

## معیارهای تصمیم‌گیری اخلاقی مدیران

حمیده ضرابی<sup>۱\*</sup>

غلامرضا معمارزاده طهران<sup>۲</sup>

ناصر حمیدی<sup>۳</sup>

تاریخ دریافت: ۱۳۹۹/۰۷/۰۵ تاریخ چاپ: ۱۳۹۹/۰۷/۱۲

### چکیده

این پژوهش با هدف یافتن معیارهای تصمیم‌گیری اخلاقی مدیران انجام شد و بخشی از رساله دکتری محقق می‌باشد. محقق به بررسی و تحلیل مقاله‌های جدید و مرتبط با موضوع در کشورهای مختلف و همچنین به مطالعه نظریه‌های اندیشمندان متعدد در زمینه تصمیم‌گیری اخلاقی و عدالت اجتماعی پرداخت و برای تأیید آنها از خبرگان کمک گرفت. این پژوهش توسعه‌ای می‌باشد و بر اساس استراتژی پیمایشی و مصاحبه اکتشافی انجام می‌شود. یافته‌ها نشان می‌دهد که عوامل موثر شامل: معیارهای سازمانی، عمومی، قانونی، حرفه‌ای، دینی، پس‌زمینه ویژگی‌های شخصیتی و فیزیولوژیک و پس‌زمینه‌های محیطی شخص می‌باشد. مدیر بر اساس این معیارها به قضاوت اخلاقی می‌پردازد و قضاوت به صورت تصمیم اخلاقی بروز آشکار می‌شود. اعتبار شاخص‌ها از سوی خبرگان تأیید شده است و با اطمینان ۹۵ درصد می‌توان گفت از سوی کل جامعه خبرگان مورد تأیید است. با استفاده از آزمون t یک نمونه‌ای، سطح اطمینان در این آزمون ۹۵٪ تعیین شده است. نتایج بدست آمده حاکی از قابلیت اطمینان بالای پرسشنامه ۱ و قابلیت اطمینان نسبی پرسشنامه شماره ۲ می‌باشد. محاسبه وزن شاخص‌ها نشان می‌دهد که مصالح دینی دارای کمترین وزن و پس‌زمینه‌های فردی دارای بیشترین وزن در بین شاخص‌ها بودند. این گوناگونی، برنامه‌ریزی و اقدامات زیادی را در زمینه‌های مختلف فردی و اجتماعی و سازمانی لازم می‌دارد تا کسانی تربیت گردند که در جایگاه مدیریت، تصمیم‌های اخلاقی بگیرند که نتیجه‌اش، برقراری عدالت اجتماعی مورد نظر چشم‌انداز ایران ۱۴۰۴ است.<sup>۴</sup>

### واژگان کلیدی

قضاوت اخلاقی، تصمیم‌گیری اخلاقی، اخلاق، عدالت، سوگیری رفتاری.

۱. دانشجوی دکتری مدیریت دولتی گرایش منابع انسانی، دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه آزاد اسلامی واحد قزوین، قزوین، ایران. [hamide.zarabi@gmail.com](mailto:hamide.zarabi@gmail.com)
۲. دانشیار گروه مدیریت، دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه آزاد اسلامی واحد قزوین، قزوین، ایران. [gmemar@gmail.com](mailto:gmemar@gmail.com)
۳. دانشیار گروه مدیریت، دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه آزاد اسلامی واحد قزوین، قزوین، ایران. [nhamidi1344@gmail.com](mailto:nhamidi1344@gmail.com)
۴. این مقاله بخشی از رساله دکتری محقق می‌باشد.

## مقدمه

محقق بیش از ۵۰ مقاله سال ۲۰۱۸ در خصوص قضاوت و تصمیم گیری اخلاقی را مطالعه نمود و همچنین نظریه رالز در خصوص قراردادگرایی و عدالت و همچنین فردریکسون درباره برابری و عدالت اجتماعی و مصلحت عامه را بررسی کرد. در زمینه شخصیت و سوگیری های شخصیتی افراد نیز بررسی هایی انجام شد. همچنین مسائل فیزیولوژیک بدن انسان نیز مطالبی مورد تحقیق و مطالعه قرار گرفت و در ادامه برای تایید یافته ها از وجود خبرگان بهرمنند گشت.

هدف از انجام این تحقیق، شناسایی معیارهای تصمیم گیری اخلاقی مدیران است.

و سعی در پاسخ به این پرسش دارد که: معیارهای تصمیم گیری اخلاقی مدیران سازمانهای دولتی ایران کدام اند؟ با توجه به اینکه سازمانهای دولتی با مسائل اخلاقی فراوان مواجه است لذا یافتن معیارهای تصمیم گیری اخلاقی با توجه به تغییر در شرایط اخلاقی جدید ضروری به نظر می رسد.

از ضرورت های این تحقیق می توان به موارد زیر اشاره نمود:

۱. نبود الگوی منسجم موجب تک رویها و توجیه تصمیم گیری های غیر عادلانه مدیران است.
  ۲. نداشتن الگوی مناسب با ایران اسلامی ارزیابی تصمیم گیری های مدیران را با مشکل مواجه ساخته است.
- از جمله عوامل اهمیت انجام این پژوهش می توان به موارد زیر اشاره کرد: انجام این تحقیق معیارهایی را جهت ارزیابی جامع تصمیم گیری اخلاقی مدیران سازمانهای دولتی ایران ارائه می دهد.

## بیان مساله

چه عواملی بر تصمیم های روزمره ما موثر است؟ مبنای تصمیم گیری مدیر چیست؟ آیا فقط وابسته به ارزشهای شخصی ما می باشد؟ یا ویژگی های شخصیتی و پس زمینه های ذهنی ما نیز در آن تاثیر دارد؟ جامعه ای که در آن زندگی می کنیم از عوامل موثر به شمار می آید؟ سازمان محل فعالیت و فرهنگ و عوامل مذهبی هم جزء معیار های موثر بر تصمیم گیری اخلاقی هستند؟ این سوالات ممکن است برای هر شخصی که دغدغه عدالت اجتماعی داشته باشد پیش بیاید. مخصوصا مدیران سازمان ها که هر روز در مواجهه با تصمیم های متفاوت می باشند. به ویژه در جامعه ایران اسلامی که عدالت اجتماعی در بند اول چشم انداز ایران ۱۴۰۴ مورد تاکید مقام معظم رهبری است. در حقیقت، تصمیم گیری های اخلاقی بدون شک تجربه های روزمره کارهای میدانی را فرا می گیرند (کارلز، ۲۰۱۸)<sup>۱</sup>. نقش اخلاق حرفه ای در کسب و کار و اقتصاد به ویژه پس از بحران مالی سال ۲۰۰۸ مورد توجه قرار گرفت (جینگ و همکاران، ۲۰۱۸)<sup>۲</sup>.

ناتوانی در محل کار یک چالش جاری در سازمانها از جمله شرکت های کوچک و همچنین توسعه برنامه هایی است که باعث بهبود رفتار کارکنان با همکاران و تصمیم گیری اخلاقی می شود. برنامه های اخلاقی به ویژه ممکن است تمایل به سوء رفتار بین فردی را کاهش دهد. این سوء رفتارها موجب آسیب به استدلالهای اخلاقی هستند (ژونگ و همکاران، ۲۰۱۸) قضاوت های اخلاقی مردم تحت تاثیر عوامل ظریف است که آنها از آن بی اطلاع هستند. (مادلین و همکاران،

<sup>1</sup> charles

<sup>2</sup> jing

۲۰۱۸) نظریه‌ها و ایده‌هایی که دانشگاه‌ها آموزش می‌دهند، باعث سوء رفتار در میان برخی مدیران می‌شود. چرا که این نظریه‌ها بر روی حداکثر سازی سود بیشتر تمرکز می‌کند و به طور کلی از ابعاد اخلاقی و تصمیم‌گیری اخلاقی غافل می‌شوند. (میشل و همکاران، ۲۰۱۸)<sup>۲</sup> دیدگاه‌های استراتژیک در مورد نگرش‌های اخلاقی و سیاسی نشان می‌دهد که مردم اغلب این نگرش را برای خدمت به نیازهای فعلی یا آینده خود و خانواده‌شان مرتب می‌کنند. (زیائووانگ، ۲۰۱۸)<sup>۳</sup>

مسائل اخلاقی در سازمانهای دولتی ویژگی‌هایی دارد و ابعاد مختلف سازمان را در بر می‌گیرد. در پس هر اقدام و در بن هر تصمیم مدیریتی و فعالیت سازمانی انبوهی از آن‌ها را می‌توان رصد کرد. بسترش می‌تواند در خارج از سازمان باشد و زمینه‌های تربیتی خانوادگی فرهنگ اجتماعی، میراث تاریخی، نهادهای دینی و ... را فرا بگیرد. جنس این مسائل در جوامع و کشورها متفاوت است. (سلیمانی، ۱۳۹۶)

تصمیم‌گیری همیشه از ابتدا به عنوان بخش جداناپذیر از مدیریت مطرح بوده است. (رمضانیان و همکاران، ۱۳۹۰) تصمیم‌گیری به منزله روح مدیریت است. از نظر دراگر و سایمون مدیریت و تصمیم‌گیری هم معنی و مترادف است و وظایفی چون برنامه‌ریزی سازماندهی تامین نیروی انسانی و هدایت و کنترل در واقع کاری جز تصمیم‌گیری درباره نحوه و چگونگی این فعالیت‌ها نیست. (جان بزرگی، ۱۳۹۵)

کوپر ماهیت دو گانه مدیران دولتی را از طریق مسئولیت عینی ناشی از قوانین تقاضای اجتماعی و سازمانی و مسئولیت ذهنی ناشی از عقاید فردی و احساس مسئولیت بیان کرد. زمانی که تقاضاهای اجتماعی و سازمانی با عقاید فردی و احساس مسئولیت‌ها در تضاد باشد شناسایی راهکار قابل اعتماد برای مدیران دشوار است. (مهدوی و همکاران، ۱۳۹۰) چالش تصمیم‌گیری درست و اخلاقی در چند راهی‌های اخلاقی همواره از مسائل روزمره مدیریت سازمان بوده و هست. اهمیت و ضرورت شناخت معیارهای موثر بر این مهم محقق را بر آن داشت تا در پی یافتن آنها باشد.

### کلید واژه

Moral، از جامعه‌ای به جامعه دیگر متفاوت است. توسط هنجارهای اجتماعی و فرهنگی تعیین می‌شود. در قالب قواعد عمومی و اظهارات اجتماعی بیان می‌گردد. (فرهنگ آکسفورد)

Moral یک امر فردی و شخصی است و بستگی به رفتار درست و اشتباه شخص دارد. معمولاً یکپارچه است. فراتر از هنجارهای فرهنگی پذیرش مسئولیت دارد. (سایت [diffen.com](http://diffen.com))

مفهوم مد نظر این پژوهش از Moral Judgement به شرح زیر می‌باشد.

ذوالقدری به نقل از رست تعریف عملیاتی قضاوت اخلاقی را اینگونه بیان می‌کند: قضاوت در مورد درست یا غلط بودن یک عمل و به عبارت دیگر قضاوت در مورد اینکه کدام عمل بیشترین توجه پذیری را در یک قضیه اخلاقی دارد.

<sup>1</sup> madelijne

<sup>2</sup> michel

<sup>3</sup> Xia wng

(ذوالقدریو همکاران، ۱۳۹۴) حکاک و همکاران نیز با بیانی دیگر تعریف را به این شکل ارائه دادند: یک فرآیند شناختی است که فرد اقدامی را که به لحاظ اخلاقی صحیح یا غلط می باشد مورد قضاوت قرار می دهد و از این طریق به حمایت از فعالیت های اخلاقی کسب و کار پرداخته و فعالیت های غیر اخلاقی را رد می کند. (حکاک و همکاران، ۱۳۹۵)

تصمیم گیری چهار رکن اصلی دارد: تصمیم گیرنده، اصول و مبانی، شناخت موضوع و فرآیند تصمیم گیری. منظور از تصمیم گیری در اینجا، چارچوب ارزشهای حاکم بر تصمیم گیرنده است. (اکبری و همکاران، ۱۳۹۱)

دهخدا در لغت نامه اش تصمیم گیری را قصد کردن و اراده کردن می داند. سایمون نیز تصمیم گیری را مترادف اراده کردن می داند. دفت آنرا فرایند شناسایی حل مساله و الوانی تصمیم گیری را انتخاب راه حل از میان راه حل های موجود بیان می کند. (رازینی و همکاران، ۱۳۹۴) و رمضانیان و همکاران آنرا شناسایی و اقدام یک عمل برای دست یافتن به یک مساله خاص با بهره برداری از یک فرصت خاص تعریف کردند.

### تصمیم گیری اخلاقی

فرآیندی که افراد در اخلاق خود برای درستی یا نادرستی یک موضوع از آن استفاده می کنند و در یک فرایند چهار مرحله ای اجرا می شود که شامل: شناخت موضوع، قضاوت اخلاقی، قصد اخلاقی و رفتار اخلاقی است. (مهدوی و همکاران، ۱۳۹۰)

رادکلیف معتقد است تصمیم گیری اخلاقی نشانگر عمل فرد بر پایه دیدگاه منحصر به فرد اوست. (سیاهکل رودی و همکاران، ۱۳۹۴) جونز تصمیم گیری اخلاقی را به عنوان تصمیمی معرفی می کند که هم از نظر وجدانی و هم از نظر قانونی برای بخش بزرگی از جامعه قابل قبول است. این اصول فراتر از قانون هستند و راخنمای حل مسائل وجدانی با رعایت انصاف و راه حل درست و به حق می باشد. (مهدوی و همکاران، ۱۳۹۰)

### پیشینه

دراگر و سایمون در مورد مفهوم و ساختار تصمیم گیری مطالعات زیادی کرده اند. از نظر آنان مدیریت و تصمیم گیری هم معنی و مترادف است. وظایفی چون برنامه ریزی، سازماندهی، تامین نیروی انسانی و هدایت و کنترل در واقع کاری جز تصمیم گیری درباره نحوه و چگونگی این فعالیت ها نیست. (اکبری و همکاران، ۱۳۹۱) کوپر ماهیت دو گانه مدیران دولتی را از طریق مسئولیت آشکار ناشی از قوانین، تقاضای اجتماعی و سازمانی و مسئولیت ذهنی ناشی از عقاید فردی و احساس مسئولیت بیان کرد. زمانی که تقاضاهای اجتماعی و سازمانی با عقاید فردی و احساس مسئولیت ها در تضاد است، شناسایی راهکار قابل اعتماد برای این مدیران مشکل می شود. (مهدوی و همکاران، ۱۳۹۰)

منظور از فضیلت، ارزش اخلاق، خیر اخلاقی یا ملاک و معیار عمل اخلاقی است. آراء مختلفی در این باب:

فیلسوف آریستیکوس: فضیلت علمی است که موجبات لذت را برای فاعل آن فراهم کند. هر قدر لذت بیشتری داشته باشد، فضیلت بیشتری دارد (نقد: بسیاری از لذایذ به رنج منتهی می شود)

فلسفه ی اصالت لذت - اپیکور: فضیلت عملی است که منجر به لذت پایدار شود.

ارسطو: معیار فضیلت اخلاقی، انجام حدوسط است و رعایت اعتدال است. اخلاق اسلامی به این فلسفه نزدیکتر است. چنانچه اسلام میگوید: میانه روی کنید که به فضیلت نزدیکتر است؛ یا لقمان در نصایح خود به فرزنداناش میگوید: در سبک زندگی میانه رو باش.

نظریه اصالت منفعت - جرمی بن تاون: هر عملی که منفعت اقتصادی بیشتری داشته باشد، فضیلت است.

استوارت میل: هر عملی که حداکثر میزان سود را به حداکثر افراد ممکن برساند، فضیلت است. پس عمل اخلاقی، عملی است که تأمین‌کننده‌ی منفعت ملی باشد. وی منفعت را مساوی با پول می‌داند.

نظریه متفکران اسلامی: فضیلت عملی است که باعث تقریب الی... میشود.

پاسخ افلاطون: هر عمل آگاهانه‌ای که باعث تقرب فاعل آن به عالم ایده‌ها شود، فضیلت است. پس معیار خوبی و بدی، تقرب به عالم ایده‌هاست. (درس گفتارهای دکتر عبایی، ۱۳۹۵)

نظریه عدالت رالز شاخص‌ترین نظریه عدالت اجتماعی در دهه‌های اخیر است. بر توافق قراردادی به صورت پایه و اساس تشخیص اصول عدالت تکیه می‌کند. او هیچ تلقی و تصویری از عدالت عرضه نمی‌دارد و محتوای اصول عدالت را به توافق حاصل شده میان افراد در وضع نخستین موکول می‌کند. رالز مبدا مشروعیت و حقانیت اصول عدالت خویش را منصفانه بودن شرایط گزینش و انتخاب اصول عدالت به وسیله افراد در وضعیت فرضی نخستین می‌داند. توافقی که آن افراد در وضعی منصفانه صورت می‌دهند اعتبار و عادلانه‌بودن آن اصول را تضمین می‌کند. جان رالز نظریه عدالت اجتماعی خویش را در زمره وظیفه‌گرایی طبقه‌بندی می‌کند. (سروریان، ۱۳۹۰)

فردریکسون منشور اخلاقی را حول محور برابری و عدالت اجتماعی و مصلحت عامه تعریف می‌کند. مصلحت عامه مجموعه‌ای از ارزشهاست که توجه به آن راهنمای کارگزاران و مدیران آمل سازمانهای بخش عمومی است. محتوای این مجموعه فراتر از رعایت صرف خواسته‌ها و آمل سیاسی است. برای برخی مدیران مصلحت عامه در وظایف تخصصی آنان خلاصه می‌شود؛ اما اغلب عدالت، انصاف و برابری را در انجام وظایفشان مصلحت عامه می‌دانند. (الوانی، ۱۳۸۵)

اظهار نظر آیت الله خامنه‌ای (مدضله) در قلمرو عدالت از این امتیاز برخوردار است که به مباحث نظری اکتفا نکرده و به نکات ظریفی در قلمرو استوار علمی عدالت در عینیت جامعه اسلامی توجه کرده‌اند. به اعتقاد ایشان تحسین عدالت و عشق ورزیدن به آن و سخن گفتن فلسفی درباره آن کافی نیست. بلکه باید معطوف به پی‌ریزی مناسبات اجتماعی در عرصه‌های مختلف حیات جمعی بر مبنای عدالت باشد.

ایشان از سویی بر این نکته اصرار دارند که تحقق عدالت نیازمند بسط اعتقاد به مبدا و معاد و معنویت در سطح جامعه است و تا این اعتقادات در میان آحاد جامعه دامن گستر نشود؛ عدالت اجتماعی واقعی - مورد نظر اسلام - پیاده نمی‌شود. از سوی دیگر بر لزوم برخورداری مسئولین دولتی و مجریان عدالت اجتماعی از معنویت و عقلانیت تاکید دارند. عقلانیت اقتضا می‌کند که مجریان و دست‌اندرکاران تحقق عدالت در هر عرصه از عرصه‌های اجتماعی تجارت عقلایی سایر ملت‌ها و نیز از تدبیر و محاسبه و دقت کافی صاحب نظران - اقتضای کار معقول و سنجیده - بهره‌مند باشند. (واعظی، ۱۳۹۰)

مورد دیگر در تصمیم گیری مدیران سوگیری های شخصیتی افراد است که در زیر شرح مختصری از آن آورده می شود: سوگیری های رفتاری به دو دسته اند: سوگیری های شناختی و سوگیری های احساسی.

### الف- سوگیری های شناختی

به عنوان نقاط کور یا تحریف های موجود در ذهن آدمی قلمداد می شود. ریشه در رویه های ذهنی نیمه خود آگاه مورد استفاده هنگام پردازش اطلاعات یا ثبات عقیده نامعقول فرد دارد و ناشی از استدلال معیوب می باشد. دو گروه اصلی دارند:

۱. سوگیری های مرتبط با ثبات عقیده: منظور از ثبات عقیده چسبندگی فرد به باورهای پیشین یا اخیر خود به شکل غیر منطقی یا نامعقول است. شامل: محافظه کاری، باورگرایی، نماگری، توانمند پنداری، واپس نگری، ناسازگاری ادراکی-شناختی است.
  ۲. سوگیری های شناختی با چگونگی پردازش غیر منطقی یا نامعقول اطلاعات. شامل: اتکا و تعدیل، حسابداری ذهنی، چارچوب بندی، آشناگرایی، خود اسنادی، پیامد گرایی و تازه گرایی.
- در ادامه توضیح مختصری درباره هر کدام از این سوگیری ها آورده می شود.

### الف-۱ سوگیری های مرتبط با ثبات عقیده

۱. سوگیری محافظه کاری: نوعی فرآیند ذهنی است که موجب می شود فرد به اطلاعات جدید کمتر از حد لازم واکنش نشان دهد و به جای اقدام بر اساس اطلاعات روزآمد، تصورات و ذهنیت های قبلی خود را حفظ کند.
۲. سوگیری باورگرایی: نوعی ادراک گزینشی دارد که بر ایده های موید باورهای فرد تاکید می کند و در مقابل هر آن چه را که با نظرات او در تضاد است بی اهمیت جلوه می دهد.
۳. سوگیری نماگری: وقتی افراد با پدیده جدیدی مواجه می شوند که در طبقات پیش ساخته آن ها جای نمی گیرد، سعی می کنند به هر طریق ممکن این پدیده را با طبقه بندی های پیشین خود تطبیق دهند.
۴. سوگیری توانمند پنداری: فرد خود را قادر به کنترل پیامدها یا حداقل تاثیر گذاری بر آن ها تصور می کند در حالی که واقعا این گونه نیست. انتظار کسب یک موقعیت که احتمال وقوعش از نظر شخصی، به طور نامناسبی بالاتر از احتمال عینی و موجه آن است (لانگر)
۵. سوگیری واپس نگری: گرایش افراد به این باور غلط که من از اول هم می دانستم این گونه می شود. رویدادها را از قبل پیش بینی شده توصیف می کند. وی می پندارد که نتیجه پایانی تنها پیامد همواره محتمل است.
۶. سوگیری ناسازگاری ادراکی-شناختی: هنگامی که افراد اطلاعات جدیدی را دریافت می کنند که با ادراکات قبلی آن ها در تعارض است؛ غالبا دچار نوعی ناراحتی ذهنی می شوند. این سوگیری حالتی از عدم تعادل است و زمانی رخ می دهد که شناخت های متضاد در مقابل هم قرار می گیرند. (میشل. ام. ۱۳۹۴)<sup>۱</sup>

<sup>۱</sup> Michel M

## الف- ۲ سوگیری‌های مرتبط با پردازش اطلاعات

۱. سوگیری اتکا و تعدیل: افراد هنگام تخمین مقدار متغیر، ابتدا یک رقم اولیه ذهنی را با توجه به سوابق گذشته به عنوان مبنا قرار می‌دهند. سپس سعی می‌کنند روی این رقم تعدیل مثبت یا منفی مورد نظر خود را اعمال نمایند تا اطلاعات جدید حاصل شود.
۲. سوگیری حسابداری ذهنی: تمایل افراد به رمزگذاری، طبقه‌بندی و ارزیابی پیامدهای اقتصادی بر اساس میزان اهمیتشان و قرار دادن آن‌ها در تعدادی حساب ذهنی تعویض‌ناپذیر. (تالر)
۳. سوگیری چارچوب بندی: بسته به شیوه ارائه یک گزینه خاص واکنش‌های متفاوتی نسبت به آن از سوی فرد نشان داده می‌شود. چارچوب تصمیم ادراک ذهنی تصمیم‌گیرنده از اقدامات، پیامدها و اقتضائات مرتبط با یک انتخاب ویژه است. قسمتی از چارچوب تصمیم از فرموله کردن مساله و قسمت دیگر آن، هنجارها، عادات و خصوصیات شخصی تصمیم‌گیرنده کنترل می‌شود.
۴. سوگیری آشناگرایی: فرد احتمال وقوع یک پیامد را بر اساس میزان رواج آن در زندگی خود تخمین بزند و برآورد احتمالات هر چند پیچیده را به سادگی انجام می‌دهد.
۵. سوگیری خود اسنادی: افراد موفقیت‌هایشان را به ویژگی‌های ذاتی و مانند استعداد یا بصیرت نسبت می‌دهند در حالی که ریشه شکست‌های خود را در عوامل بیرونی می‌دانند. عدم شناسایی و درک صحیح اشتباهات و تکرار آن‌ها فرا اعتمادی به زیرکی و شرم خود.
۶. سوگیری تازه‌گرایی: فرد رویدادها و مشاهدات اخیر را خیلی بهتر از وقایعی که در گذشته دور یا نزدیک روی داده‌اند به یاد آورده و بر آن‌ها تمرکز نماید. (میشل، ۱۳۹۴)<sup>۱</sup>

## ب- سوگیری‌های احساسی

- تعریف واحد و جهان‌شمولی از هیجان که مورد قبول همگان باشد، وجود ندارد. با این حال می‌توان گفت به عنوان یک وضعیت روانی قلمداد می‌شود که خود به خود و نه از طریق تلاش هشیارانه پدیدار می‌شود.
۱. سوگیری زیان‌گریزی: زمانی رخ می‌دهد که تمایل افراد به پرهیز از زیان، بیشتر از کشش آن‌ها به سمت کسب سود است.
  ۲. سوگیری فرااعتمادی: اعتقاد بی‌پایه و اساس فرد به توانایی‌های شناختی، قضاوت‌ها و استدلال‌های شهود خود است. برآورد بیش از اندازه سطح معلومات، توانایی‌ها و دسترسی به اطلاعات.
  ۳. سوگیری کوتاه‌بینی: فرد به دلیل عدم برخوردارگی از انطباق شخصی، در تعقیب اهداف اصلی و بلندمدت خود نا کام بماند. تعارض ذاتی بین رضایت مندی موقتی و دستیابی به برخی اهداف بلندمدت است.
  ۴. سوگیری تغییر‌گریزی: فرد ترجیح می‌دهد همه چیز ثابت باقی بماند و تغییر نکند. به همین دلیل از بین‌بدیل‌های مختلف موردی را بر می‌گزیند که شرایط فعلی (وضع وجود) را تایید کند.

<sup>۱</sup> michel

۵. سوگیری داشته بیشتر نگری: هنگامی که از حقوق مالکیت یک دارایی برخوردار هستند ارزش بیشتری برای آن در مقایسه با زمانی که آن را در اختیار ندارند قائل می شوند.
۶. سوگیری تاسف گریزی: افراد از انجام اعمال و اقدامات قاطعانه پرهیز می کنند؛ زیرا می ترسند اثر واپس گرایی این حقیقت را بر آن خا آشکار سازد که هیچ یک از گزینه های منتخبشان در گذشته دستاورد بهینه ای در پی نداشته است. در موقعیت هایی که مستلزم بروز رفتاری تهاجمی و جسورانه است دچار تردید می شوند.
۷. سوگیری همانند گرایی: فرد به جای منافع کاربردی کالا یا خدمات بر مزایای نمایشی تمرکز می کند (میشل، ۱۳۹۴)

در این قسمت نظری اجمالی بر فعالیت های مغز و تاثیر آن بر تصمیم گیری می اندازیم:

دوپامین: ماده شیمیایی که در بدن به طور طبیعی تولید می شود. به عنوان انتقال دهنده عصبی در مغز عمل می کند. مرتبط با لذت است. در پاسخ به محرک های لذت بخش آزاد می شود. تمایل به فعالیت های خاصی را تقویت می کند. افزون بر این زمانی که نتیجه لذت بخشی که نامحتمل یا غیر منتظره بوده است رخ دهد در مقایسه با زمانی که صرفاً یک پاداش پیش بینی شده از راه می رسد، دوپامین بیشتری آزاد می شود؛ اما اگر پاداش مورد انتظار به دست نیاید انتشار دوپامین متوقف می شود. تاثیر نهایی این است که افراد کسب موفقیت با احتمال ۱ در میلیون را دوست دارند و زمانی که یک انتظار مطمئن به نتیجه نمی رسد احساس یاس و ناامیدی می کنند.

این احتمال وجود دارد که دوپامین در بروز سوگیری های رفتاری فردی مانند فرآیند اعتمادی، بهینه بینی و نظایر آن که موجب می شود افراد وارد کارهایی شوند که احتمال برد آن ها کم است نیز نقش داشته باشد تقریباً مطمئن هستیم که وجود دوپامین دلیل موجهی برای حرص و طمع افراد است. (میشل، ۱۳۹۷)

سروتونین: این هم یک انتقال دهنده عصبی است که در سیستم عصبی مرکزی و دستگاه گوارش ترکیب می شود. نقش مهمی در بیوشیمی افسردگی و اضطراب که بر اشتها و تمایلات جنسی تاثیر گذار است ایفا می کند. کاهش سروتونین در بدن اغلب با بروز مشکلات رفتاری و احساسی مانند اضطراب، افسردگی، تکانش گری و زودرنجی در ارتباط است و ممکن است موجب سوگیری زیان گریزی در فرد شود.

بادامه: این لوزه بادام شکل در قطعه گیجگاهی میانی واقع شده است. نقش مهمی در احساسات و هیجانات ابتدایی مانند ترس و لذت ایفا می کند. اضطراب، هم گرایی، افسردگی، خواب آلودگی، اختلال فشار روانی پس آسیبی، ترس بیخود و اسکیزوفرنی با عملکرد غیر عادی بادامه در ارتباط است. این بادامه است که در طول یک آسیب یا رویداد ناگهانی شما را مهیای مبارزه یا گریز می کند. باعث واکنش های ناگهانی ناشی از ترس و تصمیم های شتاب زده می شود.

قشر پیش پیشانی: این قسمت مغز در طراحی رفتارهای شناختی پیچیده و نیز در رفتار اجتماعی و ابراز شخصیت مشارکت دارد. در نواحی قشری قطعه پیشانی (لب قدامی مغز) واقع است که این نواحب جلوتر از قشرهای حرکتی اولیه و رابط واقع شده اند. قشر پیش پیشانی مغز برای افراد این امکان را فراهم می کند که خاطرات را به ذهن بسپارند. از داده ها و اطلاعات خاص نتایج کلی استخراج کنند. پیامدهای اقدامات خود را پیش بینی کنند. تجربیات گذشته و فعلی را باهم

مقایسه نمایند. همه این کارکردها به ترتیب به افراد کمک می‌کند که به هارزیابی‌ها و قضاوت‌های متعادل دست یابند. شما می‌توانید قشر پیش‌پیشانی را به عنوان "مرکز عملیات شبکه مغز" در تصمیم‌گیری مجسم کنید. مطالعات نشان داده است: افرادی که از قشرهای آسیب‌دیده رنج می‌برند، دید محدودی دارند و در برنامه ریزی بلند مدت با کاردانی عمل نمی‌کنند. سوگیری کوتاه بینی ممکن است پدیدار گردد. هسته اکومبیس / کمربندی قدامی: در این قسمت با دو ارگان سر و کار داریم:

۱. هسته اکومبیس: مجموعه‌ای از نرون‌ها که در راس قسمت قدامی و قسمت دمسان پوسته در مغز به طور جتنبی به غشای پلوسیوم می‌رسد مستقر شده‌اند. (پشت چشم‌ها). این سطح از مغز نقش مهمی در تشویق، لذت و رفتارهای اعتیادآور دارد.

۲. کمربندی قدامی: قسمت پیشین قشر کمربندی، در بسیاری از اعمال خودکار مانند تنظیم ضربان قلب و فشارخون نقش دارد. در اقدامات شناختی مانند پیش‌بینی پاداش و تصمیم‌گیری عامل مهم است.

هسته اکومبیس و کمربندی قدامی روی هم به افراد کمک می‌کنند که این دو دست به کار شده و شروع به جستجوی الگوها در محیط پیرامون شما می‌کنند. میلیون‌ها سال پیش این گزینه آغازین به انسان سود می‌رساند و به او کمک می‌کرد که بر پدیده‌هایی مثل آب و هوا، توزیع غذا و تغذیه از شکار و تسلط یابد. امروز اکثر مردم احتمالاً از این موضوع آگاه نیستند که مغز به طور مداوم در جستجوی الگوها است. ممکن است قشر مخ را متقاعد کند یک الگوی خاص وجود دارد در حالی که چنین نیست. (میشل، ۱۳۹۷)

در این قسمت به بیان تعدادی از این پژوهش‌ها می‌پردازیم. سعی بر آن شده است تا تحقیقات جدید و معتبر و علمی پژوهشی مد نظر قرار گیرد.

آلیزا و همکاران (۲۰۱۸).<sup>۱</sup> در این تحقیق تقدس در دنیای اخلاقی لیبرال‌های سیاسی ایالات متحده بررسی شده است. برداشت‌های شخصی آنها از نقض تقدس و مفاهیم متعالی مورد بررسی قرار گرفته است. نتایج نشان می‌دهد که به طور کلی اشکال خاصی از تقدس در درک مفاهیم اخلاقی لیبرال معنی دار است. این نگرانی‌های مقدس در کنار دیگر نگرانیهای اخلاقی اهمیت پیدا می‌کند.

اندرو و همکاران (۲۰۱۸).<sup>۲</sup> این پژوهش در پاسخ به سوال زیر انجام شده است که: مردم چگونه با ارجاع به قوانین عینی یا تجدید نظر به رویه‌های ذهنی و توصیفی رفتار اخلاقی را ارزیابی می‌کنند؟ در ۵ گروه مطالعاتی با معیارهای روش‌های تجربی هنجاری، تفاوت‌های فرهنگی و بازی‌های اقتصادی انجام شده است. یافته‌ها نشان می‌دهد که اقدامات اخلاقی در رابطه با آنچه که بیشتر افراد دیگر انجام می‌دهند، صرفاً در ارتباط با قوانین اخلاقی عینی ارزیابی می‌شود.

<sup>1</sup> allisa

<sup>2</sup> andrewe

آنه ال و همکاران. (۲۰۱۸)<sup>۱</sup>. به بررسی رابطه مشارکت داوطلبانه در مالیات بر درآمد و قضاوت و تصمیم‌گیری اخلاقی پرداخته‌اند. تجزیه و تحلیل رگرسیون نشان می‌دهد که مشارکت داوطلبانه رابطه مثبتی با قضاوت اخلاقی دارد و در بعضی موارد حتی با کنترل عوامل دیگری همچون تکمیل دوره‌های اخلاقی با تصمیم‌گیری اخلاقی رابطه مثبت دارد.

آنه ماریه و همکاران (۲۰۱۸)<sup>۲</sup>. به بررسی تاثیر اخلاق، اجتماعی بودن و توانایی همکارای در مدیریت مرز کارکنان در فیسبوک پرداخته‌است. نتایج نشان می‌دهد که اولویت کارکنان در خصوص ارتباطات حرفه‌ای و خصوصی فیسبوک با ویژگی‌های اخلاقی و روانی سازگاری دارد. در حالیکه هیچ اثری از ویژگی‌های شایستگی یافت نشد.

آنه رمیوا و همکاران (۲۰۱۸)<sup>۳</sup> این مقاله به تاثیر اجزای برنامه‌های اخلاقی سازمانی رسمی بر رفتار اخلاقی مدیریتی توجه می‌کند. همچنین به بررسی نقش آموزش در این زمینه می‌پردازد. تحقیق در کشور اسلواکی انجام شده است. نتایج نشان می‌دهد که کدهای اخلاقی گزارشات مربوط و مکانیسم‌های کنترل به عنوان مولفه‌های موثر بر برنامه‌های اخلاقی رسمی برای شکل دادن رفتار اخلاقی مدیریتی درک شده است. سه مولفه رعایت هنجارهای گروهی، آموزش اخلاق از طریق بحث جمعی و مشاوره و حل مسائل اخلاقی در محل کار به عنوان سه تابع برنامه‌های اخلاقی مطرح می‌شود. آموزش‌های اخلاقی می‌تواند به افزایش اعتماد مدیران به اجرای برنامه‌های اخلاقی رسمی کمک کند.

کارملو. ام و همکاران (۲۰۱۸)<sup>۴</sup> تاثیر گرسنگی و خستگی را بر نقض اخلاق بررسی کردند. با استفاده از داستانهای نقض اخلاقی برای شرکت کنندگان در زمان روزه داری و پس از افطار. نتایج در زمان گرسنگی مواردی از نقض اخلاق را گزارش می‌دهد.

کریستینا. کی (۲۰۱۸)<sup>۵</sup> هدف در این مطالعه شناسایی عوامل اصلی تاثیرگذار بر رفتار اخلاقی کارمندان هتل بوده است. در سال ۲۰۰۶ مطالعاتی که در این موضوع در بیمارستانها انجام شده بود در هتل‌های ۳ و ۴ و ۵ ستاره یونان انجام می‌شود. این مطالعه بر اساس یک کار قبلی که در سال ۲۰۱۳ در آلمان برگزار شد صورت گرفته است. عوامل بررسی شده عبارتند از: رفتار اخلاقی همسالان، مدیران، آموزش و پرورش، اخلاق کسب و کار، کارکنان هتل و همچنین نقش جنسیت، ملیت، سن، سطح تحصیلات و سابقه کاری. نتایج نشان داد که برخی از این عوامل تعیین کننده‌های کلیدی هستند که رفتار کارکنان را بدون در نظر گرفتن شرایطی که در آن قرار دارند تحت تاثیر قرار می‌دهد.

کارلز (۲۰۱۸)<sup>۶</sup> در این مطالعه که نویسنده تجربه شخصی خود در منطقه اوکلاهاما را مطرح می‌کند و هدفش بررسی نقش بیوگرافی و نسبیت‌گرایی فرهنگی در قضاوت اخلاقی است. پس زمینه‌ای که از پدر و مادر به ما می‌رسد را بررسی می‌کند. نویسنده بیان می‌کند آنها برای قضاوت اخلاقی سعی در درک شرایط تاریخی دارند که در آن زندگی

<sup>1</sup> Anne L

<sup>2</sup> Anne marie

<sup>3</sup> Anne remiova

<sup>4</sup> Carmelo M

<sup>5</sup> Christina K

<sup>6</sup> charles

می‌کنند و این شرایط فکر و عمل آنها را تحت تاثیر خود قرار می‌دهد. وی می‌گوید احساسات بالقوه قضاوت‌های اخلاقی را افزایش می‌دهند.

کانی. ای. ام و همکاران (۲۰۱۸)<sup>۱</sup> درباره معضلات اخلاقی و درگیریهایی مربوط به بیماران در وضعیت سندروم بیداری غیرواکنشی مطالعه کردند. عوامل مختلف مانند دیدگاه درباره بیماری، طرح درمان و مراقبت، تاثیر روابط، احساس و نگرش و ارتباطات سازمانی بررسی شد. نتایج نشان می‌دهد عوامل کلیدی برای جلوگیری یا حل چنین درگیری‌ها یک تشخیص دقیق، دیدگاه‌های روشن، یکنواختی در اهداف و برنامه‌های درمانی، ارتباطات باز و همدردی تخصصی و درک اهمیت احساسات و افکار متناقض است. نقش مدیریت ایجاد ثبات و تسهیل گفت‌وگوهای اخلاقی پزشکی و حمایت از کارکنان در این درگیری‌ها است. دلسوزی مشترک برای بیمار کلیدی برای به دست آوردن اعتماد و از بین بردن تفاوتها و رسیدن به یک تصمیم‌گیری مشترک است.

دبرا. ار و همکاران (۲۰۱۸)<sup>۲</sup> به بررسی شجاعت اخلاقی پایدار در محل کار پرداخته‌اند. بیان می‌کنند که شجاعت اخلاقی پایدار، رفتار اخلاقی را آسان می‌کند و تضعیف دموکراسی آنرا مهار. کارایی اخلاقی، سختکوشی و برنامه ریزی باعث افزایش قابلیت ادراک پاسخگویی قبل شکست اخلاقی می‌شود و کارایی اخلاقی و استحکام مستقیم به شجاعت اخلاقی پایدار و برنامه ریزی برای استقامت کمک می‌کند. ارتقای کارایی اخلاقی، شادکامی اخلاقی پایدار را افزایش می‌دهد و برنامه ریزی برای تحمل خود تنظیمی عاطفی برای استقامت است.

دیلک زما تیلی و همکاران (۲۰۱۸) تاثیر موقعیت اخلاقی بر رفتار ناخودآگاه را در بخش خصوصی و دولتی مورد مطالعه قرار دادند. این پژوهش در ترکیه صورت گرفته است. با استفاده از داده‌های ۳۲۷ بخش خصوصی و ۴۰۵ کارمند بخش دولتی. کارکنان بخش دولتی ایده‌آل تر هستند و کمتر تمایل دارند به طور ناخودآگاه و ناگهانی سوء استفاده کنند. بخش خصوصی نسبت بیشتری دارند و ترجیح می‌دهند صدای خارجی را بشنوند.

دوریل کامرون و همکاران (۲۰۱۸)<sup>۳</sup> این تحقیق به مطالعه تاثیر آسیب به قشر پریفرونال و نترومدیال مغز با قضاوت‌های اخلاقی پرداخته‌اند. این منطقه یک منطقه بحرانی است که بر اخلاق است. تحقیقات قبلی نشان می‌دهد که بیماران مبتلا به این ضایعات نارسایی‌هایی در قضاوت اخلاقی و رفتار اخلاقی دارند. نتایج نشان می‌دهد در مقایسه با بیماران مبتلا به آسیب مغزی غیر مغزی و مقادیر عصبی مغز، بیماران مبتلا به ضایعات این قشر دچار کمبود دوگانه در فرآیندهای قضاوت اخلاقی شدند. در این بیماران قضاوت غلط درباره نقض اخلاقی کم است و نه در مورد منحرف کننده‌های عاطفی منفی غیر اخلاقی؛ و همچنین قضاوت عمدی درباره اقدامات هدف کاهش یافته است.

فرانک (۲۰۱۸)<sup>۴</sup> به بحث اخلاق و نظریه‌های رفتاری پرداخته است. اینکه چگونه حرفه‌ای‌ها مدل‌های ذهنی خود را ارزیابی می‌کنند. نقش اخلاق حرفه‌ای در کسب و کار و اقتصاد به ویژه پس از بحران مالی ۲۰۰۸ مورد سوال قرار گرفته

<sup>1</sup> Conny A M

<sup>2</sup> Debra R

<sup>3</sup> Doryl

<sup>4</sup> frank

است. نتایج نشان می دهدو برای حرفه ای ها مسائل اخلاقی بخش مهمی از تصمیم گیری در لحظات بحرانی است. در حین جمع آوری و ارزیابی شواهد در روند تصمیم گیری، به عنوان تمرین کننده بازتابنده بینش های مربوط به نگرانیهای اخلاقی را توسعه می دهد.

فان. لی و همکاران (۲۰۱۸)<sup>۱</sup> نقش اخلاق پایه مدیران، ایدئولوژی سطح توسعه اخلاقی را در قضاوت اخلاقی در محیط کاری بررسی کردند. نمونه گیری از ۴۵۱ مدرس حرفه ای در شانگهای چین انجام شد. نتایج نشان می دهد که فردگرایی پایه های اخلاقی و ایده الیسم اخلاقی تاثیر قابل توجهی بر قضاوت اخلاقی دارد و نسیت گرایی تاثیر کمی دارد. ایزادورا و همکاران (۲۰۱۸)<sup>۲</sup> با استفاده از یک نمونه جمعیت هلندی به رابطه پس زمینه مذهبی و ارتباط بین دین و رفتار اخلاقی پرداخته اند. نتایج نشان می دهد که افراد مذهبی از رفتار اقتصادی غیر اخلاقی کمتری برخوردار هستند و گزارش داوطلبانه (مالیات) بیشتری می دهند. تفاوت در عمل در بین فرقه های کاتولیک و پروتستان نیز وجود دارد. کاتولیک ها کمتر از افراد غیر مذهبی خیانت می کنند.

ژاکلین و همکاران (۲۰۱۸)<sup>۳</sup> به مقایسه روش های مختلف تصمیم گیری های اخلاقی رئیسان سازمانهای غیر دولتی ایالات متحده در سازمانهای لوکس پرداخته اند. (مقایسه رهبری امریکایی و غیر امریکایی). نتایج نشان میدهد که هیچ نشانه ای از تفاوت در فرایند تصمیم گیری دو گروه وجود ندارد و سازگاری عمیق بین ارزشها وجود دارد.

جنانی و همکاران (۲۰۱۸) تعامل ما بین اعمال اخلاقی و قضاوت های اخلاقی در کودکان و بزرگسالان را مورد مطالعه قرار دادند. ابتدا از ۶۰ کودک پیش دبستانی و ۳۰ بزرگسال نمونه گیری شد. پاسخها نشان داد که در اصول اخلاقی برای انتخابهای اخلاقی قضاوتها در موقعیتهای مبتنی بر آسیب در برای کودکان متفاوت است. بعد در نمونه دیگری که شامل ۴۴ کودک و ۳۹ بزرگسال بود یک معضل اخلاقی ارائه شد که در آن می توانند اقدام به رد کردن و به حداکثر رساندن آسیب کنند. هر دو گروه سنی برای کاهش آسی به طور غیر مستقیم اقدام کردند. نتایج نشان می دهد که تصمیم گیری ها برای کودکان یک طرفه نیست اما آنها برای ایجاد گزینه هایی که موجب آسیب در سناریو های انتخاب اجباری می شوند، تلاش می کنند.

جی. سی. (۲۰۱۸)<sup>۴</sup> نقش واسطه های خودکارآمدی با آگاهی در یک موسسه آموزشی مبتنی بر ارزش را بررسی کردند. این مقاله نشان می دهد که یادگیری تجربی از طریق انجمن کسب و کار تحت حمایت نهادی می تواند به افزایش خودکارآمدی و آگاهی و هدایت دانش آموز برای تصمیم گیری اخلاقی می شود. داده های جمع آوری شده نشان داد که خودکفایی بیشتر تصمیم گیری بهتر اخلاقی و افزایش آگاهی از آموزش مبتنی بر ارزشهای نهادی تفاوت دارند. خودکارآمدی و آگاهی از آموزش مبتنی بر ارزش اثر میانجی دارد؛ و حضور انجمن های کسب و کار منجر به تمایل بیشتر به تصمیم گیری اخلاقی می شود.

<sup>1</sup> Fun Li

<sup>2</sup> Isadora

<sup>3</sup> Jacqueline

<sup>4</sup> J. C

جوزف (۲۰۱۸)<sup>۱</sup> نقش غرور در تصمیم‌گیری اخلاقی را پژوهش می‌کند. نتایج نشان می‌دهد که غرور مدیران منجر به تصمیم‌گیری غیر اخلاقی است که موجب بروز بیشتر رفتار غیر اخلاقی است.

گنورگن و همکاران (۲۰۱۸)<sup>۲</sup> قضاوت اخلاقی، جنسیت و ترجیحات ضد اجتماعی را در یک مطالعه تجربی بررسی کردند. پرسش را به جایی می‌رساند که قربانی کردن یک نفر جان تعداد زیادی را نجات می‌دهد. مردان بیشتر از زنان از قربانیان حمایت می‌کنند. منبع تایید قربانی ترجیحات ضد اجتماعی است. یک پنجم شرکت‌کنندگان رفتار زشت غیر مرتبط با جنسیت دارند. جنسیت به طور پیوسته با پاسخ‌ها مرتبط است. حتی زمانی که ما تفاوت‌های فردی در تمایل به جنجال را محسوب می‌کنیم.

جولیان. د و همکاران (۲۰۱۸)<sup>۳</sup> در مقاله‌ای با عنوان سیستم تصویری شما تمام اطلاعاتی را که شما برای قضاوت اخلاقی در مورد رویدادهای عمومی ارائه می‌دهد. این سوال را جواب می‌دهند که قضاوت‌های اخلاقی مردم تا چه اندازه تحت تاثیر عوامل ظریف است که از آن بی‌اطلاع هستند. از دستکاریهای ظریف بینایی برای ایجاد توهمات بصری در سناریوهای اخلاقی استفاده شد؛ که این به طور سیستماتیک تصمیمات اخلاقی مردم را تغییر می‌دهد. نتایج نشان می‌دهد که نتیجه‌گیری‌های اجباری، انتزاعی ساخته شده توسط بینایی بر قواعد اخلاقی تاثیر می‌گذارد.

کای. چی (۲۰۱۸)<sup>۴</sup> اثر سرکوب فکر بر تصمیم‌گیری اخلاقی را به بوته آزمایش گذارده است. نویسنده بیان می‌دارد. اثر سرکوب فکری بر رفتار غیر اخلاقی بر محتوای افکار سرکوب شده بستگی دارد. در ۴ گروه آزمایشی این تحقیق انجام شده است. شرکت‌کنندگانی که افکار مربوط به اخلاق را سرکوب کرده اند کمتر مورد تهدید سایبری (گروه ۱)، تقلب (گروه ۲ و ۳) و ناسازگاری (گروه ۴) در مقایسه با شرکت‌کنندگان در گروه کنترل دخیل هستند. مشخص شد آگاهی اخلاقی صریح (گروه ۳) و ضمنی (گروه ۴) متغیر میانجی تعدیل‌کننده است.

کای کاسپر و همکاران (۲۰۱۸)<sup>۵</sup> در پاسخ به سوال آیا پیروی از ضمانت فیزیکی اخلاق تمایل به رفتار اخلاقی را افزایش می‌دهد؟ تحقیقی انجام دادند. در این مطالعه جنبه‌های انسانی و ذهنی شرکت‌کنندگان به عنوان متغیر تجزیه و تحلیل شد. نتایج نشان داد که پاکدستی باعث کاهش احتمال اقدامات اخلاقی بد شد (مطالعه ۱) در حالی که (مطالعه ۲) تاثیر درمان پاکیزگی نشان دهنده تعامل قابل توجهی است. تمایل وابسته به زمینه برای انسجام رفتاری یا مجوز اخلاقی وجود دارد و شواهدی دال بر وجود متغیرهای میانجی در آزمایش دیده شد. در مجموع نتایج این پژوهش پیوند کارکردی بین خلوص فیزیکی و رفتار اخلاقی را تایید می‌کند اما محدودیت‌های عملکردی خاص را نیز برجسته می‌نماید.

کاترین و همکاران (۲۰۱۸)<sup>۶</sup> در پژوهش خود به سوال آیا آموزش اقتصاد و کسب کار قضاوت اخلاقی را به سخره گرفته است؟ پاسخ دادند. نویسنده می‌گوید نظریه‌ها و ایده‌هایی که در دانشگاه‌ها آموزش داده می‌شود باعث سوء رفتار

<sup>1</sup> Joseph

<sup>2</sup> Juregen

<sup>3</sup> Julian D

<sup>4</sup> Kia chi

<sup>5</sup> Kia kasper

<sup>6</sup> katrin

اخلاقی در میان برخی از مدیران می شود. چرا که این نظریه ها بر روی حداکثر سازی سود تمرکز دارد و به طور کلی از ابعاد اخلاقی تصمیم گیری غافل می شود. دو اثر انتخاب فرد و اثر درمان با در نظر گرفتن مفهوم صلاحیت قضاوت اخلاقی بررسی شد. نمونه ای از ۱۷۷۳ دانشجوی کارشناسی و ۵۰۱ دانشجوی کارشناسی ارشد. نتایج نشان می دهد که برای انتخابهای اقتصادی و مطالعات تجاری اثر انتخاب فرد و اثر درمان وجود ندارد. بعلاوه صرفنظر از دوره تحصیلات، آموزش عمومی به طور کلی به نظر نمی رسد که توسعه اخلاقی دانشجویان را تقویت کند.

میشل. جی و همکاران (۲۰۱۸)<sup>۱</sup> آنها این سوال را مطرح می کند که چقدر یک فرد واقعا سزاوار سرزنش است؟. روایت تاریخی درباره عدم اطمینان شایستگی سرزنش، تسهیل شناخت انگیزه قضاوت اخلاقی. اثر دوره تاریخی که فرد در آن زندگی کرده و اثرات بیولوژیکی را بر رفتار بررسی کردند. مطالعه در چهار گروه انجام شد. در تمام مطالعات استعداد مبتلا به سرزنش در شکل دادن لغزش در قضاوت، علت و معلول زیستی قوی تر از موارد تاریخی بود. چرا که موارد تاریخی تابع تفسیرهای متفاوت عامل کنترل بوده است ولی مفاهیم علت و معلول زیتی قطعی تر است. هدف از این مطالعه تاکید بر اهمیت انگیزه است. یک طرز فکر لطیف برای کاهش موثر سرزنش در مواردی که مجرم سابقه زندگی تاسف باری را تحمل کرده است.

میکات و همکاران (۲۰۱۸)<sup>۲</sup> اکولوژی قضاوت های اخلاقی را نسبت به رفتارهای نا امن غذایی در یالی و لهستان بررسی کردند. شواهدی درباره تغییرات فرهنگی در قضاوت اخلاقی از بین رفتن مواد غذایی بین فرهنگ های مدرن و سنتی. طبق نتایج در یالی قاچاق مواد غذایی غیر منطقی تر از لهستان قضاوت می شود. بعلاوه در یالی بیشتر از لهستان معتقد به این هستند که مواد غذایی هدر نرود. این نتایج تایید می کند که تفاوت های فرهنگی در هدر رفتن مواد غذایی موثر است. قضاوت اخلاقی سخت در مورد زباله های مواد غذایی می تواند به عنوان یک سازگاری فرهنگی برای نا امنی غذایی باشد.

نیکولاس و همکاران (۲۰۱۸)<sup>۳</sup> تحقیقی درباره روابط والدین، قضاوت اخلاقی و محافظه کاری اجتماعی انجام دادند. دیدگاههای استراتژیک در مورد نگرشهای اخلاقی و سیاسی نشان می دهد که مردم اغلب این موارد را از خانواده شان کسب می کنند. در ۴ مطالعه با بیش از ۱۵۰۰ شرکت کننده هر دو والدین هدف و انگیزه ذهنی به طور مستقل این پیش بینی را تایید کرد که از نظر اخلاقی والدین دقت و محافظه کاری اجتماعی بیشتری دارند. در انگیزه و روابط میان والدین هر دو مورد محافظه کاری اجتماعی و مراقبت های اخلاقی متغیر میانجی هستند.

سارا و همکاران (۲۰۱۸)<sup>۴</sup> تحقیق بر روی فرآیندهای شناختی و عاطفی متمرکز بر قضاوت های معضل متمرکز شده است که موجب آسیب می شود تا نتایج به حداکثر برسد. نتایج ۷ مطالعه انجام شده نشان می دهد که قضاوت معضل اخلاقی

<sup>1</sup> Michel J

<sup>2</sup> Michat

<sup>3</sup> nicholas

<sup>4</sup> Sarah

از فرآیندهای شناختی و عاطفی بنیادی جلوگیری می‌کند. ملاحظات اجتماعی پیچیده به طور علنی به معضل کمک می‌کند.

سین. آر و همکاران (۲۰۱۸)<sup>۱</sup> در این مطالعه روابط بین حضور کدهای اخلاقی و امکان کنترل کارکنان، نگرانی/خشونت اجتماعی و قضاوت های اخلاقی ناسازگاری با استفاده از اطلاعات سالم از ۱۸۹ نمونه از کارفرمایان سازمانهای کوچک تجزیه و تحلیل شد. نتایج نشان داد که حضور کد اخلاقی باعث کنترل درونی بیشتر و قضاوت اخلاقی قویتر در مورد عدم انسجام محل کار ارتباط دارد. ناسازگاری/خشونت اجتماعی با قضاوت اخلاقی رابطه منفی و کنترل داخلی با قضاوت اخلاقی رابطه مثبت دارد.

سیمون و همکاران (۲۰۱۸)<sup>۲</sup> در این پژوهش تفاوت گروه های سنی در مورد قضاوت اخلاقی مورد تحلیل قرار گرفته است. در پاسخ به این سوال که آیا سنین بالاتر قضاوت اخلاقی تری دارند؟ نتایج نشان داد که سالمندان به طور قابل توجهی بیشتر قضاوت اخلاقی انجام دادند. مسن ترها اعتقادات اخلاقی ایده ال تری نسبت به جوانها دارند.

یونا و همکاران (۲۰۱۸)<sup>۳</sup> هدف از مطالعه حاضر بررسی جنبه های جنسیتی قضاوت های اخلاقی رهبران و نحوه ارتباط آنها با خدمات عمومی (خدمات بهداشت و درمان) در مقابل زمینه سازمانی (بانکداری) است. نمونه ۵۰ مدیر که در مصاحبه های عمیق شرکت کردند. نتایج نشان داد که جنس و زمینه سازمانی به شکل گیری درک و تصمیم گیری مدیران در مورد معضلات اخلاقی در کار فرد کمک کرده است و حذف ارتباطی معضل (مشتریان، کارکنان، سرپرستان) و متغیرهای موقعیتی بر قضاوتهای اخلاقی آنها موثر است.

یولی و همکاران (۲۰۱۸)<sup>۴</sup> این پژوهش با هدف بررسی تاثیر کدهای اخلاقی و استقلال بر روی قضاوت اخلاقی از طریق ارزش شخصی حسابداران عمومی انجام شده است. نمونه ۳۰۱ نفری از حسابداران اندونزی. نتایج تاثیر ارزش شخصی، استقلال و کدهای اخلاقی را نشان داده است. حسابداران در اندونزی ممکن است قضاوت اخلاقی را بر اساس واقعیت های واقعی انجام دهند که منجر بر اثر مستقیم کدهای اخلاقی و استقلال بر ارزش شخصی است و اثر کدهای ذهنی که از ارزش شخصی بر قضاوت اخلاقی رسیده است.

ژوانگ و همکاران (۲۰۱۸)<sup>۵</sup> ارتباط بین حالت های تفکر و قضاوت اخلاقی را بررسی کردند. در پاسخ به این سوال که سبک تفکر تحلیل منجر به قضاوت اخلاقی سودمند تر می شود؟ دو مطالعه انجام شد. مطالعه ۱: یک قضاوت اخلاقی عملی سودمند در چهار معضل اخلاقی خواسته شد. قضاوت بصری در مقابل حالت تفکر تحلیل. مطالعه ۲: شرکت کنندگان با استفاده از شهود یا حالت تفکر تحلیل در طول قضاوت اخلاقی ۶ زوج معضل اخلاقی را قضاوت کردند.

<sup>1</sup> Sean R

<sup>2</sup> Simon

<sup>3</sup> Yona

<sup>4</sup> Yuli

<sup>5</sup> zhong

نتایج هر دو مطالعه نشان داد که تفکر تحلیل منجر به قضاوت اخلاقی سودمندتر می شود و تمایلات سودمند و رابط بین حالت‌های تفکر و قضاوت اخلاقی است.

میشل و همکاران (۲۰۱۸)<sup>۱</sup> در سه دسته نیت، جنس و ایدئولوژی سیاسی به بررسی جنبه های قضاوت اخلاقی از جنبه های واقع گرایانه پرداخته اند. این پیشرفتهای روش شناختی به ارزیابی ما از قضاوت اخلاقی کمک می کند تا محرک های واقعی زندگی زیست محیطی را به طور همزمان شامل ویژگی های متعددی است که در قضاوت اخلاقی در نظر گرفته می شود، در نظر بگیرد و نتایج اولیه در مورد تاثیر روابط جنسی و وابستگی سیاسی در قضاوت اخلاقی بینش جدیدی در مورد اهمیت این متغیرهای تفاوت فردی ارائه می کند.

زیاو وانگ و همکاران (۲۰۱۸)<sup>۲</sup> اثرات ریسک تغییرات آب و هوایی را بر قضاوت اخلاقی و گناه در چین مورد بررسی قرار دادند. تحقیق حاضر، تحقیقات قبلی را در مورد اخلاق آب و هوا با استفاده از هر دو خطر غیر شخصی و شخصی آغاز کرد. روابط بین هر دو نوع خطرات و نگرش های اخلاقی براساس ادبیات موجود قابل قبول است. با این وجود، رابطه بین خطرات دیگر / محیط زیست و گناه پیش بینی شده غیرقابل انعطاف بود که همراه با سایر اصول (مثلا خلوص) ممکن است مستلزم توجه بیشتر تحقیقاتی باشد. در سطح عملی، این تحقیق اهمیت درک مخاطرات خود / بین گروهی را در بین مشارکت کنندگان چینی در پیشبینی نگرش اخلاقی و گناه پیش بینی کرد.

## روش شناسی

این پژوهش توسعه ای می باشد و بر اساس استراتژی پیمایشی و مصاحبه اکتشافی انجام می شود. در ابتدا با مطالعه و بررسی مقاله\_ها و نظریه ها معیارهای استخراج گشتند. در گام بعد با انجام مصاحبه هایی نیمه ساختار یافته با خبرگان تلاش در بررسی معیارهای تحقیق جهت تایید اعتبار محتوایی مدل پرسشنامه هایی برای خبرگان ارسال گردید. انتخاب نمونه به روش گوله برفی است. مصاحبه به علت شرایط ویژه این روزها بیشتر به صورت غیرحضوری انجام گرفت. در این تحقیق، از پائینی سازگاری بین سؤال ها استفاده شده است. برای تعیین قابلیت اطمینان از ضریب آلفای کرونباخ، اثبات نرمال بودن جامعه آماری از آزمون کولوگروف-اسمیرنوف استفاده گردید و سطح اطمینان یا آزمون t تعیین شد. محاسبه وزن شاخص ها بر اساس تکنیک آنروپی شانون صورت گرفت.

## یافته ها

عوامل موثر پیدا شده در این پژوهش، قضاوت اخلاقی فرد را می سازند و قضاوت اخلاقی است که مبنای تصمیم گیری اخلاقی قرار می گیرد. قضاوت اخلاقی نمود ذهنی عوامل تاثیر گذار است که در تصمیم گیری به صورت عینی دیده می شود. طیف معیارها بسیار گسترده است در زیر به برخی از آنها اشاره می شود:

آشنا سازی مردم با تکالیف و وظایف سازمان، شریک ساختن شهروندان در تصمیم گیری، نیک خواهانه منصفانه و خوش بینانه رفتار کردن، پاسخگویی به مردم و مراجعان به صورت روشن و دقیق، یاریگری مردم در ارتباط با دولت، به

<sup>1</sup> Michel

<sup>2</sup> Xia wang

کارگیری درست قانون در حیطه کاری، حذف و رفع تبعیض‌های ناروا و غیر قانونی، ممیزی صحیح بر استفاده از امکانات دولتی، حفظ و نگهداری اطلاعات مهم و محرمانه، رعایت اصول قانون اساسی، در نظر گرفتن همیشگی درستی و صداقت در رفتارها، اطمینان از اینکه دیگران هم به ازای اقدامات خود ما به ازای عادلانه دریافت می‌کنند. مقاومت در بابر تبعیض ناروا، استفاده نادرست از منابع عمومی و دریافت هدیه از ارباب رجوع، نگهداشتن و حفظ حرمت زیردستان، همکاران، سرپرستان و آحاد مردم. پذیرفتن مسیولیت اشتباهات خود، بی‌طرفی در اقدامات سازمانی و سوگیری نکردن، افزایش ظرفیتهای سازمانی برای ارتباطات باز و خلاقیت و تلاش، نهادینه کردن رفتارهای اخلاقی و مسیولیت‌پذیری سازمان در قبال اقداماتش، آشنا سازی افراد با مبانی رفتاری و جلوگیری از اقدامات تلافی‌جویانه در برابر مخالفان، ارتقا اصول شایسته سالاری و پرهیز از اقدامات خودسرانه و دلخواه، پاسخگو بودن سازمان در برابر فعالیت داشتن از طریق کنترل و نظارت صحیح، ارزیابی دوره‌ای منشورهای اخلاق سازمانی، آگاهی از مسائل روز و موضوعات جدید حرفه، ارتقاء صلاحیت حرفه‌ای در سازمان، تربیت اعضا برای شرکت در فعالیتهای حرفه‌ای و انجمن‌های حرفه‌ای، ارتباط با دانشگاه و ایجاد پلی بین دانش و عمل. در ادیان الهی دستیابی به اخلاق با کنکاش در آداب و رسوم و عادات اجتماعی جامعه نتیجه مطلوبی ندارد. تکالیف اخلاقی راهنمای زندگی و دنباله رو جامعه نیست بلکه تنها اخلاق تعریف شده توسط منابع دینی صلاحیت رهبری و اصلاح جامعه را دارد. ارزشهای مذهبی به عنوان زیر معیار در بخش محیط اجتماعی مدل بومر آمده است. اکبری، رمضانیان، رازینی، عزیز و همکارانشان هر کدام به نحوی عوامل مذهبی و تقدس و ارزشها و اخلاق اسلامی را در تحقیق خود مورد بررسی قرار دادند که می‌توان در قالب چند مورد آن‌ها را بیان کرد: ارجح قرار دادن احکام اسلام در موارد اختلاف نظر، احترام به حقوق ادیان مختلف، آشنا سازی افراد سازمان با حقوق دینی و اخلاق اسلامی، پیگیری و ممارست در برقراری و اجرای احکام اسلامی.

پس زمینه‌های جسمی و ویژگی‌های شخصیتی هم بخش دیگری از معیارها هستند: سن، جنس، بیماریها گرسنگی و خستگی و ویژگی‌های اخلاقی و روانی (شجاعت اخلاقی خود کارآمدی، غرور، تحصیلات، بیوگرافی، دین و مذهب و تقدس). در سازمان نیز عوامل دیگری مشاهده می‌شود: قوانین و اخلاق عینی، کدهای اخلاقی، برنامه‌های رسمی اخلاقی سازمان، آموزش سازمانی و آکادمیک، رفتار اخلاقی همسالان و مدیران، اخلاق کسب و کار، سابقه کاری، موقعیت اخلاقی سازمان، خصوص و دولتی بودن سازمان، نظریه‌های رفتاری مطرح در سازمان، مسائل اخلاق سازمانی، جو اخلاقی سازمان، رهبری اخلاقی سازمان و یکسری عوامل نیز از خارج سازمان تاثیر گذار است: ملیت، شرایط تاریخی زندگی، سرکوب فکری، اکولوژی و اثرات بیولوژیک آب و هوا، واقعیت مجازی در بخش اخلاق فردی سوگیری‌های رفتاری اهمیت زیادی پیدا می‌کنند:

سوگیری‌های رفتاری به دو دسته اند: سوگیری‌های شناختی و سوگیری‌های احساسی.

سوگیری‌های شناختی دو گروه اصلی دارند:

سوگیری‌های مرتبط با ثبات عقیده: منظور از ثبات عقیده چسبندگی فرد به باورهای پیشین یا اخیر خود به شکل غیر منطقی یا نامعقول است. شامل: محافظه کاری، باورگرایی، نماگری، توانمند پنداری، واپس‌نگری، ناسازگاری ادراکی - شناختی است.

سوگیری های شناختی با چگونگی پردازش غیر منطقی یا نامعقول اطلاعات. شامل: اتکا و تعدیل، حسابداری ذهنی، چارچوب بندی، آشناگرایی، خود اسنادی، پیامدگرایی تازه گرایی. سوگیریهای احساسی شامل: زبان گریزی، فرااعتمادی، کوتاه بینی، تغییر گریزی، داشته بیشتر نگر، تغییر گریزی، داشته بیشتر نگر، تاسف گریزی و همانند گرایی.

### سوگیری های احساسی

تعریف واحد و جهان شمولی از هیجان که مورد قبول همگان باشد، وجود ندارد. با این حال می توان گفت به عنوان یک وضعیت روانی قلمداد می شود که خود به خود و نه از طریق تلاش هشیارانه پدیدار می شود. به هفت دسته تقسیم می شود: سوگیری زبان گریزی، سوگیری فرااعتمادی، سوگیری کوتاه بینی، سوگیری تغییر گریزی، سوگیری داشته بیشتر نگر، سوگیری تاسف گریزی، سوگیری همانند گرایی از لحاظ فیزیولوژیکی نیز عواملی هستند که بر تصمیم گیری فرد تاثیر گذاراند: دوپامین باعث سوگیری هایی مانند فرا اعتمادی، بهینه بینی و دلیل موجهی بر حرص و طمع افراد ذکر شده است. سروتونین با بروز مشکلات رفتاری و احساسی مانند اضطراب، افسردگی، تکانش گری و زودرنجی موجب سوگیری زبان گریزی می گردد. قسمت بادامه مغز نقش مهمی در احساسات و هیجانات ابتدای مانند ترس و لذت دارد. باعث واکنش های ناگهانی از ترس و تصمیم های شتابزده است. مطالعات نشان دادند که آسیب به قشر پیش پیشانی مغز موجب می شود افراد دید محدودی پیدا کنند و در برنامه ریزی بلند مدت با کاردانی عمل نمی کنند. سوگیری کوتاه بینی در این افراد بروز می کند. هسته اکومبوس و کمر بند قدامی شروع به جستجوی الگوها در محیط پیرامون ما می کند. مغز به طور مداوم در جستجو الگوهاست. ممکن است قشر مخ را متقاعد کند که یک الگوی خاص وجود دارد در حالی که چنین نیست!

ضریب آلفای کرونباخ با استفاده از نرم افزار SPSS، برای پرسشنامه ۱ و ۲ محاسبه شد که نتایج بدست آمده حاکی از قابلیت اطمینان بالای پرسشنامه ۱ و قابلیت اطمینان نسبی پرسشنامه شماره ۲ می باشد. کلیه متغیرهای تعریف شده در این تحقیق از طریق پرسشنامه شماره ۱ جهت تعدیل عوامل در اختیار خبرگان مربوطه قرار گرفته اند و با استفاده از آزمون t یک نمونه ای، سطح اطمینان در این آزمون ۹۵٪ تعیین شده است. برای اثبات نرمال بودن جامعه آماری از آزمون کولموگروف-اسمیرنوف استفاده شد درجات معناداری برای تمام عوامل بالای ۰,۰۵ می باشد، لذا توزیع جامعه نرمال بود. محاسبه وزن شاخص های هر بُعد، از روش آنتروپی شانون (Entropy Shannon) به شرح جدول زیر است.

جدول شماره ۱: وزن شاخص ها

نام شاخص	پس زمینه های محیطی	پس زمینه های فردی	مصلح دینی	مصلح سازمانی	مصلح قانونی	مصلح عمومی	مصلح حرفه ای	مصلح فردی
وزن	0.1256	0.1260	0.1228	0.1259	0.1257	0.1241	0.1258	0.1241

## بحث و نتیجه‌گیری

یافته‌ها نشان می‌دهد که عوامل موثر شامل: معیارهای سازمانی، عمومی، قانونی، حرفه‌ای، دینی، پس‌زمینه ویژه گپهای شخصیتی و فیزیولوژیک و پس‌زمینه‌های محیطی شخص می‌شود. مدیر بر اساس این معیارها به قضاوت اخلاقی می‌پردازد و این قضاوت به صورت تصمیم اخلاقی ظهور و بروز پیدا می‌کند. این طیف وسیع و متنوع از عوامل نشان از توجه بیش از پیش سازمان‌ها به این امر و به ویژه اهتمام و همت در آموزش و پرورش مدیران اخلاق مدار را می‌رساند. ایشان خود زمینه‌ساز عدالت اجتماعی در سازمان‌ها و در سطح جامعه خواهد بود. همانگونه که مد نظر مقام معظم رهبری (مد ظله) در چشم‌انداز ایران ۱۴۰۴ است. اعتبار شاخص‌ها از سوی خبرگان تأیید شده است و با اطمینان ۹۵ درصد می‌توان گفت از سوی کل جامعه خبرگان مورد تأیید است. با استفاده از آزمون t یک نمونه‌ای، سطح اطمینان در این آزمون ۹۵٪ تعیین شده است. نتایج بدست آمده حاکی از قابلیت اطمینان بالای پرسشنامه ۱ و قابلیت اطمینان نسبی پرسشنامه شماره ۲ می‌باشد. محاسبه وزن شاخص‌ها نشان می‌دهد که مصالح دینی دارای کمترین وزن و پس‌زمینه‌های فردی دارای بیشترین وزن در بین شاخص‌ها بودند. از آنجایی که تصمیم‌گیری اخلاقی طیف وسیعی از معیارها را در بر می‌گیرد. این مهم نیازمند بررسی و کنکاش بیشتر و دسته‌بندی روشن و ریزبینانه تری از معیارهاست که در پژوهش‌های آینده به آن خواهیم پرداخت. نتایج این پژوهش می‌تواند در تدوین منشور اخلاقی و مفاهیم نیازمند آموزش اخلاق و ایجاد رویه واحد در روند تصمیم‌گیری اخلاقی در سازمانها به کار گرفته شود و سنگ محکی باشد برای سنجش میزان اخلاقی بودن یک تصمیم. تشکر و قدردانی خود را از اساتید ارجمند جناب آقای دکتر غلامرضا معمارزاده طهران و جناب آقای دکتر ناصر حمیدی اعلام می‌دارم که بی‌دریغ و همواره راهنما و مشاور محقق در انجام این پژوهش بوده‌اند.

## منابع و مآخذ

۱. اکبری، حسن علی، رضانی، حسین. (۱۳۹۱). بررسی پایه‌های نظری موضوع تصمیم‌گیری مبتنی بر اخلاق اسلامی. دو فصلنامه علمی پژوهشی مدیریت اسلامی. سال ۲۰. شماره ۱. بهار و تابستان. صص ۱۷۴-۱۴۹.
۲. الوانی، مهدی. (۱۳۸۵) ضرورت تدوین منشور اخلاق سازمانی ارائه یک الگو تطبیقی در مدیریت دولتی. تحول اداری. دوره ۵. شماره ۱۹. صص ۵۹-۵۰.
۳. حکاک، محمد، وحدتی، حجت، موسوی نژاد، سید هادی (۱۳۹۵). تاثیر جو اخلاقی و ایدئولوژی اخلاقی بر بهبود قضاوت اخلاقی دانشجویان رشته مدیریت (مورد مطالعه دانشگاه لرستان). [www.sid.ir](http://www.sid.ir)
۴. ذوالقدری، محمد کاظم. (۱۳۹۴) بررسی رشد قضاوت اخلاقی ورزشکاران و رابطه آن با منش ورزشی. پایان‌نامه کارشناسی ارشد. دانشگاه تهران.
۵. رازینی، روح‌الله. عزیزی، مهدی. (۱۳۹۴). طراحی الگوی تصمیم‌گیری با رویکرد اسلامی. فصلنامه علمی پژوهشی مدیریت اسلامی. سال ۲۳. شماره ۴. زمستان. صص ۱۰۰-۷۳.



20. Carmelo M Ricario, Karolina A Kuran, Robert Rogers, Robert D Rafal. (2018). The effect of hunger and satisfy in the judgment of ethical violation. *Brain and Cognition*. VOL135.pp32-36.ELSEVER. [www.sciencedirect.com](http://www.sciencedirect.com).
21. Christopher Chan, Subramaniam Ananthram. (2018). Aneo-institutional perspective on ethical decision making. *Asia pacific Journal of management*. pp 1-36. [www.springer.com](http://www.springer.com).
22. Christina K Dimitriou, Joseph P Ducette. (2018). An analysis by the determinants of hotel employees ethical behaviour. *Journal of Hospitality and tourism management*. VOL34. Pp66-74.ELSEVIER.[www.sciencedirect.com](http://www.sciencedirect.com).
23. Charles Stafford. (2018). Moral Judgment close to home. *Social Anthropology*. VOL26.Issue 1. [www.wileyonline library.com](http://www.wileyonline library.com).
24. Conny A M F H Span-Sluyter, jan C M Laviysen, Evert Van Leeu Wen, Raymond T C M Koopmans. (2018). Moral dilemmas and conflicts concerning patientsina vegetative state/unvesposive wakefulness syndrome; sharedornonshared decision making?aqualitative 44 study of the professional perspective in two moral case deliberation. *BMC Medical Ethics*. [www.springer.com](http://www.springer.com).
25. Debra R comer, Leslie E Sekerka. (2018). Keep calm carry on (ethically):Durable moral courage in the workplace. *Human resource management review*. VOL 28. Issue 2. Pp 116-130.ELSEVIER. [www.Sciencedirect.com](http://www.Sciencedirect.com).
26. Dilek zamantili Nayer,Micheal T Rhg, Yurdanur Asa. (2018). Ifluence of ethical position on whist leblowing behaviour:Do preferred channels in private and public sectors differ? *Journal od business ethics*.VOL 149.Issue 167. [www.springer.com](http://www.springer.com).
27. Doryl Cameron, Justin Reber, Victoria l spring, Daniel l Tranel. (2018). Damage to ventromedial prefrontal cortex is associated with impairents in both spontaneous and deliberative moral judgment. *Neuro psychologia*. VOL111. Pp261-268. ELSEVIER. [www.Sciencedirect.com](http://www.Sciencedirect.com).
28. Frank Jan de Eraaf. (2018). Ethical and behavioural theory:How do professionals assess their mental models? *Journal of Business ethics*. Pp1-15. [www.springer.com](http://www.springer.com).
29. Fun Li, Mike Chen-ho Chao, Nancy Yi-feng Chen, Sixue Zhang. (2018). Moral judgment in business setting:eee eeee ff aaaa gerss aaaa l faaaaa aa, gggggggg add eeel ff aaaa l development. *Asia Pacific Journal of Management*. VOL35.Issue 1. Pp121-143. [www.springer.com](http://www.springer.com).
30. Isadora Kirchmaier Jens Prufer, Slef T Trautmann. (2018). Religion, moral attitudes and economic behaviour. *Journal of Economic Behaviour & organization*. VOL148. Pp282-300. ELSEVIER. [www.Sciencedirect.com](http://www.Sciencedirect.com).
31. Jacqueline C Wisler. (2018). U.S CEOS of SBUS luxury goods organization:A mixed methods comparison of ethical decision- making profiles. *Journal of Business Ethics*. VOL149.Issue 2. Pp443-518. [www.springer.com](http://www.springer.com).
32. Janani Drabhakar, Deena Skolnick Weisberg,Alan M Leslie. (2018). The inter play between moral action and moral judgments in children and adults. *Consciousness and Cognition*. ELSEVIER. [www.Sciencedirect.com](http://www.Sciencedirect.com).
33. Jing Li, Jain Hao, Baoguo Shi. (2018). From moral judgments toprosocial behaviour:Multiple path way in adoles cents and different path ways in boys and girls. *Personality and Individual Difference*. VOL. 134. Pp149-157. ELSEVIER. [www.Sciencedirect.com](http://www.Sciencedirect.com)

34. J C Blewitt, Jonn M Blewitt, Jack Ryan. (2018). Business forums pave the way to ethical decision making: The mediating role of self-efficacy and awareness of value-based educational institution. *Journal of Business Ethics*, VOL149. Issue 1. Pp 235-244. [www.springer.com](http://www.springer.com).
35. Joseph McManus. (2018). Hubris and unethical decision making: The tragedy of the uncommon. *Journal of Business Ethics*, VOL149. Issue 1. pp169-185.
36. Juergen Brachat, Adam Zylbersztejn. (2018). Moral judgment, gender and antisocial preferences: an experimental study. *Theory and Decision*. Pp1-18. [www.springer.com](http://www.springer.com).
37. Julian De Freitas, George A Alvares. (2018). Your visual system provides all the information you need to make moral judgment about generic visual events. *Cognition*. VOL178. Pp133-146. ELSEVIER. [www.Sciencedirect.com](http://www.Sciencedirect.com).
38. Kai Chi Yam. (2018). The effects of thought suppression on ethical decision making: mental rebound versus egodepletion. *Journal of Business Ethics*. Vol 147. Issue 1. Pp 65-19. [www.springer.com](http://www.springer.com).
39. Kia Kaspar, Lena Teschlade. (2018). Does physical purity license moral transgressions or does it increase the tendency towards moral behaviour?. *Current Psychology*. VOL137. Issue 1. Pp1-13. [www.springer.com](http://www.springer.com).
40. Katrin Hummel, Dieter Pfaff, Katy Rost. (2018). Does economic and business education wash away moral judgment competence?. *Journal of Business ethics*. VOL150. Issue 2. Pp559-577. [www.springer.com](http://www.springer.com).
41. Leon R Sutfeid, Richard Gast, Peter Konig and Gordon Pipa. (2018). Response: Commentary: Using virtual reality to assess ethical decisions in road traffic scenarios: applicability of value of life based models and influences of time pressure. *The Frontiers in Neuroscience Journal Serise*.
42. Madelijne Gorsia, Linda Sleg, Adrian Denkers and Wim Huisman. (2018). Corruption in Organizations: Ethical Climate and Individual Motives *Administrative sciences*. [www.Mdpi.com](http://www.Mdpi.com).
43. Maferima Toure-Tilery. Alysson E light. (2018). No self to spare: How the cognitive structure of the self influences moral behaviour. *Organizational Behaviour and Human Decision Process*. VOL 147. Pp48-67. ELSEVIER. [www.Sciencedirect.com](http://www.Sciencedirect.com).
44. Michael J Gill, Nick D Ungson. (2018). How much blame does he truly deserve? Historicistic narrative engender uncertainty about blame worthiness facilitating motivated cognition in moral judgment. *Journal of Experimental social Psychology*. VOL177. Pp11-23. ELSEVIER. [www.Sciencedirect.com](http://www.Sciencedirect.com).
45. Michael Kruepke, Erin Molloy Konrod Bresin, Aron K Barbeg, Edelyn Verona. (2018). Erratum: A brief assessment tool for investigating facets of moral judgment from realistic vignettes. *behaviour research Method*. VOL50. Issue 3. pp922-939. [www.springer.com](http://www.springer.com).
46. Michal Misiak, Marina Butorskaya, Piotr Sorokowski. (2018). Ecology shape moral judgments towards food-wasting behaviour: Evidence from the yali of west papua, the ngorogoro maasai and poles. *Appetite*. VOL125. pp124-130. ELSEVIER. [www.Sciencedirect.com](http://www.Sciencedirect.com).
47. Min-seong Kim and Brijesh Thapa. (2018). Relationship of ethical leadership, corporate social Responsibility and organizational performance sustainability. *MDPI*. VOL10. NO 447. [www.MDPI.com](http://www.MDPI.com).

48. Nicholas Kerry, Damian R Murry. (2018). Conservative parenting: Investigating the relationships between parenthood moral judgment and social conservatism. *Personality and Individual Differences*. VOL134. Pp88-96. ELSEVIER. [www.Sciencedirect.com](http://www.Sciencedirect.com)
49. Paul Conway, Jacob Coldstem- Greenwood, David Dolacek, Joshua D Greene. (2018). Sacrificial utilitarian judgment do reflect concern for the greater good: clarification via process dissociation and the judgments of philosophers. *Cognition*. VOL179. pp241-265. ELSEVIER. [www.Sciencedirect.com](http://www.Sciencedirect.com).
50. Richard P Bagozzi, Leslie E Sekerka, Francesco Sguera. (2018). Understanding the consequences of pride and shame: how SELF-EVALUATION GUIDE MORAL DECISION MAKING IN BUSINESS. *Journal of business research*. VOL84. pp271-284. ELSEVIER. [www.Sciencedirect.com](http://www.Sciencedirect.com).
51. Sarah C Rom, Paul Conway. (2018). The strategic moral self: self-presentation shape moral dilemma judgments. *Journal of experimental social psychology*. Vol 74. Pp24-37. ELSEVIER. [www.Sciencedirect.com](http://www.Sciencedirect.com).
52. Sean r Valentine, Sheila K Hanson. Gary M Fleischman. (2018). The presence of ethics codes and employees internal locus of control, social aversion/malevolence and ethical judgment of incivility: a study of smaller organizations. *Journal of Business Ethics*. Pp1-18. [www.springer.com](http://www.springer.com).
53. Simon MCNair, Yasmina Okan, Constantinos Hadyichristidis, Wandi Bruin de Bruin. (2018). Age differences in moral judgment adults are more deontological than younger adults. *Journal of Behavioral decision*
54. Tae Wan Kim, Thomas Donaldson. (2018). Rethinking right: moral epistemology in management research. *Journal of Business Ethics*. VOL148. Issue 1. Pp5-20. [www.springer.com](http://www.springer.com).
55. Xiao Wang, Lin Lin. (2018). How climate change risk perceptions are related to moral judgment and guilt in china. *Climate Risk Management*. Vol20. pp155-164. ELSEVIER. [www.Sciencedirect.com](http://www.Sciencedirect.com).
56. Xu Du, Jian Hao. (2018). Moral stories emphasizing actors negative emotions toward their non helping behaviour promote pre-consciousness engagement. *Journal of Experimental Child Psychology*. VOL168. pp19-31. ELSEVIER. [www.Sciencedirect.com](http://www.Sciencedirect.com).
57. Yona Miller, Ronit Kark, Noga Zohar. (2018). Her/His ethics? Managerial ethics in moral decision making from a contextual, gendered and relational perspective. *SEX role*. Pp1-16. [www.springer.com](http://www.springer.com).
58. Yuli Anwar, Sukrisno Agoes, Muhammad Nuryatno Amin, Antonius Heru Susetya. (2018). The effect of understanding codes of ethics and independence upon the ethical judgment and personal value as an intervening variable. *American Journal of theoretical and Applied Business*. (2018). 4(1). Pp8-14. [www.Sciencepublishinggroup.com](http://www.Sciencepublishinggroup.com).
59. Zhong Quan Li, Shiyu Xia, Xiao Yuan Wu, Zhaoyan Chen. (2018). Analytical thinking Style Leads to more utilitarian moral judgments: An exploration with a process-dissociation approach. *Personality and Individual Differences*. VOL131. pp180-184. ELSEVIER. [www.Sciencedirect.com](http://www.Sciencedirect.com).

## Criteria for moral decision-making of managers

Hamideh Zarrabi <sup>\*1</sup>

Gholamreza Memarzadeh Tehran <sup>2</sup>

Nasser Hamidi <sup>3</sup>

Date of Receipt:2020/09/26 Date of Issue:2020/10/03

### Abstract

This research was conducted with the aim of finding the criteria for moral decision making of managers and is part of the researcher's doctoral dissertation. The researcher reviewed and analyzed new and related articles, as well as studied the theories of various thinkers in the field of moral decision-making and social justice, and sought the help of experts to confirm them. Findings show that the effective factors include:organizational, general, legal, professional, religious criteria, background of personality and physiological characteristics and environmental background of the person. The manager makes moral judgments based on these criteria, and the judgment is manifested in the form of a moral decision. The validity of the indicators has been confirmed by experts and it can be said with 95% confidence that it has been approved by the entire community of experts. Using a sample t-test, the confidence level in this test is 95%. The results indicate the high reliability of Questionnaire 1 and the relative reliability of Questionnaire 2. Calculating the weight of the indicators shows that religious materials had the lowest weight and individual backgrounds had the highest weight among the indicators. This diversity requires a lot of planning and action in various individual, social and organizational fields to train those who make ethical decisions in the position of management, which results in the establishment of social justice as desired by the vision of Iran in 1404.

### Keywords

Moral Judgment, moral Decision Making, moral, Justice, Behavioral Bias.

1. PhD. student, Faculty of Management and Accounting, Islamic Azad University, Qazvin, Iran. (hamide.zarabi@gmail.com)
2. Associate Professor, Faculty of Management and Accounting, Islamic Azad University, Qazvin, Iran. (gmemar@gmail.com)
3. Associate Professor, Faculty of Management and Accounting, Islamic Azad University, Qazvin, Iran. ([nhamidi1344@gmail.com](mailto:nhamidi1344@gmail.com))