

اخلاق سازمانی با تاکید بر منشور اخلاقی

منیره صالح نیا^{۱*}، زینب اله توکلی^۲

۱. گروه مدیریت دانشگاه فردوسی مشهد

۲. گروه علوم تربیتی دانشگاه پیام نور، جیرفت

چکیده

زمینه: پیچیده تر شدن روزافزون سازمان‌ها و افزایش میزان کارهای غیراخلاقی، غیرقانونی و غیرمسئولانه در محیط‌های کاری، توجه مدیران و صاحب‌نظران را به بحث اخلاق کار و مدیریت اخلاق معطوف ساخته است؛ در این راستا بسیاری از سازمان‌ها به صورت رسمی اصول اخلاقی تعریف کرده‌اند و نظام‌های آموزشی برای این امر ایجاد شده است. هدف از پژوهش حاضر بررسی وضعیت سازمان‌ها در ارتباط با تدوین و اجرای منشور اخلاقی است. در این خصوص، پس از بررسی جایگاه اخلاق در تعالی سازمان، به اهمیت منشور اخلاقی به عنوان راهکاری در پیاده‌سازی و اجرای اصول اخلاقی در سازمان پرداخته و نقش آن در عملکرد سازمان را مورد بررسی قرار می‌دهد. در پایان نیز با توجه به نتایج حاصل از بررسی نمونه‌ها، برخی دلایل ناموفق بودن منشور اخلاقی در سازمان‌ها مورد بررسی قرار می‌گیرد.

روش کار: پژوهش حاضر از نظر هدف، کاربردی و از نظر ماهیت و روش توصیفی-پیمایشی می‌باشد. در این پژوهش ۴۲ نمونه از شرکت‌های زیر نظر وزارت فناوری اطلاعات و ارتباطات، از نظر تدوین و عملیاتی نمودن منشور اخلاقی مورد بررسی قرار گرفته است.

یافته‌ها: در بین نمونه شرکت‌های مورد ارزیابی تنها ۴۷ درصد شرکت‌ها دارای منشور اخلاقی بوده‌اند. که از این میان نیز ۸۵ درصد آنها در زمینه تدوین منشور موفق بوده‌اند. در زمینه اجرای منشور نیز ۸۰ درصد از شرکت‌های موفق در تدوین، تمام امتیاز مربوط به آموزش و عملیاتی کردن منشور اخلاقی را کسب نموده‌اند.

نتیجه‌گیری: نتایج آماری حاکی از آن است که با وجود تاکید بر اخلاق هنوز سازمان‌ها در این عرصه سرمایه‌گذاری چندانی ننموده‌اند، از طرفی تدوین منشور اخلاقی از سوی سازمان‌ها نیز الزامات تضمین‌کننده استقرار اخلاقیات در سازمان و اجرای منشور نیست.

کلیدواژه‌ها: اخلاق، تعالی سازمانی، عملکرد، منشور اخلاقی.

سراغاز

رعایت اخلاقیات و پایبندی به ارزش‌های اخلاقی به صورت یکی از مهم‌ترین پدیده‌هایی در آمده که در سازمان‌ها مورد توجه قرار می‌گیرد. امروزه اصول اخلاقی^۱ به صورت بخشی از سیاست‌های رسمی و فرهنگ غیر رسمی سازمان‌ها در آمده است. بسیاری از سازمان‌ها به صورت رسمی اصول اخلاقی^۲ تعریف کرده‌اند و به منظور اجرایی شدن آن‌ها نظام‌های آموزشی ایجاد شده است. این اصول اخلاقی که نام منشور اخلاقی را به خود گرفته است، امروزه

در اکثر سازمان‌ها تنظیم شده و بعضاً در ارزیابی عملکرد مورد توجه قرار می‌گیرند و در سازمان‌های مختلف در بعضی عناوین و مطالب دارای اشتراکاتی می‌باشد و در سایر موارد بر اساس نوع فعالیت سازمان، مواردی خاص در آن گنجانده می‌شود (۱).

در باب اهمیت اخلاق و استفاده از منشور اخلاقی در سازمان، الوانی (۲) اخلاق را به عنوان تنظیم‌کننده روابط میان انسان‌ها مهم دانسته است و بر این اعتقاد است که در مدیریت نیز این ساز

منیره صالح نیا: اخلاق سازمانی با تاکید بر منشور اخلاقی

ارباب رجوعان، شرکای تجاری، عرضه‌کنندگان، جامعه، محیط، مردم بومی (جامعه محلی) و حتی نسل‌های آینده را نیز دربرمی‌گیرد (۴). بنابراین منشور اخلاقی سازمان‌ها و اجرای کامل معیارها و اصول اخلاقی لحاظ شده در آن می‌تواند به عنوان یکی از ابزارهای اساسی در ارتقا سازمان به سازمانی متعالی مورد توجه قرار گیرد. معیارهای اخلاقی سازمان به چگونگی (چگونه) قرارگرفتن ارزش‌های محوری همچون؛ امانت‌داری، دوری از تبعیض، صداقت، راستگویی، اعتماد، احترام، عدالت و درون‌خطمشی‌ها، برنامه‌ها، اقدامات و تصمیمات گفته می‌شود. سازمان به هر میزان به این ارزش‌های محوری قربایت و نزدیکی خود را نشان دهد، سازمانی اخلاقی محسوب می‌شود. این ارزش‌ها باید در اقدامات عملی کارکنان و مدیران مشاهده شود تا سازمان اخلاقی تلقی شود. در این صورت است که سازمان با در نظر گرفتن مسؤلیت‌های خود در قبال کارکنان، ذی‌نفعان و جامعه می‌تواند به نتایج مطلوب دست یافته و به عنوان سازمانی متعالی به حیات خود ادامه دهد.

نقش اخلاق در تعالی سازمان^۴

بر اساس آموخته‌های مدیریت کیفیت جامع^۵، توجه به ارزش‌ها و مفاهیم بنیادین هشت گانه زیر، لازمه موفقیت و ایجاد بهبود مستمر سازمان‌ها است:

- ۱- نتیجه‌گرایی: تعالی، دستیابی به نتایجی است که رضایت کلیه ذی‌نفعان سازمان را در بر داشته باشد.
- ۲- مشتری‌مداری: تعالی، ایجاد ارزش‌های مطلوب مشتری است.
- ۳- رهبری و ثبات در مقصد: تعالی، رهبری دوراندیش و الهام‌بخش، همراه با ثبات در مقصد است.

و کار درونی، بدون آنکه نیاز به اهرم‌های بیرونی داشته باشد، قادر است تا عملکردهای اخلاقی را در کارکنان تضمین نموده و سازمانی اخلاقی را بوجود آورد. نقش اخلاق در عملکردها و رفتارها، در تصمیم‌گیری‌ها و انتخاب‌ها، در برخوردها و ارتباطات، مهم و تعیین‌کننده است و مدیر در انجام وظایف خود، بدون وجود یک نظام اخلاقی نمی‌تواند با قاطعیت عمل کند. این نظام اخلاقی در سازمان تحت عنوان منشور اخلاقی نام گرفته که نقش مهمی را در سازمان ایفا می‌کند (۲).

منشور اخلاقی، تحلیل تعهدات اخلاقی^۳ سازمان در قبال محیط داخلی و خارجی است که بر حسب عوامل اجرایی آن به صورت دقیق، روشن و نظام یافته تدوین می‌گردد (۳). امروزه سازمان‌ها در اندازه‌ها و بخش‌های مختلف (خصوصی یا دولتی) التزام به تعهد اخلاقی در اقدامات خود را تشخیص داده‌اند. آن‌ها برای توسعه اصول اخلاقی، گسترش منشورهای آموزش‌های اخلاقی را در دستور کار خود قرار داده‌اند. 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 روبرو شوند، پیش‌بینی کرده‌اند. سازمان‌ها در این برنامه‌ها درصد هستند تا سطح درک و بینش اخلاقی کارکنان خود را برای اتخاذ تصمیمات اخلاقی ارتقا بخشند. در جهان سازمانی امروز، عرصه‌ی 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

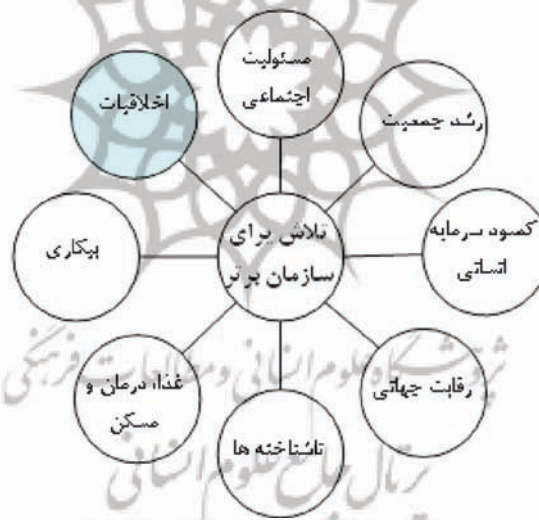
۸- مسؤولیت اجتماعی سازمان: تعالی، فراتر رفتن از چارچوب حداقل الزامات قانونی در سازمان و تلاش برای درک و پاسخگویی به انتظارات ذی‌نفعان سازمان در جامعه است (۵). نتایج تعالی در ارتباط است با عملکرد، مشتریان، کارکنان و جامعه، در این میان خط مشی و راهبردی که رهبری بر می‌گزیند و در میان کارکنان، شرکا، منابع و فرایندها پیاده سازی می‌شود از اهمیت بسزایی برخوردار است (۶). با توجه به مطالعات انجام شده و اهمیت اخلاق در سازمان تمام عوامل فوق باید در بستر مسائل اخلاقی در سه سطح فردی، اجتماعی و سازمانی مورد بررسی و اجرا قرار گیرند. با توجه به مطالعات انجام شده چالش‌های پیش روی سازمان‌ها در جهت تعالی را می‌توان در قالب شکل ۱ نشان داد.

۴- مدیریت مبتنی بر فرایندها و واقعیت‌ها: تعالی، مدیریت سازمان از طریق مجموعه‌ای از سامانه‌ها، فرایندها و واقعیت‌های مرتبط و به هم پیوسته است.

۵- توسعه مشارکت کارکنان: تعالی، حداکثر نمودن مشارکت کارکنان از طریق توسعه مشارکت و دخالت دادن آن‌ها در امور است.

۶- یادگیری، نوآوری و بهبود مستمر: تعالی، به چالش کشیدن وضع موجود و ایجاد تغییر به منظور نوآوری و ایجاد فرصت‌های بهبود با استفاده از یادگیری است.

۷- توسعه همکاری‌های تجاری: تعالی، توسعه و حفظ همکاری‌هایی است که برای سازمان، ارزش افزوده ایجاد می‌کند.



شکل ۱: چالش‌های آینده برای برتر بودن سازمان‌ها (۵)

اخلاق خوب سازمانی تاثیر مثبت و شگرفی بر فعالیت و نتایج سازمانی دارد به طوری که بهره‌وری بهبود می‌یابد، پویایی سازمانی و ارتباطات نیز بهبود یافته و خطر کاهش پیدا می‌کند. یک دلیل این است که اخلاق، بخشی از استدلال منطقی می‌شود، که گردش اطلاعات را افزایش می‌دهد، و مجموعه‌ای فراتر از چشمها و

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.

منیره صالح نیا: اخلاق سازمانی با تاکید بر منشور اخلاقی

تصمیمات و اقدام های خود به گونه ای عمل کنند که عزت و آبروی هیچ فردی خدشه دار نشود، همواره نیک خواهانه عمل کنند و عدالت و انصاف را در اعمال خود لحظه ای از نظر دور ندارند. منشور اخلاقیات باید ضامن تحقق این سه رکن باشد (۸).

- در مجموع یک چارچوب اخلاقی، نمایانگر محیط سیاسی، اجتماعی و اقتصادی بوده و در عین حال در آنها منعکس می شود. آنچه که در عرصه سیاست، اقتصاد یا اجتماع، به عنوان رفتاری قابل قبول فرض شده است، متکی به اصول عدالت، تساوی، انجام وظیفه یا التزام خواهد بود. البته این باورها مطلق نیست و به مرور زمان و در کشورهای مختلف با سیاست و مذهب، اقتصاد و بافت اجتماعی مختلف تغییر می یابد (۹).

نقش منشور اخلاقی در سازمان

از آنجا که منشور اخلاقیات سازمان، سندی است حاوی معیارهای اخلاقی- ارزشی که برای ایجاد هماهنگی و وحدت رویه و روش در بین کارگزاران سازمان تدوین می شود و آنان را در رفتار و عملکردهایشان به سوی آرمانهای سازمان هدایت می کند، می توان به اهمیت بالای تدوین و اجرای این منشور در موفقیت سازمان پی برد. اخیراً بخش های دولتی و خصوصی به طور قابل ملاحظه ای به مسائل اخلاقی توجه داشته اند (۳).

از آنجا که منشور اخلاقیات در سازمان بیان اصولی است که رفتار حرفه ای مطلوب افراد را در حل مشکلات اخلاقی راهنمایی می کند. اکثر سازمان ها و موسسات حرفه ای دارای منشور اخلاقیات هستند، با این وجود هیچ توافقی در مورد اینکه چگونه منشور اخلاقیات می تواند مفید واقع شود وجود ندارد (۱۰). عده ای از محققان بر این باورند که مدیران اجرایی سازمان های دولتی و

آنتن ها را برای بازخوردگیری سازمانی فراهم می کند تا سازمان دریابد در هر زمان چگونه فعالیت می کند. افزایش توانمندی استدلال، همراه با اطلاعات اضافی، امروزه به عنوان یک مزیت راهبردی^۶ سازمانی محسوب می شود (۷).

تعریف منشور اخلاقی سازمانی

تعاریف مختلفی از منشور اخلاقیات ارائه شده است که هر یک بر جنبه خاصی تاکید کرده است. الوانی (۸) برخی تعاریف دانشمندان را در این زمینه به صورت زیر بیان کرده است:

- فردریکسون، منشور اخلاقیات را حول محور برابری و عدالت اجتماعی و مصلحت عامه بیان داشته است و آن ها را ارکان منشور می نامد.

- روهر، اخلاقیات حاکم بر سازمان های دولتی را تابع ارزش های موجود در جامعه و جهان بینی حکومت ها می داند. بدین ترتیب منشور اخلاقیات بازتاب و انعکاسی از ارزش های موجود غالب در محدوده فعالیت ها و وظایف سازمانی خواهد بود.

- پوزنر و اشمیت، بر فرد گرایی و جمع گرایی تاکید می کنند و بر این باورند که مدیران باید ضمن حفظ آزادی و ارزش های فردی، منافع جمعی و مصالح اجتماعی را نیز محترم بدانند و منشور اخلاقیات سازمانی نیز باید بر همین دو رکن استوار شود.

- دو بل، از سه دسته معیار اخلاقی نام می برد: احساس مسؤولیت در برابر حکومت، مسؤولیت فردی، دوراندیشی و خیرخواهی. توجه به این سه معیار مجموعاً فرد را در سازمان از نظر ارزشی- اخلاقی به تصمیم گیری صحیح قادر می سازد.

- دن هارت، سه رکن را برای منشور اخلاقیات قایل است: عزت و آبرو، نیک خواهی، عدالت. به زعم او مدیران و کارگزاران باید در

مسئولیت زیادی را فرا روی کارکنان عمومی قرار می دهد. منشور اخلاقیات سازمان های خدمات عمومی در جهت تحقق حداقل سه هدف مطرح می شود:

- ❖ آموزش مردم درباره رسالت نهایی سازمان
- ❖ بهبود محیط و شرایط اخلاقی
- ❖ ارائه رهنمود برای حل مشکلات اخلاقی

منشور اخلاقیات باید به وضوح، اصول و انتظارات اساسی را مشخصاً بیان کند و با واقع بینی بر حوادث بالقوه ای که ممکن است از طریق کارکنان با آن مواجه شود متمرکز گردد. منشور همچنین باید با تمام کارکنان به روشنی ارتباط برقرار کند تا ضمن پذیرفته شدن به وسیله کارکنان سازمان به طور کامل به اجرا درآید. عده ای از اندیشمندان بر این باورند که منشور اخلاقیات در بهبود رفتار اخلاقی کارکنان موثر است و منشور، مبنایی را به عنوان چارچوب رفتار مرجع در سازمان فراهم می کند و بدین ترتیب لازم است که کارآمد باشد و ضمن تشویق فعالانه افراد به کار در چارچوب موازین به نحو جدی به اجرا گذاشته شود. به مشابهت با این باور بنسن و رابین معتقدند که یافته های یک بررسی پیمایشی از کارکنان سازمان های خدمات عمومی مورد مطالعه، اثر بخشی منشور اخلاقیات را در ایجاد یک زمینه و جو اخلاقی برای اجرای معیارها و هنجارهای سازمان مورد تاکید قرار داده اند. معیارهای عالی اخلاقی، اشخاص را ملزم و متعهد به رعایت ارزش هایی چون احترام به حقوق انسانی و شأن و منزلت او می کند. اگر افراد از نظر معیارهای اخلاقی در سطحی پایین باشند، محدودیت های قانونی نیز کمتر می تواند در آنها رفتار اخلاقی را

خصوصی منشور را به مثابه یک روش کارآمد برای ارتقا و اخلاقیات تلقی می کنند و عده ای هم معتقدند که منشور با فعالیت و شرایط کار مدیران و سازمان ها مرتبط نیست و نمی تواند برای بهبود رفتار اخلاقی مفید باشد (۱۱)، یا اینکه منشور، ابزاری است که در جهت تامین منافع اقتصادی حرفه ها طراحی شده است. به علاوه، عده ای دیگر از منشور انتقاد کرده اند، آنها منشور را مبتنی بر استدلال منطقی و منظم یا براساس نظریه ای اخلاقی که به خوبی شکل گرفته باشد نیافته اند (۱۲)، زیرا به زعم آنها منشور بیش از اندازه محدود کننده است، حال آنکه باید مشوق اساسی برای درونی سازی ارزش ها و هنجارهایی باشد که منشور برای ارتقا آنها طراحی شده است.

سازمان ها باید بر درونی سازی منشور تاکید کنند. بدون درونی سازی موثر، منشور اخلاقیات سند نامفهومی است که در بهترین شرایط می تواند فقط فرمانبری محض از معیارها را انتظار داشته باشد. بدیهی است که درونی سازی موثر، احتمالاً زمانی اتفاق می افتد که اعضای سازمان، نظام ارزشی منسجم خود را به طور روشن تعیین و تدوین کنند و در یک فرایند فراگیر، تنظیم منشور با حضور کلیه اعضای سازمان پذیرفته شود. در صورتی که منشور اخلاقیات از طریق فرایند گروهی و مشترک اشاعه شود، احتمال اجرای موفقیت آمیز آن افزایش می یابد. بر خلاف اینکه منشور اخلاقیات در بخش خصوصی برای اثربخشی سازمانی و بهبود کارآمدی حرفه ای تدوین می شود، در سازمان های خدمات عمومی طراحی منشور با هدف حمایت و تامین منافع عمومی صورت می گیرد. ارائه خدمت به عموم به طور ضمنی به مسأله تعهد اشاره دارد که

منیره صالح نیا: اخلاق سازمانی با تاکید بر منشور اخلاقی

رابطه بوده تا بتوانند مسیر مناسب اجرایی آن را فراهم سازند. در این رابطه لاوتن به نقل از دنیس ایوز^۱، عضو کمیسیون خدمات دولتی استرالیا اظهار داشت: «ما باید آداب و رسوم جدیدی را بنا نهیم، در غیر این صورت، انگار مردم را به رانندگی در بیابانی مجبور ساخته ایم که هیچ نقشه‌ای از آن در اختیار ندارند» (۱۸). مباحث زیر به تفصیل مشکلاتی را که در کاربرد منشور اخلاقی بروز می‌کند، بررسی می‌کند:

الف) منشور اخلاقی ممکن است اصولی را ارائه کند که کاملاً روشن بین نباشد، یعنی شامل اصول عام و گسترده‌ای است که در موقعیت‌های خاص قادر به راهنمایی اعضا و مدیران سازمان نیست و در بهترین حالت، زمانی که راهنمایی مشخص مورد نیاز است توصیه‌ای اخلاقی با قابلیت تفسیر و برداشت متفاوت را در اختیار قرار می‌دهد.

ب) منشور اخلاقی در سازمان‌های خدمات عمومی رهنمود مشخص و کاملی را در قبال اینکه چگونه از مشکلات اخلاقی عمومی می‌توان جلوگیری کرد و یا حل و فصل نمود ارائه نمی‌دهد.

ج) منشور اخلاقی می‌بایست به وسیله گروهی منتخب از خط مشی‌گذاران که به ضوابط و مقررات سازمان شناخت کامل دارند تنظیم و تدوین شود. به نظر می‌رسد تعهدات اخلاقی مشترک و عام که برگرفته از نظام ارزشی سازمان و جامعه است می‌تواند جزء جدانشدنی منشور اخلاقیات باشد.

د) با توجه به سطح پیچیدگی و اندازه سازمان‌های دولتی، تنظیم و تدوین منشور اخلاقیات که به طور کارآمد و عادلانه مورد استفاده قرار گیرد امکان‌پذیر نخواهد بود. هر حرفه تابع ضوابط و مقرراتی از نقش‌ها است که با معیارها و مقررات حرفه، انتظارات و شرایط دیگر به طریقی که بتواند در یک مجموعه از منشور اخلاقیات واحد

توسعه دهد (۱۳). 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 باشد، در مقایسه با کارکنانی که این اعتقاد در آن‌ها ضعیف است، انتظار بیشتری در رفتار اخلاقی از آن‌ها می‌رود (۱۴). مدیران باید به این امر توجه کنند که کارکنان آن‌ها قبل از ورود به سازمان دارای اعتقادات و ارزش‌هایی هستند که سازمان در ایجاد آنان بی‌تأثیر بوده و این باورها ممکن است نقش عمده‌ای در رفتار اخلاقی کارکنان ایفا کند. بنابراین، در اینجا نقش نظام‌گزینش کارکنان اهمیت پیدا می‌کند. در نظام‌گزینش افراد، باید معیارهای عالی اخلاقی اشخاص استخدامی مورد توجه و عنایت قرارگیرد (۱۵). زیرا چنین کارکنانی به میزان زیادی خویشتندار هستند. به هر میزان که فرد بتواند رفتارهای خود را مهار کند می‌توان از او انتظار رفتار اخلاقی نیز داشت (۱۶).

علی‌رغم تاکید مثبت مطالعات پیشین بر عملکرد منشور اخلاقیات سازمان‌ها، بعضی از پژوهش‌های علوم اجتماعی در خصوص ارزش آموزش و فراگیری منشور اخلاقیات نظر نامساعدی داشته و نتیجه گرفته‌اند که منشور برای بهبود حیثیت موسسه یا مبهم نگه داشتن رفتار سازمانی مورد استفاده قرار گرفته است (۱۷).

اجرای منشور اخلاقی

بررسی ادبیات مربوط براساس جایگاه منشور اخلاقی، نکات مهمی را در مورد منشور اخلاقی اثربخش روشن می‌سازد. رعایت نشدن برخی معیارهای اخلاقی، نگرانی‌های زیادی را در بخش‌های دولتی و غیردولتی به وجود آورده است. سقوط معیارهای رفتاری در بخش دولتی، پژوهشگران را واداشته تا در جستجوی مبانی نظری در این

سازمان‌ها برای استقرار اصول اخلاقی (سازمانی) از رویکردهای مختلفی می‌توانند استفاده کنند. آموزش اصول اخلاقی، ایجاد انجمن‌های اخلاقی^۲ در سازمان و تدوین ضوابط اخلاقی شاید از مشهورترین رویکردهای فراروی سازمان‌ها قلمداد شود. ضوابط و معیارهای روشن اخلاقی، انتظارات را به طور مناسبی تأمین خواهند کرد.

عباس زاده (۱۹) سازوکارهای عملی ساختن منشور اخلاقیات در سازمان را به شرح زیر توضیح می‌دهد:

— به منظور تشویق رفتارهای اخلاقی در سازمان و ممانعت از رفتارهای غیر اخلاقی باید از محرک‌های موجود ترغیب، تقویت و تنبیه در سازمان استفاده کرد. لازم به ذکر است که سازمان‌ها با استفاده از بیانیه ماموریت^۳ می‌توانند ارزش‌های اخلاقی مورد انتظار از کارکنان را تعریف و مشخص کنند.

— سازمان‌ها باید سازوکارهایی را پیش بینی کنند که از طریق آن کارکنان بتوانند رفتارهای غیر اخلاقی را افشا کنند. بنابراین سازمان‌ها با به رسمیت شناختن افشاگری در سازمان و تشویق آن می‌توانند گام موثری را در جهت کاهش رفتارهای غیر اخلاقی بردارند. در این حالت فرد افشا کننده خواهد توانست از طریق رویه های رسمی در سازمان، رفتارهای غیر اخلاقی را به گوش مقامات عالی سازمان برساند یا از طریق ارتباط با رسانه های خبری این کار را انجام دهد. هم چنین ایجاد انجمن رسمی اخلاقیات در سازمان نیز می‌تواند یکی از سازوکارهای عملی ساختن منشور اخلاقیات در سازمان‌ها محسوب می‌شود.

— رویکردهای ساختاری و هنجاری و استفاده از هر کدام در جای خود می‌تواند نقش مهمی را در اجرای اخلاقیات در سازمان‌ها ایفا

تنظیم شود غیر محتمل به نظر می‌رسد. این امر موجب خواهد شد به نسبت سازمان‌ها و حرفه‌های مختلف درون خدمات عمومی، منشور اخلاقی متعددی تدوین شود و به عدم امکان ارتباط افراد با سازمان‌ها و موسسات عمومی می‌انجامد.

ه) بعضی از منشورهای اخلاقی در مقابله با کجروی های مستمر و برنامه ریزی شده از کارآمدی لازم برخوردار نیستند. عناصر فرهنگی شکل گرفته در سازمان تاثیر بسزایی بر رفتار اخلاقی اعضای سازمان دارد و بدین ترتیب منشور احتمالاً قادر به جلوگیری از رفتار غیر اخلاقی نخواهد بود.

و) متأسفانه مدیران به جای استفاده از منشور اخلاقی برای درونی کردن ارزش های اخلاقی، نظرشان بیشتر متوجه تصور عمومی در قبال سازمان و نتیجتاً منافع اقتصادی حرفه است. می‌توان گفت که منشور اخلاقیات به منظور تحقق اهداف روابط عمومی طراحی می‌شود که ایدئولوژی حرفه ای را تعمیق می‌بخشد تا بتوان آن را از ابزارهایی که به خودی خود خدمات را ارائه می‌دهند باز شناخت، بنابراین سازمان‌ها باید در جهت انعکاس مسائل عمومی در منشور اخلاقی، تمهیداتی بیندیشند و بتوانند منشور را برای کارکنان سازمانی درونی و نهادینه سازند (۱۷).

با وجود این سازمان می‌تواند با اتکا به کارکنان و دستورالعمل‌های خود رفتار اخلاقی را از رفتار غیر اخلاقی جدا کند. برجسته‌ترین عامل مؤثر در توسعه رفتار اخلاقی، از تعهد مدیران به اصول اخلاقی نشأت می‌گیرد. مدیران می‌توانند با رفتار مناسب خود، تدوین خط‌مشی‌ها، ایجاد ضوابط سخنرانی‌ها و انتشار خبرنامه، تصمیمات و اقدامات سازمانی را به سوی اصول اخلاقی هدایت کنند.

منیره صالح نیا: اخلاق سازمانی با تاکید بر منشور اخلاقی

نماید. لازم به ذکر است که رویکرد ساختاری به منظور حمایت از هنجارهای اخلاقی بر قوانین و مقررات تاکید می‌کند. در حالی که رویکرد هنجاری درصدد ایجاد یک نظام اخلاقی در سازمان است و می‌کوشد تا با فراتر رفتن از محدودیت‌های رویکرد ساختاری، فرهنگی را ایجاد کند که مشوق رفتار اخلاقی در سازمان باشد. بنابراین رویکرد ساختاری با ایجاد ضمانت‌های اجرایی و رویکرد هنجاری با نهادینه کردن نظام اخلاقی در فرهنگ سازمان می‌تواند نقش قابل توجهی در اجرا و عملی ساختن اخلاقیات ایفا کند (۱۹).

روش پژوهش

پژوهش می‌تواند سه هدف متفاوت را دنبال کند، پژوهش کاربردی، پژوهش بنیادی و علمی. از طرفی بر اساس ماهیت و روش، پژوهش‌ها را می‌توان به پنج گروه توصیفی، تاریخی، همبستگی، تجربی و علمی تقسیم نمود (۲۰). پژوهش‌های توصیفی را می‌توان به سه گروه پیمایشی، ژرفانگر و تحلیل محتوا تقسیم کرد (۲۱). براساس ادبیات موجود در زمینه اهداف پژوهش، از آنجا که پژوهش حاضر به منظور بررسی وضعیت موجود در زمینه تدوین و اجرای منشور اخلاقی و به قصد کاربرد نتایج یافته‌هایش برای نشان دادن لزوم توجه به این مساله و ارائه راهکارهایی در این زمینه می‌باشد، می‌توان آن را از نظر هدف پژوهشی کاربردی دانست. از سوی دیگر از آنجا که در

پژوهش‌های توصیفی، پژوهشگر به دنبال چگونه بودن موضوع است و می‌خواهد بداند وضع موجود چگونه است و سعی می‌کند به توصیف نظام‌مند وضعیت فعلی بپردازد، می‌توان پژوهش حاضر را از نظر ماهیت و روش توصیفی-پیمایشی دانست. جامعه آماری پژوهش را سازمان‌های خدماتی-تولیدی در بخش عمومی تشکیل می‌دهد و از این بین شرکت‌های زیر مجموعه وزارت فناوری اطلاعات و ارتباطات انتخاب شده‌اند و داده‌های مورد نیاز برای پژوهش از گزارش‌هایی که توسط دفتر نوسازی و تحول اداری (۲۲) با هدف ارزیابی وضعیت شرکت‌ها ارائه شده است، استخراج گردیده است. گزارش مورد استفاده که در راستای اجرای تصویب‌نامه شماره ۱۳۳/۱۸۵۴۰ ط مورخ ۱۳۸۲/۲/۱۰ شورای عالی اداری تحت عنوان طرح تکریم مردم و جلب رضایت ارباب‌رجوع در نظام اداری انجام گرفته است، عملکرد تعداد ۴۲ کمیسیون تحول اداری شرکت‌ها و مؤسسات و سازمان‌های وابسته اندازه‌گیری و به صورت یک مجموعه تدوین و تنظیم گردیده است. در ارتباط با تهیه و عملیاتی نمودن منشور اخلاقی سازمان، امتیازات در دو بخش ۱- تهیه و تدوین و ابلاغ منشور اخلاقی (حداقل صفر و حداکثر دو امتیاز)، ۲- عملیاتی نمودن و آموزش منشور اخلاقی (حداقل صفر و حداکثر یک امتیاز) مورد ارزیابی قرار گرفته‌اند. پژوهش حاضر، براساس امتیازات مندرج در این گزارش امتیازات را به صورت زیر در نظر گرفته است:

جدول ۱: نحوه امتیاز دهی و بررسی سطوح تعریف شده پژوهش در سازمان‌های نمونه مورد بررسی

تهیه و عملیاتی نمودن منشور اخلاقی سازمان در ارتباط با مردم	تهیه و تدوین و ابلاغ منشور اخلاقی:
عملیاتی نمودن و آموزش منشور اخلاقی:	تهیه و تدوین و ابلاغ منشور اخلاقی:
• امتیاز: به طور متوسط یا ضعیف عملیاتی شده و آموزش داده می‌شود (دارای منشور)	• امتیاز: بدون منشور اخلاقی
• امتیاز: به طور کامل عملیاتی شده و آموزش داده می‌شود. (دارای منشور)	۱ امتیاز: دارای منشور اخلاقی بوده که از لحاظ محتوایی قوی است
	۲ امتیاز: دارای منشور اخلاقی بوده و از لحاظ محتوایی متوسط یا ضعیف است

یافته ها

- جهت بررسی وضعیت سازمان ها در ارتباط با تدوین و اجرای منشور اخلاقی (هدف پژوهش) سولاتی به شرح زیر طراحی شد و با بررسی امتیازات مندرج در گزارش عملکرد سازمان ها پاسخ سولات استخراج شد.
- ۱- چه تعداد از شرکت های زیر مجموعه وزارت فناوری اطلاعات و ارتباطات دارای منشور اخلاقی می باشند؟
- ۲- منشور اخلاقی در شرکت هایی که در زمینه تدوین و تهیه آن تلاش کرده اند، از نظر محتوایی دارای چه کیفیتی است؟
- ۳- چه تعداد از سازمان هایی که منشور اخلاقی تدوین نموده اند، آن را آموزش داده و عملیاتی نموده اند؟
- ۴- کیفیت آموزش دهی و عملیاتی کردن منشور اخلاقی در شرکت هایی که منشور اخلاقی تدوین شده خود را آموزش داده و عملیاتی نموده چگونه است؟
- در این پژوهش چارچوبی برای ارزیابی وضعیت سازمان ها از لحاظ منشور اخلاقی در نظر گرفته ایم. این الگو با توجه به مهم ترین راهکارهای پیاده سازی و اجرای اخلاق در سازمان با تاکید بر منشور اخلاقی طراحی گردید، که شامل دو بعد تهیه و تدوین و ابلاغ منشور اخلاقی و عملیاتی نمودن و آموزش منشور اخلاقی می باشد و پاسخ به سولات فوق را در خود گنجانده است.

جدول ۲: منشور اخلاقی و میزان عملیاتی شدن و آموزش دادن آن در سازمان های نمونه مورد بررسی

عملیاتی نشده و آموزش داده نمی شود.	به طور متوسط یا ضعیف عملیاتی شده و آموزش داده می شود	به طور کامل عملیاتی شده و آموزش داده می شود.	
نداریم (۰ درصد)	۱ عدد (۲,۳۸ درصد)	۱۶ عدد (۳۸ درصد)	منشور اخلاقی از لحاظ محتوایی قوی است.
نداریم (۰ درصد)	۳ عدد (۷,۱۴ درصد)	نداریم (۰ درصد)	منشور اخلاقی از لحاظ محتوایی متوسط یا ضعیف است.
۲۲ عدد (۵۲ درصد)	_____	_____	بدون منشور اخلاقی ۱۵ درصد

سوال ۱)، که در زمینه کیفیت محتوای منشور ۱۷ شرکت، منشور اخلاقی خود را در سطح مطلوب و قوی، و ۳ شرکت آن را به صورت متوسط یا ضعیف تدوین و ابلاغ نموده اند (پاسخ سوال ۲). در ارتباط با آموزش و عملیاتی کردن منشور نیز تمامی شرکت ها، منشور تدوین شده خود را آموزش داده و عملیاتی نموده اند (پاسخ سوال ۳) اما از این میان ۱۶ شرکت آن را به طور کامل و ۴ شرکت

براساس داده های ارائه شده از سوی دفتر نوسازی و تحول اداری می توان آن ها را در دو بخش تدوین منشور و عملیاتی کردن و آموزش آن در سازمان مورد بررسی قرار داد. نتایج حاصل از بررسی داده های استخراج شده در جدول ۱ نشان داده شده است. همانطور که مشاهده می گردد در بین نمونه شرکت های مورد ارزیابی تعداد ۲۰ شرکت دارای منشور اخلاقی می باشند (پاسخ

منیره صالح نیا: اخلاق سازمانی با تاکید بر منشور اخلاقی

واحدهای بررسی شده، منشور در رأس سازمان تدوین و بدون توجه به نظر کارکنان به آنها ابلاغ می‌گردد، برای حل این مشکل می‌توان پس از تعیین کلیات توسط مدیران قبل از ارائه نسخه نهایی، طی جلساتی با حضور کارکنان اصلاحات لازم را انجام داده و منشور اخلاقی سازمان را تدوین نمود.

– منشور اخلاقی باید انتظارات ذی‌نفعان بیرونی را به گونه‌ای تشریح کند که آن‌ها سازمان را به عنوان یک عضو مؤثر و مفید در جامعه ببینند؛ و شاید یکی از علل عدم موفقیت منشور اخلاقی در مرحله اجرا، عدم تناسب منشور با نیاز، انتظارات ذی‌نفعان بیرونی باشد. تدوین کنندگان منشور اخلاقی باید در مورد شکل و لحن جملات منشور دقت فراوان داشته و نسخه‌های دیگر سازمان‌ها را رونوشت نکنند.

– همچنین شکل ظاهری منشور به نیازها و فرهنگ سازمان بستگی دارد. جمله‌هایی که بیشتر از بقیه مورد توجه هستند باید با قلم درشت‌تر، به صورت رنگی، با استفاده از تصاویر و یا مثال‌هایی از سؤالات مطرح در مورد آن‌ها ذکر شوند.

۲- **عملیاتی نمودن و آموزش منشور اخلاقی:** بسیاری از منشورها با شکست روبرو می‌شوند؛ زیرا آن‌ها به اجرا در نمی‌آیند. طبق تحقیقات انجام شده کمتر از ۲۰ درصد شرکت‌ها برای بررسی و اجرای منشور اخلاقی انجمن‌های اخلاقی دارند؛ کمتر از ۱۰ درصد شرکت‌ها مأمورانی دارند که کارکنان را در برخورد با مسائل اخلاقی یاری دهند و کمتر از ۱ درصد این شرکت‌ها رویه‌هایی را جهت مواجهه با نقض منشور منتشر کرده‌اند (۲۳) همان طور که مطالعه حاضر نیز نشان می‌دهد تنها ۳۸ درصد از شرکت‌ها در زمینه اجرای منشور اخلاقی قصور نداشته و آن را به طور کامل اجرا می‌کنند.

آن را به صورت ضعیف عملیاتی نموده‌اند (پاسخ سوال ۴). با در نظر گرفتن کل شرکت‌های مورد بررسی مشاهده می‌گردد که تنها ۴۰ درصد شرکت‌ها دارای منشور اخلاقی مناسب بوده و ۳۷ درصد کل آن‌ها از طریق آموزش و عملیاتی کردن منشور در پی کسب نتایج مورد انتظار هستند.

تحلیل نتایج آماری

تدوین منشور اخلاقی الزاماً تضمین‌کننده استقرار اخلاقیات در سازمان و اجرای منشور نیست. تجربه ناموفق بسیاری از سازمان‌ها در این زمینه موید این مطلب است. یکی از مشکلات سازمان‌ها جهت استقرار اخلاقیات در سازمان، عدم به کار بستن منشور اخلاقی تدوین شده می‌باشد. این عارضه می‌تواند علل متعددی داشته باشد که پژوهش حاضر در دودسته کلی آنها را بررسی نموده که ذیلاً به آن اشاره می‌شود.

۱- **تهیه و تدوین و ابلاغ منشور اخلاقی:** فرایند تدوین و ابلاغ منشور اخلاقی کم‌اهمیت‌تر از اجرای منشور اخلاقی نیست و در واقع می‌توان مهمترین دلیل اجرای موفق منشور را مشروط بر موفقیت تدوین آن دانست.

– منشورهای اخلاقی اغلب به قوانین گرایش دارند و بر تشریح قانونی بودن یا نبودن یک کار متمرکز می‌شوند و به مسائل دقیق و پیچیده اخلاقی و ارزشی نمی‌پردازند.

– منشور اخلاقی باید به حدی جامع باشد که برای کلیه امور کارکنان، رهنمودهایی ارائه نماید. این منشور باید دربرگیرنده بازخوردهای مشارکتی از سهامداران داخلی باشد (خصوصاً مالکان، مدیران و کارکنان) که سازمان را از آن خود دانسته، از آن حمایت می‌کنند و آرزو دارند که با آن زندگی نمایند؛ اما متأسفانه در

سازمان ویژگی‌های خاصی دارد و تدوین آن محتاج روش‌شناسی معینی است. برخی از سازمان‌های اخلاقی به جای تدوین منشور چند وجهی اخلاقی به بیانیه‌هایی متضمن چند شعار کلی و اصل عام اخلاقی بسنده می‌کنند. چنین بیانیه‌هایی به صورت کالای تزینی درمی‌آیند و در مواردی مانع ترویج اخلاق حرفه‌ای^۵ در سازمان می‌شوند (۲۴).

از جمله مواردی که برای اجرا و بهینه‌سازی اصول اخلاقی در سازمان باید در نظر گرفته شود می‌توان به یکپارچه‌سازی (درونی‌سازی) معیارهای اخلاقی در سازمان‌ها و در این راستا توسعه منشورهای اخلاقی اشاره نمود (۲۵).

سازمان‌ها یاد گرفته‌اند که اجرای قدرتمند و شایسته اصول و مبانی اخلاقی لازم است. اجرای موفق نیازمند توجه به سازوکارهای زیر است:

• برنامه‌های اخلاقی، همانند بسیاری از امور دیگر سازمانی باید پشتوانه مدیران ارشد را به همراه داشته‌باشد؛

• عنایت به اصول اخلاقی و ارزشها به صورت مداوم، به خصوص در تصمیماتی که مرتبط با کارمندیابی، استخدام و ارتقای افراد می‌شود؛

• تأکید بر اصول اخلاقی سازمانی در برنامه‌های بهسازی سازمان (ارزیابی و آموزش کارکنان) و توسعه آن‌ها برای همه کارکنان در هر سطحی؛

• فراهم‌سازی روش‌های مختلف برای پاسخ به موارد سؤال برانگیز و دارای ابهام از نظر اخلاقی و آگاه‌سازی کارکنان از نتایج این اقدامات؛

• انجام حسابرسی اخلاقی برای سنجش موفقیت برنامه‌های توسعه اصول اخلاقی. ماهیت نظام‌های پاداش، رهبری، فرهنگ سازمانی

– بیشتر سازمان‌ها با وجود داشتن منشور اخلاقی قوی، به علت عدم توجه و آموزش کارکنان در زمینه نحوه اجرا و شاخص‌های ارزیابی عمل به اصول مندرج در منشور، در اجرای آن با شکست مواجه می‌شوند.

– اکثر منشورها به تخلفات کارکنان که به تأثیر سوء بر سوددهی و عملکرد مالی شرکت منجر می‌شود، می‌پردازند، به جای اینکه بر رفتارهایی که به منافع جامعه و سایر ذی‌نفعان آسیب می‌رساند، متمرکز می‌شوند.

– عدم استفاده از ابزارهای تشویقی و تنبیهی در زمینه اجرا یا عدم اجرای اصول اخلاقی مندرج در منشور یکی دیگر از عوامل نادیده گرفتن آن در عمل می‌گردد.

– منشور اخلاق و رفتار یک ابراز سازمان‌یافته و پویاست که با تغییر نیازهای جامعه و سازمان باید تغییر کند، یکی از عوامل کوتاهی در زمینه اجرای منشور اخلاقی نیز عدم توجه به لزوم به هنگام‌سازی منشور متناسب با زمان و شرایط می‌باشد.

نتیجه گیری

منشور اخلاقی سازمان متضمن مسؤولیت‌های اخلاقی^۴ شرکت در قبال حقوق عناصر محیط داخلی و خارجی شرکت است. منشور همان‌گونه که از معنای لغوی آن پیداست، چند وجهی است و هر وجه آن بیانگر خط مشی اخلاقی شرکت در قبال یکی از گزاره‌های ذی‌نفع در محیط آن است: خط مشی اخلاقی شرکت در قبال مشتریان، خط مشی اخلاقی شرکت در قبال رقبا، سهامداران، تأمین‌کنندگان، شهروندان، محیط زیست و غیره. منشور اخلاقی

4. European Federation of Public Service Employee web (1998). Ethics. Available at: <http://www.eurofedop.org/congress/eurofedopix1998/ethics.html>. Accessed: 15 September 2008.

۵. دل قوی علی، اصول و مبانی مدل تعالی (سرمآمدی سازمانی EFQM). سایت تخصصی راهکار مدیریت. آدرس: <http://www.mgtsolution.com/olib/973316016.aspx>.

تاریخ دسترسی اسفند ماه ۱۳۸۷.

۶. سایت تخصصی شرکت رادمان، مدل تعالی سازمان EFQM. آدرس:

<http://weblog.radmanitd.com/archives/000210.html>.

تاریخ دسترسی مهرماه ۱۳۸۷.

۷. فرقانی محمد مهدی، اخلاق واقعی سازمانی؛ مزیتی استراتژیک. ماهنامه تدبیر، سرمقاله، سال هیجدهم، شماره ۱۸۴. ۱۳۸۶.

۸. الوانی سید مهدی. منشور اخلاقیات در کلام مولی علی (ع). مجله مدیریت دولتی، شماره ۴۸ و ۴۹. ۱۳۷۹.

۹. گیوریان حسن. نقش سطوح اخلاقی در تصمیمات سازمانی. ماهنامه تدبیر، شماره ۱۶۲. ۱۳۸۴.

10. Valentine S, Barnett T (2002). Ethics codes [DQG VDDV SURIHWRQDQ| SHUHSWRQVRI](http://www.scribd.com/doc/101111111/SHUHSWRQVRI) [WHLURUJDUJDNQDQ| HMKFDQYDQXV](http://www.scribd.com/doc/101111111/WHLURUJDUJDNQDQ| HMKFDQYDQXV) - RXU *Journal of Business Ethics* 40: 191-200.

11. Kaye BN (1992). Codes of ethics in Australian business corporations. *Journal of Business Ethics* 11: 1-10.

12. Beauchamp TL (1989). The Failure of Theories of Personhood. *Kennedy Institute of Ethics Journal* 9: 4: 309-324.

13. Dubring JA (1989). Management and organization. South Western. First.

۱۴. ایران نژاد پاریزی مهدی. مسئولیت‌های اخلاقی و اجتماعی مدیریت. مجله دانش مدیریت، شماره ۱۸. ۱۳۷۱.

۱۵. مظاهری عباس. فرهنگ سازمانی و ارزش‌های اخلاقی: قسمت اول. مجله زمینه، شماره‌های ۵۲-۵۱. ۱۳۷۴.

۱۶. ممی زاده جعفر. مسئولیت اجتماعی سازمان‌ها و اخلاق در مدیریت. مجله اقتصاد و مدیریت، شماره‌های ۲۱-۲۰. ۱۳۷۳.

و اقدامات مدیریت می‌تواند در تقویت یا تضعیف اصول اخلاقی سازمانی عمل کنند.

از طرفی، سازمان‌ها باید در تدوین منشور اخلاقی سازمان خود تفاوت در فرایندها و خدمات ارائه شده از طرف سازمان را در نظر گرفته، تا از این طریق اجرای آن را تسهیل نمایند.

نتایج حاصل از بررسی نمونه‌ها نشان می‌دهد سازمان‌هایی که به دنبال تدوین منشور اخلاقی قوی هستند، در زمینه عملیاتی کردن و آموزش آن نیز قوی عمل می‌نمایند. و آنان که در این زمینه اهمال می‌ورزند در ادامه کار نیز با جدیت عمل نمی‌کنند. دسته سوم سازمان‌ها نیز، آن‌هایی هستند که در هر دو زمینه نا کارآمد بوده و منشور اخلاقی ندارند، بی‌شک در دنیای امروز ادامه این روند سازمان‌ها را با مشکلات بسیاری مواجه خواهد نمود.

واژه نامه

1. Ethical Principles	اصول اخلاقی
2. Ethical Codes	کدهای اخلاقی
3. Ethical Commitments	تعهدات اخلاقی
4. Organizational Excellence	تعالی سازمانی
5. Ethical Responsibility	مسئولیت اخلاقی
6. Professional Ethic	اخلاق حرفه‌ای

منابع

1. Creen EH, Ross WT, Creyer EH (1997). The influence of firm behavior on purchase intent. *Journal of consumer marketing* 14: 6.
۲. الوانی سیدمهدی. اخلاقیات مدیریت. فصلنامه مطالعات مدیریت، شماره ۴۱ و ۴۲. ۱۳۸۳.
۳. قراملکی فرامرز احد. اخلاق حرفه‌ای. تهران، انتشارات مجنون. ۱۳۸۳.

[http://mail.citna.ir/companies-about-management-
renovation-tahavol-management1-fa.html](http://mail.citna.ir/companies-about-management-
renovation-tahavol-management1-fa.html).

تاریخ دسترسی مهرماه ۱۳۸۷.

23. Kontz, Harold, Wehrich, Hein, (1993).
Management: A Global Perspective. Cha-
pter 2, management and society: social
(responsibility and ethics). Mc Graw-
Hill Inc. International. Tenth Edition.

۲۴. قراملکی فرامرز احد، سیاری سعیده. تحویلی نگری مانع
ترویج اخلاق حرفه‌ای. ماهنامه تدبیر، سال هجدهم، شماره ۱۸۴.
۱۳۸۶.

25. BSR's global team (2004). Research:
issue brief about ethics. Available at:
<http://www.bsr.org>. Accessed:14 July 2004.

۱۷. شریف زاده فتاح. جایگاه منشور اخلاقیات در مدیریت.
مدیریت و توسعه، شماره ۲۲، ۱۳۸۳.

18. Lowton A (2000). Ethical management for
the public services. Open University press.

۱۹. عباس زاده حسن. اخلاقیات در سازمان‌ها با تاکید بر دیدگاه
اسلامی. ماهنامه تدبیر، سال هفدهم. شماره ۱۷۷. ۱۳۸۵.

۲۰. دانایی فرد حسن، الوانی سیدمهدی، آذر عادل. روش شناسی
پژوهش کمی در مدیریت: رویکردی جامع. تهران: انتشارات صفار.
۱۳۸۳.

۲۱. سرمد زهره، بازرگان عباس. روش تحقیق در علوم رفتاری.
تهران: نشر آگاه. ۱۳۷۶.

۲۲. وزارت ارتباطات و فناوری اطلاعات ایران. وب سایت
تخصصی. عملکرد شورای تحول اداری (ستاد وزارتخانه) و
کمیسیون‌های تحول اداری در خصوص طرح تکریم مردم و جلب
رضایت ارباب رجوع. آدرس:

