

## طراحی الگوی پارادایم تصمیم‌گیری اخلاقی مدیران در سازمان‌های مردم‌نهاد

تاریخ دریافت: ۱۸/۱/۱۴۰۰	تیمور ساعدی <sup>۱</sup>
تاریخ پذیرش: ۱۳/۵/۱۴۰۰	داود کیاکجوری <sup>۲</sup>
	سعید اسلامی <sup>۳</sup>
	بهزاد فرخ سرشت <sup>۴</sup>

## چکیده

با توجه به اینکه پیچیدگی‌های محیطی و تغییرات فزاینده‌ای که در دنیای کسب و کار وجود دارد باعث شده که صاحب‌نظران به تأثیرگذاری اخلاق در موفقیت بلندمدت سازمان تأکید کنند، به همین دلیل مقاله حاضر به ارائه الگوی تصمیم‌گیری اخلاقی مدیران در سازمان‌های مردم‌نهاد پرداخته است. هدف از انجام این تحقیق شناسایی معیارهای تصمیم‌گیری اخلاقی مدیران در سازمان‌های مردم‌نهاد است تا با تکیه بر آن بتوان در ارتقای فرهنگ اخلاق‌مداری و تقویت اخلاق در فرایندهای تصمیم‌گیری در سازمان‌های مردم‌نهاد کشور گامی موثر برداشت. در این پژوهش، از روش کیفی تئوری داده‌بنیاد بهره گرفته شده است. همچنین جهت جمع‌آوری اطلاعات از مصاحبه‌های نیمه ساختاریافته با خبرگان و افراد آگاه در حیطه موضوع تحقیق استفاده شده است. در این تحقیق نمونه‌گیری به صورت گلوله برفی بوده و این کار تا رسیدن به حد اشباع ادامه داشته است. در طی فرایند داده‌بنیاد از سه مرحله کدگذاری باز، کدگذاری محوری و در نهایت کدگذاری انتخابی شاخص‌ها شناسایی و در نهایت در قالب الگوی پارادایم تصمیم‌گیری اخلاقی مدیران در سازمان‌های مردم‌نهاد ارائه شدند.

واژگان کلیدی: اخلاق، تصمیم‌گیری، تئوری داده‌بنیاد.

<sup>۱</sup> دانشجوی دکتری، گروه مدیریت دولتی، واحد چالوس، دانشگاه آزاد اسلامی، چالوس، ایران tsaedi.dr@gmail.com

<sup>۲</sup> گروه مدیریت دولتی، واحد چالوس، دانشگاه آزاد اسلامی، چالوس، ایران (نویسنده مسئول) davoodkia@iauc.ac.ir

<sup>۳</sup> گروه علوم سیاسی، واحد چالوس، دانشگاه آزاد اسلامی، چالوس، ایران sayeedislami@hotmail.com

<sup>۴</sup> گروه مدیریت دولتی، واحد چالوس، دانشگاه آزاد اسلامی، چالوس، ایران behzadfarrokh36@gmail.com

انجام درست کارها از عهده سازمان‌هایی بر می‌آید که مجهز به نظام اداری سالم باشند. سازمان‌های دارای نظام اداری سالم قادر به تصمیم‌سازی و تصمیم‌گیری‌های درست، بجا و مناسب هستند. سازمان‌های سالم به عنوان موجودات زنده و پویا در محیط می‌توانند متولد شوند و با فراهم شدن امکانات لازم و کافی رشد نمایند و توسعه یابند و از طریق ارائه کالا و خدمات سالم و ارزنده باعث تامین نیازهای محیطی و تسهیل‌گر فرآیند رشد و شکوفایی جامعه شوند. یکی از نمودهای سازمان سالم پایبندی کارکنان و مدیران به اصول اخلاقی در محیط کار می‌باشد (نیسی، طالاری، غلامزاده، ۱۳۸۷، ص ۷۲).

اخلاق در ایران ریشه‌ای دیرینه دارد. ایرانیان از دوره تمدن هخامنشی، پیروی از اخلاق را در حوزه‌های گوناگون، همچون کار و حرفه، مورد توجه قرار می‌دادند. این درحالی است که؛ در آموزه‌های اسلامی نیز مسئولیت‌های اخلاقی در حرفه جایگاه مهمی نیز دارد (خیاط مقدم و طباطبایی نسب، ۱۳۹۵، ص ۱۲۷). اخلاق یعنی نیرو و سرشت درونی انسان، که غیرقابل مشاهده است، اما به صورت رفتارهای عینی و قابل مشاهده در انسان‌ها تبلور می‌یابد. برخی صاحب‌نظران از اخلاق به عنوان صفات و ویژگی‌های شخصیتی نسبتاً پایدار و استوار در انسان یاد می‌کنند (فتاح پور مرنندی، کاشف و سیدعامری، ۱۳۹۲، ص ۵۷). از طرفی مقوله اخلاق سازمانی در جوامع توسعه یافته طی یک و نیم قرن گذشته به عنوان بخشی از علم مدیریت به مرور نهادینه شده است. رعایت اخلاق و حفظ ارزش‌های اخلاقی به صورت یکی از مهمترین پدیده‌هایی درآمده است که در بیشتر سازمان‌ها مورد توجه قرار می‌گیرد. اصول اخلاقی به صورت بخشی از سیاست‌های رسمی و فرهنگ‌های غیررسمی سازمان‌ها درآمده است. اخلاق یعنی رعایت اصول معنوی و ارزش‌هایی که بر رفتار شخص یا گروه حاکم است، مبنی بر این که درست چیست و نادرست کدام است (عباسی و خدایاری زرتق، ۱۳۹۰، ص ۸۳).

اخلاق در سازمان‌ها به این صورت تعریف می‌شود که اخلاق سازمانی اخلاق یک سازمان است که نشانگر این امر است که چگونه یک سازمان اخلاقی به یک محرک داخلی یا خارجی پاسخ می‌دهد. اخلاق سازمانی در دسته‌بندی و توصیف فرآیند شکل‌گیری ارزش در سازمان، توصیف و دسته‌بندی این که چه طور تصمیم‌ها در سازمان اتخاذ شده است، ارائه یک انتقاد از روند شکل‌گیری ارزش در سازمان، تجویز ارزش‌هایی که در سازمان باید حفظ شود و تجویز اینکه چگونه تصمیم باید اتخاذ شود تا در جهت و هم‌صدا با اصول اخلاقی باشد؛ نقش بسیار مهمی دارد (Tota & Shehu, 2012, p. 556).

از طرفی دیگر یکی از فراگردهایی که تمام مدیران به طور مداوم با آن سروکار دارند تصمیم‌گیری می‌باشد. تفکیک ناپذیری تصمیم‌گیری از مدیریت به حدی است که برخی آنها را مترادف یکدیگر دانسته‌اند. تصمیم‌گیری به نوعی قلب مدیریت است و همه وظایف مدیریت در باطن خود

با اتخاذ تصمیم همراه است و لذا اینکه برخی اساساً مدیریت را معادل تصمیم‌گیری دانسته‌اند خالی از وجه نیست. می‌توان فرآیند تصمیم‌گیری را مغز یا مرکز سلسله اعصاب سازمان به حساب آورد. زیرا به وسیله‌ی تصمیم‌گیری می‌باشد که مدیر تمام وظایف خود را به انجام می‌رساند. امروزه اندیشمندان علم مدیریت به این باور رسیده‌اند که مدیران در هنگام اخذ تصمیمات، باید مؤلفه‌های اخلاقی را نیز مدنظر قرار دهند و تصمیماتشان، بعد اخلاقی را نیز دارا باشند؛ اما مسئله‌ای که وجود دارد آن است که چه تصمیمی، اخلاقی محسوب می‌شود (خسروآبادی و رضایی منش، ۱۳۹۴، ص ۷۳).

به گفته توماس و همکاران<sup>۱</sup> (۲۰۱۶)، تصمیم‌گیری یک وظیفه مدیریتی مشترک در میان تمام مدیران است و از مهم‌ترین تصمیمات رهبران تجاری آنهایی هستند که شامل مولفه‌های اخلاقی باشند. در واقع با اتکا به اصول اخلاقی مدیران قادر می‌شوند تا تصمیم بگیرند که چه چیزی خوب و چه چیزی بد است. چه کسی در سازمان به راه درست می‌رود و چه کسی راه نادرست را می‌پیماید. بنابراین مدیران در انجام وظایف خود نظیر تصمیم‌گیری ارزشیابی نظارت تشویق و تنبیه بدون وجود یک نظام اخلاقی در سازمان نمی‌توانند با قاطعیت عمل کنند (الوانی، ۱۳۸۳). سه رهیافت به عنوان رهیافت‌های اخلاقی در تصمیم‌گیری مدیران پیشنهاد شده است. هر رهیافت مجموعه اصول یا استانداردهای قضاوت متفاوت ولی تا حدودی به هم پیوسته را برای تشخیص درست و نادرست و خوب و بد در تصمیم‌های مدیریتی ارائه می‌نماید. هر یک از سه رهیافت‌های اخلاقی می‌تواند تصمیم‌های مدیریت را در جهت خاصی تقویت یا از جهت منحرف سازد. صاحب‌نظران حالت مطلوب را حالتی می‌دانند که هر سه رهیافت با هم تلفیق شود. این رهیافت‌ها عبارتند از: ۱- اصالت سودمندی: در این رهیافت آنچه مورد قضاوت قرار می‌گیرد اثر تصمیم یا رفتار بر روی دیگران است آن هم با هدف عمده ارائه بیش‌ترین نفع به تعداد بیشتری از افراد ذی نفع مانند صاحبان سهام صاحبان مواد اولیه. ۲- حقوق بشر: در این رهیافت، تصمیم‌ها و رفتارها بر حسب سازگاری با آزادی‌ها و امتیازهای اساسی فردی یا گروهی مورد قضاوت قرار می‌گیرند. ۳- عدالت: قضاوت درباره تصمیم‌ها و رفتارها در این رهیافت برحسب سازگاریشان با توزیع عادلانه، منصفانه و بی‌طرفانه پاداش‌ها و هزینه‌ها در میان افراد و گروه‌ها صورت می‌پذیرد (رضاییان، ۱۳۸۳).

در این میان سازمان‌های مردم‌نهاد یا سمن یا ان جی او به اشکال و انحای مختلف در سراسر جهان استفاده می‌شود و با توجه به نوع استراتژی استفاده شده در آن، به انواع گوناگون سازمان‌ها اشاره می‌کند. سازمان مردم‌نهاد، در کلی‌ترین معنایش، به سازمانی اشاره می‌کند که مستقیماً بخشی از ساختار دولت محسوب نمی‌شود، اما نقش بسیار مهمی به عنوان واسطه بین فرد فرد مردم اجتماع و قوای حاکم و حتی خود جامعه ایفا می‌کند. این گونه سازمان‌ها به ویژه در ارتباط با حقوق شهروندی تأثیر بسزایی بر حمایت از حقوق شهروندان داشته‌اند و با حمایت‌های خود موجب شناسایی آنها و در نتیجه برطرف شدن آن از سوی نهادهای بین‌المللی شده‌اند. به همین دلیل رعایت اصول اخلاقی به خصوص در فرایندهای تصمیم‌گیری در این سازمان‌ها می‌تواند چالش مهمی برای

مدیران این سازمان‌ها باشد. با توجه به مطالب بیان شده، مقاله حاضر در صدد آن است که به ارائه الگوی تصمیم‌گیری اخلاقی مدیران در سازمان‌های مردم‌نهاد بپردازد.

## ۱- روش‌شناسی

همانطور که بیان شد، هدف از انجام مقاله حاضر، ارائه الگوی تصمیم‌گیری اخلاقی مدیران در سازمان‌های مردم‌نهاد است. به همین جهت می‌توان گفت این تحقیق از نظر هدف در حیطه تحقیقات کاربردی قرار می‌گیرد. همچنین بر اساس ماهیت داده‌ها یک تحقیق کیفی است و با استفاده از روش نظریه داده بنیاد انجام گرفته است. جامعه آماری این تحقیق شامل منابع داخلی و خارجی هستند که به عنوان اسناد و مدارک اصلی استخراج عوامل از آنها بهره گرفته شده. همچنین ۱۵ نفر از خبرگان و مدیران سازمان‌های مردم‌نهاد نیز جامعه آماری این تحقیق را تشکیل دادند که این افراد بصورت هدفمند و با استفاده از روش نمونه‌گیری گلوله برفی انتخاب شدند و با انجام مصاحبه‌های عمیق اطلاعات کافی از آنها بدست آمد. این مصاحبه‌ها تا نقطه اشباع تئوریک ادامه پیدا کرد. در نظریه پردازی داده بنیاد، الگوی جمع‌آوری داده‌ها با روش‌های سنتی متفاوت است. در اینگونه مطالعه فعالیت‌های جمع‌آوری و تحلیل داده‌ها به طور همزمان صورت می‌گیرد. در این خصوص، مصاحبه‌های عمیق روش مناسبی برای جمع‌آوری داده‌ها در نظریه پردازی داده بنیاد است؛ چرا که مصاحبه‌های عمیق مبتنی بر تجارب و گفتگوهای روزانه هستند و افراد مصاحبه‌کننده فرصتی برای مصاحبه‌های عمیق با افراد دیگر در یک موقعیت خاص به صورت چهره به چهره پیدا می‌کنند. لذا با توجه به هدف تحقیق، جمع‌آوری داده از طریق مصاحبه‌های عمیق با خبرگان صورت گرفت. در نظریه داده بنیاد، تجزیه و تحلیل داده‌ها از طریق کدگذاری انجام می‌گیرد. برای انجام این پژوهش از هر دو روش میدانی و کتابخانه‌ای استفاده شد.

در این تحقیق جهت بررسی روایی و پایایی ابزار تحقیق، از مفاهیمی همچون قابل قبول بودن، انتقال پذیری، قابلیت اطمینان و تاییدپذیری استفاده شده است که به شرح جدول شماره ۱ می‌باشد:

جدول ۱. موارد تأییدکننده روایی و پایایی در روش تحقیق کیفی

چک کردن اعضا، درگیر شدن طودنی مدت در طی مصاحبه، چندجانبه نگری به داده‌ها	قابل قبول بودن
وصف مفصل محیط و شرکت کنندگان	انتقال پذیری
بازرسی، مستندسازی پژوهشگر در خصوص داده‌ها، روش‌ها و	قابلیت

اطمینان	تصمیمات، چندجانبه نگری پژوهشگر
تأیید	بازرسی و انعکاسی بودن
پذیری	

همچنین تحلیل داده‌ها در این تحقیق طی سه مرحله‌ی کدگذاری انجام شد. اولین گام یافتن مقولات مفهومی در داده‌ها در سطح اولیه‌ای از انتزاع است. دومین گام یافتن ارتباطات بین این مقولات است و سومین گام مفهوم‌سازی و گزارش این ارتباطات در سطح بالاتری از انتزاع است. با توجه به توضیحات فوق، کدگذاری سه‌گانه یعنی کدگذاری باز، کدگذاری محوری و کدگذاری انتخابی، در قالب تحلیل نظریه‌پردازی زمینه‌بنیان قرار گرفت.

## ۲- یافته‌ها

همانطور که بیان شد در ابتدا طی فرایند مصاحبه در چند مرحله، تعدادی شاخص به عنوان عوامل تصمیم‌گیری اخلاقی مدیران در سازمان‌های مردم‌نهاد معرفی شدند. در این پژوهش، منبع اصلی داده‌ها مطالعه اسناد بالادستی و مصاحبه بوده است؛ به طوری که مصاحبه‌های ابتدایی به صورت اکتشافی و توصیفی بوده‌اند و به تدریج پس از انجام هر مصاحبه، کدگذاری داده‌های حاصل از مصاحبه‌ها انجام شد و به وسیله روش مقایسه دائمی داده‌ها کدهای نظری از طریق کدگذاری باز پدیدار شدند و به همین منوال کدگذاری‌های طی مصاحبه و بررسی اسناد بالادستی انجام گردید.

### ۲-۱- مرحله اول: کدگذاری باز

در مرحله کدگذاری باز، با مراجعه به کدهای اولیه استخراج شده از مصاحبه‌ها (کدگذاری نکات کلیدی)، کدهایی که به موضوعی مشترک اشاره دارند، گروه‌بندی شده و مفاهیم را می‌سازند و از مقایسه و طبقه‌بندی آنها نیز مقولات تعیین می‌شوند.

### ۲-۱-۱- کدگذاری اولیه و مفهوم‌سازی:

همانطور که گفته شد، کدگذاری باز اولین مرحله از تجزیه و تحلیل مصاحبه‌ها و یک فرایند تحلیلی است که در خلال آن مفاهیم شناسایی شده و مشخصات و ابعاد آنها در داده‌ها کشف شدند. طی این مرحله، مصاحبه‌ها صورت گرفت و با کدگذاری خط به خط تحلیل شدند. در این فرایند داده‌ها به بخش‌هایی تجزیه شدند که به آن‌ها رویداد گفته می‌شود. یک رویداد در یک یا دو عبارت یا جمله یافت می‌شود. این رویدادها با سایر رویدادها و سایر داده‌ها مقایسه شدند، تا یک کد کشف یا تدوین شود. در واقع سعی بر این بود که رفتارها و کنش‌ها در هر بخش از داده‌ها معین شوند و به وسیله کلمات ساده، کوتاه و موثر کدگذاری شوند که منعکس‌کننده‌ی این رفتارها و

کنش‌ها باشد. با توجه به این توضیحات، در این مرحله کدهای اولیه استخراجی از مصاحبه‌ها و طبقه‌های استخراج شده از مفاهیم به همراه کدهای ثانویه آنها حاصل شد.

### ۲-۱-۲- کدگذاری ثانویه و شکل‌دهی مقولات:

در مرحله بعد، کدهای اولیه (به علت تعداد فراوان آنها) به کدهای ثانویه تبدیل شدند. بدین صورت که چند کد ثانویه تبدیل به یک کد مفهومی شد. در جدول زیر قسمت کوچکی از نتایج کدگذاری باز براساس کد ثانویه، کدهای مفهومی و مقولات ارائه شده است.

جدول ۲. کدگذاری ثانویه و شکل‌دهی مقولات

مقولات	کد مفهومی	کد ثانویه	فراوانی
شفافیت آئین نامه‌ها و امور مالی سازمان‌ها	استقلال و بی طرفی و عدم وجود قوانین سازمان	وقایع انفرادی یا محیطی ممکن است بر نوع رابطه تأثیر گذار باشد زمینه همکاری قبلی ارتباط خاصی بین مدیریت و اعضای کمیته مدیریت به وجود می آید عضو غیرموظف	۱۵
	طراحی مکانیزم و تعیین تخصص مدیران	توان گزارشگری مالی در انجام فعالیتهای مردمی دانش کنترل های داخلی داشتن تجربه سیاسی دانش مدیریت ریسک داشتن تجربه مدیریتی	۱۲
طراحی مکانیزم و قوانین مسئولیت پذیری	تدوین قوانین و آئین نامه‌های مشوق درآمدزایی سازمان های مردمی عادلانه	رفع موانع قانونی برای درآمدزایی سازمان‌ها چالش حقوقی و قانونی، یکی از موانع درآمدزایی آیین نامه‌های موجود یکی از موانع حضور بخش خصوصی لزوم تدوین قوانین و آئین نامه‌های مشوق سازمان های مردمی برطرف کردن موانع حقوقی جهت تشویق و جذب بخش خصوصی پاداش به عنوان بخشی از جبران خدمات کمیته مدیران است	۷

	ممیزی اهداف، ساختار و شرح وظایف افزایش مهارت و توانایی حل معضلات اخلاقی سازمان در اعضا به ویژه مهارت مواجهه با تعارضات اخلاقی		
۱۰	نیاز به برقراری ارتباط با سایر کارکنان به علت بهبود دامنه شناخت نیاز به برقراری ارتباط با سایر کارکنان به علت شفافیت روابط متقابل امکان انجام وظایف اعضا در طول جلسات به علت زمانبندی مناسب امکان انجام وظایف اعضا در طول جلسات به علت ارتباط مناسب اعضا	فرآیند مسئولیت پذیری و اجرای جلسات کمیته	
۱۱	امکان نظارت بر اقدام‌ها و گزارش‌های مربوط به کنترل‌های داخلی امکان ابلاغ پیشنهادهای اصلاحی در زمینه کنترل‌های داخلی امکان ایجاد اطمینان خاطر در هیأت مدیره برطرف کردن رفتار دیگران در برابر مدیران ارشد	قاطعیت و امکان برقراری ارتباط	
۱۵	زیر پای همکاران را خالی نکردن اولیت منافع سازمان بر منافع فردی پردازش اطلاعات و آمار مؤثر و مفید ایجاد سبک و رویکرد سازگار نسبت به کارکنان و مردم مدیرانی که فردیت‌ها و تفاوت‌ها را می‌پذیرند در جهت رشد، نوآوری و فرصت‌های جدید سازمان	امانت داری و گذشت در درک شرایط همکاران و حقوق دیگران	پرداخت عادلانه و امانت داری سازمان‌های مردم‌نهاد

## ۲-۲- مرحله دوم: کدگذاری محوری

هدف از کدگذاری محوری، برقراری رابطه بین طبقه‌های تولید شده (در مرحله کدگذاری باز) است. در این مرحله برای مرتبط کردن مقوله‌های اصلی به مقوله‌های فرعی، از الگوی پارادایمی استفاده شد تا شرایط علی، راهبردها، بستر حاکم، شرایط مداخله‌گر و پیامدها که اجزای کدگذاری محوری هستند، مشخص شدند. مدل پارادایم، تصمیم‌گیری اخلاقی مدیران در سازمان‌های مردم‌نهاد

نهاد را نشان می‌دهد. این نظریه سازوکارهایی را بیان می‌کند که از طریق آنها جامعه هدف (سازمان - های مردم نهاد) نیازمندی‌های خود را تشخیص داده و با توجه به مؤلفه‌های بدست آمده در صدد کسب موفقیت و پیشرفت بر می‌آیند و از طرفی سازمان‌ها نیز به مانند سایر شرکت‌ها محصول خود را از طریق بازاریابی به جامعه هدف عرضه می‌دارند. برای بسط و گسترش نظریه تصمیم‌گیری اخلاقی مردم نهاد مدلی کلی ارائه می‌گردد.

جدول ۳. فرایند کد گذاری محوری

ادبیات و پیشینه موضوع	مدل پارادایم سازمانهای مردم نهاد
Buckly et al (2015). Cheryl et al (2011). Kapiririn (2015). نیکخواه (۱۳۹۶). احمدی و رشیدی (۱۳۹۰).	شرایط علی: توسعه و استقلال مالی سازمان های مردم نهاد حل مسائل مالی سازمان ها تولید سرمایه برای سازمان های مردمی داشتن تجربه در زمینه ارائه خدمات مردمی توان گزارشگری مالی در انجام فعالیتهای مردمی
Zenia et al (2016). Tota & Shehu (2012). زارع و شریفی (۱۳۹۵).	پدیده اصلی (طبقه محوری): طراحی تصمیم های مدیریتی اخلاقی: تامین و توسعه امکانات تسهیلات سازمان های مردمی نقش حمایتی مدیران عالی در ایجاد تحول در سازمان ها داشتن تجربه به عنوان مدیرعامل در پاسخگویی و نقد پذیری داشتن تجربه همکاری با کمیته های دیگر سازمان های مردم نهاد
Police (2012). Williams et al (2012). Vaismoradi et al (2013). تولایی (۱۳۸۸). عیدی و همکاران (۱۳۹۴). کریمی و همکاران (۱۳۸۹).	بستر حاکم: طراحی مکانیزم های حقوقی - قانونی: طراحی مجدد فرآیندهای داخلی سازمان ایجاد فرآیند تسهیل در آمد سازمان های مردمی شفافیت آئین نامه و قوانین و امور مالی طراحی مکانیزم های مالی سازمان های مدیریتی: مدیریت منابع (درآمدها و هزینه ها) حمایت مالی از پژوهش های سازمان های مردمی محور طراحی مکانیزم های پرداخت منطقی و عادلانه



<p>Momeni &amp; Ghayomi (2010).  دیندار فرکوش و صفری (۱۳۹۴).  سبزی و همکاران (۱۳۹۳).  خوراکیان و همکاران (۱۳۹۶).</p>	<p>شرایط مداخله‌گر:  طراحی مکانیزم آموزش:  تغییر شیوه‌های آموزش مدیران عالی  ارائه آموزش ارتباط محور و تعالی به مدیران  آشنایی با شیوه‌های آموزش مدیران تخصصی  اتخاذ روش‌هایی هماهنگ‌کننده برنامه‌های آموزشی  توسعه تکنولوژی و تحول و متضمن تأمین مدیران  متخصص  ارتقاء کیفیت خدمات، محصولات و ابداع و نوع آوری  و ارتباط محور و تعالی به مدیران  طراحی مکانیزم‌های اصلاح فرهنگ:  حذف رانت سیاسی در سازمان‌های مردمی  بازسازی کانال‌های ارتباطی باشگاه مبتنی بر تعامل‌های  دو طرفه  حاکمیت ارزش دینی و فرهنگی با تأکید بر اخلاق  مداری حرفه‌ای  توسعه محور بودن مکانیزم فرهنگی</p>
<p>Palinkas et al (2015).  Frykholm (2015).  Aral (2015).  Beeri et al (2013).  رستگار و همکاران (۱۳۹۵).  سلیمانی (۱۳۹۰).  خوراکیان و همکاران (۱۳۹۶).</p>	<p>راهبردها:  طراحی مکانیزم‌های اصلاح:  ساختار سازمان‌های مردم‌نهاد  ارتقاء نظام ارزشیابی و کنترل  ارتقا کیفیت خدمات مردمی سازمان‌ها در همه مولفه‌ها  اصلاح ساختار بوروکراسی گونه معیوب حاکم بر  سازمان  تخصصی کردن مدیریت و منابع انسانی سازمان‌های  مردمی  ایجاد سند راهبردهای سازمانی حرفه‌ای  ایجاد سند راهبردهای سازمانی حرفه‌ای  یکپارچه سازی مدیریت اخلاقی:  دسترسی به اطلاعات صحیح، دقیق و به موقع مدیران  به کارگیری هر چه بیشتر شبکه‌های رایانه‌ای در  سازمان‌ها  جریان انداختن اطلاعات در شبکه‌های سازمان مردمی  جمع‌آوری، پردازش، ذخیره سازی تجربه و تحلیل و</p>

	نشر اطلاعات سیستم‌های سازمانی مردمی متمدهای معماری سازمانی یکپارچه سازی داده‌ها و فرآیندها فرآیندهای استفاده محور از تکنولوژی
Beeri et al (2013). Kapiririn (2015).  سبزی و همکاران (۱۳۹۳). خوراکیان و همکاران (۱۳۹۶).	پیامدها: توسعه حاصل از تصمیم‌گیری اخلاقی مدیران در سازمان مردمی، کاهش شکایات و اعتراضات، اصلاح ساختاری (مثل تمرکززدایی و قانون زدایی) پاک‌سازی (مثلا کارمندان دولت) از فساد نمونه سازی (مثل همایش‌های نیمه رسمی برنامه‌ها) تجدید مبارزات اخلاقی و شهروند نوین، تعامل سلامت سازمانی مردمی توانمندسازی مالی و خود اتکایی و اعطای وام و کمک و اطمینان از حصول بهترین نتایج در سازمانهای مردمی

با توجه به داده‌های به دست آمده در فرایند پژوهش و تحلیل‌های انجام شده بر روی داده‌ها با استفاده از روش کدگذاری مدل نهایی فوق به دست آمده است. این مدل به عنوان نخستین مدل بومی تصمیم‌گیری اخلاقی مدیران در سازمان‌های مردمی در ایران انجام شده است. این پژوهش با رویکردی کیفی به دنبال یافتن دیدگاه صاحبان و عاملان است که در این مدل مجموعه‌ای از روابط میان کلیه عوامل مدل برقرار است که در نهایت به نتایج ناشی از تصمیم‌گیری اخلاقی مدیران برای سازمان‌های مردمی ختم می‌شود. در این پژوهش بخشی از نتایج به دست آمده در بخش متغیرهای اصلی دارای همپوشانی بسیار زیادی با دیگر پژوهش‌های انجام گرفته در این حوزه است اما در زیر شاخه‌های فرعی متغیرهای اصلی می‌توان تفاوت‌هایی را مشاهده کرد. بنابراین در مرحله دوم گام ثانویه این پژوهش بر اساس داده‌های به دست آمده از مطالعه اسناد بالادستی و مصاحبه‌های عمیق و مقوله‌بندی آنها، ۶ مولفه مدل مطلوب تصمیم‌گیری اخلاقی مدیران سازمان مردم‌نهاد به دست آمده است که در جدول شماره ۴ بدان اشاره شده است.

جدول ۴. مولفه‌های اصلی و نمونه‌هایی از زیرمعیارها

زیر معیار	معیار اصلی
وقایع انفرادی یا محیطی ممکن است بر نوع رابطه تأثیر گذار باشد. زمینه همکاری قبلی ارتباط خاصی بین مدیریت و اعضای کمیته مدیریت به وجود می آید ....	استقلال و بی طرفی

تخصص مدیران	داشتن تجربه کافی در کمیته مدیریتی نهاد دولتی احترام اصیل و نامشروط خبرگی مدیریتی ...
فرآیند مسئولیت پذیری	اجرای جلسات کمیته مطابق برنامه نیاز به برقراری ارتباط با سایر کارکنان به علت بهبود دامنه شناخت نیاز به برقراری ارتباط با سایر کارکنان به علت شفافیت روابط متقابل .....
قاطعیت	امکان برقراری ارتباط با مدیران مستقل میزان تحقق اهداف کمیته مدیریت امکان بررسی پیشنهادهای مدیران ...
امانتداری و گذشت	درک شرایط همکاران (تفسیر نکردن شرایط) از خود گذشتگی زیر پای همکاران را خالی نکردن ...
رفتار عادلانه	پاداش باید بازتابی از حجم کار کمیته و اندازه سازمان باشد پاداش کمیته باید متناسب با میزان ارزش افزوده ایجاد شده هر عضو کمیته باشد میزان تناسب حقوق و دستمزد ...

### ۲-۳- مرحله سوم: کدگذاری انتخابی (تشریح مرحله نظریه‌پردازی):

کدگذاری انتخابی (براساس نتایج دو مرحله قبلی کدگذاری) مرحله اصلی نظریه‌پردازی است. به این ترتیب که طبقه محوری را به شکل نظام‌مند به دیگر طبقه‌ها ربط داده و آن روابط را در چارچوب یک روایت ارائه کرده و طبقه‌هایی را که به بهبود و توسعه بیشتری نیاز دارند اصلاح می‌کند. در این مرحله پژوهشگر بر حسب فهم خود از متن پدیده مورد مطالعه، یا چارچوب مدل پارادایم را به صورت روایتی عرضه می‌کند یا مدل پارادایم را به هم می‌ریزد و به صورت ترسیمی نظریه نهایی را نشان می‌دهد.

در واقع بعد از کدگذاری فرایند انتخاب سیستماتیک مقوله‌ی اصلی و ارتباط دادن آن با سایر مقولات، اعتبار بخشیدن به روابط و پرکردن خلاءها با مقولاتی است که نیاز به اصلاح و بسط بیش‌تری دارند. کدگذاری فرایند یکپارچه‌سازی و پالایش مقوله‌ها در جهت خلق نظریه است. در این مرحله که مرحله نهایی از فرایند داده بنیاد است، مقولات به هم مرتبط شده و نظام نظری ویژه‌ای ارائه می‌شود. این ارتباطات نتیجه کدگذاری انتخابی مربوط به مهم‌ترین عوامل تصمیم‌گیری اخلاقی مدیران در سازمان‌های مردم‌نهاد است.



شکل ۱. مدل نهایی برای تصمیم‌گیری اخلاقی مدیران در سازمان‌های مردم‌نهاد

### نتیجه‌گیری

همانطور که در ابتدا بیان شد، هدف از انجام این تحقیق شناسایی مهم‌ترین عوامل تصمیم‌گیری اخلاقی مدیران در سازمان‌های مردم‌نهاد و در نهایت ارائه یک مدل بومی بر این اساس است. این تحقیق با استفاده از روش کیفی و فرایند داده‌بنیاد به بررسی هدف تحقیق پرداخته است. پس از تجزیه و تحلیل داده‌ها در مراحل کدگذاری باز و محوری، در نهایت در مرحله کدگذاری انتخابی، معیارها در شش دسته مجزا ارتباط‌دهی شدند. حاصل ارتباط مفاهیم و مقولات در این شش دسته، الگوی پارادایمی تحقیق بود که در شکل ۱ آمده است.

### ✓ پدیده محوری

در این الگو مولفه‌های تامین و توسعه امکانات تسهیلات، نقش حمایتی مدیران عالی در ایجاد تحول، داشتن تجربه به عنوان مدیرعامل در پاسخگویی و نقد‌پذیری و داشتن تجربه همکاری با کمیته‌های دیگر سازمان‌ها به عنوان مقولات محوری شناسایی شدند. این به این مفهوم است که این عوامل از نظر پاسخ‌دهندگان بیشتر از سایر عوامل در تصمیم‌گیری اخلاقی مدیران نقش دارند. عوامل نامبرده محوریت دارند و می‌توان بین آنها با سایر مقولات ارتباط برقرار کرد.

### ✓ شرایط علی

در این تحقیق به تعدادی رویداد و وقایع اشاره شد که بر پدیده‌های محوری تاثیر می‌گذارند که به آنها شرایط علی می‌گویند. این وقایع عبارتند از: توسعه و استقلال مالی سازمان‌های مردم‌نهاد، حل مسائل مالی سازمان‌ها، تولید سرمایه برای سازمان‌های مردمی، داشتن تجربه در زمینه ارائه خدمات مردمی و توان‌گزارشگری مالی در انجام فعالیت‌های مردمی. این عوامل به گونه‌ای ایجادکننده و توسعه‌دهنده پدیده محوری هستند و بر آن تاثیر می‌گذارند.

### ✓ مداخله‌گر

همچنین تعدادی از وقایع به عنوان شرایط مداخله‌گر معرفی شدند. این وقایع، شرایط خاص مرتبط با موضوع مورد مطالعه هستند که بر بروز راهبردها اثر می‌گذارند. نمی‌توان گفت هر یک از این عوامل به تنهایی سبب بروز پدیده و راهبردهای اداره و کنترل آن می‌شود، بلکه معمولاً مجموعه‌ای از آنها مؤثر واقع می‌شوند. این شرایط عبارتند از: طراحی مکانیزم آموزش و طراحی مکانیزم‌های اصلاح فرهنگ که خود شامل زیرمعیارهایی است که در طول تحقیق به آنها پرداخته شده است. شرایط مداخله‌گر در این تحقیق در راستای تسهیل یا محدودیت راهبردها در زمینه خاص مورد نظر عمل می‌کنند.

### ✓ شرایط زمینه ای

طراحی مکانیزم‌های حقوقی - قانونی شامل: طراحی مجدد فرآیندهای داخلی سازمان، ایجاد فرآیند تسهیل در آمد سازمان های مردمی و شفافیت آئین نامه و قوانین و امور مالی. همچنین طراحی مکانیزم‌های مالی سازمان‌های مدیریتی شامل: مدیریت منابع (درآمدها و هزینه ها)، حمایت مالی از پژوهش‌های سازمان‌های مردمی محور و طراحی مکانیزم‌های پرداخت منطقی و عادلانه در این تحقیق به عنوان شرایط زمینه‌ای یا بستر حاکم معرفی شدند. این عوامل شرایطی را که در آن راهبردها برای اداره، کنترل و پاسخ به پدیده اصلی تحقیق صورت می‌گیرد را فراهم می‌کند.

### ✓ پیامدها و نتایج

نتایج مصاحبه ها و تحلیل ها در طی فرآیند تئوری داده بنیان، در نهایت تعدادی از مقولات را به عنوان پیامد و نتیجه معرفی کرد. این عوامل از نظر مصاحبه شوندگان پیامدهایی هستند که از پدیده محوری با در نظر گرفتن راهبردها ناشی می‌شوند. این عوامل عبارتند از: توسعه حاصل از تصمیم-گیری اخلاقی مدیران در سازمان مردمی، کاهش شکایات و اعتراضات، اصلاح ساختاری (مثل تمرکززدایی و قانون زدایی)، پاک سازی (مثلا کارمندان دولت) از فساد، نمونه سازی (مثل همایش-های نیمه رسمی برنامه‌ها)، تجدید مبارزات اخلاقی و شهروند نوین، تعامل سلامت سازمانی مردمی و توانمندسازی مالی و خود اتکایی و اعطای وام و کمک و اطمینان از حصول بهترین نتایج در سازمان‌های مردمی.

### ✓ راهبردها

راهبردها بیانگر آن دسته از تعاملات و کنش‌هایی می‌شود که کنشگران در قبل آن شرایط از خود بروز می‌دهند. در واقع، هدف از اجرای راهبردها اداره کردن و به انجام رساندن و محقق کردن بهتر پدیده مورد نظر در بستر و زمینه حاکم است. این راهبردها به شکلی هدفمند انتخاب شدند؛ بنابراین، با استفاده از تاکتیک‌ها و راهبردها به پدیده محوری جامه عمل پوشانده شد. راهبردها در این تحقیق عبارتند از: طراحی مکانیزم‌های اصلاح شامل: ساختار سازمان های مردم نهاد، ارتقاء نظام ارزشیابی و کنترل، ارتقا کیفیت، خدمات مردمی سازمان ها در همه مولفه ها، اصلاح ساختار بوروکراسی گونه معیوب حاکم بر سازمان ، تخصصی کردن مدیریت و منابع انسانی سازمانهای مردمی، ایجاد سند راهبردهای سازمانی حرفه ای، ایجاد سند راهبردهای سازمانی حرفه ای. یکپارچه سازی مدیریت اخلاقی شامل: دسترسی به اطلاعات صحیح، دقیق و به موقع مدیران، به کارگیری هر چه بیشتر شبکه‌های رایانه‌ای در سازمان‌ها، جریان انداختن اطلاعات در شبکه‌های سازمان مردمی، جمع‌آوری، پردازش، ذخیره‌سازی تجربه و تحلیل و نشر اطلاعات سیستم های سازمانی مردمی و متدهای معماری سازمانی یکپارچه سازی داده‌ها و فرآیندها فرآیندهای استفاده محور از تکنولوژی.

بررسی‌ها نشان داد امروزه، بحث اخلاقیات در کار، توجه زیادی را به خود جلب نموده است. اخلاقیات کار، یکی از جنبه‌های مهم فرهنگ سازمان است و به سمتی پیش می‌رود که بخشی از استراتژی یک سازمان گردد. اخلاقیات مفهومی بسیار گسترده می‌باشند. بنابراین، درک مفهوم اخلاقیات کار مستلزم توجه به ارزش‌های بنیادین افراد، شناخت همه جانبه علل بروز رفتارهای اخلاقی و غیراخلاقی و نیز اتخاذ تدابیری جهت استقرار و حفظ نظام اخلاقیات در سازمان هاست. همچنین نتایج نشان داد تصمیم‌گیری فرایندی است مرکب که شبکه پیچیده‌ای از تصمیمات قبلی را در بر می‌گیرد. ماهیت پیچیده و مرکب آن سبب گردیده که مطالعه تصمیم‌گیری کاری بس دشوار و سرنوشت ساز قلمداد شود. هرچند به ظاهر تصور می‌شود که فقط مدیران راهبردی در آن سهم دارند اما در عمل، تصمیم‌گیری مسئولیت اصلی همه مدیران به شمار می‌رود.

در زمینه رفتارهای اخلاقی و غیراخلاقی و فلسفه و الزام رعایت اخلاق، افراد باید در به کارگیری اخلاق در سازمان‌ها و برخورد با مسائل و مشکلات، مهارت یابند و نسبت به به کارگیری آن در محیط کار و زندگی، و در انجام وظایف و مسئولیت‌های خود، دارای نگرش مثبت باشند. این امر توسط مدرسانی امکان‌پذیر است که خود متصف به صفات و رفتارهای اخلاقی باشند و بتوانند نقش خود را در مقام الگو ایفا کنند. نتایج این تحقیق در طی فرایند داده بنیاد، ۶ عامل را به عنوان عوامل اصلی تصمیم‌گیری اخلاقی مدیران سازمان‌های مردم‌نهاد معرفی کرد که این عوامل عبارتند از: استقلال و بی‌طرفی، تخصص مدیران، مسئولیت‌پذیری، قاطعیت و امانتداری و گذشت. همچنین برای هر کدام از این عوامل نیز شاخص‌هایی شناسایی شدند که در جدول شماره ۴ به آنها اشاره شده است.

تصمیم‌گیری آن گاه موثر و کارا خواهد بود که از درجه قاطعیت و ثبات لازم برخوردار باشد. قاطعیت معقول و ثبات پس از بررسی جوانب مختلف مسئله، نقش مهمی در حل و فصل امور و دستیابی سازمان به اهداف خود دارد و اگر سستی و تردید و احتیاط بیش از حد در مدیر وجود داشته باشد، کارها در زمان مناسب خود انجام نمی‌گیرد و سازمان به اهداف خود نمی‌رسد و صدمات جبران‌ناپذیری بر سازمان وارد می‌شود. همچنین، در دراز مدت، اخلاق و مسئولیت‌پذیری مدیران تأثیراتی مثبت بر موفقیت سازمان دارد، زیرا سبب پذیرش و اعتماد مشتریان به محصول یا خدمت ارائه شده توسط آن سازمان می‌شود. نقش اخلاق در عملکردها و رفتارها، در تصمیم‌گیری‌ها و انتخاب‌ها، در برخوردها و ارتباطات، مهم و تعیین‌کننده است و مدیر در انجام وظایف خود، بدون وجود یک نظام اخلاقی نمی‌تواند با قاطعیت عمل کند.

## 1. Tomas et al

## کتابنامه

- احمدی، سید علی اکبر و رشیدی، مهدی (۱۳۹۰). بررسی تاثیر استاندارد سازی بر رفتار شهروندی سازمانی (مورد مطالعه: دانشگاه پیام نور استان خراسان جنوبی). *پژوهش‌های مدیریت*، ۴(۱۱)، ۲۱-۳۴.
- الوانی، سیدمهدی (۱۳۸۳). اخلاقیات مدیریت، فصلنامه مطالعات مدیریت، شماره ۴۱ و ۴۲. تولایی، روح‌الله (۱۳۸۸). عوامل تاثیرگذار بر رفتار اخلاقی کارکنان در سازمان. *نشریه توسعه انسانی پلیس*، ۶(۲۵)، ۴۳-۴۸.
- خسروآبادی، حمیدرضا و رضایی منش، بهروز (۱۳۹۴). طراحی الگوی تصمیم‌گیری اخلاقی مدیران مبتنی بر آموزه‌های نهج البلاغه. *فصلنامه پژوهشنامه نهج البلاغه*، ۳(۱۱)، ۶۷-۹۴.
- خوراکیان، علیرضا؛ جهانگیر، مصطفی؛ نیکخواه فرخانی، زهرا و محمدی شهرودی، حامد (۱۳۹۶). تحلیل عوامل مؤثر بر رفتار اخلاقی کارکنان. *فصلنامه اخلاق در علوم و فناوری*، ۱۲(۲)، ۱۲-۲.
- خوراکیان، علیرضا؛ جهانگیر، مصطفی؛ نیکخواه فرخانی، زهرا و محمدی شهرودی، حامد (۱۳۹۶). تبیین مولفه‌های رفتار اخلاقی کارکنان و مدیران شهری. *فصلنامه اخلاق در علوم و فناوری*، ۱۲(۴)، ۱-۱۵.
- خیاط مقدم، سعید و طباطبایی نسب، مهدیه (۱۳۹۵). مؤلفه‌های اخلاق حرفه‌ای در مدیریت. *فصلنامه اخلاق در علوم و فناوری*، ۱۱(۱)، ۱۲۷-۱۳۶.
- دیندار فرکوش، فیروز و صفری، نرگس (۱۳۹۴). تعیین رابطه بین جو اخلاقی کارکنان بر شهرت و هویت سازمانی (مطالعه موردی: جهاد کشاورزی شهر تهران). (پایان نامه کارشناسی ارشد). دانشگاه آزاد اسلامی، شاهرود، ایران.
- رستگار، احمد؛ صیف، محمدحسین و فرهادپور، سمیه (۱۳۹۵). اثر رفتار اخلاقی مدیران بر رفتار مراقبتی پرستاران با توجه به نقش واسطه‌ای جواخلاقی و وفاداری سازمانی. *فصلنامه علمی پژوهشی مدیریت پرستاری*، ۵(۳ و ۴)، ۳۸-۵۲.
- رضاییان، علی (۱۳۸۳). اصول مدیریت (ویرایش ۲)، تهران: سازمان مطالعه و تدوین کتب علوم انسانی دانشگاه‌ها.



زارع، صدیقه و شریفی، مانی (۱۳۹۵). بررسی رابطه رفتار اخلاقی مدیران و رضایت شغلی کارکنان در اداره کل استاندارد استان هرمزگان. *محستین کنفرانس بین‌المللی پارادایم‌های نوین مدیریت هوشمندی تجاری و سازمانی*.

سبزئی، علی؛ حسینی، علی و قاسمی، علیرضا (۱۳۹۳). بررسی تاثیر رفتار اخلاقی مدیران بر عملکرد کارکنان (مطالعه موردی بانک کشاورزی استان قم). *سومین کنفرانس ملی حسابداری و مدیریت، تهران، موسسه اطلاع‌رسانی نارکیش*.

سلیمانی، نادر (۱۳۹۰). بررسی بین رفتار اخلاقی مدیران با رفتار شهروند سازمانی معلمان و کارکنان در مدارس شهرستان گرمسار. *نوآوری‌های مدیریت آموزشی (اندیشه‌های تازه در علوم تربیتی)*، ۷(۱)، ۱۱-۲۷.

عباسی، محمود و خدایاری زرنق، رحیم (۱۳۹۰). ارزش‌های اخلاقی در پرتو عدالت سازمانی، *فصلنامه اخلاق زیستی*، ۱(۲)، ۸۳-۹۸.

عیدی، حسین؛ لقمانی، محسن و سرارودی، اکبر (۱۳۹۴). پیش‌بینی رضایت شغلی کارمندان بر اساس رفتار اخلاقی مدیران ادارات ورزش و امور جوانان استان کرمانشاه، *پژوهش‌نامه مدیریت ورزشی و رفتار حرکتی*، ۱۱(۲۲)، ۲۰۱-۲۱۰.

فتاح پور مرندی، مرتضی؛ کاشف، سید محمد و سید عامری، میر حسن (۱۳۹۲). بررسی تأثیر آموزش‌های اخلاقی بر تصمیم‌گیری اخلاقی مربیان ورزشی. *معرفت اخلاقی*، ۴(۲)، ۵۵-۶۴.

کریمی، مهدی؛ رجایی پور، سعید و هویدا، رضا (۱۳۸۹). بررسی رابطه بین ابعاد جو سازمانی و رفتار اخلاقی کارکنان دانشگاه‌های اصفهان و علوم پزشکی اصفهان، *فصلنامه رهبری و مدیریت آموزشی*، ۴(۱)، ۸۳-۱۰۲.

نیسی، عبدالحسین؛ طالاری، محمد و غلامزاده، رسول (۱۳۸۷). بررسی میزان پایبندی به اصول اخلاقی سیستم‌های اطلاعاتی مورد مطالعه: کارکنان دانشگاه شهید چمران، *مجله اندیشه مدیریت*، ۲(۲)، ۷۱-۹۴.

Aral B.(2015). Law, ethics, and justice in the emerging international order: A study of Turkish diplomacy under the AK party government, *insight turkey*, 17(3), 165-191.

Beeri I. Dayan, R. Gadot, E.V. Werner, S.B (2013). Advancing ethics in public organizations: The impact of an ethics program on employees' perceptions and behaviors in a regional council. *Journal of Business Ethics*, 12(1), 59-78.

Buckly M, Beu D, Frink D, Howard J, Berkson H, Mobbs T B (2015). Ethical issues in human resources systems. *Human Resource Management Review*, 11(1-2), 11-29.

Cheryl K. S . Michael D. M (2011). Situational impacts on leader ethical decision-making, *The Leadership Quarterly*, 22(5),942-955.

Frykholm E. (2015) A humane particularist virtue ethic. *Philosophical Studies*, 172(8), 2171–2191.

Kapiririn, L (2015). Ethical challenges in clinical decision-making in the era of new technologies: Experiences from low income countries, *Health Policy and Technology*, 4(3),256-262.

Momeni D, Ghayomi AS.(2010) Active Ghaiyoomi compare regression analyzes accounting data. *Accounting & Auditing Review Journal*.

Palinkas LA. Horwitz, S.M, Green, C.A, WisdomM G.P, Duan, N, Hoagwood, K (2015) Purposeful sampling for qualitative data collection and analysis in mixed method implementation research. *Administration and Policy in Mental Health and Mental Health Services*, 42(5), 533–544.

Thomas A.Zenia. M. Ronald Buckley. Michael D.Mumford, Jennifer A.Griffith (2016). Making “sense” of ethical decision making, *The Leadership Quarterly*, 27(6), 838-855.

Tota I, Shehu H. (2012). The Dilemma of Business Ethics. *Procedia Economics and Finance*; 3: 555-559.

Williams B, Brown T, Onsman A. (2012). Exploratory factor analysis: A five-step guide for novices. *Australasian Journal of Paramedicine*.