



## Presenting a Model for Ethical Decision Making of Human Resource Managers; Case study: Organizations Active in the Pharmaceutical Industry

Hadis Javaheri<sup>1</sup>  
Mojtaba Amiri (Ph.D.)<sup>2</sup>  
Seyed Reza Seyedjavadin (Ph.D.)<sup>3</sup>  
Ali Farrahi (Ph.D.)<sup>4</sup>  
Fereshte Amin (Ph.D.)<sup>5</sup>

### Abstract

This study examines ethical decision making in human resource management. From an ethical perspective, HRM is a complex and sensitive field because it is fundamentally based on human relations in an organizational context. Managers in this field usually deal with 'dual agency' phenomena in which they have to be strategic partners considering the profitability of their organizations and also be an employee advocate simultaneously. Considering the importance of the issue, this study has explored the ethical decision-making model of HRM in the pharmaceutical industry using data from 13 in-depth interviews adopting a qualitative research method with the Glaserian grounded theory approach. The findings reveal 10 ethical issues in HRM. Also 'Ethical Reasoning' as the main category and 13 subcategories sorting in five groups of contingency factors: 'industrial', 'organizational', 'occupational', 'personal' and 'situational' emerged from data analysis. The findings show how each of these contingency factors can activate a particular type of moral reasoning. In addition to theoretical contribution, the final model has useful practical implications for practitioners in the field of HRM, especially in Iran pharmaceutical industry.

**Keywords:** *Ethical Issue; Ethical Decision Making; Human Resource Management.*

- 
1. PhD Student, Faculty of Management, University of Tehran, Tehran, Iran.
  2. Associate Professor, Department of Public Management, University of Tehran, Tehran, Iran (Corresponding author), mamiry@ut.ac.ir
  3. Full Professor, Department of Business Management, University of Tehran, Tehran, Iran.
  4. Full Professor, Department of Management, Imam Hossein University, Tehran, Iran.
  5. Assistant Professor, Department of Business Management, University of Tehran, Tehran, Iran.



## ارائه الگوی تصمیم‌گیری اخلاقی مدیران منابع انسانی<sup>۱</sup> مورد مطالعه: سازمان‌های فعال در صنعت دارو

حدیث جواهری\*، مجتبی امیری\*\*  
سیدرضاسیدجوادین\*\*\*، علی فرهی\*\*\*\*، فرشته امین\*\*\*\*\*

تاریخ دریافت: ۹۸/۱۰/۱۷

تاریخ پذیرش نهایی: ۹۹/۰۲/۱۳

### چکیده

تحقیق حاضر به بررسی موضوع تصمیم‌گیری اخلاقی در مدیریت منابع انسانی می‌پردازد. مدیریت منابع انسانی از بُعد مسائل اخلاقی، موضوعی حساس محسوب می‌شود. مدیران این حوزه اغلب با پدیده «عاملیت دوگانه» روبه‌رو هستند که براساس آن باید هم نقش شریک راهبردی سازمانی را ایفا کرده و سودآوری را در نظر بگیرند و هم از منافع کارکنان حمایت کنند. در همین راستا این پژوهش با استفاده از داده‌های به‌دست‌آمده از ۱۳ مصاحبه عمیق با مدیران منابع انسانی فعال در صنعت دارو و با روش کیفی نظریه داده‌بنیاد با رویکرد گلگیری، به تبیین الگوی تصمیم‌گیری اخلاقی این مدیران پرداخته است. یافته‌های تحقیق ۱۰ مورد «مسئله اخلاقی» در این حوزه را نشان می‌دهد. به‌علاوه مقوله «استدلال اخلاقی» به‌عنوان مقوله محوری تحقیق در کنار ۱۳ مقوله فرعی که خود در قالب پنج دسته عوامل اقتضائی «صنعتی»، «سازمانی»، «شغلی»، «فردی» و «موقعیتی» طبقه‌بندی شده‌اند، از درون داده‌ها ظاهر شدند. مدل تحقیق نشان می‌دهد که هر یک از عوامل اقتضائی، فعال‌کننده نوع خاصی از استدلال اخلاقی این مدیران می‌باشند. الگوی نهایی پژوهش علاوه بر سهم دانش‌افزایی بالا، کاربردهای عملی برای فعالین این حوزه و به‌طور خاص صنعت دارو در ایران را دارد.

**کلیدواژه:** مسئله اخلاقی؛ تصمیم‌گیری اخلاقی؛ مدیریت منابع انسانی

۱. مقاله مستخرج از رساله دکتری است.

\*. دانشجوی دکتری دانشکده مدیریت، دانشگاه تهران، تهران، ایران.

\*\* . دانشیار گروه مدیریت دولتی، دانشگاه تهران، تهران، ایران. (نویسنده مسئول)

\*\*\*. استاد گروه مدیریت بازرگانی دانشگاه تهران، تهران، ایران.

\*\*\*\*. استاد دانشگاه جامع امام حسین علیه‌السلام، تهران، ایران.

\*\*\*\*\*. استادیار گروه مدیریت بازرگانی دانشگاه تهران، تهران، ایران.

## مقدمه

دهه گذشته شاهد رشد قابل ملاحظه‌ای در بخش مدیریت منابع انسانی در سازمان‌ها بوده است. در سطح جهانی مدیریت منابع انسانی، نقش راهبردی در کسب مزیت رقابتی و موفقیت سازمان‌ها پیدا کرده است (بون<sup>۱</sup> و همکاران، ۲۰۱۸: ۳۶). دوره‌های آموزشی، مدارک دانشگاه، گواهینامه‌های بین‌المللی و انجمن‌های مختلفی در این زمینه شکل گرفته‌اند که تلاش می‌کنند شایستگی‌ها و دانش موردنیاز برای فعالین این حوزه را فراهم آورند. آینده این حرفه نیز روشن ارزیابی می‌شود و پیش‌بینی می‌شود فرصت‌های شغلی در دهه‌های بعدی نیز در آن زیاد باشد (کوهن<sup>۲</sup>، ۲۰۱۵: ۲۰۶).

در عین حال، علی‌رغم این پیشرفت‌ها، موضوع اخلاق در مدیریت منابع انسانی موضوعی است که کم‌تر مورد توجه قرار گرفته است. علی‌رغم تأثیر عمیق تصمیمات مدیریت منابع انسانی بر زندگی اعضای سازمان، به‌نظر می‌رسد که واحدهای منابع انسانی در حال فاصله گرفتن از تصویر سنتی خود به‌عنوان عامل ارتقادهنده وضعیت کارکنان هستند. مدیریت منابع انسانی در دوران اولیه شکل‌گیری خود بر مبنای گرایشات ارزشی و اجتماعی قوی ایجاد شد، اما در دهه‌های اخیر به‌ویژه در تلاش برای دستیابی به جایگاه میان مدیران ارشد، دچار نوعی عدم تقارن شده است. چنین عدم تقارنی در تحقیقات علوم اجتماعی نیز مشخص است. در حالی که تعداد مطالعات تجربی در حوزه اخلاق و مسئولیت اجتماعی سازمان‌ها در طول دهه گذشته افزایش یافته است، اما مقاله‌های ژورنالی که به‌طور مشخص متمرکز بر دغدغه‌های اخلاقی فعالین حوزه مدیریت منابع انسانی باشند، کمیاب است (سیمواس<sup>۳</sup> و همکاران، ۲۰۱۹؛ دسیلوا<sup>۴</sup> و همکاران، ۲۰۱۶).

انجمن جهانی مدیریت منابع انسانی<sup>۵</sup> در سال‌های اخیر تلاش کرده است، لزوم اهمیت این موضوع را به فعالین این حوزه یادآوری کند. مدل جامع شایستگی مدیریت منابع انسانی<sup>۶</sup> که توسط این انجمن ارائه شده است، نُه عامل کلیدی را به‌عنوان اصلی‌ترین شایستگی‌های یک مدیر منابع انسانی معرفی می‌کند که یکی

1. Boon
2. Cohen
3. Simões
4. De Silva
5. Society of Human Resource Management (SHRM)
6. HR Competency Model

از آنها، اقدام اخلاقی<sup>۱</sup> است (کوهن، ۲۰۱۵: ۲۰۸).

در حوزه دانشگاه گرچه دهه اخیر شاهد افزایش تحقیقات در زمینه مسئولیت‌های اجتماعی مدیریت منابع انسانی بوده است (جارل استورم<sup>۲</sup> و همکاران، ۲۰۱۸: ۷۰۳)، اما این مقالات عموماً در سطح مباحث کلان نظیر: روابط استخدامی، روابط قدرت و تعارض منافع کارگر و کارفرما مطرح شده و کم‌تر تصمیمات اخلاقی خود مدیران منابع انسانی در سطح فردی را مدنظر قرار داده و تعداد آنها نیز نسبت به مجموعه موضوعات تحقیقاتی در این زمینه اندک است. به‌طور کلی بحث‌های اخلاقی در این حوزه، غیرنظام‌مند و پراکنده است (گرینوود<sup>۳</sup>، ۲۰۱۳: ۳۵۵). براگا<sup>۴</sup> و همکاران (۲۰۱۹) نیز معتقدند نظریه‌پردازی در زمینه اخلاق در مدیریت منابع انسانی ضعیف بوده است. اکثر مقالات این حوزه، کم‌تر بُعد اخلاقی را در سیاست‌ها و اقدامات منابع انسانی لحاظ کرده و توجه خود را بیشتر به مفاهیمی چون «تناسب راهبردی»<sup>۵</sup> و «بهترین اقدامات»<sup>۶</sup> منابع انسانی معطوف داشته‌اند (دسیلوا و همکاران، ۲۰۱۶: ۲۲۵).

مارکولی<sup>۷</sup> و همکاران (۲۰۱۷) با بررسی حدود ۱۸ هزار مقاله که در طول بیش از سه دهه در زمینه‌های مرتبط با مدیریت منابع انسانی به چاپ رسیده است، به نقشه‌نگاری<sup>۸</sup> روند تحقیقات در این حوزه پرداخته‌اند. نتایج این بررسی نیز نشان می‌دهد که اخلاق در مدیریت منابع انسانی اغلب به‌صورت کلان و نه در سطح تصمیم‌گیری‌های فردی مطرح شده است. این نقشه‌نگاری موضوع اخلاق در منابع انسانی را از نوع «جهت‌گیری‌های پدیدارشنونده»<sup>۹</sup> دانسته است که لازم است تحقیقات آینده به سمت آن حرکت کنند. مدیریت منابع انسانی آزمایشگاه از موقعیت‌های تصمیم‌گیری اخلاقی است. مدیران منابع انسانی به‌طور ویژه با دوگانگی نقش و تقاضاهای متضاد مواجهند که به پدیده «عاملیت یا وفاداری دوگانه»<sup>۱۰</sup> معروف است. آنها از یک‌طرف باید به نیازهای کارکنان پاسخ داده و از سوی دیگر مجبورند انتظارات سازمانی در

1. Ethical Practice
2. Jarlstorm
3. Greenwood
4. Braga
5. Strategic Fit
6. Best Practice
7. Markoulli
8. Mapping
9. Emerging Directions
10. Dual Agency/ Loyalty

حوزه افزایش عملکرد و سودآوری سازمانی را مدنظر قرار دهند (اسمیت<sup>۱</sup> و همکاران، ۲۰۱۸). این تعارض های نقش، بستری قوی برای دوراهی های اخلاقی در این حرفه ایجاد کرده است (لوری<sup>۲</sup>، ۲۰۰۶: ۱۷۳).

مسئله اخلاق در مدیریت منابع انسانی در ایران از چند جهت اهمیت بیشتری پیدا می کند. مؤسسه لگاتوم<sup>۳</sup> (۲۰۱۹) در تازه ترین گزارش خود درباره وضعیت جهانی کامیابی<sup>۴</sup> که مؤلفه هایی چون سرمایه اجتماعی، وضعیت اقتصادی، وضعیت سیاسی و محیط کسب و کار در کشورها را بررسی می کند، ایران را در رتبه ۱۱۹ میان ۱۶۷ کشور جهان قرار داده است<sup>۵</sup>. سرمایه اجتماعی براساس شاخص هایی چون اعتماد، روابط اجتماعی، رفتارهای اخلاقی و مشارکت اجتماعی سنجیده می شود. وزارت فرهنگ و ارشاد اسلامی در سه طرح تحقیقاتی جامع در سال های ۱۳۷۹، ۱۳۸۲ و ۱۳۹۴ سه موج پیمایش «ارزش ها و نگرش های ایرانیان» را در ایران انجام داده است. ارزیابی نتایج این تحقیقات نیز روند نزولی اعتقاد ایرانیان به اخلاقی بودن جامعه شان را نشان می دهد.

اخلاق در سازمان های ایرانی نیز نسبت به اخلاق عمومی، وضعیت بهتری ندارد. فساد و اختلاس های بزرگ مالی از جمله مسائل قابل تأمل و نگران کننده در بخش های دولتی و خصوصی می باشند. براساس گزارش سازمان شفافیت جهانی<sup>۶</sup> (۲۰۱۸) ایران در سال های اخیر اغلب در گروه نزدیک به یک چهارم پایین جدول بوده است. تحقیقات انجام شده میان ایرانیان نیز رضایت بالایی از سازمان های دولتی و خصوصی را میان مردم نشان نمی دهد. بیش از ۸۵ درصد ایرانیان «پارتی بازی» در سازمان ها را پس از بیکاری و گرانی، سومین معضل مهم گریبان گیر جامعه می دانند و بیش از ۶۰ درصد آنها معتقدند مدیران و کارکنان ایرانی از نظر وجدان کاری، وقت شناسی و رعایت قوانین و مقررات سازمانی عملکرد ضعیفی دارند (گودرزی، ۱۳۸۲؛ جوادی یگانه، ۱۳۹۴).

در ایران جدای از این مسائل، گرایش کارکنان و مدیران حوزه منابع انسانی برای کسب مشروعیت از نظر مدیران ارشد سازمان و تثبیت جایگاه شغلی خود، مشهود است. اساساً موج جنبش جهانی مدیریت

1. Smith  
2. Lowry  
3. Legatum  
4. Prosperity  
5. Legatum Prosperity Index 2019  
6. Transparency International organization

راهبردی منابع انسانی در نتیجه بحران مشروعیت مدیریت منابع انسانی در سازمان و برای این شکل گرفت که به مدیران ارشد نشان دهد که مدیریت منابع انسانی می‌تواند با استفاده از سرمایه انسانی در سودآوری مالی سازمان نقش مهمی ایفا کند (ون بارن<sup>۱</sup> و همکاران، ۲۰۱۱: ۲۱۰). همه اینها به شکل‌گیری وضعیتی منجر شده است که مدیران در آن بیش از آنکه حامی کارکنان باشند، تلاش کنند شریک راهبردی سازمان شوند (مارچینگتون<sup>۲</sup>، ۲۰۱۵: ۱۷۷).

تمرکز این تحقیق بر تصمیم‌گیری اخلاقی مدیران منابع انسانی در سطح فردی بوده است. این موضوع به‌طور خاص ذیل تصمیم‌گیری اخلاقی مدیران در سازمان قرار می‌گیرد. در رابطه با تصمیم‌گیری اخلاقی مدیران اگرچه تحقیقات قابل توجه انجام شده است (روسلت<sup>۳</sup> و همکاران، ۲۰۱۸؛ شوارتز<sup>۴</sup>، ۲۰۱۷؛ هلر<sup>۵</sup> و همکاران، ۲۰۱۶) اما جدای از ضعف‌های نظری این مدل‌ها که به یافته‌های ناسازگار در تحقیقات تجربی منجر شده است، هیچ‌یک به‌طور خاص تصمیم‌گیری اخلاقی در مدیریت منابع انسانی را با رویکرد کیفی مورد بررسی قرار نداده‌اند.

بخشی از این مسئله که مدل‌های نظری موجود به یافته‌های سازگار در تحقیقات تجربی منجر نشده‌اند، به‌دلیل روش تحقیق به‌کارگرفته‌شده در تدوین این مدل‌ها بوده است (شوارتز، ۲۰۱۶). محققان معتقدند تصمیم‌گیری اخلاقی در اصلی‌ترین حالت یک مسئله فردی است و در نتیجه روش‌های کیفی که معنا را کشف می‌کنند، نیت و قصد فرد را درک می‌کنند، رفتار وی را تبیین می‌نمایند و آگاهی ما را نسبت به عوامل پشت تصمیم‌گیری اخلاقی ارتقا می‌دهند، انتخاب بهتری نسبت به روش‌های مرسوم کمی به‌عنوان روش پژوهش برای این حوزه تحقیقاتی می‌باشند. اغلب پژوهش‌ها در زمینه تصمیم‌گیری اخلاقی تنها تلاش می‌کنند تأثیر تعداد اندکی متغیر را بر تصمیم‌گیری اخلاقی مدیران در سازمان بسنجند. لزوم انجام تحقیقاتی که مستقیماً خود فرایند تصمیم‌گیری اخلاقی در سازمان را مورد تحلیل قرار دهند و آن را به‌صورت نظری تجزیه و تحلیل کنند، احساس می‌شود.

1. Van Buren
2. Marchington
3. Rousselet
4. Schwartz
5. Heyler

در ایران نیز اگرچه موجی از تحقیقات در زمینه اخلاق سازمانی انجام شده است، اما به طور خاص در رابطه با تصمیم‌گیری اخلاقی در سطح فردی و عوامل مؤثر بر آن تعداد مقالات اندک بوده (مهدوی و علی‌پور، ۱۳۸۹؛ مهرانی و همکاران، ۱۳۹۰؛ محمدی الیاسی و بادل، ۱۳۹۴؛ عابدی جعفری و همکاران، ۱۳۹۷) و هیچ تحقیق جامعی در زمینه تصمیم‌گیری اخلاقی مدیران منابع انسانی در ایران وجود ندارد. براین اساس، این موضوع که اولاً مدیران منابع انسانی با چه مسائلی اخلاقی در محیط کار خود مواجه می‌شوند و ثانیاً هنگام رویارویی با این مسائل چگونه تصمیم‌گیری می‌کنند و چه عواملی در تصمیم‌گیری آنها نقش دارد، مسئله این تحقیق خواهد بود. لازم به ذکر است که جامعه تحقیق با توجه به نیاز به درک عمیق‌تر محقق از موضوع پژوهش به مدیران منابع انسانی شرکت‌های دارویی محدود شده است. لینهان و اُبریان<sup>۱</sup> (۲۰۱۷) در تحقیق خود که با روش نظریه داده‌بنیاد و میان مدیران منابع انسانی انجام شده است، تأکید دارند که محدود کردن پژوهش کیفی به یک صنعت به یافته‌های عمیق‌تری در زمینه اخلاق سازمانی منجر خواهد شد. شرکت‌های فعال در صنعت دارو به‌ویژه در سال‌های اخیر به دلیل شرایط مالی نسبتاً بهتر در مقایسه با بیشتر صنایع در ایران، با سرعت بیشتری به سمت ایجاد و بهبود نظام‌های مدیریت منابع انسانی، جذب نیروهای متخصص در این زمینه و توسعه واحدهای منابع انسانی خود پیش رفته‌اند. آنها در این زمینه سرمایه‌گذاری‌های بهتر و پیشرفت‌های خوبی داشته و نیروهای با تجربه‌ای را در این حوزه به کار گرفته‌اند. این عوامل نشانه‌ای است بر این امر که محققین این پژوهش کیفی می‌توانند با مدیران منابع انسانی حرفه‌ای و با تجربه‌ای در این صنعت در مقایسه با صنایع دیگر سروکار داشته باشند.

## مبانی نظری

### اخلاق در مدیریت منابع انسانی

اخلاق، واژه‌ای مبهم، پیچیده و گریزان از تعریف است. برخی آن را اصول، قواعد و ارزش‌هایی تعریف کرده‌اند که هدایت‌گر تصمیمات و رفتارهای افراد و گروه‌ها هستند (اوپادیای و سینق<sup>۲</sup>، ۲۰۱۰: ۱۰). جونز<sup>۳</sup> تصمیمی را اخلاقی می‌داند که با استانداردهای قانونی و اخلاقی جامعه بزرگتر انطباق داشته و

1. Linehan & O'Brien  
2. Upadhyay & Singh  
3. Jones

نتایج آن برای دیگران سود داشته یا به آنها ضرر نرساند (تنبرانسل و کرو<sup>۱</sup>، ۲۰۰۸: ۵۴۹). در سازمان‌ها نیاز به تصمیم‌گیری اخلاقی زمانی ایجاد می‌شود که ملاحظات اخلاقی در تعارض با تقاضاهای کسب و کار بوده و بین منافع یا ارزش‌های ذی‌نفعان مختلف، تعارض ایجاد شود و قانون نیز در آن حوزه مشخص و شفاف نباشد (ساوور<sup>۲</sup> و همکاران، ۲۰۱۸: ۱۱۷).

مدیریت منابع انسانی مجموعه‌ای از فرایندهای سازمانی نظیر برنامه‌ریزی نیروی انسانی، کارمندیابی و انتخاب، تجزیه و تحلیل شغل، مدیریت عملکرد، یادگیری و توسعه، جبران خدمات، روابط کارکنان و ایمنی، رفاه و سلامت کارکنان است که در مجموع در راستای دستیابی به اهداف سازمانی عمل می‌کنند (قلی‌پور و آغاز، ۱۳۹۳). در زمینه مدیریت منابع انسانی تقاضاهای چندگانه از افراد شاغل در این حوزه که در آنها اعتقادات، ارزش‌ها، انتظارات و نیازهای فردی، حرفه‌ای و سازمانی افراد با یکدیگر تعارض پیدا می‌کند، مدیران و کارکنان منابع انسانی را در موقعیت‌های تصمیم‌گیری اخلاقی قرار می‌دهد (پیمنتا<sup>۳</sup>، ۲۰۱۵: ۲۵).

پارادایم‌های حاکم بر مطالعات حوزه مدیریت منابع انسانی را می‌توان به سه حوزه: ۱. دیدگاه جریان اصلی<sup>۴</sup>، ۲. دیدگاه انتقادی و ۳. دیدگاه اخلاقی تقسیم کرد. پارادایم رایج، دیدگاه جریان اصلی است. این جریان فکری مبتنی بر دیدگاه مدیریت امریکایی بوده، بر اقدامات عملی متمرکز است، ماهیتی تجویزی دارد و براساس فرض تقلیل‌گرایانه نقش مدیریت منابع انسانی در رسیدن به اهداف کسب و کار و دستیابی به کارایی و بهره‌وری سازمانی شکل گرفته است. به‌علاوه تحقیقات آکادمیک انجام‌شده در این پارادایم بیشتر دربرگیرنده توصیه‌های عملی مبتنی بر داده‌های تجربی است. این نگاه از نقطه‌نظر جامعه‌شناسانه رویکرد حفظ نظام یا کارکردگرایی دارد (گرینوود، ۲۰۱۳: ۳۵۸).

پارادایم دوم، دیدگاه انتقادی است که ریشه آن به تحلیل فرایند کار و آراء کارل مارکس برمی‌گردد. در این دیدگاه، اساساً ایده‌های مدیریت منابع انسانی ابزاری برای پوشش واقعیت سیاه کنترل، اعمال قدرت و استثمار کارکنان هستند. در این دیدگاه مدیریت منابع انسانی آن‌گونه که در جریان اصلی مطرح می‌شود، موضوعی شعاری و دستکاری‌شده بوده و اقدامات آن صرفاً ابزاری در جهت بازتعریف روابط استخدامی

1. Tenbrunsel & Crowe  
2. Savur  
3. Pimenta  
4. Mainstream



هستند تا اعمال غیرقابل قبول سازمان را قابل پذیرش و تلطیف سازند (تونلی<sup>۱</sup>، ۱۹۹۳؛ دلبریج و کینوی<sup>۲</sup>، ۲۰۱۰؛ گرینوود، ۲۰۰۲ و ۲۰۱۳).

رویکرد اخلاقی میان دو جریان فکری اصلی و انتقادی قرار می‌گیرد. مدیریت منابع انسانی اخلاق مدار برخلاف جریان اصلی که معتقد است منافع کارکنان باید الزاماً در راستای منافع کارفرما قرار بگیرد، این مسئله را می‌پذیرد که منافع این دو متفاوت است، اما برخلاف جریان انتقادی این تعارض را طبیعی و قابل مدیریت می‌بیند. تحلیل اخلاقی مدیریت منابع انسانی به عنوان بخشی از مطالعات جامعه‌شناسی صنعتی و مدیریت انتقادی در انگلستان و در اوایل دهه ۹۰ میلادی آغاز شد. وینستلی و وودآل<sup>۳</sup> (۲۰۰۰) برای اولین بار فراخوانی برای تحلیل اخلاقی مدیریت منابع انسانی در سطح کلان (ماکرو) دادند. در امریکا اما موضوع اخلاق در این حوزه بیشتر در سطح خرد (میکرو) مطرح می‌شد (گرینوود، ۲۰۰۲، ۲۰۱۳). در سال‌های بعدی گفتمان اخلاق و حقوق بشر نیز به بحث‌های بیشتر در این زمینه کمک کرد. در سال ۲۰۱۲ نیز مجله اخلاق کسب و کار به دلیل کمبود مطالعات نظری آکادمیک در این زمینه، فراخوانی برای ارسال مقالات مفهومی در این حوزه ارائه داد (رودس و هاروی<sup>۴</sup>، ۲۰۱۲؛ مورند و مریمن<sup>۵</sup>، ۲۰۱۲؛ کاستیا<sup>۶</sup> و همکاران، ۲۰۱۲).

### مدل‌های تصمیم‌گیری اخلاقی

در ادبیات کسب و کار تا به امروز محققان مدل‌های توصیفی تصمیم‌گیری اخلاقی مختلفی را برای تبیین اینکه چطور افراد در سازمان‌ها مسائل اخلاقی را حل و فصل می‌کنند، ارائه داده‌اند. جدول (۱) مهم‌ترین این مدل‌ها را نشان می‌دهد.

1. Townley
2. Delbridge & Keenoy
3. Winstanley & Woodall
4. Rhodes & Harvey
5. Morand & Merriman
6. Costea

جدول ۱. مهم‌ترین مدل‌های تصمیم‌گیری اخلاقی در سازمان

مدل، نویسنده، سال	توضیح
مدل اقتضایی تصمیم‌گیری اخلاقی (Ferrel & Greshm , 1985)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- دو راهی‌های اخلاقی از محیط اجتماعی و فرهنگی برمی‌خیزند.</li> <li>- عوامل فردی (دانش، ارزش، نگرش و نیت) و عوامل سازمانی (افراد تأثیرگذار و فرصت‌ها) بر تصمیم‌گیری اخلاقی مدیران مؤثرند.</li> <li>- تصمیم‌گیری به رفتار ختم شده و ارزیابی رفتار بر عوامل فردی و سازمانی اثرگذار است.</li> </ul>
مدل عقلایی چهارمرحله‌ای (Rest, 1986)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- تصمیم‌گیری اخلاقی از چهار گام متوالی آگاهی، قضاوت، قصد و نیت و رفتار تشکیل شده است.</li> </ul>
مدل تعاملی فرد- موقعیت (Trevino, 1986)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- شیوه تحلیل دوراهی اخلاقی بستگی به این دارد که فرد در کدام مرحله توسعه شناختی اخلاقی قرار دارد.</li> <li>- دو دسته عوامل فردی (قدرت ایگو، وابستگی میدانی و کانون کنترل) و عوامل موقعیتی (بستر شغلی، فشارهای بیرونی، فرهنگ سازمانی و خصوصیات شغلی) بر شناخت اولیه فرد نسبت به دوراهی اخلاقی تأثیر می‌گذارند.</li> </ul>
مدل تصمیم‌گیری اخلاقی مدیران در بازاریابی (Dubinsky & Loken, 1989)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- اعتقادات رفتاری و ارزیابی پیامدهای رفتار بر نگرش فردی درباره رفتار اخلاقی تأثیر دارد.</li> <li>- اعتقادات هنجاری و انگیزه انطباق بر هنجارهای جمعی در رابطه با رفتار اخلاقی تأثیر دارد.</li> <li>- نگرش فردی و هنجارهای جمعی منجر به قصد و نیت اخلاقی شده و آن نیز به رفتار اخلاقی می‌انجامد.</li> </ul>
نظریه اقتضاء مسأله (Jones, 1991)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- شدت اخلاقی مسئله دربرگیرنده شش مؤلفه «بزرگی پیامدها»، «احتمال اثر»، «فوریت زمانی»، «تمرکز اثر»، «اجماع اجتماعی» و «احساس نزدیکی» بوده و بر مراحل مختلف تصمیم‌گیری اخلاقی اثرگذار است.</li> </ul>
نظریه شبکه اجتماعی در تصمیم‌گیری اخلاقی (Brass et al., 1998)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- تصمیم‌گیری اخلاقی افراد را باید در بستر شبکه‌ای از روابط اجتماعی مورد تحلیل قرار داد.</li> <li>- نوع روابط (قدرت، چندگانگی، عدم تقارن، مقام) و ساختار روابط (چاله ساختاری، رابطه سه گانه، مرکزیت، چگالی) دو عامل اصلی تعیین‌کننده تصمیم‌گیری افراد در مسائل اخلاقی هستند.</li> </ul>
مدل شهودگرایی اجتماعی (Haidt, 2001)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- نقش مهم احساسات و شهود در تصمیم‌گیری اخلاقی</li> <li>- قضاوت اخلاقی با شهودهای اخلاقی آغاز شده و استدلال اخلاقی تنها جهت توجیح اخلاقی به کار می‌آید.</li> </ul>
مدل عصب‌شناختی تصمیم‌گیری اخلاقی (Reynolds, 2006)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- رویکرد عصب‌شناختی به تصمیم‌گیری اخلاقی - تصمیم‌گیری اخلاقی دو پردازشی</li> <li>- تصمیم‌گیری اخلاقی یک فرایند خطی و متوالی نیست.</li> <li>- سیستم C (منطق) و سیستم X (شهود) به صورت رفت و برگشتی در تصمیم‌گیری اخلاقی نقش دارند.</li> </ul>

مدل، نویسنده، سال	توضیح
مدل شهودی - معنابخشی (Sonenshein, 2007)	<p>- تصمیم‌گیری اخلاقی از سه مرحله تشکیل شده است:</p> <p>- ابتدا مسئله در ذهن تصمیم‌گیرنده معنا یافته و ساخته می‌شود. انتظارات، انگیزه‌ها، مراجع اجتماعی و بازتیین‌ها در این مرحله نقش دارند.</p> <p>- در مرحله دوم فرد به‌صورت شهودی درباره مسئله اخلاقی قضاوت می‌کند. تجربه فردی و فشارهای اجتماعی در این مرحله مهم‌ترین عوامل اثرگذار هستند.</p> <p>- در مرحله آخر در صورت لزوم فرد به تبیین و توجیه تصمیم خود می‌پردازد.</p>
مدل سنخ‌شناسی تصمیم اخلاقی (Tenbrunsel & Crowe, 2008)	<p>- اخلاقی‌بودن عمل از تعمدی‌بودن عمل جداست. تصمیم‌گیری به دو صورت است:</p> <p>۱. فرد از بُعد اخلاقی مسئله آگاه دارد که نتیجه تصمیم در این حالت دو گونه است (تصمیم اخلاقی تعمدی یا تصمیم غیراخلاقی تعمدی)</p> <p>۲. فرد از بُعد اخلاقی مسئله آگاه ندارد که نتیجه تصمیم در این حالت نیز دو گونه است (تصمیم اخلاقی غیرتعمدی و تصمیم غیراخلاقی غیرتعمدی)</p>
مدل پایه‌های اخلاقی MFT (Graham et al., 2013)	<p>- ریشه‌های ارزش‌های اخلاقی مشترک میان جوامع و فرهنگ‌های مختلف را باید در بستر تکامل انسان شناسایی کرد.</p> <p>- پایه‌های اخلاقی جهان‌شمول در اثر تکامل در ذهن انسان جای گرفته و با یادگیری به‌واسطه فرهنگ تغییر می‌کنند. این پایه‌های اخلاقی عبارتند از مراقبت/ آسپ، انصاف/ فریب، وفاداری/ خیانت، رعایت سلسله‌مراتب قدرت/ مخالفت با سلسله‌مراتب قدرت و درنهایت حرمت/ بی‌حرمتی.</p>
تصمیم‌گیری اخلاقی رهبران (Heyler et al., 2016)	<p>- تصمیم‌گیری اخلاقی از پنج مرحله متوالی تشکیل شده است: آگاهی اخلاقی، مالکیت اخلاقی، تصمیم‌گیری اخلاقی، شهادت اخلاقی و پیامد نهایی تصمیم.</p> <p>- آگاهی اخلاقی و نتیجه تصمیم بر ثمربخشی اخلاقی اثرگذار است.</p>
مدل یکپارچه تصمیم‌گیری اخلاقی (Schwartz, 2016-2017)	<p>- الف) کاراکتر اخلاقی فرد: ۱. قابلیت اخلاقی (بلوغ اخلاقی، نظام ارزشی، شایستگی اخلاقی) و ۲. تعهد اخلاقی (هویت اخلاقی، اراده اخلاقی، شجاعت اخلاقی) و</p> <p>ب) عوامل موقعیتی (مسئله، محیط، زمینه فردی) بر تصمیم‌گیری اخلاقی مؤثرند (مدل ۲۰۱۶).</p> <p>- باید به نقش موانع اخلاقی، سوءگیری‌ها و تمایلات روان‌شناسی در تصمیم‌گیری اخلاقی توجه شود (مدل ۲۰۱۷).</p>

بیشتر تحقیقات حاضر در حوزه تصمیم‌گیری اخلاقی ریشه در نگاه توسعه‌شناختی به اخلاق که اولین بار توسط روان‌شناس معروف لورنس کالبرگ<sup>۱</sup> مطرح شد، دارند (کالبرگ و هیرش<sup>۱</sup>، ۱۹۷۷؛ بلام<sup>۲</sup>،

۱۹۸۸). این مدل که با اقتباس از آراء ژان پیاژه در روان‌شناسی شکل گرفت و در زمره رویکردهای عقلایی یا شناختی قرار می‌گیرد، پاسخ‌های افراد به مسائل اخلاقی را مبتنی بر استدلال اخلاقی تعمدی می‌بیند (شوارتز، ۲۰۱۶: ۷۵۷). کالبرگ معتقد بود کودکان در طول مسیر رشد خود تا بزرگسالی سه سطح و شش مرحله بلوغ اخلاقی را طی می‌کنند. مراحل یک و دو در سطح اول یا سطح اخلاق پیش‌اعرفی<sup>۳</sup> قرار دارند که در آن مبنای تصمیم‌گیری فرد، ترس از مجازات و میل به پاداش است. مراحل سه و چهار در سطح دوم یا سطح اخلاق عرفی<sup>۴</sup> قرار می‌گیرند که مبنای تصمیم‌گیری در آن تلاش در جهت سازگاری با گروه‌های نزدیک و تبعیت از قوانین جامعه است. نهایتاً مراحل پنج و شش سطح اخلاق پس‌اعرفی<sup>۵</sup> را می‌سازند که در آنها اخلاق فراتر از قراردادهای اجتماعی رفته و بر اصول عام و فراگیر مبتنی می‌شود (چانگ و هسو، ۲۰۱۷: ۵۶۵).

رست (۱۹۸۶) با اقتباس از کالبرگ تصمیم‌گیری اخلاقی را در قالب فرایندی عقلایی و چهار مرحله‌ای می‌دید که از آگاهی اخلاقی<sup>۶</sup> (تشخیص مسئله اخلاقی)، قضاوت اخلاقی<sup>۸</sup> (انتخاب مناسب‌ترین گزینه بین آلترناتیوها)، نیت اخلاقی<sup>۹</sup> (اولویت‌قراردادن مسئله اخلاقی در رأس امور) و رفتار اخلاقی<sup>۱۰</sup> (عمل بر مبنای تصمیم اخلاقی) تشکیل شده است (ساوور و همکاران، ۲۰۱۸: ۱۱۸). تروینو (۱۹۸۶) نیز مبنای مدل خود را رویکرد کالبرگ قرار داد، اما در عین حال تلاش کرد تا مدل‌های عقلایی را متناسب با شرایط تصمیمات سازمانی و بر مبنای مجموعه‌ای از عوامل فردی و موقعیتی تکمیل کند. بعد از ارائه الگوی نظری او بود که جریانی از تحقیقات تجربی برای بررسی تأثیر متغیرهای فردی و موقعیتی بر تصمیم‌گیری اخلاقی افراد در سازمان‌ها آغاز شد (الم<sup>۱۱</sup>، ۲۰۱۹: ۱۵۹؛ کولبرگ و میهلیک<sup>۱۲</sup>، ۲۰۱۶).

جونز (۱۹۹۱) برای اولین بار توجه محققین مدیریت را در موضوع تصمیم‌گیری‌های اخلاقی به

1. Hersh
2. Blum
3. Pre conventional level
4. Conventional level
5. Post-conventional level
6. Chung & Hsu
7. Awareness
8. Judgment
9. Intent
10. Behavior
11. Elm
12. Culiberg & Mihelic

ویژگی‌های خود مسئله اخلاقی جلب کرد. او با معرفی سازه «شدت اخلاقی»<sup>۱</sup> که عواملی چون ۱. دامنه پیامدهای عمل، ۲. اجماع اجتماعی بر سر خوب یا بد بودن عمل، ۳. احتمال اثر<sup>۲</sup> (احتمال اینکه تبعات عمل واقعاً اتفاق افتد)، ۴. فوریت زمانی<sup>۳</sup> (فاصله زمانی از وقتی که عمل اتفاق می‌افتد تا زمانی که پیامدهای آن ظاهر می‌شوند)، ۵. نزدیکی (حس نزدیکی روان‌شناسی، اجتماعی، فرهنگی و فیزیکی به کسانی است که تحت تأثیر مسئله قرار می‌گیرند) و ۶. تمرکز اثر<sup>۴</sup> (رابطه بین تعداد افراد درگیر و بزرگی عمل اخلاقی) را دربرمی‌گیرد، عامل اصلی اثرگذار بر مراحل تصمیم‌گیری اخلاقی را ویژگی‌های خود مسئله پیشروی تصمیم‌گیرنده دانست (لو<sup>۵</sup> همکاران، ۲۰۱۹: ۷۶۵).

برس و همکاران (۱۹۹۸) در رویکردی متفاوت از روش شبکه اجتماعی در تحلیل تصمیم‌گیری اخلاقی استفاده کردند. به نظر آنها نه تنها عوامل فردی و سازمانی مهم هستند، بلکه نوع و ساختار روابط میان کنشگرهای سازمانی نیز عوامل تعیین‌کننده در این زمینه محسوب می‌شوند. قدرت و چندگانگی روابط، عدم تقارن روابط قدرت و مسئله مقام از جمله موارد مطرح در رویکرد شبکه اجتماعی به تصمیم‌گیری اخلاقی هستند.

هایت<sup>۶</sup> (۲۰۰۱) با انتقاد از رویکردهای عقلایی-شناختی معتقد بود تصمیم اخلاقی ماهیتاً شهودی و ناخودآگاه گرفته می‌شود و استدلال معمولاً پس از آن در ذهن فرد شکل می‌گیرد (کریشناکومار و ریمف<sup>۷</sup>، ۲۰۱۲: ۳۲۳). بر همین اساس، رینولدز<sup>۸</sup> (۲۰۰۶) با استفاده از رویکرد عصب‌شناختی<sup>۹</sup>، به تحلیل تصمیم‌گیری اخلاقی براساس نظام پردازش دوگانه شناخت (منطق-عاطفه) پرداخت (سالوادور و فولجر<sup>۱۰</sup>، ۲۰۰۹). گراهام و همکاران (۲۰۱۳) با اقتباس نگرشی کاملاً متفاوت و با تکیه بر روان‌شناسی تکاملی و اصول سازگاری انسان و علم ژنتیک، نظریه پایه‌های اخلاقی<sup>۱۱</sup> را ارائه دادند که براساس آن رفتارهای اخلاقی مبنایی جهان‌شمول دارند و آنها را باید با تکیه بر دیدگاه‌های داروین‌سوم در زمینه تکامل پیدا کرد.

1. Moral Intensity
2. Probability of effect
3. Temporal immediacy
4. Concentration of effect
5. Lu
6. Haidt
7. Krishnakumar & Rymph
8. Reynolds
9. Neuroscience
10. Salvador & Folger
11. Moral Foundations Theory

در تازه‌ترین تحقیقات نظری در این حوزه شوارتز (۲۰۱۶ و ۲۰۱۷) با تجمیع نظریه‌های ارائه‌شده مدلی یکپارچه برای تصمیم‌گیری اخلاقی در سازمان ارائه داده است که به نوعی ترکیبی از چند مدل پیشین در این زمینه است.

## پیشینه پژوهش

در رابطه با تصمیم‌گیری اخلاقی بر مبنای مدل‌های مفهومی و نظریه‌های اشاره‌شده در جدول (۱)، پژوهش‌های تجربی زیادی تا به امروز در این زمینه صورت گرفته است. این تحقیقات به بررسی نقش عوامل متنوعی همچون جنسیت، سن، تحصیلات، تجارب کاری، ملیت، مذهب، ویژگی‌های شخصیتی، کانون کنترل، نگرش‌ها، سبک‌های تصمیم‌گیری، جو اخلاقی، کدهای اخلاقی، برنامه‌های آموزشی اخلاقی، فرهنگ سازمانی، نظام‌های پاداش و تنبیه و مشوق‌های اخلاقی پرداخته‌اند. چندین مقاله فراتحلیل نیز تا به حال نتایج این مقالات تجربی را به‌طور جامع بررسی کرده‌اند (فورد و ریچاردسون<sup>۱</sup>، ۱۹۹۴؛ لوئی<sup>۲</sup> و همکاران، ۲۰۰۰؛ کرفت<sup>۳</sup>، ۲۰۱۳؛ لنهرت<sup>۴</sup> و همکاران، ۲۰۱۵؛ اُفالن و باترفیلد<sup>۵</sup>، ۲۰۰۵). در عین حال، تمامی این پژوهش‌های فراتحلیل نشان می‌دهند که استفاده از مدل‌های نظری قدیمی نیازمند بازنگری است و لازم است بیشتر از رویکردهای کیفی برای تحلیل و درک موضوع تصمیم‌گیری اخلاقی مدیران استفاده شود. بررسی‌ها نشان می‌دهد بیشتر مقالات تجربی انجام‌شده در این حوزه تک‌تئوری یا بدون تئوری هستند و خلأ توسعه تئوری در این زمینه مشهود است (تنبرانسل و کرو، ۲۰۰۸؛ لنهرت و همکاران، ۲۰۱۵). از میان تحقیقات انجام‌شده در داخل کشور در حوزه اخلاق در مدیریت منابع انسانی می‌توان به پژوهش نایب‌پور و همکاران (۱۳۹۱) اشاره کرد. آنها در مقاله خود به شناسایی و اولویت‌بندی معیارهای اخلاقی در مدیریت منابع انسانی، به روش تحلیل سلسله‌مراتبی فازی پرداخته‌اند. در این تحقیق، هفت معیار اخلاقی شامل امنیت سوابق کارکنان و امنیت کاری، عدالت اقتصادی، صداقت کاری، جلوگیری از تبعیض و پارتی‌بازی، حقوق کاری، سلامت و ایمنی کارکنان و مشاوره روان‌شناسی، با استفاده از نظرات

1. Ford & Richardson
2. Loe
3. Craft
4. Lehnert
5. O'Fallon & Butterfield

۱۰ نفر از مدیران این حوزه اولویت‌بندی شده‌اند. در رابطه با تحقیقات انجام‌شده در ایران در رابطه با موضوع تصمیم‌گیری اخلاقی می‌توان به دو پژوهش محمدی الیاسی و بادللی (۱۳۹۴) و عابدی جعفری و همکاران (۱۳۹۷) اشاره کرد. محمدی الیاسی و بادللی (۱۳۹۴) در مقاله خود، عوامل محیطی اثرگذار بر تصمیم‌گیری اخلاقی مالکان و مدیران ۱۵۰ کسب و کار نوپا را شناسایی کرده و نشان داده‌اند که تصمیم‌گیری اخلاقی مبتنی بر استدلال فایده‌گرایی<sup>۱</sup> در ترکیب با استدلال نسبی بودن اخلاقی کسب و کار بیشترین اولویت را در کسب و کارهای نوپا دارد. عابدی جعفری و همکاران (۱۳۹۷) نیز الگویی برای تبیین چگونگی تأثیر دینداری درونی بر تصمیم‌گیری اخلاقی در کسب و کار ارائه کرده‌اند.

در رابطه با تحقیقات خارج از ایران به‌طور کلی مطالعات نظری و تجربی در زمینه اخلاق در مدیریت منابع انسانی را می‌توان در چهار دسته قرار داد. دسته اول به طبقه‌بندی مسائل و دوره‌های اخلاقی در مدیریت منابع انسانی پرداخته‌اند (وایلی<sup>۲</sup>، ۱۹۹۸، رایان<sup>۳</sup>، ۲۰۰۶، لامونتانه<sup>۴</sup>، ۲۰۱۲). گروه دیگر مقالاتی هستند که مسائل اخلاقی یکی از وظایف یا نظام‌های مدیریت منابع انسانی همچون کارمندیابی یا مدیریت عملکرد را مورد بررسی قرار داده‌اند (گاردنر<sup>۵</sup> و همکاران، ۲۰۱۰، جیکوبز<sup>۶</sup> و همکاران، ۲۰۱۴، ندیم و کیانی<sup>۷</sup>، ۲۰۱۹)، گروه سوم از تحقیقات به جایگاه و نقش مفاهیم بنیادینی چون عدالت، انصاف و حقوق بشر در مدیریت منابع انسانی پرداخته‌اند (پیچلر<sup>۸</sup> و همکاران، ۲۰۱۶؛ الزولا<sup>۹</sup>، ۲۰۱۸) و در نهایت گروه چهارم که پژوهش حاضر نیز در زمره آنها قرار می‌گیرد و از نظر تعداد محدودترین گروه می‌باشند، مقالاتی هستند که با رویکرد تحلیلی - نظری تلاش کرده‌اند تا چارچوب‌های توصیفی یا تجویزی برای اخلاق در مدیریت منابع انسانی ارائه دهند (ووتن<sup>۱۰</sup>، ۲۰۰۱؛ رودس و هاروی، ۲۰۱۲، کلیکاورد<sup>۱۱</sup>، ۲۰۱۴؛ اسمیت و همکاران، ۲۰۱۸).

1. Utilitarianism
2. Wiley
3. Ryan
4. Lamontagne
5. Gardner
6. Jacobs
7. Nadeem & Kayani
8. Pichler
9. Alzola
10. Wooten
11. Klikauer

ووتن (۲۰۰۱) در تحقیق خود مدلی ارائه داده است که از معدود چارچوب‌های مرجع در تحلیل مسائل اخلاقی در مدیریت منابع انسانی بوده و هنوز نیز در تحقیقات مختلف به آن ارجاع داده می‌شود. ووتن با ارائه چارچوبی چند لایه‌ای تلاش کرد تا مهم‌ترین دوره‌های اخلاقی در این حرفه را شناسایی و طبقه‌بندی کرده و براساس آنها مجموعه‌ای از کدهای اخلاقی و استانداردهای عملکرد را تعریف کند. از منظر او در این شغل همپوشانی اندکی بین منافع فردی، حرفه‌ای و سازمانی وجود دارد؛ در نتیجه احتمال ایجاد چالش‌های اخلاقی زیاد است. او تعارض، ابهام و چندگانگی نقش را عامل اصلی مواجه شدن مدیران منابع انسانی با دوره‌های اخلاقی می‌داند (ووتن، ۲۰۰۱: ۱۶۸).

رودس و هاروی (۲۰۱۲) به نقد و بررسی مفهوم اخلاق در گفتمان غالب مدیریت منابع انسانی پرداخته‌اند و معتقدند این مفهوم متمرکز بر نقش مدیریت منابع انسانی به‌عنوان عنصری اساسی در راهبردهای سازمان و در پی آن کسب مشروعیت سازمانی و همچنین کنترل بر رفتار و ذهنیت کارکنان می‌باشد. آنها این گفتمان را زیرسؤال برده و معتقدند اخلاقیات در این پارادایم ابزاری در جهت منافع مدیریت بوده و ادامه تأکید بر این روند مدیریت منابع انسانی را از بُعد انسانی و اخلاقی خود، تهی خواهد کرد. آنها در ادامه چارچوب نظری جدیدی برای تبیین رابطه اخلاق و مدیریت منابع انسانی ارائه داده‌اند. این رویکرد نظری به مقابله با عادی‌سازی روند حاکم بر اخلاق کسب و کار برمی‌خیزد و در آن رابطه بین اخلاق و مدیریت منابع انسانی به گونه‌ای نگریسته می‌شود که در آن دیگر مدیریت منابع انسانی در مرکز قرار نمی‌گیرد، بلکه بازیگری قوی در مجموعه‌ای از روابط اجتماعی- اخلاقی در سازمان به حساب می‌آید.

کلیکاترد (۲۰۱۴) در تحقیق خود با بررسی کدهای اخلاقی چند انجمن فعال در حوزه منابع انسانی در امریکا و دسته‌بندی آنها در قالب وظایف این واحد نسبت به جامعه، نسبت به کارفرما، نسبت به مشتری، نسبت به همکاران، نسبت به انجمن‌های حرفه‌ای و نهایتاً نسبت به شغل منابع انسانی، پنج آیتم شامل درستی، قانون‌مندی، خُبرگی، وفاداری و اعتماد را به‌عنوان مبنای کدهای اخلاقی مدیریت منابع انسانی مشخص کرد. در نهایت اسمیت و همکاران (۲۰۱۸) در تحقیق خود با رویکرد اخلاق فایده‌گرایی چارچوبی برای تصمیم‌گیری اخلاقی در مدیریت منابع انسانی ارائه دادند. در مدل آنها عوامل مالی، حقوقی، سازمانی، اجتماعی و فردی در قالب مؤلفه‌های کمی و کیفی اثرگذار بر تصمیمات اخلاقی مدیران منابع انسانی، مورد بررسی قرار گرفته‌اند.



## روش‌شناسی پژوهش

در این تحقیق روش نظریه داده‌بنیاد با رویکرد گلیزری به‌عنوان یک روش کیفی جهت شناسایی الگوی تصمیم‌گیری اخلاقی مدیران منابع انسانی استفاده شده است. شیوه اصلی گردآوری داده‌های تحقیق مصاحبه عمیق با ۱۳ نفر از مدیران منابع انسانی فعال در صنعت دارو بوده است. مصاحبه‌ها طی سه مرحله انجام شدند و با پیشبرد تحلیل داده‌ها، عوامل دیگری راهنمای انتخاب نمونه تحقیق می‌شدند. در واقع در مراحل ابتدایی تحقیق، نمونه‌گیری گلوله برفی و سپس نمونه‌گیری نظری انجام شد و مصاحبه‌ها آنقدر ادامه یافته است تا پژوهشگر به اشباع نظری دست یابد. نمونه‌گیری نظری فرایند گردآوری داده‌ها برای تولید نظریه است که به‌وسیله آن تحلیل‌گر به‌طور هم‌زمان داده‌های خود را گردآوری، کدگذاری و تحلیل کرده و در مورد داده‌هایی که بعداً جمع‌آوری می‌شوند، تصمیم می‌گیرد (محمدپور، ۱۳۹۷، ۲۸۵). اشباع نظری به معنای کامل شدن همه سطوح کدها بوده و اینکه داده‌های جدیدی حول مقوله اصلی تحقیق که نیازی به کد جدید یا گسترش کدهای موجود داشته باشد، به‌دست نیاید. تحلیل داده‌ها در قالب فرایند کسب اطلاعات از گردآوری داده‌ها و مقایسه آنها با طبقات در حال شکل‌گیری که به آن رویکرد «مقایسه مستمر» در روش نظریه داده‌بنیاد گفته می‌شود، انجام شده است.

لینهان و اُبرایان (۲۰۱۷) تأکید می‌کنند که نظریه داده‌بنیاد، درگیر شدن محقق با پدیده مورد بررسی به‌واسطه نقطه‌نظرات و دیدگاه‌های افرادی است که به نوعی تجربه زیسته از پدیده دست پیدا کرده‌اند. آنها در تحقیق خود که با رویکرد گراند تئوری و جهت بررسی نقش احساسات مدیران منابع انسانی در چالش‌های اخلاقی، انجام شده است، با ۱۵ مدیر منابع انسانی مصاحبه کرده و مدلی توصیفی را از وضعیت موجود و نه مطلوب ارائه داده‌اند. لازم به ذکر است در مدل‌های توصیفی نیازی نیست که مشارکت‌کنندگان در تحقیق به تصمیم‌گیری اخلاقی شُهره باشند و یا تخصص و دانش ویژه در حوزه اخلاق سازمانی داشته باشند. تحقیق حاضر نیز چنین رویکردی را در پیش گرفته است و عامل اصلی در انتخاب مشارکت‌کنندگان داشتن تجربه بالا در حوزه منابع انسانی بوده است. تجربه بالا به این معنا که احتمال اینکه مدیران در طول سال‌های فعالیت خود با چالش اخلاقی مواجه شده باشند، زیاد است. مشارکت‌کنندگان این تحقیق بین ۵ تا ۱۵ سال سابقه کار در حوزه منابع انسانی داشته‌اند و محقق پیش از آغاز مصاحبه‌ها، با صحبت‌های مقدماتی، اطمینان حاصل می‌کرد که هریک از مدیران مشارکت‌کننده، تجارب زیسته مهمی در زمینه مسائل اخلاقی در حوزه کاری خود دارند. در میان مصاحبه‌شوندگان ۵ نفر

زن و ۸ نفر مرد بودند. مدت زمان مصاحبه‌ها از ۴۰ دقیقه تا ۲ ساعت متفاوت بود. چهار مصاحبه به صورت تلفنی و از طریق اپلیکیشن واتس‌آپ و نه مصاحبه به صورت حضوری انجام گرفت. از جمله سازمان‌هایی که مدیران منابع انسانی آنها در این تحقیق مشارکت داشتند، شرکت‌های تجرا دارو، پوراطب، ایران دارو، کوپل دارو، نیک آسا فارمد، آریوژن فارمد، تولیدارو، سبحان‌دارو، فاران‌شیمی، سرمایه‌گذاری دارویی تأمین، پارس دارو و هولدینگ دارویی گلرنگ بوده‌اند.

در سؤالات اولیه از مصاحبه‌شونده خواسته می‌شد تا درباره وضعیت منابع انسانی در سازمان خود و نقاط قوت و ضعف آن صحبت کند. آنگاه درباره ریشه‌های این نقاط ضعف و مشکلات پرسیده می‌شد. حین صحبت‌های مصاحبه‌شوندگان در زمینه مشکلات و نقاط ضعف، در بیشتر موارد به مسائل اخلاقی اشاره می‌شد و از اینجا به بعد گفت‌وگویی دوطرفه میان محقق با مصاحبه‌شونده در زمینه مسائل اخلاقی و ریشه‌های آن و پیامدهای آن درمی‌گرفت. در مراحل بعدی سؤالات، ساختارمندی بیشتری داشته و محقق تأکید داشت که اولاً مدیران درباره تعدادی از خاطرات خود در زمینه مسائل اخلاقی که برایشان پیش آمده، صحبت کنند و ثانیاً فرایند تصمیم‌گیری خود، عواملی که فکر می‌کنند در تصمیم آنها نقش داشته، حالات روانی خود در زمان تصمیم‌گیری و دیدگاه فعلی خود درباره تصمیم موردنظر و همچنین پیامدهای آن را به تفصیل شرح دهند. همچنین لازم است اشاره شود از آنجا که موضوع مطالعه، موضوع حساسی بود، به مصاحبه‌شوندگان اطمینان داده شد که هر جا علاقه‌ای به ادامه کار ندارند یا اگر با پاسخ دادن به بعضی سؤالات راحت نیستند، می‌توانند آن سؤال خاص را پاسخ ندهند.

در رابطه با رویکرد گلیزی به کار گرفته شده در تحقیق لازم است اشاره شود که این رویکرد شامل دو مرحله کدگذاری واقعی<sup>۱</sup> و کدگذاری نظری<sup>۲</sup> است. کدگذاری واقعی خود از دو مرحله کدگذاری باز<sup>۳</sup> و کدگذاری انتخابی<sup>۴</sup> تشکیل می‌شود. در این تحقیق در مرحله کدگذاری باز هر پاراگراف براساس سه سؤالی که گلیزر به عنوان راهنمای تحلیل داده‌ها ارائه داده است: ۱. موضوع این داده چیست؟ ۲. این رویداد نشان‌دهنده چه مقوله‌ای است؟ و ۳. در واقع در داده‌ها چه چیزی رخ می‌دهد؟ (ساغروانی و همکاران، ۱۳۹۳، ۱۵۷)، مورد بررسی قرار می‌گرفت و تشخیص داده می‌شد که واحد یا واحدهای تحلیل

1. Substantive coding
2. Theoretical coding
3. Open coding
4. Selective coding

در آن پاراگراف چه چیزی می‌تواند باشد. آنگاه به هر واحد تحلیل معنادار از نظر محقق، یک برجسب زده می‌شد. سپس هریک از این برجسب‌ها یا کدها درون صفحات دفتری با عنوان «دیکشنری کدها» نوشته می‌شد. در بالای هریک از برگه‌های مربوط به هر کد، با یک عبارت کدهای مرتبه اول، کدهای مرتبه دوم و یا هر دو مشخص می‌شد. کدهای مرتبه اول مفاهیمی هستند که به واژگان و نگاه مصاحبه‌شوندگان نزدیکتر هستند، اما کدهای مرتبه دوم به سازه‌های نظری و ترمینولوژی ادبیات تحقیق نزدیکتر می‌باشند. با توسعه بیشتر و ادامه مصاحبه‌ها، کدها در طول تحقیق به مراحل مفهوم‌سازی بیشتر می‌رسیدند و محقق به آنها به عنوان مقوله‌های سطح بالاتر نگاه می‌کرد. با تجزیه و تحلیل عمیق‌تر و با کشف نشانه‌ها، مفاهیم و مقوله‌های بیشتر، فهرست کدها و مفاهیم تغییر می‌کرد و کامل‌تر می‌شد. تکمیل دفترچه کدهای تحقیق یک فرایند تکراری مقایسه تحلیل داده‌های جدید، کدهای قبلی و ادبیات تحقیق بود.

پس از کدگذاری باز در فرایند کدگذاری انتخابی، کدگذاری حول مقوله محوری انجام شد. مقوله محوری مقوله‌ای است که قدرت تبیینی بالایی دارد، بیشترین تداوم را در طول جمع‌آوری و تحلیل داده‌ها داشته و به‌طور مداوم در داده‌ها، مقوله‌ها، مفاهیم و الگوها ظهور پیدا کرده است. هم‌زمان با کدگذاری انتخابی، فرایند کدگذاری نظری نیز آغاز شد. برقرار کردن روابط مفهومی بین کدهای بنیادین در مرحله کدگذاری واقعی که منجر به ظهور مدل تحقیق می‌شوند، کدگذاری نظری نامیده می‌شود (استول<sup>۱</sup> و همکاران، ۲۰۱۶، ۱۲۳). از میان خانواده‌های کدهای نظری گلنزر، دو خانواده به‌عنوان مرتبط‌ترین کدهای نظری از درون داده‌ها ظاهر شدند: «خانواده نوع»<sup>۲</sup> و «خانواده FC». در نهایت مرحله آخر نوشتن خط داستان تحقیق یا روایت ماجراست که خروجی آن مدل نهایی تحقیق است. در واقع در این قسمت پس از رسیدن به اشباع نظری، چارچوب نظری تحقیق حول مقوله محوری بسط پیدا می‌کند. در این مرحله پس از مشخص شدن ۱۱۶ واقعه یا کد اولیه، ۶۵ مفهوم، ۲۷ مقوله فرعی و ۷ مقوله اصلی محقق با مطالعه یادداشت‌های فنی خود، تلاش کرد تا یک خط داستان از ارتباط منطقی بین مقوله‌ها به نگارش درآید. از آنجا که هدف گراند تئوری توسعه یک نظریه ماهوی و خرد (و نه رسمی و کلان) است، در مرحله نهایی مطالعه ادبیات تحقیق و نظریات رسمی در زمینه تحقیق می‌تواند در نوشتن خط داستان تحقیق و

1. Stol  
2. The Type Family

توضیح و تبیین روابط بین مفاهیم و مقوله‌ها راهگشا بوده و به علاوه معیاری برای سنجش ارزشمندی الگوی نهایی تحقیق فراهم آورد.

## یافته‌های پژوهش

### مقوله مسئله اخلاقی

تحلیل داده‌ها ۱۰ نوع مسئله اخلاقی در مدیریت منابع انسانی در سازمان‌های دارویی را نشان می‌دهد:

۱. تعارض منافع مدیر و سازمان (زمانی که منافع فردی مدیر با وظایف و مسئولیت‌های حرفه‌ای وی در قبال سازمان در تقابل قرار می‌گیرد)، ۲. تعارض ارزش‌های مدیر و مافوق (ناسازگاری میان نظام‌های اعتقادی مدیر و مافوق او)، ۳. تعارض ارزش‌های مدیر، ۴. استخدام سفارشی - فرمایشی، ۵. استخدام بر مبنای معیارهای نامرتب (نبود معیارهای مشخص و شفاف و ارزیابی‌های کم‌تر عینی در جذب و استخدام)، ۶. بی‌عدالتی در مدیریت عملکرد (از جمله خطاهای شناختی، نبود معیارهای مشخص و عینی در ارزیابی عملکرد و ارزیابی‌های سیاسی مبتنی بر روابط قدرت)، ۷. بی‌عدالتی در پرداخت‌ها (تأکید بر نظام پرداخت ثابت و نه پرداخت مبتنی بر عملکرد و شایستگی، ضعف نظام مدیریت عملکرد و تأثیر اندک خروجی‌های آن در میزان حقوق و دستمزد، پاداش‌های بدون ساختار و تفاوت پرداخت‌های زیاد میان سطوح مختلف کارکنان)، ۸. تعارض منافع کارکنان و سازمان در جبران خدمات (دوراهی اولویت قراردادن منافع سازمان و در نظر گرفتن مشکلات اقتصادی کارکنان)، ۹. تعارض منافع کارکنان و سازمان در ترک خدمت (چالش‌های اخلاقی مربوط به تعدیل نیرو) و ۱۰. تصمیم‌گیری‌های انضباطی (تصمیم‌گیری درباره خطاها، اشتباهات، رفتارهای غلط کارکنان). در ادامه چند مورد از این عوامل به نقل از مصاحبه‌شوندگان ارائه می‌شود:

#### تعارض منافع مدیر و سازمان:

«یه موردی در حوزه جذب و استخدام برای من پیش اومده بود. یکی از افرادی که برای من آدم مهمی بود یه نفر رو به من معرفی کرد و ازم خواست برای این آدم، کاری تو شرکت پیدا کنم. ایشون اومد و من دیدم از لحاظ شایستگی اون چیزی که برای ما مناسبه، نبود. تصمیم‌گیری واقعاً اون زمان برای من سخت بود چون اون فردی که این آدم رو معرفی کرده بود، واقعاً برای من آدم مهمی بود و رابطه خوبی باهاش داشتم و نمی‌خواستم این رابطه خراب بشه.»

#### تعارض ارزش‌های مدیر:

«یکی از مواردی که تا به حال زیاد باهاش برخورد داشتم، این بوده که ما در واحد منابع انسانی اطلاعات زیادی از کارکنان داریم. گاهی وضعیتی پیش میاد که مثلاً برخی کارکنان به مواردی درباره همدیگه اعتراض می‌کنن، در این وضعیت ما مجبوریم درباره اون فردی که اعتراض‌ها به سمتش هست، اطلاعاتی بدیم تا تنش‌ها بخوابه. خب این موضوع، موضوع حساسی هست. از یک طرف برای اینکه کارکنان احساس بی‌عدالتی نکنن مجبوریم به اونها یه سری حقایق رو بگیم و از یه طرف هم اون حقایق ممکنه موضوع محرمانگی و رازداری کارکنان دیگه رو به میون بیاره.»

#### استخدام سفارشی - فرمایشی:

«من در همین سازمانی که کار می‌کنم نیاز به نیرویی داشتم برای واحد خودم. به من گفتن یه خانمی سفارش شده و شما حتماً اینو جذبش کن چون تمام امضاها مون برای دریافت پروانه‌ها میره زیر دست اون کسی که این خانم رو سفارش کرده بود! من گفتم ایشون اصلاً تحصیلات این رشته رو نداره. مدیرعامل گفت چاره‌ای نداریم! یعنی شما ببینید من مدیر منابع انسانی حتی برای حوزه خودم نمی‌تونم جلوی این جذب سفارشی رو بگیرم.»

#### بی‌عدالتی در پرداخت‌ها:

«...توی حوزه حقوق و دستمزد من به عنوان مدیر منابع انسانی چون همه کارکنان رو در نظر دارم، میدونم هر کدوم توی چه سطح عملکردی هستند، اما می‌بینم فرد به نسبت تلاشی که می‌کنه حقوق مناسب خودش رو نمی‌گیره.»

#### تعارض منافع در جبران خدمات:

«...به دلیل مسائل و مشکلات اقتصادی که در حال حاضر در جامعه ما وجود داره، مدیریت منابع انسانی در دوراهی اولویت قرار دادن منافع سازمان یا اولویت قرار دادن مشکلات اقتصادی کارکنان در حقوق‌ها قرار می‌گیره. مدیر منابع انسانی باید حقوق و دستمزد کارکنان رو به گونه‌ای تنظیم کنه که هم متناسب با اهداف و شرایط سازمان باشه و هم بتونه نیازهای کارکنان رو پاسخگو باشه و این خیلی ملموسه و من خودم باهاش درگیر بودم و چالش کوچکی هم نیست.»

## مقاله استدلال اخلاقی

آنچه که در طول اجرای مصاحبه‌های اولیه و کدگذاری آنها بیش‌ازپیش توجه محقق را به خود جلب کرد این مسئله بود که مصاحبه‌شوندگان گرایش به بیان نوعی منطق و استدلال در توضیح و یا توجیه رفتار خود در برابر مسئله اخلاقی داشته‌اند که با آن مواجه بوده‌اند. همچنین مجموعه‌ای از عوامل اقتضائی که از درون صحبت‌های مدیران قابل برداشت است، مشخص می‌کند که آنها در برابر هر کدام از مسائل اخلاقی بیشتر به چه نوع استدلالی گرایش پیدا می‌کنند. بر همین اساس مقوله «استدلال اخلاقی» به‌عنوان مقوله محوری تحقیق از درون داده‌ها پدیدار شد. استدلال اخلاقی تصمیم‌گیرنده مشخص می‌کند که او بر چه اساسی معتقد است که رفتارش در آن موقعیت خاص اخلاقی بوده است. در واقع تعریف وی از عمل اخلاقی یا به‌عبارت وسیع‌تر «عمل درست» چه می‌باشد. از صحبت‌های مدیران چهار نوع منطق زیربنایی یا استدلال در این زمینه قابل استنباط است که به ترتیب «اخلاق ایمنی»، «اخلاق همدلی»، «اخلاق عقلایی» و «اخلاق مسئولیت اجتماعی» نام‌گذاری شده‌اند. جدول (۲) فرایند ظهور مقوله استدلال اخلاقی را نشان می‌دهد. لازم به ذکر است شکل‌گیری این مقوله بر مبنای خانواده «نوع» از میان خانواده‌های کدهای نظری گلایزر بوده است. خانواده نوع به انواع، فرم‌ها، طبقات و کلاس‌های مختلف یک پدیده اشاره دارد. مقوله مسئله اخلاقی نیز که دربرگیرنده ۱۰ نوع مسئله اخلاقی پیش روی مدیران منابع انسانی است و بیشتر به آن اشاره شد، در چارچوب همین خانواده نظری قرار می‌گیرد.

«اخلاق ایمنی» زمانی منطق یا استدلال اخلاقی فرد می‌شود که او تأکید دارد با توجه به تمام شرایط در آن وضعیت خاص، چاره‌ای جز مراقبت از خود (شغل خود، اعتبار خود، خانواده خود) در قبال فشار عوامل بیرونی نداشته است. در چنین حالتی از آنجا که فرد نیت خود را خیر می‌داند، حتی اگر عملی برخلاف ارزش‌ها و اعتقادات خود انجام داده باشد، آن را به عوامل بیرونی اسناد می‌دهد و به‌عنوان یک مشاهده‌گر بعد از عمل، مسئولیت آن را نپذیرفته و رفتار خود را غیر اخلاقی توصیف نمی‌کند. در نمونه زیر مصاحبه‌شونده موقعیتی را تشریح می‌کند که میان منطق یا احساس او در رابطه با عمل درست با دیدگاه مدیر بالادستی تعارض وجود دارد، اما وی تأکید می‌کند که اگر تن به دستور مدیر ارشد نمی‌داد، قطعاً برای خودش مشکل ایجاد می‌شد و این مشکل نه تنها به خود وی بلکه به سایر کارکنان سازمان نیز که او به‌عنوان مدیر منابع انسانی ارتباط خوبی با آنها داشته و به نوعی حامی آنها در سازمان محسوب می‌شده است، نیز آسیب می‌رسانده است، لذا از نظر وی او تصمیم درستی اتخاذ کرده است:

جدول ۲. فرایند ظهور مقوله «استدلال اخلاقی»

مقوله اصلی	مقوله فرعی	مفاهیم	وقایع
استدلال اخلاقی	اخلاق ایمنی	خواستن اما نتوانستن، محافظه کاری، امنیت	چاره‌ای نداشتن، تحت فشار بودن، تبت خیر داشتن اما نتوانستن، نگران بودن از دست دادن شغل، نگران بودن برای خانواده
	اخلاق همدلی	انسان‌گرایی، مراقبت، همدلی و صمیمیت، منحصر به فرد بودن مسئله، نقش احساسات، توجه به زمان حال	همدلی و دلسوزی، مراقبت از کارکنان، گوش شنوای کارکنان بودن، درک کردن، نگران دیگران بودن، نقش احساسات، انسانی رفتار کردن، توجه بیشتر به لحظه حال تا گذشته و آینده
	اخلاق عقلایی	عقل‌گرایی، شایسته‌سالاری، علم-گرایی، عدالت بر مبنای عملکرد، غیرشخصی کردن مسائل، آینده‌نگری	تصمیم‌گیری عقلایی و منطقی، در نظر گرفتن همه آلترناتیوها، تأکید بر عدالت و نظم سازمانی، قضاوت بر اساس عملکرد، اولویت قراردادن منافع سازمانی بر فردی، دخالت‌ندادن احساسات در تصمیم‌گیری، اولویت اخلاق کلان بر اخلاق خرد
	اخلاق مسئولیت اجتماعی	اهمیت اثرات اجتماعی تصمیم، فرهنگ‌سازی، نقش رهبری اخلاقی، ارزش‌های اجتماعی، توجه به محیط‌زیست، توجه به آینده دور	اهمیت پیامدهای بلندمدت تصمیم برای جامعه، توجه به آینده دور، اهمیت منافع جامعه بر منافع لحظه‌ای فرد و سازمان، رویکرد منفعت اجتماعی در قبال مسئله اعتیاد، توجه به گسترش فرهنگ توجه به خانواده، توجه به محیط‌زیست

«... تصمیم‌گیری در چنین شرایطی سخت بود ولی چاره‌ای نداشتیم، چون مدیرعامل می‌خواست اون فرد اخراج بشه و من می‌دونستم که این درست نیست... ما باید اینها رو در نظر می‌گرفتیم، اما من قدرتی در مقابل تصمیم نهایی از بالادست خودم نداشتیم و اگر مقاومت هم می‌کردم ممکن بود برای خودم مشکل ایجاد بشه و شاید همین هم به ضرر بقیه کارکنانی بود که جایگاه ضعیفی داشتن و نمی‌خواستن من رو به عنوان حامی خودشون از دست بدن.»

«اخلاق همدلی» زمانی مطرح می‌شود که فرد، همدلی، دلسوزی و مراقبت از کارکنان را در موقعیت پیش آمده مبنای رفتار اخلاقی می‌داند. در اخلاق همدلی فرد در تحلیل و استدلال در رابطه با رفتار خود، نقش احساسات بین فردی را پُررنگ می‌بیند. در اخلاق همدلی، تصمیم‌گیرنده مسئله اخلاقی را منحصر به فرد دیده و آن را جدای از وضعیت کلی نگاه می‌کند و اولویت او اینجا و اکنون و نه سازمان و آینده آن است. نمونه زیر داستان یکی از مدیران و تعریف او از عمل اخلاقی را نشان می‌دهد:

«... در شرکت‌های داروسازی اُفت عملکرد کارکنان، حواس‌پرتی‌ها یا خطاهای اونها می‌تونه پیامدهای زیادی در پیش داشته باشه. برای همین اکثراً سخت با اینها برخورد میشه. یادمه اینجا خانمی داشتیم تو واحد تولید که توی کارش دچار اُفت شده بود. باهاش جلسه گذاشتم و متوجه شدم همسرش اعتیاد پیدا کرده و خودش دچار افسردگی شده. ناراحت شدم. تو این شرایط سعی کردم اون فرد رو درک کنم و این انسانی نبود که ما با اخراج این فرد یه مشکلی به مشکلاتش اضافه کنیم.»

«اخلاق عقلایی» زمانی از سوی مدیران منابع انسانی مطرح می‌شود که آنها بر جنبه‌های منطقی، عقلایی، عدالت سازمانی مبتنی بر عملکرد و نظم در تصمیمات خود در وضعیت‌های اخلاقی تأکید دارد. در این حالت فرد تأکید زیادی بر اولویت قرار دادن ارزش‌ها و منافع سازمانی بر منافع و ارزش‌های فردی دارد. میان صحبت‌های مصاحبه‌شوندگان عباراتی چون «اخلاق، دلسوزی نیست» اشاره به این نوع استدلال اخلاقی دارد. در اخلاق عقلایی در نظر گرفتن پیامدهای آتی تصمیم برای سازمان عامل مهمی محسوب می‌شود. به نمونه‌های زیر توجه کنید:

«...به نظر من اخلاق کلان بر اخلاق خرد اولویت داره. این عادلانه نیست و نباید فردی که عملکرد ضعیفی داره فقط چون مشکل داره یا دلمون براش میسوزه، نگاهش داریم. منافع، قوانین و چارچوب‌های سازمان خیلی مهم هستند.»

«... اخلاق یعنی همون حرکت در چارچوب‌ها. خیلی‌ها امروز اخلاق رو این‌طور تعریف میکنن که چطور هوای کارکنان رو داشته باشیم. اما این اشتباهه. شما باید فقط هوای اونهایی رو داشته باشی که کارشون خوبه. نمیتونی هوای همه رو داشته باشی و نباید هم داشته.»

در نهایت «اخلاق مسئولیت اجتماعی» زمانی دیده می‌شود که فرد تأکید بر رفتارهایی دارد که جهت



آن به سمت منافع جامعه در بلندمدت است. نمونه زیر صحبت‌های یکی از مصاحبه‌شوندگان درباره تصمیم‌گیری در مورد یکی از کارگران کارخانه است که درگیر مسئله اعتیاد شده است. به زعم او در تصمیم‌گیری‌اش ملاک مسئولیت اجتماعی اهمیت ویژه داشته است:

«به نمونه دیگری که باهاش برخورد داشتیم، زمانی بود که یکی از کارکنان به سمت اعتیاد روی آورده بود. ساده‌ترین راه حل این بود که فرد رو اخراج کنیم، اما ما گفتیم آگه یه فردی مصرف‌کننده هست، خطرش برای جامعه کمتره تا زمانی که بیکار بشه و شاید به توزیع‌کننده هم تبدیل بشه! نهایتاً تصمیم گرفتیم فرد رو اخراج نکنیم و فرصت دادیم. خلاصه با رویکرد مسئولیت اجتماعی و هزینه‌هایی که سازمان برای اون کرد، اون برگشت به آدم سابق که بود.»

### عوامل اقتضائی

از تحلیل داده‌های تحقیق ۱۳ مقوله فرعی به عنوان عوامل اقتضائی تأثیرگذار بر نوع منطق و استدلال اخلاقی مدیران درباره یک مسئله اخلاقی شناسایی شدند که در جدول (۳) مشخص شده‌اند. این مقوله‌ها بر مبنای «خانواده ۶C» از میان کدهای نظری گلایزر شکل گرفتند. خانواده ۶C معروف‌ترین و پُرکاربردترین خانواده کدهای گلایزر است که به علل، بستر، عوامل اقتضائی، کواریانس، پیامدها و شرایط یک پدیده اشاره دارد. در این خانواده، عوامل اقتضائی<sup>۱</sup> عواملی هستند که مفهوم محوری<sup>۲</sup> وابسته به آنهاست. تحلیل داده‌های این تحقیق نشان می‌دهد که مدیران در شرایط مختلف و بنابر اقتضائات متفاوت، از چهار نوع متفاوت استدلال یا منطق اخلاقی در قبال هریک از این مسائل اخلاقی ده گانه استفاده می‌کنند. لذا با در نظر گرفتن «استدلال اخلاقی» به عنوان پدیده محوری، از میان اجزای خانواده ۶C، تنها عوامل اقتضائی به عنوان اجزای مرتبط با این پدیده محوری، از درون داده‌ها، ظاهر شدند. این نتیجه با تحقیقات پیشین در این زمینه نیز سازگاری دارد. برای مثال النبیات و همکاران (۲۰۱۰) در مقاله خود که با رویکرد گلایزری انجام شده است، از میان اجزای خانواده ۶C تنها علل، پیامدها و کواریانس‌ها را برای تبیین مقوله‌های خود، انتخاب کرده‌اند. لازم به ذکر است که ۱۳ مقوله شناسایی شده، در قالب پنج خوشه عوامل صنعتی،

1. Contingency  
2. Core Concept

عوامل سازمانی، عوامل شغلی، عوامل فردی و عوامل موقعیتی به‌عنوان عوامل اقتضائی مؤثر در پدیده محوری، طبقه‌بندی شدند. این بدان معناست که مقوله محوری که دارای چهار نوع متفاوت اخلاق ایمنی، اخلاق عقلایی، اخلاق همدلی و اخلاق مسئولیت اجتماعی است، وابسته به این پنج گروه عوامل اقتضائی بوده و آنها تعیین می‌کنند که در مواجهه با هر مسئله اخلاقی، تصمیم‌گیرنده کدام‌یک از این چهار نوع استدلال اخلاقی را انتخاب می‌کند.

جدول ۳. فرایند ظهور مقوله‌های اقتضائی

مقوله اصلی	مقوله فرعی	مفاهیم	وقایع
عوامل صنعتی	سیاست‌های هولدینگ بالادستی	سیاست‌های سازمان بالادستی	وابستگی به هولدینگ بالادستی در جذب و استخدام، الزام به جذب و ارتقا از درون شرکت های گروه، تأکید بر مسائل عقیدتی و گزینشی، تأکید بر اولویت استخدام، جابه‌جایی‌های زیاد مدیریتی
	الزامات استانداردهای GMP	الزام به بهبود فرایندهای مدیریت منابع انسانی، مستندسازی و شفاف‌سازی فرایندهای مدیریت منابع انسانی	اهمیت آموزش نیروی انسانی، تأکید بر تدوین چارت سازمانی، شرح شغل و شرایط احراز شغل، اهمیت یکپارچگی، قضاوت عادلانه به دلیل وجود مستندات، شفاف‌سازی فرایندهای منابع انسانی
	مشکلات اقتصادی	کاهش منابع مالی سازمان، کمبود سرمایه‌گذاری مالی در مدیریت منابع انسانی	تحریم‌های بانکی، عدم امکان نقل و انتقال پول، افزایش نرخ ارز، رکود در صنعت داروسازی، دشواری تأمین مواد اولیه، کاهش منابع مالی، کاهش سرمایه‌گذاری در پروژه‌های مدیریت منابع انسانی
	اهمیت نیروی انسانی ماهر	اهمیت حفظ نیروی انسانی با تجربه، کمبود نیروی انسانی ماهر	اهمیت ماندگاری افراد، ارزش بالای کارکنان با تجربه برای صنعت، دشواری جذب نیروی انسانی متخصص و متعهد، ضعف دانشگاه‌ها در تربیت نیروی متخصص

مقوله اصلی	مقوله فرعی	مفاهیم	وقایع
عوامل سازمانی	فشار مراجع قدرت	فشار مدیران بالادستی در سازمان	الزام به اجرای دستورات مافوق، تحت فشاربودن برای اجرای تصمیم مدیران عامل، نقش تصمیم ساز داشتن و نه تصمیم گیر بودن
	رهبری اخلاقی	مدیران ارشد اخلاق مدار، الگوپذیری کارکنان از رهبران اخلاقی مدیران بر فرهنگ سازمانی	تأثیر مثبت رفتارهای اخلاقی مدیران ارشد، الگوپذیری از مدیران بالادستی، تأثیر رفتارهای اخلاقی مدیران بر فرهنگ سازمانی
عوامل شغلی	جایگاه متزلزل مدیریت منابع انسانی	جدی گرفته نشدن مدیریت منابع انسانی در سازمان، کمبود نیروهای متخصص و توانمند در واحد منابع انسانی، نقش راهبردی نداشتن در سازمان، ارتباط ضعیف با سایر واحدها	اهمیت ندادن مدیران ارشد سازمان به واحد منابع انسانی، جدی گرفته نشدن نظر مدیران منابع انسانی در جلسات هت مدیره و تصمیم گیری های سازمانی، عدم تخصیص بودجه لازم به فعالیت های منابع انسانی، کمبود دانش، مهارت و توانایی مدیران منابع انسانی، جذب نیروهای غیرمتخصص در واحد منابع انسانی، کمبود دانش و آگاه درباره واحدهای تخصصی، عدم وجود درک متقابل میان مدیریت منابع انسانی و سایر واحدها
	مرکزیت نقش	ارتباطات زیاد سازمانی، زیرذره بین بودن	ارتباطات زیاد با اعضای سازمان، در مرکز شبکه ارتباطات سازمانی بودن، زیر ذره بین بودن
عوامل فردی	احساسات	احساسات بین فردی، احساسات خودمقصدانی و دگرمقصدانی	عذاب وجدان داشتن، خشمگین و عصبانی شدن، دلسوزی و همدردی کردن، نگران بودن، مستأصل بودن، ناراحت بودن

مقوله اصلی	مقوله فرعی	مفاهیم	وقایع
	نگرش منفی اجتماعی	نگرش به کارکنان به‌عنوان افرادی تنبل، متظاهر، ناراضی و پرمدعا	اعتقاد به اینکه کارکنان علاقه‌ای به کار ندارند، جامعه تنبل و «از زیر کار در رو» داریم، علاقه به عقب‌انداختن کارها داریم، کارکنان رفتارهای تصنعی نشان می‌دهند، کارکنان پرتوقع و کم‌تلاشند، کارکنان همیشه ناراضی و شاکی‌اند، ریاکاری و دروغ‌بخشی از فرهنگ ما شده است، هویت ما وابسته به کانون قدرت است
	فرسایش اخلاقی	هزینه‌های فردی به‌دلیل تصمیمات اخلاقی پیشین	پرداخت هزینه‌های زیاد در تصمیمات قبلی، هزینه کردن مالی، زمانی و روانی برای رفتار اخلاقی
	فشار زمانی	کمبود زمان	کمبود زمان، الزام به تصمیم‌گیری سریع
عوامل موقعیتی	اهمیت پیامدها	تأثیر تصمیمات مدیریت منابع انسانی بر کارکنان	تأثیر برخی تصمیمات مدیریت منابع انسانی بر زندگی، خانواده و آینده کارکنان، تأثیر تصمیمات منابع انسانی از نظر مالی و روان‌شناختی

چهار مقوله «سیاست‌های هولدینگ بالادستی»، «الزامات استانداردهای جهانی داروسازی موسوم به GMP<sup>۱</sup>»، «مشکلات اقتصادی» و «اهمیت نیروی انسانی ماهر»، در قالب «عوامل صنعتی» اثرگذار بر نوع استدلال اخلاقی مصاحبه‌شوندگان در یک وضعیت تصمیم‌گیری اخلاقی، از درون داده‌ها پدیدار شدند. در حال حاضر در ایران سه شرکت هولدینگ دارویی حدود ۷۰ درصد بازار داروی کشور را در اختیار دارند و تقریباً سیاست‌گذاران اصلی صنعت دارو نیز محسوب می‌شوند (گزارش کارگزاری مینا، ۱۳۹۵). وجود این ساختارهای هولدینگی شبه دولتی منجر به جابه‌جایی‌های مدیریتی نسبتاً زیاد در سطوح بالاتر و به همین ترتیب جابه‌جایی مدیران میانی از جمله مدیران منابع انسانی در شرکت‌های زیرمجموعه شده است.

به علاوه در مواردی بعضی از شرکت‌های هولدینگ با نگرش چابک‌سازی و اصطلاحاً شوک ایجاد کردن و به نوعی ایجاد تغییر و تحول مثبت، سیاست‌هایی را مبنی بر جابه‌جایی مدیران ارشد درون شرکت‌های تابعه خود در پیش گرفته‌اند. نکته مهم دیگر در رابطه با نقش هولدینگ‌های دارویی این است که اغلب شرکت‌هایی که زیرمجموعه گروه‌های بزرگتر هستند، عموماً باید به‌طور خاص در دو حوزه جذب و استخدام و تعدیل نیرو، خود را با سیاست‌های بالادستی وفق دهند. به نمونه زیر در رابطه با تأثیر سیاست‌های سازمان بالادستی توجه کنید:

«... به نظر من در داروسازی جابه‌جایی در سطوح مدیریتی زیاد هست که بخشی از اون به ساختارها و سیاست‌های هولدینگ و گروه‌های بالادستی برمیگردد. حالا این میتونه به دلایل مثبت یا منفی اتفاق بیفته. یک مدیرعاملی از یک مجموعه میره به شرکت دیگه و مدیر منابع انسانی خودش رو هم می‌بره چون با اون کار کرده، بهش اعتماد داره... خب حالا کارکنان باید با این آدم جدید خو بگیرن. برای خود مدیر منابع انسانی هم آسیب‌زا هست این مسئله.»

یکی از ویژگی‌های صنعت داروسازی، الزام شرکت‌های دارویی در رعایت استانداردهای ملی و برخی استانداردهای بین‌المللی موسوم به GMP (فرایند تولید خوب) است که توسط سازمان بهداشت جهانی<sup>۱</sup> تدوین و به‌روزرسانی می‌شود. برخی از اصول این استانداردها، شرکت‌های دارویی را ملزم می‌کنند تا در بخشی از فرایندهای سازمانی مربوط به نیروی انسانی خود، سرمایه‌گذاری بهتر و دقیق‌تری داشته باشند. نمونه زیر یکی از این موارد را نشان می‌دهد:

«... در داروسازی موضوع استاندارد GMP موضوع مهمی هست. این استاندارد مارو مجبور میکنه که هم چارت سازمانی مشخصی داشته باشیم، هم شرح شغل و هم شرایط احراز شغل هامون تعریف شده باشند و هم اینکه آموزش‌های لازم رو حتماً به کارکنان بدیم که خب هر سه تای اینها از وظایف مدیریت منابع انسانی محسوب میشن...»

از سوی دیگر از نظر مشارکت کنندگان تحقیق، تأثیر مشکلات اقتصادی در صنعت دارو بر تصمیمات

---

1. World Health Organization

مدیران منابع انسانی قابل ملاحظه بوده است. فشارهای اقتصادی به‌ویژه در سال‌های اخیر منجر به رکود نسبی در صنعت داروسازی شده و به‌همین ترتیب توانایی شرکت‌های دارویی را در سرمایه‌گذاری بیشتر در برخی فرایندهای منابع انسانی از جمله جبران خدمات و آموزش و توسعه نیروی انسانی محدود کرده است. نقل قول زیر صحبت‌های یکی از مدیران در این رابطه است:

«... هر زمان که منابع کم‌میشه، تحریم‌ها زیاد میشه، وضعیت اقتصادی خراب میشه و سازمان‌ها دستشون بسته میشه اولین جایی که ضربه میخوره منابع انسانی هست. شما وقتی در اقتصاد خراب قرار میگیری، اولین چیزی که در سازمانت حذف میکنی، واحد منابع انسانی است؛ چون منابع انسانی هنوز در کشور ما به چیز لوکس محسوب میشه و شما وقتی گرفتاری مالی پیدا کنی، اولین چیزی که حذف میکنی به چیز لوکس هست...».

در نهایت میان عوامل صنعتی، یکی دیگر از ویژگی‌های صنعت داروسازی که اغلب مصاحبه‌شوندگان به‌عنوان عامل مهمی در تصمیم‌گیری‌هایشان به آن اشاره کرده‌اند، اهمیت نیروی انسانی با تجربه یا کمبود نیروی کار ماهر برای این صنعت است. در زیر صحبت‌های یکی از مصاحبه‌شوندگان در این زمینه ارائه شده است:

«میزان ماندگاری افراد توی صنعت دارو خیلی مهمه. خیلی چیزها توی این صنعت تجربی هست و اصطلاحاً باید خاک صنعت رو خورده باشی. به فورمولاتور، کارشناس آزمایشگاه یا کارشناس کنترل کیفیت آگه تازه از دانشگاه بیاد خیلی فرق داره با کسی که چند سال سابقه کار تو این زمینه به‌دست آورده. توی داروسازی فقط دانش تئوریک و آشنایی با ماشین‌ها مهم نیست. این اتفاق باعث میشه از دست رفتن نیروی انسانی خیلی در صنعت ما مهم باشه.»

علاوه بر عوامل صنعتی، دو مقوله «فشار مراجع قدرت» و «رهبری اخلاقی» به‌عنوان «عوامل سازمانی» اثرگذار بر نوع استدلال اخلاقی مصاحبه‌شوندگان از درون داده‌ها ظاهر شدند. فشار مدیران بالادستی به‌ویژه مدیران عامل یکی از مهم‌ترین عوامل محدودکننده رفتارهای اخلاقی مدیران منابع انسانی بوده است. به مورد زیر توجه کنید:

«... مدیرعامل به من گفت این کار رو بکن، من بهش گفتم اجازه بدید اطلاعات بیشتری بگیرم. چند بار باهاشون جلسه گذاشتم اما تصمیم‌ایشون تغییری نکرد و من نهایتاً مجبور شدم اون رو اجرا کنم...».

مدیران مصاحبه‌شونده به نقش رهبری اخلاقی نیز به‌عنوان عامل اساسی زیرساخت اخلاقی سازمان و حفظ و ایجاد فرهنگ اخلاق‌مدار در سازمان، تأکید کرده‌اند. نمونه زیر در صحبت‌های یکی از مدیران منابع انسانی در زمینه تأثیر رفتار ساده یک مدیر ارشد سازمانی بر رفتار سایر مدیران و به تبع آن کارکنان به‌خوبی بیانگر این مسئله است:

«...مثلاً امسال مدیر سازمان بالادستی ما جلسه‌ای با مدیران سازمان ما داشت. وقتی اینجا براش نهار سرو کرده بودن، یه برگ کاغذ زیر ظرف غذای ایشون گذاشته بودند. ایشون برگه رو برداشت و گفت این لازم نیست. حیفه! چرا باید یه برگه کاغذ هدر بره و کمی درباره مصرف بیش‌ازحد کاغذ در سازمان‌ها صحبت کرد. باورتون همیشه همین حرکت ساده ایشون باعث شد الان همه مدیران ما تو واحدها خیلی در مصرف کاغذ صرفه‌جویی می‌کنن. این قضیه از مدیران بالادستی شروع شد، اومده تا مدیران واحدها و حتی الان خود کارکنان هم با علاقه رعایت می‌کنن. بقیه رفتارهای اخلاقی هم همین‌طور. اگر در سمت بالای سازمان بهش تأکید بشه اینجا هم بهش اهمیت بیشتری داده میشه.»

بررسی داده‌ها، مقوله‌های «جایگاه متزلزل مدیریت منابع انسانی» و «مرکزیت نقش» را به‌عنوان دو مقوله فرعی که در زمره «عوامل شغلی» قابل طبقه‌بندی هستند، آشکار می‌سازد. در راستای مقوله جایگاه متزلزل، قدرت پایین مدیران منابع انسانی نسبت به سایر مدیران هم‌رده، اهمیت‌ندادن مدیران ارشد سازمان به واحد منابع انسانی، عدم اجازه حضور مدیران منابع انسانی در جلسات هیئت مدیره یا جدی گرفته‌نشدن نظر آنها، عدم تخصیص بودجه لازم به فعالیت‌های منابع انسانی به‌دلیل کم‌اهمیت دانستن آن، استفاده‌نکردن از نیروهای متخصص و باتجربه در واحد منابع انسانی، ارتباط ضعیف میان این واحد با سایر واحدهای صنفی در سازمان و ناآگاهی مدیران و کارشناسان این واحد نسبت به آنچه که در سایر بخش‌های سازمان اتفاق می‌افتد، از جمله مواردی بوده است که مصاحبه‌شوندگان به آن اشاره کرده‌اند. به موارد زیر توجه کنید:

«یکی از مشکلات اینه که ما مدیران منابع انسانی نسبت به سایر مدیران در سازمان، قدرت بالایی نداریم. کلاً یه مدیر منابع انسانی رو بیشتر مدیر اداری میبینن و اون به اندازه مدیر مالی، تولید یا بازاریابی قدرت نداره و نمیتونه حرفشو به‌گُرسی بنشونه... مجبوره کوتاه بیاد چون نقش منابع انسانی خیلی تو سود و زیان سازمان ملموس نیست.»

«... من فکر می‌کنم مهم‌ترین ویژگی مدیریت منابع انسانی در ایران این هست که جایگاه منابع انسانی به‌درستی برای مدیران عامل و مدیران ارشد و تصمیم‌گیرنده سازمان جا نیفتاده و در واقع اونها متوجه نیستند که میتونند از منابع انسانی به‌عنوان شریک راهبردی استفاده کنند که در سودآوری سازمان نقش داشته باشه. این باعث میشه خیلی از وظایف مدیریت منابع انسانی نتونن جایگاه خودشون رو در سازمان به‌دست بیارن».

مقوله دیگر از عوامل شغلی، مرکزیت نقش در مدیریت منابع انسانی است. در نظریه شبکه‌های اجتماعی، درجه‌ای که فرد به‌طور مستقیم یا غیرمستقیم به کل اعضای شبکه سازمانی دسترسی دارد، مرکزیت نقش او را نشان می‌دهد. اغلب مدیران میانی از مرکزیت نقش بالایی برخوردارند. مدیران منابع انسانی نیز یکی از مدیران میانی در ساختارهای سازمانی بوده و به‌واسطه اقتضانات شغل خود اساساً با افراد ارتباط زیادی دارند. مرکزیت بالا، تأثیر زیادی بر پایش فرد از سوی دیگران و اعتبار او نزد آنها دارد. همچنان که اندازه شبکه افزایش می‌یابد، اهمیت آبرو و اعتبار سازمانی نیز بیشتر می‌شود. اگر فرهنگ سازمانی مشوق رفتارهای اخلاقی باشد و اجماع اجتماعی بر سر غیراخلاقی بودن یک رفتار بیشتر باشد، پایش از سوی دیگران و موضوع اعتبار فرد تأثیر معنی‌داری بر رفتار نهایی فرد دارد. یکی از مدیران منابع انسانی این وضعیت را با عبارت «زیر ذره‌بین بودن» توصیف می‌کند:

«...به‌نظر من مدیر منابع انسانی به‌واسطه جایگاه و نقشی که در سازمان داره، به‌غلت اینکه بیشتر زیر ذره بین هست حتماً باید به سری مسائل رو بیشتر دقت کنه و اگر اون مسائل از طرف منابع انسانی رعایت نشه مصداقیش خودشو بیشتر نشون میده. بنابراین معتقدم مدیر منابع انسانی باید بیشتر به اخلاق توجه داشته باشه».

سه مقوله «احساسات»، «نگرش منفی اجتماعی» و «فرسایش اخلاقی» به‌عنوان سه عامل فردی اثرگذار بر نوع استدلال اخلاقی مدیران از تحلیل داده‌های تحقیق به‌دست آمدند. در رابطه با مقوله اول، احساساتی همچون ترس، خشم، عذاب وجدان، دلسوزی، همدردی، ناامیدی و استیصال از مواردی بوده‌اند که در صحبت‌های مدیران به آنها اشاره شده است. به موارد زیر توجه کنید:

- «من هنوز بابت اون قضیه عذاب وجدان دارم. میگم کاش صبر می‌کردید و اطلاعات بیشتری به‌دست می‌آوردیم».



- «توی اون لحظه و تا چند روز واقعاً عصبانی بودم، اما خب زمان که بگذره اون آتیش اولیه می‌خوابه.»

- «وقتی زنش اومد و التماس کرد، واقعاً دلم سوخت.»

یکی دیگر از مواردی که از صحبت‌های مدیران قابل برداشت است، نگرش عمومی منفی آنها نسبت به کارکنان در سازمان‌های ایرانی است. انتقادات نسبت به فرهنگ کار در ایران، اینکه «ایرانی‌ها اصولاً علاقه‌ای به کار کردن ندارند»، اینکه «فرهنگ عقبه ما بازاری و دلّالی بوده است»، اینکه «جامعه ما جامعه تنبل و از زیر کار دررو است» و اینکه «ما ایرانی‌ها علاقه به عقب‌انداختن کارها داریم»، همگی مواردی در زمینه مقوله نگرش منفی اجتماعی بوده است. به نمونه زیر توجه کنید:

«... در خیلی از سازمان‌ها که من کار کردم، اجحاف آنچنانی در حق کارکنان صورت نگرفته و ندیدم حق کسی خورده بشه و همه‌جا تقریباً حق و حقوق کارکنان رو میدادن. یادمه یه فردی تو سازمان ما کار می‌کرد که مدیر بود و دریافتی خیلی بالایی داشت، اما همیشه شاکی بود. می‌خوام فرهنگمون رو بگم. کارمند ساده‌ش شاکی بود، مدیرش هم شاکی بود. کلاً ما با یک ملت پرتوقع و کم‌تلاشی مواجه هستیم.»

در نهایت مقوله سوم از میان عوامل فردی، فرسایش اخلاقی است. فرسایش اخلاقی وضعیتی است که در آن تصمیم‌گیرنده تأکید دارد که هزینه‌های زیادی از بُعد مالی، زمانی و روانی برای تصمیمات اخلاقی پیشین خود پرداخت کرده است. فرسایش اخلاقی ظرفیت مقابله‌ای فرد در برابر فشارهای آتی را کاهش می‌دهد. به مورد زیر توجه کنید:

«... شاید بتونم بگم سخت‌ترین پروژه کاری من همین موضوع دفاع از حق این کارمندی بود که می‌خواستن بی دلیل اخراجش کنن. من برای این موضوع سه ماه زمان گذاشتم تا تونستم از حق اون کارمندم دفاع کنم. سر همین قضیه و به خاطر پیگیری‌های زیادم، مدیر حراست و مدیر منابع انسانی هولدینگ بالادستی از دست من دلخور شدنند. شاید آگه کس دیگه‌ای بود این قدر خودش رو به دردسر نمی‌انداخت و خودش رو هم اصطلاحاً «مدیر بده» نمی‌کرد تو چشم بقیه. خب اینا همش هزینه است که شما می‌دید دیگه.»

دو مقوله «فشار زمانی» و «اهمیت پیامدها» مقوله‌هایی بوده‌اند که در طول اجرای تحقیق به‌عنوان «عوامل موقعیتی» آشکار شدند. موضوع اول نقش زمان در تصمیم‌گیری اخلاقی است. در شرایط فشار زمانی اغلب افراد مجبور به رفتارهایی می‌شوند که به گفته خودشان در صورت نداشتن محدودیت زمانی به شیوه دیگری عمل می‌کردند:

«...گاهی در شرایط اضطرار زمانی مجبور میشیم تصمیماتی بگیریم که اگر با محدودیت زمانی مواجه نبودیم شاید تصمیم اخلاقی‌تر و بهتری می‌گرفتیم...».

در نهایت یکی از موارد مهم در صحبت‌های مصاحبه‌شوندگان تأکید بر اهمیت پیامدهای تصمیمات مدیریت منابع انسانی در زندگی کارکنان بوده است. به‌طور خاص ماهیت حساس مسئله جذب و استخدام، پیامدهای مهم آن در زندگی افرادی که استخدام می‌شوند یا نمی‌شوند و همچنین مسئله تعدیل نیرو و اخراج کارکنان و پیامدهای منفی آن بر زندگی، آینده و خانواده آنها از جمله دغدغه‌های مورد اشاره مدیران منابع انسانی بوده است:

«...اخلاق در منابع انسانی خیلی کلیدی هست، چون ببینید کل کارکنان سازمان عملاً دارن از ما خدمت می‌گیرن و تحت تأثیر تصمیمات ما هستند. به‌خاطر همین خیلی مسئله اخلاق نقش پیدا میکنه اینجا و خیلی میتونه تأثیر بذاره. تأثیر تصمیمات ما فقط بُعد مالی نیست، بُعد روانی هم داره...».

### مدل نهایی

نتایج تحلیل یافته‌ها نشان داد که تمامی مصاحبه‌شوندگان معتقد بودند که در موقعیت پیش‌آمده «کار درست» را انجام داده‌اند و این به‌معنای این است که آنها تعاریف مختلفی از کار درست یا عمل اخلاقی دارند. چهار نوع استدلال اخلاق‌ایمنی، اخلاق‌همدلی، اخلاق‌عقلایی و اخلاق‌مسئولیت‌اجتماعی در رابطه با تعریف رفتار درست به‌دست آمد.

از میان صحبت‌های مصاحبه‌شوندگان مجموعه‌ای از عوامل مربوط به صنعت که استدلال و منطق آنها را درباره یک مسئله اخلاقی، تحت تأثیر قرار می‌دهند، شناسایی شدند. اولین عامل «سیاست‌های هولدینگ بالادستی» بوده است. با توجه به در نظر گرفتن ارتباط فشار عوامل بیرونی و اتخاذ منطق اخلاق‌ایمنی در توجیه رفتار خود در یک وضعیت تصمیم‌گیری اخلاقی، تحلیل داده‌ها نشان داد که الزامات و دستورات

سازمان بالادستی، مدیران منابع انسانی را به اتخاذ تصمیماتی با این نوع رویکرد وامی دارد. یکی از مدیران مصاحبه‌شونده با اشاره به اینکه «در حوزه جذب و استخدام دست ما بسته است» معتقد است در چنین شرایطی آنها چاره دیگری جز تبعیت از دستورات بالاتر ندارند و با ذکر این نکته که به کار خود افتخار نمی‌کند، اما چاره‌ای هم نداشته است چون او تصمیم‌گیرنده نهایی نبوده و تنها مجری دستور بوده است، عمل خود را غیراخلاقی نمی‌بیند.

از سوی دیگر آن گونه که پیشتر اشاره شد یکی از ویژگی‌های ساختارهای سلسله‌مراتبی در صنعت دارو در ایران جابه‌جایی مکرر مدیران ارشد و در پی آن مدیران منابع انسانی می‌باشد. جابه‌جایی‌های مکرر مدیریتی موضوع امنیت شغلی را به طور جدی مطرح می‌کند و در نتیجه گرایش به اخلاق ایمنی بیشتر خواهد شد.

عامل دوم از میان ویژگی‌های صنعت دارو، الزام شرکت‌های داروسازی به «رعایت استانداردهای بین‌المللی» است. تحلیل داده‌های تحقیق نشان می‌دهد که الزام به رعایت این استانداردها، مدیران منابع انسانی را به سمت اتخاذ استدلال اخلاق عقلایی می‌کشاند. در اخلاق عقلایی آن گونه که اشاره شد تأکید بر عدالت، رفتار عاقلانه و در نظر گرفتن پیامدها بدون شخصی کردن مسئله اهمیت پیدا می‌کند. اساساً استانداردهای و طبق استاندارد پیش‌رفتن، احتمال برخورد منحصر به فرد و جداگانه با هر مسئله را کاهش می‌دهد و بر اساس آن مدیر تلاش می‌کند تصمیمات سازمانی را با رویکرد عقلایی پیش ببرد. استانداردهای بین‌المللی داروسازی واحد منابع انسانی را به تدوین شرح شغل‌های مناسب با شغل، انتخاب فرد مناسب با ویژگی‌های شغل و آموزش تخصصی وی بر اساس نیازهای شغلی تشویق می‌کند که هر سه مورد این عوامل زیرمجموعه رویکرد عقلایی برگرفته از علم روز مدیریت منابع انسانی هستند.

سومین عامل از ویژگی‌های صنعت «مسائل و مشکلات مالی» بوده است که مدیران را به اتخاذ تصمیمات محتاطانه‌تر و به نوعی منطق اخلاق ایمنی وامی دارد. مدیرانی که در تشریح تصمیم خود درباره یک مسئله خاص بر کمبود منابع مالی سازمان تأکید می‌ورزند، خود را ناچار به انجام آن کار علی‌رغم میل باطنی می‌دانند. از سوی دیگر منطقی به نظر می‌رسد در این شرایط، مدیر منابع انسانی که بودجه کافی برای اجرای طرح‌های خود را با رویکرد علم روز منابع انسانی ندارد، نمی‌تواند عدالت سازمانی را منطق رفتار خود ببیند. به همین ترتیب این مدیر در نظر گرفتن شرایط خاص یک کارمند و به نوعی اخلاق همدلی را نیز مبنای کار خود معرفی نمی‌کند. در نهایت طرح‌های مسئولیت اجتماعی اغلب هزینه‌های مالی بر سازمان

تحلیل می‌کنند که در نتیجه آنها نیز نمی‌توانند مبنای تصمیم فرد در نظر گرفته شوند. در نهایت یکی از ویژگی‌های صنعت دارو که مدیران مصاحبه‌شونده به آن اشاره داشته‌اند «اهمیت بالای نیروی انسانی با تجربه و ماهر» بوده است. این امر خود به خود ارزش کارکنان به ویژه کارکنان با سابقه را برای سازمان افزایش داده و تصمیم‌گیرندگان سازمانی را هنگام مواجهه با مسائل اخلاقی به برخوردهای منعطف‌تر و با حمایت بیشتر از این کارکنان وامی‌دارد. به عبارت بهتر این امر باعث می‌شود که مدیران منابع انسانی سعی کنند که در تصمیمات خود در قبال این افراد انعطاف‌پذیری بیشتری داشته، حمایت و همدلی بیشتری کرده و در نتیجه اخلاق همدلی را منطق عمل خود قرار دهند.

عامل «فشار مراجع قدرت» از جمله مهم‌ترین عوامل سازمانی بوده است که مدیران از آن برای توجیه عمل خود در موقعیت اخلاقی استفاده کرده‌اند. داده‌های مصاحبه‌شوندگان به خوبی نشان داد که فشار مدیران بالادستی تصمیم‌گیرنده را به اخلاق ایمنی در رابطه با استدلال تصمیم‌نهایی خود وامی‌دارد. از سوی دیگر در مواردی که مصاحبه‌شونده به رفتار اخلاقی مدیران ارشد سازمان یا همان «رهبری اخلاقی» تأکید کرده است، محور صحبت وی رویکرد اخلاق مسئولیت اجتماعی بوده است. اساساً سازمان‌ها برای اینکه رویکرد مسئولیت اجتماعی در پیش بگیرند، نیازمند حمایت مدیران ارشد سازمان هستند. چند نفر از مدیران مصاحبه‌شونده با ذکر مثال‌هایی تأکید داشته‌اند که تاچه حد رفتارهای مدیران ارشد سازمان و یا مدیران سازمان بالادستی در فرهنگ سازی برای گسترش رفتارهای با رویکرد مسئولیت اجتماعی اثرگذار است.

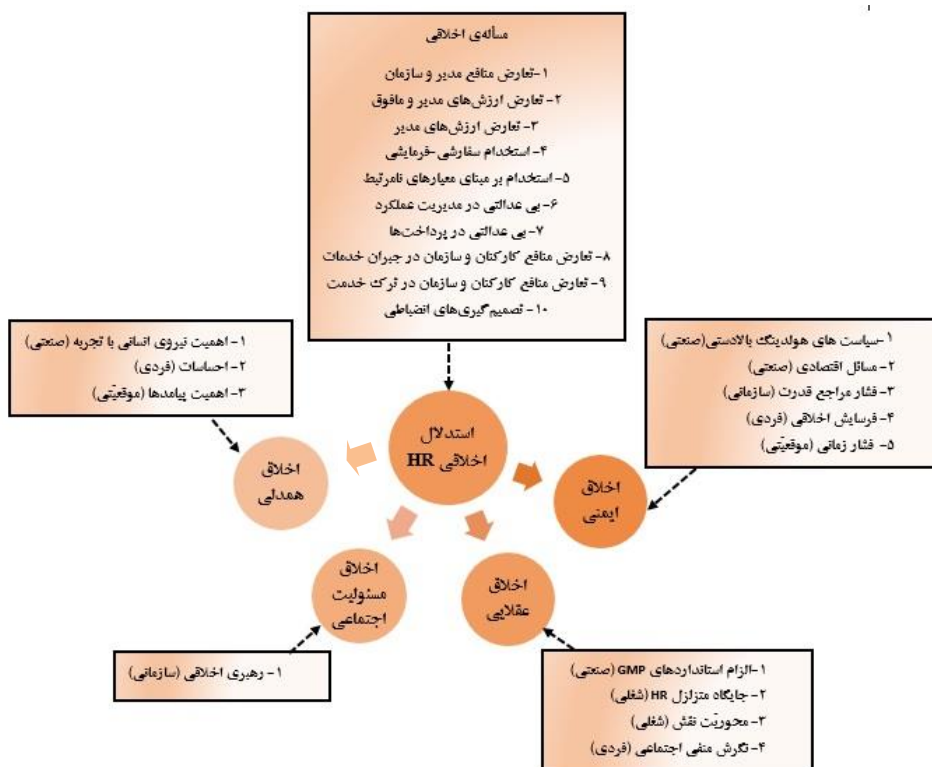
از میان عوامل شغلی «جایگاه متزلزل مدیریت منابع انسانی» تصمیم‌گیرندگان را وادار به اتخاذ تصمیماتی با نگاه اخلاق عقلایی کرده است. در شرایطی که مدیران ارشد، واحد منابع انسانی را جدی نمی‌گیرند یا نقش آن را کلیدی نمی‌دانند، مدیران این واحد تلاش می‌کنند در تصمیمات خود رویکردهایی اتخاذ کنند که بتوانند نقش مثبت مدیریت منابع انسانی در سودآوری و به نوعی نقش شریک راهبردی بودن را به مدیران ارشد اثبات کنند. اتخاذ چنین رویکردی، مدیران را به استفاده از روش‌های علمی تدوین و اجرای فرایندهای منابع انسانی تشویق می‌کند.

مسئله «محویت نقش» یا این مسئله که مدیر منابع انسانی به واسطه جایگاه خود هم به عنوان یک مدیر میانی در ساختار سازمانی و هم به واسطه نوع شغل خود که ماهیتی ارتباطی دارد، اغلب در مرکز شبکه ارتباطات سازمانی قرار می‌گیرد، منجر می‌شود فرد رفتارهای خود را بیشتر در معرض پایش و قضاوت

دیگران ببیند و همین امر احتمال این را که او به رعایت اصول، قواعد و اخلاق سازمانی پایبندی بیشتری داشته باشد، بالا می‌برد. در واقع، محوریت نقش، همچون ترمزی برای رفتارهای غیراخلاقی عمل کرده و فرد را به اخلاق عقلایی که محور آن عدالت سازمانی مبتنی بر عملکرد و رفتار عادلانه با همه است، متمایل می‌سازد.

در رابطه با عوامل فردی، یکی از عوامل مورد تأکید نوع «احساسات» مدیر در رابطه با مسئله بوده است. در مواردی که مصاحبه‌شونده به نوعی احساس خود را درباره وضعیت بیان کرده است گرایش به اخلاق همدلی دیده می‌شود. اشاره شد که اساس اخلاق همدلی بر درک فرد مقابل، مراقبت، نگرانی، دلسوزی و صمیمیت است که در تمام این موارد به نوعی احساسات فردی دخیل هستند. همچنین از میان عوامل فردی «نگرش منفی اجتماعی» به نگرش منفی درباره کارکنان بسط داده می‌شود که احتمال استدلال اخلاق همدلی را که مبتنی بر درک متقابل است، کاهش داده و مدیران را به استدلال اخلاق عقلایی درباره یک وضعیت نزدیک‌تر می‌کند. در نهایت عامل «فرسایش اخلاقی» تصمیم‌گیرنده را بیشتر به استدلال اخلاق ایمنی متمایل می‌سازد. فردی که به دلیل ایستادگی و پافشاری بر تصمیمات اخلاقی پیشین خود هزینه‌های زیادی پرداخت کرده است، با افزایش فشارها در موارد بعدی با احتمال کم‌تری همچنان میل خواهد داشت که بهای سنگین رفتارهای اخلاقی خود را پردازد و در نتیجه ممکن است تن به رفتار اخلاقی ندهد.

از میان عوامل موقعیتی مقوله «اهمیت پیامدها» که به وضعیت‌هایی اشاره دارد که در آنها پیامدهای تصمیم تأثیرات مهمی بر زندگی و آینده فرد دارد، می‌تواند به‌سان زنگ خطری در وضعیت‌های اخلاقی برای تصمیم‌گیرنده بوده و وی را به اخلاق همدلی متمایل کند. برای مثال، مدیر منابع انسانی که باید درباره اخراج یکی از کارکنان به دلیل برداشتن یک شربت از انبار کارخانه تصمیم بگیرد، با اشاره به اینکه «آن فرد ذاتاً آدم بدی نبوده است و اشتباه کرده و نیاز اقتصادی داشته» و «معلوم نیست با اخراج چه بلایی بر سر او و خانواده‌اش می‌آید»، نهایتاً در تصمیم خود رویکرد اخلاق همدلی را اتخاذ کرده است. در نهایت مدیرانی که شرایط «اجبار زمانی» را عامل مهمی در رفتار خود در قبال یک مسئله اخلاقی عنوان کرده‌اند، در صحبت‌های خود در تحلیل وضعیت، استدلال اخلاق ایمنی را نشان داده‌اند. شکل (۱) الگوی نهایی تحقیق را که دربرگیرنده مقوله محوری تحقیق همراه با سایر مقوله‌های به‌دست آمده و ارتباط آنها با یکدیگر است، به صورت شماتیک نشان می‌دهد.



شکل ۱. الگوی نهایی تحقیق

## بحث و نتیجه‌گیری

آن گونه که اشاره شد، یافته‌های تحقیق نشان داد که چگونه مدیران منابع انسانی در تصمیمات خود درقبال ۱۰ نمونه از مسائل اخلاقی که به‌طور مداوم با آن سروکار دارند، معتقدند که تصمیم درستی گرفته‌اند. بخشی از این مسئله می‌تواند به مشکل سوءگیری خودخدمتی<sup>۱</sup> برگردد که عاملی جدانشدنی و محدودیتی غیرقابل کتمان در تحقیقات اخلاق سازمانی محسوب می‌شود. سوءگیری خودخدمتی، نوعی

1. Self-Serving Bias

خطای شناختی است که در آن جمع آوری، پردازش و حتی یادآوری اطلاعات به صورتی غیرمنصفانه و سوء گرایانه به سمت منافع خود فرد صورت می گیرد. با این حال، ساده لوحانه به نظر می رسد اگر تأکید مصاحبه شوندگان بر اینکه در موقعیت های مورد نظرشان تصمیم درستی گرفته اند و استدلال های آنها در این زمینه را تماماً به فرهنگ عدم صداقت یا سوء گیری خود خدمتی نسبت دهیم. نگاه عمیق تر به موضوع نشان می دهد که اساساً تعاریف مختلف و بعضاً متضادی در رابطه با اخلاق در ذهن سوژه های تحقیق وجود دارد.

در اغلب تحقیقات مربوط به مدل های توصیفی تصمیم گیری اخلاقی، تعریف دقیق و مشخصی از مفهوم اخلاق وجود ندارد؛ چراکه این امر محقق را ناگزیر می کند تا به نظراندازی به وادی اخلاق هنجاری روی آورد. تنبرانسل و کرو (۲۰۰۸) با انتقاد از چنین رویکردی معتقدند باید میان مدل های توصیفی و اخلاق هنجاری پل زده شده و از اخلاق تعریف داشته باشیم. برخی محققان نیز معتقدند اساساً مرز مشخصی را نمی توان میان اخلاق توصیفی و هنجاری قائل شد و این دو همپوشانی بالایی داشته و بهتر است در جهت درک بهتر رابطه این دو تلاش شود (بوان<sup>۱</sup> و همکاران، ۲۰۱۹).

اینکه مشارکت کنندگان تحقیق بر مبنای چه معیاری عمل خود را اخلاقی می دانند، موضوع ویژه ای است که به دلیل استفاده زیاد از رویکردهای کمی که در آن تعاریف خود پژوهشگر از عمل درست به سوژه های تحقیق نیز انتقال می یابد، در تحقیقات مربوط به تصمیم گیری اخلاقی مغفول مانده است. برخی منتقدان معتقدند ما باید دست از رویکردهای عینی گرا به اخلاق که در آن عمل اخلاقی برای محقق تعریف شده است و بر اساس آن تصمیم مشارکت کننده را اخلاقی / غیر اخلاقی تعبیر می کند، برداریم و بیش از پیش تلاش کنیم درک کنیم وی چه چیزی را عمل درست یا اخلاقی می بیند. ناروا<sup>۲</sup> (۲۰۱۶) تفاوت این رویکردها را با تعبیر «نگاه سوم شخص» و «نگاه اول شخص» نشان می دهد. از نظر او نگاه سوم شخص لزوماً با نگاه اول شخص به اخلاق در لحظه تصمیم اخلاقی یکسان نیست. در واقع این درک نگاه اول شخص است که به محقق کمک می کند با پا گذاشتن به وادی ذهنی سوژه، بفهمد چرا افراد ادعا می کنند که عمل اخلاقی انجام داده اند، در حالی که دیگران ممکن است موافق این نظر نباشند.

در همین راستا نتایج این تحقیق نشان داد که شرکت کنندگان، تصمیم خود را در موقعیت های مختلف

1. Bevan  
2. Narvaez

به تعابیر متفاوتی، اخلاقی دیده‌اند. بسیار مهم است که بپذیریم زمانی که از اخلاق ایمنی یا اخلاق عقلایی یاد می‌کنیم، تصمیم‌گیرنده عمل خود را اخلاقی دیده است، درحالی که شاید محقق به‌عنوان شخص ثالث آن عمل را اخلاقی نداند. تا زمانی که به‌عنوان محققان اخلاق تلاش نکنیم که به دنیای تصمیم‌گیرندگان نزدیک شویم، نمی‌توانیم برای بهبود وضعیت کاری انجام دهم. از این منظر این یکی از نقاط قوت این تحقیق به حساب می‌آید که در آن نگاه سوژه به مفهوم اخلاق و تصمیم اخلاقی در یک موقعیت خاص مورد تأکید قرار گرفته است.

نتایج تحقیق همچنین نشان داد که چطور شرایط، بسترها و عوامل متخلف می‌توانند نوع خاصی از اخلاق را برای فرد فعال کنند. هر کدام از مدیران منابع انسانی شرکت‌کننده در تحقیق در مقابل هر کدام از مسائلی که درباره آن صحبت کرده‌اند، به مجموعه‌ای از عوامل و شرایط اشاره داشته‌اند که آنها را به‌نوعی از تفسیر از اخلاق در آن موقعیت وامی‌دارد. برای مثال، مدیری که باید بر سر رفتار اشتباه یکی از کارکنان تصمیم بگیرد (مسئله اخلاقی)، به احساس دلسوزی برای وی و خانواده فرد در آن موقعیت اشاره کرده (احساسات) و تأکید می‌کند که اگر وی را اخراج می‌کرد، پیامدهای سنگینی برای آن کارمند و خانواده‌ش در پی می‌داشت (بزرگی پیامدها)، در نتیجه نهایتاً فرد را اخراج نمی‌کند. چنین فردی اخلاق هم‌دلی را در برابر آن مسئله اخلاقی از خود نشان داده است.

این تحقیق میان مدیران منابع انسانی شرکت‌های فعال در صنعت دارو انجام شده است و در نتیجه چهار مقوله از عوامل صنعتی مربوط به صنعت دارو در ایران (ویژگی‌های هولدینگ بالادستی، الزامات استانداردهای GMP، مشکلات اقتصادی و اهمیت نیروی انسانی ماهر) و دو مقوله از عواملی شغلی (جایگاه متزلزل مدیریت منابع انسانی و محوریت نقش) که بر تصمیم‌گیری‌های اخلاقی مشارکت‌کنندگان اثر دارند، شناسایی شدند. در همین راستا جونز (۱۹۹۱) در مدل تصمیم‌گیری اخلاقی خود به نقش عوامل اقتصادی و صنعتی در قالب عوامل محیطی اثرگذار بر تصمیم‌گیری اخلاقی تأکید می‌کند. به‌طور کلی اکثریت مدل‌های تصمیم‌گیری اخلاقی بیشتر بر نقش عوامل فردی و موقعیتی تأکید کرده و عوامل صنعتی و شغلی اغلب در حاشیه قرار گرفته است. عوامل صنعتی بیشتر در قالب یکی از عوامل محیط کلان اشاره شده و تحلیل‌های کم‌تری درباره آنها صورت گرفته است (کرفت، ۲۰۱۳، لِنهارت، ۲۰۱۵، مک‌دویت<sup>۱</sup> و همکاران، ۲۰۰۷، شوارتز، ۲۰۱۷). عوامل شغلی نیز در قالب عناوین کلی مورد



اشاره قرار گرفته است. معدودی تحقیقات تجربی با مقایسه قضاوت اخلاقی افراد در مشاغل مختلف، نوع شغل و ویژگی‌های آن را در تصمیم‌گیری اخلاقی نشان داده‌اند (فونگ<sup>۱</sup> و همکاران، ۲۰۱۴). این ضعف بزرگی در تحقیقات گذشته محسوب می‌شود که نتایج این تحقیق توانسته است تا حدودی بر آن فائق آید؛ چراکه با رویکرد کیفی و تکیه بر تجزیه و تحلیل داده‌های حاصل از مصاحبه‌های عمیق با فعالین یک صنعت خاص (داروسازی) و یک شغل خاص (مدیریت منابع انسانی)، نقش عوامل صنعتی و شغلی به شکل بهتری تبیین شده است.

در رابطه با عوامل سازمانی فشار مراجع قدرت عامل مهمی در گرایش تصمیمات شرکت‌کنندگان در تحقیق به سمت رویکرد اخلاق ایمنی بوده است. گرایش به اطاعت از مراجع قدرت عاملی فرهنگی است که در جوامع مختلف به درجات متفاوت دیده می‌شود. افراد در طول زندگی به گونه‌ای اجتماعی می‌شوند که از برخی شخصیت‌های دارای اختیار بالاتر در زندگی نظیر پدر و مادر، معلم، افسر پلیس و ... اطاعت کنند. به علاوه افزایش اندک‌اندک در اندازه تقاضای مافوق از زیردست برای انجام یک رفتار که با قضاوت‌های اخلاقی خود فرد ناسازگار است، به مرور زمان به دلیل تدریجی بودن، تغییرات نگرشی و رفتاری را ساده‌تر می‌کند. همچنین هر چقدر موقعیت جدید باشد و منابع اطلاعاتی، محدود به مافوق بوده و فرد وضعیت را تهدیدآمیز ببیند، به تصمیمات مراجع قدرت راحت‌تر تن می‌دهد. در نهایت میزان توزیع اختیار در روابط قدرت نیز مهم است. افراد زمانی که اختیاری ندارند یا اختیار محدود دارند از آنجا که مسئولیت آنها نیز محدود می‌شود، تمایل بیشتری دارند که رفتارهای غیراخلاقی خود را با اسناد به مدیران بالادستی توجیه کنند (پیناکنها<sup>۲</sup> و همکاران، ۲۰۱۰: ۲۹۳). در ادبیات تصمیم‌گیری اخلاقی بارها از اطاعت از مراجع قدرت در سازمان به عنوان یکی از موانع تصمیم‌گیری اخلاقی یاد شده است (باتروس<sup>۳</sup> و همکاران، ۲۰۱۱؛ پرنیتیس<sup>۴</sup>، ۲۰۰۷؛ یو<sup>۵</sup>، ۲۰۱۵، تروینو و برون<sup>۶</sup>، ۲۰۰۴).

نتایج تحقیق همچنین نشان داد که مدیرانی که بر نقش رهبری اخلاقی بر تصمیمات خود اشاره داشتند، تصمیماتی با رویکرد اخلاق مسئولیت اجتماعی اتخاذ کرده‌اند. رهبران اخلاقی از طریق دو سازوکار اصلی

1. Phuong
2. Pina e Cunha
3. Buttross
4. Prentice
5. Yu
6. Treviño & Brown

بر رفتار اخلاقی پیروان خود در زمینه مسئولیت اجتماعی سازمان تأثیرگذار هستند. اولاً بر مبنای نظریه یادگیری اجتماعی (باندرا، ۱۹۷۷) مدیران ارشد سازمان با نشان دادن رفتارهای مبتنی بر صداقت یا تعیین و اجرای استانداردهای اخلاقی در سازمان تبدیل به رول مدل‌هایی جذاب و معتبر برای کارکنان می‌شوند. در چنین شرایطی، کارکنان با احتمال بیشتری به تقلید و درونی‌سازی ارزش‌های محرک رفتار الگوهای اخلاقی در سازمان خود می‌پردازند (بدی<sup>۱</sup> و همکاران، ۲۰۱۶). همچنین به اعتقاد برون و تروینو (۲۰۰۶) رهبران اخلاقی توجه کارکنان را به دغدغه‌ها و مسائل خاص اخلاقی مورد نظر خود جلب می‌کنند. وقتی توجه مدیران ارشد سازمان به مسائلی چون صرفه‌جویی، توجه به خانواده، توجه به محیط‌زیست و ارزش‌هایی از این دست باشد، توجه کارکنان نیز به این عوامل جلب شده و حساسیت اخلاقی آنها در این زمینه بالا می‌رود (چوئی<sup>۲</sup> و همکاران، ۲۰۱۵).

نتایج یافته‌های این تحقیق نشان داد که احساسات، مدیران را به منطبق اخلاق همدلی نزدیک می‌کند. هایت (۲۰۰۱)، رینولدز (۲۰۰۶)، سوننشین (۲۰۰۷)، شوارتز (۲۰۱۶-۲۰۱۷) و هلر (۲۰۱۶) در مدل‌های تصمیم‌گیری اخلاقی خود احساسات را به عنوان مولفه‌ای در فرایند تصمیم‌گیری اخلاقی وارد کرده‌اند. تحقیقات نوروساینس نیز نقش جدی احساسات در تصمیم‌گیری‌های اخلاقی را نشان می‌دهند. تحقیق روی افرادی که به قشر قدامی جانبی پیش‌پیشانی<sup>۳</sup> مغزشان (ناحیه‌ای که وظیفه پردازش عاطفی را برعهده دارد)، آسیب رسیده است، نشان می‌دهد که آنها در تصمیم‌گیری‌های اخلاقی خود با مشکل جدی مواجه می‌شوند (نلسون<sup>۴</sup> و همکاران، ۲۰۱۶؛ سالوادور و فولجر، ۲۰۰۹).

فرل و گرشام (۱۹۸۵) در اولین مدل‌هایی که از تصمیم‌گیری اخلاقی در سازمان ارائه شد، بر نقش نگرش به عنوان زیرمجموعه‌ای از عوامل فردی تأکید کرده‌اند. بدبینی اجتماعی نوعی نگرش است که خود می‌تواند بر نگرش منفی نسبت به کارکنان و بدبینی سازمانی منجر شود. بدبینی سازمانی وضعیتی است که در آن اعضای سازمان به دلیل کاهش اعتماد سازمانی، انتقادات جدی به یکدیگر داشته و در پاسخ به این نگرش منفی رفتارهای نشان می‌دهند که از حداقل نیازهای شغلی خود فراتر نمی‌رود (آرچیمی<sup>۵</sup>

1. Bedi  
2. Choi  
3. Ventrolateral Prefrontal Cortex- VLPFC  
4. Nelson  
5. Archimi

و همکاران، ۲۰۱۸؛ بیسواز و کاپیل<sup>۱</sup>، ۲۰۱۷). نگرش منفی اجتماعی رابطه متقابل با کاهش اعتماد جمعی و سرمایه اجتماعی دارد که نقش کم‌رنگ‌شدن اخلاق جمعی در تمامی این موارد عاملی زیربنایی محسوب می‌شود. بدبینی اجتماعی مدیران به تضعیف اعتماد سازمانی منجر شده و تضعیف اعتماد به‌نوبه خود تصمیمات افراد را به رویکردهای بیشتر محتاطانه و کم‌تر همدلانه متمایل می‌کند.

فرسایش اخلاقی براساس تحلیل داده‌های مصاحبه‌شوندگان در این تحقیق آنها را به اتخاذ رویکرد اخلاق ایمنی وامی‌دارد. نظریه فرسایش ایگو (بامستر و همکاران، ۱۹۹۸) مبتنی بر این امر است که افراد مجموعه محدودی از ذخایر خودتنظیمی و مقاومتی برای خودکنترلی دارند. انجام فعالیت‌هایی که نیازمند خودکنترلی یا اراده و شجاعت اخلاقی هستند، می‌تواند فرد را در وضعیتی قرار دهد که در تصمیمات بعدی که نیازمند این سازوکار هستند، با قدرت کم‌تری با موانع برخورد کند. هرچقدر هزینه‌هایی که فرد برای اجرای عمل اخلاقی پرداخت می‌کند، بیشتر بوده و مشوق‌ها کم‌تر باشند، احتمال رفتار اخلاقی کم‌تر خواهد شد. برخی تحقیقات تجربی نیز نقش این عامل را با بر رفتارهای کم‌تر اخلاقی کارکنان نشان می‌دهند (لین<sup>۲</sup>، ۲۰۱۶؛ ولش و اوردونز<sup>۳</sup>، ۲۰۱۴؛ یام<sup>۴</sup> و همکاران، ۲۰۱۴).

شوارتز (۲۰۱۶، ۲۰۱۷) در مدل تصمیم‌گیری اخلاقی خود محدودیت زمانی را در کنار محدودیت مالی و توانایی فردی زیرمجموعه سازه «آسیب‌پذیری اخلاقی» قرار داده است. شلوی<sup>۵</sup> و همکاران (۲۰۱۲) با اتخاذ رویکرد پردازش دوگانه (منطقی-شهودی) به تصمیم‌گیری اخلاقی نشان می‌دهند که در شرایط کمبود زمانی افراد تمایل ناخودآگاه به انجام رفتارهای خودخدمتی دارند. برخی از تحقیقات تجربی نیز بر نقش زمان به‌عنوان عامل محدودگر تصمیم اخلاقی اشاره داشته‌اند (آندیاپان و داپور<sup>۶</sup>، ۲۰۱۸؛ کاپارو و کوکوچیونی<sup>۷</sup>، ۲۰۱۶؛ جایا<sup>۸</sup> و همکاران، ۲۰۱۶، سوانبرگ و پیتز<sup>۹</sup>، ۲۰۱۳).

همچنین نتایج یافته‌های تحقیق، اهمیت پیامدها را به‌عنوان یکی دیگر از عوامل اثرگذار بر تصمیم

1. Biswas & Kapil
2. Lin
3. Welsh & Ordóñez
4. Yam
5. Shalvi
6. Andiappan & Dufour
7. Capraro & Cococcioni
8. Jaya
9. Svanberg & Peter

اخلاقی مدیران نشان می‌دهد. جونز (۱۹۹۱) اولین کسی بود که موضوع اهمیت پیامدها را با سازه‌ای با عنوان «بزرگی پیامدها» که بخشی از مفهوم «شدت اخلاقی مسئله» بود در مدل تصمیم‌گیری اخلاقی خود ارائه داد. یافته‌های تجربی نشان داده‌اند که در یک وضعیت اخلاقی هرچقدر از نظر فرد پیامدهای عمل برای قربانی یا افرادی که نتیجه عمل بر آنها تأثیر خواهد گذاشت، سنگین‌تر باشد احتمال رفتار غیراخلاقی کاهش می‌یابد (لنهارت، ۲۰۱۵؛ کرفت، ۲۰۱۳). هایلر (۲۰۱۶) در تحقیق خود که با رویکرد کیفی انجام شده است، بزرگی پیامدها را به‌عنوان متغیر تعدیل‌گر شناسایی کرده است. از نظر او در موقعیت‌هایی که پیامدهای تصمیم فرد برای دیگران کوچک است، تصمیمات بیشتر به‌صورت شهودی، سریع و ناخودآگاه گرفته می‌شوند درحالی‌که وقتی فرد احتمال پیامدهای سنگین تصمیم خود بر دیگران را در نظر می‌گیرد، تأمل بیشتری خواهد کرد.

در نهایت در رابطه با سهم دانش‌افزایی تحقیق لازم است این نکته مدنظر قرار گیرد که آن‌گونه که پیشتر اشاره شد تاکنون اکثر تحقیقات صورت گرفته در زمینه تصمیم‌گیری اخلاقی، تجربی، پرسشنامه-محور و با استفاده از نمونه‌های دانشجویی و نه مدیریتی و بر مبنای آزمون نظریه‌های قدیمی بوده‌اند. تعداد تحقیقاتی که با رویکرد کیفی به این مسئله پرداخته باشند، انگشت‌شمار است (هلر و همکاران، ۲۰۱۶؛ دگاما و همکاران، ۲۰۱۲؛ ویلکوکس<sup>۱</sup>، ۲۰۱۲). تحقیقات صورت گرفته در حوزه اخلاق در مدیریت منابع انسانی بیشتر به تحلیل کدهای اخلاقی این شغل و تعیین دوراهی‌های اخلاقی آن پرداخته‌اند (سیلاگ<sup>۲</sup>، ۲۰۱۹؛ لامونتاگنه، ۲۰۱۲). در ایران اما در همین رابطه نیز پژوهش‌های جامعی یافت نمی‌شود. رویکرد کیفی که این تحقیق از آن استفاده کرده است به دستیابی به مدل نظری منجر شده است که با ساختار و شرایط اجتماعی و فرهنگی سازمان‌های ایرانی و وضعیت مدیریت منابع انسانی در آنها سازگارتر بوده و به‌طور خاص متناسب با شرایط صنعت دارو می‌باشد و همچنین می‌تواند به کارشناسان و مدیران منابع انسانی در سازمان‌ها کمک کند نسبت به وضعیت‌هایی که ماهیت اخلاقی-انسانی دارند، آگاه و حساسیت بیشتری پیدا کرده، این موقعیت‌ها را با دید بهتری تجزیه و تحلیل نموده و به نگرشی همه‌جانبه و چندبعدی در زمینه اخلاق در شغل خود دست یابند. جدای از سهم دانش‌افزایی بالای نتایج این تحقیق در حوزه تصمیم‌گیری اخلاقی از حیث نظری، می‌توان مواردی را به‌عنوان پیشنهادهای عملی برخاسته از پژوهش به مدیران و

1. Wilcox  
2. Csillag

کارشناسان منابع انسانی و همچنین کلیه تصمیم‌گیرندگان سازمانی ارائه داد. برای مثال، یافته‌های تحقیق نشان داد که فشار مراجع قدرت مدیران منابع انسانی را از رویکردهای اخلاق همدلی، عقلایی و مسئولیت اجتماعی دور کرده و در مقابل رهبری اخلاقی نقش مهمی در گرایش آنها به تصمیمات اخلاقی به‌ویژه تصمیماتی با رویکرد مسئولیت اجتماعی ایفا می‌کند. براین اساس، پیشنهاد می‌شود سازمان‌ها به نقش ویژه مدیران ارشد در ایجاد فرهنگ اخلاق‌مدار و حمایتی در جهت افزایش رفتارهای اخلاقی در محیط سازمانی توجه بیشتری داشته باشند. یکی از مدیران شرکت‌کننده در تحقیق با این عبارت که «منابع انسانی بدون حمایت مدیران عامل عملاً هیچ کاری نمی‌تواند بکند» اهمیت این مسئله را به‌روشنی نشان می‌دهد. تروینو (۲۰۰۴) معتقد بود تمامی سازوکارهای ایجاد و تقویت فرهنگ اخلاقی در سازمان به‌نوعی نیازمند مشارکت فعال رهبران سازمانی هستند. براساس این سازوکار اولاً لازم است آن چیزی که برای رهبران و مدیران ارشد مهم است و به آن توجه می‌کنند، آن را می‌سنجند و کنترل می‌کنند، مبتنی بر اصول اخلاقی باشد، ثانیاً اخلاق یکی از معیارهای مهم مدنظر مدیران عامل و رهبران سازمان برای اعطای پاداش و مقام به مدیران میانی و کارکنان باشد و ثالثاً در استخدام، ارتقا و حفظ کارکنان به اخلاق به‌عنوان عامل کلیدی توجه شود. براین اساس پیشنهاد می‌شود رهبران سازمان با اتخاذ چنین سازوکارهایی در تصمیم‌گیری اخلاقی اعضای سازمان به‌طور کل و تصمیم‌گیری اخلاقی مدیران منابع انسانی به‌طور خاص، نقش حمایتی ایفا کنند.

نکته دیگر آنکه اگر مدیران منابع انسانی علاقه‌مند هستند که رفتارهای اخلاق‌مدارتری از خود نشان بدهند، باید به موقعیت‌هایی که در آن دست به توجیه اخلاق ایمنی برای رفتار خود می‌زنند، توجه کرده و به مجموعه عواملی که منجر می‌شوند تا کم‌تر به رویکردهای اخلاق‌مدارانه‌تر گرایش یابند، آگاه شوند. به‌طور خاص به مدیران منابع انسانی سازمان‌ها پیشنهاد می‌شود به عوامل فردی که امکان کنترل بیشتری بر آنها دارند، توجه بیشتری معطوف دارند. برای مثال فرسایش اخلاقی که به‌عنوان یکی از عوامل فردی شناسایی شده از صحبت‌های مدیران مشارکت‌کننده در تحقیق بوده است، می‌تواند احتمال رفتارهای اخلاقی را در تصمیمات آنها کاهش دهد. آگاهی فرد از ناامیدی و خستگی روانی فعلی خود به‌دلیل پرداخت هزینه‌های مالی، روانی و زمانی جهت رفتارهای اخلاقی پیشین و ورود این موضوع از ناخودآگاه فرد به خودآگاه وی خودبه‌خود باعث می‌شود در موارد تصمیم‌گیری بعدی فرد هوشیارتر و حساس‌تر نسبت به رعایت اصول اخلاقی عمل کند.

به‌علاوه پیشنهاد می‌شود مدیران ارشد و سیاست‌گذاران سازمانی به موضوع بدبینی اجتماعی مدیران به کارکنان به‌عنوان مسئله‌ای قابل تأمل توجه داشته باشند و تلاش کنند با تقویت فرهنگ اخلاق‌مدار در سازمان و ایجاد جوّ مبتنی بر اعتماد بین فردی، تا حد امکان از اثرات منفی بدبینی اجتماعی و کاهش اعتماد جمعی بر تصمیمات مدیران منابع انسانی در قبال کارکنان، بکاهند.

از آنجا که یکی از مهم‌ترین عوامل مورد اشاره مصاحبه‌شوندگان، ضعف‌ها و مشکلات منابع انسانی در ایران بوده است که خود به‌خود تصمیمات اخلاقی آنها را نیز تحت تأثیر قرار می‌دهد، پیشنهاد می‌شود سازمان‌ها به این نکته توجه ویژه داشته و تلاش کنند مدیریت منابع انسانی را با رویکردهای رسمی و غیررسمی مورد حمایت قرار دهند. حمایت سازمانی از این واحد در قالب اعطای قدرت تصمیم‌گیری بیشتر به مدیران منابع انسانی، تلاش برای جذب و ارتقای نیروهای متخصص و باتجربه برای واحد منابع انسانی، کمک به تدوین و اجرای فرایندهای منابع انسانی با رویکرد نظام‌مند و به‌طور کلی ارتقای جایگاه ضعیف مدیریت منابع انسانی در سازمان، خود به‌خود می‌تواند دست مدیران این حوزه را در تصمیمات اخلاق‌مدارتر از حیث حمایت از نیروی انسانی و اتخاذ رویکردهای اخلاق‌همدلی و مسئولیت اجتماعی باز کند.

نکته دیگر آنکه وجود برخی عوامل زمینه‌ای همچون کمبود زمان نیز عامل مهمی در تصمیم‌گیری اخلاقی مدیران منابع انسانی است. مدیران بارها تأکید داشته‌اند که اگر در آن موقعیت خاص زمان بیشتری در اختیار می‌داشتند تصمیم اخلاق‌مدارتری می‌گرفتند. اگر رهبران سازمان دغدغه اخلاق سازمانی دارند، لازم است به این موضوع توجه کرده و تا حد امکان از قرارداد دادن مدیران منابع انسانی در شرایط اجبار زمانی برای تصمیم‌گیری بکاهند.

به‌طور کلی مدل تحقیق که براساس روش تحقیق کیفی و پرسش و پاسخ و مباحثه عمیق میان مدیران منابع انسانی مشارکت‌کننده و پژوهشگران تحقیق به‌دست آمده است، نمونه اولیه‌ای را در اختیار مدیران منابع انسانی قرار می‌دهد تا خود در سطح فردی و بدون حضور قضاوت‌گر بیرونی درباره تصمیمات و رفتارهای نامطلوب و کم‌تر اخلاقی خود تأمل کرده و ازین مدل برای درک بهتر چرایی رفتار خود در آن موقعیت کمک گرفته و تحلیل بهتری ازین مسئله داشته باشند که چرا تصمیم اشتباه را اتخاذ کرده و چه چیزی را می‌باید در نظر می‌گرفتند یا چه جایگزین بهتری برای آن موقعیت تصمیم‌گیری در اختیار داشتند.

در پایان باید اشاره شود که این پژوهش علی‌رغم بررسی و تحلیل عمیق ادبیات موضوع و پاسخ به سؤالات پژوهش به صورت میدانی، به‌عنوان یک مطالعه کیفی خالی از اشکال و محدودیت نبوده است. اولین نکته به این مسئله برمی‌گردد که همان‌گونه که پیشتر اشاره شد، تمامی مدیران مصاحبه‌شونده تأکید داشتند که تمامی رفتارهای آنها در قبال مسائل پیش‌آمده «اخلاقی» بوده است. بخشی از این مسئله متأسفانه می‌تواند به خُرده‌فرهنگ «آبروداری» در جامعه ایران و به تبع آن در سازمان‌های ایرانی برگردد. به‌هرحال موضوع حساس اخلاق و انتظار اینکه مشارکت‌کنندگان تحقیق با آسودگی و فراغ‌بال از تصمیمات کم‌تر اخلاقی خود در سازمان صحبت کنند، انتظاری بیش‌ازحد خوش‌بینانه به نظر می‌رسد. به‌علاوه اساساً آن‌گونه که پیشتر نیز اشاره شد مسئله سوء‌گیری خودخدمتی در تمامی تحقیقات میدانی چه از نوع پرسشنامه‌ای و چه از نوع مصاحبه‌ای، بخشی جدانشدنی در تحقیقات اخلاق کسب‌وکار است. این محدودیت قاعدتاً در تحقیقاتی از این دست که در بستر جامعه ایران صورت می‌گیرند، به‌دلیل گرایش حفظ آبرو و از منظری بدبینانه نبود فرهنگ صداقت و راحتی کامل با پژوهشگر کیفی و مسائلی از این دست، خود را بیش‌ازپیش نشان می‌دهند. در نتیجه این مسئله را می‌توان یکی از مهم‌ترین محدودیت‌های این تحقیق به‌شمار آورد.

مسئله بعدی حجم نمونه کوچک ۱۳ نفری از مشارکت‌کنندگان در تحقیق است. علی‌رغم پیگیری‌های زیاد محقق، دسترسی به مدیران منابع انسانی اکثر شرکت‌های دارویی و کسب‌رضایت و هماهنگی با آنها جهت انجام مصاحبه‌ها کار دشواری بوده است. مشکل، زمانی بیشتر می‌شد که برخی مدیران به موضوع تحقیق و به‌طور خاص صحبت درباره رفتارهای خود در موقعیت‌های اخلاقی علاقه‌مند نبودند. با توجه به حجم پایین نمونه محقق نسبت به تعمیم یافته‌های خود به سایر جامعه‌های تحقیقی نگاه محتاطانه‌ای دارد و معتقد است این تعمیم‌سازی باید زمانی صورت گیرد که الگوی تحقیق توسط تحقیقاتی با نمونه‌های بزرگتر از مدیران منابع انسانی مورد تأیید قرار گیرد.

در نهایت اگرچه لازم است تأکید شود که مدل نهایی تحقیق، مدیران بی‌اخلاق در سازمان را به رهبران اخلاقی تبدیل نمی‌کند و تضمین قطعی برای بهترین تصمیمات از بُعد اخلاقی در فضای کاری مدیریت منابع انسانی هم نیست، اما قطعاً چارچوب مبنایی مفیدی را در اختیار مدیران و فعالین حوزه منابع انسانی و حتی سایر حوزه‌های سازمانی قرار می‌دهد که تصمیمات خود را از منظر آن بنگرند و در جهت اتخاذ تصمیمات اخلاقی تر گام بردارند.

## منابع

- جوادی یگانه، محمدرضا (۱۳۹۴)، *ارزش‌ها و نگرش‌های ایرانیان، موج سوم*، تهران: دفتر انتشارات طرح‌های ملی، چاپ اول.
- ساغروانی، سیما؛ مرتضوی، سعید؛ لگزیان، محمد و رحیم‌نیا، فریبرز (۱۳۹۳)، «تحمیل» نظریه به داده‌ها یا «ظهور» نظریه از داده‌ها: نظریه پردازی در علوم انسانی با روش‌شناسی نظریه داده بنیاد، *پژوهشنامه تعلیم و تربیت*، دوره چهارم، شماره اول: ۱۵۱-۱۷۰.
- عابدی جعفری، حسن؛ نوه‌ابراهیم، عبدالرحیم؛ حسن‌پور، اکبر و پیرملکی، پویا (۱۳۹۷)، تبیین الگوی تأثیر دینداری درونی بر تصمیم‌گیری اخلاقی در کسب و کار، *فصلنامه مطالعات رفتار سازمانی*، دوره هفتم، شماره دوم: ۹۳-۱۲۷.
- قلی‌پور، آرین و آغاز، عسل (۱۳۹۳)، *مدیریت منابع انسانی پیشرفته (۲) سیستم حقوق و مزایا*، تهران: سازمان مدیریت صنعتی، چاپ اول.
- کارگزاری فولاد مینا (۱۳۹۵)، *گزارش تحلیلی صنعت داروسازی (برگرفته شده در تاریخ آبان ۹۸ از: ifoeh.com)*.
- گودرزی، محسن (۱۳۸۲)، *ارزش‌ها و نگرش‌های ایرانیان، موج دوم*، تهران: دفتر انتشارات طرح‌های ملی، چاپ اول.
- محمدی الیاسی، قنبر و بادلی، زهرا (۱۳۹۴)، تأثیر عوامل محیطی بر تصمیم‌گیری اخلاقی در کسب و کارهای نوپا، *توسعه کارآفرینی*، دوره هشتم، شماره اول: ۱۷۵-۱۹۳.
- محمدپور، احمد (۱۳۹۷)، *ضدروش: زمینه‌های فلسفی و رویه‌های عملی در روش‌شناسی کیفی*، قم: لوگوس، چاپ اول.
- مهدوی، غلامحسین و علی‌پور، صفدر (۱۳۸۹)، *رویکردهای تصمیم‌گیری اخلاقی مدیران مالی شرکت‌ها، دانش حسابداری*، دوره اول، شماره ۲: ۳۳-۵۳.
- مهرانی، ساسان؛ ثقفی، علی؛ موسی‌خانی، محمد و سپاسی، سحر (۱۳۹۰)، عوامل مؤثر بر تصمیم‌گیری اخلاقی حسابداران رسمی ایران، *فصلنامه اخلاق در علوم و فناوری*، دوره ششم، شماره سوم: ۶-۱۲.
- نایب‌پور، محمد؛ سعیدی، فرید و رئیسی نافچی، سمانه (۱۳۹۱)، *شناسایی و اولویت‌بندی معیارهای اخلاقی*



درمدیریت منابع انسانی، به روش تحلیل سلسله‌مراتبی گروه با رویکرد فازی (F-GAHP)، فصلنامه

توسعه مدیریت منابع انسانی و پشتیبانی، سال هفتم، شماره بیست و پنجم: ۱۳۵-۱۶۶.

- Andiappan, M., & Dufour, L. (2018). Quick Decisions Tend to Reinforce Self-Interest Choices Among MBA Students: The Direct and Moderating Effects of Temporal Constraint and Situational Factors in ethical decision making. **Canadian Journal of Administrative Sciences**, 35(1), 20-33.
- Archimi, C. S., Reynaud, E., Yasin, M. H., & Bhatti, A. Z. (2018). How Perceived Corporate Social Responsibility Affects Employee Cynicism: The Mediating Role of Organizational Trust. **Journal of Business Ethics**, 151(4), 907-921.
- Bedi, A., Alpaslan, C. M., Green, S., & Green, S. (2016). A Meta-analytic Review of Ethical Leadership Outcomes and Moderators. **Journal of Business Ethics**, 139(3), 517-536.
- Bevan, D. J., Wolfe, R. W., & Werhane, P. H. (2019). The Normative/Descriptive Distinction in Methodologies of Business Ethics. **Systems Thinking and Moral Imagination** (48), Business Ethics book series.
- Biswas, S., & Kapil, K. (2017). Linking Perceived Organizational Support and Organizational Justice to Employees' In-Role Performance and Organizational Cynicism Through Organizational Trust: A Field Investigation in India. **Journal of Management Development**, 36(5), 696-711.
- Blum, L. A. (1988). Gilligan and Kohlberg: Implications for Moral Theory. **Ethics**, 98(3), 472-491.
- Boon, C., Eckardt, R., Lepak, D. P., & Boselie, P. (2018). Integrating Strategic Human Capital and Strategic Human Resource Management. **The International Journal of Human Resource Management**, 29(1), 34-67.
- Brass, D. J., Butterfield, K. D., & Skaggs, B. C. (1998). Relationships and Unethical Behavior: A Social Network Perspective. **The Academy of Management Review**, 23(1), 14-31.
- Brown, M. E., & Treviño, L. K. (2006). Ethical leadership: A review and Future Directions. **Leadership Quarterly**, 17, 595-616.
- Buttross, T. E., Schmelzle, G., & Rao, H. (2011). Ethical Decision Making by Management Accountants: An Empirical Examination of Obedience Theory. **SSRN Electronic Journal**. doi:10.2139/ssrn.1787613.
- Capraro, V., & Cococcioni, G. (2016). Rethinking Spontaneous Giving: Extreme Time Pressure and Ego- Depletion Favor Self-Regarding Reactions. **Scientific Reports**, 6, 1-10.
- Choi, S. B., Ullah, S. M. E., & Kwak, W. J. (2015). Ethical Leadership and Followers' Attitudes Toward Corporate Social Responsibility: The Role of Perceived Ethical Work Climate. **Social Behavior and Personality**, 43(3), 353-366.
- Chung, J. O. Y., & Hsu, S. H. (2017). The Effect of Cognitive Moral Development on Honesty in Managerial Reporting. **Journal of Business Ethics**, 145(3), 563-575.
- Cohen, D. J. (2015). Human Resource Management Review HR Past , Present and Future: A Call for Consistent Practices and a Focus on Competencies. **Human Resource Management Review**, 25(2), 205-215.

- Costea, B., Amiridis, K., & Crump, N. (2012). Graduate Employability and the Principle of Potentiality: An Aspect of the Ethics of HRM. **Journal of Business Ethics**, 111(1), 25–36.
- Craft, J. L. (2013). A Review of the Empirical Ethical Decision-Making Literature: 2004–2011. **Journal of Business Ethics**, 117(2), 221–259.
- Csillag, S. (2019). Ethical Dilemmas and Moral Muteness in the HRM Profession. **Society and Economy**, 41(1), 125–144.
- Culiberg, B., & Mihelic, K. K. (2016). Three Ethical Frames of Reference: Insights Into Millennials' Ethical Judgements and Intentions in the Workplace. **Business Ethics: A European Review**, 25(1), 94–111.
- De Gama, N., McKenna, S., & Peticca-Harris, A. (2012). Ethics and HRM: Theoretical and Conceptual Analysis: An Alternative Approach to Ethical HRM Through the Discourse and Lived Experiences of HR Professionals. **Journal of Business Ethics**, 111(1), 97–108.
- De Silva, V. A., Opatha, H. H. D. N. P., & Gamage, A. S. (2016). Towards Extending the Ethical Dimension of Human Resource Management. **International Business Research**, 9(10), 255–264.
- Delbridge, R., & Keenoy, T. (2010). Beyond Managerialism?. **International Journal of Human Resource Management**, 21(6), 799–818.
- Dubinsky, A. J., & Loken, B. (1989). Analyzing Ethical Decision Making in Marketing. **Journal of Business Research** 19, 19(2), 83–107.
- Elm, D. R. (2019). Cognitive Moral Development in Ethical Decision-making, **Business Ethics (Business and Society 360)**, 155–177.
- Ford, R. C., & Richardson, W. D. (1994). Ethical Decision Making: A Review of the Empirical Literature. **Journal of Business Ethics**, 13(3), 205–221.
- Ferrell, O.C. & Gresham, L.G. (1985). A Contingency Framework for Understanding Ethical Decision Making in Marketing. **Journal of Marketing**, 49(3), 87–96.
- Gardner, T. M., Stansbury, J., & Hart, D. (2010). The Ethics of Lateral Hiring. **Business Ethics Quarterly**, 20(3), 341–369.
- Graham, J., Haidt, J., Koleva, S., Motyl, M., Iyer, R., Wojcik, S. P., & Ditto, P. H. (2013). Moral Foundations Theory: The Pragmatic Validity of Moral Pluralism, **Advances in Experimental Social Psychology**, (47), 55–130.
- Greenwood, M. (2002). Ethics and HRM: A Review and Conceptual analysis. **Journal of Business Ethics**, 36(3), 261–278.
- Greenwood, M. (2013). Ethical Analyses of HRM: A Review and Research Agenda. **Journal of Business Ethics**, 114(2), 355–366.
- Haidt, J. (2001). The Emotional Dog and Its Rational Tail: A Social Intuitionist Approach to Moral Judgment. **Psychological review**, 108(4), 814–834.
- Heyler, S. G., Armenakis, A. A., Walker, A. G., & Collier, D. Y. (2016). A Qualitative Study Investigating the Ethical Decision Making Process: A Proposed Model. **Leadership Quarterly**, 27(5), 788–801.
- Jacobs, G., Belschak, F., & Hartog, D. (2014). (Un) Ethical Behavior and Performance Appraisal: The Role of Affect, Support, and Organizational Justice. **Journal of Business Ethics**, 121(1), 63–76.

- Jarlstorm, M., Saru, E., & Vanhala, S. (2018). Sustainable Human Resource Management with Saliency of Stakeholders: A Top Management Perspective. **Journal of Business Ethics**, 152(3), 703–724.
- Jaya, T. E., & Irene, Ch. (2016). Skepticism, Time Limitation of Audit , Ethics of Professional Accountant and Audit Quality (Case Study in Jakarta, Indonesia). **Review of Integrative Business and Economics Research**, 5(3), 173–182.
- Jones, T. M. (1991). Ethical Decision Making By Individuals in Organizations: an Issue-Contingent Model. **The Academy of Management Review**, 16(2), 366–396.
- Klikauer, T. (2014). Human Resource Management and Kohlberg’s Scale of Moral Development. **Philosophy of Management**, 13 (1), 73-95.
- Kohlberg, L., & Hersh, R. H. (1977). Moral Development: A Review of the Theory, **Theory into Practice**, 16(2), 53–59.
- Krishnakumar, S., & Rymph, D. (2012). Uncomfortable Ethical Decisions□: The Role of Negative Emotions and Emotional Intelligence in Ethical Decision-Making. **Journal of Managerial Issues**, 24(3), 321–344.
- Lamontagne, R. (2012). **Facing Ethical Dilemmas in the Workplace: A Qualitative Study of HR Managers’ Perceptions of the Influences on Their Behavior**. Ed.D. Dissertation, Northern Illinois University.
- Lehnert, K., Park, Y., & Singh, N. (2015). Research Note and Review of the Empirical Ethical Decision-Making Literature: Boundary Conditions and Extensions. **Journal of Business Ethics**, 129(1), 195–219.
- Legatum Institute. (2019). **The Legatum Prosperity Index 2019**: <https://www.prosperity.com/rankings>
- Transparency International organization (2019), **Transparency International Organization Report** <https://www.transparency.org/>
- Lin, Y. H. C. (2016). The Moral Judgment Relationship Between Leaders and Followers□: A Comparative Study Across the Taiwan Strait. **Journal of Business Ethics**, 134(2), 299–310.
- Linehan, C., & O’Brien, E. (2017). From Tell-Tale Signs to Irreconcilable Struggles□: The Value of Emotion in Exploring the Ethical Dilemmas of Human Resource Professionals. **Journal of Business Ethics**, 141(4), 763–777.
- Lowry, D. (2006). HR Managers as Ethical Decision-Makers: Mapping the Terrain. **Asia Pacific Journal of Human Resources**, 44(2), 171–183.
- Lu, C., Pen, C., & Torng, C. (2019). The Effect of Personal Moral Philosophy on Perceived Moral Intensity in Hotel Industry. In Innovative Mobile and Internet Services in Ubiquitous Computing. IMIS 2018. **Advances in Intelligent Systems and Computing** (773), 765–770.
- Marchington, M. (2015). Human resource management (HRM): Too Busy Looking up to See Where It Is Going Longer Term? **Human Resource Management Review**, 25(2), 176–187.
- Markoulli, M. P., Lee, C. I. S. G., Byington, E., & Felps, W. A. (2017). Mapping Human Resource Management: Reviewing the Field and Charting Future Directions. **Human Resource Management Review**, 27(3), 367–396.

- Mcdevitt, R., Giapponi, C., & Tromley, C. (2007). A Model of Ethical Decision Making□: The Integration of Process and Content. **Journal of Business Ethics**, 73(2), 219–229.
- Morand, D. A., & Merriman, K. K. (2012). "Equality Theory " as a Counterbalance to Equity Theory in Human Resource Management. **Journal of Business Ethics**, 111(1), 133–144.
- Nadeem, S., & Kayani, N. (2019). Sifarish□: Understanding the Ethical Versus Unethical Use of Network - Based Hiring in Pakistan. **Journal of Business Ethics**, 158(4), 969–982.
- Narvaez, D. (2016). **Embodied Morality: Protectionism, Engagement and Imagination**. Pivot, London.
- Nelson, M. P., Bruskotter, J. T., Vucetich, J. A., & Chapron, G. (2016). Emotions and the Ethics of Consequence in Conservation Decisions□: Lessons from Cecil the Lion. **Conservation letters, A Journal of the Society for Conservation Biology**, 9(4), 302–306.
- O'Fallon, M. J., & Butterfield, K. D. (2005). A Review of the Empirical Ethical Decision-Making Literature: 1996–2003. **Journal of Business Ethics**, 59(4), 375–413.
- Phuong, N. T., Fisher, G., & G. Mujtaba, B. (2014). Ethical Decision-Making of Banking and Finance Professionals and Students. **Asian Journal of Business Ethics**, 3(2), 141–153.
- Pichler, S., Varma, A., Michael, J. S., & Levy, P. E. (2016). Leader-Member Exchange, Group- and Individual-Level Procedural Justice and Reactions to Performance Appraisals. **Human Resource Management**, 55(5), 871–883.
- Pina e Cunha, M., Rego, A., & Clegg, S. R. (2010). Obedience and Evil□: From Milgram and Kampuchea to Normal Organizations. **Journal of Business Ethics**, 97(2), 291–309.
- Pimenta, M. (2015). **Ethics in Human Resource Management- A study on Ethical Perceptions of HRM Practices**. Lisbon University Institute.
- Prentice, R. A. (2007). Ethical Decision Making□: More Needed Than Good Intentions. **Financial Analysts Journal**, 63(6), 17–30.
- Ryan, L. V. (2006). Current Ethical Issues in Polish HRM. **Journal of Business Ethics** 66(2). 273–290.
- Rest, J. R. (1986). **Moral development: Advances in research and theory**. Praeger, New York.
- Reynolds, S. J. (2006). A Neurocognitive Model of the Ethical Decision-Making Process: Implications for Study and Practice. **Journal of Applied Psychology**, 91(4), 737–748.
- Rhodes, C., & Harvey, G. (2012). Agonism and the Possibilities of Ethics for HRM. **Journal of Business Ethics**, 111(1), 49–59.
- Rousselet, E., Brial, B., Cadario, R., & Béji-Bécheur, A. (2018). Moral Intensity, Issue Characteristics, and Ethical Issue Recognition in Sales Situations. **Journal of Business Ethics**. <https://doi.org/10.1007/s10551-018-4020-1>.
- Salvador, R., & Folger, R. G. (2009). Business Ethics and the Brain. **Business Ethics Quarterly**, 19(1), 1–31.

- Savur, S., Provis, C., & Harris, H. (2018). Ethical Decision-Making in Australian SMEs: A Field Study. **Small Enterprise Research**, 25(2), 114–136.
- Schwartz, M. S. (2016). Ethical Decision-Making Theory: An Integrated Approach. **Journal of Business Ethics**, 139(4), 755–776.
- Schwartz, M. S. (2017). **Business Ethics, An Ethical Decision-Making Approach**. Wiley-Blackwell, New Jersey.
- Shalvi, S., Eldar, O., & Bereby-meyer, Y. (2012). Honesty Requires Time (and Lack of Justifications). **Psychological Science**, 23(10), 1264–1270.
- Simões, E., Duarte, A. P., Neves, J., & Silva, V. H. (2019). Contextual Determinants of HR Professionals' Self-Perceptions of Unethical HRM Practices. **European Journal of Management and Business Economics**, 28(1), 90–108.
- Sonenshein, S. (2007). The Role of Construction, Intuition, and Justification in Responding to Ethical Issues at Work: The Sensemaking-Intuition Model. **The Academy of Management Review**, 32(4), 1022–1040.
- Smith, S. S., Rohr, S. L., & Panton, R. N. (2018). Human Resource Management and Ethical Challenges: Building a Culture for Organization Success. **International Journal of Public Leadership**, 14(2), 66–79.
- Stol, K.-J., Ralph, P., & Fitzgerald, B. (2016). Grounded Theory in Software Engineering Research: A Critical Review and Guidelines. In **2016 IEEE/ACM 38th IEEE International Conference on Software Engineering Grounded** (pp. 120–131).
- Svanberg, J., & Peter, O. (2013). Auditors' Time Pressure: Does Ethical Culture Support Audit Quality? **Managerial Auditing Journal**, 28(7), 576–591.
- Tenbrunsel, A. E., & Crowe, K. S. (2008). Ethical Decision Making: Where We've Been and Where We're Going. **The Academy of Management Annals**, 2(1), 545–607.
- Townley, B. (1993). Foucault, Power/Knowledge, and Its Relevance for Human Resource Management. **The Academy of Management Review**, 18(3), 518–545.
- Trevino, L. K. (1986). Ethical Decision Making in Organizations: A Person-Situation Interactionist Model. **Academy of Management**, 11(3), 601–617.
- Trevino, L. K., & Brown, M. E. (2004). Managing to be ethical: Debunking five business ethics myths. **Academy of Management Executive**, 18(2), 69–81.
- Upadhyay, Y., & Singh, S. K. (2010). In Favour of Ethics in Business: The Linkage between Ethical Behaviour and Performance. **Journal of Human Values**, 16(1), 9–19.
- Van Buren, H. J., Greenwood, M., & Sheehan, C. (2011). Strategic Human Resource Management and the Decline of Employee Focus. **Human Resource Management Review**, 21(3), 209–219.
- Welsh, D. T., & Ordóñez, L. D. (2014). The Dark Side of Consecutive High Performance Goals: Linking Goal Setting, Depletion, and Unethical Behavior. **Organizational Behavior and Human Decision Processes**, 123(2), 79–89.
- Wiley, C. (1998). Reexamining Perceived Ethics Issues and Ethics Roles among Employment Managers. **Journal of Business Ethics**, 17(2), 147–161.
- Wilcox, T. (2012). Human Resource Management in a Compartmentalized World: Whither Moral Agency?. **Journal of Business Ethics**, 111(1), 85–96.

- Winstanley, D., & Woodal, J. (2000). The Ethical Dimension of Human Resource Management. **Human Resource Management Journal**, 10(2), 5-20.
- Wooten, K. C. (2001). Ethical Dilemmas in Human Resource Management: An Application of A Multidimensional Framework, A Unifying Taxonomy, and Applicable Codes. **Human Resource Management Review**, 11(1-2), 159-175.
- Yu, Y. (2015). Comparative Analysis of Jones' and Kelley' s Ethical Decision-Making Models. **Journal of Business Ethics**, 130(3), 573-583.