(مقاله پژوهشی)

رابطه بین فرهنگ اخلاقی سازمانی و تصمیم‌های اخلاقی مدیران و کارکنان

زهره حسین‌پور محمدآبای[1]، دکتر محمدعلی نادی[2*]

1. **گروه مدیریت ورزشی. دانشکده تربیت‌بدنی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد اصفهان(خوراسگان)**

2. **گروه مدیریت آموزشی. دانشکده علوم تربیتی و روانشناسی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد اصفهان(خوراسگان)**

تاریخ دریافت:94/3/5 تاریخ پذیرش:94/6/2

چکیده

زمینه: فرهنگ اخلاقی سازمانی پیش‌بینی کنندهٔ تصمیم‌های اخلاقی است. پژوهش حاضر باهدف رابطه بین فرهنگ اخلاقی سازمانی و تصمیم‌های اخلاقی مدیران و کارکنان اداره کل ورزش و جوانان استان اصفهان انجام شد.

روش: روش پژوهش همبستگی بود. جامعه آماری، تمامی مدیران و کارکنان اداره کل ورزش و جوانان استان اصفهان در سال 1392 بود که از میان آن نمونه‌ای با حجم 118 نفر به روش نمونه‌گیری تصادفی ساده انتخاب گردید. ابزارهای پژوهش، پرسشنامه فرهنگ اخلاقی سازمانی و مدیریت تأثیر بود. داده‌ها با استفاده از آمار توصیفی شامل فراوانی، درصد فراوانی، میانگین، انحراف معیار و آمار استنباطی شامل رگرسیون چندگانهٔ خطی همزمان، ضریب همبستگی پیرسون و تحلیل واریانس چند متغیره(مانوا) تجزیه‌وتحلیل شد.

یافته‌ها: یافته‌های پژوهش حاضر نشان داد که بعد اول و سوم فرهنگ اخلاقی سازمانی و مقیاس کل با بعد قضاوت نسبی اخلاقی (r=0/48، r=0/46، r=0/51)، بعد اول و سوم فرهنگ اخلاقی سازمانی و مقیاس کل با بعد قضاوت مطلق اخلاقی (r=0/45، r=0/39، r=0/44) رابطه معنادار داشت و بعد دوم فرهنگ اخلاقی سازمانی با بعد قضاوت نسبی اخلاقی و بعد قضاوت مطلق اخلاقی رابطه معنادار نداشت. بعد اول فرهنگ اخلاقی سازمانی از توان پیش‌بینی ابعاد تصمیم‌های اخلاقی برخوردار بود ($p\leq 0/05$ و$\beta=0/42$). بین ابعاد تصمیم‌های اخلاقی مدیران و کارکنان برحسب متغیرهای جمعیت شناختی تفاوت معنادار به دست نیامد.

نتیجه‌گیری: نتایج این پژوهش حاکی از آن است که فرهنگ اخلاقی سازمانی عاملی مؤثر بر تصمیم‌های اخلاقی است. بنابراین هر چه به اصلاح و تقویت شاخص‌های فرهنگ اخلاقی سازمانی توجه بیشتری مبذول گردد تصمیم‌های اخلاقی جایگاه بهتری در سازمان می‌یابد.

کلید واژگان: *تصمیم‌های اخلاقی، فرهنگ اخلاقی سازمانی، هنجارهای اخلاقی*

سرآغاز

به دلیل همراه بودن اخلاق با معیارهای درست و نادرست، تصمیم‌ها و رفتارها در سازمان‌های ورزشی همانند دیگر سازمان‌ها منوط به قضاوت‌های اخلاقی[1] است و قضاوت اخلاقی یک فرد، ادراک وی از این‌که چرا بعضی اعمال، اخلاقی شناخته یا ترجیح داده می‌شوند، را تحت تأثیر قرار می‌دهد(1). تصمیم‌گیری اخلاقی[2] عبارت از به‌کارگیری اصول و موازین اخلاقی در ارزیابی صحت و درستی یک تصمیم یا رفتار است(2). تصمیم‌گیری اخلاقی به‌عنوان شکل سازمان‌یافته تأمل اخلاقی، به‌منظور حل تعارضات اخلاقی بوده و از عناصر ضروری در حوزهٔ ورزش محسوب می‌شود(3). مدیران و کارکنان

* نویسنده مسؤول: نشانی الکترونیکی: mnadi @ khuisf.ac.ir

[Downloaded from ethicsjournal.ir on 2026-11-23]

[DOR: 20.1001.1.22517634.1395.11.2.11.1]

سازمان‌های ورزشی در تمام سطوح گوناگون ورزشی، مسئول بررسی پرسش‌های اخلاقی به ورزش در قبال مردم یک جامعه هستند. به‌عنوان نمونه برای ساخت یک استادیوم ورزشی با کمترین هزینهٔ ممکن و ارزان که در برنامه‌ریزی یک مدیر برای کارکنان تعریف‌شده است، آیا می‌توان تصمیم ساخت یک استادیوم ورزشی استاندارد را داشت درصورتی‌که کیفیت و ایمنی لازم را دارا باشد؟ یا این‌که فقط باید به فکر ارزان تمام کردن بنا به هر قیمتی بود؟ در این زمینه مهم‌ترین نقش اخلاق هنگام تصمیم عملی است. چه آنگاه‌که فرد به تصمیم‌گیری می‌نشیند و چه آنگاه‌که سازمان و جامعه به تصمیم می‌رسند، اخلاق در شکل‌دهی به تصمیم و تنظیم فرایند شکل‌گیری آن نقشی تعیین‌کننده دارد(4). واژهٔ اخلاق[3] با استانداردهای مربوط به درست و غلط بودن رفتارها سروکار دارد(5). جوامع نیز به علت داشتن ارزش‌ها، سنت‌ها[4] و ایدئولوژی‌ها[5] و گرایش‌های مختلف، در اخلاقی دانستن یا ندانستن رفتارها متفاوت هستند درنتیجه قضاوت‌های اخلاقی در جامعه‌ای نسبت به جامعهٔ دیگر متفاوت است. درواقع فرهنگ که از روابط اجتماعی در محیط‌های خاص ایجاد می‌شود، نقش مهمی در تصمیم‌ها و رفتارهای موردپذیرش و اخلاقی به وجود می‌آورد(7). صاحب‌نظران قضاوت‌های نسبی اخلاقی[6] را قضاوت‌هایی مربوط به مسائلی می‌دانند که به‌طور سنتی یا فرهنگی موردپذیرش جامعه و یا خانواده هستند (7). ولی قضاوت‌های مطلق اخلاقی[7] قضاوت‌هایی هستند که درستی یا نادرستی آن‌ها تنها به حقایقی که به مسئلهٔ مورد قضاوت مربوط می‌شود بستگی دارد و نه به حقایقی دربارهٔ موقعیتی فراتر از آن (8). در قضاوت‌های نسبی فرد قوانین اخلاقی جهانی را برای اخذ تصمیم مقتضی‌تر رد می‌کند و تفسیرهای زیادی برای نگرش به موضوع اخلاقی وجود دارد(9). تأثیر محیط‌های سازمانی بر فرایندهای تصمیم‌گیری اخلاقی حمایت‌هایی را از مدل‌های نظری تصمیم‌گیری‌های اخلاقی در سازمان دریافت می‌کند که اهمیت فرهنگ اخلاقی سازمانی[8] را به‌طور صریح تأیید کرده‌اند(6). فرهنگ اخلاقی می‌تواند به‌عنوان زیرمجموعه‌ای از فرهنگ‌سازمانی[9] در نظر گرفته شود که کارکرد چندبعدی میان نظام‌های رسمی و غیررسمی کنترل رفتاری نشان می‌دهد. این‌گونه نظام‌های رسمی شامل مدیریت، مقامات ارشد سازمانی، نظام‌های تشویقی و برنامه‌های آموزشی می‌باشند درحالی‌که نظام‌های غیررسمی شامل رفتارهای یکسان و هنجارهای اخلاقی است(10). فرهنگ اخلاقی می‌تواند برای آگاهی افراد از اخلاقیات، بر قضاوت‌ها و عملکرد آن‌ها در کنار تمام فعالیت‌های فرد تأثیر بگذارد. بر کارمندان می‌تواند تأثیر بگذارد که کارهای درست یا کارهای نادرست را انجام بدهند(11). همچنین باعث ارتقاء ساختارها و عملکردهای تصمیم‌گیری می‌شود(12). هیئت حاکم در سازمان، کارکنان و سیاست اخلاقی از عوامل تثبیت و تقویت فرهنگ اخلاقی است(13). مدیریت رده‌بالا برای تثبیت و حفظ یک فرهنگ اخلاقی مسئولیت دارد. داشتن یک فرهنگ اخلاقی، تفکر مستقل را حمایت می‌کند و کارمندان و مدیران را ترغیب می‌کند تا تصمیماتی مطابق ارزش‌های سازمان بگیرند(14). صحبت درزمینهٔ اخلاقیات نیز سبب توسعهٔ فرهنگ اخلاقی می‌شود(15). تحقیقات سال‌های اخیر حاکی از این است که فرهنگ اخلاقی نقش بهینه‌ای در تصمیم‌گیری‌های اخلاقی دارد و یکپارچگی تصمیمات اتخاذشده در سازمان را نشان می‌دهد. همچنین نتیجهٔ عملکرد چندین عامل مهم یعنی سیاست‌های سازمان، رهبری و مدیریت ارشد درزمینهٔ مسائل اخلاقی، تأثیر همکاران بر یکدیگر، فرصت ایجادشده برای رفتار غیراخلاقی یا رفتار اخلاقی است. هر چه کارمندان بیشتر فرهنگ اخلاقی را در سازمان احساس کنند، احتمال اینکه در سازمان تصمیمات غیراخلاقی بگیرند کمتر خواهد بود. فرهنگ‌سازمانی و فرهنگ اخلاقی بسیار با این ایده در ارتباط‌اند که اهمیت دادن به دیگران درون یک سازمان کمک می‌کند تا تصمیم‌های اخلاقی همان سازمان مشخص شود(16). ارتباطات اجتماعی نیز نقش مهمی در ایجاد یک فرهنگ اخلاقی قوی دارند(17). صاحب‌نظران معتقدند در یک فرهنگ اخلاقی قوی یعنی وقتی هنجارهای اخلاقی در سازمان حاکم بوده و فقط رفتارهای اخلاقی[10] مورد تشویق قرار گیرد و رفتارهای غیراخلاقی دیده نشود و پیروی افراد از مقامات بالای سازمانی مشاهده شود و البته نه اطاعتی که همراه با ترس باشد، ارتباط عوامل فرهنگ اخلاقی سازمانی به‌خوبی یافت می‌شود (18-21). همچنین بر احساس حضور آیین رفتار حرفه‌ای توسط کارمندان در سازمان نیز به‌عنوان عاملی برای درک فرهنگ

[Downloaded from ethicsjournal.ir on 2026-11-23]

[DOR: 20.1001.1.22517634.1395.11.2.11.1]

اخلاقی تأکید شده است (22-24). کارکردهای مثبت فرهنگ اخلاقی ازنظر دور نمانده و برخورداری از یک فرهنگ اخلاقی غنی سبب افزایش نوآوری‌های سازمانی و بهره‌وری می‌گردد (25 و 26). فرهنگ اخلاقی برای پیش برد راهبردهای سازمانی مهم است و تنها مواقعی که افراد فرهنگ اخلاقی سازمانشان را منفی ارزیابی کنند به رفتارهای غیراخلاقی گرایش پیدا می‌کنند. فرهنگ اخلاقی در صورت کارکرد منفی سبب سوء رفتار شده و آنچه فرهنگ اخلاقی را تقویت می‌کند برنامه‌های اخلاقی است که عامل مهمی برای کاهش رفتارهای غیراخلاقی به شمار می‌رود. در صورت بالا بودن کیفیت فرهنگ اخلاقی، فضایل اخلاقی در سازمان بیشتر خودنمایی می‌کند و معضلات اخلاقی سازمان کمتر شده، کارمندان باکار خود تعامل بهتری برقرار و اهداف شخصی خود را در راستای اهداف سازمانشان قرار می‌دهند. اما مهم‌ترین کارکرد فرهنگ اخلاقی سازمانی در نتایج قضاوت‌های کارکنان سازمان به نمایش گذاشته می‌شود. پژوهشگران دیگر، فلسفه ی اخلاقی شکل‌گرفتهٔ کارکنان را بر تصمیم‌های اخلاقی‌شان مؤثر می‌دانند (9 و27). برخی علاوه بر نقش فرهنگ اخلاقی به‌عنوان عامل مهم در قضاوت‌های اخلاقی، بر عوامل فردی همانند جنسیت تأکید و قضاوت‌های زنان را به دلیل باکیفیت‌تر بودن، اخلاقی‌تر می‌دانند (28 و 29). باوجود ادعاهای مثبت برای ارزش نهادن به برنامه‌های اخلاقی، تأثیر مستقیم آن‌ها بر رفتار ناچیز بوده است. یک توضیح ممکن برای این موضوع این است که فرهنگ اخلاقی، به‌جای برنامه‌های اخلاقی، تأثیر قوی بر رفتار دارد. بنابراین دانشمندان توجهشان را به فرهنگ اخلاقی و آن ابعاد سازمانی که رفتار اخلاقی را افزایش و سوء رفتار را از بین برده افزایش داده‌اند (30). در حال حاضر مسئله موجود این است که متأسفانه مطالعاتی مبنی بر چگونگی نقش فرهنگ اخلاقی سازمانی بر تصمیم‌گیری‌های اخلاقی مدیران و کارکنان سازمان‌های ورزشی انجام‌نشده و این‌که نشان‌دهندهٔ وجود یا عدم وجود تصمیم‌های اخلاقی در سازمان‌های ورزشی باشد. توانایی اتخاذ تصمیم‌های اخلاقی، مهارتی مهم و ضروری است که با شناخت نقش فرهنگ اخلاقی در تصمیم‌های اخلاقی تکمیل می‌گردد. بر این اساس پژوهش حاضر به بررسی رابطه فرهنگ اخلاقی سازمانی و تصمیم‌های اخلاقی مدیران و کارکنان در جامعهٔ تحت بررسی می‌پردازد تا هم خلأ دانش موجود در سازمان‌های ورزشی را مرتفع سازد و هم میزان نقش فرهنگ اخلاقی سازمانی بر تصمیم‌های اخلاقی را مشخص سازد.

روش

این پژوهش توصیفی و از دسته مطالعات همبستگی بود. جامعهٔ آماری پژوهش 171 نفر از کارکنان اداره کل ورزش و جوانان استان اصفهان در سال 1392 بودند که 118 نفر از این تعداد به عنوان نمونه با سطح خطای کمتر از 0/05 انتخاب گردید(31). دامنه سنی افراد شرکت‌کننده در پژوهش بین 25 تا 59 سال قرار داشت. 49 نفر زن و 63 نفر مرد که از این تعداد 27 نفر مجرد و 84 نفر متأهل بودند. میزان تحصیلات این افراد از زیر دیپلم تا فوق‌لیسانس و سابقهٔ خدمت آزمودنی‌ها بین 1 تا 35 سال و پست سازمانی افراد شامل مدیریت، کارشناسی، خدمات، معاونت، نگهبانی و موارد دیگر بود. به‌منظور گردآوری اطلاعات علاوه بر پرسش نامهٔ دموگرافیک از ابزارهای استاندارد زیر استفاده شد:

مقیاس فرهنگ اخلاقی سازمانی که شامل 15 گویه و برگرفته از یک پرسشنامهٔ استاندارد است (32). این پرسشنامه برای اولین بار در این پژوهش ترجمه و آمادهٔ اجرا گردید. این مقیاس به‌منظور سنجش فرهنگ اخلاقی سازمانی تدوین‌شده و3 بعد را می‌سنجد: (بعد اول هنجارها/محرک‌های اخلاقی[11] (گویه 1 تا 10)، بعد دوم پیروی از مقامات بالا[12] (گویه 11 تا 13)، بعد سوم تشویق‌ها برای رفتار اخلاقی[13] (گویه 14 تا 15). پاسخ‌گویی به این مقیاس در طیف 6 درجه‌ای (کاملاً اشتباه=1، کاملاً درست=6) است. گویه شماره 14نیز به شکل معکوس نمره گذاری شد. ضریب آلفای کرونباخ در این پژوهش، 0/88 به دست آمد. روایی این مقیاس با استفاده از روایی سازه(تحلیل عامل تأییدی) به صورت 3 عاملی موردبررسی قرار گرفت. مقیاس دوم، مقیاس مدیریت تأثیر بود که شامل 40 گویه و برگرفته از یک پرسشنامهٔ استاندارد است (33). این پرسشنامه برای اولین بار در این پژوهش ترجمه و آمادهٔ اجرا گردید. 20 گویهٔ دوم آن حوزهٔ مربوط به تصمیم‌های اخلاقی را می‌سنجد.

[Downloaded from ethicsjournal.ir on 2026-11-23]

[DOR: 20.1001.1.22517634.1395.11.2.11.1]

پاسخ‌گویی به این مقیاس در طیف 7 درجه‌ای (نادرست=1، بسیار درست=7) است. گویه های شماره فرد(برای سنجش قضاوت نسبی اخلاقی) به شکل معکوس نمره‌گذاری شد. گویه های شماره زوج بعد قضاوت مطلق اخلاقی را می‌سنجد. در پژوهش حاضر ضریب آلفای کرونباخ، 0/77 به دست آمد. از این مقیاس به‌منظور کنترل سوگیری در پاسخ نامطلوب اجتماعی بالقوه[15] استفاده گردید. روایی این مقیاس با استفاده از روایی سازه(تحلیل عامل تأییدی) به‌صورت 2 عاملی موردبررسی قرار گرفت.

به‌منظور اجرای پژوهش 118 پرسش‌نامه بین کارکنان توزیع شد و درنهایت 112 پرسش‌نامه بازگشت داده شد.

تجزیه‌وتحلیل‌ها داده‌ها در دو سطح توصیفی(فراوانی، درصد فراوانی، میانگین، انحراف معیار، واریانس) و استنباطی(رگرسیون چندگانه خطی همزمان، ضریب همبستگی پیرسون و تحلیل واریانس چند متغیره) با استفاده از بستهٔ نرم‌افزار آماری در علوم اجتماعی نسخه‌ی 18 مورد تحلیل قرار گرفت. از آزمون کولموگروف اسمیرنف نیز به‌منظور نرمال بودن توزیع نمرات متغیرهای موردمطالعه، استفاده گردید.

یافته‌ها

با توجه به جدول شماره 1بیشترین میانگین مربوط به متغیر تصمیم‌های اخلاقی(104/82) و کمترین میانگین مربوط به متغیر تشویق‌ها برای رفتار اخلاقی(7/96) هست. بین ابعاد اول و سوم فرهنگ اخلاقی سازمانی و مقیاس کل با بعد قضاوت نسبی اخلاقی رابطه مثبت و معنادار وجود دارد. بین بعد دوم فرهنگ اخلاقی سازمانی($p=0/851$ و $r=0/03$) بعد قضاوت نسبی اخلاقی رابطهٔ معنادار وجود ندارد. همچنین بین ابعاد اول و سوم فرهنگ اخلاقی سازمانی و مقیاس کل با بعد قضاوت مطلق

جدول1: ضریب همبستگی بین ابعاد فرهنگ اخلاقی سازمانی و ابعاد تصمیم‌های اخلاقی

ردیف	متغیرهای پژوهش	میانگین	انحراف معیار	1	2	3	4	5	6	7
1	هنجارها/محرک‌های اخلاقی	40/64	8/98	1						
2	پیروی از مقامات بالا	12/67	2/96	0/02	1					
3	تشویق‌ها برای رفتار اخلاقی	7/96	1/89	0/58**	0/04	1				
4	فرهنگ اخلاقی سازمانی(مقیاس کل)	61/28	10/53	0/95**	0/25	0/66**	1			
5	قضاوت نسبی	54/57	8/41	0 /48**	0/03	0/46*	0/51**	1		
6	قضاوت مطلق	50/25	9/52	0/45*	-0/05	0/39*	0/44*	0/28	1	
7	تصمیم‌های اخلاقی(مقیاس کل)	104/82	14/38	0/59**	0/01	0/53**	0/59**	0/77**	0/82**	1 0/69**

جدول2: ضرایب همبستگی چندگانه،تعدیل‌یافته و آماره F ابعاد فرهنگ اخلاقی سازمانی، ضرایب رگرسیون استاندارد و غیراستاندارد برای پیش‌بینی تصمیم‌های اخلاقی

شاخص آماری / متغیرهای پیش‌بین	ضرایب غیراستاندارد: بتا	ضرایب غیراستاندارد: خطای استاندارد	ضرایب استاندارد بتا	مقدار T	P	R	R^2	R^2تعدیل‌شده	آمارهٔ F	p
هنجارها/محرک‌های اخلاقی	6/73	3/09	0/42	2/17	0/040	0/63	0/40	0/33	5/42	0/005
پیروی از مقامات بالا	0/161	2/29	0/01	0/07	0/945					
تشویق‌ها برای رفتار اخلاقی	4/43	2/94	0/29	1/54	0/144					

(p≤0/05)*متغیرهای پیش‌بینی کننده: ابعاد فرهنگ اخلاقی سازمانی

[Downloaded from ethicsjournal.ir on 2026-11-23]

[DOR: 20.1001.1.22517634.1395.11.2.11.1]

اخلاقی رابطه مثبت و معنادار وجود دارد. بین بعد دوم فرهنگ اخلاقی سازمانی(p=0/798 و r=-0/051) با بعد قضاوت مطلق اخلاقی رابطه معنادار وجود ندارد.

با توجه به جدول شمارهٔ 2 ابعاد فرهنگ اخلاقی سازمانی 0/33 واریانس تصمیم‌های اخلاقی مدیران و کارکنان را توجیه می‌کند و به‌طور همزمان توان پیش‌بینی تصمیم‌های اخلاقی مدیران و کارکنان رادارند. همچنین هنجارها/محرک‌های اخلاقی(p≤0/05 و ß=0/42) توان پیش‌بینی تصمیم‌های اخلاقی را دارد. درحالی‌که بعد دوم(p =0/945 و ß=0/01) و بعد سوم(p =0/144 و ß=0/29) توان پیش‌بینی تصمیم‌های اخلاقی را ندارند.

جدول3: خلاصه تحلیل واریانس چند متغیره(مانوا) تصمیم‌های اخلاقی برحسب ویژگی‌های جمعیت شناختی

شاخص‌های آماری / متغیرهای جمعیت شناختی	مؤلفه‌ها	F	سطح معناداری	اندازه اثر	توان آماری
سن	قضاوت نسبی	1/07	0/480	0/682	0/297
	قضاوت مطلق	0/862	0/625	0/633	0/240
	مقیاس کل	0/708	0/746	0/586	0/199
جنسیت	قضاوت نسبی	0/507	0/493	0/019	0/105
	قضاوت مطلق	0/000	0/985	0/000	0/050
	مقیاس کل	0/182	0/673	0/007	0/070
تأهل	قضاوت نسبی	0/269	0/606	0/010	0/079
	قضاوت مطلق	1/11	0/300	0/041	0/172
	مقیاس کل	1/01	0/324	0/037	0/162
تحصیلات	قضاوت نسبی	0/971	0/422	0/108	0/232
	قضاوت	1/24	0/315	0/135	0/291
	مقیاس کل	1/26	0/308	0/137	0/295
سابقه خدمت	قضاوت نسبی	0/975	0/512	0/455	0/324
	قضاوت مطلق	0/410	0/935	0/260	0/145
	مقیاس کل	0/436	0/922	0/272	0/152
پست سازمانی	قضاوت نسبی	1/17	0/368	0/356	0/375
	قضاوت مطلق	0/546	0/806	0/204	0/180
	مقیاس کل	0/496	0/842	0/189	0/166

با توجه به یافته‌های جدول شمارل 3 از بین متغیرهای جمعیت شناختی، هیچ‌کدام بر میانگین قضاوت‌های نسبی اخلاقی، قضاوت‌های مطلق اخلاقی و مقیاس کل تأثیر ندارند. بنابراین بین قضاوت نسبی اخلاقی، قضاوت مطلق اخلاقی و مقیاس کل مدیران و کارکنان برحسب متغیرهای جمعیت شناختی تفاوت معنی‌دار آماری وجود ندارد.

بحث

بر پایهٔ یافته‌های به‌دست‌آمده از پژوهش حاضر، رابطه مثبت و معناداری بین بعد اول و سوم فرهنگ اخلاقی سازمانی (هنجارها/محرک‌های اخلاقی و تشویق‌ها برای رفتار اخلاقی)، با ابعاد تصمیم‌های اخلاقی(قضاوت‌های نسبی اخلاقی و قضاوت‌های مطلق اخلاقی)، وجود دارد ولی بین بعد دوم فرهنگ اخلاقی سازمانی(پیروی از مقامات بالا) و ابعاد تصمیم‌های اخلاقی رابطه معنادار وجود ندارد و از بین ابعاد فرهنگ اخلاقی سازمانی، بعد اول(هنجارها/ محرک‌های اخلاقی) از توان پیش‌بینی تصمیم‌های اخلاقی برخوردار است. از دیگر نتایج پژوهش حاضر این بود که بین قضاوت نسبی اخلاقی، قضاوت مطلق اخلاقی و مقیاس کل مدیران و کارکنان

[Downloaded from ethicsjournal.ir on 2026-11-23]

[DOR: 20.1001.1.22517634.1395.11.2.11.1]

برحسب متغیرهای جمعیت شناختی تفاوت معنادار آماری وجود ندارد. با توجه به یافته‌های جدول1، به دلیل وجود رابطهٔ مثبت بین ارزش‌های شخصی و متغیرهای محیطی از قبیل آیین رفتار حرفه‌ای و دستورالعمل‌های اخلاقی(فرهنگ اخلاقی) با تصمیم‌های اخلاقی، نتایج به‌دست‌آمده با نتایج پژوهش‌هایی همخوان است (9 - 24). اگر کارکنان دریابند که رفتارهای اخلاقی در محیط اطرافشان متداول است(وجود فرهنگ اخلاقی مثبت) به رفتارهای اخلاقی همچون گرفتن تصمیم‌های اخلاقی گرایش پیدا می‌کنند و برعکس آن نیز ممکن است اتفاق بیفتد. البته هرچند بیشتر کارکنان تمایل به قضاوت‌های مطلق اخلاقی دارند ولی در عمل تأثیر اقتضا گرایی(قضاوت‌های نسبی اخلاقی) بر تمایل اخلاقی که به مرحلهٔ عمل نزدیک‌تر است بیشتر به چشم می‌خورد. این نتیجه از پژوهش با نتایج پژوهش‌های دیگر نیز همخوان است (1-27). نتیجهٔ به‌دست‌آمده از پژوهش حاضر در باب رابطه ابعاد فرهنگ اخلاقی سازمانی با ابعاد تصمیم‌های اخلاقی با نتایج پژوهش دیگری ناهمخوان است (22). از نتایج پژوهش ناهمخوان این بود که قوانین و مقررات، ویژگی‌های فردی حسابداران رسمی، ویژگی‌های کار حسابرسی و ویژگی‌های سازمان حسابرسی کننده که انتظارات سازمانی برای پیروی از مقامات بالا را رقم می‌زند ازجمله عواملی هستند که می‌توانند بر تصمیم‌های اخلاقی کارکنان تأثیر بگذارند ولی با توجه به نتیجه به‌دست‌آمده در پژوهش حاضر که بعد دوم فرهنگ اخلاقی سازمانی(پیروی از مقامات بالا) اداره کل ورزش و جوانان استان اصفهان نتوانست رابطه معناداری با ابعاد تصمیم‌های اخلاقی داشته باشد، می‌توان اذعان داشت از دلایل این ناهمخوانی، عدم رعایت سلسله قوانین رسمی و سلسله‌مراتب سازمانی به‌واسطهٔ تقویت جو دوستانه، وجود گروه‌های غیررسمی در کنار جو رسمی و اقتضای فعالیت و عملکردهای سازمان ورزشی است. ازاین‌رو ممکن است به دلیل وجود روابط غیررسمی شکل‌گرفتهٔ سازمانی، بعد پیروی از مقامات بالا سبب افزایش یا کاهش در قضاوت‌های اخلاقی نگردد. نتیجه به‌دست‌آمده از جدول (1)، با بخشی از نتایج پژوهشی دیگر نیز ناهمخوان است (7). در پژوهش ناهمخوان که جامعهٔ آماری آن را وکلای مالیاتی یک شرکت در کشور چین تشکیل می‌دادند، به معناداری رابطه بین فرهنگ اخلاقی سازمانی و بعد قضاوت نسبی اخلاقی دست یافتند و این در حالی بود که در پژوهش آن‌ها رابطهٔ معناداری بین فرهنگ اخلاقی سازمانی و بعد قضاوت مطلق اخلاقی به دست نیامد. به نظر می‌رسد از دلایل این ناهمخوانی تأثیر قوی فرهنگ و سنت بر دیدگاه‌های کارکنان است که تصمیم‌های اخلاقی در فرهنگ‌های اجتماعی بزرگ‌تر مانند کشور چین احتمال بیشتری دارد که با هنجارهای مرتبط بااینکه چه چیز ازلحاظ اخلاقی قابل‌قبول و یا درست است(قضاوت‌های نسبی اخلاقی) تحت تأثیر قرار گیرد، درنتیجه رفتارهای کارکنان در پژوهش ناهمخوان ذکرشده تحت تأثیر قضاوت‌های مطلق اخلاقی قرار نگرفت بلکه تحت تأثیر قضاوت‌های نسبی بود. طبق یافته‌های جدول 2، نتایج پیش‌بینی خرده مقیاس‌های بعد اول فرهنگ اخلاقی سازمانی در تصمیم‌های اخلاقی مدیران و کارکنان را دربر داشت. هرچند کارکنان از ادراک، قضاوت و تمایل اخلاقی بالایی برخوردارند اما عوامل درون‌سازمانی و محیطی(هنجارها/محرک‌های اخلاقی) بسیاری وجود دارد که بر عملکرد واقعی آن‌ها تأثیر می‌گذارد. در رابطه با نقش فرهنگ اخلاقی سازمانی در قضاوت کردن، فرهنگ در افزایش قضاوت‌های اخلاقی کارکنان نقش دارد و چگونگی قضاوت‌های

[Downloaded from ethicsjournal.ir on 2026-11-23]

[DOR: 20.1001.1.22517634.1395.11.2.11.1]

اخلاقی افراد بستگی به برداشت‌های افراد از فرهنگ اخلاقی سازمانی‌شان دارد و تنها در مواقعی که افراد فرهنگ سازمانی‌شان را غیراخلاقی درک کنند به تصمیم‌های غیراخلاقی گرایش پیدا می‌کنند. این نتیجه در پژوهش‌های همخوان دیگر هم به‌دست‌آمده است (7-18). این نتیجه همچنین گویای این حقیقت است که وجود هنجارها و قوانین اخلاقی حاکم در اداره کل ورزش و جوانان استان اصفهان به‌عنوان عاملی مثبت سبب تصمیم‌های اخلاقی مدیران و کارکنان شده است و ازآنجایی‌که ایران یک جامعهٔ اسلامی و اخلاقی است این قضیه دور از انتظار نیست. نقش مثبت فرهنگ اخلاقی سازمانی در ادارهٔ مربوطه به دلیل ایجاد شرایط ساختاری هنجار گونه و نقش سیستم مدیریت اخلاقی در اصلاح تصمیم‌های اخلاقی هست. همچنین آموزش و ارتقاء آگاهی کارکنان و زمینه‌سازی محیط مناسب برای رشد افراد خلاق عاملی است که سبب کاهش رفتارهای غیراخلاقی و افزایش ارتباطات مؤثر سازمانی و نوآوری‌های سازمانی شده است، که البته همگی به‌واسطهٔ خلق تصمیم‌های اخلاقی در سایهٔ یک فرهنگ اخلاقی غنی پدید آمده است. در پژوهش حاضر طبق یافته‌های جدول 3، هیچ‌کدام از متغیرهای جمعیت شناختی تأثیری بر تصمیم‌های اخلاقی نداشتند یعنی بین ویژگی‌های فردی و قضاوت‌های اخلاقی کارکنان ارتباط معناداری به دست نیامد که با نتایج به‌دست‌آمده از پژوهش‌هایی همخوان است (1-26). همچنین با بخشی از نتایج به‌دست‌آمده از پژوهش‌های دیگر ناهمخوان است (28 و 29). در پژوهش‌های ناهمخوان از بین متغیرهای جمعیت شناختی، متغیر جنسیت، یک عامل مؤثر در قضاوت‌های اخلاقی مطرح‌شده است و بیان‌شده زنان قضاوت‌های اخلاقی باکیفیت‌تری اعمال می‌کنند. می‌توان اذعان داشت از دلایل این ناهمخوانی این است که زنان به دلیل توجه بیشتر داشتن به جزئیات در مسائل شغلی، نسبت به مردان که معمولاً در مسائل به کلیات توجه بیشتری دارند، قضاوت‌های اخلاقی را بهتر انجام می‌دهند و به دلیل اینکه جامعهٔ آماری این پژوهش‌ها را حسابرسان تشکیل می‌دادند طبیعی است که به دلیل ظرافت‌های کار حسابرسی عامل جنسیت نقش پررنگ‌تری به خود بگیرد. با توجه به نتایج پژوهش حاضر و سایر پژوهش‌های مرتبط پیشنهاد می‌گردد مدیران ارشد در اداره کل ورزش و جوانان استان اصفهان تشویق‌های مطلوب برای رفتارهای اخلاقی و هنجار گونه را مدنظر داشته و رفتارهای اخلاقی را مورد تشویق قرار داده و به چگونگی و نحوهٔ دادن تشویق‌ها نیز اهمیت داده و به‌موقع از جریمه‌ها برای رفتارهای غیراخلاقی استفاده نمایند تا کارکنان دریابند که رفتارهای غیراخلاقی در سازمان رد می‌شود و رفتارهای اخلاقی مورد پذیرش سازمان قرار می‌گیرد. می‌توان با برگزاری دوره‌های آموزشی اهمیت وجود فرهنگ اخلاقی سازمانی را برای مدیران و کارکنان سازمان تشریح نمود و نظام‌های گزینش و استخدام در سازمان به استخدام افرادی باارزش‌های اخلاقی بالاتر اهتمام ورزند، به‌طور مرتب بر جهت‌گیری‌های اخلاقی سازمان تأکید و بر لزوم اجرای قوانین توسط مدیران و کارکنان تکرار و به اهمیت آن پرداخته شود، سیاست‌ها و قواعد جدید به شکل اخلاقی و با تأکید بر فرهنگ اخلاقی پایه‌گذاری و همین‌طور عملی گردد، به فرایندهای تصمیم‌گیری در هر زمینه‌ای با رویکرد اخلاقی توجه شود چون هر چه مدیران و کارکنان بیشتر فرهنگ اخلاقی را در سازمان احساس نمایند احتمال گرایش به تصمیم‌های غیراخلاقی پایین می‌آید. با توجه به محدودیت‌های موجود در هر پژوهش، باید اذعان داشت از نتایج به‌دست‌آمده نمی‌توان استنتاج روابط علت و

[Downloaded from ethicsjournal.ir on 2026-11-23]

[DOR: 20.1001.1.22517634.1395.11.2.11.1]

معلولی کرد چون در سطح روابط و بدون مداخله انجام‌شده است. همچنین نتایج قابل‌تعمیم به نمونه‌هایی غیر از اداره کل ورزش و جوانان استان اصفهان نیست. بنابراین برای تعمیم نتایج به جوامع دیگر بهتر است پژوهش در نمونه‌های مشابه دیگر تکرار شود.

نتیجه‌گیری

فرهنگ اخلاقی سازمانی عاملی مهم در تصمیم‌های اخلاقی است. هر چه رشد شناخت اخلاقی اعضاء سازمان‌ها بیشتر و روابط سازمانی بهینه‌ای بین مدیران و کارکنان برقرار باشد، تصمیم‌گیری‌های اخلاقی افزایش می یابد. فرهنگ اخلاقی غنی سبب افزایش قضاوت‌های اخلاق گونه، افزایش خلق‌وخوی مثبت، کاهش معضلات اخلاقی سازمان، قرار گرفتن اهداف شخصی کارکنان در راستای اهداف سازمانی و موارد بسیار عالی دیگر می‌شود. همچنین مدیران و کارکنان بر ضرورت اخلاقی بودن تصمیم‌هایشان واقف می‌گردند. در این زمینه مسئولان اداره کل ورزش و جوانان استان اصفهان می‌توانند با تقویت و اصلاح فرهنگ اخلاقی از قبیل خلق و تقویت محیط مناسب برای افراد بااخلاق، ارتقاء و آموزش مداوم کارکنان درزمینهٔ ارزش‌های اخلاقی سبب افزایش شیوه‌های قضاوت و تصمیم‌گیری‌های اخلاقی گردند.

ملاحظه‌های اخلاقی

در پژوهش حاضر پرسش‌نامه‌ها بدون نیاز به نام و نام خانوادگی شرکت کنندگان بود، بر این اساس به شرکت کنندگان اطمینان داده شد که شرکت آن ها در این پژوهش به امنیت شغلی آن ها آسیبی وارد نمی کند. همچنین توسط خود پژوهشگر توزیع و جمع‌آوری گردید تا کارکنان نگران مطالعهٔ آن‌ها توسط سرپرستان و مسئولان سازمان نباشند.

سپاسگزاری

با تشکر فراوان از تمامی کارکنان اداره کل ورزش و جوانان استان اصفهان که جهت انجام این پژوهش صمیمانه همکاری نمودند.

واژه‌نامه

قضاوت‌های اخلاقی	1. Ethical Judgments
تصمیم‌گیری اخلاقی	2. Decision Making
اخلاق	3. Ethics
سنت‌ها	4. Traditions
ایدئولوژی‌ها	5. Ideologies
قضاوت‌های نسبی اخلاقی	6. Ethical Relativism Judgments
قضاوت‌های مطلق اخلاقی	7. Ethical Overall Judgments
فرهنگ اخلاقی سازمانی	8. Organizational Ethical Culture
فرهنگ‌سازمانی	9. Organizational Culture
رفتارهای اخلاقی	10. Ethical Behaviors
هنجارها/محرک‌های اخلاقی	11. Ethical Norms/Incentives
پیروی از مقامات بالا	12. Obedience to Authority
تشویق‌ها برای رفتار اخلاقی	13. Rewards for Ethical Behavior
مدیریت تأثیر	14. Impression Management
پاسخ نامطلوب اجتماعی بالقوه	15. Potential Social Desirability Response

[Downloaded from ethicsjournal.ir on 2026-11-23]

[DOR: 20.1001.1.22517634.1395.11.2.11.1]

منابع

1. Salmanpanah N, Talebnia G. (2012). Study of selection affecting factors ethical judgment CPAs of Iran. Journal of Management Accounting; 6(18): 87-96. (In Persian).
2. Kazempoor E, Hassasyeghaneh Y. (2013). Relation skill level auditors with sensitivity and ethical judgment. Empirical Research in Accounting; 3(10): 54. (In Persian).
3. Shajie R, Koozechian H, Ehsani M, Amiri M. (2013). Analysis of demographic factors related to ethical decision making Iran soccer players. Ethics in Science & Technology; 9(2). (In Persian).
4. Ramezani H, Ali Akbari H. (2012). Study of the theoretical of decision based on Islamic ethics. The Journal of Islamic Management; 20(1): 150. (In Persian).
5. Fisher J, Bonn I. (2007). International strategies and ethics: exploring the tension between head office and subsidiaries. Management Decision; 9: 1145-1167.
6. Azimi H, Noralidokht H, Galilvand A. (2012). Philosophy of organizational ethics and ethical decision making in organizations. Zanjan: Third National Conference of Suhrwardi the Topic of Applied Ethics.
7. Shafer WE, Simonz RS. (2011). Effects of organizational ethical culture on the ethical decisions of tax practioners in mainland China. Auditing Journal; 5: 647-668.
8. Levi N. (1967). Ethical relativism. Translated by: Zandpoor A. (2011). Tehran: Amirkabir Publications. P: 15.
9. Douglas PC, Davidson RA, Schwartz BN. (2001). The effect of organizational culture and ethical orientation on accountant's ethical judgment. Journal of Business Ethics; 2: 101-121.
10. Svanerg J, Ohman P. (2013). Auditors time pressure: does ethical culture support audit quality? Managerial Auditing Journal; 7: 572-597.
11. Trevino LK, Nelson KA. (2010). Managing business ethics. 5 th ed. New York: John Wiley & Sons. P. 480.
12. Huhtala M, Kangas M, Lamsa AM, Feldt T. (2011). Ethical managers in ethical organizations? The leadership-culture connection among finish managers. Leader Ship & Organization Development Journal; 3: 250-270.
13. Carles M. (2011). The health care manager's legal guide. Jones & Bartlett Learning; 248.
14. Wulf K. (2012). Ethics and compliance programs in multinational Organization. USA: Springer. P. 411.
15. Jovanovic S, Wood RV. (2006). Communication ethics and ethical culture: A study of the ethics initiative in Denver city government. Journal of Applied Communication Research; 4: 386-405.
16. Ferrell OC, Fraedrich J. (2014). Business ethics: ethical decision making and cases. Stamford: Cengage Learning. P. 656.
17. Tilley EN, Fredricks SM, Hornett A. (2010). Kinship, culture and ethics in organization. Journal of Communication Management; 2: 162-184.
18. Zang J, Chiv R, Wei L. (2009). On Wistleblowing judgment and intention: The roles positive mood and organizational ethical culture. Journal of Management Psychology; 7: 627-649.
19. Kolthoff E, Erakovich R, Lasthvizen K. (2010). Comparative analysis of ethical leadership and ethical culture in local government. International Journal of Public Sector Management; 7: 596-612.
20. Ardichvili A, Jondle D, Kowske B, Cornachione E, Li J, Thakadipuram T. (2011). Ethical culture in large business organization in Brazil. Journal Bus Ethics; 105: 415-428.

[Downloaded from ethicsjournal.ir on 2026-11-23]

[DOR: 20.1001.1.22517634.1395.11.2.11.1]

21.Huhtala M. (2013). Ethical organizational culture as a context for occupational well-being and personal work goal. Jvaskyla: Psychology and Social Research Organization.

22.Sepasi S, Mehrani S, SaghafY A, Musakhany M. (2011). Affecting factors on ethical decision making of Iran CPAs Ethics in Science & Technology; 6(3): 1-7. (In Persian).

23.Pflugrath G, Martinov-Bennie N, Chen L. (2007). The impact of codes of judgments. Managerial Journal; 6: 566-589.

24.Maree KW, Radloff S. (2007). Factors affecting ethical judgment of South African chartered accountants. Meditari Accoountancy Research; 1:456-465.

25.Riivari E, Lamsa A M, Heiskanen E. (2012). The ethical culture of organizations and organizational innovativeness. European Journal of Innovation Management; 3: 310-337.

26.Hedayati P, Nasiripoor A A, Mohebbati F, Maher A, Mahmudi M, Hatam N. (2009). Relationship of organizational ethical culture Whit Health Staff Efficiency. Journal of Ethics and Medical History; 2(3): 51-59. (In Persian).

27.Ghavvami S, Shirazi M, Amirshahi M A. (2011). The relationship between Sellers individual ethics and ethical decision-making process. Studies Quarterly Improve and Transformation of Management; 89-90(63): 27-62. (In Persian).

28.Marques P, Azedvedo O, Pereica J. (2009). Ethical ideology and ethical judgments in the Portuguese accounting profession. Journal of Business Ethics; 86: 227-242.

29.Hassasyeghaneh Y, Maghsudi O. (2011). Ethical values in auditor professional judgment. Ethics in Science & Technology; 6(1): 62-73. (In Persian).

30.Park H, Blenkinsopp J. (2013). The impact of ethics programs and ethical culture on misconduct in public service organizations. International Journal of Public Sector Management; 7: 520-533.

31.Cohen L, Manion L, Morris K. (2000). Research methods in educational. USA: Routleolege Flamer.

32.Trevino LK, Butterfield KD, Mccabe DL. (1998). The ethical context in organizations: influences on employee attitudes and behaviors. Business Ethics Quarterly; 8: 447-760.

33.Paulhus DL. (1991). Measurement and control of response bias. In: Robinson JP, Shaver PR, Wrightsman L. (Ed). Measures of Social-Psychological Attitudes. New York: Academic Press. P. 17-59.

[Downloaded from ethicsjournal.ir on 2026-11-23]

[DOR: 20.1001.1.22517634.1395.11.2.11.1]