

تئوری های اخلاقی و فرهنگ ذینفعان: نقش فرهنگ ذینفعان در تصمیم گیری مدیریت

هادی گودرزناصری

این تحقیق ترجمه مقاله:

ETHICAL THEORY AND STAKEHOLDER RELATED DECISIONS: THE ROLE OF STAKEHOLDER CULTURE

THOMAS M. JONES

WILL FELPS

GREGORY A. BIGLEY

University of Washinton Business School

تئوری اخلاق، سهامداران و تصمیم گیری: نقش فرهنگ ذینفعان

تئوریسن های ذینفعان سازمان را مجموعه ای از گروههای داخلی و خارجی (سهامداران، کارکنان، مشتریان، حامیان، جوامع همجوار) می دانند که تحت عنوان ذینفع شناخته شده و بر سازمان تاثیر داشته و در عوض متاثر از آن نیز می باشد.

(freeman, 1984)

بحث اصلی تئوری ذینفعان رابطه میان سازمانها (مدیران ارشد) و ذینفعان می باشد که به مرور زمان از هم فاصله می گیرند. اوائل امر تئوریسن ها با آشفتگی مشهودی روبرو بودند اما دونالدسون و پترسون (۱۹۹۵) رده بندی جالبی انجام داده اند که بشرح ذیل می باشد:

۱. هنجاری (سازمان چگونه با ذینفعان ارتباط برقرار نماید؟)

۲. وسیله گرائی (چه اتفاقی می افتد وقتی که سازمان از راه مشخصی با ذینفعان ارتباط برقرار می نماید؟)

۳. توصیفی (سازمان در ارتباط با ذینفعان چگونه عمل می کند؟)

سوال هنجاری از این جهت مهم می باشد که باعث تمیز تئوری ذینفعان از سایر تئوری های سازمانی مثل وابستگی منابع، ادراک مدیریتی و تئوری های نهادی می گردد.

در این مقاله دو مطلب مورد بررسی قرار می‌گیرد. نخست بررسی تئوری‌های اخلاقی که در کسب و کار کاربرد داشته و همگرایی آنها نسبت به هم. این موضوع که معمولاً مدیران هنگامی که در مورد ذینفعان تصمیم‌گیری می‌کنند بین قدرت و مشروعیت تصمیم دچار تنش می‌شوند. سپس به توضیح یک ساختار اخلاق-محور سازمانی-فرهنگ ذینفعان-پرداخته که می‌تواند تنش بخش اول را تعدیل نموده و رفتار مدیران را با ذینفعان تحت تاثیر قرار میدهد.

اصول اخلاقی

برای تشخیص المانهای همگرا در تئوریهای اخلاقی ما به بررسی هریک از آنها می‌پردازیم. با فلسفه خودخواهی شروع می‌کنیم سپس به بحث در مورد فلسفه فایده‌گرایی، اصول فلسفه کانت، تئوری تجمیع عقود اجتماعی می‌پردازیم. سپس در مورد فرهنگ مشارکت که از اصول اخلاقی در آنها استفاده می‌گردد بحث خواهیم کرد. هرچا که ممکن باشد ما سعی خواهیم کرد شواهد قابل قبولی از اخلاق را در مدیریت و نگاه‌ها نشان دهیم.

نگاهی گذرا به تئوری‌های اخلاقی

خودخواهی شامل اعمالی است که مبنای آن علائق شخصی می‌باشد. دو نوع اگوئیسم وجود دارد: اگوئیسم روانشناختی، اگوئیسم اخلاقی.

اگوئیسم روانشناختی رفتار انسانها را توجیه می‌کند و بیان می‌دارد که انسانها ذاتاً به دنبال علائق شخصی خودشان هستند و به صورت روتین برای ارضای آن تلاش می‌کنند. اگوئیسم اخلاقی یک نگاه هنجاری است که می‌گوید انسانها باید در چارچوب علائق شخصی‌شان عمل نمایند. این دیدگاه اثبات می‌کند که افراد به دنبال ارتقای رفاه خویش بوده و توجه به امور دیگران در رده بعدی قرار می‌گیرد. (Beauchamp & Bowie 2004) منافع دیگران در صورتی مورد توجه شخص خواهد بود که به منافع او وابسته باشد.

تعداد کمی از فلاسفه اگوئیسم را تصدیق کرده‌اند و تعدادی از آنها در کاربرد عمومی این فلسفه تردید دارند (Barry & Stephens 1998). در ادامه به این موضوع اشاره خواهد شد که بسیاری از مردم (و سازمانها) در فرایند تصمیم‌گیری خود امور و منافع دیگران را در نظر می‌گیرند. هدف ما این است که مشخص نمائیم در یک گستره کدامیک از سازمانها از فلسفه خودخواهی تبعیت کرده و کدامیک از فلاسفه دیگر خواهی پیروی می‌نمایند.

فلسفه فایده‌گرایی بر پایه کار هیوم (Hume, 1740/2000) و بنتام (Bentham, 1789/1996) و دانشمندی به نام میل (Mill, 1863/1998) بنا نهاده شده است.

این فلسفه بر این عقیده است که تلاشها باید در جهتی باشد که بیشترین منفعت به انسانها رسانده شود در حالیکه مضرات آن باید کمترین مقدار باشد. تفسیر عددی این فلسفه محاسبه هزینه-سود است که در اقتصاد کاربرد دارد و مبنائی برای سود شخصی نمی باشد بلکه برای منافع و سود سازمان (متشکل از افراد) بکار گرفته می شود. فایده گرایی دو نوع می باشد: فایده گرایی کنشی، قانون فایده گرایی. نوع کنشی آن بر حداکثر کردن سود مرتبط با هزینه ها در طول فرایند تصمیم گیری های مجزا تاکید دارد. و نوع قانون آن شامل قواعدی است که باعث می شود در طول زمان بیشترین منفعت حاصل گردد.

فلسفه اخلاقی کانت اصول را مورد تاکید قرار میدهد. کانت می گوید که افراد باید از طریقی عمل نمایند که نتیجه کارشان برای جمع باشد نه برای خود فرد. به عبارت دیگر آنها با آزادی عمل توافقی داشته باشند تا بتوانند به صورت خودمختار عمل نمایند. او می گوید گرفتن تصمیم درست بر پایه استدلال مناسب هدف نهائی انسانهاست. مواضع کانت در خصوص اعمال اخلاقی کاملاً مشخص می باشد او آن را یک وظیفه اخلاقی می داند. اگر یک عملی با دلیل سود سازمان یا افراد انجام گردد در مقایسه با اینکه آن به عنوان یک وظیفه اخلاقی انجام می گردد دارای بار اخلاقی کمتری می باشد. کانت استدلال می کند که باید و شاید های اصولی او به صورت جهانی و همگانی می باشد. این ضرب المثل معروف نیز دال بر جهانی بودن نظریه کانت می باشد: همانگونه با دیگران رفتار کن که انتظار داری با تو رفتار شود.

فلسفه بیطرفی نیز بر منافع دیگران تاکید دارد در تئوری عدالت راول (Rawl)، عدالت در برابر افراد منظور می گردد نه به عنوان یک منفعت شخصی بلکه به عنوان یک اصل اولیه نهادهای اجتماعی. بحث مربوط به این فلسفه بیشتر در نهادهای اجتماعی کاربرد داشته بخصوص در تقسیم منافع عمومی و تخصیص هزینه های جاری.

این حالت برابری به عنوان نقطه مقایسه ای برای حالت های جایگزین منافع بکار برده می شود. تئوری حقوق ها در مورد حفظ و نگهداری آزادی (حقوق منفی) و سود (حقوق مثبت) برای مالکان مربوطه بحث میکند. مالکیت حقوق توسط بخشی از جامعه برای باقیمانده جامعه یک سری مسئولیت به بار می آورد. مثلاً در گستره حقوق منفی (آزادی) وظیفه باقیمانده جامعه عدم برخورد با گروه اول جامعه در حیطة حقوق کسب شده می باشد. در حیطة حقوق مثبت وظیفه گروه دوم کمک به ارتقا منافع گروه اول در آن محدوده مشخص می باشد. تا زمانی که حقوق با هم در تعارض نباشند و سلسله مراتب گسترده حقوق وجود نداشته باشد بسیاری از فلاسفه اخلاق به این نتیجه می رسند که حقوق باید باهم سازگار باشند. بنابراین حقوق پابرجا می ماند تا زمانی که با یک دلیل اخلاقی منسوخ گردد.

اخلاق مواظبت از مرام فمینیست ها مشتق شده است. این جنبه فکری بر روی رفتار ، روابط افراد و کاراکترهای شخص که می تواند در خلق و نگهداری روابط دوستانه با دیگران، یکدلی، همدردی و وفاداری موثر باشد تاکید دارد. این فلسفه به روابط واقعی و زمینه های مطلوب اجتماعی برای رشد کاراکترهای مربوطه برای تصمیم گیری مناسب در این زمینه می پردازد. یک مساله دشوار اخلاقی نمی تواند به عنوان یک مساله ساده انگاشته شده که فقط یک راه حل دارد. بلکه راه حل های متفاوت و متنوع می تواند و باید در زمینه های مربوطه ظاهر شوند. اخلاق پرهیزکاری بر روی عفت و فضیلت افراد بحث میکند. فضائل به چهار گروه تقسیم بندی شده است: زیبایی شناختی، اصلاح کردن، سودمندی، اخلاقی.

این جنبه فکری درباره شرایطی است که شخصی به صورت اخلاقی مرتکب اعمالی می گردد. ISCT یک مفهوم جدید هنجاری می باشد که مطرح می گردد. برخلاف دیگر مکاتب اخلاقی که باید با اصول کسب و کار وفق داده شود ISCT مستقیماً در کسب و کار بکار گرفته می شود. فلاسفه طرفدار این مکتب جنبه های فکری عقود اجتماعی را بکار می برند تا نشان دهند انجمن های خصوصی چگونه می توانند به استانداردهای محلی دسترسی پیدا کرده و آنها را در یک حیطه اخلاقی مجاز گسترش دهند.

در حقیقت این تئوری می تواند یک سری استاندارد با جزئیات به همراه هنجارهای محلی را مستقر نماید. برای این که این نرم ها بتوانند مورد اعتماد قرار بگیرند باید: ۱. مورد تأیید اکثریت اعضای کمیته باشند ۲. قابلیت خروج از کمیته را داشته باشند ۳. اجازه انجام تغییرات را داشته باشد. در این قسمت هنجار ها اگر با نرم های قانونی مغایرت نداشته باشند می توانند به صورت قابل قبول مورد نظر قرار گیرند.

المانهای همگرا در تئوری های اخلاقی

اگرچه تمامی تئوریهای اخلاقی که پیش تر بررسی گردید دارای تفاوت های بسیاری می باشند اما در یک نقطه همگرا می شوند- آنها بر منافع دیگران در مقایسه با منافع شخصی بیشتر تاکید دارند- زیرا توجه زیاد به منافع دیگران می تواند فضای سازمان را به نفع شخص تغییر دهد. ابتدا ما یک پیوستار در سطح سازمان ارائه می کنیم. تئوریهای شخصیتی، رهبری، و سازمانی نیز در سطح خرد مورد بررسی قرار می دهیم. تئوریهای شخصیتی اثبات می کنند که انسانها می توانند به منافع خود به عنوان یک شخص یا جزئی از یک جمع بیندیشند (Ashforth & Mael, 1994).

Walzer (1994) تفاوت عمیقی بین **خودخواهی خرد** که با تمایلات ضعیف، کوتاه مدت همراه بوده و **خودخواهی کلان** که با تمایلات بلند مدت و از نظر تاریخی ریشه دار همراه می باشد، قائل می باشد. از دیدگاه او رفتارهای اخلاقی فرد تنها با تفسیر خودخواهی خرد قابل توجیه می باشد.

در خیلی از مکاتب مدیریتی نیز برخی رفتارها به مدیریت در سطح کلان بر می گردد و برخی دیگر به مدیریت در سطح خرد. رهبران دگرگون کننده، رویا گرا و کارزماتیک می توانند از طریق تحریک احساسات پیروان نسبت به خودشان باعث موفقیت گروه شوند (Shamir, House, & Arthure, 1993).

دانشمندان ذیل این تفکر را مورد تأیید قرار داده اند:

Shamir, Zakay, Breinin, Poper (1998), Paul, Costley, Howell, Dorfman and Trafimof (2001). مدل سازمانی آن یک تمایز قابل توجه بین توجه به منافع خود و توجه به منافع دیگران قائل شده است. ذیل سرفصل های **جهت گیری ارزش های اجتماع** (McClintock, 1978: Messick 1968) محققان سازمانی چهار وجه از شرایط بالقوه سازمانی را متمایز ساخته اند. **رقبا** همگی تلاش می کنند تا خروجی بیشتر و بهتری نسبت به همدیگر داشته باشند. **فرد گرایان** می خواهند منافع خود را به بالاترین سطح برسانند. **سازمان گرایان** تلاش می کنند تا به خروجی های سازمان دست پیدا کنند بدون اینکه فریب بخورند. **نوع دوستان** می خواهند منافع دیگران به بالاترین حد خود برسد بدون اینکه به منافع خود فکر کنند.

اخلاقیات، ذینفعان و تصمیم گیری مدیریتی

تصمیم گیری با توجه به روابط ذینفعان مملو از تنش می باشد. سبک وسنگین کردن میان منافع سازمان و ذینفعان همچون تنش میان منافع سایر ذینفعان می باشد و بیشتر مسائل آن پیرامون تخصیص منابع و هزینه های مورد نیاز می باشد. بیشترین تنش در این زمینه به خاطر انتخاب طریقه عمل (خودخواهی یا دیگر خواهی) مدیران خواهد بود. Henry (2004) نه تنها به خوبی از عهده تعیین نوع کنترل این تنش برآمده است بلکه بیان می کند که با توجه به نقطه همگرایی تئوری های اخلاقی مدیران در تقابل با تعارض های مختلف می توانند به دو طریق عمل نمایند: **اخلاق سنتی** (احساس مسئولیت، عدالت خواهی، برابری ...)، **اخلاق بازاری** (به دنبال منفعت خویش).

در روابط با ذینفعان، تمایل سازمان به منافع خود در قالب نمایش قدرت متبلور می شود بدون هیچ نگاهی به اصول اخلاقی. قدرت در ارتباط با ذینفعان توسط Willer, Lovaglia, and Markovsky به صورت ذیل تعریف شده است: **ساختار بنیادی تعریف شده برای بدست آوردن نتایج یک فعالیت زمانی که بین منافع طرفین تعارض وجود دارد.**

جهت افزایش خروجی های سودمند برای گروه، سازمانهای با قدرت خودخواهی بالا و کنترل مناسب بر ذینفعان معمولاً با نگاهی ترحم آمیز با گروههای ذینفع رفتار میکنند.

در مقابل سازمانهایی با نگاه غالب اخلاق سنتی، در مقابل ذینفعان با درستی و عدالت برخورد می کنند و این رفتار زمانی بیشتر نمود پیدا میکند که ذینفعان بیشتر از طبقه محققین باشند. با نگاهی اجمالی به مطالب منتشر شده پیرامون مشروعیت، Suchman(1995) فرض میکند که سه پایه اساسی برای مشروعیت وجود دارد:

۱. عملگرا (مثل قدرت)
۲. معرفت شناسی (همیشگی)
۳. اخلاقی (ارزش های هنجاری مثبت)

این نتیجه گیری شگفت انگیز نخواهد بود زمانیکه مشروعیت قدرت و رفتار ذینفعان در قالب تئوریهای اخلاقی-دارای توجیه اخلاقی- در گستره روابط میان بنگاه/ ذینفع بررسی می گردد.

(Donaldson & Preston, 1995 ; Jones & Wicks, 1999)

در مقابل دواندسون و پترسون نتیجه گیری کردند که هسته مرکزی تئوری های اخلاقی هنجاری می باشد (۱۸۳:۱۹۹۵). ما اصول اخلاقی مشروعیت ذینفعان را مهم می دانیم زیرا همچنان که در بالا بحث شد همه بنگاه از یک رویه اخلاقی مشخص پیروی نمی کنند.

دلیل مرجح ما برای مشروعیت ذینفعان به وسیله فیلیپس (۲۰۰۳) توضیح داده شده است. تحلیل او شامل دلایل اجباری ارتباط بین قدرت و مشروعیت می باشد. ارتباطی که در بحث برخورد چابکی ذینفعان با فرهنگ آنان به میان می آید. فیلیپس ارتباط بین مشروعیت هنجاری با عدالت خواهی ذینفعان را مورد توجه قرار داد ، قبل از او نفراتی مثل هارت (۱۹۵۵) و راثول (۱۹۶۴) بر روی آن بحث کرده بودند.

در این فرمول بندی **التزام به عدالت** هنگامی که یکی از طرفین برای منافع جمعی تلاش می کند پیش می آید. فیلیپس همچنین تشریح می کند که شرکا ممکن است راه مشارکت را درپیش گرفته و یا ممکن است که از هم جدا شده و به صورت جداگانه منافع خود را دنبال نمایند. وقتی چنین شرایطی به وجود می آید ذینفعان دارای ادعاهای مشروع و هنجاری نسبت به بنگاه خواهند بود. اگرچه همه تئوری های اخلاقی براین شرایط (مشروعیت ذینفعان) صحه گذاری نمی کنند اما همگی براین نظر متفق القولند که شرکت ها متعهد به راهنمایی (از طریق راههای یکسان) ذینفعان برای شناسایی حقوق مشروعشان می باشند.

فیلیپس همچنین **مشروعیت اشتقاقی (فرعی)** را معرفی می نماید. مشروعیت اشتقاقی از طریق قدرت گروههای ذینفع که می توانند سازمان و ذینفعان مستقیم آنها را تحت تاثیر قراردادده حتی اگر این گروهها دارای هیچگونه حقوق مشروع قانونی نسبت به سازمان نباشند.

توجه مدیریتی به مشروعیت فرعی از این طریق حاصل می گردد که مدیریت باید به علائق ذینفعان قانونی سازمان توجه نموده و آنها را مورد مطالعه قرار دهد تا بتواند هرآنچه که می تواند تحت تاثیر قرار گیرد را کنترل نماید.

ذینفعان با مشروعیت فرعی به طور مثال: رسانه ها و یا گروههای رادیکال(تروریست ها) و یا رقبا می توانند در ایجاد تنش در سازمان و رابطه آن با ذینفعان قانونی و ایجاد منافع تاثیر گذار باشند.

می توان گفت که بسیاری از سازمانها امتیازات برجسته ای را به رقبایشان واگذار می کنند در حالیکه رقبا ذینفع قانونی آنها محسوب نمی شوند. همچنان که فیلیپس بحث می کند مشروعیت هنجاری به این سوال پاسخ می گوید که: برای کدام منافع سازمان باید مدیریت گردد؟(۲۰۰۳:۳۰)

از منظر یک دیدگاه اخلاقی ذینفعان با مشروعیت فرعی به عنوان گروههای ذینفع دست دوم شناخته شده و تنها زمانی مورد توجه قرار می گیرند که بتوانند علائق ذینفعان قانونی و درجه یک را تحت تاثیر قرار دهند. در اینصورت سازمان باید به هردو گروه ذینفعان توجه نماید.

فرهنگ ذینفعان

در قسمت قبل بحث کردیم که مدیران هنگامی در شرایط اخلاقی نیاز به تصمیم گیری دارند میان ترجیح حس خودخواهی که از طریق اخلاق بازاری تهییج می گردد و احساس خدمت برای مردم دچار تنش زیادی می شوند(Hendry, 2004) این تنش بخصوص هنگامی حاد می گردد که روابط بنگاه/ ذینفع مورد توجه باشد این قضیه به علت مشخصه های خاص مورد حساسیت می باشد.

چگونه می توان این تنش را حل نمود؟

ما پیشنهاد می کنیم که فرهنگ ذینفعان که هسته مرکزی فرهنگ سازمان را تشکیل می دهد به عنوان راهنمای مدیران در حل این تعارض مورد توجه قرار گیرد. فرهنگ ذینفعان به عنوان مجموعه ای از ارزش های مشترک و اعتقادات عمیق این گروه می باشد. هرچند ما به دنبال راه حل مساله در درون فرهنگ ذینفعان هستیم و دستورات زیادی مبنی بر ارجح دانستن خودخواهی بر دیگر خواهی ویا بالعکس وجود دارد اما می توان گفت که نتیجه نهائی نوسان بین ایندو خواهد بود.

درحالت عمومی فرهنگ مشخصات یک سازمان تاسیس شده به توسط:

۱. اعتقاد واقعی اعضا به مفهوم حقیقت
۲. مجموعه ای از هنجارها، اخلاقیات، و راهنماهای عملکردی تحت عنوان ارزش ها
۳. روشهای انجام کارهای گروهی در چارچوب های مورد قبول همگی

(Geertz, 1973 ; Hatch, 1993 ; Pettigrew, 1979; Schein, 1985,1990; Trice &Beyer, 1984)

فرهنگ سازمانی منعکس کننده مجموعه ای از دستورالعمل های مذاکره شده (Fine, 1984) که از نوع همکاری گروهی، اولویت های آشکار، روشهایی که کم و بیش می تواند راه حل مسائل را تحت تاثیر قرار دهد (Swidler, 1986) و مدیریت و در نهایت مجموع نیازمندیهای بیرونی و درونی سازمان مشتق شده است. (Schein, 1990) می توان گفت که فرهنگ شامل چشم اندازی از محیط سازمان می باشد که به اعضای سازمان کمک می کند تا احساس خوبی نسبت به رفتار خود و دیگران داشته باشند (Golden, 1992).

فرهنگ سازمانی ابعاد بیشتری نسبت به مطالعه یک فرهنگ معمولی دارد به عنوان مثال می توان گفت که رسمیت، قابلیت انطباق پذیری و افق زمانی مثال های معتبری در این زمینه می باشند. از اینرو ذینفعان سازمان خود به عنوان منبع اصلی احتمالات و اتفاقات خطرناک شناخته شده اند (Freeman, 1984). در مقابل دانشمندی به نام Barney توانست بین فرهنگ سازمانی و مواردی همچون نوع رفتار با کارگران، مشتریان و تامین کنندگان و دیگران که به عنوان ذینفعان شناخته می شوند (۱۹۸۶:۶۵۲).

از این گذشته لیست های جامع از ذینفعان که به وسیله تئوریسین های گروههای مرتبط سازمانی تهیه گردیده اند- به طور مثال لیست بارنی (۱۹۸۶) به علاوه ذینفعان و اجتماع همسایگان نشان میدهد که روابط ذینفعان هسته مرکزی عملکرد سازمان می باشد. در نتیجه حل مسائل مربوط به ذینفعان یک المان مهم در چارچوب فرهنگ سازمان محسوب می گردد.

در این مقاله توجه ما به هرآنچه تحت عنوان فرهنگ ذینفعان نامیده می شود معطوف است. فرهنگ را مجموعه ای از باورها، ارزشها، رسم هایی که به حل مسائل مربوط به ارتباط ذینفعان و بالاتر از آن مدیریت کردن این روابط و مسائل منجر می گردد اطلاق می شود. اگرچه دایره باورها و ارزش های سازمانی بسیار وسیع بوده و به وسیله کلیه افراد سازمان حمایت می شود تغییر میکند اما بحث هایی که در پی می آید بر نقاط قوت آن تکیه دارد. از اینرو ما بر سطح سازمانی فرهنگ تاکید داشته و پتانسیل کمتری را برای بررسی فرهنگ در سطح زیرمجموعه های ذینفعان خواهیم گذاشت.

فرهنگ ذینفعان را می توان بر روی پیوستاری در نظر گرفت که یک طرف آن توجه به خود و طرف دیگرش توجه به منافع دیگران می باشد. مدیران ناچارند از زبان مشترک فرهنگی ذینفعان آگاه بوده و باید قادر باشند با آن سخن بگویند (Victor & Cullen, 1988).

فرهنگ ذینفعان می تواند نوع دسترسی و نحوه پاسخگویی کارکنان سازمان به مسائل مربوط به سهامداران را از دو راه تحت تاثیر قرار دهد:

ابتدا با تشکیل یک چارچوب مفهومی که بر پایه اطلاعاتی در مورد ارزش ها و اعتقادات و دیدگاههای ذینفعان بنا نهاده می شود دوم با تحریک رفتارها و شیوه هایی که می توانند فرهنگ سازمان را محافظت نمایند.

برای شروع با چنین ساختار یکپارچه و منسجمی که در بالا تشریح گردید می توان اطلاعاتی که در مورد محیط پیرامونی سازمان موجود می باشد جمع آوری نموده و مورد تحلیل و بررسی قرار داد. سوال این است که محیط سازمان به چه صورتی خود سازمان را تحت تاثیر قرار داده و اطلاعات ارسالی از محیط به سازمان به چه معنی است؟ این ساختار در فیلتر کردن و شکل دهی اطلاعاتی که در مورد ذینفعان سازمان به داخل تزریق می گردد نقش اساسی دارد. فرهنگ به افراد کمک می کند تا احساس مشترکی نسبت به وقایع داشته باشند.

شیوه رفتار ذینفعان و نحوه برخورد آنان با مسائل گوناگون باید برای سازمان مهم باشد چرا که سازمان می تواند در موارد مشابه رفتار آنان را پیش بینی نماید. از اینرو ذهنیات و ارزش های ذینفعان که فرهنگ را به وجود می آورند می تواند نوع و روش حل مسائل و سطح مهارت آنان را تحت تاثیر عمیق قرار دهد (Hatch, 1993). به طور مثال افراد تمایل دارند که اطلاعات مورد نیاز مدل های اخلاقی را گرفته و تفسیر نموده تا بتوانند به علل بروز رفتارها را تحلیل نمایند (Weick, 2004).

بنابراین افراد سازمان می توانند انتظار داشته باشند که بر روی فرهنگ و مفاهیم کلیدی آن: ۱. تمرکز بیشتری ۲. حجم اطلاعات بیشتری ۳. فهم جامع تری ۴. روتین های پاسخگوی بهتری را دارا باشند. فرهنگ ذینفعان در بحث های کسب و کار دارای اهمیت می باشد.

جو اخلاقی بیشتر در زمینه غالب ارزشهای سازمانی و روشهای اخلاقی برخورد با مسائل می باشد (Cullen, Parboteeach, & Victor & Cullen, 1988).

فرهنگ اخلاقی شامل ابعاد رسمی (سیاست ها و روشها) و ابعاد غیر رسمی (هنجارها و رفتارها) می باشد. به روشنی می توان ادعا کرد که جو اخلاقی و فرهنگ دارای وجوهات مشترک زیادی می باشند. Denison (1996) برخی تفاوت ها بین ساختارهای عمیق - ارزش ها، اعتقادات و فرضیات (فرهنگ) در مقابل فهم سطحی افراد سازمان (جو)، حوزه کیفیتی مطالعات (فرهنگ) در مقابل مطالعات کمی (جو)، با پایه جامعه شناسی (فرهنگ) در مقابل پایه روانشناسی (جو) را به طور واضح نشان داده است.

ساختار فرهنگ ذینفعان از دو طریق می تواند با فرهنگ/جو اخلاقی جدا گردد: اول، اینکه آن ساده تر به نظر می رسد. آن بر روی هر آنچه ذینفعان سازمان حساسیت دارند - صرفنظر از دیدگاه خود سازمان نسبت به آن - و بر اساس پیش زمینه های اخلاقی با آن برخورد می کنند تاکید بسیار دارد.

دوم اینکه فرهنگ ذینفعان را می توان بر روی یک پیوستار از علائق آنها رسم نمود. (Victor & Collen 1998) یک ماتریس ۳*۳ معرفی نموده اند که بر روی محور افقی آن سه مرحله شخصی، محلی و جهانی و بر روی محور عمودی آن معیار های اخلاقی - اگوئیسم، خیرخواهی و اصول اخلاقی قرار دارد.

در سه موقعیت آنالیز این سه معیار اخلاقی دارای معانی متفاوتی خواهند بود و هنگامی که با موقعیت های دیگری ترکیب می شوند می توانند بر ابهام دیدگاههای گروهی ذینفعان بیفزایند. هنگامی که اگوئیسم محلی (منفعت بنگاهها) و خیرخواهی جهانی (پاسخگویی اجتماعی) به عنوان دو معیار قابل قیاس با هم سنجیده می شوند می تواند نتایج قابل قبولی در پی داشته باشد. به عنوان مثال اگوئیسم جهانی می تواند توجه بسیاری برای ذینفعان در پی داشته باشد اما یکی از ابعاد اقتصادی آن مثل راندمان، از دیدگاه تئوری های اقتصادی، می تواند بدون در نظر گرفتن ذینفعان غیر سهامدار بیشترین سود را عاید سازمانها نماید. شبیه به آن یک مثال از اصول جهانی می تواند **قوانین و کدهای حرفه ای** باشد که منافع هیچ گروه خاصی از ذینفعان را به طور خاص دنبال نمی نماید.

پیوستار مربوط به فرهنگ ذینفعان

اگرچه اهمیت داشتن دیگران یک مفهوم پیوسته از یک پدیده می باشد ما بحث می کنیم تفاوت های کیفی شایانی بین شرکتی که طرح های کلاسه بندی شده ای برای اجرای برنامه هایشان دارند. پیوستار نشانه گذاری شده (جدول ۱) بر پایه تفاوت های بحرانی در راه حل های فرهنگ پایه که سازمانها ممکن است برای حل تعارض های مفهومی بین **توجه به خود و توجه به دیگران** و یا بین **قدرت و مشروعیت** بکار می گیرند بنا نهاده شده است. ما ادعا می کنیم که ۵ نوع فرهنگ ذینفعان موجود می باشد که هرکدام با مشخصه های مدیریتی خاص خودش و توجه آن به منافع دیگران به صورت صعودی در حال افزایش می باشد. ابتدا یک فرهنگ غیر اخلاقی - فرهنگ واسطه ای - که بر پایه منش و اخلاق مدیریتی بنا نهاده شده و هیچگونه توجهی به منافع دیگران ندارد. سپس دو نمونه فرهنگ اخلاقی - اگوئیسم شرکتی و وسیله گرایی (زیر چتر نظارت اخلاقی) که شامل توجه به منافع و علائق ذینفعان خاصی می باشد. در نهایت دو فرهنگ بسیار اخلاقی (زیر چتر نظارت اصول اخلاقی) شامل اخلاقیون و نعدوستان که تفکرشان مبنی بر حمایت

TABLE 1
Stakeholder Cultures: A Punctuated Continuum from Self-Regarding to Other-Regarding

Stakeholder Culture Type	Amoral			Limited Morality: Moral Stewardship		Broadly Moral	
	Agency	Corporate Egoist	Instrumentalist	Moralist	Altruist		
Alternative descriptors	<ul style="list-style-type: none"> • Amoral management • Managerial egoism 	<ul style="list-style-type: none"> • Short-term profit maximization • Short-term self-interest at the corporate level • Short-term stewardship 	<ul style="list-style-type: none"> • Enlightened self-interest • Corporate self-interest with guide • Instrumental or strategic morality • Moral impression management • Enlightened stewardship 	<ul style="list-style-type: none"> • Intrinsic morality; tempered with pragmatism; genuine concern for welfare of normative stakeholders • Moral pragmatism 	<ul style="list-style-type: none"> • Pure intrinsic morality; concern for welfare of normative stakeholders is primary • Moral purism 		
Moral orientation; self- versus other-regarding	<ul style="list-style-type: none"> • Pure egoism • Purely self-regarding 	<ul style="list-style-type: none"> • Regard for others extends to shareholders; belief in efficiency of the market; honor contract with shareholders; OR • Egoistic at the corporate level 	<ul style="list-style-type: none"> • Same as corporate egoist 	<ul style="list-style-type: none"> • Morally based; regard for normative stakeholders; pragmatic regard for derivative stakeholders 	<ul style="list-style-type: none"> • Morally based; regard for normative stakeholders only 		
Relevant stakeholders	None	Shareholders only	<ul style="list-style-type: none"> • Shareholders only, but other stakeholders as means to shareholder ends • Instrumentally useful stakeholders 	All normative and derivative stakeholders	Normative stakeholders only		
Possibly relevant moral foundations (below)	<ul style="list-style-type: none"> • Psychological egoism • Ethical egoism 	See below	See below	See below	See below		
Utilitarianism	Not relevant	Rule utilitarian—market efficiency	Rule utilitarian—market efficiency	Act utilitarian—consider the interests of all affected parties	Act utilitarian—consider the interests of all affected parties		
Kantian principles	Not relevant	Honor the widely accepted contract with shareholders only	Honor the widely accepted contract with shareholders only; adhere to principles when instrumentally advantageous	Treat stakeholders as ends as well as means; universalizable and reversible principles; adherence to principles important and rarely contingent on consequences	Treat stakeholders as ends as well as means; universalizable and reversible principles; adherence to principles imperative and not contingent on consequences		
Rawlsian fairness	Not relevant	Not relevant	Not relevant	"Veil of ignorance" relevant; adherence to difference principle desirable	"Veil of ignorance" important; adherence to difference principle important		
Rights	Not relevant	Shareholder rights only	Shareholder rights only; respect rights of other stakeholders when instrumentally advantageous	Prime tacit respect for stakeholder rights—violate only when good moral reasons for doing so	Stakeholder rights of primary importance		
Ethics of care	Not relevant	"Care" for shareholders	"Care" for shareholders; instrumental care for other stakeholders	Genuine "care" for normative stakeholders	"Care" for normative stakeholders is primary		
Virtue ethics	Instrumental virtues only (perseverance, alertness, carefulness, prudence, and cool-headedness)	Some moral virtues (loyalty, reliability, diligence, and dependability)	Virtues of corporate egoists plus additional instrumental virtues (cooperativeness and practical wisdom)	Moral virtues of corporate egoists plus honesty, sincerity, truthfulness, and trustworthiness	Moral virtues of moralists plus benevolence, altruism, selflessness, and forgiveness		
ISCT	Selective adherence to local norms	General adherence to local norms	General adherence to local norms; instrumental concern for the authenticity and legitimacy of norms	Genuine concern for the authenticity and legitimacy of norms—compatibility with hypernorms important	Adherence to legitimate norms only—must be compatible with hypernorms		

Jones, Felps, and Bigley

از کلیه ذینفعان سازمان می باشد.

فرهنگ غیر اخلاقی

فرهنگ واسطه ای با مشخصات اگوئیسم مدیریتی، پیگیری فرهنگ خودخواهی در سطح فردی، حتی پیگیری منافع شرکت و ذینفعانش قربانی منافع مدیران خواهد بود. فرهنگ واسطه ای به صورت اساسی یک فرهنگ غیر اخلاقی است و این موضوع به علت ندیده گرفتن نقش سایر بازیگران اقتصادی در معادلات پیرامون می باشد. در تئوری نمایندگی (تئوری واسطه ای) ریشه تفاوت بین تفکیک مالکیت و کنترل می باشد. که در ابتدا توسط Barle & Mean (1932) ارائه گردید. توجه به منافع شخصی به عنوان یک اصل در این فرهنگ فرض می گردد. در این فرهنگ (۱) به ما کمک می شود تا فهم و پیش بینی رفتار مدیران و خود سازمان در شرایط متفاوت بهتر انجام پذیرد و (۲) به ما در طراحی یک مکانیزم مونیتورینگ و ساختار انگیزشی کمک می کند که این مکانیزم در کنترل مدیریتی بسیار به کار می آید.

ذینفعان ممکن است از پیگیری مدیران برای بدست آوردن منفعت شخصی متنفع شوند. این موضوع در سایه استقرار سیستم مونیتورینگ قوی برای تطبیق دادن منافع خود با منافع مدیران امکان پذیر می باشد. سایر ذینفعان نیز ممکن است که منافعیشان تامین گردد ولی در سایه رفتار غیر اخلاقی مدیران اتفاق می افتد. اگوئیسم مدیریتی ممکن است دارای فضائل ابزاری باشد (Pincoffs, 1986) مثل پیگیری منسجم، چابکی، توجه، ملاحظه. اما در حرفه مدیریتی آنها می تواند ضد ارزش هائی را در پی داشته باشد. فرهنگ واسطه ای در نقطه پایانی توجه به خویش در پیوستار یاد شده قرار دارد. این فرهنگ توسط تئوریسین های زیادی مطرح نشده و پایه تئوری خیلی منسجمی ندارد. فقط دو مورد مطالعه توسط دانشمندان ذیل Victor & Cullen, 1988 ; Fritzsche & Becker, 1984 انجام شده است.

فرهنگ اخلاقی محدود (نظارت اخلاقی)

نظارت اخلاقی (Davis , Schoorman, & Donaldson , 1997) چتری برای دو نوع فرهنگ ذینفعان (اگوئیست شرکتی و ابزارگرائی) می باشد. در این فرهنگ مدیران کمتر به دنبال منافع خود بوده و بیشتر برای حصول اهداف صاحبان شرکت تلاش می کنند. یکی از اصول اخلاقی سرمایه داری بازاری بر پایه اصول اقتصاد خرد بنا نهاده شده است که بر راندمان و مطلوبیت تاکید بسیار دارد.

در این دیدگاه مدیران معتقدند که دستان نامرئی (1937) Adam Smith قادر است که توجه به منافع خود را تبدیل به توجه به منافع افراد نماید. بنده جایزه نوبل در اقتصاد، Milton Friedman، بر این موضوع که «پاسخگوئی اجتماعی در مشاغل باعث افزایش منفعت حاصل از آن می شود» صحنه گذاشته است. می توان گفت که مدیران تحت این نظارت اخلاقی است که نهایت تلاش خود را برای افزایش منفعت بنگاه انجام می دهند.

نظارت اخلاقی ممکن است بر پایه مقبولیت با آیتیم هائی مثل چیدمان قراردادی اصول/واسطه و یا دیدگاه کانت در حالتی که مدیران بیشترین توجه را به مالکان نهائی سازمان دارند ساخته شود. همچنین می تواند به عنوان نظارت اخلاقی ممکن است به عنوان حقوق ذینفعان که به صورت توجه همدلانه خودش را نشان می دهد. به علاوه در دیدگاه ابزار گرایان که در ذیل دیدگاه اگویستی مدیران، نظارت اخلاقی، به دنبال حداکثر کردن منافع ذینفعان می باشد.

مدیران در فرهنگ نظارت اخلاقی حالت اداری غیر پیچیده ای در سطح سازمان دارند و آن تلاش برای حداکثر کردن منافع سازمان می باشد. آنها نمی توانند از فرهنگ های ذیل هیچگونه راهنمایی برای بهینه کردن اعمال خود استفاده نمایند که به شرح ذیل می باشد:

۱. فایده گرایان، به علت اینکه آنان می خواهند به منافع تمامی ذینفعان توجه نمایند.
۲. پیروان فلسفه کانت، به علت اصولی که آنان در همگانی سازی منافع دنبال می کنند.
۳. سستی راولسین ها
۴. حقوق ذینفعان
۵. توجه به منافع ذینفعان
۶. مقبولیت کمیته های محلی

آنها ممکن است به ذینفعان غیر سهامدار(در حالتی که از دیدگاه ابزارگرایان متاثر باشند) توجه نمایند اما در اینجا هیچگونه تعهد اخلاقی برای تأکین منافع آنان وجود ندارد و این توجه صرفاً ممکن است در برخی از تصمیم گیری ها تاثیر گذار باشد. انگونه مدیران فقط به دارائی ها و ثروت ذینفعان می اندشند و لاغیر.

توجه به رفتار مدیران کمپانی های مدرن و بزرگ اقتصادی خود موید این موضوع است که مدیران اینگونه شرکت ها بیشتر از این مکتب پیروی می کنند. شواهد تجربی در مورد این مساله از دو مطالعه ذیل نتیجه گرفته شده است:

۱. اگوئیسیم جهانی که تلاشش بیشتر حول بهره وری می باشد و اگوئیسیم محلی که محورش حداکثر کردن منافع بوده که ایندو حاصل کار (1988) Victor & Cullen بوده است.
۲. مطلوبیت گرائی که حاصل کار (1984) Fritzsche & Becker بوده است.

در ادامه ما به توضیح دو نوع فرهنگ نظارتی می پردازیم: اگوئیست شرکتی و ابزار گرایی.

اگوئیسم شرکتی در سازمانهایی غالب می باشد که سود کوتاه مدت در آنها بیشتر مورد توجه قرار دارد و سود و منفعت سهامداران محور سازمان می باشد. در این سازمانها منافع ذینفعانی در نظر گرفته می شود که بیشترین تاثیر را بر روی سازمان دارند و ذینفعان درجه دوم را نمی توان جزئی از این گروه به حساب آورد. شاید بتوان گفت سازمان-محوری بدون حيله و مکر بهترین اصطلاح برای اینگونه فرهنگ ها باشد. ذینفعان در این فرهنگ شامل گروههای کارکنان، تامین کنندگان، اعتبار دهندگان و مشتریان می باشد.

ذینفعانی که با سود کوتاه مدت سازمان سر و کار دارند از راههایی مثل چانه زنی مجموع صفر، ارتباطات معاملات آزاد، دادخواهی در مورد ابهامات معامله های انجام شده و می توانند بر این منافع اثر گذار باشند. به عنوان مثال درخواست چانه زنی در مورد قیمت مواد اولیه ای که تامین کنندگان به شرکت تحویل می دهند و همچنین قیمتی که مشتریان برای کالاها می پردازند می توانند به عنوان اهرم های فشار بر منافع کوتاه مدت سازمان تاثیر گذار باشد. یا کارکنان به گونه ای کار می کنند که هزینه کارگر به کمترین مقدار خود برسد و یا حتی از نرم صنعت مورد نظر پائین تر باشد.

شرکت های با فرهنگ اگوئیسم شرکتی می توانند رفتاری غیر اخلاقی با گروهی از ذینفعان که خارج از گروه یاد شده باشد داشته باشند. وفاداری، قابلیت اعتماد، و احساس تعلق همگی می توانند به عنوان مشخصات مدیران مشغول در اینگونه سازمانها باشند.

فرهنگ ابزارگرایی ذیل دکرین خودخواهی هدایت شده توضیح داده خواهد شد. (Friedman, 1970) می گوید پاسخگوئی اجتماعی گسترده سازمان به ذینفعان به سازمان اجازه می دهد از منافع بی نظیر اجتماعی متنفع گردد. اخیراً دو دانشمند دیگر نیز به نام های (Jensen & Fuller, 2002) به تئوری هدایت شده ذینفعان اشاره کرده اند که در آن رهیافتی برای شناسایی و دفاع از رابطه میان مدیران و ذینفعان سازمان جهت افزایش منافع اقتصادی سازمان ارائه شده است.

مدیران در قالب این فرهنگ تشخیص داده اند که رفتار اخلاقی با ذینفعان می تواند منافع بی شماری را عاید سازمان کند. آنها رفتار اخلاقی استراتژیکی در پیش می گیرند اما این رفتار تا زمانی ادامه دارد که سود اقتصادی در پی داشته باشد. بنابراین این سازمانها با سازمانهای دارای فرهنگ اگوئیسم سازمانی هستن متفاوت می باشد. خودخواهی با حلیه و مکر زیاد بر رفتار آنان تاثیرگذار می باشد. آنها با رفتار هایشان می توانند منافع بلند مدت زیادی را عاید سازمان شان نمایند در حالیکه فرهنگ اگوئیسم سازمانی می تواند منافع کوتاه مدت سازمان را تضمین نماید.

ابزارگرایان فقط در مقابل ذینفعان غیر سهامدار دست به رفتاری اخلاقی می زنند. مثل فرهنگ اگوئیسم شرکتی آنها نظارت اخلاقی سهامداران را قبول کنند. در مجموع میتوان گفت که عمل آنان از نظر اخلاقی فریب و نیرنگ محسوب می گردد.

فرهنگ اخلاقی گسترده

ما فرض می کنیم ذیل این فرهنگ دونوع فرهنگ نועدوستی و اخلاقی وجود دارند. در این فرهنگ ها بیشتر منافع دیگران در نظر گرفته می شود و بیشتر به ذینفعان می پردازد تا سهامداران.

شرکت های نועدوست و یا اخلاقی هنگامی که می خواهند در یک محیط وسیع بین منافع خود و منافع ذینفعان مصالحه ایجاد نمایند به صور متفاوتی عمل می کنند. یک راه تمیز دادن فرهنگ ابزارگرایان با فرهنگ اخلاق گرائی وسیع این است که اینها دائما در حال قیاس اعمال خویش با معیارهای اخلاقی هستند و همیشه وزن اخلاقی اعمال آنها از سود اقتصادی بیشتر است. یک مثال کلاسیک آن تابوی جایگزینی دلار با جان انسان ها می باشد (Tetlock, Kristel, Elson, Green, & Lerner, 2000).

فرهنگ اخلاقی گسترده ممکن است از شکاکیت سرچشمه گرفته باشد: (۱) قابلیت رقابت در بازار برای تضمین مطلوبیت در زمان مشخص. (۲) تقدس قراردادهای نمایندگان قانونی سازمان.

مثالی که می تواند نتایج مطلوبیت مکانیزم های بازار را نشان دهد این است که برای یافتن آن مشکلی وجود ندارد اما جداسازی آن از مطلوبیت که در کل دوران ها به بیشتر کردن سود و منفعت می پردازد کمی مشکل است. هرچند که بازار رقابتی ممکن است به سازمانی فشار آورد که کالایش را زیر قیمت بازار بفروشد و به سازمان دیگری منفعت فراوان برساند. بنابراین نمی توان از مصون ماندن منافع اجتماع در این شرایط مطمئن بود. مدیرانی که به این نتایج می رسند ممکن است در قالب فلسفه مطلوبیت گرائی عمل نمایند، جاییکه که ملاحظات اجتماعی مد نظر است باید نقش های جدیدی را بازی نمایند. هرچند که برخی از مدیران عملا از فلسفه مطلوبیت گرائی پیروی نموده و این موضوع برای مردم خیلی غیر عادی نیست که ببینند برخی مدیران در تصمیم گیری هایشان منفع دیگران را به شدت دنبال می کنند. این موضوع می تواند در سطح فردی مطرح گردد- آیا منافع برای تعداد کمی (من هم جز آنها هستم) می تواند برای دیگران هم منفعت باشد؟- و یا در سطح سیاستگذاری کلان یک کشور مطرح گردد. از اینرو توجه به منافع دیگران و همچنین ملاحظات اجتماعی ممکن است به عنوان بخشی از فرهنگ ذینفعان سازمان درآید.

با روشی مشابه، مدیران ممکن است به حرمت قراردادهای بین سرمایه/ سهامدار و یا نمایندگان/مدیران شک کنند و این زمانی ممکن است اتفاق بیافتد که منافع سهامداران بر منافع ذینفعان بچربد. (Quinn & Jones, 1995) این سوال را مطرح کردند که اعتبار موقعیتی که با بحث در مورد مسائل متناقض بدست می آید و بر منافع و مصالح اجتماع ارجحیت

دارند چقدر پایدار بوده و دارای شک و شبهه می باشد. به این دلیل مدیران ممکن است توافق های ضمنی با ذینفعان داشته باشند که دارای اعتباری همسان و یا کمتر از اعتبار قراردادهای عینی آنان با سهامداران باشند. تصور طرفداران مکتب کانت از رفتار با ذینفعان به عنوان کاربران نهائی، مثل اهداف اقتصادی سازمان، باعث به وجود آمدن شرکتی با تفکر غالب اخلاقی می گردد. (Victor and Cullen (1998) دریافتند که بسیاری از مدیران از اصول جهانی به عنوان راهنماهای کلی در شرکت های تحت مدیریت شان یاد می کنند. بنابراین اصول فلسفه کانت می تواند به عنوان جزئی از فرهنگ سازمان در آید.

مدیران ممکن است برای جواب به سوالات سازمانی دلایل اخلاقی داشته در حالیکه اعتبار نقش هائی (آیا دیگر اعضا این مجموعه از این هنجارها راضی هستند؟) که آنان مجبور به بازی در آنها هستند به صورت قانونی باشد. مدیرانی که به هنجارها توجه داشته و کلا وفادار به این سیستم می باشند بدون شک به ذینفعان سازمان توجه بسیاری دارند. در مقابل این مدیران که متعهد به انجام امور در چارچوب این هنجارها هستند در سایر زمینه ها ممکن است به صورت اخلاقی عمل نکنند. بنابراین توجه به یک هنجار اخلاقی و اعتبار بخشیدن به آن در درون سازمان ممکن است به صورت قسمتی از فرهنگ یک سازمان در آید. اگرچه ممکن است زبان فلسفه مربوط به این اعمال اخلاقی توسط این مدیران اخلاقی درک نشود.

تمامی این تصورات در مورد توجه به منافع دیگران، دیگر محوری و توجه به همه ذینفعان شامل این مفهوم است که - کارهای درست را انجام بده- و در نتیجه ممکن است باعث کم اهمیت دادن نماینده سازمان گردد. این فرهنگ با مباحث چتر حمایتی آنجا که در در اگوئیسیم شرکتی منافع سازمان بی پرده پی گیری می شود متفاوت می باشد. حتی می توان به جرات گفت که بسیاری از سازمانهای اخلاقی نمی توانند به طور دائم از این فرهنگ پیروی نمایند زیرا در این فرهنگ توج به دیگران یکی از بالاترین ارزش هاست.

(Kotter & Hestec (1992 مطالعاتی انجام داده و به این نتیجه رسیدند که مدیران بسیاری از شرکت های موفق تمایل زیادیداند که اصول اخلاقی را در تصمیم گیری هایشان دخیل کنند و به ذینفعان نگاهی مشابه نگاه به کارکنان، مشتریان، تامین کنندگان و سهامداران داشته باشند.

شواهد تجربی نشان می دهد که المان های پاسخگوئی اجتماعی و توجه به قانون و کدهای تخصصی (Victor & Cullen , 1988) و توجه به حقیقت و درستی (Fritzsche & Becker ,1984) در میان مدیران وجود دارد. ما در زیر به توضیح دو گونه فرهنگ سازمانی ذیل این فرهنگ گسترده می پردازیم:

۱. اخلاق محوری

۲. نועدوستی

فرهنگ اخلاق گرائی مشخصات فرهنگ اخلاق بسیط را به اشتراک می گذارد: توجه به ذینفعان و وفاداری به اصولی که وسوسه های اقتصادی را رد می کنند. آنها تنها زمانی اصول اخلاقی را زیر پا می گذارند که حیات سازمان به مخاطره افتاده باشد. در چنین شرایطی سازمان های ابزارگرا خیلی سریع دست به اقداماتی خارج از اصول و چارچوب های اخلاقی می زنند. این درحالیست که اخلاق گرایان ممکن است فقط در شرایط وحشتناک اقتصادی به صورت محدود دست به این کار بزنند.

هنگامی که سازمانهای با فرهنگ اخلاقی در مقابل بحرانهای مالی با دلایل اخلاقی عمل می کنند. سازمانهای با فرهنگ اخلاقی اخلاق گرا هستند ولی درعین حال بسیار واق بین می باشند.

فرهنگ نوع دوستی در زمره فرهنگ های کمال گرا می باشد. در این فرهنگ توجه به منافع دیگران و دوست داشتن آنها یک اصل کلی می باشد. در تصمیم گیری اصول اخلاقی بر تمامی پارامترها ارجحیت داشته و این موضوع حتی زمانی که بقای سازمان در مخاطره باشد نیز صادق می باشد. این سازمانها با تمامی ذینفعان خود به طور یکسان برخورد میکنند. اصول اخلاقی به صورت اصول مسلم سازمان پذیرفته شده و آنها هیچگاه تحت تاثیر نگاه واقع بینانه سازمان قرار نمی گیرند. این سازمانها بطور قاطع بر فضیلت هائی مثل خیر خواهی، نوع دوستی، از خودگذشتگی، عفو و بخشش و تمامی اصول اخلاق سایر فرهنگ ها تاکید دارد.

فرهنگ نوع دوستی در پایان پیوستاری است که یک سر آن خود پرستی و سر دیگر آن نوع دوستی می باشد. باید در نظر گرفت که امروزه با توجه به جو رقابتی که بین شرکت ها در سراسر دنیا وجود دارد تفکر تاسیس سازمانی با فرهنگ نوع دوستی غیر ممکن می نماید.

در ادامه ما به توضیح ۵ فرهنگ سازمانی می پردازیم که بر مبنای دیگر دوستی می باشند. همچنان که از جدول ۱- در می یابیم نوع فرهنگ ها با تنوع ذینفعان و گروههای درگیر متفاوت خواهد بود. برای تحلیل بهتر تئوری خود به موشکافی در مورد نوع و برجستگی ذینفعان می پردازیم.

TABLE 2
Comparison of Stakeholder Salience Models

Stakeholder Attributes			Mitchell et al. (1997)	Mitchell et al. (1997)	Stakeholder Culture Type		
Power	Legitimacy	Urgency	Stakeholder Type	Stakeholder Salience	Corporate Egoist	Instrumentalist	Moralist
Yes	Yes	Yes	Definitive	High	High	High	High
Yes	Yes	No	Dominant	Moderate	Moderate	Moderate	Moderate
No	Yes	Yes	Dependent	Moderate	None	Moderate	High
Yes	No	Yes	Dangerous	Moderate	High	High	Moderate
Yes	No	No	Dormant	Low	Moderate	Moderate	Low
No	Yes	No	Discretionary	Low	None	Low	Moderate
No	No	Yes	Demanding	Low	None	None	None
No	No	No	Nonstakeholder	None	None	None	None

نگاهی اجمالی به برتری ذینفعان

مایکل و همکاران (۱۹۹۷) تلاش بسیاری انجام دادند تا اصل مدیریت در سازمانها را تشخیص داده و نشان دهند که چرا مدیران واقعا به بعضی از ذینفعان بسیار اهمیت می دهند و وزن آنها را مشخص نمایند. در این روش شناسی ما سه فاکتور قدرت (توانائی گروههای ذینفع برای بدست آوردن برونداد مورد دلخواه خود از سازمان)، مشروعیت (حوزه روابط گروههای ذینفع با اجتماع که مورد قبول همگان می باشد)، فوریت (درجه ای از حساسیت زمانی گروههای ذینفع برای درخواست هایشان از سازمان) که هفت گروه از ذینفعان را به صورت خطی باهم معرفی می نماید.

سمت چپ جدول ۲- نیز مثل اطلاعات مایکل و همکاران پر شده و سمت راست آن اطلاعات اصلاح شده ما براساس تئوری برجستگی گروههای ذینفع پر شده است.

جدول ۲- طبیعت افزایشی به پارامترها داده است. تمام سه دیدگاه (ذینفعان قاطع) می توانند وزن زیادی در تصمیم گیری هائی خواهند داشت. دو دیدگاه (ذینفعان ، سلطه جو ، خطرناک و وابسته) وزن متوسطی خواهد داشت. و دو دیدگاه (ذینفعان ساکت، احتیاطی)، وزن بسیار کمی دارد.

پیوستگی فرهنگ ذینفعان در مدل برجستگی

این مدل ذاتا دارای جذابیت بالائی است. با اینحال یک نگاه دقیق تر به کاربرد های این مدل نشان می دهد که آن به پالایش نیاز دارد. همچنان که در بالا گفته شد، مدیران سازمانهای با فرهنگ ذینفعان متفاوت ممکن است بین ترجیح

قدرت و مشروعیت متفاوت از هم برخوردار نمایند. بنابراین این مدل می تواند در مورد فرهنگ هائی که از فرهنگ ذینفعان مورد تاثیر قرار می گیرند نیز تعمیم داده شود.

در این تعمیم ما سه ساختار بینشی- قدرت، مشروعیت و فوریت- را که با تلاش مایکل و همکارانش (۱۹۹۷) ارائه شده است را حفظ می کنیم. از اینرو ماهیت اخلاقی مشروعیت که در بالا توضیح داده شده است از امتیاز بالائی برخوردار است. همچنین ما با نظر آندسته از نویسندگانی که گفته اند برجستگی ذینفعان در سازمانها و وزن آنها در تصمیم گیری به نوع نگاه مدیریت ها به آنهاست موافق هستیم.

در بخش های بعدی ما نشان می دهیم که فرهنگ ذینفعان چگونه ادراک مدیران سازمان را تحت تاثیر قرار داده است که آنها به سه معیار مشروعیت، قدرت و فوریت وزن های متفاوتی اختصاص می دهند. به طور عمومی تحلیل ما نشان میدهد که پاسخ به قدرت ناشی از رفتار خودخواهی می باشد در حالیکه واکنش نسبت به مشروعیت از اخلاق دیگر خواهی نشات می گیرد.

ما بر سه نوع فرهنگ اصلی متمرکز می شویم: اگوئیست شرکتی، فرهنگواسطه گرائی و اخلاق گرائی. اینکار به دودلیل می باشد:

۱. فرهنگ واسطه گرائی بر پایه ارتباط اصول/واسطه پایه ریزی شده و بیشتر به سمتی از پیوستار که دارای خودخواهی بیشتر است متمایل می باشد. این موضوع بیشتر در تئوری های اقتصادی/ واسطه ای و مالی مطرح شده است. وزن و برتری خواسته های ذینفعان به ساختار علائق آنها بستگی دارد که با مدیران به عنوان شخص روبرو شده و معمولا در سطح سازمانی غیر قابل پیش بینی می باشد. علاوه بر آن فرهنگ واسطه ای بر روی پیوستار مربوطه در جایگاهی متفاوت می باشد.

۲. فرهنگ نועدوستی که در انتهای دیگر پیوستار بوده و به روابط بین ذینفعان به صورت اخلاقی می نگرد ولی در فضای رقابتی دنیای کنونی کمترین نقش را بازی می کند.

فرهنگ اگوئیست شرکتی و تاثیر ذینفعان

همچنان که در بالا گفته شد هدف غائی این فرهنگ حداکثر کردن منافع کوتاه مدت سهامداران می باشد. به علت اینکه ذینفعان قدرتمند می توانند خروجی های سازمان را تحت تاثیر قرار دهند بنابراین قدرت یکی از شاخص های مهم در این فرهنگ می باشد. سهامداران با سهام بالا، کارگران با اتحادیه های قوی، حجم زیاد مشتریان با گزینه های جانشینی زیاد و دولتمردان با قدرت قانونی بالا می توانند جزئی از ذینفعان قدرتمند سازمان به شمار آید.

سازمانهای با فرهنگ اگوئیسم شرکتی مکانیزهای بسیار قوی جهت جمع آوری و تحلیل داده ها و اطلاعات در مورد ذینفعان قدرتمند خود می باشند. بنابراین سازمان های مربوطه می دانند با این ذینفعان چگونه برخورد نمایند. اگر

ذینفعان شامل سرمایه گذاران سهامدار باشند آنگاه تاسیس یک دفتر امور سهامداران جهت انجام کلیه امور مربوطه الزامی می باشد. هرچند که ذینفعان با حساسیت زمانی بالا و خواسته های بحرانی (فوریت) به توجه خاصی نیاز دارند اما آنها هم یک جزئی از گروه ذینفعان قدرتمند به حساب می آیند. بنابراین فوریت می تواند به عنوان عامل تشدید کننده قدرت باشد. ترکیب قدرت و فوریت می تواند وزن زیادی به ذینفعان در سازمان بدهد که تاثیر مهم بر تصمیم گیریهای سازمانی داشته باشند. از اینرو ذینفعان قدرتمند می توانند پیگیری های سازمان جهت حداکثر کردن سود را در سایر زمینه های سازمان را مختل نمایند (Frooman, 1999)، قدرت بدون فوریت می تواند وزن متوسطی برای ذینفعان در پی داشته باشد خوسته های مشروع با سازمانهای اگوئیستی هیچگونه ارتباطی ندارند درست مثل خواسته های دارای فوریت که بدون قدرت می باشند. از این رو مشتریان وابسته، احتیاطی نم توانند خیلی مورد توجه باشند. مدیران در این سازمانها دارای بصیرت بالائی نیستند و آن به دلایل ذیل می باشد:

۱. رده بندی مشخص و روشن ذینفعان قدرتمند

۲. سیستم های پیشرفته برای روبرو شدن با آنها

پیشنهاد: مدیران در فرهنگ اگوئیست بیشتر به ذینفعان قدرتمند می نگرد آنها به خواسته های ذینفعان توجه دارند و زمانی که فوریت به قدرت اضافه شود این موضوع بیشتر نمایان می گردد.

فرهنگ ابزارگرایی و اهمیت ذینفعان

شرکت های ابزارگرا از ارزش های برتر جهت نیل به اهداف مورد علاقه ذینفعان استفاده می کنند. سایر ترم هائی که برای هدایت علائق بکارگرفته می شوند اخلاقی استراتژیک، اخلاقی عملگرا و علائق هدایت شده می باشند. سازمانهای با فرهنگ ابزارگرایانه سعی می کنند در چارچوب اخلاق به حداکثر سود و منافع سازمانی (Jones, 1988: Frank, 1995) برسند بدون اینکه هیچیک از علائق شخصی شان را ترک کنند. بنابراین قدرت اولین محرک ذینفعان خواهد بود زیرا خودخواهی سازمانی در قلب سازمانهای با فرهنگ ابزار گرایانه می باشد. به علت اینکه آنها می خواهند تا حدودی اخلاق را رعایت کنند بنابراین مشروعیت نیز به عنوان محرک درجه دو وارد این معادله خواهد شد. فوریت به عنوان کاتالیزور دو پارامتر قدرت و مشروعیت شناخته می شود. با توجه به گفته های فوق ذینفعان قاطع و پرخطر به خاطر داشتن قدرت و مشروعیت بالا وزن زیادی در تاثیر گذاری بر تصمیم گیری مدیریت سازمان های با فرهنگ ابزارگرایانه دارند.

برخلاف فرهنگ اگوئیسم شرکتی، شرکت های با فرهنگ ابزارگرایانه به خواسته های ذینفعان وابسته (مشروعیت و فوریت) به همان اندازه که به خواسته های ذینفعان با وابستگی متوسط توجه می کنند می پردازند اما به خواسته های

ذینفعان احتیاطی(قدرت دارند ولی فوریتی نیست) توجه آنچنانی ندارند زیرا آنها به دنبال منافع بلند مدت و اخلاقی هستند. شرکت های با فرهنگ ابزارگرایانه ممکن است به ذینفعان مشروع خود یک قدرت فرعی اهدا نماید. پیشنهاد ۲-۱: مدیران در این سازمانها باید به خواسته های ذینفعان قدرتمندتوجه کنند. آنها زمانی باید حساسیت بالائی به این موضوع داشته باشند که این خواسته ها دارای فوریت هستند. پیشنهاد ۲-۲: مدیران در این سازمانها باید به خواسته های ذینفعان دارای مشروعیت که برجستگی کمی دارند توجه نمایند. آنها زمانی که این خواسته ها با فوریت همراه هستند باید حساسیت بیشتری از خود نشان دهند.

فرهنگ اخلاقی و تاثیر ذینفعان

شرکت های با فرهنگ اخلاق گرا به علائق ذینفعان توجه واقعی داشته و برای آنها یک حق مشروعی نزد مدیران قائل هستند. البته این سازمانها به قدرت ذینفعان نیز توجه کافی دارند چون این پارامتر زمانی که با مشروعیت همراه باشد می تواند به عنوان اهرم قدرتمندی مورد استفاده قرار گیرد. پارامتر فوریت نیز به مانند مشروعیت مورد توجه این گروهها می باشد.

ترکیب مشروعیت و فوریت(قاطع و وابسته) نیروی بسیار زیادی را در سازمانهای اخلاق گرا به ذینفعان اعطا خواهد کرد. ذینفعانی با چنین قدرتی عبارتند از سهامداران طریق سهام، مشتریان از طریق کیفیت محصولات، کمیته های محلی از طریق برنامه هایشان، کارکنان هنگامی که صحبت از معاش آنها می باشد. مشروعیت بدون وجود فوریت می تواند ذینفعان با وزن متوسط و با تعریف متعادل، وابسته و محتاط همراه است. توجه شود که اگرچه ابزارگرایان از نظر اخلاق استراتژیک موفق هستند اما رفتار آنان در برهه ای از زمان همانند اخلاق گرایان است.

پیشنهاد ۳-۱: مدیران در سازمان های با فرهنگ اخلاق گرا باید به ذینفعان دارای مشروعیت توجه کنند و این حساسیت زمانی بیشتر می شود که مشروعیت با فوریت خواسته ها همراه باشد.

پیشنهاد ۳-۲: مدیران در این سازمانها باید به منافع ذینفعان قدرتمند توجه نمایند که دارای نیروی متوسطی هستند و این حساسیت زمانی بیشتر می شود که فوریت هم در خواسته ها متبلور گردد.

در سمت راست جدول ۲- تمامی این مطالب به صورت خلاصه در مورد شرکت های با فرهنگ اگوئیست شرکتی، ابزارگرایانه و اخلاق گرایانه آمده است.

با توجه به داده های موجود در جدول می توان گفت که ترکیب قدرت و مشروعیت به عنوان اولین محرک با بالاترین نیرو در وجود ذینفعان، قدرت یا مشروعیت اگر به تنهایی وجود داشته باشند دارای وزن کم و فوریت به عنوان تقویت کننده نیروی قدرت و مشروعیت(از کم به متوسط و از متوسط به بالا) می تواند عمل نماید.

بدیهی است با توجه به مطالب مندرج در جدول پیش بینی های ما از وزن ذینفعان تحت تاثیر نوع پارامترهایی که آنها دارند قرار می گیرد. می توان به جرات گفت که ذینفعان بدون داشتن فاکتور قدرت (ذینفعان محتاط و وابسته) در سازمانهای با فرهنگ اگوییست شرکتی هیچگونه وزنی ندارند ولی در سازمانهای با فرهنگ اخلاق گرا دارای وزن متوسط به بالا می باشند.

نتیجه گیری

سه بخش اصلی در این مقاله مورد بحث قرار گرفته است. اول، ما در این مقاله یک چارچوب را ارائه دادیم که در داخل آن خود - محوری در مقابل دیگر - محوری در حوزه کسب و کار مورد بررسی قرار گرفته است. دوم، ما با استفاده از این چارچوب یک پیوستار طراحی کردیم که در ۵ موقعیت فرهنگ سازمانی نقطه گذاری شد که رفتار مدیران سازمانها در مقابل ذینفعان سازمان را نشان می دهد. سوم، با یک مثال ما فرهنگ ذینفعان را با تئوری های فرهنگی تقابل دادیم و یک سری پیش بینی انجام دادیم.

با توجه به تئوری های فرهنگی و همچنین فرهنگ ذینفعان ما توانستیم به مدیران در سازمان های متفاوت توصیه هایی ارائه کنیم تا بتوانند به طور صحیح با ذینفعان سازمان روبرو شوند. بعلاوه تحقیق حاضر با توجه به یافته های تجربی برخی نویسندگان اعلام می دارد که فاکتور فوریت هنگامی که با فاکتورهای قدرت و مشروعیت همراه می باشد مفهوم دارد و هنگامی که به تنهایی باشد دارای وزنی نمی باشد.