الگوی مفهومی هماهنگی راهبردی بین تصمیم‌گیری اخلاقی و منابع انسانی با عملکرد

محمود رفیعی[1*]، دکتر شمس السادات زاهدی[2]

۱. پژوهشکده مهندسی سازمان فضایی ایران

۲. گروه مدیریت، دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه علامه طباطبایی

(تاریخ دریافت: ۹۱.۰۲.۱۱، تاریخ پذیرش: ۹۱.۰۷.۰۸)

چکیده

زمینه: هر چند هدف اصلی سازمان‌ها افزایش کارایی و کسب سود است ولی برای دستیابی به موفقیت و تضمین بقای خود، باید به احکام اخلاقی و انتظارات اجتماعی واکنش مناسب نشان دهند و اینگونه انتظارات را با اهداف اقتصادی سازمان تلفیق کنند تا دستیابی به اهداف والاتری را امکان‌پذیر سازند. از سوی دیگر، موفقیت سازمان مستلزم پیوند و هماهنگی مناسب بین سیاست‌ها و فرایندهای منابع انسانی با اهداف و راهبردها و نیز فرهنگ و ارزش‌های سازمانی است. در این میان هماهنگی میان راهبردهای تصمیم‌گیری اخلاقی و راهبرد منابع انسانی نیز می‌تواند آثار مثبتی بر عملکرد آن داشته باشد.

روش کار: در این مطالعه ضمن مروری بر الگوهای ایجاد هماهنگی راهبردی تلاش شده بر مبنای نظریه نقاط مرجع راهبردی (SRP,S) یک الگوی راهبردی جهت هماهنگی مناسب بین روش‌های تصمیم‌گیری اخلاقی و راهبرد منابع انسانی جهت ارتقای عملکرد سازمان ارائه شود. بدین لحاظ ابتدا ضمن تعریف مفاهیم اخلاق، راهبرد منابع انسانی و فرهنگ، گونه‌های تصمیم گیری اخلاقی بررسی و با بهره‌گیری از دو نقطه مرجع توجه به داخل و خارج و کنترل کم و شدید گونه‌شناسی راهبردهای اخلاق، منابع انسانی و فرهنگ در یک ماتریس دو بعدی جانمایی، و پس از آن ارتباط این گونه‌ها با یکدیگر مشخص و مبنای هماهنگی قرار می‌گیرند. با انطباق و هماهنگی بین سه عنصر، مدل مفهومی ارائه می‌شود.

یافته‌ها: بر مبنای مدل ارائه شده در این مطالعه هماهنگی بین هر یک از گونه‌های مختلف راهبرد تصمیم‌گیری اخلاقی، راهبرد منابع انسانی و راهبرد فرهنگ در یک سازمان می‌تواند به افزایش عملکرد آن منجر شود.

نتیجه‌گیری: برای برقراری هماهنگی راهبردی می‌توان از سه راهبرد کلی استفاده کرد. الگوی عقلایی، الگوی طبیعی و الگوی همه جانبه یا نقاط مرجع راهبردی. سازمان‌ها می‌توانند با تعیین وضعیت موجود خود نسبت به نقاط مرجع راهبردی به انتخاب راهبرد مناسب اقدام نمایند.

کلید واژه‌ها: اخلاق، راهبرد منابع انسانی، اخلاق کار، نقاط مرجع راهبرد، عملکرد، هماهنگی

سرآغاز

بسیاری از رفتارها و اقدامات مدیران و کارکنان متأثر از ارزش‌های اخلاقی بوده و ریشه در اخلاق دارد. عدم توجه به اخلاق کسب و کار در مدیریت سازمان‌ها در جوامعی مانند ایران که از یک سو دارای ارزش‌های اخلاقی دیرینه هستند و از سوی دیگر با دنیای مدرن فاصله قابل توجهی دارند می تواند معضلاتی بزرگ برای سازمان‌ها ایجاد نماید. در این میان قضاوت افراد در مورد اخلاقی بودن و یا غیر اخلاقی بودن کارها برکمیت و کیفیت کار آنها و در نتیجه موفقیت سازمانی (افزایش سود و

* نویسنده مسؤول: نشانی الکترونیک :Mr_rafiey@yahoo.com

[Downloaded from www.ethicsjournal.ir on 2026-10-30]

[DOR: 20.1001.1.22517634.1392.8.1.3.0]

درآمد) تأثیر قابل توجهی دارد. در این خصوص قابل ذکر است که بر اساس اعلام سازمان شفافیت بین‌المللی در بین ۱۸۰ کشور، ایران رتبه ۱۶۸ شاخص های فسادگریزی سازمان‌ها را در سال ۲۰۰۹ کسب کرده است(۱). این وضعیت نشان می‌دهد اخلاق کار در سازمان‌های ایرانی با وضعیت مطلوب فاصله زیادی دارد. قانون در هدایت رفتار افراد نقش حداقلی دارد و سازمان‌ها افراد را ملزم به رعایت و تبعیت از قوانین و مقررات می‌کنند. اما دامنه شمول اخلاقیات در هدایت رفتارها بسیار وسیع‌تر است(۲). بعلاوه با افزایش انتظارات اجتماعی از سازمان‌ها جوامع نسبت به مسائلی مانند محیط‌زیست، حقوق زنان، کودکان، اقلیت‌ها، معلولین، برابری استخدام و کاهش نیروی انسانی حساس‌تر شده‌اند. عدم رعایت اصول اخلاقی در برخورد با ذینفعان بیرونی می‌تواند مشکلاتی را برای سازمان ایجاد و مشروعیت سازمان و اقدامات آن را زیر سؤال ببرد و در نهایت عملکرد و سود سازمان را تحت تأثیر قرار دهد.

از طرف دیگر، موفقیت سازمان مستلزم پیوند و هماهنگی مناسب بین سیاست‌ها و فرایندهای منابع انسانی با اهداف و راهبردها (راهبردها)، حاکمیت فرهنگ و ارزش‌های سازمانی است. یکی از نقش‌های مهم مدیریت منابع انسانی در سازمان‌های دارای عملکرد بالا، توسعه ارزش‌های محوری سازمان و ربط دادن آن به جهت‌گیری راهبردی تجاری است.

در نگرش راهبردی به مدیریت، مسائل به دو سطح راهبردی و عملیات تقسیم می‌شوند. سطح راهبردی (مفهومی) مربوط به مسائل ذهنی است و سطح عملیات (مصداق) مسائل عینی را تحت پوشش قرار می‌دهد. بیشتر سازمان‌ها به جای داشتن یک راهبرد جامع و واحد، از مجموعه ای از راهبردهای مرتبط استفاده می کنند، که هر یک در سطوح مختلفی از شرکت طراحی می شوند. هر یک از سطوح راهبرد با سایر سطوح راهبرد تعامل نزدیک و هماهنگی دارند و اگر کل شرکت بخواهد موفق شود، باید این راهبردها در همه سطوح یکپارچه و همسو باشند. سؤال اصلی این است که چطور می‌توان هماهنگی فوق را برقرار کرد؟ پژوهش‌های کاربردی و بنیادی برای پاسخ‌گویی به این سؤال، حوزه‌ی جدیدی از تئوری‌ها و الگوهای مدیریت راهبردی را بوجود آورده است. الگوهای مطرح شده در سه گروه دسته‌بندی می‌شوند: الگوهای عقلایی، الگوهای طبیعی و الگوهای همه جانبه. این هماهنگی می‌تواند در سطوح گوناگون راهبرد با یکدیگر و با عناصر سازمانی (ساختاری و محتوایی) برقرار شود.

در این تحقیق، فرض بر این است که هماهنگی راهبردی بین راهبردهای تصمیم‌گیری اخلاقی و راهبردهای منابع انسانی، به عنوان راهبردهای کارکردی می‌تواند عملکرد سازمانی را ارتقا دهد.

چالش هماهنگی در مدیریت راهبردی

هماهنگی به معنی همسویی، سازگاری و تناسب با جهتی خاص است. هماهنگی با مجموعه‌ای از سازوکارهای ساختاری و رفتاری تحقق می‌یابد که برای مرتبط ساختن اجزای سازمان با یکدیگر بکار می‌رود و نیل به هدف‌های سازمان را تسهیل می‌کند(۳). هماهنگی فرایندی است که طی آن همه بخش‌های یک کل برای کسب هدف مشترک ترکیب می شوند. یکپارچگی راهبردی برای ایجاد هم‌خوانی بین راهبردهای عملیاتی و راهبرد سازمان ضروری است. در واقع هماهنگی راهبردی به معنی آن است که چگونه راهبرد سازمان در زمینه‌های منابع انسانی، اخلاق، فرهنگ، اطلاعاتی، بازاریابی، رهبری و .. می تواند به هم‌افزایی، بهبود فرایندها و بهره‌وری و عملکرد منجر شود.

سه سطح مهم راهبرد در سازمان‌های بزرگ چند محصوله عبارتند از: ۱) راهبرد بنگاه[۱] (شرکت) ۲) راهبرد کسب و کار[۲] (تجاری و ۳) راهبرد وظیفه ای[۳] (کارکردی). هر راهبرد علاوه بر پاسخگویی به شرایط محیطی، با راهبردهای سطوح دیگر و نیز با نقاط قوت و شایستگیهای رقابتی واحد تجاری مربوطه و با سطح شرکت به عنوان یک مجموعه واحد هماهنگ است(۴).

راهبرد یک سازمان مشخص می‌کند که سازمان چگونه می‌خواهد برای سهام‌داران، مشتریان و شهروندان ارزش آفرینی نماید. به بیان دیگر یک راهبرد عبارت است از برنامه جامع و همه جانبه که نشان می‌دهد شرکت چگونه می‌خواهد به ماموریت و هدف‌های خود دست یابد (۵ و۶). راهبرد سطح کسب و کار (تجاری) دربارهٔ چگونگی رقابت موفق در بازارهای خاص است و با این موضوع سر و کار دارد که یک کسب و کار

[Downloaded from www.ethicsjournal.ir on 2026-10-30]

[DOR: 20.1001.1.22517634.1392.8.1.3.0]

(واحد تجاری) چگونه به "مزیت رقابتی" دست می یابد. واحد راهبردی تجاری ممکن است از راهبردهای رقابتی (مبارزه با تمام رقبا برای کسب مزیت) یا مشارکتی (همکاری با یک یا چند رقیب برای کسب مزیت علیه سایر رقبا) و یا به هر دو شکل باشد. وظیفه راهبرد تجاری آنست که تعیین کند سازمان چگونه منابع خود را درون محیطش بکار گیرد و اهداف بلند مدتش را برآورده سازد و نحوهٔ پیاده‌سازی آن راهبرد را سازمان دهد(۷).

راهبرد وظیفه‌ای، برای تحقق بخشیدن به هدف‌های کسب و کار یا شرکت‌های محصور در قالب واحدهای تجاری یا خدماتی تدوین می‌شوند(۸). همان‌طور که یک شرکت بزرگ، چند کسب و کار (واحد تجاری) دارد که هر واحد، راهبرد خود را دنبال می‌کند، هر کسب و کار نیز از مجموعه‌ای از حوزه‌های کاری تشکیل شده است که هر یک از راهبرد خاص خود پیروی می‌کند. این حوزه‌های کاری عبارتند از: تولید، مالی، بازاریابی، تحقیق و توسعه، منابع انسانی و سیستم‌های اطلاعاتی.

بدلیل اثرات متقابل و لزوم تعامل نزدیک هر یک از سطوح راهبرد با سایر راهبردها جهت ایجاد هم افزایی و موفقیت کل سازمان باید این سه سطح یکپارچه و هماهنگ باشند. هماهنگی داخلی و خارجی در سطوح سه گانه راهبرد را هماهنگی راهبردی می‌گویند.

اخلاق و راهبرد تصمیم‌گیری اخلاقی

اخلاق در ماهیت خوبی و حق به بحث و گفتگو و کاوش و پژوهش می پردازد و درست برخلاف روانشناسی که حالات و رفتار انسان را چنانکه هست مورد بررسی قرار می‌دهد می‌کوشد تا روشن سازد که انسان چگونه باید باشد یا در زندگی چگونه باید رفتار کند تا به خوشی و سعادت دست یابد(۹). اخلاق در اصطلاح به دانشی اطلاق می شود که از بد و نیک خوی ها بحث می کند. ریشه لاتین اخلاق از واژه یونانی "اتوس" به معنی ویژگی شخصیتی یا آداب و رسوم است(۱۰). اخلاقیات عبارت‌اند از اصول، هنجارها و استانداردهای هدایت‌کننده فرد یا گروه(۱۱). اخلاق در معنی تشخیص صحیح از ناصحیح و خوب از بد همیشه موضوع مورد بحث فلاسفه بوده و آنها به عنوان یکی از شاخه‌های فلسفه در مورد آن سخن گفته‌اندکه به عنوان مثال می‌توان به تعریف اخلاق از نظر ارسطو(۱۲)، افلاطون(۱۳) و دیدگاه هگل(۱۴) اشاره کرد. بیشتر فلاسفهٔ قدیم، اخلاقیات را از دیدگاه فردی نگاه می کردند اما امروزه آن را به مثابه قواعد زندگی جمعی تلقی می‌کنند(۱۵). در مطالعات سازمان نیز نقطه نظرات در مورد اینکه اخلاق امری فردی یا موضوعی سازمانی است، مختلف است. برخی معتقدند که اخلاقیات اساساً امری فردی است. در صورتیکه برخی دیگر بر این باورند که اخلاقیات موضوعی سازمانی بوده و نهادهای ساختاری بوروکراتیک در سازمان عهده دار تضمین آن هستند(۱۶). بعلاوه برخی مانند هایک اخلاق را منشاء تمدن بشمار می‌آورند(۱۷). اخلاق مفاهیمی، چون اعتماد، صداقت، درستی، وفای به عهد، وفاداری، احترام، مسؤولیت و تعهد نسبت به دیگران، عدالت و مساوات و فضائل شهروندی و خدمت به جامعه را در بر می گیرد. در پاسخ این پرسش که منظور از اعمال و رفتار اخلاقی چیست، یا فعل اخلاقی کدام است بیشتر صاحب‌نظران آگاهی و آزادی و اختیار در انجام را از شرایط رفتارهای اخلاقی دانسته‌اند. رفتار اخلاقی سازمانی رفتاری است که با ارزش‌ها، هنجارها و خط‌مشی‌های تجویزی سازمان، تطبیق داشته باشد(۱۸و۱۹).

بیشتر استانداردها و قواعد اخلاقی در یک فرهنگ نسبت به فرهنگ‌های دیگر و در زمان‌های مختلف با یکدیگر تفاوت دارد(۲۰). به عبارت دیگر، نسبیت گرایی اخلاقی باعث می‌شود آن چه که در یک جامعه، عملی صحیح نامیده می‌شود در فرهنگ یا جامعه‌ای دیگر صحیح تلقی نشوند و میزان ابهام و بعضاً تعارض در ارزش‌ها افزایش یابد. با بزرگتر شدن جوامع، میزان روشن بودن و اشتراک اصول اخلاقی کمتر می‌شود.

اخلاق کار[۴] به معنی شناخت درست از نادرست در محیط کار و آنگاه انجام درست و ترک نادرست است. اخلاق کار به عنوان شاخه‌ای از دانش مدیریت از زمان مطرح شدن نهضت مسؤولیت اجتماعی در دهۀ ۱۹۶۰ مورد تأکید قرار گرفت. در این دهه، جنبش‌های آگاهی بخش اجتماعی، انتظارات مردم را از سازمان‌ها بالا برده بود(۲۱). اگرچه انگیزه و توجه شرکت ها به رعایت مسائل اخلاقی به سال ۱۹۲۳ و به شرکت هرمان میلر در آمریکا بر می گردد ولی توجه به اخلاقیات در برخی کتب مدیریت به چشم می‌خورد(۲۲).

[Downloaded from www.ethicsjournal.ir on 2026-10-30]

[DOR: 20.1001.1.22517634.1392.8.1.3.0]

معروف‌ترین نظریه در مورد رابطه بین سازمان و اخلاق از آن وبر است او معتقد بود بین برخی خصوصیات اخلاقی پروتستان‌ها از قبیل سخت‌کوشی، ریاضت، تقوا و پارسایی (که به صرفه‌جویی منجر می‌شود) و تحولات صنعتی در اروپا و بروز سازمان‌های صنعتی رابطهٔ نزدیکی وجود دارد(۲۳). ناممکن است سازمان‌های رسمی بتوانند بدون عنصر اخلاقی عمل کنند. رهبری که به اصول اخلاقی عمل نمی‌کند نفوذ خود را از دست می دهد و نمی تواند برای مدت طولانی دوام آورد(۲۴). توجه صاحب‌نظران متقدم مدیریت به اخلاق به دلیل نقش آن در تسهیل همکاری و کاهش تعارض و عمل کردن مسؤولانه در محیط کار است.

طرفداران اخلاق کار در دو دسته قرار می‌گیرند. برخی محققان بر این باورند که رعایت اخلاق کار باعث افزودن ارزش به سهامداران شده و ابزاری برای دستیابی به هدف بیشینه کردن سود می باشد. در مقابل صاحب‌نظران دیگری دیدگاه غیر ابزاری داشته و معتقدند شرکت بایستی صرف نظر از ملاحظات مالی اخلاق کار را رعایت کند(۲۵).

راهبرد تصمیم‌گیری اخلاقی برنامه‌ها و روش‌های جامعی است که ملاک‌ها و شاخص‌های تشخیص رفتارهای درست از نادرست را در یک سازمان مشخص می‌کند.

آثار مثبت اخلاق کار بر عملکرد

چنانکه گفته شد اخلاق برفعالیت انسان‌ها تأثیر قابل توجهی دارد. شواهد بسیاری وجود دارد که موید اثر مثبت اخلاق بر عملکرد فردی و سازمانی است که در ادامه به مهمترین آنها اشاره می‌شود:

افزایش سود و مزیت رقابتی. سازمان‌های با فرهنگ‌های اخلاقی قوی، این پیام را القا می‌کنند که به خوبی اداره شده و در دارائی‌های انسانی خود سرمایه‌گذاری مناسبی انجام داده‌اند، که این امر موجب افزایش اعتبار و شهرت آنها شده و نهایتاً موجب ایجاد مزایای مالی برای آنها شده است. علاوه بر سهامداران توجه به تمام افراد و گروه‌هایی که ذینفع هستند میزان سود شرکت‌ها را در بلند مدت افزایش خواهد داد زیرا موجب انگیزش نیروی انسانی، افزایش حسن نیت اجتماعی و اعتماد مردم به یکدیگر و نیز کاهش جریمه ها می شود (۲۶و۲۷). روز به روز اعتقاد سازمان‌ها در این مورد راسخ‌تر می شود که ترویج اصول اخلاقی و تقویت فرهنگ معنوی موجب ایجاد مزیت های راهبردی خواهد شد(۲۸). نتایج مناسب مالی زمانی اتفاق می‌افتد که اخلاقیات و ارزش‌های شرکت از راهبرد آن حمایت کند.

کاهش هزینه‌های ناشی از کنترل. ترویج خودکنترلی در سازمان به عنوان یکی از مکانیزم‌های اصلی کنترل از مباحثی است که بنیان آن بر اعتماد، اخلاق و ارزش‌های فردی قرار دارد. اخلاق کار چالش مهندسی مجدد است و با بهبود آن می‌توان تعداد لایه‌های مدیریتی را کاهش داد. به علاوه نتایج یک تحقیق در استرالیا نشان داد که ۹۰ درصد استرالیائی‌ها علاقمند به خرید از شرکت‌هایی هستند که رفتارهای آنها اخلاقی است. این تحقیق مشخص کرد هرچه اعتماد بین اعضای یک سازمان بیشتر باشد نیاز به کنترل مستقیم کاهش می‌یابد(۲۹).

بهبود روابط، افزایش جو تفاهم و کاهش تعارضات. یکی از نتایج بهبود اخلاق کار در سازمان، تنظیم بهتر روابط در سازمان است که این به نوبهٔ خود باعث افزایش جو تفاهم در سازمان و کاهش تعارضات بین افراد و گروه‌ها شده و عملکرد تیمی را بهبود می‌بخشد. راه‌حل این کار آنست که تصمیمات در مورد اقدامات منابع انسانی بر پایهٔ عدالت و اخلاق قرار گیرد(۳۰و۳۱). رعایت ملاحظات اخلاقی در گزینش و استخدام، ارزیابی عملکرد، پاداش و نظام‌های آن و نیز اخراج و کوچک‌سازی سازمان باعث کاهش بدبینی و پرخاشگری و تعارض شده و مسؤولیت‌پذیری بیشتر و کارمندان را موجب می‌گردد.

افزایش تعهد و مسؤولیت‌پذیری بیشتر کارکنان. لازمه عملکرد مناسب، تعهد و مسؤولیت‌پذیری کارکنان است. دسلر معتقد است اگر کارکنان براین باور باشند که با آنان رفتاری عادلانه و منصفانه می‌شود شاید تمایل بیشتری داشته باشند که بار (کاری) بیشتری را تحمل کنند. مدیریت ارزش‌های اخلاقی در محیط کار موجب مشروعیت اقدامات مدیریتی شده، انسجام و تعادل فرهنگ سازمانی را تقویت می‌کند و نهایتاً موجب افزایش سود می‌گردد(۳۲). کارکنان به شرکت‌های اخلاقی

[Downloaded from www.ethicsjournal.ir on 2026-10-30]

[DOR: 20.1001.1.22517634.1392.8.1.3.0]

احساس تعهد بیشتری می‌کنند و بیشتر جذب این شرکت‌ها می‌گردند.

افزایش مشروعیت سازمان و اقدامات آن. امروزه در شرایط جهانی شده و شبکه های گستردهٔ اطلاعاتی از سازمان‌ها انتظار می‌رود در مقابل مسایل محیطزیست، رعایت منافع جامعه و حقوق اقلیت‌ها و... حساسیت داشته و واکنش نشان دهند. به علاوه این شبکهٔ گسترده کلیه فعالیتهای سازمان‌ها را تحت‌نظر دارد و براحتی می تواند از طریق انجمن‌ها، رسانه ها و مجامع مختلف چهرهٔ سازمان‌ها را در انظار عمومی تخریب کند(۳۳). رفتار غیراخلاقی، رفتار محیط کسب و کار را بر ضد خود تحریک کرده، موجب شکست سازمان می‌شود.

راهبرد منابع انسانی

راهبرد منابع انسانی عبارت است از الگویی از تصمیم‌ها در مورد سیاست‌ها و عملیات مرتبط با سیستم منابع انسانی(۳۴). در واقع راهبردهای منابع انسانی نقش واسط بین راهبردهای کلی شرکت و عملیات منابع انسانی را برعهده داشته و جهت‌گیری‌های کلی شرکت که در راهبرد کلان آن آمده است را به دستورالعمل‌های عینی تبدیل می‌کنند.

فرهنگ سازمانی

فرایند مدیریت راهبردی در چارچوب فرهنگ خاص سازمان به اجرا در می‌آید. فرهنگی که از تغییرات محیطی غافل بوده و بدلیل پایبندی زیاد به فرهنگ گذشته مانع تغییر باشد مانع اجرای مدیریت راهبردی می‌شود. فرهنگ سازمانی، سیستمی از استنباط مشترک است که اعضاء نسبت به یک سازمان دارند و همین ویژگی موجب تفکیک دو سازمان از یکدیگر می‌شود(۳۵).

مدل‌های گوناگونی برای شناسایی و تدوین راهبرد فرهنگ سازمان مطرح شده که از آن جمله می‌توان به مدل مدل فرهنگ کویین، مدل شولز، مدل هریسون، چارلزهندی و مدل دنیسون اشاره کرد. الگوی دنیسون از یک ماتریس دوبعدی تشکیل شده که یک بعد آن درجه تغییر و یا ثبات محیط و بعد دیگر نوع تأکید راهبردی (درونی یا بیرونی) را نشان می‌دهد. از برخورد نیازهای محیطی و تأکید راهبردی سازمان چهار نوع فرهنگ سازمان شکل می‌گیرد که هریک با نوع تأکید راهبردی و درجه ثبات محیطی مرتبط با آن سازگاری دارد: فرهنگ انعطاف‌پذیر[۵]، فرهنگ مأموریتی[۶]. فرهنگ مشارکتی[۷]. و فرهنگ مبتنی بر تداوم[۸].

رابطه مدیریت منابع انسانی، اخلاق و عملکرد

سازمان‌ها پس از شناسایی فرهنگ سازمانی مناسب، باید روش‌های ایجاد و حفظ چنین فرهنگی را نیز در نظر داشته باشند. یکی از بهترین راه ها برای ایجاد و حفظ فرهنگ‌های سازمانی، استفاده از راهبردهای منابع انسانی است. در واقع یکی از نقش‌های مهم مدیریت منابع انسانی در سازمان‌های دارای عملکرد بالا، توسعه ارزش‌های محوری سازمان و ربط دادن آن به جهت‌گیری راهبردی تجاری است. هنجارهای فرهنگی هم تحت تأثیر ارزش‌ها و هم بواسطه اعمال سازمانی شکل می‌گیرند. کارکردهای منابع انسانی اطلاعاتی را برای کارکنان فراهم می‌کند و اعمال و رفتار ایشان را شکل می‌دهد. به این ترتیب ابزاری را فراهم می‌کند که از طریق آن، فرهنگ‌ها ایجاد شده و تقویت شوند. بنابراین با طراحی دقیق کارکردهای منابع انسانی می‌توان فرهنگ‌هایی را ایجاد کرده از راهبرد تجاری حمایت کنند. اما در مورد ارزش‌ها به این راحتی نیست، ارزش‌ها اعتقادات نسبتاً محکم و پایدار هستند. بنابراین بعید به نظر می‌رسد که سازمان بتواند ارزش‌های اعضای خود را تغییر دهد. بهترین راه برای اینکه سازمان صاحب ارزش‌های حامی راهبرد تجاری شود این است که افرادی را استخدام کند که از قبل دارای ارزش‌های مورد نظر باشند(۳۶). رعایت ملاحظات اخلاقی در گزینش و استخدام، ارزیابی عملکرد، پاداش و نظام‌های آن، اخراج و کوچک‌سازی سازمان باعث کاهش بدبینی و پرخاشگری و تعارض، مسؤولیت‌پذیری بیشتر، افزایش چند گانگی و نهایتاً افزایش ارزش و سود و درآمد شده و رفاه بیشتر سرمایه‌گذاران، مشتریان و کارمندان را موجب می‌گردد. اخلاق افراد بر تصمیمات آنها تأثیر زیاد دارد. قضاوت افراد در مورد درستی و یا نادرستی امور بر جهت‌گیری تصمیمات آنها مؤثر است(۳۵).

از آنجا که اخلاق، بخشی از فرهنگ می باشد، بیشتر صاحب‌نظرانی که به نقش فرهنگ در سازمان توجه داشته‌اند بر

[Downloaded from www.ethicsjournal.ir on 2026-10-30]

[DOR: 20.1001.1.22517634.1392.8.1.3.0]

اهمیت اخلاق نیز تأکید کرده‌اند. فرهنگ سازمانی در یک سازمان می‌تواند کارکنان را به افرادی پیرو قانون یا قانون‌شکن تبدیل کند(۳۷). پایبند بودن یا عدم پایبندی افراد به اخلاق بر عملکرد آنها تأثیر دارد. بین اجرای راهبرد یک سازمان و عملکرد آن ارتباط مستقیم وجود دارد. اساساً اجرای راهبرد یعنی فرایند تبدیل راهبرد به انواع اقداماتی است که در عملکرد سازمانی نتیجه می‌دهد(۳۸).

همانگونه که گفته شد بیشتر سازمان‌ها به جای داشتن یک راهبرد جامع و واحد، از مجموعه‌ای از راهبردهای مرتبط استفاده می‌کنند، که هریک در سطوح مختلفی از شرکت طراحی می‌شوند. هر یک از سطوح راهبرد (راهبرد شرکت، راهبرد کسب و کار و راهبرد کارکردی یا عملیاتی) با سایر سطوح راهبرد تعامل نزدیک و هماهنگ دارند و جهت موفقیت کل سازمان، یکپارچگی و همسویی این سه سطح ضروری است. با توجه به محوریت راهبردهای تصمیم‌گیری اخلاقی در این نوشتار در ادامه به الگوهای مختلف در تدوین راهبردهای تصمیم‌گیری اخلاقی اشاره و در مورد راهبردهای منابع انسانی و فرهنگ به عنوان سایر عناصر مدل صرفاً به معرفی الگوهای مبتنی بر نظریه نقاط مرجع راهبردی در این زمینه‌ها بسنده می‌شود.

الگوهای مختلف در تدوین راهبردهای تصمیم‌گیری اخلاقی

در سال‌های اخیر برای ایجاد یکپارچگی میان زیر سیستم‌های تصمیم گیری اخلاقی و هماهنگی درونی میان آنها، و نیز ایجاد هماهنگی بیرونی (افقی) بین راهبردهای تصمیم‌گیری اخلاقی و سایر سیستم‌های عملیاتی مانند سیستم منابع انسانی، و بالاخره جهت ایجاد هماهنگی بیرونی (عمودی) بین راهبرد راهبردهای تصمیم گیری اخلاقی با راهبرد سازمان، الگوهای راهبردی گوناگونی مطرح شده است. این الگوها عبارتند از: الگوهای عقلایی یا منطقی، الگوهای فزاینده یا طبیعی و تئوری نقاط مرجع راهبردی.

۱. الگوهای عقلایی برای تدوین راهبرد تصمیم‌گیری اخلاقی

الگوهای مبتنی برنگرش عقلایی[9] در میانه دهه ۱۹۸۰، متکی بر راهبرد سازمان طراحی شده‌اند. در این الگوها فرض می‌شود که بین راهبرد سازمان و راهبرد سطوح پایین‌تر از جمله تصمیم‌گیری اخلاقی یک رابطه یک طرفه وجود دارد. در این الگوها هدف‌ها و سیاست‌های سطوح پایین‌تر تابع راهبرد تجاری سازمان است (۳۹).

۲. الگوهای طبیعی برای تدوین راهبرد تصمیم‌گیری اخلاقی

الگوهای طبیعی[10] درصدد تطبیق یافتن هرچه بیشتر با شرایط واقعی و الزامات محیط هستند. در این الگوها برای تدوین راهبرد تصمیم گیری اخلاقی به نقش عوامل سیاسی و نهادی درون و بیرون سازمان بسیار بیشتر از محاسبات و عوامل کمی و فنی توجه می‌شود. (۴۰).

۳. الگوی هماهنگی راهبرد تصمیم‌گیری اخلاقی مبتنی بر نقاط مرجع راهبردی (الگوهای همه جانبه)

بر اساس الگوی هماهنگی راهبرد مبتنی بر نقاط مرجع راهبردی[11](SRP,s) یا الگوی یکپارچه افراد و سازمان‌ها می‌توانند هنگام ارزیابی گزینه‌های فراروی خود از نقاط مرجع راهبردی استفاده کنند. نقاط مرجع راهبردی، نقاطی برای هماهنگی هستند و اگر همه عناصر و سیستم‌های سازمان خود را با آن هماهنگ کنند، یک هماهنگی همه جانبه به وجود می‌آید. به منظور سازگاری الگوهای فزاینده سیاسی با الگوهای عقلایی، نقاط مرجع راهبردی برای تدوین راهبرد پیشنهاد شده است. راهبردها در اصل بر پایه تعیین هدف‌ها یا نقاط مرجع قرار دارد که تصمیم‌گیرندگان سیستم در نظر می‌گیرند(۴۱). به عبارت دیگر، نقاط مرجع راهبردی نقاطی برای هماهنگی هستند و اگر همه عناصر از سیستم‌های سازمان خود را با آن هماهنگ کنند یک هماهنگی همه جانبه بوجود می‌آید. در خصوص مبانی فلسفی نقاط مرجع راهبردی تئوری‌های مدیریت اعتقاد بر این است که تمام نظریه‌های سازمان بر فلسفه ای از علم و نظریه‌ای از جامعه مبتنی است و بدین ترتیب دو دسته پیش فرض فلسفی را به عنوان نقاط مرجع معرفی می‌کنند که عبارتند از: ۱. پیش فرض‌هایی درباره ماهیت علوم اجتماعی که بعد عینی/ ذهنی حاصل می‌شود و ۲. پیش فرض‌هایی درباره ماهیت جامعه که

[Downloaded from www.ethicsjournal.ir on 2026-10-30]

[DOR: 20.1001.1.22517634.1392.8.1.3.0]

بعد نظم‌دهی/تغییر بنیادی حاصل می‌شود. در این نوشتار دو بعد فوق به عنوان SRP درمبانی فلسفی تئوری‌های مدیریت در نظر گرفته شده است. در مبانی منطقی نقاط مرجع راهبردی در تئوری‌های مدیریت سه دسته‌بندی معروف و رایج انجام شده است که عبارتند از: جمع‌بندی نظریه‌های غالب و سرآمدان نظریه‌پردازان مدیریت در چهار دوره زمانی (۴۲)؛ چهار پارادایم مطرح گردیده برای تحلیل نظریه‌های اجتماعی (۴۳)؛ و الگوی اثربخشی و مجموعه‌ای از ارزش‌ها(۴۴). براساس نتایج بدست آمده از پژوهش‌های قبلی اسکافی(۴۵) و باستان (۴۶) می‌توان نتیجه گرفت که سه دیدگاه مطرح شده در مبانی منطقی تئوری‌های مدیریت مترادف یکدیگر هستند و نقاط مرجع مورد استفاده آنها بر یکدیگر تطابق دارد. برای گونه‌شناسی الگوهای هر یک از سیتسم‌ها و زیرسیستم‌های سازمان، باید از بین نقاط مرجع گفته شده "نقاط مرجع اعلم" را انتخاب کرد و سپس اقدام به گونه‌شناسی کرد. دو نوع گونه‌شناسی راهبردهای اخلاق(۴۷)، گونه شناسی راهبردهای منابع‌انسانی(۴۸) و نیز گونه‌شناسی فرهنگ بر مبنای نقاط مرجع (۴۹) راهبردی قرار دارند. بر این اساس نقاط مرجع راهبردی راهبرد تصمیم‌گیری اخلاقی در الگوی پتریک و کویین عبارتند از:

۱. محور تمرکز به داخل یا خارج از سازمان SRP1

۲. میزان کنترل کم (انعطاف‌پذیر) یا شدید SRP2

الگوی پیشنهادی

در این بخش ابتدا گونه‌شناسی راهبردهای تصمیم‌گیری اخلاقی، راهبردهای منابع انسانی و راهبرد فرهنگ بر مبنای تئوری نقاط مرجع راهبردی (SRP,s) معرفی و سپس مدل پیشنهادی ارائه می‌شود.

گونه‌شناسی راهبردهای تصمیم‌گیری اخلاقی

راهبرد تصمیم‌گیری اخلاقی برنامه‌ها و روش‌های جامعی است که ملاک ها و شاخص‌های تشخیص رفتارهای درست از نادرست را در یک سازمان مشخص می‌کند. در یکی از کامل‌ترین دسته بندی‌های ارائه شده در زمینه راهبردهای تصمیم‌گیری اخلاقی، پنج دیدگاه که مستقیماً بر تصمیمات مدیریتی مربوط می شود معرفی شده است: قانون جاویدان، تئوری منفعت گرا، تئوری جهانشمول، عدالت توزیعی و آزادی فردی.

۱- قانون جاویدان[۱۲]: این دیدگاه که براساس تعالیم رهبران کلیسا تحت عنوان قانون طلایی[۱۳] بدین گونه خلاصه می‌شود که با دیگران آن گونه رفتار کن که دوست داری دیگران با تو رفتار کنند.

۲- منفعت گرایی[۱۴] یا تئوری فرجام‌گرایی: این دیدگاه بر نتایج و فرضیات فردی متمرکز است. بر این اساس اخلاقی بودن یک رفتار براساس میزان مطلوبیت آن بیان می‌شود. یعنی وقتی منافع یک عمل برای جامعه بیشتر از مضار آن باشد، آن عمل اخلاقی است.

۳- وظیفه گرایی یا آغازگرایی[۱۵]: آغازگرایی مقابل فرضیهٔ فرجام‌گرایی است. بر اساس این دیدگاه که توسط ایمانوئل کانت ارائه شد، هر عمل به نتیجهٔ آن بستگی نداشته و به نیت شخص تصمیم گیرنده بستگی دارد. عمل به شیوه‌ای که از دیگران انتظار آن را در شرایط مساوی داریم. در واقع، همیشه با دیگران با احترام و متناسب با شأن آنان رفتار کردن مبنای این تئوری است.

۴- عدالت توزیعی: در این تئوری یک عمل را در صورتی که منجر به افزایش همکاری بین اعضای جامعه گردد، می‌توان درست و عادلانه و مناسب (و بنابر این اخلاقی) نامید و عملی را که در جهت مخالف هدف فوق عمل کند می‌توان نادرست، ناعادلانه و نامناسب (و بنابراین غیراخلاقی) قلمداد کرد.

۵- آزادی فردی: بر مبنای این دیدگاه، آزادی نخستین نیاز جامعه است. بر این اساس هر عملی که آزادی فردی و انتخاب آگاهانه را نقض کند، غیراخلاقی است، حتی اگر منافع و رفاه بیشتری برای دیگران ایجاد کند(۲۰).

دسته‌بندی دیگری از تئوری‌های اخلاق ارائه شده که با طبقه بندی قبلی تفاوت‌هایی دارد:

۱. تئوری‌های فرجام گرا که نتیجه گرا هستند.

۲. تئوری‌های وظیفه گرا یا آغاز گرا که بر استانداردهای راهنمای درست و نادرست تأکید دارند.

[Downloaded from www.ethicsjournal.ir on 2026-10-30]

[DOR: 20.1001.1.22517634.1392.8.1.3.0]

۳. تئوری‌های فضیلت گرا که بر نیت‌های صحیح و رشد ویژگی‌های شخصیتی فضیلت‌گرایانه تأکید می‌کنند.

۴. تئوری‌های سیستم گرا که بر محیط و زمینه‌ی پشتیبان اخلاق تأکید دارند.

در این دسته‌بندی از استراتژهای تصمیم‌گیری اخلاقی، راهبردهای عدالت و قانون طلایی در نظریه هس مر جزء روش وظیفه‌گرایی منظور شده است(۲۷). همچنین در این دسته‌بندی با بهره‌گیری از دو نقطه مرجع (SRP) توجه به داخل و خارج و کنترل کم و شدید تئوری‌های اخلاق در یک ماتریس دو بعدی جانمایی شده است.

گونه‌شناسی راهبردهای منابع انسانی

در کتاب "راهبردهای منابع انسانی" نویسنگان از مطالعات محققان قبلی در این زمینه استفاده کرده و یک چارچوب فکری برای تدوین راهبردهای منابع انسانی ایجاد کرده اند(۴۸). آنها با استفاده از دو بعداصلی کنترل (کنترل بر بازده یا فرایند) و بازار کار (توجه به بازار کار داخلی یا خارجی) چهار راهبرد منابع انسانی را به شرح زیر تدوین نموده‌اند:

الف) راهبرد پیمانکارانه: این راهبرد برای آن دسته از مشاغل پیچیده و تخصصی مناسب است که استخدام دائمی و رسمی کارشناسان آن، هزینه بالایی را بر شرکت تحمیل می نماید، چرا که به این نوع از مشاغل در مقاطعی کوتاه و به صورت موقت نیاز است.

ب) راهبرد متعهدانه: این راهبرد نیز در مشاغل پیچیده و تخصصی مورد استفاده قرار می‌گیرد، با این تفاوت که کارشناسان فعال در این مشاغل، به طور دائم مورد نیاز شرکت می باشند و از آنجا که در بسیاری از موارد این کارشناسان، شبکه پیچیده تولید دانش خاص شرکت را شکل می‌دهند، جایگزینی آنها به راحتی امکان‌پذیر نمی‌باشد.

ت) راهبرد ثانویه: این راهبرد برای مشاغلی ساده، تکراری و استانداردپذیر مناسب است که نیروی کار مورد نیاز برای آنها به میزان کافی در بازار کار بیرون از شرکت موجود است و ضرورتی نیز برای پرورش و نگه‌داری این کارکنان وجود ندارد.

ث) راهبرد پدرانه: این راهبرد نیز در مشاغلی ساده و تکراری و استانداردپذیر گرفته می‌شود. با این تفاوت که مدیریت شرکت تمایل به نگه‌داری و ارتقاء کارکنان موجود و هماهنگ نمودن آنها با فرهنگ سازمانی شرکت دارد.

گونه‌شناسی راهبردهای فرهنگ سازمانی

برای انسجام و هماهنگی بیشتر مدل، سعی گردیده است تا چارچوبی که شامل SRP1 (میزان توجه به داخل یا خارج) و SRP2 (میزان کنترل شدید یا انعطاف‌پذیر) می‌باشد، بعنوان متغیر تعدیل‌کننده در قالب فرهنگ سازمانی به مدل اضافه گردد. دنیسون الگویی را ارائه کرده که از یک ماتریس دوبعدی تشکیل شده که یک بعد آن درجه تغییر و یا ثبات محیط و بعد دیگر نوع تأکید راهبردی (درونی یا بیرونی) را نشان می‌دهد. از برخورد نیازهای محیطی و تأکید راهبردی سازمان چهار نوع فرهنگ سازمان شکل می گیرد که هریک با نوع تأکید راهبردی و درجه ثبات محیطی مرتبط با آن سازگاری دارد:

۱- فرهنگ مبتنی بر تداوم: دراین فرهنگ به امور داخلی سازمان توجه شده و برای محیط‌هایی مناسب است که از ثبات نسبی برخوردار باشد.

۲- فرهنگ مشارکتی: دراین فرهنگ توجه سازمان به داخل بوده و از کارکنان درخواست می‌شود که در امور مشارکت کنند تا شرکت بتواند از عهده انتظارات برآید.

۳- فرهنگ انعطاف‌پذیری: در این فرهنگ هنجارها و باورهایی مورد تأیید قرار می‌گیرند، که بتوان بدان وسیله علائم موجود در محیط را شناسایی نمود و بر آن اساس واکنش مناسب از خود نشان داد.

۴- فرهنگ ماموریتی: دراین فرهنگ کوشش می شود تا نیازهای محیط خارجی را تأمین و به دیدگاه‌های مشترک (از نظر هدف سازمان) توجه زیادی می‌شود(۳۶).

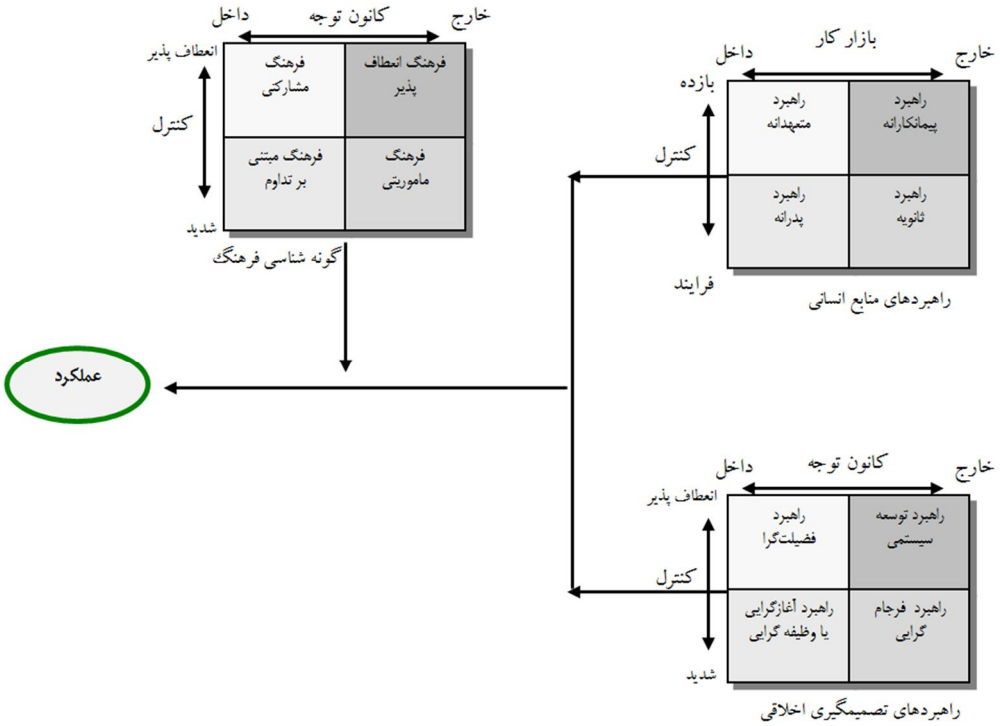
با توجه به این که در این نوشتار به بررسی رابطه هماهنگی بین راهبرد تصمیم‌گیری اخلاقی و راهبرد منابع انسانی بر عملکرد سازمان پرداخته شده است بر اساس چارچوب‌های فوق الگوی پیشنهادی را می‌توان به صورت نمودار(۱) نشان داد.

[Downloaded from www.ethicsjournal.ir on 2026-10-30]

[DOR: 20.1001.1.22517634.1392.8.1.3.0]

خانه‌های همرنگ مشخص شده در نمودار(۱) نشانگر آن است که هماهنگی بین هر یک از گونه‌های مختلف راهبرد منابع انسانی، روش‌های تصمیم‌گیری اخلاقی و راهبردهای فرهنگ در یک سازمان می‌تواند به افزایش عملکرد آن منجر شود. به عنوان نمونه راهبرد منابع انسانی ثانویه با تصمیم‌گیری اخلاقی فرجام‌گرا و فرهنگ ماموریتی هماهنگ‌تر است و موجب افزایش عملکرد می‌شود.

نمودار (۱) الگوی پیشنهادی



عملکرد

لازمه موفقیت سازمان عملکرد مناسب آن است. شاخص‌هایی مانند سودآوری، بقا، رشد میزان دستیابی به اهداف و قابلیت‌های رقابتی را می‌توان به عنوان نتیجه عملکرد مناسب تلقی کرد. به طور کلی عملکرد سازمانی نتیجه‌ای است که به عنوان برایند رفتار سازمان اتفاق می‌افتد.

در ادبیات مربوط به راهبرد دو بعد عملکرد سازمانی مطرح است. بعد اول به موفقیت در نیل به اهداف اقتصادی سازمان مانند رشد، سهم بازار و قابلیت سودآوری مربوط است و بعد دوم به موفقیت یک سازمان در دستیابی با اهداف مربوط به سلامت آن سازمان ارتباط می یابد. تا حد زیادی هر دوی این ابعاد از طریق پیاده سازی راهبرد سازمان حاصل می شود(۴۹). در بسیاری موارد عملکرد در موضوع سازمان با مفاهیمی مانند بهره‌وری، کارایی، اثربخشی و اخیرا رقابت پذیری مترادف بکار برده می شود. بعلاوه تحقیقات حاکی است که شاخص های ارزیابی عملکرد متفاوت است و هر یک در محیط‌های خاص کاربرد دارند.

مهم‌ترین شاخص ها یا معیارهای اندازه‌گیری عملکرد نیز می‌توانند معیارهای رشد، مزیت رقابتی، نوآوری، سودآوری (مالی)، استفاده از منابع، توجه به مالکان، رضایت مشتریان، توجه به کارکنان و توجه به افراد جامعه می‌باشند (۵۰). در سازمان‌های دانش محور عملکرد سازمان از طریق شاخص‌های تولید علم از قبیل تعداد طرح های پژوهشی انجام شده، تعداد مقالات ISI، تعداد مقالات در مجلات علمی پژوهشی و علمی ترویجی، تعداد ابداعات، اختراعات و پتنت‌ها سنجیده می‌شود.

[Downloaded from www.ethicsjournal.ir on 2026-10-30]

[DOR: 20.1001.1.22517634.1392.8.1.3.0]

نتیجه‌گیری

هر چند هدف اصلی سازمان ها افزایش کارایی و کسب سود است ولی در عصر جهانی‌سازی برای دستیابی به موفقیت و تضمین بقای خود، باید به احکام اخلاقی و انتظارات اجتماعی واکنش مناسب نشان دهند و به بهترین نحو اینگونه انتظارات را با اهداف اقتصادی سازمان تلفیق کنند تا دستیابی به اهداف بالاتر و والاتری را امکان پذیر سازند. دست یابی به هماهنگی و یک حلقه مناسب ارتباطی بین محیط یک سازمان و سطوح مختلف راهبرد (راهبرد سطح شرکت، راهبرد سطح کسب و کار و راهبردهای وظیفه‌ای)، از الزامات موفقیت در یک محیط رقابتی است. در این میان هماهنگی میان راهبرد منابع انسانی و روش‌های تصمیم گیری اخلاقی نیز می‌تواند آثار مثبتی بر عملکرد آن داشته باشد. در ادبیات مدیریت سه الگوی هماهنگی مطرح شده است: الگوی عقلایی، الگوی طبیعی و الگوی همه جانبه یا نقاط مرجع راهبردی. سازمان‌ها می‌توانند با تعیین وضعیت موجود خود نسبت به نقاط مرجع راهبردی به انتخاب راهبرد مناسب اقدام نمایند. با توجه به مبانی فلسفی و منطقی نقاط مرجع راهبردی دو نقطه مرجع به عنوان نقاط مرجع اصلی در نظر گرفته شده که عبارتند از: میزان کنترل (کم یا شدید) و کانون توجه (داخلی و خارجی). گونه های مختلف راهبرد منابع انسانی، روش‌های تصمیم‌گیری اخلاقی و راهبردهای فرهنگ مشخص گردید. بر مبنای مدل ارائه شده در این مقاله که بر اساس الگوی نقاط مرجع راهبردی ارائه شده است هماهنگی بین هر یک از گونه‌های مختلف راهبرد منابع انسانی، روش‌های تصمیم گیری اخلاقی و راهبردهای فرهنگ در یک سازمان می‌تواند به افزایش عملکرد آن منجر شود.

واژه‌نامه

راهبرد بنگاه	1. Corporate Strategy
راهبرد کسب و کار	2. Business Strategy
راهبرد وظیفه‌ای	3. Functional Strategy
اخلاق کسب و کار	4. Business Ethics
فرهنگ انعطاف‌پذیر	5. Adaptability culture
فرهنگ مأموریتی	6. Mission culture
فرهنگ مشارکتی	7. Involvement culture
فرهنگ مبتنی بر تداوم	8. Consistency culture
برنامه‌ریزی عقلایی	9. Rational Planning
الگوهای فزاینده یا طبیعی	10. Incremental or Natural Models
نقاط مرجع راهبردی	11. Strategic reference points(SRP,S)
قانون جاویدان	12. Eternal law
قانون طلایی	13. Golden law
فرجام گرایی	14. Utilitarianisms
وظیفه گرایی یا آغازگرایی	15. Deontological

منابع

1. Transparency International organization (2009), Avaible at: www.transparency.org /surveys _indices /gcb. Accessed 29 May2010.
2. Hitt, M; Jamie A & Collins, D (2007). Business Ethics, Strategic Decision Making And Firm Performance. Journal of Business Horizons50:353-357

۳. الوانی، سیدمهدی. ضرورت تدوین منشور اخلاقیات سازمانی: ارایه یک الگوی تطبیقی در مدیریت دولتی، فصلنامه تحول اداری، ۱۳۷۹، شماره ۱۰.

۴. رضائیان، علی. مدیریت رفتار سازمانی. تهران: انتشارات سمت، چاپ هفتم. ۱۳۸۵.

5. Walker, O C; Boyd, H w & Mullins, J (2001). Marketing Strategy: A decision focused approach. New York: McGraw-Hill.

۶. کاپلان، رابرت و دیوید نورتون، نقشه راهبرد، ترجمه علینقی مشایخی، حسین اکبری، مسعود سلطانی و امیر ملکی، تهران: نشر آریانا. ۱۳۸۸.

۷. هانگر جی دیوید و توماس ال ویلن. مبانی مدیریت راهبردی، ترجمه سید محمد اعرابی و داوود ایزدی، تهران: دفتر پژوهش‌های فرهنگی، ۱۳۸۶.

[Downloaded from www.ethicsjournal.ir on 2026-10-30]

[DOR: 20.1001.1.22517634.1392.8.1.3.0]

8. Purcell, J (2005). Business Strategy & Human Resource Management. University of Bath. School of Management. Working Paper Series 4(16): 28-31.

۹. رحمان سرشت، حسین. راهبردهای مدیریت، تهران: مؤسسه انتشارات فرهنگی فن و هنر. ۱۳۸۴.

۱۰. سهرابی، بابک و امیرخانلری. اخلاق، فناوری اطلاعات و رفتار شهروندی سازمانی، ۲۲- فصلنامه اخلاق در علوم و فن‌آوری سال چهارم، ۱۳۸۸ شماره ۱و۲.

۱۱. دادبه، اصغر. کلیات فلسفه، تهران: انتشارات دانشگاه پیام نور. ۱۳۸۷.

12. Trevino, L & Nelson, K (1999). Managing Business Ethics. Ny: Wiley.

۱۳. کاپلستون، فردریک. تاریخ فلسفه، جلد یک یونان و روم، ترجمه سید جلال الدین مجتبوی، تهران: انتشارات علمی فرهنگی. ۱۳۶۸.

۱۴. بورمان، کارل. "افلاطون"، ترجمه عزت ا... فولادوند، تهران، انتشارات طرح نو، ۱۳۷۴.

۱۵. استیس ولترنس. فلسفه هگل، ترجمه حمید عنایت، جلد دوم، انتشارات علمی و فرهنگی، ۱۳۸۱.

۱۶. دورتیه، ژان فرانسوا، علوم انسانی گسترهٔ شناخت‌ها، ترجمه مرتضی کتبی و دیگران، تهران: نشر نی. ۱۳۸۲.

17. Clegg, R, Stewart, M & Kornnbergert, C (2007). Business Ethics As Practice. British Journal of Management 18: 102-122.

۱۸. غنی‌نژاد، موسی، درباره هایک، تهران: نشر معاصر. ۱۳۸۱.

۱۹. هولمز، رابرت ال، مبانی فلسفه اخلاق، ترجمه مسعود علیا، انتشارات ققنوس. ۱۳۸۲.

20. Bras D J, Butterfield KD & Skaggs BC (1998). Relationships and unethical behavior: a social network perspective. Academic management review 23(1): 14-31.

۲۱. هس مر، ال تی. اخلاق در مدیریت، ترجمه سید محمد اعرابی و داوود ایزدی، تهران: دفتر پژوهش‌های فرهنگی، ۱۳۸۵.

22. Mc Namara, C (1999). Complete Guide To Ethics Management. Avaible at http://www.management help org/library/ethics/ethxgde. Accessed 19 May 2011.

۲۳. اشنایدر، سوزان سی و ژان سوئی بارسو. مدیریت در پهنهٔ فرهنگ‌ها، ترجمه سید محمد اعرابی و داوود ایزدی، تهران: دفتر پژوهشهای فرهنگی، ۱۳۷۹:

۲۴. قلی پور، آرین، جامعه شناسی سازمان ها، رویکرد جامعه‌شناختی به سازمان و مدیریت"، تهران: سمت. ۱۳۸۶.

۲۵. بارنارد، چستر، وظیفه‌های مدیران، ترجمه محمدعلی طوسی، انتشارات مرکز آموزش مدیریت دولتی، تهران. ۱۳۶۸.

26. Poesche, T(2002). Agile Manufacturing Strategy & Business Ethics. Journal Of Business Ethics 38(4):321.

27. Lapin, D (2006). Using Values & Ethics for Competitive Advantage. Los Angles: Strategic Business Ethics Inc, (SBE). PP: 2-3

28. Malachowski, A (2001). Business Ethics: Critical Perspectives on business and Management. NY: Routledge,

۲۹. دیوید فرد آر. مدیریت راهبردی، ترجمه علی پارسائیان و سید محمد اعرابی، تهران: دفتر پژوهش‌های فرهنگی. ۱۳۸۷.

30. lagon, A (1999). Globalization & New Social & Ethical Accountabilities, KPMG, Available at www.ncoss.org.au. bookshelf conference. Accessed 9 may 2011.

31. Provis, C & Gramberg, BV (2004). Ethics, Conflict and Human Resource Managers in New Economy. Victoria University of Technology Press1 (11): 2-9.

32. Cory, J. (2005). Business Ethics: the Ethical Revolution of Minority Shareholders. Boston: Springer Science.

33. Donaldson, T. & Davis, K. (1990). Business Ethics. Management Decision 28(6): 23-24.

[Downloaded from www.ethicsjournal.ir on 2026-10-30]

[DOR: 20.1001.1.22517634.1392.8.1.3.0]

34. Buckly, M R; Beu, D & Frink D (2001). Ethical Issues in Human Resources Systems, Human Resource Management Review11(1/2):11-29, 93-111.

35. Armstrong, M (2008).Strategic Human Resource Management: A Guide to Action. London: Kogan Page Publishers.

۳۶. رابینز، استیفن پی، مبانی رفتارسازمانی، ترجمه علی پارسائیان و سیدمحمد اعرابی، تهران: دفتر پژوهش‌های فرهنگی. ۱۳۸۳.

۳۷. اعرابی، سید محمد و علیرضا مقدم. هماهنگ کردن راهبرد منابع انسانی با راهبرد تجاری و فرهنگ، فصلنامه علوم مدیریت ایران، ۱۳۸۶، شماره ۸: ۱۰۳– ۱۳۵.

۳۸. لاوتن، آلن، مدیریت اخلاقی در خدمات دولتی، ترجمه محمدرضا ربیعی، مندجین و حسن کیوریان، تهران: نشر یکان. ۱۳۸۱.

39. Hopkines W E (1997). Ethics, Diversity and Organizational Performance. London: Sage Publication Inc.

40. Walker, O C & Ruekert RW (1987). Marketing, s role in the implementation of business strategies. Journal of Marketing (51): 15-33.

۴۱. واکر، اورویل سی و هارپر دابلیو بوید، راهبرد بازاریابی: با رویکردی تصمیم محور؛ ترجمه: محمد اعرابی، داود ایزدی،تهران: دفتر پژوهش‌های فرهنگی. ۱۳۸۳.

42. Bamberger, P & Figenbaum, A (1996). The role of strategic reference point in explaining the nature and consequences of human resource strategy. Academy of management Review 21(4): 926-928.

43. Burrel, G. & Morgan G.(1979). Sociological paradigms & organizational analysis: elements of the sociology of corporate life. London: Heinemann educational books Ltd.

44. Scott, W.R. (1998).”Organizations: Rational, natural, and open systems”; New Jersy: Prentice-Hall.

۴۵. هال، ریچارد اچ. سازمان: ساختار، فرایند و ره آورد، ترجمه علی پارسائیان و سید محمد اعرابی، تهران دفتر پژوهشهای فرهنگی. ۱۳۷۶.

۴۶. اسکافی، امیررضا. سازمان مبتنی بر نقاط مرجع راهبردی (بررسی اثر هماهنگی راهبردی بر عملکرد سازمان)، پایان نامه کارشناسی ارشد، تهران: دانشکده مدیریت و حسابداری دانشگاه علامه طباطبائی ۱۳۸۴.

۴۷. باستان، مصطفی. عوامل ضروری در تدوین سامانه پاداش برای شرکت توربین‌سازی ایران، پایان‌نامه کارشناسی ارشد، تهران: دانشکده مدیریت و حسابداری دانشگاه علامه طباطبائی. ۱۳۸۵.

48. Petrick, J A & Quinn, J (1999). Nature And Value of Management Ethics. London: Sage Publication Inc.

۴۹. بامبرگر، پیتر و ایلن مشولم. راهبرد منابع انسانی؛ تدوین اجرا و آثار. ترجمه علی پارسائیان و سید محمد اعرابی. چاپ دوم. تهران: دفتر پژوهش‌های فرهنگی ۱۳۸۴.

50. Key, S. & Popkin, S.J. (1998). Integrating Ethics in to management process. Management Decision 36(5): 331.

۵۱. رابینز، استیون. تئوری سازمان: ساختار و طرح سازمانی، ترجمه سیدمهدی الوانی و حسن دانایی فرد، نشر اشراقی، ۱۳۸۸.

[Downloaded from www.ethicsjournal.ir on 2026-10-30]

[DOR: 20.1001.1.22517634.1392.8.1.3.0]