فصلنامه رویکردهای پژوهشی نو در علوم مدیریت
Journal of New Research Approaches in Management Science
سال اول. شماره چهارم. بهار ۱۳۹۷، صص۲۱۵-۲۰۷ Vol 1. No 4. 2018, p 207-215
شماره شاپا (۲۵۸۸-۵۵۶۱) ISSN: (2588-5561)

نقش شیوه‌های انگیزشی مدیریت منابع انسانی در ترویج فرهنگ اخلاق اداری در سازمان

بختیار گلچوب فیروزجائی
دانشجوی دکتری مدیریت صنعتی گرایش تولید و عملیات دانشگاه آزاد اسلامی واحد شمال. تهران. ایران
bakhtiargolchub@gmail.com

چکیده

امروزه انسانها کلیدی‌ترین و حساسترین عنصر سازمانی محسوب می شوند و اکثر نظریه‌های جدید سازمانی و مدیریت، اشاره به چنین عامل حساسی دارند. انسان‌های اخلاق‌مدار سازمان اخلاق‌مدار را شکل می‌دهند. اخلاقیات در سازمان به عنوان سیستمی از ارزش‌ها و بایدها و نبایدها تعریف می‌شود که بر اساس آن نیک و بدهای سازمان مشخص و عمل بد از خوب متمایز می‌شود. رفتارهای متفاوت اخلاقی افراد به عنوان کارمندان سازمان در یک طیف خطی که یک سر آن سلامت اداری و سر دیگر طیف فساد اداری می باشد قابل تحلیل می‌باشد. تحقیق حاضر با هدف مشارکت در فهم عوامل موثر بر اخلاق فردی سازمانی و تعیین میزان اهمیت این عوامل صورت گرفته است. روش تحقیق از نوع پیمایش توصیفی است و جامعه آماری را ۳۲ نفر از خبرگان یکی از صنایع وابسته به سازمان صنایع دفاع، تشکیل داده‌اند. به همین منظور و برای گردآوری داده‌ها، پرسشنامه‌ای مشتکل از ۲۴ سوال با آلفای کرونباخ ۰. ۷۴به عنوان ابزار اصلی اندازه‌گیری و گردآوری داده‌ها تدوین گردید و پس از تدوین، پرسشنامه‌ها برای صاحبنظران ارسال شد. برای تجزیه و تحلیل داده‌های جمع‌آوری شده و تبدیل پاسخ‌های کیفی به مقادیر کمی از روش وزن‌دهی بر اساس مقیاس ۵ بخشی لیکرت استفاده گردید. نتایج تحقیق نشان داد که از بین عوامل در نظر گرفته شده تاثیرگذار، به ترتیب ایجاد سیستم پرداخت پاداش مادی به فعالیت‌های اخلاقی، سهولت ارتقای شغلی افراد با اخلاق و وضع ضوابط و قوانین حمایت از فعالیت‌های اخلاقی بیشترین تاثیر را در ایجاد انگیزه به منظور رعایت اصول اخلاق فردی و اداری داشتند.

واژه‌های کلیدی: اخلاق فردی، اخلاق اداری، پیمایش توصیفی، ، مقیاس لیکرت، مدیریت منابع انسانی

[Downloaded from mail.jnraims.ir on 2026-09-20]

مقدمه

یکی از مهمترین عوامل موفقیت و خوشنامی سازمان‌ها این استکه بتوانند رفتار و نگرش های کارکنانشان را طوری توسعه دهند که پذیرای فرهنگ اخلاقی باشند. برای پرورش اخلاق در سازمان باید ساختار و فرهنگ سازمانی تغییر داده شود. سازمان ها، یکی از مهمترین نهادهای اجتماعی هستند. این نهادها، در متن محیط اجتماعی می رویند و می بالند و به همین دلیل، به عنوان سیستمی پیچیده، همواره در تعامل مستقیم با محیط درونی و بیرونی خود هستند. آنها از یک سو خواهان موفقیت، بقا و حرکت از وضع موجود به وضع مطلوب هستند و از سوی دیگر موفقیتشان مرهون نحوه برقراری ارتباط و تعامل درست با محیط است. موضوع اخلاق حرفه ای از همین تعامل سرچشمه می گیرد و ماهیت آن به چگونگی سامان دهی رفتار ارتباطی سازمان به عنوان شخصیتی حقوقی با محیط، بر می گردد.

سوال‌های اصلی تحقیق به قرار زیرند:

ـ برای تقویت اخلاق سازمانی، از کدام شیوه های انگیزشی می توان استفاده کرد و تاثیرگذارترین آن ها کدام خواهد بود؟

ـ آیا تمرکز بر فرآیند های مدیریت منابع انسانی، می تواند در انگیزش کارکنان موثر باشد؟

در بخش ابتدائی مروری بر مبانی نظری پیرامون ارتباط بین اخلاق فردی و سازمانی و نقش آن در بالندگی سازمان‌ها آمده است. در بخش بعد روش گردآوری داده ها و تجریه و تحلیل آن ها و همچنین یافته های تحقیق آمده است و در نهایت نتیجه گیری کلی آورده شده است.

مبانی نظری

مدیریت منابع انسانی:

امروزه منابع انسانی از مهمترین عناصر یک سازمان به حساب می آید و مدیریت اثربخش بر نیروی انسانی کلید موفقیت سازمانها می باشد. مدیریت منابع انسانی تعریف های مختلفی دارد که در ذیل چند مورد ارائه شده است:

بیر[1] همکاران مدیریت منابع انسانی را به تمام فعالیت های مدیریتی که رابطه بین سازمان و کارکنان را تحت تاثیر قرار می‌دهد، می‌دانند. یا بصورت تخصصی‌تر پفر[2] سیستمی از وظایف عملیاتی مثل کارگزینی، انتخاب، طراحی شغل، آموزش، توسعه شغلی، ارزیابی عملکرد و جبران خدمات، را مدیریت منابع انسانی تعریف کرده است.

1. Beer
2. Pffer

[Downloaded from mail.jnraims.ir on 2026-09-20]

انگیزش:

انگیزش در واقع چرایی رفتارهای یک فرد می باشد و مهمترین زمینه و عامل انجام کار و در صورت تقویت باعث افزایش بهره وری در سازمان می‌باشد. در سازمانها عموما اگر استراتژی ها به سمتی گرایش داشته باشند که منفعت افراد، ثبات شغلی، مشارکت فرد، وجود شادابی و نشاط، قوانین حمایتی مدنظر قرار گیرد انگیزه افراد تقویت و کارها به نحواحسن انجام می‌پذیرد. با توجه به پرسش‌ها و مصاحبه‌ها و مطالعات انجام شده دیگر عواملی که باعث ایجادانگیزه می‌شوند قوانین، تفکر مدیر، فرهنگ جامعه، ارزیابی‌ها، سیاست جذب و استخدام، تشویق ها و تنبیه ها می باشند.

نظریات مختلفی در زمینه انگیزش کارکنان در یک سازمان ارائه شده است. به صورت کلی می‌توان نظریات انگیزش را به دو دسته محتوایی و فرآیندی تقسیم کرد. نظریات محتوایی بیشتر به دنبال علل و چگونگی پیدایش انگیزه در افراد است و نظریات فرآیندی رابطه انگیزش انسانی با فرآیندهای شناختی را مورد بحث قرار می‌دهد. مدیر یک سازمانی که می خواهد از روش‌های انگیزشی برای مجاب‌کردن کارکنان به بروز رفتار طبق خواسته او استفاده کند باید روی این نظریات تسلط کافی داشته و بداند که چه مواردی انگیزه را در کارکنانش به وجود می آورد (استیفن رابینز، ۲۰۰۸).

فرهنگ سازمانی

سازمان به فرآیندهای نظام یافته از روابط متقابل افراد برای دستیابی به هدف های معین تعریف می شود. فرهنگ سازمانی مجموعه ای از ارزش‌ها، باورها، اعتقادات، فرضیات و هنجارهای مشترک حاکم بر سازمان می باشد.

علاوه بر عوامل داخلی (فناوری، اندازه، ساختار و استراتژی) و عوامل خارجی (بازار کار، اتحادیه‌ها، فرهنگ ملی) برای فهم مدیریت منابع انسانی باید در نظر گرفته شود (جکسون[3] و شولر[4] ۱۹۹۵). از آنجائیکه فرهنگ سازمانی منبع ارزشمندی برای شرکت هاست، نقشی اساسی در ارتباط بین عملکرد شرکت و منابع انسانی ایفا می‌کند (چان[5] و همکاران، ۲۰۰۴). جو سازمانی قوی می تواند روی چگونگی تفسیر افراد از رفتار ها و پاداش های مورد انتظار تاثیر بگذارد و موقعیتی برای اثر بخشی سازمانی بالاتر پدید آورد (بوون[6] و اوستروف[7] ۲۰۰۴)

نفوذ و انسجام فرهنگ، مشخصه‌ی شرکت‌های رشد یافته است بعلاوه آنکه هرچه فرهنگ، قوی‌تر باشد و بیشتر در جهت بازار حرکت کند، نیاز کمتری به راهنمای سیاست‌گذاری، چارت‌های سازمانی و یا روش و مقررات تفضیلی پیدا می‌کند و بهره وری و عملکرد سازمان بیشتر و باعث رشد اخلاقیات اداری می‌گردد.

1. Jackson
2. schuler
3. Chan
4. Bowen
5. Ostroff

[Downloaded from mail.jnraims.ir on 2026-09-20]

فرهنگ سازمانی با توجه به اوضاع اقلیمی، عوامل تاریخی، موقعیت جغرافیایی، مذهب و نظام حاکم بر جامعه تغییر میکند و شکل می یابد. سازمان‌هایی که فرهنگ قوی دارند از نظر پیترز و واترمن، در عده‌ای احساس مثبت و در عده‌ای دیگر احساس منفی را بر می‌انگیزند. طرز برخورد نسبت به فرهنگ‌های سازمانی قوی، تا حدودی بستگی به فرهنگ ملی هر کشوری دارد (پیترز و واترمن). پذیرش اینکه فرهنگ سازمانی دارای ویژگی خاصی بوده بدین معنا نیست که درون یک فرهنگ، خرده فرهنگ‌ها، نمی‌توانند وجود داشته باشند. بیشتر سازمان‌های بزرگ یک فرهنگ غالب (اصلی) و مجموعه متعددی از خرده فرهنگ‌های مختلف دارند. یک فرهنگ غالب بر ارزشهای بنیادی مشترک بین اعضا سازمان تاکید می کند پس وقتی در مورد فرهنگ یک سازمان بحث می‌شود، منظور فرهنگ اصلی سازمان است. خرده فرهنگ‌ها در یک سازمان بزرگ ایجاد می‌شوند و مسائل، وضعیت‌ها و تجاربی را که اعضا با آنها مواجه شده‌اند، منعکس می‌سازند (استیفن رابینز ۲۰۰۸)

مفهوم اخلاق اداری

اخلاق: حالات درونی انسان است که در کردار و رفتار تجلی می‌یابد. اخلاق اداری:سیستمی از ارزشها، بایدها و نبایدها تعریف می‌شود که بر اساس آن نیک و بد های سازمان مشخص می شود.

رفتارهای اخلاقی نماد بیرونی سازمان ها را تشکیل می دهداخلاق اکتسابی و اختیاری است که انسان می‌تواند با توجه به تلاشهای معنوی، آن را اصلاح کرده و بهبود بخشد (قریشی، ۱۳۹۳).

اخلاق اکنون به صورت منشور اخلاقی سازمان و قوانین رفتار حرفه‌ای مشاغل پایه درون سازمانی نهاده است. در یک دهه‌ی اخیر توجه روز افزون به این موضوع شده که باید علت آن را در وقایع دهه‌های اخیر مانند جهانی‌شدن، توسعه عدم تمرکز، مدیریت گرایی، افزایش روابط کاری تجاری سازمان‌های دولتی با بخش خصوصی، رشد مطالعات اجتماعی و درخواست فزاینده برای پاسخگویی و مسؤولیت اجتماعی از سوی مراجع قانون و سیاسی دید.

اخلاق اداری هم اکنون به نهضتی اصلاح گرایانه درمدیریت دولتی تبدیل شده است که به مطالعه و شناسایی قواعد و ضوابط رفتار انسان اداری و موضع‌هایی چون تدوین منشور اخلاق، قوانین و استانداردهای رفتار، آموزش اخلاقیات، مدیریت اخلاق، تصمیم‌گیری اخلاق، فرهنگ و جو اخلاق و زیرساخت اخلاق می‌پردازد.

سازمان‌ها برای انجام‌دادن امور سازمانی خود علاوه بر معیارهای سازمانی نیاز به مجموعه‌ای از رهنمودهای اخلاقی دارند که آنان را در رفتار اداری یاری دهد.

رفتار اخلاقی یک مساله عمومی است، سازمان‌ها به دنبال کارکنان درستکار هستند و در اخلاق و مسئولیت‌پذیری اجتماعی مورد قضاوت قرار می‌گیرند. رفتار اخلاقی اصولی است که در سراسر دنیا ایجاد

[Downloaded from mail.jnraims.ir on 2026-09-20]

شده است و مساله‌ای است که از زمانی به زمان دیگر تغییر شکل پیدا می‌کند (لوزیر، ۲۰۰۰). رفتار اخلاقی و غیراخلاقی ناشی از سطح پیشرفت اخلاقی فرد، محیط سازمانی و مرکز کنترلی است (مقیمی، ۱۳۸۰). لذا در مجموع می‌توان گفت چنانچه یک زیر ساخت اخلاق از کارکرد صحیحی برخوردار گردد، محیطی را فراهم می‌آورد که استانداردها و شاخص‌های رفتار شخصی مطلوب، مورد تشویق و حمایت قرار گیرد. (فقیهی و رضایی منش، ۱۳۸۴)

فواید مدیریت اخلاق در محیط کار

ـ باعث می‌شود که در شرایط آشفته، سازمان عملکرد اخلاقی خود را حفظ کند.

ـ باعث شکل‌گیری کـارهـای گروهی قوی و افزایش بهره‌وری می‌شود.

ـ باعث رشد و بالندگی کارکنان می‌شود.

ـ به مدیریت ارزش‌های مطرح در مدیریت کیفیت، برنامه‌ریزی استراتژیک و مدیریت تنوع کمک می‌کند.

ـ به ایجاد تصویری مثبت از سازمان در نزد مردم کمک می‌کند.

عوامل تاثیرگذار بر رفتار اخلاقی کارکنان را می توان در سه طبقه کلی جای داد:

الف) سطح کلان: مربوط به فاکتورهایی که در محیط خارجی سازمان وجود دارند. این فاکتورها معمولا تحت کنترل سازمان ها نیستند و از سوی سیستم‌های فرا دست به آنها تحمیل می‌گردند.

ب) سطح میانی: اشاره به فاکتورهای سطح سازمانی دارد. سازمانها معمولاً قدرت مانور خوبی بر روی این فاکتورها دارند و اکثر آنها از طریق سیاست‌ها و برنامه‌های سازمانی قابل کنترل هستند.

ج) سطح خرد: اشاره به فاکتورهای سطح فردی دارد. این فاکتورها در درون کارکنان سازمان جای دارند و سازمان می‌تواند از طریق تغییر دادن فاکتورهای سطح میانی، روی بعضی از فاکتورهای این سطح نیز تاثیر بگذارد (تولایی، ۱۳۸۸).

با توجه به تحقیقات بعمل آمده در شرکت و مطالعات انجام شده مهمترین عناصر اخلاقی امانت داری، خدمتگزاری، مسئولیت پذیری، حوصله مندی عدالت خواهی، پیگیری و خوش رفتاری می باشد.

ابزار گرد آوری داده‌ها

در راستای کسب اطلاعات از نظرات متخصصین در مورد عوامل موثر بر اخلاق سازمانی، پرسشنامه ای متشکل از ۲۴ سوال با عنوان ابزار اصلی اندازه گیری و گرد آوری داده ها تدوین گردید. پس از تهیه و تدوین پرسشنامه ها از طریق پست الکترونیک این پرسشنامه ها جهت جمع آوری نظرات صاحبنظران ارسال گردید و پس از جمع آوری نظرات مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت.

[Downloaded from mail.jnraims.ir on 2026-09-20]

به نظر شما نقش هر یک از شیوه‌های انگیزشی مدیریت منابع انسانی در ارتقای اخلاق فردی و سازمانی چقدر است؟

ردیف	مانع	خیلی کم	کم	متوسط	زیاد	خیلی زیاد
۱	بها دادن و ارزش گذاری مناسب اخلاق فردی					
۲	بها دادن و ارزش گذاری مناسب اخلاق سازمانی					
۳	استراتژی و ساختار سازمانی مناسب					
۴	مهارت ها و توانایی های فردی					
۵	اولویت‌بندی مستمر اصول اخلاقی					
۶	حمایت مادی مدیریت منابع انسانی					
۷	حمایت معنوی مدیریت منابع انسانی					
۸	رفع تنگناهای مادی فردی					
۹	رفع تنگناهای مادی سازمانی					
۱۰	شناخت باورها و عقاید فردی کارکنان					
۱۱	سبک تفکر فردی حاکم بر سازمان					
۱۲	حمایت مدیریت و قدرت ریسک پذیری وی					
۱۳	فرهنگ توسعه ای حاکم بر جامعه و سازمان					
۱۴	هنجارهای اجتماعی حاکم بر جامعه و سازمان					
۱۵	شیوه های ارزشیابی فعالیت های اخلاقی					
۱۶	ایجاد سیستم پرداخت پاداش مادی به فعالیت منطبق با اصول اخلاقی					
۱۷	سهولت ارتقای شغلی افراد با اخلاق					
۱۸	استقلال شغلی افراد با اخلاق					
۱۹	چرخش شغلی افراد با اخلاق					
۲۰	حمایت های سیاست گذاران و مراکز تصمیم گیری از فعالیت های اخلاقی					
۲۱	الگوبرداری از نمونه های موفق ملی و جهانی در زمینه رعایت					

[Downloaded from mail.jnraims.ir on 2026-09-20]

	اصول اخلاق اداری					
۲۲	پرهیز از فرهنگ و فعالیت های تقلیدی					
۲۳	وضع ضوابط و قوانین حمایت از فعالیت های اخلاقی					
۲۴	سهولت جذب و استخدام افراد با اخلاق					

برای تجزیه و تحلیل داده های جمع آوری شده و تبدیل پاسخ های کیفی به مقادیر کمی از روش وزن‌دهی (ارزش گذاری هر کدام از گزینه ها) استفاده شد.

در این پژوهش برای سنجش نظر پاسخگویان، مقیاس لیکرت استفاده گردید. مقیاس لیکرت یک مقیاس ۵ بخشی است که بر روی یک پیوستار تنظیم شده است. که در یک سوی این پیوستار گزینه های زیاد و خیلی زیاد، گزینه های کم و خیلی کم قرار گرفته است. فاصله بین گزینه‌های مقیاس به ۵ قسمت تقسیم می‌شود که در نقطه وسط گرایش پاسخگو به هر دو طرف مقیاس برابر است، فلذا نظرات خنثی در آنجا علامت گذاری می‌شود. در مقیاس لیکرت به گزینه ای که بهترین وضعیت را نشان می دهد امتیاز ۵ و گزینه ای که نامناسب ترین وضعیت را نشان می دهد امتیاز ۱ داده می شود.

جدول. ارزشیابی عددی مقیاس لیکرت

خیلی زیاد	زیاد	متوسط	کم	خیلی کم
۵	۴	۳	۲	۱

برای سنجش پایایی پرسشنامه از آزمون آلفای کرونباخ استفاده گردید. این آزمون برای محاسبه هماهنگی درونی ابزار اندازه گیری از جمله پرسشنامه ها به کار می رود. به منظور محاسبه ضریب آلفای کرونباخ باید واریانس نمره‌های هر زیر مجموعه سوالات پرسشنامه و همچنین واریانس کل سوالات پرسشنامه را محاسبه کرد. در این تحقیق با استفاده از نرم افزار آماری **spss** آلفای کرونباخ مقدار ۰. ۷۴ محاسبه گردید. با توجه به این که مقدار آلفا بزرگتر از ۰. ۷ است می توان نتیجه گیری کرد که پرسشنامه از پایایی مطلوبی برخوردار است.

روایی پرسشنامه نیز توسط چند تن از اساتید مورد بررسی قرار گرفت و اصلاحات مدنظر آن‌ها در پرسشنامه اعمال گردید.

پس از محاسبه امتیاز مربوط به هر سوال، تعیین می کنیم که امتیاز مربوط در کدام یک از قسمت های یک پیوستار سه قسمتی قرار می گیرد. اگر بالاترین امتیاز را ۵ و کمترین امتیاز را ۱ در نظر بگیریم. امتیاز مابین ۱ تا ۲. ۳۳ نشان دهنده اهمیت کم، ۲. ۳۳ تا ۳. ۶۶ نشان دهنده اهمیت متوسط و ۳. ۶۶ تا ۵ نشان دهنده اهمیت زیاد عامل مورد نظر است

[Downloaded from mail.jnraims.ir on 2026-09-20]

نتیجه گیری

از آنجا که نیروی انسانی هم چنان مهمترین عامل مزیت رقابتی به شمار می آید، قضاوت مشتریان یا ارباب رجوع در مورد میزان تعهد، اخلاق و وجدان کاری کارکنان سازمان بر عملکرد سازمان و در نتیجه موفقیت آن به شدت تأثیر دارد. از این رو توجه به اصول اخلاقی برای سازمان‌ها ضرورتی اجتناب‌ناپذیر است.

بر اساس یافته‌های تحقیق، مشخص گردید که ایجاد سیستم پرداخت پاداش مادی به فعالیت منطبق با اصول اخلاقی با امتیاز ۴. ۵۸ و سهولت ارتقای شغلی افراد با اخلاق با امتیاز ۴. ۵۲، وضع قوانین حمایت از فعالیت‌های اخلاقی با امتیاز ۴. ۴۱، به ترتیب رتبه های اول تا سوم را از نظر میزان انگیزش مدیریت منابع انسانی در خلاقیت و نوآوری فردی و سازمانی، دارا می باشند. چرخش شغلی افراد با اخلاق (۲. ۲۵ امتیاز) کمترین امتیاز را از نظر میزان انگیزش، دارا بود.

پس پیشنهاد می‌شود که این زمینه‌ها به عنوان نقاط تمرکز فعالیت مدیران به منظور ترویج فرهنگ اخلاق اداری مناسب در سازمان مد نظر قرار گیرد.

[Downloaded from mail.jnraims.ir on 2026-09-20]

فهرست منابع و مآخذ

۱) تولایی، روح‌الله، (۱۳۸۸) عوامل تاثیرگذار بر رفتار اخلاقی کارکنان در سازمان، دو ماهنامه توسعه انسانی پلیس، سال ششم، شماره ۲۵

۲) رابینز، استیفن (۱۳۸۵) رفتار سازمانی مفاهیم، نظریه‌ها و کاربردها، ترجمه: علی پارسائیان و سید محمد اعرابی، چاپ نهم، تهران، دفتر پژوهش‌های فرهنگی

۳) فقیهی، ابوالحسن و بهروز رضائی منش (۱۳۸۴)، "اخلاق اداری"و مطالعات مدیریت، شماره ۴۷، پاییز ۱۳۸۴

۴) معیدفر، سعید (۱۳۸۰)، بررسی اخلاق کار و عوامل فردی و اجتماعی موثر برآن

۵) قریشی، انوشیروان (۱۳۹۳)، اخلاق اداری

[Downloaded from mail.jnraims.ir on 2026-09-20]

[Downloaded from mail.jnraims.ir on 2026-09-20]