

شناسایی و اهمیت سنجی شاخص های اخلاقی در سازمان های خدماتی به منظور تدوین منشور اخلاقی (مطالعه موردی: شهرداری مشهد)

حمیدرضا خسروآبادی* - دانشجوی دکتری مدیریت دولتی (خط مشی گذاری عمومی و تصمیم گیری)، دانشگاه علامه طباطبائی، تهران، ایران.

محمد مهدی برادران - دانشجوی دکتری جغرافیا و برنامه ریزی شهری، دانشگاه فردوسی مشهد، مشهد، ایران.

Identifying and Evaluating the Importance of ethical Criteria in Service organizations in order to formulating the Ethical charter (Case Study: Mashhad Municipality)

Abstract:

Nowadays, massive improvements in management science, Pay attention to ethical principles and human individualities, are Inevitable for managers. It is clear that lack of respect for ethical principles in dealing with interests, Create problems for organizations and Challenges about legitimacy of the organization and its actions, and affected Profitability, success and effectiveness of the organization. The purpose of this study is Identification of ethical responsibilities of Mashhad municipality as an example of a large service organization in return of internal and external stakeholders and also Identification of their importance and priority and Finally Formulate organizational Code of Ethics. For this purpose first Reviewed Literature and identified ethical codes. Then with Using the questionnaire, was taken viewpoints of expert municipal managers regarding the importance above-mentioned Indicators and determinate level of importance and priority of these indexes by using different statistical tests. Finally prepared the draft of the ethical charter and provided senior managers and was applied the reform and Released final document.

Keywords: ethics, ethical codes, Code of Ethics, service organizations

چکیده

امروزه با پیشرفت های گسترده در علم مدیریت، توجه به اصول اخلاقی و سجایای انسانی برای مدیران، امری اجتناب ناپذیر شده است. عدم رعایت اصول اخلاقی در برخورد با صاحبان منافع مشکلاتی را برای سازمان ها ایجاد می کند و با چالش در مشروعیت سازمان و اقدامات آن، سودآوری، موفقیت و اثربخشی سازمان را تحت تأثیر قرار می دهد. هدف از انجام این تحقیق، شناسایی مسئولیت های اخلاقی شهرداری مشهد به عنوان نمونه یک سازمان خدماتی بزرگ، در قبال ذی نفعان درونی و بیرونی و نیز شناسایی میزان اهمیت و اولویت آن ها و در نهایت تدوین منشور اخلاقی سازمان می باشد. بدین منظور ابتدا ادبیات نظری موضوع بررسی و شاخص های مختلف اخلاقی شناسایی گردید. سپس با استفاده از ابزار پرسشنامه، نظرات خبرگان مدیریت شهری در رابطه با اهمیت هر یک از شاخص های مذکور اخذ و با استفاده از آزمون های آماری مختلف، میزان اهمیت و اولویت این شاخص ها تعیین گردید. در پایان پیش نویس منشور اخلاقی سازمان تهیه شده و در اختیار مدیران ارشد شهرداری قرار گرفت و با تأیید ایشان، سند نهایی منشور اخلاقی منتشر گردید. **واژگان کلیدی:** اخلاق، شاخص های اخلاقی، منشور اخلاقی، سازمان های خدماتی

مقدمه

رعایت اخلاقیات و پایبندی به ارزش های اخلاقی به صورت یکی از مهم ترین پدیده های در آمده که در سازمان ها مورد توجه قرار می گیرد. امروزه اصول اخلاقی به صورت بخشی از سیاست های رسمی و فرهنگ سازمان ها در آمده است. بسیاری از سازمان ها به صورت رسمی اصول اخلاقی تعریف کرده اند و به منظور اجرایی شدن آن ها نظام آموزشی ایجاد شده است. این اصول اخلاقی که نام منشور اخلاقی به خود گرفته است، امروزه در بسیاری از سازمان ها تنظیم شده و بعضاً در ارزیابی عملکرد مورد توجه قرار می گیرند و در سازمان های مختلف در بعضی عناوین و مطالب دارای اشتراکاتی می باشد و در سایر موارد بر اساس نوع فعالیت سازمان، مواردی خاص در آن گنجانده می شود. در این رابطه لاوتن به نقل از دنیس ایوز، عضو کمیسیون خدمات دولتی استرالیا اظهار داشت: «ما باید آداب و رسوم جدیدی را بنا نهیم، در غیر این صورت، انگار مردم را به رانندگی در بیابانی مجبور ساخته ایم که هیچ نقشه ای از آن در اختیار ندارند» (لاوتن، ۲۰۰۴، ص ۴).

نقش اخلاق در عملکردها و رفتارها، در تصمیم گیری ها و انتخاب ها، در برخوردها و ارتباطات، مهم و تعیین کننده است و مدیر در انجام وظایف خود، بدون وجود یک نظام اخلاقی نمی تواند با قاطعیت عمل کند (الوانی، ۱۳۷۹، ص ۲). این نظام اخلاقی در سازمان تحت عنوان منشور اخلاقی نام گرفته که نقش مهمی را در سازمان ایفا می کند. رعایت نشدن برخی معیارهای اخلاقی در شرایط کنونی نگرانی های زیادی را در بخش های دولتی و غیردولتی به وجود آورده است؛ لذا یکی از عمده ترین دغدغه های مدیران کارآمد در سطوح مختلف، چگونگی ایجاد بسترهای مناسب برای عوامل انسانی شاغل در تمام حرفه هاست تا آن ها با احساس مسئولیت و تعهد به حرفه خود بپردازند و اصول اخلاقی حاکم بر شغل و حرفه خود را رعایت کنند (تولایی، ۱۳۸۸، ص ۴۶).

بعد اجتماعی، اخلاق به عنوان تنظیم کننده روابط میان انسان ها، همواره از اهمیت بسیاری برخوردار بوده است. در مدیریت نیز این سازوکار درونی، بدون آن که به اهرم های بیرونی نیاز داشته باشد، قادر است تا عملکردهای اخلاقی را در کارکنان تضمین نموده و یک سازمان معنوی به وجود آورد (الوانی و رحمتی، ۱۳۸۶، ص ۴۶). از بعد سازمانی با اتکا به اصول اخلاقی، مدیران قادر می شوند تا تصمیم بگیرند که چه چیزی درست و چه چیزی نادرست است؛ چه کسی در سازمان به راه درست می رود و چه کسی راه نادرست را می پیماید. بنابراین، مدیر در انجام دادن وظایف خود نظیر تصمیم گیری، ارزشیابی، نظارت، تشویق و تنبیه بدون وجود یک نظام اخلاقی در سازمان نمی تواند با قاطعیت عمل کند (الوانی، ۱۳۷۹، ص ۲).

نقش اخلاق در عملکردها و رفتارها، در تصمیم گیری ها و انتخاب ها، و در برخوردها و ارتباطات، مهم و تعیین کننده است. از این روست که امروزه بحث اخلاقیات یکی از مباحث عمده رشته مدیریت گردیده است. اخلاقیات در سازمان به عنوان سیستمی از ارزش ها و باید ها و نبایدها تعریف می شود که بر اساس آن نیک و بد های سازمان مشخص می گردند و عمل خوب از بد متمایز می شود (الوانی، ۱۳۸۳، ص ۱). به طور کلی امروزه در جهت رسیدن به اهداف و آرمان های مدیریت اخلاق، ابزارهای متعددی رایج شده است که در بین آنها رایج ترین روش تدوین منشور اخلاقی است (الوانی و رحمتی، ۱۳۸۶، ص ۵۰). منشور اخلاقی همان گونه که از معنای لغوی آن پیداست، چندوجهی است و هر وجه آن بیانگر خط مشی اخلاقی سازمان در قبال یک ذی نفع در محیط آن است. منشور چندوجهی اخلاقی سازمان شامل مسئولیت های اخلاقی سازمان در قبال حقوق عناصر محیط درونی و بیرونی است (فرامرزی قراملکی، ۱۳۸۸، ص ۱۴۵). در این پژوهش تلاش بر آن است تا ضمن تدوین منشور اخلاقی، چگونگی احصاء شاخص های مهم

مدیریت شهری

فصلنامه مدیریت شهری
Urban Management
شماره ۴۲ بهار ۹۵
No.42 Spring 2016

■ ۳۶ ■

آمده است. واژه خلق چنان که در لغت نامه ها آورده اند عبارت است از: عادت، رویه، سجه و امثال آن. وقتی می گوئیم خلق من است، یعنی عادت کرده ام، روش من این است (کلههر، ۱۳۸۳، ص ۵۰). همچنین می توان گفت اخلاق جمع خُلق و خُلق از ماده «خ ل ق» است. از ماده خُلق نیز مشتق می شود. «خُلق» بر شکل ظاهری ایشان ناظر است و «خُلق» بر شکل باطنی آن. خُلق صورت است و خُلق سیرت. انسان ها همان-گونه که در شکل ظاهری با یکدیگر متفاوتند و به ندرت می توان دو فرد کاملاً شبیه به یکدیگر یافت، از حیث باطنی و نفسانی نیز بسیار متنوعند (واثق، ۱۳۸۴، ص ۱۶۹).

بسیاری از آیات قرآن کریم در واقع یک حقیقت را دنبال می کنند، و آن این که یکی از اهداف اصلی بعثت پیامبر اسلام صلی الله علیه و آله تزکیه نفوس و تربیت انسان ها و پرورش اخلاق حسنه بوده است. این نکات در آیات زیر قابل ملاحظه است (تولایی، ۱۳۸۸، صص ۴۸-۴۹).

«هُوَ الَّذِي بَعَثَ فِي الْأُمِّيِّينَ رَسُولًا مِنْهُمْ يَتْلُوا عَلَيْهِمْ آيَاتِهِ وَيُزَكِّيهِمْ وَيُعَلِّمُهُمُ الْكِتَابَ وَالْحِكْمَةَ وَإِنْ كَانُوا مِنْ قَبْلُ لَفِي ضَلَالٍ مُبِينٍ» (سوره جمعه، آیه ۲)

«و کسی است که در میان جمعیت درس نخوانده رسولی از خودشان برانگیخت که آیاتش را بر آنها می خواند و آنها را تزکیه می کند و به آنان کتاب و حکمت می آموزد هرچند پیش از آن در گمراهی آشکاری بودند»

«لَقَدْ مَنَّ اللَّهُ عَلَى الْمُؤْمِنِينَ إِذْ بَعَثَ فِيهِمْ رَسُولًا مِنْ أَنْفُسِهِمْ يَتْلُوا عَلَيْهِمْ آيَاتِهِ وَيُزَكِّيهِمْ وَيُعَلِّمُهُمُ الْكِتَابَ وَالْحِكْمَةَ وَإِنْ كَانُوا مِنْ قَبْلُ لَفِي ضَلَالٍ مُبِينٍ» (سوره آل عمران، آیه ۱۶۴)

«خداوند بر مؤمنان منت نهاد (و نعمت بزرگی بخشید) هنگامی که در میان آن ها پیامبری از خودشان برانگیخت که آیات او را بر آن ها بخواند، و آنان را پاک کند و کتاب و حکمت به آن ها بیاموزد، هرچند پیش از آن، در گمراهی آشکاری بودند»
«قَدْ أَفْلَحَ مَنْ زَكَّيْهَا وَقَدْ خَابَ مَنْ دَسَّيْهَا» (سوره

اخلاقی که منجر به پیدایش منشور اخلاقی خواهند شد، ارائه گردد که قطعاً اثرات بسیار مطلوبی را از بعد اخلاقی بر سازمان خواهد داشت. همچنین با تقویت نقش اخلاق در سازمان، علاوه بر این که عملکرد سازمان در حوزه های مختلف بهبود می یابد، رضایت ذی نفعان نیز به طرز قابل ملاحظه ای افزایش خواهد یافت. با توجه به ضرورت و اهمیت موضوع مطروحه که حاوی مسئولیت های اخلاقی سازمان در قبال ذی نفعان درونی و بیرونی سازمان است، سؤال اصلی که این پژوهش در پی پاسخ به آن می باشد به صورت ذیل طرح شده است: «مسئولیت های اخلاقی سازمان های خدماتی (شهرداری مشهد) در قبال حقوق ذی نفعان درونی و بیرونی چیست؟»

مهم ترین اهدافی که در پژوهش حاضر مدنظر قرار گرفته است عبارتند از:

- مشخص شدن حقوق ذی نفعان درونی و بیرونی
- مشخص شدن مسئولیت های اخلاقی سازمان های خدماتی (شهرداری مشهد) در قبال ذی نفعان
- تدوین منشور اخلاقی سازمان های خدماتی (مطالعه موردی: شهرداری مشهد)

۲. مبانی نظری تحقیق

اخلاقیات کار یکی از جنبه های مهم فرهنگ سازمان است و به سمتی پیش می رود که به بخشی از راهبرد یک سازمان تبدیل گردد. درک مفهوم اخلاقیات به طور کلی و در معنای خاص آن، زیربنای ایجاد و حفظ یک نظام اخلاقی در جامعه و به تبع آن در سازمان هاست. لذا قبل از هرچیز به بیان تعاریف مدنظر محققان این پژوهش از واژه های کلیدی در این تحقیق پرداخته خواهد شد.

۲.۱. اخلاق

کلمه ی اخلاق از واژه ی یونانی ethos به معنی آداب و رسوم، رفتار یا منش، نشأت گرفته است، چیزی که ارسطو از آن به عنوان منش روحی یاد می کند (نورثوس، ۲۰۰۳).

اخلاق از نظر لغوی جمع خُلق است که در قرآن هم

شمس، آیات ۹ و ۱۰)

«هرکس نفس خود را پاک و تزکیه کرد، رستگار شد- و آن کس که نفس خویش را با معصیت و گناه آلوده ساخت، نومید و محروم گشت».

«قَدْ أَفْلَحَ مَنْ تَزَكَّى وَ ذَكَرَ اسْمَ رَبِّهِ فَصَلَّى» (سوره اعلی، آیات ۱۴ و ۱۵)

«به یقین کسی که پاکی جست (و خود را تزکیه کرد) رستگار شد - و (آن کس) نام پروردگارش را یاد کرد، سپس نماز خواند»

این تاکیدهای پی در پی و بی نظیر، دلیل روشنی است بر اهمیتی است که قرآن مجید برای پرورش اخلاق و تزکیه نفوس قائل است، و گویی همه ارزش ها را در این ارزش بزرگ خلاصه می کند، و فلاح و رستگاری و نجات را در آن می شمرد.

این مساله در احادیثی که از شخص پیامبر اکرم صلی الله علیه و آله و همچنین از سایر پیشوایان معصوم علیهم السلام رسیده است با اهمیت فوق العاده ای تعقیب شده، به گونه ای که در حدیث معروفی از پیامبر اکرم صلی الله علیه و آله وسلم می خوانیم:

«إِنَّمَا بُعِثْتُ لِأَتَمِّمَ مَكَارِمَ الْأَخْلَاقِ؛ مِنْ تَنْهَايَا لِتَكْمِيلِ فَضَائِلِ اخْلَاقِي مَبْعُوثٌ شَدِيدٌ»

تعبیر به «آنما» که به اصطلاح برای حصر است نشان می دهد که تمام اهداف بعثت پیامبر صلی الله علیه و آله وسلم در همین امر یعنی تکامل اخلاقی انسان ها خلاصه می شود.

درباره اخلاق و اخلاقیات تعاریف زیادی ارائه شده است. برخی اخلاق را به مجموعه ای از فرآیندهای عینی و معنوی که دخالت تام در رشد خود واقعی دارد و فرآیندی که طی آن در کارکرد واحدهای صفاتی یا ساختار معنوی تعادل ایجاد می شود، تعریف کرده اند (فقیهی و رضایی منش، ۱۳۸۵، ص ۲۸). ابوعلی مسکویه می گوید: خلق حالی است برای جان انسانی که او را بدون فکر و تأمل به سوی کارهایی بر می انگیزد و علم اخلاق، دانش سجایایی است که موجب می شود همه رفتار

انسان زیبا باشد و در عین حال، آسان و سهل از او صادر شود (حسین زاده و عابدی جعفری، ۱۳۸۶، ص ۱۳۶). «کوناک و جونز» اخلاقیات را این گونه تعریف می کنند: اخلاقیات به انصاف، راستی و درستی مربوط می گردند، به تصمیم گیری در خصوص این که چه چیزی خوب است و چه چیزی بد، و به فعالیت ها و قواعدی که رفتار پاسخگوینان را بین افراد و گروه ها پی ریزی می کنند (کوناک و جونز، ۱۹۹۸، ص ۲۹۴). «آشتون و آرم» اخلاقیات را بدین صورت توصیف می کنند: اخلاقی بودن و اخلاقی عمل کردن شامل انجام دادن اقداماتی است در جهت کسب اطمینان از این که رفتار اخلاق همواره و در همه شرایط اعمال گردد. (آشتون و آرم، ۲۰۰۳، ص ۱۸۵).

۲.۲. اخلاق سازمانی

مبحث اخلاقیات سازمانی و حرفه ای امروزه نقش پراهمیتی را در جهان و حوزه سازمان یافته است، به گونه ای که اخلاقیات و مباحث مربوط به آن همچون انصاف، عدالت، تعهد و حقوق فردی و سازمانی نقش پررنگ و مهمی یافته است؛ بنابراین مدیران و کارکنان سازمان ها برای ایفای امور سازمانی خود، افزون بر معیارهای سازمانی و قانونی، نیاز به مجموعه ای از رهنمودهای اخلاقی و ارزشی دارند که آنان را در رفتارها و اعمال سازمانی یاری دهند و نوعی هماهنگی و وحدت رویه در حرکت به سوی شیوه ی مطلوب در اخلاق سازمانی را میسر می سازد؛ زیرا امروزه یکی از مهم ترین معیارهای ارزیابی سازمان ها و یکی از عوامل مهم موفقیت سازمان ها، مباحث و اصول اخلاقی می باشد (امیرکبیری و داروئیان، ۱۳۹۰، ص ۸۵). اخلاق سازمانی یعنی شناسایی و اولویت بندی ارزش ها برای هدایت رفتار در سازمان. سازمان ها نیز با ایجاد یک برنامه مدیریت اخلاق می توانند اخلاقیات را در محیط کار مدیریت کنند (الوانی و دیگران، ۱۳۸۹، ص ۴۷).

دنه‌ه‌ارت، سه رکن را برای اخلاقیات سازمانی قائل است: عزت و آبرو، نیک خواهی، عدالت. به زعم او

مدیران و کارگزاران باید در تصمیمات و اقدام های خود به گونه ای عمل کنند که عزت و آبروی هیچ فردی خدشه دار نشود، همواره نیک خواهانه عمل کنند و عدالت و انصاف را در اعمال خود لحظه ای از نظر دور ندارند. منشور اخلاقیات باید ضامن این سه رکن باشد. وارویک بهترین تعریف از نظر جامعیت را عرضه داشته است. از نظر او اخلاقیات سازمانی باید دربرگیرنده چهارگونه مصلحت باشد: مصلحت عمومی، مصلحت حکومتی و قانونی، مصلحت سازمانی و حرفه ای، مصلحت فردی (الوانی، ۱۳۷۹، ص ۲).

۲.۳. اهمیت و ضرورت پرداختن به اخلاق در سازمان ها

تکیه بر جایگاه مدیریت و رهبری و کسب توفیق در انجام دادن وظایف و مأموریت های آن نیازمند احراز سه نوع توانایی و قابلیت است: دانش، مهارت و اخلاق. درباره اخلاق سازمانی می توان گفت که مدیریت و رهبری تنها با آگاهی های عمومی و تخصصی و نیز مهارت ها و زبردستی در اجرای آموخته ها به سامان نمی رسد، بلکه عنصر نقش آفرین دیگر در این زمینه اخلاق است و منظور از عنصر اخلاق در این جا منش، روحیه و شخصیت اخلاقی ویژه ای است که مدیران و رهبرای باید آن را احراز کنند. چه بسا افراد بهره مند از علم مدیریت در حوزه کاری خویش گرفتار مصائب، مشکلات و ناکامی هایی باشند که ریشه در روحیات نامناسب آن ها دارد (واثقی، ۱۳۷۰، ص ۳۹).

امروزه جامعه نسبت به اقدامات سازمان ها حساس تر از قبل شده است و به ویژه در مقابل فعالیت های غیراخلاقی سازمان ها به سرعت و به طرق مختلف واکنش نشان می دهد (سلاجقه و سیستانی خنامان، ۱۳۸۹، ص ۳). رعایت نشدن برخی معیارهای اخلاقی در شرایط کنونی نگرانی های زیادی را در بخش های دولتی و غیردولتی به وجود آورده است؛ لذا یکی از عمده ترین دغدغه های مدیران کارآمد در سطوح مختلف، چگونگی ایجاد بسترهای مناسب

برای عوامل انسانی شاغل در تمام حرفه هاست تا آن ها با احساس مسئولیت و تعهد به حرفه خود بپردازند و اصول اخلاقی حاکم بر شغل و حرفه خود را رعایت کنند (تولایی، ۱۳۸۸، ص ۴). اعمال و رفتار کارگزاران و مدیران بخش عمومی در زیر ذره بین جامعه و عامه مردم و سیاستمداران است. آنان باید به گونه ای رفتار کنند که صحت و درستی اعمالشان مایه مباهات و سربلندی نظام حکومتی و موجب رضایت اهل جامعه باشد. مدیران و کارگزاران در این راه نیازمند الگوها و چارچوب های ارزشی و اخلاقی هستند که به صورت معیارهایی به رفتارها و اعمال آنها جهت دهد، در ابهامات قانونی آنان را هدایت کند و به هنگام تعارض برای رسیدن به راه حل بهینه یاری شان دهد. الگوهای اخلاقی به فرد امکان می دهند تا تصمیمات صحیحی اتخاذ کنند و از ابهام و سردرگمی رهایی یابند. لزوم توجه به مبحث اخلاق سازمانی سبب شده است مکاتب غربی نیز به این مفهوم بپردازند. از جمله تعریف ارائه شده در این باره عبارت است از:

«به کارگیری نظم، اصول و استانداردهای تعریف شده ای که رفتار را در دنیای کسب و کار هدایت می کند و به محرک های داخلی و خارجی سازمان به صورت اخلاقی پاسخ می دهد» (خسروانیان و شفیعی رودپشتی، ۱۳۹۰، ص ۱۵۱).

۲.۴. شیوه های مختلف مدیریت اخلاق در سازمان

سازمان ها در اندازه ها و بخش های مختلف (عمومی یا خصوصی)، التزام به تعهد اخلاقی در اقدامات خود را تشخیص داده اند و این امر از طریق سیاست های زیر صورت می گیرد:

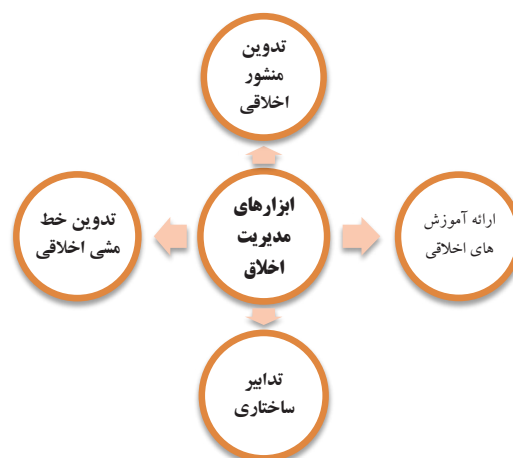
- یکپارچه سازی (درونی سازی) معیارهای اخلاقی در سازمان ها؛
- توسعه منشورهای (ضوابط یا کدهای) اخلاقی؛
- ایجاد روش های نوآورانه آموزشی برای اعتلای اصول اخلاقی؛
- استقرار واحدهای پشتیبانی اخلاقی در سازمان؛

■ انجام ارزیابی ها و حسابرسی های عملکرد اخلاقی و اهدای پاداش به رفتارهای اخلاقی و تعیین عقوبت برای رفتارهای غیر اخلاقی؛

■ ایجاد کمیته های اخلاقی و تغییر و اصلاح ساختارهای داخلی برای پیوند معیارهای اخلاقی با سطوح دیگر سازمان؛

■ همه این اقدامات زمانی در تصمیمات سازمانی می تواند اثربخش باشد که سطوح اخلاقی در عرصه ی سازمانی مورد توجه قرار گیرد (گیوریان، ۱۳۸۴، ص ۴۰).

در بین ابزارهای متعدد مدیریت اخلاق، برخی از ابزارها کاربرد بیشتری دارند. این ابزارها عبارتند از: تدابیر ساختاری (مانند: حمایت مدیر عالی سازمان، ایجاد کمیته مدیریت اخلاق، انتصاب یک مسئول اخلاق، تعیین مشاور، و ...)، خط مشی ها و رویه ها، آموزش کارکنان و تدوین منشور اخلاقی (سلطانی، ۱۳۸۲، ص ۳۶).



شکل ۱. ابزارهای مدیریت اخلاق

(الوانی و رحمتی، ۱۳۸۶، ص ۵۱)

سازمان ها برای استقرار اصول اخلاقی (سازمانی)، می توانند از رویکردهای مختلفی استفاده کنند. آموزش اصول اخلاقی، ایجاد کمیته های اخلاقی در سازمان و تدوین منشور اخلاقی، شاید از مشهورترین رویکردهای فراروی سازمان ها قلمداد شود (گیوریان، ۱۳۸۴، ص ۴۱). به طور کلی امروزه

در جهت رسیدن به اهداف و آرمان های مدیریت اخلاق، ابزارهای متعددی ارائه شده است. به عنوان مثال برخی از صاحب نظران از جمله تئودور پورسل و جیمز وبر اذعان می دارند که این هدف می تواند از سه طریق حاصل شود:

۱. ارائه خط مشی یا منشور اخلاقی مناسب برای سازمان؛

۲. منصوب نمودن یک کمیته رسمی امور اخلاقی؛

۳. آموزش اخلاقیات در برنامه های تحول اداری.

در بین روش های فوق رایج ترین روش، تدوین منشور اخلاقی است (الوانی و رحمتی، ۱۳۸۶، ص ۵۰). امروزه وجود منشور اخلاقی یکی از اسناد ضروری در هر سازمان به شمار می آید، چرا که سازمان ها علاوه بر مسئولیت های حقوقی و حرفه ای، دارای مسئولیت اخلاقی نیز می باشند. شرکت هایی که منشور اخلاقی اثربخشی داشته اند، علاوه بر تبدیل منشور به استانداردهای رفتاری، اقداماتی را مشخص کرده اند که در زمان نقض منشور اخلاقی صورت گیرد.

۳. پیشینه تحقیق

انجمن سرمایه گذاری تخصصی (AFP) جهت رشد و توسعه رفتار اخلاقی در سرمایه گذاری حرفه ای تأسیس شده است تا از اقدامات بشردوستانه و خیرخواهانه حمایت کند. شاخص های این انجمن به همراه چند نمونه دیگر از شاخص های اخلاق سازمانی مورد قبول مکاتب غربی در جدول زیر نشان داده شده است:

همچنین در پژوهشی پیرامون شاخص های اخلاق سازمانی از منظر نهج البلاغه، شاخص های استخراج شده از قرار جدول ذیل است:

برخی از مهم ترین و نزدیک ترین پژوهش های انجام شده در زمینه اخلاق سازمانی و منشور اخلاقی در جدول ذیل مورد بررسی اجمالی قرار گرفته است. جدول ۳. مهم ترین پژوهش های انجام شده در زمینه ی تحقیق

جدول ۱. شاخص های اخلاق سازمانی از منظر مکاتب غربی (خسروانیان و شفیعی رودپشتی، ۱۳۹۰، ص ۱۵۲)

کارکنان	درون سازمانی	تشویق همکاران در جهت پذیرفتن و عمل کردن به اصول اخلاقی و استانداردها
		انجام کار بر طبق اهداف، چشم انداز و سیاست عالی سازمان
		پرهیز از فعالیت هایی که منجر به آسیب به متخصصان و سایر اعضای سازمان شود
		افشای موارد نقض اصول اخلاقی (بالقوه یا بالفعل) در سازمان
		پرهیز از تجاوز عمدی به حقوق کارکنان و اصلاح تخلفات غیرعمد در سازمان
		حمایت از اجرای مؤثر قوانین و استانداردهای کاری در سازمان و اصول اخلاقی حاکم بر کار
مدیران	درون سازمانی	رعایت بی طرفی در سازمان و لزوم برخورد با کارکنان از روی صداقت
		خدمت در جهت منافع سهامداران به شیوه ای قانونی در عین حفظ استانداردهای بالای رفتاری
		پذیرش مسئولیت شخصی در قبال کار و نتایج آن برای مردم جامعه
مدیران	برون سازمانی (اخلاق اجتماعی)	برخورد از روی انصاف و صداقت با مشتری و بحث در مورد منافع متضاد او
		پرهیز از تبعیض در برخورد با مشتری به خاطر جنسیت، موقعیت، سن، نژاد و...
		ارائه ی خدمات و کالاها بدون جعل و تقلب همراه با شفاف سازی در قابلیت و اجزای محصول و خدمت (قابلیت دسترسی و ...)

مدیریت شهری

فصلنامه مدیریت شهری
Urban Management
شماره ۴۲ بهار ۹۵
No.42 Spring 2016

۴۱

۴. ضرورت تدوین منشور اخلاقی

و شفاف مشخص ساخته و معیارهایی برای تصمیم گیری و انتخاب در اختیار آنان قرار می دهد. منشور اخلاقیات سازمانی، اجرای امور سازمان را تسهیل و تصحیح کرده و بررسی و ارزیابی آن ها را از سوی نمایندگان مردم و سیاستمداران به صورتی عینی امکان پذیر می سازد و شاید این یکی از مهم ترین مواردی باشد که ضرورت آن را توجیه می نماید (الوانی، ۱۳۷۷، ص ۵۹). منشور اخلاقی سازمان، برای مشخص شدن حقوق افراد در محیط داخلی، خارجی و مطالبات آن ها تعریف می شود تا از طرف سازمان به رسمیت شناخته شود. پایبندی به اصول اخلاقی، بدون تردید، بیش از محتوای اصول اهمیت دارد. پایبندی تخلف ناپذیر به ارزش های اخلاقی در بحرانی ترین شرایط، نجات دهنده سازمان است؛ به شرط آن که اولاً منشور اخلاقی به نحو فراگیر و نظام مند مدون شود، ثانیاً به زبان ساده و صریح در همه سطوح محیط اعلام شود و ثالثاً پایبندی

اندیشمندان و علمای مدیریت در زمینه اخلاقیات سازمانی به دو نکته اساسی اشاره کرده اند. اول آن که قوانین و ضوابط سازمانی اگر چه برخی هماهنگی ها را در زمینه وظایف اداری و عملیاتی ایجاد می کنند، در موارد بی شماری ساکت هستند و هیچ گونه طریقی را برای تصمیم گیرندگان ارائه نمی کنند؛ نکته ی دوم آن که آرمان اخلاقی- ارزشی سازمان برای همه ی افراد و اعضا روشن نیست و منشور اخلاقیات می تواند هادی و یاری دهنده ی مدیران و کارکنان باشد و آنان را به شناخت آرمانی مشترک از نظر ارزشی نائل سازد که این خود موجب انسجام، وحدت و یکپارچگی سازمان و اعضای آن خواهد شد و همدلی و همسازی را در سازمان ایجاد خواهد کرد (الوانی، ۱۳۷۹، ص ۲). منشور اخلاقیات سازمانی مجموعه ی رهنمودهایی است که عملکرد و اقدامات صحیح کارگزاران بخش عمومی را به صورتی روشن

جدول ۲. شاخص های اخلاق سازمانی از منظر نهج البلاغه (خسروانیان و شفیعی رودپشتی، ۱۳۹۰، صص ۱۵۶-۱۵۷)

طبقه شاخص				شاخص
برون سازمانی		درون سازمانی		
عدالت اجتماعی	مردم گرایی	مدیران	کارگزاران	
			•	پرهیز از رشوه خواری و رانت خواری
			•	امانت داری
			•	وجدان کاری
			•	مشورت
		•		ضرورت عمل به گفته ها
		•		ارزشیابی شایسته کارکنان
		•		گزینش صحیح کارکنان
		•		پرهیز از انحصار طلبی
		•		مدارا با کارکنان
		•		شرح صدر
		•		تأمین نیازهای کارکنان
		•		قاطعیت در انجام دادن امور سازمان
		•		عدالت در نظارت بر کارکنان
		•		خودداری از مصرف شخصی بیت المال
	•			انصاف و مساوات در برخورد با مردم
	•			رفق و مدارا در برخورد با مردم
	•			صداقت در گفتار
	•			تواضع در کردار
	•			امانت داری در امور بیت المال
	•			صله رحم
•				برخورد قاطع با خیانت کارگزاران
•				صرفه جویی در مصرف اموال عمومی
•				احترام به حقوق مردم

استثناء ناپذیر با تأکید بر موارد مهم و هزینه آور آن ۹۴٪ از شرکت ها اعلام نمودند که منشور اخلاقی تبلیغ گردد (فرامرزی قراملکی، ۱۳۸۳، ص ۱۶۹).
در تحقیقی از مجله ی فورچون در سال ۱۹۹۰ در میان ۵۰۰ شرکت تولیدی و ۵۰۰ شرکت خدماتی، رحمتی، ۱۳۸۶، ص ۴۸.
مدون و مکتوب دارند. علاوه بر این، ۳۲٪ از شرکت ها اعلام نمودند که کمیته ی اخلاقی دارند (الوانی و رحمتی، ۱۳۸۶، ص ۴۸).

۴.۱. تعریف منشور اخلاقی سازمانی

تعاریف مختلفی از منشور اخلاقیات ارائه شده است که هر یک بر جنبه‌ی خاصی تأکید کرده است. یکی از تعاریف در این زمینه بدین شرح است: منشور اخلاقی، شامل مجموعه ارزش‌هایی است که نسبت به دیگر ارزش‌ها برای سازمان دارای اولویت بیشتری بوده و باید از سوی کارکنان و مدیران پیروی شوند؛ ارزش‌هایی چون صداقت، درستی، عمل به وعده، وفاداری، احترام و ... (الوانی و رحمتی، ۱۳۸۶، ص ۵۵). در تعریف دیگری می‌خوانیم: منشور اخلاقی بیانیه‌ای حاوی خط مشی‌ها، اصول و مقررات است که رفتارها را هدایت می‌نماید (کونتز و ویریچ، ۱۹۸۹، ص ۶۰). الوانی برخی تعاریف دانشمندان را در این زمینه به صورت زیر بیان کرده است:

فردریکسون، منشور اخلاقیات را حول محور برابری و عدالت اجتماعی و مصلحت عامه بیان داشته است و آن‌ها را ارکان منشور می‌نامد. روهبر، اخلاقیات حاکم بر سازمان‌های دولتی را تابع ارزش‌های موجود در جامعه و جهان بینی حکومت‌ها می‌داند. بدین ترتیب، منشور اخلاقیات، بازتاب و انعکاسی از ارزش‌های موجود غالب در محدوده فعالیت‌ها و وظایف سازمانی خواهد بود. پوزنر و اشمیت بر فردگرایی و جمع‌گرایی تأکید می‌کنند و بر این باورند که مدیران باید ضمن حفظ آزادی و ارزش‌های فردی، منافع جمعی و مصالح اجتماعی را نیز محترم بدارند و منشور اخلاقیات سازمانی نیز باید بر همین دو رکن استوار شود. (الوانی، ۱۳۷۹، ص ۲).

۴.۲. شیوه تدوین منشور اخلاقی

مراحلی که برای تدوین منشور اخلاقی باید طی شود، از سوی افراد مختلف به صورت‌های گوناگونی توصیف شده است. یکی از مدل‌های مناسب در جهت تدوین منشور اخلاقی، توسط دکتر قراملکی که از صاحب‌نظران شناخته شده در این حوزه است، به صورت زیر عنوان گردیده است که ملاک عمل در این پژوهش قرار گرفته است. (فرامرزی قراملکی،

۱۳۸۸، ص ۱۶۶):

۱. تعیین ارزش‌های سازمان: ارزش‌های اصلی باید منعکس‌کننده ویژگی‌های اساسی باشد که سازمان به منظور هدایت تصمیمات و اقدامات کارکنان خود، آن‌ها را به کار می‌برد. اما این ارزش‌ها چندان هم نباید دور از واقعیت و دست‌نیافتنی باشد و موجب نگرش منفی در کارکنان شود.

۲. تعیین ذی‌نفعان در سازمان: در این گام، به منظور تعیین صاحبان حق، همه افراد و نهادهایی که به طور کلی از فعالیت‌های سازمان بهره‌مند هستند، فهرست می‌گردند. سپس فهرست حاصله از ذی‌نفعان، پالایش شده عناصر این مجموعه به گروه‌های عمده تقسیم می‌گردند.

۳. تعیین اولویت بین گروه‌های ذی‌نفع: در این گام، میان گروه‌های صاحب حق که در مرحله‌ی قبل شناسایی شدند، اولویت‌بندی صورت خواهد پذیرفت.

۴. تعیین حقوق هر یک از گروه‌های ذی‌نفع: منشور اخلاقی مبین وظایف اخلاقی سازمان در قبال حقوق عناصر محیط است و لذا باید حقوق هر یک از عناصر را به دست آورد. این مرحله، مهمترین مرحله در تدوین منشور اخلاقی سازمان به شمار می‌آید. ۵. تدوین وظایف سازمان در قبال هر یک از گروه‌های ذی‌نفع: با مشخص شدن حقوق هر یک از گروه‌های صاحب حق در مرحله‌ی قبل، وظایف سازمان نیز در این مرحله در قبال آن‌ها مشخص خواهد شد.

۶. ارزیابی و اعتبارسنجی منشور اخلاقی: پس از تدوین اولیه منشور چندوجهی اخلاق سازمان، باید به ارزیابی شرایط و ویژگی‌های آن پرداخت. در این میان سه عنصر اهمیت فراوان دارند: فراگیری و جامعیت، رسایی و دقت و وضوح، سازگاری درونی. ۷. تدوین نهایی منشور اخلاقی: اگر منشور اخلاقی از ارزیابی و اعتبارسنجی با موفقیت عبور کند، می‌توان صورت‌نهایی آن را تدوین کرد که مهارت نگارشی در این مرحله دارای اهمیت بسیار است.

مدیریت شهری

فصلنامه مدیریت شهری
Urban Management
شماره ۴۲ بهار ۹۵
No.42 Spring 2016

■ ۴۳ ■



شکل ۲. الگوی تدوین منشور اخلاقی (فرامرز قراملکی، ۱۳۸۸، ص ۱۶۶)

۵. روش شناسی تحقیق

در این پژوهش به منظور جمع آوری داده ها از مطالعات کتابخانه ای و همچنین پرسشنامه استفاده گردیده است؛ در رابطه با جمع آوری داده ها، هم از پرسشنامه باز و هم بسته بهره گرفته شده است. بنابراین در رابطه با جمع آوری داده ها و اطلاعات می توان گفت که از روش های زیر استفاده گردیده است:

○ مطالعات کتابخانه ای

○ پرسشنامه باز

○ پرسشنامه بسته

روش تحقیق از بعد ماهیت یک تحقیق کاربردی و از بعد هدف تحقیقی توصیفی بوده و در تحلیل داده ها، از آزمون های آماری مختلفی استفاده گردیده است. از این آزمون ها متناسب با نوع تحلیل مورد نیاز بهره گرفته شده است شامل: آزمون ویلکاکسون، آزمون کای دو، آزمون فریدمن و آزمون اندازه های تکراری و آزمون آلفای کرونباخ.

۵.۱. جامعه و نمونه آماری تحقیق

جامعه تحقیق خبرگان شهرداری هستند که مشتمل بر شورای اداری (مدیران شهرداری) و معاونین آن ها می باشد. جامعه تحقیق خبرگان شهرداری هستند که مشتمل بر شورای اداری (مدیران شهرداری) و معاونین آن ها می باشد. از میان این جامعه آماری

(حدود ۷۰ نفر)، تعداد ۵۸ نفر به پرسشنامه ها پاسخ داده و پاسخ این ۵۸ خبره، مبنای تحلیل نتایج قرار گرفته است.

۵.۲. روایی و پایایی پرسشنامه تحقیق

پرسشنامه این تحقیق دارای سه بخش است. در بخش نخست از پاسخ دهندگان خواسته شده تا در میان گروه های دوازده گانه ذی نفعان که بر اساس مطالعات کتابخانه ای شناسایی شدند، ذی نفعان شهرداری مشهد را مشخص نموده و اولویت هر یک را معین نمایند؛ در بخش دوم پرسشنامه از پاسخ دهندگان خواسته شده است تا میزان اهمیت ارزش های اخلاقی شناسایی شده در مطالعات کتابخانه ای را برای سازمان شهرداری مشهد مشخص سازند. در بخش سوم نیز از پاسخ دهنده خواسته شده از بین ۶۲ ارزش نام برده شده در بخش دوم پرسشنامه، چهار ارزش که به نظر آن ها مهمتر است را به ترتیب اولویت ۱ تا ۴ مشخص نمایند. در این پژوهش، با توجه به این که از ابزار پرسشنامه در کنار مطالعات کتابخانه ای استفاده گردیده است، به منظور سنجش روایی پرسشنامه، از شیوه روایی صوری بهره گرفته شده است. بدین منظور به تعدادی از خبرگان موضوع مراجعه و نظرات تخصصی آن ها اخذ گردید. بر این اساس روایی پرسشنامه تأیید شد. همچنین به منظور سنجش پایایی، از

مدیر شهری

فصلنامه مدیریت شهری
Urban Management
شماره ۴۲ بهار ۹۵
No.42 Spring 2016

جدول ۴. نتایج پایایی پرسشنامه

ابعاد پرسشنامه	تعداد گویه	ضریب آلفای کرونباخ
ارزش های اخلاقی همه ذی نفعان	۲۴	۰/۹۷۲
شهروندان	۱۰	۰/۹۲۲
کارکنان	۱۲	۰/۹۵۴
رقبا	۴	۰/۹۳۵
پیمانکاران	۴	۰/۹۳۰
سازمان ها و ادارات	۴	۰/۸۷۳
محیط (زیستی، فرهنگی و ...)	۴	۰/۸۵۴
کل بخش دوم پرسشنامه	۶۲	۰/۹۸۶

ارزش های اخلاقی سازمان، از نظر خبرگان استخراج گردد. بدین منظور از سؤال باز استفاده گردیده است و از پرسش شونده‌گان که همگی از خبرگان و متخصصان آشنا با حوزه فعالیت مدیریت شهری می باشند، خواسته شد تا چهار ارزش اخلاقی را که از نظر آن ها مهمترین ارزش های اخلاقی شهرداری به شمار می آیند، مشخص نمایند. در ضمن از پرسش شونده‌گان خواسته شده بود تا علاوه بر تعیین این چهار ارزش، اولویت هر یک را نیز مشخص نمایند؛ یعنی در میان چهار ارزش مدنظر آنان، کدام یک از اهمیت بیشتری برخوردارند. به منظور مشخص شدن مهم ترین ارزش های اخلاقی ۴ گانه، اولویت اول با ضریب ۴، اولویت دوم با ضریب ۳، اولویت سوم با ضریب ۲ و اولویت چهارم با ضریب ۱ در نظر گرفته شد. یافته های حاصل از تحلیل نظرات ۵۸ نفر از خبرگان شهرداری مشخص می نماید که چهار ارزش اساسی اخلاقی شهرداری مشهود عبارتند از:

- مسئولیت پذیری
- قانون مداری
- تکریم ارباب رجوع
- بهبود سلامت اداری

آزمون آلفای کرونباخ استفاده شده است؛ به طوری که پرسشنامه متشکل از ۶۲ گویه بوده که ضریب آلفای کرونباخ ۰/۹۸۶ بدست آمد که ضریب آلفای کرونباخ پرسشنامه علاوه بر این که بیشتر از ۰/۷ (شرط پایایی خوب) بوده، در حد بسیار بالایی است و لذا می توان گفت که پرسشنامه از پایایی بسیار مطلوبی برخوردار است.

روش انجام پژوهش بدین صورت بوده است که ابتدا ارزش های اخلاقی اساسی سازمانی و ذی-نفعان شهرداری مشهود براساس پیشینه تحقیق شناسایی و احصا گردید. سپس به منظور شناسایی ارزش های اساسی سازمانی شهرداری، شناسایی ذی نفعان مختلف و میزان اهمیت و اولویت آن ها نسبت به یکدیگر و همچنین میزان اهمیت هر یک از ارزش های اخلاقی سازمانی، پرسشنامه ای تدوین شده و میان مدیران ارشد و خبرگان شهرداری مشهود توزیع گردید (حدود ۷۰ پرسشنامه) که از این میزان ۵۸ مورد پاسخ قابل بررسی بوده است.

۶. یافته ها

۶.۱. تدوین منشور اخلاقی شهرداری مشهود بر

اساس مدل پژوهش

۶.۱.۱. گام اول: تعیین ارزش های سازمان

در این گام، هدف آن بوده است تا مهمترین

جدول ۵. رتبه بندی ذی نفعان شهرداری مشهد بر اساس میزان اهمیت

ردیف	عنوان ذی نفع	ذی نفع		بدون پاسخ (%)	میانگین اولویت داده شده	رتبه اولویت ذی نفع
		می باشد (%)	نمی باشد (%)			
۱	شهروندان	۹۸,۳	۰	۱,۷	۱,۰۳۵۱	۱
۲	زائران	۹۴,۸	۱,۷	۳,۵	۲,۳۴۵۵	۲
۳	کارکنان	۹۱,۴	۳,۴	۵,۲	۲,۸۱۱۳	۳
۴	سرمایه گذاران	۸۶,۲	۸,۶	۵,۲	۳,۵۸۰۰	۴
۵	پیمانکاران	۸۷,۹	۶,۹	۵,۲	۳,۶۸۶۳	۵
۶	محیط (زیستی، فرهنگی، مذهبی و ...)	۸۶,۲	۸,۶	۵,۲	۳,۷۸۰۰	۶
۷	شورای شهر	۶۵,۵	۳۱	۳,۵	۳,۸۹۴۷	۷
۸	اصناف	۸۴,۵	۱۲,۱	۳,۴	۴,۴۲۰۰	۸
۹	سازمان ها و ادارات دولتی و حاکمیتی	۷۰,۷	۲۴,۱	۵,۲	۴,۶۸۰۰	۹
۱۰	رسانه های گروهی	۵۸,۶	۳۶,۲	۵,۲	۵,۳۸۰۰	۱۰
۱۱	رقبا (سازمان های عمومی غیردولتی)	۶۲,۱	۳۲,۷	۵,۲	۵,۶۳۰۰	۱۱
۱۲	سازمان های بین المللی	۴۸,۳	۴۸,۳	۳,۴	۶,۱۴۰۰	۱۲

۶,۱,۲. گام دوم و سوم: تعیین ذی نفعان و تعیین

اولویت بین گروه های ذی نفع
در این گام ها ابتدا بر اساس مطالعات کتابخانه ای، تمامی گروه هایی که می توانند به عنوان ذی نفع شهرداری مشهد محسوب گردند، مورد شناسایی قرار گرفتند؛ سپس از مجموعه خبرگان که نسبت به وظایف، مسئولیت ها و ذی نفعان شهرداری مشهد آگاهی کامل داشته اند، خواسته شد تا در میان انواع این گروه ها، ذی نفعان شهرداری مشهد را مشخص نموده و اولویت هر یک را معین نمایند. نتیجه کلی آن که از میان ۱۲ گروه معرفی شده، ۶ گروه حائز رتبه بالاتری گردیدند و در حقیقت بر اساس نظر خبرگان، ذی نفعان اصلی شهرداری مشهد به شمار می آیند. این گروه ها به ترتیب اولویت عبارتند از: ۱. شهروندان؛ ۲. زائران؛ ۳. کارکنان؛ ۴. سرمایه گذاران؛ ۵. پیمانکاران؛ ۶. محیط.

است.
بر اساس نتایج جدول فوق ملاحظه می شود که شهروندان مهم ترین اولویت را از اکثریت ۹۸,۳ درصد پاسخگویان دریافت کرده اند و کم ارزش ترین اولویت مربوط به سازمان های بین المللی است که از میانگین پاسخ های داده شده از ۴۸,۳ درصد پاسخگویان به دست آمده است. همانطور که ملاحظه می گردد، در پایان این بخش گام های دوم و سوم مدل اصلی تحقیق، یعنی تعیین ذی-نفعان و همچنین تعیین میزان اهمیت آن ها انجام شده است. مطابق نتایج به دست آمده از نظرسنجی مشاهده می شود که اکثر پاسخگویان اولویت بالاتری را به شهروندان تخصیص داده اند، سپس زائران و کارکنان در اولویت بعد قرار گرفته و سرمایه گذاران، پیمانکاران، محیط اولویت تقریباً یکسانی را دارا می باشند.

۶,۱,۳. گام چهارم و پنجم: تعیین حقوق هر یک از گروه های ذی نفع و وظایف سازمان در قبال آن ها

جدول ۵، اطلاعات آماری مربوط به نظرات خبرگان در خصوص ذی نفعان و اولویت آن ها را ارائه نموده

جدول ۶. نتایج آزمون کولموگروف-اسمیرنوف در بررسی نرمال بودن متغیرها

ذی نفعان	تعداد	آماره Z	سطح معنی داری	نتیجه آزمون
شهروندان	۵۸	۰/۹۹۳	۰/۲۷۷	نرمال است
کارکنان	۵۸	۰/۹۸۴	۰/۲۸۷	نرمال است
رقبا	۵۴	۰/۹۵۷	۰/۳۱۹	نرمال است
پیمانکاران و سرمایه گذاران	۵۸	۱/۰۹۲	۰/۱۸۴	نرمال است
سازمان ها و ادارات دولتی	۵۸	۱/۲۰۳	۰/۱۱۱	نرمال است
محیط (زیستی، فرهنگی)	۵۸	۱/۲۵۵	۰/۰۸۶	نرمال است

در این گام‌ها، ارزش‌های اخلاقی سازمانی که می‌بایست از سوی شهرداری مشهود رعایت گردد و در حقیقت حقوق ذی نفعان در گرو رعایت آنان است، مشخص گردیده است. به عبارت دیگر اهتمام به رعایت این ارزش‌های اخلاقی در قبال ذی نفعان، از جمله مسئولیت‌های اخلاقی شهرداری محسوب می‌گردد. این ارزش‌ها که مجموعه‌ای کامل از ارزش‌های اخلاقی است، حاصل مطالعات کتابخانه‌ای و بررسی ادبیات موضوع توسط محقق می‌باشد. پس از گردآوری این مجموعه کامل از ارزش‌های اخلاقی سازمانی، نظر خبرگان در خصوص آن‌ها گرفته شده تا میزان اهمیت هر یک مشخص گردد. جداول ذیل مشتمل بر تحلیل نظرات خبرگان این حوزه بوده و میزان اهمیت هر یک از این ارزش‌های اخلاقی را نشان داده است. همچنین در ادامه رتبه‌بندی این ارزش‌ها بر اساس میزان اهمیت هر یک و البته به تفکیک ذی نفعان مختلف صورت پذیرفته است. در ابتدا جدولی که مربوط به ارزش‌هایی است که تقریباً با همه ذی نفعان در ارتباطند و نمی‌توان آن‌ها را به یک گروه از ذی نفعان اختصاص داد، آورده شده است. در ادامه نیز، جداولی در رابطه با شهروندان، کارکنان و سایر ذی نفعان آورده شده است. لازم به ذکر است که در این جداول، ذی نفع اصلی مشخص گردیده است؛ بدین معنا که رعایت ارزش‌های ذکر شده بیشتر در ارتباط با ذی نفع مذکور معنا می‌یابد و این بدان معنا نیست که

ارزش‌های ذکر شده هیچ ارتباطی با سایر ذی نفعان ندارد؛ چرا که می‌توان ادعا نمود ارزش‌های مذکور تقریباً با تمامی ذی نفعان مرتبطند. به منظور یافتن اولویت هر یک از ذی نفعان، ابتدا با استفاده از آزمون‌های کولموگروف-اسمیرنوف و همچنین اندازه‌های تکراری، توزیع نرمال متغیرها و عدم یکسان بودن رتبه ارزش‌های اخلاقی ذی نفعان مورد بررسی و تأیید قرار گرفته است و در گام بعد، رتبه و میزان اهمیت هر یک از ارزش‌های اخلاقی ذی نفعان تعیین گردیده است.

۶.۱.۳.۱. آزمون یکسان بودن رتبه ارزش‌های اخلاقی ذی نفعان

به منظور اولویت بندی ارزش‌های اخلاقی ذی نفعان، نرمال بودن هریک بررسی شد که نتایج نشان داد متغیرها دارای توزیع نرمال می‌باشند، زیرا هریک از سطوح معنی دار به دست آمده برای آزمون کولموگروف-اسمیرنوف بیشتر از ۰.۰۵ بوده و بنابراین فرضیه صفر این آزمون مبنی بر نرمال بودن داده‌ها پذیرفته می‌شود. با توجه به اینکه متغیرهای مورد بررسی در مقیاس فاصله‌ای قرار داشته و دارای توزیع نرمال می‌باشند، بنابراین می‌توان به کمک آزمون اندازه‌های تکراری، یکسان بودن اولویت ارزش‌های اخلاقی ذی نفعان مورد بررسی قرار داد که نتایج به شرح جدول زیر است:

جدول ۷. نتیجه آزمون اندازه های تکراری در بررسی یکسان بودن رتبه ها

آماره F	سطح معنی داری	نتیجه آزمون
۷,۷۲۰	۰,۰۰۰	عدم یکسان بودن رتبه ارزش های اخلاقی ذی نفعان

همان گونه که در جدول فوق مشاهده می شود سطح معنی دار به دست آمده کمتر از ۰,۰۵ بوده و لذا فرضیه صفر این آزمون مبنی بر یکسان بودن رتبه ارزش های اخلاقی ذی نفعان رد می شود. ۶,۱,۳,۲. رتبه بندی ارزش های اخلاقی ذی نفعان بر اساس میزان اهمیت

جداول ۸ بیانگر میزان اهمیت ارزش های اخلاقی ذی نفعان می باشد. این جداول در رابطه با همه ذی نفعان آورده شده است.

باتوجه به اینکه هریک از سوالات رتبه ای می باشد، برای مقایسه هر سوال با عدد ۳ از آزمون ناپارامتری ویلکاکسون استفاده شد که نتایج آن در جداول به صورت سطح معنی دار این آزمون آمده است، تمامی سطوح به دست آمده کمتر از ۰,۰۵ بوده که نشان دهنده تفاوت معنی دار با عدد ۳ است و با توجه به اینکه در تمامی موارد میانگین سوالات بیشتر از ۳ می باشد، می توان نتیجه گرفت که تمامی ارزش ها در حد متوسط به بالا می باشند.

۶,۱,۳,۳. اولویت بندی اهمیت کلیه ارزش های اخلاقی

به منظور اولویت بندی همه ارزش های اخلاقی بر اساس ۶۲ گویه بخش دوم پرسشنامه، به بررسی یکسان بودن این ارزش های اخلاقی به کمک آزمون فریدمن پرداخته می شود، زیرا هریک از سوالات در مقیاس رتبه ای بوده، برای مقایسه رتبه بندی این ۶۲ گویه از آزمون فریدمن استفاده شد که نتایج به شرح جدول ۱۱ است.

همان گونه که در جدول فوق مشاهده می شود سطح معنی دار به دست آمده کمتر از ۰,۰۵ بوده و لذا فرضیه صفر این آزمون مبنی بر یکسان بودن رتبه ارزش های اخلاقی همه ذی نفعان رد می شود،

با توجه به جدول زیر که میانگین رتبه ارزش های اخلاقی مورد بررسی در آن آمده است، می توان ملاحظه نمود که بیشترین رتبه را حفظ آبروی افراد و سپس وفاداری و پایبندی به تعهدات، محافظت از بیت المال و صداقت و صراحت دارا می باشند.

۶,۱,۴. گام ششم: ارزیابی و اعتبارسنجی منشور اخلاقی

پس از تدوین اولیه منشور چندوجهی اخلاق سازمان، باید به ارزیابی شرایط و ویژگی های آن پرداخت. در این میان سه عنصر اهمیت فراوان دارند: فراگیری و جامعیت، رسایی و دقت و وضوح، سازگاری درونی (فرامرز قراملکی، ۱۳۸۸، ص ۱۶۹).

با توجه به اهمیت ارزش های سازمانی به دست آمده از نظر خبرگان شهرداری، متن اولیه و پیش نویس منشور اخلاقی شهرداری مشهد آماده گردید که در هر بند، تعدادی از ارزش های اخلاقی گنجانده شده بود. سپس این پیش نویس در اختیار معاونین محترم شهردار مشهد که به عنوان مدیران ارشد شهرداری مشهد به شمار می آیند، قرار داده شد و از آن ها درخواست گردید که نظرات خود پیرامون منشور اخلاقی را اعلان نمایند. پس از دریافت نظرات معاونین محترم در حوزه های گوناگون، نظرات جمع بندی شده و تا حد امکان در منشور پیشنهادی لحاظ گردید.

لازم به ذکر است بخشی نظرات دریافت شده، منشور پیشنهادی را به صورت کامل تأیید نمودند و بخشی دیگر از نظرات، تغییرات جزئی مد نظر خود را بیان نمودند مانند جایگزینی برخی از کلمات به وسیله سایر کلمات و یا تغییر در ترتیب چیدمان جملات منشور پیشنهادی، نقطه قابل ذکر آن که هیچ یک از معاونین محترم، تغییرات اساسی را خواستار نبوده

جدول ۸. رتبه بندی ارزش های اخلاقی مرتبط با همه ذی نفعان

ردیف	ذی نفع اصلی	ارزش اخلاقی سازمانی	عدم ارتباط با شهرداری	میزان اهمیت (در صورت وجود ارتباط با وظایف شهرداری)					میانگین	سطح معنی دار آزمون ویلکاکسون
				خیلی کم	کم	متوسط	زیاد	خیلی زیاد		
۱	همه ذی نفعان	احترام اصیل	۰,۰۰۰	۰,۰۰۰	۳,۴۵	۱۸,۹۷	۳۶,۲۱	۴۱,۳۸	۴,۱۵۵۲	۰,۰۰۰
۲		مشورت پذیری	۱,۷۲	۰,۰۰۰	۵,۱۷	۲۲,۱۴	۴۶,۵۵	۲۴,۱۴	۳,۹۱۲۳	۰,۰۰۰
۳		امانت داری	۰,۰۰۰	۰,۰۰۰	۰,۰۰۰	۱۸,۹۷	۳۴,۴۸	۴۶,۵۵	۴,۲۷۵۹	۰,۰۰۰
۴		وفاداری و پابندی به تعهدات	۰,۰۰۰	۰,۰۰۰	۰,۰۰۰	۱۵,۵۲	۲۷,۵۹	۵۶,۹۱	۴,۴۱۳۸	۰,۰۰۰
۵		صداقت و صراحت	۱,۷۲	۰,۰۰۰	۰,۰۰۰	۱۳,۷۹	۳۴,۴۸	۵۰	۴,۳۶۸۴	۰,۰۰۰
۶		ایجاد شفافیت در فرآیندها	۰,۰۰۰	۰,۰۰۰	۳,۴۵	۲۰,۶۹	۲۹,۳۱	۴۶,۵۵	۴,۱۸۹۷	۰,۰۰۰
۷		اخلاص در انجام کار	۱,۷۲	۱,۷۲	۳,۴۵	۱۸,۹۷	۳۲,۷۶	۴۱,۳۸	۴,۱۰۵۳	۰,۰۰۰
۸		انتقادپذیری	۰,۰۰۰	۰,۰۰۰	۸,۶۲	۲۵,۸۶	۳۷,۹۳	۲۷,۵۹	۳,۸۴۴۸	۰,۰۰۰
۹		رعایت بی طرفی و عدالت	۳,۴۵	۰,۰۰۰	۵,۱۷	۲۲,۴۱	۳۷,۹۳	۳۱,۰۳	۳,۹۸۲۱	۰,۰۰۰
۱۰		پاسخگویی شفاف	۰,۰۰۰	۰,۰۰۰	۱,۷۲	۱۳,۷۹	۴۴,۸۳	۳۹,۶۶	۴,۲۲۴۱	۰,۰۰۰
۱۱		مسئولیت پذیری	۰,۰۰۰	۰,۰۰۰	۰,۰۰۰	۱۷,۲۴	۳۴,۴۸	۴۸,۲۸	۴,۳۱۰۳	۰,۰۰۰
۱۲		اعتمادآفرینی در سازمان و جامعه	۰,۰۰۰	۰,۰۰۰	۰,۰۰۰	۲۰,۶۹	۳۶,۲۱	۴۳,۱۰	۴,۲۲۴۱	۰,۰۰۰
۱۳		اطلاع رسانی صحیح و به هنگام	۰,۰۰۰	۰,۰۰۰	۱,۷۲	۲۴,۱۴	۳۷,۹۳	۳۶,۲۱	۴,۰۸۶۲	۰,۰۰۰
۱۴		خودداری از مصرف شخصی بیت المال	۰,۰۰۰	۰,۰۰۰	۶,۹۰	۱۵,۵۲	۲۴,۱۴	۵۳,۴۵	۴,۲۴,۱۴	۰,۰۰۰
۱۵		برخورد قاطع با خیانت و تخلف	۰,۰۰۰	۰,۰۰۰	۱,۷۲	۱۷,۲۴	۳۱,۰۳	۵۰	۴,۲۹۳۱	۰,۰۰۰
۱۶		خودداری از دریافت هدایای نامتعارف	۰,۰۰۰	۳,۴۵	۰,۰۰۰	۲۲,۴۱	۲۷,۵۹	۴۶,۵۵	۴,۱۳۷۹	۰,۰۰۰
۱۷		بهبود سلامت اداری	۱,۷۲	۰,۰۰۰	۱,۷۲	۲۲,۴۱	۲۵,۸۶	۴۸,۲۸	۴,۲۲۸۱	۰,۰۰۰
۱۸		پیش بینی پذیری	۰,۰۰۰	۰,۰۰۰	۸,۶۲	۴۳,۱۰	۲۴,۱۴	۲۴,۱۴	۳,۶۶۷۹	۰,۰۰۰
۱۹		نظم و انضباط کاری	۰,۰۰۰	۰,۰۰۰	۰,۰۰۰	۲۵,۸۶	۳۶,۹۹	۳۴,۴۸	۴,۰۸۶۲	۰,۰۰۰
۲۰		انجام امور با دقت و در کمترین زمان ممکن	۰,۰۰۰	۰,۰۰۰	۳,۴۵	۲۷,۵۹	۳۱,۰۳	۳۷,۹۳	۴,۰۳۴۵	۰,۰۰۰
۲۱		ارتقاء دانش سازمانی	۰,۰۰۰	۱,۷۲	۶,۹۰	۲۲,۴۱	۳۶,۲۱	۳۲,۷۶	۳,۹۱۳۸	۰,۰۰۰
۲۲		تلفیق دانش و عمل	۰,۰۰۰	۱,۷۲	۸,۶۲	۱۸,۹۷	۳۶,۲۱	۳۴,۴۸	۳,۹۳۱۰	۰,۰۰۰
۲۳		تحول گرایی و نوآوری	۰,۰۰۰	۱,۷۲	۶,۹۰	۲۲,۴۱	۳۹,۶۶	۲۹,۳۱	۳,۸۷۹۳	۰,۰۰۰
۲۴		محافظت از بیت المال	۱,۷۲	۰,۰۰	۰,۰۰	۲۲,۴۱	۱۷,۲۴	۵۸,۶۲	۴,۳۶۸۴	۰,۰۰۰

مدیریت شهری

فصلنامه مدیریت شهری
Urban Management
شماره ۴۲ بهار ۹۵
No.42 Spring 2016

■ ۴۹ ■

و کلیت منشور را کاملاً پذیرفتند. بدین ترتیب متن

۱,۵, ۶. گام هفتم: تدوین نهایی منشور اخلاقی

اگر منشور اخلاقی از ارزیابی و اعتبارسنجی با موفقیت عبور کند، می توان صورت نهایی آن را تدوین کرد که مهارت نگارشی در این مرحله دارای اهمیت بسیار

پیش نویس منشور اخلاقی توسط مدیران ارشد شهرداری مورد پذیرش قرار گرفت؛ بدون تردید پذیرش این سند توسط مدیران و خبرگان شهرداری مشهد، نقش شایانی در همراهی ایشان و تسهیل

جدول ۹. رتبه بندی ارزش های اخلاقی مرتبط با شهروندان و کارکنان

ردیف	رتبه بندی	ارزش اخلاقی سازمانی	عدم ارتباط با شهرداری	میزان اهمیت (در صورت وجود ارتباط با وظایف شهرداری)					سطح معنی دار آزمون ویلکاکسون
				خیلی کم	کم	متوسط	زیاد	خیلی زیاد	
۲۵	پایین	بهبود مستمر کیفیت و کمیت خدمات	۰,۰۰	۰,۰۰	۱,۷۲	۱۳,۷۹	۳۴,۴۸	۵۰	۴,۳۲۷۶
۲۶		تقدم منافع عامه بر منافع سازمانی و شخصی	۰,۰۰	۰,۰۰	۰,۰۰	۲۲,۴۱	۳۱,۰۳	۴۶,۵۵	۴,۲۴۱۴
۲۷		جدیت در کار و تلاش	۰,۰۰	۰,۰۰	۰,۰۰	۲۰,۶۹	۳۶,۲۱	۴۳,۱۰	۴,۲۲۴۱
۲۸		درستکاری (پرهیز از فریب دیگران)	۰,۰۰	۰,۰۰	۱,۷۲	۱۳,۷۹	۴۱,۳۸	۴۳,۱۰	۴,۲۵۸۶
۲۹		آگاهی بخشی در خصوص حقوق شهروندی	۰,۰۰	۱,۷۲	۳,۴۵	۱۷,۲۴	۳۷,۹۳	۳۹,۶۶	۴,۱۰۳۴
۳۰		ایجاد فضای مناسب اداری	۰,۰۰	۱,۷۲	۶,۹۰	۲۵,۸۶	۳۱,۰۳	۳۴,۴۸	۳,۸۹۶۶
۳۱		تکریم ارباب رجوع	۱,۷۲	۰,۰۰	۳,۴۵	۱۵,۵۲	۲۷,۵۹	۵۱,۷۲	۴,۲۹۸۲
۳۲		صبر و شکیبایی در مواجهه با ارباب رجوع	۱,۷۲	۰,۰۰	۳,۴۵	۱۵,۵۲	۳۱,۰۳	۴۸,۲۸	۴,۲۶۳۲
۳۳		تواضع در رفتار	۰,۰۰	۰,۰۰	۳,۴۵	۱۷,۲۴	۳۴,۴۸	۴۴,۸۳	۴,۲۰۶۹
۳۴		جلب مشارکت عمومی	۰,۰۰	۰,۰۰	۵,۱۷	۲۷,۵۹	۲۵,۸۶	۴۱,۳۸	۴,۰۳۴۵
۳۵	متوسط	تسهیل ارتباطات سازمانی	۱,۷۲	۰,۰۰	۳,۴۵	۲۹,۳۱	۳۲,۷۶	۳۲,۷۶	۳,۹۶۵۲
۳۶		حفظ بهداشت و ایمنی محیط کار	۰,۰۰	۰,۰۰	۵,۱۷	۲۲,۴۱	۳۴,۴۸	۳۷,۹۳	۴,۰۵۱۷
۳۷		تأمین امنیت شغلی	۰,۰۰	۰,۰۰	۱۰,۳۴	۱۵,۵۲	۲۲,۴۱	۵۱,۷۲	۴,۱۵۵۲
۳۸		شایسته سالاری و مقابله با تبعیض	۰,۰۰	۰,۰۰	۱۰,۳۴	۱۳,۷۹	۲۲,۴۱	۵۳,۴۵	۴,۱۸۹۷
۳۹		ایجاد فرصت ارتقاء شغلی	۰,۰۰	۰,۰۰	۱۵,۵۲	۱۵,۵۲	۲۵,۸۶	۴۳,۱۰	۳,۹۶۵۵
۴۰		پرداخت حقوق عادلانه	۰,۰۰	۳,۴۵	۵,۱۷	۱۳,۷۹	۲۹,۳۱	۴۸,۲۸	۴,۱۳۷۹
۴۱		حفظ آبروی افراد	۰,۰۰	۰,۰۰	۱,۷۲	۸,۶۲	۳۴,۴۸	۵۵,۱۷	۴,۴۳۱۰
۴۲		رازداری و حفظ اطلاعات محرمانه	۰,۰۰	۱,۷۲	۳,۴۵	۱۷,۲۴	۳۲,۷۶	۴۴,۸۳	۴,۱۵۵۲
۴۳		گزینش عادلانه کارکنان	۰,۰۰	۳,۴۵	۸,۶۲	۱۳,۷۹	۳۱,۰۳	۴۳,۱۰	۴,۰۱۷۲
۴۴		ارزشیابی عادلانه کارکنان	۰,۰۰	۳,۴۵	۸,۶۲	۱۲,۰۷	۳۱,۰۳	۴۴,۸۳	۴,۰۵۱۷
۴۵		رفق و مدارا با کارکنان	۰,۰۰	۰,۰۰	۸,۶۲	۳۲,۷۶	۲۹,۳۱	۲۹,۳۱	۳,۷۹۳۱
۴۶		توانمندسازی کارکنان	۰,۰۰	۱,۷۲	۱,۷۲	۲۰,۶۹	۳۲,۷۶	۴۳,۱۰	۴,۱۳۷۹

تدوین منشور اخلاقی نهایی که گام آخر و هفتم مدل تحقیق می باشد، شروع گردید. در این مرحله مهارت نگارشی دارای اهمیت بسیار است. در نهایت متن نهایی منشور اخلاقی شهرداری مشهد، تدوین و نگارش شد. این منشور در ذیل آورده شده است. جدول ذیل حاوی آن دسته از ارزش های اخلاقی

است. با توجه به تحلیل های صورت پذیرفته که حاصل نظرات خبرگان می باشد و بیانگر اهمیت ارزش های اصلی سازمان، ذی-نفعان کلیدی سازمان و همچنین میزان اهمیت ارزش های مختلف اخلاقی است، منشور اخلاقی سازمان پیشنهاد گردید. پس از ارزیابی و اعتبارسنجی منشور پیشنهادی اولیه،

جدول ۱۰. رتبه بندی ارزش های اخلاقی مرتبط رقبا، پیمانکاران و سرمایه گذاران، سازمان های حاکمیتی و محیط

رتبه	ذی نفع اصلی	ارزش اخلاقی سازمانی	عدم ارتباط با شهرداری	میزان اهمیت (در صورت وجود ارتباط با وظایف شهرداری)					میانگین	سطح معنی دار آزمون ویلکاکسون
				خیلی کم	کم	متوسط	زیاد	خیلی زیاد		
۴۷	رقبا	رعایت حقوق رقبا	۸,۶۲	۰,۰۰	۳,۴۵	۲۲,۴۱	۴۱,۳۸	۲۴,۱۴	۳,۹۴۳۴	۰,۰۰
۴۸		حفظ حریم رقبا	۸,۶۲	۰,۰۰	۸,۶۲	۲۰,۶۹	۳۹,۶۶	۲۲,۴۱	۳,۸۳۰۲	۰,۰۰
۵۰		پرهیز از انحصار طلبی	۶,۹۰	۰,۰۰	۸,۶۲	۳۲,۷۶	۲۹,۳۱	۲۲,۴۱	۳,۷۰۳۷	۰,۰۰
۵۱		در اختیار قرار دادن تجربیات به رقبا	۸,۶۲	۱,۷۲	۱۰,۳۴	۳۴,۴۸	۲۲,۴۱	۲۲,۴۱	۳,۵۸۴۹	۰,۰۰
۵۲	سرمایه-گذاران	ارائه عادلانه فرصت ها	۰,۰۰	۰,۰۰	۶,۹۰	۱۷,۲۴	۴۶,۵۵	۲۹,۳۱	۳,۹۸۲۸	۰,۰۰
۵۳		پرداخت به موقع مطالبات	۰,۰۰	۱,۷۲	۶,۹۰	۲۰,۶۹	۲۴,۱۴	۴۶,۵۵	۴,۰۶۹۰	۰,۰۰
۵۴		انصاف در معامله	۰,۰۰	۰,۰۰	۵,۱۷	۲۴,۱۴	۳۲,۷۶	۳۷,۹۳	۴,۰۳۹۵	۰,۰۰
۵۵		جبران خسارت و غرامت ناشی از عملکرد سازمان	۰,۰۰	۱,۷۲	۵,۱۷	۲۲,۴۱	۳۱,۰۳	۳۹,۶۶	۴,۰۱۷۲	۰,۰۰
۵۶	سازمان ها و ادارات دولتی و حاکمیتی	قانون مداری	۰,۰۰	۰,۰۰	۰,۰۰	۲۰,۶۹	۳۶,۳۱	۴۳,۱۰	۴,۲۲۴۱	۰,۰۰
۵۷		فعالیت در راستای سیاست های کلی نظام	۰,۰۰	۰,۰۰	۳,۴۵	۱۲,۰۷	۴۱,۳۸	۴۳,۱۰	۴,۲۴۱۴	۰,۰۰
۵۸		حفظ و توسعه منافع ملی	۰,۰۰	۰,۰۰	۳,۴۵	۱۵,۵۲	۳۷,۹۳	۴۳,۱۰	۴,۲۰۶۹	۰,۰۰
۵۹		ارائه اسناد و مدارک مورد نیاز بدون هیچ گونه پنهان کاری	۱,۷۲	۰,۰۰	۶,۹۰	۲۹,۳۱	۳۶,۳۱	۲۵,۸۶	۳,۸۲۴۶	۰,۰۰
۶۰	محیط (زیستی، فرهنگی، و...)	توجه به محیط زیست و حفاظت از آن	۰,۰۰	۰,۰۰	۵,۱۷	۱۲,۰۷	۲۹,۳۱	۵۳,۴۵	۴,۳۱۰۳	۰,۰۰
۶۱		همکاری مؤثر با سازمان های مرتبط با محیط زیست	۰,۰۰	۰,۰۰	۶,۹۰	۱۳,۷۹	۴۱,۳۸	۳۷,۹۳	۴,۱۰۳۴	۰,۰۰
۶۲		صرفه جویی در استفاده از منابع	۰,۰۰	۰,۰۰	۳,۴۵	۱۸,۹۷	۳۴,۴۸	۴۳,۱۰	۴,۱۷۲۴	۰,۰۰
۶۳		توزیع متوازن فضاهای سبز، تفریحی، ورزشی و فرهنگی شهری	۰,۰۰	۰,۰۰	۰,۰۰	۱۷,۲۴	۴۳,۱۰	۳۹,۶۶	۴,۲۲۴۱	۰,۰۰

جدول ۱۱. نتیجه آزمون فریدمن در بررسی یکسان بودن رتبه های ارزش های اخلاقی

آماره کای دو	درجه آزادی	سطح معنی داری	نتیجه آزمون
۲۳۶,۷۳۶	۶۱	۰,۰۰۰	عدم یکسان بودن اهمیت کلیه ارزش های اخلاقی

است که در متن نهایی منشور اخلاقی سازمانی شهرداری مشهد گنجانده شده است. با توجه به ارزش های اخلاقی ذکر شده در بالا، متن نهایی منشور اخلاقی سازمانی شهرداری مشهد در ۱۲ بند تدوین شده و در هر بند، چند ارزش اخلاقی دارای قرابت معنایی در کنار یکدیگر قرار گرفته اند که به شرح ذیل می باشد:

رسول اکرم صلی الله علیه و آله و سلم: «إنما بعثت لاتمم مکارم الاخلاق»

شهرداری مشهد به عنوان یک نهاد شهری خدمتگزار در مشهد الرضا علیه السلام، در راستای تعالی اخلاق سازمانی، رعایت ارزش های اخلاقی را همواره

مدیریت شهری

فصلنامه مدیریت شهری
Urban Management
شماره ۴۲ بهار ۹۵
No.42 Spring 2016

۵۱

جدول ۱۲. میانگین رتبه ارزش های اخلاقی به دست آمده برای همه ذی نفعان

ردیف	ارزش اخلاقی	میانگین رتبه	ردیف	ارزش اخلاقی	میانگین رتبه
۱	حفظ آبروی افراد	۳۸,۸۰	۳۲	صرفه جویی در استفاده از منابع	۳۲,۰۵
۲	وفاداری و پایبندی به تعهدات	۳۸,۶۱	۳۳	اخلاص در انجام کار	۳۲,۰۲
۳	محافظت از بیت المال	۳۸,۱۱	۳۴	همکاری مؤثر با سازمان های مرتبط با محیط زیست	۳۱,۹۰
۴	صداقت و صراحت	۳۷,۵۱	۳۵	اطلاع رسانی صحیح و به هنگام	۳۱,۸۲
۵	توجه به محیط زیست و حفاظت از آن	۳۶,۷۷	۳۶	توانمندسازی کارکنان	۳۱,۵۰
۶	برخورد قاطع با خیانت و تخلف	۳۵,۸۷	۳۷	انصاف در معامله	۳۱,۳۳
۷	بهبود مستمر کیفیت و کمیت خدمات	۳۵,۵۴	۳۸	پرداخت به موقع مطالبات	۳۱,۱۴
۸	درستکاری (پرهیز از فریب دیگران)	۳۵,۲۴	۳۹	نظم و انضباط کاری	۳۱,۱۱
۹	تکریم ارباب رجوع	۳۵,۲۴	۴۰	انجام امور با دقت و در کمترین زمان ممکن	۳۰,۵۳
۱۰	بهبود سلامت اداری	۳۵,۲۳	۴۱	تلفیق دانش و عمل	۳۰,۴۳
۱۱	مسئولیت پذیری	۳۵,۱۵	۴۲	گزینش عادلانه کارکنان	۳۰,۲۸
۱۲	خودداری از مصرف شخصی بیت المال	۳۴,۸۸	۴۳	رعایت بی طرفی و عدالت	۳۰,۱۳
۱۳	حفظ و توسعه منافع ملی	۳۴,۷۸	۴۴	ارزشیابی عادلانه کارکنان	۳۰,۰۸
۱۴	امانت داری	۳۴,۷۴	۴۵	حفظ بهداشت و ایمنی محیط کار	۳۰,۰۳
۱۵	فعالیت در راستای سیاست های کلی نظام	۳۴,۶۶	۴۶	جبران خسارت و غرامت ناشی از عملکرد سازمان	۲۹,۷۲
۱۶	صبر و شکیبایی در مواجهه با ارباب رجوع	۳۴,۵۹	۴۷	ایجاد فرصت ارتقاء شغلی	۲۹,۴۲
۱۷	اعتمادآفرینی در سازمان و جامعه	۳۴,۲۴	۴۸	تسهیل ارتباطات سازمانی	۲۸,۶۹
۱۸	قانون مداری	۳۴,۰۰	۴۹	جلب مشارکت عمومی	۲۸,۲۴
۱۹	توزیع متوازن فضاهای سبز، تفریحی، ورزشی و فرهنگی شهری	۳۳,۸۵	۵۰	ارتقاء دانش سازمانی	۲۸,۱۱
۲۰	آگاهی بخشی در خصوص حقوق شهروندی	۳۳,۸۳	۵۱	تحول گرایی و نوآوری	۲۸,۰۲
۲۱	خودداری از دریافت هدایای نامتعارف	۳۳,۶۱	۵۲	ارائه عادلانه فرصت ها	۲۷,۵۱
۲۲	شایسته سالاری و مقابله با تبعیض	۳۳,۵۰	۵۳	ایجاد فضای مناسب اداری	۲۷,۰۶
۲۳	تقدم منافع عامه بر منافع سازمانی و شخصی	۳۳,۴۳	۵۴	رعایت حقوق رقبا	۲۶,۵۵
۲۴	جذیت در کار و تلاش	۳۳,۲۳	۵۵	ارائه اسناد و مدارک مورد نیاز بدون هیچ گونه پنهان کاری	۲۵,۷۷
۲۵	پرداخت حقوق عادلانه	۳۳,۱۰	۵۶	رفق و مدارا با کارکنان	۲۵,۳۳
۲۶	ایجاد شفافیت در فرآیندها	۳۳,۰۱	۵۷	مشورت پذیری	۲۵,۰۸
۲۷	احترام اصیل	۳۲,۹۸	۵۸	حفظ حریم رقبا	۲۴,۷۴
۲۸	پاسخگویی شفاف	۳۲,۵۰	۵۹	انتقادپذیری	۲۴,۵۹
۲۹	تواضع در رفتار	۳۲,۲۷	۶۰	پرهیز از انحصار طلبی	۲۳,۲۶
۳۰	رازداری و حفظ اطلاعات محرمانه	۳۲,۲۴	۶۱	در اختیار قرار دادن تجربیات به رقبا	۲۱,۶۰
۳۱	تأمین امنیت شغلی	۳۲,۰۸	۶۲	پیش بینی پذیری	۲۱,۳۴

مدیریت شهری

فصلنامه مدیریت شهری
Urban Management
شماره ۴۲ بهار ۹۵
No.42 Spring 2016

■ ۵۲ ■

جدول ۱۳. ارزش های سازمانی موجود در منشور اخلاقی سازمانی شهرداری مشهد

ردیف	نام ارزش اخلاقی	ردیف	نام ارزش اخلاقی	ردیف	نام ارزش اخلاقی	ردیف	نام ارزش اخلاقی
۱	ارائه خدمات سازمانی سریع	۱۱	صبر در مواجهه با ارباب رجوع	۲۱	صداقت در تمامی ارتباطات	۳۱	تلفیق دانش و عمل
۲	ارائه خدمات سازمانی دقیق	۱۲	تقدم منافع ملی بر منافع شخصی	۲۲	ارائه خدمات صادقانه	۳۲	توانمندسازی کارکنان
۳	نظم و انضباط کاری	۱۳	تقدم منافع شهری بر منافع شخصی	۲۳	پاسخگویی شفاف و صریح	۳۳	ایجاد امنیت شغلی برای کارکنان
۴	جدیت و پشتکار	۱۴	تقدم منافع سازمانی بر منافع شخصی	۲۴	اعتمادآفرینی در سازمان و جامعه	۳۴	ایجاد شرایط ارتقاء شغلی و علمی کارکنان
۵	قانون مداری	۱۵	امانت داری	۲۵	شفاف سازی فرآیندهای سازمانی	۳۵	وفاداری و پایبندی به تعهدات در قبال شهروندان
۶	حفظ شأنیت افراد	۱۶	مسئولیت پذیری	۲۶	بهبود مستمر سلامت اداری	۳۶	وفاداری و پایبندی به تعهدات در قبال کارکنان
۷	برخورد قاطع با تخلف	۱۷	عدالت در مناسبات اداری	۲۷	آگاهی بخشی مستمر، صحیح و دقیق	۳۷	وفاداری و پایبندی به تعهدات در قبال سایر ذی نفعان
۸	تکریم ارباب رجوع	۱۸	ارتباط عادلانه با کارکنان	۲۸	بهبود مستمر خدمات به لحاظ کمی و کیفی	۳۸	انتقاد پذیری
۹	احترام اصیل	۱۹	ارتباط عادلانه با شهروندان و ارباب رجوع	۲۹	ارتقاء دانش سازمانی	۳۹	ایجاد فضای اداری مناسب، بهداشتی و ایمن برای کارکنان
۱۰	تواضع در رفتار	۲۰	توزیع عادلانه امکانات شهری	۳۰	تحول گرایی و نوآوری	۴۰	ایجاد محیط شهری سالم و پاک

مدیریت شهری

فصلنامه مدیریت شهری
Urban Management

شماره ۴۲ بهار ۹۵
No.42 Spring 2016

۵۳

شخصی مقدم و خود را امانت دار بیت المال دانسته و هر گونه استفاده شخصی از آن را غیرشرعی و غیراخلاقی می پنداریم و مسئولیت هر گونه اقدام نادرستی را در این زمینه می پذیریم.

۵. عدالت را محور تمامی مناسبات اداری خود قرار داده و بر این مبنا، ارتباطمان را با تمامی کارکنان، شهروندان و ارباب رجوع خود تنظیم نموده و توزیع عادلانه امکانات شهری را اهتمام ویژه می-ورزیم.

۶. صداقت را به عنوان اصلی استثناءناپذیر، سرلوحه تمامی ارتباطات خود دانسته و ارائه خدمات صادقانه و پاسخگویی شفاف و صریح به تمامی ذی نفعان سازمان را وظیفه خود می دانیم.

۷. اعتمادآفرینی در سازمان و جامعه را به عنوان مهمترین غنصر سرمایه اجتماعی، مسئولیت خویش پنداشته و شفاف سازی فرآیندهای سازمانی، بهبود مستمر سلامت اداری و اطلاع رسانی و آگاهی-بخشی

سرلوحه تمامی اقدامات خود دانسته و در پیشگاه خداوند متعال و آحاد شهروندان و تمامی ذی نفعان خود، پایبندی و اهتمام به ارزش های زیر را در تمام سطوح سازمانی، تعهد می نماید.

۱. ارائه خدمات سازمانی را به تک تک ذی نفعان خود همراه با سرعت، دقت و نظم و انضباط کاری حداکثری، با جدیت و پشتکار فراوان نوید می دهیم.
۲. قانون را همواره مورد استناد خود قرار داده و ضمن حفظ شأنیت افراد به عنوان یک تکلیف شرعی و اخلاقی، در برخورد قاطع با تخلف از سوی هر فرد یا گروهی، لحظه ای درنگ نخواهیم کرد.
۳. بر پایه ی تعلیمات الهی، تکریم ارباب رجوع را نه تنها لازم، بلکه واجب بر شمرده و احترام اصیل و رفتار متواضعانه و صبورانه در مواجهه با ارباب رجوع را اساس خدمت گذاری و کرامت انسانی می-دانیم.
۴. منافع ملی، شهری و سازمانی را همواره بر منافع

مستمر، صحیح و دقیق از اقدامات خویش را به آحاد جامعه بدین منظور تکلیف اخلاقی خویش می‌دانیم.

۸. بهبود مستمر خدمات به لحاظ کمی و کیفی را وظیفه‌ی حرفه‌ای و اخلاقی خویش پنداشته و ارتقاء دانش سازمانی، همراه با تحول‌گرایی و نوآوری را از مسیر تلفیق دانش و عمل، مجدّانه پیگیری می‌نماییم.

۹. کارکنان سازمان را به عنوان ریشه‌های درخت تناور خدمت‌رسانی شناخته و توانمندسازی مداوم ایشان و ایجاد شرایط مناسب جهت تأمین و ارتقاء موقعیت شغلی و علمی آن‌ها را تعهد خود می‌دانیم.

۱۰. وفاداری و پایبندی به تعهدات در قبال شهروندان، کارکنان و سایر ذی‌نفعان خویش را تضمین نموده و در این راستا هر گونه انتقاد و پیشنهادی را به عنوان هدیه آنان، در کمال گشاده‌رویی پذیراییم.

۱۱. رضایت‌مندی کارکنان را پیش‌زمینه‌ی اساسی ارائه خدمات مطلوب و رضایت‌مندی ذی‌نفعان سازمان دانسته و ایجاد فضای اداری مناسب، بهداشتی و ایمن برای کارکنان را وظیفه‌ی اخلاقی خویش می‌دانیم.

۱۲. محیط زیست مناسب را امانت و نعمت جانشین ناپذیر الهی دانسته و بهبود آن را در تمامی نقاط شهری جهت فراهم آوردن محیط شهری سالم و پاک، وظیفه خویش می‌پنداریم.

۷. جمع‌بندی و نتیجه‌گیری

در تبیین ضرورت و اهمیت توجه به اخلاقیات همین جمله از پیامبر اکرم (ص) کافی است که می‌فرماید: «إِنَّمَا بُعِثْتُ لِأَتَمِّمَ مَكَارِمَ الْأَخْلَاقِ»: «همانا من برای تکمیل مکارم اخلاقی مبعوث گردیده‌ام». وجود لفظ إِنَّمَا در ابتدای این کلام، دلالت بر انحصار می‌نماید، یعنی حضرت تمام هدف بعثت خویش را تکمیل فضائل اخلاقی اعلان می‌نماید و نه هیچ چیز دیگر؛ لذا اهمیت بحث اخلاق از همین کلام آشکار می‌گردد. رعایت اخلاقیات و پایبندی به

ارزش‌های اخلاقی به صورت یکی از مهم‌ترین پدیده‌هایی در آمده که در سازمان‌ها مورد توجه قرار می‌گیرد. برای تحکیم پایه‌های اخلاق در هر سازمان، می‌توان از ابزارهای مختلفی بهره‌جست. در میان این ابزارهای گوناگون، احتمالاً منشور اخلاقی متداول‌ترین ابزار تعالی بخشی اخلاقی سازمان به شمار می‌آید که در بسیاری از سازمان‌ها مورد استفاده قرار می‌گیرد؛ لکن آن منشور اخلاقی می‌تواند تعالی‌بخش اخلاقی سازمان باشد که دقیق، صحیح، شفاف، رسا، و منطبق بر شرایط سازمان تدوین گردد. اگر منشور اخلاقی سازمان از ویژگی‌های مذکور بی‌بهره باشد، احتمال اثرگذاری آن بر سازمان به حداقل خواهد رسید و چه بسا بدون تأثیر باقی مانده و تنها نقش تزئینی خواهد داشت. در عصر کنونی وجود منشور اخلاقی یکی از اسناد ضروری در هر سازمان به شمار می‌آید، چرا که سازمان‌ها علاوه بر مسئولیت‌های حقوقی و حرفه‌ای، دارای مسئولیت اخلاقی نیز می‌باشند. البته تدوین منشور اخلاقی مطلوب برای سازمان، گام اول در مسیر پرتلاطم عمل به اصول اخلاقی است. اقدامات دیگری از قبیل آموزش مستمر کارکنان، توجه و التزام مدیران ارشد سازمان به منشور اخلاقی، ایجاد ساختارهای مناسب جهت پیگیری امور اخلاقی سازمان و ممیزی‌های اخلاقی سازمانی دوره‌ای و مواردی از این قبیل مکمل منشور اخلاقی و تضمین‌کننده‌ی پایبندی سازمان به اخلاقیات خواهد بود. توجه به اخلاقیات در سازمان، به ویژه در جوامع اسلامی که از ارزش‌های اخلاقی غنی برخوردارند اهمیتی دوچندان دارد. همچنین سازمان‌های پایبند به اخلاقیات، ممکن است در کوتاه مدت برخی از منافع مادی را به دلیل التزام به اخلاقیات از دست داده و به رقبای بی‌قید و بند واگذار نمایند، لکن بدون تردید در بلندمدت، به دلیل جلب اعتماد عمومی و ایجاد سرمایه‌ی اجتماعی مطلوب برای سازمان، منافع مادی آن‌ها نیز تأمین خواهد گردید و گوی سبقت را از رقبای غیرپایبند به اخلاقیات

خواهند ربود. به علاوه، اخلاق مداری، مشروعیت بخش اقدامات سازمانی خواهد بود و موفقیت سازمانی را تسهیل می نماید.

یکی از کامل ترین مدل های تدوین منشور اخلاقی، مدل پیشنهادی دکتر قراملکی است که مشتمل بر مراحل زیر می باشد: تعیین ارزش های سازمان، تعیین ذی نفعان سازمان، تعیین اولویت بین گروه های ذی نفع، تعیین حقوق هر یک از گروه های ذی نفع، تدوین وظایف سازمان در قبال هر یک از گروه های ذی نفع، ارزیابی و اعتبارسنجی منشور اخلاقی، تدوین نهایی منشور اخلاقی. منشور اخلاقی شهرداری مشهد، مبتنی بر این مدل پیشنهادی تدوین گردیده است. بدین منظور علاوه بر انجام مطالعات گسترده کتابخانه ای، نظرات ۵۸ نفر از خبرگان شهرداری (مدیران ارشد شهرداری و معاونین آن ها) أخذ و مورد تحلیل دقیق قرار گرفت و از آزمون های آماری مختلف (ویلیکاکسون، کای دو، فریدمن، اندازه های تکراری و آلفای کرونباخ) به تناسب استفاده گردید.

در این تحقیق در نهایت مشخص گردید در پرسش بسته و هدفمند، به ترتیب ۴ ارزش حفظ آبروی افراد، وفاداری و پایبندی به تعهدات، محافظت از بیت المال و صداقت و صراحت به عنوان مهم ترین ارزش ها و در پرسش باز، ارزش های مسئولیت پذیری، قانون مداری، تکریم ارباب رجوع و بهبود سلامت اداری به ترتیب اولویت به عنوان مهم ترین ارزش های اخلاقی در سازمان شهرداری مشهد انتخاب شد. البته در هر دو روش این هشت ارزش اخلاقی از اولویت های ابتدایی بودند. به نظر می رسد اختلاف در دو روش تعیین مهم ترین ارزش اخلاقی (پرسش باز و بسته) که مدنظر در تحقیق بوده است، از ذهنیات افراد نشأت می گیرد؛ به طوری که نتایج در هنگام جهت دادن هدفمند به افکار آن ها با هنگامی که نظرات صریح آنان پرسیده می شود، کمی متفاوت خواهد بود. این نشان دهنده اهمیت آموزش اخلاقیات در سازمان هاست. لذا به نظر می رسد باید همواره

مقوله اخلاق در سازمان ها خصوصاً سازمان های خدماتی بطور مداوم رصد شده و مورد پایش قرار گیرد. بدین منظور می توان با انجام مطالعه ای عمیق، مشخص نمود میزان بهره مندی سازمان و ذی نفعان آن از مقوله اخلاق و منشور اخلاقی تدوین شده، چه اندازه است و سپس از طریق آموزش کارکنان و همچنین سایر روش های اخلاقی ساختن سازمان، در جهت تعالی اخلاقی سازمان گام برداشت. منشور اخلاقی پیشنهادی برای سازمان شهرداری مشهد، مشتمل بر ۴۰ ارزش اخلاقی سازمانی است که در میان ده ها ارزش اخلاقی، بر اساس نظر خبرگان، بیشترین اهمیت را داشته و از اولویت بیشتری برخوردار بوده اند.

۸. منابع و مآخذ

۱. قرآن کریم

۲. الوانی، م. (۱۳۷۷). «ضرورت تدوین منشور اخلاقیات سازمانی، ارائه یک الگوی تطبیقی در مدیریت دولتی». نشریه تحول اداری، دوره پنجم (شماره ۱۹)، ۵۰-۵۹.

۳. الوانی، م. (۱۳۷۹). «منشور اخلاقیات سازمانی در کلام مولا علی (ع)». نشریه مدیریت دولتی (شماره ۴۸ و ۴۹)، ۱-۸.

۴. الوانی، م. (۱۳۸۳). «اخلاقیات و مدیریت؛ به سوی نظام یکپارچه در سازمان. فصلنامه مطالعات مدیریت» (شماره ۴۱ و ۴۲)، ۱-۱۲.

۵. الوانی، م. و رحمتی، م. (۱۳۸۶). «فرآیند تدوین منشور اخلاقی برای سازمان». فصلنامه فرهنگ مدیریت (سال پنجم، شماره ۱۵)، ۴۳-۷۰.

۶. الوانی، م.، حسن پور، ا. و داوری، ع. (۱۳۸۹). «تحلیل اخلاق سازمانی کارکنان با استفاده از الگوی دایره اخلاق». فصلنامه اخلاق در علوم و فناوری، سال پنجم (شماره ۳ و ۴)، ۲۵-۳۴.

۷. امیرکبیری، ع. و داروئیان، س. (۱۳۹۰). «برداشت های اخلاق حرفه ای مدیران در کسب و کارهای کوچک و متوسط». فصلنامه اخلاق در علوم و فناوری (سال ششم، شماره ۱).

مدیریت شهری

فصلنامه مدیریت شهری
Urban Management

شماره ۴۲ بهار ۹۵
No.42 Spring 2016

■ ۵۵ ■

۸. تولایی، ر. (۱۳۸۸). «عوامل تأثیرگذار بر رفتار اخلاق کارکنان در سازمان». دو ماهنامه توسعه انسانی پلیس (شماره ۲۵)، ۴۵-۶۴.
۹. حسین زاده، ا. و عابدی جعفری، ح. (۱۳۸۶). «مرورشناسی حوزه اخلاق سازمان و مدیریت». فصلنامه روش شناسی علوم انسانی (شماره ۵۳)، ۱۳۳-۱۴۴.
۱۰. خسروانیان، ح. و شفیع رودپشتی، م. (۱۳۹۰). «مطالعه تطبیقی الگوی مدیریت اخلاق در سازمان در مکاتب غربی و آموزه های اسلامی». فصلنامه علمی- پژوهشی پژوهش نامه اخلاق (سال چهارم، شماره ۱۲)، ۱۴۵-۱۷۲.
۱۱. سالاری راد، م. و صالحی، ج. (۱۳۹۱). «تکریم ارباب رجوع در پرتو آموزه های اخلاق سازمانی». نشریه مهندسی فرهنگی (سال ششم، شماره ۶۷ و ۶۸)، ۱۰۸-۱۱۸.
۱۲. سلاجقه، س. و سیستانی خنامان، ف. (۱۳۸۹). «بررسی رابطه میان اخلاق کار و کیفیت خدمات در سازمان های دولتی شهر کرمان». اصفهان: دانشگاه آزاد اسلامی واحد علوم و تحقیقات اصفهان.
۱۳. سلطانی، م. (۱۳۸۲). «مدیریت اخلاق در سازمان». نشریه تدبیر (شماره ۱۳۲).
۱۴. عباس زاده، ح. (بهمن ۱۳۸۵). «اخلاقیات در سازمان ها با تأکید بر دیدگاه اسلامی». نشریه تدبیر (شماره ۱۷۷)، ۱۰۱.
۱۵. غلامی، ع. (۱۳۸۸). «اخلاق سازمانی: مشکلات، موانع و راهکارها». دو ماهنامه توسعه انسانی پلیس (سال ششم، شماره ۲۵)، ۶۳-۸۳.
۱۶. فرامرز قراملکی، ا. (۱۳۸۳). «اخلاق حرفه ای». تهران: انتشارات مجنون.
۱۷. فرامرز قراملکی، ا. (۱۳۸۵). «روش شناسی مطالعات دینی». مشهد: دانشگاه علوم اسلامی رضوی.
۱۸. فرامرز قراملکی، ا. (۱۳۸۸). «اخلاق سازمانی» (نسخه چاپ اول). تهران: انتشارات سرآمد.
۱۹. فقیهی، ا. و رضایی منش، ب. (۱۳۸۵). «اخلاق اداری: سیری در گذشته و حال». فصلنامه مطالعات مدیریت (شماره ۴۷)، ۲۵-۵۰.
۲۰. کلهر، م. (۱۳۸۳). «مقدمات رفتار اداری». قزوین: انتشارات حدیث امروز.
۲۱. گیوریان، ح. (۱۳۸۴). «نقش سطوح اخلاقی در تصمیمات سازمانی». نشریه تدبیر (شماره ۱۶۲)، ۳۹-۴۳.
۲۲. واثقی، ق. (۱۳۷۰). «درس هایی از اخلاق و مدیریت». قم: مرکز چاپ و نشر سازمان تبلیغات اسلامی.
۲۳. واثقی، ق. (۱۳۸۴). «مدیریت اسلامی». قم: انتشارات زمزم هدایت.
24. Ashton, C., & Orme, G. (2003). Ethics a foundation competency. Industrial and commercial training, 184-190.
25. Conaock, M., & Johns, L. (1998). TQM and its humanistic orientation towards organizational analysis. The TQM magazine, 293-301.
26. Koontz, h., & Weihrich, h. (1989). management (9 ed.). Mc Graw-Hill.
27. Lawton, A. (2004). Ethical management for the public services. Maidenhead, United Kingdom: Open University press.