

نقش اخلاقیات در توسعه سازمان

نوشتۀ حسن گیوریان

چکیده

اخلاقیات سازمان در دهه‌های پایانی سده بیستم به دلیل ایجاد تعاملات ثانویه سازمانها با محیط پیرامون خود، توسعه یافت.

برای توسعه اخلاقیات سازمانی ابتدا باید اخلاقیات در سطوح جامعه و فردی گسترش یابد. توسعه اخلاقیات در سطح جامعه بستگی به مواردی مانند: وفای به عهد، کمک متقابل، احترام به افراد، پرهیز و دوری از خشونت، تقویت اعتماد عمومی، رعایت نظم و انضباط عمومی، راستگویی و ترویج روحیه عدالتخواهی و عدالتگری دارد. در توسعه اخلاقیات فردی توجه به استانداردهای عالی اخلاقی در افراد از اهمیت بالایی برخوردار است؛ این استانداردها فرد را ملزم و متعهد به رعایت ارزش‌های اخلاقی می‌کنند.

در خاتمه مقاله، با توجه به توسعه اخلاقیات در سطوح جامعه و فرد، توسعه اخلاقیات سازمانی با عنایت به دستاوردهای سازمان‌های موفق سایر کشورها ارائه می‌شود.

مقدمه

خرده‌فروشان دارند، باید پاسخگوی افکار عمومی، رسانه‌های ارتباط جمعی، گروهها و انجمن‌های مختلف جامعه و... نیز باشند. به عبارت دیگر، تعاملات اولیه موجب ایجاد تعاملات ثانویه شده است. تعاملات ثانویه سرآغازی برای سازمان در رعایت اصول اخلاقی و مسئولیت‌های اجتماعی و نهایتاً پاسخگویی به خواسته‌ای جامعه فراتر از روابط اولیه است.^(۲)

در این راستا، برای نهادینه سازی اخلاقیات سازمانی و رعایت مسئولیت‌های اجتماعی به توسط تک تک افراد، توجه و توسعه اخلاقیات سازمانی بسیار لازم است. به

در دهه‌های اول سده بیستم، سازمانها عمدتاً به فعالیتهای اقتصادی توجه داشتند، (انتظار جامعه نیز همین بود)، اما از دهه‌های ۱۹۶۰ و ۱۹۷۰ به بعد انتظار جامعه از سازمانها به غیر از تولید و ارائه خدمات به رعایت اخلاقیات و مسئولیت آنها در قبال جامعه معطوف شد.^(۱) امروزه تعاملات سازمانها با جامعه فراتر از الگوهای سنتی چندین دهه قبل است. به طوری که سازمانها به غیر از تعاملاتی که با کارکنان، سهامداران، رقبا، مشتریان، عرضه کنندگان مواد اولیه، اعتباردهندگان، عمدۀ فروشان و

۲- کمک متقابل^(۷): روحیه کمک به یکدیگر در بین افراد باید تقویت شود. جامعه‌ای که افراد آن خود را در قبال یکدیگر مسئول بداند و در زمانهای لازم به کمک یکدیگر بستابند بستری مناسب برای نهادینه شدن اصول اخلاقی را دارند. افراد جامعه باید مصدق این شعر گرانمایه را به منصه ظهور برسانند:

بنی آدم اعضای یکدیگرند

که در آفرینش ز یک گوهرند

چو عضوی به درد آورد روزگار

دگر عضوها را نماند قرار

۳- احترام به افراد^(۸): احترام به تک تک افراد،

نظریات، دیدگاهها و ماهیت فردی آنها را باید مورد توجه قرار داد. فرد را نباید به عنوان ابزارهای برای رسیدن به هدفها

تلقی کرد. بلکه هدف نهایی و غایی باید خود فرد در جامعه باشد؛ باید همه تلاش خود را در راه بالندگی او به کار گیریم.

۴- پرهیز از خشونت^(۹): جلوه‌گری این موضع است که مسائل و مشکلات پیش رو باید به دور از خشونت حل شوند. کاربرد خشونت در جامعه امری ناپسند تلقی شود زیرا بسیاری از رفتارهای خشونت‌آمیز موجب می‌شود تا اخلاقیات زیر پا گذاشته شوند. البته در موقعی جز به کارگیری خشونت و اعمال زور برای حفظ اخلاقیات در جامعه چاره دیگری نیست. برای مثال در پارهای موارد تصمیم‌گیرندگان در جامعه برای مواجهه با جنایتکاران و تبهکاران اجتماعی ناگزیر از انتخاب این روشها می‌شوند.^(۱۰)

۵- تقویت اعتماد عمومی^(۱۱): گسترش اعتماد

نسبت به یکدیگر در جامعه می‌تواند ضامن اجرای بسیاری از رفتارهای اخلاقی نیکو باشد. جامعه‌ای که در آن یکپارچگی، رو راستی و صداقت ملاک روابط بین افراد باشد، جامعه‌ای است که رعایت اخلاقیات و مسئولیتهای اجتماعی در آن از ضمانت اجرایی بالایی برخوردار است. سرچشمۀ بسیاری از رفتارهای غیراخلاقی خدشه وارد شدن

همین منظور این مقاله به دنبال تهیه «ضوابط اخلاقیات»^(۳) برای نهادینه سازی آن با توجه به سه سطح: جامعه، سازمان، و فرد است. در جستجوی تدوین ضوابط اخلاقیات در ابتدا لازم است این ضوابط تعریف شود: «ضوابط اخلاقیات دستورالعملی رسمی است که در آن ارزش‌ها و قوانین اخلاقی اساسی مورد انتظار از افراد بیان می‌شود».^(۴)

پیش شرط رعایت اخلاقیات در سازمان و نگارش ضوابطی برای آن، توسعه اخلاقیات در سطح فرد و جامعه است که در این مقاله ابتدا این دو سطح (فرد و جامعه) بیان می‌شود و با در نظر گرفتن آنها درباره توسعه اخلاقیات در سازمان نیز مطالبی ارائه خواهد شد.

توسعه اخلاقیات در سطح جامعه

توسعه اخلاقیات در سطح جامعه امری است که نادیده انگاشتن آن برنامه‌ریزی در جهت توسعه اخلاقیات سازمانی را بی‌ثمر خواهد کرد. سازمانها سیستم‌هایی اجتماعی هستند که در جامعه تنفس می‌کنند. نیروی انسانی سازمان که موجد رعایت اخلاقیات در سازمان است، از جامعه تأمین می‌شود. کمتر سازمانی را می‌توان یافت که اصول و معیارهای اخلاقی را رعایت نماید اما «جامعه‌ای» که در آن فعالیت می‌کند نه تنها توجهی به معیارهای اخلاقی ندارد بلکه برنامه‌هایی نیز در راستای حمایت اخلاقیات در آن مشاهده نمی‌شود. با تقویت شاخصهای زیر و ارزش گذاشتن بیشتر آنها می‌توان در جامعه به سوی اخلاق عمومی^(۵) حرکت کرد:

۱- وفای به عهد^(۶): در جامعه از همان ابتدا باید وفای به عهد و قول در سنین اولیه عمر هر فرد، از طریق کلاسهای مدارس، خانواده‌ها و سایر نهادهای اجتماعی نهادینه شود. زیرا کارکنان و مدیران فردای سازمانها، کودکان امروز هستند. افراد و سازمانها باید به قول و قرارهای خود پاییند باشند.

از ارزش‌ها و اخلاقیات مورد قبول جامعه می‌توانند نقشی اساسی را ایفا کنند.

توسعه اخلاقیات فردی

عامل مؤثری که می‌تواند افراد را به سوی رفتار

اخلاقی هدایت کند وجود استانداردهای عالی اخلاقی در افراد است. استانداردهای عالی اخلاقی اشخاص را ملزم و متعهد به رعایت ارزش‌هایی چون احترام به حقوق انسانی و شأن و منزلت او می‌کند. اگر افراد از نظر استانداردهای اخلاقی در سطحی پایین باشند، محدودیتهای قانونی نیز کمتر می‌توانند در آنها رفتار اخلاقی را توسعه دهد.^(۱۵) اعتقاد قلبی و راسخ افراد به اصول و ضوابط اخلاقی، احتمال رفتار اخلاقی را در فرد بسیار افزایش می‌دهد. کارکنانی که اعتقاد به اخلاقیات در آنها بسیار قوی باشد - در مقایسه با کارکنانی که این اعتقاد در آنها ضعیف است -، انتظار بیشتری در رفتار اخلاقی از آنها داریم.^(۱۶) مدیران باید به این امر توجه کنند که کارکنان آنها قبل از ورود به سازمان دارای اعتقادات و ارزش‌هایی هستند که سازمان در ایجاد آنان بی تأثیر بوده است و این باورها ممکن است نقش عمده‌ای در رفتار اخلاقی کارکنان ایفا کنند. بنابراین، در اینجا نقش نظام گزینش کارکنان اهمیت پیدا می‌کند. در نظام گزینش افراد باید استانداردهای عالی اخلاقی اشخاص استخدامی مورد توجه و عنایت قرار گیرد.^(۱۷)

زیرا چنین کارکنانی به میزان زیادی خود کنترل^(۱۸) هستند. به هر میزان که فرد بتواند بر رفتارهای خود کنترل لازم را داشته باشد می‌توان از او انتظار رفتار اخلاقی را نیز داشت.^(۱۹)

نمونه‌ای از تأثیر ارزش‌ها بر رفتار سازمانی، در تحقیقی که روی برخی از مدیران انجام شده، در شکل شماره ۱ قابل مشاهده است.^(۲۰)

به اعتماد عمومی است. وجود اعتماد عمومی بسیاری از بدگمانیهای بی مورد و واهی را از جامعه دور می‌کند.^(۲۱)

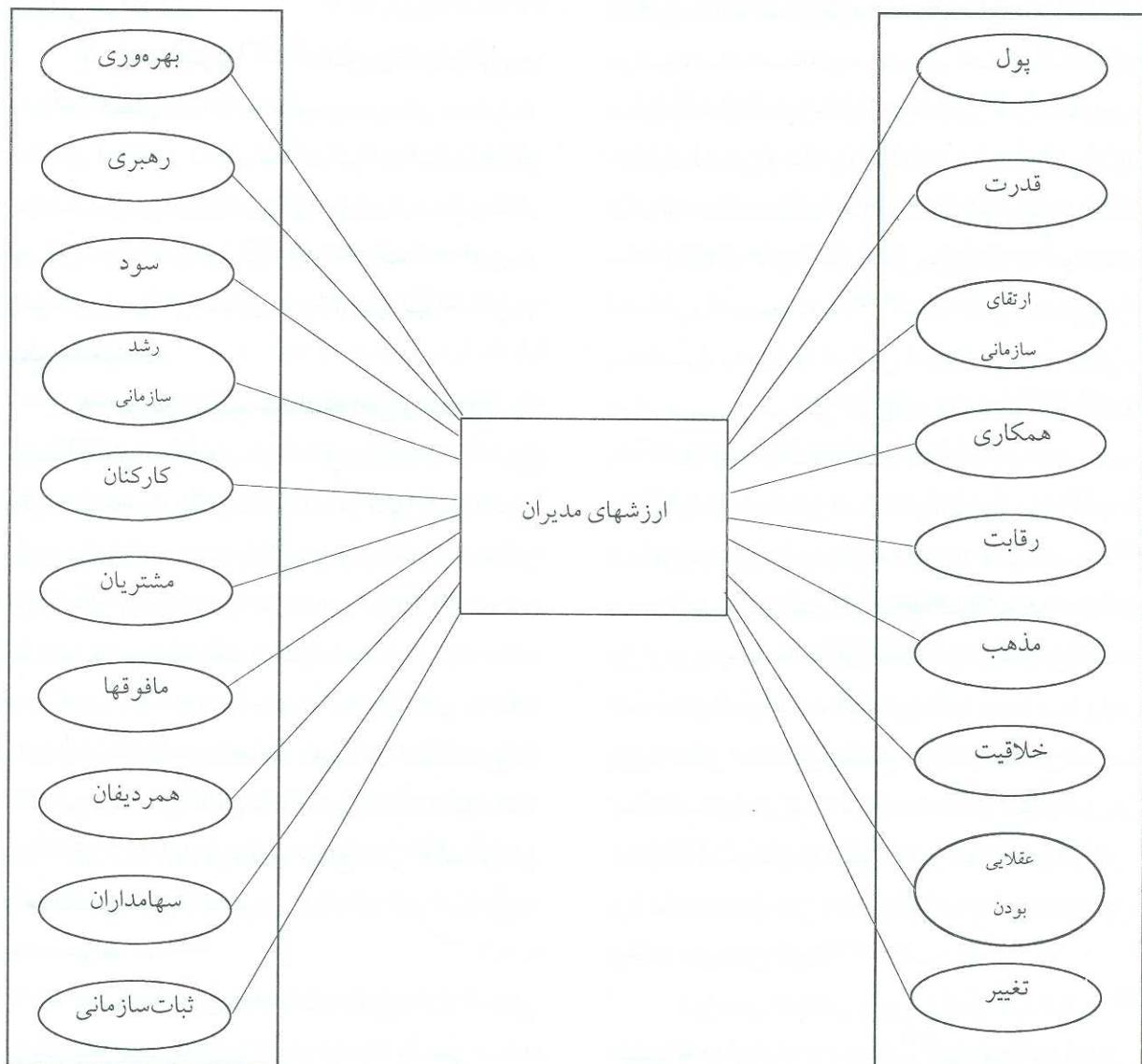
۶- رعایت نظم و انضباط عمومی: رعایت نظم و انضباط عمومی موجب هماهنگی در اجرای کارها، جلوگیری از اتلاف وقت، و کاهش تنشها و تضادهای اجتماعی خواهد شد.

۷- راست‌گویی^(۲۲): حاکم بودن راستگویی و صداقت گفتار در جامعه موجب پرورش بسیاری از رفتارهای اخلاقی و مسئول نمودن افراد در قبال یکدیگر خواهد شد. وقتی در روابط بین افراد طرفین از صداقت گفتار دور شوند، راست‌کرداری نیز نابود خواهد شد. دوری از راست‌گویی سرآغاز بسیاری از رفتارهای غیراخلاقی در سطح جامعه است.

۸- ترویج روحیه عدالتخواهی و عدالتگری: سرمنشأ بسیاری رفتارهای غیراخلاقی را می‌توان در تضییع حقوق اشخاص و سکوت شاهدان در مقابل این تضییع حقوق دیگران دانست. در بسیاری از موارد، حقوق شخصی افراد پایمال می‌شود که این خود کاری غیراخلاقی است و قانون نیز در مورد آن سکوت کرده است. به عنوان مثال، فردی که در جامعه نوبت را جهت انجام کارهای مختلف اداری و غیر اداری خود رعایت نمی‌کند و شاهدان نیز در مقابل این رفتار غیراخلاقی سکوت می‌کنند در واقع رفتار غیراخلاقی او را تأیید می‌نمایند. ترویج منش عدالتخواهی و عدالتگری مانع از گسترش رفتارهای غیر اخلاقی در جامعه خواهد شد.^(۲۳)

در نهادینه سازی اخلاقیات و ترویج اصول اخلاقی در سطح جامعه، رسانه‌های ارتباط جمیع مانند رادیو، تلویزیون، روزنامه‌ها و نشریات، نهادهای فرهنگی از قبیل وزارت آموزش و پرورش، وزارت فرهنگ و ارشاد اسلامی، وزارت علوم، تحقیقات و فناوری و سایر نهادهای فرهنگی، همچنین مقامات عالی رتبه کشوری و لشگری و نیز اشاعه مراسم نمادین در حمایت

شكل شماره ۱. ارزشهای مورد توجه مدیران



ممکن است در بعضی موارد، قانونی وضع نشده باشد ولی رفتار اخلاقی و یا حتی غیراخلاقی تلقی شود. به طور مثال، ممکن است برای کمک به فردی که در جاده اتومبیلش خراب شده یا فردی که در حال غرق شدن در دریاست هیچ قانونی وضع نشده باشد، اما کمک کردن به آنها رفتاری اخلاقی است. کارکنانی که در مورد رئیس و یا همقطاران خود بدگویی می‌کنند مرتكب رفتار غیر اخلاقی می‌شوند ولی قانون در این مورد سکوت کرده است. البته در مواردی مانند دزدی، قتل نفس، سقط جنین و... قانون و اصول اخلاقی هماهنگ هستند. (۲۲)

ت - سیستم ارزشیابی سازمان باید طوری طراحی شود که ضمن حمایت و تشویق رفتارهای اخلاقی از بروز رفتارهای غیر اخلاقی جلوگیری کند.

ث - سیستم پاداش و تشویق سازمان باید کسانی را حمایت کند که به موازین و ضوابط اخلاقی بیش از سایرین توجه می‌کنند.

ج - قوانین و مقررات سازمان باید منطقی، شفاف و به دور از ابهام باشند. این گونه قوانین، زمینه‌های رفتار اخلاقی را نیز فراهم می‌آورند. (۲۳)

در زیر ضوابط اخلاقیات سازمانی، بر اساس دستاوردهای سازمانهای مختلف و موفق جهان از نظر خواهد گذشت:

۱- سازمان باید بداند عضوی از یک جامعه بزرگ است و بنابراین باید رقابت عادلانه، استخدام به دور از تعییض و جلوگیری از آلودگی محیط را سر لوحه فعالیتهای خود قرار دهد. هر اقدام غیراخلاقی سازمان، محیط جامعه را آلوده می‌کند. سازمانها شاید از نظر فیزیکی مرزهای مشخصی داشته باشند اما اقدامات آنها به محدوده‌های سازمانی آنها آسیب نمی‌رساند بلکه مجموعه‌ای وسیع را که در خارج از سازمان قرار دارد به تباہی خواهد کشاند که با هیچ مرز و محدوده فیزیکی قابل جدا کردن نیست. (۲۴)

۲- تلاش در ارائه کالاهای خدمات در بالاترین کیفیت.

برای مثال مدیری که همکاری برای او یک ارزش به حساب می‌آید و این ارزش در اولویت قرار دارد، اقدامات عملی سازمان را در راستای این ارزش تنظیم می‌کند. مدیری که کارکنان و مشتریان برای او ارزش‌هایی اولویت دار هستند اقدامات سازمانی و روش‌های مدیریتی را هماهنگ با این ارزشها ساماندهی می‌کند.

توسعه اخلاقیات سازمانی

نهادینه سازی اخلاقیات در سطح سازمان راهی است جهت ارتقای کمیت و کیفیت محصولات تولیدی، امنیت و ایمنی کارکنان و جامعه، مبارزه با فساد مالی و اخلاقی کارکنان، توجه به شأن و منزلت کارکنان، رعایت منصفانه قوانین و مقررات، ایجاد پویایی در سطح سازمان، جذب و انتساب افراد به دور از تعییض. نهادینه کردن اخلاقیات در سازمان به طور کلی راهی است برای افزایش کیفیت زندگی کاری و نیز کیفیت جامعه‌ای که سازمان در آن فعالیت می‌کند.

قبل از ارائه ضوابط اخلاقیات سازمانی، توجه به نکات زیر در اجرای مناسب آن به ما کمک خواهد کرد:

الف - در رعایت معیارهای اخلاقی باید بین عملکرد اقتصادی و عملکرد اخلاقی سازمان حد توازن و تعادل را رعایت کنیم. با این عمل رفتار اخلاقی سازمان قابلیت اجرایی پیدا خواهد کرد. (۲۱)

ب - ضوابط اخلاقیات دستورالعمل رسمی و قانونمند است و تخطی از آن ممکن است مجازاتهایی را برای افراد موجب شود. اما باید توجه داشت که قبل از هر چیز رعایت معیارهای اخلاقی تا حد زیادی، همان طور که از نظر گذشت، به عوامل اجتماعی و فردی بستگی دارند.

پ - نباید این طور تصور کرد که معیارهای اخلاقی و قانونی همیشه هماهنگ هستند، یعنی در مورد رفتارهای اخلاقی همیشه می‌توان قانون را ملاک قرار داد و تعییت از قانون را مساوی با رعایت همه موارد اخلاقی دانست.

فرد آسیبی به هر کس برساند آن فرد باید پاسخگو باشد. (۲۹)

۱۳- کارکنان باید نسبت به اطلاعات، اسناد و مدارک سازمانی که بر حسب شغلشان در اختیار آنها قرار دارد، امانت دار باشند ضمن آنکه باید مسئولیت اشتباہات و خطاهایی را که در شغل خود مرتكب می‌شوند بر عهده بگیرند.

۱۴- کارکنان سازمان باید تشویق به عضویت در انجمنها و تشکلهای حرفه‌ای شوند و در این راستا خود را مقید به رعایت اصول حرفه‌ای شغل خود کنند. (۳۰)

۱۵- کارکنان باید فساد اداری را در هر جای سازمان که مشاهده می‌کنند آشکار سازند و در انجام وظایف شغلی، ضوابط را حتی برای نزدیکان و آشنایان زیر پا نگذارند.

۱۶- کارکنان باید در انجام وظایفی که به آنها محول شده است حداکثر تلاش خود را به کار گیرند.

۱۷- رعایت قانون اساسی به عنوان مادر همه قوانین و احترام گذاردن به آن باید سر لوحه کارهای همه افراد باشد و وفاداری به اصول اخلاقی و کشور باید فراتر از وفاداری به اشخاص، احزاب، گروهها یا بخششای سازمانی باشد. (۳۱)

۱۸- سازمان، خواهان کارکنانی است که دارای روحیه شجاعت باشند، کارکنانی که بتوانند نسبت به خط مشی‌هایی که آسیب رسان به منفعت عمومی است اعتراض کنند. (۳۲)

۱۹- سازمان باید در استخدامها و اعطای پاداش انصاف را در تمام سطوح رعایت کنند؛ پرداختهای سازمان نیز باید به دور از تعییض باشد. (۳۳)

۲۰- سازمان باید شرایط رشد کارکنان ساعی را فراهم آورد.

۲۱- کارکنان باید در سازمان امنیت شغلی و ایمنی در محیط کار را احساس کنند.

۲۲- سازمان باید افراد شایسته را بر اساس رقابتی

۳- سازمان باید انصاف و عدالت را نسبت به کارکنان، مشتریان و همه افرادی که به نحوی با آن سازمان سر و کار دارند رعایت کند و در سلامت جامعه خود به طور فعال سهیم باشد و از آسیب رساندن به جامعه و هر کسی دوری کند. (۲۵)

۴- هدف سازمان، فعالیتی است که امروز را از دیروز بهتر و فردا را از امروز بهتر کند.

۵- سازمان باید برای کارکنان، مشتریان و... احترام قایل باشد، به دنبال سودی سالم باشد و به دور از هرگونه مسائل ناشایست عمل کند و از خدمت به جامعه احساس غرور و افتخار نماید.

۶- سازمان باید به دنبال ایجاد مشاغلی معنادار برای کارکنان و فراهم آوردن کارهایی با چالش برای آنها باشد تا کارکنان از فعالیت خود در سازمان احساس رضایت کنند.

۷- سازمان، خود را در قبال کلیه مصرف کنندگان مسئول می‌داند و اگر از بابت مصرف محصولات حتی آسیبی جزئی به آنها برسد تمام مسئولیتها را قبول خواهد کرد و در تلاش است محصولاتی با کیفیت بالا تولید و هزینه‌های خود را همیشه در سطحی معقول حفظ کند. (۲۶)

۸- سازمان باید محیطی را فراهم کند تا کارکنان در رعایت اصول اخلاقی تشویق شوند و نیز باید به کیفیت زندگی کاری آنها توجه نماید.

۹- سازمان در ایجاد فرصتهای مساوی یادگیری و بالندگی برای اعضای خود باید کوشش باشد. (۲۷)

۱۰- قانون را نباید الزاماً غیر قابل انعطاف تلقی کرد. بلکه باید انعطافهای لازم را در آن برای حرکت منطقی کارها و رضایت ارباب رجوع فراهم نمود و در اجرای آن همیشه عدالت را مدنظر قرار داد.

۱۱- پویایی، خلاقیت و نوآوری در همه سازمان باید جریان یابد. (۲۸)

۱۲- هر فرد باید مسئول رفتار خود باشد. اگر رفتار

نتیجه گیری

در ایجاد ضوابط اخلاقیات سازمانی، توسعه اخلاقیات در سطح جامعه و فرد بسیار اهمیت دارد زیرا سازمان از محیط اجتماعی خود جدا نیست و افراد سازمان نیز پرورش یافتنگان محیط اجتماعی هستند. بنابراین، جامعه‌ای که اخلاقیات در آن از اهم امور است ضوابط اخلاقیات سازمانی آن نیز به دور از واقعیت نخواهد بود. برای کاربردی کردن اخلاقیات در سازمانها باید بین عملکرد اقتصادی و عملکرد اخلاقی سازمان حد تعادل را رعایت کرد و سیستم‌های ارزشیابی، پاداش و تشویق، و نیز قوانین و مقررات سازمان را در راستای حمایت از اخلاقیات سازمانی تنظیم کرد.

به طور خلاصه، تدوین و کاربرد اخلاقیات سازمانی، وابسته به توسعه اخلاقیات در سطح فرد و جامعه است. □

سالم گرینش کند و معیارهایی را که در آنها بتوان رابطه بازی در استخدام به مشام می‌رسد حذف کند. (۳۵)

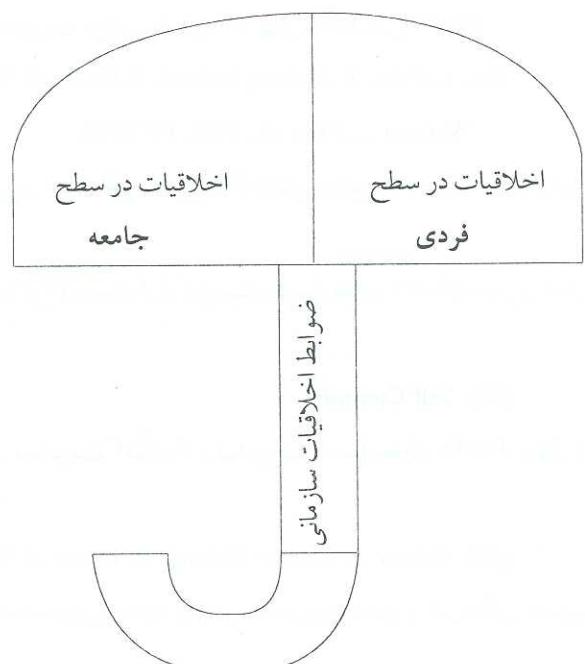
- ۲۳- شان و منزلت کارکنان در سازمان باید رعایت شود و استفاده ابزاری از افراد در سازمان به هیچ وجه پسندیده و مجاز نیست.

- ۲۴- کارکنان سازمان نباید هدیه، پول و سایر اجنباس منقول یا غیرمنقول را از همکار یا هر گروه دیگری قبول کنند و از آنها انتظار هست که هزینه‌های غذایی و هزینه‌های استفاده از امکانات فوق العاده سازمان (ورزشی، تفریحی و...) را پرداخت کنند. (۳۶)

به طور کلی، همان طور که از نظر گذشت ضوابط اخلاقیات سازمانی به توسعه اخلاقیات در سطح جامعه و فرد وابسته است و آن را می‌توان مانند شکل شماره ۲ نشان داد.

نمایش «چتری ضوابط اخلاقیات»، وابستگی اخلاقیات سازمانی را به توسعه اخلاقیات در سطح جامعه و فرد نشان می‌دهد.

شکل شماره ۲. نمایش ضوابط اخلاقیات



پی نوشتها

- (۱). هرولد کونترز، سیریل اودانل و هاینز ویبریخ، اصول مدیریت، جلد اول، ترجمه محمدعلی طوسی، سید امین الله علوی، علی اکبر فرهنگی و اکبر مهدویان، مرکز آموزش مدیریت دولتی، چاپ اول، ۱۳۷۰، صص ۱۱۳-۱۱۴.
- (۲). دکتر سید مهدی الوانی و سید احمد رضا قاسمی، مدیریت و مسئولیتهای اجتماعی سازمان، مرکز آموزش مدیریت دولتی، چاپ اول، ۱۳۷۷، صص ۱۰-۳.

(3). Code of Ethics

- (4). Heinz Wihrich & Harold Koontz, *Management: A Global Perspective*, McGraw - Hill, Tenth Ed., 1993, P.167.

(5). Common Morality

(6). Promise Keeping

(7). Mutual Aid

(8). Respect for persons

(9). Non-malevolence

- (۱۰). جیمز استونر و ادوارد فریمن، مدیریت، جلد اول، ترجمه علی پارساییان و سید محمد اعرابی، مؤسسه مطالعات و پژوهش‌های بازرگانی، چاپ اول، ۱۳۷۵، صص ۲۲۷-۲۲۵.

(11). Public Trust

- (۱۲). جیمز کلمن، بنیادهای نظریه اجتماعی، ترجمه منوچهر صبوری، نشر نی، چاپ اول، ۱۳۷۷، صص ۱۵۰-۱۴۶.

(13). Trust Telling Rock

- (۱۴). منوچهر حاضر، "ابعاد اخلاقی رهبری در سازمانها"، مدیریت دولتی، شماره ۱۶، بهار ۱۳۷۱، ص ۴۷-۴۶.

- (15). Dubrin, J. Andrew, Ireland, R. Duane & Williams, J. Cliftron, *Management And Organization*, South Western ..., Frist ed., 1989, PP.73-74.

- (۱۶). دکتر مهدی ایران نژاد پاریزی، "مسئولیتهای اخلاقی و اجتماعی مدیریت"، دانش مدیریت، شماره ۱۸، پاییز ۱۳۷۱، ص ۳۰.

- (۱۷). عباس مظاہری، "فرهنگ سازمانی و ارزش‌های اخلاقی: قسمت اول"، زمینه، شماره‌های ۵۱-۵۲، مهر و آبان ۱۳۷۴، ص ۹۵.

(18). Self Control

- (۱۹). جعفر ممی زاده، "مسئولیت سازمانها و اخلاق در مدیریت" اقتصاد و مدیریت، شماره‌های ۲۰-۲۱، بهار و تابستان ۱۳۷۳، ص ۸۲.

- (20). Dubrin, J. Andrew, Ireland, R. Duane & Williams , J. Clifton, *Ibid*, PP. 75-76.

- (۲۱). الی. تی. هس مر، اخلاق در مدیریت، ترجمه سید محمد اعرابی و داود ایزدی، دفتر پژوهش‌های فرهنگی، چاپ اول، ۱۳۷۷، ص ۵۸.

(۲۲). منوچهر حاضر، همان، صص ۹۴-۹۵.

(۲۳). جعفر ممی زاده، همان، صص ۸۲-۸۳.

(۲۴). الی. تی. هس مر، همان، ص ۲۰۳.

(25). Stephen P. Robbins & Mary Coulter, *Management*, Prentice - Hall, Fifth ed., 1996, PP. 167-168.

(۲۶). الی. تی. هس مر، همان، صص ۲۰۵-۲۰۳.

(27). Stephen P. Robbins & Mary Coulter, *Ibid*, PP. 167-168.

(۲۸). دکتر سید مهدی الوانی، "ضرورت تدوین منشور اخلاقیات سازمانی"، تحول اداری، شماره ۱۹، آذرماه ۱۳۷۷
 صص ۵۷-۵۴.

(۲۹). دکتر مهدی ایران نژاد پاریزی، همان، ص ۲۳.

(۳۰). دکتر سید مهدی الوانی، همان، صص ۵۸-۵۵.

(31). Heinz Wehrich & Harold Koontz, *Ibid*, PP. 73-74.

(32). Charles. E Mitchel, "Violating The Public Trust : The Ethical And Moral Obligation of Government officials" , *Public Personnel Management*, Vol. 28, No. 1, Spring 1999, P.31.

(33). David, A De Cenzo & Stephen P. Robbins, *Human Resource Management*, John Wiley, Fifth ed., 1996, P.87.

(۳۴). الی. تی. هس مر، همان، ص ۲۰۵.

(۳۵). دکتر سید مهدی الوانی، همان، ص ۵۷.

(۳۶). الی. تی. هس مر، همان، صص ۲۰۳-۲۰۱.