

## اخلاق در دولت: آزمیوماتیزه کردن اخلاق در سازمان‌های دولتی

دکتر سید محمد مقیمی\*

دکتر رحمان غفاری\*\*

### چکیده

در عرصه‌ی کسب و کار نوین، تحقیقات در زمینه‌ی اخلاق و اصول اخلاق حرفه‌ای، در سازمان‌های بخش دولتی، شرکت‌های بخش خصوصی و نهادهای مدنی در حال افزایش است. تا آنجا که سازمان‌ها به سمتی حرکت می‌کنند که بتوانند فعالیت‌های خود را بر بستری از پارادایم‌های ارزشی و اخلاقی قرار دهند. هدف این پژوهش جستاری در مؤلفه‌های اخلاقی در سازمان‌های دولتی است که در راستای آن، الزامات اساسی برای پیاده‌سازی و ایجاد مدیریت اخلاقی مهیا گردد. جامعه‌ی آماری این تحقیق براساس گروه‌بندی مندرج در قانون مدیریت خدمات کشوری، چهار وزارتخانه از چهار گروه امور فرهنگی - اجتماعی، امور خدماتی، امور زیربنایی و امور اقتصادی است. روش تحقیق حاضر از منظر روش-شناختی روشی آمیخته (کیفی و کمی) بوده و همچنین برای گردآوری داده‌ها از پرسشنامه (با آلفای ۰/۹۱) و مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته استفاده شده است. نتایج این تحقیق نشان‌دهنده‌ی مؤلفه‌های اخلاقی در سازمان‌های دولتی است که شامل عقلانیت‌گرایی، مسئولیت‌پذیری، مساوات و برابری، تعامل‌گرایی و سایر موضوعات اخلاقی است. همچنین مدلی فرایندی از مدیریت اخلاق‌گرا در سازمان‌های دولتی طراحی شده است که در سه بعد ساختاری، زمینه‌ای و رفتاری قابل پیاده‌سازی است.

**واژه‌های کلیدی:** اخلاق، مدیریت اخلاقی، کدهای اخلاقی، اخلاق در دولت

---

\* استاد دانشکده مدیریت دانشگاه تهران

\*\* نویسنده مسؤل - استادیار گروه مدیریت دانشگاه آزاد اسلامی واحد ساری rgghaffari@ut.ac.ir

این مقاله نتیجه یک پروژه تحقیقات میدانی است که در چهار وزارتخانه به انجام رسیده است.

## مقدمه

موضوع رسالت انبیاء اجرای احکام در جامعه و برپایی حکومت مبتنی بر آن است. پیامبر گرامی اسلام صلی الله علیه و آله می‌فرمایند؛ همانا من مبعوث شده‌ام تا مکارم اخلاق در جامعه را به اتمام و اکمال برسانیم<sup>۱</sup> (مجلسی، ۱۱۰۳: ۷). در عصر کنونی، سازمان‌ها به شدت نیازمند اخلاق و رفتارهای حرفه‌ای هستند. مؤسسات در هیچ زمانی این نیاز را تا به این حد احساس نمی‌کرده‌اند. البته این عطش جهانی نسبت به مسائل دینی و اخلاقی خودش را نشان داده است. به عنوان مثال تعداد دانشجویان آمریکایی که موضوع تز دوره دکتری خود را در حوزه‌های اخلاقی انتخاب کرده‌اند در ده سال گذشته افزایش فراوانی یافته است (رستگار و وارث، ۱۳۸۷: ۷۴ و آذر و همکاران، ۱۳۸۷: ۶۱ و صالح‌نیا و اله توکلی، ۱۳۸۸: ۶۶ و ویتون، ۲۰۰۱: ۱۱۲). اخلاق در واقع عمده‌ترین چالش مدیران و کارکنان امروزی است (آذر و همکاران، ۱۳۸۷: ۶۲). سازمان‌های کنونی به این تشخیص رسیده‌اند که مجبورند علاوه بر رفتارهای اقتصادی، به رفتارهای اخلاقی روی بیاورند. لذا رفتارهای اقتصادی و اخلاقی به صورت توأمان تنها گزینه آن‌ها برای دستیابی به اهداف سازمانی هستند (مقیم، ۱۳۸۷: ۶۴). موضوعات اخلاقی امروزه با فعالیت‌های سازمانی روزمره و رفتار ما اجین شده‌اند. ضعف اخلاقی بر عملکرد سازمان تاثیر 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 (کلاهان و بروک، ۲۰۱۵: مقیمی و غفاری، ۱۳۹۴؛ روینو و نلسون، ۲۰۱۱؛ سونسون و وود، ۲۰۰۴؛ آذر و همکاران، ۱۳۸۷). متأسفانه بر اساس اطلاعات و آمارهای جهانی وضعیت پایبندی به اخلاقیات در سازمان‌های دولتی ایران در مقایسه با دیگر کشورهای جهان، مناسب نیست. ایران در سال ۲۰۱۵ در شاخص‌های پایبندی به اخلاقیات (نظیر فساد مالی، اختلاس، رشوه، عدالت سازمانی، اثربخشی، پارتی‌بازی و ...)، رتبه ۱۳۶ از بین ۱۷۵ کشور دنیا کسب کرده است<sup>۲</sup>. پایبندی به اخلاقیات، خصوصاً تعالیم اخلاق حرفه‌ای؛ به مدیران و کارکنان کمک خواهد کرد که در شناخت، کنترل و هدایت رفتار و تصمیم‌های اداری خود، به سمت

۱- إني بُعِثْتُ لِأَتَمِّمَ الْمَكَارِمَ الْأَخْلَاقَ

۲- برای اطلاعات بیشتر می‌توانید به سایت [www.transparency.org](http://www.transparency.org) مراجعه نمایید.

اهداف عالی انسانی و سازمانی موفق تر باشند. یکی از مباحث مهم و قابل توجه، که در تمامی سازمان‌های بخش دولتی به نوعی نمود عینی دارد، توانایی آموزش و یادگیری اخلاقیات در سازمان‌ها است. زیرا اگر ما نتوانیم آموزش ببینیم و بیاموزیم که چطور یک تصمیم‌گیری اخلاقی داشته باشیم، پس خیلی دشوار خواهد بود که ما به عنوان یک مدیر بخواهیم جوی اخلاقی را در سازمان پدید آوریم (گوشال، ۲۰۰۵؛ ۷۸ و تروینو و نلسون، ۲۰۱۱). اما به اعتقاد ما مسأله‌ی مهم، آموزش اخلاق در مدارس و دانشکده‌های مدیریت و کسب و کار نیست، بلکه توسعه‌ی سطح نهادینه ساختن آن در سازمان‌ها است. ما معتقدیم که کارکنان موظف هستند که مسائل مربوط به اخلاق حرفه‌ای کار را در محیط کاری خود بیاموزند و یاد بگیرند که چطور باید معماها و مسائل اخلاقی را به راحتی حل نمایند و در دوره‌های اخلاقی، چه رفتار و عملکردی از خود نشان دهند (کالاهان و بروک، ۲۰۱۵؛ ۱۷۵). منظور ما از اخلاق، مجموعه‌ی قوانین، ارزش‌های خوب، هنجارهای بایسته و تمامی بایدهای عرفی مورد قبولی است که در رفتار و گفتار افراد سازمان انعکاس دارد. مقصود ما از اخلاق و هنجارهای اخلاقی در این تحقیق، کاربست مفاهیم اخلاقی در عمل، قول و احوال کارکنان و مدیران سازمان‌های بخش دولتی است که می‌توان از آن با عنوان اخلاق کاربردی نام برد. هدف این مقاله بررسی مسائلی است که در مسیر مدیریت اخلاقی سازمان‌ها ظهور می‌یابد و در طی آن مشکلاتی که یک مدیر دولتی در راستای تأمین یک جو کاملاً اخلاقی در یک سازمان دولتی به ناچار با آن مواجه است. همچنین شناسایی مؤلفه‌های مدیریت اخلاق‌گرا در سازمان‌های دولتی هدف اصلی این تحقیق است از این رو ما به دنبال پاسخ به سؤالاتی زیر هستیم؛

مهمترین کدهای اخلاقی در سازمان‌های دولتی چیست؟ ابزارهای اجرای مدیریت اخلاق‌مدار در سازمان‌های دولتی چیست؟ و فرایند ایجاد جو اخلاقی در سازمان‌های دولتی چگونه می‌تواند باشد؟

## اخلاق

ریشه‌ی واژه‌ی «اخلاق» نشأت گرفته از واژه‌ی یونانی اتیکوس<sup>۱</sup> به معنی «اقتدار رسوم و سنت» می‌باشد (Elvenson and Wood, 2003: 350 Moor, 1377: 12). «اخلاق» در لغت، جمع خَلق یا خُلُق است که در قرآن هم آمده است. واژه‌ی خلق چنان که

در لغت‌نامه هم آمده است، عبارت است از: عادت، رویه، سبیه و امثال آن. وقتی می‌گوییم: «خُلُق من این است» یعنی عادت کرده‌ام، روش من این است (کلهر، ۱۳۸۳: ۵۰). اصول اخلاقی راجع به چگونگی بودن افراد و این که در سازمان متبوع خود چگونه رفتار می‌کنند، مطرح می‌شوند (Robbins, 2015: 145). به طور کلی واژه‌ی اخلاق با استانداردهای مربوط به درست و غلط بودن رفتارها سرو کار دارند (Van Wart, 2007: 1561). کوپر معتقد است که اخلاقیات همان ارزش‌ها، هنجارها، سنن و فرهنگ یک جامعه و یا توافق مشترک اعضای یک جامعه در شرایط مشخص است (کلانتری، ۲۰۰۱: ۴۵۳). اخلاقیات را می‌توان در قالب مجموعه‌ای از اصول تعریف کرد که اغلب در قالب یک منشور یا سیستمی شناخته می‌شود که به عنوان راهنمای رفتار عمل می‌کند (ریبسی و گیوریان، ۱۳۸۱). اخلاقیات به عنوان سیستمی از ارزش‌ها و باید و نبایدها تعریف می‌شود که براساس آن نیک و بدهای سازمان مشخص و عمل بد از خوب متمایز می‌شود. با اتکا به این اصول است که مدیران در هر زمینه‌ای از تصمیم‌گیری توانمند می‌شوند که چه عملی خوب است و چه عملی نادرست است. اخلاق؛ مجموعه ملکات نفسانی و صفات و خصایص روحی است که انسان را به سمت تعالی و سعادت هدایت می‌کند.

امام علی علیه السلام در نامه‌ی مبارک خود به مالک اشتر، خصایص اخلاقی مدیران و کارگزاران را بیان می‌دارند که از جمله‌ی آن‌ها می‌توان به پرهیزگاری، تسلط بر هوای نفس، امانتداری، اعتدال و میانه روی، سعه‌ی صدر، احتیاط، حسن ظن، مسئولیت‌پذیری و ... اشاره نمود (مقیمی، ۱۳۸۵: ۵۴-۵۳).

اخلاق سازمانی به عنوان یک مفهوم علمی در سطوح فردی و سازمانی توجه پژوهشگران مختلف را در چهار دهه‌ی اخیر به خود جلب کرده است که از آن به عنوان یک چالش اساسی فراروی سازمان و التزام به فرهنگ بنیادی آن نام می‌برند (مقیمی، ۱۳۸۷: ۸۵). سازمان‌های امروزی ضرورت دارد که نسبت به ایجاد و حفظ «فرهنگ سازمانی اخلاقی» و «پایبندی اعضا به اخلاقیات» متعهد باشند. این نوع فرهنگ سازمانی از سوی یکی از صاحب‌نظران تحت عنوان «چسب اجتماعی»<sup>۱</sup> لقب گرفته است (Wood and Rentschler, 2003: 531). سازمان‌های عمومی چه در سطح ملی و چه محلی، فشار زیادی را برای کارآمدتر شدن و ایجاد تغییر تجربه می‌کنند. برخی از صاحب‌نظران «مدیریت ارزش‌مدار» را گزینه‌ای مناسب برای پاسخ به این فشارها قلمداد می‌کنند (Baglione

ها است و آیینی تمام‌نمای ارزش‌ها و باورهای شخصی می‌باشد ( *Baglione and Zimmener, 2007: 111* ). تصمیمات و اقدامات مدیران انعکاسی از اخلاقیات آن-  
*Zimmener, 2007: 111*.

### کدهای اخلاقی

کدهای اخلاقی در سازمان، مجموعه اصولی هستند که برای هدایت سازمان به سمت تحقق اهداف، سیاست‌ها و تصمیماتش از آن‌ها استفاده می‌کند ( *Kolchner, 2014: 30* ). کدهای اخلاقی در سازمان‌ها برای هدایت رفتار کارکنان و مدیران بخش دولتی به سمت دستیابی به حداکثر کارآمدی، بهره‌وری، آرامش و صمیمیت بکار می‌رود. کدهای اخلاقی بر هدایت ارزش‌ها و اصول رفتاری تأکید دارند و کمتر بر مبانی ساختار تنبیهی و بازدارنده استوارند ( *Comishen, 2009: 2* ). این کدهای اخلاقی نباید صرفاً در قالب یک سند مکتوب باقی بماند. بلکه کارکنان و مدیران باید بر کاربست منشور و کدهای اخلاقی در رفتار حرفه‌ای خود در محیط کاری در سازمان‌های دولتی اهتمام ورزند. کدهای اخلاقی تعیین می‌کنند که یک سازمان اخلاقی چطور به محرک‌های درونی و بیرونی خود پاسخگو خواهد بود. یک سازمان دولتی اخلاق‌مدار، سازمانی است که تمامی کارکنان و مدیران آن، به کدهای اخلاقی بپیوندند و تمامی فعالیت‌های خود را با شاخص کدهای اخلاقی منطبق نمایند ( *Matthews, 2014: 108* ).

نباید فراموش کرد که کدهای اخلاقی در هر سازمان، کاملاً بومی و برخاسته از متن فرهنگی و شرایط اقتضایی آن سازمان است. برخی از محققان ( *comission, 2009: 4* )  
*and Callahan & Bruce 2015: 119 and Svenson & Wood, 2004: 54*) معتقدند کدهای اخلاقی با توجه به ماهیت سطح سلسله مراتب سازمانی کارکنان، جایگاه شغلی و ماهیت سازمان دولتی ممکن است متفاوت باشد. در این میان می‌توان به ارزش‌های دموکراتیک، احترام و نزاکت، صداقت و وفاداری، حساب‌پس‌دهی و استانداردهای رفتار حرفه‌ای به عنوان نمونه‌هایی از کدهای اخلاقی در سازمان‌های بخش دولتی اشاره نمود.  
 کدهای اخلاقی، اصول محوری و اساسی یک سازمان بوده که باعث رشد و نمو افراد در قالب گروه خواهد گردید. کدهای رفتاری و اخلاقی یک سازمان به عنوان اصول راهنمای جاویدان، برای افراد درون سازمان ارزش و اهمیت ذاتی دارند. کدهای اخلاقی سازمان قادرند به عنوان مبنایی جهت تدوین سیاست‌ها در سازمان قرار گیرند. سازمان قادر است با

تکیه بر این ارزش‌ها، شیوه‌ی رفتار روزانه‌ی کارکنان خود و مبنای تصمیم‌گیری‌ها در محل کار را مشخص نماید. شایسته است سازمان‌ها به هنگام برنامه‌ریزی‌های بلندمدت خود، کدهای اخلاقی و ارزش‌های محوری مشخص شده‌ی خود را رعایت نمایند و به هنگام ارزیابی عملکرد، تصمیمات خود را بر پایه چنین اصولی پایه‌گذاری نمایند.

این کدها اصول راهنمای سازمان و رهنمودی برای تصمیم‌گیری و رفتارهای سازمانی خواهند بود. در یک سازمان، اصول اخلاقی خوب، پیش شرط مدیریت راهبردی سالم، خواهد بود. بهتر است در همه جنبه‌های تدوین، اجرا و ارزیابی اقدامات، کدهای اخلاقی و ارزش‌های محوری سازمان رعایت گردیده و مورد توجه قرار گیرند. این کدها چهار هدف عمده را در سازمان‌های دولتی دنبال می‌کنند (Comision, 2009: 2).

۱- راهنما و حامی کارکنان بخش دولتی در تمامی فعالیت‌های حرفه‌ای‌شان خواهند بود.

۲- اعتماد عمومی قدرتمندی را در بخش دولتی ایجاد می‌کند.

۳- برای شهروندان، دولت و کارکنان، بعنوان یک نهاد حیاتی در مدیریت خوب سازمان‌های دولتی احترام ایجاد می‌کند.

۴- یک سری استانداردهای رفتار حرفه‌ای در محیط کار برای کارکنان بخش عمومی ایجاد می‌کند.

در جدول زیر به اختصار کدهای اخلاقی مستخرج از آیات و روایات اسلامی را نمایش گذاشته‌ایم:

جدول ۱: کدهای اخلاقی و رفتاری مستخرج از منابع اسلامی

ردیف	منبع	کدهای اخلاقی
۱	امالی شیخ صدوق، جلد ۸، صفحه‌ی ۲۲۱	یقین، قناعت، صبر، شکر، بردباری، خوش اخلاقی، سخاوت، غیرت، شجاعت و جوانمردی.
۲	خصال، صفحه‌ی ۴۳۱	استقامت در سختی‌ها، راستگویی، امانتداری، صلح رحم، میهمان نوازی، اطعام نیازمند، جبران کردن نیکی‌ها، رعایت حق و حرمت همسایه، مراعات حق و حرمت رفیق و در رأس همه، حیا
۳	وسائل الشیعه، جلد ۱۵، صفحه‌ی ۱۹۹	گذشت کردن از مردم، سهمیم کردن برادر (دینی) در مال خود و بسیار به یاد خدا بودن
۴	تصنیف غررالحکم و درالکلم صفحات ۲۵۶ و ۳۱۷ جلد ۵۴۱۸	پاکدامنی، از خودگذشتگی، دوری از حرام خواری
۵	کافی، جلد ۲، صفحه‌ی ۱۲۵	مهربانی، احترام به دیگران

### ابزارهای مدیریت اخلاقی

انجمن مدیریت و اداره‌ی امور عمومی امریکا<sup>۱</sup> (CAPAM) در سال ۲۰۱۰ یک گزارشی را از مهمترین مسائل (معماهای) اخلاقی موجود در بخش دولتی منتشر نموده است. بر اساس گزارش این انجمن (۲۰۱۰) بیشترین مسائل اخلاقی مبتلا به در سازمان‌های بخش دولتی عبارتند از: بصیرت اداری، پارتی‌بازی، فساد، رازداری، نشت اطلاعات، حساب‌پس‌دهی عمومی و مسائل سیاست‌گذاری و تصمیم‌گیری. براساس نظر هانکوم (۱۹۹۰)، متداول‌ترین مسائل اخلاقی در سازمان‌های بخش دولتی عبارتند از:

۱- رشوه‌خوری، پارتی‌بازی و دزدی

۲- تضاد منافع

۳- سوء استفاده از دانش

۴- استفاده و سوء استفاده از اطلاعات محرمانه برای مقاصد شخصی

۵- مسئولیت عمومی و پاسخگویی

۶- فساد

۷- نفوذ منافع و گروه‌های فشار و غیره.

گیلدنهایز<sup>۲</sup> (۲۰۰۴) معتقد است مهمترین مسائل اخلاقی در مدیریت بخش دولتی شامل مسائل مربوط به فساد و سوء مدیریت می‌باشد. باید به کارکنان بخش دولتی آموزش داد تا آن‌ها بتوانند اقدامات خوب و بد را بدرستی تشخیص دهند و رفتار شایسته و ناشایسته برای‌شان تعریف شده باشد. برای مثال مسأله‌ی «هدیه دادن»: شاید برای شخصی این عمل، نشانه‌ای از قدردانی برای انجام کاری سخت قلمداد شود. این همان دوراهی یا معمای اخلاقی است که یک کنش اجتماعی، در نگرش یک فرد، درست به نظر می‌رسد، اما همان عمل، برای فرد دیگری دقیقاً نمادی از یک کنش نادرست اجتماعی است. مدیران بخش دولتی باید با تمامی این معماها و دوراهی‌های اخلاقی در سازمان آشنا باشند و به درستی ابزار و مکانیسم مناسب را به جهت جلوگیری از سوء استفاده‌های اخلاقی و رفتار نادرست در سازمان انتخاب نمایند (Poieve, 2015: 605). مدیریت اخلاق‌مدار متضمن

1 -Commonwealth Association for Public Administration & Management

2 -Gildenhuis

کاربست دانش درست از شناخت مسائل و هنجارهای اخلاقی و سپس استفاده از ابزار و مکانیسم‌های مناسب برای برخورد با مسائل اخلاقی قبل و بعد از به وقوع پیوستن آن‌ها است.

ادبیات حرفه‌ای در بحث معرفی ابزارهایی که مدیران می‌توانند در بخش دولتی و همچنین بخش خصوصی مورد استفاده قرار دهند بسیار فراوان است. کدهای اخلاقی یا کدهای رفتاری، کمیته‌های انضباطی، ممیزی اخلاقی، سیاست‌ها و رویه‌های اخلاقی، آموزش اخلاق، تعیین خطوط اخلاقی و تعیین رویه‌های درست انجام کار بخشی از این ابزارها می‌باشد.

کدهای اخلاقی در همه‌جا و همه‌ی سازمان‌ها به نوعی وجود دارد و تنها در یک سند رسمی در محیط کار قابل ارائه است (سونسون و وود، ۲۰۰۴؛ ۵۴ و الوانی و رحمتی، ۱۳۸۶؛ ۵۶) اما مشکل اصلی اینجا است که چه ابزاری برای پیاده‌سازی و نهادینه کردن آن نیاز است. اتفاقاً هرچه ما کدهای اخلاقی و رفتاری بیشتری در سازمان داشته باشیم افراد کارکنان را محدودتر می‌کنیم و این محدودیت نه‌تنها باعث بروز رفتار اخلاقی از کارکنان نمی‌شود، بلکه بعضاً بخاطر ایجاد محدودیت‌های بیشمار، رفتاری نابهنجار از آن‌ها سر می‌زند. امام علی علیه السلام می‌فرمایند، هرچه رفتار انسان‌ها را محدود کنید، نسبت به آن محدودیت‌ها حریص‌تر می‌شوند. یا یک شعری از یک شاعر اسپانیایی (لاوتزوو) نقل شده که در آن می‌گوید؛ هرچقدر در هر جایی قوانین و مقررات بیشتری وجود داشته باشد، در آنجا دزد و راهزن بیشتری نیز وجود خواهد داشت. البته، این بحث ما اشاره به این امر ندارد که کدهای اخلاقی یا رفتاری نیابستی وجود داشته باشند، بلکه به این معنا است که باید اهمیت ارتباط رفتاری این کدها در نهادینه شدن در کارکنان یک سازمان بیشتر مورد توجه قرار گیرد. منظور ما این است که چرا با وجود این همه کدهای اخلاقی، کدهای رفتاری، منشورهای اخلاقی و دیگر ابزارها، بازهم در سازمان‌های بخش دولتی و خصوصی بالاخص در کشورهای کمتر پیشرفته فساد، سوء مدیریت، پارتی بازی و غیره وجود دارد؟ این درحالی است که در بسیار از نهادهای عمومی این کشورها نظیر مدارس، بیمه‌تزوود که مدیران بخش دولتی باید بودجه محدود سازمان را به خواسته‌های نامحدود تخصیص دهند. ما می‌دانیم که عموماً میزان سطح حقوق و دستمزد کارکنان و مدیران بخش دولتی از بخش خصوصی کمتر است و تحقیقات بیشماری تأیید کرده‌اند که ارتباط مثبتی بین درآمد



افراد و سطح فساد وجود دارد (Poieue, 2015: 605-6). ریچم و ودر (۲۰۰۱) در یک تحقیق میدانی نشان دادند که ارتباط منفی بین میزان حقوق و دستمزد کارکنان و مدیران بخش دولتی با فساد اداری آن‌ها برقرار است. یعنی هرچقدر حقوق و مزایای افراد بیشتر باشد، کمتر به فکر فساد در دستگاه‌های اداری خواهند بود (Rijckeghem & Weder, 2001: 307-331 and Adams, 2009: 70-81). این تحقیق توسط ماترجا (۲۰۱۲) نیز مورد تأیید قرار گرفته است. ایشان در تحقیقات خودشان به این نتیجه رسیده‌اند که بین ۵۰ کشوری که سطح فساد اداری در آن کمتر است، میانگین سطح پرداختی حقوق و دستمزد کارکنان بخش دولتی آن‌ها بیشتر از دیگر کشورها است (Muttreja, 2012: 19-33).

تحقیقات زیادی در حوزه ادبیات اخلاق کاری وجود دارد که عمدتاً در امریکای شمالی و بالاخص کشور امریکا صورت پذیرفته است که بخش اعظم آن در سازمان‌های بخش خصوصی بوده است (Cercy & Moor, 1983 and Matthews, 1987 and Bension, 1989 ad Deen, 1992 and Lifbroo & SingT 1992 and Wood, 2000 and Svensoon & Wood, 2004). مدیریت اخلاقی یکی از الزامات موفقیت سازمان‌های دولتی است. این شیوه مدیریت بالاترین تطابق را با رفتارها و استانداردهای کاری اخلاقی دارد. اگرچه همواره نمی‌توان در این شیوه از مدیریت، میزان تطابق با استانداردهای اخلاقی را تعیین کرد، اما این شیوه در تمرکز بر هنجارهای اخلاقی و استانداردهای حرفه‌ای، انگیزه‌ها، اهداف، جهت‌گیری به سوی قانون و استراتژی عملیاتی عمومی خود تلاش می‌کند که اخلاق را مبنا قرار دهد. در مقابل انگیزه‌های خودخواهانه‌ای که در مدیریت غیراخلاقی وجود دارد، مدیریت اخلاقی موفقیت را تنها در چارچوب مفاهیم معنادار اخلاقی دنبال می‌کند؛ بنابراین انگیزه‌های مدیریت اخلاقی را می‌توان عدالت، انصاف و دیگرخواهی دانست. مدیریت اخلاقی اهداف سودآوری، قانون‌مداری و اخلاق را هم لازم می‌داند و هم مطلوب. در واقع تمرکز این رویکرد مدیریت نه تنها بر لفظ اخلاق حرفه‌ای و کاربردی بلکه بر روح آن است. قانون در این دیدگاه به مثابه یک استاندارد حداقلی برای رفتار اخلاقی دیده می‌شود؛ زیرا مدیریت اخلاقی تلاش دارد که خود را در یک سطح بالاتر از الزامات قانونی حفظ کند.

## پیشینه‌ی تحقیق

تحقیقات بیشماری در راستای موضوع اخلاق در سازمان انجام شده است. برخی از این پژوهش‌ها صرفاً بر استخراج کدهای اخلاقی در سازمان‌های دولتی و خصوصی همت داشته‌اند ( *Poiever, 2015; Matthews, 2014; Klechner, 2014; Comision, 2009; Svenson & Wood, 2004; Wood, 2002; Adams, 2001; Summers, 2001; Fredrich, 1992; Stonner, 1989*؛ باقری، ۱۳۹۳؛ رفیعی و همکاران، ۱۳۹۲؛ شجاعی و نیارکی، ۱۳۹۰؛ الوانی و همکاران، ۱۳۸۹ و صالح‌نیا و توکلی، ۱۳۸۸). برخی از کدهای اخلاقی استخراج شده در این تحقیقات شامل؛ شفافیت، عدالت، احساس امنیت، مشروعیت، برابری، انصاف، مسئولیت‌پذیری، اثربخشی و کارایی، صداقت، مردم‌داری، احترام، اعتماد، تعهد، سوء استفاده شخصی از امور اداری و ... می‌باشد. برخی در موضوع اخلاق کاربردی تلاش نموده‌اند ( *Goel and Ramanatham, 2001; Witon, 2001; Titel, 2014; Hawey and Salter, 2012*؛ مقیمی و غفاری، ۱۳۹۴؛ الوانی و همکاران، ۱۳۹۳، مقیمی، ۱۳۸۹؛ آذر و همکاران، ۱۳۸۷). همچنین برخی از محققان در بستر سازمان‌های اخلاقی بخش دولتی پژوهش‌هایی را منتشر نمودند نظیر (پویو، ۲۰۱۵؛ هاروی، ۲۰۱۲؛ واشنگتن، ۱۹۹۷؛ الوانی و همکاران، ۱۳۸۹؛ محقق و همکاران، ۱۳۸۸). نتایج اغلب این پژوهش‌ها نشان داد ارتباط منفی و معناداری بین اخلاقیات در سازمان‌های دولتی و بروز فساد اداری در آنجا وجود دارد.

توماس و میلر (۲۰۱۷) در پژوهشی با عنوان «کدهای اخلاقی در سازمان‌های بهداشتی و خدماتی»، تلاش نموده‌اند با استفاده از تحلیل سلسله‌مراتبی چندین کد اخلاقی را با توجه به اهمیت هر کدام از آن‌ها در رفتار اداری کارکنان رتبه بندی نمایند. نکته حائز اهمیت این است که به اعتقاد این محققان این کدها تنها در سازمان‌های بخش عمومی امریکا قابل تبیین است و ممکن است با توجه به موقعیت‌های دیگر کشورها منعطف و قابل تغییر باشد.

نیجسینگ و همکاران (۲۰۱۷) با بررسی و نقش اخلاقیات در محیط واقعی کسب و کار در شرکت‌های کوچک و متوسط، ضمن تأیید نقش اساسی پایبندی به اخلاقیات مدیران در حفظ مسئولیت اجتماعی شرکت‌های موفق، به تبیین جایگاه کدهای اخلاقی در رفتار پرسنل شرکت‌ها و نقش آن‌ها در شکل‌دهی به تصمیم‌گیری‌های مدیران در زمینه مسئولیت‌های اجتماعی پرداخته‌اند. نتایج آن‌ها حاکی از آن است که بیش از ۷۱٪

تصمیم‌های اساسی مدیران ارشد شرکت‌های موفق متأثر از اثرات اخلاق و وجدان اخلاقی در ذهن مدیران است.

دیمارکو (۲۰۱۷)، در پژوهشی تحت عنوان «اخلاق چراغ راه سیستم‌های تصمیم‌گیری جهانی» به نقش فزاینده اخلاق در استفاده از فناوری‌های نوین تصمیم‌گیری اشاره نموده است. این محقق با توجه به تغییرات سریع محیط پویای جهانی، موفقیت مدیران در استفاده مؤثر از فناوریهای نوین استراتژیک و تصمیم‌گیری را مرهون استفاده درست از مفاهیم اخلاقی در تصمیم‌گیری می‌داند.

الوانی و همکاران (۱۳۸۹)، در تحقیقی با عنوان تحلیل اخلاق سازمانی کارکنان با استفاده از الگوی دایره اخلاق، با بهره‌گیری از الگوی دایره اخلاق به دنبال ایجاد بستری مناسب برای طراحی منشور اخلاقی کارکنان و در نهایت نهادینه سازی اخلاقیات در دانشگاه بوده‌اند. نتایج نشان داد که گرایش کارکنان دانشگاه به نظریه نفع‌گرایی جمعی است و این گرایش در بین گروه‌های مختلف از جهت جنسیت، تحصیل، سن و سابقه کار تفاوت معنی‌داری ندارد.

اسکندری و ایران‌دوست (۱۳۹۴) در تحقیقی تحت عنوان رابطه اخلاق کاری و رفتار شهروندی سازمانی با عملکرد سازمانی، یافته‌های این پژوهش تایید ضریب همبستگی بین اخلاق کاری و رفتار شهروندی سازمانی، ضریب همبستگی بین رفتار شهروندی سازمانی و عملکرد سازمانی و ضریب همبستگی بین اخلاق کاری و عملکرد سازمانی بوده است. نتایج نشان دادند.

قنبری و همکاران (۱۳۹۳) در پژوهشی با عنوان رابطه بین اخلاق سازمانی با نهادینه سازی رفتار شهروندی سازمانی بیان نمودند که بین اخلاق سازمانی و رفتار شهروندی سازمانی معلمان رابطه مثبت و معنادار وجود دارد. و از سوی دیگر بین هریک از ابعاد رفتار اخلاقی با رفتار شهروندی سازمانی نیز رابطه مثبت و معنادار وجود داشته که نقش مولفه فرهنگ اخلاق کارایی مدار به نسبت سایر مولفه‌ها بیشترین و نقش مولفه فرهنگ اخلاقی ابزاری دارای کمترین رتبه می‌باشد.

نکته‌ی حائز اهمیت در این پژوهش‌ها این است که تقریباً به ندرت مشاهده می‌شود که تحقیقی جامع و کامل در باب اخلاق (با تمرکز بر ایجاد یک سازمان اخلاق مدار واقعی) و فرهنگ سازمانی اخلاقی صورت پذیرفته باشد. شاید یکی از ویژگی‌های بارز این تحقیق این است که محققان این پژوهش درصدد هستند تا یک تحقیق جامعی در حوزه‌ی اخلاق در

سازمان‌های دولتی ارائه نمایند تا بتوان از دل این تحقیق، کدهای اخلاقی، منشور اخلاقی، ابزارهای اجرای تحقیق، مؤلفه‌های اثربخش اخلاقی در سازمان دولتی، بسترهای ایجاد فرهنگ سازمانی اخلاق‌مدار و از این دست مباحث استخراج شوند.

### روش تحقیق

پژوهش حاضر از نظر هدف کاربردی و از نظر اجرا توصیفی زمینه‌یاب است. روش‌های کیفی و کمی با هم در این تحقیق مورد استفاده قرار گرفته‌اند. پس از تفسیر پاسخ مصاحبه‌شوندگان به روش تحلیل تم (روش کیفی)، پاسخ‌ها برای تأیید مجدد با استفاده از پرسشنامه و آزمون تی تک نمونه‌ای (T-Test) استفاده شده است (روش کمی). تجزیه و تحلیل داده‌ها به کمک نرم‌افزار S.P.S.S صورت پذیرفته است. جامعه آماری پژوهش براساس گروه‌بندی مندرج در قانون مدیریت خدمات کشوری، چهار وزارتخانه از چهار گروه امور اقتصادی، امور زیربنایی، امور فرهنگی - اجتماعی و امور خدماتی است، که شامل کلیه مدیران، معاونین و کارشناسان رده‌های عالی ۴ وزارتخانه‌ی مسکن و شهرسازی (امور زیربنایی)، وزارت کشور (امور خدماتی)، وزارت فرهنگ و ارشاد (امور فرهنگی - اجتماعی) و وزارت اقتصاد و دارایی (امور اقتصادی) می‌باشند. این تحقیق در یک فرایند سه مرحله‌ای به اجرا در آمده است. در اینجا ما با انتخاب ۴۰ سازمان دولتی از مجموع چهار وزارتخانه، ۴۰ شهرداری و ۲۰ شورای شهر اقدام به جمع‌آوری داده‌ها و اطلاعات نموده‌ایم. تعداد کل مدیران عالی، معاونین و کارشناسان ارشد این سازمان‌ها حدوداً ۲۸۰۰ نفر بوده که تعداد ۳۳۸ نفر بعنوان نمونه (براساس جدول مورگان) انتخاب شده‌اند. روش نمونه‌گیری هم به صورت طبقه‌بندی بوده است که به ترتیب در وزارت کشور (۱۲۱ نفر از ۹۲۰ نفر شهرداری‌ها و شورای شهرها)، وزارت اقتصاد و دارایی (۸۲ نفر از ۷۶۴ نفر)، وزارت فرهنگ و ارشاد (۶۷ نفر ۵۲۹ نفر) و در وزارت مسکن و شهرسازی (۶۸ نفر ۵۳۲ نفر) مورد آزمون قرار گرفته‌اند. ابزار اصلی این تحقیق مصاحبه‌های نیمه ساختاریافته و پرسشنامه بوده است که آلفای کرونباخ این پرسشنامه هم در نهایت برابر با ۰/۹۵۱ محاسبه شده است. در ابتدای امر سؤالاتی را از مدیران ارشد و خبرگان سازمان‌ها (که برحسب سابقه، پست سازمانی، تحصیلات و شناخت موضوع انتخاب شده بودند) به صورت مصاحبه به عمل آمد. نتایج این مصاحبه در مرحله‌ی دوم بصورت مؤلفه‌های مهم و اساسی از کدهای اخلاقی، ابزارهای اخلاقی و در مجموع روش‌های بهینه‌ی ایجاد جو اخلاقی در سازمان استخراج شده‌اند. در

پایان (مرحله‌ی سوم) این مؤلفه‌ها در قالب یک پرسشنامه به نمونه آماری تقدیم و بازپس گرفته شد. گزارش نهایی این مقاله حاصل تحلیل این پرسشنامه‌ها و مصاحبه‌ها است. تحقیق حاضر پس از انجام مصاحبه‌های نیمه ساختار یافته به استخراج اولیه‌ی کدهای رفتاری و اخلاقی در سازمان دولتی اقدام نموده است. مصاحبه‌های افراد برمبنای سؤالات زیر بوده است:

سؤال اول) بطور کلی مؤلفه‌های اصلی اخلاق در سازمان شما چیست؟

سؤال فرعی اول) کدهای اخلاقی سازمان شما چیست؟

سؤال فرعی دوم) چه نارسایی‌های در سازمان شما از حیث اجرای این اصول وجود دارد؟

سؤال فرعی سوم) چرا کدهای اخلاقی در سازمان‌های دولتی کمتر مورد توجه و اجرا قرار می‌گیرد؟  
سؤال دوم) به نظر شما چه ابزارهایی برای اداره‌ی بهتر سازمان از منظر اخلاقی وجود دارد؟

سؤال فرعی اول) آیا ابزارهای موجود در سازمان‌های شما برای اجرای کدهای اخلاقی مناسب است؟

سؤال فرعی دوم) چه ابزارهای مناسب دیگری را برای اجرای موفق کدهای اخلاقی در سازمان توصیه می‌کنید؟

سؤال فرعی سوم) آموزش چه نقشی در فرهنگ‌سازی سازمان مبتنی بر اخلاقیات دارد؟

سؤال سوم) بطور کلی فرآیند مدیریت سازمانی اخلاقی در سازمان دولتی چگونه است؟

سؤال فرعی اول) بسترهای مدیریت اخلاقی در سازمان از منظر ساختاری چیست؟

سؤال دوم فرعی) بسترهای مدیریت اخلاقی در سازمان از منظر محتوایی چیست؟

سؤال سوم فرعی) بسترهای مدیریت اخلاقی در سازمان از منظر رفتار فردی چیست؟

پس از جمع‌آوری و تحلیل پاسخ‌های سؤالات مصاحبه، به کدگذاری و تحلیل تم در این پاسخ‌ها اقدام نموده‌ایم. از مفاهیم اصلی و فرعی استخراج شده و مقوله‌های مطرح شده، هفت کد اخلاقی، مختص سازمان‌های بخش دولتی معرفی می‌شود:

۱- رفتار عقلایی؛ بعد فلسفی فرهنگ اخلاقی است که بر خردمندی، استدلال، باورها، ایدئولوژی و نگرشی که باید مظهر واحد سازمانی بخش عمومی در درون جامعه باشد، دلالت دارد.

۲- محیط کاری؛ این بعد به موقعیت کاری همچون جو سازمانی، محیط اطراف، بوم‌گاه و مقتضیات سازمان اشاره می‌کند.

۳- **مسئولیت‌پذیری رهبر**؛ این بعد به تعهدات اخلاقی، وظایف، مراقبت و خدمت مدیریت سازمان به کارکنان اشاره دارد.

۴- **مسئولیت‌پذیری کارکنان**؛ این بعد به اضباط کاری کارکنان، مسئولیت‌پذیری، پاسخگویی و حفظ روابط مثبت با سایر همکاران و مدیران در سازمان‌های بخش دولتی اشاره دارد.

۵- **مساوات و برابری**؛ به عدالت و انصاف موجود در سازمان اشاره می‌کند. همچنین با توازن، بی‌غرضی، تساوی‌گرایی و همانندی در میان افراد سازمان سر و کار دارد.

۶- **تعامل سازنده**؛ این بعد به مشحور شدن و تعامل نزدیک با خود، کارکنان، ارباب‌رجوع و مدیران اشاره دارد که سازمان باید ضمن تعامل با مردم، به افراد مختلف در جامعه تعهد داشته باشد.

۷- **سایر موضوعات اخلاقی**؛ این بعد به آمیزه‌ای از عوامل متعدد اشاره دارد که باید عملیات سازمان‌ها را شکل دهند.

مصاحبه‌ها از ۳۹ نفر نمونه آماری از خبرگان انجام شده است که ۳۴ نفر مرد و ۵ نفر زن بوده‌اند. اغلب آن‌ها بالای ۴۰ سال سن داشته و همچنین بیش از نیمی از آن‌ها تحصیلاتی بالاتر از فوق لیسانس و بیش از ۱۵ سال سابقه داشتند، نتایج استنباطی زیر حاصل شده است: در جدول زیر نتایج تحلیل مصاحبه‌ها به نمایش گذاشته شده است:

جدول ۲؛ خلاصه‌ی تم‌ها و مقوله‌ها و مفاهیم شناسایی شده در متن یک نمونه مصاحبه

عنوان تم (مقوله)	مفاهیم استخراج شده	کد مفهوم	مؤلفه‌های اخلاقی در سازمان‌های دولتی
رفتار عقلایی	تاریخچه‌ی سازمان؛ حرفه‌ای‌گرایی؛ صداقت؛ وفاداری؛ مهربانی و محبت؛ درستکاری؛ صراحت و بازبودن	مفهوم ۱۲	
محیط کاری	ملاحظه عوامل روانشناختی؛ ملاحظه عوامل فیزیکی؛ عدم استفاده از مواد ممنوعه؛ سلامتی کارکنان	مفهوم ۱۸	
مسئولیت‌پذیری رهبری	مرشدی برای دیگران؛ ایجاد اشتیاق و شورمندی؛ درگیر ساختن دیگران؛ اتخاذ تصمیمات؛ مسئولیت‌پذیری؛ کارکنان؛ ارتقای اصول اخلاقی؛ ایجاد مشغولیت کارکنان؛ ارتقای اطلاعات؛ تضاد منافع	مفهوم ۱۵	
مسئولیت‌پذیری کارکنان	اضباط کاری کارکنان، مسئولیت‌پذیری، پاسخگویی و حفظ روابط مثبت با سایر همکاران و مدیران در سازمان	مفهوم ۲۱	
مساوات و برابری	مزاومت و آزاد و اذیت؛ تبعیض؛ تنوع قومیت؛ آرایش کاری منعطف؛ موضوعات جنسیتی	مفهوم ۱۴	
تعامل با مردم	شهروندان به عنوان کانون توجه؛ ارتقای وضعیت کارفرما؛ رفتار با افراد خارج از سازمان؛ رابطه با تأمین‌کنندگان مواد اولیه؛ موضوعات رسانه‌ای؛ آزادی اطلاعات؛ ارتباط سریع؛ تعامل با تمامی اقشار جامعه	مفهوم ۱۷	
سایر موضوعات اخلاقی	قانونگذاری؛ دستورالعمل‌های صادره از رهبری	مفهوم ۱۶	

با توجه به خروجی مؤلفه‌های اخلاقی در قالب کدهای اخلاقی و رفتاری، نتایج تحلیل مصاحبه‌ها در قالب یک پرسشنامه ۴۰ سؤالی با طیف لیکرت (از خیلی موافقم تا خیلی مخالفم) به جامعه‌ی آماری (۳۳۸ نفره) تحویل داده شد. پرسشنامه‌های خروجی قابل استفاده، ۳۱۹ تا بوده‌اند که در ادامه نتایج تحلیل نظرات قابل مشاهده است: پس از بررسی نرمال بودن توزیع داده‌ها، به طور کلی ما تمامی مؤلفه‌ها را به صورت آزمون فرض با درجه آزادی ( $df = 318$ ) مورد آزمون قرار دادیم:

جدول ۳؛ نتایج آزمون فرض برای بررسی مؤلفه‌های کدهای اخلاقی در سازمان‌های دولتی

مؤلفه‌های کدهای اخلاقی	میانگین آزمون T	آماره t	Sig (α)	نتیجه آزمون
رفتار عقلایی	۳/۲۳	۴۴/۴۶	۰/۰۰۰	تأیید
محیط کاری	۳/۳۷	۲۹/۶۹	۰/۰۰۰	تأیید
مسئولیت‌پذیری رهبری	۴/۳۲	۶/۲۲	۰/۰۰۰	تأیید
مسئولیت‌پذیری کارکنان	۳/۱۳	۱۸/۵۱	۰/۰۰۰	تأیید
مساوات و برابری	۲/۵۹	۶۰/۰۳	۰/۰۰۰	تأیید
تعامل با مردم	۳/۰۳	۲۹/۲	۰/۰۰۰	تأیید
سایر موضوعات اخلاقی	۳/۷۰	۱۳/۳	۰/۰۰۰	تأیید

در راستای بررسی فرضیه‌ی تحقیق از جدول بالا ملاحظه می‌شود در سطح اطمینان ۹۹٪، تمامی مؤلفه‌های کدهای اخلاقی در سازمان‌های دولتی ایران مورد تأیید قرار گرفته‌اند. میانگین تمامی مؤلفه‌ها از حد متوسط میانگین (۲/۵) بالاتر بوده و عدد معناداری نیز (۰/۰۰) کمتر از ۰/۰۱ می‌باشد.

برای بررسی میزان اهمیت و رتبه‌بندی کدهای اخلاقی در چهار وزارتخانه، از آزمون فریدمن استفاده شده است. چون سطح معناداری کوچک‌تر از ۰/۰۵ بوده است، بنابراین می‌توان نتیجه گرفت که بین مؤلفه‌های مربوط به کدهای اخلاقی در سازمان‌های دولتی اختلاف معناداری وجود دارد و ترتیب این اهمیت بر اساس میزان وزن هر یک از سؤالات از بیشترین تا کم‌ترین به صورت زیر می‌باشد:

جدول ۴: اولویت اهمیت کدهای اخلاقی در سازمان‌های دولتی

وزن سؤالات	شاخص‌ها
۳/۹۰	مسئولیت پذیری کارکنان
۳/۸۸	سایر موضوعات اخلاقی
۳/۸۲	مساوات و برابری
۳/۶۴	مسئولیت‌پذیری مدیران
۳/۵۱	تعامل با مردم
۳/۰۳	رفتار عقلایی
۲/۸۶	محیط کاری

همانطور که از جدول (۴) پیداست مهم‌ترین اصول اخلاقی که در سازمان‌های دولتی باید به آن پایبند بود تا بتوان به کنترل و مدیریت رفتار عقلایی و موفق دست یابید، از نظر پاسخ‌دهندگان به ترتیب عبارتند از؛ مسئولیت‌پذیری کارکنان، سایر موضوعات اخلاقی، مساوات و برابری، تعامل با مردم. بررسی تأثیر متغیرهای جمعیت‌شناختی (جنسیت، تحصیلات، سابقه‌ی کار و سمت سازمانی) بر شاخص‌های اخلاقی در سازمان‌های دولتی در جدول زیر آمده است:

جدول ۵: تأثیر متغیرهای جمعیت‌شناختی بر شاخص‌های تحقیق

متغیرها	جنسیت	تحصیلات	سابقه	سمت سازمانی
رفتار عقلایی	-	*	-	*
محیط کاری	*	-	*	*
مسئولیت‌پذیری رهبری	-	*	-	-
مساوات و برابری	-	-	*	-
تعامل با مردم	*	-	-	-
سایر موضوعات اخلاقی	-	-	-	*

جدول بالا که حاصل آزمون رگرسیون خطی بین متغیرهای تحقیق است، نشان می‌دهد که در برخی از موارد تفاوت‌هایی ناشی از تأثیر متغیرهای جمعیت‌شناختی بر نتایج تحقیق وجود دارد، بعنوان مثال؛ میزان تحصیلات و سمت سازمانی افراد ارتباط نزدیکی در زیر شاخص‌های رفتار عقلایی نظیر صداقت، وفاداری و غیره دارد. افرادی که تحصیلات و سمت سازمانی بالاتری داشتند پابندی بیشتری از این امور در آن‌ها نهادینه شده بود. همچنین زنان بیشتر از مردان نسبت به مباحث اخلاقی در محیط کاری حساسیت نشان می‌دهند.



ابزار اجرای مفاهیم اخلاقی در قالب کدهای رفتاری در سازمان‌های بخش عمومی از اهمیت فوق‌العاده‌ای برخوردار است. اگر سازمان‌ها اهتمام ویژه‌ای به این ابزارهای نداشته باشند، مفاهیم اخلاقی در سازمان‌ها تنها به یک شعار هنجاری تبدیل خواهد شد و نمودهای عینی رفتار اخلاقی در سازمان‌ها قابل مشاهده نخواهد بود. در جدول زیر نتایج تحلیل مصاحبه‌ها مربوط به ابزارهای مناسب برای اجرای اخلاقیات در سازمان قابل مشاهده است:

جدول ۶: خروجی تحلیل متن یک نمونه مصاحبه در راستای شناسایی ابزارهای پیاده سازی

اخلاقیات در سازمان‌های دولتی

عنوان تم (مقوله)	مفاهیم استخراج شده	کد مفهوم	ابزارهای پیاده‌سازی اخلاق در سازمان
منشور اخلاقی	تدوین کدهای اخلاقی، کدهای حرفه‌ای از اصول راهنمای فعالیت کارکنان، تدوین آیین‌نامه و دستورالعمل‌های اخلاقی برای سازمان.	مفهوم ۸	
ابزارهای تشویقی	پاداش‌های دوره‌ای و مستمر به فعالیت‌های اخلاقی، ترغیب کارکنان به اجرای فعالیت‌ها در راستای کدهای اخلاقی، انتخاب کارمند نمونه اخلاق.	مفهوم ۶	
ابزارهای قهریه	برخورد با موارد اخلاقی شبه‌ناک، برخورد با موارد غیراخلاقی مثل پارتی‌بازی، فساد، افشاء اسرار محرمانه سازمان، کسری حقوق و تنزل مقام.	مفهوم ۱۰	
آموزش	افزایش آگاهی کارکنان از اصول اخلاقی، آموزش به کارکنان جدید برای انطباق رفتار خود با اصول ارزشی و اخلاقی سازمان، آموزش و تمرین حل معضلات اخلاقی به کارکنان.	مفهوم ۹	
حمایت مدیران	رفتار خود مدیران، تمایل به ایجاد اصول اخلاقی در سازمان، منش اخلاقی مدیران، ارزیابی عملکرد کارکنان بر اساس مبانی اخلاقی در فعالیت‌ها.	مفهوم ۴	
برنامه‌ریزی راهبردی اخلاقی	خط‌مشی‌های اخلاقی در سازمان، تدوین ارزش‌های اساسی سازمان و نمود آن در برنامه‌ریزی استراتژیک سازمان، برنامه ریزی عملیاتی بر مبنای کدهای اخلاقی.	مفهوم ۱	
مشاوران اخلاقی	ارایه مشاوره در زمینه مربوطه و هماهنگ کردن پیشرفت خط‌مشی‌ها و رویه‌ها به منظور نهادینه کردن ارزش‌های اخلاقی در محیط کار.	مفهوم ۵	
کمیته‌ی اخلاق	برگزاری نشست‌های منظم، اطلاع رسانی در مورد اصول اخلاقی به کارکنان، بررسی و بروز کردن منشور اخلاقی، ارائه‌ی گزارش به مدیران.	مفهوم ۳	

با توجه به خروجی مؤلفه‌های اخلاقی در قالب کدهای اخلاقی و رفتاری، نتایج تحلیل مصاحبه‌ها در قالب یک پرسشنامه ۴۰ سؤالی با طیف لیکرت (از خیلی موافقم تا خیلی مخالفم) به جامعه‌ی آماری (۳۳۸ نفره) تحویل داده شد. پرسشنامه‌های خروجی قابل استفاده، ۳۱۹ تا بوده‌اند که در ادامه نتایج تحلیل نظرات قابل مشاهده است: پس از بررسی

نرمال بودن توزیع داده‌ها، به طور کلی ما تمامی مؤلفه‌ها را به صورت آزمون فرض با درجه آزادی (df = 318) مورد آزمون قرار دادیم:

۷: نتایج آزمون فرض برای تأیید ابزارهای مناسب مدیریت اخلاقی در سازمان‌های دولتی

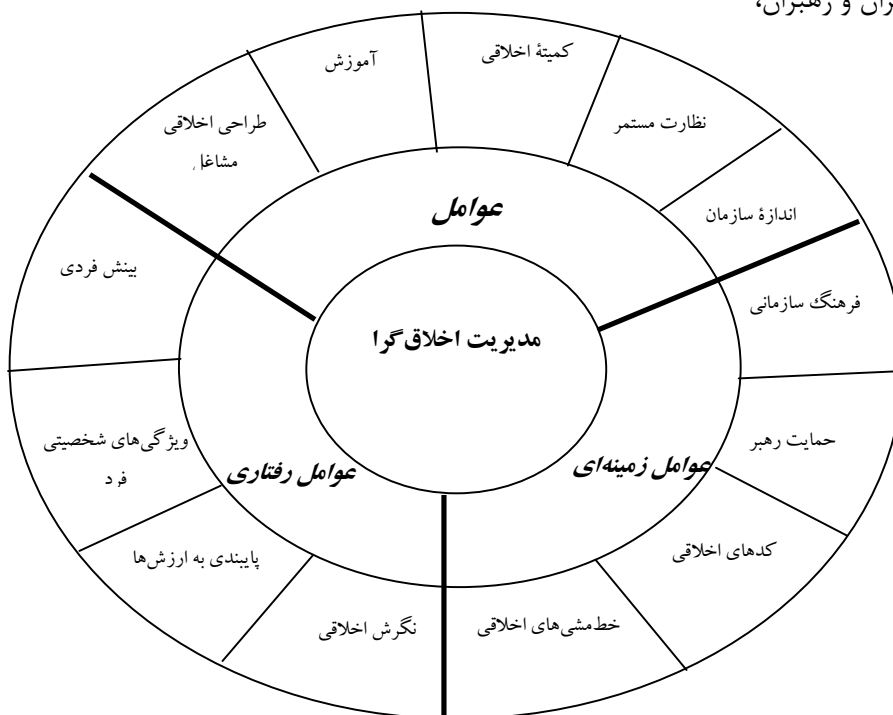
مؤلفه‌های کدهای اخلاقی	میانگین آزمون T	آماره t	Sig (α)	نتیجه آزمون
منشور اخلاقی	۲/۶۰	۶/۵۴	۰/۰۰۰	تأیید
ابزارهای تشویقی	۲/۷۴	۷/۸۸	۰/۰۰۰	تأیید
ابزارهای قهریه	۲/۶۳	۷/۱۶	۰/۰۰۰	تأیید
آموزش	۳/۶۹	۲۲/۵	۰/۰۰۰	تأیید
حمایت مدیران	۳/۳۷	۱۸/۶۷	۰/۰۰۰	تأیید
برنامه‌ریزی راهبردی اخلاقی	۳/۱۳	۱۶/۰۴	۰/۰۰۰	تأیید
مشاوران اخلاقی	۳/۰۶	۱۳/۹۷	۰/۰۰۰	تأیید
کمیته‌ی اخلاق	۲/۸۲	۹/۰۸	۰/۰۰۰	تأیید

نتایج جدول بالا نشان می‌دهد در سطح خطای 1٪، تمامی ابزارهای پیاده‌سازی اخلاق در سازمان‌های دولتی ایران مورد تأیید قرار گرفته‌اند. میانگین تمامی مؤلفه‌ها از حد متوسط میانگین بالاتر بوده و عدد معناداری نیز (۰/۰۰) کمتر از ۰/01 می‌باشد. در بین ابزارهای اجرایی مناسب، آموزش، حمایت رهبران، برنامه‌ریزی راهبردی اخلاق‌مدار برای سازمان از میانگین بیشتری برخوردار بوده‌اند. برای بررسی میزان اهمیت و رتبه‌بندی کدهای اخلاقی در چهار وزارتخانه، از آزمون فریدمن استفاده شده است. چون سطح معناداری کوچک‌تر از ۰/01 بوده است، بنابراین می‌توان نتیجه گرفت که بین مؤلفه‌های مربوط به کدهای اخلاقی در سازمان‌های دولتی اختلاف معناداری وجود دارد و ترتیب این اهمیت بر اساس میزان وزن هریک از سؤالات از بیشترین تا کم‌ترین به صورت زیر می‌باشد:

جدول ۸: اولویت‌بندی اهمیت ابزارهای مدیریت اخلاقی در سازمان‌ها

وزن سؤالات	شاخص‌ها
۴/۱۰	آموزش
۴/۰۲	حمایت مدیران
۳/۹۲	منشور اخلاقی
۳/۸۳	برنامه‌ریزی راهبردی اخلاقی
۳/۶۸	ابزارهای تشویقی
۳/۵۰	مشاوران اخلاقی
۲/۹۶	کمیته اخلاقی
۲/۶۷	ابزارهای قهریه

همانطور که از جدول (۸) قابل ملاحظه است، مهم‌ترین ابزار مدیریت اخلاقی در سازمان‌های دولتی از نظر پاسخ‌دهندگان به ترتیب عبارتند از: آموزش مناسب، رفتار خود مدیران و رهبران،



شکل ۱: مدل مفهومی فرایند شکل‌گیری مدیریت اخلاق‌گرا در سازمان‌های دولتی

تدوین منشور اخلاقی و برنامه‌ریزی مناسب. در اینجا با توجه به تجزیه و تحلیل پاسخ مصاحبه‌شونده‌ها، تفسیر فضایی از فرایند اجرای مدیریت اخلاقی در سازمان‌های دولتی را می‌توان به صورت شکل بالا ترسیم نمود:

### بحث و نتیجه‌گیری

رفتارهای اخلاقی و بروز فساد در سازمان‌های دولتی، دو روی یک سکه هستند. هرچقدر سازمان‌ها بتوانند جو اخلاقی بهتری را رغم بزنند و آن را حفظ کنند، به راحتی می‌توانند از وقوع مفاسد اداری در سازمان‌های خود جلوگیری کنند. نتایج تحقیقات مشابه (کالاهان و بروک، ۲۰۱۵؛ ویتون، ۲۰۰۱؛ مقیمی و غفاری، ۱۳۹۴) هم نشان داده است.

فرآیند تدوین منشور اخلاقی کم اهمیت تر از منشور اخلاقی نیست. درگیر نمودن سهامداران، مشخص نمودن نظارت و تعهد مدیریت و برجسته ساختن باورهای اصلی سازمان به بیانیه‌ای روشن از آنچه سازمان برای آن ارزش قائل است، منجر می‌گردد. بعلاوه این فرآیند، گام مهمی در جهت تقویت جنبه‌های مطلوب فرهنگ سازمانی است. منشور اخلاق و کدهای رفتار حرفه‌ای، یک ابزار ارگانیک و پویاست که با تغییر نیازهای جامعه و سازمان باید تغییر کند. پس بهتر است که هر سازمانی جداگانه به تدوین منشور اخلاقی خود پردازد نه اینکه از منشور سازمان‌های دیگر عیناً تقلید نماید.

بر اساس یافته‌های این پژوهش پیشنهاد می‌شود چهار عنصر با هدف ایجاد یک فرهنگ اخلاقی و رفتار حرفه‌ای اخلاقی کارکنان در یک سازمان بوجود آید. این عناصر عبارتند از:

(۱) یک کد نوشته شده اخلاقی و استاندارد (کد اخلاقی)

(۲) آموزش اخلاق برای مدیران اجرایی، مدیران ستادی و کارکنان

(۳) قابلیت دسترسی به مشاور در موقعیت‌های اخلاقی (ایجاد خطوط و یا دفاتر مشاوره اخلاقی)

(۴) سیستم‌های گزارش‌دهی مستمر و محرمانه از فعالیت‌های اخلاقی و ضد اخلاقی کارکنان اصول اخلاق بهتر است به صورت بخشی از سیاست‌های رسمی و فرهنگ غیر رسمی سازمان‌های دولتی درآید و به منظور اجرایی شدن آن‌ها نظام آموزشی قدرتمندی ایجاد شود. این اصول اخلاقی باید در ارزیابی عملکردهای سازمان‌های دولتی نیز مورد استفاده قرار گیرد.

یکی از نتایج بسیار مهم این پژوهش که با نتایج تحقیقات پویو (۲۰۱۵)، گوئل و راماناتهام (۲۰۱۴)، مقیمی و غفاری (۱۳۹۴)، الوانی و همکاران (۱۳۸۶) و آذر و همکاران (۱۳۸۷) همخوانی داشته است، این بود که در درجه‌ی اول این خود مدیران و رهبران سازمان‌های بخش دولتی هستند که باید اخلاق‌مدارانه رفتار نمایند تا الگویی برای دیگر کارکنان شوند. رفتار اخلاقی و حرفه‌ای مدیران شاید بهترین آموزش برای زیر دستان است. امام علی<sup>علیه السلام</sup> می‌فرماید؛ مردم به دین (روش) رهبران خود هستند (مجلسی، جلد ۶۸: ۳۸۲)، یعنی هرچه مدیران اخلاقی‌تر و پایبند به امور ارزشی سازمان باشند، کارکنان هم به همان صورت تابع بوده و رفتار خواهند نمود. پیشنهاد می‌شود مدیران و رهبران سازمان‌های دولتی در رفتار، گفتار و احوال خود دقت بیشتری نمایند و درصد اخذ بازخورد دائمی از کارکنان باشند تا بتوانند رفتار خارج از اصول اخلاقی مورد انتظار سازمان و کارکنان را از منش خود

حذف نمایند. در پایان پیشنهاد می‌شود برای تحقق مدیریت اخلاق‌گرا در سازمان‌های دولتی، بهتر است به طور ویژه و خاص به هر سه جنبه‌ی فرایندی مدیریت اخلاق‌گرا توجه گردد. یعنی در بعد ساختاری سازمان‌ها به تشکیل کمیته‌ی اخلاقی و استفاده از مشاوران اخلاقی، طراحی مشاغل بر مبنای اصول و کدهای اخلاقی، آموزش مناسب اصول اخلاقی به کارکنان، کاربست ابزارهای تشویقی و تنبیهی مناسب و بهنگام و دیگر موارد ساختاری توجه نمایند. در بعد زمینه‌ای به عواملی همچون، تدوین کدهای اخلاقی بومی (نه واردات آن)، رفتار اخلاقی مدیران و رهبران و حمایت آن‌ها از مبانی اخلاقی در سازمان، شکل‌دهی فرهنگ اخلاقی در سازمان و طراحی برنامه‌ها و خط‌مشی‌های اخلاقی در سازمان دقت نمایند. همچنین در بعد رفتار فردی، سازمان‌ها به دانش، بینش و نگرش اخلاقی افراد در محیط کار، ویژگی‌های شخصیتی و رفتار کارکنان و فعالیت‌های اخلاقی و غیراخلاقی کارکنان و مدیران در سازمان‌های دولتی توجه داشته باشند. یادآوری می‌شود که صرف داشتن کدهای اخلاقی در سازمان‌ها، تضمین‌کننده‌ی اخلاق‌مداری و وجود جو اخلاقی در سازمان نخواهد بود. راه تحقق فرهنگ اخلاقی و مدیریت اخلاق‌گرا در سازمان‌های دولتی، توجه همزمان به ساختار، زمینه و مبانی رفتار اخلاقی در سازمان است.

## فهرست منابع و مأخذ

- ۱- آذر، عادل و ربیعہ، مسعود و قیطاسی، فاطمه (۱۳۸۷)، "اخلاق در مدیریت"، فصلنامه اخلاق در علوم و فناوری، سال سوم، شماره ۲ و ۱، ۶۱-۷۰.
- ۲- الوانی، سید مهدی و رحمتی، محمدحسین، (۱۳۸۶)، "فرایند تدوین منشور اخلاقی برای سازمان"، فرهنگ مدیریت، سال پنجم، شماره ۱۵، بهار و تابستان ۸۶، ۴۳-۷۰.
- ۳- باقری، لیلا، (۱۳۹۳)، "بررسی اخلاق و حقوق شهروندی در جامعه و انتظار مردم از دولت؛ مطالعه موردی شهر تهران"، فصلنامه اخلاق زیستی، سال چهارم، شماره ۱۱، ۱۲۶-۹۳.
- ۴- شجاعی، امیراحمد و ابوالحسنی، فرشته، (۱۳۹۰)، "تحلیل اخلاق؛ تقوا، ملکات و رفتار"، مجله اخلاق و تاریخ پزشکی، دوره چهارم، شماره چهار، ۶۷-۷۴.
- ۵- صالح‌نیا، منیره و اله توکلی، زینب (۱۳۸۸)، "اخلاق سازمانی با تأکید بر منشور اخلاقی"، فصلنامه اخلاق در علوم و فناوری، سال چهارم، شماره ۳، ۶۶-۷۸.
- ۶- لاوتن، آلن؛ (۱۳۸۱)، "مدیریت اخلاقی در خدمات دولتی؛ ترجمه محمدرضا ربیعی مندجین و حسن گیوریان، تهران، انتشارات یکان.
- ۷- کلهر، منوچهر، (۱۳۸۳)، "مقدمات رفتار اداری"، حدیث امروز.
- ۸- رستگار، عباسعلی و وارث، حامد (۱۳۸۷) "خدا در سازمان: تلفیق و یکپارچگی زندگی معنوی و زندگی کاری"، فصلنامه علوم مدیریت ایران، سال سوم، شماره ۱۱، پائیز ۸۷، ص ۷۳-۹۹.
- ۹- فیعی، مجتبی (۱۳۹۲)، "تبیین و طراحی مدل مدیریت اخلاق مدار مبتنی بر تحلیل محتوای کیفی مفاهیم بلند دعای جوشن کبیر"، مجله مدیریت فردا، سال دوازدهم، شماره ۳۴، ۲۲-۵.
- ۱۰- هس مر، ال.تی؛ (۱۳۷۷) "اخلاق در مدیریت؛ ترجمه دکتر سید محمد اعرابی و داود ایزدی، تهران، دفتر پژوهش‌های فرهنگی
- ۱۱- مجلسی، محمد باقر، "بحار الانوار"، ج ۶۸، ص ۳۸۲، و جلد ۱۰۲، ص ۷، قم، انتشارات دار احیاء التراث العربی.
- ۱۲- مقیمی، سیدمحمد (۱۳۸۷)، "اخلاق سازمانی، جوهره‌ی فرهنگ سازمانی کارآمد"، مجله‌ی فرهنگ مدیریت (سازمانی)، سال ششم، شماره‌ی ۱۷، ۶۳-۸۸.

- ۱۳-مقیمی، سیدمحمد (۱۳۸۵)، "منشور مدیریت؛ نگرش تطبیقی به فرمان امام علی (علیه السلام) به مالک اشتر"، تهران، انتشارات مهربان.
- ۱۴-مقیمی، سید محمد و غفاری، رحمان (۱۳۹۵)، "نقش پایبندی به اخلاقیات مدیران در مدیریت شایعات"، مجله فرهنگ سازمانی، دوره ۱۴، شماره ۱، بهار ۱۳۹۵، ۱-۲۶.
- ۱۵-محقق، مهدی و همکاران (۱۳۸۸)، "فلسفه اخلاق و اخلاق حاکمان از دیدگاه افلاطون"، فصلنامه پیک‌نور، سال هشتم، شماره ۳، ۸۰-۶۸.
- 16-Adams, M., (2009). *Change Your Questions* (2nd Ed.). New York, Berrett-Koehler Publishers.
- 17-Baglione, S. and Zimmener, T. (2007), "Ethics, Values and Leadership Beliefs and Practices", *Chinese Management Studies*, Vol. 1, No, 2, 111-125.
- 18-Callahan, Daniel, and Bruce Jennings. (2015): "Ethics and public health: forging a strong relationship." *American Journal of Public Health*, Vol. 92. No,2. 169-176.
- 19-Comishen, U. (2009), "Code of Ethics for the South Australian Public Sector", Commissioner for Public Sector Employment.
- 20-Commonwealth Association for Public Administration & Management, (2010), "Ethical Dilemmas in the Public Service". Retrieved from [www.capam.org](http://www.capam.org)
- 21-DeMarco, Patricia M. (2017), "Rachel Carson's environmental ethic – a guide for global systems decision making" *Journal of Cleaner Production*, Vol 140, Part 1, No, 1, 127-133.
- 22-James C. Thomas, Reid Miller (2017), "Codes of Ethics in Public Health", *International Encyclopedia of Public Health* (Second Edition), 71-74.
- 23-Goel M., and Ramanatham P., (2014), "Business Ethics and Corporate Social Responsibility Is there a dividing line?", *Procedia Economics and Finance*, 49 – 59.
- 24-Gildenhuys, J.S.H., (2004). *Ethics and Professionalism: The Battle Against Public Corruption*. Stellenbosch, South Africa: African Sun Media.

- 25-Ghoshal, Sumantra (2005), "Bad Management Theories Are Destroying Good Management Practices", *Academy of Management Learning & Education*, Vol. 4, No. 1, 75-91.
- 26-Gordon, R.A., Howell, J.E., (1959). *Higher Education for Business* Columbia University Press.
- 27-Hamilton, Amanda(1998). "Productivity and work ethics". *Work Study*. Vol 47 , No, 3.
- 28-Hanekom, S.X. et al., (1990). *Key Aspects of Public Administration*. Johannesburg, South Africa: Southern Book Publishers.
- 29-Kalantari, b.(2001). "Improving ethical behavior in public organizations". In A. Farazmand (ed), *Handbook of comparative and development public administration*. New York: Marcel Dekker, inc.
- 30- Kelchner, L. (2014), "The Importance of Ethics in Organizations", Retrieved <http://smallbusiness.chron.com/importance-ethics-organizations-20925.html>.
- 31-International Monetary Fund, (2015), "Corruption around the World: Causes, Consequences, Scope and Cures. Retrieved from <http://www.imf.org/external/pubs/ft/wp/wp9833-63.pdf>
- 32-Muttreja, V., (2012). *Effects of Wages of Government Officials on Corruption in Developing Countries*. Retrieved from [http://econ.duke.edu/uploads/media\\_items/vansh-muttreja-thesis.original.pdf](http://econ.duke.edu/uploads/media_items/vansh-muttreja-thesis.original.pdf)
- 33- Matthews, J. (2014), "Eight Elements of an Ethical Organization". Retrieved, from <http://www.entrepreneurship.org>
- 34-Harvey H., Salter A., (2012), "Governing the moral economy: Animal engineering, ethics and the liberal government of science", *Social Science & Medicine*, 75, 193-199.
- 35-Whitton Howard, (2001), "Implementing Effective Ethics Standards In Government and The Civil Service", *Journal of Ethics in Social Sciences*, Vol 3, No 2, 112-137.
- 36-Niels Nijsingh, Niklas Juth, Christian Munthe, (2017), "Ethics of Screening", *International Encyclopedia of Public Health* (Second Edition), 28-35.



- 37-Robbins, P. and Judge, A. (2016), "Organizational Behavior", 17<sup>th</sup> Edition, Pearson Prentice Hall.
- 38-Rijckeghem, C., & Weder, B., (2001). Bureaucratic Corruption and the Rate of Temptation: Do Wages in the Civil Service Affect Corruption, And by How Much? *Journal of Development Economics* Vol 65, No, 2, 307-331.
- 39-Sims, R.R., (2002). *Teaching Business Ethics for Effective Learning*. Greenwood Publishing Group.
- 40-Svensson G. and Wood G., (2004), "Public Sector Ethics in Sweden: a 4P-Model of internal and external Determinants in Codes of Ethics", Emerald Group Publishing, Vol. 4, No. 3, 54-64.
- 41-Svensson, Goöran&Wood, Greg. (2004). "Codes of ethics best practice in the Swedish public sector: A PUBSEC-scale. *The International Journal of Public Sector Management*". Vol. 17 No. 2.
- 42-Trevino, L.K., & Nelson, K.A., (2010). *Managing Business Ethics* (5th Ed.). John Wiley & Sons.
- 43-Van wart. M.(2007). "The source of ethical decision making for individuals in the public sector". *public administration review*, vol.56, No.6.
- 44-Wood, G. & Rentschler, R. (2003), "Ethical Behavior the Means for Creating and Maintaining Better Reputations in Arts Organizations", *Management Decision*, Vol, 41, No, 6, pp 528-537.

