

**Journal iranian political sociology**

**Vol. 4, No.4, winter2022**

<https://dx.doi.org/10.30510/psi.2022.311984.2531>

**Provide a model of ethical decision-making for managers in social businesses**

**Abstract:**

**Background:** The present study presents a model of ethical decision making of managers in social businesses.

**Method:** This research is a descriptive-survey research based on the purpose in the field of applied and developmental research, as well as on the nature and method. In this research, a mixed approach has been used. In the qualitative phase of the research, effective indicators in the ethical decision making of managers were extracted using the grounded theory technique. Also in the quantitative part of the research, using the ANP-DEMATEL technique, the internal relationships and prioritization of these indicators were investigated.

**Findings:** Based on the findings of this study, managers 'ethical decision-making indicators were placed in 6 dimensions of independence and neutrality, managers' expertise, process of responsibility, assertiveness, trustworthiness and forgiveness, as well as fair behavior. The results also showed that fair behavior has the most impact, effectiveness and also the most interaction with other dimensions. Also, prioritizing the main criteria based on the goal showed that the criterion of decisiveness was given the first priority.

**Conclusion:** It can be concluded that in order to make ethical decisions, social business managers need to strengthen characteristics such as independence and impartiality, managers' expertise, responsibility process, assertiveness, trustworthiness and forgiveness and fair behavior.

**Keywords:** ethics, decision making, managers' ethical decision making, mixed approach

<https://dx.doi.org/10.30510/psi.2022.311984.2531>

### ارائه الگوی تصمیم‌گیری اخلاقی مدیران سیاسی در سازمان‌های مردم‌نهاد

تیمور ساعدی<sup>۱</sup>

تاریخ دریافت: ۱۴۰۰/۰۷/۰۳

داود کیاکجوری<sup>۲</sup>

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۰/۰۹/۰۸

سعید اسلامی<sup>۳</sup>

بهزاد فرخ سرشت<sup>۴</sup>

چکیده:

تحقیق حاضر به ارائه الگوی تصمیم‌گیری اخلاقی مدیران سیاسی در سازمان‌های مردم‌نهاد پرداخته است. سازمان‌های مردم‌نهاد برای رسیدن به اهداف گوناگونی فعالیت می‌کنند و معمولاً در جهت پیشبرد اهداف سیاسی یا اجتماعی اعضا در حرکت هستند. هدف تحقیق حاضر ارائه الگوی تصمیم‌گیری اخلاقی مدیران سیاسی در سازمان‌های مردم‌نهاد است. در واقع در این تحقیق در ابتدا به این سوال پاسخ داده می‌شود که مهم‌ترین شاخص‌های تصمیم‌گیری اخلاقی مدیران سیاسی در سازمان‌های مردم‌نهاد کدامند؟ و مدل تصمیم‌گیری اخلاقی مدیران سیاسی در این سازمان‌ها چه صورت است؟ این تحقیق بر اساس هدف، در حیطه تحقیقات کاربردی و توسعه‌ای، و همچنین بر اساس ماهیت و روش، یک پژوهش توصیفی-پیمایشی است. در این تحقیق از رویکرد آمیخته بهره گرفته شده است. در فاز کیفی تحقیق، شاخص‌های اثرگذار در تصمیم‌گیری اخلاقی مدیران با استفاده از تکنیک گرنند تئوری استخراج شدند. همچنین در بخش کمی تحقیق، با استفاده از تکنیک ANP-DEMATEL به بررسی روابط درونی و اولویت بندی این شاخص‌ها پرداخته شد. بر اساس یافته‌های این تحقیق، شاخص‌های تصمیم‌گیری اخلاقی مدیران در ۶ بعد استقلال و بی‌طرفی، تخصص مدیران، فرآیند مسئولیت‌پذیری، قاطعیت، امانتداری و گذشت و همچنین رفتار عادلانه جای گرفتند. همچنین نتایج نشان داد، رفتار عادلانه از بیشترین تاثیرگذاری، تاثیرپذیری و همچنین بیشترین تعامل با سایر ابعاد برخوردار است. همچنین اولویت بندی معیارهای اصلی بر اساس هدف نشان داد معیار قاطعیت در اولویت اول قرار داد.

کلیدواژه‌ها: اخلاق، تصمیم‌گیری، تصمیم‌گیری اخلاقی مدیران، رویکرد آمیخته

<sup>۱</sup> دانشجوی دکتری، دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه آزاد، چالوس، مازندران، ایران

<sup>۲</sup> دانشیار گروه مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه آزاد اسلامی، چالوس، مازندران، ایران (نویسنده مسئول)

<sup>۳</sup> دانشیار، عضو هیات علمی دانشگاه، چالوس، مازندران، ایران

<sup>۴</sup> استاد یار، عضو هیات علمی دانشگاه، گروه مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت و حسابداری دانشگاه آزاد اسلامی چالوس، مازندران، ایران

یکی از مهم ترین پارامترها در موفقیت سازمان اخلاق ۱ است. اخلاق در ایران ریشه ای دیرینه دارد. ایرانیان از دوره تمدن هخامنشی، پیروی از اخلاق را در حوزه های گوناگون، همچون کار و حرفه، مورد توجه قرار می دادند. این درحالی است که؛ در آموزه های اسلامی نیز مسئولیت های اخلاقی در حرفه جایگاه مهمی نیز دارد. اخلاق یعنی نیرو و سرشت درونی انسان، که غیرقابل مشاهده است، اما به صورت رفتارهای عینی و قابل مشاهده در انسان ها تبلور می یابد. برخی صاحب نظران از اخلاق به عنوان صفات و ویژگی های شخصیتی نسبتاً پایدار و استوار در انسان یاد می کنند. اخلاقیات به عنوان سیستمی از ارزش ها، باورها، اصول، مبانی، بایدها و نبایدها تعریف می شود که بر اساس آن نیک و بدهای سازمان مشخص می شود و عمل خوب از بد متمایز می گردد. اخلاق سازمانی ۲، اخلاق یک سازمان است و نشانگر این امر است که چگونه یک سازمان اخلاقی به یک محرک خارجی یا داخلی پاسخ می دهد. اخلاق سازمانی بعنوان یک مفهوم علمی در غرب از نیمه دوم قرن بیستم ظهور نموده و در سطوح فردی و سازمانی توجه پژوهشگران مختلف را در چهار دهه گذشته به خود جلب کرده است و از آن بعنوان یک چالش اساسی فراروی سازمان های مختلف در سطح جهان یاد می شود. حاکمیت اخلاق کار ۳ بر سازمان منافع زیادی برای سازمان دارد که از جمله می توان به موارد زیر اشاره کرد: التزام اخلاقی در توجه به اهمیت برخورداران، بهبود روابط و افزایش جو تفاهم و کاهش تعارضات، استفاده از مزایای چندگانگی، کاهش هزینه های ناشی از کنترل، افزایش تعهد ۴ و مسئولیت پذیری ۵ کارکنان. رعایت اخلاقیات و پایبندی به ارزش های اخلاقی به صورت یکی از مهم ترین پدیده هایی در آمده که در سازمان ها مورد توجه قرار می گیرد و امروزه اصول اخلاقی ۶ به صورت بخشی از سیاست های رسمی و فرهنگ غیررسمی سازمان ها در آمده است.

از طرفی دیگر یکی از فراگردهایی که تمام مدیران به طور مداوم با آن سروکار دارند تصمیم گیری ۷ می باشد. تفکیک ناپذیری تصمیم گیری از مدیریت به حدی است که برخی آنها را مترادف یکدیگر دانسته اند. تصمیم گیری 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 تصمیم گیری دانسته اند خالی از وجه نیست. امروزه اندیشمندان علم مدیریت به این باور رسیده اند که مدیران در هنگام اخذ تصمیمات، باید مؤلفه های اخلاقی را نیز مدنظر قرار دهند و تصمیماتشان، بعد اخلاقی را نیز دارا باشند؛ اما مسئله ای که وجود دارد آن است که چه تصمیمی، اخلاقی محسوب می شود. به گفته توماس و همکاران (۲۰۱۶)، تصمیم گیری یک وظیفه مدیریتی مشترک در میان تمام مدیران است و از مهم ترین تصمیمات رهبران تجاری آنهایی هستند که شامل مؤلفه های اخلاقی باشند. در واقع با اتکا به اصول اخلاقی مدیران قادر می شوند تا تصمیم بگیرند که چه چیزی خوب و چه چیزی بد است. چه کسی در سازمان به راه درست می رود و چه کسی راه نادرست را می پیماید. بنابراین مدیران در انجام وظایف خود نظیر تصمیم گیری ارزشیابی نظارت تشویق و تنبیه بدون وجود یک نظام اخلاقی در سازمان نمی توانند با قاطعیت عمل کنند.

در این میان، سازمان‌های مردم‌نهاد ۸ برای رسیدن به اهداف گوناگونی فعالیت می‌کنند و معمولاً در جهت پیشبرد اهداف سیاسی یا اجتماعی اعضا در حرکت هستند. تعداد این قبیل سازمان‌ها بسیار زیاد است و اهداف آنها طیف وسیعی از موقعیت‌های سیاسی و فلسفی را در بر می‌گیرد. تصمیم‌های آنان در قالب مقررات ۹، آیین‌نامه‌ها، بخشنامه‌ها و مصوبات در سازمان منشاء اقدام‌ها می‌شود. یافته‌های تحقیق‌ها نشان داده است که بازاریابان شرکت‌هایی که سطوح اخلاق سازمانی بالاتری دارند، نسبت به بازاریابان سازمان‌هایی که از سطوح اخلاقی پایین‌تری برخوردارند، در رعایت اصول اخلاقی در کارشان متعهدترند و مسئولیت اجتماعی ۱۰ بیش‌تری احساس می‌کنند. اخلاق و تحقیق در مورد آن در جامعه ایران به عنوان یک جامعه اسلامی و کشوری که داعیه دار الگوی اخلاقی در میان کشورهای اسلامی است، ضرورت و اهمیت ویژه‌ای دارد و بسیار مهم و اساسی است. با توجه به مسائل بیان‌شده، هدف تحقیق حاضر ارائه الگوی تصمیم‌گیری اخلاقی مدیران سیاسی در سازمان‌های مردم‌نهاد است. در واقع در این تحقیق در ابتدا به این سوال پاسخ داده می‌شود که مهم‌ترین شاخص‌های تصمیم‌گیری اخلاقی مدیران سیاسی در سازمان‌های مردم‌نهاد کدامند؟ و مدل تصمیم‌گیری اخلاقی مدیران سیاسی در این سازمان‌ها چه صورت است؟

روش

نظر به اینکه هدف از انجام این تحقیق ارائه الگوی تصمیم‌گیری اخلاقی مدیران سیاسی در سازمان‌های مردم‌نهاد براساس روش آمیخته ۱۱ است، می‌توان گفت پژوهش حاضر از نظر هدف در حیطه تحقیقات کاربردی ۱۲ و توسعه‌ای می‌باشد. در این تحقیق جهت جمع‌آوری داده‌ها از روش کتابخانه‌ای و میدانی بهره‌گرفته شده است؛ با توجه به مسئله می‌توان بیان کرد که پژوهش حاضر بر اساس ماهیت و روش، یک پژوهش توصیفی-پیمایشی است. همچنین همانگونه که بیان شد در این تحقیق از روش آمیخته (کمی-کیفی) جهت تحلیل داده‌ها استفاده شده است. جامعه آماری این تحقیق را در بخش کمی، ۱۵ نفر از خبرگانی که سال‌ها در سازمان‌های مردم‌نهاد سابقه کار داشتند و در این زمینه با تجربه و صاحب‌نظر بودند، تشکیل داده‌اند. همچنین در بخش کیفی اسناد و مدارک بالادستی، جامعه آماری این تحقیق را تشکیل داده‌اند. ابزار گردآوری اطلاعات میدانی در این تحقیق پرسشنامه می‌باشد.

در مرحله اول ۱۲۲ شاخص با استفاده از تکنیک گرندد تئوری استخراج شد. این شاخص‌ها طی سه مرحله در اختیار خبرگان قرار گرفتند. با استفاده از تکنیک دلفی کیفی شاخص‌های مورد نظر غربال شدند و در نهایت ۴۷ شاخص به عنوان شاخص‌های تصمیم‌گیری اخلاقی مدیران سیاسی سازمان‌های مردم‌نهاد معرفی شدند که دستاورد بخش کیفی تحقیق می‌باشند و در جدول ۱ بدان اشاره شده است.

جدول ۱: مولفه‌های اصلی و نمونه‌هایی از زیرمعیارها

معیار اصلی	زیر معیار
استقلال و بی طرفی	<ul style="list-style-type: none"> <li>• وقایع انفرادی یا محیطی ممکن است بر نوع رابطه تأثیر گذار باشد</li> <li>• زمینه همکاری قبلی ارتباط خاصی بین مدیریت و اعضای کمیته مدیریت به وجود می آورد</li> <li>• ....</li> </ul>
تخصص مدیران	<ul style="list-style-type: none"> <li>• داشتن تجربه کافی در کمیته مدیریتی نهاد دولتی</li> <li>• احترام اصیل و نامشروط</li> <li>• خیرگی مدیریتی</li> <li>• ...</li> </ul>
فرآیند مسئولیت پذیری	<ul style="list-style-type: none"> <li>• اجرای جلسات کمیته مطابق برنامه</li> <li>• نیاز به برقراری ارتباط با سایر کارکنان به علت بهبود دامنه شناخت</li> <li>• ....</li> </ul>
قاطعیت	<ul style="list-style-type: none"> <li>• امکان برقراری ارتباط با مدیران مستقل</li> <li>• میزان تحقق اهداف کمیته مدیریت</li> <li>• ...</li> </ul>
امانتداری و گذشت	<ul style="list-style-type: none"> <li>• درک شرایط همکاران (تفسیر نکردن شرایط)</li> <li>• از خود گذشتگی</li> <li>• ...</li> </ul>
رفتار عادلانه	<ul style="list-style-type: none"> <li>• پاداش باید بازتابی از حجم کار کمیته و اندازه سازمان باشد</li> <li>• پاداش کمیته باید متناسب با میزان ارزش افزوده ایجاد می شود</li> <li>• هر عضو کمیته باشد</li> <li>• ...</li> </ul>

در بخش کمی تحقیق، در ابتدا به بررسی روابط درونی میان شاخص ها با استفاده از تکنیک DEMATEL پرداخته شده است. همچنین جهت رتبه بندی معیارهای تحقیق از تکنیک ANP بهره گرفته شده است. روش فرایند تحلیل شبکه ای (ANP) از جمله روش های تصمیم گیری چند معیاره است که فرایند تحلیل سلسله مراتبی AHP را با جایگزینی "شبکه" به جای "سلسله مراتب" بهبود می بخشد (مومنی، ۱۳۸۵). فرایند تحلیل شبکه ای، چارچوبی اجرایی برای تحلیل های عمومی و همکاری در تصمیم گیری ها ارائه می نماید و همه عوامل و معیارهای ملموس و غیرملموس را که تأثیر معناداری در ساخت بهترین تصمیم دارد، لحاظ و در نهایت اولویت های لازم را به منظور تصمیم گیری ارائه می کند (توزکایا و همکاران، ۲۰۰۸).

همچنین در این پژوهش برای بررسی روابط درونی از تکنیک دیمتل استفاده شده است. مزیت این روش نسبت به تکنیک تحلیل شبکه ای، روشنی و شفافیت آن در انعکاس ارتباطات متقابل میان مجموعه ی وسیعی از اجزاء می باشد. به طوری که متخصصان قادرند با تسلط بیشتری به بیان نظرات خود در رابطه با اثرات (جهت و شدت اثرات) میان عوامل بپردازند.

یافته ها

همانگونه که بیان شد مقاله حاضر در دو بخش کیفی و کمی صورت گرفته است. در بخش کیفی ۴۷ شاخص در قالب ۶ معیار استخراج شدند که در جدول ۱ به آنها اشاره شده است. در بخش کمی، در ابتدا به بررسی روابط بین معیارهای اصلی با تکنیک DEMATEL پرداخته شد.

D-R	D+R	R	D	
1.124-	10.897	6.011	4.887	فرآیند مسئولیت پذیری
0.371-	10.978	5.674	5.303	قاطعیت
0.109-	11.075	5.592	5.483	استقلال و بی طرفی
0.226	11.378	5.576	5.802	امانتداری و گذشت
1.158	11.960	5.401	6.559	تخصص مدیران
0.220	13.023	6.402	6.621	رفتار عادلانه

بر اساس الگوی روابط علی معیار رفتار عادلانه از بیشترین تاثیرگذاری برخوردار است. تخصص مدیران در رتبه دوم تاثیرگذاری و امانتداری ۱۳ و گذشت رتبه سوم تاثیرگذاری را دارا می باشد. معیار رفتار عادلانه از تاثیرپذیری بیشتری در میان معیارهای مرتبط با تصمیم گیری اخلاقی مدیران برخوردار است و فرآیند مسئولیت پذیری و امانتداری و گذشت در رتبه های دوم و سوم قرار دارد. همچنین رفتار عادلانه از بیشترین تعامل با سایر معیارها برخوردار است و قاطعیت و تخصص مدیران در رتبه های بعدی تعامل قرار دارند. در نهایت می توان گفت معیار امانتداری و گذشت، تخصص مدیران و رفتار عادلانه معیارهای علی، و معیار فرآیند مسئولیت پذیری، قاطعیت ۱۴ و استقلال ۱۵ و بی طرفی معلول هستند.

در گام بعد، معیارهای اصلی تحقیق با بهره گیری از روش ANP تعیین اولویت شدند. نتایج در جدول ۳ قابل مشاهده است.

جدول ۳: تعیین اولویت معیارهای اصلی بر اساس هدف

بردار ویژه	میانگین هندسی	رفتار عادلانه	تخصص مدیران	امانتداری و گذشت	استقلال و بی طرفی	قاطعیت	فرآیند مسئولیت پذیری	
0.196	1.197	2.624	0.537	1.189	1.025	1.714	1	فرآیند مسئولیت پذیری
0.200	1.221	2.607	1.175	1.893	0.978	1	0.583	قاطعیت
0.187	1.142	1.057	1.551	1.356	1	1.023	0.976	استقلال و بی طرفی
0.143	0.872	0.955	1.408	1	0.738	0.528	0.841	امانتداری و گذشت
0.162	0.994	1.325	1	0.710	0.645	0.851	1.863	تخصص مدیران
0.113	0.691	1	0.755	1.047	0.946	0.384	0.381	رفتار عادلانه

همچنین اولویت بندی زیرمعیارها به شرح جدول ۴ است.

رتبه بندی نهایی	وزن نهایی	زیرمعیار
23	0.0034	برقراری ارتباط جهت بهبود دامنه شناخت
24	0.0033	مطالعه صورت جلسات کمیته مدیریت
31	0.0022	مطالعات میدانی در راستای گسترش دامنه دانش
25	0.0032	برقراری ارتباط جهت بهبود جایگاه
28	0.0024	امکان انجام وظایف اعضا در طول جلسات
28	0.0024	عدم نیاز به تشکیل جلسه فوق العاده
28	0.0024	بررسی صلاحیت مدیران مستقل
39	0.0016	انجام وظایف اعضا در طول جلسات به علت نحوه طرح موضوعات
26	0.0026	جولوگیری از سرزنش و جبران مسئولیت کاری
32	0.0018	تشکیل جلسه فوق العاده به علت عدم بودجه بندی مناسب زمانی
35	0.0017	تشکیل جلسه فوق العاده به علت عدم شناخت مناسب محیط کنترلی
35	0.0017	دبیری کمیته مدیران
35	0.0017	جلسات کمیته قبل از هیات مدیره تشکیل می شود
33	0.0018	تشکیل جلسه فوق العاده به علت عدم همکاری مناسب بدنه
34	0.0018	توصیه های مدیریت مستقل ابتدا در کمیته مطرح می شود
35	0.0017	امکان انجام وظایف اعضا در طول جلسات به علت ارتباط مناسب اعضا
39	0.0016	امکان انجام وظایف اعضا در طول جلسات به علت پیگیری مناسب موضوعات
44	0.0014	برقراری ارتباط جهت بهبود وضعیت تصمیم گیری و پاسخ دهی
42	0.0015	تشکیل جلسه فوق العاده برای بر طرف کردن مشکلات مردمی
39	0.0016	امکان پیگیری تصمیمات رفتاری مناسب در کمیته مدیران
42	0.0015	اجرای جلسات کمیته مطابق برنامه
45	0.0013	برنامه ریزی کمیته هماهنگ با جلسات هیات مدیره
46	0.0012	کمیته وظیفه پاسخگویی به نامه مدیریت را دارد
47	0.0012	آماده سازی جلسات کمیته مدیریت
26	0.0026	ابلاغ پیشنهادهای اصلاحی در زمینه کنترل های داخلی
16	0.0078	امکان تدوین و ابلاغ استراتژی
14	0.0106	نظارت بر اقدام ها و گزارش های مربوط به کنترل های داخلی
14	0.0106	جولوگیری از رفتار پرخطرگرا نه و غیر ضروری
19	0.0065	تدوین و ابلاغ نظام راهبری و توانایی و فاطعیت تصمیم گیری
11	0.0114	موضع موردی خود را با اعتماد به نفس و آزانده مطرح کردن
13	0.0108	عضو غیرموظف
5	0.0211	الزام قانونی
6	0.0194	ایجاد ارتباط بین مدیریت و اعضای کمیته مدیریت
9	0.0138	خدمت صادقانه
7	0.0183	ایجاد اعتماد مردم و حمایت مردمی
4	0.0221	پردازش اطلاعات و آمار مؤثر و مفید
12	0.0112	داشتن تجربه همکاری با کمیته های دیگر سازمان ها
10	0.0117	دانش تطبیق و حقوقی در رشد اخلاق سازی سمن
1	0.083	خبرگی مدیریتی
17	0.0072	پیشنهاد عضویت در کمیته جدید را به لحاظ علاقه می پذیرم
18	0.0071	تشخیص منافع ملی
20	0.0062	دانش مدیریتی
21	0.0055	پیشنهاد عضویت در کمیته جدید را به لحاظ تعهد به سازمان می پذیرم

بر اساس نتایج، معیار رفتار عادلانه همزمان تأثیرگذارترین، تأثیرپذیرترین و در بیشترین تعامل با معیارهای دیگر بوده، همچنین زیرمعیار جلوگیری از برخورد ناعادلانه کارمندان با مردم و یا مردم با کارمندان در رتبه سوم میان زیرمعیارها قرار گرفت. با توجه به اینکه کارکنان در سازمان‌ها ارتباط مستقیم با مردم دارند در مشتری‌مداری و تکریم ارباب‌رجوع نقش کارکنان سازمان‌ها و شرکت‌ها نقش مؤثری است، سازمان‌هایی که به دنبال مشتری‌مداری و افزایش رضایت ارباب‌رجوع هستند باید مهارت‌های ارتباطی مؤثر و همراه با ادب و احترام و نزاکت و عدالت را در کارکنان خود نهادینه کنند. این امر محقق نمی‌شود، مگر اینکه برخورد مدیران ارشد با مدیران میانی و برخورد مدیران میانی و عملیاتی با کارکنان جزء مناسب و عادلانه باشد، تا هر روزه کارکنان رفتار مناسب را با سایرین ببینند و آن را به عنوان الگوی رفتاری خود قرار دهند.

همچنین معیار قاطعیت در رتبه نخست میان معیارها قرار گرفت. برخی مدیران در راستای تلاش برای پرخاشگر نبودن، به مدیرانی منفعل تبدیل می‌شوند. برخی دیگر سخت می‌کوشند تا رفتار منفعل خود را تغییر دهند و به علت برخورد محکم به مدیران پرخاشگر تبدیل می‌شوند. اما مدیران قاطع نظرات خود را مطرح می‌کنند و آن را به دیگران تحمیل نمی‌کنند. در این رابطه پیشنهاد می‌شود با برگزاری دوره‌هایی برای مدیران و نمایش موقعیت‌های مدیریتی و سبک‌های مدیریت و تفاوت بین پرخاشگری، تهاجم و قاطعیت و یاددهی روش‌های تصمیم‌گیری قاطع، این معیار را در مدیران تقویت کرد.

نتایج همچنین نشان داد زیرمعیار خبرگی مدیران در رتبه اول میان زیرمعیارها قرار دارد. در این باره پیشنهاد می‌شود طرح‌های مستندسازی تجارب خبرگان، جهت استخراج، مستندسازی و طبقه‌بندی دانش‌های پیش‌بینی خبرگان در سازمان‌های مردم‌نهاد تدوین شود. مدیران و خبرگان سرمایه‌های گران‌بهای دانشی سازمان‌ها هستند که هر ساله با بازنشستگی‌ها و جدائی‌شان از سازمان، خلایق جدی در فرایندهای کاری بوجود می‌آورند. در راستای به‌حداقل‌رسانی این ضایعه و حفظ و حراست از این گنجینه‌های دانشی، طرح‌های مستندسازی تجارب خبرگان تعریف می‌شود. تدوین نظامی برای شناسایی خبرگان سازمانی درفیلدهای گوناگون درخت دانشی سازمان می‌تواند خبرگان سازمان را شناسایی کرده و از وجود آن‌ها استفاده کرد.

همچنین زیرمعیار ممیزی اهداف، ساختار و شرح وظایف در رتبه دوم میان زیرمعیارها قرار گرفت. در جریان ممیزی مشخص می‌شود که آیا تمامی کارکنان موجود در یک سازمان وظایف خود را به نحو شایسته انجام می‌دهند یا خیر؟ این روند منجر به شناسایی نقاط ضعف در سازمان شده و با تدوین راهکارهای اصلاحی از قبیل تقویت توانمندی‌های کارکنان، به بهبود مستمر سازمان کمک می‌نماید. همچنین اهداف سازمان‌ها را به صورت پیوسته به کارکنان یادآوری کرده و ساختار سازمانی و شرح وظایف افراد را متذکر شده و کلیه امور را به جایگاه مناسب خود باز می‌گرداند. در این باره پیشنهاد می‌شود مدیریت با به‌کارگیری مؤثر و کارآمد منابع مادی و انسانی به دستیابی به اهداف سازمانی کمک نمایند. برای این منظور ضمن تعیین اهداف و مسیر حرکت برای تحقق اهداف از پیش تعیین شده ضروری است. بهتر است مکانیزمی برای ممیزی دوره‌ای سازمان در نظر گرفته شود تا ضمن پایش فرایندها و ساختارهای موجود، ضمانتی برای اجرایی شدن اهداف خرد و کلان سازمان باشد.

همانگونه که بیان شد، تحقیق حاضر در میان خبرگان سازمان‌های مردم‌نهاد انجام شده است. حال آنکه نظرات خبرگان دانشگاهی و افرادی که در زمینه تصمیم‌گیری و اخلاق دارای تخصص بالایی هستند، می‌توانست جنبه‌های تخصصی تری را



نیز پوشش دهند، در این زمینه پیشنهاد می شود مقوله ی تصمیم گیری اخلاقی مدیران با نظر خبرگان دانشگاهی و صاحب نظران رشته های مرتبط با مدیریت منابع انسانی و در فضای آکادمیک و علمی و به دور از گرایشات خاصی که خبرگان سازمان های مردم نهاد دارند، انجام شود. از سوی دیگر می توان تحقیق را با نظر سنجی از خبرگان وزارت کار و امور اجتماعی انجام داد و نتایج تحقیق انجام شده در هنگام دخیل بودن نظرات این افراد با نتایج تحقیق حاضر مقایسه شود.

#### نتیجه گیری

در این مطالعه، شاخص های اثرگذار در تصمیم گیری اخلاقی مدیران سیاسی سازمان های مردم نهاد شناسایی شدند و به بررسی آنها پرداخته شد. این تحقیق نشان داد فرآیند مسئولیت پذیری، قاطعیت، استقلال و بی طرفی، امانتداری و گذشت، تخصص مدیران و رفتار عادلانه از جمله مهم ترین ویژگی های هستند که مدیران سیاسی سازمان های مردم نهاد، در جهت اتخاذ تصمیمات اخلاقی به آنها نیاز دارند. اما طی بررسی های صورت گرفته در این تحقیق در یک جمع بندی کلی می توان گفت: مطالعات فرایند تصمیم گیری افزون بر تمایلات، تمنیات، خواسته ها و اهداف خصوصی فرد، ارزش های او را نیز به عنوان عامل مهم در تصمیم گیری های او شناخته و تایید کرده است؛ به طوری که ارزش های فرد را می توان مجموعه ای از آرمان های انتزاعی تعریف کرد که فکر و عمل او را شکل و جهت می دهد. بدین ترتیب بدیهی است که ارزش های خصوصی مدیر همیشه در تصمیم های او دخالت دارد. تصمیم را انسان می گیرد؛ ولی عرف و آداب و رسوم سازمانی و مصلحت و رعایت منافع افراد و گروه های گوناگون، او را مجبور می کند که در چارچوبی و شیوه های خاص تصمیم گیری کند. در سازمان های مردم نهاد به منزله سازمان معطوف به امور اخلاقی، خود باید در درجه اول الگوی یک سازمان اخلاقی باشد. ضوابط و هنجارهای اخلاقی نه آرایه ای بیرونی بلکه بنیان استوار پیدایش چنین سازمان هایی است. اخلاق برای سازمان های مردم نهاد ماهیتی است نه عارضی. نقش اخلاق در عملکردها و رفتارها، در تصمیم گیری ها و انتخاب ها، در برخوردها و ارتباطات، مهم و تعیین کننده است و مدیر در انجام وظایف خود، بدون وجود یک نظام اخلاقی نمی تواند با قاطعیت عمل کند. افزایش توانمندی استدلال مدیران نتیجه قوت اخلاق سازمانی است که امروزه به عنوان مزیت استراتژیک مطرح است. اخلاق حرفه ای سازمانی، فرایندی عقلایی برای کشف گزینه های تصمیمی و رفتاری است. در یک سازمان اخلاقی، مسئولیت اجتماعی و تعهد و مسئولیت مدیریت در قبال جامعه و افراد جامعه به هنگام تصمیم گیری و رفتارهای مدیریتی مورد بحث است.

الوانی، سیدمهدی (۱۳۸۳). اخلاقیات مدیریت، فصلنامه مطالعات مدیریت، شماره ۴۱ و ۴۲.

خسروآبادی، حمیدرضا، رضائی منش، بهروز، ۱۳۹۴، طراحی الگویی برای تصمیم گیرندگان اخلاقی بر اساس آموزه های نهج البلاغه، پژوهشنامه نهج البلاغه پیاپی ۱۱ .

خیاط مقدم، سعید، طباطبائی نسب، مهدیه. (۱۳۹۵). مؤلفه های اخلاق حرفه ای در مدیریت. اخلاق در علم و فناوری ؛ ۱۱ (۱) ؛ ۱۲۷-۱۳۶.

رحیم نیا، فریرز، خراسانی طرقی، حامد، ۱۳۹۴، حساسیت زیست محیطی، مسایل اخلاقی و مسئولیت اجتماعی در شرکت های برتر، نشریه اخلاق در علوم و فناوری « (پیاپی ۳۳)، پاییز ۱۳۹۴ شماره.

سال نهم شماره ۲ (پیاپی ۲۸، تابستان ۱۳۹۳).

فتح پورمرندی، مرتضی. کاشف، محمد، سیدعامری، حسن. (۱۳۹۲). تأثیر آموزش اخلاقی بر تصمیم گیری اخلاقی مریبان ورزشی. دانش اخلاقی ؛ ۴ (۲) ؛ ۵۵-۶۴.

موسوی، محمد، عربشاهی کریزی، احمد، (۱۳۹۳). اخلاق در علم و فناوری؛ فصلنامه اخلاق در علوم و فناوری

مومنی، منصور، ۱۳۸۵، مباحث نوین تحقیق در عملیات، تهران : دانشگاه تهران.

Cardy R, Selvarajan T. (2010). Assessing ethical behavior: the impact of outcomes on judgment bias. *Journal of managerial psychology*; 21(1); 52-72

.Momeni M. (2008). *New research topics in operations*. Tehran: University of Tehran

Thomas AZ, Buckley MR, Mumford MD, Griffith JA. (2016). Making “sense” of ethical decision making. *The Leadership Quarterly*; 27(6); 838-855

Tuzkaya, G, Ozgen A, Ozgen D, Tuzkaya, UR. (2008). Environmental performance evaluation of suppliers: a hybrid fuzzy multi-criteria decision approach. *Environmental Science & Technology*; 6(1); 477-490