

# واکاوی پدیدارشناسانه رفتارهای غیر اخلاقی در سازمان

دکتر محسن فرهادی نژاد<sup>۱\*</sup>، ملیحه خروتنی<sup>۲</sup>

۱. گروه مدیریت، دانشکده اقتصاد، مدیریت و علوم اداری، دانشگاه سمنان

۲. معاونت پژوهش و فناوری، دانشگاه سمنان

(تاریخ دریافت: ۹۷/۱۲/۲۸، تاریخ پذیرش: ۹۸/۰۲/۲۵)

## چکیده

**زمینه:** مدیریت اثربخش اخلاق حرفه‌ای، مستلزم مطالعه عمیق در زمینه وضعیت موجود اخلاق حرفه‌ای و نیز دلایل رفتارهای غیر اخلاقی و شیوه‌های توسعه اخلاقیات می‌باشد. از این روی، پژوهشگران در این بررسی تلاش نمودند تا تجارب زیسته مدیران را به منظور شناخت علل و پیامدهای رفتارهای غیر اخلاقی و راهبردهای کنترل این گونه رفتارها واکاوی نمایند.

**روش:** این پژوهش، با رویکرد آمیخته و روش توصیفی-میدانی صورت گرفته است. جامعه آماری شامل مدیران شاغل در سازمان‌های دولتی شهرهای تهران و سمنان می‌باشد که از طریق نمونه‌گیری هدفمند، مصاحبه‌های نیمه ساختاریافته با ۲۸ مدیر صورت گرفت. مصاحبه‌های انجام شده با استفاده از تحلیل تم، کدگذاری شد که پس از ویرایش نهایی، ۱۰۴ مفهوم بر اساس سنجیت در قالب ۸ مقوله و مقوله‌ها نیز با توجه به همسکلی معنایی در چارچوب سه طبقه سازماندهی گردیدند. سپس به منظور اولویت بندی علل بروز رفتارهای غیر اخلاقی، بر اساس روش AHP و با استفاده از نرم افزار Expert Choice نسبت به اولویت بندی علل، اقدام گردید.

**یافته‌ها:** یافته‌های پژوهش نشان می‌دهد که مهمترین علل بروز رفتارهای غیر اخلاقی در سازمان به ترتیب عبارتند از: عوامل مبتنی بر نگرش، عوامل مبتنی بر نیازها، عوامل مبتنی بر مهارت‌های فردی، عوامل مبتنی بر فرهنگ سازمانی، عوامل مبتنی بر رفتارهای سازمانی، عوامل مبتنی بر فرآیندها و نظام‌های مدیریتی، عوامل محیطی فرهنگی-اجتماعی و عوامل فنی-اقتصادی.

**نتیجه‌گیری:** با توجه به نتایج این تحقیق، چنانچه مدیران قصد بهبود سطح اخلاقیات در سازمان را داشته باشند باید بر روی عوامل روانشناختی تمرکز بیشتری بنمایند.

**کلیدواژگان:** رفتار غیر اخلاقی، رفتار اخلاقی، اخلاق حرفه‌ای، اخلاقیات سازمانی

## سر آغاز

واقعیت این است که پتانسیل افراد و سازمان‌ها در رفتار غیر اخلاقی بی حد و حصر است (۶). پژوهش‌ها در روانشناسی اخلاق نشان می‌دهد که حتی افراد خوب (به عنوان مثال افرادی که در مورد اخلاق مراقب هستند) می‌توانند و شاید رفتار غیر اخلاقی را انجام دهند (۷و۸). از رفتارهای غیر اخلاقی در منابع مختلف تعاریف متعدد و به نسبت مشابهی ارائه گردیده است که در اینجا به اختصار مروری بر این تعاریف صورت می‌گیرد. رفتار غیر اخلاقی، رفتاری است که از نظر اخلاقی قابل احترام نیست و یا قانون آن را منع کرده است (۹و۱۰)؛ رفتار غیر اخلاقی، به معنی نقض هنجارهای اخلاقی است (۱۱)؛ رفتاری که استانداردها را

از دهه ۱۹۶۰، محققان عوامل مؤثر بر رفتارهای اخلاقی و غیر اخلاقی را با این فرض که حتی افرادی که دارای ارزش‌های اخلاقی هستند نیز گاهی اوقات کارهای غیر اخلاقی انجام می‌دهند، مطالعه کرده‌اند (۱). با توجه به هزینه‌های مالی، اعتقادی و عاطفی رفتار غیر اخلاقی، سازمان‌ها با چالش پیشگیری، شناسایی و پاسخ به رفتار غیر اخلاقی مواجه هستند (۲ و ۳ و ۴). محققان نتیجه گرفته‌اند که اکثر انسان‌ها قادر به انجام رفتارهای عمیق غیر اخلاقی هستند. نه تنها آنها قادر به انجام آن هستند، بلکه بدون درک آن، تمام وقت آن را انجام می‌دهند (۵).

نویسنده مسئول: نشانی الکترونیکی: farhadi@semnan.ac.ir

مقطعی، فقدان نظام های گزارش دهی و گزارش گیری صحیح، نبود ساختارهای قانونی رسیدگی به مسایل غیر اخلاقی، عدم تنبیه متخلفین به میزان متناسب با خطا، فقدان پاداش و تشویق افرادی که اخلاقیات را رعایت می کنند (۲۹)؛ بی ثبات شرایط سیاسی و اقتصادی (۳۰)؛ تلافی علیه سازمان یا همکاران (۳۱)؛ عدم تعهد به اصول اخلاقی (۳۲)؛ فرهنگ سازمانی که تصمیم گیری های غیر اخلاقی را تشویق می کند (۳۳)؛ فشار برای رسیدن به اهداف تجاری و مهلت های غیر واقعی، تمایل به بالا رفتن سریع از سلسله مراتب سازمانی (۳۴)؛ رقابت بر سر کمبود منابع، قدرت و موقعیت (۳۵).

موضوع اساسی دیگری که در این پژوهش مورد بررسی قرار گرفته است، پیامدهای رفتار غیر اخلاقی می باشد. امروزه در تجزیه و تحلیل رفتار سازمان ها، پرداختن به اخلاق یکی از الزامات است زیرا نماد بیرونی سازمان ها را رفتارهای اخلاقی آنها شکل می دهد (۳۶). مهمترین آثار گسترش رفتارهای غیر اخلاقی در سازمان بر اساس ادبیات موضوع عبارتند از: تهدید شهرت سازمان، کاهش توانایی سازمان برای ارائه خدمات با کیفیت به مشتریان، تضعیف روابط انسانی (۳۷ و ۲۲)؛ به خطر افتادن تداوم حیات سازمان (۳۸)؛ بروز مشکلات مالی برای سازمان (۳۹)؛ آلوده شدن کارکنان جدید به رفتارهای غیر اخلاقی (۴۰)؛ تقویت نظام رابطه گرایی، بی تفاوتی و دلسردی کارکنان، کم کاری های پنهان و آشکار شغلی، ترویج رشوه خواری و دزدی های پنهان و آشکار، افزایش سوء ظن ها نسبت به سازمان و مدیریت، افزایش تجسس های پنهان و آشکار نسبت به سازمان و مدیریت، داد و ستدهای غیر اخلاقی و غیر قانونی، برخوردهای نامطلوب با ارباب رجوع و مصرف کنندگان کالا و خدمات، افزایش نزاع، کشمکش، ترمد، غیبت و سایر رفتارهای ناهنجار، کاهش تعهد و حس وفاداری نسبت به سازمان و مدیریت، عدم تمایل برای پیگیری شکایات، افزایش تمایل به اتحاد و ایستادگی در مقابل اهداف سازمان و خواسته های مدیریت، کاهش سطح بهره وری نیروی انسانی، عدم مشارکت کارکنان در تصمیم گیری های سازمانی، تقویت روابط غیر رسمی منفی در گروه های کاری، احساس وفاداری به گروه بجای سازمان، عدم مسئولیت پذیری و پاسخ گویی به نیازهای جامعه، انعکاس تصویر ذهنی نامطلوب از سازمان در جامعه، کاهش اثربخشی سازمانی، کاهش عمر مفید سازمان (۲۹).

شناسایی مصادیق، علل و پیامدهای رفتارهای غیر اخلاقی، به تنهایی نمی تواند کمک قابل توجهی به مدیریت این معضل بنماید، بلکه جستجو و کاربست راهکارهاست که هدف غایی مطالعات آسیب شناسی را تشکیل می دهد. آنچه مسلم است، به منظور پیشگیری از بروز رفتارهای غیر اخلاقی، همچون سایر برنامه های اصلاحی در سازمان، بهبود مجموعه ای از عوامل مورد نیاز است تا نتایج مورد نظر تحقق یابد. با بررسی منابع موجود، روش های مختلفی برای تقویت رفتارهای اخلاقی مطرح گردیده است که مهمترین موارد به شرح ذیل می باشد: ترویج منش عدالت خواهی (۴۱)؛ تقویت آگاهی اخلاقی در سازمان از بالا به پایین و حمایت و مراقبت از شیوه های اخلاقی، استفاده از فرآیند های رسمی برای حمایت و تقویت رفتار اخلاقی، مجازات رفتار غیر اخلاقی

نقض می کند (۱۲)؛ رفتارهای غیر اخلاقی، رفتارهایی غیر رسمی، تنگ نظرانه و غیر قانونی هستند که مدیریت سازمان آن را مجاز نمی داند (۱۳)؛ رفتاری غیر اخلاقی محسوب می شود که در آن رسوم، قواعد، مقررات و هنجارهای کاری، عملکردی و رفتاری سازمان نادیده گرفته می شوند (۱۴).

به منظور درک رفتارهای غیر اخلاقی، آشنایی با مصادیق این رفتارها ضروری است. لذا با مرور مجموعه منابع موجود، مهمترین مصادیقی که برای رفتار غیر اخلاقی ذکر شده است با در نظر گرفتن جنبه اختصار، در ادامه ارائه می شود. این رفتارها عبارتند از: استفاده نادرست از دارایی های شرکت، رشوه خواری و رشوه دادن، روابط غیر اخلاقی با دیگران، تقلب، کمک های مالی غیر قانونی، نقض حقوق ثبت اختراع، سوء استفاده از زمان در شرکت، رفتار خشونت آمیز، سرقت، دروغ گفتن، تقلب در ایمیل و تلگراف، تبعیض و آزار و اذیت، درگیری ها بر سر منافع، نقض خط مشی های اینترنتی شرکت، رفتار ضد اجتماعی، رفتار غیر مولد و ناکارآمد، بزهکاری، انتقام جویی، کینه توزی (۱۸ و ۱۷ و ۱۶ و ۱۵ و ۸ و ۷)، سهل انگاری، کارگریزی، کش دادن کارها، تقصیر را به گردن دیگران انداختن، جلوگیری از تغییر و تحول، حاشیه سازی، اظهار بی اطلاعی کردن، طفره رفتن، دیگران را سپر بلا قرار دادن، موشکافی بیش از حد، تحریف واقعیت ها، پالایش و مخدوش کردن اطلاعات و پافشاری بر تصمیمات و اشتباهات گذشته (۱۳).

پرسش کلیدی این تحقیق، دلایل بروز رفتارهای غیر اخلاقی در سازمان است. با بررسی ادبیات تحقیق، عوامل مختلفی بعنوان علل بروز رفتارهای غیر اخلاقی معرفی شده اند که در این بخش، نتایج یافته های محققان به اختصار ذکر می گردد: کمک کردن به مدیر یا همکاران (۲۰ و ۱۹ و ۶)؛ فقدان نظام نظارت و کنترل اثربخش (۲۲ و ۲۱)؛ وجود موانع قانونی برای تحقق اهداف (۲۳)؛ رقابت شدید در صنعت، اندازه گیری عملکرد کارکنان بر اساس نتایج نهایی (۲۴ و ۲۵)؛ قرار داشتن در معرض رفتارهای غیر اخلاقی (۲۶)؛ ترس از شکست، ترس از دست دادن شغل، ترس از دلخوری رئیس، کسب اعتبار بیشتر، کسب سود بالاتر، لذت شخصی، تنبلی یا راحت طلبی، اجتناب از سرزنش توسط فرادستان، محروم شدن از مزایا (۲۷)؛ عدم اعتماد درون سازمانی، فقر قوانین، رفتار نامناسب سرپرستان و مدیران (۲۵)؛ فشار مدیران (۲۸)؛ نظام های سلیقه ای کارمندیابی، جذب و گزینش های غیر علمی، آموزش های بی هدف و بی حمایت، پرداخت حقوق و دستمزدهای ناکافی و غیر منصفانه، ارزشیابی عملکرد مغرضانه، فقدان ارتباطات انسان دوستانه و اجتماعی، کمبود انگیزه های معنوی، فقدان برنامه های ایجاد نظم و انضباط و رسیدگی به شکایات، کمبود امکانات رفاهی و تفریحات سالم برای منابع انسانی و خانواده های آنان، فقدان عدالت استخدامی و اجتماعی، فقدان مدیریت مشارکتی، فقدان فرهنگ مطلوب سازمانی، وجود عوامل استرس زای شغلی و حرفه ای، ضعف نظام شایسته سالاری، عدم پاسخگویی مدیران، فقدان نظام ارزشیابی و حسابرسی از کار مدیریت، روزمرگی مدیران، عمر کوتاه مدیریتی، عدم مسئولیت پذیری اجتماعی مدیران، نظام های قضایی سیاسی، برخوردهای

کاری و حداقل ۴ سال سابقه مدیریتی می باشند که در پاییز و زمستان ۱۳۹۶ در پژوهش مشارکت نموده اند. سیمای مشارکت کنندگان در جدول (۱) درج گردیده است.

### جدول ۱: ویژگی های جمعیت شناختی مشارکت کنندگان

متغیرها	فراوانی	درصد	
جنسیت	مرد	۲۳	٪۸۲
	زن	۵	٪۱۸
تحصیلات	کارشناسی	۸	٪۲۸
	کارشناسی ارشد	۱۶	٪۵۷
	دکتری	۴	٪۱۴
سن	۳۰-۴۰	۷	٪۲۵
	۵۰-۴۰	۱۸	٪۶۴
	۶۰-۵۰	۳	٪۱۰
سنوات خدمت	۱۵-۱۰	۴	٪۱۴
	۲۰-۱۵	۱۲	٪۴۲
	۲۵-۲۰	۷	٪۲۵
	۳۰-۲۵	۵	٪۱۸

به منظور جمع آوری داده ها از جامعه آماری، مصاحبه های نیمه ساختاریافته با مدیران واجد شرایط انجام شد. در ادامه، با استفاده از تکنیک تحلیل تم، متن مصاحبه ها جمله به جمله بررسی و کدگذاری گردید. پس از شکل گیری چهارچوب نظری و ظهور مقوله ها و طبقات، مبتنی بر تحلیل داده های کیفی، پرسشنامه مقایسات زوجی تدوین و از روش فرآیند تحلیل سلسله مراتبی (AHP) و با استفاده از نرم افزار Expert Choice نسبت به اولویت بندی علل، اقدام گردید.

### یافته ها

تعداد کدهای اولیه ناشی از تحلیل مصاحبه ها حدود ۲۳۰ مورد بود که پس از پالایش و حذف کدهای تکراری و ادغام کدهای مشابه، ۱۰۴ مفهوم استخراج شد. نتایج کدگذاری باز در فرآیند کدگذاری محوری که در خلال آن کدها بر اساس تجانس، حول یک مفهوم انتزاعی تر سازماندهی می شوند، در قالب ۸ مقوله ظهور کرد. در ادامه، مقوله های هشتگانه استخراج شده با توجه به ماهیت و تشابه محتوایی، ذیل سه طبقه محوری قرار گرفتند. نتایج این فرآیند در جدول ۲ درج گردیده است.

### جدول ۲: نتایج کدگذاری باز و محوری در خصوص علل بروز رفتارهای غیر اخلاقی

طبقات	مقوله ها	مفاهیم
	عوامل مبتنی بر نگرش	خودخواهی، احساس تعلق نداشتن، بی هدفی در زندگی، عدم اشراف به فلسفه خلقت خود، بی علاقه‌گی کارکنان نسبت به شغل خود، مقایسه های نادرست، ضعیف شدن روحیه پرهیزکاری، عدم رضایت شغلی، وجدان کار ضعیف، بی اعتمادی به سازمان در خصوص گزارش دادن رفتارهای غیر اخلاقی، عدم درک پیامدهای رفتار غیر اخلاقی، عدم احساس مسئولیت در قبال جامعه، برداشت اشتباه از قانون، ادراک از بی عدالتی

(۴۲)؛ توسعه فرهنگ اخلاقی در سازمان (۲۲)؛ تمرکز بر اهداف بلند مدت به جای اهداف کوتاه مدت (۲۰)؛ اصلاح نظام ارزشیابی و پاداش سازمان در جهت حمایت و تشویق رفتارهای اخلاقی (۴۱)؛ گفتگو درباره رفتارهای اخلاقی توسط رهبران سازمانی و قرار دادن این رفتارها بعنوان بخشی از دستور کار سازمان، کاهش فشار برای تحقق نتایج، تقویت ارتباطات توسط مدیریت ارشد (۳).

با توجه به شرایط حاکم بر سازمان ها که بستری برای گسترش رفتارهای غیر اخلاقی فراهم آورده و این موضوع را به مشکل حادی برای سازمان ها تبدیل نموده است، بر آن شدیم تا با استفاده از تجارب مدیران دولتی، دلایل چنین رفتارهایی را در سازمان های دولتی با رویکرد پدیدارشناسانه مورد بررسی قرار دهیم تا نسخه ای برای کنترل این رفتارها و ترویج اخلاقیات سازمانی برای بهره برداری سیاستگذاران فراهم آید.

### روش

این پژوهش از منظر هدف، در قالب پژوهش های توسعه ای و از منظر روش تحقیق، در زمره تحقیقات آمیخته قرار می گیرد. رویکرد اصلی پژوهش نیز پدیدارشناسی است چرا که در پی استخراج تجارب زیسته مشارکت کنندگان می باشد. از آنجاکه هدف این پژوهش، دستیابی به داده‌هایی واقعی از متن زندگی سازمانی مدیران دولتی بوده است و از طرفی روشی که با این هدف تناسب دارد و می‌تواند تجربه‌ها، دیدگاه‌ها و عقاید افراد را استخراج و طبقه‌بندی کند، روش پژوهش کیفی می باشد، از این استراتژی برای اجرای این پژوهش در بخش اول استفاده شده است. به منظور یافتن پاسخ پرسش های پژوهش در خصوص علل، پیامدها و راهکارهای مدیریت رفتارهای غیر اخلاقی در متن سازمان، باید به سراغ افرادی برویم که صلاحیت لازم را برای اظهار نظر در هر یک از حوزه های تحقیق داشته باشند. در این میان، مدیران از نظر نوع تجارب و کمیت و کیفیت حضور در سازمان ها و نوع مسائلی که با آن مواجه می شوند، بهترین افرادی هستند که می توانند داده های لازم را در اختیار قرار دهند. با توجه به نوع مدیران مورد نظر و شرایط دسترسی به ایشان، جامعه آماری تحقیق، مدیران دولتی شهرهای منتخب (تهران و سمنان) در نظر گرفته شدند. با توجه به ضرورت تنوع سازمان ها و تنوع تجارب مدیران به منظور یافتن پاسخ سوالات تحقیق، از روش نمونه گیری هدفمند استفاده گردید. مدیرانی که در این تحقیق مشارکت داشتند، دارای ویژگی مشترک برخورداری از حداقل ۱۰ سال سابقه

عوامل مبتنی بر مهارت های فردی	ضعف تربیت اخلاقی، فقدان خود کنترلی، عدم مسئولیت پذیری در قبال تصمیمات فردی، عزت نفس پایین، ضعف اراده، فقدان خودشناسی	عوامل شناختی و روانشناختی
عوامل مبتنی بر نیازها	لذت بیشتر، دلبستگی به پست مدیریت، منفعت طلبی، اشتیاق فرد به نیازهای نفسانی، نیاز به مطرح شدن، عجله برای پیشرفت، خستگی های ذهنی، ترس از شکست، زیاده خواهی، فقدان انگیزش، تقویت میزان اعتبار، ترس از دست دادن وجهه، ترس از آتیه، برآورده نشدن نیازهای فرد از سوی سازمان، احساس بی اهمیت بودن در سازمان، تحت فشار قرار داشتن از ناحیه خانواده	
عوامل مبتنی بر فرهنگ سازمانی	وجود سازمان های غیر رسمی، تنوع فرهنگی در سازمان، عدم اعتقاد مدیران عالی به اهمیت موضوع اخلاق، رایج شدن فرهنگ های غلطی همچون کم کاری و تبلی در سازمان، رقابت ناسالم، عدم حساسیت سازمان به اخلاقیات، سیاسی بودن جو سازمان	عوامل درون سازمانی
عوامل مبتنی بر فرآیندها و نظام های مدیریتی	حجم کاری بالا، فشار زمانی، تغییرات سلیقه ای و غیر کارشناسی قوانین، وجود خلاء های قانونی، فقدان امنیت شغلی، عدم تناسب میزان حقوق و دستمزد کارکنان با هزینه های ضروری زندگی، فقدان نظام صحیح و کارآمد ارزیابی عملکرد، عدم گزینش صحیح نیروها، طولانی شدن بیش از حد مراحل رسیدگی به مشکلات اخلاقی، شفاف نبودن نظام ارتقاء و انتصاب، بی عدالتی در سازمان، ضعف نظارت واحدهای درون سازمانی و برون سازمانی، عدم استقلال واحدهای نظارتی درون سازمانی، عدم آموزش نسبت به مسائل و رویکردهای اخلاقی، عدم برخورد جدی با متخلفین، عدم توجه به نیازهای رفاهی پرسنل، عدم توجه و پشتیبانی افراد در هنگام حادثه و بیماری، عدم شایسته سالاری، عدم تناسب شغل و شاغل، پیچیدگی بوروکراسی، تقسیم کار نامناسب	
عوامل مبتنی بر رفتارهای سازمانی	تمایل مدیران به ترویج رفتارهای غیر اخلاقی، وجود توصیه نامه های مدیران ذریبط جهت نادیده گرفتن پاره ای استانداردها، فقدان مهارت های خود مدیریتی، عدم احترام به شخصیت افراد، درک نشدن فرد از طرف همکاران، فشار بیش از حد مدیریت و سازمان برای تحقق اهداف، رفتار ناشایست رئیس مجموعه با زیردستان	
عوامل فنی - اقتصادی	فقر عمومی، بی ثباتی اقتصادی، گسترش فضای مجازی، عدم امنیت شغلی، توسعه فناوری های جعل مدارک، رکود اقتصادی، دستمزدهای پایین، رقابت ناسالم شرکت ها، درآمد ناپایدار	عوامل برون سازمانی
عوامل فرهنگی - اجتماعی	کاهش حساسیت جامعه به اخلاقیات، جایجایی ارزش ها، فقدان الگوهای اخلاقی، سقوط درجه ایمان و سست شدن عقاید مذهبی، فاصله گرفتن جامعه از ارزش های اخلاقی، کم رنگ شدن اهمیت اخلاق در محیط کلی جامعه، سیاسی بودن فضای جامعه، رواج بی اعتمادی، توسعه قانون گریزی، افزایش خودخواهی، کاهش عرق ملی، مقایسه نادرست با جوامع پیشرفته	

در خصوص روش های مدیریت و کنترل رفتارهای غیر اخلاقی در سازمان، مصاحبه های انجام شده کدگذاری و نتایج آن در جدول شماره ۳ ارائه گردیده است. با توجه به محدود بودن تعداد کدهای شناسایی شده در این زمینه، امکان ادامه فرآیند کدگذاری مقدور نبود.

با توجه به سؤال دیگر تحقیق در خصوص پیامدهای رفتارهای غیر اخلاقی در سازمان، مصاحبه های انجام شده کدگذاری و نتایج آن در جدول شماره ۳ ارائه گردیده است. با توجه به محدود بودن تعداد کدهای شناسایی شده در این زمینه، امکان ادامه فرآیند کدگذاری مقدور نبود.

**جدول ۳: نتایج کدگذاری باز در خصوص پیامدهای رفتارهای غیر اخلاقی و راهکارهای کاهش رفتارهای غیر اخلاقی**

پیامدهای رفتارهای غیر اخلاقی	توسعه ادراک بی عدالتی، تضعیف شایسته سالیاری، افزایش بی عدالتی، تصبیح حقوق افراد، تخریب جو سازمان، کاهش انسجام سازمانی، کاهش وفاداری به سازمان، توسعه بی اعتمادی در سازمان، مخدوش شدن ارتباطات سازمانی، کاهش عملکرد فردی و سازمانی، اتلاف منابع سازمانی، بی اعتمادی شهروندان به سازمان
راهکارهای کاهش رفتارهای غیر اخلاقی	اصلاح و تقویت نظام های نظارتی، استقرار درست نظام شایسته سالیاری، توجه به نیازهای رفاهی کارکنان، تقسیم کار بر اساس دانش و خلیقات افراد، توسعه آموزش های اخلاقی، تدوین و اجرای منشور اخلاقی، تشدید مجازات متخلفین، تسهیل برخورد با رفتارهای غیر اخلاقی، تسهیل فرآیند گزارش دهی رفتارهای غیر اخلاقی، شفاف سازی قوانین و مقررات، تخصصی شدن فرآیند جذب نیروی انسانی، اصلاح نظام ارزیابی عملکرد

**بحث**

پرسش هایی که این پژوهش در پی یافتن پاسخی برای آنها بر اساس تجارب واقعی مشارکت کنندگان بود، به علل بروز رفتارهای غیر اخلاقی در بستر سازمان های دولتی ایران و نیز پیامدهای این رفتارها و در نهایت دستیابی به مهمترین راهکارها برای کاستن از سطح چنین رفتارهایی توجه دارند. بر اساس بررسی انجام شده در منابع داخلی، پژوهشی با رویکرد پدیدارشناسانه که رفتارهای غیر اخلاقی را در متن سازمان های دولتی ایران مطالعه کرده باشد، مشاهده نگردید که این ویژگی می تواند بعنوان نوآوری تحقیق حاضر مطرح گردد. پاسخ های دریافتی از مشارکت کنندگان (مدیران دولتی شاغل در شهرهای تهران و سمنان) پس از تحلیل محتوا، بیانگر وجود علل متعددی برای رخ دادن رفتارهای عاری از اخلاق می باشد که در این میان، عواملی که به نگرش کارکنان مربوط می شوند با نمره ۰/۳۳۳ بیشترین نقش را در بروز رفتارهای غیر اخلاقی در سازمان های دولتی ایران از نقطه نظر مشارکت کنندگان در پژوهش، ایفا می نماید. مفاهیم سازنده این عامل در جدول ۲ ذکر گردیده است. نتایج پژوهش های ۲۷، ۲۹، ۳۴، ۳۶ و ۴۳ نیز وجود این عوامل را تأیید می کنند. دومین عامل به نیازهایی برمی گردد که منشأ رفتارهای انسان است. این عامل با نمره ۰/۲۲۱ در رتبه دوم علل قرار گرفته اند و با یافته های تحقیقات شماره ۲۷، ۲۹، ۳۴ و ۳۹ همخوانی دارند. پایین بودن مهارت های فردی مدیریت بر خود، سومین رتبه را با نمره ۰/۱۶۸ به خود اختصاص داده است که با نتایج تحقیقات ۲۵، ۲۷ و ۲۹ انطباق دارد. ضعف فرهنگ سازمانی حاکم بر سازمان با نمره ۰/۱۰۱ در رتبه چهارم علل بروز رفتارهای غیر اخلاقی قرار گرفته است که شواهد متعددی بر اثرگذار بودن این عامل در ابیات موضوع وجود دارد که از جمله می توان به تحقیقات شماره ۶، ۱۹، ۲۷، ۲۹، ۳۱ و ۳۳ اشاره نمود. رفتار سایرین در سازمان بعنوان پنجمین عامل، شناخته شد و با نمره ۰/۰۷۴ با تحقیقات ۲۵، ۲۶، ۲۸ و ۲۹ همخوانی دارد. فرآیندها و نظام های مدیریتی بعنوان ششمین عامل با نمره ۰/۰۵۵ در تحقیقات مختلف از جمله ۲۱، ۲۲، ۲۳، ۲۹ و ۳۴ نیز شناسایی شده اند. عوامل محیطی در این تحقیق در رتبه های آخر قرار

با عنایت به اینکه سؤال محوری این پژوهش، علت یابی دلایل بروز رفتارهای غیر اخلاقی می باشد، داده های تحلیل شده مستخرج از مصاحبه ها بر اساس روش AHP و با استفاده از نرم افزار Expert Choice اولویت بندی شدند. بدین منظور پرسشنامه مقایسات زوجی که شامل عوامل هشتگانه بروز رفتارهای غیر اخلاقی بود در اختیار خبرگان قرار گرفت. تعداد خبرگانی که در این مرحله در فرآیند رتبه بندی عوامل مشارکت داشتند، ۱۶ نفر می باشند. نتایج حاصل از رتبه بندی عوامل در جدول ۵ ارائه گردیده است.

**جدول ۴. رتبه بندی جزئی علل بروز رفتارهای غیر اخلاقی**

رتبه	شاخص	اهمیت
۱	عوامل مبتنی بر نگرش	۰/۳۳۳
۲	عوامل مبتنی بر نیازها	۰/۲۲۱
۳	عوامل مبتنی بر مهارت های فردی	۰/۱۶۸
۴	عوامل مبتنی بر فرهنگ سازمانی	۰/۱۰۱
۵	عوامل مبتنی بر رفتارهای سازمانی	۰/۰۷۴
۶	عوامل مبتنی بر فرآیندها و نظام های مدیریتی	۰/۰۵۵
۷	عوامل محیطی فرهنگی - اجتماعی	۰/۰۲۸
۸	عوامل محیطی فنی - اقتصادی	۰/۰۲۲
-	جمع	۱

همانگونه که پیش تر ذکر گردید، کلیه مفاهیم و مقوله های مستخرج از مصاحبه ها در قالب سه طبقه گنجانده و بر اساس نظر خبرگان، رتبه بندی شدند که نتایج آن در جدول ۶ عرضه گردیده است.

**جدول ۵. رتبه بندی کلی علل بروز رفتارهای غیر اخلاقی در**

**سازمان**

رتبه	شاخص	اهمیت
۱	عوامل روانشناختی	۰/۷۴۹
۲	عوامل درون سازمانی	۰/۱۶۳
۳	عوامل بیرون سازمانی	۰/۰۸۸

افراد) ویژگی های فردی بیشترین تأثیر را در بروز رفتارهای غیر اخلاقی دارند (۴۸). بنابراین مدیرانی که قصد دارند سطح اخلاقیات در سازمان خود را ارتقاء دهند می توانند از طریق اصلاح نگرش ها و ادراکات کارکنان و توجه به رفع نیازهای مادی و معنوی کارکنان و ارائه آموزش های لازم به منظور تقویت توان افراد در مواجهه مناسب با موقعیت های غیر اخلاقی و در کنار آن اصلاح فرهنگ سازمانی و نظام های مدیریتی در این مسیر حرکت نمایند.

### ملاحظه های اخلاقی

در این پژوهش از نظر مدیران و خبرگان مرتبط به منظور پاسخ به پرسش های پژوهش استفاده گردیده است و در مواردی که اجازه ضبط مصاحبه ها داده نشده و بر محرمانه ماندن گفتگوها تأکید گردیده، رعایت امانت صورت گرفته است.

### واژه نامه

- |  |  |
|--|--|
| 1. Professional Ethics Management                    | مدیریت اخلاق حرفه ای                       |
| 2. Unethical behavior                                | رفتار غیر اخلاقی                           |
| 3. Ethical behavior                                  | رفتار اخلاقی                               |
| 4. Attitude-based factors                            | عوامل مبتنی بر نگرش                        |
| 5. Needs-based factors                               | عوامل مبتنی بر نیازها                      |
| 6. Factors based on individual skills                | عوامل مبتنی بر مهارت های فردی              |
| 7. Factors based on organizational culture           | عوامل مبتنی بر فرهنگ سازمانی               |
| 8. Factors based on organizational behaviors         | عوامل مبتنی بر رفتارهای سازمانی            |
| 9. Factors based on processes and management systems | عوامل مبتنی بر فرآیندها و نظام های مدیریتی |
| 10. Socio-cultural factors                           | عوامل محیطی فرهنگی- اجتماعی                |
| 11. Technical-economic factors                       | عوامل فنی- اقتصادی                         |
| 12. Organizational ethics                            | اخلاقیات سازمانی                           |
| 13. Cognitive and psychological factors              | عوامل شناختی و روانشناختی                  |
| 14. Internal organizational factors                  | عوامل درون سازمانی                         |
| 15. External organizational factors                  | عوامل برون سازمانی                         |

### References

1. Giacalone RA, Jurkiewicz CL, Deckop JR. (2008). On ethics and social responsibility: The impact of materialism, post materialism and hope. *Human Relations*; 61(4): 483-514.
2. Goodpaster KE. (2007). *Conscience and corporate culture*. Oxford: Blackwell Publishers.
3. Kidwell RE, Martin CL. (2005). *Managing organizational deviance*. Thousand Oaks, CA: SAGE.

گرفته اند به گونه ای که عوامل فرهنگی- اجتماعی با نمره ۰/۰۲۸ و سازگاری با تحقیقات ۲۹ و ۳۰ و عوامل فنی- اقتصادی با نمره ۰/۰۲۲ و سازگار با تحقیقات ۲۴، ۲۵، ۲۹ و ۳۰ در رتبه آخر جای گرفته اند. همانطور که در جدول ۶ ملاحظه می گردد، کلیه کدهای استخراجی در خصوص علل رفتارهای غیر اخلاقی، در سه طبقه سازماندهی شده اند که در تجزیه و تحلیل نهایی نظر خبرگان با استفاده از تکنیک تحلیل سلسله مراتبی، عوامل روانشناختی با نمره ۰/۷۴۹ با فاصله بسیار زیاد از عوامل درون سازمانی با نمره ۰/۱۶۳ و عوامل برون سازمانی با ۰/۰۸۸ قرار گرفته است.

درخصوص پیامدهای ناشی از رفتارهای غیر اخلاقی در سازمان، پاسخ دهندگان به ۱۲ پیامد فردی، سازمانی و محیطی اشاره داشته اند که در جدول ۳ درج شده است. این موارد با نتایج پژوهش های (۲۲، ۲۹، ۳۷، ۳۸، ۳۹، ۴۰ و ۴۲) که به پیامدهای این رفتارها اشاره دارند، همخوانی دارد.

درخصوص روش های کاهش رفتارهای غیر اخلاقی که در جدول ۴ نشان داده شده است، مشارکت کنندگان به ۱۲ راهکار اشاره نموده اند که بسیاری از آنها در تحقیقات (۲۲، ۴۱، ۴۲، ۴۴، ۴۵ و ۴۶) نیز پیشنهاد گردیده اند.

انجام پژوهش هایی از جنس مطالعه حاضر، تا حدی تحت تأثیر نگرش ها و تجارب مشارکت کنندگان قرار گرفته و لذا در تعمیم نتایج آن باید احتیاط بیشتری لحاظ نمود. یکی از مهمترین محدودیت های این تحقیق نیز عدم برداشت مشترک مشارکت کنندگان از مفهوم اخلاق و رفتارهای غیر اخلاقی بود که در ابتدای مصاحبه ها توضیحات لازم ارائه گردید. پیشنهاد می شود در تحقیقات آینده نظر کارکنان با تعداد بالاتر بررسی شده و همچنین مطالعه مستقلی درخصوص راهکارها در قالب همین روش شناسی انجام شود.

### نتیجه گیری

نقش مهم رفتار اخلاقی در بقای یک سازمان و ارتقای شاخص های عملکردی کارکنان و همچنین وجود تعداد پر شمار رفتارهای غیر اخلاقی در سازمان ها، توجه مدیران و صاحب نظران را به این نوع رفتارها معطوف ساخته است (۴۷). همانطور که ملاحظه گردید، طبق نظر مدیران مشارکت کننده و خبرگان در این پژوهش، عوامل مبتنی بر نگرش در سازمان های دولتی ایران می تواند بیشترین سهم را در بروز رفتارهای غیر اخلاقی ایفاء نماید. در حالیکه بررسی ادبیات موضوع نشان می دهد که به این مقوله در قیاس با سایر مقوله ها در دنیا تأکید کمتری شده است. احتمال دارد یکی از دلایل آن، متفاوت بودن فضای ذهنی مدیران ایرانی و اهمیت بالای نقش نگرش در رفتارهای کارکنان ایرانی باشد. به طور کلی نیز بر اساس یافته های این تحقیق عوامل روانشناختی بیشترین سهم را در بروز رفتارهای غیر اخلاقی دارند و از قضا، براساس الگوی چهار بعدی عوامل مؤثر بر رفتارهای غیر اخلاقی (ویژگی های فردی، ویژگی های محیط، تعامل فرد و محیط، روابط میان



20. Burnett EA. (2017). Bad behavior with good intentions: the role of organizational climate in unethical pro-organizational behavior. Available at: [https://tigerprints.clemson.edu/all\\_theses/2608](https://tigerprints.clemson.edu/all_theses/2608). Accessed: 12 May 2017.
21. O'Fallon MJ, Butterfield KD. (2012). The influence of unethical peer behavior on observers' unethical behavior: a social cognitive perspective. *Journal of Business Ethics*; 109: 117-131
22. Haron H, Ismail I, Shaikh Hamzah AR. (2011). Factors influencing unethical behavior of insurance agents. *International Journal of Business and Social Science*; 2(1).
23. Barsky A. (2008). Understanding the ethical cost of organizational goal-setting: a review and theory development. *Journal of Business Ethics*; 81(1): 63-81.
24. Abtahi H. (1998). Speeches on advanced human resource management. Tehran: Qomes Publications. p.124. (In Persian).
25. Schwartz AJ. (2006). College student suicide in the United States. *Journal of American College Health*; 54(6):341-352 .
26. Umphress E, Bingham JB, Mitchell MS. (2010). Unethical behavior in the name of the company: The moderating effect of organizational identification and positive reciprocity beliefs on unethical pro-organizational behavior. *Journal of Applied Psychology*; 95: 769-780.
27. Sims RL. (2010). A study of deviance as a retaliatory response to organizational power. *Journal of Business Ethics*; 92: 553-563.
28. Hosmer LJ. (1987). The institutionalization of unethical behavior. *The Journal of Business Ethics*; 439-447.
29. Treviño LK, Weaver GR, Reynolds SJ. (2006). Behavioral ethics in organizations: A review. *Journal of Management*; 32(6): 951-990.
30. Grant RM, Visconti M. (2006). The strategic background to corporate accounting scandals. *Long Range Planning*; 39: 361-83.
31. Mazzola P, Ravasi D, Gabbioneta C. (2006). How to build reputation in financial markets. *Long Range Planning*; 39: 385-407.
32. Anand V, Ashforth BC, Joshi M. (2004). Business as usual: the acceptance and perpetuation of corruption in organizations. *The Academy of Management Executive*; 18(2): 39-55
33. Giyorian H. (2010). The role of ethical charter in improving the behavior of media organizations. *Journal of Media Studies*; 5(11). (In Persian).
34. Sims CA. (1992). Interpreting the macroeconomic time series facts: the effects of monetary policy. *Eur Econ Rev*; 36(5):975-1000.
35. Zeiger S. (2000). Effects of a lack of ethics on a business environment. Available at: <https://www.lovetoknow.com/member/1774~s-zeiger>. Accessed: 6 May 2016.
36. Aghighi A. (2017). Relationship between some ethical variables on organizational health. *Ethics in*
4. Joffe-Walt C, Spiegel A. (2012). Psychology of fraud: Why good people do bad things? Available at: <https://www.npr.org/2012/05/01/151764534/psychology-of-fraud-why-good-people-do-bad-things>. Accessed: 2 May 2016 .
5. Singh P, Twalo T. (2015). Effects of poorly implemented performance management systems on the job behavior and performance of employees. *International Business and Economics Research Journal*; 14(1):79-94.
6. Bersoff D. (1999). Why good people sometimes do bad things: motivated reasoning and unethical behavior. *Personality and Social Psychology Bulletin* ; (25):28-39.
7. Dargahi H. (2012). Organizational behavior of employees of Tehran University of Medical Sciences. *Journal of Medical Ethics and History of Medicine*; 5: 1-7. (In Persian).
8. Bodankin M, Tziner A. (2009). Constructive deviance, destructive deviance and personality: how do they interrelate? *Amphiteatru Economic Journal*; 11: 549-564.
9. Singer AE, Lysonski S, Singer M, Hayes D. (1991). Ethical myopia: The case of "framing" by framing. *Journal of Business Ethics*; 10(1): 29-36 .
10. Jones TM. (1991). Ethical decision making by individuals in organizations: an issue-contingent mode. *Academy of Management Review*; 16: 366-395.
11. Gellerman SW. (1986). Why "good" managers make bad ethical choices. *Harvard Business Review*; 85-90 .
12. Baucus MS, Near JP. (1991). Can illegal corporate behavior be predicted? An event history analysis. *Academy of Management Journal*; 34(1): 9-36 .
13. Ilie A. (2012). Unethical pro-organizational behaviors: antecedents and boundary conditions. Graduate theses and dissert. Available at: <http://scholarcommons.usf.edu/etd/4085> Accessed: 16 May 2016 .
14. Kaptein M. (2011). Understanding unethical behavior by unravelling ethical culture. *Human Relations*; 64(6): 843-869.
15. Bazerman MH, Gino F. (2012). Behavioral ethics: toward a deeper understanding of moral judgment and dishonesty. *Ann Rev Law Soc Sci*; 8:85-104.
16. Moore C, Gino F. (2013). Ethically adrift: how others pull our moral compass from true north. *Res Org Behav*; 33:53-77.
17. Pearce CL, Giacalone RA. (2003). Teams behaving badly: factors associated with anti-citizenship behavior in teams. *Journal of Applied Social Psychology*; 33 (1): 58-75.
18. Schwartz A. (2015). The 5 most common unethical behaviors in the workplace. *Philadelphia Business Journal*.
19. Treynor WFC. (2004). Are the mistrustful the least trustworthy? *Studies of unethical behavior*. USA: University of Michigan Press.

43. Sepasi S, Hasani H. (2017). Relationship between spirituality & ethical behavior of managers in financial reporting. *Ethics in Science and Technology*; 12 (1):132-142. (In Persian).
44. Boes A. (2015). Factors influencing the unethical behavior of business people. Available at: <https://scholarworks.gvsu.edu/honorsprojects/421>. Accessed: 12 Dec 2017.
45. Hegarty W, Sims H. (1978). Some determinants of unethical decision behavior: an experiment. *Journal of Applied Psychology*; 63(4): 451- 457.
46. Oseni AI. (2011). Unethical behavior by professional accountant in an organization. *Research Journal of Finance and Accounting*; 2(2): 1-8.
47. Khorakian A, Jahangir M, Nikkhah farkhani Z, mohamadi shahroodi H. (2017). Analyzing the factors affecting the ethical behavior of employees. *Ethics in Science and Technology*; 12 (2) :24-35. (In Persian).
48. Tolayi R. (2010). Factors affecting the ethical behavior of employees in the organization. *Bimonthly Scientific-Promoting Human Development Police*; 25.
37. McShulskis E. (1997). Job stress can prompt unethical behavior. *HR Magazine*; 22-24.
38. Boes A. (2015). Factors influencing the unethical behavior of business people. Available at: <https://scholarworks.gvsu.edu/honorsprojects/421>. Accessed: 8 May 2017.
39. Hegarty W, Sims H. (1978). some determinants of unethical decision behavior: an experiment. *Journal of Applied Psychology*; 63(4): 451- 457.
40. Mahdiye O, sangsari A. (2008). Understanding the causes of unethical behaviors in the workplace. *Quarterly Management and Human Resources in Oil Industry*; 2(5). (In Persian).
41. Omolewu G. (2011). Strategies for improving ethical behaviors in organizations; from forum public policy. Available at: <http://forumonpublicpolicy.com/archivespring08/omolewu.pdf>. Accessed: 16 December 2017 .
42. Aamir S, Yasir M, Shahzad A, Ahmed K, Mehmood N. (2014). Impact of unethical behavior on accounting practices. *Journal of Basic and Applied Scientific Research*; 4(7):36-43.