(مقاله پژوهشی)

شناسایی و اولویت‌بندی شیوه‌های نهادینه‌سازی اخلاق در سازمان

دکتر اکبر حسن‌پور[1]G، طیبه عباسی[2]، امیر هادی‌پور[3]

۱. گروه مدیریت منابع انسانی، دانشکده مدیریت، دانشگاه خوارزمی، تهران، ایران

۲. گروه مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت، دانشگاه تهران، تهران، ایران

۳. گروه مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت، دانشگاه آزاد اسلامی، قزوین، ایران

(تاریخ دریافت: ۹۶/۷/۱۱، تاریخ پذیرش: ۹۶/۱۰/۵)

چکیده

زمینه: یکی از عمده‌ترین دغدغه‌های مدیران کارآمد در سطوح مختلف، ایجاد بستر مناسب برای نیروی انسانی شاغل در سازمان است تا آنها با حس مسئولیت و تعهد و رعایت اصول اخلاقی به فعالیت بپردازند (نهادینه سازی اخلاق). از سازوکارهای مختلفی برای این امر می‌توان استفاده کرد. ازاین‌رو، این پژوهش شناسایی و اولویت‌بندی شیوه‌های نهادینه‌سازی اخلاق در سازمان است.

روش: پژوهش به شیوه کیفی و کمی و به روش پیمایشی انجام شده است. جامعه آماری پژوهش، خبرگان و کارشناسان ادارات زیر مجموعه قوه‌قضاییه شهر قزوین است که از میان آنها با استفاده از جدول نمونه‌گیری مورگان ۲۴۸ نفر انتخاب شده‌اند. برای گردآوری اطلاعات پرسشنامه محقق ساخته مورد استفاده قرار گرفته و در نهایت تحلیل داده ها با استفاده از تکنیک تحلیل عاملی اکتشافی و آزمون فریدمن انجام شده است

یافته‌ها: یافته های پژوهش نشان می‌دهد که شیوه‌های نهادینه‌سازی اخلاق را می توان در چهار دسته: سازوکارهای ساختاری، سازوکار طراحی مناسب سیستم‌های مدیریت منابع انسانی، سازوکارهای ارزشی و فرهنگی و سازوکارهای نظارتی قرار داد.

نتیجه‌گیری: شیوه‌های مختلفی برای نهادینه‌سازی اخلاق در سازمان‌ها وجود دارد که به‌نظر می‌رسد از بین آنها سازوکار طراحی مناسب سیستم‌های مدیریت منابع انسانی شیوه‌های مناسب‌تری باشند.

کلید واژگان: *اخلاق، نهادینه سازی اخلاق، شیوه‌های نهادینه سازی*

سرآغاز

امروزه، برای آنکه سازمان‌ها بتوانند در محیط خود پایدار بمانند و در بلندمدت نیز قادر باشند با محیط خود سازگار شده و پیوسته توانایی‌های لازم را برای بقای خود ایجاد کرده و گسترش دهند، ضرورت دارد از سلامت سازمانی[1] برخوردار باشند(۱). برای سالم‌سازی محیط سازمانی، دو سازوکار وجود دارد: یکی سازو کار قانون و دیگری سازوکار اخلاق[2] که فراتر از قانون است و به‌صورت پایدار و نهادی می‌تواند سالم‌سازی را به‌صورت فرایند در سازمان حاکم سازد(۲). به‌واسطه چنین کارکردی اخلاق همواره مورد توجه اندیشمندان بوده است و همه مکاتب در تمام دوران به‌دنبال یافتن ساختارهای اخلاقی بوده‌اند تا برای پیروان خود در تبعیت از آن الزامات و استانداردهای بیشتری ایجاد کنند(۳).

از سوی دیگر، امروزه با توجه به پیچیدگی‌های محیطی و تغییرات فزاینده‌ای که در دنیای کسب‌وکار ایجاد شده است، صاحب‌نظران به تأثیرگذاری اخلاق در موفقیت بلند مدت سازمان تأکید دارند. طبق گزارش مجله فورچون، ۶۳٪ مدیران عالی شرکت‌های برتر تجاری بر این باورند که رعایت اخلاق، موجب افزایش تصویر مثبت و شهرت سازمان شده و منبعی برای مزیت رقابتی به‌شمار می‌آید(۴). به گونه‌ای که وجود توجیهات اخلاقی برای

* نویسنده مسؤول: نشانی الکترونیکی: a.hassanpoor @ khu.ac.ir

[Downloaded from www.ethicsjournal.ir on 2026-11-26]

[DOR: 20.1001.1.22517634.1396.12.1.3.8]

اقداماتی که سازمان‌ها انجام می‌دهند و شناساندن تعهدات اخلاقی سازمان به افکار عمومی، بخشی جدایی‌ناپذیر از فعالیت‌های سازمان‌ها در بهبود عملکرد و کسب موفقیت است(۶،۵). عدم وجود ساختارهای اخلاقی در برخورد با ذی‌نفعان مشکلاتی را برای سازمان‌ها ایجاد می‌کند و ممکن است سودآوری، موفقیت و اثربخشی سازمان را تحت‌تأثیر قرار دهد.

نظام اخلاقی در سازمان‌ها با عنوان اخلاق حرفه‌ای[۳] مطرح هست(۷). اخلاق حرفه‌ای را می‌شود به منزله شاخه‌ای از اخلاق کاربردی[۴] دانست این حوزه به منزله دانشی، از مسئولیت اخلاقی (صاحبان حرف اعم از فرد و سازمان) و در مورد کسانی که در این تعامل حرفه‌ای به نحوی ذی‌نفع هستند، بحث می‌کند. از بعدی دیگر، اخلاق حرفه‌ای زیر مجموعه اخلاق کسب‌وکار[۵] است و شامل احکام و روش‌های پسندیده‌ای است که در یک حرفه مورد استفاده قرار می‌گیرد (۸).

به‌طورکلی، اخلاق حرفه‌ای مجموعه استانداردها و قواعدی است که بر نحوه رفتار تمام اعضای یک حرفه اعمال می‌شود. نخستین و مهم‌ترین پیام اخلاق حرفه‌ای برای اصحاب حرف این است که نه تنها به موفقیت خود، بلکه به خدمت شایسته و تحقق هدف سازمانی نیز بیندیشد. بر این مبنا، پایبندی به اخلاق حرفه‌ای و رعایت اخلاق، مزیت رقابتی[۶] در سازمان‌ها تلقی می‌شود.

صرف‌نظر از اهمیت و جایگاه اصول اخلاقی این نکته حائز اهمیت است که، سیاست‌ها، اصول و بیانیه‌های اخلاقی لازم است منجر به بیانیه کدهای رفتاری[۷] شوند که بیشتر شبیه روش‌ها و رویه‌ها هستند و سازمان را وادار می‌کنند تا در اجرا به آنها متعهد باشد. تلفیق نیروی انسانی متخصص (انسان حرفه‌ای) و سیاست‌های اخلاقی (کدهای اخلاقی) و رویه‌های اجرایی (کدهای رفتاری) سیستم مطلوبی به وجود می‌آورد که سبب افزایش اطمینان و کاهش بسیاری از اشتباهات می‌شود و موجب می‌شود سازمان و تک تک اعضای آن به این آگاهی و هوشمندی برسند که در شرایط گوناگون چگونه باید عمل کنند. به این پدیده، نهادینه سازی اخلاق[۸] در سازمان گفته می‌شود؛ طراحی و تدوین اصول اخلاقی در سازمان و ابلاغ آن به مدیران و کارکنان شرط لازم است ولی شرط کافی نیست. شرط کافی درونی سازی و جاری سازی آن اصول در عمل مدیران و کارکنان و در نهایت سازمان است. از این رو، امروزه یکی از عمده‌ترین دغدغه‌های مدیران و سازمان‌ها ایجاد بسترهای اخلاقی مناسب در سازمان است تا مدیران و کارکنان با حس مسئولیت و تعهد کامل به همه ذینفعان سازمان[۹]، فعالیت کنند و اصول اخلاقی حاکم بر شغل و سازمان خود را که در قالب کدهای اخلاقی[۱۰] تبیین شده‌اند، رعایت کنند(۹). مطالعات نشان می‌دهد وجود راهنماها و کدهای اخلاقی در سازمان‌های مختلف، علاو بر بهبود و ارتقای عملکرد مطلوب و کمک به حل معضلات اخلاق حرفه‌ای، می‌تواند منجر به افزایش رضایت مشتریان شود؛ آنها ممکن است ابزار قابل اعتمادی برای ارزشیابی عملکرد افراد حرفه‌ای برای سازمان و دستگاه‌های نظارت کننده فراهم کنند (۱۰).

واژۀ نهادینه‌سازی، یکی از اصطلاحات علم جامعه‌شناسی است. نهادینه سازی یک امر اجتماعی، به معنای، پایه‌ای و ریشه‌ای کردن آن در متن و عمق جامعه است. و منظور از نهادینه‌سازی اخلاق حرفه‌ای در سازمان‌ها، پایه‌ای و ریشه‌ای کردن اخلاق حرفه‌ای در متن و عمق سازمان است(۱۱).

با توجه به اهمیت نهادینه سازی اخلاق در سازمان‌ها مطالعات متعددی انجام شده است که مرور آنها بر شناسایی شیوه‌های نهادینه سازی کمک می‌کند.

تحقیقات بسیاری به‌صورت مستقیم یا غیر مستقیم به شیوه‌های نهادینه سازی اخلاق اشاره کرده اند. به طور مثال، بکارگیری و استخدام نیروی انسانی مقید به رعایت اخلاق و قانون، ارتقا و رشد چنین افرادی به عنوان یکی از شیوه‌های نهادینه سازی اخلاق معرفی شده است (۱۲ و ۱۳). در واقع سازمان‌ها می‌توانند با اصلاح سیستم‌های جذب و گزینش، افرادی را که در دوران زندگی اجتماعی و کاری خود سابقه و تمایل بیشتری به رعایت اخلاقیات، قوانین و مقررات داشته‌اند، به استخدام درآورند. به‌ویژه برای تصدی مشاغل کلیدی سازمان، توجه به این نکته ضروری است؛ چراکه این افراد قادرند رفتارهای غیراخلاقی و غیرقانونی را بهتر تشخیص دهند و بدون نظارت مستقیم مدیران سطوح بالاتر، به انجام دادن وظایف و مسئولیت‌های

[Downloaded from www.ethicsjournal.ir on 2026-11-26]

[DOR: 20.1001.1.22517634.1396.12.1.3.8]

اخلاقی و قانونی خود بپردازند. به ویژه در آموزه‌های دینی، به معیارهای ایدئولوژیکی، معیارهای زمینه ساز[11]، معیارهای تخصصی و معیارهای ارزشی – اخلاقی برای شایستگی فرد در سازمان بخصوص، برای احراز مسئولیت‌های کلیدی اشاره شده است. بنابر این، برای رعایت اخلاقیات و قانون توسط مدیران و کارمندان، باید توجه کرد به نیروی انسانی به‌کارگرفته شده در سازمان، از معیارهای ایدئولوژیکی و ارزشی- اخلاقی برخوردار باشند تا خود را مقید به رعایت اخلاقیات و قانون بدانند(۱۲).

در پژوهش‌های دیگری به آموزش عملی اخلاق توسط افراد مقید و پایبند به رعایت اخلاق و قانون به عنوان راهکار نهادینه سازی اخلاق تأکید شده است (۱۲ و ۱۴-۱۷). آموزش در زمینهٔ اخلاق و رفتارهای اخلاقی به‌منظور افزایش دانش، مهارت و هدایت نگرش‌های کارکنان ضروری است. نه‌تنها باید سطح دانش افراد در زمینهٔ رفتارهای اخلاقی و غیراخلاقی، و فلسفه و الزام رعایت اخلاق افزایش یابد، بلکه افراد باید در به‌کارگیری اخلاق در سازمان‌ها و برخورد با مسائل و مشکلات، مهارت یابند و نسبت به به‌کارگیری آن در محیط کار و زندگی، و در انجام وظایف و مسئولیت‌های خود، دارای نگرش مثبت باشند. این امر توسط مدرسانی امکان‌پذیر است که خود متصف به صفات و رفتارهای اخلاقی باشند و بتوانند نقش خود را در مقام الگو ایفا کنند. انسان با وجود داشتن قوهٔ فکر و تظاهر به استقلال عمل، کم‌وبیش تحت تأثیر اعمال دیگران می‌باشد.

همچنین در برخی از تحقیقات تدوین منشور اخلاقی[12] برای سازمان‌ها به عنوان راه کلیدی برای نهادینه سازی اشاره شده است (۱۳-۱۹). منشور اخلاقی، ضوابط یا کدهای رفتاری اند که در آنها جزئیات مواردی که کارکنان باید یا نباید انجام دهند، مد نظر قرار گرفته است(۱۹).

در تحقیق دیگری، بر مد نظر قرار دادن کرامت و منزلت انسانی در اقدامات مدیریتی و نرمش و خشونت بجا به عنوان راهکارهای مناسب برای پیاده سازی اخلاق در سازمان‌ها توجه شده است (۱۲ و ۲۰). در فرهنگ اسلامی، انسان و انسانیت ارزش فراوان دارد و انسان موجودی است که از کرامت ذاتی برخوردار است؛ هم خود انسان و هم دیگران باید پاسدار این کرامت و شرافت انسانی باشند. در نظام اسلامی، مدیران و کارمندان باید از اصول و شیوه‌هایی استفاده کنند که حافظ حرمت و شخصیت انسانی باشند و از گرایش به شیوه‌هایی که به شخصیت و حیثیت انسانی لطمه وارد می‌سازد پرهیز کنند. سیاست رفق و مدارا در تعاملات اجتماعی و روابط انسانی، کارسازترین ابزار و بهترین و کم‌هزینه‌ترین روش ممکن برای نفوذ در دیگران است؛ چراکه رفق و مدارا و ملایمت، موجب نرم شدن دل افراد و ایجاد تمایل قلبی در آنان است. بنابراین، نفوذی که از طریق رفق و مدارا حاصل می‌شود، نفوذ در دل‌هاست و نفوذ در دل‌ها، قوی ترین و مؤثرترین نفوذ است (۲۱) . اگرچه در آموزه‌های دینی در مورد نرم‌خویی تأکیدات فراوان شده است، ولی در برخی اوقات که این ارزش اخلاقی مورد سوءاستفاده دیگران قرار می گیرد، تندی و خشونت را فضیلت و چاره ساز معرفی می‌نماید (۱۲).

در تحقیقات دیگری به تعیین کدهای اخلاقی و رفتاری توجه ویژه‌ای شده است (۱۴ و ۲۲-۲۴). این کدها به افراد در سازمان اعلام می‌کنند که چه چیزی خوب است و چه چیزی بد. در واقع بایدها و نبایدهای را به صورت عینی بیان می‌کنند. لذا ابزارهای موثری برای شکل دهی[13] و هدایت رفتارها در سازمان هستند. سازمان‌ها با استفاده از تدابیر ساختاری نظیر کمیته اخلاق، انتصاب مدیر اخلاق، تعیین یک مشاور و... نیز می‌توانند به نهادینه سازی اخلاق اهتمام ورزند. سازو کار ساختاری باید مدیریت اخلاق در سازمان را برعهده گرفته و طی برنامه‌هایی می‌بایست به دنبال درونی سازی ارزش‌ها و اصول اخلاقی در سازمان باشد(۱۴،۱۵ و ۲۲).

برخی پژوهشگران به ترویج تلقی درست از فرهنگ سازمانی و ممیزی اخلاقی[14] در راستای نهادینه سازی اصول اخلاقی پایدار[15] توجه داشته اند (۱۶، ۱۷ و ۲۵). به رغم آنها اگر انگاره‌های درستی از سازمان و محیط درونی و بیرونی در ذهن کارکنان نهادینه شود، اولین مانع اخلاق سازمانی از میان برداشته می‌شود. اما توجه به فراگیر بودن مسایل اخلاقی این نکته را روشن می‌سازد که در هر نوع اقدام و تصمیم سازمانی ممیزی اخلاقی ضرورتی مهم تلقی می‌شود.

[Downloaded from www.ethicsjournal.ir on 2026-11-26]

[DOR: 20.1001.1.22517634.1396.12.1.3.8]

جدول۱: ویژگی‌های جمعیت شناختی نمونه آماری

متغیر		فراونی	درصد
جنسیت	زن	۱۰۲	۴۱/۱
	مرد	۱۴۶	۵۸/۹
سن	۲۰– ۳۵ سال	۱۰۳	۴۱/۵
	۳۶–۴۵ سال	۱۱۴	۴۶
	۴۶– ۶۰ سال	۳۱	۱۲/۵
تحصیلات	فوق دیپلم	۳۶	۱۴/۵
	لیسانس	۱۶۶	۶۷
	فوق لیسانس و بالاتر	۴۶	۱۸/۵
نوع استخدام	قراردادی	۱۰۳	۴۱/۵
	پیمانی	۸۵	۳۴/۳
	رسمی	۶۰	۲۴/۲

نهایتا در برخی مطالعات به صورت تلویحی به ایجاد مشوق‌هایی برای رعایت اصول اخلاق و به روز نگه داشتن ضوابط و کدهای اخلاقی در راستای نهادینه سازی اخلاق اشاره شده است(۵ و ۱۴).

با توجه به مطالب و پیشینه‌ای که مورد بررسی قرار گرفت، ضرورت ترویج و حفظ اصول و ارزش‌های اخلاقی در سازمان‌ها امری بدیهی و غیر قابل بحث هست و نکته‌ای که باقی می‌ماند این است که سازمان‌ها برای ترویج و توسعه اصول اخلاقی یا نهادینه سازی آن در اعضای خود به چه تکنیک ها، ابزارها و شیوه‌هایی می‌توانند متوسل شده اند؛ این تکنیک‌ها کدامند؟ از چه اولویتی برخوردارند؟ پس هدف کلی این تحقیق شناسایی شیوه‌های نهادینه سازی اخلاق و در نهایت طبقه بندی و اولویت‌بندی آنهاست.

روش

پژوهش حاضر به شیوه کیفی و کمی (آمیخته) انجام شده است و به لحاظ هدف کاربردی است. جامعه آماری بخش کمی، کلیه کارشناسان سازمان‌های زیر مجموعه قوه قضائیه (سازمان زندان ها، ثبت و اسناد، پزشکی قانونی و دادگاهها و دادسراها) شهر قزوین است (۶۶۵ نفر). نمونه‌گیری به شیوه تصادفی ساده انجام گرفته است که بر اساس جدول کرجسی و مورگان، تعداد نمونه ۲۴۸ نفر بوده است. ویژگی‌های جمعیت‌شناختی نمونه در جدول ۱ ارائه شده است.

در بخش کیفی، جامعه آماری شامل خبرگان اداری بودندکه به روش گلوله برفی انتخاب شدند و در تعداد ۱۲ نفر جمع آوری داده به اشباع رسید.

داده‌های مورد نیاز در بخش کیفی با استفاده از مطالعه پیشینه پژوهش مرتبط با شیوه‌ها و راهکارهای نهادینه سازی اخلاق و مصاحبه با خبرگان گردآوری شده است. داده‌های مورد نیاز در بخش کمی نیز با استفاده از پرسشنامه محقق ساخته (که مبتنی بر نتایج تحلیل داده‌های بخش کیفی طراحی و تدوین شده است) جمع آوری شده است. تمامی گویه‌های پرسشنامه بر اساس طیف لیکرت پنج گزینه‌ای سنجیده شدند.

برای بررسی روایی پرسشنامه از نظرات خبرگان اداری و دانشگاهی بهره گرفته شده و برای پایایی پرسش نامه از ضریب آلفای کرونباخ استفاده شده است که این ضریب برای پرسشنامه ۰/۸۵ در آمد از آنجائیکه عدد بدست آمده بیشتر از ۰/۷۰ است لذا پرسشنامه از پایایی نسبتا بالای برخوردار می‌باشد. در نهایت، تحلیل داده‌ها به کمک نرم افزار SPSS از طریق تحلیل عاملی اکتشافی و آزمون فریدمن انجام شد.

یافته‌ها

مبتنی بر تحلیل داده‌های حاصل از مصاحبه با خبرگان و ادبیات پژوهش ۱۶ عامل در قالب شیوه‌های نهادینه‌سازی اخلاق شناسایی شدند (جدول ۲).

برای دسته‌بندی و طبقه‌بندی شیوه‌های نهادینه‌سازی از تحلیل عاملی اکتشافی استفاده شده است. در تحلیل عاملی باید به این

[Downloaded from www.ethicsjournal.ir on 2026-11-26]

[DOR: 20.1001.1.22517634.1396.12.1.3.8]

جدول ۲: شیوه‌های نهادینه سازی اخلاق

ردیف	شیوه های نهادینه سازی اخلاق
۱	استخدام به‌کارگیری نیروی انسانی مقید به رعایت اخلاق و قانون
۲	آموزش اخلاق
۳	تدوین و پیاده سازی منشور اخلاقی
۴	ارتقا نیروی انسانی مقید به رعایت اخلاقیات و قانون
۵	ایجاد ساختار اخلاقی و انتصاب مدیر اخلاق
۶	تعبیه سازو کارهای مشوقی برای رعایت رفتارهای اخلاقی(سیستم پاداش)
۷	تعیین مشاور اخلاق به طور رسمی در سازمان
۸	تشکیل کمیته رسمی اخلاق
۹	تعیین کدهای اخلاقی و رفتاری و به روز نگه داشتن آنها
۱۰	سیستم انضباط مناسب و اخلاقی
۱۱	حفظ کرامت و منزلت انسانی در اقدامات مدیریتی
۱۲	نرمش و خشونت بجا
۱۳	تدوین خط مشی اخلاقی و توجه کافی به قوانین موجود در سازمان ازطرف مسئولان و کارمندان
۱۴	عدم ترس کارکنان از اعتراض به فعل غیراخلاقی و یا افشای آن
۱۵	ممیزی اخلاقی
۱۶	پرهیز از افراط در نظارت بر کارکنان

نکته توجه شود که در اصل قبل از اجـرای تحلیـل عـاملی لازم است مفروضه‌های زیر رعایت شود:

- ✓شاخص کفایت نمونه برداری (kmo) باید دست کم ۰/۷ و ترجیح بر این است که بالاتر از آن باشد.
- ✓نتیجه آزمون کرویت بارتلت باید از لحاظ آماری معنادار باشد.

اندازه‌های kmo و نتایج آزمون کرویت بارتلت در جدول ۳ آمـده است.

جدول ۳: نتایج آزمون کرویت بارتلت

شاخص kmo	مشخصه کرویت بارتلت	سطح معناداری
۰/۸۹	۳۰۱۱/۲۹۴۶۲	۰/۰۰۰

با توجه به عدد kmo که بزرگتر از ۰/۷ و عدد معناداری آزمـون بارتلت کمتر از ۰/۰۵ است می‌توان گفت که داده‌ها برای اجرای تحلیل عاملی مناسـب اسـت. در ضـمن از آنجـا کـه اشـتراکات عوامل بزرگتر از ۰/۴ بود بنابر ایـن عـاملی از عوامـل شناسـایی شده حذف نشـد. در ادامـه بـه منظـور تعیـین اینکـه مجموعـه شیوه‌های شناسایی شده شامل چند دسته هستند از جـدول کـل واریانس تبیین شده استفاده شد (جدول ۴).

جدول۴: کل واریانس تبیین شده

دسته یا طبقه	ارزش ویژه	در صد واریانس	درصد تراکمی
۱	۴/۲۲۴	۲۰/۱۱۳	۲۰/۱۱۳
۲	۴/۱۱۴	۱۹/۵۹۱	۳۹/۷۰۵
۳	۲/۷۷۰	۱۳/۱۸۹	۵۲/۸۹۴
۴	۲/۷۰۶	۱۲/۸۸۸	۶۵/۷۸۱

جـدول شـماره ۴ نشـان مـی‌دهـد کـه عوامـل یـا شـیوه‌هـای نهادینه‌سازی شناسایی شده در کل ۴ دسته را تشکیل می‌دهنـد که در حدود ۶۶ درصد واریانس نهادینه سازی اخلاق را تبیین و پوشش می‌دهند که در حقیقت نشان دهنده روایی مناسـب ایـن عوامل یا شیوه‌های نهادینه سازی می‌باشـد. در ادامـه مـاتریس چرخش یافته عاملی بـه منظـور تعیـین اینکـه چـه عـواملی یـا شیوه‌های نهادینه سازی در چه دسته‌ای قرار می‌گیرنـد (جـدول ۵).

بعد از مشخص شدن دسته‌بندی شیوه‌های نهادینه‌سازی اخـلاق و مطابق با ماهیت آنها عناوین مناسبی برای آنهـا انتخـاب شـد (جدول ۶).

به منظور اولویت‌بندی بین مجموعه شیوه‌های نهادینه سـازی از آزمون فریدمن استفاده شده است (جدول۷). این آزمون در واقـع برای مقایسه چند گروه از نظر میانگین رتبه‌های آنهـا اسـت. در این پژوهش از این آزمون استفاده شد تـا مجموعـه شـیوه‌هـای نهادینه‌سازی اخلاق در سازمان‌های زیر مجموعـه قـوه قضـائیه اولویت‌بندی گردد.

[Downloaded from www.ethicsjournal.ir on 2026-11-26]

[DOR: 20.1001.1.22517634.1396.12.1.3.8]

جدول ۵: ماتریس چرخش یافته عاملی

شیوه های نهادینه سازی / دسته یا طبقه	دسته ۱	دسته ۲	دسته ۳	دسته۴
۱. آموزش اخلاق	۰/۷۰۵			
۲. ارتقای نیروی انسانی مقید به رعایت اخلاق و قانون	۰/۵۹۲			
۳. سیستم انضباط مناسب و اخلاقی	۰/۷۴۳			
٤. استخدام وبه کارگیری نیروی انسانی مقید به رعایت اخلاقیات و قانون	۰/۷۴۴			
۵. تعبیه سازو کار های مشوقی برای رعایت رفتارهای اخلاقی(سیستم پاداش)	۰/۶۶۱			
٦. ممیزی اخلاق		۰/۵۹۹		
۷. تدوین خط مشی اخلاق و توجه کافی به قوانین موجود در سازمان ازطرف مسولان و کارمندان		۰/۸۵۳		
۸. پرهیز از افراط در نظارت بر کارکنان		۰/۶۹۸		
۹. حفظ کرامت و منزلت انسانی در اقدامات مدیریتی			۰/۶۶۴	
۱۰. نرمش و خشونت بجا			۰/۸۳۳	
۱۱. عدم ترس کارکنان از اعتراض به فعل غیراخلاقی و یا افشای آن			۰/۸۲۶	
۱۲. تدوین و پیاده سازی منشور اخلاقی				۰/۸۲۱
۱۳. ایجاد ساختار اخلاقی و انتصاب مدیر اخلاق				۰/۸۳۰
١٤. تعیین مشاور اخلاق به صورت رسمی				۰/۶۵۵
۱۵. ایجاد کمیته رسمی اخلاق				۰/۸۳۰
١٦. تعیین کدهای اخلاقی و رفتاری و به روز نگه داشتن آنها				۰/۷۹۵

جدول ۶: نتایج حاصل از تحلیل عاملی اکتشافی، عوامل و گویه‌های شناسایی شده

دسته‌ها و طبقه‌بندی	شیوه‌های نهادینه‌سازی اخلاق
سازوکار های ساختاری	ایجاد ساختار اخلاقی و انتصاب مدیر اخلاق
	تعیین مشاور اخلاق به صورت رسمی
	ایجاد یک کمیته رسمی اخلاق
	تعیین کدهای اخلاقی و رفتاری و به روز نگه داشتن آنها
	تدوین و پیاده‌سازی منشور اخلاقی
	سیستم انضباط مناسب و اخلاقی
سازو کار طراحی مناسب سیستم های مدیریت منابع انسانی	استخدام و به‌کارگیری نیروی انسانی مقید به رعایت اخلاقیات و قانون
	ارتقای نیروی انسانی مقید به رعایت اخلاقیات و قانون
	آموزش اخلاق
	تعبیه سازوکارهای مشوقی برای رعایت رفتارهای اخلاقی (سیستم پاداش)
	نرمش و خشونت بجا
سازوکارهای ارزشی و فرهنگی	حفظ کرامت و منزلت انسانی در اقدامات مدیریتی
	عدم ترس کارکنان از اعتراض به فعل غیراخلاقی و یا افشای آن
	پرهیز از افراط در نظارت بر کارکنان
سازوکارهای نظارتی	تدوین خط مشی اخلاق و توجه کافی به قوانین موجود در سازمان ازطرف مسئولان و کارمندان
	ممیزی اخلاق حرفه‌ای

[Downloaded from www.ethicsjournal.ir on 2026-11-26]

[DOR: 20.1001.1.22517634.1396.12.1.3.8]

جدول۷: نتایج آزمون فریدمن بر اساس مجموعه شیوه‌های نهادینه سازی اخلاق در سازمان‌های زیر مجموعه قوه قضائیه

متغیر	میانگین به‌دست آمده	رتبه
سازوکار طراحی مناسب سیستم‌های مدیریت منابع انسانی	۳/۶۲	۱
سازوکارهای ساختاری	۲/۳۲	۲
سازوکارهای نظارتی	۲/۲۴	۳
سازوکارهای ارزشی و فرهنگی	۱/۸۱	۴

جدول ۷ نشان می‌دهد براساس آزمون فریدمن برای رتبه‌بندی مجموعه شیوه‌های نهادینه سازی اخلاق در سازمان‌های زیر مجموعه قوه قضاییه، در سطح اطمینان ۹۹ درصد رتبه نخست مربوط به سازو کار طراحی مناسب سیستم‌های مدیریت منابع انسانی و رتبه‌های دوم تا چهارم به ترتیب برای سازوکارهای ساختاری، سازوکارهای نظارتی و سازوکارهای ارزشی و فرهنگی می‌باشد.

بحث

این پژوهش با هدف شناسایی شیوه‌های نهادینه سازی اخلاق در سازمان‌ها و اولویت‌بندی آنها انجام شد. یافته‌های پژوهش حاکی از آن است که صرف تدوین کدهای اخلاقی برای ایجاد سازمان اخلاقی کافی نیست، ازاین‌رو، ضروری است که شیوه‌هایی برای نهادینه سازی اخلاق در سازمان‌ها شناسایی شود. پژوهش حاضر این شیوه‌ها را در ۴ دسته طبقه‌بندی کرده است:

براساس یافته‌های پژوهش، نخستین شیوه، طراحی مناسب سیستم‌های مدیریت منابع انسانی است. این شیوه مهم‌ترین شیوه برای نهادینه سازی اخلاق در سازمان‌ها است چرا که بر اساس یافته‌ها در بین شیوه‌ها رتبه اول را کسب کرده است.

در چارچوب این سازوکار ضرورت دارد سازمان‌ها از حیث جذب و نگه‌داشت نیروی انسانی و تدوین و اجرای برنامه‌های توسعه نیروی انسانی به تعهدات افراد به اصول اخلاقی توجه داشته باشند. سازمان‌ها می‌توانند افرادی را استخدام کنند که با ارزش‌ها و فرهنگ سازمان سازگاری بیشتری داشته باشند و بعد از استخدام ضمن توجیه و آموزش اخلاق به آنها، به نحوی آنها را رشد دهند که ضمن داشتن عملکرد مناسب به رعایت اخلاق و قانون ملتزم باشند. به‌علاوه چنین رویکردی در طراحی سیستم‌های انگیزشی نیز قابل تعبیه است و بایستی مورد حمایت قرار گیرد. از سوی دیگر، اگر رفتارهای انحرافی و خلاف اخلاق نیز مشاهده شود می‌بایست با طراحی سیستم انضباط مناسب با این رفتارها برخورد منطقی داشته و آنها را مدیریت نمایند. این یافته‌ها با نتایج پژوهشی با عنوان «فرایند تدوین منشور اخلاقی برای سازمان» که به آموزش آموزه‌های اخلاقی توجه ویژه‌ای داشته و با نتایج پژوهشی با عنوان «راهکارهای نهادینه کردن اخلاق حرفه‌ای در سازمان» همراستاست که در آن، راهکارهای نهادینه سازی از دیدگاه آموزه‌های دینی مورد بررسی قرار گرفته است و آموزش عملی اخلاق و بکارگیری نیروی انسانی مقید به رعایت اخلاقیات مورد تأکید بوده است (۱۲ و ۱۴).

شیوه دومی را که این پژوهش برای نهادینه سازی اخلاق در سازمان ضروری می‌داند، شیوه ساختاری است. یافته‌های پژوهش نشان می‌دهد که شیوه ساختاری با میانگین ۲/۳۲ حائز رتبه دوم شده است. که به همراه شیوه نخست به نهادینه کردن هر چه بیشتر اخلاق در سازمان کمک می‌کند. برای مثال، سازمان‌ها می‌توانند در ساختار شان اداره یا پست‌های سازمانی با عناوین مدیر اخلاق، مشاور اخلاق یا حتی کمیته اخلاق ایجاد کنند تا به طور رسمی با تدوین منشور اخلاقی و تعیین کدهای اخلاقی و تدوین برنامه لازم به نهادینه سازی اخلاق اهتمام ورزند. این یافته‌ها با نتایج پژوهشی با عنوان «فرایند تدوین منشور اخلاقی برای سازمان» سازگاری دارد (۱۴).

به‌علاوه، یافته‌های پژوهش نشان می‌دهد که شیوه‌های ارزشی و فرهنگی با بهره‌گیری از مبانی ارزشی، دینی و فرهنگی نقش مهمی در نهادینه کردن اخلاق دارد. سازو کاری کارساز و کم هزینه برای نفوذ در افراد سازمان و هدایت رفتار و نگرش آنهاست؛ در مبانی دینی و ارزشی به نرمش و خشونت بجا تأکید شده است. البته این نکته را نباید از نظر دور داشت که روش مدارا در ارتباط با برخی افراد می‌تواند عامل اصلاح آنها باشد، ولی ممکن است در شماری از افراد اثر معکوس داشته باشد و زمینه تخلف و سرکشی از قانون را برای برخی افراد فراهم کند. در چنین شرایطی باید روش سخت‌گیری و تندی را اتخاذ کرد. در واقع این روش در سیستم انضباط هم باید مد نظر جدی قرار گیرد.

[Downloaded from www.ethicsjournal.ir on 2026-11-26]

[DOR: 20.1001.1.22517634.1396.12.1.3.8]

شایان ذکر است که نهادینه کردن امر به معروف و نهی از منکر به‌عنوان یکی از آموزه‌های دینی جامعه در سازمان می‌تواند اهرمی ارزشی و فرهنگی در جهت نهادینه سازی اخلاق در سازمان و افشا و اصلاح افعال غیر اخلاقی در سازمان باشد. چرا که کمال آدمی در گرو رشد کرامت وی است و انسان در زمینه کرامت، به فضایل دیگر دست می‌یابد. هر کس کرامت نفس داشته باشد، تمایلات نفسانی و شهوات، نزد او خوار و حقیر می‌گردد. پس با این بستر سازی می‌توان رعایت اخلاق را در افراد نهادینه کرد. شایان توجه است که نهادینه سازی امر به معروف و نهی از منکر در سازمان می‌تواند یکی دیگر از شیوه‌های نهادینه سازی اخلاق در سازمان باشد که افراد را در جهت اعتراض به افعال غیر اخلاقی و افشای آنها هدایت می‌نماید. این یافته‌ها با نتایج پژوهشی با عنوان «راهکارهای نهادینه کردن اخلاق حرفه‌ای در سازمان» همراستاست که در آن، راهکارهای نهادینه سازی از دیدگاه آموزه‌های دینی مورد بررسی قرار گرفته است (۱۲ و ۱۴).

در نهایت، یافته‌های پژوهش نشان داد شیوه نظارتی نیز شیوه اثربخشی است که می‌تواند در امر نهادینه سازی اخلاق کارگشا باشد. ضروری است سازمان‌ها سازوکارهایی برای نظارت و ممیزی پیاده سازی اخلاق و کدهای اخلاقی در سازمان داشته باشند تا با بازخورگیری اصلاحات احتمالی را اعمال کنند. ممیزی کدهای اخلاقی کمک می‌کند که سازمان به طور اثربخش این کدها را ارزشیابی کرده و در عمل مطمئن باشد که کدهای اخلاقی تبدیل به کدهای رفتاری شده اند و جهت دهنده برنامه‌ها و اقدامات کارکنان سازمان هستند. این یافته‌ها با نتایج پژوهشی با عنوان «ضرورت اخلاق حرفه‌ای در سازمان ها» همراستاست که در آن بحث، ممیزی اخلاقی به عنوان یکی از شیوه‌های نهادینه سازی اخلاق مورد تأکید قرار گرفته است(۱۶).

در پایان حائز توجه است که این پژوهش در سازمان‌های زیر مجموعه قوه قضاییه در شهر قزوین انجام شده است. از این رو، از لحاظ تعمیم از محدویت نسبی برخوردار است و بر این اساس انجام تحقیق در سطح وسیع‌تر پیشنهاد می‌گردد. در اولویت‌بندی شیوه‌های نهادینه سازی از تحلیل‌های آماری استفاده شده است در تحقیقاتی آتی می‌توان از ابزارهای چند معیاره نظیر AHP فازی و ANP ... استفاده کرد.

نتیجه‌گیری

رعایت اخلاق در سازمان، امری ضروری است تا سازمان، از یک سو، جامعه را دچار تعارض نکند و از سوی دیگر، با اتخاذ تصمیمات منطقی و خردمندانه منافع بلند مدت خود را تضمین کند. ازجمله دغدغه مدیران در این حوزه چگونگی درونی سازی و نهادینه سازی اخلاق است از این رو، تلاش محققین در این پژوهش، شناسایی شیوه‌های نهادینه سازی اخلاق در سازمان‌ها بوده است. بر اساس نتایج این پژوهش ۱۶ راهکار برای نهادینه‌سازی اخلاق شناسایی شد که در قالب ۴ دسته کلی به‌ترتیب اولویت از نظر کارشناسان سازمان‌های زیر مجموعه قوه قضاییه شهر قزوین با عنوان‌های سازوکار طراحی مناسب سیستم‌های مدیریت منابع انسانی، سازوکارهای ساختاری، سازوکارهای نظارتی و سازوکارهای ارزشی و فرهنگی دسته‌بندی شدند. در کل براساس نتایج این تحقیق پیشنهاد می‌شود بهتر است سازمان‌ها برای نهادینه سازی اخلاق، به صورت هماهنگ و منسجم بر شیوه‌های پیشنهادی در این تحقیق تمرکز نمایند ولی اگر سرمایه‌گذاری هماهنگ بر سازوکارها امکان‌پذیر نباشد؛ توصیه می‌گردد ابتدا برای نهادینه‌سازی اخلاق بر شیوه‌های طراحی مناسب سیستم‌های مدیریت منابع انسانی نظیر، استخدام؛ آموزش؛ مدیریت عملکرد؛ انضباط؛ ارتقا اخلاق محور و ... بپردازند و در مراحل بعدی به شیوه‌های ساختاری، ارزشی و فرهنگی و نظارتی اقدام نمایند.

ملاحظه‌های اخلاقی

در این پژوهش در بهره‌گیری از اطلاعات به‌دست آمده از منابع علمی مختلف تلاش شده حق مالکیت معنوی و امانت‌داری رعایت شود.

سپاسگزاری

از کلیه کارشناسان سازمان‌های پزشک قانونی، ثبت و اسناد، دادگاهها و دادسراها و زندانهای شهر قزوین که در انجام این تحقیق محققان را یاری نموده اند قدردانی و تشکر می‌شود.

[Downloaded from www.ethicsjournal.ir on 2026-11-26]

[DOR: 20.1001.1.22517634.1396.12.1.3.8]

واژه‌نامه

1. Organizational Health	سلامت سازمانی
2. Ethics	اخلاق
3. Professional Ethics	اخلاق حرفه‌ای
4. Applied Ethics	اخلاق کاربردی
5. Business Ethics	اخلاق کسب و کار
6. Competitive Advantage	مزیت رقابتی
7. Behavioral Codes	کدهای رفتاری
8. Ethics Institutionalization	نهادینه سازی اخلاق
9. Organization Stakeholders	ذینفعان سازمان
10. Ethical Codes	کدهای اخلاقی
11. Underling	زمینه ساز
12. Ethical Charter	منشور اخلاق
13. Modifying	شکل دهی
14. Ethical Auditing	ممیزی اخلاقی
15. Sustainable	پایدار

منابع

1. Alaghemand A. (1999). Organizational health of school. Management in Training and Development Quarterly; 7(35): 14- 33. (In Persian).
2. Soltani E. (2000). Perspective on human resource management in administrative health. Administrative Development; (35 , 36): 66-95. (In Persian).
3. Ahanghari F. (2007). History and fundamentals of ethics in Iran and the World. Ethics in Science & Technology; (3, 4): 11-22. (In Persian).
4. Buckly M, Beu D, Frink D, Howard J, Berkson H, Mobbs T. (2001). Ethical issues in human resources systems. Human Resource Management Review; 11(1-2): 11-29.
5. Ahmadi F. (2011). Evolution factors impact on professional ethics in service organization. Ethics in Science & Technology; 3(25): 35-42. (In Persian).
6. Tavallei R. (2009). Influencing factors on ethical behavior of employee in organization. Human Development of Police; (6)25): 43-48. (In Persian).
7. Salehnia M, Tavakol Z. (2010) Organizational ethics with an emphasis on ethical charter. Ethics in Science & Technology; (3, 4): 66-78. (In Persian).
8. Gharamaki AH. (2009). Introduction to professional ethics. 2nded. Tehran: Saramad Publication. (In Persian).
9. Jalbi M. (2002). Experimental review of personality structure in Iran. 1sted. Tehran: Research in Communication and Culture Institution Publication. (In Persian).
10. Alvani SM, Hassanpoor A, Davar A. (2010). Analyzing the organizational ethics of employees using the moral compass mode. Ethics in Science & Technology; (3,4): 25-34. (In Persian).
11. Zahedi A, Omaraei A, Nazarbeigi M. (2010). Method of Gharan Karim in institutionalization of Hejab. Women Strategic Studies; 49: 49-106. (In Persian).
12. Hosseini N, Abbasi E. (2012).The ways of institutionalization of professional ethics in organizations from perspective religion lessons. Islam and Managerial Researches; 1: 130-154. (In Persian)
13. Abtahi H. (2004). Human resource management. 3thed. Tehran: Management Training and Research Institution. P. 415. (In Persian).
14. Alvani SM, Rahmati MH. (2007) Writing process of ethical charter. Management Culture; 15: 43-70. (In Persian).
15. Dehghani A, Shamsizadeh M. (2013). Effective s strategies to improve the professional ethics compliance: the presentation the best of practical strategy. Education & Ethics in Nursing; 4: 13-19. (In Persian).
16. Salehiamiri R, Rahmani J. Baghinasrabadi A. (2013). Necessity of professional ethics in organizations. Ethical Research; 4: 155-172. (In Persian).
17. Mirtajaddini M. (1995). Administrator ethics in Islam. 1sted. Tehran: Islamic Publishing Organization. (In Persian).
18. Farmahini-Farahani M, Rahnama A, Behnam-Jam L. (2013). Components of educational professional ethics faculty members and its priorities. Higher Education Letter; 22: 41- 62 (In Persian)

[Downloaded from www.ethicsjournal.ir on 2026-11-26]

[DOR: 20.1001.1.22517634.1396.12.1.3.8]

19. Alvani SM. (2000) Ethics charter in lecture of Emam Ali. Public Administration Quarterly; 38, 39: 1-8. (In Persian).

20. Shafiei A, Khedmati A, Piroz A. (2006). Organizational behavior in Islam. 1st ed. Ghom: Ghom University Publication. (In Persian)

21. Stevens B. (2008). Corporate ethical codes: effective instruments for influencing behavior. Journal of Business Ethics; 78(4): 601-609.

22. Gilman SC. (2005). Ethics codes and codes of conduct as tools for promoting an ethical and professional public service: comparative successes and lessons. Washington DC: Willy ans Sons.

23. Somers MJ. (2001). Ethical codes of conduct and organizational context: A study of the relationship between codes of conduct, employee behavior and organizational values. Journal of Business Ethics ; 30(2): 185-195

24. Soltani M. (2003). Management of ethics in organization. Tadbir; 14(132):34-40

25. Gharamaki A. (2004). Professional ethics. 1st ed. Tehran: Majnoon Publication. P. 112. (In Persian).

[Downloaded from www.ethicsjournal.ir on 2026-11-26]

[DOR: 20.1001.1.22517634.1396.12.1.3.8]

[DOR: 20.1001.1.22517634.1396.12.1.3.8] [Downloaded from www.ethicsjournal.ir on 2026-11-26]