

نوع مقاله: پژوهشی

صفحات ۲۳۶ - ۲۱۵

## طراحی مدل ارزیابی اخلاق سازمانی در صنایع کوچک و متوسط

علی مهدیزاده اشرفی<sup>۱</sup>

مجید جهانگیر فرد<sup>۲</sup>

تورج مجیبی<sup>۳</sup>

نسرین جمالی منفرد<sup>۴</sup>

### چکیده

هدف تحقیق حاضر، ارائه مدل و رتبه‌بندی ارزشیابی اخلاق سازمانی در صنایع کوچک و متوسط می‌باشد. جامعه آماری پژوهش، مدیران صنایع کوچک و متوسط می‌باشد که پس از مطالعه ادبیات نظری موضوع مدل اولیه طراحی شد. برای شناسایی معیارها و بیان روابط بین معیارها، مصاحبه از ۲۰ نفر از خبرگان حوزه مدیریت منابع انسانی با روش نمونه‌گیری غیر احتمالی استفاده شده است. پس از طراحی پرسشنامه، نظرات خبرگان جمع‌آوری و با استفاده از نرم‌افزار Choice Expert با استفاده از تکنیک AHP و ISM مؤلفه‌ها و شاخص‌های ارزشیابی اخلاق سازمانی اولویت‌بندی گردید. یافته‌های پژوهش نشان داد برای طراحی مدل ارزشیابی اخلاق سازمانی در صنایع کوچک و متوسط مجموعاً ۵ مؤلفه و ۱۷ شاخص را می‌بایست موردتوجه قرارداد. مؤلفه‌ها عبارت‌اند از عوامل فردی، عوامل سازمانی، عوامل محیطی، عوامل ساختاری، عوامل زمینه‌ای که هر یک دارای شاخص‌هایی می‌باشند، که با وزن دادن و امتیازبندی فرم ارزشیابی اخلاق سازمانی با مجموع ۱۰۰۰ امتیاز، که از مجموع امتیازهای هر شاخص حاصل گردیده تدوین شد.

### واژگان کلیدی

ارزشیابی اخلاق، اخلاق سازمانی، تحلیل سلسله‌مراتبی دلفی فازی.

۱. استادیار، گروه مدیریت، واحد فیروزکوه، دانشگاه آزاد اسلامی، فیروزکوه، ایران. (نویسنده مسئول)

Email: mehdizadeh297@yahoo.com

۲. استادیار، گروه مدیریت، واحد فیروزکوه، دانشگاه آزاد اسلامی، فیروزکوه، ایران.

Email: dr.jahangirfared@gmail.com

۳. دانشیار، گروه مدیریت، واحد فیروزکوه، دانشگاه آزاد اسلامی، فیروزکوه، ایران.

Email: toragmojibi@yahoo.com

۴. دانشجوی دکتری گروه مدیریت، واحد فیروزکوه، دانشگاه آزاد اسلامی، فیروزکوه، ایران.

Email: Nasrin\_jamalimonared@yahoo.com

پذیرش نهایی: ۱۴۰۰/۱۱/۲۱

تاریخ دریافت: ۱۴۰۰/۸/۲۶

## طرح مسأله

علم اخلاق عبارت است از فنی که پیرامون ملکات انسانی بحث می‌کند، ملکاتی که مربوط به قوای نباتی و حیوانی و انسانی اوست، به این فرض بحث می‌کند که فضائل آن‌ها را از ردائش جدا سازد و معلوم کند کدام‌یک از ملکات نفسانی انسان خوب و فضیلت و مایه کمال اوست، و کدام‌یک بد و رذیله و مایه نقص اوست، تا آدمی بعد از شناسایی آن‌ها خود را با فضائل بیارید، و از رذایل دور کند و در نتیجه اعمال نیکی که مقتضای فضائل درونی است، انجام دهد تا در اجتماع انسانی ستایش عموم و ثنای جمیل جامعه را به خود جلب نموده، سعادت علمی و عملی خود را به کمال برساند (عامری، ۱۳۹۹؛ موسوی و عربشاهی کریزی، ۱۳۹۸). از نگاه علامه محمدتقی جعفری، "اخلاق شکفتن شخصیت آدمی در مسیر حیات معقول است" (اشرفی و دیگران، ۱۳۹۹؛ مقیمی و رمضان، ۱۳۹۶). استاد شهید مطهری اخلاق را نوعی تربیت، به معنای کسب خلق، حالت و عادت می‌داند، با این تفاوت که تربیت در حوزه حیوانات، و اخلاق در حوزه انسان است، همین ویژگی باعث شده که علم اخلاق، ملاک‌ها و معیارهایی داشته باشد که در مفهوم تربیت مشاهده نمی‌شود (بهرامی، ۱۳۹۸؛ مظاهری راد، ۱۳۹۷). «ابن مسکویه» در کتاب «تهذیب الاخلاق و تطهیر الأعراق»، می‌گوید خلق همان حالت نفسانی است که انسان را به انجام کارهایی دعوت می‌کند بی‌آنکه نیاز به تفکر و اندیشه داشته باشد. «تهذیب الاخلاق، ص ۵۱). همین معنی را مرحوم فیض کاشانی در کتاب «حقایق» آورده است، آنجا که می‌گوید بدان که خوی عبارت است از هیئتی استوار با نفس که افعال به‌آسانی و بدون نیاز به فکر و اندیشه از آن صادر می‌شود. «حدائق الحقائق، ص ۵۴). بعضی از غربی‌ها نیز علم اخلاق را چنان تعریف کرده‌اند که از نظر نتیجه با تعریف‌هایی که ما می‌کنیم یکسان است، از جمله در کتاب "فلسفه اخلاق" از یکی از فلاسفه غرب به نام «ژ کس» می‌خوانیم که می‌گوید: «علم اخلاق عبارت است از تحقیق در رفتار آدمی به آن‌گونه که باید باشد.» (فلسفه اخلاق، ص ۹). درحالی‌که بعضی دیگر که بینش‌های متفاوتی دارند (مانند فولکیه) در تعریف علم اخلاق می‌گویند: "مجموع قوانین رفتار که انسان به‌واسطه مراعات آن می‌تواند به هدفش برسد علم اخلاق است" (جعفری و غلمانی، ۱۳۹۷؛ خزنی و دیگران، ۱۳۹۶). اخلاق اسلامی یک اخلاق انتزاعی، خشک و بی‌ارتباط با سلسله نیازهای طبیعی و فطری انسان‌ها نیست، از این‌رو نه فقط ناظر به تنظیم مناسبات انسان با خدا و عالم ماوراء است، بلکه به‌صورتی چشم‌گیرتر، بر روابط انسان با خود، با طبیعت و با دیگر انسان‌ها، تأثیر می‌گذارد و موجبات طراوت و شادابی، بالندگی، پویایی، سلامت و پایداری همه عرصه‌ها و قلمروهای زیست بشری را فراهم می‌سازد (حدادنیا، ۱۳۹۸). از منظر امیر مؤمنان علی (علیه‌السلام) آنچه مایه برتری آدمیان و سبب والایی‌شان است، کرامت‌های اخلاقی است و این کرامت‌ها در اداره امور نقشی اساسی دارد. روایت شده که آن حضرت فرمود: «علیکم

بمکارم الأخلاق فانها رفعه»، «بر شما باد به مکارم اخلاق که آن سبب والایی است» (نوخندان و دیگران، ۱۳۹۹؛ ضیاءالدینی و دیگران، ۱۳۹۷). والایی مردمان و اعتبار آنان به مکارم اخلاق در آنان است و کسانی که در جایگاه اداره امور قرار می‌گیرند، بیش از هر چیز به مکارم اخلاق و بزرگواری‌های انسانی نیازمندند که روابط انسان‌ها بدون کرامت‌های اخلاقی، روابطی خشک و نادرست خواهد شد (حسن‌زاده پسیخانی و دیگران، ۱۳۹۷).

اگر اخلاق در زندگی کاری انسان وجود و حضور داشته باشد، کار کردن شیرین و توأم با رضایت شغلی و احساس رضایتمندی و خود شکوفایی از یک سو و رضایت مردم و پیشرفت امور و شکوفایی کار از دیگر سو می‌شود. خطرناک‌ترین رویداد انسانی انحطاط اخلاقی و شکسته شدن مرزهای اخلاقی است که در این صورت هیچ چیز در امان نخواهد ماند و انسانیت انسان فرومی‌ریزد و این امر در امور اداری از جایگاهی خطیر و ویژه‌ای برخوردار است (ضیا الدینی و مرادی، ۱۳۹۷؛ قیزقاپان و دیگران، ۱۳۹۹)، زیرا وقتی انسان از محدوده فردی خارج می‌شود و در پیوند با دیگر انسان‌ها قرار می‌گیرد و این پیوند صورتی سازمانی می‌یابد، اگر اخلاق نیک حاکم بر روابط انسانی نباشد، فاجعه چندین برابر می‌شود. به همین دلیل است که والاترین ملاک در هر سازمان خو گرفتن افراد به اخلاق انسانی است (منطقی، ۱۳۹۷). همچنین با اتکاء به اصول اخلاقی مدیران قادر می‌شوند تا تصمیم بگیرند که چه چیزی خوب و چه چیزی بد است. چه کسی در سازمان به راه درست می‌رود و چه کسی راه نادرست را می‌پیماید. بنابراین مدیران در انجام وظایف خود نظیر تصمیم‌گیری، ارزشیابی، نظارت، تشویق و تنبیه بدون وجود یک نظام اخلاقی در سازمان نمی‌توانند با قاطعیت عمل کنند. تأثیر و اهمیت اخلاق فردی، ویژگی‌های شخصی، صداقت و اعتماد به‌طور عام، و اخلاق کاری به‌طور خاص، برافزایش کار آبی اقتصادی و جلوگیری از فساد و رسوایی‌های اقتصادی و نیز تأثیر منفی ارتشا و فساد اداری بر روابط کاری، تصمیم‌گیری فردی، غیرقابل‌انکار است؛ اما به‌صورت علمی ملاحظه و بررسی نشده است. ساکی و دیگران (۱۳۹۹) در پژوهش رابطه بین اخلاق سازمانی و عملکرد شغلی مدیران دریافتند که در حضور اخلاق سازمانی در بین مدیران، تأثیر خودمداری بالای مدیران بر عملکرد شغلی آنان، از زمره موضوعاتی است که باید، به‌طور جدی مدنظر قرار گیرد. احمد و دیگران (۱۳۹۹) در پژوهش بررسی رابطه اخلاق سازمانی و رضایت شغلی دریافتند که به‌احتمال زیاد یک سازمان با داشتن فضای اخلاقی قوی با عملکرد کار مطلوب‌تر به‌عنوان نتایج سازمانی مرتبط است. اسدی و شیرزاد (۱۳۹۹) در پژوهشی با عنوان "نقش اخلاق کاری اسلامی در فرهنگ و تعهد سازمانی" نشان دادند که رابطه مثبت و معناداری میان اخلاق کاری اسلامی با تعهد و ابعاد آن و همچنین اخلاق کاری اسلامی با فرهنگ سازمانی و ابعاد آن وجود دارد. عربشاهی کریزی و دیگران (۱۳۹۸) در پژوهش تأثیر اخلاق سازمانی بر رفتار کارآفرینانه در سازمان و صنعت دریافتند که بین اخلاق

سازمانی و کاهش کاغذبازی، تغییر در رفتار کارکنان، بیش استراتژیک، ایجاد یک محیط کاری پرنرژژی و محیط حمایتی ارتباط مستقیم و معنی‌داری برقرار است. اردلان و دیگران (۱۳۹۸) در پژوهش اخلاق سازمانی ابزاری برای ارتقای عملکرد سازمانی به این نتیجه دست‌یافتند که اخلاق سازمانی به‌عنوان عاملی مهم، عملکرد سازمانی را ارتقاء می‌دهد. عباسی و دیگران (۱۳۹۷) در تحقیقی تحت عنوان منشور اخلاقیات سازمانی و علل ناکامی در پیاده‌سازی آن بیان کردند که تدوین صحیح منشور اخلاقی از اهمیت بسیار بالایی برخوردار بوده و باید به عوامل متعددی از جمله نیازهای سازمان و جامعه، ذینفعان بیرونی و داخلی و فرهنگ سازمان توجه شود. فیونگ<sup>۱</sup> (۲۰۲۱) در تحقیق به بررسی رابطه بین تصمیم‌گیری اخلاقی و عملکرد سازمانی در سه گروه (اخلاقیات فردی، سازمانی و فرا سازمانی) پرداختند. به‌طور خلاصه می‌توان گفت که سطوح بالاتر عملکرد سازمانی به‌طور مستقیم قابل اکتساب به سطح بالای اخلاقیات فردی و سازمانی می‌باشند. کاملیکوا<sup>۲</sup> (۲۰۲۰) در پژوهش مدیریت اخلاق در سازمان-تمرکز نوآوری در ایجاد فرهنگ سازمانی اخلاقی بیان کرد که: شناسایی ارزش‌های سازمانی، و هم‌چنین آموزش و توسعه کارکنان در ارزش‌های اخلاق سازمانی و دیگر مسائل اخلاقی، باید به سمت توسعه اخلاقی سازمان و اعضای آن منجر شود. نتایج تحقیق هرزوغ<sup>۳</sup> (۲۰۱۹) نشان داد که بین مؤلفه‌های اخلاق حرفه‌ای (احترام؛ عدالت؛ آزادی؛ امانت‌داری) و هویت سازمانی آن‌ها در بین اعضای هیات علمی دانشگاه‌های آزاد شهرکرد و خوراسگان رابطه معناداری وجود ندارد. نتایج پژوهش زینالی<sup>۴</sup> و دیگران (۲۰۱۸) حاکی از آن است که میان ارتقا فضای کلی اخلاقی حاکم بر سازمان و کاهش رفتارهای ضد شهروندی رابطه‌ای معنادار وجود دارد. مهم‌ترین عباراتی که معرف رفتارهای ضد شهروندی هستند، عبارت‌اند از: طفره رفتن از کار<sup>۵</sup>، لجبازی و خودسری<sup>۶</sup>، مقاومت در برابر اقتدار<sup>۷</sup> مدیران، کینه‌توزی<sup>۸</sup> و پرخاشگری<sup>۹</sup>. امجدی<sup>۱۰</sup> و دیگرانش (۲۰۱۸) در مقاله تعامل بین مدیریت دانش، فرهنگ سازمانی و اخلاق، با تمرکز بر تنش‌های بالقوه موجود بین دانش شخصی و جمعی در یادگیری سازمانی پرداختند. این تنش‌ها بر اثر معضلات اخلاقی و اجتماعی رخ می‌دهد، که اغلب مورد غفلت مدیران قرار می‌گیرد و تأثیرات غیرمنتظره‌ای بر

1. Fung
2. ČMELÍKOVÁ
3. Herzog
4. Zeinali
5. Work Avoidance
6. Defiance
7. Resistance
8. Revenge
9. Aggression
10. Amjadi

استراتژی‌های سازمانی دارد. نتایج پژوهش اسچپکر<sup>۱</sup> و دیگران (۲۰۱۷) نشان داد که ایجاد یک فضای اخلاقی به‌وسیله قوانین و خط‌مشی‌های اخلاقی باعث رضایت شغلی، تعهد سازمانی بیشتر و در نتیجه پایین آمدن نرخ ترک شغل می‌شود.

بر اساس مروری که در پژوهش‌های پیشین خصوصاً تحقیقات اخیر انجام گردید مشخص گردید، پژوهشگران عوامل متعددی را برای اخلاق اسلامی در حوزه سازمانی و کاری در نظر گرفته‌اند اما هیچ کدام با یکدیگر اتفاق نظر جامعی در این خصوص نداشته‌اند و همچنین بر اساس تحقیقات قبلی محرز نگردید چگونه می‌توان، ارزیابی جامعی از اخلاق اسلامی در سازمان ارائه کرد و ارزیابان در این خصوص دچار ناهمسانی شناختی و ابهام هستند، به همین خاطر نوآوری این پژوهش به طور خاص در مورد مدلسازی ارزیابی اخلاق اسلامی در صنایع کوچک و متوسطی است که طیف گسترده‌ای از مردم جامعه را تشکیل می‌دهد و نتایج آن بتواند قابلیت بسط بیشتری داشته باشد.

بنابراین سوالات این پژوهش عبارتند از، چه اولویت‌هایی برای سنجش اخلاق سازمانی پیش روی مدیران قرار دارد و استانداردهای شایسته ارزیابی اخلاق چیست؟ نظریه‌های متفاوتی برای ارزیابی اخلاق سازمانی بررسی شده است اما هیچ‌کدام به صورت کارآمد، مسیر و مولفه‌های مشخصی را معرفی نکرده‌اند، همین تضارب آرا و همچنین انواع و اقسام فرضیات در این خصوص، موجب شده است که خلاً پژوهشی در این زمینه وجود داشته باشد و عدم وجود تجمع و یکپارچگی نظریه‌ها موجب مخدوش شدن انواع و اقسام نظریه‌های اخلاقی در سازمان گردیده است. از طرفی دیگر، بنگاه‌های اقتصادی و ارزشیابی‌های کوچک و نوین‌یاد، از جمله سازمان‌هایی به شمار می‌آیند که با استفاده از سیستم مدیریتی ادھوکراسی که بیانگر سازمان تخت و ارتباطات نزدیک کارکنان است، بنا نهاده شده است و به همین دلیل، میزان این ارتباطات گسترده، موجبات اصطکاک بیشتری بین کارکنان شده و اخلاقیات سازمان را تحت شعاع قرار می‌دهد، این‌جاست که مدیران بایستی با به کار بست صحیح مولفه‌های اخلاقی و ارزشیابی صحیح آن‌ها زمینه ساز ارتقای اخلاق سازمانی در ارزشیابی خود باشند. بنابراین این پژوهش به دنبال مدل ارزشیابی اخلاق سازمانی در صنایع کوچک و متوسط است.

### چارچوب نظری و مدل مفهومی پژوهش

دنیای ما دنیای سازمان‌هاست و گرداننده اصلی این گردونه انسان‌ها هستند آنان‌اند که به کالبد سازمان‌ها جان می‌بخشند و تحقق هدف‌ها را میسر می‌سازند بدون انسان سازمان بی‌معنی است و مدیریت امری موهوم. شاید این شبهه پیش آید که در دنیای آینده که آدم‌واره‌ها و

ماشین‌ها جای انسان‌ها را در سازمان‌ها پر می‌کنند نقش انسان در سازمان کم‌رنگ خواهد شد اما به هیچ‌رو این‌گونه نخواهد شد و با خودکاری و ماشینی شدن کارها، نوع فعالیت‌های انسانی در سازمان تغییر شکل می‌دهد و به گفته آن دانشمند بنام پیتر دراگر کاردستی جای خود را به کاردانشی می‌دهد (زینعلی و دیگران، ۲۰۱۸). اما نقش به‌یقین تعیین‌کننده انسان، به‌عنوان حاکم سازمانی همچنان برقرار و مستدام خواهد بود. اخلاق کاری موضوعی است که با گسترش آگاهی‌های جامعه از طریق رسانه‌ها و فناوری‌های جدید توجه بسیاری را جلب کرده است، به طوری که برملا شدن تخلفات اخلاقی تأثیرات بنیادینی بر سازمان‌ها گذاشته و گاه باعث ورشکستگی شرکت‌های بزرگ شده است (جعفری و غلمانی، ۱۳۹۷). ضرورت حاکم شدن اخلاق در محیط‌های کاری امر دلخواه و پسندیده‌ای است که مورد وفاق همگانی است. مدیریت در هر سازمان از اعضای خود می‌خواهد به شیوه‌ای صحیح، مناسب و عادلانه عمل کنند تا در مسیر عملکرد سازمان به اکثریت جامعه آسیبی وارد نشود (رسولی و دیگران، ۱۳۹۹؛ قیزقاپان و دیگران، ۱۳۹۹). شیوه عمل اخلاقی مبتنی است بر معیارهایی که از کارکنان در هر سازمان انتظار دارد به هنگام رویارویی با هر وضعیت خاص مطابق با یک شیوه اخلاقی مشخص در برابر آن رویداد رفتار کنند (کریمی و فاتح، ۱۳۹۹). اخلاقیات در سازمان به‌عنوان 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 (آقا میرزایی و دیگران، ۱۳۹۸). به‌طور کلی انسان‌ها در بعد فردی و شخصیتی دارای ویژگی‌های خاص اخلاقی هستند که پندار، گفتار و رفتار آن‌ها را شکل می‌دهد. ممکن است همین افراد وقتی در یک جایگاه و پست سازمانی قرار می‌گیرند عواملی موجب شود که پندار، گفتار و رفتار متفاوتی از بعد فردی سر بزنند که این ویژگی‌های انسانی بر روی میزان کارایی و اثربخشی سازمان تأثیر بگذارد (زواره و دیگران، ۱۳۹۸؛ سبزی و دیگران، ۱۳۹۹). رفتارهای متفاوت اخلاقی افراد به‌عنوان کارمندان سازمان در یک طیف خطی که یک سر آن سلامت اداری و سر دیگر طیف فساد اداری می‌باشد قابل تحلیل می‌باشد و میزان سلامت اداری در میزان موفقیت سازمان در انجام مأموریت‌ها، اجرای راهبردها و برنامه‌ها و درنهایت دستیابی به اهداف سازمانی نقش به‌سزایی را ایفا می‌کند. از طرفی؛ اخلاقیات در کار، توجه زیادی را به خود جلب نموده است درک مفهوم اخلاقیات به‌طور کلی و در معنای خاص آن در ارزشیابی، زیربنای ایجاد و حفظ یک نظام اخلاقی در جامعه و به‌تبع آن در سازمان‌ها است (دمپسی و دنس<sup>۱</sup>، ۲۰۲۰). اخلاقیات در کار یکی از جنبه‌های مهم فرهنگ سازمان است و به سمتی پیش می‌رود که بخشی از استراتژی یک سازمان گردد (تقی زاده<sup>۲</sup> و دیگران، ۲۰۲۱؛ لیستون و تورتوف<sup>۱</sup>،

1. Dempsey & Dempsey
2. Taghizadeh

۲۰۲۰). اخلاق کاری یک هنجار فرهنگی است که به انجام کار مناسب و خوب در جامعه، ارزش معنوی مثبت می‌دهد و بر این باور است که کار فی‌نفسه دارای یک ارزش ذاتی است (توسلی و نهاوندی، ۱۳۸۷). اخلاق کار به‌عنوان مجموعه‌ای از اصول اخلاقی و معنوی است که آنچه درست است را از نادرست متمایز می‌سازد (هرزوغ، ۲۰۱۹؛ زینالی و دیگران، ۲۰۱۸). اخلاق در حقیقت یک فرآیند تفکر عقلایی است که هدف آن محقق کردن این امر است که در سازمان چه ارزش‌هایی را، چه موقع، باید حفظ و اشاعه نمود و نسبت به آن پایبند بود. در دنیای امروزی توجه به ارزش‌های انسانی و تکیه بر مدیریت اخلاقی، یک نوع برتری رقابتی محسوب می‌شود (نوخندان و دیگران، ۱۳۹۹؛ ضیاء‌الدینی و مرادی، ۱۳۹۷). اخلاق یک سرمایه راهبردی در سازمان محسوب می‌شود و بحث درباره ارزش‌های اخلاقی باعث افزایش روحیه کارگروهی، صداقت و صراحت در محیط کار و افزایش رضایت شغلی افراد می‌شود (سبزی و دیگران، ۱۳۹۹). اگرچه مدیران بایستی بالاترین معیارهای اخلاقی را در سازمان خود مدنظر قرار دهند (جعفری هرندی و دیگران، ۱۳۹۸)، اما تاکنون کمتر مدیرانی بوده‌اند که به رفتارهای اخلاقی در محیط کار و اینکه رضایت شغلی کارکنان می‌تواند ناشی از این‌گونه رفتارها پرداخته باشند. در جدول زیر خلاصه‌ای از مؤلفه اخلاق در سازمان‌ها بیان شده است:

### روش تحقیق

روش تحقیق پژوهش حاضر از نظر هدف، کاربردی و از نظر ماهیت، آمیخته است. در مرحله اول با استفاده شیوه کیفی، به‌منظور بررسی عمیق و طراحی مدل اخلاق سازمانی از میان راهبردهای تحقیق‌های کیفی، روش مصاحبه انتخاب شد. در تحقیق‌های کیفی مصاحبه‌های نیمه ساختاریافته یکی از شیوه‌های جمع‌آوری اطلاعات است. جهت این امر، با انجام مصاحبه با مدیران صنایع کوچک و متوسط و خبرگان دانشگاهی داده‌های کیفی جمع‌آوری شدند. در روش تحلیل محتوای کیفی از مقوله‌هایی که ضرورتاً از داده‌های کیفی اخذ شده‌اند، جهت تلخیص و تحلیل استفاده نمی‌شود، بلکه مقوله‌ها از ادبیات و الگوهای نظری موجود نیز اخذ شده و بر روی داده‌ها اعمال می‌شوند هرچند که این مقوله‌ها بارها بر اساس داده‌های کیفی ارزشیابی و در صورت نیاز اصلاح می‌شوند. در این پژوهش نیز به همین صورت اعمال گردید (محمدی مهر، ۱۳۹۷). پس از انجام مصاحبه‌ها، داده‌های کیفی بر اساس نظرات خبرگان تحلیل شدند و به واحدهای معنایی مرتبط با ادبیات تحقیق، تقسیم گردیدند و سپس مقولات مرتبط با پدیده موردبررسی و مدل پارادایمی استخراج گردید. در مرحله دوم که آزمون مدل است، صحت معیارهای شناسایی شده ارزشیابی شد و چگونگی ارتباط میان آن‌ها از طریق روش تحقیق

توصیفی-پیمایشی مورد بررسی قرار گرفت. در این بخش، از پیمایش و سنجش همبستگی اجزای مدل استفاده شده است.

در مرحله طراحی مدل، استفاده از خبرگان و صاحب نظران دانشگاهی در حوزه قلمرو موضوعی تحقیق و نیز خبرگان در صنایع کوچک و متوسط، جامعه موردنظر بوده‌اند. به این ترتیب؛ واحد تحلیل این پژوهش، صنایع کوچک و متوسط است. زیرمجموعه‌ای از جامعه آماری که نماینده کل باشد، معرف نمونه آماری است.

به‌طور خلاصه؛ جامعه مورد مطالعه شامل کلیه افرادی است که:

- دارای تحصیلات کارشناسی ارشد در حوزه منابع انسانی، باشند.

- دارای حداقل ۱۰ سال سابقه آموزشی و اجرای در حوزه مورد مطالعه باشند.

- دارای مقالات علمی پژوهشی در حوزه مورد مطالعه باشند.

از این رو تنها افرادی در پژوهش می‌مانند که با محوریت اصلی این پژوهش مرتبط باشند. مصاحبه از این افراد تا زمانی ادامه پیدا کرد که پاسخ‌ها داده شده به هر سؤال تا اندازه زیادی به هم شبیه بوده و اطلاعات جدید از مصاحبه به دست نیاید (مصاحبه تا مرز اشباع). در بخش کمی تحقیق، مدیران صنایع کوچک و متوسط، به‌عنوان جامعه آماری با توجه به تعداد شرکت‌ها به تعداد ۳۰۰ نفر مدنظر قرار گرفتند. برای تعیین حجم نمونه از فرمول کوکران در سطح اطمینان استفاده شده است. با توجه به تعداد جامعه، تعداد ۱۸۵ پرسشنامه به مدیران صنایع کوچک و متوسط ارسال گردیده است. پس از مشخص شدن متغیرها، زیر معیارها تعریف شد. با این شیوه که هر متغیر، مقوله‌هایی را در برگیرد. بدین ترتیب، در این پژوهش بر اساس مبانی نظری و پیشینه پژوهش مقوله‌هایی تعریف شده است (جدول ۲).

### روش تجزیه و تحلیل کیفی

با توجه به سؤالات مطرح شده، مقوله‌های تعریف شده، پاسخ‌های هر یک از پاسخگویان در زیرمجموعه یکی از مقولات قرار گرفت و در نهایت پس از جمع‌بندی پاسخ‌های مربوط به هر یک از سازمان‌ها، گزینه‌های مربوط به اخلاق سازمان، تعیین شد. به همین ترتیب، سایر پاسخ‌های باز و پاسخ‌های به‌دست آمده از مصاحبه‌های نیمه ساختاریافته، مقوله‌بندی و تحلیل شدند و در نهایت مجموع پاسخ‌های تحلیل شده هر سازمان، برای تعیین عوامل مؤثر اخلاق سازمانی مورد استفاده قرار گرفتند.

در این پژوهش از آمار توصیفی (جداول آماری، جداول ماتریسی، شکل‌ها و...) و استنباطی (آزمون مقایسه میانگین نمونه‌های مستقل، تحلیل واریانس، آزمون‌های تعقیبی و رگرسیون چند متغیره) استفاده شده است. جهت تجزیه و تحلیل کمی داده‌های تحقیق، و برازش مدل از نرم‌افزار Excel 2010 و SPSS 22 و برای رتبه‌بندی عوامل از رویکرد AHP فازی استفاده شده است. و



همچنین برای بررسی و سطح‌بندی الگوی اخلاق سازمانی در صنایع کوچک و متوسط از رویکرد ساختار تفسیری (ISM) استفاده می‌شود.

### یافته‌ها

#### شناسایی شاخص‌ها

ابزار گردآوری اطلاعات در بخش کیفی، بر اساس روش ارزشیابی انتقادی و بررسی مقالات و تحقیقات مشابه بود که با استفاده از امتیازبندی مؤلفه‌ها ارزشیابی اخلاق سازمانی از طریق چک‌لیست امتیازی طراحی شده و روش دلفی انجام پذیرفت. برای این کار طبق هماهنگی‌های قبلی، چک‌لیست‌های امتیازی طراحی شده، در اختیار اعضای پانل (خبرگان) قرار داده شد. در بخش کمی تحقیق بعد از تأیید مؤلفه‌های تحقیق در بخش کیفی، از طریق پرسشنامه محقق ساخته، تأثیر شاخص‌های تأیید شده، مورد بررسی و آزمون قرار گرفت.

#### فهرست شاخص‌های اولیه پژوهش

با توجه به مصاحبه‌های که با خبرگان صورت گرفت و با استفاده از تحقیق صورت گرفته در این زمینه و مؤلفه‌ها، ابعاد اصلی و شاخص‌های تشکیل‌دهنده هر مؤلفه شناسایی شده و بر اساس آن‌ها فهرستی از شاخص‌های اولیه تنظیم گردید. این شاخص‌ها تشکیل‌دهنده دور اول دلفی بود. در مجموع ۵ شاخص و ۳۲ مؤلفه شناسایی شد. در مدل اولیه طرح در مجموع ۳۲ مؤلفه در قالب ۵ شاخص شناسایی گردید. که فهرست این شاخص‌ها در جدول ۱ نمایش داده شده است.

جدول ۱- فهرست مؤلفه‌ها و شاخص‌های اولیه پژوهش (منبع: بر اساس مطالعات محقق)

شاخص‌ها	
عملکرد شغلی	عوامل فردی
رفتار کارآفرینانه	
علاقه و دل‌بستگی به سازمان	
شایسته‌سالاری	
هنجارهای فردی و اجتماعی	
انگیزه‌های فردی	
احترام	
امانت‌داری	
کاهش رفتارهای ضد شهروندی (رفتارهای ضد شهروندی هستند، عبارت‌اند از؛ طفره رفتن از کار، لجبازی و خودسری، مقاومت در برابر اقتدار مدیران، کینه‌توزی و پرخاشگری)	
رضایت شغلی	

کاهش کاغذبازی	عوامل ساختاری
بیش استراتژیک	
تدوین صحیح منشور اخلاقی	
سبک مدیریت	
به‌کارگیری استراتژی‌هایی جهت ارتقاء	
نظام پاداش متناسب	
بهبود اعتماد در روابط بین افراد و گروه‌ها	
تغییر در رفتار کارکنان	عوامل زمینه‌ای
نیازهای سازمان و جامعه	
مشتری مداری	
شناسایی ارزش‌های سازمانی	
ایجاد استراتژی اخلاقی	
جامعه‌پذیری کارکنان	عوامل سازمانی
خودمداری سازمانی	
فرهنگ سازمان	
سیاست‌گذاران و مدیران آموزش اخلاق	
عدالت	عوامل محیطی
ایجاد یک محیط کاری پرنرژی	
محیط حمایتی	
ذینفع بیرونی و داخلی	
شرایط محیط کاری	
فضای خودمداری	

### مرحله اول: تجزیه و تحلیل داده‌ها

تحلیل کلی دور اول دلفی نشان داد که شاخص‌های که با نظر خبرگان میانگین کمتر از ۳ را حائز گردیدند حذف و بعضی از شاخص‌ها با شاخص‌های مدنظر خبرگان تلفیق و تصحیح گردید. تحلیل نتایج دور دوم دلفی نشان داد که تمام شاخص‌های طراحی شده به‌جز شاخص ۸، ۹ و ۱۶ با عنوان محیط حمایتی، علاقه و دل‌بستگی به سازمان و به‌کارگیری استراتژی‌هایی جهت ارتقاء که میانگین آن کمتر از ۳ را حائز شده بودند را برای دور سوم به دست آوردند. در دور سوم، مجدداً شاخص‌های به‌جز شاخص ۸ و ۹ و ۱۶ از دیدگاه پاسخگویان مورد آزمون قرار گرفت. در نهایت نتایج تحلیل کلی شاخص‌ها دور دوم در جدول ۲ نشان داده شده است. نتایج مرحله دوم برای ایجاد پرسشنامه مرحله سوم (همراه با سؤالاتی برای بازبینی نتایج، درک موانع تحقیق و درک حوزه‌هایی که این نتایج می‌تواند توسعه پیدا کند) مورد استفاده قرار می‌گیرد. معمولاً سؤال‌ها

همانند مراحل قبلی، متمرکز بر ویژگی‌ها و اهداف تحقیق است با توجه به پاسخ‌های خبرگان به شاخص‌ها همه شاخص‌ها به میزان بالایی مورد اجماع خبرگان قرار گرفت. فقط شاخص ۵، ۶، ۷، ۹ و ۱۶ از شاخص‌ها با عنوان «تغییر در رفتار کارکنان، بیش استراتژیک، ایجاد یک محیط کاری پرانرژی، نیازهای سازمان و جامعه و سیاست‌گذاران و مدیران آموزش اخلاق» مورد اجماع قرار نگرفت.

جدول ۲- نتایج به‌دست‌آمده از تحلیل پرسشنامه دور سوم (منبع: بر اساس مطالعات محقق)

شاخص‌ها	میانگین	میانه	رتبه	میزان اجماع (درصد)
عملکرد شغلی	۴.۲۳	۴	۳۷.۳۸	۹۶.۷
خودمداری سازمانی	۳.۷۳	۴	۲۸.۱۷	۹۳.۳
رفتار کارآفرینانه	۳.۵۰	۳.۵۰	۲۳.۸۳	۹۰
کاهش کاغذبازی	۳.۶۷	۴	۲۶.۱۷	۹۰
تغییر در رفتار کارکنان	۳.۳۷	۳	۲۲.۵۵	۷۳.۳
ایجاد یک محیط کاری پرانرژی	۳.۳۷	۳	۲۱.۹۰	۸۳.۳
نیازهای سازمان و جامعه	۳.۳۰	۳	۲۱.۰۰	۷۶.۷
فرهنگ سازمان	۳.۴۷	۳.۵۰	۲۳.۳۲	۹۰
شایسته‌سالاری	۳.۸۷	۴	۲۹.۳۷	۹۶.۷
سبک مدیریت	۳.۹۳	۴	۳۳.۳۳	۸۶.۷
شرایط محیط کاری	۳.۷۳	۴	۲۸.۳۳	۹۰
مشتری مداری	۳.۸۳	۴	۳۰.۸۰	۹۳.۳
سیاست‌گذاران و مدیران آموزش اخلاق	۳.۱۰	۳	۱۹.۴۲	۶۶.۷
نظام پاداش متناسب	۳.۴۷	۴	۲۴.۶۰	۸۰
انگیزه‌های فردی	۴.۲۷	۴	۳۷.۸۲	۹۶.۷
ایجاد استراتژی اخلاقی	۳.۹۰	۴	۳۱.۰۸	۹۰
امانت‌داری	۳.۴۷	۴	۲۴.۷۸	۷۶.۷
عدالت	۳.۹۷	۴	۳۲.۸۰	۹۳.۳
کاهش رفتارهای ضد شهروندی	۳.۳۳	۳.۵۰	۲۲.۲۷	۷۳.۳
رضایت شغلی	۴.۳۳	۴.۵۰	۳۹.۲۲	۹۳.۳
بهبود اعتماد در روابط بین افراد و گروه‌ها	۳.۷۰	۴	۲۹.۷۲	۸۳.۳

## مرحله دوم: مراحل هفت‌گانه اجرای مدل‌سازی ساختاری تفسیری تعیین متغیرها

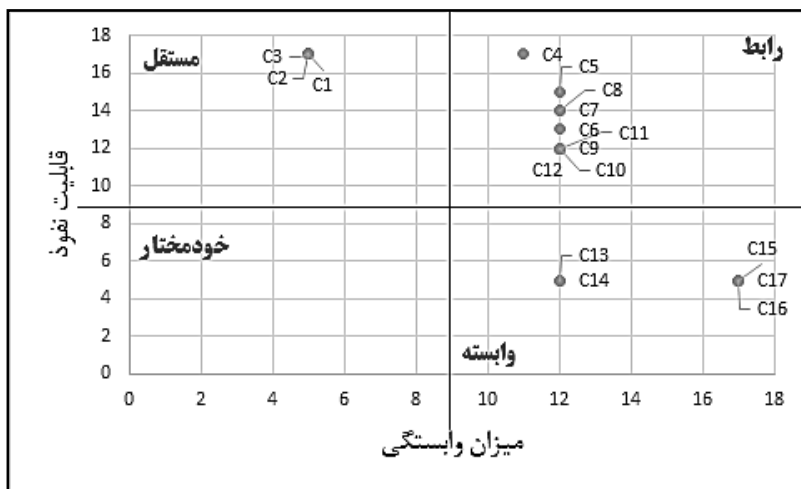
مدل‌سازی ساختاری تفسیری با شناسایی متغیرهایی شروع می‌شود که این متغیرهای ورودی همان ۲۳ عامل خروجی از تکنیک دلفی هستند. پس از مشخص شدن مؤلفه‌های تحقیق به‌منظور طراحی مدل تحلیل تفسیری - ساختاری شاخص‌های ارزشیابی اخلاق سازمانی ابتدا بر اساس جدول زیر علائم اختصاری شاخص‌ها به‌صورت زیر مشخص می‌شود:

جدول ۳- علائم اختصاری شاخص‌ها (منبع: بر اساس مطالعات محقق)

علائم اختصاری	شاخص‌ها	علائم اختصاری	شاخص‌ها
C10	نظام پاداش متناسب	C1	عملکرد شغلی
C11	انگیزه‌های فردی	C2	خودمداری سازمانی
C12	ایجاد استراتژی اخلاقی	C3	رفتار کارآفرینانه
C13	امانت‌داری	C4	کاهش کاغذبازی
C14	عدالت	C5	فرهنگ سازمان
C15	کاهش رفتارهای ضد شهروندی	C6	شایسته‌سالاری
C16	رضایت شغلی	C7	سبک مدیریت
C17	بهبود اعتماد در روابط بین افراد و گروه‌ها	C8	شرایط محیط کاری
		C9	مشتری مداری

### نتایج روش ISM

بر این اساس معیارهای C4-C5-C6-C7-C8-C9-C10-C11-C12 متغیرهای رابط هستند این متغیرها از وابستگی بالا و قدرت هدایت بالا برخوردارند به عبارتی تأثیرگذاری و تأثیرپذیری این معیارها بسیار بالاست و هر تغییر کوچکی بر روی این متغیرها باعث تغییرات اساسی در سیستم می‌شود. معیارهای C1-C2-C3 مستقل هستند این متغیرها دارای وابستگی کم و هدایت بالا می‌باشند به عبارتی دیگر تأثیرگذاری بالا و تأثیرپذیری کم از ویژگی‌های این متغیرها است. معیارهای C13-C14-C15-C16-C17 نیز جزء معیارهای وابسته است این متغیر دارای وابستگی قوی و هدایت ضعیف است این متغیر اصولاً تأثیرپذیری بالا و تأثیرگذاری کمی روی سیستم دارد. نتایج این روش، در شکل ۱ نشان داده شده است.



شکل ۱- ماتریس قدرت نفوذ- وابستگی (منبع: بر اساس مطالعات محقق)

### ارائه مدل ارزشیابی اخلاق سازمانی

با رتبه‌بندی شاخص‌های مؤثر بر ارزشیابی اخلاق سازمانی و مقایسه زوجی زیرمعیارها مدل ارزشیابی اخلاق سازمانی به شکل ذیل می‌باشد. همچنین مدل نهایی ارزشیابی اخلاق سازمانی در شکل ۲، نشان داده است.

جدول ۴- رتبه‌بندی شاخص‌های مؤثر بر ارزشیابی اخلاق سازمانی و مقایسه زوجی زیرمعیارها (منبع: بر اساس مطالعات محقق)

معیار	امتیاز معیار	شاخص‌ها	امتیاز شاخص
سازمانی	۲۵۵	فرهنگ سازمانی	۹۲
		عدالت	۱۰۲
		خودمداری سازمانی	۶۱
زمینه‌ای	۱۵۶	مشتری مداری	۱۰۱
		اخلاق سازمانی	۵۵
ساختاری	۲۳۶	کاهش کاغذبازی	۶۶
		سبک مدیریتی	۶۰
		بهبود اعتماد در روابط بین افراد	۵۸
		نظام پاداش متناسب	۵۲
فردی	۱۲۱	عملکرد شغلی	۲۶
		شایسته‌سالاری	۲۳

۱۹	امانت‌داری		
۲۰	رفتار ضد شهروندی		
۱۲	رضایت شغلی		
۱۰	رفتار کارآفرینانه		
۱۱	انگیزه‌های فردی		
۲۳۲	شرایط محیط کاری	۲۳۲	محیطی
۱۰۰۰		۱۰۰۰	



شکل ۱- مدل ارزشیابی اخلاق سازمانی (منبع: بر اساس مطالعات محقق)

## نتیجه‌گیری

گورسیا و دیگران (۲۰۱۸) یافته‌ها نشان می‌دهد که کارمندان بخش دولتی و خصوصی که جوسازمانی خود را خودخواه‌تر و کمتر اخلاقی درک کردند بیشتر مستعد ابتلا به فساد هستند. انگیزه‌های فردی با هنجارهای فردی و اجتماعی در فساد رابطه دارد. این نتایج نشان می‌دهد که کارکنان که جو اخلاقی سازمان خود را به‌عنوان تجربه خودخواهانه‌تر و کمتر اخلاقی درک می‌کنند هنجارهای فردی و اجتماعی ضعیف و مستعدتر از افرادی هستند که اجتناب کنند. کاملیکو (۲۰۱۷) شناسایی ارزش‌های سازمانی، و هم‌چنین آموزش و توسعه کارکنان در ارزش‌های اخلاق سازمانی و دیگر مسائل اخلاقی، باید به سمت توسعه اخلاقی سازمان و اعضای آن منجر شود. به همین دلیل تشخیص فرهنگ سازمانی، شناسایی و مشخصات ارزش‌های اخلاقی سازمانی، ایجاد استراتژی اخلاقی بر اساس توصیه از تشخیص و دلیل تقاضا برای شغل و موقعیت جدید در سازمان اسلواکی - یک افسر اخلاق ضرورت می‌یابد. هرزوغ (۲۰۱۹) نتایج این تحقیق نشان داد بین مؤلفه‌های اخلاق حرفه‌ای (احترام؛ عدالت؛ آزادی؛ امانت‌داری) و هویت سازمانی آن‌ها در بین اعضای هیات علمی دانشگاه‌های آزاد شهرکرد و خوراسگان رابطه معناداری وجود ندارد. پارایزو و بیگن<sup>۱</sup> (۲۰۱۹) در تحقیقی تحت عنوان ارزشیابی اخلاق حرفه‌ای کارکنان شرکت‌های خصوصی و دولتی به این نتیجه دست‌یافت اخلاق حرفه‌ای و مؤلفه‌هایش در بین شرکت‌های خصوصی و دولتی تفاوت معنی‌داری وجود ندارد. نتایج پژوهش زینالی و دیگران (۲۰۱۸) مهم‌ترین عباراتی که معرف رفتارهای ضد شهروندی هستند، عبارت‌اند از؛ طفره رفتن از کار، لجبازی و خودسری، مقاومت در برابر اقتدار مدیران، کینه‌توزی و پرخاشگری احمد و دیگران (۱۳۹۹) نتایج نشان داد که فضای خیرخواهی با رضایت شغلی ۱۳ رابطه مثبت دارد؛ اما رابطه‌ای میان فضای خودمداری و پایبندی به اصول اخلاقی با رضایت شغلی یافت نشد. هم‌چنین یافته‌ها نشان داد که به‌احتمال زیاد یک سازمان با داشتن فضای اخلاقی قوی با عملکرد کار مطلوب‌تر به‌عنوان نتایج سازمانی مرتبط است. جرمیلو و دیگران (۲۰۲۰) به نظر می‌رسد که در حوزه معرفتی اخلاق‌گرایی در سازمان‌ها هنوز خلاء نظریه‌پردازی و فعالیت پژوهشی وجود دارد. لذا اخلاق سازمانی با سه متغیر خودمداری، خیرخواهی، پایبندی به اصول اخلاقی بر اساس یکی از دیدگاه‌های ارائه‌شده انتخاب گردید و رابطه آن با متغیر عملکرد شغلی مورد بررسی قرار گرفت. دونالدسون و دیویس (۲۰۱۷) رعایت ملاحظات اخلاقی در گزینش و استخدام، ارزیابی عملکرد، نظام پاداش‌ها، اخراج و کوچک‌سازی سازمان، باعث کاهش بدبینی و پرخاشگری و تعارض، مسئولیت‌پذیری بیشتر، افزایش تنوع‌طلبی و درنهایت افزایش ارزش و

سود و درآمد شده، رفاه بیشتر سرمایه‌گذاران، مشتریان و کارمندان را موجب می‌شود. فیونگ (۲۰۲۱) سطوح بالاتر عملکرد سازمانی به‌طور مستقیم قابل اکتساب به سطح بالای اخلاقیات فردی و سازمانی می‌باشند. اسپچکر و دیگران (۲۰۱۷) نتایج نشان دادند که ایجاد یک فضای اخلاقی به‌وسیله قوانین و خط‌مشی‌های اخلاقی باعث رضایت شغلی، تعهد سازمانی بیشتر و در نتیجه پایین آمدن نرخ ترک شغل می‌شود.

### پیشنهادات حاصل از نتایج پژوهش

- تأثیر افکار عمومی در زمان‌هایی به‌صورت مختلف همچون اعتراضات قومی، گروهی، حزبی و صنفی بارها مشاهده شده است و اهمیت آن توسط خبرگان علمی و کاربردی در مراکز مورد مطالعه در این تحقیق تأکید گردید؛ لذا با کسب اطلاعات از مراکز در خصوص حساسیت‌ها، علایق و تأکیدات گروهی و اجتماعی و رصد آن توسط خط‌مشی‌گذاران به‌صورت جمع‌آوری دقیق، مناسب و مستمر اطلاعات و در نظر گرفتن آن‌ها در زمان ارزشیابی اخلاق سازمانی می‌توان به افکار عمومی پاسخ صحیح داده شود تا بدین‌وسیله هزینه‌های اجتماعی و مالی که گهگاه به‌واسطه بی‌توجهی به شاخص مهم "توجه به افکار عمومی" به سازمان تحمیل می‌گردد کاهش یابد.

- کارکنان به فعالیت بیشتر و انجام صحیح کارها و مشارکت گروهی ترغیب نمایند.

- تصمیماتی را در سطحی از سازمان که اطلاعات به بهترین شکل ممکن موجود است، انتقال دهند.

- در زمان ارزشیابی عملکرد کارکنان، به‌جای آنکه کارکنان را به‌صورت فردی مورد ارزشیابی قرار دهند از رویکردهای تیمی برای ارزشیابی عملکرد کارکنان استفاده نمایند.  
- در جهت افزایش قابلیت‌ها، مهارت‌ها و شایستگی‌های کارکنان پیشنهاد می‌شود که سرمایه‌گذاری بیشتر در امر آموزش و تقویت مهارت‌های آن‌ها مبذول گردد.

- به مدیران پیشنهاد می‌شود که با توجه به شکل پویای سیستم ارزشیابی اخلاق سازمانی از رویکرد تفویض اختیار برای کارکنان استفاده نمایند به‌طوری‌که کارکنان بتوانند به‌طور مستقل تصمیم‌گیری نمایند.

- از یک سبک مدیریتی مشخص و بارز در سازمان استفاده نمایند.

- مدیران نسبت به گفته‌های خود در سازمان، صادق باشند و نسبت به اجرای آن تلاش نمایند.

- مجموعه‌ای از ارزش‌های روشن و پایداری که به شیوه انجام کارها جهت می‌دهد و می‌تواند رفتار صحیح را از غلط مجزا کند، ارائه دهند.

- در انجام کارها از یک‌رویه ثابت و تعریف‌شده و مشخص استفاده نمایند تا کارکنان در



ارائه خدمات دچار دو سوء گزایی نشوند.

-از کارکنانی که در سیستم ارزشیابی اخلاق سازمانی، دارای دیدگاه‌ها و چشم‌انداز مشترک و بارزی هستند در سایر مراکز استفاده نمایند.

-از سیستم ارتباطی و تعاملات سازنده و اثربخش بین کارکنان هر واحد و همچنین بین واحدها استفاده شود. به طوری که کارکنان بتوانند دانش و اطلاعات خود را در اختیار یکدیگر قرار دهند.

-مدیران از شیوه‌های کاری منعطف که به سادگی قابلیت تغییر دارند در سازمان استفاده نمایند.

-کارکنان مهارت‌های برخورد با ارباب‌رجوع را بیاموزند به طوری که توانایی پاسخگویی مناسب به ارباب‌رجوع را داشته باشند.

-کارکنان را تشویق نمایند که خود را با شیوه‌های جدید انجام کار و تکنولوژی وارد شده به بازار سازگار و منطبق نمایند.

-کارکنان را تشویق نمایند که درک درستی از مشکلات ارباب‌رجوع داشته باشند و به درستی بتوانند اطلاعات درست را در اختیار آن‌ها قرار دهند.

-کارکنان را تشویق نمایند از نظرات ارزشمند ارباب‌رجوع در راستای فرصتی برای تقویت زیرسیستم‌های سازمان و دستیابی به پیشرفت استفاده نمایند.

-مدیران همواره چشم‌انداز بلندمدتی برای سازمان ترسیم نمایند و کارکنان را در راستای رسیدن به آن تشویق نمایند.

-مدیران سعی نمایند چشم‌اندازی را تبیین نمایند که برای کارکنان معنا و مفهوم داشته باشند و مدیران در این مسیر سعی کنند واقع‌بین باشند و خیالات را از خود دورنمایند.

-مدیران کارکنان را هر چند وقت یک‌بار ارزشیابی نمایند تا مشخص نمایند تا چه حد کارکنان توانستند انتظارات را برآورده و در رسیدن به رسالت سازمان تلاش کرده‌اند.

-مدیران تلاش نمایند همواره به اهداف بلندمدت بیشتر از اهداف کوتاه‌مدت در سازمان توجه داشته باشند و از روش مناسبی برای تشریح آن به کارکنان استفاده نمایند.

- به مدیران پیشنهاد می‌شود که از سازوکارهایی برای تقویت حس اعتماد بین کارکنان و همچنین کارمند به مدیر استفاده نمایند چراکه زمانی کارکنان نسبت به سازمان و تصمیمات گرفته شده از سوی اعتماد نداشته باشند دچار نوعی دل‌سردی در سازمان شده که در نهایت سبب کاهش بهره‌وری سازمانی می‌شود، از طرفی تقویت اعتماد به نوعی میزان تعهد و وفاداری کارکنان به سازمان را افزایش می‌دهد.

- پیشنهاد می‌شود که همواره کارکنان را فراگیری مهارت‌های ارتباطی و تقویت

مهارت‌های ارتباطی خود با ارباب‌رجوع بکوشند چراکه نوع رابطه کارکنان با ارباب‌رجوع نمایان‌کننده چهره سازمان از دید مردم و بازگو کنند آن در جامعه است.

- پیشنهاد می‌شود که همواره کارکنانی را در قسمت پاسخگویی به ارباب‌رجوع بگمارند که برخورد مناسبی با ارباب‌رجوع هستند مسائل و مشکلات آن‌ها با گشاده‌رویی درک می‌کنند و از روش‌های مناسب برای پاسخگویی به نیازها و مسائل آن‌ها استفاده می‌نمایند. به عبارتی به مدیران پیشنهاد می‌شود برنامه‌های آموزشی در راستای تقویت تعاملات کارکنان با ارباب‌رجوع و آنالیز واکنش‌های آن‌ها در سازمان برگزار نمایند.

- پیشنهاد می‌شود که منشور اخلاقی مناسبی را در سازمان نهادینه و کارکنان را ملزم به رعایت آن کنند چراکه زمانی تمامی روابط و وظایف به‌خوبی تعریف‌شده باشد امکان سوءظنی به کمترین حد خود خواهد رسید.

## فهرست منابع

۱. ابراهیم آریانی قیزقاپان، عادل زاهد بابلان، علی خالق خواه، مهدی معینی کیا، (۱۳۹۹). تبیین نقش میانجی اخلاق حرفه‌ای در ارتباط بین جو اخلاق سازمانی و طفره‌روی مجازی کارکنان دانشگاهی. *مجله اخلاق زیستی*، ۱۰ (۳۵)، ۱-۲۲.
۲. ابراهیمی نژاد، مهدی و شول، عباس. (۱۳۹۶). بررسی رابطه اخلاق ارزشیابی و مشتری‌مداری (شرکت کاشی الماس کویر)، پژوهش‌های مدیریت در ایران (مدرس علوم انسانی). دوره ۱۶، شماره ۲.
۳. احمدی، احمد؛ سید نقوی، میر علی؛ رضایی منش، بهروز؛ (۱۳۹۹). تأثیر اصول اخلاق حرفه‌ای بر عملکرد مدیریت منابع انسانی بانک رفاه. پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه علامه طباطبائی، مدیریت دولتی، گرایش مدیریت منابع انسانی.
۴. الوانی سیدمهدی. منشور اخلاقیات سازمانی در کلام مولا علی (ع). فصلنامه علمی - پژوهشی فرایند مدیریت و توسعه. ۱۳۷۹؛ ۱۴
۵. الوانی، سیدمهدی؛ حسنیور، اکبر و داوری، علی. (۱۳۸۹). تحلیل اخلاق سازمانی کارکنان با استفاده از الگوی دایره اخلاق. *در علوم و فناوری*. شماره ۳ و ۴.
۶. احمدی، نسیم. (۱۳۸۸). معرفی و نقد روش دلفی. فصلنامه علوم اجتماعی، شماره ۲۲.
۷. اردلان، محمد رضا؛ نعمتی، لیلا. (۱۳۹۸). اخلاق سازمانی ابزاری برای ارتقای عملکرد سازمانی، کنفرانس ابزار و تکنیک‌های مدیریت، مرکز همایش‌های دانشگاه تهران
۸. اسدی، محسن و شیرزاد، مهران. (۱۳۹۹). نقش اخلاق کاری اسلامی در فرهنگ و تعهد سازمانی. *اسلام و مدیریت*. شماره ۲.
۹. اشرفی سلیم کندی، قلاوندی، حسن، قلعه‌ای. (۱۳۹۹). رابطه تفکر انتقادی و نوآوری سازمانی با میانجی‌گری اخلاق سازمانی. *فصلنامه اخلاق در علوم و فناوری*، ۱۶ (۱)، ۱۰۰-۱۰۷.
۱۰. اصغرپور، محمدجواد. (۱۳۹۶). تصمیم‌گیری‌های چند معیاره. ناشر: دانشگاه تهران، موسسه انتشارات و چاپ
۱۱. آقا میرزایی محلی، تقوایی یزدی، آقاتبار رودباری، جمیله. (۱۳۹۸). تأثیر کمال‌گرایی پیشرفت‌دهنده بر یادگیری سازمانی و اخلاق سازمانی در دانشگاه علوم پزشکی (مطالعه موردی دانشگاه علوم پزشکی مازندران). *طب و تزکیه*، ۲۹ (۳).
۱۲. اقبالی، حسین و احمدوند، مسعود و مقامی پور، فخرالدین و کبرایی آبکنار، شکوفه، ۱۳۹۵، کاربرد روش تحلیل سلسله‌مراتبی (AHP) برای اولویت بندی و انتخاب معیارهای تغییر فاز برای کاربردهای راحت در ساختمان‌ها، کنفرانس بین المللی مهندسی عمران، تهران
۱۳. انصاری رنای، قاسم. (۱۳۸۸). میزگرد اخلاق کیمیای سعادت سازمان. ماهنامه تدبیر
۱۴. بهرامی. (۱۳۹۸). نقش «قدرت مدیریت» در توسعه اخلاقی سازمان‌ها. *پژوهش نامه اخلاق*، ۱۳ (۵۰)، ۸۳-۱۰۴.

۱۵. تولایی، روح اله. (۱۳۸۸). عوامل تاثیرگذار بر رفتار اخلاقی کارکنان در سازمان، توسعه انسانی پلیس، دوره ۶، شماره ۲۵
۱۶. جعفری هرندی، شریفی قورتانی، اسلامی هرندی. (۱۳۹۸). بررسی رابطه رفتارهای اخلاقی سازمانی با رفتارهای غیراخلاقی دبیران با نقش واسطه ای تعهد سازمانی. *مطالعات آموزشی و آموزشگاهی*، ۸(۲)، ۲۷۱-۲۹۰.
۱۷. جعفری، معصومه، غلمانی، فرحناز. (۱۳۹۷). بررسی نقش توسعه منابع انسانی بر بهبود اخلاق سازمانی و اعتماد سازمانی در سازمان جهاد دانشگاهی تهران. *آفاق علوم انسانی*، ۱۹(۲)، ۷۵-۹۳.
۱۸. جمالی، احسان؛ حبیبی، مجتبی؛ باقی یزدل، رقیه. (۱۳۹۳). کاربرد روش دلفی در تحقیقات علوم رفتاری و پزشکی: مروری بر مزایا، تنگناها و روش شناسی. *فصلنامه علمی آموزش عالی*، سال هفتم، شماره ۱ بیست و ششم.
۱۹. حدادینیا، شهیدی. (۱۳۹۸). نقش واسطه ای جو اخلاق سازمانی در رابطه بین هوش معنوی و سرمایه فکری در واحدهای دانشگاه آزاد اسلامی استان فارس. *مجله توانمندسازی سرمایه انسانی*، ۲(۱)، ۷۱-۸۱.
۲۰. حقیقت شهرستانی، مسعود، پورعزت، معمارزاده طهران، حمیدی، و ناصر. (۱۳۹۹). تبیین مضمونهای تعالی اخلاق سازمانی در پرتو نهج البلاغه. *فصلنامه مدیریت اسلامی*، ۱۲۱-۱۴۸.
۲۱. حنفی زاده پ.؛ رحمانی آ. (۱۳۸۹). روش تحقیق ساختارهای چند بعدی؛ انتشارات ترمه.
۲۲. خزنی، صبریه، شایسته فرد، مرضیه؛ سعیدالذاکرین، منصوره؛ چراغیان، بهمن. (۱۳۹۶). جو اخلاق سازمانی واقعی و ایده ال از دید پرستاران بیمارستان‌های آموزشی دانشگاه علوم پزشکی اهواز. *مجله ایرانی اخلاق و تاریخ پزشکی*، دوره ۱ ششم، شماره ۲.
۲۳. رسولی، آراس، اسعدی، سروه، تاجیک. (۱۳۹۹). ارائه مدل رضایت شغلی بر اساس اخلاق سازمانی، کیفیت زندگی کاری و تعهد سازمانی. *مشاوره شغلی و سازمانی*.
۲۴. زواره، یارمحمدزاده، پیمان، آرامی. (۱۳۹۸). نقش مدیریت دانش و یادگیری سازمانی بر سوء اخلاق سازمانی کارکنان. *فصلنامه اخلاق در علوم و فناوری*، ۱۴(۴)، ۶۸-۷۷.
۲۵. ساکی، رضا؛ حمیدی، فریده؛ صدوق، مریم سادات. (۱۳۹۹). رابطه بین اخلاق سازمانی و عملکرد شغلی مدیران. *فصلنامه اخلاق در علوم و فناوری*، سال یازدهم، شماره ۱.
۲۶. سبزی، امیرحمزه، گل زاده، آقازاده، حیدریان بایی. (۱۳۹۹). تبیین الگوی ارتباطی فرهنگ اخلاق سازمانی با اخلاق حرفه‌ای در مربیان ورزشی. *مطالعات روانشناسی ورزشی*.
۲۷. ضیاءالدینی، محمد، مرادی شهر بابک. (۱۳۹۷). رابطه بین مشارکت و انطباق پذیری سازمانی با اثربخشی سازمانی: نقش میانجی اخلاق سازمانی. *فصلنامه اخلاق در علوم و فناوری*، ۱۳(۴)، ۱۱۷-۱۲۴.
۲۸. عامری، مسعود. (۱۳۹۹). تأثیر اخلاق سازمانی در بین کارکنان سازمان. *مطالعات کاربردی در علوم مدیریت و توسعه*، ۳۱(۵)، ۵۵-۶۲.
۲۹. فراهی هروی، معین الدین (۱۳۸۴). تفسیر حدائق الحقائق. انتشارات دانشگاه تهران.
۳۰. کرسول، جان. (۱۳۹۱). پویای کیفی و طرح پژوهش: انتخاب از میان پنج رویکرد (روایت پژوهی،

- پدیدارشناسی، نظریه داده بنیاد، قوم نگاری، مطالعه موردی). ترجمه حسن دانایی فرد، حسین کاظمی. انتشارات صفار.
۳۱. کریمی، علی، فرازبانی، فاتح. (۱۳۹۹). تحلیل ارتباط بین فرهنگ اخلاقی و اخلاق سازمانی با درگیری شغلی. فصلنامه اخلاق در علوم و فناوری، ۱۵ (۴)، ۱۵۵-۱۶۲.
۳۲. گیوریان، حسن. (۱۳۸۹). نقش اخلاقیات در توسعه ی سازمان. فصلنامه مدیریت دولتی، شماره ۴۷.
۳۳. محمدخانی، مهرانگیز؛ بلالی، اسماعیل و محمدی، اکرم. (۱۳۹۸). تأثیر عوامل سازمانی بر سطح اخلاق کار در میان کارکنان ادارات دولتی (مورد شهرستان خوانسار). جامعه شناسی کاربردی. دوره. ۲۴. شماره ۲.
۳۴. محمداصداق حسن زاده پسیخانی، تورج حسن زاده ثمرین، بهناز فنون حسنی. (۱۳۹۷). تأثیر جو اخلاقی سازمانی بر سکوت کارکنان با نقش میانجی درک از حمایت سازمانی. چشم انداز مدیریت دولتی.
۳۵. محمدی مهر، مژگان؛ خانی، حامد؛ هاشمی، ماجد. (۱۳۹۷). بررسی اخلاق حرفه‌ای - سازمانی از دیدگاه معلمان در مدارس متوسطه شهر سنندج. نشریه مطالعات آموزشی نما، مرکز مطالعات و توسعه آموزش پزشکی دانشگاه علوم پزشکی ارتش، سال دوم، شماره دوم
۳۶. مسکویه، احمد بن محمد (۱۴۲۶ق)، تهذیب الاخلاق و تطهیر العراق. طلیعه النور.
۳۷. مطهری، مرتضی (۱۳۹۵). فلسفه اخلاق. انتشارات صدرا.
۳۸. مظاهری راد. (۱۳۹۷). مروری بر مفاهیم اخلاقی در سازمان‌ها، پایگاه مقالات علمی مدیریت، شماره ۱۳۲.
۳۹. مقیمی، سید محمد و مجید رمضان. (۱۳۹۶). پژوهشنامه مدیریت (۳)؛ مدیریت رفتار سازمانی (سطح سازمانی). تهران: راهدان.
۴۰. منطقی. (۱۳۹۷). بررسی رابطه اخلاق سازمانی و معنویت سازمانی. معرفت فرهنگی / اجتماعی، ۳۶ (۹)، ۸۹-۱۰۹.
۴۱. موسوی، محمد؛ عربشاهی کریزی، احمد. (۱۳۹۸). رابطه اخلاق با تعالی سازمانی. فصلنامه اخلاق در علوم و فناوری، سال نهم، شماره ۲
۴۲. نوری نوخندان، مهین، کریمی، محمد، قربانی، محمود. (۱۳۹۹). ارائه مدل ارزشهای فرهنگی - اخلاقی به منظور شناسایی ابعاد و مؤلفه‌های افزایش عدالت و اخلاق سازمانی. سبک زندگی اسلامی با محوریت سلامت، ۵ (۳)، ۷۱-۸۰.
۴۳. هس مر، ال. تی - اخلاق در مدیریت - ترجمه سید محمد اعرابی، داوود ایزدی - تهران: دفتر پژوهش های فرهنگی - ۱۳۸۲.
44. Abzari M, Yazdanshenas M. (2014). Work ethics social responsibility in modern quality management. Organizational culture management; (15): 5. (In Persian).
45. Ahmed B, Shad I, Mumtaz R, Tanveer Z. (2012). Organizational ethics and job satisfaction: Evidence from Pakistan. African Journal of Business Management; 6(8): 2966-2973.

46. Amjadi, G., Daneshfard, K., & Mohammad, D. A. H. (2018). Pathology of retaining factors of professional staff with organizational ethics approach in National Oil Company.
47. Arnaudov K, Koseska E. (2012). Business ethics and social responsibility in tourist organizations in terms of changing environment. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*; 44: 387-397.
48. Čmelíková, Z. (2020). Managing ethics in organization—focusing innovation in creating ethical organizational culture. *Zeszyty Naukowe. Organizacja i Zarządzanie/Politechnika Śląska*.
49. Coltman Tim. D., Timothy M. M., David F., Venaik S.; "Formative versus reflective measurement models: Two applications of formative measurement" , *Journal of Business Research* 61, 2008, 1250 –1262.
50. Dempsey, P. A. & Dempse, ADy (2010). Using nursing research: process, critical evaluation, and utilization. 5th ed. Lippincott Williams and Wilkins Co.
51. Fung RK. (2021). Performance evaluation of a web-based information system for laboratories and service centers, *Logistics Information Management*; 13(4): 218-227.
52. Gorsira, Madelijne; Linda, Steg ; Adriaan, Denkers and Wim Huisman. (2018). Corruption in Organizations: Ethical Climate and Individual Motives. *Adm. Sci.* 2018, 8, 4
53. Herzog, L. (2019). Professional ethics in banking and the logic of "Integrated Situations": Aligning responsibilities, recognition, and incentives. *Journal of Business Ethics*, 156(2), 531-543.
54. Jaramillo J, Prakash M, James S. (2012). Bringing meaning to the sales job: The effect of ethical climate and customer demandingne. *Journal of Business Research*; 1-7.
55. Landeta, J. (2016). Current validity of the Delphi method in social sciences. *Technological Forecasting and Social Change*, 73 (5): 467-482.
56. Lawrence, N. W. (2009). *Social research methods: qualitative and quantitative approaches*. 4th ed. Allyn and Bacon Co.
57. Linstone, H. A. & Turruf, M. (2012). The Delphi method: Techniques and application [on-line]. Available: [www.njit.edu/pub](http://www.njit.edu/pub)
58. Paraizo, C. B., & Bégin, L. (2019). Organizational Ethics in Health Settings. *Ciencia & saude coletiva*, 25, 251-259.
59. Schwepker JR. (2017). Ethical climates relationship to job satisfaction or organizational Commitment, and turnover intention in the Sales force. *Journal of Business Research*; 54(72): 520-
60. Taghizadeh H, Soltani- Feseghandis GH. (2011). The Effect of Business Ethics on the Corporate Social Responsibility. *Ethics in science & technology*; 5(3-4): 94. (In Persian).
61. Zeinali P, Pourezzat AA. (2013). The effects of unethical climate in the workplace, Anti-social behavior. *Ethics in Science and Technology*; 6(4): 31-40.