش خود، دیگران را تکریم می‌کند.

4) سازمان کارمندان را به تکریم ارباب رجوع ترغیب می‌کند اما تصمیمات سازمانی در مواردی ضد احترام به مشتری است. فرض کنید در یک بانک تحویلداران را به خوبی آموزش داده‌ایم که ارباب رجوع را تکریم کنند. آنان نیز با انگیزه درونی به این امر اهتمام می‌کنند. بانک در توزیع اوراق بهادار به جای فعال ساختن هزار شعبه، سی شعبه را فعال می‌کند. مسافرت درون شهری و ازدحام مشتریان در یک شعبه، مواردی از بی‌حرمتی ناشی از تصمیم سازمان است. تحویلداران تا چه اندازه، می‌توانند تاوان این تصمیم را بدهند؟ مثال دیگر، کارمند، آموزش دیده است که اعتماد کند اما مقررات سازمان بر بی‌اعتمادی استوار است. در این وضعیت ترغیب کارمند به اعتماد به منزله یک اصل اخلاقی چه سرنوشتی دارد؟

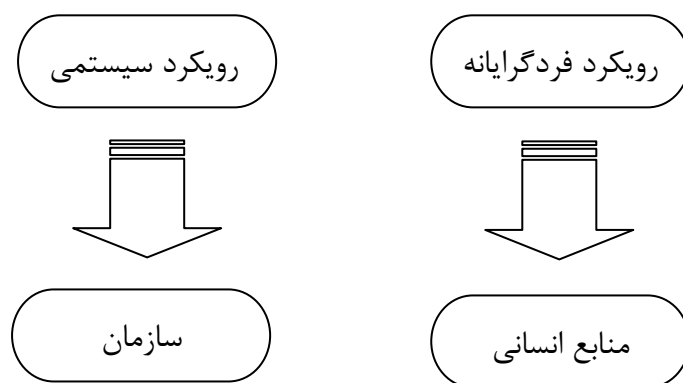
5) احترام بر دو گونه است: احترام معطوف به انعام و احترام بدون چشم‌داشت. وقتی می‌گوییم سود ما و بود ما، به دست مشتری است پس باید مشتری را احترام کرد، احترام معطوف به سود را آموزش می‌دهیم. چنین احترامی اصالت ندارد و استمرار نمی‌یابد. انسان‌ها شایسته احترامند حتی اگر احترام به آنان سودی نداشته باشد. احترام ناشی از طمع و چشم‌داشت، در واقع به بی‌احترامی منجر می‌شود. احترام مادر به فرزند الگوی احترام اصیل است.

6) چه کسانی را احترام کنیم؟ انسان‌های خوب را بدون تردید باید احترام کرد. اما خطاکاران را چه؟ کارمندی مرتکب خطا شده است و مشتری هم در جایی سرقت کرده است. آیا آنان را نیز باید

احترام کرد؟ آیا احترام مشروط به این است که فرد نباید خطا کند؟ آیا احترام نسبت به باورها و کردارهای فرد نامشروط است؟ چه خطایی فرد را از واجب الاحترام بودن دور می‌سازد؟ آیا احترام مشروط به عدم خلاف کاری با تنگ‌نظری ما نسبتی دارد؟ پاسخ این سؤال‌ها در گرو تحلیل دقیق مفاد احترام است.

5) نگرش سیستمی به تکریم ارباب رجوع

احترام به ارباب رجوع را با دو رهیافت می‌توان ترویج کرد: رهیافت فردگرایانه و رهیافت سیستمی‌نگر. در رهیافت فردگرایانه به کارکنان و منابع انسانی آموزش داده می‌شود تا در مواجهه با ارباب رجوع از احترام فروگذار نباشند. در این رهیافت این منابع انسانی است که باید به تکریم ارباب رجوع توصیه شوند و به آن ملزم گردند، اما در رهیافت سیستمی‌نگر، برخورد محترمانه کارکنان شرط لازم تحقق تکریم ارباب رجوع است و نه شرط کافی. زیرا زمینه‌ها، عوامل و موانع سازمانی نیز در تحقق آن مداخلت دارند. این عوامل ممکن است به ساختار، اهداف، شرح وظایف، وضعیت فیزیکی، تصمیم‌گیری‌های مدیران و بسیاری از عناصر دیگر مرتبط باشد.



نمودار دو، مقایسه رویکرد فردگرایانه و سیستمی‌نگر به تکریم ارباب رجوع

احترام ارباب رجوع در سازمان است که تحقق می‌یابد و در سازمان است که حرمت ارباب رجوع می‌شکند و کارکنان یکی از عناصر سازمان هستند. در موارد فراوانی نبود امکانات و کمبود منابع انسانی سبب حرمت‌شکنی می‌شود. نگرش سیستمی چشم ما را به امر مهم در مساله تکریم ارباب رجوع بینا می‌سازد:

یک، غیر از منابع انسانی به ویژه غیر از کارکنانِ صف، عناصر فراوانِ دیگر نیز وجود دارند که با حرمت و کرامت انسانی ارباب رجوع مرتبطاند.

دو، این عناصر مؤثر در تحقق و یا عدم تحقق حرمت ارباب رجوع با یکدیگر در تعامل قرار دارند و در ارتباط شبکه‌ای و ارگانیک آنها محیط بسیار پیچیده‌ای را به میان می‌آورد که تکریم ارباب رجوع را تحت تأثیر خود قرار می‌دهد.

سه، سازمان به منزله یک شخصیت حقوقی می‌تواند، همان‌گونه که منابع انسانی، سبب تکریم ارباب رجوع و یا عدم تکریم آنان باشد. به عنوان مثال، اگر سازمان، برای ارباب رجوع پیش‌بینی‌پذیر نباشد، در مواضع مختلفی حرمت ارباب رجوع تهدید می‌گردد. بنابراین سازمان‌های پیش‌بینی‌پذیر بیشتر از سازمان‌های غیرقابل پیش‌بینی در تکریم ارباب رجوع نقش دارند.

از این نکته سوم می‌توان دریافت که برای تکریم ارباب رجوع نه تنها رهیافت اخلاق حرفه‌ای لازم است بلکه در چنین رهیافتی باید از نگرش فردگرایانه فراتر رفت و از منظری سیستمی‌نگر به مطالعه نقش سازمان در تکریم ارباب رجوع پرداخت و زمینه‌ها و موانع سازمانی و فراسازمانی این مساله را بررسی کرد. به عبارت دیگر، مدیریت شهری یک حرفه‌ای و مانند سایر حرفه‌ها بر دانش تخصصی، تجارب مفید، مهارت، توانایی و نگرش حرفه‌ای استوار است، با مرام حرفه‌ای ارتباط وثیق دارد. شغل را می‌توان بدون مرام اخلاقی تصور کرد و لذا می‌توان شغلی را اخلاقی و شغل دیگری را غیراخلاقی دانست اما حرفه بنا به تعریف از مرام اخلاقی جدایی‌ناپذیر است زیرا حرفه خدمات مفید همراه با جبران خدمت است که بر دانش، مهارت، توانایی، نگرش و مرام اخلاقی استوار است. مدیریت شهری یکی از حرفه‌های پیشرفته در روزگار ماست. مواجهه مدیریت شهری با اخلاق حرفه‌ای دو گونه است: مواجهه معطوف به منابع انسانی و مواجهه معطوف به سازمان. گونه نخست آن است که مدیران در مدیریت شهری سعی می‌کنند با برنامه‌های آموزشی مؤثر به تربیت منابع انسانی بپردازند به گونه‌ای که منابع انسانی اعم از کارکنان و مدیران، اخلاقی رفتار کنند. کارآیی و اثربخشی چنین مواجهه‌ای محل تردید است. حداقل تجارب حرفه‌ای صعوبت آن را نشان می‌دهد.

گونه دوم آن است که مدیران شهری سعی کنند سازمان مدیریت شهری به شکل سازمان اخلاقی درآید. بدون تردید در محیط اخلاقی افراد به سهولت به اخلاق می‌گروند.

رهیافت اخلاق حرفه‌ای تأکید می‌کند: مورد احترام بودن حق شهروندان است و نگرش سیستمی می‌گوید: وظیفه سازمانی مدیریت شهری احترام به شهروندان و تکریم ارباب رجوع است و این سازمان این مهم را صرفاً به توصیه و ترغیب کارکنان نمی‌تواند محدود کند بلکه عناصر سازمانی مانند ارتباط آسان و درست با سازمان، پیش‌بینی‌پذیری سازمانی، چابکی سازمانی، فن‌آوری، ساختار و امثال آنها نیز بر تکریم ارباب رجوع تأثیر دارند.

به عنوان مثال پیش‌بینی‌ناپذیری و کمبود امکانات در منظومه حمل‌ونقل شهری به نحو مستقیم، احترام شهروندان را تضعیف می‌کند و نظام جامع پیشنهادات و نقدپذیری نظام‌مند بر تکریم ارباب رجوع تأکید می‌کند. تحلیل ابعاد مختلف چنین رهیافتی محتاج اشاره‌ای-هر چند کوتاه- به رهیافت سازمانی به اخلاق حرفه‌ای در مدیریت شهری و الزام‌های آن است.

6) رهیافت سازمانی به اخلاق مدیریت شهری

مدیریت شهری براساس دغدغه‌های اخلاقی و با وقوف بر مسئولیت‌های اخلاقی خویش در قبال حقوق شهروندان به ترویج و نهادینه‌سازی اخلاق حرفه‌ای می‌پردازد. اخلاق مدیریت شهری امروزه یکی از حوزه‌های مهم اخلاق کاربردی و اخلاق حرفه‌ای است. از آنجا که بدون تردید، و در محیط غیراخلاقی، حرکت اخلاقی افراد امر سخت و نادر است.

در تمایز این دو رهیافت مباحث فراوانی وجود دارد. یکی از این مباحث، شاخص و ملاک تمایز است. در تعبیری ساده می‌توان گفت: در مقام تشخیص اینکه در مدیریت شهری اخلاقی بودن کارکنان و به طور کلی منابع انسانی وجهه همت است و یا اخلاقی‌سازی سازمان مورد توجه است، به جایگاه آن در سطوح مدیریتی بنگرید. آیا توجه و پرداختن به اخلاق در شورایی مرکب از مدیران استراتژیست سازمان و به ریاست رهبری سازمان انجام می‌شود؟ وجود چنین شورای راهبردی اخلاق حرفه‌ای که از متخصصان اخلاق حرفه‌ای نیز عضو دارد، نشانگر اهتمام مدیران به اخلاقی‌سازی سازمان است. آیا اخلاق حرفه‌ای را به مدیریت منابع

انسانی سپرده‌اند؟ آیا آن را به روابط عمومی ارجاع داده‌اند؟ آیا اخلاق حرفه‌ای در سازمان صرفاً یکی از برنامه‌های آموزش منابع انسانی است؟

یکی از مباحث رهیافت سازمانی به اخلاق حرفه‌ای اصل تقدم ممیزی اخلاقی ارکان سازمان بر آموزش اخلاقی منابع انسانی است. غالباً گمان می‌کنند اخلاق حرفه‌ای در سازمان از آموزش آغاز می‌شود. در حالی که اگر محیط و فرهنگ سازمانی، بخشنامه‌ها و آیین‌نامه‌ها، مناسبات اداری و امثال آنها جهت‌گیری غیراخلاقی داشته باشند، آموزش منابع انسانی مؤثر نخواهد افتاد. مگر آنکه مراد از آموزش منابع انسانی، آموزش مدیران راهبردی و رهبران سازمان باشد. اگر رهبران یک سازمان نسبت به اخلاق حرفه‌ای نگرش نافذ و کاملی داشته باشند و بر توان اخلاق حرفه‌ای در افزایش مشارکت، بهره‌وری، توان رقابتی و افزایش رضایت شهروندان وقوف یابند، بدون تردید هر گونه هزینه را در جهت ترویج اخلاق حرفه‌ای، سرمایه‌گذاری با بازده افزونتر تلقی خواهند کرد و براساس این تلقی، با رهیافت سیستمی‌نگر با روش‌های علمی به اخلاق‌سازی سازمان اهتمام خواهند کرد.

این سخن فرد دیوید¹ (مدیریت استراتژیک، 1381، ص 53) درست است که مسئولیت اخلاقی سازمان بر دوش مدیران راهبردی و رهبران سازمان است و در سازمان‌هایی که رهبران آنها با وقوف بر چنین مسئولیتی ترویج اخلاق حرفه‌ای و نهادینه‌شدن آن در فرهنگ سازمانی را یکی از شوؤن رهبریت سازمان انگاشته‌اند، این سازمان‌ها از رشد اخلاقی برخوردار بوده‌اند (مجیدپور، 1387).

7) گام‌های اساسی در اخلاق سازمانی مدیریت شهری

مدیریت شهری اگر با رهیافت سیستمی‌نگر به اخلاقی‌سازی سازمان در همه شوؤن حرفه‌ای آن اهتمام کند، از کجا باید شروع کند؟ گام یا گام‌های اولیه کدام است؟ گام‌های دیگر کدامند؟ براساس الگوی (QMOE) که در کتاب اخلاق سازمانی (قراملکی، 1388) آمده است می‌توان گام‌های اساسی در تحقق سازمان اخلاقی در مدیریت شهری را به شرح زیر ترسیم کرد²:

¹ Fred R. David

² درباره این الگو و تجربه شرکت‌های ایرانی براساس آن مراجعه کنید به:

گام اول، تشکیل شورای راهبردی اخلاق مدیریت شهری

با عضویت مدیران راهبردی مدیریت شهری و متخصصان اخلاق حرفه‌ای و با ریاست رهبری مدیریت شهری (شهردار)، این شورا سه نقش عمده را در اخلاق سازمانی بر عهده دارد: هدایت، نظارت و حمایت. مرجعیت اخلاقی مدیریت شهری بر دوش این شورا است. راهبردهای اساسی این سه نقش در شورا تصویب می‌شوند.

گام دوم، تدوین سند جامع اخلاق مدیریت شهری

این سند مرجع علمی و متضمن دانش سازمانی در مسئولیت‌های اخلاقی همه بخش‌ها، در همه شوؤن حرفه‌ای و در قبال حقوق همه عناصر محیط درونی و بیرونی سازمان است. پیش‌نویس اولیه آن با هدایت متخصصان اخلاق حرفه‌ای توسط مدیران سطوح مختلف سازمان تهیه می‌شود و براساس مطالعات تطبیقی اخلاق در مدیریت شهری و مطالعاتی نظیر انسجام‌سنجی و اعتبارسنجی به صورت پیش‌نویس نهایی تدوین می‌گردد.

شورای شهر مرجع مناسب برای تصویب سند جامع اخلاقی مدیریت شهری است. این مرجع می‌تواند در انتخاب شهرداران، اهتمام و برنامه آنان را در ترویج و تحقق سند جامع اخلاقی بررسی کند. هویت مردم‌سالارانه بودن شورای شهر جایگاه حمایت از حقوق شهروندان و استیفای این حقوق به وسیله مدیریت شهری را به آن داده است. این پیشنهاد (مرجعیت تصویب سند جامع اخلاقی مدیریت شهری) محتاج بحث و گفتگو است.

تدوین سند اخلاقی از منابع گوناگونی برخوردار است از جمله: آموزه‌های اسلامی (قرآن و روایات) به منزله اصلی‌ترین منبع، ملاک و شاخص مسئولیت‌های اخلاقی و شرعی، تجارب گرانبهای پیشینیان تا در تمدن ایران باستان و نیز تمدن ایران اسلامی، ره‌آوردهای گستره معرفتی فراخ دامن اخلاق حرفه‌ای، تجارب جهانی مدیریت شهری و بیانیه‌های اخلاق جهانی. شیوه اثربخش تعامل متخصصان اخلاق مدیریت شهری با مدیران

A. F. Gharamaleki, Iranian Companies Experience in Business Ethics, the Fifth international conference on Applied Ethics, 2010.

و کارکنان مدیریت شهری است که غالباً در چارچوب کارگاه‌های آموزشی- مشاوره‌ای و کارگاه‌ها انجام می‌شود و به صورت همزمان نقش آموزشی و فرهنگ‌سازی نیز دارد. گروه اخلاق حرفه‌ای دانشگاه تهران تجربه‌های سودمندی در این الگوی اخلاق سازمانی دارد. نکته مهم در این مقام اجتناب از هر گونه ساده‌انگاری است. نبود سند جامع اخلاقی بهتر از سند اخلاقی ناشایست است و البته نبود سند جامع اخلاقی شایسته، خود بهتر از داشتن شایسته‌ترین سند اما عمل نکردن به آن است.

گام سوم، رخنه‌سنجی اخلاقی در فرهنگ سازمانی

سند جامع اخلاقی وضعیت مطلوب و قابل دسترسی (و نه آرمانی و دست نیافتنی) را ترسیم می‌کند. اینک می‌توان وضعیت فعلی اخلاق در سازمان را نیز سنجید. سنجش رخنه بین وضعیت مطلوب و وضعیت موجود می‌تواند راهبرد اخلاقی‌سازی سازمان و برنامه‌های آن را رقم زند. سند جامع اخلاقی پرسش «حرکت اخلاقی سازمان به کدام مقصد می‌رود» را پاسخ می‌دهد اما برای اثربخشی حرکت، مبدأ حرکت نیز باید معلوم شود. مبدأ حرکت، بسی پیچیده‌تر از نقطه یا خط شروع است نظر به شوون مختلف حرفه‌ای و بخش‌های گوناگون سازمانی مبدأ حرکت، چند ضلعی خاص را به میان می‌آورد.

گام چهارم، برنامه‌های ارتقاء اخلاقی منابع انسانی

سند جامع اخلاقی مسئولیت‌های اخلاقی سازمان و منابع انسانی را ترسیم می‌کند. تحقق این مسئولیت‌ها بر دوش منابع انسانی است. برنامه‌های اخلاقی معطوف به اصلاح و ارتقاء رفتار منابع انسانی از تغییر نگرش آغاز می‌شود و آن شامل گذار از بدبینی و تلقی‌های منفی ناروا مثبت از سازمان، مدیران، همدیگر، ارباب رجوع، رقبا و سایر عناصر است. کسی که تلقی مثبت از سازمان ندارد نمی‌تواند به منزله خُلق و خوی نهادینه‌شده تعهد و وفاداری سازمانی داشته باشد. کسی که نگاه مثبت به ارباب رجوع ندارد نمی‌تواند تکریم ارباب رجوع را خُلق درونی خود بکند.

انگیزش دومین قدم در برنامه اصلاح و ارتقاء رفتار منابع انسانی است. رفتار اخلاقی در مواردی سخت و محتاج فداکاری و عزم آهنین است و آن در گرو انگیزه درونی است. بدون خودانگیزگی نمی‌توان به مسئولیت‌های اخلاقی که از جنس الزام‌های درونی‌اند، پایبند بود. ایجاد و ارتقاء خودانگیزگی محتاج

برنامه‌های آموزشی بلکه تربیتی خاصی است. فرهنگ دینی در اسلام توان خیره کننده‌ای در پاسخ به این نیاز دارند، اگر به نحو روشمندی بتوان از آن بهره جست در حالی که مهمان‌انگاری ارباب رجوع به تکریم وی می‌انجامد.

سومین قدم در برنامه اصلاح و ارتقاء رفتار منابع انسانی، افزایش مهارت‌های رفتار ارتباطی است. افراد غالباً در شرایط عادی ارباب رجوع را حرمت می‌کنند. جایی تکریم ارباب رجوع تحقق نمی‌یابد که شرایط هیجانی و بحرانی به وجود آید و کارکنان مهارت مدیریت بر هیجانات را ندارند و به دلیل برانگیختگی هیجانی مواجهه ناسازگار شأن ارباب رجوع انجام می‌دهند. یکی از مهارت‌های لازم برای رفتار اخلاقی، مهارت مواجهه با تعارضات اخلاقی است. موارد فراوانی از حرمت‌شکنی‌ها در مواجهه با ارباب رجوع وقتی رخ می‌دهند که کارکنان در موقعیت تعارضات اخلاقی^۱ قرار گرفته‌اند. هر سه قدم یاد شده (تغییر نگرش، افزایش خودانگیختگی و افزایش مهارت‌های رفتار ارتباطی) در گرو آموزش‌های غیرمستقیم^۲ مانند آموزش حین عمل^۳، آموزش با عناصر فرهنگی و اجتماعی^۴ است. سازمان اخلاقی بیشترین دغدغه خود را بر سرمایه‌گذاری در آموزش اثربخش نشان می‌دهد. آموزش‌های مستقیم، خطابه‌های موعظه‌محور، پیام‌های شعارگونه کارآیی در تغییر نگرش و اصلاح رفتار ندارند.

گام پنجم، ممیزی اخلاقی

مدیریت شهری در اخلاقی‌سازی سازمان محتاج ممیزی نظام‌مند و عملی درخصوص جهت‌گیری اخلاقی شوون مختلف حرفه‌ای است. به عنوان مثال، ممیزی اخلاقی در فرایند تصمیم‌سازی، ممیزی اخلاقی شرح وظایف، ممیزی اخلاقی مقررات و آیین‌نامه‌ها، ممیزی اخلاقی فرایندها و مانند آنها. کارکنان بخشی از سازمان هستند و در محیط سازمانی زندگی می‌کنند. آنان به ارکان سازمان به دیده نقادانه می‌نگرند، رخنه‌ها و خطاهای اخلاقی را رصد می‌کنند و از سازمان به شیوه‌های آموزش با عناصر فرهنگی - اجتماعی، درس اخلاق و یا اخلاق‌گریزی می‌آموزند. فراتر از این واقعیت، عدم ممیزی اخلاقی

¹ . ethical dilemma

² . indirect learning

³ . action learning

⁴ . social learning

می‌تواند به تعارض اخلاقی کارکنان منجر شود. به عنوان مثال، اگر به فرض فرایند تصمیم‌سازی ممیزی نشود و در نهایت به تصمیمی منجر شود که این تصمیم در بخشی از مدیریت شهری می‌تواند به تحقیر ارباب رجوع منجر شود، کارمند اخلاقی به عنوان اعمال‌کننده تصمیم سازمان در مسأله تکریم ارباب رجوع به تعارض می‌رسد.

سازمان برای ممیزی اخلاقی باید به شیوه علمی تمسک کند و گرنه ممیزی سلیقه‌ای می‌تواند آسیب‌زا باشد. ممیزی علمی محتاج الگوی ممیزی است. ترازوی این الگو سند جامع اخلاقی است اما شیوه‌ها و ابزارهای انطباق امر مورد ممیزی با سند اخلاقی را باید در الگوی ممیزی به تفصیل تدوین کرد.

گام ششم، نظارت بر عملکرد اخلاقی سازمان

شورای راهبردی در مدیریت شهری بر حسن اجرای سند جامع اخلاقی در همه شوؤن حرفه‌ای نظارت عالیه دارد. نظارت علمی محتاج فرایند و الگو است. باید به این نکته توجه کرد که نظارت و بازرسی در رهیافت اخلاق حرفه‌ای ارتباط دوسویه با اخلاق حرفه‌ای دارد، از طرفی هر گونه نظارت و بازرسی از حیث مبانی، روش و جهت‌گیری ممیزی اخلاقی شود. هنوز یا مدیران بخش بازرسی به توان اخلاق بازرسی وقوف ندارند و یا از چنین توانی بهره نمی‌برند. اخلاق بازرسی می‌تواند تعامل سازمان بازرسی را با دستگاه‌های مورد بازرسی تسهیل و تصحیح کند. سوی دیگر ارتباط بازرسی با اخلاق نظارت و بازرسی به عملکرد اخلاقی بخش‌ها و سازمان‌ها در مدیریت شهری است.

گام هفتم، نظام جامع تشویق

حیثیت حمایتی شورای راهبردی اخلاق حرفه‌ای اقتضاء می‌کند که بر حسب نظارت بر عملکرد اخلاقی بخش‌ها و کارکنان در پاس داشت کرامت انسانی ارباب رجوع، بخش‌ها و افراد مسئولیت‌پذیر تشویق گردند. سیاست‌های تشویقی باید به گونه‌ای تدوین گردند که از طرفی به ایجاد انگیزه منجر شود و از طرف دیگر انگیزه‌های بیرونی را تقویت نکند. آنچه در این مقام حائز اهمیت است تدوین سیاستی است که هر چند از انگیزه‌های بیرونی شروع می‌شود اما نباید در انگیزه‌های بیرونی تثبیت گردد. اخلاق‌ورزی با انگیزه‌های بیرونی می‌تواند به اخلاق معطوف به منافع شخصی سوق یابد و این اخلاق را تهی می‌سازد و در مواردی راه

را برای رفتار غیراخلاقی هموار می‌سازد. همچنین سیاست‌های تشویقی باید از چنان دقتی برخوردار باشند که کارکنان احساس تبعیض، داوری ناروا و سوی‌گیری نکنند.

گام‌های تحقق سازمان اخلاقی در مدیریت شهری	
گام اول	تشکیل شورای راهبردی اخلاق مدیریت شهری
گام دوم	تدوین سند جامع اخلاق مدیریت شهری
گام سوم	رخنه‌سنجی اخلاقی در فرهنگ سازمانی
گام چهارم	برنامه‌های اتقاء اخلاقی منابع انسانی
گام پنجم	ممیزی اخلاقی
گام ششم	نظارت بر عملکرد اخلاقی سازمان
گام هفتم	

جدول یک، گام‌های اساسی در تحقق سازمان اخلاقی در مدیریت شهری

نتیجه

تکریم ارباب رجوع در رهیافت اخلاق حرفه‌ای مصداقی از احترام است. احترام رفتار ارتباطی است که احساس ارزشمندی را به طرف ارتباط منتقل می‌کند. نگرش سیستمی به آن سبب می‌شود که از تصور تحویلی‌نگر رهایی یافته و همه عناصر مؤثر در تحقق تکریم ارباب رجوع را بشناسیم. در رهیافت استراتژیک، استقرار و نهادینه‌شدن اخلاق حرفه‌ای در سازمان، مدیریت شهری را به منزله سازمانی اخلاقی به میان می‌آورد و همه عناصر و ارکان سازمان به حقوق محیط درونی و بیرونی از جمله به حق تکریم شدن ارباب رجوع پایبند می‌گردند. احترام در تعریف حداقلی آن امر نامشروط است و برای نیل به آن باید ارزش داوری در رفتار افراد را از ارزش داوری در شخصیت آنان جدا کنیم.

منابع

- [امام سجاد(ع)]، رسالۃ الحقوق، شرح علی محمد حیدری نراقی، قم، انتشارات مهدی نراقی، 1385.
- دیوید فرد آر، مدیریت استراتژیک، ترجمه دکتر علی پارسائیان و دکتر سید محمد اعرابی، تهران، دفتر پژوهشهای فرهنگی، 1381.
- سعدی، بوستان، تصحیح محمدعلی فروغی، تهران.
- فرامرز قراملکی احد، اخلاق سازمانی، تهران، سرآمد، 1388.
- فرامرز قراملکی احد، درآمدی بر اخلاق حرفه‌ای، تهران، سرآمد، 1387.
- قربانی نیما، سبک‌های رفتار ارتباطی، تهران، نیلوفر، 1384.
- مجیدپور اکبر و بهمن ده‌بزرگی، «راه‌کار عملی تدوین منشور اخلاقی سازمان»، در اخلاق حرفه‌ای در تمدن ایران و اسلام، احد فرامرز قراملکی و همکاران، تهران، پژوهشکده مطالعات فرهنگی و اجتماعی، 1386.
- مولوی، جلال‌الدین محمد، مثنوی معنوی، به کوشش محمدرضا برزگر خالقی، تهران، زوآر، 1380.
- A.F.Gharamaleki, Iranian Companies Experience in Business Ethics, the Fifth international conference on Applied Ethics, 2010.
- Geuras, Dean & Garofalo, Charles, Practical Ethics in Public Administration, Management Concepts, Vienna, Virginia, 2002.