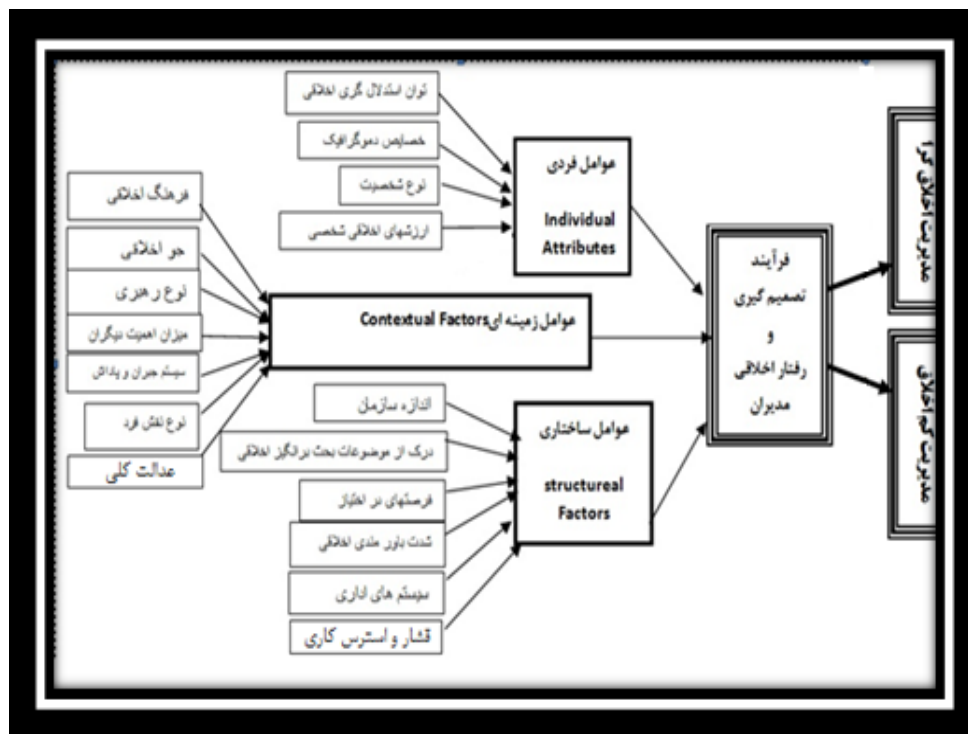


۱-۱-۱ مدل مدیریت اخلاق گرا (پیشنهادی محقق)

مروری گسترده بر مطالعات چندین مدل تئوری بکار رفته در تشریح فرآیند تصمیم‌گیری و رفتار اخلاقی افراد در بخش‌های قبلی صورت گرفت و با توجه به نقاط ضعف و قوت مدل‌های مشروحه، مدل مدیریت اخلاق‌گرای پژوهش در چارچوب اولیه به شرح زیر ارائه شده است. مدل تبیین شده بطور خلاصه مروری بر مطالعات این موضوع را برجسته کرد که فرآیند تصمیم‌گیری و رفتارهای اخلاقی درون یک سازمان تمرکز بر نقش آفرینی متقابل خصیصه‌های افراد، ویژگی‌های زمینه‌ای و شرایط ساختاری به نحو تبیین شده در شکل بعد دارد. این تصویر به برجسته‌سازی پیش‌گویی‌کننده‌های فرآیند تصمیم‌گیری و رفتار اخلاقی درون یک فضای سازمانی بصورت تعریف شده از مروری بر مطالعات به شرح ذیل است:

شکل شماره ۲۵: فرآیند تصمیم‌گیری اخلاقی درون یک فضای سازمانی



منبع: پیشنهادی محقق

در مطالعات پیشنهاد شده است که محققان باید یک رویکرد چند بعدی برای ارزیابی فرآیند تصمیم‌گیری و رفتار اخلاقی لحاظ نمایند. (واین و همیلتون ، 2003) بر همین مبنا این مطالعه عواملی از هر یک از ابعاد سه گانه مندرج در تصویر فوق را مورد ارزیابی قرار داد. (عوامل ساختاری ، عوامل زمینه‌ای و عوامل فردی)

تحلیل مدل:

مدل پیشنهادی تصمیم‌گیری اخلاقی را متاثر از 3 عامل فردی، زمینه‌ای و ساختاری معرفی می‌نماید. 3 عامل مذکور و مطالعات صورت گرفته در ادبیات موضوع مربوطه در سرفصلهای قبل مورد اشاره قرار گرفته است، بدین‌منظور در اینجا به اجمال اشاره‌ای بر شاخص‌های مدل و فاکتورهای پیشنهادی صورت پذیرفته است.

عوامل فردی:

شامل آن دسته از شاخص‌های تاثیرگذار بر تصمیم‌گیری اخلاقی است که درای ریشه و زمینه فردی بوده و شامل شاخص‌های درونی شخص رهبر می‌باشد. این عوامل با توجه به ادبیات موضوع شامل توان استدلال‌گری اخلاقی، خصایص دموگرافیک، ارزش‌های اخلاقی شخصی و نوع شخصیت خواهد بود.

توان استدلال‌گری اخلاقی:

توان استدلال‌گری اخلاقی که از آن در ادبیات موضوع تحت عنوان آگاهی اخلاقی نیز یاد شده است، به معنی توانایی شخص در تشخیص، تمییز، بررسی جوانب، بدیل‌ها و مولفه‌های تاثیرگذار بر تصمیم و نهایتاً توان تصمیم‌گیری اخلاقی می‌باشد. به عبارت دیگر به معنی شناسایی و درک فعل اخلاقی و بسط دادن ارزش‌های اخلاقی به کارهای روزمره ما می‌باشد. باید توجه داشت که ممکن است عمل اخلاقی ما از سوی برخی غیر اخلاقی قلمداد شود، زیرا ادراک افراد از یک عمل واحد متفاوت می‌باشد. (هافمن و دیگران، 2008؛ آگاه ، 1992 ؛ بوترایت ، 1999 ؛ اکپارا ، 2002 ؛ بیچامپ و بووی ، 2004؛ افالن و باترفیلد، 2005)

همچنین توان استدلال‌گری اخلاقی شامل حساسیت اخلاقی است که به معنی توانایی فرد در شناسایی و درک موقعیت اخلاقی می‌باشد. به بیان دقیق‌تر حساسیت اخلاقی را می‌توان تحت عنوان شناسایی و درک جنبه‌های اخلاقی مختلف موضوع که توسط فرد صورت می‌گیرد، تعریف نمود. مطمئناً توانایی افراد مختلف در زمینه شناسایی و درک موضوع اخلاقی متفاوت است. (کولینز، 2009) مسایل اخلاقی از پیچیدگی فراوانی برخوردار می‌باشند که به منظور تقریب ذهن می‌توان مثال جنگل انبوه را بیان کرد. ما درون جنگلی انبوه قرار داریم و می‌بایست توانایی درک و فهم جنگل را از میان درختان متراکم و تو در تو دارا باشیم. در اینجا نیازمند توانایی بالای افراد به منظور شناسایی جنبه‌های مختلف اخلاقی یک موضوع می‌باشیم . (داج‌خوش، 1391)

رهبران با توجه به توان استدلال‌گری اخلاقی خود، چارچوبی را در سازمان به منظور رویارویی با مسائل اخلاقی ایجاد می‌نمایند، که این چارچوب بر جو اخلاقی سازمان تاثیرگذار خواهد بود. (اشمینکه و دیگران، 2005؛ قراملکی، 1388)

خصایص دموگرافیک:

از جمله خصایص دموگرافیک تاثیرگذار بر فرآیند تصمیم‌گیری اخلاقی، در ادبیات موضوع به طور خاص تاثیر سه شاخص سن، میزان تجربه و میزان تحصیلات افراد مورد توجه قرار گرفته است. (لاند، 2000؛ مالینوسکی و برگر، 1996؛ روبرتسون و اشلگمیلچ، 1993؛ تروینو و یانگ بلود، 1990)

بر این اساس افراد جوان‌تر و کم تجربه‌تر از توان استدلال‌گری اخلاقی شناختی ضعیف‌تری در مقایسه با افراد باتجربه، برخوردار باشند. اگر چه نتایج تحقیقات مبین این نکته است که مدیران با تجربه، در برخی شرایط و موقعیتهای مشابه توان استدلال‌گری اخلاقی کمتری از افراد با تجربه کمتر برخوردار بوده‌اند. (تروینو و دیگران، 2006؛ پونمون، 1992، 1993)

شاخص دموگرافیک سن، همچنین در تحقیقات استدلال اخلاقی در نظر گرفته شده است. (الم و رادین، 2012؛ وبر و واسیلوسکی، 2001) مطالعات این حوزه تا حدی نتایج متناقضی را نمایش می‌دهد. الم و نیکولز یک همبستگی منفی را بین سن و استدلال اخلاقی در سازمان‌های یافتند. (الم و نیکولز، 2003) در مقابل گلاور و دیگران دریافتند که هیچ همبستگی بین سن و سال استدلال اخلاقی وجود ندارد. (گلاور و دیگران، 1997)

ارزش‌های اخلاقی شخصی:

رهبران با سطح رشد اخلاقی خود، چارچوبی را به منظور مواجهه با مسائل اخلاقی در سازمان ایجاد می‌نمایند، که این چارچوب بر جو اخلاقی سازمان تاثیرگذار می‌باشد. (دیکسون و دیگران، 2001؛ لاگسون و کرزین، 1999؛ لاگسون و یوئاز، 1997؛ مندونکا، 2001؛ سیمس، 2000؛ سیمس و بریکمن، 2002؛ اشمینکه و دیگران، 2005) ارزش‌های اخلاقی شخصی مدیران نقش کلیدی در اخلاقی بودن سازمان ایفا می‌نماید. (اشمینکه و دیگران، 2005)

درمورد ارزش‌های اخلاقی شخصی، اصلی‌ترین شاخص ریشه‌ای مورد توجه، بر اساس آیات و روایات اسلامی، انجام عبادات می‌باشد. یعنی بر اساس آیات چنین می‌توان برداشت نمود که شخص اخلاقی ضمن انجام واجبات دینی، در انجام عبادات و فرایض شخصی خود افرادی پویا و پر انرژی می‌باشند. (قزائتی، 1369) در ادامه به بخشی از آیات قرآنی مربوط به این حوزه که مصدق ادعای فوق می‌باشد، اشاره شده است:

خداوند سبحان در قرآن کریم درباره‌ی نماز می‌گوید: نماز، انسان را از فحشاء و منکر باز می‌دارد. (عنکبوت، 45) در جای دیگر می‌گوید: نماز را برای یاد و توجه به من بپا دار. (طه، 14) و در جای دیگر: با یاد خدا، دل‌ها آرام می‌گیرد. (رعد، 28) درباره‌ی روزه می‌گوید: روزه بر شما واجب شد، تا آنکه اهل تقوا شوید. (بقره، 183) چون بیشتر گناهان، از فوران غریزه‌ی غضب و شهوت است. روزه، جلوی طغیان آنها را می‌گیرد و تقوا پدید می‌آورد. و به همین جهت، آمار جنایات و جرایم در ماه رمضان کاهش می‌یابد. درباره‌ی حج می‌گوید: به زیارت حج بروند، تا منافعی فراوان بدست آورند. (حج، 28) فواید و آثار اجتماعی و سیاسی حج، چیزی نیست که جای شک و شبهه باشد. درباره‌ی زکات می‌گوید: از مردم و اموالشان زکات بگیر، تا آنان را (از روح بخل و دنیا پرستی) پاک کنی. (توبه، 103) درباره‌ی قمار و شراب می‌گوید: شیطان توسط آنها میان شما دشمنی و کینه برقرار می‌کند و شما را از یاد خدا دور می‌سازد. (مائده، 91) و قصاص را، مایه حیات اجتماع می‌داند. (بقره، 179) چرا که در جامعه، اگر جنایتکار، به کیفر نرسد، آن جامعه مرده و جنایت پرور و مظلوم کوب می‌شود و امنیت (که حیات اجتماعی است) از میان می‌رود. این‌ها نمونه‌هایی از آیات قرآن بود که به آثار و حکمت‌های احکام الهی اشاره داشت. (قرائتی، 1369)

زندگی برای کسی که اعتقاد دارد مرگ آخرین مرحله‌ی حیات اوست با هدف و با کیفیت و روحیه خاصی است و برای کسی که معتقد است مرگ پایان بخشی از زندگی است با هدف و جهت و روحیه دیگری است. فرق می‌کند که انسان فردائی و ماورائی پس از پایان این ساعت برای خودش معتقد باشد یا نباشد و فرق می‌کند که شما درسی را که می‌خوانید معتقد باشید این درس پس از یک ساعت، پس از یک روز، پس از یک سال، پس از بیست سال به کار شما خواهد آمد، یا معتقد باشید که نه، هرگز به کار شما نخواهد آمد.

بزرگترین تضمین کننده سلامت عمل و سلامت اندیشه و روحیات انسان و مصلحت‌های انسانی اعتقاد به آخرت است و اعتقاد به اینکه همه اینها یک روز «فی رق منشور» در یک دفتر گشوده شده‌ای عرضه خواهد شد. بلکه حتی طبق آیات قرآنی هر یک از این اعمال تجسم پیدا خواهد کرد. ولذا قائل بودن به آخرت صرف یک اعتقاد محض نیست که حالا بگوئیم یکی عقیده دارد، یکی هم عقیده ندارد، چه فرقی می‌کند؟ (آیت‌الله خامنه‌ای، تفسیر قرآن)

همچنین تاکر و دیگران ارزش‌های اخلاقی شخصی مدیران و کارکنان را شامل اخلاقی رفتار کردن^۱، اخلاص^۲، صداقت^۳، مسئولیت‌پذیری^۴ و اعتماد^۵ معرفی می‌نماید. (تاکر و دیگران، 1999) ضمن آنکه اخلاقی بودن و سعه صدر دو جزء لاینفک بوده و تصور یکی، بدون وجود دیگری امری محال و غیر قابل دسترس خواهد بود. (اسونسون، 2009؛ گوبل و دیگران، 2010)

¹ Morality

² Sincerity & Condor

³ honesty

نوع شخصیت:

منظور از شاخص نوع شخصیت، آن دسته از خصایص شخصیتی بوده که لازمه و زمینه فرآیند تصمیم‌گیری اخلاقی را ایجاد می‌نماید. رابطه معناداری بین ویژگی‌های شخصیتی و تصمیم‌گیری اخلاقی توسط محققین تشخیص داده شده است. (آلیسون و دیگران، 2007؛ گودپاستر، 2010) با وجود تحقیقات صورت گرفته، نتایج تحقیقات کوهلبرگ، همچنان به عنوان مرجع اصلی در ویژگی‌های شخصی در تصمیم‌گیری اخلاقی لحاظ می‌گردد. (بارنت و دیگران، 2004؛ آلیسون و دیگران، 2007)

نتایج تحقیقات نشان می‌دهد که خودکارآمدی⁴ از جمله شاخص‌های تاثیرگذار بر فرآیند تصمیم‌گیری اخلاقی بوده است. (الیاس، 2008) اگرچه نتایج تحقیقات اندکی در این حوزه در دسترس است لیکن تحقیقات انگشت‌شماری وجود این رابطه را تایید نموده است. برای مثال دانشجویان با سطح پایین تر خودکارآمدی، تقلب کردن را در مقایسه با دانشجویان با خودکارآمدی بالا، کمتر به عنوان یک عمل غیر اخلاقی درک نموده‌اند. (مک ناب و ورت لی، 2007) همچنین کارکنان با خودکارآمدی بالاتر توان بالاتری در درک و توان استدلال‌گری اخلاقی داشته‌اند. (ماهشواری و گناش، 2006)

عوامل زمینه‌ای مدل:

عوامل زمینه‌ای شامل آن دسته از شاخصه‌هایی است که به صورت ناخودآگاه و نامحسوس در طی زمان در سازمان پدیدار گشته و این شاخص‌ها در سازمان وجود داشته و بر فرآیند تصمیم‌گیری اخلاقی تاثیرگذار می‌باشند. در غالب تحقیقات مدیریتی، عوامل زمینه‌ای به عنوان عوامل تاثیرگذار مدنظر قرار می‌گیرد و شاخص‌های فراوانی در این حوزه مورد اشاره و بررسی قرار گرفته است. لیکن در این جا آن دسته از شاخص‌هایی که بر فرآیند تصمیم‌گیری اخلاقی مدیران تاثیرگذار خواهد بود، مدنظر قرار گرفته است که بر اساس ادبیات موضوع شامل جو اخلاقی، فرهنگ اخلاقی، نوع رهبری، میزان اهمیت دیگران، سیستم جبران پاداش و نوع نقش فرد می‌باشد.

جو اخلاقی:

کوهلبرگ (1981) بیان داشته که همچنان که افراد از نظر سطح اخلاقی پیشرفت می‌نمایند، از فلسفه و دیدگاه جدیدی در برخورد خود با موضوعات اخلاقی استفاده می‌نمایند. وی بیان می‌دارد که پیشرفت اخلاقی امری چند مرحله‌ای و پله پله بوده که به طور مستمر صورت می‌گیرد. بر این اساس وی سطوح پیشرفت اخلاقی افراد را بر سه دسته خود دوستی، مراقبت و نوع دوستی و قانون‌مداری تقسیم می‌نماید، که است تقسیم‌بندی مبنایی برای جو اخلاقی نیز قرار گرفته است. (زویکتور و کالن، 1993؛ گودپاستر، 2010)

⁴ responsibility

⁵ Trust

⁶ Self-efficacy

جو اخلاقی شامل 3 عامل اصلی بوده که بر آن اساس شکل می‌گیرد:

- محیط اخلاقی که خود شامل دو عامل رفتار مدیریت عالی و مشوقهای اخلاقی می‌گردد. برای مثال چه مقدار مدیران عالی مراقب مسائل اخلاقی بوده و یا اینکه چه مقدار رفتار اخلاقی مورد تقدیر قرار می‌گیرد؟
- میزان پیروی از دستورالعملها و قوانین در سازمان که بیانگر سطحی است که از کارکنان انتظار می‌رود که به آنچه به آنان گفته می‌شود عمل نمایند
- بیان شفاف و توضیح کدهای اخلاقی در سازمان برای تمامی سطوح و افراد مختلف. (گوبل و دیگران، 2012)

جو اخلاقی کار به عنوان ادراکات جمعی کارمندان از رویدادهای اخلاقی، کارهای اخلاقی^۷، و رویه‌های اخلاقی^۸ تعریف می‌شود که به دو بُعد شامل معیارهای اخلاقی بکار رفته در تصمیم‌گیری‌های سازمانی و حیطه تحلیل بکار رفته‌ی مرجع در فرایند تصمیم‌گیری‌های اخلاقی، بستگی دارند. (ویکتور و کالن، 1987) مولفین برای هر بُعد سه معیار تعریف و سپس از آنها در یک جدول 3*3 برای تعریف 9 نوع مختلف از فضاهای اخلاقی استفاده کرده‌اند. (ویر، 2007؛ آرنورد، 2010؛ گودپاستر، 2010) برای مثال، فضای اخلاقی خودخواهانه^۹ با تمرکز شخص کارمند بر منافع خود و خوب عمل کردن او در تصمیم‌گیری اخلاقی تعریف می‌شود، و به عنوان یک قانون و ضابطه فضای اخلاقی کار با تمرکز بر اصول قوی (مانند استانداردهای شغلی) و تصمیمات اخلاقی متوجه منافع جامعه تعریف می‌شود. (آرنورد، 2010)

فرهنگ اخلاقی:

فرهنگ اخلاقی شامل هنجارها و رهنمودهایی می‌گردد که از آن طریق رفتارهای اخلاقی برای افراد روشن و تبیین می‌گردد. (کی، 1999) شوارتز (2013) سه دسته اصلی فرهنگ اخلاقی را شامل: 1- وجود ارزش‌های اخلاقی آمیخته شده با سیاست‌ها، فرآیندها و فعالیت‌های سازمان، 2- وجود برنامه اخلاقی مدون در سازمان شامل تدوین کدهای اخلاقی، آموزش اخلاق، آموزش تصمیم‌گیری اخلاقی و غیره و 3- وجود رهبری اخلاق‌مدار در سازمان، می‌داند. وی بیان می‌دارد اگر چه این سه عنصر متمایز از یکدیگر می‌باشند، لیکن دارای نقاط اشتراک فراوانی نیز می‌باشند. (شوارتز، 2013)

⁷Ethical Practices

⁸Ethical Procedures

⁹Self-interest EWC

وجود قوانین و ارزش‌های ریشه‌ای و مستدل، امری ضروری و پایه‌ای در ایجاد فرهنگ اخلاقی می‌باشد. برای مثال اینکه آیا افراد به دوست خود اطلاعات محرمانه‌ای را مبنی بر آنکه وی ممکن است بازخريد يا اخراج شود، اطلاع بدهند يا خير؟ و يا اینکه پذيرش کادو و هديه به مناسبت‌های مختلف در سازمان امکان‌پذير می‌باشد و يا خير؟ (شوارتز، 2013؛ هوتالا و ديگران، 2011؛ فلند، 2007)

رایج‌ترین مدل در اندازه‌گیری فرهنگ اخلاقی در این مطالعه مبنای تحلیل قرار گرفته است. (داگلاس جاندل و ديگران، 2013؛ فلند، 2007) که بر این اساس 11 شاخص‌های را برای ایجاد فرهنگ اخلاقی مناسب لازم می‌داند. (تروینو و ديگران، 1998)

1- یک چارچوب اخلاقی 2- تبیین کدهای رفتاری 3- تخصیص مسئولیت‌ها 4- ایجاد کارگروه اخلاق حرفه‌ای 5- ایجاد ارتباطات 6- آموزش مستمر 7- تقویت پیوسته 8- الگو کاوی 9- گزارش رسیدگی به شکایات 10- توجه ویژه به رهبری 11- مدل‌سازی نقش‌ها برای گروه‌های مدیریت عالی.

نوع رهبری:

از رهبران اخلاق‌مدار انتظار می‌رود سیستم پاداش و تنبیه متناسب با تقویت رفتار اخلاقی را ایجاد نموده. همچنین انتظار می‌رود رهبری اخلاق‌مدار ساختار مناسب به منظور گزارش مسائل اخلاقی را ایجاد نمایند. (براون و ديگران، 2005؛ ژو و ديگران، 2011؛ گودپاستر، 2010) چنانچه در بخش سرفصل‌های قبلی اشاره شد رهبری اخلاق‌مدار بر اساس پارادایم اسلامی را می‌توان بدین صورت تعریف نمود:

" رهبری اخلاق‌مدار فرآیندیست که بر اساس آن مدیر با نگاهی خوش‌بینانه و مثبت به تمامی ذی‌حقان (با رویکردی 360 درجه) به شناسایی و رتبه‌بندی حقوق تمامی آنان پرداخته، و با استفاده از رویکرد ارتباطی قاطعانه، و تمامی وظایف رایج مدیریت (برنامه‌ریزی، سازماندهی، هدایت و کنترل و غیره) را با رعایت اصل تقدم تعلیم و تربیت خویش بر دیگران و با توجه به سند جامع اخلاقی به اجرا در می‌آورد." که بر این اساس رهبری اخلاق‌مدار دارای 5 بُعد اصلی شناسایی و تدوین حقوق ذیحقان، نگاه خوش-بینانه، رفتار قاطعانه، تهذیب نفس خود و تقدم آن بر تهذیب نفس دیگران و ایجاد توازن میان زندگی شخصی و شغلی خواهد بود.

میزان اهمیت دیگران:

میزان اهمیت دیگران اشاره به فلسفه و جو اخلاقی پذیرفته شده در سازمان دارد. چنانچه اشاره شد بر اساس مطالعات کوهلبرگ و متعاقب آن مطالعات ویکتور و کالن و مارتین و کالن، سازمان‌ها دارای نوعی نگرش غالب به مسایل اخلاقی خواهند بود، که برای مثال می‌توان دیدگاه پیش قراردادی، قراردادی و پس‌قراردادی را مدنظر قرار داد که بر اساس هر یک نوعی نگرش به حقوق و اهمیت دیگران وجود دارد.

سیستم جبران پاداش:

مطالعات زیادی تبیین می‌نماید که پاداش‌ها یا مشوق‌های رفتار غیر اخلاقی به شیوع و اشاعه این رفتارها در سازمان منجر می‌شود. (هگارتی و سیمس ، 1978 ، تروینو و یانگ بولد ، 1990) چیزی که کمتر شفاف است رابطه تئوری بین پاداش و رفتارهای اخلاقی است به نحوی که برخی مطالعات می‌گویند تخصیص پاداش به رفتار اخلاقی الزاماً به معنی افزایش آن رفتار نخواهد بود. (تروینو و یانگ بولد ، 1990؛ هین من ، 2007)

همچنین جاکال (1988) و پیدرسون (1999) معتقدند که ساختار جبران سازمان می‌تواند با منافع و ارزش‌های فردی در تعارض باشد و از این طریق اثر معکوسی بر تفکر اخلاقی مستقل داشته و سد راه آن گردد.

یافته‌های تحقیقات مختلف نشان می‌دهد که اقدامات غیر اخلاقی که ریشه در منابع جبرانی و سیستم‌های پاداش دارند مرتبط با سطح توان استدلال‌گری اخلاقی شناختی تصمیم‌سازان و مدیران نداشته و چنین می‌توان نتیجه‌گیری نمود که الگوهای رفتار غیر اخلاقی مرتبط با ساختار جبران خدمت و پاداش منبعث از عوامل دیگری زمینه‌ای نظیر فرهنگ و جو سازمانی است. تحقیقاتی نظیر تحقیقات جک کال (1988) پی درسون (1999) تامپسون (2004) فین (2003) موید این نظر است. بعلاوه تحقیق دیگری نشان می‌دهد که ساختار پرداخت و پاداش فشار فزاینده‌ای بر توانایی فردی افراد برای فائق آمدن بر تعارضات حرفه‌ای و الزامات تجاری و ایجاد زمینه انجام رفتار کم اخلاق را بواسطه اثرات نقش روی توان استدلال‌گری اخلاقی شناختی نقش و موقعیت سازمانی افراد دارد که خود معمولاً تابعی از سن و تجربه آنهاست.

نکته مهم اینکه تئوری‌ها توصیه می‌کنند که همواره ارائه پاداش برای رفتار اخلاقی الزاماً به افزایش این رفتارها در دیگران منجر نخواهد شد. (تروینو و یانگ بولد ، 1990؛ گودپاستر ، 2010؛ کولینز ، 2009) بهر حال نبود مکانیزم‌هایی پاداش‌دهی به اقدامات اخلاقی در حالیکه پاداش‌هایی برای دستیابی به اهداف مالی و نظایر آن وجود دارد می‌تواند پیام مبهمی را به کارکنان سازمان که مایل به توسعه رفتارهای اخلاقی هستند به‌مراه داشته‌باشد (واین و همیلتون ، 2003).

نوع نقش:

پرستون (1996) معتقد است که الزامات اخلاقی یک حرفه ریشه در نقشی دارد که آنها ایفا می‌نمایند. بدین معنا که آزمون اعتماد فرآیند تصمیم‌گیری اخلاقی برای حرفه، به معنای رضایت وجدان فردی آنها نیست بلکه به معنای بررسی عملکرد آنها به نحوی است که منطبق بر وظایف لیست شده برای آن نقش درون یک حرفه یا سازمان می‌باشد. (رسیک و دیگران ، 2011) لذا مدیران اجرائی که دارای افق‌های فکری نسبتاً بلند مدتی هستند، "وابسته به مردم" می‌باشند، و دارای مهارت‌های مردمی بوده، و وابسته به مبنای عددی نمی‌باشند. (اسنل و هرندون، 2000) در جایی که تاثیر اخلاقی بالا به پایین فرض شود، در صورتی که مدیر ارشد با کارمندان

درباره مفاد قانون مشورت کند تاثیرگذاری ضابطه ممکن است تقویت شود. این امر مشکلات اخلاقی مربوط به کار را مورد توجه قرار می دهد (میزگرد تجاری 1988)

در ارتباط با نقش مدیریت و اثرش روی رفتار اخلاقی و فرآیند تصمیم گیری دو عنصر باید لحاظ شود. نخست اینکه توان استدلال گیری اخلاقی خود مدیران چگونه و به چه میزان است و دومین موضوع این است که مدیران چگونه بر فرآیند تصمیم گیری و رفتار اخلاقی کارکنان و سایر ذی امرانشان موثر هستند. (پنینو، 2002)

عوامل ساختاری مدل:

عوامل ساختاری شامل دو دسته عوامل ساختاری و همچنین سخت افزاری سازمان بوده که بر ترکیب و روابط کارکنان در سازمان و بالتبع آن بر تصمیم گیری اخلاقی سازمان تاثیرگذار است، می باشد. غالب مدل های رایج موجود کنونی در حوزه فساد سازمانی 3 عامل ساختاری فشارهای درون سازمانی، فرصت های در اختیار و قابلیت افراد سازمان را به عنوان عوامل اصلی مدل لحاظ نموده اند. (استنمارک و مام فورد، 2011؛ ژو و دیگران، 2011؛ هوتالا و دیگران، 2011)

لیکن نتایج بررسی تمامی مطالعات صورت گرفته در ادبیات موضوع نشان می دهد 5 شاخص ساختاری که بر فرآیند تصمیم گیری اخلاقی تاثیرگذار می باشند، شامل اندازه سازمان، درک از موضوعات بحث برانگیز، فرصت های در اختیار، شدت باورمندی اخلاقی و سیستم های اداری، بوده است.

اندازه سازمان:

اندازه سازمان بزرگ و نیازمند توان ویژه استدلال گیری اخلاقی مدیران می باشد. (تروینو و دیگران، 2006) برای مثال هیت (1990) پیشنهاد می کند که اندازه سازمان یکی از متغیرهایی است که همراه با افراد در سازمان، تعداد کارکنان و قدمت سازمان بر توان استدلال گیری اخلاقی افراد موثر است.

در مورد رابطه فرآیند تصمیم گیری اخلاقی و اندازه سازمان مطالعات متعددی صورت پذیرفته که در سرفصل های پیشین مورد اشاره قرار گرفت.

درک از موضوعات بحث برانگیز:

این شاخص بر توانایی شناسایی موضوع اخلاقی در میان اعضای سازمان اشاره دارد، و عموم افراد سازمان را مدنظر قرار می‌دهد. در حقیقت این شاخص متأثر از نحوه گزینش و انتخاب کارکنان سازمان بوده، هر چند که عواملی چون جو و فرهنگ اخلاقی بر آن تأثیرگذار خواهند بود. جزء قضاوت اخلاقی جمعی در فضای اخلاقی کار، شکل رایج استدلال‌های منطقی بکار رفته در سیستم اجتماعی را بیان می‌کند. بعنوان تعریف دقیق‌تر، می‌توان گفت قضاوت اخلاقی جمعی عبارت از هنجارهای استدلال‌های مورد استفاده در تشخیص اعمال درست از لحاظ اخلاقی در سیستم اجتماعی است. (آرنورد، 2010)

اعتقادات اخلاقی مربوط به سطحی از توانایی درونی فرد می‌شود که وی را قادر می‌سازد ارزش‌های اخلاقی و تصمیم‌گیری‌های اخلاقی صحیحی داشته باشد. (توماس، 1997) تداوم اخلاقی مربوط به پایداری و تداوم فرد در انجام فعل اخلاقی بوده و بازشناسی اخلاقی از خود مربوط به رفتارهایی می‌گردد که از آن طریق فرد خواسته‌ها و انتظارات اخلاقی خود را به وضوح از دیگران بیان می‌دارد. (ژو و دیگران، 2011)

فرصت‌های در اختیار:

منظور از فرصت‌های در اختیار، فشار و نظارت وارد بر کارکنان و مدیران، از سوی سیستم سازمانی، در راستای سوق دادن آنان به اخلاقیات و تصمیم‌گیری اخلاقی از یک سو و از سوی دیگر فرصت‌های سوء استفاده و فساد در سازمان می‌باشد.

رهبران با توجه به موقعیت شغلی یکسانی که دارند، در محیط و فضای مشاغل خود بخش عظیمی از اعمال فشار را در حین کار تجربه می‌کنند. (تروینو و براون، 2004) فیدلر و گارسیا در سال (1987) به این نکته اشاره کردند که استرس اتخاذ تصمیم از مراحل پیچیده تکامل را محدود می‌کنند و ضمناً عوامل محیطی منتج به فشار غیر ضروری و باعث می‌شود که تصمیم‌گیری اخلاقی بالعکس وبه صورت منفی عمل کند. نه تنها فشار یک عامل هدایت‌کننده در انواع مدل‌های فساد محسوب می‌شود. (باوکوس، 1994؛ فینی و لیژر، 1982)، بلکه ارتباط بین فشار و هدایت غیر اخلاقی در قالب تعدادی از تحقیقات عملی نشان داده شده است. جاسان اف (1993) در تجزیه تحلیل کیفی خود از یک سوءمدیریت و سوءهدایت علمی در سال 1993 صحبت می‌کند که تولید فشار در میان سایر متغیرهای محیطی در نتیجه سوءمدیریت اخلاقی سازماندهی شده و بوجود آمده است. بعلاوه مآل هوترا و دیگران (2008) در نتیجه مطالعات انجام شده خود اعلام کردند: هنگامیکه مردم در سازمان‌ها تحت فشار قرار دارند، شعار "برنده شدن به هر قیمتی" سر داده که دقیقاً این هنگامی است که تصمیم‌گیری اخلاقی در آن ضعیف اتفاق می‌افتد. همچنین نیل شیل برآسکای و پل تیر (2004) در مطالعات خود در سال 2004 به این نتیجه رسیدند که زمانی که فشار رقابت افزایش می‌یابد همزمان تصمیم‌گیری غیراخلاقی دانش-آموزان نیز افزایش می‌یابد.

شدت باورمندی اخلاقی:

شدت باورمندی اخلاقی بر ثبات و میزان پایداری افراد در اتخاذ تصمیم اخلاقی اشاره دارد. نتایج تحقیقات این متغیر را امری درونی نشان داده که افراد سازمان آن را به همراه خود به درون سازمان می‌آورند. (شوارتز، 2013؛ مک ناب و ورت لی، 2007؛ تاکر و دیگران، 1999) از این رو این شاخص جزء شاخص‌های ساختاری احصاء گردیده است.

تعارض درون شخصی می‌تواند متغیر محیطی دیگری باشد که بویژه در تصمیم‌گیری اخلاقی رهبر (مدیر) اثر می‌گذارد (لونسون، 1986). بعلاوه محققینی چون کی نان و نیوتن (1985) در مطالعات خود به این نتیجه رسیدند که "تعارض درون شخصی" یکی از مهم‌ترین ایجادکنندگان استرس در محیط شغلی است. این شاخص که از آن تحت سرفصل شدت باورمندی اخلاقی یاد می‌کنیم، تحت‌تاثیر تعارض در نقش و ابهام در نقش می‌باشد. (اسپکتور و جکس، 1998)

مام‌فورد و دیگران (2007) نشان دادند که تجربه تعارض درون شناختی در محل کار به طور منفی در تصمیم‌گیری اخلاقی موثر و با آن ارتباط دارد. آنان در مطالعات و بررسی‌های خود، نویسندگان و دانشجویان مقطع دکترا را بواسطه تجربیات گذشته آنها و چگونگی ارتباط تجربه در تصمیم‌گیری اعتقادی را مورد بررسی قرار دادند. آنها در این مطالعه و بررسی به این نتیجه رسیدند که تجربه در "تعارض درون شخصی" صرفاً ابعاد احساس عمومی را شامل بوده است که آنان بررسی نموده، بدلیل اینکه قدرت و ارتباط منسجم (و در حقیقت به عنوان عامل منفی) در تصمیم‌گیری اخلاقی را داشته باشند. بر این اساس از آنجائی که تعارض درون شخصی دقیقاً به پیچیدگی فضای سازمانی کمک می‌کند، نشان داده است که اثر منفی در تصمیم‌گیری اخلاقی را نیز بدنبال دارد. (استنمارک و مام‌فورد، 2011)

سیستم‌های اداری:

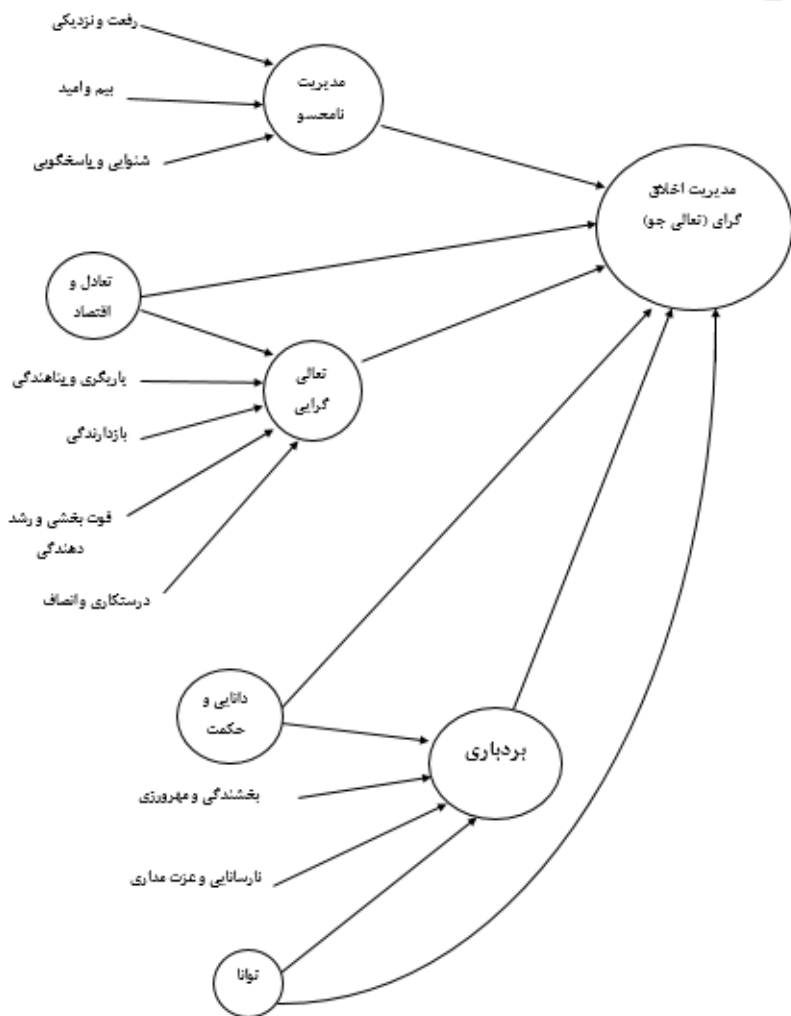
مسئله، مقررات و قوانین سازمانی فشار و پیچیدگی‌های اضافی را ایجاد می‌کند که بر روی ارتباط بین تصمیم‌گیری اخلاقی و رفتار اخلاقی اثرگذار می‌باشد. (ترونیو وبران، 2004) محققین نمایش دادند که فشار موجود در سیستم غیر رسمی به طور واضحی بر فرآیند تصمیم‌گیری اخلاقی تاثیر دارد. (فالکنبرگ و هارمانز، 1995) همچنین مدیران به اندازه زیادی تحت فشار دستیابی به کارایی و عملکرد بالا می‌باشند که با تصمیم‌گیری اخلاقی در تعارض می‌باشد. (ترونیو و براون، 2004)

برای مثال در سیستم اداری مربوط به کشور روسیه کنترل و پایش زیادی نسبت به عدالت و تساوی در پرداخت-ها در درون سازمان و میان سازمان‌های متفاوت وجود دارد، حال آنکه در سیستم آمریکایی این موضوع در راستای سیستم حداکثرسازی سود تلقی شده و امری اخلاقی لحاظ می‌گردد. (رابرتسون و دیگران، 2003)

۱-۱-۲ مدل مدیریت اخلاق گرا مبتنی بر مفاهیم دعای عرفه:

مدل پیشنهادی حاضر مدیریت روابط تعاملی بندگان با یکدیگر و با پروردگارشان را با تمرکز بر دعای عرفه و دعای جوشن کبیر از منظر متمایز و نویی مورد مذاقه قرار داده است. بر این اساس مدلی برای مدیریت اخلاق گرا بر مبنای یک پیش فرض معرفت شناختی با استفاده از روش تحلیل محتوای کیفی احصاء شده است که جهت سازمان دهی داده های حاصل از این عرفه، از نرم افزار خاص آنالیز داده های کیفی، (Maxqda2) استفاده شده است.

یافته های این پژوهش ابعاد مدیریت اخلاق گرا را در هفت عامل یا تم تحت عنوان دانایی، توانایی، بربادری، عزت مداری، تعالی - گرایی، توازن و مدیریت نامحسوس در قالب "مدل مدیریت اخلاق گرا" با ویژگی های اثربخشی، عمل گرایی ولایت مداری معرفی نموده است. چارچوب مدل مذکور در ادامه آورده شده است:



شکل شماره ۱: مدل مدیریت اخلاق گرا مبتنی بر مفاهیم دعای عرفه

منبع: پیشنهادی محقق

۱-۲-۱-۱ تحلیل مدل:

مدل حاضر با نگرشی و دیدگاهی نوین بسط یافته و سعی در کشف ناگفته‌هایی که می‌توان بر مبنای متن قرائت نموده ولی در ظاهر مشخص نمی‌باشند، دارد. (جانی‌پور، ۱۳۹۰) بر این اساس جدی‌ترین کشف نوآورانه این مطالعه کشف مدل و وارد نمودن درون مایه یا تم مدیریت نامحسوس متشکل از ابعاد رفعت و نزدیکی، بیم و امید، شنوایی و پاسخگویی و بصیرت و ولایت‌مداری در مدل مدیریت اخلاق گرامی باشد. در یک جمله می‌توان ارزش مدیریت اخلاق گرا را در "حضور نامحسوس و الگو‌واره‌ای مدیر اخلاق گرا" متجلی دانست. کارکنان نزدیکی، در دسترسی، همدمی و پیوند عاطفی را در کنار رفعت و بلندای منزلت و اوج همت و نگاه نافذ و بصیر رهبر خویش می‌بینند و در عین حال که در هر شرایطی امید به نجات، بازگشت و اصلاح خطا، اشتباه و فراموشی را ممکن دیده، همواره بیم از بازخورد سریع، پیچیده، نامحسوس و غیره قابل جبران گذشته را با خود به همراه دارند.

۱-۱-۳ مدل مدیریت اخلاق گرا مبتنی بر مفاهیم دعای مکارم الاخلاق:

مدل حاضر مدیریت روابط تعاملی بندگان با یکدیگر و پروردگارشان را با تمرکز بر دعای مکارم الاخلاق، از منظر متمایز و تازه‌ای مورد مذاقه قرار داده است. بر این اساس مدلی برای مدیریت اخلاقی بر مبنای یک پیش فرض معرفت شناختی با استفاده از روش تحلیل محتوای کیفی احصاء شده است. به منظور دستیابی به مدل حاضر نیز جهت سازمان‌دهی داده‌های حاصل از دعای مکارم الاخلاق، از نرم افزار خاص آنالیز داده‌های کیفی Maxqda2-2012 استفاده شده است.

یافته‌های این مدل پیشنهادی ابعاد مدیریت اخلاق‌گرا را در پنج درون مایه یا تم تحت عنوان **دانایی، توانایی، بربادری، کمال‌گرایی، شنوایی و پاسخگویی**، در قالب "مدل مدیریت اخلاق‌گرا" با ویژگی‌های اثر بخشی، عمل‌گرایی و ولایت‌مداری ارائه نموده است.

دانایی به عنوان یک درون مایه مستقل بر مدیریت اخلاق‌گرا اثر مستقیم دارد و تمامی مفاهیم مدیریتی مغرب زمین و مفاهیم معرفت دینی ما بر آن صراحت دارد. به طوریکه از دل داده‌ها، اطلاعات، دانش، خرد و حکمت^{۱۰} زاده می‌شود و اساساً نادیده گرفتن آن به مرگ هر سیستم مدیریت حتی غیراخلاق‌گرا منجر می‌گردد. از سوی دیگر دانایی بر بُعد حلم یا بردباری اثر مستقیم دارد و شرط لازم آن است. شخصی می‌تواند داعیه‌ی بردباری داشته باشد که قبلاً به چیزی علم پیدا کرده باشد.

توانایی به عنوان دومین درون مایه مدیریت اخلاق‌گرا مطرح می‌باشد. توانایی مجموعه‌ای از دانش، مهارت، شایستگی و ملکات اخلاقی درون زاده‌شده‌ی فردی و سازمانی و اجتماعی را در بر می‌گیرد. علاوه بر آنکه توانایی از ارکان اصلی مدیریت و رهبری می‌باشد، این درون مایه، بر درون مایه ترکیبی بردباری یا حلم نیز اثر مستقیمی دارد. بطوریکه فقط شخص توانمند زمانیکه دانایی و توانایی بر عمل، بیان و یا نشر موضوعی را داشته و خویشتن داری پیشه نماید، می‌تواند همراه با داشتن ابعاد شخصیتی یا سازمانی دیگری نظیر قدرت چشم پوشی و رازداری، توان بخشندگی و مهرورزی، صفت برگشت پذیری و ملکه قدرشناسی و توانایی فرو خوردن خشم یا کظم غیض در خود ادعای حلم یا بردباری نماید. با این توضیح و با کمترین تردیدی است که بردباری حاصل، و در کنار دانایی و توانایی اولین درون مایه کاملاً اختصاصی مدیریت اخلاق‌گرا می‌شود.

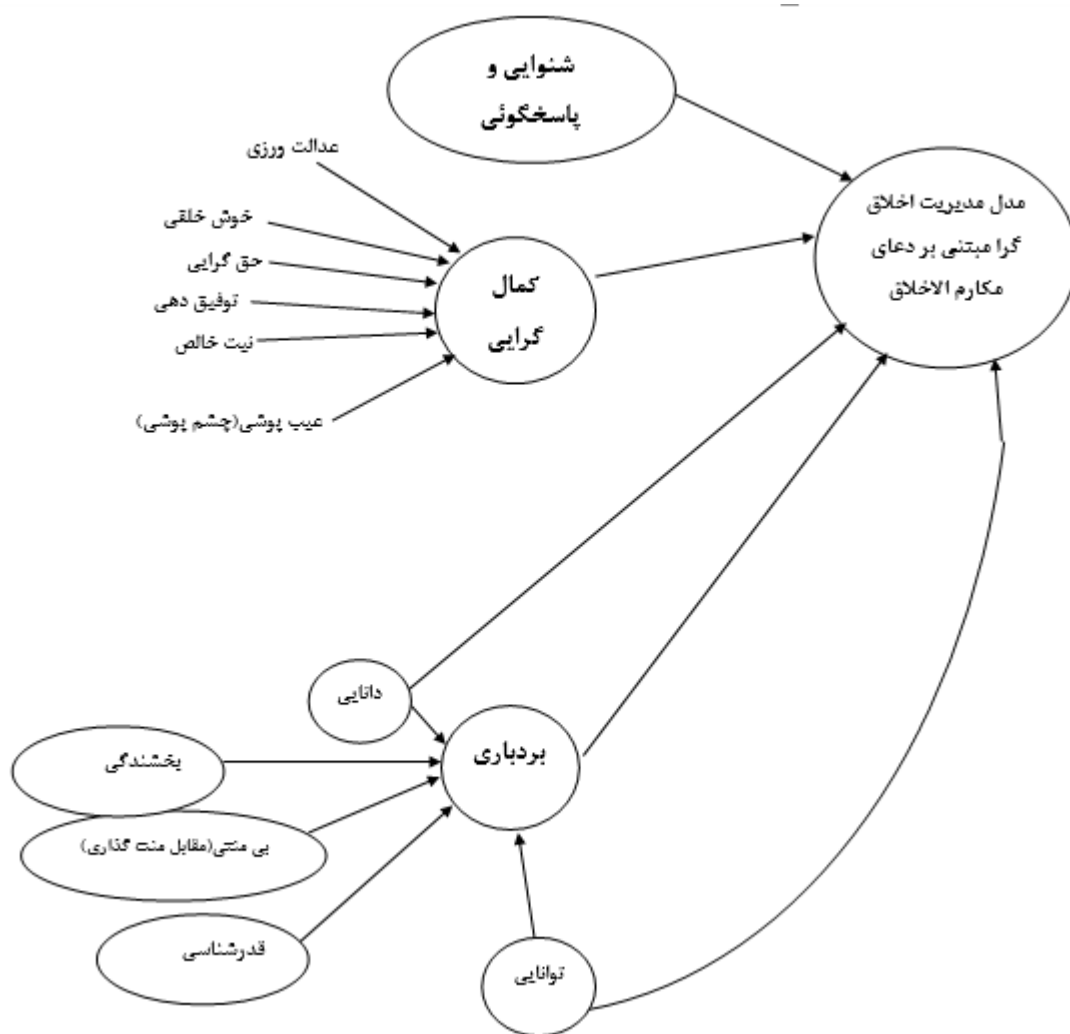
کمال‌گرایی نیز از درون مایه های اختصاصی دعای مکارم الاخلاق است که به نوبه خود متشکل از مولفه های عدالت ورزی، حق‌گرایی، توفیق دهی، چشم پوشی و.... می‌باشد. در واقع کمال‌گرایی هم عرض تعالی‌گرایی درسیستم‌های مدیریت جدید می‌باشد و تلاشی متوازن، پایدار در مسیر جاده بی‌منتهای کیفیت می‌باشد. عنصری که در کنار مسئولیت اجتماعی رونق بخش اخلاقیات در زندگی انسان مدرن شود.

¹⁰. Wisdom

شنوایی و پاسخگویی دیگر مولفه اختصاصی مدل مدیریت اخلاق گرا مبتنی بر دعای مکارم الاخلاق می‌باشد که اهمیت مسئول بودن در برابر وظایف و پاسخگویی در برابر مسئولیت‌ها در دو سطح فردی و اجتماعی را به ذهن متبادر می‌کند لیکن معنای عمیق‌تر آن در زیر ساخت روان‌شناختی مستتر است که رهبر یا مدیر اخلاق‌گرا و می‌دارد تا با شنوایی و با هم‌نوایی بیشتر اعتماد و هم‌گرایی بیشتر را برای سیستم مدیریتی خود به ارمغان آورد. در ذیل چنین درون‌مایه‌ای است که رهبر اخلاق‌گرا علاوه بر اختیارات مسئولیت شنیدن و پاسخگویی به نواهای درون سازمان را پیدا می‌نماید.

مدل مفهومی پیشنهادی به شرح شکل صفحه بعد خواهد بود:

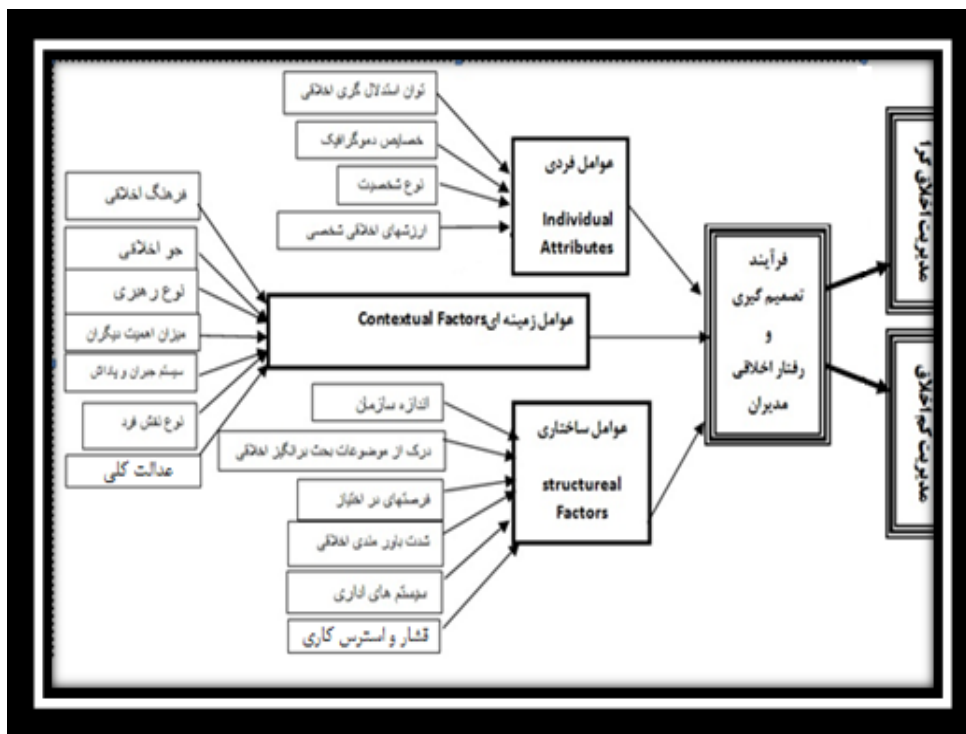
شکل شماره ۲: مدل مدیریت اخلاق گرا مبتنی بر مفاهیم دعای مکارم اخلاق



۴-۱-۱ مدل مدیریت اخلاق گرا (پیشنهادی محقق)

مروری گسترده بر مطالعات چندین مدل تئوری بکار رفته در تشریح فرآیند تصمیم‌گیری و رفتار اخلاقی افراد در بخش‌های قبلی صورت گرفت و با توجه به نقاط ضعف و قوت مدل‌های مشروحه، مدل مدیریت اخلاق‌گرای پژوهش در چارچوب اولیه به شرح زیر ارائه شده است. مدل تبیین شده بطور خلاصه مروری بر مطالعات این موضوع را برجسته کرد که فرآیند تصمیم‌گیری و رفتارهای اخلاقی درون یک سازمان تمرکز بر نقش آفرینی متقابل خصیصه‌های افراد، ویژگی‌های زمینه‌ای و شرایط ساختاری به نحو تبیین شده در شکل بعد دارد. این تصویر به برجسته‌سازی پیش‌گویی‌کننده‌های فرآیند تصمیم‌گیری و رفتار اخلاقی درون یک فضای سازمانی بصورت تعریف شده از مروری بر مطالعات به شرح ذیل است:

شکل شماره ۲۵: فرآیند تصمیم‌گیری اخلاقی درون یک فضای سازمانی



منبع: پیشنهادی محقق

در مطالعات پیشنهاد شده است که محققان باید یک رویکرد چند بعدی برای ارزیابی فرآیند تصمیم‌گیری و رفتار اخلاقی لحاظ نمایند. (واین و همیلتون ، 2003) بر همین مبنا این مطالعه عواملی از هر یک از ابعاد سه گانه مندرج در تصویر فوق را مورد ارزیابی قرار داد. (عوامل ساختاری ، عوامل زمینه‌ای و عوامل فردی)

تحلیل مدل:

مدل پیشنهادی تصمیم‌گیری اخلاقی را متاثر از 3 عامل فردی، زمینه‌ای و ساختاری معرفی می‌نماید. 3 عامل مذکور و مطالعات صورت گرفته در ادبیات موضوع مربوطه در سرفصلهای قبل مورد اشاره قرار گرفته است، بدین منظور در اینجا به اجمال اشاره-ای بر شاخص‌های مدل و فاکتورهای پیشنهادی صورت پذیرفته است.

عوامل فردی:

شامل آن دسته از شاخص‌های تاثیرگذار بر تصمیم‌گیری اخلاقی است که درای ریشه و زمینه فردی بوده و شامل شاخص‌های درونی شخص رهبر می‌باشد. این عوامل با توجه به ادبیات موضوع شامل توان استدلال گری اخلاقی، خصایص دموگرافیک، ارزش‌های اخلاقی شخصی و نوع شخصیت خواهد بود.

توان استدلال‌گری اخلاقی:

توان استدلال‌گری اخلاقی که از آن در ادبیات موضوع تحت عنوان آگاهی اخلاقی نیز یاد شده است، به معنی توانایی شخص در تشخیص، تمییز، بررسی جوانب، بدیل‌ها و مولفه‌های تاثیرگذار بر تصمیم و نهایتاً توان تصمیم‌گیری اخلاقی می‌باشد. به عبارت دیگر به معنی شناسایی و درک فعل اخلاقی و بسط دادن ارزش‌های اخلاقی به کارهای روزمره ما می‌باشد. باید توجه داشت که ممکن است عمل اخلاقی ما از سوی برخی غیر اخلاقی قلمداد شود، زیرا ادراک افراد از یک عمل واحد متفاوت می‌باشد. (هافمن و دیگران، 2008؛ آگاه، 1992؛ بوترایت، 1999؛ اکپارا، 2002؛ بیچامپ و بووی، 2004؛ افالن و باترفیلد، 2005)

همچنین توان استدلال‌گری اخلاقی شامل حساسیت اخلاقی است که به معنی توانایی فرد در شناسایی و درک موقعیت اخلاقی می‌باشد. به بیان دقیق‌تر حساسیت اخلاقی را می‌توان تحت عنوان شناسایی و درک جنبه‌های اخلاقی مختلف موضوع که توسط فرد صورت می‌گیرد، تعریف نمود. مطمئناً توانایی افراد مختلف در زمینه شناسایی و درک موضوع اخلاقی متفاوت است. (کولینز، 2009) مسایل اخلاقی از پیچیدگی فراوانی برخوردار می‌باشند که به منظور تقریب ذهن می‌توان مثال جنگل انبوه را بیان کرد. ما درون جنگلی انبوه قرار داریم و می‌بایست توانایی درک و فهم جنگل را از میان درختان متراکم و تو در تو دارا باشیم. در اینجا نیازمند توانایی بالای افراد به منظور شناسایی جنبه‌های مختلف اخلاقی یک موضوع می‌باشیم. (داج‌خوش، 1391)

رهبران با توجه به توان استدلال‌گری اخلاقی خود، چارچوبی را در سازمان به منظور رویارویی با مسائل اخلاقی ایجاد می‌نمایند، که این چارچوب بر جو اخلاقی سازمان تاثیرگذار خواهد بود. (اشمینکه و دیگران، 2005؛ قراملکی، 1388)

خصایص دموگرافیک:

از جمله خصایص دموگرافیک تاثیرگذار بر فرآیند تصمیم‌گیری اخلاقی، در ادبیات موضوع به طور خاص تاثیر سه شاخص سن، میزان تجربه و میزان تحصیلات افراد مورد توجه قرار گرفته است. (لاند، 2000؛ مالینوسکی و برگر، 1996؛ روبرتسون و اشلگمیلچ، 1993؛ تروینو و یانگ بلود، 1990)

بر این اساس افراد جوان‌تر و کم تجربه‌تر از توان استدلال‌گری اخلاقی شناختی ضعیف‌تری در مقایسه با افراد باتجربه، برخوردار باشند. اگر چه نتایج تحقیقات مبین این نکته است که مدیران با تجربه، در برخی شرایط و موقعیتهای مشابه توان استدلال‌گری اخلاقی کمتری از افراد با تجربه کمتر برخوردار بوده‌اند. (تروینو و دیگران، 2006؛ پونمون، 1992، 1993)

شاخص دموگرافیک سن، همچنین در تحقیقات استدلال اخلاقی در نظر گرفته شده است. (الم و رادین، 2012؛ وبر و واسیلوسکی، 2001) مطالعات این حوزه تا حدی نتایج متناقضی را نمایش می‌دهد. الم و نیکولز یک همبستگی منفی را بین سن و استدلال اخلاقی

در سازمان‌های یافتند. (الم و نیکولز، 2003) در مقابل گلاور و دیگران دریافتند که هیچ همبستگی بین سن و سال استدلال اخلاقی وجود ندارد. (گلاور و دیگران، 1997)

ارزش‌های اخلاقی شخصی:

رهبران با سطح رشد اخلاقی خود، چارچوبی را به منظور مواجهه با مسائل اخلاقی در سازمان ایجاد می‌نمایند، که این چارچوب بر جو اخلاقی سازمان تاثیرگذار می‌باشد. (دیکسون و دیگران، 2001؛ لاگسون و کرزین، 1999؛ لاگسون و یوناز، 1997؛ مندونکا، 2001؛ سیمس، 2000؛ سیمس و بریکمن، 2002؛ اشمینکه و دیگران، 2005) ارزش‌های اخلاقی شخصی مدیران نقش کلیدی در اخلاقی بودن سازمان ایفا می‌نماید. (اشمینکه و دیگران، 2005)

درمورد ارزش‌های اخلاقی شخصی، اصلی‌ترین شاخص ریشه‌ای مورد توجه، بر اساس آیات و روایات اسلامی، انجام عبادات می‌باشد. یعنی بر اساس آیات چنین می‌توان برداشت نمود که شخص اخلاقی ضمن انجام واجبات دینی، در انجام عبادات و فرایض شخصی خود افرادی پویا و پر انرژی می‌باشند. (قرائتی، 1369) در ادامه به بخشی از آیات قرآنی مربوط به این حوزه که مصدق ادعای فوق می‌باشد، اشاره شده است:

خداوند سبحان در قرآن کریم درباره‌ی نماز می‌گوید: نماز، انسان را از فحشاء و منکر باز می‌دارد. (عنکبوت، 45) در جای دیگر می‌گوید: نماز را برای یاد و توجه به من بپا دار. (طه، 14) و در جای دیگر: با یاد خدا، دل‌ها آرام می‌گیرد. (رعد، 28) درباره‌ی روزه می‌گوید: روزه بر شما واجب شد، تا آنکه اهل تقوا شوید. (بقره، 183) چون بیشتر گناهان، از فوران غریزه‌ی غضب و شهوت است. روزه، جلوی طغیان آنها را می‌گیرد و تقوا پدید می‌آورد. و به همین جهت، آمار جنایات و جرایم در ماه رمضان کاهش می‌یابد. درباره‌ی حج می‌گوید: به زیارت حج بروند، تا منافعی فراوان بدست آورند. (حج، 28) فوائد و آثار اجتماعی و سیاسی حج، چیزی نیست که جای شک و شبهه باشد. درباره‌ی زکات می‌گوید: از مردم و اموالشان زکات بگیر، تا آنان را (از روح بخل و دنیا پرستی) پاک کنی. (توبه، 103) درباره‌ی قمار و شراب می‌گوید: شیطان توسط آنها میان شما دشمنی و کینه برقرار می‌کند و شما را از یاد خدا دور می‌سازد. (مائده، 91)

و قصاص را، مایه حیات اجتماع می‌داند. (بقره، 179) چرا که در جامعه، اگر جنایتکار، به کیفر نرسد، آن جامعه مرده و جنایت پرور و مظلوم کسوف می‌شود و امنیت (که حیات اجتماعی است) از میان می‌رود. این‌ها نمونه‌هایی از آیات قرآن بود که به آثار و حکمت‌های احکام الهی اشاره داشت. (قرائتی، 1369)

زندگی برای کسی که اعتقاد دارد مرگ آخرین مرحله‌ی حیات اوست با هدف و با کیفیت و روحیه خاصی است و برای کسی که معتقد است مرگ پایان بخشی از زندگی است با هدف و جهت و روحیه دیگری است. فرق می‌کند که انسان فردائی و ماورائی پس از

پایان این ساعت برای خودش معتقد باشد یا نباشد و فرق می‌کند که شما درسی را که می‌خوانید معتقد باشید این درس پس از یک ساعت، پس از یک روز، پس از یک سال، پس از بیست سال به کار شما خواهد آمد، یا معتقد باشید که نه، هرگز به کار شما نخواهد آمد.

بزرگترین تضمین کننده سلامت عمل و سلامت اندیشه و روحیات انسان و مصلحت‌های انسانی اعتقاد به آخرت است و اعتقاد به اینکه همه اینها یک روز «فی رق منشور» در یک دفتر گشوده شده‌ای عرضه خواهد شد. بلکه حتی طبق آیات قرآنی هر یک از این اعمال تجسم پیدا خواهد کرد. ولذا قائل بودن به آخرت صرف یک اعتقاد محض نیست که حالا بگوئیم یکی عقیده دارد، یکی هم عقیده ندارد، چه فرقی می‌کند؟ (آیت‌الله خامنه‌ای، تفسیر قرآن)

همچنین تاکر و دیگران ارزش‌های اخلاقی شخصی مدیران و کارکنان را شامل اخلاقی رفتار کردن^{۱۱}، اخلاص^{۱۲}، صداقت^{۱۳}، مسئولیت‌پذیری^{۱۴} و اعتماد^{۱۵} معرفی می‌نماید. (تاکر و دیگران، 1999) ضمن آنکه اخلاقی بودن و سعه صدر دو جزء لاینفک بوده و تصور یکی، بدون وجود دیگری امری محال و غیر قابل دسترس خواهد بود. (اسونسون، 2009؛ گوبل و دیگران، 2010)

نوع شخصیت:

منظور از شاخص نوع شخصیت، آن دسته از خصایص شخصیتی بوده که لازمه و زمینه فرآیند تصمیم‌گیری اخلاقی را ایجاد می‌نماید. رابطه معناداری بین ویژگی‌های شخصیتی و تصمیم‌گیری اخلاقی توسط محققین تشخیص داده شده است. (آلیسون و دیگران، 2007؛ گودپاستر، 2010) با وجود تحقیقات صورت گرفته، نتایج تحقیقات کوهلبرگ، همچنان به عنوان مرجع اصلی در ویژگی‌های شخصی در تصمیم‌گیری اخلاقی لحاظ می‌گردد. (بارنت و دیگران، 2004؛ آلیسون و دیگران، 2007)

نتایج تحقیقات نشان می‌دهد که خودکارآمدی^{۱۶} از جمله شاخص‌های تاثیرگذار بر فرآیند تصمیم‌گیری اخلاقی بوده است. (الیاس، 2008) اگرچه نتایج تحقیقات اندکی در این حوزه در دسترس است لیکن تحقیقات انگشت‌شماری وجود این رابطه را تایید نموده است. برای مثال دانشجویان با سطح پایین تر خودکارآمدی، تقلب کردن را در مقایسه با دانشجویان با خودکارآمدی بالا، کمتر به عنوان یک عمل غیر اخلاقی درک نموده‌اند. (مک ناب و ورت لی، 2007) همچنین کارکنان با خودکارآمدی بالاتر توان بالاتری در درک و توان استدلال‌گری اخلاقی داشته‌اند. (ماهشواری و گناش، 2006)

عوامل زمینه‌ای مدل:

¹¹ Morality

¹² Sincerity & Condor

¹³ honesty

¹⁴ responsibility

¹⁵ Trust

¹⁶ Self-efficacy

عوامل زمینه‌ای شامل آن دسته از شاخصه‌هایی است که به صورت ناخودآگاه و نامحسوس در طی زمان در سازمان پدیدار گشته و این شاخص‌ها در سازمان وجود داشته و بر فرآیند تصمیم‌گیری اخلاقی تأثیرگذار می‌باشند. در غالب تحقیقات مدیریتی، عوامل زمینه‌ای به عنوان عوامل تأثیرگذار مدنظر قرار می‌گیرد و شاخص‌های فراوانی در این حوزه مورد اشاره و بررسی قرار گرفته است. لیکن در این جا آن دسته از شاخص‌هایی که بر فرآیند تصمیم‌گیری اخلاقی مدیران تأثیرگذار خواهد بود، مد نظر قرار گرفته است که بر اساس ادبیات موضوع شامل جو اخلاقی، فرهنگ اخلاقی، نوع رهبری، میزان اهمیت دیگران، سیستم جبران پاداش و نوع نقش فرد می‌باشد.

جو اخلاقی:

کوهلبرگ (1981) بیان داشته که همچنان که افراد از نظر سطح اخلاقی پیشرفت می‌نمایند، از فلسفه و دیدگاه جدیدی در برخورد خود با موضوعات اخلاقی استفاده می‌نمایند. وی بیان می‌دارد که پیشرفت اخلاقی امری چند مرحله‌ای و پله پله بوده که به طور مستمر صورت می‌گیرد. بر این اساس وی سطوح پیشرفت اخلاقی افراد را بر سه دسته خود دوستی، مراقبت و نوع دوستی و قانون‌مداری تقسیم می‌نماید، که است تقسیم‌بندی مبنایی برای جو اخلاقی نیز قرار گرفته است. ز (ویکتور و کالن، 1993؛ گودپاستر، 2010)

جو اخلاقی شامل 3 عامل اصلی بوده که بر آن اساس شکل می‌گیرد:

- محیط اخلاقی که خود شامل دو عامل رفتار مدیریت عالی و مشوقهای اخلاقی می‌گردد. برای مثال چه مقدار مدیران عالی مراقب مسائل اخلاقی بوده و یا اینکه چه مقدار رفتار اخلاقی مورد تقدیر قرار می‌گیرد؟
- میزان پیروی از دستورالعملها و قوانین در سازمان که بیانگر سطحی است که از کارکنان انتظار می‌رود که به آنچه به آنان گفته می‌شود عمل نمایند
- بیان شفاف و توضیح کدهای اخلاقی در سازمان برای تمامی سطوح و افراد مختلف. (گوبل و دیگران، 2012)

جو اخلاقی کار به عنوان ادراکات جمعی کارمندان از رویدادهای اخلاقی، کارهای اخلاقی¹⁷، و رویه‌های اخلاقی¹⁸ تعریف می‌شود که به دو بُعد شامل معیارهای اخلاقی بکار رفته در تصمیم‌گیری‌های سازمانی و حیطة تحلیل بکار رفته‌ی مرجع در فرایند تصمیم‌گیری‌های اخلاقی، بستگی دارند. (ویکتور و کالن، 1987) مولفین برای هر بُعد سه معیار تعریف و سپس از آنها در یک جدول 3*3 برای تعریف 9 نوع مختلف از فضاهاى اخلاقى استفاده کرده‌اند. (وېر، 2007؛ آرنورد، 2010؛ گودپاستر، 2010) برای مثال، فضای اخلاقی

¹⁷Ethical Practices

¹⁸Ethical Procedures

خودخواهانه^{۱۹} با تمرکز شخص کارمند بر منافع خود و خوب عمل کردن او در تصمیم‌گیری اخلاقی تعریف می‌شود، و به عنوان یک قانون و ضابطه فضای اخلاقی کار با تمرکز بر اصول قوی (مانند استانداردهای شغلی) و تصمیمات اخلاقی متوجه منافع جامعه تعریف می‌شود. (آرنورد، 2010)

فرهنگ اخلاقی:

فرهنگ اخلاقی شامل هنجارها و رهنمودهایی می‌گردد که از آن طریق رفتارهای اخلاقی برای افراد روشن و تبیین می‌گردد. (کی، 1999) شوارتز (2013) سه دسته اصلی فرهنگ اخلاقی را شامل: 1- وجود ارزش‌های اخلاقی آمیخته شده با سیاست‌ها، فرآیندها و فعالیت‌های سازمان، 2- وجود برنامه اخلاقی مدون در سازمان شامل تدوین کدهای اخلاقی، آموزش اخلاق، آموزش تصمیم‌گیری اخلاقی و غیره و 3- وجود رهبری اخلاق‌مدار در سازمان، می‌داند. وی بیان می‌دارد اگر چه این سه عنصر متمایز از یکدیگر می‌باشند، لیکن دارای نقاط اشتراک فراوانی نیز می‌باشند. (شوارتز، 2013)

وجود قوانین و ارزش‌های ریشه‌ای و مستدل، امری ضروری و پایه‌ای در ایجاد فرهنگ اخلاقی می‌باشد. برای مثال اینکه آیا افراد به دوست خود اطلاعات محرمانه‌ای را مبنی بر آنکه وی ممکن است بازخرید یا اخراج شود، اطلاع بدهند یا خیر؟ و یا اینکه پذیرش کادو و هدیه به مناسبت‌های مختلف در سازمان امکان‌پذیر می‌باشد و یا خیر؟ (شوارتز، 2013؛ هوتالا و دیگران، 2011؛ فلند، 2007)

رایج‌ترین مدل در اندازه‌گیری فرهنگ اخلاقی در این مطالعه مبنای تحلیل قرار گرفته است. (داگلاس جاندل و دیگران، 2013؛ فلند، 2007) که بر این اساس 11 شاخص‌های را برای ایجاد فرهنگ اخلاقی مناسب لازم می‌داند. (تروینو و دیگران، 1998)

1- یک چارچوب اخلاقی 2- تبیین کدهای رفتاری 3- تخصیص مسئولیت‌ها 4- ایجاد کارگروه اخلاق حرفه‌ای 5- ایجاد ارتباطات 6- آموزش مستمر 7- تقویت پیوسته 8- الگو کاوی 9- گزارش رسیدگی به شکایات 10- توجه ویژه به رهبری 11- مدل‌سازی نقش‌ها برای گروه‌های مدیریت عالی.

نوع رهبری:

از رهبران اخلاق‌مدار انتظار می‌رود سیستم پاداش و تنبیه متناسب با تقویت رفتار اخلاقی را ایجاد نموده. همچنین انتظار می‌رود رهبری اخلاق‌مدار ساختار مناسب به منظور گزارش مسائل اخلاقی را ایجاد نمایند. (براون و دیگران، 2005؛ ژو و دیگران، 2011؛

¹⁹Self-interest EWC

گودپاستر، 2010) چنانچه در بخش سرفصل‌های قبلی اشاره شد رهبری اخلاق‌مدار بر اساس پارادایم اسلامی را می‌توان بدین صورت تعریف نمود:

"رهبری اخلاق‌مدار فرآیندیست که بر اساس آن مدیر با نگاهی خوش‌بینانه و مثبت به تمامی ذی‌حقان (با رویکردی 360 درجه) به شناسایی و رتبه‌بندی حقوق تمامی آنان پرداخته، و با استفاده از رویکرد ارتباطی قاطعانه، و تمامی وظایف رایج مدیریت (برنامه‌ریزی، سازماندهی، هدایت و کنترل و غیره) را با رعایت اصل تقدم تعلیم و تربیت خویش بر دیگران و با توجه به سند جامع اخلاقی به اجرا در می‌آورد." که بر این اساس رهبری اخلاق‌مدار دارای 5 بُعد اصلی شناسایی و تدوین حقوق ذی‌حقان، نگاه خوش-بینانه، رفتار قاطعانه، تهذیب نفس خود و تقدم آن بر تهذیب نفس دیگران و ایجاد توازن میان زندگی شخصی و شغلی خواهد بود.

میزان اهمیت دیگران:

میزان اهمیت دیگران اشاره به فلسفه و جو اخلاقی پذیرفته شده در سازمان دارد. چنانچه اشاره شد بر اساس مطالعات کوهلبرگ و متعاقب آن مطالعات ویکتور و کالن و مارتین و کالن، سازمان‌ها دارای نوعی نگرش غالب به مسایل اخلاقی خواهند بود، که برای مثال می‌توان دیدگاه پیش‌قراردادی، قراردادی و پس‌قراردادی را مدنظر قرار داد که بر اساس هر یک نوعی نگرش به حقوق و اهمیت دیگران وجود دارد.

سیستم جبران پاداش:

مطالعات زیادی تبیین می‌نماید که پاداش‌ها یا مشوق‌های رفتار غیر اخلاقی به شیوع و اشاعه این رفتارها در سازمان منجر می‌شود. (هگارتی و سیمس، 1978، تروینو و یانگ بولد، 1990) چیزی که کمتر شفاف است رابطه تئوری بین پاداش و رفتارهای اخلاقی است به نحوی که برخی مطالعات می‌گویند تخصیص پاداش به رفتار اخلاقی الزاماً به معنی افزایش آن رفتار نخواهد بود. (تروینو و یانگ بولد، 1990؛ هین من، 2007)

همچنین جاکال (1988) و پیدرسون (1999) معتقدند که ساختار جبران سازمان می‌تواند با منافع و ارزش‌های فردی در تعارض باشد و از این طریق اثر معکوسی بر تفکر اخلاقی مستقل داشته و سد راه آن گردد.

یافته‌های تحقیقات مختلف نشان می‌دهد که اقدامات غیر اخلاقی که ریشه در منابع جبرانی و سیستم‌های پاداش دارند مرتبط با سطح توان استدلال‌گری اخلاقی شناختی تصمیم‌سازان و مدیران نداشته و چنین می‌توان نتیجه‌گیری نمود که الگوهای رفتار غیر اخلاقی مرتبط با ساختار جبران خدمت و پاداش منبعث از عوامل دیگری زمینه‌ای نظیر فرهنگ و جو سازمانی است. تحقیقاتی نظیر تحقیقات جک کال (1988) پی درسون (1999) تامپسون (2004) فین (2003) موید این نظر است. بعلاوه تحقیق دیگری نشان می‌دهد که ساختار پرداخت و پاداش فشار فزاینده‌ای بر توانایی فردی افراد برای فائق آمدن بر تعارضات حرفه‌ای و الزامات تجاری و ایجاد زمینه

انجام رفتار کم اخلاق را بواسطه اثرات نقش روی توان استدلال گری اخلاقی شناختی نقش و موقعیت سازمانی افراد دارد که خود معمولاً تابعی از سن و تجربه آنهاست.

نکته مهم اینکه تئوری‌ها توصیه می‌کنند که همواره ارائه پاداش برای رفتار اخلاقی الزاماً به افزایش این رفتارها در دیگران منجر نخواهد شد. (تروینو و یانگ بولد ، 1990؛ گودپاستر، 2010؛ کولینز، 2009) بهر حال نبود مکانیزم‌هایی پاداش‌دهی به اقدامات اخلاقی در حالیکه پاداش‌هایی برای دستیابی به اهداف مالی و نظایر آن وجود دارد می‌تواند پیام مبهمی را به کارکنان سازمان که مایل به توسعه رفتارهای اخلاقی هستند به‌مراه داشته‌باشد (واین و همیلتون ، 2003).

نوع نقش:

پرستون (1996) معتقد است که الزامات اخلاقی یک حرفه ریشه در نقشی دارد که آنها ایفا می‌نمایند. بدین معنا که آزمون اعتماد فرآیند تصمیم‌گیری اخلاقی برای حرفه، به معنای رضایت وجدان فردی آنها نیست بلکه به معنای بررسی عملکرد آنها به نحوی است که منطبق بر وظایف لیست شده برای آن نقش درون یک حرفه یا سازمان می‌باشد. (رسیک و دیگران ، 2011) لذا مدیران اجرایی که دارای افق‌های فکری نسبتاً بلند مدتی هستند، "وابسته به مردم" می‌باشند، و دارای مهارت‌های مردمی بوده، و وابسته به مبنای عددی نمی‌باشند. (اسنل و هرندون، 2000) در جایی که تاثیر اخلاقی بالا به پایین فرض شود، در صورتی که مدیر ارشد با کارمندان درباره مفاد قانون مشورت کند تاثیرگذاری ضابطه ممکن است تقویت شود. این امر مشکلات اخلاقی مربوط به کار را مورد توجه قرار می‌دهد (میزگرد تجاری 1988)

در ارتباط با نقش مدیریت و اثرش روی رفتار اخلاقی و فرآیند تصمیم‌گیری دو عنصر باید لحاظ شود. نخست اینکه توان استدلال گری اخلاقی خود مدیران چگونه و به چه میزان است و دومین موضوع این است که مدیران چگونه بر فرآیند تصمیم‌گیری و رفتار اخلاقی کارکنان و سایر ذی‌امراشان موثر هستند. (پنینو ، 2002)

عوامل ساختاری مدل:

عوامل ساختاری شامل دو دسته عوامل ساختاری و همچنین سخت‌افزاری سازمان بوده که بر ترکیب و روابط کارکنان در سازمان و بالتبع آن بر تصمیم‌گیری اخلاقی سازمان تاثیرگذار است، می‌باشد. غالب مدل‌های رایج موجود کنونی در حوزه فساد سازمانی 3 عامل ساختاری فشارهای درون‌سازمانی، فرصت‌های در اختیار و قابلیت افراد سازمان را به عنوان عوامل اصلی مدل لحاظ نموده‌اند. (استنمارک و مام فورد، 2011؛ ژو و دیگران، 2011؛ هوتالا و دیگران، 2011)

لیکن نتایج بررسی تمامی مطالعات صورت گرفته در ادبیات موضوع نشان می‌دهد 5 شاخص ساختاری که بر فرآیند تصمیم‌گیری اخلاقی تاثیرگذار می‌باشند، شامل اندازه سازمان، درک از موضوعات بحث‌برانگیز، فرصت‌های در اختیار، شدت باورمندی اخلاقی و سیستم‌های اداری، بوده است.

اندازه سازمان:

اندازه سازمان بزرگ و نیازمند توان ویژه استدلال‌گری اخلاقی مدیران می‌باشد. (تروینو و دیگران، 2006) برای مثال هیت (1990) پیشنهاد می‌کند که اندازه سازمان یکی از متغیرهایی است که همراه با افراد در سازمان، تعداد کارکنان و قدمت سازمان بر توان استدلال‌گری اخلاقی افراد موثر است.

در مورد رابطه فرآیند تصمیم‌گیری اخلاقی و اندازه سازمان مطالعات متعددی صورت پذیرفته که در سرفصل‌های پیشین مورد اشاره قرار گرفت.

درک از موضوعات بحث‌برانگیز:

این شاخص بر توانایی شناسایی موضوع اخلاقی در میان اعضای سازمان اشاره دارد، و عموم افراد سازمان را مدنظر قرار می‌دهد. در حقیقت این شاخص متأثر از نحوه گزینش و انتخاب کارکنان سازمان بوده، هر چند که عواملی چون جو و فرهنگ اخلاقی بر آن تاثیرگذار خواهند بود. جزء قضاوت اخلاقی جمعی در فضای اخلاقی کار، شکل رایج استدلال‌های منطقی بکار رفته در سیستم اجتماعی را بیان می‌کند. بعنوان تعریف دقیق‌تر، می‌توان گفت قضاوت اخلاقی جمعی عبارت از هنجارهای استدلال‌های مورد استفاده در تشخیص اعمال درست از لحاظ اخلاقی در سیستم اجتماعی است. (آرنورد، 2010)

اعتقادات اخلاقی مربوط به سطحی از توانایی درونی فرد می‌شود که وی را قادر می‌سازد ارزش‌های اخلاقی و تصمیم‌گیری‌های اخلاقی صحیحی داشته باشد. (توماس، 1997) تداوم اخلاقی مربوط به پایداری و تداوم فرد در انجام فعل اخلاقی بوده و بازشناسی اخلاقی از خود مربوط به رفتارهایی می‌گردد که از آن طریق فرد خواسته‌ها و انتظارات اخلاقی خود را به وضوح از دیگران بیان می‌دارد. (ژو و دیگران، 2011)

فرصت‌های در اختیار:

منظور از فرصت‌های در اختیار، فشار و نظارت وارد بر کارکنان و مدیران، از سوی سیستم سازمانی، در راستای سوق دادن آنان به اخلاقیات و تصمیم‌گیری اخلاقی از یک سو و از سوی دیگر فرصت‌های سوء استفاده و فساد در سازمان می‌باشد.

رهبران با توجه به موقعیت شغلی یکسانی که دارند، در محیط و فضای مشاغل خود بخش عظیمی از اعمال فشار را در حین کار تجربه می‌کنند. (تروینو و براون، 2004) فیدلر و گارسیا در سال (1987) به این نکته اشاره کردند که استرس اتخاذ تصمیم از مراحل پیچیده تکامل را محدود می‌کنند و ضمناً عوامل محیطی منتج به فشار غیر ضروری و باعث می‌شود که تصمیم‌گیری اخلاقی بالعکس و به صورت منفی عمل کند. نه تنها فشار یک عامل هدایت‌کننده در انواع مدل‌های فساد محسوب می‌شود. (باوکوس، 1994؛ فینی و لیژر، 1982)، بلکه ارتباط بین فشار و هدایت غیر اخلاقی در قالب تعدادی از تحقیقات عملی نشان داده شده است. جاسان اف (1993) در تجزیه تحلیل کیفی خود از یک سوءمدیریت و سوءهدایت علمی در سال 1993 صحبت می‌کند که تولید فشار در میان سایر متغیرهای محیطی در نتیجه سوءمدیریت اخلاقی سازماندهی شده و بوجود آمده است. بعلاوه مآل هوترا و دیگران (2008) در نتیجه مطالعات انجام شده خود اعلام کردند: هنگامیکه مردم در سازمان‌ها تحت فشار قرار دارند، شعار "برنده شدن به هر قیمتی" سر داده که دقیقاً این هنگامی است که تصمیم‌گیری اخلاقی در آن ضعیف اتفاق می‌افتد. همچنین نیل شیل بر آسکای و پل تیر (2004) در مطالعات خود در سال 2004 به این نتیجه رسیدند که زمانی که فشار رقابت افزایش می‌یابد همزمان تصمیم‌گیری غیر اخلاقی دانش-آموزان نیز افزایش می‌یابد.

شدت باورمندی اخلاقی:

شدت باورمندی اخلاقی بر ثبات و میزان پایداری افراد در اتخاذ تصمیم اخلاقی اشاره دارد. نتایج تحقیقات این متغیر را امری درونی نشان داده که افراد سازمان آن را به همراه خود به درون سازمان می‌آورند. (شوارتز، 2013؛ مک ناب و ورت لی، 2007؛ تاکر و دیگران، 1999) از این رو این شاخص جزء شاخص‌های ساختاری احصاء گردیده است.

تعارض درون شخصی می‌تواند متغیر محیطی دیگری باشد که بویژه در تصمیم‌گیری اخلاقی رهبر (مدیر) اثر می‌گذارد (لونسون، 1986). بعلاوه محققینی چون کی نان و نیوتن (1985) در مطالعات خود به این نتیجه رسیدند که "تعارض درون شخصی" یکی از مهم‌ترین ایجادکنندگان استرس در محیط شغلی است. این شاخص که از آن تحت سرفصل شدت باورمندی اخلاقی یاد می‌کنیم، تحت تاثیر تعارض در نقش و ابهام در نقش می‌باشد. (اسپکتور و جکس، 1998)

مام فورد و دیگران (2007) نشان دادند که تجربه تعارض درون شناختی در محل کار به طور منفی در تصمیم‌گیری اخلاقی موثر و با آن ارتباط دارد. آنان در مطالعات و بررسی‌های خود، نویسندگان و دانشجویان مقطع دکترا را بواسطه تجربیات گذشته آنها و چگونگی ارتباط تجربه در تصمیم‌گیری اعتقادی را مورد بررسی قرار دادند. آنها در این مطالعه و بررسی به این نتیجه رسیدند که تجربه در "تعارض درون شخصی" صرفاً ابعاد احساس عمومی را شامل بوده است که آنان بررسی نموده، بدلیل اینکه قدرت و ارتباط

منسجم (و در حقیقت به عنوان عامل منفی) در تصمیم‌گیری اخلاقی را داشته باشند. بر این اساس از آنجائی که تعارض درون شخصی دقیقاً به پیچیدگی فضای سازمانی کمک می‌کند، نشان داده است که اثر منفی در تصمیم‌گیری اخلاقی را نیز بدنبال دارد. (استنمارک و مام فورد، 2011)

سیستم‌های اداری:

مسئله، مقررات و قوانین سازمانی فشار و پیچیدگی‌های اضافی را ایجاد می‌کند که بر روی ارتباط بین تصمیم‌گیری اخلاقی و رفتار اخلاقی اثرگذار می‌باشد. (ترونیو و بران، 2004) محققین نمایش دادند که فشار موجود در سیستم غیر رسمی به طور واضحی بر فرآیند تصمیم‌گیری اخلاقی تاثیر دارد. (فالکنبرگ و هارمانز، 1995) همچنین مدیران به اندازه زیادی تحت فشار دستیابی به کارایی و عملکرد بالا می‌باشند که با تصمیم‌گیری اخلاقی در تعارض می‌باشد. (ترونیو و براون، 2004)

برای مثال در سیستم اداری مربوط به کشور روسیه کنترل و پایش زیادی نسبت به عدالت و تساوی در پرداخت-ها در درون سازمان و میان سازمان‌های متفاوت وجود دارد، حال آنکه در سیستم آمریکایی این موضوع در راستای سیستم حداکثرسازی سود تلقی شده و امری اخلاقی لحاظ می‌گردد. (رابرتسون و دیگران، 2003)