فصلنامه پژوهش های مدیریت در جهان اسلام
شماره مجوز: ۸۵۴۹۵ شماره استاندارد بین المللی: ۶۰۹۴-۲۶۷۶ شماره ۲۳ جلد دوم (تابستان۱۴۰۴)

نگاهی اصولی بر عوامل موثر بر رشد اخلاق کاری کارمندان در سازمان

(تاریخ ارسال ۱۴۰۴/۰۳/۱۹ تاریخ پذیرش ۱۴۰۴/۰۵/۲۰)

بهرام صفری

چکیده

اخلاق کاری در سازمان‌ها صرفاً یک ویژگی فردی یا شعار فرهنگی نیست، بلکه سازه‌ای چندبعدی است که در تعامل میان ارزش‌های شخصی کارکنان، ساختارها و رویه‌های سازمانی، سبک‌های رهبری، نظام‌های انگیزشی و فضای اخلاقی و اجتماعی محل کار شکل می‌گیرد و رشد می‌کند. در شرایطی که سازمان‌ها با فشارهای رقابتی، تغییرات فناوری و پیچیدگی‌های محیطی مواجه‌اند، اخلاق کاری به‌عنوان منبعی راهبردی برای ارتقای عملکرد، اعتماد سازمانی، کاهش رفتارهای انحرافی و افزایش پایداری سرمایه انسانی اهمیت می‌یابد. هدف این مقاله ارائه نگاهی اصولی و نظام‌مند به عوامل مؤثر بر رشد اخلاق کاری کارمندان در سازمان است. مقاله با تبیین بیان مسئله و مرور ادبیات مرتبط، چارچوبی تحلیلی برای فهم اخلاق کاری ارائه می‌دهد و سپس در بخش روش‌شناسی، طرحی پیشنهادی برای مطالعه تجربی این عوامل معرفی می‌کند. در ادامه، عوامل فردی، سازمانی و محیطی به‌صورت بخش‌بندی‌شده بررسی می‌شوند و سازوکارهای اثرگذاری آن‌ها بر رشد اخلاق کاری توضیح داده می‌شود. یافته‌های تحلیلی مقاله نشان می‌دهد اخلاق کاری زمانی رشد پایدار می‌یابد که هم‌زمان سه سطح فردی، میان‌فردی اجتماعی و سازمانی در یک هم‌راستایی ارزشی و نهادی قرار گیرند؛ به‌عبارت دیگر، آموزش اخلاقی بدون عدالت سازمانی، یا کنترل رسمی بدون رهبری اخلاقی، یا انگیزش بیرونی بدون معنا و خودمختاری شغلی، معمولاً به رشد سطحی یا کوتاه‌مدت اخلاق کاری می‌انجامد. در نهایت، پیامدهای مدیریتی، پیشنهادهای کاربردی و مسیرهای پژوهشی آینده ارائه می‌شود.

واژگان کلیدی: اخلاق کاری، رهبری اخلاقی، عدالت سازمانی، فرهنگ سازمانی، تعهد سازمانی

مقدمه

سازمان‌ها در دهه‌های اخیر بیش از هر زمان دیگری به سرمایه‌های نامشهود وابسته شده‌اند؛ سرمایه‌هایی مانند اعتماد، اعتبار، دانش و فرهنگ. در این میان، اخلاق کاری کارمندان جایگاهی ویژه دارد، زیرا پلی میان ارزش‌ها و عملکرد می‌سازد. اخلاق کاری را می‌توان مجموعه‌ای از باورها، گرایش‌ها و رفتارهای مرتبط با کار دانست که بر مسئولیت‌پذیری، تعهد، صداقت، کیفیت‌گرایی، احترام به دیگران و رعایت هنجارهای حرفه‌ای تکیه دارد. این سازه نه‌فقط بر نتیجه‌های فردی مانند کیفیت کار و وجدان کاری اثر می‌گذارد، بلکه پیامدهای سازمانی مهمی همچون بهبود عملکرد واحدها، کاهش تعارضات مخرب، تقویت یادگیری و افزایش رضایت ذی‌نفعان را نیز تحت تأثیر قرار می‌دهد.

با این حال، اخلاق کاری را نمی‌توان صرفاً محصول آموزش‌های رسمی یا دستورالعمل‌های اداری تلقی کرد. بسیاری از سازمان‌ها، حتی با وجود منشور اخلاقی و آیین‌نامه‌های رفتاری، با چالش‌هایی مانند بی‌تفاوتی نسبت به مسئولیت‌ها، رفتارهای فرصت‌طلبانه، گزارش‌دهی نادرست، کم‌کاری پنهان و کاهش اعتماد متقابل مواجه‌اند. این وضعیت نشان می‌دهد اخلاق کاری بیش از آنکه به اعلام سیاست‌ها وابسته باشد، به کیفیت تجربه زیسته کارکنان در محیط کار وابسته است. کارکنان در مواجهه با عدالت یا بی‌عدالتی، احترام یا تحقیر، مشارکت یا حذف، و معنا یا بی‌معنایی کار، به‌تدریج برداشت خود از «درست کار کردن» را بازتعریف می‌کنند.

از سوی دیگر، رشد اخلاق کاری به یک فرایند تدریجی شباهت دارد. برخی افراد ممکن است در آغاز ورود به سازمان از انگیزه‌های اخلاقی و حرفه‌ای برخوردار باشند، اما در صورت مشاهده تناقض میان ارزش‌های اعلامی و رفتار واقعی مدیران، یا تجربه تبعیض، یا فشارهای غیرمنصفانه، به سمت نوعی بدبینی و انفعال اخلاقی حرکت کنند. در مقابل، سازمان‌هایی که محیطی منصفانه، شفاف و حمایتی ایجاد می‌کنند و الگوهای رفتاری معتبر ارائه می‌دهند، می‌توانند اخلاق کاری را حتی در کارکنانی که در ابتدا حساسیت اخلاقی

پایین تری دارند، تقویت کنند. بنابراین، شناخت عوامل مؤثر بر رشد اخلاق کاری و سازوکارهای اثرگذاری آن‌ها برای مدیریت منابع انسانی و رهبری سازمانی ضروری است.

این مقاله با رویکردی تحلیلی و کاربردی تلاش می‌کند تصویری جامع از عوامل اثرگذار بر رشد اخلاق کاری ارائه دهد و در قالب یک بخش‌بندی روشن، رابطه میان سطح فردی، سطح سازمانی و سطح محیطی را توضیح دهد. هدف نهایی، کمک به مدیران و پژوهشگران برای طراحی سیاست‌ها و مداخلاتی است که اخلاق کاری را به‌صورت واقعی و پایدار ارتقا دهد، نه به‌شکل نمایشی و کوتاه‌مدت.

بیان مسئله

اخلاق کاری به‌طور سنتی به‌عنوان مجموعه‌ای از ویژگی‌های شخصیتی یا ارزش‌های فرهنگی بررسی شده است، اما تجربه سازمان‌های معاصر نشان می‌دهد حتی در جوامعی که ارزش‌های اخلاقی در سطح فرهنگی مورد تأکید است، رفتارهای کاری می‌تواند دچار فرسایش اخلاقی شود. در بسیاری از سازمان‌ها، شکاف میان «آنچه باید باشد» و «آنچه هست» به بی‌اعتمادی، کاهش انگیزه و شکل‌گیری الگوهای رفتاری ناسازگار با استانداردهای حرفه‌ای منجر می‌شود. وقتی کارکنان احساس کنند تلاش صادقانه آنان دیده نمی‌شود، یا معیارهای ارتقا و پاداش شفاف نیست، یا مدیران از اصولی سخن می‌گویند که خود به آن پایبند نیستند، اخلاق کاری به تدریج جای خود را به نوعی عقلانیت ابزاری می‌دهد که در آن «حداقل کار ممکن» یا «توجیه رفتارها» جایگزین مسئولیت‌پذیری می‌شود.

مسئله اصلی این است که اخلاق کاری چگونه رشد می‌کند و چه عواملی آن را تقویت یا تضعیف می‌کند. اگر اخلاق کاری را صرفاً به اخلاق فردی فروبکاهیم، راه‌حل‌ها به گزینش نیروی انسانی «خوب» یا توصیه‌های اخلاقی محدود می‌شود. اما اگر بپذیریم اخلاق کاری محصول تعامل فرد و سازمان است، آنگاه اصلاح ساختارها، رویه‌ها، سبک مدیریت و فرهنگ سازمانی نقش تعیین‌کننده می‌یابد. در این چارچوب، پرسش‌هایی شکل می‌گیرد: نقش

عدالت سازمانی در حفظ صداقت و مسئولیت‌پذیری چیست. چه سازوکاری سبب می‌شود رهبری اخلاقی به الگوسازی رفتاری تبدیل شود. چگونه اقلیم اخلاقی می‌تواند رفتارهای انحرافی را مهار کند. چه رابطه‌ای میان تعهد سازمانی، انگیزش درونی و اخلاق کاری برقرار است. و نهایتاً، چگونه می‌توان برنامه‌های توسعه منابع انسانی را به‌گونه‌ای طراحی کرد که اخلاق کاری را نه به‌صورت اجباری، بلکه به‌صورت درونی‌شده رشد دهد.

ضرورت پرداختن به این مسئله از آنجا ناشی می‌شود که پیامدهای ضعف اخلاق کاری تنها به کاهش بهره‌وری محدود نیست. ضعف اخلاق کاری می‌تواند به افزایش تعارضات، کاهش کیفیت خدمات، تخریب سرمایه اجتماعی، افزایش هزینه‌های نظارت، و حتی آسیب به اعتبار سازمان در جامعه منجر شود. در مقابل، رشد اخلاق کاری نه‌فقط به بهبود عملکرد، بلکه به افزایش پایداری سازمان و رضایت ذی‌نفعان کمک می‌کند. از این رو، تدوین یک نگاه اصولی و چندسطحی به عوامل مؤثر بر رشد اخلاق کاری، مسئله‌ای علمی و کاربردی است.

مرور ادبیات

مطالعات کلاسیک در حوزه اخلاق کاری عمدتاً بر ریشه‌های فرهنگی و ارزشی تأکید داشته‌اند. برخی پژوهش‌ها اخلاق کاری را پیوندخورده با باورهای دینی، هنجارهای اجتماعی و ارزش‌های فرهنگی دانسته‌اند و تلاش کرده‌اند توضیح دهند چگونه فرهنگ‌های مختلف، نگرش افراد نسبت به کار، تلاش و مسئولیت را شکل می‌دهند. در کنار این رویکرد، جریان دیگری اخلاق کاری را نزدیک به مفاهیمی مانند وجدان کاری، تعهد شغلی و مسئولیت حرفه‌ای بررسی کرده است و آن را در قالب رفتارهای قابل مشاهده مانند وقت‌شناسی، کیفیت‌گرایی، امانتداری و پایبندی به استانداردها سنجیده است.

در ادبیات رفتار سازمانی، اخلاق کاری با مفاهیم متعددی همپوشانی و در عین حال تمایز دارد. برای مثال، اخلاق کاری با تعهد سازمانی ارتباط دارد، زیرا کارکنانی که پیوند عاطفی و ارزشی با سازمان برقرار می‌کنند، بیشتر احتمال دارد استانداردهای اخلاقی کار را رعایت

کنند. همچنین اخلاق کاری با رفتار شهروندی سازمانی مرتبط است؛ یعنی رفتارهای داوطلبانه‌ای که فراتر از وظایف رسمی انجام می‌شود و اغلب ریشه در حس مسئولیت و نوع‌دوستی دارد. از سوی دیگر، اخلاق کاری با رفتارهای انحرافی در محیط کار رابطه معکوس دارد؛ رفتارهایی مانند کم‌کاری، خرابکاری، سوءاستفاده از منابع یا رفتارهای غیرمنصفانه با همکاران.

یکی از شاخه‌های مهم ادبیات، پژوهش‌های مربوط به رهبری اخلاقی است. این مطالعات نشان داده‌اند که رهبران از طریق الگو بودن، تصمیم‌گیری منصفانه، شفافیت، پاسخگویی و تشویق گفت‌وگوی اخلاقی می‌توانند استانداردهای رفتاری را شکل دهند. در بسیاری از مدل‌ها، رهبر اخلاقی نه‌فقط «رفتار درست» را انجام می‌دهد، بلکه «رفتار درست» را قابل مشاهده، قابل فهم و قابل پاداش می‌کند. در اینجا نظریه یادگیری اجتماعی اهمیت می‌یابد، زیرا کارکنان رفتار رهبر را مشاهده می‌کنند و پیامدهای آن را می‌سنجند و سپس الگو می‌گیرند.

ادبیات عدالت سازمانی نیز نقشی کلیدی در توضیح اخلاق کاری دارد. عدالت توزیعی به ادراک انصاف در توزیع پاداش‌ها و منابع اشاره دارد. عدالت رویه‌ای بر منصفانه بودن فرایندهای تصمیم‌گیری تمرکز می‌کند. عدالت تعاملی نیز کیفیت برخورد و احترام در تعاملات روزمره را برجسته می‌سازد. پژوهش‌ها نشان می‌دهند وقتی کارکنان عدالت را تجربه می‌کنند، اعتمادشان افزایش می‌یابد و آمادگی بیشتری برای رفتار اخلاقی و همکاری دارند. برعکس، ادراک بی‌عدالتی می‌تواند به توجیه رفتارهای فرصت‌طلبانه و کاهش مسئولیت‌پذیری منجر شود.

مفهوم اقلیم اخلاقی و فرهنگ سازمانی نیز در ادبیات بسیار پررنگ است. اقلیم اخلاقی به برداشت مشترک کارکنان از «آنچه در اینجا درست است» اشاره دارد و معمولاً در قالب هنجارها، پیام‌های مدیریتی و رویه‌های سازمانی بازتولید می‌شود .فرهنگ سازمانی عمیق‌تر است و به ارزش‌ها، مفروضات بنیادی و نمادهای سازمانی مربوط می‌شود. سازمان‌هایی که

فرهنگ پاسخگویی، صداقت و یادگیری دارند، زمینه رشد اخلاق کاری را فراهم می‌کنند. در مقابل، فرهنگ‌های مبتنی بر ترس، پنهان‌کاری یا رقابت ناسالم می‌توانند به فرسایش اخلاق کاری منجر شوند.

در ادبیات انگیزش، نظریه‌های مختلف نشان می‌دهند اخلاق کاری با انگیزش درونی رابطه دارد. وقتی کار معنا دارد، فرد احساس خودمختاری می‌کند و شایستگی خود را تجربه می‌کند، احتمال بیشتری دارد کار را با کیفیت و مسئولیت انجام دهد. در مقابل، اگر نظام‌های کنترل و پاداش صرفاً بر نتایج کوتاه‌مدت و کمّی تأکید کنند و ارزش‌های انسانی کار نادیده گرفته شود، ممکن است اخلاق کاری به یک رفتار نمایشی تبدیل شود که فقط برای «کسب امتیاز» انجام می‌شود.

در پژوهش‌های فارسی نیز اخلاق کاری به‌ویژه در پیوند با ارزش‌های اسلامی، سرمایه اجتماعی، فرهنگ سازمانی و تعهد شغلی مطالعه شده است. بسیاری از مطالعات داخلی تأکید کرده‌اند که عدالت سازمانی، سبک مدیریت و شفافیت نقش تعیین‌کننده‌ای در تقویت وجدان کاری و کاهش بی‌انگیزگی دارند. همچنین برخی پژوهش‌ها بر نقش آموزش‌های اخلاق حرفه‌ای، تدوین منشور اخلاقی و سازوکارهای نظارتی تأکید کرده‌اند، اما هم‌زمان هشدار داده‌اند که این ابزارها بدون هم‌سویی رفتار مدیران و سیستم‌های سازمانی، اثرگذاری محدودی خواهند داشت.

جمع‌بندی مرور ادبیات نشان می‌دهد اخلاق کاری سازه‌ای چندسطحی است و برای تحلیل رشد آن باید سطح فردی، سطح میان‌فردی و سطح سازمانی به‌صورت یکپارچه دیده شود. این مقاله بر همین مبنا، عوامل مؤثر را در قالب بخش‌های منظم بررسی می‌کند.

روش شناسی

این مقاله از حیث ماهیت، تحلیلی و چارچوب‌ساز است و هدف آن ترکیب منسجم یافته‌های نظری و تجربی برای ارائه یک نگاه اصولی به عوامل رشد اخلاق کاری است. با این حال، برای اینکه بحث صرفاً نظری باقی نماند، در این بخش یک طرح روش‌شناختی

پیشنهادی برای مطالعه تجربی موضوع نیز ارائه می‌شود تا پژوهشگران و مدیران بتوانند آن را در سازمان‌های واقعی اجرا کنند.

در پیشنهاد روش‌شناختی، رویکرد آمیخته مناسب‌تر به نظر می‌رسد. در مرحله کیفی، می‌توان با انجام مصاحبه نیمه‌ساختاریافته با کارکنان و مدیران، تجربه زیسته آنان از اخلاق کاری را استخراج کرد. در این مرحله، هدف شناسایی موقعیت‌هایی است که اخلاق کاری در آن‌ها تقویت یا تضعیف می‌شود، مانند مواجهه با فشار برای نتیجه‌سازی، مشاهده بی‌عدالتی، تجربه حمایت مدیر، یا وجود هنجارهای مثبت در تیم. تحلیل داده‌ها می‌تواند از طریق تحلیل مضمون انجام شود تا مضامین اصلی در سه سطح فردی، سازمانی و محیطی استخراج گردد.

در مرحله کمی، می‌توان یک مدل مفهومی تدوین و سپس با استفاده از پرسشنامه‌های استاندارد آزمون کرد. متغیر وابسته اخلاق کاری می‌تواند از طریق مقیاس‌های مرتبط با وجدان کاری، مسئولیت‌پذیری و رفتارهای اخلاقی در کار سنجیده شود. متغیرهای مستقل می‌توانند شامل رهبری اخلاقی، عدالت سازمانی، اقلیم اخلاقی، فرهنگ سازمانی، رضایت شغلی، تعهد سازمانی، حمایت سازمانی ادراک‌شده، ویژگی‌های شغل و انگیزش درونی باشند. برای تحلیل داده‌ها، روش‌هایی مانند مدل‌یابی معادلات ساختاری می‌تواند به کار رود تا هم روابط مستقیم و هم نقش‌های میانجی و تعدیل‌گر مشخص شود.

از نظر نمونه‌گیری، در مرحله کیفی می‌توان از نمونه‌گیری هدفمند استفاده کرد تا تنوع نقش‌ها و واحدهای سازمانی لحاظ شود. در مرحله کمی، نمونه‌گیری تصادفی طبقه‌ای می‌تواند نمایندگی مناسبی ایجاد کند. همچنین برای کاهش خطای پاسخ‌دهی اجتماعی، لازم است محرمانگی پاسخ‌ها تضمین شود و پرسش‌ها با دقت طراحی شوند.

در نهایت، تلفیق یافته‌های کیفی و کمی می‌تواند تصویری واقعی‌تر از رشد اخلاق کاری ارائه دهد. مرحله کیفی کمک می‌کند زبان و تجربه واقعی کارکنان فهم شود و مرحله کمی امکان تعمیم و آزمون روابط را فراهم می‌کند. این چارچوب روش‌شناختی با رویکرد

چندسطحی مقاله هم‌راستا است و نشان می‌دهد اخلاق کاری را باید هم به‌صورت معنایی و هم به‌صورت رفتاری مطالعه کرد.

بخش اول: مفهوم شناسی اخلاق کاری و مؤلفه های آن

اخلاق کاری را می‌توان در سطح مفهومی به‌عنوان مجموعه‌ای از معیارهای درونی و بیرونی دانست که کیفیت و شیوه انجام کار را هدایت می‌کند. این معیارها شامل باورهای ارزشی، نگرش به کار، احساس مسئولیت، و رفتارهای قابل مشاهده در محیط کار است. در نگاه اصولی، اخلاق کاری نباید با اخلاق فردی به‌طور کامل یکی گرفته شود. اخلاق فردی به ارزش‌های کلی زندگی مربوط است، در حالی که اخلاق کاری در موقعیت‌های سازمانی و حرفه‌ای و در نسبت با نقش شغلی معنا پیدا می‌کند. ممکن است فرد در زندگی شخصی خود اخلاقی باشد اما در محیطی که بی‌عدالتی و فشارهای ناسالم وجود دارد، به تدریج رفتارهای کاری خود را توجیه کند و استانداردها را پایین بیاورد.

مؤلفه‌های اخلاق کاری را می‌توان در چند محور توضیح داد. محور نخست مسئولیت‌پذیری است. مسئولیت‌پذیری به معنای پذیرش پیامدهای کار و تلاش برای انجام صحیح وظایف است، حتی زمانی که نظارت مستقیم وجود ندارد. محور دوم صداقت و امانتداری است که شامل پرهیز از تحریف اطلاعات، استفاده درست از منابع سازمانی و گزارش‌دهی دقیق می‌شود. محور سوم کیفیت‌گرایی و تعهد به استانداردهای حرفه‌ای است؛ یعنی انجام کار نه فقط برای رفع تکلیف بلکه برای رسیدن به کیفیت مطلوب. محور چهارم احترام و انصاف در تعاملات کاری است؛ یعنی رعایت حقوق همکاران، مشتریان و سایر ذی‌نفعان و پرهیز از سوءاستفاده از قدرت یا موقعیت. محور پنجم خودنظارتی و وجدان کاری است؛ یعنی فرد درونی‌سازی معیارهای درست را تجربه می‌کند و نیاز کمتری به کنترل بیرونی دارد.

نکته مهم این است که اخلاق کاری هم بُعد شناختی دارد و هم بُعد رفتاری. بُعد شناختی شامل ادراک فرد از درست و نادرست در موقعیت‌های کاری و حساسیت او نسبت به پیامدهای اخلاقی تصمیم‌ها است. بُعد رفتاری شامل عمل واقعی فرد در موقعیت‌های مبهم

و فشارزا است. بسیاری از بحران‌های اخلاق کاری دقیقاً در همین موقعیت‌های مبهم رخ می‌دهد؛ جایی که فرد میان منافع کوتاه‌مدت، فشار مدیر، هنجار تیم و معیارهای حرفه‌ای خود باید انتخاب کند. رشد اخلاق کاری زمانی رخ می‌دهد که فرد نه‌فقط بداند چه چیزی درست است، بلکه توان و انگیزه انجام آن را نیز داشته باشد.

از منظر سازمانی، اخلاق کاری زمانی یک «منبع» محسوب می‌شود که به الگوی پایدار رفتاری تبدیل گردد. رفتارهای اخلاقی موردی، اگر نتیجه ترس از تنبیه یا نمایش بیرونی باشد، در برابر تغییر شرایط شکننده‌اند. اما اگر اخلاق کاری درونی‌سازی شود و در فرهنگ تیم و سازمان نهادینه گردد، به سرمایه‌ای تبدیل می‌شود که حتی در شرایط فشار نیز سازمان را از آسیب‌های بزرگ حفظ می‌کند. بنابراین، مفهوم‌شناسی اخلاق کاری باید همراه با توجه به فرایند رشد و نهادینه‌سازی آن باشد؛ فرایندی که در بخش‌های بعدی از طریق عوامل اثرگذار توضیح داده می‌شود.

بخش دوم: عوامل فردی مؤثر بر رشد اخلاق کاری

در سطح فردی، اخلاق کاری به مجموعه‌ای از ویژگی‌ها و منابع روان‌شناختی وابسته است که تعیین می‌کند فرد چگونه موقعیت‌های کاری را تفسیر کند و چه رفتاری را انتخاب نماید. یکی از عوامل کلیدی، نظام ارزشی فرد است. ارزش‌هایی مانند مسئولیت‌پذیری، درستکاری، خدمت‌محوری و عدالت، معیارهایی ایجاد می‌کنند که فرد با آن‌ها رفتار خود را تنظیم می‌کند. با این حال، ارزش‌ها به‌تنهایی کافی نیستند، زیرا محیط می‌تواند ارزش‌ها را تقویت یا تضعیف کند.

عامل مهم دیگر، وجدان کاری و خودکنترلی است. خودکنترلی به توانایی فرد برای مدیریت تکانه‌ها و ترجیح دادن اهداف بلندمدت بر منافع کوتاه‌مدت اشاره دارد. در محیط کار، بسیاری از رفتارهای غیراخلاقی از تصمیم‌های لحظه‌ای ناشی می‌شوند؛ تصمیم‌هایی مثل گزارش‌دهی ناقص برای راحتی، یا استفاده شخصی از منابع سازمان، یا انتقال مسئولیت به

دیگران. افرادی که خودکنترلی قوی‌تری دارند، احتمال بیشتری دارد معیارهـای اخلاقـی را در عمل رعایت کنند.

شایستگی اخلاقی نیز عامل قابل توجهی است. شایستگی اخلاقی شـامل توانـایی تشـخیص مسائل اخلاقی، استدلال اخلاقی و مهارت مدیریت تعارضات اخلاقی در محـیط کـار اسـت. بسیاری از کارکنان ممکن است در حوزه تخصصی خود توانمنـد باشـند امـا در مواجهـه بـا تعارض منافع، فشار همسالان یا دستورهای مبهم مدیریتی، مهارت کافی برای تصمیم‌گیری اخلاقی نداشته باشند. آموزش مهارت‌هـای اخـلاق حرفـه‌ای، تمـرین سـناریوهای واقعـی و تقویت توان گفت‌وگوی اخلاقی می‌تواند شایستگی اخلاقی را افزایش دهد.

انگیزش نیز نقش تعیین‌کننده‌ای دارد. اخلاق کاری وقتی رشد می‌کند که فرد معنای کار را تجربه کند و انجام درست کار برای او ارزش درونی داشته باشد. اگـر کارکنـان صـرفاً بـرای دریافت حقوق یا جلـوگیری از تنبیـه کـار کننـد، اخـلاق کـاری ممکـن اسـت بـه حـداقل استانداردها محدود شود. اما وقتی افراد کار را فرصتی برای رشد، خدمت یـا تحقـق هویـت حرفه‌ای خود ببینند، احتمال بیشـتری دارد کیفیـت و صـداقت را حتـی در غیـاب نظـارت رعایت کنند. در اینجا، مفهوم «هویت حرفه‌ای» مطرح می‌شود. کارکنانی که خـود را عضـو یک حرفه با استانداردهای مشخص می‌داننـد، معمـولاً حساسـیت اخلاقـی بیشـتری نشـان می‌دهند و رفتارهای نادرست را با شأن حرفه‌ای ناسازگار تلقی می‌کنند.

عامل دیگر، تجربه‌های گذشته و الگوهای یادگیری است. فردی که در محیط‌هـای قبلـی بـا فرهنگ مسئولیت‌پذیری و احترام رشد کرده باشد، احتمالاً اسـتانداردهای اخلاقـی را بهتـر حفظ می‌کند. اما این به معنای ثابت بودن اخلاق کاری نیست. سازمان‌ها می‌توانند از طریق تجربه‌های مثبت، بازخورد عادلانه و فرصت‌های رشـد، اخـلاق کـاری را تقویـت کننـد و از طریق فشارهای ناسالم و تناقض‌های رفتاری، آن را تضعیف نمایند.

در نهایت، سلامت روان و فرسودگی شغلی نیز اهمیت دارد. کارکنانی که دچار فرسودگی‌اند، انرژی روانی کمتری برای خودنظارتی و تصمیم‌گیری اخلاقی دارند. در شرایط فشار مـزمن،

افراد بیشتر به سمت کوتاه‌سازی مسیرها و توجیه رفتارها حرکت می‌کنند. بنابراین، حمایت روانی، مدیریت فشار کاری و طراحی شغل انسانی‌تر، به‌طور غیرمستقیم می‌تواند به رشد اخلاق کاری کمک کند.

بخش سوم: عوامل سازمانی مؤثر بر رشد اخلاق کاری

سطح سازمانی جایی است که اخلاق کاری یا به یک هنجار پایدار تبدیل می‌شود یا در تناقض‌ها و فشارها فرسوده می‌گردد. نخستین عامل سازمانی، رهبری است. رهبری اخلاقی فراتر از سخن گفتن درباره اخلاق است و به رفتار قابل مشاهده، تصمیم‌گیری منصفانه و پاسخگویی عملی مربوط می‌شود. وقتی کارکنان می‌بینند رهبر در شرایط سخت نیز اصول را قربانی مصلحت کوتاه‌مدت نمی‌کند، احتمال بیشتری دارد معیارهای اخلاقی را جدی بگیرند. همچنین رهبر اخلاقی فضایی ایجاد می‌کند که در آن کارکنان بتوانند بدون ترس درباره مسائل اخلاقی صحبت کنند، اشتباهات را گزارش دهند و از حمایت برخوردار شوند.

عدالت سازمانی دومین عامل کلیدی است. ادراک عدالت به کارکنان پیام می‌دهد که تلاش درست ارزش دارد و رفتارهای ناسالم پاداش نمی‌گیرد. عدالت رویه‌ای با شفافیت و قابلیت پیش‌بینی تصمیم‌ها ارتباط دارد. وقتی فرایندهای ارزیابی، ارتقا و پاداش روشن و قابل دفاع باشند، انگیزه برای رفتارهای فرصت‌طلبانه کاهش می‌یابد. عدالت تعاملی نیز در جزئیات زندگی روزمره رخ می‌دهد؛ در لحن صحبت، احترام به کرامت انسانی و شنیده شدن. بی‌احترامی و تحقیر می‌تواند اخلاق کاری را از درون تهی کند، زیرا فرد احساس می‌کند سازمان به او به‌عنوان ابزار نگاه می‌کند و در نتیجه او نیز رابطه اخلاقی خود را با سازمان تضعیف می‌کند.

فرهنگ سازمانی و اقلیم اخلاقی نیز نقش زیرساختی دارند. اگر فرهنگ سازمان رقابت ناسالم را تشویق کند و موفقیت را صرفاً در رسیدن به عدد و نتیجه خلاصه کند، احتمال دارد رفتارهای غیراخلاقی افزایش یابد. در مقابل، فرهنگی که در آن کیفیت، صداقت و یادگیری ارزش محسوب می‌شود، به رشد اخلاق کاری کمک می‌کند. اقلیم اخلاقی از طریق

پیام‌های رسمی و غیررسمی ساخته می‌شود. منشور اخلاقی، سیاست‌های منابع انسانی، رفتار مدیران میانی، و حتی واکنش سازمان به تخلف‌ها همگی پیام اخلاقی دارند. اگر سازمان نسبت به تخلفات برخورد گزینشی داشته باشد یا برای افراد خاص استثنا قائل شود، پیام آن به کارکنان این است که اخلاق، تابع قدرت است نه معیار ثابت.

نظام‌های پاداش و ارزیابی عملکرد نیز اثرگذارند. بسیاری از سازمان‌ها ناخواسته رفتارهای غیراخلاقی را تقویت می‌کنند، زیرا صرفاً نتایج کمّی را پاداش می‌دهند و درباره کیفیت مسیر رسیدن به نتیجه سؤال نمی‌پرسند. وقتی کارکنان احساس کنند فقط «عدد» مهم است، ممکن است گزارش‌ها را دستکاری کنند یا کیفیت را قربانی سرعت کنند. بنابراین، نظام ارزیابی باید هم نتایج و هم فرایندها را پوشش دهد و معیارهای رفتاری اخلاق‌محور را نیز لحاظ کند.

آموزش و توسعه نیز در رشد اخلاق کاری نقش دارد، اما آموزش زمانی مؤثر است که با واقعیت سازمان سازگار باشد. آموزش‌های کلیشه‌ای و نصیحت‌محور معمولاً اثر محدودی دارند. در مقابل، آموزش مبتنی بر موقعیت‌های واقعی، تحلیل موردی، و تمرین تصمیم‌گیری در شرایط تعارض منافع می‌تواند شایستگی اخلاقی را افزایش دهد. همچنین سازمان باید سازوکارهای حمایتی مانند مشاوره اخلاقی، کانال‌های گزارش‌دهی امن و سیاست‌های حمایتی از گزارش‌دهندگان تخلف داشته باشد تا کارکنان احساس نکنند هزینه اخلاقی بودن بیش از منفعت آن است.

ارتباطات سازمانی نیز مهم است. شفافیت در ارتباطات، دسترسی به اطلاعات و توضیح تصمیم‌ها به کارکنان کمک می‌کند تا سازمان را قابل اعتماد ببینند. در فضای ابهام و شایعه، رفتارهای اخلاقی دشوارتر می‌شود، زیرا افراد به جای معیارهای مشترک، بر اساس حدس و گمان عمل می‌کنند.

در نهایت، طراحی شغل و ساختار سازمانی نیز اثرگذار است. شغل‌هایی که معنا، خودمختاری و بازخورد دارند، انگیزش درونی را تقویت می‌کنند و زمینه رشد اخلاق کاری

را افزایش می‌دهند. ساختارهای بسیار بوروکراتیک و کنترل‌محور ممکن است رفتار اخلاقی را به اطاعت سطحی کاهش دهند، در حالی که ساختارهای مبتنی بر اعتماد و مسئولیت، اخلاق کاری را درونی‌تر می‌کنند.

بخش چهارم: عوامل میان فردی و اجتماعی در رشد اخلاق کاری

اخلاق کاری در خلأ شکل نمی‌گیرد. کارکنان در تیم‌ها و شبکه‌های غیررسمی کار می‌کنند و هنجارهای گروهی بر رفتار آنان اثر عمیق دارد. یکی از عوامل مهم در این سطح، هنجارهای تیمی است. اگر در یک تیم، دیرآمدن، کم‌کاری یا دور زدن قواعد «عادی» باشد، فرد جدید نیز به‌تدریج برای سازگاری، همان رفتارها را می‌پذیرد. در مقابل، اگر تیم استانداردهای بالا داشته باشد و اعضا نسبت به کیفیت و صداقت حساس باشند، فرد حتی اگر در ابتدا حساسیت کمتری داشته باشد، تحت تأثیر محیط اجتماعی رشد می‌کند.

اعتماد میان همکاران نیز از عوامل کلیدی است. وقتی اعتماد وجود دارد، افراد اطلاعات را پنهان نمی‌کنند، اشتباهات را زودتر گزارش می‌دهند و همکاری واقعی شکل می‌گیرد. اما در محیط‌های بی‌اعتماد، کارکنان ممکن است برای حفاظت از خود، رفتارهای دفاعی و گاه غیراخلاقی نشان دهند. بنابراین، رشد اخلاق کاری با کیفیت روابط انسانی در محیط کار گره خورده است.

پدیده فشار همسالان نیز اهمیت دارد. در برخی موارد، کارکنان برای حفظ جایگاه اجتماعی خود یا جلوگیری از طرد شدن، به رفتارهای ناسالم تن می‌دهند. برای مثال، اگر در تیمی گزارش‌دهی دقیق به‌عنوان «سخت‌گیری» یا «خودنمایی» تلقی شود، فرد ممکن است استانداردهای خود را پایین بیاورد. مدیریت سازمان باید آگاه باشد که اخلاق کاری تنها با کنترل رسمی اصلاح نمی‌شود و لازم است هنجارهای اجتماعی مثبت تقویت گردد.

تعارضات و نحوه مدیریت آن‌ها نیز اثرگذار است. محیط‌هایی که تعارض‌ها در آن‌ها به شکل خصمانه و تحقیرآمیز مدیریت می‌شود، زمینه فرسایش اخلاق کاری را فراهم می‌کند. در

مقابل، اگر سازمان مهارت گفت‌وگو، حل تعارض و بازخورد سازنده را تقویت کند، کارکنان می‌آموزند اختلاف‌ها را بدون توسل به رفتارهای غیراخلاقی حل کنند.

نقش الگوهای غیررسمی نیز بسیار مهم است. در هر سازمان، علاوه بر مدیران رسمی، افرادی وجود دارند که نفوذ اجتماعی دارند و رفتار آنان معیار گروه می‌شود. اگر این افراد به اخلاق کاری پایبند باشند، نفوذشان به رشد اخلاق کاری کمک می‌کند. اما اگر رفتارهای فرصت‌طلبانه داشته باشند و در عین حال موفق تلقی شوند، پیام بسیار مخربی به دیگران منتقل می‌شود. بنابراین، سازمان باید به‌طور فعال الگوهای مثبت را شناسایی و تقویت کند و اجازه ندهد الگوهای ناسالم به معیار موفقیت تبدیل شوند.

حس تعلق و هویت جمعی نیز از عوامل میان‌فردی است. وقتی کارکنان احساس کنند عضو یک اجتماع کاری ارزشمند هستند و هدف مشترکی دارند، احتمال بیشتری دارد از منافع کوتاه‌مدت فردی به نفع کیفیت و اخلاق جمعی بگذرند. ایجاد این حس تعلق از طریق مشارکت دادن کارکنان در تصمیم‌ها، شنیدن صدای آنان و احترام به کرامت انسانی تقویت می‌شود. در چنین فضایی، اخلاق کاری از یک الزام بیرونی به یک تعهد اجتماعی و درونی تبدیل می‌گردد.

بخش پنجم: عوامل محیطی و زمینه ای مؤثر بر رشد اخلاق کاری

سازمان‌ها در محیطی گسترده‌تر از دیوارهای خود فعالیت می‌کنند. عوامل اقتصادی، اجتماعی و نهادی می‌توانند به‌طور مستقیم یا غیرمستقیم بر اخلاق کاری اثر بگذارند. یکی از عوامل زمینه‌ای مهم، وضعیت بازار کار و امنیت شغلی است. در شرایطی که نااطمینانی شدید وجود دارد، کارکنان ممکن است برای حفظ موقعیت خود یا تأمین نیازهای اقتصادی، به رفتارهای فرصت‌طلبانه یا رقابتی ناسالم گرایش پیدا کنند. البته امنیت شغلی نیز اگر با پاسخگویی همراه نباشد، می‌تواند به بی‌تفاوتی منجر شود. بنابراین، چالش اصلی ایجاد تعادل میان امنیت و مسئولیت است.

عامل دیگر، فشارهای رقابتی و اهداف غیرواقع‌بینانه است. سازمان‌هایی که اهداف غیرقابل دستیابی تعیین می‌کنند یا فشار دائمی برای نتیجه فوری ایجاد می‌کنند، ممکن است ناخواسته کارکنان را به سمت میانبرهای غیراخلاقی سوق دهند. در اینجا، نقش مدیریت ارشد در طراحی اهداف واقع‌بینانه و هم‌راستا با ارزش‌ها بسیار مهم است.

فضای نهادی و قوانین نیز اثرگذار است. وجود استانداردهای حرفه‌ای، قوانین ضدفساد، و سازوکارهای شفافیت می‌تواند رشد اخلاق کاری را تقویت کند، زیرا هزینه رفتار غیراخلاقی افزایش می‌یابد و مسیر اخلاقی قابل دفاع‌تر می‌شود. در مقابل، اگر در محیط نهادی، فساد یا رانت به‌عنوان مسیر موفقیت دیده شود، سازمان‌ها نیز برای بقا ممکن است دچار سازش‌های اخلاقی شوند و این سازش‌ها در سطح کارکنان بازتولید می‌شود.

تحولات فناوری نیز به‌عنوان عامل زمینه‌ای مطرح است. فناوری می‌تواند شفافیت را افزایش دهد و امکان ردیابی فرایندها را فراهم کند، اما هم‌زمان می‌تواند فرصت‌های جدیدی برای سوءاستفاده ایجاد کند. همچنین دورکاری و محیط‌های دیجیتال، شکل نظارت و ارتباطات را تغییر داده‌اند و اخلاق کاری را بیش از پیش به خودنظارتی و اعتماد وابسته کرده‌اند. سازمان‌ها باید در این شرایط، معیارهای رفتاری روشن، آموزش سواد اخلاقی دیجیتال و سازوکارهای حمایتی ایجاد کنند تا اخلاق کاری در فضای جدید نیز رشد کند.

فرهنگ عمومی جامعه نیز بر اخلاق کاری اثر می‌گذارد. اگر در جامعه، کار باکیفیت و صداقت ارزش اجتماعی داشته باشد و بی‌صداقتی هزینه اجتماعی داشته باشد، سازمان‌ها نیز راحت‌تر اخلاق کاری را تقویت می‌کنند. اما اگر در فرهنگ عمومی، دور زدن قواعد به‌عنوان زرنگی تلقی شود، سازمان‌ها برای ایجاد هنجارهای اخلاقی باید تلاش مضاعف انجام دهند.

بنابراین، نگاه اصولی به اخلاق کاری باید به زمینه‌های محیطی توجه کند. اخلاق کاری در سازمان نه‌فقط نتیجه اراده فرد و سیاست سازمانی، بلکه نتیجه تعامل با شرایط اقتصادی،

نهادی و فرهنگی است. سیاست‌های سازمانی زمانی موفق‌اند که این زمینه‌ها را بشناسند و راهبردهای سازگار با آن طراحی کنند.

بخش ششم: چارچوب پیشنهادی برای رشد اخلاق کاری در سازمان

با توجه به عوامل مطرح‌شده، می‌توان یک چارچوب چندسطحی برای رشد اخلاق کاری پیشنهاد کرد که سه لایه اصلی را هم‌زمان در نظر می‌گیرد. لایه نخست، منابع فردی است. این لایه شامل ارزش‌ها، شایستگی اخلاقی، خودکنترلی، انگیزش درونی و سلامت روان است. سازمان نمی‌تواند همه این عوامل را از صفر بسازد، اما می‌تواند آن‌ها را تقویت کند؛ برای مثال با آموزش، مربی‌گری، طراحی شغل و حمایت روانی.

لایه دوم، سازوکارهای سازمانی است. این لایه شامل رهبری اخلاقی، عدالت سازمانی، نظام‌های ارزیابی و پاداش، شفافیت، سازوکارهای گزارش‌دهی امن، و فرهنگ و اقلیم اخلاقی است. نقش سازمان در این لایه حیاتی است، زیرا کارکنان استانداردهای واقعی را از رفتار مدیران و سیستم‌ها می‌آموزند نه از شعارها. اگر سازمان معیارهای اخلاقی را در تصمیم‌های سخت نیز رعایت کند، اخلاق کاری به‌صورت پایدار رشد می‌کند.

لایه سوم، شبکه‌های اجتماعی و زمینه محیطی است. هنجارهای تیمی، اعتماد میان همکاران، الگوهای غیررسمی و شرایط اقتصادی و نهادی در این لایه قرار می‌گیرند. سازمان باید با سرمایه‌گذاری بر تیم‌سازی، توسعه مهارت‌های ارتباطی و مدیریت تعارض، هنجارهای مثبت را تقویت کند. همچنین لازم است اهداف سازمانی و فشارهای عملکردی با ظرفیت‌های واقعی و ارزش‌های اخلاقی هم‌راستا شوند تا کارکنان میان اخلاق و بقا گرفتار نشوند.

در این چارچوب، رشد اخلاق کاری به‌عنوان یک فرایند دیده می‌شود نه یک برنامه کوتاه. فرایند رشد شامل مرحله آگاهی اخلاقی، مرحله درونی‌سازی معیارها، مرحله تثبیت رفتاری و مرحله نهادینه‌سازی فرهنگی است. در مرحله آگاهی، کارکنان باید بتوانند مسائل اخلاقی را تشخیص دهند. در مرحله درونی‌سازی، باید احساس کنند معیارهای اخلاقی با ارزش‌های

شخصی و اهداف سازمان سازگار است. در مرحله تثبیت، رفتار اخلاقی باید در شرایط فشار نیز حفظ شود و از طریق پاداش‌های عادلانه تقویت گردد. در مرحله نهادینه‌سازی، اخلاق کاری به هنجار تیم و سازمان تبدیل می‌شود و حتی افراد جدید نیز سریع‌تر آن را می‌پذیرند.

این چارچوب به مدیران یادآوری می‌کند که اخلاق کاری را نمی‌توان با یک ابزار منفرد افزایش داد. ترکیب هماهنگ رهبری، عدالت، انگیزش، فرهنگ و هنجارهای تیمی است که رشد اخلاق کاری را پایدار می‌کند.

بخش هفتم: پیامدهای مدیریتی و پیشنهادهای کاربردی

برای مدیریت عملی رشد اخلاق کاری، چند محور مداخله قابل توصیه است. محور نخست، هم‌سویی گفتار و رفتار مدیران است. سازمان‌ها باید به‌طور جدی از تناقض میان ارزش‌های اعلامی و رفتار واقعی پرهیز کنند. اگر منشور اخلاقی وجود دارد، باید در تصمیم‌های واقعی نیز اثر داشته باشد. اقداماتی مانند پاسخگویی مدیران، شفافیت تصمیم‌ها و پذیرش اشتباهات می‌تواند اعتماد ایجاد کند.

محور دوم، بازطراحی نظام ارزیابی و پاداش است. معیارهای رفتاری مرتبط با اخلاق کاری باید بخشی از ارزیابی عملکرد باشد، نه اینکه فقط نتایج کمّی سنجیده شود. همچنین لازم است پاداش‌ها به‌گونه‌ای طراحی شوند که رفتارهای فرصت‌طلبانه را تشویق نکنند. توجه به کیفیت فرایندها، همکاری، صداقت در گزارش‌دهی و مسئولیت‌پذیری باید در معیارهای رسمی سازمان وارد شود.

محور سوم، توسعه عدالت سازمانی است. سازمان باید رویه‌های تصمیم‌گیری را شفاف کند، امکان اعتراض و بازنگری فراهم آورد و در تعاملات روزمره احترام را جدی بگیرد. آموزش مدیران میانی در حوزه عدالت تعاملی و مهارت‌های ارتباطی می‌تواند اثر قابل توجهی داشته باشد، زیرا بسیاری از تجربه‌های بی‌عدالتی در سطح تعاملات روزمره رخ می‌دهد.

محور چهارم، تقویت اقلیم اخلاقی از طریق گفت‌وگوی اخلاقی است. سازمان‌ها می‌توانند جلسات تحلیل موردی، کارگاه‌های سناریومحور و گفت‌وگوهای تیمی درباره چالش‌های واقعی اخلاقی را برگزار کنند تا اخلاق کاری از حالت نصیحت خارج و به مهارت تبدیل شود. همچنین وجود کانال‌های امن گزارش‌دهی و حمایت از گزارش‌دهندگان تخلف برای کاهش ترس و سکوت سازمانی ضروری است.

محور پنجم، توجه به طراحی شغل و معنا در کار است. اگر کارکنان احساس کنند نقششان ارزشمند است و در تصمیم‌ها دیده می‌شوند، انگیزش درونی و مسئولیت‌پذیری تقویت می‌شود. دادن اختیار متناسب، ارائه بازخورد باکیفیت و ایجاد فرصت رشد حرفه‌ای می‌تواند اخلاق کاری را عمیق‌تر کند.

محور ششم، مدیریت فشارها و اهداف است. تعیین اهداف واقع‌بینانه، جلوگیری از فشارهای غیرمنطقی و ایجاد تعادل میان سرعت و کیفیت، از مهم‌ترین اقداماتی است که مانع شکل‌گیری رفتارهای غیراخلاقی می‌شود. اخلاق کاری در فضایی رشد می‌کند که کارکنان مجبور نباشند برای بقا، اصول را قربانی کنند.

در نهایت، سازمان‌ها باید اخلاق کاری را به‌عنوان بخشی از راهبرد منابع انسانی ببینند. جذب و گزینش بر اساس شایستگی‌های اخلاقی، اجتماعی‌سازی سازمانی با تأکید بر ارزش‌ها، مربی‌گری و الگوپردازی، و ارزیابی مستمر اقلیم اخلاقی، مجموعه اقداماتی است که می‌تواند رشد اخلاق کاری را پایدار سازد.

نتیجه گیری

این مقاله نشان داد رشد اخلاق کاری کارمندان در سازمان حاصل تعامل پیچیده عوامل فردی، سازمانی، میان‌فردی و زمینه‌ای است. اخلاق کاری زمانی پایدار می‌شود که ارزش‌های فردی با تجربه منصفانه و معنادار در سازمان هم‌راستا گردد و کارکنان الگوهای رفتاری معتبر و سازوکارهای حمایتی واقعی مشاهده کنند. رهبری اخلاقی، عدالت سازمانی، اقلیم اخلاقی، نظام‌های پاداش و ارزیابی، و کیفیت روابط انسانی در تیم‌ها، همگی در

شکل‌گیری و رشد اخلاق کاری نقش تعیین‌کننده دارند. همچنین عوامل محیطی مانند فشارهای رقابتی، وضعیت اقتصادی و تحولات فناوری می‌توانند اخلاق کاری را تقویت یا تضعیف کنند.

پیام اصلی مقاله این است که اخلاق کاری با دستور و کنترل صرف رشد نمی‌کند. اخلاق کاری به محیطی نیاز دارد که در آن صداقت و کیفیت «هزینه اضافی» نباشد، بلکه معیار موفقیت تلقی شود. سازمان‌ها با ایجاد شفافیت، عدالت، معنا و اعتماد می‌توانند اخلاق کاری را از سطح شعار به سطح فرهنگ ارتقا دهند. در نهایت، پیشنهاد شد پژوهشگران از رویکردهای آمیخته برای سنجش دقیق‌تر عوامل و سازوکارهای اثرگذاری استفاده کنند و مدیران با طراحی مداخلات چندبعدی، رشد اخلاق کاری را به‌عنوان سرمایه‌ای راهبردی پیگیری نمایند.

منابع و مآخذ

۱- احمدی، مهدی؛ حسینی، سارا. ۱۳۹۸. «تأثیر عدالت سازمانی بر وجدان کاری با نقش میانجی اعتماد سازمانی». فصلنامه مدیریت دولتی، دوره ۱۰، شماره ۳، صفحات ۱۱۳ تا ۱۳۶.

۲- الوانی، سید مهدی. ۱۳۹۶. مدیریت عمومی. تهران: نشر نی.

۳- ایزدی، حمید؛ زارعی، نرگس. ۱۴۰۰. «رابطه سبک رهبری اخلاقی با رفتار شهروندی سازمانی و اخلاق کاری». پژوهشنامه مدیریت منابع انسانی، دوره ۱۲، شماره ۲، صفحات ۵۵ تا ۸۲.

۴- پارسائیان، علی؛ اعرابی، محمد. ۱۳۹۷. مدیریت منابع انسانی. تهران: دفتر پژوهش‌های فرهنگی.

۵- رضائیان، علی. ۱۳۹۸. رفتار سازمانی مدیریت منابع انسانی. تهران: سمت.

۶- سازمان مطالعه و تدوین کتب علوم انسانی دانشگاه‌ها. ۱۳۹۴. اخلاق حرفه‌ای و مسئولیت اجتماعی سازمان. تهران: سمت.

۷- صادقی، محمد؛ جعفری، لیلا. ۱۳۹۹. «نقش فرهنگ سازمانی در تبیین اخلاق کاری کارکنان». فصلنامه مطالعات مدیریت، دوره ۱۱، شماره ۱، صفحات ۷۹ تا ۱۰۶.

۸- مقیمی، سید محمد. ۱۳۹۷. سازمان و مدیریت رویکردی پژوهشی. تهران: ترمه.

۹- *Bandura, Albert. ۱۹۷۷. Social Learning Theory. Englewood Cliffs: Prentice-Hall.*

۱۰- *Colquitt, Jason A. ۲۰۰۱. "On the Dimensionality of Organizational Justice: A Construct Validation of a Measure." Journal of Applied Psychology, Volume ۸۶, Issue ۳, Pages ۳۸۶–۴۰۰.*

۱۱- *Deci, Edward L.; Ryan, Richard M. ۲۰۰۰. "The 'What' and 'Why' of Goal Pursuits: Human Needs and the Self-Determination of Behavior." Psychological Inquiry, Volume ۱۱, Issue ۴, Pages ۲۲۷–۲۶۸.*

۱۲- *Greenberg, Jerald. ۱۹۹۰. "Organizational Justice: Yesterday, Today, and Tomorrow." Journal of Management, Volume ۱۶, Issue ۲, Pages ۳۹۹–۴۳۲.*

۱۳- *Hackman, J. Richard; Oldham, Greg R. ۱۹۷۶. "Motivation through the Design of Work: Test of a Theory." Organizational Behavior and Human Performance, Volume ۱۶, Issue ۲, Pages ۲۵۰–۲۷۹.*

۱۴- *Meyer, John P.; Allen, Natalie J. ۱۹۹۱. "A Three-Component Conceptualization of Organizational Commitment." Human Resource Review, Volume ۱, Issue ۱, Pages ۶۱–۸۹.*

۱۵- *Organ, Dennis W. ۱۹۸۸. Organizational Citizenship Behavior: The Good Soldier Syndrome. Lexington: Lexington Books.*

۱۶- *Treviño, Linda Klebe; Nelson, Katherine A. ۲۰۱۷. Managing Business Ethics: Straight Talk about How to Do It Right. Seventh Edition. Hoboken: Wiley.*

۱۷- *Victor, Bart; Cullen, John B. ۱۹۸۸. "The Organizational Bases of Ethical Work Climates." Administrative Science Quarterly, Volume ۳۳, Issue ۱, Pages ۱۰۱–۱۲۵.*

۱۸- *Yukl, Gary. ۲۰۱۳. Leadership in Organizations. Eighth Edition. Boston: Pearson.*