

## شناسایی و سطح‌بندی عوامل مؤثر بر نهادینه‌سازی اخلاق در

### سازمان‌های دولتی با استفاده از مدل ISM

لطف‌الله فروزنده دهکردی<sup>1</sup>، آمنه کیارزم<sup>2\*</sup>

1- دانشیار، دانشکده مدیریت، دانشگاه تربیت مدرس، تهران، ایران

2- دانشجوی دکتری، گروه مدیریت بازرگانی، دانشگاه پیام نور، تهران، ایران

پذیرش: 1394/11/20

دریافت: 1393/7/8

#### چکیده

اخلاق از مهم‌ترین مباحث دینی است. برای ساختن یک جامعه براساس ارزش‌های اخلاقی و اسلامی، ضروری است که آموزه‌های اخلاقی به همه ارکان آن جامعه نفوذ نماید. همچنین یکی از مهم‌ترین موضوعات در عصر جدید مدیریت سازمان‌ها، نهادینه‌سازی اخلاق در سازمان‌ها می‌باشد.

این تحقیق با هدف شناسایی عوامل سازمانی مؤثر بر نهادینه‌سازی اخلاق در سازمان‌های دولتی انجام شده است. به این منظور از روش کتابخانه‌ای و بررسی ادبیات موجود برای شناسایی عوامل مؤثر بر نهادینه‌سازی اخلاق در سازمان‌ها استفاده شد و در مرحله بعد با استفاده از مدلسازی ساختاری تفسیری ISM، روابط بین شاخص‌های مؤثر بر نهادینه‌سازی اخلاق در سازمان تعریف شده است. برای تعریف این روابط از نظرات 16 نفر خبره در زمینه مدیریت و علوم اسلامی با سابقه بیش از 5 سال مدیریت در سازمان‌های دولتی کمک گرفته شد. این افراد براساس روش نمونه‌گیری گلوله برفی شناسایی شدند. نتیجه تحقیق نشان می‌دهد که مدل به‌دست آمده شامل 7 عامل فرهنگ سازمانی، نظام ارزیابی عملکرد، نظام گزینشی، نظام آموزشی، حمایت



مدیریت، توجه به قرارداد روانشناختی و منشور اخلاقی می‌باشد که در این میان ایجاد منشور اخلاقی به دلیل توان نفوذ بالا و وابستگی کم در سازمان نقش بنیادین دارد و بعد از آن، نظام گزینشی، نظام آموزشی، حمایت مدیریت و توجه به قرارداد روانشناختی افراد بیش‌ترین قدرت نفوذ و توان پیشران را در دیگر عوامل دارند و همچنین وابستگی کمتری به دیگر عوامل دارند. از این رو لازم است برای نهادهای سازای اخلاق در سازمان بیشترین توجه به آنها مبذول شود. همچنین نظام ارزیابی عملکرد در سطح سوم مدل جای گرفته و در نهایت فرهنگ سازمانی در سطح چهارم با کمترین توان نفوذ و بیشترین وابستگی قرار می‌گیرد.

واژه‌های کلیدی: اخلاق، نهادهای سازای، مدلسازی ساختاری تفسیری.

## 1- مقدمه

امروز جامعه نسبت به اقدام‌های سازمان‌ها حساس‌تر از قبل شده است، به‌ویژه در مقابل فعالیت‌های غیر اخلاقی سازمان‌ها به سرعت و به طریق مختلف واکنش نشان می‌دهد. رعایت نشدن برخی معیارهای اخلاقی در شرایط کنونی نگرانی‌های زیادی را در بخش‌های دولتی و غیر دولتی به وجود آورده است. از این رو یکی از عمده‌ترین دغدغه‌های مدیران کارآمد در سطوح مختلف چگونگی ایجاد بسترهای مناسب برای عوامل انسانی شاغل در تمام حرفه‌هاست تا آنها با احساس مسئولیت و تعهد به حرفه خود بپردازند و اصول اخلاقی حاکم بر شغل و حرفه خود را رعایت کنند [1:148]. ادبیات سازمانی به این نکته نیز اذعان دارد که برای اجرای اخلاقیات در سازمان باید از الگو و نقشه راه مناسب استفاده کرد. انتظار رفتار اخلاقی از افراد بدون توجه به ایجاد فرهنگ سیاست‌های سازمانی مناسب مانند این است که افراد را در بیابانی که هیچ آشنایی به آن ندارند مجبور به رانندگی کنیم [2:71]. اما براساس نظر برخی از اندیشمندان نظیر بولدینگ<sup>1</sup>، انسان دارای عقل نسبی و محدود است [3:23]. از طرفی چه کسی می‌تواند بهتر از خالق هستی برای تدوین این نقشه راه باشد. از این جهت اسلام از کتاب وحی برای تدوین اصول و معیارهای اخلاقی استفاده می‌کند. خداوند بزرگ‌ترین معلم اخلاق و مربی

1. Boulding



نفوس انسانی و منبع تمام فضایل است. بنابراین هر فضیلت اخلاقی رابطه‌ای میان انسان و خدا ایجاد می‌کند و او را گام به گام به ذات مقدسش نزدیکتر می‌سازد. بر این اساس در این مقاله تلاش می‌شود که از آیات قرآن برای تعریف و نهادینه‌سازی اخلاق در فرد و سازمان کمک گرفته شود.

## 2- ادبیات تحقیق

### 2-1- تعریف اخلاق

اخلاق در اصل لغت واژه عربی است که مفرد آن دو کلمه خُلُق و خُلُق می‌باشد و در لغت به معنای سرشت و سجیه به کار رفته است. لغت‌شناسان به طور عموم آن را با واژه خُلُق هم‌ریشه دانسته‌اند. وقتی گفته می‌شود فلان کسی خُلُق زیبایی دارد؛ یعنی صفت معنوی و باطنی زیبا دارد. زمانی که می‌گویند فلان کس خُلُق زیبایی دارد، به معنای آن است که دارای صورت و ظاهری زیبا است [4,5]. در مورد معنای اصطلاحی اخلاق تعریف یکسان و روشنی وجود ندارد. استاد مطهری در این رابطه می‌فرماید: اخلاق لغتی است شایع در زبان همه مردم دنیا، به هر زبانی لغتی معادل این کلمه وجود دارد؛ پس همه اخلاق و قهراً ضد اخلاق را می‌شناسند و احتیاجی به تعریف ندارد ولی اتفاقاً اخلاق از مشکل‌ترین لغات برای تعریف کردن است؛ یعنی توافق نظر درباره آن وجود ندارد و هر فیلسوفی یک نوع سیستم اخلاقی پیشنهاد می‌کند. اختلاف نظر درباره اخلاق تا اندازه‌ای از جهان‌بینی‌های مختلف سرچشمه می‌گیرد. آنچه مسلم است این است که در میان کارهای انسان اغلب کارها، فعل طبیعی هستند نه اخلاق مانند خوابیدن، غذا خوردن و ... این کارها نه قابل ستایش‌اند و نه قابل نکوهش. حال فعل اخلاقی چیست؟ اولین مشخصه آن همین است که تقاضای ستایش و آفرین دارد [6:288]. اما در مورد معنای اصطلاحی آن استاد مطهری اخلاق را این‌گونه معنا می‌کند: اخلاق عبارت است از یک سلسله خصلت‌ها و سجایا و ملکات اکتسابی که بشر آنها را به عنوان اصول اخلاقی می‌پذیرد؛ به عبارت دیگر قالبی برای انسان که روح انسان در آن چارچوب و براساس آن طرح و نقشه ساخته می‌شود. در واقع اخلاق، چگونگی روح انسان است [7:47].



## 2-2- اخلاق در سازمان

رعایت اخلاقیات و پایبندی به ارزش‌های اخلاقی به صورت یکی از مهم‌ترین پدیده‌هایی در آمده است که در سازمان‌ها مورد توجه قرار می‌گیرد. نقش اخلاق در عملکردها و رفتارها، در تصمیم‌گیری و انتخاب‌ها، در برخوردها و ارتباطات، مهم و تعیین‌کننده است و مدیر در انجام وظایف خود، بدون وجود یک نظام اخلاقی (که با عنوان منشور اخلاقی نام گرفته) نمی‌تواند با قاطعیت عمل کند. سازمان‌ها در اندازه‌ها و بخش‌های مختلف (خصوصی یا دولتی) التزام به تعهد اخلاقی در اقدام‌های خود را تشخیص داده‌اند. امروزه اصول اخلاقی به صورت بخشی از سیاست‌های رسمی و فرهنگ غیر رسمی سازمان‌ها درآمده است. بسیاری از سازمان‌ها به صورت رسمی اصول اخلاقی تعریف کرده‌اند و به منظور اجرایی شدن آنها نظام‌های آموزشی ایجاد شده است. این اصول اخلاقی منشور اخلاقی نامیده می‌شوند [8]. 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 مشکلاتی که ممکن است کارکنان آنها در عرصه بین‌المللی با آن رو به رو شوند، پیش‌بینی کرده‌اند. سازمان‌ها در این برنامه‌ها درصدد هستند تا سطح درک و بینش اخلاقی کارکنان خود را برای اتخاذ تصمیم‌های 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 ارباب‌رجوعان، شرکای تجاری، عرضه‌کنندگان، جامعه، محیط، مردم بومی (جامعه محلی) و حتی نسل‌های آینده را نیز در بر می‌گیرد [2:67].

## 2-3- تفاوت اخلاق با قانون

اخلاق چیزی است که با رفتارهای ناشی از قانون متفاوت است. رفتار قانونی ریشه در مجموعه‌ای از اصول و مقرراتی دارد که نوع عمل افراد را مشخص می‌کند، به طور عموم مورد قبول جامعه هستند، لازم‌الاجرا بوده و در دادگاه‌ها نیز اعمال می‌شوند. مقررات قانونی بر رفتارهایی اعمال می‌شود که به طور الزام تحت پوشش اصول اخلاقی قرار نمی‌گیرند. بسیاری از



رفتارهای اخلاقی جنبه قانونی پیدا نکرده‌اند، مدیران در زمینه پیدایش هنجارها و ارزش‌ها باید حساسیت بیشتری از خود نشان دهند. اصول اخلاقی در مدیریت همان اصولی است که به هنگام تصمیم‌گیری و رفتار (در رابطه با درست یا نادرست بودن آنها) از نظر اخلاقی مدیران را هدایت و راهنمایی می‌کند [9:96].

## 2-4- دیدگاه اسلام

اخلاق از مهم‌ترین مباحث دینی است، زیرا بدون اخلاق نه دین برای مردم مفهومی دارد و نه دنیای آنها سامان پیدا می‌کند. انسان در اصل زمانی شایسته نام انسان است که اخلاق انسانی داشته باشد و در غیر این صورت حیوان خطرناکی است که با استفاده از هوش سرشار انسانی همه چیز را ویران می‌کند [10]. تکمیل فضایل اخلاقی به عنوان هدف رسالت خاتم انبیاء (ص) معرفی شده است (أَنَّمَا بُعِثْتُ لِأَتَمِّمَ مَكَارِمَ الْأَخْلَاقِ) است و این موضوع اهمیت اخلاق را نشان می‌دهد. برای ساختن یک جامعه بر اساس ارزش‌های اخلاق و اسلامی، ضروری است که آموزه‌های اخلاقی به همه ارکان آن جامعه نفوذ کند و در همه ساختارهای آن جامعه جاری شود؛ یعنی توجه به اخلاق نه تنها در سطح فردی، بلکه باید در سطح حرفه‌ای و سازمانی گسترش پیدا کند [5]. در این رابطه آیات و احادیث بسیاری جهت روشن‌نگری بشر آمده است که همه این تأکیدها، نشان از اهمیت موضوع دارد.

لَقَدْ مَنَّ اللَّهُ عَلَى الْمُؤْمِنِينَ إِذْ بَعَثَ فِيهِمْ رَسُولًا مِّنْ أَنفُسِهِمْ يَتْلُو عَلَيْهِمْ آيَاتِهِ وَيُزَكِّيهِمْ وَيُعَلِّمُهُمُ الْكِتَابَ وَالْحِكْمَةَ وَإِن كَانُوا مِن قَبْلُ لَفِي ضَلَالٍ مُّبِينٍ

خداوند بر مؤمنان منت نهاد زمانی که در میان آنها پیامبری از خودشان برانگیخت که آیات او را بر آنها بخواند و آنان را پاک کند و کتاب و حکمت به آنها بیاموزد، هر چند پیش از آن در گمراهی آشکاری بودند (آل عمران، 164).

قَدْ أَفْلَحَ مَنْ زَكَّاهَا وَقَدْ خَابَ مَنْ دَسَّاهَا

هر کس نفس خود را پاک و تزکیه کرد، رستگار شد و آن کس که نفس خویش را با معصیت و گناه آلوده ساخت، نومید و محروم گشت (شمس، 10).

وَذَكَرَ اسْمَ رَبِّهِ فَصَلَّى بَلْ تُؤَثِّرُونَ الْحَيَاةَ الدُّنْيَا



به یقین کسی که پاکی جست (و خود را تزکیه کرد) رستگار شد (اعلی، 16).  
وَلَقَدْ آتَيْنَا لُقْمَانَ الْحِكْمَةَ أَنْ اشْكُرْ لِلَّهِ وَمَنْ يَشْكُرْ فَإِنَّمَا يَشْكُرُ لِنَفْسِهِ وَمَنْ كَفَرَ فَإِنَّ اللَّهَ غَنِيٌّ  
حَمِيدٌ

ما به لقمان حکمت (ایمان و اخلاق) آموختیم (و به او گفتیم) شکر خدا را بجا آور  
(لقمان، 12).

از دیدگاه اسلامی علت ایجاد اصول و چارچوب‌های اخلاقی (منشور اخلاقی به‌کارگیری  
این اصول در سازمان است) رسیدن انسان به سعادت و رستگاری است که در قرآن به آن اشاره  
شده است.

## 2-5- دیدگاه غرب

تعهدات اخلاقی شرط توسعه اقتصاد و ایجاد مزیت رقابتی است [1:150]. سازمان‌ها به‌وسیله  
به‌کارگیری اخلاق حرفه‌ای و سازمانی می‌توانند فرایندهای اجرایی خود را بهتر انجام دهند و  
کیفیت زندگی افراد را بالاتر برده و در آنها تعهد ایجاد کنند و به‌وسیله تعهد ایجاد شده در  
سازمان کیفیت محصولات خود را بالا برده و در رقابت با دیگر سازمان‌ها گوی سبقت را برابند  
[11:381]. اصول اخلاقی پیش‌شرط اساسی برای تسهیل عملکرد در سازمان است [12]. همچنین  
به‌کارگیری اخلاق در سازمان باعث ایجاد عدالت و تعهد بالاتر می‌شود [9:111] که این امر به  
ایجاد نوآوری در سازمان‌ها کمک شایانی می‌کند [13]. رایینز در کتاب مدیریت رفتار سازمانی  
بیان می‌دارد که رعایت اصول اخلاقی باید در جهت منافع سازمان باشد [14:760]. تحقیقات  
غربی نشان می‌دهند که تمرکز آنها برای ایجاد اخلاق سازمانی، فرد نیست بلکه سودآوری و  
یکه‌تازی سازمان در دنیای رقابتی است؛ یعنی اخلاق را در جهت منافع و اهداف سازمان‌ها به کار  
می‌برند. از دیدگاه غربی منشور اخلاقیات در بخش خصوصی برای اثربخشی سازمانی و بهبود  
کارآمدی حرفه‌ای تدوین می‌شود. در سازمان‌های خدمات عمومی طراحی منشور با هدف  
حمایت و تأمین منافع عمومی صورت می‌گیرد. ارائه خدمت به عموم به طور ضمنی به مسئله  
تعهد اشاره می‌کند که مسئولیت زیادی را فراروی کارکنان عمومی قرار می‌دهد. منشور اخلاقیات  
سازمان‌های خدماتی عمومی در جهت تحقق حداقل سه هدف مطرح می‌شود:



1. آموزش مردم درباره رسالت نهایی سازمان

2. بهبود محیط و شرایط اخلاقی

3. ارائه رهنمود برای حل مشکلات اخلاقی [2:70].

در بیشتر این مطالعات مشاهده می‌شود که هدف اصلی و پنهان غرب از به‌کارگیری اخلاق حتی در جایی که به‌ظاهر منافع عمومی را در نظر می‌گیرد و نه منافع سازمانی (مانند حفاظت از محیط‌زیست و غیره)، ایجاد مزیت رقابتی و سودآوری برای سازمان می‌باشد [1:150,11:381,12:100, 13, 14:760].

## 2-6- نهادینه کردن اخلاق در سازمان

واژه نهادینه‌سازی، یکی از اصطلاحات علم جامعه‌شناسی است. نهادینه کردن یک امر اجتماعی، یعنی پایه‌ای و ریشه‌ای کردن آن در متن و عمق جامعه. در این مقاله منظور از نهادینه کردن اخلاق در سازمان‌ها، پایه‌ای و ریشه‌ای کردن اخلاق در متن و عمق سازمان است [15]. امروزه بیشتر سازمان‌ها برای مقابله با مشکلات رواج بی‌اخلاقی در سازمان‌ها و عملکرد غیر رضایت‌بخش آنها به ایجاد منشور اخلاقی روی آورده‌اند، اما با این وجود هیچ رویکردی مبتنی بر چگونگی اجرای کامل منشور اخلاقیات وجود ندارد [16]. بنابراین با توجه به اهمیت اجرای اخلاقیات در سازمان باید تمهیداتی را ایجاد کرد که بتوان اخلاق را در سازمان نهادینه کرد. بدون نهادینه‌سازی، اخلاق سازمانی به یک مجموعه قوانین سازمانی تبدیل می‌شود که فقط در صورت نظارت و کنترل می‌توان از کارکنان انتظار داشت آن را انجام دهند [11:382]. در صورتی که - همان‌گونه که در بالا به آن اشاره شد - اخلاقیات با الزام‌های قانونی متفاوت است، زیرا ماهیت آن به گونه‌ای است که نمی‌توان با تبدیل آن به قوانین شرایط اجرایی شدن آن را ایجاد کرد. علت شکست دیدگاه غربی در اجرای اخلاقیات در سازمان‌ها، نگاه مادی به مبحث اخلاق و انسان می‌باشد. همان‌طور که در بالا اشاره شد، هدف اصلی از توجه به مسئله اخلاق در نظام فکری غرب سودآوری است.

سودآوری در کسب و کار، بدون تردید، فایده اخلاقی بودن است. مسئولیت‌پذیری اخلاقی، سازمان را برای مشتریان، کارکنان، تأمین‌کنندگان و همه ذینفعان پیش‌بینی پذیر می‌کند و پیش‌بینی پذیر اخلاقی نیز سبب اعتماد اصیل، ژرف و فراگیر و پایدار محیط به سازمان می‌شود.



در نتیجه تسهیل و تصحیح ارتباط محیط با سازمان، موفقیت در کسب و کار حاصل می‌شود. اما همه این برکات، فایده اخلاق‌اند و نباید در خطای هدف‌پنداری فایده گرفتار شد و سودآوری را هدف اخلاق انگاشت و اخلاق‌ورزی را به آن مشروط کرد. گرایش به اخلاق حرفه‌ای در چنین فضایی می‌تواند به ابزارانگاری در اخلاق منجر شود. تأکید بر سودآور بودن اخلاق ممکن است سبب ترویج اخلاق به شرط سود شود و این گرایش به تدریج اخلاق را تهی می‌سازد و به غیر اخلاقی بودن منجر می‌شود. راه برون‌شد از ابزارانگاری در اخلاق تمایز هدف از فایده است [17].

متأسفانه در رابطه با چگونگی نهادینه ساختن اخلاقیات در سازمان پژوهش‌های زیادی انجام شده است. بیشتر پژوهش‌های انجام شده در این زمینه به اهمیت و ضرورت به‌کارگیری اخلاق در سازمان‌ها و همچنین به بررسی رابطه بین به‌کارگیری اخلاق در سازمان با سودآوری، کارایی، اثربخشی، رضایت شغلی، و ایجاد تعهد سازمانی در کارکنان پرداخته‌اند. به همین دلیل بعد از مرور مختصری بر ادبیات تحقیق به بررسی نظر خبرگان در این زمینه پرداخته خواهد شد.

صالح‌نیا و همکاران در مقاله خود با عنوان «اخلاق سازمانی با تأکید بر منشور اخلاقی» در جهت انجام رفتارهای اخلاقی در سازمان بیان می‌کنند که اعتقاد قلبی و راسخ افراد به اصول و ضوابط اخلاقی، احتمال رفتار اخلاقی را در فرد بسیار افزایش می‌دهد. در کارکنانی که اعتقاد به اصول اخلاقی در آنها بسیار قوی است، در مقایسه با کارکنانی که این اعتقاد در آنها ضعیف است، انتظار بیشتری در رفتار اخلاقی از آنها می‌شود. از این رو مدیران باید به این امر توجه کنند که کارکنان آنها قبل از ورود به سازمان اعتقادات و ارزش‌هایی دارند که سازمان در ایجاد آنان بی‌تأثیر بوده و این باورها ممکن است نقش عمده‌ای در رفتار اخلاقی کارکنان ایفا کند. بنابراین در اینجا نقش نظام‌گزینش کارکنان اهمیت پیدا می‌کند. در نظام‌گزینش افراد باید معیارهای عالی اخلاقی اشخاص استخدامی مورد توجه و عنایت قرار گیرد، زیرا چنین کارکنانی خویشتندار هستند. به هر میزان که فرد بتواند رفتارهای خود را مهار کند می‌توان از او انتظار رفتار اخلاقی نیز داشت. معیارهای عالی اخلاقی، اشخاص را ملزم و متعهد به رعایت ارزش‌هایی چون احترام به حقوق انسانی و شأن منزلت او می‌کند. اگر افراد از نظر معیارهای اخلاقی پایین باشند، محدودیت‌های قانونی نیز کمتر می‌توانند در آنها رفتار اخلاقی را توسعه دهند [2:71].

کریمی و همکاران در مقاله خود با عنوان «راهکارهای توسعه اخلاق در پلیس» در خصوص مراحل سه‌گانه مدیریت راهبردی، سه مرحله زیر را برای ترویج اخلاق در سازمان ارائه داده‌اند:





1. تدوین ارزش‌ها و تعهدات اخلاقی سازمان
  2. استقرار ارزش‌ها در صحنه‌های عملیاتی (عملیاتی و اجرایی کردن ارزش‌ها) در رفتار سازمانی
  3. ارزیابی و بازخوردگیری به منظور بهینه کردن دو مرحله قبل [18].
  4. اکپارا<sup>1</sup> در مقاله خود با عنوان «اثرات فرهنگ بر نگرش مدیران نسبت به اخلاق کسب و کار: مفاهیم برای تغییر سازمانی» بیان می‌کند مطالعات متعددی به این نتیجه رسیده‌اند که فرهنگ سازمانی بر رفتار اخلاقی افراد در سازمان تأثیرگذار است [19].
- سیمس<sup>2</sup> در مقاله خود با عنوان «نهادینه کردن اصول اخلاقی سازمان» به این نتایج دست پیدا کرد که اصول اخلاقی را می‌توان در بین سازمان‌ها به روش‌های متنوع با در نظر گرفتن هر دو عوامل کوتاه‌مدت و بلندمدت نهادینه کرد. در روش بلندمدت سازمان باید فرهنگ سازمانی خود را توسعه دهد به نحوی که در آن از آموزش کارکنان و افراد سازمان در جهت ارتقاء رفتار اخلاقی حمایت کند. یک سازمان باید فرهنگ سازمانی مناسب برای اجرایی شدن رفتارهای اخلاقی را ایجاد کرده و به پرورش آن فرهنگ ادامه دهد چون فرهنگ سازمان است که به رفتارهای اخلاقی ارزش داده و از آنها حمایت می‌کند. در روش کوتاه‌مدت، سازمان‌ها می‌توانند برای نهادینه کردن اصول اخلاقی از منشور اخلاقی استفاده کنند. همچنین شیوه دیگری که محبوبیت و عمومیت زیادی هم در سال‌های اخیر به دست آورده، انجام برنامه‌های آموزش اصول اخلاقی است. دیگر متغیرهای اصلی که سازمان‌ها می‌توانند به کمک آنها اخلاق را نهادینه کنند، توجه به قرارداد روانشناختی بین کارکنان و سازمان‌ها و همچنین تقویت تعهدات سازمانی کارکنان است. در ادامه به توضیح مختصری در رابطه با قرارداد روانشناختی پرداخته خواهد شد [20:494].

### 3- قرارداد روان‌شناختی

اشخاصی که تصمیم به اخذ یک جایگاه و موقعیت در یک سازمان را دارند با آن سازمان وارد یک قرارداد روانشناختی می‌شوند. سچین<sup>3</sup> قرارداد روانشناختی را به عنوان یک مجموعه از انتظارات متقابل نانوشته بین کارمند و سازمان تعریف کرده است، به نحوی که بنیاد و بستر

---

1. Okpara  
2. Sims  
3. Schein



رابطه فردی- سازمانی است، زیرا استخدام بر اساس معادله تلویحی عقاید و انتظارات در مورد اقدامات فردی در برابر سازمان و سازمان‌ها در برابر اشخاص است. قرارداد روانشناختی به طور معمول شامل انتظاراتی درباره شرایط کاری، الزام‌های کاری، سطح تلاش انجام شده در این کار و مقدار، ماهیت نفوذ و سلطه کارفرما بر کارکنان در سرپرستی کار می‌باشد. اشخاص با وارد شدن به یک قرارداد روانشناختی با ظرفیت بازدهی و کارهای خود در جهت رسیدن به اهداف سازمان همکاری و شرکت می‌کنند. تخطی از قرارداد روانشناختی می‌تواند علامت و نشان این باشد که شرکت‌کنندگانی که طرفین قرارداد هستند دیگر هرگز نخواهند در یک مجموعه مشترک از ارزش‌ها یا اهداف سهیم شوند؛ به این معنا که زمانی که انتظارات به‌وسیله سازمان ناشناخته بماند، این انتظارات تحقق پیدا نکرده و افراد این طور برداشت می‌کنند که انگار در چیزی که به آنها قول داده شده، مضایقه و از انجام آن امتناع شده است. زمانی که این واقعه اتفاق بیفتد، می‌توان انتظار گسسته شدن رابطه بین دو طرف و شکست در فهم متقابل و افزایش ناکامی و سرخوردگی (واکنش‌های احساسی) در دو طرف را داشت. در این صورت چنانچه فردی احساس کند که سازمان از قرارداد روانشناختی خود تخطی کرده است، احتمال انجام رفتارهای غیر اخلاقی بالا می‌رود [20:495].

الوانی و همکاران در مقاله خود با عنوان «فرایند تدوین منشور اخلاقی برای سازمان» تأکید خاصی روی منشور اخلاقی می‌کنند. آنها بیان می‌کنند که منشور اخلاقی می‌تواند بر افرادی که آن را به کار می‌گیرند، تأثیر زیادی داشته باشد؛ هرچند آن افراد به طور کامل با آن منشور موافق نباشند (به دلیل جرایمی که در صورت رعایت نکردن متحمل خواهند شد). در ضمن باید توجه داشت که حداقل سالی یک بار منشور را روزآمد کنید، زیرا ممکن است برای سال آینده ارزش‌هایی کاملاً متفاوت از ارزش‌های امسال در منشور ذکر شوند. منشور اخلاق و رفتار یک ابزار ارگانیک و پویاست که با تغییر نیازهای جامعه و سازمان تغییر می‌کند. تدوین منشور اخلاقی باید متناسب با هر بخش سازمان باشد. اگر سازمان شما بزرگ و شامل بخش‌های متعدد است می‌توان برای کل سازمان یک منشور مشترک و کلی و سپس برای هریک از دپارتمان‌ها یک منشور جداگانه تدوین کرد. آنها در کنار توجه ویژه به منشور اخلاقی به نکات دیگری نیز اشاره می‌کنند: وضع کردن اهداف غیر منطقی، کارکنان را برای رسیدن به همان اهداف به سمت رفتارهای غیر اخلاقی سوق می‌دهد؛ به‌ویژه زمانی که برای رسیدن به اهداف پاداش نیز منظور



شده باشد. به‌علاوه اگر مدیر عالی به طور کامل پشتیبان برنامه نباشد، برنامه اخلاقی در اذهان سایر افراد، نوعی دورویی تلقی می‌شود و شرایط بدبینی کارکنان فراهم می‌شود و ممکن است وضعیت سازمان بدتر از حالتی شود که هیچ برنامه اخلاقی رسمی‌ای وجود نداشته است. بنابراین مدیر عالی باید برای تدوین و اجرای برنامه تلاش کند و مهم‌تر این که باید به طور دائم این دغدغه را داشته باشد که با یک منش اخلاقی سازمان را رهبری کند و اگر هم اشتباهی رخ دهد، آن را بپذیرد. راهکار دیگر تدوین و به‌کارگیری سیستم پاداش و تنبیه برای رفتارهای اخلاقی و غیراخلاقی کارکنان است [21].

مهدوی و همکاران در مقاله خود با عنوان «راهکارهای تقویت و ترویج معنویت و اخلاق حرفه‌ای در سازمان‌ها» به عوامل تأثیرگذار بر اخلاقی کردن سازمان‌ها از دیدگاه سازمان همکاری‌های اقتصادی و توسعه اشاره می‌کنند:

1. تعهد رهبران، سیاست‌مداران و مدیران به رعایت امور اخلاقی؛
2. استراتژی، سیاست‌ها، قوانین و مقررات دقیق و لازم اخلاقی؛
3. فرهنگ و فضای جامعه و سازمان؛
4. سیستم‌ها و مکانیزم‌های انگیزشی برای تشویق به انجام رفتار اخلاقی؛
5. برنامه‌های آموزش‌های کارآمد و مؤثر؛
6. سیستم‌های نظارتی، ارزیابی کارآمد و مؤثر درون و برون‌سازمانی؛
7. دلایل و استدلال عقل‌پسند کافی برای پذیرش اخلاق؛
8. موقعیت‌های شغلی؛
9. نیازهای شخصی؛
10. جامعه مدنی فعال.

در انتهای مقاله هم راهکارهایی برای گسترش معنویت در اداره‌ها و سازمان‌ها (نماز جماعت، سخنرانی، احیای نمادهای مذهبی، فعالسازی نیروها، جلوگیری از اختلافات سازمانی) پیشنهاد می‌دهد [22].

حاتمی و همکاران در مقاله خود با عنوان «پنج گام کلیدی در تدوین و ترویج منشور اخلاقی سازمان پلیس» به این نکته اشاره می‌کنند که علی‌رغم لزوم وجود منشور یا نظام‌نامه اخلاقی در هر سازمانی، اما در عرصه عمل انتقادهای بسیاری به دلیل کاربردی



نبودن آن‌ها موجب شده است؛ اشکال‌های وارد شده به این‌گونه منشورها و نظام‌نامه‌ها به این دلیل است که در مرحله اول تمام مسئولیت‌های اخلاقی سازمان را فرا نمی‌گیرند بلکه اغلب به وظایف اخلاقی اعضا توجه دارند. این نقص سهم فراوانی در کارآمد نبودن آنها دارد؛ زیرا به طور مثال وقتی در سازمان به وظایف اخلاقی افراد کارکنان، بسنده شده و از بیان تعهدات اخلاقی سازمان در برابر کارکنان غفلت می‌شود؛ کارکنان به چنین نظام‌نامه‌هایی بدگمان شده و مقاومت می‌ورزند و در جهت نادیده گرفتن آن برانگیخته می‌شوند. از این رو سؤالی که در اینجا مطرح می‌شود این است که چگونه می‌توان منشور اخلاق سازمان را به نحوی تهیه کرد که مشکلات برشمرده شده در تدوین آن برطرف شود. برای این منظور پیشنهاد می‌شود که به وظایف اخلاقی سازمان هم در مقابل افراد توجه شود (همان‌طور که به وظایف اخلاقی کارکنان توجه می‌شود) و همچنین با توجه به گستردگی وظایف بیشتر سازمان‌ها و امکان‌پذیر نبودن وجود یک منشور اخلاقی برای کل سازمان، لازم است نخست بخش‌های سازمان برحسب وظایف و مأموریت‌های تخصصی تقسیم‌بندی شوند، سپس متناسب با وظایف هر حوزه منشور تدوین گردد [23]. در این مقاله نیز مانند بیشتر تلاش‌های انجام شده در زمینه اخلاقی کردن سازمان‌ها بر تدوین منشور اخلاقی تأکید شده است، تنها با این تفاوت که ویژگی‌هایی را برای کارآمد شدن منشور ذکر می‌کند که باید مورد توجه باشد.

با توجه به آنچه که در ادبیات موضوع ذکر شد، عوامل مؤثر بر نهادینه‌سازی اخلاق در سازمان استخراج شد. این عوامل در ذیل به همراه تعاریف عملیاتی آنها در این پژوهش ارائه شده است.

1. نظام‌گزینش: میزان توجه به معیارهای عالی اخلاقی اشخاص در زمان استخدام آنها [2:71]؛

2. فرهنگ سازمانی: الگوی مفروضات اساسی درون سازمان [20:502]؛

3. منشور اخلاقی: تعریف رسمی اصول اخلاقی سازمان با در نظر گرفتن نکات زیر:

\* نگاه پویا در تدوین منشور

\* تدوین منشور متناسب با بخش‌ها و وظایف واحدها



\* لحاظ کردن وظایف اخلاقی سازمان در برابر کارکنان، نه صرف توجه به وظایف

اخلاقی افراد در برابر سازمان [21]؛

4. آموزش: آموزش‌های باید‌ها و نبایدها به افراد در جهت افزایش درک و بینش اخلاقی آنها

[20:494; 22:10]؛

5. حمایت مدیریت: میزان پایبندی مدیر به اصول اخلاقی در وظیفه رهبری خود (منش

اخلاقی مدیر) و ایجاد اهدافی همسو با اصول اخلاقی برای سازمان و همچنین توجه به منطقی

بودن این اهداف [21:51]؛

6. نظام ارزیابی: تدوین و بکارگیری سیستم ارزیابی عملکرد، پاداش و تنبیه برای رفتارهای

اخلاقی و غیراخلاقی کارکنان [16:21]؛

7. قرارداد روان‌شناختی: یک مجموعه از انتظارات متقابل نانوشته بین کارمند و سازمان که

بنیاد و بستر رابطه فردی- سازمانی است [20:495].

#### 4- روش تحقیق

برای انجام این پژوهش از روش مدلسازی ساختاری تفسیری استفاده شده است. این روش، یک

روش ساختاری تفسیری است که در سال 2006 به وسیله آگاروال<sup>1</sup> مطرح شد [24:120]. روش

حاضر یک فرایند یادگیری تعاملی است که در آن مجموعه‌ای از عناصر مختلف و به هم مرتبط

در یک مدل نظام‌مند جامع ساختاردهی می‌شوند. مدلسازی ساختاری تفسیری بینشی را

درخصوص روابط میان عناصر مختلف یک سیستم فراهم می‌کند و نمایشی تصویری ارائه

می‌دهد. از آن جایی که در این روش قضاوت گروهی از افراد تعیین می‌کند که آیا روابطی میان

این عناصر وجود دارد یا خیر، روش ذکر شده را تفسیری می‌گویند و همچنین به دلیل اینکه

اساس روابط یک ساختار سرتاسری است که از مجموعه از متغیرها استخراج شده است، به آن

روش ساختاری اطلاق می‌شود. این روش، یک تکنیک مدلسازی است که روابط مشخص و

ساختار کلی روابط را در یک مدل دیاگراف، نشان می‌دهد [25:138].

1. Agarwal



#### 4-1- فرایند مدلسازی ساختاری تفسیری

##### 4-1-1- شناسایی موضوع مورد مطالعه

در این پژوهش عوامل مؤثر بر نهادینه‌سازی اخلاق در سازمان‌های دولتی بررسی می‌شوند.

##### 4-1-2- انتخاب گروه مشارکت‌کننده

شرکت‌کنندگان باید دانش محتوایی مربوط به موضوع را در حد قابل قبولی داشته باشند. انتخاب خبرگان براساس صلاحیت‌های فردی آنان و به‌طور کامل ذهنی انجام می‌شود. در این پژوهش 16 نفر براساس معیارهای انتخاب خبرگان (که به صورت زیر تعریف شده است) انتخاب شدند:

1. تحصیلات در رشته مدیریت و آشنایی به علوم اسلامی داشته باشند.
2. حداقل 5 سال سابقه در شغل‌های مدیریتی سازمان‌های دولتی
3. تمایل به مشارکت در پژوهش.

بررسی مقاله‌ها در حوزه روش‌شناسی مدلسازی ساختاری تفسیری نشان می‌دهد که تعداد خبرگان باید حداقل 4 نفر باشند و بهتر است بیشتر از 10 نفر باشند. [25:142; 26:8; 27:134; 28:291; 29:40]. از آن جایی که این تعداد خبره (با توجه به معیارهای تعریف شده) در یک سازمان دولتی خاص در دسترس نبودند، این افراد از چند سازمان دولتی با روش نمونه‌گیری گلوله برفی انتخاب شدند. بازه زمانی انجام پژوهش از دی‌ماه 1392 تا مرداد 1393 بود، که نظرسنجی از خبرگان مربوط به تیرماه سال 1393 است.

##### 4-1-3- تولید مجموعه عناصر

در بعضی از موارد مجموعه‌ای از عناصر که باید ساختارمند شوند، از قبل تعریف شده است. اما در بسیاری از موارد لازم است تا شرکت‌کنندگان عناصر مورد نیاز را تولید کنند (در این پژوهش برای تولید مجموعه عناصر از ادبیات پژوهش استفاده شده است) [25:140].



#### 4-1-4- تشکیل ماتریس ساختاری خود تعاملی<sup>1</sup>

با استفاده از مجموعه عناصر شناسایی شده در مرحله قبل، یک رابطه محتوایی میان آنها با توجه به هر جفت از عناصر تعریف می‌شود. رابطه محتوایی، یعنی ارتباط مفهومی بین اجزای متشکل سیستم به گونه‌ای که از نظر معنا و محتوا متناسب با اهداف سیستم باشد. برای تعیین این روابط باید ماتریس ساختاری خود تعاملی را تشکیل داد. این ماتریس یک ماتریس به ابعاد عناصر می‌باشد که در سطر و ستون اول آن عناصر شناسایی شده به ترتیب ذکر می‌شود. آن گاه روابط دو به دو عناصر به وسیله نمادهایی مشخص می‌شوند [24:122]. در این پژوهش برای تشکیل ماتریس تعامل ساختاری، یک ماتریس هفت در هفت در اختیار خبرگان قرار داده شد و خبرگان براساس اصول زیر ماتریس‌ها را تکمیل کردند:

V: یعنی فقط i منجر به j می‌شود.

A: یعنی فقط j منجر به i می‌شود.

X: رابطه بین i و j دوطرفه است.

O: رابطه‌ای بین متغیرها وجود ندارد.

#### 4-1-5- تشکیل ماتریس دستیابی

باید ماتریس ساختاری خود تعاملی را به ماتریس قابلیت حصول یا ماتریس دستیابی تبدیل نمود. برای این منظور باید نمادهای روابط ماتریس ساختاری خود تعاملی را براساس قواعد زیر به اعداد صفر و یک تبدیل کرد. چنانچه  $i, j$  در ماتریس خود تعاملی ساختاری به صورت V باشد، بنابراین در ماتریس دستیابی  $(i, j)$  تبدیل به یک می‌شود و  $(j, i)$  تبدیل به صفر می‌شود. چنانچه  $(i, j)$  در ماتریس خود تعاملی ساختاری به صورت A باشد، در ماتریس دستیابی  $(i, j)$  تبدیل به صفر می‌شود و  $(j, i)$  تبدیل به یک می‌شود. چنانچه  $(j, i)$  به صورت X وارد شود،  $(j, i)$  در ماتریس دستیابی به یک و  $(i, j)$  نیز تبدیل به یک می‌شود. چنانچه  $(i, j)$  به صورت O وارد شود، بنابراین  $(j, i)$  و  $(i, j)$  صفر می‌شود. در این پژوهش براساس دستورالعمل وارفیلد<sup>2</sup> (1974)

1. SSIM: Structural Self-Interaction Matrix  
2. Warfield



به منظور تعیین روابط میان عوامل مؤثر بر نهادینه‌سازی اخلاق در سازمان‌های دولتی، از مد نظرات خبرگان (روش قانون اکثریت) استفاده شده است [25:142].

#### 4-1-6- سازگار کردن ماتریس دستیابی (ماتریس قابلیت دستیابی اصلاح شده)

پس از اینکه ماتریس اولیه دستیابی به دست آمد، باید سازگاری درونی آن برقرار شود. به عنوان نمونه اگر عنصر 1 منجر به عنصر 2 شود و عنصر 2 هم منجر به عنصر 3 شود، باید عنصر 1 نیز منجر به عنصر 3 شود و اگر در ماتریس دستیابی این حالت برقرار نبود باید ماتریس قابلیت دستیابی اصلاح شده (که با M نشان داده می‌شود) جایگزین شود. برای سازگار کردن ماتریس روش‌های مختلفی پیشنهاد شده است که در اینجا به دو روش کلی اشاره می‌شود:

روش اول: تعدادی از پژوهشگران بر این عقیده‌اند که پس از جمع‌آوری نظرات خبرگان و ماتریس‌های خودتعاملی ساختاری و دستیابی در صورتی که ناسازگاری درون ماتریس دستیابی مشاهده شد، باید دوباره پرسشنامه به وسیله خبرگان پر شود و سازگاری ماتریس دستیابی بررسی شود و این کار آن قدر باید ادامه پیدا کند تا اینکه سازگاری برقرار گردد.

روش دوم: در این روش از قوانین ریاضی برای ایجاد سازگاری در ماتریس دستیابی استفاده می‌شود، به این صورت که ماتریس دستیابی را براساس قاعده بولن به توان  $k+1$  می‌رساند به طوری که  $(k \geq 1)$  است [24:124]. در این مقاله از روش دوم استفاده شده است.

#### 4-1-7- تعیین سطح و اولویت عناصر شناسایی شده

در این حالت باید مجموعه  $R_i$  با عنوان مجموعه قابل حصول (خروجی) برای هر عنصر  $S_i \in S$  تعریف شود. این مجموعه شامل تمام عناصری خواهد بود که از عنصر  $S_i$  قابلیت دستیابی دارند. به عبارت دیگر تمام عناصری که سطر  $i$  از ماتریس قابلیت دستیابی اصلاح شده مربوط به آنها 1 باشد. همچنین نیاز است تا مجموعه پیشینی (ورودی) تعریف شود؛ مجموعه  $A_j$  برای هر عنصر  $S_j \in S$  تعریف می‌شود، به این صورت که تمامی عناصری که می‌توانند به عنصر  $S_j$  دسترسی پیدا کنند، یعنی به عبارت دیگر تمام عناصری که ستون  $j$  از ماتریس قابلیت دستیابی اصلاح شده آنها 1 باشد. مجموعه اشتراک دو مجموعه که با عبارت  $A_i \cap R_i$  نشان داده می‌شود، شامل تمام عناصری است که در هر دو مجموعه حضور داشته باشند. چنانچه برای یک عنصر  $S_i$  شرط  $A_i = A_i \cap R_i$  برقرار باشد، می‌توان گفت که عنصر  $S_i$  از هیچ یک





از عناصر دیگر مجموعه S قابل دستیابی نیست. بنابراین می‌تواند به عنوان پایین‌ترین سطح عناصر قرار گیرد. پس از تعیین عنصر پایین‌ترین سطح لازم است تا این عنصر از ماتریس M حذف شود و دوباره فرایند بالا تکرار شود. پس از تکرار فرایند بالا در سیستم کاهش یافته، دوباره محاسبات و جدول بالا محاسبه می‌شود تا عناصر سطوح بعدی مشخص شوند.

#### 4-1-8- ترسیم گراف مسئله ISM

براساس روابطی که در ماتریس قابلیت دستیابی اصلاح شده تعیین شده‌اند، امکان تولید یک گراف جهت‌دار چند سطحی پدید می‌آید. گراف به دست آمده، یک گراف جهت‌دار با حداقل یال است که به صورت کارا و سلسله مراتبی هر دو نوع پاسخ‌های مستقیم و استنتاج‌های منطقی را نشان می‌دهد و سعی می‌کند تا یال‌های زاید را از گراف حذف کند.

#### 4-1-9- ترسیم ماتریس قدرت نفوذ- وابستگی (تحلیل MICMAC)

می‌توان معیارهای بررسی شده را براساس قدرت نفوذ هر معیار در معیارهای دیگر و میزان وابستگی هر معیار به معیار دیگر در چهار قسمت دسته‌بندی کرد. جمع ستونی و جمع سطری عناصر ماتریس قابلیت حصول به ترتیب وابستگی و توان پیشران یا قدرت نفوذ آن عنصر معرفی می‌شود.

خودمختار: معیارهایی که حداقل وابستگی توان پیشران را در دیگر معیارها دارند. این معیارها به نسبت جدای از سیستم قرار دارند و در واقع پیوندهای اندکی با سایر عناصر سیستم دارند. وابسته: معیارهایی که از توان پیشران ضعیفی برخوردارند، اما وابستگی زیادی به دیگر معیارها دارند.

رابط: این عناصر توان پیشران بالا و همچنین وابستگی بالایی دارند. این معیارها در حقیقت غیر پایدار می‌باشند، به این دلیل که هر اقدامی روی این معیارها تأثیری بر دیگر معیارها و یا بازخوردی به خودشان خواهد داشت.

مستقل یا نفوذ: عناصر این خوشه توان پیشران بالا و وابستگی پایینی دارند [30, 31, 32].



## 5- یافته‌های پژوهش

نتیجه بحث و بررسی خبرگان در خصوص تکمیل ماتریس خودتعاملی ساختاری برای معیارهای اثرگذار بر پیاده‌سازی فرایند مدیریت دانش در سازمان، در جدول 2 ارائه شده است.

جدول 2 ماتریس خودتعاملی ساختاری

| 1. نظام<br>گزینش | 2. فرهنگ | 3. منشور<br>اخلاقی | 4. نظام<br>آموزشی | 5. حمایت<br>مدیریت | 6. نظام<br>ارزیابی | 7. قرارداد<br>روان‌شناختی | i<br>j                    |
|------------------|----------|--------------------|-------------------|--------------------|--------------------|---------------------------|---------------------------|
| X                | V        | A                  | O                 | O                  | O                  | O                         | 1. نظام<br>گزینش          |
| A                | X        | A                  | A                 | O                  | A                  | A                         | 2. فرهنگ                  |
| V                | V        | X                  | V                 | O                  | V                  | O                         | 3. منشور<br>اخلاقی        |
| O                | V        | A                  | X                 | O                  | O                  | X                         | 4. نظام<br>آموزشی         |
| O                | O        | O                  | O                 | X                  | V                  | X                         | 5. حمایت<br>مدیریت        |
| O                | V        | A                  | O                 | A                  | X                  | A                         | 6. نظام ارزیابی           |
| O                | V        | O                  | X                 | X                  | V                  | X                         | 7. قرارداد<br>روان‌شناختی |

سپس ماتریس متغیرهای زبانی (ماتریس خودتعاملی ساختاری) به ماتریس قابلیت دستیابی یا ماتریس دستیابی تبدیل شد که نتیجه آن در جدول 3 ارائه شده است.



جدول 3 ماتریس قابلیت حصول

| 1. نظام<br>گزینش | 2. فرهنگ | 3. منشور<br>اخلاقی | 4. نظام<br>آموزشی | 5. حمایت<br>مدیریت | 6. نظام<br>ارزیابی | 7. قرارداد<br>روان‌شناختی | j<br>i                    |
|------------------|----------|--------------------|-------------------|--------------------|--------------------|---------------------------|---------------------------|
| 1                | 1        | 0                  | 0                 | 0                  | 0                  | 0                         | 1. نظام گزینش             |
| 0                | 1        | 0                  | 0                 | 0                  | 0                  | 0                         | 2. فرهنگ                  |
| 1                | 1        | 1                  | 1                 | 0                  | 1                  | 0                         | 3. منشور اخلاقی           |
| 0                | 1        | 0                  | 1                 | 0                  | 0                  | 1                         | 4. نظام آموزشی            |
| 0                | 0        | 0                  | 0                 | 1                  | 1                  | 1                         | 5. حمایت<br>مدیریت        |
| 0                | 1        | 0                  | 0                 | 0                  | 1                  | 0                         | 6. نظام ارزیابی           |
| 0                | 1        | 0                  | 1                 | 1                  | 1                  | 1                         | 7. قرارداد<br>روان‌شناختی |

با توجه به ماتریس قابلیت دستیابی به‌دست آمده، ماتریس اصلاح شده (با توجه به فرمول بیان شده) به ازای  $n=4$  به‌دست می‌آید. پس از محاسبه توان 4 ماتریس قابلیت حصول، تمام عناصر غیر صفر معادل 1 فرض خواهند شد. ماتریس قابلیت دستیابی اصلاح شده در جدول 4 نشان داده شده است.

جدول 4 ماتریس قابلیت دستیابی اصلاح شده

| 1. نظام<br>گزینش | 2. فرهنگ | 3. منشور<br>اخلاقی | 4. نظام<br>آموزشی | 5. حمایت<br>مدیریت | 6. نظام<br>ارزیابی | 7. قرارداد<br>روان‌شناختی | j<br>i                    |
|------------------|----------|--------------------|-------------------|--------------------|--------------------|---------------------------|---------------------------|
| 2                | 1        | 1                  | 0                 | 0                  | 0                  | 0                         | 1. نظام گزینش             |
| 1                | 0        | 1                  | 0                 | 0                  | 0                  | 0                         | 2. فرهنگ                  |
| 7                | 1        | 1                  | 1                 | 1                  | 1                  | 1                         | 3. منشور اخلاقی           |
| 5                | 0        | 1                  | 0                 | 1                  | 1                  | 1                         | 4. نظام آموزشی            |
| 5                | 0        | 1                  | 0                 | 1                  | 1                  | 1                         | 5. حمایت<br>مدیریت        |
| 2                | 0        | 1                  | 0                 | 0                  | 0                  | 1                         | 6. نظام ارزیابی           |
| 5                | 0        | 1                  | 0                 | 1                  | 1                  | 1                         | 7. قرارداد<br>روان‌شناختی |
|                  | 2        | 7                  | 1                 | 4                  | 4                  | 5                         | وابستگی                   |



بر اساس ماتریس قابلیت دستیابی اصلاح شده به سطح‌بندی معیارها پرداخته می‌شود. مجموعه  $R_i$  و مجموعه  $A_i$  و همچنین اشتراک دو مجموعه  $(A_i \cap R_i)$ ، برای هر عنصر در جدول 5 تعریف شده است.

جدول 5 مجموعه‌های مرتبط با سطح‌بندی در تکرار اول

| i | $R_i$                | $A_i$                | $A_i \cap R_i$ | شماره سطح |
|---|----------------------|----------------------|----------------|-----------|
| 1 | 2 و 1                | 3 و 1                | 1              | -         |
| 2 | 2                    | 7 و 6، 5، 4، 3، 2، 1 | 2              | -         |
| 3 | 7 و 6، 5، 4، 3، 2، 1 | 3                    | 3              | اول       |
| 4 | 7 و 6، 5، 4، 2       | 7 و 5، 4، 3          | 7 و 5، 4       | -         |
| 5 | 7 و 6، 5، 4، 2       | 7 و 5، 4، 3          | 7 و 5، 4       | -         |
| 6 | 6 و 2                | 7 و 6، 5، 4، 3       | 6              | -         |
| 7 | 7 و 6، 5، 4، 2       | 7 و 5، 4، 3          | 7 و 5، 4       | -         |

سپس سطر سوم که مربوط به سطح اول می‌باشد، از جدول 5 حذف و فرایند فوق تکرار می‌شود. نتایج به دست آمده در جدول 6 ارائه شده است.

جدول 6 مجموعه‌های مرتبط با سطح‌بندی در تکرار دوم

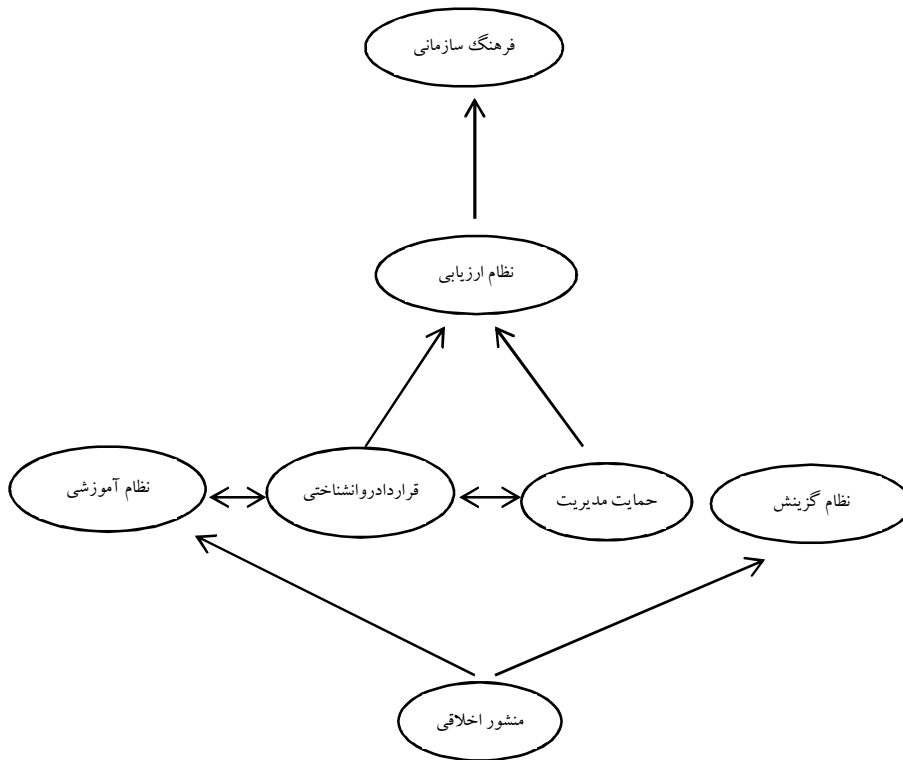
| i | $R_i$          | $A_i$             | $A_i \cap R_i$ | شماره سطح |
|---|----------------|-------------------|----------------|-----------|
| 1 | 2 و 1          | 1                 | 1              | دوم       |
| 2 | 2              | 7 و 6، 5، 4، 2، 1 | 2              | -         |
| 4 | 7 و 6، 5، 4، 2 | 7 و 5، 4          | 7 و 5 و 4      | دوم       |
| 5 | 7 و 6، 5، 4، 2 | 7 و 5، 4          | 7 و 5، 4       | دوم       |
| 6 | 6 و 2          | 7 و 6، 5، 4       | 6              | -         |
| 7 | 7 و 6، 5، 4، 2 | 7 و 5، 4          | 7 و 5، 4       | دوم       |

سپس سطرهای اول، چهارم، پنجم و هفتم که مربوط به سطح دوم می‌باشند، از جدول 6 حذف شده و فرایند بالا تکرار می‌شود. نتایج به دست آمده در جدول 7 ارائه شده است.

جدول 7 مجموعه‌های مرتبط با سطح‌بندی در تکرار سوم

| i | $R_i$ | $A_i$ | $A_i \cap R_i$ | شماره سطح |
|---|-------|-------|----------------|-----------|
| 2 | 2     | 6 و 2 | 2              | چهارم     |
| 6 | 6 و 2 | 6     | 6              | سوم       |

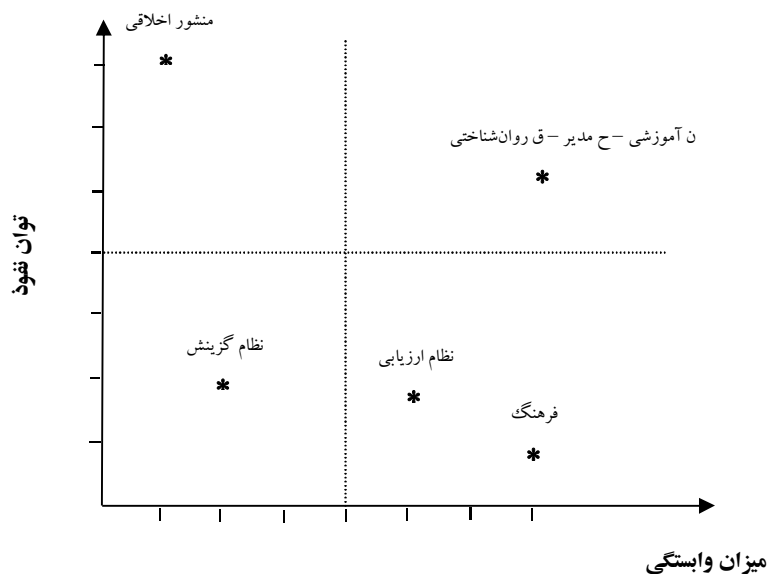
با توجه به یافته‌های بالا، گراف مربوط به عوامل بررسی شده پژوهش براساس مدل ISM در شکل 1 نمایش داده شده است.



شکل 1 مدل به‌دست آمده از روش ISM



همچنین تقسیم‌بندی معیارهای بررسی شده با توجه به توان نفوذ و وابستگی براساس یافته‌های جدول 4 در شکل 2 نمایش داده شده است.



شکل 2 تقسیم‌بندی معیارها بر اساس توان نفوذ و وابستگی

## 6- نتیجه‌گیری

همان‌گونه که در ادبیات تحقیق به آن اشاره شد، امروز جامعه نسبت به اقدام‌های سازمان‌ها حساس‌تر از قبل شده است، به‌ویژه در مقابل فعالیت‌های غیر اخلاقی سازمان‌ها به سرعت و به روش‌های مختلف واکنش نشان می‌دهد [1:148]. می‌توان گفت یکی از مهم‌ترین موضوعات در عصر جدید مدیریت سازمان‌ها، نهادینه‌سازی اخلاق است. از طرفی برای اجرای اخلاقیات در سازمان باید از الگو و نقشه راه مناسب استفاده کرد [2:71]. با توجه به اهمیت و جایگاه اخلاق در سازمان‌ها، هدف از انجام این تحقیق، شناسایی عوامل مؤثر بر نهادینه‌سازی اخلاق در سازمان‌های دولتی و همچنین ارائه یک مدل مفهومی به منظور درک پیچیدگی و نحوه تأثیرگذاری و تأثیرپذیری این عوامل بر یکدیگر می‌باشد. از این رو برای دستیابی به این هدف



عوامل مؤثر بر نهادینه‌سازی اخلاق در سازمان با توجه به ادبیات تحقیق بررسی شدند که در نهایت 7 عامل منشور اخلاقی، نظام‌گزینش، نظام آموزشی، حمایت مدیریت، قرارداد روان‌شناختی، نظام ارزیابی عادلانه و فرهنگ سازمانی برای نهادینه‌سازی اخلاق در سازمان شناسایی شد. سپس به منظور درک نحوه ارتباط این عوامل با یکدیگر، روش ISM به کار گرفته شد. روش ISM یک متدولوژی برای ایجاد و فهم روابط میان عناصر یک سیستم پیچیده می‌باشد؛ به عبارت دیگر ISM یک فرایند متعامل است که در آن مجموعه‌ای از عناصر مختلف و مرتبط با همدیگر در یک مدل سیستماتیک جامع ساختار بندی می‌شوند. این روش در تشخیص روابط درونی متغیرها کمک می‌کند و یک روش مناسب برای تجزیه و تحلیل تأثیر یک متغیر بر متغیرهای دیگر می‌باشد [24:120] و از آن جایی که در رابطه با چگونگی نهادینه ساختن اخلاق در سازمان تاکنون مدلی ارائه نشده است، از روش ISM برای مدلسازی این فرایند کمک گرفته شد.

نتایج تحقیق نشان داد که داشتن منشور اخلاقی در سازمان عامل زیربنایی برای نهادینه کردن اخلاق در سازمان به شمار می‌آید. همان‌گونه که در شکل 2 نشان داده شده است، منشور اخلاقی توان نفوذ بالا و وابستگی ضعیف دارد، یعنی این عامل تحت تأثیر عوامل دیگر نیست، در حالی که بر سایر عوامل نهادینه کردن اخلاق در سازمان به صورت مستقیم و یا غیر مستقیم تأثیرگذار است. به همین دلیل برای نهادینه کردن اخلاق در سازمان در مرحله اول باید به ایجاد منشور اخلاقی متناسب با هر بخش سازمان و به شکلی پویا روی آورد. این یافته با نتایج پژوهش‌های سیمس<sup>1</sup> (1991)، الوانی و همکاران (1386)، حاتمی و همکاران (1388)، مطابقت دارد. در سطح دوم مدل ISM به دست آمده عوامل نظام‌گزینش، نظام آموزشی، حمایت مدیریت و قرارداد روان‌شناختی واقع شده است که در این میان عوامل نظام‌گزینش و نظام آموزشی به شکل مستقیم از منشور اخلاقی تأثیر می‌گیرند و بر سایر عوامل به شکل مستقیم و یا غیرمستقیم تأثیرگذارند. از این رو دیگر ضروریات برای نهادینه کردن اخلاق در سازمان، به‌کارگیری نظام‌گزینشی و نظام آموزشی اخلاق‌مدار، حمایت مدیریت و توجه به قرار دادهای روان‌شناختی افراد می‌باشد. این یافته با نتایج پژوهش‌های صالح‌نیا و همکاران (1388)،

1. Sims



سیمس (1991)، مهدوی و همکاران (1390)، اسچمینک<sup>1</sup> و همکاران (2005) مطابقت دارد. در ضمن باید توجه داشت که براساس تحلیل MICMAC هر اندازه توجه به عوامل - که در سطوح پایین مدل به دست آمده است - بیشتر صورت پذیرد، اخلاق در سازمان بهتر می‌تواند خود را به منصفه ظهور برساند. ایجاد منشور اخلاقی در سازمان، نظام‌گزینش و نظام آموزشی اخلاق‌مدار به شکل غیر مستقیم و توجه به قراردادهای روان‌شناختی افراد و حمایت مدیریت در سازمان به شکل مستقیم، منجر به ایجاد نظام ارزیابی عادلانه خواهد شد که نتیجه این فرایند در بلندمدت، ایجاد فرهنگ سازمانی مناسب برای داشتن سازمانی است که فرهنگ در آن نهادینه شده است (لازم به ذکر است که این یافته در راستای نتیجه پژوهش سیمس (1991) می‌باشد). همچنین الوانی و همکاران (1386) و مهدوی و همکاران (1390) به نقش نظام ارزیابی در ایجاد رفتار اخلاقی در سازمان‌ها و اکپارا<sup>2</sup> (2014) به نقش فرهنگ سازمانی در ایجاد رفتار اخلاقی در سازمان‌ها اشاره کرده‌اند که با یافته‌های این پژوهش مطابقت دارد. در این پژوهش سعی شده است تا مدلی طراحی شود که تمامی گام‌های لازم جهت نهادینه‌سازی اخلاق در سازمان از آغاز تا نتیجه حاصل از آن - که در فرهنگ سازمان متجلی می‌شود - به صورت جامع، شفاف و متوالی گنجانده شود. با توجه به ماتریس توان نفوذ و وابستگی، معیارهای مؤثر بر نهادینه‌سازی اخلاق در سازمان با توجه به قدرت نفوذ هر عامل در عوامل دیگر و میزان وابستگی هر عامل به عوامل دیگر در چهار قسمت تقسیم‌بندی شده‌اند. این ماتریس نشان می‌دهد که منشور اخلاقی و بعد از آن عوامل نظام‌گزینش، نظام آموزشی، توجه به قراردادهای روان‌شناختی افراد و حمایت مدیریت در سازمان بیش‌ترین قدرت نفوذ و توان پیشران را در دیگر عوامل دارند و همچنین وابستگی کمتری به دیگر عوامل دارند، از این رو در پایین‌ترین سطح مدل قرار می‌گیرند و بیشترین تأثیر را بر سایر فاکتورها دارند و با توجه به اثر این فاکتورها بر سایر فاکتورها لازم است تا بیشترین توجه به آنها مبذول شود. از طرف دیگر نظام ارزیابی و بعد از آن فرهنگ سازمانی عواملی هستند که کمترین توان نفوذ و بیشترین وابستگی را دارند، از این رو برای ایجاد و تغییر در آنها باید به سایر عوامل (عواملی که در سطوح پایین‌تر قرار دارند) توجه شود. علی‌رغم تمامی مزایای روش ISM، این روش

1. Schminke  
2. Okpara





مدلسازی محدودیت‌هایی نیز دارد. روابط محتوایی کشف شده میان معیارها، به دانش و تجربه خبرگان و آشنایی آنها با موضوع و سازمان بستگی دارد. در نتیجه این آریبی<sup>1</sup> در قضاوت کسانی که به عنوان متخصص در خصوص روابط میان معیارها نظر می‌دهند، وجود دارد (که این موضوع در واقع بر نتایج نهایی تأثیرگذار است). محدودیت دیگر ISM این است که هیچ‌گونه وزنی به معیارها تخصیص نمی‌دهد. از این رو پیشنهاد می‌شود برای تعیین اوزان معیارهای شناسایی شده، در پژوهش‌های آینده از تلفیق روش ISM با روش‌هایی همچون فرایند تحلیل سلسله مراتبی (AHP) و یا فرایند تحلیل شبکه‌ای (ANP) استفاده نمود و پس از درک روابط میان عناصر شناسایی شده، آنها را وزن دهی و اولویت‌بندی کرد.

## 7- منابع

- [1] خسروانیان، حمیدرضا، شفیع رودپشتی، میثم (1390) «مطالعه تطبیق الگوی مدیریت اخلاق در سازمان در مکاتب غربی و آموزه‌های علوی»، فصلنامه علمی پژوهشی پژوهشنامه اخلاق، شماره 12، صص 145-172.
- [2] صالح‌نیا، منیره، اله توکلی، زینب (1388) «اخلاق سازمانی با تأکید بر منشور اخلاقی»، فصلنامه اخلاق در علوم و فناوری، شماره‌های 3 و 4، صص 66-79.
- [3] الوانی، سید مهدی (1384) مدیریت عمومی، تهران: نشر نی، چاپ 25.
- [4] حسین‌زاده، امیر، عابدی جعفری، حسن (1386) «مرزشناسی حوزه اخلاق سازمان و مدیریت»، فصلنامه حوزه و دانشگاه روششناسی علوم انسانی، شماره 53، صص 133-144.
- [5] الوانی، سید مهدی، حسن‌پور، اکبر، داوری، علی (1389) «تحلیل اخلاق سازمانی کارکنان با استفاده از الگوی دایره اخلاق»، فصلنامه اخلاق در علوم و فناوری، شماره‌های 3 و 4، صص 25-35.
- [6] مطهری، مرتضی، مجموعه آثار، انتشارات صدرا، ج. 22، ص 288.
- [7] مطهری، مرتضی، فلسفه اخلاق، انتشارات صدرا، ص 47.

1. Bias



- [8] الوانی، سید مهدی (1383) «اخلاقیات و مدیریت به سوی نظام اخلاقیات یکپارچه در سازمان»، فصلنامه مطالعات مدیریت تحول و بهبود، شماره‌های 41 و 42، صص 1-12.
- [9] بهاری‌فر، علی، جواهری کامل، مهدی (1389) «بررسی پیامدهای ارزش‌های اخلاقی سازمان»، دوماهنامه توسعه انسانی پلیس، شماره 28، صص 95-118.
- [10] تولایی، روح‌الله (1388) «عوامل تأثیرگذار بر رفتار اخلاقی کارکنان در سازمان»، دوماهنامه توسعه انسانی پلیس، شماره 25، صص 45-66.
- [11] Marta, Janet K.M., Singhapakdi, Anusorn, Lee, Dong-Jin, Sirgy, M. Joseph, Koonmee, Kalayanee, Virakul, Busaya (2013) "Perceptions about ethics institutionalization and quality of work life: Thai versus American marketing managers", *Journal of Business Research*, No. 66, pp 381-389.
- [12] Kaptein, M. (2003) "The diamond of managerial integrity", *European Management Journal*, Vol. 21, No.1, pp 99-108.
- [13] Riivari, E., Lämsä, A.-M., Kujala, J., Heiskanen, E. (2012) "The ethical culture of organisations and organisational innovativeness". *European Journal of Innovation Management*, 15 (3), pp 310-331.
- [14] رابینز، استیفن پی (1387) مدیریت رفتار سازمانی، ترجمه علی پارسایان، محمد اعرابی، تهران: دفتر پژوهش‌های فرهنگی، ج. 2، چاپ 2.
- [15] حسینی، نجمه، عباسی، عفت (1391) «راهکارهای نهادینه کردن اخلاق حرفه‌ای در سازمان‌ها از دیدگاه آموزه‌های دینی»، اسلام و پژوهش‌های مدیریتی، سال 2، شماره 1، پاییز و زمستان، صص 129-154.
- [16] Koonmee, Kalayanee, Singhapakdi, Anusorn, Virakul, Busaya, Lee, Dong-Jin (2010) "Ethics institutionalization, quality of work life, and employee job-related outcomes: A survey of human resource managers in Thailand", *Journal of Business Research*, No. 63, pp 20-26.
- [17] فرامرز قراملکی، احد (1390) سازمان‌های اخلاقی در کسب‌وکار، تهران: نشر مجنون، چاپ 4.



- [18] کریمی خوزانی، علی، صنعتگران، عطیه (1386) «راهکارهای توسعه اخلاق در پلیس»، فصلنامه مطالعات امنیت اجتماعی، شماره‌های 4 و 5، صص 119-134.
- [19] Okpara, John O. (2014) "The effects of national culture on managers' attitudes toward business ethics: Implications for organizational change", *Journal of Accounting & Organizational Change*, Vol. 10, No.1, pp 99-108.
- [20] Sims, R. (1991) "The institutionalization of organizational ethics", *Journal of Business ethic*, Vol. 10, No.7, pp 493-506.
- [21] الوانی، سید مهدی، رحمتی، محمد حسین، (1386) «فرایند تدوین منشور اخلاقی برای سازمان»، فرهنگ مدیریت، سال 5، شماره 15، صص 43-70.
- [22] مهدوی، عبدالمحمد، جودزاده، مهتا (1390) راهکارهای تقویت و ترویج معنویت و اخلاق حرفه‌ای در سازمان‌ها، هفتمین کنفرانس توسعه منابع انسانی.
- [23] حاتمی، حمیدرضا، کریمی خوزانی، علی (1388) «پنج گام کلیدی در تدوین و ترویج منشور اخلاقی سازمان پلیس»، دوماهنامه توسعه انسانی پلیس، سال 6، شماره 22، صص 7-17.
- [24] رهنمای رودپشتی، فریدون، تاجمیر ریاحی، حامد (1393) «مدلسازی تأثیر تورش‌های رفتاری بر رکود بازار سرمایه براساس رویکرد تفسیری ساختاری»، مجله مهندسی مالی و مدیریت اوراق بهادار، شماره 19، صص 111-130.
- [25] فیروزجائیان، علی اصغر، علی اصغر، فیروزجائیان، مجتبی، هاشمی پطروودی، سید حمید، غلامرضازاده، فاطمه (1392) «کاربرد تکنیک مدلسازی ساختاری تفسیری در مطالعات گردشگری»، مجله برنامه‌ریزی و توسعه گردشگری، سال 2، شماره 6، صص 129-159.
- [26] آذر، عادل، بیات، کریم، (1387)، «طراحی مدل فرایند محوری کسب‌وکار با رویکرد مدلسازی تفسیری ساختاری»، نشریه مدیریت فناوری اطلاعات، دوره 1، شماره 1، صص 3-18.
- [27] لشکربلوکی، مجتبی، خداداد حسینی، سید حمید، حسینی، سید محمود، حمیدی‌زاده، محمدرضا، (1391) «طراحی مدل فرایندی راهبرد پابرجا با استفاده از رویکرد ترکیبی»، اندیشه مدیریت راهبردی، سال 6، شماره 2، صص 121-151.

- [28] Sharma, H. D., Gupta, A. D. (1995) "The objectives of waste management in India: A futures inquiry", *Technol, Forecasting, Social Change*, 48 (3), pp 285-309.
- [29] Delbecq, A. L., Vande Ven, A. A., Gustafson, D. H. (1975) *Group techniques for program planning-A guide to nominal group and Delphi processes*, Scott Foresman and Company, Glenview, Illinois.
- [30] Warfield, J. N. (1973 a) "Binary matrices in systems modeling", *IEEE Trans Syst Man and Cybem*, 3(5), pp 441-449.
- [31] Warfield, J. N. (1974 b) "Developing subsystems matrices in structural modeling", *IEEE Trans Syst Man and Cybem*, 4(1), pp74-87.
- [32] Malone, D.W. (1975) "An introduction to the application of interpretive structural modeling", *IEEE Proceedings*, Vol. 63, pp 397-404.