

# مدیریت دولتی و ضرورت تقویت زیرساخت‌های اخلاقی

دکتر سیدمهدی الوانی

عضو هیات علمی دانشگاه علامه طباطبائی

نورمحمد یعقوبی

عضو هیات علمی دانشگاه سیستان و بلوچستان

## چکیده

ضرورت توجه به اخلاقیات در مدیریت دولتی، پژوهش‌ها و مطالعات متعددی بدنبال داشته است. بی‌گمان تقویت اخلاقیات در بخش عمومی می‌تواند نقش مهمی در بهبود کیفیت خدمات ارائه شده از سوی سازمان‌های عمومی و افزایش مشروعیت این سازمان‌ها در انظار عمومی ایفا کند. در این مقاله سعی شده است تا ضمن تبیین مفهوم اخلاق در مدیریت دولتی و ضرورت توجه به آن در خدمات عمومی، چارچوبی برای ارزیابی زیرساخت‌های اخلاقی ارائه شود. در خاتمه نیز به چگونگی تقویت زیرساخت‌های اخلاقی و نتیجه‌گیری از مباحث پرداخته شده است.

اخلاقیات از جمله موضوعاتی است که اندیشمندان مدیریت دولتی از سالها پیش به

اهمیت و نقش آن در ساختار نظام اجتماعی پی برده و با انجام مطالعات و پژوهش‌های گوناگون در تلاش هستند تا پاسخی برای مسائل اخلاقی بیابند و سازوکارهایی به منظور تقویت اخلاقیات در بخش دولتی ارائه دهند. در این راستا، اندیشمندانی همچون گاوتروپ<sup>۱</sup> استفاده از تئوری سیستم‌ها را به عنوان مبنایی برای طراحی مجدد ساختارهای سازمانی آن گونه که مسائل اخلاقی مد نظر قرار گیرد را مورد بررسی قرار داده‌اند. فردریش<sup>۲</sup> و موشر<sup>۳</sup> به نقش حرفه‌گرایی در بوروکراسی و ایجاد مجموعه‌ی مناسبی از ارزش درون بوروکراسی اشاره کرده‌اند.

لاوی<sup>۴</sup> به بحث پیرامون نقش نظارتی قوه‌ی مقننه در بیشتر فعالیت‌های اداری به عنوان ابزاری برای محدود کردن گزینه‌های انتخابی بوروکرات‌ها پرداخت، مارشال دیماک<sup>۵</sup> از وفاداری، صداقت، فروتنی و سایر ویژگی‌های شخصیتی که در ارائه‌ی خدمات موثر و رضایتبخش نقش دارند صحبت به میان آورد و استیفن بیلی<sup>۶</sup> ویژگی‌های اخلاقی همچون خوش بینی، جرأت، انصاف و خیرخواهی را مطرح کرده است (الوانی ودانایی فرد، ۱۳۸۰، صص ۱۷۳-۱۷۱). سایر اندیشمندان مدیریت دولتی همچون فردریکسون<sup>۷</sup>، روهر<sup>۸</sup>، اشمیت<sup>۹</sup>، دوبل<sup>۱۰</sup> کوپر<sup>۱۱</sup> و وارویک<sup>۱۲</sup> نیز دیدگاه‌های گوناگونی در زمینه‌ی اخلاقیات سازمانی ابراز داشته، و منابع تشکیل دهنده‌ی معیارهای اخلاقی مدیریت

1 - Gawthrop

2 - Friedrich

3 - Mosher

4 - Lowi

5 - Marshall Dimock

6 - Stephen Bailey

7 - Frederickson

8 - Rohr

9 - Schmidt

10 - Dobel

11 - Cooper

12 - Warwick

دولتی را از جوانب مختلفی مورد مطالعه قرار داده‌اند (Van Wart, 1996, p.526). به گفته ووتن<sup>۱</sup>، رشد کمی و کیفی متون اخیر و توجه فزاینده به بحث اخلاقیات در مدیریت مؤید این نکته است که اندیشمندان مدیریت توجه ویژه‌ای به مسایل اخلاقی مدیریت و انجام پژوهش در این زمینه معطوف داشته‌اند (Wooten, 2001, p.161). و می‌توان امیدوار بود که نتیجه این مطالعات نقش قابل توجهی در کاهش خलाهای اخلاقی و تقویت زیر ساخت‌های آن داشته باشد.

### تاملی بر مفهوم اخلاق در مدیریت دولتی

به گفته‌ی دنهارت<sup>۲</sup> عدم توافق مشترک بر روی ماهیت اخلاقیات و به تبع آن فقدان الگویی که بتواند شناخت مشترکی از اخلاقیات در مدیریت دولتی ارائه کرد یکی از مسایل اصلی مربوط به بحث اخلاقیات در مدیریت دولتی است اما علی‌رغم عدم توافق مشترک بر روی ماهیت اخلاقیات، می‌توان گفت که در میان صاحب‌نظران نوعی توافق کلی در ارتباط با اخلاقیات وجود دارد. به طور نمونه، کوپر<sup>۳</sup> معتقد است که اخلاقیات همان ارزش‌ها، هنجارها، سنن و فرهنگ یک جامعه و یا توافق مشترک میان اعضای یک جامعه در شرایط مشخص است (Kalantari, 2001, pp.787-788). همچنین دنهارت اخلاقیات را فرایندی می‌داند که ما بر آن اساس در مورد درست بودن یا غلط بودن رفتار خاصی قضاوت می‌کنیم و سپس بر مبنای آنچه که آن را درست می‌دانیم رفتار می‌کنیم (Denhardt, 1991, p.101).

واقعیت امر آن است که مدیریت دولتی با شرایط پیچیده اخلاقی مواجه است. وضعیت پیچیده‌ای که مدیران دولتی با آن مواجه می‌شوند در گفته‌های چستر بارنارد<sup>۴</sup> به خوبی نمایان است. به زعم وی ابعاد مختلف حقوقی، فنی، حرفه‌ای، سازمانی و فردی

---

1 - Wooten

2 - Denhardt

3 - Cooper

4 - Chester Barnard

مسائل اخلاقی، مدیران را با چالش مهمی روبرو می‌سازد و آن ایجاد پیوند و آشتی میان ابعاد متعارض اخلاقی است (Stillman, 1996, p.475). در صورتی که مدیریت توانایی پاسخ به این مساله مهم را داشته باشد می‌توان امیدوار بود که حد معقولی از خواسته‌های ذینفعان مختلف برآورده شود و از برخورد میان آنها و حاد شدن مسائل اخلاقی جلوگیری به عمل آید.

### اصلاحات و ضرورت توجه به اخلاقیات در بخش عمومی

اخلاق که به عنوان مجموعه اصول و استانداردهای اخلاقی جهت دهنده رفتار تعریف شده است در دهه‌های اخیر جایگاه در خور توجهی در مدیریت دولتی پیدا کرده است به گونه‌ای که بسیاری از کشورهای آن را در دستور کار اصلاحات<sup>۱</sup> خود وارد کرده و در سرلوحه‌ی برنامه‌های اصلاحات خدمات عمومی قرار داده‌اند. گرچه دلیل وارد کردن اخلاقیات در دستور کار اصلاحات ممکن است از یک کشور تا کشور دیگر متفاوت باشد اما ترکیبی از موارد زیر می‌تواند دلایل توجه به اخلاقیات را نشان دهد (Larbi, 2001, pp.250-252).

- دولت‌ها از یک سو می‌بایست به الزامات جامعه دموکراتیک و حکومت خوب<sup>۲</sup> پاسخ دهند و از سوی دیگر اعتماد لازم را در میان شهروندان و سرمایه‌گذاران بین المللی ایجاد کنند. نگرانی‌های درخور توجهی در ارتباط با تضعیف ارزشها و استانداردها در سطح جامعه وجود دارد و بعضی اوقات ضعف ارزشها خود را در اشکال فساد نهادینه شده و رسوائی مقامات ارشد و سیاستگذاران آشکار می‌سازد. اصلاحات اخلاقی از جمله اقداماتی است که دولت‌ها در راستای تقویت حکومت خوب و افزایش اعتماد عمومی در پیش گرفته‌اند.
- شهروندان نسبت به خدمات ارائه شده از سوی دولت انتقاد دارند و معتقد هستند

1 - Reform agende

2 - Good Government

که دولت بایستی خود را ملزم به ارائه کالاها و خدمات با کیفیت بهتر نماید ضمن آنکه در این میان، پایبندی به اخلاقیات و ارزش‌ها را سرلوحه‌ی فعالیت‌های خود قرار دهد.

● دلیل سوم تاکید بر اصلاحات اخلاقی آن است که داشتن ویژگی‌های یک حکومت خوب از دهه‌ی ۹۰ به بعد چالش مهمی برای دولتمردان بوده است و آنها سعی دارند تا با داشتن چنین حکومتی در راستای حل مشکلات از جمله رفتارهای غیراخلاقی در بخش دولتی حرکت کنند زیرا توجه به اخلاقیات و استراتژیهای مربوط نقش مهمی در تکامل و کیفیت حکومت ایفا می‌کند و هر رفتاری که اعتماد عمومی به حاکمیت را تضعیف کند می‌تواند تهدیدی جدی علیه مشروعیت و ثبات سیاسی قلمداد شود.

● سازمان‌های بین‌المللی نظیر بانک جهانی و اتحادیه اروپا در سال‌های اخیر از اصلاحات اخلاقی و اقدامات سازنده بر علیه رفتارهای غیراخلاقی حمایت کرده‌اند. حمایت این سازمانها از اصلاحات اخلاقی نشان دهنده اهمیت موضوع در سطح ملی و جهانی است.

● اصلاحات مدیریت دولتی نوین تاثیر قابل توجهی بر فرهنگ، شرایط، نحوه سازماندهی و مدیریت خدمات عمومی و بستری که کارگزاران دولتی درین آن بستر به فعالیت مشغول هستند گذاشته است. تاکید بر خصوصی سازی، سازماندهی مجدد سازمان‌های بخش دولتی، کوچک کردن دولت، عدم تمرکز، تاکید بر نتایج، مشتری گرایی و شهروند محوری و غیره بستری را فراهم کرده است که در صورت ضعیف بودن زیر ساخت‌های اخلاقی می‌تواند چالش جدی فراروی مدیریت دولتی قرار دهد.

آنچه که شهروندان از اصلاحات اخلاقی انتظار دارند صرفاً کاهش فساد نیست بلکه آنها خواهان مجموعه خصایصی هستند که مقامات اداری را در راستای مواجهه با رویدادهای پیچیده و دائمی امور عمومی توانمند سازد (Maletz & Herbel, 2000, p.38). با عنایت به آنچه گفته شد می‌توان ارزیابی زیر ساخت‌های اخلاقی برای مدیریت اخلاقیات در بخش دولتی را مورد تاکید قرار داد تا با شناسایی نقاط قوت و ضعف زیر

ساختها بتوان اقدامات مفید و سازنده‌ای در راستای رفع ضعف‌ها و برجسته کردن قوت‌ها انجام داد.

### اخلاقیات و ارزیابی زیر ساخت‌های آن

براساس تعریف سازمان همکاری اقتصادی و توسعه<sup>۱</sup>، اصلاح زیر ساخت‌های اخلاقی به ابزارها و فرآیندهایی اشاره دارد که درصدد است تا ضمن از میان برداشتن رفتارهای نامطلوب، محرک‌هایی ارائه کند که کارگزاران بخش عمومی به رفتارهای اخلاقی و مطلوب تشویق شوند. این سازمان اجزای هشتگانه‌ای را در ارتباط با زیر ساخت‌های اخلاقی ارائه کرده است که عبارتند از: تعهد سیاسی، چارچوب قانونی اثربخش، سازوکارهای پاسخگویی کارا، منشور اخلاقیات، سازوکارهای جامعه پذیری حرفه‌ای، شرایط حمایتی خدمات عمومی، وجود یک نهاد مرکزی به منظور هماهنگ کردن اخلاقیات و وجود یک جامعه مدنی فعال که بتواند اقدامات مقامات دولتی را به خوبی نظارت کند. هر کدام از اجزای هشتگانه زیرساخت‌های اخلاقی یک یا بیشتر از سه نقش متداخل در ارتباط با کنترل رفتار، هدایت و جهت دهی رفتار و یا مدیریت دیگر اجزای زیر ساخت اخلاقی ایفا می‌کند. اهمیت هر کدام از این اجزاء و هم افزایی نسبی میان آنها به شرایط نهادی، حکومت و سنت‌های جوامع بستگی دارد. جدول زیر خلاصه‌ای از نحوه‌ی ارزیابی هر کدام از اجزای زیرساخت اخلاقی را نشان می‌دهد.

(Larbi, 2001, pp.254-255)

جدول شماره (۱): ارزیابی زیر ساخت‌های اخلاقی

خلاصه‌ای از سئوالات و مباحث مهم	اجزای زیر ساخت‌های اخلاقی
<p>تاچه حد نسبت به اصلاحات اخلاقی تعهد سیاسی وجود دارد و این تعهد تا چه اندازه واقعی است؟ مقامات سیاسی در این میان چه نقشی ایفاد می کنند؟ کارگزاران دولت در سطوح عالی چگونه تعهد و رهبری سیاسی را ابراز می دارند؟ آیا مقامات عالی توانایی هماهنگی و مدیریت اصلاحات را دارند؟</p>	<p>تعهد و رهبری سیاسی</p>
<p>آیا منشور اخلاقی برای کارگزاران بخش عمومی وجود دارد؟ آیا قانون جزا و حقوق کیفری به طور روشن و با ضمانت اجرایی مناسب بیان شده است؟ آیا ساز و کارهای اجرایی اثربخش و معتبری وجود دارد؟ آیا در قوانین فعلی نقص یا مفردی وجود دارد و تاچه اندازه این نقص در قوانین فعلی باعث ضعیف شدن اخلاقیات می شود؟</p>	<p>چارچوب قانونی</p>
<p>در ساختار و فرایندهای فعلی سازمان چه ضعف‌ها و قوت‌هایی به منظور شناسایی و تنبیه رفتارهای غیر اخلاقی وجود دارد؟</p> <p>موسسه‌های حسابرسی تا چه اندازه استقلال دارند؟ آیا کمیته‌های پارلمانی مرتبط با موضوع وجود دارد و آیا این کمیته‌ها در وارد کردن نهادها و مقامات دولتی به ارائه‌ی گزارش‌های لازم، اثربخش عمل می کنند؟ آیا رویه‌های اداری واضح و شفاف است؟ آیا مرز میان اختیار و مسئولیت بطور دقیق روشن شده است؟ آیا ساختار تصمیم‌گیری نظام اداری مشوق پاسخگویی می باشد؟ آیا نهاد‌های مجری قانون توانایی انجام وظایف محوله را دارند؟</p>	<p>ساز و کارهای پاسخگویی</p>
<p>سازمان‌های جامعه‌ی مدنی تاچه اندازه نظارت موثری بر فعالیت‌های دولت اعمال می کنند؟ آزادی و اثربخشی رسانه‌ها تاچه حد است؟ انتقاد عمومی از دولت تا چه اندازه مجاز شمرده می شود؟ مشکلات و محدودیت‌های مهم نهاد‌های جامعه مدنی چه هستند؟</p>	<p>جامعه‌ی مدنی</p>



## ادامه جدول شماره (۱): ارزیابی زیر ساخت‌های اخلاقی

خلاصه‌ای از سئوالات و مباحث مهم	اجزای زیرساخت‌های اخلاقی
<p>آیا برای کارگزاران و دیگر مقامات دولتی منشور اخلاقی وجود دارد؟ در صورت وجود منشور اخلاقی، دامنه‌ی شمول آن چه سازمان‌ها و مقاماتی را در برمی‌گیرد؟ آیا منشور اخلاقیات یک سند قانونی است و با یک ابزاراداری؟ چگونه می‌توان به منشور دسترسی پیدا کرد؟ و تا چه حد موارد ذکر شده در منشور اخلاقیات قابل اجراست و به آن احترام گذاشته می‌شود؟</p>	منشور اخلاقیات
<p>شرایط فعلی خدمات عمومی همچون پرداخت، ایمنی، استخدام، نظام‌های ارزیابی، آموزش و غیره تا چه اندازه رفتار اخلاقی مقامات دولتی در سطوح مختلف را موجب می‌شود؟</p>	شرایط خدمات عمومی
<p>آیا یک مجموعه مشخصی به منظور نظارت و هماهنگ کردن اخلاقیات و با رسیدگی به رفتارهای غیراخلاقی در خدمات عمومی وجود دارد؟ آیا نهادهای دیگری وجود دارد که در مدیریت اخلاقیات مشارکت داشته باشند؟ اگر چنین نهادهایی وجود دارد اقتدار و استقلال آنها چگونه تامین می‌شود؟ آیا این نهادها منابع مالی، انسانی و دیگر منابع مورد نیاز را در راستای ایفای نقش خودشان دارا هستند؟</p>	نهاد مرکزی هماهنگ کننده اخلاقیات
<p>آیا اخلاقیات، ارزش‌ها و استانداردهای خدمات عمومی در برنامه‌های آموزشی کارگزاران دولتی گنجانده شده است؟ آیا اخلاقیات و ارزشها در آموزش‌های جاری کارگزاران دولتی بخش قابل توجهی از برنامه آموزش را به خود اختصاص می‌دهد؟</p>	جامعه‌پذیری حرفه‌ای

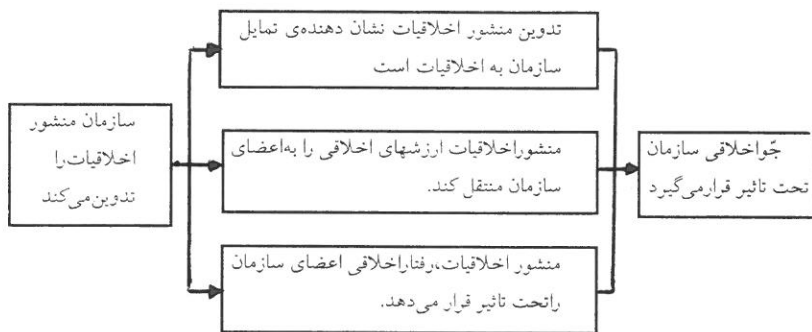
ارزیابی اجزای زیر ساخت اخلاقی این فرصت را برای مدیریت دولتی فراهم می‌آورد که بتوان از ضعف و قوت هر کدام از اجزای آگاه شد و با استفاده از سازوکارهای مناسب در راستای مرتفع کردن ضعف‌ها اقدام کرد. از آنجایی که تشریح هر کدام از اجزای هشنگانه فوق در این مجال کوتاه امکانپذیر نیست در ادامه چگونگی تقویت



برخی از زیر ساخت‌های اخلاقی مذکور و نقش و اهمیت هر کدام از سازوکارهای مورد نظر به طور خلاصه تشریح می‌شود.

### منشور اخلاقیات

منشور اخلاقیات سازمانی بیانیه‌ای است که رفتار حرفه‌ای مطلوب و اخلاقی را تشریح می‌کند و افراد را در حل مشکلات اخلاقی راهنمایی می‌کند. در واقع منشور اخلاقیات در بخش دولتی ابزاری است برای بهبود رفتار اخلاقی در میان اعضای سازمان و حمایت و حفظ منافع عمومی. منشور اخلاقیات سازمانی با تحت تاثیر قرار دادن رفتار اخلاقی اعضاء و جو اخلاقی سازمان، ارزش‌های اخلاقی خاصی را نیز به اعضای سازمان منتقل می‌کند. شکل زیر این فرایند را نشان می‌دهد، (Wotruba et. 2001, pp.59-60).



شکل شماره ۱: فرایند منشور اخلاقیات

همانطور که شکل صفحه قبل نشان می‌دهد سازمان‌ها، شرکت‌ها و انجمن‌ها حرفه‌ای و صنعتی با مکتوب کردن منشور اخلاقی، نشان می‌دهند که به رفتار اخلاقی در سازمان تا چه اندازه اهمیت می‌دهند. زمانی که منشور اخلاقیات به صورت سندی درآمد و در منظر کارکنان قرار گرفت ارزش‌های مورد نظر سازمان به اعضا منتقل و رفتار

اخلاقی آنها نیز تحت تاثیر قرار خواهد گرفت. بدیهی است که با تحت تاثیر قرار گرفتن رفتار تک تک اعضای سازمان، جو اخلاقی سازمان تحت تاثیر قرار می‌گیرد. همچنین اهداف منشور اخلاقیات سازمانی و تاثیر آن در ارتقاء رفتار اخلاقی نیز مورد بررسی قرار گرفته است.

نویسندگانی همچون باومن<sup>۱</sup>، بنسن<sup>۲</sup>، رابین<sup>۳</sup> و ویلامز<sup>۴</sup> معتقدند که منشور اخلاقیات می‌تواند تاثیر خوبی بر ارتقای رفتار اخلاقی داشته باشد.

مطالعه‌ای که باومن و ویلامز بر روی ۷۵۰ کارگزار دولتی انجام دادند نشان می‌دهد که تقریباً ۹۰٪ پاسخ دهندگان بر این باور هستند که منشور اخلاقیات می‌تواند استانداردهای مناسبی را برای جهت دهی به رفتار مدیران ارائه کند. همچنین به زعم گراندستین<sup>۵</sup> منشور اخلاقیات سازمانی در صدد است تا اهداف زیر را در سازمانهای دولتی دنبال نماید (Grundstein, 2001, pp.462-463).

- شهروندان را از ماموریت سازمان آگاه کند.

- جو اخلاقی را در میان اعضای سازمان تشویق کند. جو اخلاقی درون سازمان می‌تواند به یکپارچگی اجتماعی در سازمان کمک کند.

- منشور اخلاقیات به حل مشکلات اخلاقی در سازمان کمک می‌کند. کارگزاران بخش دولتی در یک بستری عمل می‌کنند که می‌بایست بتوانند به خواسته‌های متفاوت و بعضاً متعارض پاسخ دهند. نقشی که منشور اخلاقیات می‌تواند در این میان ایفا کند آن است که میان خواسته‌های فوق‌الذکر نوعی پیوند و آشتی برقرار کند به گونه‌ای که حد مطلوب و معقولی از خواسته‌های ذینفعان تحقق یابد.

1 - Bowman

2 - Benson

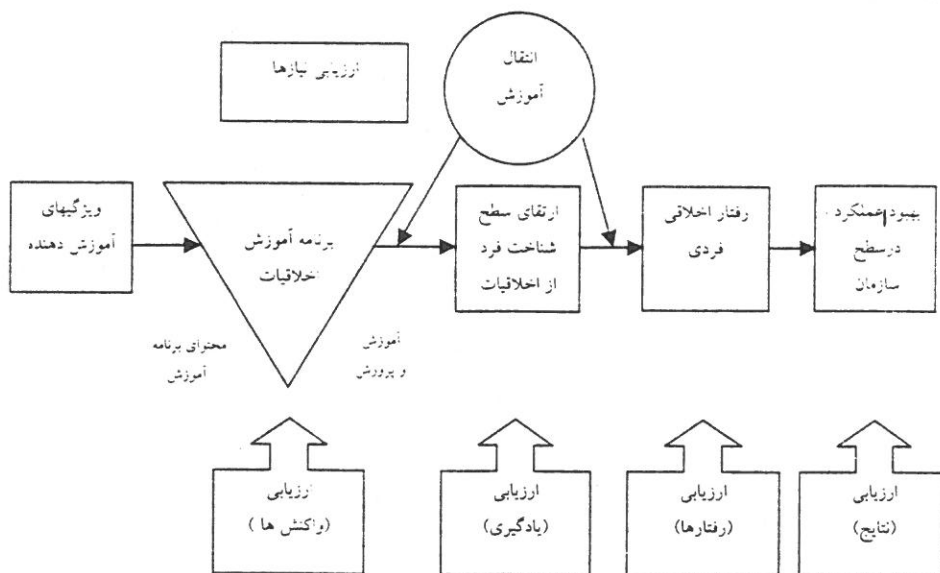
3 - Robin

4 - Willamz

5 - Grundstein

## اخلاقیات و برنامه‌های آموزشی

ارائه‌ی چارچوبی به منظور تقویت آموزش‌های اخلاقی مستلزم آن است که ادبیات آموزش مورد توجه قرار گیرد. ولز و شمینک<sup>۱</sup> به منظور ارائه‌ی چارچوبی در راستای تقویت برنامه‌های آموزشی اخلاقیات به مطالعه‌ی ادبیات و پژوهش‌های اخیر صورت گرفته در زمینه‌ی آموزش پرداخته‌اند و چهار موضوع اصلی ویژگیهای آموزش دهنده، طراحی برنامه آموزش، انتقال مهارت‌های آموزش دیده و مباحث مربوط به ارزیابی را در این ارتباط شناسایی کرده و بر آن مبنا چارچوبی برای تقویت آموزش اخلاقیات ارائه کرده‌اند. شکل زیر چارچوب مور نظر ولز و شمینک را نشان می‌دهد (Wells & Schminke, 2001,p.138).



شکل شماره ۲ - چارچوبی برای تقویت آموزش اخلاقیات

نکته‌ای که در شکل فوق قابل توجه است ارزیابی صحیح از نیازها و شرایط ایجاد

شده پس از آموزش است. زمانی که ارزیابی نیازها درست صورت گیرد برنامه‌های آموزشی طراحی شده در راستای مرتفع کردن آن نیازها مسیر درستی را خواهد پیمود و از سوی دیگر ارزیابی در حین آموزش و ارزیابی پس از آن خواهد توانست اطلاعات لازم را در اختیار طراحان برنامه‌های آموزشی قرار دهد و به رفع نواقص احتمالی کمک کند. البته این نکته را نباید از نظر دور داشت که هدف از آموزش اخلاقیات آن است که فرد را به آن حدی از شناخت برساینم که بتواند در بستر سازمان تاثیر اقدامات خود بر روی سایرین را به خوبی درک کند. به عبارت دیگر هدف آن است تا فرد را قادر سازیم از پیامدهای اقدامات خود بر روی اهداف سازمان آگاه شود (Kalantari, 2001, p. 291).

### طراحی ساختار مناسب و ایجاد فرهنگ اخلاقی در سازمان

مدیران می‌توانند با طراحی ساختارهای مناسب سازمانی تمایل افراد به غیراخلاقی را کاهش دهند. به عبارت دیگر تشویق رفتارهای اخلاقی در سازمان و ممانعت از رفتارهای غیراخلاقی مستلزم محرک‌هایی است که بتواند در این راستا کارساز افتد. برخی از سازمان‌ها همچون جانسون و جانسون<sup>۱</sup> درصدد برآمده‌اند تا با استفاده از بیانی‌های ماموریت سازمان در راستای هدایت کارکنان به اتخاذ تصمیمات اخلاقی اقدام کنند. سازمان با استفاده از بیانه‌ی ماموریت سازمان می‌تواند ارزشهای اخلاقی مورد انتظار از کارکنان را تعریف کند. همچنین سازمان‌ها می‌توانند ساز و کارهایی را پیش بینی کنند که عضو سازمان از طریق آن بتواند رفتارهای غیراخلاقی را افشاء کند. ایجاد کمیته رسمی اخلاقیات در سازمان می‌تواند یکی از این ساز و کارها باشد. سازمان با به رسمیت شناختن افشاگری<sup>۲</sup> در سازمان و تشویق آن می‌تواند گام موثری در جهت کاهش رفتارهای غیراخلاقی بردارد. در این حالت فرد افشاء کننده خواهد توانست از طریق رویه‌های رسمی در سازمان رفتارهای غیراخلاقی را به گوش مقامات عالی سازمان برساند و یا از طریق ارتباط با رسانه‌های خبری، رفتارهای غیراخلاقی و غیرقانونی

1 - Johnson & Johnson

2 - Whistle - blowing

اعضای سازمان را افشاء کند. البته فرهنگ یک سازمان هم نقش مهمی در اخلاقیات ایفا می‌کند. ارزش‌ها، مقررات و هنجارهایی که شرایط اخلاقی یک سازمان را تعریف می‌کند بخشی از فرهنگ سازمان محسوب می‌شود. رفتار مدیران ارشد، فرهنگ سازمان را به شدت تحت تاثیر قرار می‌دهد و اگر مدیران ارشد سازمان رفتاری اخلاقی داشته باشند می‌توان انتظار داشت که احتمال ایجاد فرهنگ اخلاقی در سازمان افزایش یابد. تاثیر رفتار مدیریت سازمان بر ایجاد فرهنگ اخلاقی تا حدی است که می‌توان گفت در صورتی که مدیران ارشد سازمان رفتاری اخلاقی از خود به نمایش نگذارند، فرهنگ و ساختار در ایجاد فضای اخلاقی در سازمان چندان موثر واقع نخواهد شد (Jones, 1998, pp.208-209).

لازم به ذکر است که تقویت زیر ساخت‌های اخلاقی کاری بس مهم و در عین حال دشوار است و نکاتی که در این نوشته مطرح شد تنها برخی از زوایای پدیده چند وجهی و پیچیده‌ای همچون اخلاقیات را مورد بررسی قرار داد و امید آن می‌رود تا با انجام مطالعات و پژوهش لازم بتوان خلاهای اخلاقی را پر نمود و ساز و کارهای بیشتر و کارآمدتری در راستای تقویت زیر ساخت‌های اخلاقی ارائه کرد.

## نتیجه گیری

اهمیت و نقشی که اخلاقیات در ارائه‌ی خدمات عمومی ایفا می‌کند ضرورت تقویت زیر ساخت‌های اخلاقی را اجتناب‌ناپذیر می‌سازد. ابعاد هشتگانه زیرساخت‌های اخلاقی را می‌توان با ساز و کارهای متفاوتی تقویت کرد و این امر گرچه ممکن است از جامعه‌ای تا جامعه دیگر متفاوت باشد اما موارد مشترکی وجود دارد که می‌توان از آنها در راستای اهداف مورد نظر به خوبی بهره گرفت. به گفته لویس و گیلمن<sup>۱</sup> در مجموع می‌توان با دو رویکرد ساختاری<sup>۲</sup> و هنجاری<sup>۳</sup>، اخلاقیات اداری را مورد توجه قرار داد. رویکرد ساختاری به منظور حمایت از هنجارهای اخلاقی بر قوانین و مقررات تاکید می‌کند در حالی که رویکرد هنجاری درصدد ایجاد یک فرهنگ اخلاقی در سازمان است و می‌کوشد تا با فراتر رفتن از محدودیت‌های رویکرد ساختاری، فرهنگی را ایجاد کند که مشوق رفتار اخلاقی در سازمان باشد (Kalantari, 2001, pp. 789-790). هر کدام از این دو رویکرد ویژگی‌های خاص خود را دارد. رویکرد ساختاری با ایجاد ضمانت‌های اجرایی و رویکرد فرهنگی با نهادینه کردن رفتار اخلاقی در فرهنگ سازمان می‌تواند نقش قابل توجهی در تقویت اخلاقیات ایفا کند.

1 - Lewis and Gillman

2 - Structural approach

3 - Normative approach

## منابع و مأخذ

۱ - الوانی، سیدمهدی؛ دانایی فرد، حسن، (۱۳۸۰). "گفتارهایی در فلسفه تئوری‌های سازمان دولتی"، تهران: انتشارات صفار.

2 - Denhardt, R.B.(1991). "Public Administration". New York: Brooks/Cole Publishing Company.

3 - Larbi, G.(2001). "Assessing infrastructure for managing ethics in the Public Service in Ethiopia". *international Review of Administrstive science*, vol.67(2).

4 - Grundstein,R.(2001). "A strategy for Formulation and implementation of Codes of ethics in public service organization". *INT'LJ. of public Administration*, vol.24(5).

5 - Kalantari, B.(2001). "Improving ethical behavior in public organizations". In A.Farazmand(ed), *Handbook of Comparative and Development public administation*. New York: Marcel Dekker, inc.



6 - Maletz,D.J & Herbel,J (2000). "Beyond idealism: Democracy and ethics reform". *ARPA*, vol.30, No.1

7 - Jones, G.R.(1998). "Organizational theory". New York: Addison - wesley Publishing Company, inc.

8 - Stillman, R.J.(1996). "Public Administration". New York: Houghton mifflin Company.

9 - Van wart. M.(1995). "The sources of ethical decision making for individuals in the public sector". *Public Administration Review*, vol,56,No.6.

10 - Wotruba,R.T et. al.(2001). "The impact of ethics code familiarity on manager behavior". *Journal of Business Ethics*,33.

11 - Wells.D & Schminke. m.(2001)."Ethical development and human resources training". *Journal of Human Resource Management Review*, 11.

12 - Wooten, K.C.(2001). "Ethical dilemmas in human resource management". *Journal of Human Resource management Review*, 11.