



فلسفه اخلاق سازمانی و تصمیم‌گیری اخلاقی در سازمان‌ها

دکتر حسین عظیمی^۱

حمید نورعلی‌دخت^۲

آمنه جلیلود^۳

چکیده

مدیران سازمان همیشه در مواجهه با امور حرفه‌ای ناچار از تصمیم‌گیری‌اند. تصمیم‌های آنان در قالب مقررات، آیین‌نامه‌ها، بخشنامه‌ها و مصوبات در سازمان منشاء اقدام‌ها می‌شود. تصمیم‌گیری به طور منطقی حاصل فرایند تصمیم‌سازی است و تصمیم‌سازی محتاج ممیزی اخلاقی است. سازمان باید در فرایند تصمیم‌سازی، معیاری را برای ارزیابی اخلاقی بودن تصمیمات در نظر گیرد و به این سوال‌ها پاسخ دهد که آیا این تصمیم اخلاقی است؟ آیا این آیین‌نامه منصفانه است؟ آیا این بخشنامه عادلانه است؟ آیا این مصوبه موجب تحقیر، توهین یا ضرر رسانی به دیگران نیست؟ بحران کنترل و بحران تشریفات زاید اداری بر اساس آنچه گریز مطرح ساخته است، از جمله بحران‌هایی است که فلسفه تصمیم‌گیری‌های اخلاقی و پایبندی به اصول و قواعد اخلاق سازمانی را از طریق هماهنگی، همکاری و همدلی بین اعضای سازمان به چالش می‌کشاند. امروزه معماهای اخلاقی در سازمان‌ها، از ابعاد مختلف تفسیر شده و تلاش می‌شود تا با وضع چارچوب‌های نظام‌مند تحت عنوان منشور اخلاقی، مدیریت اخلاقی واحدی در سازمان حاکم شود. در این راستا، مقاله حاضر با هدف تشریح فلسفه اخلاق سازمانی و مدل تصمیم‌گیری‌های اخلاقی در سازمان‌ها، به تشریح اخلاق سازمانی از بعد فلسفی و کارکردی پرداخته، کدهای اخلاقی و مدل تصمیم‌گیری‌های اخلاقی متناسب با اصول و قواعد علمی و باورها و ارزش‌های اساسی را تبیین نموده و تلاش نموده است به این سوال پاسخ دهد که به چه شیوه‌ای می‌توان در سازمان‌ها، مدیریت اخلاقی ایجاد نمود تا متعاقب آن تصمیم‌گیری‌های سازمانی مبتنی بر اخلاقیات باشد؟

واژگان کلیدی: مدیریت اخلاق، اخلاق سازمانی، تصمیم‌گیری اخلاقی، فلسفه اخلاق

۱ استادیار دانشگاه زنجان، نشانی: زنجان، دانشگاه زنجان، دانشکده علوم انسانی، گروه مدیریت. تلفن همراه: ۰۹۱۲۱۴۱۰۴۰۰، ایمیل: h.azimi@znu.ac.ir

۲ دانشجوی کارشناسی ارشد رشته مدیریت مالی دانشگاه تهران. تلفن همراه: ۰۹۱۹۲۴۱۷۶۷۳، ایمیل: hamidnoralidokht@yahoo.com

۳ دانشجوی کارشناسی ارشد رشته مدیریت مالی، دانشگاه الزهراء، تلفن همراه: ۰۹۳۷۱۳۴۲۶۵۳، ایمیل: ab. ha4133@yahoo.com



مقدمه

اخلاقیات به عنوان سیستمی از ارزش‌ها و بایدها و نبایدها تعریف می‌شود که بر اساس آن نیک و بدهای سازمان مشخص و عمل بد از خوب متمایز می‌شود (الوانی، ۱۳۸۰، ص ۴۳). با اتکا به اصول اخلاقی مدیران قادر می‌شوند تا تصمیم بگیرند که چه چیزی خوب و چه چیزی نادرست است. چه کسی در سازمان به راه درست می‌رود و چه کسی راه نادرست می‌پیماید. بنابراین مدیر در انجام وظایف خود نظیر تصمیم‌گیری، ارزشیابی، نظارت، تشویق و تنبیه بدون وجود یک نظام اخلاقی در سازمان نمی‌تواند با قاطعیت عمل کند (قراملکی، ۱۳۸۸، ص ۲۷).

یکی از مهم‌ترین پارامترها در موفقیت سازمان، اخلاق است. اگرچه انسان‌ها در مصادیق اخلاق سازمانی و تعریف آن، دیدگاه واحدی ندارند، اما همه و همه خواهان موفقیت اند و در کسب موفقیت و موفقیت طلبی همسان هستند. موفقیت در زندگی شخصی، شغلی و حیات سازمانی، آرمان مشترک و معنا بخش آدمی است. سازمان‌ها در میل به موفقیت خود و برای پاسخگو بودن، راه و روش‌های فراوانی را تجربه می‌کنند. مدیریت، چیزی جز شناخت موانع و راه کارها، جهت برنامه ریزی برای تقویت نقاط قوت و ایجاد فرصت، برای افزایش عوامل تسهیل کننده و بر طرف کننده مشکلات، مهار، کاهش و یا رفع موانع نیست (غلامی، "اخلاق سازمانی مشکلات موانع و راهکارها").

اخلاق موضوعی است که هرگز در قاموس زندگی فردی و اجتماعی انسان‌ها فراموش نشده و نخواهد شد. ولی همین موضوع قدیمی، اما همیشه تازه است که روان آدمی و خرد جمعی با آن همیشه درگیر بوده و میزان مطرح شدگی آن در مقاطعی از عمر یک فرد، یک جامعه، نمود متفاوتی پیدا کرده است، به عبارتی میتوان گفت: هیچ فرد یا جامعه‌ای هرگز بی اخلاق نیست، سخن برسر معیارهای خوبی و بدی است؛ یعنی همان موضوعی که در حیطه فرا اخلاق قرار می‌گیرد (دوماهنامه توسعه انسانی پلیس، سال ششم، شماره ۲۵، مهر و آبان ۱۳۸۸).

مدیران و کارکنان سازمان‌های دولتی برای انجام امور سازمانی خود، علاوه بر معیارهای سازمانی و قانونی نیاز به مجموعه‌ای از رهنمودهای اخلاقی و ارزشی دارند که آنان را در رفتارها و اعمال سازمانی یاری دهند و نوعی هماهنگی و وحدت رویه در حرکت به سوی شیوه مطلوب جمعی و عمومی را بر ایشان میسر سازد. سطح اخلاقی سازمان به قرار گرفتن ارزش‌های محوری همچون؛ امانت‌داری، دوری از تبعیض، صداقت، اعتماد متقابل، عدالت، رعایت حقوق ذی‌نفعان سازمان و لحاظ کردن منفعت ذی‌نفعان درون خط‌مشی‌ها، برنامه‌ها، اقدامات و تصمیمات گفته می‌شود. اقدامات و تصمیمات سازمانی زمانی می‌تواند اثربخش باشد که شناخت کافی درباره اصول اخلاقی در عرصه سازمان و مدیریت وجود داشته باشد. رعایت نشدن برخی معیارهای اخلاقی، نگرانیهای زیادی را در بخشهای دولتی و غیردولتی به وجود آورده است در مدیریت اسلامی نیز توجه بسیاری به امر تصمیم‌گیری اخلاقی شده است تا آنجا که امام علی (ع) تصمیم فرد را برابر با میزان عقل و اندیشه او می‌داند (اصول و مبانی مدیریت اسلامی، ص ۵۵) و در جای دیگر، تصمیمی را که بر مبنای عقل و خرد اتخاذ شده باشد، نجات بخش معرفی می‌نماید (غرر الحکم و درر الکلم، ص ۵۵). امروزه مدیریت یکی از ارکان اساسی اداره جوامع است، زیرا ترکیب و تلفیق مناسب عوامل موجود و



ایجاد هماهنگی میان آن‌ها در نتیجه تصمیم‌گیری صحیح برای رسیدن به هدف مورد نظر حاصل می‌شود. جامعه امروزی را می‌توان به درستی جامعه دانش خواند. یک جامعه بدون دانش اصولاً غیرقابل تصور است. اگر جامعه‌ای به دانش بها ندهد، بی‌تردید رو به زوال است. در عصر انفجار دانش و اطلاعات، دانش امروزی برای فردا کهنه و منسوخ است.

علوم کنونی فوق‌العاده تخصصی شده‌اند و هیچ فردی نمی‌تواند امیدوار باشد که به‌طور کامل بر یک دانش بشری احاطه یافته است یا خواهد یافت. با گسترش و تخصصی شدن دانش، مطالعه و بررسی سازمان و نحوه سلوک و رفتار اعضای سازمانی نیز در چند سال گذشته موضوع تحقیق پژوهشگران در رشته‌های علوم اداری، جامعه‌شناسی، اقتصاد و... قرار گرفته است. تا اواخر قرن ۱۹ میلادی دانش مدیریت مانند سایر علوم در قلمرو فلسفه‌ها قرار داشت و در اوایل قرن ۲۰، علم مدیریت مانند علوم پزشکی و مهندسی در شماره یک علم مستقل مورد توجه قرار گرفت (حکیمی‌پور، ۱۳۷۶).

۱- تصمیم‌گیری

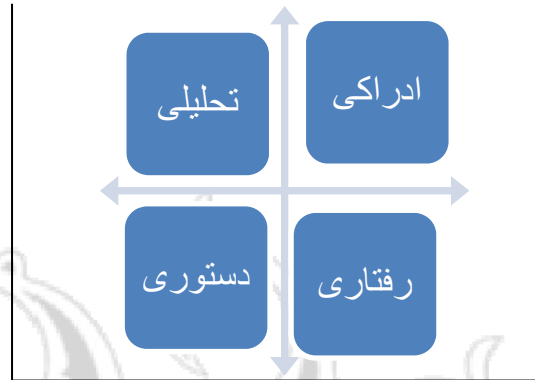
تصمیم‌گیری، فراگردی است که طی آن، شیوه عمل خاصی برای حل مسأله یا مشکل ویژه‌ای، برگزیده می‌شود (استونر، ۱۹۸۲). تصمیم‌گیری فرایندی را تشریح می‌کند که از طریق آن، فرد راه حل مسئله‌ای را مشخص می‌کند. تصمیم‌گیری به زبان ساده عبارت است از فرایند و انتخاب یک سلسله عملیات برای حل یک مشکل معین. در اخذ یک تصمیم می‌توان زمینه‌ای را که برای کارمند مهم است (تا حدودی) فراهم کرد تا بتواند نسبت به مدیر اعتماد پیدا کند و بداند که اجرای یک مسئله که درباره آن بحث شده به نفعش است. جوهر اساسی مدیریت، اتخاذ تصمیم است. هر مدیری باید برای انجام وظایف خود مانند، برنامه‌ریزی، سازماندهی، رهبری، هماهنگی و کنترل تصمیم‌گیری کند. تصمیم‌گیری به معنی انتخاب و گزینش در همه موقعیتهای زندگی روزمره انسان ظاهر می‌شود (سعادت، ۱۳۷۲).

۱-۱- تصمیمات در سازمان‌ها چگونه اتخاذ می‌شود؟

آیا تصمیمات در سازمان‌ها، منطقی گرفته می‌شود؟ آیا در آن‌ها همه‌ی مراحل تصمیم‌گیری منطقی (از تعیین مسئله تا انتخاب بهترین گزینه) به دقت طی می‌شود؟ در بعضی مواقع اینگونه است هنگامی که تصمیم‌گیرندگان با تصمیم ساده‌ای همراه با چند گزینه محدود رو به رو می‌شوند و با هنگامی که هزینه جستجو ارزیابی راه‌حل‌ها اندک باشد می‌توان گفت فرایند تصمیم‌گیری با الگوی منطقی می‌باشد. اما چنین حالتی کمتر پیش می‌آید. بیش تصمیماتی که در دنیای واقعی گرفته می‌شود، از این الگو پیروی نمی‌کنند برای مثال افراد اغلب به جای اینکه به دنبال بهترین گزینه باشند به یک راه حل قابل قبول و منطقی بسنده می‌کنند. در نتیجه، تصمیم‌گیرندگان هم کمتر از خلاقیت خود استفاده می‌کنند. بنابر این بیشتر تصمیم‌های مهم، بر مبنای قضاوت صورت می‌گیرد نه بر مبنای یک الگوی منطقی تعریف شده. در زیر الگویی که بر مبنای آن تصمیم‌گیری صورت می‌گیرد ارائه شده است (رابینز، ۱۳۸۵، صص ۱۶۸-۱۵۱).



(نمودار افقی روش تفکر ونمودار عمودی تحلیل ابهام)



(الگوی روش تصمیم گیری)

۲- نگاهی به مفهوم اخلاق

هالینگ دیل گفته است هرگاه آدمی می خواهد خود را از بقیه جهان هستی متمایز کند و از سایر پدیده‌ها برتر بدارد، معمولاً ادعا نمی کند که از سایر پدیده‌ها نیرومند تر، باهوشتر یا به گون‌های بهتر است، بلکه تنها ادعای او این است که دارای حس اخلاقی است (هالینگ دیل، ۷۰، ص ۵۷) شاید چنین اهمیتی ناشی از سوال اصلی اخلاق باشد، یعنی چه کاری خوب یا درست و چه کاری بد یا نادرست است؟ کاملاً طبیعی است که چنین سوالی از دیرباز در ذهن انسان‌ها و بخصوص فلاسفه بطور جدی مطرح و محل مباحث گسترده و عمیقی بوده است (ضیایی، ۱۳۸۳، صص ۵۸۴ - ۵۷۳).

یک چارچوب اخلاقی، نمایانگر محیط سیاسی، اجتماعی و اقتصادی بوده و در عین حال در آن‌ها منعکس می‌شود. آنچه که در عرصه سیاست، اقتصاد یا اجتماع، به عنوان رفتاری قابل قبول فرض شده است، متکی به اصول عدالت، تساوی، انجام وظیفه یا التزام خواهد بود. البته این باورها مطلق نیست و به مرور زمان و در کشورهای مختلف با سیاست و مذهب، اقتصاد و بافت اجتماعی مختلف تغییر می‌یابد.

۲-۱- هدف اخلاق

هدف اخلاق تعالی و توسعه بشری ماست. صرفاً به دلیل انسان بودن، در قبال خود و دیگران مسئولیت اخلاقی داریم. ادیان الهی و سنت‌های اخلاقی نیز بر چنین مسئولیت‌پذیری تاکید دارند. انسان بودن ما انگیزه اصلی رفتار اخلاقی است. نقش اخلاق حرفه‌ای آن است که با بهبود عملکرد امروز، بازار فردا را تضمین می‌کند اما به دلیل سودآوری به اخلاق روی نمی‌آوریم. بلکه اخلاق را صرفاً به دلیل گرایش و بصیرت انسانی ارج می‌نهمیم و چون انسان‌ها اخلاق را ارج می‌نهند، اخلاق بودن به تبع، اقبال و حمایت انسان‌ها (از جمله مشتریان) را در پی دارد. توجه دادن به منافع اخلاق ورزی در آموزه‌های دینی نیز آمده است (قراملکی، ۱۳۸۸).

۲-۲- دیدگاه اسلامی در مورد اخلاق

یکی از بهترین تعریف‌ها از اخلاق در دیدگاه اسلام، تعریفی است که استاد مطهری در این زمینه بیان



داشته است. به عقیده ایشان، علم اخلاق، علم زیستن یا علم به این است که چگونه باید زیست تا زندگی، سراسر ارزشمند و مقدس و متعالی باشد (مهرآذین، ۱۳۷۲، ص ۲۹).

اخلاقیات و اصول اخلاقی از جمله مباحثی است که به کارگیری آن در جامعه مورد تاکید اسلام است به طوری که پیامبر اسلام (ص) هدف از رسالت خویش را به کمال رساندن مکارم اخلاقی معرفی کرده‌اند. از این رو اخلاقیات به عنوان مجموعه‌ای از ارزش‌ها، بایدها و نبایدها می‌تواند نقش مهمی را در مدیریت اثر بخش سازمان‌ها ایفا کند. انضباط کاری، مهرورزی، دادورزی، معاشرت سازنده، مشاورت، تواضع، وفای به عهد، خدمتگزاری، مدارا از جمله شیوه‌های مطلوب اخلاقی مورد تاکید اسلام در مدیریت سازمان‌ها محسوب می‌شود که جهت تحقق آن‌ها تدوین منشور اخلاقیات و عملی ساختن آن در سازمان‌ها ضروری است. در این راستا با ایجاد ضمانت‌های اجرایی و نهادینه کردن رفتار اخلاقی در سازمان می‌توان اخلاقیات و اصول اخلاقی را در سازمان تقویت کرد که در صورت تحقق این امر کاهش تبعیض، بی‌عدالتی، نارضایتی، افزایش روحیه سازمانی و تعهد کارکنان از یکسو، رشد و تعالی انسان‌ها، بالندگی سازمان‌ها و پیشرفت جامعه را از سوی دیگر موجب خواهد شد (عباس زاده، ۱۳۸۵).

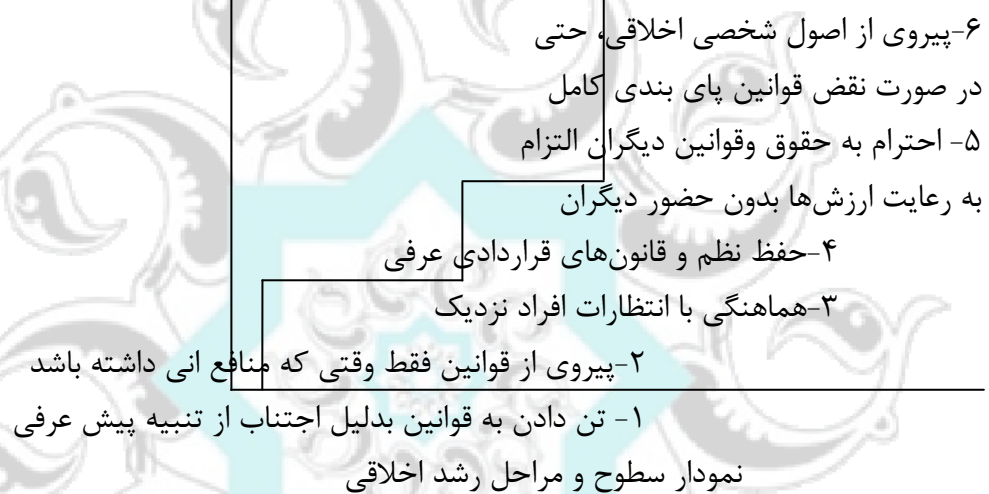
۳- تصمیم‌گیری اخلاقی

براساس نظریه "سیب‌های بد" (سرشتی) تصمیم‌گیری غیراخلاقی در سازمان‌ها توسط تعداد محدودی از افراد سست سرشت اتخاذ می‌شود کسی که دارای کمبود یک سری از ویژگی‌های شخصیتی، مانند شناخت اخلاق کامل برای اخذ تصمیم‌های اخلاقی، یا ماکیاویسم شدید است. اطز طرف دیگر نظریه ی "بشکه‌های بد" (موقعیتی) تصمیم‌های غیراخلاقی را به محیط زیان اور سازمان مربوط می‌کند، مانند رقابت، مدیریت تحول گرا، فقدان تقویت رفتار اخلاقی و تقاضای رفتار غیراخلاقی از بالادستان. به علاوه مشخص شده است پاداش‌های غیر ضروری برای رفتارهای غیراخلاقی و افزایش فشار برای رقابت بطور چشمگیری تصمیم‌های غیراخلاقی را افزایش میدهد، در حالی که وجود یک خط مشی اخلاقی سازمانی، تهدید به اخراج، و تنبیه مستقیم به علت رفتارهای غیراخلاقی، بطور مشخص تصمیم‌های غیراخلاقی را کاهش خواهد داد. دریک مطالعه آزمایشگاهی آموزنده در مورد تصمیم‌گیری‌های اخلاقی در سازمان‌ها، "تروینو" و "یانگ بلاد" (۱۹۹۰) نظریه‌های سیب‌های بد و بشکه‌های بد را آزمودند آن‌ها متوجه شدند که تصمیم‌گیری اخلاقی با رشد شناخت اخلاقی اعضای سازمانی و کنترل درونی قوی افزایش می‌یابد. ولی پاداش‌ها و تنبیه هایت مورد انتظزار یا جانشینی هیچ تاثیر مستقیمی بر تصمیم‌گیری اخلاقی ندارد. بنابراین، در سازمانی خدمات خوب ارائه میشود که افرادی با وجدان کاری بالا در آن استخدام و نگهداری میشوند که این کار از طریق طریق تاکید بر اهمیت درستی و رفتارهای اخلاقی در انتخاب پرسنل و خط مشی سازمان حاصل میشود مطالعات تروینو و یانگ بلاد بطه طور واضح نشان داد که تصمیم‌گیری اخلاقی را میتوان بطور تجربی مورد مطالعه قرار داد و نتایج بدست آمده از چنین مطالعاتی حاصل اطلاع دقیق از راهبردهای به کار گرفته شده است، و اینکه رفتار اخلاقی در سازمان‌ها تحت تاثیر نیروهای خصیصه‌ای (رشد شناخت اخلاقی) و نیروهای موقعیتی (مجازات شدید) است (لاوسن - زنگشن، ۱۳۸۱، ف ۸).



۳-۱- میزان پای بندی اخلاقی

میزان پای بندی اخلاقی از آن جهت مطرح میشود که بسیاری از تصمیمات، ابعاد اخلاقی دارند درک این مفهوم به ما کمک میکند که تا بهتر در یابیم که افراد چگونه استانداردهای اخلاقی را در تصمیم هایشان تحمیل میکنند. تحقیقات نشان میدهد که سه سطح پایبندی اخلاقی وجود دارد که هر سطح خود شامل ۲ مرحله است هرچه سطوح بالاتر میرود، رشد قضاوت اخلاقی افراد کمتر و کمتر به اثرات خارجی وابسته میشود این سه سطح با شش مرحله در زیر نشان داده شده است (رابینز، ۱۳۸۵، ص ۱۶۴).



۳-۲- راهنمایی کلی در اخذ تصمیمات اخلاقی

هرگاه مدیر سازمانی در تصمیم گیری برای یک موضوع اخلاقی با دشواری و تردید مواجه شود، ابتدا باید موضوع را به روشنی و از ابعاد مختلف مورد تحلیل قرار دهد و سپس به تبعات تصمیم خویش بیندیشد و در نهایت، بطور آگاهانه تصمیم گیری نماید. در اینجا به دستورالعملی اشاره می شود که با کمک آن و با پیروی از آن مدیر خواهد توانست تصمیم مناسبتری اتخاذ نماید. آن دستورالعمل عبارت است از:

- ۱) مشکل را دقیقاً تعریف و تبیین کنید و ابعاد آن را مشخص سازد.
- ۲) کلیه اطلاعات ممکن را درباره مشکل بدست آورد.
- ۳) سعی کند مشکل را از دید طرف مقابل نیز مورد تحلیل قرار دهد.
- ۴) راه حل های مختلف و بدیل هایی را که می توان انتخاب کرد را مشخص سازد.
- ۵) در مورد هریک از بدیل ها این سوالات را از خود بپرسید: آیا این راه قانونی است؟ اخلاقی است؟ سودمند و مفید است؟

۶) در مورد هر یک از بدیل ها به تبعات تصمیم بیندیشد و پیش بینی کند که این تصمیم به چه افرادی صدمه میزند.

۷) با برخی از افرادی که نتیجه تصمیم به آن ها مربوط می شود از قبل صحبت کند.



۸) چه استثناهایی برای تصمیم وجود دارد و تحت چه شرایطی می‌توان از تصمیم عدول کرد؟
یادتان باشد که هیچ راه صحیحی برای انجام دادن کارهایی غلط و غیراخلاقی وجود ندارد.
و در نهایت تصمیم بگیرد و مناسبترین بدیل را انتخاب کند (زاهدی، ۱۳۸۳، ۲۳۰ - ۲۱۰).

۴- اخلاق از تئوری تا عمل

آیا تئوریهای اخلاقی چگونه می‌توانند به مدیران در انجام فعالیت‌هایشان کمک کنند؟ آیا تئوریهای اخلاقی، رهنمودهایی به مدیر ارائه می‌کند که او هنگام تصمیم‌گیری، آن‌ها را نیز در نظر بگیرد؟ تئوری می‌تواند رویکردی معتدل و نظام‌مند پیرامون مشکلات اخلاقی ارائه کند و قضاوت‌های عملی ما را که برای تصمیم‌گیری نیاز داریم، شکل دهد. زیرا قضاوت‌های ما نیازمند دانش و آگاهی است، که از تئوری‌هایی به دست می‌آید. تئوری‌های اخلاقی درصدد هستند تا خیلی سریع تناسب اخلاقی مناسبی در سازمان‌ها ایجاد کنند. زیرا برای دست‌اندرکاران دولتی آنچه مهم است، ضرورتاً میزان مناسب بودن یک تئوری نیست، بلکه نکته مهم، کارایی و اثربخشی آن است. سازمان به هر میزان به این ارزش‌های محوری قربت و نزدیکی خود را نشان دهد، سازمانی اخلاقی محسوب می‌شود. این ارزش‌ها باید در اقدامات عملی کارکنان و مدیران مشاهده شود تا سازمان اخلاقی تلقی شود. اخیراً برای توسعه اصول اخلاقی، گسترش منشورهای (ضوابط یا کدهای اخلاقی) آموزشهای اخلاقی در دستور کار سازمان‌ها قرار گرفته است. در این آموزشها جزئیات مواردی که کارکنان باید یا نباید انجام دهند، مد نظر قرار گرفته است. در جهان معاصر تعداد سازمان‌هایی که برنامه‌های ارزش‌مدار را طراحی کرده‌اند رو به افزایش است. حتی سازمان‌ها برنامه‌های اخلاقی را برای مقابله با مشکلات و چالش‌هایی که ممکن است کارکنان آن‌ها در عرصه بین‌المللی با آن روبرو شوند، پیش‌بینی کرده‌اند. سازمان‌ها در این برنامه‌ها درصدد هستند تا سطح درک و بینش اخلاقی کارکنان خود را برای اتخاذ تصمیمات اخلاقی ارتقا بخشند. در جهان سازمانی امروز، عرصه معیارهای اخلاقی تنها به چگونگی رفتار سازمان با کارکنان ختم نمی‌شود، بلکه ماهیت روابط سازمان و توجه به گروه‌های ذی‌نفع مختلفی همچون؛ سهامداران، مشتریان و ارباب رجوعان، شرکای تجاری، عرضه‌کنندگان، جامعه، محیط، مردم بومی (جامعه محلی) و حتی نسل‌های آینده را نیز دربرمی‌گیرد (مجله الکترونیکی ویستا، ۱۳۸۹).

از یک منظر، معیارهای اخلاقی مجموعه‌ای از ارزش‌ها و قوانینی است که درست و نادرست را مشخص می‌کند. این معیارها رفتار مورد پذیرش و مردود را تعریف می‌کنند. از منظری جامع‌تر عبارتند: ۱- تمییز بین درست و نادرست ۲- تعریف مباحث (مسائل) در قالب واژه‌های معنوی و ۳- به کارگیری اصول معنوی برای یک وضعیت عملی، است. اصول معنوی، قوانین کلی هستند که رفتار مورد پذیرش و مقبول را تجویز می‌کنند. آن‌ها برای جامعه اهمیت زیادی دارند و به وسیله تصمیمات افراد قدرتمند نمی‌توان آن‌ها را ایجاد و یا تغییر داد. اصول معنوی بر پایه خواست جمعی یا سنتها استقرار می‌یابند. اصول معنوی و ارزش‌ها تشکیل‌دهندگان اصلی معیارهای اخلاقی هستند. شاید تعریف معیارهای اخلاقی به صورت مشخص و صریح بسیار مشکل است. دانشمند دیگری معیارهای اخلاقی را اینگونه تعریف می‌کند: «ارزش‌های اخلاقی؛ ارزش‌هایی است که رفتار یک فرد یا



یک گروه را با توجه به اینکه چه چیزی درست و چه چیزی غلط است، هدایت می‌کند» (شی^۴، ۱۹۸۸، ص ۶۰۱). سطوح اخلاقی، در مسیر هدایت و تصمیم‌گیری، استانداردهایی را برای تشخیص خوب و بد فراهم می‌کند. ارزش‌های درونی که قسمتی از فرهنگ سازمانی هستند و تصمیمات فرد را در ارتباط با مسئولیت اجتماعی با توجه به محیط بیرونی شکل می‌دهد، مورد خطاب سطوح اخلاقی است آنچه اخلاقی خوانده می‌شود، بستگی به سطوح سیستم اخلاقی داردمدیران نسبت به گذشته تحت فشار زیادی برای اتخاذ تصمیمات بر پایه استانداردهای اخلاقی هستند. مدیران و دیگر کارکنان در محیطی شفاف‌تر (نسبت به گذشته) کار می‌کنند و اعمال و رفتارهایشان همانند مصداق تنگ ماهی به صورتی روشن و واضح در انظار عمومی جلوه‌گر می‌شود. تصمیمات و رفتارهای سازمانی در رسانه‌های جمعی و بسیاری از گروه‌های ذی‌نفوذ، آشکار و افشاء می‌شوند. جوامع به علت داشتن ارزش‌ها، سنتها، ایدئولوژی‌ها و گرایشهای مختلف در اخلاقی دانستن و یا ندانستن رفتارها متفاوت هستند. در واقع «فرهنگ» که از روابط اجتماعی در محیطهای خاص ایجاد می‌شود، می‌تواند نقش مهمی در تصمیمات و رفتارهای مورد پذیرش و اخلاقی به وجود آورد. حتی در یک جامعه مشخص نگرش در مورد آنچه اخلاقی و قانونی است، در طول زمان تغییر می‌کند. با وجود رواج تفسیرهای اجتماعی، قانونی و سازمانی در مورد آنچه اخلاقی است، اما همه ما ارزش‌ها و احساساتی در مورد آنچه درست یا نادرست است، داریم. زیرا بسیاری افراد براساس ارزش‌های شخصی خود رفتار می‌کنند. مدیران به عنوان هدایتگران و بازیگردانان اصلی سازمان دارای ارزش‌های شخصی هستند که در تشخیص خوب یا بد آن‌ها را یاری می‌کند (هل ریگل^۵، ۱۹۹۶، ص ۲۱۶).

استانداردهای عالی اخلاقی، اشخاص را ملزم و متعهد به رعایت ارزش‌هایی چون احترام به حقوق انسانی و شأن و منزلت او می‌کند. اگر افراد از نظر استانداردهای اخلاقی در سطحی پایین باشند، محدودیتهای قانونی نیز کمتر می‌تواند در آن‌ها رفتار اخلاقی را توسعه دهد (دوبرین^۶، ۱۹۸۹، صص ۷۴-۷۳).

اعتقاد قلبی و راسخ افراد به اصول و ضوابط اخلاقی، احتمال رفتار اخلاقی را در فرد بسیار افزایش می‌دهد. کارکنانی که اعتقاد به اصول اخلاقی در آن‌ها بسیار قوی باشد، در مقایسه با کارکنانی که این اعتقاد در آن‌ها ضعیف است، انتظار بیشتری در رفتار اخلاقی از آن‌ها داریم (ایران‌نژاد پاریزی، ۱۳۷۱، ص ۳۰). مدیران باید به این امر توجه کنند که کارکنان آن‌ها قبل از ورود به سازمان دارای اعتقادات و ارزش‌هایی هستند که سازمان در ایجاد آنان بی‌تأثیر بوده و این باورها ممکن است نقش عمده‌ای در رفتار اخلاقی کارکنان ایفا کند. بنابراین، در اینجا نقش نظام گزینش کارکنان اهمیت پیدا می‌کند. در نظام گزینش افراد باید استانداردهای عالی اخلاقی اشخاص استخدامی مورد توجه و عنایت قرارگیرد (مظاهری، ۱۳۷۴، ص ۹۵). زیرا چنین کارکنانی به میزان زیادی خودکنترل هستند. به هر میزان که فرد بتواند بر رفتارهای خود کنترل لازم را داشته باشد می‌توان از او انتظار رفتار اخلاقی را نیز داشت (ممی‌زاده، ۱۳۷۳، ص ۸۲).

۱-۴- اخلاق و تئوری‌های رفتار سازمانی

^۴Shea

^۵Hellriegel

^۶Dubrin



شاید مهمترین اصول اخلاقی مربوط به رفتار نیروی انسانی باشد. این اصول هم در انتخاب نیروی انسانی و هم در نحوه ایجاد انگیزه نظارت و کنترل نیروی انسانی نقش مهمی دارند. مطابق تحقیقات تروینو و یانگ بلاد تصمیم گیری‌های اخلاقی عمدتاً تحت تاثیر انتخاب افراد اخلاقی است و پاداش و تنبیه متداول تاثیر زیادی در رعایت اصول اخلاقی ندارد. البته آن‌ها مجازات شدید را از عوامل مؤثر بر رفتارهای اخلاقی تشخیص دادند (لاوسن، ۸۱، ۲۶۸).

مهمترین فعالیت‌های یک سازمان تصمیمات آن می‌باشد. اخلاق افراد بر تصمیمات آن‌ها تاثیر زیاد دارد افراد را از لحاظ میزان پایبندی به سه دسته اصلی تقسیم می‌کنند. اول بندگی و پیروی محض از قوانین، دوم رعایت عرف، در این حالت، افراد فقط در حد انتظار به رعایت قوانین پایبند هستند و سوم، اجتهاد، در این حالت افراد اصولی را خود ارائه می‌کنند و آن‌ها را رعایت می‌کنند (رابینز، ۸۳، ص ۱۳۶) به نظر می‌رسد افراد هرچه حرفه‌ای‌تر باشند، بیشتر در دسته سوم قرار می‌گیرند.

۲-۴- اخلاق و تئوری سازمان‌ها

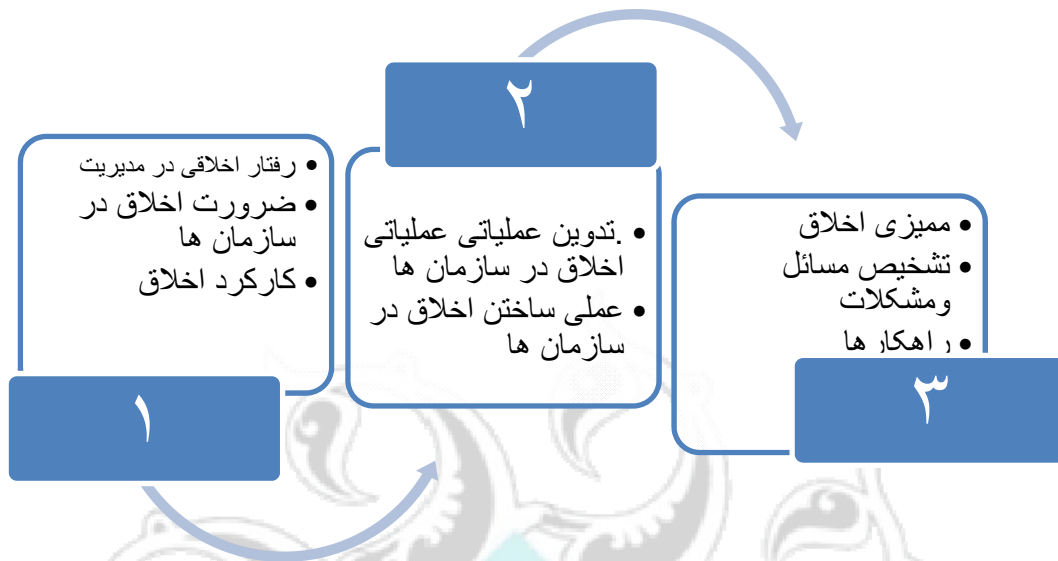
به نظر می‌رسد هنوز معروف‌ترین رابطه بین سازمان و اخلاق از آن و بر باشد که تحولات صنعتی در اروپا و به تبع آن بروز سازمان‌های مدرن را ناشی از اخلاق پروتستانی می‌داند و بر شکل گیری سازمان عقلایی در غرب را ناشی از اخلاق پروتستانی می‌دانست. او معتقد بود؛ بین برخی خصوصیات اخلاقی پروتستان‌ها از قبیل سخت کوشی، ریاضت، تقوا و پارسایی (که به صرفه جویی منجر می‌شود) و تحولات صنعتی در اروپا و بروز سازمان‌هایی صنعتی رابطه نزدیکی دارد (قلی پور، ۸۰، ص ۵۰).

از آنجایی که اخلاق بخشی از فرهنگ می‌باشد، بیشتر نظریه‌هایی که بر رابطه بین فرهنگ و نظریه‌های سازمان تاکید کنند، خود به خود بر اهمیت اخلاق در این زمینه تاکید می‌کنند. به عنوان مثال می‌توان به نظریه‌های هافستد (ضیایی، ۱۳۸۳) و نظریه‌های شاین (قلی پور، ۸۰، ص ۱۹۸) و کتاب نسبتاً جامع اشنایدر و بارسو (اشنایدر، ۷۹، ص ۱۲۷) اشاره کرد.

عوامل مختلفی سازمان‌ها را به اخلاق سوق می‌دهد. برخی از سازمان‌ها براساس بصیرت و دانایی به اخلاق پایبندی و برخی دیگر از سازمان‌ها به وسیله الزام‌های بیرونی، مانند الزام‌های حقوقی، سیاسی و مانند الزام‌های حقوقی، سیاسی و مانند آن‌ها به اخلاق کشانده می‌شوند و سازمان‌هایی نیز به دلیل سودآوری اخلاق به آن علاقمند می‌شوند شعار پایبندی به اصول اخلاقی و ارزش‌های انسانی سرآغاز گرایش سازمان به اخلاق است. برخی از سازمان‌ها به همین شعارها بسنده می‌کنند. توقف بر این شعارها و تبدیل کردن آن‌ها به امر تزئینی، البته زیانبار و قریب کارانه است. دغدغه‌های اصیل اخلاقی، سازمان را فراتر از شعار به تحقق عینی و نهادینه شدن اخلاق می‌خواند (قراملکی، ۱۳۸۰، ص ۸۰).

۳-۴- اخلاق در متن یک سازمان

بعد تعریفی در مورد اخلاق و اخلاق اسلامی و ارئه تعریفی در مورد اخلاق سازمانی می‌بایست الگویی را ارائه دهیم که چگونه میتوان اخلاق را در سازمان‌ها عملی کرد تا بر اساس این الگو اخلاقیات را در سازمان‌ها عملی کرده و سپس نتایج بدست آمده را ممیزی کرده و در نهایت مشکلات و موانع اخلاقی را با ارائه راهکارها حل کرد. الگویی که این مقاله ارائه داده در شکل نشان شده است.



الگوی اجرای اخلاق در سازمانها

رفتار غیراخلاقی مدیران و سایر کارمندان ممکن است در اثر وجود سیاق خاصی در یک سازمان باشد، که افراد را مجبور کرده و یا به سمت چنین رفتارهایی سوق می‌دهد. کارمندانی که برای یک شرکت کار می‌کنند و در جهت اعمال غیراخلاقی تشویق شده و در راستای این گونه رفتارها حمایت می‌شوند، اگرچه در ظاهر ممکن است در راستای منافع شرکت حرکت نمایند ولی ممکن است در نهایت خود را در موقعیت تضاد با منافع بیابند (قراملکی، ۱۳۸۸).

۴-۳-۱- مرحله اول

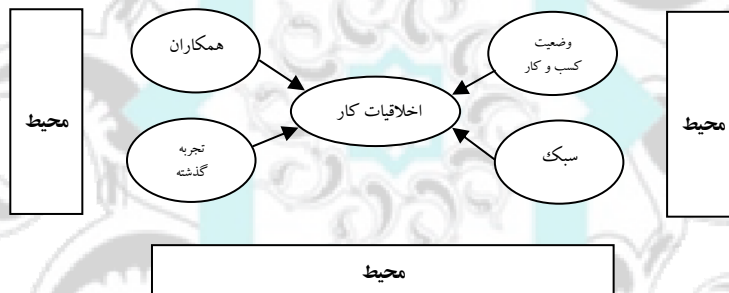
۴-۳-۱-۱- رفتار اخلاقی در مدیریت

مدیران رده بالا مسئول تثبیت استانداردهای اخلاقی در یک سازمان هستند. کمیته‌های متشکله می‌توانند فعالیت‌های غیراخلاقی موجود را کشف کرده و کارمندان جهت عمل یا کار اخلاقی در سطح بالاتری آموزش‌های لازم را در مواجهه با برخی از موفقیت‌ها کسب نمایند (قراملکی، ۱۳۸۸).

همان طور که بیان شد اخلاق را مجموعه‌ای از صفات روحی و باطنی انسان تعریف کرده‌اند که به صورت اعمال و رفتاری که از خلیات درونی انسان ناشی می‌شود، بروز ظاهری پیدا می‌کند و بدین سبب گفته می‌شود که اخلاق را از راه آثارش می‌توان تعریف کرد. استمرار یک نوع رفتار خاص، دلیل بر آن است که این رفتار یک ریشه درونی و باطنی در عمق جان و روح فرد یافته است که آن ریشه را خلق و اخلاق می‌نامند. دامنه اخلاق را در حد رفتارهای فردی تلقی می‌کنند، اما رفتارهای فردی وقتی که در سطح جامعه یا نهادهای اجتماعی تسری پیدا می‌کند و شیوع می‌یابد، به نوعی به اخلاق جمعی تبدیل می‌شود که ریشه‌اش در فرهنگ جامعه می‌دواند و خود نوعی وجه غالب می‌یابد که جامعه را با آن می‌توان شناخت. مدیریت اخلاق، شناسایی و اولویت بندی ارزش‌ها برای هدایت رفتارها در سازمان است. سازمان‌ها با ایجاد یک برنامه مدیریت اخلاق می‌توانند اخلاقیات را در محیط کار مدیریت کنند. برنامه‌های اخلاق به سازمان‌ها



یاری می‌رسانند تا در شرایط آشفته، عملکرد اخلاقی خود را حفظ کنند. اخلاق یک ابزار ارگانیک است که با دگرگون شدن نیازهای جامعه و سازمان تغییر می‌یابد. مدیریت اخلاق در محیط کار منافع بسیار زیادی برای رهبران و مدیران دارد؛ اعم از منافع عملکردی و منافع اخلاقی. این مطلب بخصوص در عصر حاضر که مدیران با ارزش‌های بسیار متنوعی در محیط کار سروکار دارند صادق است. اما تاکنون کسانی که به مباحث اخلاق کار پرداخته‌اند فلاسفه، دانشگاہیان و منتقدان اجتماعی بوده‌اند و نه مدیران. در نتیجه بسیاری از مطالبی که تا به امروز درباره اخلاق کار نوشته شده مطابق با نیازهای عملی مدیران و رهبران سازمان‌ها نیست. برنامه اخلاق در سازمان زمانی موفق است که کارکنان طبق خط مشی‌ها و رویه‌های آن رفتار کنند. یکی از بهترین شکل‌های آموزش اخلاق به کارکنان، دادن تمرین معضلات پیچیده اخلاقی به آنهاست. با پیچیده شدن سازمان‌ها و بنگاه‌ها، مدیریت بر آنها نیز دچار پیچیدگی می‌شود. رفتار سازمانی یکی از این پیچیدگی‌هاست. امروزه در تجزیه و تحلیل رفتار سازمان‌ها، پرداختن به اخلاق و ارزش‌های اخلاقی یکی از الزامات است. نماد بیرونی سازمان‌ها را رفتارهای اخلاقی آنها تشکیل می‌دهد که خود حاصل جمع ارزش‌های گوناگون اخلاقی است که در آن سازمان‌ها ظهور و بروز یافته است. بطور کلی میتوان عوامل در شکل‌گیری رفتار اخلاقی را در نمودار زیر خلاصه کرد (قراملکی، ، ۱۳۸۸، ص ۷۵).



شکل: عوامل موثر در شکل‌گیری رفتار اخلاقی

اهداف گوناگونی را برای مدیریت اخلاق بیان کرده‌اند:

- ۱) مدیریت اخلاق در درجه اول برای شناسایی و اولویت بندی ارزش‌های اخلاقی در جهت هدایت رفتارها در سازمان و تحقق مسئولیت‌های اخلاقی در آن است.
 - ۲) مدیریت اخلاق، تدوین برنامه‌هایی برای تحقق ارزش‌های مدون است. نظارت بر حسن اجرای و تحقق برنامه‌ها و نیز ارزیابی عملکرد اخلاقی سازمان از دیگر اهداف مدیریت اخلاق است.
- سازمان با تدوین برنامه مدیریت اخلاق می‌تواند در شرایط بحرانی نیز بر مسئولیت‌های اخلاقی خود پایدار باشد به وسیله این برنامه‌ها معضلات اخلاقی به ویژه تعارضات اخلاقی را در سازمان می‌توان مدیریت کرد (سلطانی، تدبیر، دوره ۱۴، ش ۱۳۲، ص ۳۴).

۴-۳-۱-۲- ضرورت اخلاق در مدیریت سازمان‌ها

از آنجایی که مدیریت، فن اداره یک تشکیلات و سازمان است و اداره و هدایت امکانات مادی و انسانی،



ریزه کاری‌ها و لطافت‌های بسیاری را می‌طلبند، نقش اخلاقی مدیر در گرو نگاهداشتن شورها و برانگیختن انگیزه‌ها و در انسجام واحدها و سرعت بخشیدن به امور سازمانی جهت رسیدن به نتایج مطلوب امری انکارناپذیر و حائز اهمیت فراوان در اداره بهینه سازمان است. قرآن کریم یکی از عوامل موفقیت پیامبر اکرم (ص) را در مدیریت، اخلاق نیک می‌داند و در سوره آل عمران آیه ۱۵۹ می‌فرماید: «حسن اخلاق و مهربانی تو با مردم رحمتی است از جانب خداوند و اگر تندخو و سخت دل بودی مردم از اطراف تو پراکنده می‌شدند. «چه بسیارند مدیرانی که با داشتن خصوصیات همانند قاطعیت، تخصص، قدرت و آگاهی‌های لازم در سطحی بالا قرار داشته‌اند ولی به خاطر عدم رعایت مسائل اخلاقی در حوزه مدیریت موفقیت مطلوب را کسب نکرده و در نتیجه با ناکامی روبرو شده‌اند (قراملکی، ۱۳۸۸)

۴-۳-۱-۳- کارکردهای مدیریت اخلاق

مدیریت، به نحوه عام و صرف نظر از این که به بازاریابی، تولید، مالی، منابع انسانی، بهره‌وری و مانند آن‌ها متعلق است، عملکرد کم و بیش معینی دارد. این عملکرد را با توجه به تحلیل ابعاد اصلی مدیریت در پنج محور برنامه‌ریزی، سازماندهی، کارگزینی، اثرگذاری و کنترل می‌توان خلاصه کرد (جزنی، ۱۳۷۸، ص ۲۵).

۴-۳-۲- مرحله دوم

۴-۳-۲-۱- تدوین برنامه‌های عملیاتی اخلاق سازمان

اخلاقیات سازمان از طریق برنامه‌های بلند مدت، میان مدت و کوتاه مدت تحقق می‌یابند. این برنامه‌های عملیاتی براساس رخنه‌سنجی بین وضعیت مطلوب و وضعیت موجود تدوین می‌شوند. وضعیت موجود تعیین و حد و مرز مشخصی دارد که از طریق تحلیل مناسبات درون سازمانی و بیرونی سازمانی و براساس معیارها و منطق ارزیابی به دست می‌آید. وضعیت مطلوب مراتب مختلف دارد: وضعیت آرمانی، وضعیت قابل دستیابی دور دست و وضعیت قابل دستیابی نزدیک (قراملکی احد، ۱۳۸۸).

۴-۳-۲-۲- سازوکارهای عملی ساختن منشور اخلاقیات در سازمان

به منظور تشویق رفتارهای اخلاقی در سازمان و ممانعت از رفتارهای غیراخلاقی باید از محرک‌های موجود ترغیب، تقویت و تنبیه در سازمان استفاده کرد. لازم به ذکر است که سازمان‌ها با استفاده از بیانیه مأموریت می‌توانند ارزش‌های اخلاقی مورد انتظار از کارکنان را تعریف و مشخص کنند. سازمان‌ها باید سازوکارهایی را پیش بینی کنند که از طریق آن کارکنان بتوانند رفتارهای غیراخلاقی را افشا کنند. بنابراین سازمان‌ها با به رسمیت شناختن افشاگری در سازمان و تشویق آن می‌توانند گام موثری را در جهت کاهش رفتارهای غیراخلاقی بردارند. در این حالت فرد افشا کننده خواهد توانست از طریق رویه‌های رسمی در سازمان، رفتارهای غیراخلاقی را به گوش مقامات عالی سازمان برساند یا از طریق ارتباط با رسانه‌های خبری این کار را انجام دهد. هم چنین ایجاد کمیته رسمی اخلاقیات در سازمان نیز می‌تواند یکی از سازوکارهای عملی ساختن منشور اخلاقیات در سازمان‌ها محسوب می‌شود. رویکردهای ساختاری و هنجاری و استفاده از هر کدام در جای خود می‌تواند نقش مهمی را در اجرای اخلاقیات در سازمان‌ها ایفا نماید. لازم به ذکر است که رویکرد ساختاری به منظور حمایت از هنجارهای اخلاقی بر قوانین و مقررات تاکید می‌کند. در حالی که



رویکرد هنجاری در صدد ایجاد یک نظام اخلاقی در سازمان است و می‌کوشد تا با فراتر رفتن از محدودیت‌های رویکرد ساختاری، فرهنگی را ایجاد کند که مشوق رفتار اخلاقی در سازمان باشد. بنابراین رویکرد ساختاری با ایجاد ضمانت‌های اجرایی و رویکرد هنجاری با نهادینه کردن نظام اخلاقی در فرهنگ سازمان می‌تواند نقش قابل توجهی در اجرا و عملی ساختن اخلاقیات ایفا کرد (قراملکی، ۱۳۸۸).

۴-۳-۳- مرحله سوم

۴-۳-۳-۱- مشکلات و موانع علمی و عملی اخلاق

باور همگانی این است که اگر اصول قدرتمند اخلاق به کار گرفته شوند، عملکرد را در هر سازمانی بهبود می‌بخشند. بدین ترتیب کلید اخلاق خوب سازمانی، آگاهی است. ضعف اخلاقی بر عملکرد سازمان تأثیر منفی دارد. وقتی رفتار سازمانی از نظر اخلاقی ضعیف باشد به صورت آشکار و پنهان هزینه عملکرد، بالا می‌رود. این هزینه را می‌توان در حوزه‌های مختلف سازمانی شناسایی کرد مانند پایین بودن بهره‌وری، کندی پویایی سازمان، عدم شفافیت و به هم ریختگی ارتباطات سازمانی.

بهره‌وری را می‌توان به آسانی اندازه گرفت، ولی سایر موارد را نمی‌توان به آسانی اندازه‌گیری کرد. شاید خطرناک‌ترین هزینه در حوزه ریسک سازمانی باشد که نه می‌توان آن را به آسانی اندازه گرفت و نه می‌توان آن را به راحتی احساس کرد. خسارت‌ها چه مشهود باشند و چه نامشهود، ضعف اخلاق، چشم سازمان را بر واقعیت‌های محیطی در حال تزلزل می‌بندد و هر سازمانی را دچار آسیب‌پذیری و عقب ماندگی می‌کند. از طرف دیگر اخلاق خوب سازمانی تأثیر مثبت و شگرفی بر فعالیت و نتایج سازمانی دارد به طوری که بهره‌وری بهبود می‌یابد، پویایی سازمانی و ارتباطات نیز بهبود یافته و ریسک کاهش پیدا می‌کند. دلیل آن این است که اخلاق، بخشی از استدلال منطقی می‌شود، که گردش اطلاعات را افزایش می‌دهد، و مجموعه‌ای اضافی از چشم‌ها و آنتن‌ها را برای بازخورد‌گیری سازمانی فراهم می‌کند تا سازمان در یابد در هر زمان چگونه فعالیت کند؟ افزایش توانمندی استدلال، همراه با اطلاعات اضافی، امروزه به عنوان یک مزیت راهبردی سازمانی محسوب می‌شود. اخلاق واقعی سازمانی، فرایندی عقلایی برای کشف گزینه‌های تصمیمی و رفتاری و انتخاب بهترین گزینه‌های ممکن برای همه دست‌اندرکاران است. اخلاق واقعی، در سطح سازمان، فراتر از ارزش‌ها و اخلاق شخصی مطرح است. اخلاق واقعی یک تعهد جمعی یا یک تلاش جمعی و سیستمی با همان ویژگی‌های سیستمی برای اخذ نتایج است. موارد اخلاقی در سازمان به سرعت پیچیده می‌شوند، به طوری که حتی حرفه‌ای‌ترین مدیران هم نمی‌دانند چه کار کنند و یا چه تصمیمی بگیرند. و این درست زمانی است که استدلال و کیفیت‌های اخلاقی به کار می‌آید. تصمیمات اخلاقی و رفتارهای مرتبط در مجموعه‌های سازمانی هرگز کامل نیستند. به هر حال، کیفیت فرایندهای به کار رفته، و هم چنین مفید بودن نتایج را می‌توان به روش علمی، دقیقاً اندازه‌گیری کرد. بنابراین استدلال اخلاقی می‌تواند مانع بروز رفتار بد و مشوق و حامی کارهای خوب باشد. سازمان‌های با اخلاق، مانع رفتارهای ناسالم و مشوق استدلال و عملکرد متعالی می‌شوند. دیگر اینکه فقط با فطرت پاک انسانی و اخلاق متعالی است که می‌توان به سطوح بالاتری از نوآوری، کار تیمی، و فرایندهای بی‌بدیل دست یافت که نتیجه آن مزیت رقابتی پایدار است (دو ماهنامه توسعه انسانی پلیس، سال ششم، شماره ۲۵، مهر و آبان ۱۳۸۸).



اولیور وندل هولمز^۷ می‌نویسد: «هرگاه ذهن انسان با ایده جدیدی گسترش یابد، ذهن هرگز به شکل اصلی بر نمی‌گردد». این امر در مورد مدیریت و اخلاق نیز صادق است. هنگامی که مدیران در یابند اخلاق حسنه در بهبود رفتار آن‌ها چه نقشی می‌تواند داشته باشد، برای همیشه متحول خواهند شد. و هرگاه اخلاق حسنه در سازمان جاری شود، همه ما به توانایی دیدن چیزهایی دست می‌یابیم که قبلاً نمی‌توانستیم آن‌ها را ببینیم. مطلب دیگر مشکلات و موانع ساختاری است. اگر بخواهیم از بعد تاریخی به موانع نگاه کنیم، بهتر است مقایسه تطبیقی انجام دهیم. حکومت‌ها و دولت‌های مختلفی که در یک کشور و یا در کشورهای مختلف بر سر کار آمده اند از کدام نوع هستند؟ آنان بیشتر به جنبه‌های فردی، گروهی، سازمانی و حزبی پرداخته اند؟ یا بیشتر به جنبه‌های اجتماعی و خیر خواهانه، انسانی، فلسفی و تاریخی؟ اگر بیشتر به جنبه‌های اجتماعی و منافع جامعه و رویکردهای انسان گرایانه و به حقیقت و وجود هستی نگاه کرده اند، نشان دهنده این است که موانع اخلاقی کمتری داشته اند و در نتیجه اخلاقی‌تر عمل کرده اند. اگر به دنبال منفعت شخصی، گروهی، حزبی و سازمانی بوده اند، جنبه اقتصادی پررنگ‌تر شده است. در بحث ساختار هم ساختار سازمانی و هم بحث قانون، مقررات، عرف و عادت و آن چه که در یک نظام و سازمان نهادینه شده است، مطرح می‌شود. به طور طبیعی شکل مدیریت، رابطه مدیران، قوانین و مقررات حاکم بر سازمان و یا جامعه، ساختارهایی هستند که می‌توانند نشان دهند که این موانع وجود دارند، یا خیر؟ پس بحث ساختارها بسیار مهم است، ما به لحاظ قوانین و مقررات و برنامه‌های توسعه‌ای، کمبود قابل توجهی نداریم. مشکل ما در رفتارهاست. یکی از موانع ما بخش‌هایی از ساختار است. هم به معنی رابطه میان مدیران و کارکنان، و هم میان مدیران و جامعه و هم قوانین و مقررات (انصاری رنایی، ۱۳۸۸).

۴-۳-۲- ممیزی اخلاقی

یکی از شرایط اخلاقی بودن، حصول اطمینان به اخلاقی بودن اقدام‌هاست و آن در گرو ممیزی اخلاقی تصمیم‌های حرفه‌ای است. سازمان‌های اخلاقی به طور نظامند در فرایند تصمیم‌سازی در همه شئون حرفه به ممیزی اخلاقی تاکید می‌کند. هر مرجع تصمیم‌گیری در سازمان اعم از مجمع عمومی، هیات مدیره، بخش‌ها و معاونت‌ها در مقام اخذ تصمیم صرفاً به قوانین و مقررات محدود نیستند بلکه الزام‌های اخلاقی نیز وجود دارد که برخی از تصمیم‌ها را نهی می‌کند بنابراین در مقام اخذ هر تصمیمی باید پرسید: آیا این تصمیم در ارتباط با آن معامله یا فلان رقیب، اخلاقی است؟ ممیزی اخلاقی در تصمیم‌سازی اهمیت فراوان دارد. کامیابی در ممیزی اخلاقی محتاج اخذ روش‌های منطقی و ابزارهای تحلیل اخلاقی است. سازمان‌های بزرگ کسب و کار برای ممیزی اخلاقی تصمیم‌سازی، مدیریت اخلاق را ایجاد کرده‌اند و در کمیته‌های حل مسئله و به ویژه کمیته بحران از متخصصان حوزه اخلاق نیز استفاده می‌کنند. مهم‌ترین ترازو در ارزش داوری اخلاقی در سازمان سند اخلاق است (قراملکی، ۱۳۸۸).

الف) تشخیص مسایل اخلاقی سازمان

فعالیت‌های حرفه‌ای سازمان و تعامل آن به طور طبیعی معضلات متنوعی را به وجود می‌آورد. این

^۷ Vandl Oliver Holmes



معضلات در زمینه‌های مختلف حرفه‌ای مانند بازار، تولید، حقوقی و ... بروز می‌کند. مواجهه روشمند با معضلات اخلاقی در گروه تشخیص دقیق و حل اثربخش آنهاست و این امر نیز محتاج تخصص و مهارت اخلاق حرفه‌ای است. یکی از ابعاد نیازمندی سازمان به اخلاق افزایش مهارت مدیران در تشخیص و حل معضلات اخلاقی است (وتسون^۸، ۲۰۰۸). یکی از پیچیده‌ترین، رایج‌ترین و پر آسیب‌ترین معضلات اخلاقی سازمان‌ها، تعارضات اخلاقی^۹ است. تامل در تعارضات اخلاقی نیاز سازمان در اخلاق را بیشتر آشکار می‌کند (کان^{۱۰}، ۲۰۰۷).

ب) نهادینه سازی الگوهای اخلاقی در تعامل بین شخصی در سازمان

کارکنان در محیط شغلی در سازمان به طور مستمر با دیگران در تعاملند و شرایط خاص آنان را به واکنش‌های هیجانی می‌خواند. مهارت واکنش‌های هیجانی و برگرفتن الگوهای اخلاقی در تعامل از طریق اخلاق حرفه‌ای میسر است بر این اساس نیاز سازمان به اخلاق شش بعد مختلف دارد. توجه به این ابعاد از طرفی ضرورت اقبال سازمان‌ها به اخلاق حرفه‌ای را نشان می‌دهد و از طرف دیگر ابعاد اخلاقی بودن سازمان را نیز ترسیم می‌کند. برخی از این امور اساساً به سازمان مربوطاند و بخری به منابع انسانی آن ارتباط دارند. برخی از این امور از طریق ممیزی و ارزیابی به دست می‌آیند و برخی دیگر از طریق آموزش مستمر حاصل می‌شوند (قراملکی، ۱۳۸۸)

جدول : ابعاد نیاز سازمان‌ها به اخلاق

ردیف	نیاز به اخلاق	متعلق نیاز	شیوه تحقق
۱	تلقی درست از سازمان و محیط	فرهنگ سازمانی	آموزش
۲	اهداف اخلاق	سازمان	ممیزی
۳	تصمیم‌ها و مقررات و شرح وظایف اخلاقی	سازمان	ممیزی
۴	تعامل سازمان با محیط درونی و بیرونی	سازمان	آموزش و ارزیابی
۵	تعامل بین شخصی در سازمان	منابع انسانی	آموزش
۶	تشخیص و حل اثر بخش معضلات اخلاق در سازمان	مدیران	آموزش و مشاوره

^۸ Wetson

^۹ ethical dilemma

^{۱۰} Kuhn



ب-۱- نقش راهبردی اخلاقی

سازمان‌های کسب و کار در دهه‌های اخیر به نقش راهبردی اخلاقی در موفقیت سازمانی پی برده‌اند. مقایسه تراز سود و زیان شرکت‌های کسب و کار نشان داد که اخلاق، نقش مهمی در سودآوری سازمان‌ها دارد. (مقنی‌زاده، نقش راهبردی اخلاق حرفه‌ای در موفقیت سازمانی در صنعت معدن». پایان نامه تحصیلات تکمیلی، دانشگاه امام صادق (ع)، ۱۳۸۴). مشتریان شما حتی اگر اخلاقی نباشند، سازمان‌های اخلاقی را برای معامله برمی‌گزینند. حمایت‌های مردمی همیشه از آن سازمان‌های اخلاقی است. اخلاق فراتر از از برتری رقابتی، موجب ایجاد برتری راهبردی (مزیت استراتژیک) می‌شود. گرایش به اخلاق حرفه‌ای در چنین فضایی می‌تواند به ابزار انگاری در اخلاق منجر شود. یعنی تاکید بر سودآور بودن اخلاق ممکن است، سبب ترویج اخلاق به شرط سود و اخلاق برای افزایش سود گردد و این گرایش به تدریج اخلاق را تهی می‌سازد و به غیراخلاقی بودن منجر می‌شود راه برون شد از ابزار انگاری در اخلاق تمایز هدف از فایده است. سودآوری در کسب و کار بدون تردید، فایده اخلاقی بودن است. مسئولیت‌پذیری اخلاقی، سازمان را برای مشتریان، کارکنان، تأمین کنندگان و همه‌ی ذی‌نفعان پیش‌بینی پذیر می‌کند و پیش‌بینی پذیر اخلاقی نیز سبب اعتماد اصیل، ژرف و فراگیر و پایدار محیط به سازمان می‌شود و در نتیجه تسهیل و تصحیح ارتباط محیط با سازمان، موفقیت در کسب و کار حاصل می‌گردد (قراملکی، درآمدی، ۱۳۸۷، صص ۷۴-۴۳). اما همه این برکات فایده اخلاق‌اند و نباید در خطای هدف پنداری فایده گرفتار شد و سودآوری را هدف اخلاق انگاشت و اخلاق ورزی را به آن مشروط کرد.

ب-۲- چگونه می‌توان اخلاق را در سازمان نهادینه کرد و از شعارزدگی دوری جست؟

این که سازمان‌های بزرگ کسب و کار، امور اخلاقی بنگاه را زیر نظر بالاترین مرجع اجرایی آن یعنی مدیر عامل هدایت می‌کنند برچنین نگرشی استوار است. سپردن اخلاق سازمان به نهادهایی چون روابط عمومی و یا مدیریت منابع انسانی استوار است. سپردن اخلاق سازمان به نهادهایی چون روابط عمومی و یا مدیریت منابع انسانی نشان از فقدان انگیزه و یا تصور نارسا از اخلاق کسب و کار دارد. کالینز در توصیف انگیزه درونی سازمان‌ها و مدیران اخلاقی گوید: آدم‌هایی چون هیولت؛ پکر، مرک، جانسن و واتسن دنبال این نبودند که ببینند کدام یک از روش‌های عالم کسب و کار، ثروت آن‌ها را بیشتر می‌کند؟ و یا داشتن چه باورهایی سبب خشنودی جامعه‌ی مالی می‌شود؟ آن‌ها حرفی را می‌زدند که به آن باور داشتند، حرفی که ریشه درونی داشت و آن‌ها با پوست و گوشت و استخوان آن حرف‌ها را لمس کرده بودند و این حرف‌ها برای آن‌ها مثل نفس کشیدن، عادی و بی‌تکلف بود (کالینز، بی تا، ص ۱۱۱).

امروزه اخلاق سازمانی گسترده معرفتی با شاخه‌های بسیار متنوع و یا ماهیتی میان رشته‌ای و در عین حال فرهنگ وابسته است. که معطوف به زمینه‌های تخصصی فراوان توسعه یافته است. سازمان‌ها همان گونه که در سایر زمینه‌های حرفه‌ای خود را محتاج دانش‌های نوین می‌یابند، در زمینه اخلاق سازمانی نیز باید نیاز به دانش اخلاق حرفه‌ای را ضروری و مبرم تلقی کنند. در واقع بروز چنین نیازی در جوامع صنعتی عامل اصلی توسعه دانش اخلاق حرفه‌ای در زمینه‌های مختلف شده است. اخلاق صنعت معدن، اخلاق بازار سرمایه، اخلاق بیمه، اخلاق دیپلماسی، اخلاق پژوهش، اخلاق مدیریت شهری، اخلاق فناوری اطلاعات،



اخلاق مدیریت فرهنگی، اخلاق ورزش، اخلاق هتلداری و جهانگردی، اخلاق کشاورزی نمونه‌هایی از شاخه‌های گوناگون دانش اخلاق حرفه‌ای است. نکته مهم در این مقام، اجتناب از ساده انگاری است. نهادینه سازی اخلاق در سازمان محتاج دانش تخصصی اخلاق حرفه‌ای معطوف به زمینه‌های حرفه‌ای در سازمان است. کسب دانش با روی آورد علمی و نگرش تخصصی لازم است. سخن از اخلاق بدون چنین مبنایی به توصیه‌های مکرر و نصایح بی‌محتوایی می‌ماند که جز اتلاف وقت ثمری ندارد. مقایسه وضعیت سازمان‌ها در اخلاق حرفه‌ای و وضعیت آن‌ها در سایر شوون حرفه‌ای نشان می‌دهد که مدیران غالباً اخلاق سازمان را محتاج دانش نظام‌مند و گستره معرفتی نمی‌دانند و براساس شنیده‌های کلی و تجارب تحلیل نشده شخصی به اخلاق سازمان می‌اندیشند و این البته نه اندیشه که خیال پردازی خام و اقدام سلیقه‌ای و بی‌ثمر است (قراملکی، ۱۳۸۸).

ب-۳) اخلاقی سازی آرمان و اهداف سازمان

اخلاقی بودن سازمان در درجه اول به اخلاقی بودن آرمان و اهداف آن وابسته است. مدیران ارشد، سیاستگذاران و مجامع عمومی نقش عمده‌ای در جهت بخشی اخلاقی به رسالت و آرمان سازمان دارند. براساس این تلقی از مسئولیت‌های اخلاقی مدیران، امروزه در بانک‌های اخلاقی این سوال مطرح شده است: آیا در مبادلات و عملیات مالی تنها معیار «بالاترین نرخ سود» است و یا می‌توان آن را به نحو سازگار با اهدافی چون همبستگی اجتماعی، حفظ محیط زیست، صلح جهانی و سایر مسئولیت‌های اجتماعی متقارن ساخت. هیأت مدیره باید قبل از تصویب هر نظام آن را از حیث جهت‌گیری اخلاقیه تصادم با اصول اخلاقی و ارزش‌های اجتماعی نقد و بررسی کند. یکی از وظایف بخش اخلاق در سازمان‌های بزرگ سنجش میزان اخلاقی بودن نظام‌های حرفه است. وقتی مؤسسه بانکی نظامی را برای اعطای تسهیلات تدوین می‌کند، کارشناسان اخلاق می‌توانند جهت‌گیری اخلاقی آن را ارزیابی کنند. وقتی در سازمان‌های دولتی دغدغه شایسته سالاری به نظام جامع شناسایی و انتصاب مدیران منجر نمی‌شود، چگونه می‌توان عملکرد آن‌ها را اخلاقی ارزیابی کرد؟ به نظر ما، اهمیت دادن به این مسئولیت اخلاقی، به یک معنا غالب مسئولیت‌های اخلاقی سازمان را فرا می‌گیرد. اخلاقی بودن نه به شعار است و نه به ادعای گزاف بلکه به عمل است و داشتن نظام‌های اخلاقی در همه شئون حرفه‌ای نشان عمل اخلاقی است. (قراملکی، ۱۳۸۸)

۴-۳-۳-۳-۳) اجرای اخلاق در سازمان (راهکارها)

تشویق رفتارهای اخلاقی در سازمان‌ها و ممانعت به عمل آوردن از رفتارهای غیراخلاقی، استفاده کردن از محرک‌های موجود برای ترغیب، تقویت و تنبیه در سازمان (با استفاده از بیانیه ماموریت) است که می‌توان ارزش‌های اخلاقی مورد انتظار از مدیران و کارکنان را تعریف و مشخص می‌کند. پدیدارهای پیچیده‌ای چون رشد اخلاقی سازمان، اساساً چند عاملی اند و از این رو باید از حصر گرایی روش شناختی و تحویل نگری اجتناب کرد. توجه به یک تبیین نباید باعث شود که بر عوامل دیگر چشم ببندیم. رشد اخلاقی سازمان مسأله‌ای چند تباری است و در علوم مختلفی چون مدیریت، جامعه شناسی، روان شناسی، فلسفه و علم اخلاق ریشه دارد. بنابراین، حل روش مند آن نیازمند اتخاذ رهیافتی میان رشته‌ای است. در جست و جوی موانع رشد اخلاقی سازمان‌ها باید از الگوهای پژوهشی تلفیقی از رویکردهای تجربی، تحلیلی و تطبیقی بهره



گیریم. از جمله موانع عمده ترویج اخلاق حرفه‌ای در سازمان‌ها، فقدان نگرش راهبردی به مدیریت است. نگرش غبر راهبردی، موجب تصور ناقص، نارسا و حداقل‌گرایانه از اخلاق حرفه‌ای است (انصاری رنایی، ۱۳۸۸).

نتیجه‌گیری

اخلاق یک سری اعتقادات فردی است که تعریف‌کننده رفتار درست و نادرست است. و بیان می‌کند که: محدوده‌های مهم وابسته به اخلاق برای مدیران چیست؟ و سازمان در برابر کارمندان خود چگونه رفتار می‌کند؟ کارمندان در قبال سازمان‌ها چه رفتاری دارند؟ کارمندان و سازمان‌ها در برابر سایر عوامل اقتصادی چگونه عمل می‌کنند؟ اخلاق در سازمان‌ها شامل اخلاق فردی مدیر و پیام‌هایی است که توسط فعالیت سازمان ارسال می‌گردد. سازمان برای یک مدیریت اخلاقی از رهبری، فرهنگ، تعلیم و کدها و راهنما استفاده می‌کند (گریفین^{۱۱}، ۱۳۸۴). به طور کلی، اخلاق در بر دارنده مفاهیم و ارزش‌هایی است که بیرون از فرد و جامعه شکل گرفته اند، فراتر از اجتماع‌اند و صاحب نوعی هستی خارجی اند. اخلاق جایی در فاصله میان آگاهی و اشیاست. ارزش‌هایی چون نیکی و بدی، زیبایی و عیوبت جزئی از ساختمان زبان شده اند و به همین دلیل جزئی از ساختمان آگاهی انسان شده‌اند. اینجاست که سخن گفتن از اجتماع و انسان‌های ارزش‌گریز دشوار است زیرا که زبان، گونه‌ای هستی جهانی و همیشگی دارد. بنابراین انگشت نهادن بر اجتماعی که در آن ارزش‌ها ناپدید شده باشند، امری محال است. ارزش‌ها زوال ناپذیرند اما معانی و جایگاهشان در نظام‌های اخلاقی دگرگون می‌شود.

"اخلاق" را از طریق آثارش نیز می‌توان تعریف کرد، و آن این که گاه فعلی که از انسان سر میزند، شکل مستمری ندارند؛ ولی هنگامی که کاری به طور مستمر از کسی سر میزند (مانند امساک در بذل و بخشش و کمک به دیگران) دلیل به این است که یک ریشه درونی و باطنی در اعماق جان و روح او دارد، آن ریشه را خلق و اخلاق می‌نامند. هرچند رابطه بین اخلاق و مدیریت سازمان‌ها از گذشته کم و بیش مورد توجه بوده است، اما با ورود به عصر اطلاعات، لحاظ کردن جنبه‌های اخلاقی در مدیریت برای کسب موفقیت ضروری گردیده است. اخلاق، مجموعه احکامی است که درستی یا نادرستی رفتارها را در یک جامعه معین می‌کند. اما این احکام متنوع و گاهی به نوعی متضاد می‌باشند و بستگی زیادی به موقعیت و زاویه دید دارند. تصمیم‌گیری، فراگردی است که طی آن، شیوه عمل خاصی برای حل مسأله یا مشکل ویژه‌ای، برگزیده می‌شود (استونر، ۱۹۸۲). امروزه بخش مهمی از وقت و کار مدیران صرف حل مشکل و تصمیم‌گیری‌های اخلاقی می‌شود به طوریکه می‌توان گفت وظایف اساسی برنامه‌ریزی، سازماندهی، رهبری و کنترل نیز مستلزم تصمیم‌گیری است تصمیماتی که در آن بعد اخلاقی سازمانی در آن رعایت شده باشد. بر اثر تصمیم، خط مشیها، جریان امور و اقدامات آتی مشخص شده، دستورات لازم صادر می‌گردند بنابراین تصمیم‌گیری‌های که در آن اخلاق رعایت شده است چهارچوبی برای عملکرد کارکنان سازمان فراهم می‌سازد و از این رو، نقش بسیار مهمی در مدیریت ایفا می‌کند. این اهمیت تا بدانجاست که سایمون، تصمیم‌گیری را مترادف مدیریت می‌داند و معتقد است که فعالیت و رفتار سازمانی، شبکه پیچیده‌ای از فراگردهای تصمیم‌گیری

^{۱۱} Griffin



است. همچنین یکی دیگر از صاحب‌نظران مدیریت به نام گریفیث، تصمیم‌گیری را قلب سازمان و مدیریت تلقی می‌کند و معتقد است که تمام کارکردهای مدیریت و ابعاد سازمان را می‌توان بر حسب فراگرد تصمیم‌گیری توضیح داد. او معتقد است تخصیص منابع، شبکه ارتباطی، روابط رسمی و غیر رسمی و تحقق اهداف سازمان به وسیله مکانیسم‌های تصمیم‌گیری کنترل می‌شوند. از این رو، تصمیم‌گیری به منزله کلید فهم پیچیدگی‌های سازمان و عملکردهای مدیریت است. معنویات که نوع رفتار و معیارهایی که برای رفتار خوب و پسندیده وجود دارد را مشخص می‌کند. بنابراین یک فرد ممکن است از اخلاقیات آگاه باشد و در عین حال فردی غیرمعنوی محسوب شود. سازمان‌ها برای استقرار اصول اخلاقی (سازمانی) از رویکردهای مختلفی می‌توانند، استفاده کنند. آموزش اصول اخلاقی، ایجاد کمیته‌های اخلاقی در سازمان و تدوین ضوابط اخلاقی شاید از مشهورترین رویکردهای فراروی سازمان‌ها قلمداد شود. ضوابط و استانداردهای روشن اخلاقی، انتظارات را به طور مناسبی تأمین خواهند کرد. سازمان‌ها یاد گرفته‌اند که اجرای قدرتمند و شایسته اصول و مبانی اخلاقی لازم است. مدیران و کارکنان سازمان‌ها در تصمیمات و اقدامات خود به غیر از چارچوب‌های قانونی باید تحت تاثیر اصول اخلاقی نیز باشند. زیرا چارچوب‌های قانونی به طور مناسب پوشش‌دهنده تصمیمات درست و مطلوب نیستند. رفتاری در سازمان مناسب و درست تلقی می‌شود که با شناخت اصول اخلاقی صورت گرفته باشد. به‌منظور تشویق رفتارهای اخلاقی در سازمان و ممانعت از رفتارهای غیراخلاقی باید از محرک‌های موجود ترغیب، تقویت و تنبیه در سازمان استفاده کرد. لازم به ذکر است که سازمان‌ها با استفاده از بیانیه ماموریت می‌توانند ارزش‌های اخلاقی مورد انتظار از کارکنان را تعریف و مشخص کنند. سازمان‌ها باید سازوکارهایی را پیش بینی کنند که از طریق آن کارکنان بتوانند رفتارهای غیراخلاقی را افشا کنند. رویکردهای ساختاری و هنجاری و استفاده از هر کدام در جای خود می‌تواند نقش مهمی را در اجرای اخلاقیات در سازمان‌ها ایفا نماید.



منابع

- قرآن کریم، سوره آل عمران، آیه ۱۵۹.
غرر الحکم و درر الکلم.
- اسفندیار، سعادت (۱۳۷۲)، فرایند تصمیم‌گیری در سازمان، موسسه انتشارات و چاپ دانشگاه تهران بهمن.
- اشنایدر، سوزان. سیو بارسو، لوئیس، مدیریت در بهینه فرهنگ‌ها، (مترجمان: سید محمد اعرابی و داوود ایزدی)، تهران، دفتر پژوهش‌های فرهنگی، چاپ اول.
- ایران‌نژاد پاریزی، مهدی (۱۳۷۱)، مسئولیت‌های اخلاقی و اجتماعی مدیریت، دانش مدیریت، شماره ۱۸، پاییز.
- جزنی، نسرين (۱۳۷۸)، مدیریت منابع انسانی، تهران، نشر نی.
- حکیمی‌پور، ابوالقاسم (۱۳۷۶)، تصمیم‌گیری در مدیریت، انتشارات آستان قدس رضوی، چاپ اول.
- رابرت بی. لاوسن - زنگشن (۱۳۸۱)، رفتار سازمانی، (مترجمان: مجتبی طبری، ترانه عنایتی، و منوچهر نوری).
- رابینز، استیفن پی (۱۳۸۵)، رفتار سازمانی، تهران، انتشارات سمت.
- زاهدی، شمس‌السادات (۱۳۸۳)، مدیریت فراملیتی و جهانی - نگرش تطبیقی، انتشارات سمت، تهران.
- سلطانی، مرتضی (۱۳۸۲)، مدیریت اخلاق در سازمان، تدبیر، دوره ۱۴، ش ۱۳۲.
- سلطانی، مرتضی (۱۳۸۷)، مدیریت اخلاق در سازمان، دانشجوی رشته معارف اسلامی مدیریت بازرگانی دانشگاه امام صادق (ع).
- ضیایی، مظاهر (۱۳۸۲)، نقش اخلاق در موفقیت سازمان‌ها در عصر اطلاعات، ششمین کنفرانس بین‌المللی مدیران کیفیت.
- ضیایی، مظاهر (۱۳۸۳)، لحاظ ویژگی‌های فرهنگ ایران برای انجام موفقیت آمیز تحول سازمانی، دومین کنفرانس بین‌المللی مدیریت، دانشگاه صنعتی شریف.
- عباس زاده، حسن (۱۳۸۵)، اخلاقیات در سازمان‌ها، با تاکید بر دیدگاه اسلامی، تدبیر، سال هفتم، شماره ۱۷۷، بهمن.
- غلامی، علیرضا (۱۳۸۸)، اخلاق سازمانی مشکلات، موانع و راهکارها، دومین نامه توسعه انسانی پلیس، سال ششم، شماره ۲۵، مهر و آبان.
- قراملکی، فرامرز (۱۳۸۸)، اخلاق سازمانی، تهران، نشر سرآمد.
- قراملکی، فرامرز (۱۳۸۷)، درآمدی بر اخلاق حرفه‌ای، تهران، نشر سرآمد.
- قلی‌پور، آرین (۱۳۸۳)، جامعه‌شناسی سازمان‌ها؛ رویکرد جامعه‌شناختی به سازمان و مدیریت،



تهران، سمت، چاپ اول.

- کالینز، جیمز (۱۳۸۴)، *از خوب به عالی*، (مترجم: ناهید سپهر پور)، تهران، پیک اوین.
- گریفین، ریکی (۱۳۸۴)، *مدیریت*، (مترجم: دکتر احمد فیاض بخش)، ویرایش هشتم، ۲۰۰۵، آذرماه.
- لاوتن، آن (۱۳۸۴)، *مدیریت اخلاقی در خدمات دولتی*، ترجمه دکتر محمدرضا ربیعی مندجین و دکتر حسن گیوریان، انتشارات یکان، تهران، چاپ دوم، پاییز.
- مجله الکترونیکی ویستا (۱۳۸۹)، *مدیریت بازرگانی*، شماره ششم.
- مظاهری، عباس (۱۳۷۴)، *فرهنگ سازمانی و ارزش‌های اخلاقی*، قسمت اول، *مجله زمینه*، شماره‌های ۵۱-۵۲، مهر و آبان.
- مقنی‌زاده (۱۳۸۴)، *نقش راهبردی اخلاق حرفه‌ای در موفقیت سازمانی در صنعت معدن*، پایان نامه تحصیلات تکمیلی، دانشگاه امام صادق (ع).
- ممی‌زاده، جعفر (۱۳۷۳)، *مسئولیت اجتماعی سازمان‌ها و اخلاق در مدیریت، اقتصاد و مدیریت*، شماره ۲۰-۲۱، بهار و تابستان.
- مهرآذین، جلال (۱۳۸۴)، *اخلاق کانتی، سروش*، ۱۳۷۲، ج ۱.
- الوانی، مهدی (۱۳۸۰)، *مدیریت عمومی*، نشر نی.
- همو و جری پوراس (۱۳۸۰)، *ساختن برای ماندن*، (مترجم: مهندس فضل اله امینی)، تهران، فراد، ۱۳۸۰.

see: Wetson Anthoy , *Creative problem solving in Ethics* , oxford un. Press, 2008

see: Kuhn, *101 ethical dilemmas*. Routledge, 2007