



### Identifying the barriers of unethical behaviors in the organization (Case study: petrochemical industry)

Sara VeisiKhah <sup>1</sup> | Saeed Heydari <sup>2\*</sup> | Majid Mokhtarianpour <sup>3\*</sup>

Research Paper

Received:  
2024/05/31  
Revised:  
2024/10/01  
Accepted:  
2024/10/05  
Published:  
2025/03/08

ISSN: 2008-4528  
E-ISSN: 2645-5072

#### Abstract

One of the most important challenges faced by today's organizations is unethical behavior. In the studied organization, one of the managers' concerns is to prevent such behaviors. Therefore, the aim of this research is to identify the factors that prevent unethical behavior in the organization. To achieve this goal, the qualitative research method of thematic analysis with the approach of King and Horrocks was used, which has three stages descriptive coding, interpretive coding, and overarching themes. In order to collect data, semi-structured interviews were used with managers and senior employees of the studied organization (one of the Iranian companies in the petrochemical industry) who were selected by snowball sampling. The result of conducting 14 interviews, was 94 descriptive codes, 14 interpretive codes, and 4 overarching themes. The results of the research showed that the factors preventing unethical behaviors are composed of individual and psychological factors, interpersonal and group factors, contextual-organizational factors, and institutional and environmental factors, and the components of those are personal beliefs and values; ethics-based attitudes and motives; Morality-based personal behaviors; Ethical collective behaviors and interactions; role models and behavioral coaches; In-group positive attitudes and behaviors; Absence of destructive political behavior; effective and capable management; efficient support, punishment, and control system; development of the transparency system; Effective actions and processes of human resource management; ethical organizational culture; family context, socialization and economic-social and cultural motivators.

**Keywords:** Ethics; Professional Ethics; Unethical Behaviors; Barriers; Petrochemical Industry.

DOR: 20.1001.1.20084528.1403.16.4.4.5

1. Master's degree in Human Resource Management, Faculty of Public Administration and Organizational Sciences, Faculty of Management, University of Tehran, Tehran, Iran.
2. PhD Student in Public Administration, Faculty of Public Administration and Organizational Sciences, Faculties of Management, University of Tehran, Tehran, Iran.
3. Corresponding Author: Assistant Professor, Department of Public Policy and Administration, Faculty of Public Administration and Organizational Sciences, Faculties of Management, University of Tehran, Tehran, Iran.  
Mokhtarianpour@ut.ac.ir

This article is an open-access article distributed under the terms and conditions of the Creative Commons Attribution Non-Commercial (CC-BY-NC) license.





## شناسایی عوامل بازدارنده رفتارهای غیراخلاقی در سازمان (مورد مطالعه: صنعت پتروشیمی)

سارا ویسی خانی<sup>۱</sup> | سعید حیدری<sup>۲</sup> | مجید مختاریان پور<sup>۳</sup>

سال شانزدهم  
زمستان ۱۴۰۳  
صص: ۱۰۷-۱۳۸

### مقاله پژوهشی

تاریخ دریافت:  
۱۴۰۳/۰۳/۱۱  
تاریخ بازنگری:  
۱۴۰۳/۰۷/۱۰  
تاریخ پذیرش:  
۱۴۰۳/۰۷/۱۴  
تاریخ انتشار:  
۱۴۰۳/۱۲/۱۸

شاپا چاپی: ۴۵۲۸-۲۰۰۸  
الکترونیکی: ۲۶۴۵-۵۰۷۲

### چکیده

یکی از مهم‌ترین چالش‌هایی که سازمان‌های امروزی با آن مواجه هستند، وقوع رفتارهای غیراخلاقی است و در سازمان مورد پژوهش در مقاله حاضر نیز یکی از دغدغه‌های مدیران جلوگیری از بروز اینگونه رفتارها می‌باشد. به همین منظور هدف از پژوهش حاضر، شناسایی عوامل بازدارنده رفتارهای غیراخلاقی در یکی از شرکت‌های ایرانی صنعت پتروشیمی بوده است. برای دستیابی به این هدف از روش تحقیق کیفی تحلیل مضمونی با رویکرد کینگ و هاروکز استفاده شده که دارای سه مرحله کدگذاری توصیفی، کدگذاری تفسیری و تشکیل مضامین فراگیر می‌باشد. همچنین به منظور گردآوری داده‌ها از مصاحبه نیمه‌ساخت‌یافته با مدیران و کارکنان ارشد سازمان مورد مطالعه که با روش نمونه‌گیری گلوله‌برفی انتخاب شدند، بهره برده شده است. حاصل انجام ۱۴ مصاحبه، شناسایی ۹۴ کد توصیفی، ۱۴ کد تفسیری و ۴ مضمون فراگیر می‌باشد. نتایج تحقیق نشان داد که عوامل بازدارنده رفتارهای غیراخلاقی از عوامل فردی و روان‌شناختی، عوامل بین‌فردی و گروهی، عوامل زمینه‌ای-سازمانی و عوامل نهادی و محیطی تشکیل شده و مولفه‌های آن باورها و ارزش‌های فردی؛ نگرش‌ها و انگیزه‌های مبتنی بر اخلاق؛ رفتارهای فردی اخلاق‌محور؛ رفتارها و تعاملات جمعی اخلاق‌مدار؛ الگوها و مربیان رفتاری؛ نگرش و رفتارهای مثبت درون‌گروهی؛ عدم وجود رفتارهای مخرب سیاسی؛ مدیریت اثربخش و توانمند؛ نظام حمایت، تنبیه و کنترل کارآمد؛ توسعه نظام شفافیت؛ اقدامات و فرآیندهای مؤثر مدیریت منابع انسانی؛ فرهنگ سازمانی اخلاق‌مدار؛ بستر خانواده، جامعه‌پذیری و انگیزاننده‌های اقتصادی-اجتماعی و فرهنگی می‌باشند.

**کلیدواژه‌ها:** اخلاق؛ اخلاق حرفه‌ای؛ رفتارهای غیراخلاقی؛ عوامل بازدارنده؛ صنعت پتروشیمی

DOR: 20.1001.1.20084528.1403.16.4.4.5

۱. دانش آموخته کارشناسی ارشد مدیریت منابع انسانی، دانشکده مدیریت دولتی و علوم سازمانی، دانشکدگان مدیریت، دانشگاه تهران، تهران، ایران.

۲. دانشجوی دکتری مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت دولتی و علوم سازمانی، دانشکدگان مدیریت، دانشگاه تهران، تهران، ایران.

۳. نویسنده مسئول: استادیار، گروه خط مشی و اداره امور عمومی، دانشکده مدیریت دولتی و علوم سازمانی، دانشکدگان مدیریت، دانشگاه تهران، تهران، ایران.

Mokhtarianpour@ut.ac.ir

این مقاله یک مقاله با دسترسی آزاد است که تحت شرایط و ضوابط مجوز (CC BY-NC) Creative Commons Attribution Non-Commercial



توزیع شده است.

## مقدمه و بیان مسئله

امروزه در تجزیه و تحلیل رفتار سازمان‌ها، پرداختن به اخلاق و ارزش‌های اخلاقی یکی از الزامات بوده و اهمیت زیادی دارد. دلیل این اهمیت آن است که نماد بیرونی سازمان‌ها را رفتارهای اخلاقی آن‌ها تشکیل می‌دهد که خود حاصل ارزش‌های گوناگون اخلاقی بوده که در آن سازمان‌ها ظهور یافته است (فیضی و همکاران، ۱۳۹۴). از طرفی سازمان‌های امروزی با چالش‌های اخلاقی کوچک و بزرگ و رفتارهای غیراخلاقی مواجه هستند و در واقع وقوع رفتارهای غیراخلاقی در محیط کار پدیده‌ای گسترده است (کپتین<sup>۱</sup>، ۲۰۱۱). وجود چالش‌های اخلاقی و ایجاد پیامدهای ناگوار آن، پژوهشگران را واداشته تا در جستجوی مبنای نظری در این رابطه باشند تا از این طریق بتوانند مسیر اجرایی مناسب برای رفع چنین چالش‌ها و مشکلاتی را فراهم سازند (فیضی و همکاران، ۱۳۹۴). اما با این وجود، لین و همکارانش<sup>۲</sup> (۲۰۱۸)، معتقدند که هنوز هم مطالعات کمی به بررسی رفتارهای غیراخلاقی و پیامدهای آن پرداخته‌اند. آن‌ها بر این باورند که رفتارهای غیراخلاقی در محل کار کمتر مورد بررسی قرار گرفته و تعداد کمی از مطالعات سعی کرده‌اند ابعاد تصمیمات اخلاقی یک کارمند، به‌ویژه در رابطه با رفتارهای غیراخلاقی و اثرات این رفتارها را بررسی کنند. اما از سوی دیگر شناسایی مصادیق، علل و پیامدهای رفتارهای غیراخلاقی، به‌تنهایی نمی‌تواند کمک قابل توجهی به مدیریت این معضل نماید، بلکه جستجو و کاربست راهکارهاست که هدف غایی مطالعات آسیب‌شناسی رفتارهای غیراخلاقی در سازمان را تحقق می‌بخشد. آنچه مسلم است، به‌منظور پیشگیری از بروز رفتارهای غیراخلاقی، همچون سایر برنامه‌های اصلاحی در سازمان، بهبود و فراهم کردن برخی از عوامل مورد نیاز است تا نتایج مورد نظر تحقق یابد (فرهادی نژاد و خروتی، ۱۳۹۹).

رسانه‌ها اکنون مملو از اخباری هستند که بیان‌کننده این است که شرکت‌های مختلف در فعالیت‌های غیراخلاقی گوناگونی (اگر نگوییم غیرقانونی)، شرکت می‌کنند (گابیونتا و همکاران<sup>۳</sup>، ۲۰۱۹). صرف نظر از این که این اتفاق به خاطر افزایش عمومی رفتارهای غیراخلاقی، یا بر اثر تاثیرگذاری رسانه‌هاست، نکته قابل تامل این است که رفتار غیراخلاقی یک مسئله و مشکل جدی

1. Kaptein  
2. Lin et al.  
3. Gabbioneta et al.

برای سازمان‌ها، برای اقتصاد در حالت کلان و خرد و همچنین کل جامعه محسوب می‌شود (کورپانزانو و استین<sup>۱</sup>، ۲۰۰۹؛ دی کارمر و همکاران<sup>۲</sup>، ۲۰۰۹).

در مطالعه‌ای که حدود دو دهه پیش توسط یکی از پژوهشگران در صنعت پتروشیمی انگلستان انجام شد، مشخص گردید که مردم نسبت به این صنعت دیدگاه منفی و سوظن دارند. نگرش عمومی نشان دهنده شک و تردید مردم به رعایت اصول اخلاقی در این صنعت است. به بیان ساده‌تر، مردم باور ندارند که این صنعت به طور کامل به اخلاقیات و مسئولیت‌های اجتماعی خود پایبند باشد. این دیدگاه شامل نگرانی‌هایی در مورد تأثیرات منفی بر محیط زیست و سلامت عمومی نیز می‌شود (رایت<sup>۳</sup>، ۲۰۰۲). همچنین در مطالعه گوپتا<sup>۴</sup> (۲۰۱۷) مشخص شد که سازمان‌های فعال در حوزه نفت و گاز و صنایع مربوطه مانند پتروشیمی و عموماً سازمان‌هایی که در صنایع غیر رقابتی فعالیت می‌کنند، بیشتر درگیر اعمال غیر اخلاقی هستند. این نتایج به ویژه در کشورهایی که از نظر اجرای قانون، مقررات و چارچوب‌های نهادی رتبه ضعیفی دارند و نفت کمتری وارد می‌کنند، قوی‌تر است. همچنین یکی دیگر از پژوهشگران نشان داد که پس از افشای فساد مالی گسترده در سال ۲۰۰۹ و بروز تغییرات زیست محیطی، حساسیت‌های اخلاقی در میان حسابداران شرکت‌های وابسته به صنعت نفت و گاز در ایالات متحده آمریکا افزایش یافته است (راجرز و همکاران<sup>۵</sup>، ۲۰۱۲).

بطور کلی، استفاده نادرست از دارایی‌های شرکت، سو استفاده از زمان در شرکت، دروغ گفتن، تقلب در ایمیل و تلگراف، تبعیض و آزار و اذیت، درگیری بر سر منافع، انتقام جویی، کینه توزی (بزرمن و جینو<sup>۶</sup>، ۲۰۱۲؛ مور و جینو<sup>۷</sup>، ۲۰۱۳؛ پیرس و ژاکالون<sup>۸</sup>، ۲۰۰۳؛ بودانکین و زاینر<sup>۹</sup>، ۲۰۰۹؛ درگاهی، ۱۳۹۱) سهل‌انگاری، تقصیر را به گردن دیگران انداختن، جلوگیری از تغییر و تحول، حاشیه‌سازی، طفره‌رفتن، موشکافی بیش از حد، تحریف واقعیت‌ها، پالایش و مخدوش

1. Cropanzano & Stein
2. De Cremer et al.
3. Wright
4. Gupta
5. Rogers et al.
6. Bazerman & Gino
7. Moore & Gino
8. Pearce & Giacalone
9. Bodankin & Tziner

کردن اطلاعات و پافشاری بر تصمیمات و اشتباهات گذشته (ایلیه<sup>۱</sup>، ۲۰۱۲)، تهدید شهرت سازمان، کاهش توانایی سازمان برای ارائه خدمات باکیفیت به مشتریان، تضعیف روابط انسانی (هارون و همکاران<sup>۲</sup>، ۲۰۱۱)، به خطر افتادن تداوم حیات سازمان (بوئس<sup>۳</sup>، ۲۰۱۵)، بروز مشکلات مالی برای سازمان (کپتین، ۲۰۱۱)، آلوده شدن کارکنان جدید به رفتارهای غیراخلاقی (مهدیه و سنگسری، ۱۳۸۷)، تقویت نظام رابطه گرایی، بی تفاوتی و دلسردی کارکنان، کم کاری‌های پنهان و آشکار شغلی، ترویج رشوه‌خواری و دزدی‌های پنهان و آشکار، افزایش سوء ظن‌ها نسبت به سازمان و مدیریت، افزایش تجسس‌های پنهان و آشکار نسبت به سازمان و مدیریت، داد و ستدهای غیراخلاقی و غیرقانونی، برخوردهای نامطلوب با ارباب رجوع و مصرف کنندگان کالا، روابط غیررسمی منفی در گروه‌های کاری، احساس وفاداری به گروه به جای سازمان، عدم مسئولیت‌پذیری و پاسخ‌گویی به نیازهای جامعه، انعکاس تصویر نامطلوب از سازمان و همچنین کاهش اثربخشی سازمانی، همگی از مصادیق و پیامدهای رفتارهای غیراخلاقی در سازمان هستند که جنبه‌های فردی، سازمانی و اجتماعی دارند (تروین و همکاران<sup>۴</sup>، ۲۰۰۶). در هر صورت اگرچه در گذشته و در آثار پژوهشی پیشین توجه بسیار زیادی به بروز رفتارهای غیراخلاقی در سازمان نمی‌شد؛ اما مجموعه موارد بالا سبب شده است که اخیراً توجه زیادی به انجام رفتارهای غیراخلاقی در محل کار مبذول گردد (الشر و همکاران<sup>۵</sup>، ۲۰۲۲).

پژوهش حاضر به دنبال آن است که به بررسی عوامل بازدارنده‌ای که مانع از وقوع رفتارهای غیراخلاقی در یکی از شرکت‌های ایرانی صنعت پتروشیمی می‌شوند بپردازد. لازم به ذکر است، به جهت حفظ محرمانگی، نام شرکت مورد مطالعه در این مقاله ذکر نشده است.

## مبانی نظری و پیشینه پژوهش

رفتارهای غیراخلاقی به اعمالی گفته می‌شود که با استانداردهای اخلاقی پذیرفته شده اجتماعی در تضاد هستند. این رفتارها معمولاً به دو صورت بروز می‌کنند: یا به عنوان نوعی انتقام شخصی از دیگران انجام می‌شوند، یا صرفاً در جهت تامین منافع شخصی فرد انجام‌دهنده هستند، بدون در نظر

1. Ilie
2. Haron et al.
3. Boes
4. Treviño et al.
5. Elshaer et al.

گرفتن تاثیرات منفی و آسیب‌های آن بر دیگران یا جامعه (ژو و وانگ<sup>۱</sup>، ۲۰۲۰). رفتارهای غیراخلاقی در محیط کار به رفتارهایی گفته می‌شود که با هنجارهای تعیین شده در محل کار مغایرت دارند. هنجارهایی که توسط سازمان و گروه حرفه‌ای مرتبط یا نهادهای نظارتی مربوطه و قوانین و مقررات تعیین شده‌اند و یا در جامعه به طور گسترده‌ای پذیرفته شده و مورد تایید می‌باشند. به عبارت دیگر، رفتار غیراخلاقی در محیط کار به هرگونه رفتاری گفته می‌شود که با اصول و مقررات مشخص شده توسط سازمان، قوانین رسمی یا استانداردهای پذیرفته شده اجتماعی در تضاد باشد. این رفتارها به اعتماد، شفافیت و انصاف در سازمان آسیب می‌زنند (رزنده و همکاران<sup>۲</sup>، ۲۰۲۳).

کارول در سال ۱۹۸۷ برای اولین بار مفهوم مدیریت غیراخلاقی را تعریف کرده است. از منظر وی مدیریت غیراخلاقی فرآیندی است که به موجب آن، توجه به اخلاق در شیوه‌های مدیریت روزانه رهبر مشهود نیست. در واقع این سبک از مدیریت حالت یا رویکردی است که عاری از اخلاق است. به عبارتی رفتار غیراخلاقی را در سازمان می‌توان به‌عنوان اقدامات و رفتارهای مقیاس‌پذیری تعریف کرد که کارکنان در آن درگیر فریب و یا سوء استفاده از دیگران می‌شوند و یا مزیتی را با هزینه شخص یا هدف دیگری، ناعادلانه در اختیار خود، سازمان و یا همکاران قرار می‌دهند (کوآد و همکاران<sup>۳</sup>، ۲۰۲۲). افراد در سازمان نه تنها رفتارهای دیگران را مشاهده می‌کنند و یاد می‌گیرند، بلکه اصول اخلاقی یا غیراخلاقی که زیربنای این رفتارها هستند را نیز می‌آموزند. کارکنان به ویژه، کارکنانی که به فاصله قدرت اعتقاد دارند (یعنی کسانی که نابرابری قدرت و اقتدار را می‌پذیرند و برای رهبران احترام زیادی قائل هستند) وقتی رفتار غیراخلاقی رهبران را مشاهده می‌کنند، به توجیه کردن رفتارهای غیراخلاقی به طوری که به نظر برسد این رفتارها از نظر اخلاقی قابل قبول هستند می‌پردازند. بنابراین کارکنانی که به سلسله‌مراتب قدرت بیشتر احترام می‌گذارند، بیشتر مستعد یادگیری و تقلید این رفتارها هستند و بیشتر تحت تاثیر رفتارهای غیراخلاقی رهبران قرار می‌گیرند و خودشان نیز احتمالاً چنین رفتارهایی را بروز می‌دهند (لیان و همکاران<sup>۴</sup>، ۲۰۲۰).

1. Xu & Wang
2. Resende et al.
3. Quade et al.
4. Lian et al.

ویرنیک و وانز<sup>۱</sup> (2018) اشاره می‌کنند که، رفتار غیراخلاقی همانند هر رفتار هدف محور، دارای ذینفعان مختلفی است. از نقطه نظر فردی، ذینفع یک اقدام غیراخلاقی می‌تواند خود فرد و یا گروهی که به آن تعلق دارد باشد. همچنین پیامدها و آثار اقدامات غیراخلاقی می‌تواند مفید، مضر و یا بدون اثر برای فرد و گروه و به عبارتی سازمان باشد. همچنین دو تن از محققین دیگر با دسته بندی دیگری از رفتارهای غیراخلاقی، این رفتارها را به دو دسته رفتارهای با منفعت فردی و یا منفعت سازمانی دسته بندی کرده‌اند و هر کدام از آن‌ها می‌توانند به دو دسته دیگر رفتارهای غیراخلاقی آشکار و ضمنی تقسیم شوند. در دسته رفتارهای غیراخلاقی ضمنی، افراد به صورت پنهانی و دور از چشم دیگران، رفتارهایی چون دستکاری داده‌ها و اطلاعات را انجام می‌دهند (وتکازی و همکاران<sup>۲</sup>، ۲۰۲۲).

### عوامل مؤثر بر کاهش رفتارهای غیراخلاقی در سازمان

از طرفی مجموعه عواملی به کاهش بروز رفتارهای غیراخلاقی در سازمان منجر شده است که باتوجه به بررسی ادبیات موجود در این زمینه، برخی از آن‌ها در جدول ذیل ارائه گردید. در این جدول نام مؤلفین و محققین ارائه‌دهنده مدل و اجزای مدل مشخص شده است.

جدول ۱. عوامل مؤثر بازدارنده رفتارهای غیراخلاقی در سازمان

ردیف	ارائه‌دهندگان مدل	عناصر مدل
۱	آیال و همکاران <sup>۳</sup> (۲۰۱۵)	- خودآگاهی اخلاقی: تأکید بر افزایش آگاهی در زمینه شناخت رفتارهای اخلاقی - شفافیت: شفافیت در هنجارهای سازمانی، وجود نظارت همگانی - تعهد سازمانی: افزایش انگیزه جهت حفظ تعهد سازمانی
۲	بوئس (۲۰۱۵)	- وجود قطب‌نمای اخلاقی: اصطلاحی جمعی برای باورها، اهداف و قضاوت‌های هر فرد در مورد درست و غلط است. - کاهش انگیزه‌های رفتار غیراخلاقی: کاهش انگیزه‌های پشت رفتار غیراخلاقی شامل سود بیشتر، پیشرفت شخصی و افزایش قدرت

1. Wiernik & Ones
2. Veetikazhi et al.
3. Ayal et al.

جدول ۱. عوامل مؤثر بازدارنده رفتارهای غیراخلاقی در سازمان

ردیف	ارائه‌دهندگان مدل	عناصر مدل
		<p>-ماهیت شغلی: ماهیت حرف و مشاغل گوناگون در وقوع رفتارهای غیراخلاقی مؤثر است.</p> <p>-تربیت و پرورش صحیح: شامل آموزش و پرورش صحیح فرد در مواجهه با رفتارهای غیراخلاقی است.</p> <p>-عدم فشار گروه مرجع: اگر تعداد زیادی از افراد غیراخلاقی رفتار کنند، فرد تحت فشار قرار می‌گیرد تا او نیز رفتار غیراخلاقی داشته باشد.</p>
۳	لین و همکاران (۲۰۱۸) مبتنی بر نظریه کنش مستدل (عمل منطقی)؛ فیشرن و آجزن <sup>۱</sup> (۱۹۷۵)	<p>-کدهای اخلاقی درون‌سازمانی: راهنمای عمل برای بررسی و ارزیابی رفتار کارکنان است.</p> <p>-احتمال تشخیص رفتار: آگاهی کارکنان از ارزیابی شدن توسط همتایان، سرپرستان و مدیران خود</p> <p>-فشار عملکردی: هر عامل یا ترکیبی از عوامل که اهمیت عملکرد خوب در یک موقعیت خاص را افزایش می‌دهد.</p> <p>-هنجارهای ذهنی: باید و نبایدهای عملکردی در سازمان</p>
۴	اپلی و کومار <sup>۲</sup> (۲۰۱۹)	<p>-شفافیت ارزش‌ها: شفاف‌سازی ارزش‌های سازمانی برای کارکنان</p> <p>-استخدام مناسب: فرایند مصاحبه و جذب مبتنی بر ارزش‌های سازمان</p> <p>-ارزیابی مبتنی بر عملکرد اخلاقی: تاثیرگذاری رویه‌های اخلاقی در سنجش عملکرد کارکنان</p> <p>-مشوق‌های عملکردی: ارائه مشوق‌ها برای رفتارهای اخلاقی کارکنان</p> <p>-جبران خدمات عادلانه و منصفانه: حقوق و دستمزد مبتنی بر عدالت و عملکرد واقعی کارکنان</p>
۵	قربانی زاده و کریمان (۱۳۸۸)	<p>-اهداف و راهبردها: توجه به اصول اخلاقی در تدوین برنامه های راهبردی سازمان</p> <p>-مدیریت: ایجاد سیستم های پاداش، طراحی ساختار، تنظیم</p>

1. Fishbein & Ajzen

2. Epley & Kumar



جدول ۱. عوامل مؤثر بازدارنده رفتارهای غیراخلاقی در سازمان

ردیف	ارائه‌دهندگان مدل	عناصر مدل
		سیاست های مربوط به منابع انسانی سازمان، تعامل و برخورد انسانی با افراد -فرآیندهای کاری: رعایت شفافیت و تعبیه کدهای اخلاقی استاندارد، تنظیم ساز و کارهای کنترل، مسئولیت پذیری، جامعه پذیری و آموزش های ضمن خدمت
۶	فیضی و همکاران (۱۳۹۴)	-افراد اخلاقی: شامل مولفه‌های اعتماد، رفتار درست و پرورش اخلاقی -رهبری اخلاقی: شامل مولفه‌های الگوی نقش بودن، حفظ ارزش‌های اخلاقی، پاداش دادن به رفتار اخلاقی -ساختار و نظام اخلاقی: شامل مولفه‌های فرهنگ سازمان، داشتن کمیته آموزش، داشتن ساز و کارهای افشاگری رفتارهای غیراخلاقی
۷	خوراکیان و همکاران (۱۳۹۶)	-گزینش کارکنان با اخلاق: در گزینش، توجه به شخصیت اخلاقی متقاضی بیشتر شود. -توانمندسازی و جامعه پذیری: پس از استخدام فرد، هنجارها و کدهای اخلاقی به فرد آموزش داده خواهد شد. -جبران خدمات اخلاق‌مدار: ارائه پاداش مالی به کارکنان اخلاق‌مدار جهت تشویق رفتار اخلاقی -عدالت سازمانی: شامل عدالت توزیعی (عدالت در پرداخت)، عدالت تعاملی (عدم تبعیض در مدیریت رفتار با افراد)، عدالت مراوده ای (وجود برابری و عدالت در فرایندهای سازمانی) -محیط کاری اخلاق‌مدار: شامل مدیران و همکاران اخلاق‌مدار است که به کدها و رفتارهای اخلاقی عمل می‌کنند. -انگیزش: امیدوار بودن به انجام رفتارهای اخلاقی در سازمان مانند امید داشتن به پیشرفت آینده شغلی
۸	فرهادی نژاد و خروتنی (۱۳۹۹)	-عوامل روان‌شناختی: مبتنی بر نیازها و نگرش‌ها، مانند استقرار درست نظام شایسته سالاری، توجه به نیازهای رفاهی کارکنان، تقسیم کار بر اساس دانش و خلیقیات افراد و...

جدول ۱. عوامل مؤثر بازدارنده رفتارهای غیراخلاقی در سازمان

ردیف	ارائه‌دهندگان مدل	عناصر مدل
		-عوامل درون‌سازمانی: مبتنی بر رفتارهای سازمانی و فرایندهای مدیریتی، مانند تشدید مجازات متخلفین، اصلاح نظام ارزیابی عملکرد، توسعه آموزش‌های اخلاقی، شفاف‌سازی قوانین و مقررات و... -عوامل برون‌سازمانی: شامل عوامل فرهنگی-اجتماعی و فنی-اقتصادی، مانند تورم، شرایط بازار کار و...

- با توجه به مبانی نظری تحقیق حاضر، سوالات این تحقیق مشخص گردید.
- سوال اصلی: عوامل بازدارنده رفتارهای غیراخلاقی از منظر کارکنان و مدیران شاغل در شرکت مورد مطالعه کدامند؟
- سوال فرعی ۱: عوامل بازدارنده رفتارهای غیراخلاقی از منظر کارکنان و مدیران شاغل در شرکت مورد مطالعه چه ابعادی دارند؟
- سوال فرعی ۲: عوامل بازدارنده رفتارهای غیراخلاقی از منظر کارکنان و مدیران شاغل در شرکت مورد مطالعه چه مؤلفه‌هایی دارند؟

### پیشینه داخلی پژوهش

در پژوهشی که توسط کولیوندزاده و نظرزاده زارع (۱۴۰۲) و با هدف شناسایی عوامل موثر در شکل‌گیری رفتارهای غیراخلاقی به نفع سازمان در بستر دانشگاهی انجام شد، با ۲۲ نفر از خبرگان دانشگاهی مصاحبه گردید. پس از تحلیل داده‌ها مشخص شد که خبرگان پژوهش، روی هشت عامل مهم شکل‌گیری رفتارهای غیراخلاقی به نفع سازمان در بستر دانشگاهی به اجماع رسیدند. این هشت عامل عبارتند از: فرهنگ سازمانی، ساختار سازمانی، رویکرد مدیریتی، عدم استقلال دانشگاهی، بده‌بستان‌های سیاسی و حزبی، ضعف قانونی، منفعت‌طلبی شخصی، محدودیت فکری. نتیجه کلی این پژوهش نشان داد که در مقایسه با بستر سازمان‌های دولتی و غیردولتی، عوامل فردی و سازمانی و محیطی در شکل‌گیری رفتارهای غیراخلاقی به نفع سازمان در بستر دانشگاهی نقش موثری داشته است.

در پژوهشی مشابه از دلفان بیرانوند و همکارانش در سال ۱۴۰۱، پژوهشگران با هدف دستیابی به عوامل تسهیل کننده و بازدارنده ی رفتارهای اخلاقی و غیراخلاقی با توجه به نقش سود و زیان های هر یک از این رفتارها به پژوهشی کیفی و مبتنی بر راهبرد پدیدارشناسی پرداختند. نمونه مورد مطالعه که به روش نمونه گیری در دسترس انتخاب شده بود، دانش آموزانی در مقطع دبیرستان و از ۱۲ استان کشور بودند. سپس اطلاعات حاصل از مصاحبه ها با روش تحلیل محتوای آشکار تحلیل شدند. بر پایه یافته ها می توان گفت که عامل سودها (سود روانشناختی و سود موقعیتی) و عامل زیان ها (زیان روانشناختی و زیان موقعیتی) نقش مهمی در احتمال شکل گیری و بروز رفتارهای اخلاقی و غیراخلاقی و بازداری یا پیشگیری از آن ها در موقعیت های گوناگون کاری، تحصیلی، اجتماعی و زندگی داشته است.

در تحقیق خدایی و همکاران (۱۳۹۹) به معرفی شاخص های اندازه گیری رهبری اخلاقی در سه بعد به عنوان یکی از مهم ترین موانع بروز رفتارهای غیراخلاقی اشاره شده است. جامعه آماری پژوهش، دستگاه های اجرایی دولتی و تعداد نمونه شامل ۲۳۴ نفر به روش نمونه گیری خوشه ای از ۶ وزارتخانه می باشد. بعد فردی شامل اصالت و بزرگ منشی رهبر، بعد گروهی شامل راهبری اخلاقی، توانمندسازی پیروان، روابط اخلاقی رهبر و بعد سازمانی شامل رفتار حرفه ای اخلاقی، تصمیم گیری اخلاقی و الهام بخشی و همگانی سازی اخلاقیات توسط رهبر می باشد.

در همین راستا می توان به تحقیق دیگری با عنوان "بررسی و شناسایی عوامل موثر بر ناهنجاری های رفتاری منابع انسانی در بعد اخلاقی" اشاره کرد که توسط اسکندری و همکاران (۱۳۹۷) انجام شده است. در این تحقیق جهت یافتن علل یک رفتار خاص در یک جامعه بزرگ از روش پیمایشی-تیبینی و با بررسی ۲۵ پرونده بصورت تمام شماری استفاده شده است. نتایج بیانگر تاثیر گذاری سه دسته از عوامل عمده بر ناهنجاری های رفتاری کارکنان می باشد. مشخص گردید که عوامل فردی شامل تیپ شخصیتی، ضعف در خودکنترلی، ضعف اعتقادی در دین و مشکلات فردی و خانوادگی می باشد و در مجموع ۱۹/۲ درصد اثر گذار بوده است. عوامل اجتماعی شامل نقص در تربیت اجتماعی و حکومتی، دوستان ناباب و سرمایه اجتماعی نامناسب بوده و در مجموع ۵۲/۸ درصد اثر می گذارد. عوامل سازمانی نیز شامل گزینش و بکارگیری

نادرست، کنترل نادرست سازمانی، نقص در ایفای نقش توسط مدیران و منفی‌گرایی نیز ۱۹/۶ درصد بر رفتارهای غیراخلاقی کارکنان تاثیرگذار است.

### پیشینه خارجی پژوهش

تسلیما و همکاران<sup>۱</sup> (۲۰۲۲)، پژوهشی کمی و پیمایشی، با هدف بررسی اقدامات سازمان بر کاهش رفتارهای غیراخلاقی کارکنان انجام داده‌اند. در واقع هدف مطالعه آن‌ها این بود: چگونه برنامه تقویت اخلاق سازمانی با عناصر کنترلی متعدد، از جمله تنبیه، نظارت، گزارش‌دهی داخلی، کدهای اخلاقی، برنامه پشتیبانی از رفتارهای اخلاقی و آموزش اخلاق، بر فرآیند ارزیابی کارکنان و رفتارهای غیراخلاقی آن‌ها رابطه دارد. داده‌های این تحقیق با اجرای نظرسنجی پرسشنامه‌ای در چهار سازمان دولتی خودمختار در کشور بنگلادش جمع‌آوری شد. یافته‌های پژوهش نشان می‌دهد که از تمامی برنامه‌ها و فرایندهای شرکت در کاهش بروز رفتارهای غیراخلاقی، تنها برنامه‌های تنبیهی و نظارتی رابطه منفی معناداری با رفتار غیراخلاقی دارند. در واقع برنامه‌های آموزشی و استفاده از کدهای اخلاقی تاثیر آنچنانی در کاهش رفتارهای غیراخلاقی ندارند. به هر حال این مطالعه نتایج ارزشمندی را در مورد اینکه چگونه یک سازمان می‌تواند با اعمال برنامه‌های چندگانه کنترلی، رفتار غیراخلاقی کارکنان را کاهش دهد ارائه داده است.

از دیگر تحقیقات صورت پذیرفته با موضوع عوامل بازدارنده رفتارهای غیراخلاقی، تحقیق یون و همکاران<sup>۲</sup> (۲۰۲۰) می‌باشد. تحقیق آن‌ها با هدف بررسی تاثیر سیاست‌های اخلاقی شرکت بر رفتارهای غیراخلاقی صورت پذیرفته و نمونه مورد مطالعه آن‌ها ۱۸۱ نفر از کارکنان و فروشندگان یکی از شرکت‌های خدماتی و تامین‌کننده کشور هندوستان بوده است. پژوهشگران این تحقیق با استفاده از روش مبتنی بر روش کمی-پیمایشی و با توزیع پرسشنامه، داده‌های حاصل از این پیمایش را بدست آورده و با استفاده از روش تحلیل رگرسیون چندگانه به تحلیل و بررسی داده‌ها پرداختند. تجزیه تحلیل داده‌ها حاکی از آن بود که اجرای کدهای اخلاقی، تعهد مدیریت، اصول زنجیره تامین و ارزش‌های شخصی، همگی با رفتار غیراخلاقی ارتباط منفی دارند. به عبارتی تحقیق حاضر نشان‌دهنده اهمیت معیارهای سازمانی و فردی بر کاهش رفتارهای غیراخلاقی است.

1. Taslima et al.

2. Yun et al.

همچنین یافته‌های این تحقیق نشان داد که وجود استانداردهای بین‌المللی مانند iso2600 (استاندارد مسئولیت‌های اجتماعی) هیچ تاثیری بر روابط مذکور نخواهد داشت. همچنین می‌توان به تحقیق دیگری تحت عنوان "رابطه فرهنگ اخلاقی و رفتار غیراخلاقی در گروه‌های کاری" که توسط کپتین در سال ۲۰۰۸ صورت پذیرفت، اشاره کرد. در این پژوهش، محقق به دنبال بررسی مدل فضایل اخلاقی سازمانی و رابطه آن با رفتار غیراخلاقی است. مدل فضایل اخلاقی سازمانی مدلی برای سنجش فرهنگ اخلاقی سازمان‌ها است. نمونه مطالعه حاضر، متشکل از داده‌های جمع‌آوری شده از ۳۰۱ گروه کاری در شرکت‌های یکی از کشورهای اروپای غربی بوده است که توسط مدیران شرکت‌ها جمع‌آوری گردید. تحلیل آماری صورت پذیرفته روی داده‌های جمع‌آوری شده از پرسشنامه‌ها، حاکی از آن است که وجود فرهنگ اخلاق کاری رابطه منفی معنی‌داری با رفتارهای غیراخلاقی در سازمان دارد. به طوری که ثبات در مدیریت، ثبات در ارزیابی رفتارهای اخلاقی، پشتیبانی توسط مدیریت، آزادی عمل در طرح معضلات اخلاقی و غیراخلاقی توسط کارکنان و تا حدی تنبیه و مواخذه توسط مدیران، رابطه منفی با بروز اعمال غیراخلاقی در سازمان دارد. نکته حائز اهمیت در تحقیق حاضر این است که اهمیت ایجاد مدل فرهنگ اخلاق گرا توسط مدیران ارشد در سازمان را گوشزد می‌کند (کپتین، ۲۰۰۸).

## روش‌شناسی پژوهش

پژوهش حاضر از نوع کیفی می‌باشد. هدف به کارگیری این نوع روش، درک پدیده‌ها از منظر مشارکت‌کنندگان و در بستر نهادی و اجتماعی مختص آن‌هاست (دانایی فرد و همکاران، ۱۴۰۰: ۱۳). یک روش تحقیق کیفی، عمدتاً با فلسفه تفسیری همراه است، چرا که محققان بایستی معانی ذهنی و اجتماعی بیان شده در مورد پدیده را درک و بررسی نمایند (ساندرز و همکاران<sup>۱</sup>، ۲۰۱۹: ۱۷۹). این پژوهش از حیث جهت‌گیری، کاربردی و از نظر هدف، اکتشافی است. روش پژوهش حاضر نیز تحلیل مضمون است. تحلیل مضمونی یک راهبرد تقلیل و تحلیل داده‌هاست که توسط آن داده‌های کیفی، تقسیم‌بندی، طبقه‌بندی، تلخیص و بازسازی می‌گردند. تحلیل مضمون اصولاً یک راهبرد توصیفی است که یافتن الگوها و مفاهیم مهم را از درون

1. Saunders et al.

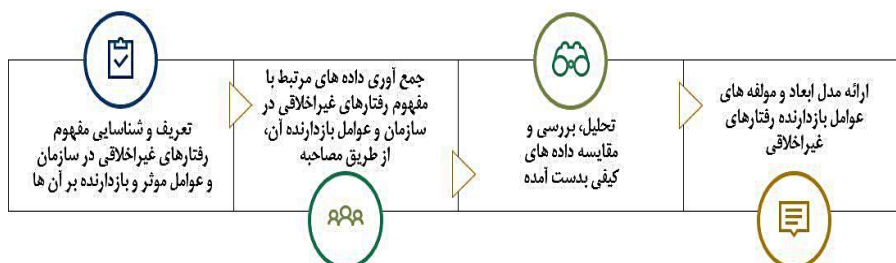
مجموعه داده‌های کیفی تسهیل می‌نماید (گیون<sup>۱</sup>، ۲۰۰۸: ۸۶۷). در این پژوهش از روش تحلیل مضمونی با رویکرد کینگ و هاروکز که شامل سه مرحله کدگذاری توصیفی، کدگذاری تفسیری و تدوین مضامین فراگیر می‌شود، استفاده شده است. (نمودار ۱)



نمودار ۱. فرایند تحلیل داده‌های تحقیق

روش گردآوری داده‌های پژوهش حاضر مصاحبه نیمه ساختار یافته بوده و روش نمونه‌گیری آن نیز، روش نمونه‌گیری گلوله‌برفی است. بدین نحو که مصاحبه شونده یا خبره پیشین، مصاحبه شونده بعدی را معرفی نموده است (اسدی و نایی، ۱۳۹۶: ۲۳۱). لازم به ذکر است که در این تحقیق، فرآیند همه مصاحبه‌ها به صورت حضوری انجام شده و صوت مصاحبه‌ها ضبط شده است. از آنجا که این پژوهش به دنبال یافتن عوامل بازدارنده وقوع رفتارهای غیراخلاقی در سازمان بوده است، لذا مصاحبه‌ها با خبرگان و صاحب‌نظرانی انجام شده است که آشنایی کافی با مفاهیمی مانند رفتارهای اخلاقی و غیراخلاقی داشته و بر حسب تجربه یا تخصص خود، به عواملی که مانع بروز رفتارهای غیراخلاقی در سازمان می‌شوند آگاهی داشته‌اند. همچنین برای شفافیت در امر مصاحبه و آمادگی مصاحبه شونده‌گان، ابتدا پروتکل مصاحبه برای آنان ارسال و در فرآیند مصاحبه‌ها نیز توضیحاتی در جهت رفع ابهامات مطرح شده توسط مصاحبه‌شونده‌گان ارائه گردید. عمده مصاحبه شونده‌گان کارکنان ارشد و مدیران میانی و عالی شاغل در یکی از شرکت‌های ایرانی صنعت پتروشیمی کشور بوده‌اند. همچنین بر اساس استراتژی انتخاب شده در این پژوهش، بعد از انجام مصاحبه‌ها، ابتدا کدگذاری توصیفی، سپس کدگذاری تفسیری و در نهایت پس از ایجاد مضامین فراگیر، استخراج مدل با توجه به مراحل قبلی صورت پذیرفت. در ادامه خلاصه‌ای از فرآیند تحقیق در نمودار (۲) ارائه گردیده است.

#### 1. Given



نمودار ۲. خلاصه فرایند تحقیق

ویژگی های جمعیت شناختی مصاحبه شوندگان نیز در جدول (۲) نمایش داده شده است.

جدول ۲. ویژگی های جمعیت شناختی مصاحبه شوندگان

سابقه کاری (سال)			بازه سنی (سال)			تحصیلات			جنسیت		ویژگی مصاحبه شوندگان	
تا ۲۰	۲۰ تا ۳۰	کمتر از ۱۰	بالاتر از ۶۰	۵۱ تا ۶۰	۳۰ تا ۴۱	دکتری تا ۴۰	دانشجوی دکتری	کارشناسی ارشد	کارشناسی	مرد		زن
۵	۴	۵	۰	۵	۲	۷	۱	۲	۸	۳	۹	۵
۳۵/۷	۲۸/۶	۳۵/۷	۰	۳۵/۷	۱۴/۳	۵۰	۷/۲	۱۴/۳	۵۷/۱	۲۱/۴	۶۴/۳	۳۵/۷

از آنجا که کفایت گردآوری داده ها در تحقیقات کیفی بر اساس قاعده اشباع نظری تعیین می شود، در این تحقیق نیز در ۵ مصاحبه آخر کد تفسیری جدیدی تولید نشد و بدین ترتیب از اشباع نظری اطمینان حاصل شد.

جدول ۳. اشباع نظری تحقیق

کدهای تفسیری	۱م	۲م	۳م	۴م	۵م	۶م	۷م	۸م	۹م	۱۰م	۱۱م	۱۲م	۱۳م	۱۴م	جمع
باور؛ اعتقادات و ارزش های فردی	●	●													۶
نگرش و انگیزه های مبتنی بر اخلاق										●	●	●	●	●	۵
رفتارهای فردی اخلاق محور															۵
رفتارها و تعاملات جمعی اخلاق مدار															۳
الگوها و مربیان رفتاری	●														۸
نگرش و رفتارهای مثبت درون گروهی															۷
عدم وجود رفتارهای مخرب سیاسی															۵
مدیریت اثربخش و توانمند															۸

جدول ۳. اشباع نظری تحقیق

کدهای تفسیری	۱م	۲م	۳م	۴م	۵م	۶م	۷م	۸م	۹م	۱۰م	۱۱م	۱۲م	۱۳م	۱۴م	جمع
نظام حمایت، تنبیه و کنترل کارآمد							●	●	●						۴
توسعه نظام شفافیت										●		●	●		۹
فرهنگ سازمانی اخلاق‌مدار											●		●	●	۸
اقدامات و فرایندهای مؤثر مدیریت منابع انسانی											●	●	●	●	۱۱
بستر خانواده و جامعه پذیری														●	۴
عوامل انگیزاننده اقتصادی-اجتماعی و فرهنگی														●	۶
مجموع کدهای تفسیری جدید در هر مصاحبه	۴	۲	۱	۲	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۰	۰	۰	۰	۱۴

به منظور تضمین اعتمادپذیری پژوهش حاضر از معیارهای چهارگانه گوبا و لینکلن<sup>۱</sup> استفاده شده است. گوبا و لینکلن در دهه ی ۱۹۸۰ مفهوم «اعتمادپذیری» را به عنوان معیاری برای جایگزینی روایی و پایایی مطرح کردند تا به کمک آن دقت علمی را در پژوهش کیفی مورد ارزیابی قرار دهند. این مفهوم از چهار عنصر باورپذیری، انتقال پذیری، اطمینان پذیری و تأییدپذیری تشکیل می شود (محمدپور، ۱۳۹۲: ۱۸۴).

در این پژوهش جهت تضمین باورپذیری، کدهای توصیفی درج شده بر روی مصاحبه‌ها در اختیار ۴ تن از مصاحبه شوندگان قرار گرفت و از آنها خواسته شد تا صحت آنها را تایید کنند و یا ایرادات و برداشت‌های نادرستی که از طرف محقق صورت گرفته است، اصلاح نمایند. همچنین جهت تأمین اطمینان پذیری تحقیق، نحوه انتخاب و ویژگی‌های مشارکت کنندگان، فرایند جمع آوری تحلیل داده‌های پژوهش تشریح گردیده است. در این پژوهش به منظور تأمین تأییدپذیری از تکنیک ممیزی تأییدپذیری، یعنی ارائه داده‌ها و کدهای توصیفی و تفسیری و مضامین فراگیر تحقیق استفاده شده و همچنین تکنیک بعدی استفاده شده مثال آوری است، بدین صورت که قسمت‌هایی از متن مصاحبه در بخش یافته‌های پژوهش ارائه گردیده است. در نهایت به منظور تأمین انتقال پذیری نیز نتایج تحقیق با نتایج پژوهش‌های پیشین مقایسه شده است.

1. Guba & Lincoln



## یافته‌های پژوهش

این پژوهش طی سه مرحله کدگذاری توصیفی، کدگذاری تفسیری و تدوین مضامین فراگیر انجام شده است. بدین منظور پس از انجام مصاحبه‌ها، در ابتدا متن هر مصاحبه به دقت بررسی و به هر بخش از متن مصاحبه که مرتبط با پرسش‌های پژوهش بود، کدی تخصیص داده شد. برای هر یک از مصاحبه‌ها یک جدول جداگانه ترسیم گردید و کدهای مرتبط با متن مصاحبه درون آن نوشته شد. مجموع کدهای توصیفی بدست آمده از مصاحبه‌ها ۹۴ کد بود که به هر کدام از آن‌ها بر اساس شماره مصاحبه کد خاصی تخصیص داده شد. نمونه‌هایی از کدگذاری توصیفی صورت گرفته در جدول (۴) ارائه شده است.

جدول ۴. برخی جملات کلیدی و مهم مصاحبه‌های پژوهش به همراه کدهای توصیفی آن‌ها

عنوان مصاحبه	برخی از جملات کلیدی مصاحبه‌ها	کد (های) توصیفی
مصاحبه ۱	رفتارها و تصمیمات مدیران ارشد سازمان بویژه مدیران مستقیم افراد، در بروز یا عدم بروز رفتارهای غیراخلاقی تعیین کننده است. تبعیض‌هایی که بین کارکنان از سوی مدیران رخ می‌دهد، آنها را به حاشیه کشانده، منزوی، گوشه‌گیر و دلسرد می‌کند. تبعیض‌هایی از قبیل: سپردن بخش بیشتری از کار به افرادی خاص، اهمیت به پیشرفت شغلی، ارتقا و مسیر شغلی افرادی خاص، اختصاص نمرات بالای عملکردی تنها به افرادی خاص. این موضوع همچنین می‌تواند به بروز رفتارهای غیراخلاقی حتی از طرف افرادی که به آنها بها داده شده است منجر شود و آنها از موقعیت و جایگاه خود سو استفاده کنند.	عدم تبعیض بین کارکنان
مصاحبه ۵	مدیران ارشد میتوانند بهترین الگو اخلاق مداری در سازمان باشند. این موضوع به مشروعیت و مقبولیت مدیران در سازمان نیز کمک کرده و از بروز رفتارهای غیراخلاقی در سازمان توسط افراد مجموعه جلوگیری می‌کند. زیرا چنانچه کارکنان مدیران مافوق خود را از لحاظ دانشی، مهارتی و همچنین رعایت اصول اخلاقی نمونه کاملی ندانند، این امر خود زمینه ساز بسیاری از رفتارهای غیراخلاقی در سازمان می‌باشد.	مقبولیت و مشروعیت مدیران ارشد
مصاحبه ۶	باید از جذب غیرعلمی و گزینش‌های سلیقه‌ای و سفارشی خودداری کرد. زیرا این امر ممکن است منجر به ورود افرادی شود که با فرهنگ و ارزش‌های سازمان در تضادند. همچنین عدم وجود رویه و دستورالعمل در جذب و استخدام، باعث	پرهیز از گزینش‌های سلیقه‌ای و

جدول ۴. برخی جملات کلیدی و مهم مصاحبه‌های پژوهش به همراه کدهای توصیفی آنها

عنوان مصاحبه	برخی از جملات کلیدی مصاحبه‌ها	کد (های) توصیفی
	دلسردی کارکنان قدیمی می‌گردد که در مقطعی از زمان، از طریق آزمون‌های سخت و با مدارک دانشگاهی معتبر وارد سازمان شده‌اند.	سفرارشی
مصاحبه ۱۲	اولین نهادی که اعتقادات هر فرد در آن شکل می‌گیرد خانواده است. رفتارهای هر فرد برگرفته از ارزش‌های حاکم در آن خانواده می‌باشد. در صورتی که بین فرهنگ حاکم در سازمان و محیط با آموزه‌های اکتسابی، رفتاری و اخلاقی در خانواده مغایرت وجود داشته باشد، شاهد رفتارهای غیراخلاقی در فرد خواهیم بود. رفتارهایی که یا در اعتراض به وضع نا به سامان و فرهنگ غلط در سازمان می‌باشد و از نارضایتی سرچشمه می‌گیرد و یا به دلیل عدم همخوانی فرهنگ فرد با فرهنگ درست سازمان از او سر می‌زند.	همخوانی ارزش‌های فردی با ارزش‌های سازمانی

در مرحله دوم با توجه به شباهت‌های مفهومی کدهای توصیفی، این کدها با استفاده از کدگذاری تفسیری در خوشه‌های مفهومی طبقه‌بندی شدند که حاصل این مرحله ۱۴ بود. نهایتاً در مرحله سوم نیز، کدهای تفسیری در قالب ۴ مضمون فراگیر خوشه‌بندی شدند. جدول (۵) مجموعه کدهای توصیفی و تفسیری و مضامین فراگیر حاصل پژوهش را نشان می‌دهد. همچنین همانگونه که در ستون آخر جدول مشخص است از مجموع ۹۴ کد توصیفی بدست آمده در پژوهش، ۴۲ عدد دارای کد متناظر در پژوهش‌های پیشین بوده و ۵۲ عدد از آنها در این پژوهش خلق شده‌اند.

جدول ۵. مضامین فراگیر حاصل از کدهای تفسیری

مضامین فراگیر	کدهای تفسیری	کدهای توصیفی	وجود کدهای نزدیک در ادبیات
عوامل فردی و روان‌شناختی	باورها و ارزش‌های فردی	پایبندی به اصول و ارزش‌های انسانی	*
		همخوانی ارزش‌های فردی با ارزش‌های سازمانی	*
		پرهیز از طمع و قدرت طلبی	
		پرهیز از منفعت طلبی	
		پایبندی به باورهای دینی	*
نگرش و انگیزه‌های مبتنی بر	نگرش و انگیزه‌های مثبت اخلاق آفرین		*

جدول ۵. مضامین فراگیر حاصل از کدهای تفسیری

مضامین فراگیر	کدهای تفسیری	کدهای توصیفی	وجود کدهای نزدیک در ادبیات
	اخلاق	وجدان کاری	*
		رضایت افراد از محیط کاری	*
		وجود صبر و شکیبایی	*
		دلبستگی به کار و تعهد	*
رفتارهای فردی اخلاق محور		توانایی نه گفتن به اعمال غیراخلاقی	
		صداقت در گفتار و رفتار	
		مسئولیت پذیری	*
		رازداری	
رفتارها و تعاملات جمعی اخلاق مدار		افزایش صمیمیت درون گروهی	
		بهبود نظم و انضباط درون گروهی	*
		همدلی و حمایت کارکنان از هم	
		درک متقابل کارکنان از هم	
عوامل بین فردی و گروهی	الگوها و مربیان رفتاری	وجود منشور اخلاقی و کدهای رفتاری	*
		وجود مربیان و مرشدان رفتاری	*
		پایبندی مدیران ارشد به اصول اخلاقی	*
		پرهیز از تبعیض میان مدیران و کارکنان	
		تعریف سلامت مالی در سازمان	*
		عدالت درونی و بیرونی	*
نگرش و رفتارهای مثبت درون گروهی		عدم تبعیض بین کارکنان	
		امنیت روانی	
		ترویج و توسعه رفتارهای شهروندی سازمانی	*
		نگاه انسانی مدیران به زیرمجموعه خود	*
		بهره گیری از خرد جمعی در تصمیم گیری ها	
		مشارکت کارکنان و کارهای تیمی	

جدول ۵. مضامین فراگیر حاصل از کدهای تفسیری

مضامین فراگیر	کدهای تفسیری	کدهای توصیفی	وجود کدهای نزدیک در ادبیات
عدم وجود رفتارهای مخرب سیاسی		پرهیز از خبرچینی و حاشیه‌سازی	
		پرهیز از فرافکنی	
		پرهیز از انتظارات غیرمنطقی از زیردستان	
		پرهیز از اعمال فشار بر مجموعه *	
		پرهیز از یارگیری و ایجاد تفرقه	
		پرهیز از اعمال سلیقه شخصی در تغییر فرایندهای کاری	
عوامل زمینه‌ای - سازمانی	مدیریت اثربخش و توانمند	مقبولیت و مشروعیت مدیران ارشد	
		انتخاب مدیران شایسته	
		نظم و آراستگی مدیران	
		بروز رسانی دانش مدیران	
		نگرش مثبت و رفتار صحیح مدیران *	
		تفویض اختیار کارآمد و عادلانه	
		گوش دادن به دغدغه‌های کارکنان	
		شناسایی کارکنان ناراضی از مجموعه	
		ارتباط مؤثر مدیر و کارکنان	
		عادل و امین بودن مدیران	
		رویکرد صحیح در تنظیم و طراحی ساختار سازمانی *	
		وجود نگرش و تفکر سیستمی *	
		وجود سیستم مدیریت یکپارچه	
		پرهیز از اعمال سلیقه شخصی در برخورد با کارکنان *	
		تشویق و حمایت کارکنان اخلاق‌مدار	نظام حمایت، تنبیه و کنترل
مکانیزم کنترل و نظارت مؤثر *	کارآمد		

جدول ۵. مضامین فراگیر حاصل از کدهای تفسیری

مضامین فراگیر	کدهای تفسیری	کدهای توصیفی	وجود کدهای نزدیک در ادبیات
توسعه نظام شفافیت		وجود تنبیه‌های بازدارنده و مؤثر	
		خودکنترلی و خودمدیریتی	
		دیده شدن	
	*	تخصیص پاداش به رفتارهای اخلاقی و شهروندی	
	*	شفافیت در نظام پرداخت و جبران خدمات	
	*	شفافیت ارتباطات و تعاملات سازمانی	
		شفافیت در مسیر شغلی و ارتقا کارکنان	
	*	شرح وظایف شفاف	
		شفافیت و کوتاه بودن فرایندهای کاری	
		گزارش‌های دقیق و مؤثر	
اقدامات و فرایندهای مؤثر مدیریت منابع انسانی		پیاده سازی زیرساخت‌های قوی فناوری اطلاعات و ارتباطات	
		شفافیت ابزارهای تنبیهی و تشویقی	
	*	بهبود و توسعه نظام جذب و شایسته‌گزینی	
		مدیریت عملکرد شفاف و کارآمد	
	*	بهبود نظام آموزشی و جامعه پذیری	
	*	جبران خدمات منصفانه و انگیزاننده	
		برنامه ریزی نیروی انسانی قوی و دقیق	
		ساز و کار توسعه فردی در سازمان	
		ارائه جلسات بازخورد عملکرد منظم و مؤثر	
	*	آموزش اخلاق حرفه‌ای	
	وجود کانون‌های ارزیابی مؤثر		

جدول ۵. مضامین فراگیر حاصل از کدهای تفسیری

مضامین فراگیر	کدهای تفسیری	کدهای توصیفی	وجود کدهای نزدیک در ادبیات	
		تیم منابع انسانی یکپارچه و خیره		
		پرهیز از گزینش‌های سلیقه‌ای و سفارشی		
		طراحی عادلانه و منصفانه فرایندهای منابع انسانی	*	
		ارائه انواع مدل‌های تعادل کار و زندگی		
		تطابق شغل و شاغل	*	
	فرهنگ سازمانی اخلاق‌مدار		اشاعه فرهنگ سازمانی اخلاق محور توسط مدیران	*
			وجود فرهنگ سازمانی منسجم و واحد	*
			جاری سازی فرهنگ سازمانی از بالا به پایین	
			وجود اراده همگانی در اشاعه فرهنگ سازمانی	
			جو و محیط سازمانی بازدارنده رفتارهای غیراخلاقی	*
عوامل نهادی و محیطی	بستر خانواده و جامعه پذیری	همراستایی آیین نامه‌های انضباطی با فرهنگ سازمانی	*	
		آموزش و جامعه پذیری مناسب درون خانواده	*	
		تعریف خانواده‌ها از اخلاقیات و ارزش‌ها		
		نحوه روایت والدین از رویدادهای محیط کار و موضع اخلاقی آنها		
		تبیین هنجارهای اجتماعی توسط نهادهای آموزشی	*	

جدول ۵. مضامین فراگیر حاصل از کدهای تفسیری

مضامین فراگیر	کدهای تفسیری	کدهای توصیفی	وجود کدهای نزدیک در ادبیات
انگیزاننده‌های اقتصادی-اجتماعی و فرهنگی		توجه به سطح رفاه خانوادگی کارکنان	*
		توجه به دغدغه‌های اقتصادی و رفاه اجتماعی کارکنان	*
		تلاش در جهت رفع مشکلات اقتصادی کارکنان	
		درک فشارهای ناشی از مسائل سیاسی و شرایط اجتماعی معاصر	*
		سرمایه‌گذاری‌های اجتماعی و فرهنگی دولت در مناطق کم‌برخوردار	
		تعریف صریح آداب و قوانین اجتماعی	

نمودار ۳ نیز الگوی نهایی پژوهش شامل عوامل بازدارنده رفتارهای غیراخلاقی در شرکت مورد مطالعه صنعت پتروشیمی را نشان می‌دهد.



شکل ۳. مدل عوامل بازدارنده رفتارهای غیراخلاقی در شرکت مورد مطالعه صنعت پتروشیمی

## نتیجه‌گیری و پیشنهادها

در این پژوهش حاصل ۱۴ مصاحبه انجام شده، ۲۰۴ کد اولیه و مرتبط با هدف پژوهش بود که پس از بررسی و غربال، ۹۴ کد توصیفی از آن‌ها حاصل شد. سپس این کدهای توصیفی در قالب ۱۴ کد تفسیری طبقه‌بندی شده و در انتها ۴ مضمون فراگیر «عوامل فردی و روان‌شناختی»، «عوامل بین فردی و گروهی»، «عوامل زمینه‌ای-سازمانی» و «عوامل نهادی و محیطی» بدست آمد. از آنجا که هدف اصلی پژوهش حاضر، شناسایی عوامل بازدارنده رفتارهای غیراخلاقی در سازمان مورد مطالعه صنعت پتروشیمی بوده است، خروجی پژوهش در قالب معرفی ابعاد و مؤلفه‌هایی که بکار بستن آنها از بروز رفتارهای غیراخلاقی در اینگونه سازمان‌ها جلوگیری می‌کند، ارائه شده است.

یکی از ابعاد شناخته شده در این پژوهش، عوامل فردی و روان‌شناختی می‌باشد که در ذیل آن در پژوهش حاضر ۷۱٫۴ درصد از مصاحبه شوندگان به اهمیت باورها و ارزش‌های فردی، نگرش و انگیزه‌های مبتنی بر اخلاق و رفتارهای فردی اخلاق محور که بعد فردی و روان‌شناختی را تشکیل می‌دهند، تاکید داشته‌اند. به این بعد در پژوهش‌های یون و همکاران (۲۰۲۰)؛ فیضی و همکاران (۱۳۹۴)؛ اسکندری و همکاران (۱۳۹۷)؛ فرهادی نژاد و خروتنی (۱۳۹۹) پرداخته شده است.

چنانچه ارزش‌های افراد یک مجموعه با ارزش‌های سازمانی همراستا بوده و افراد به این ارزش‌ها و باورهای دینی پایبند باشند و از طمع، قدرت طلبی و منفعت طلبی پرهیز نمایند و به کار خود متعهد بوده، در محیط کار صبر و شکیبایی پیشه کنند و با انگیزه و نگرش‌های مثبت اخلاق آفرین و وجدان کاری به امور مختلف سر و سامان دهند، می‌توان گفت سازمان تا حد زیادی از بروز رفتارهای غیراخلاقی مصون خواهد ماند. همچنین لازم است، از ابتدا افرادی جذب سازمان گردند که صادق، مسئولیت‌پذیر و رازدار بوده و توانایی نه گفتن به امور غیراخلاقی را دارا باشند. پایبندی به اصول اخلاقی از اعتقادات درونی و ارزش‌های شخصی افراد نشأت می‌گیرد. هر چه این ارزش‌ها و اعتقادات پررنگ‌تر باشند، فرد نگرش مثبت تری نسبت به رعایت رفتارهای صحیح سازمانی دارد. اگر عملکرد سازمان نیز در این مسیر با ارزش‌های فرد هم جهت باشد و



رضایت شخص از سازمان و محیط کار خود را به دنبال داشته باشد، این فرد انگیزه ای دو چندان یافته و به سازمان خود دلبسته شده و خود را در برابر رعایت مسائل اخلاقی ملزم خواهد دید. از طرفی باورهای دینی نقش بسزایی در سرکوب خواسته‌های نفسانی و تلافی جویانه دارند. حتی در شرایطی که فرد از سازمان خود رضایت نداشته باشد، میزان پایبندی او به باورهای دینی شکل دهنده وجدان کاری او بوده و می‌تواند از بروز رفتارهای غیراخلاقی در سازمان جلوگیری کند.

بعد دوم شناسایی شده در این پژوهش عوامل بین فردی و گروهی هستند. ۷۸.۵ درصد از مصاحبه شونده‌گان در ذیل این عوامل، به اهمیت الگوها و مربیان رفتاری، نگرش و رفتارهای مثبت درون گروهی و عدم وجود رفتارهای مخرب سیاسی که بعد بین فردی و گروهی را تشکیل می‌دهند، اشاره نمودند. به این سطح از عوامل که به روابط درون گروهی و تعاملات اجتماعی در یک سازمان مربوط می‌شود، در تحقیق اسکندری و همکاران (۱۳۹۷) نیز پرداخته شده است.

از عوامل بین فردی و گروهی که در شکل‌گیری رفتارهای غیراخلاقی در سازمان، نقش بازدارندگی دارند می‌توان به صمیمیت، انضباط، حمایت و درک متقابل افراد در یک گروه کاری اشاره کرد. از طرفی چنانچه الگوهای اخلاقی مناسبی در یک سازمان وجود داشته باشند، بطور مثال، سازمان دارای منشور اخلاقی باشد و یا مربیان و مدیرانی اخلاق مدار در راس امور سازمان باشند، می‌توان به کاهش رفتارهای غیراخلاقی در سازمان امیدوار بود. صمیمیت و همدلی کارکنان و البته وجود کارکنانی که به یکدیگر توجه دارند، تا حد بسیار زیادی مانع از بروز رفتارهای غیراخلاقی خواهد شد. البته نقش و عملکرد مدیران گروه‌ها و واحدهای سازمانی به عنوان مربیان کارکنان جهت اشاعه رفتارهای اخلاقی بین فردی نیز غیرقابل انکار است. از طرفی نیاز است تا افراد یک مجموعه از امنیت روانی، عدالت درونی و بیرونی و مشارکت در کارهای تیمی بهره مند باشند. همچنین جهت ایجاد محیطی عاری از رفتارهای غیراخلاقی، پرهیز از خیرچینی و حاشیه‌سازی، پرهیز از یارگیری و ایجاد تفرقه، پرهیز از فشار بر مجموعه و انتظارات غیرمنطقی از آن و پرهیز از تغییر فرایندهای کاری بطور سلیقه ای پیشنهاد می‌گردد. بطور مثال چند دسته شدن سیاسی کارکنان در پی تغییرات مدیریتی در سازمان‌ها و تفاوت در دیدگاه‌های سیاسی مدیران هر دوره، باعث ایجاد تفرقه و زمینه ساز بروز رفتارهای غیراخلاقی می‌باشند.

بعد سوم که تعداد عناصر بدست آمده آن نشان از آن دارد که مصاحبه شونده‌گان این بعد را به‌عنوان عاملی بسیار اثرگذار در جلوگیری از بروز رفتارهای غیراخلاقی در اینگونه سازمان‌ها می‌پندارند و به همین منظور بیش از سایر ابعاد به آن پرداخته‌اند، بعد زمینه‌ای-سازمانی است که در میان تمامی مصاحبه‌ها بسیار به آنها اشاره گردیده و ۱۰۰ درصد مصاحبه شونده‌گان به اهمیت این بعد و مولفه‌های تشکیل دهنده‌ی آن یعنی مدیریت اثربخش و توانمند، نظام حمایت، تنبیه و کنترل کارآمد، توسعه نظام شفافیت، اقدامات و فرآیندهای موثر مدیریت منابع انسانی و فرهنگ سازمانی اخلاق مدار تاکید داشته‌اند. به این بعد در پژوهش‌های اپلی و کومار، ۲۰۱۹؛ یون و همکاران، ۲۰۲۰؛ خوراکیان و همکاران، ۱۳۹۶؛ اسکندری و همکاران، ۱۳۹۷؛ فرهادی نژاد و خروتی، ۱۳۹۹، پرداخته شده است.

در تشریح این بعد باید گفت که تمامی افعالی که از مدیران سر می‌زند می‌تواند دلیلی برای بروز یا عدم بروز رفتارهای غیراخلاقی در سازمان باشد. اینکه آیا مدیر از مقبولیت و مشروعیت لازم برخوردار است؟ آیا شایسته بوده و دانشی به روز دارد؟ آیا به دغدغه‌های کارکنان توجه می‌کند و با آنها ارتباط موثری دارد؟ آیا عادل و امین است و از برخورد شخصی و سلیقه‌ای با کارکنان پرهیز می‌کند؟ موضوعات مهمی در این زمینه هستند. اگر جواب این قبیل سوالات آری باشد، رفتارهای غیراخلاقی جای خود را به رفتارهای اخلاقی می‌دهند. همچنین اینکه یک سازمان تا چه اندازه به مکانیزم‌های کنترل، نظارت، خودکنترلی، تنبیه و تشویق اهمیت می‌دهد، می‌تواند تعیین کننده باشد. از دیگر عوامل اثرگذار و مهم در کاهش بروز رفتارهای غیراخلاقی در سازمان، می‌توان به مبحث شفافیت اشاره کرد. بطور مثال، فرآیندهای کاری طولانی و غیرشفاف و وجود فرایندهایی در سازمان که از کارایی لازم برخوردار نیستند به بروز رفتارهای غیراخلاقی در سازمان منجر می‌شوند. فرآیندهای طولانی باعث خستگی در افراد شده و انجام امور را کند می‌کنند. افراد به دنبال میانبرها بوده و پس از مدتی بسیاری از مراحل کار فقط به جهت مستندسازی انجام شده و نظارتی بر روی اجرای صحیح آنها وجود نخواهد داشت. مانند بسیاری از تاییدهای سیستمی که بدون نظارت انجام می‌شوند تا کارها گردش پیدا کنند. بطور کلی پیاده سازی زیر ساخت‌هایی قوی در زمینه فناوری اطلاعات و ارتباطات در سازمان و بهره گیری صحیح از تکنولوژی در جهت آسان تر شدن و تسریع در امور و توانایی سیستم برای ارائه گزارش‌های دوره

ای و صحیح و همچنین سازوکارهایی برای نظارت دقیق بر روی این گزارش ها، همگی می توانند امکان بروز رفتارهای غیراخلاقی در سازمان را کاهش دهند.

از سایر امور حائز اهمیت، می توان به نحوه اجرای فرآیندهای منابع انسانی اشاره کرد. هر چه طراحی این فرآیندها در جهت بهبود، کارآمدی، منصفانه بودن و انگیزاننده بودن در حرکت باشد، از میزان رفتارهای غیراخلاقی در سازمان کاسته خواهد شد. بطور مثال، جبران خدمات منصفانه و انگیزاننده یا بهبود و توسعه نظام جذب و شایسته گزینی از عوامل بسیار مهم هستند. همچنین لازم به ذکر است که، صنعت پتروشیمی یک صنعت ۲۴ ساعته است. تعطیلی در آن معنا ندارد. تعادل کار و زندگی برای کارکنان اقماری و حتی روزکار گاهی بسیار سخت می شود. افراد در روزهای تعطیل هم درگیر کار می باشند و بیش از نیمی از کارکنان به دلیل حضورشان در مناطق جنوبی کشور، از افراد خانواده خود دور هستند. نوع تردد و شیفت های کاری متنوعی وجود دارد. باید برای افراد با تردهای مختلف، مدل های مختلفی از تعادل کار و زندگی طراحی شود تا سازمان در بلندمدت از منافع حاصل از آن بهره مند شده و عدم تعادل کار و زندگی و فشارهای روحی و روانی حاصل از آن به بروز رفتارهای غیراخلاقی در سازمان منجر نشود. از دیگر عوامل مهم، وجود یک فرهنگ مشترک در سازمان و پذیرش آن بطور یکسان توسط مدیران ارشد و وجود یک عزم راسخ جهت اشاعه آن به افراد مجموعه می باشد که می تواند مانع بروز رفتارهای غیراخلاقی در سازمان باشد. اگر سازمان از فرهنگ منسجم و واحدی برخوردار نباشد، ارزش ها و هنجارهای شناخته شده ای نداشته باشد، قائم به سیستم نباشد و با تغییرات مداوم مدیران ارشد دچار تغییرات فرهنگی و دستورالعملی گردد و با طیف وسیعی از افراد با فرهنگ های مختلف نیز در سازمان رو به رو باشد، با توجه به تعاریف مختلفی که فرهنگ های مختلف می توانند از رفتارهای درست یا نادرست داشته باشند، سازمان در معرض مواجهه با رفتارهای غیراخلاقی قرار می گیرد. یک رفتار در یک فرهنگ می تواند درست و در فرهنگ دیگری نادرست باشد.

در انتها نیز بعد چهارم را عوامل نهادی و محیطی تشکیل می دهد که در مولفه های آن، بستر خانواده و نحوه جامعه پذیری در آن و انگیزاننده های اقتصادی-اجتماعی و فرهنگی جای گرفته است. بیش از ۵۰ درصد از مصاحبه شوندگان معتقدند که این بعد در شکل گیری رفتارهای

غیراخلاقی، نقش بازدارندگی دارد. همچنین به این بعد از نتایج تحقیق در پژوهش فرهادی نژاد و خروتی (۱۳۹۹) در قالب عوامل برون سازمانی، اشاره شده است.

در تشریح این عوامل باید بیان داشت که آموزش و جامعه پذیری مناسب درون خانواده به نحوی که افراد به بهترین شکل ممکن برای حضور مؤثر و کارآمد در جامعه آماده شوند، تعریف خانواده‌ها از اخلاقیات و ارزش‌ها، نحوه روایت والدین از رویدادهای محیط کار و موضع اخلاقی آنها که می‌تواند همچون الگویی برای فرزندان باشد، توجه به سطح رفاه خانوادگی کارکنان، توجه به دغدغه‌های اقتصادی و رفاه اجتماعی آنها، سرمایه‌گذاری‌های اجتماعی و فرهنگی دولت از قبیل تاسیس مدارس، هنرستانها و دانشگاه‌های سراسری و فنی و فراهم نمودن امکانات تفریحی، رفاهی، سلامتی و... در مناطق عملیاتی کم برخوردار باعث مساعد شدن این مناطق برای زندگی خانوادگی می‌شود و اقشاری همچون اساتید مجرب و پزشکان را به سکونت در این مناطق ترغیب کند و این امر در بلندمدت موجب توسعه منطقه و پرورش افراد بومی توانمندی شود. بدین ترتیب شرکت مورد مطالعه صنعت پتروشیمی تا حد زیادی از افراد غیربومی ماهر و متخصص بی‌نیاز می‌شود که این امر می‌تواند در کاهش بروز رفتارهای غیراخلاقی مؤثر باشد. از طرفی ایجاد چنین امکاناتی در مناطق عملیاتی، سازمان‌ها را از هزینه‌های بسیاری در آینده، همچون بکارگیری نیروی متخصص از سایر مناطق کشور و پیرو آن پرداخت دستمزد بالاتر، تخصیص بودجه جهت اسکان و رفت و آمد آنها و نیز آسیب‌های روانی کارکنان به دلیل دوری از خانواده‌هایشان و ... می‌رهاند. از دیگر مزایای این موضوع جلوگیری از تقویت نظام رابطه‌گرایی، رشوه‌خواری، داد و ستدهای غیراخلاقی و غیرقانونی و... می‌باشد که گاهی در خلال بکارگماری نیروی کار بومی غیرماهر و بدون صلاحیت و یا حتی جذب افراد متخصص اما غیر بومی در این صنعت رخ می‌دهد.

در مجموع می‌توان گفت که نتایج پژوهش حاضر با نظریه‌های رفتار اخلاقی مانند مدل سه مرحله‌ای کلبرگ<sup>۱</sup> همخوانی دارد که تأکید آن بر توسعه ارزش‌های اخلاقی در مراحل رشد فردی است.

با توجه به نتایج پژوهش، پیشنهادهای زیر ارائه می‌گردد.

1. Kohlberg

۱. با توجه به اهمیت بعد زمینه ای-سازمانی بیش از سایر ابعاد، انتظار می رود سازمان با برگزاری دوره های آموزشی مبتنی بر ارتقای وجدان کاری و آگاهی از رفتارهای اخلاق مدار، همچنین برگزاری جلسات مربیگری با حضور مدیران باتجربه، به تقویت فرهنگ اخلاق محور در سازمان کمک نمایند.

۲. توصیه می شود کدهای اخلاقی برای مدیران سازمان بیش از کارکنان در نظر گرفته شود زیرا مدیران مهم ترین الگوهایی هستند که می توانند با رفتارهای خود از بروز رفتارهای غیراخلاقی در سازمان جلوگیری نمایند یا به ترویج آنها کمک کنند. همچنین از آنجا که رفتارها و عملکرد پرسنل در هر ماه به وسیله اهرم های تشویقی و تنبیهی که در اختیار مدیران است، از جمله پاداش ها و اضافه کاری های تشویقی، قابل کنترل می باشند، لازم است که سازوکارهای پایشی، برای زمانی که مدیران، فرهنگ و ارزش های سازمان را زیر پا می گذارند یا خلاف دستورالعمل ها اقدام می کنند، در نظر گرفته شود.

۳. در صنعت پتروشیمی بیش از سایر صنایع افراد شرایط خود را با سایر افراد همرده در سازمان و همچنین سازمان های مشابه مقایسه می نمایند. فرآیندهای موجود در شغل احراز شده توسط فرد، دریافتی ها، نحوه تردد، مزایا (از قبیل رفاهیات و تسهیلات)، فشار کاری، فرصت رشد و ... مواردی هستند که کارکنان بر اساس آن ها به مقایسه خود با دیگران می پردازند. در صورتی که ادراکی از عدالت توسط فرد احساس نشود، می تواند زمینه ساز بروز رفتارهای غیراخلاقی در سازمان باشد. بنابراین توجه ویژه به عدالت درونی و بیرونی توصیه می گردد.

۴. وجود سیستم ارتقا شفاف و کارآمد در سازمان باعث می شود افراد قدرت طلب برای رسیدن به جایگاه بالاتر، به توسعه خود پردازند و از راه های غیراخلاقی به دنبال ارتقا و پیشرفت نباشند. بطور کلی شفافیت در تمامی فرآیندهای منابع انسانی باعث کاهش نارضایتی ها و در پی آن کاهش بروز رفتارهای غیراخلاقی می شود.

۵. کمبود نیروی در نظر گرفته شده در چارت سازمانی به نسبت حجم بالای کار و در پی آن فشارهای کاری، عوامل استرس زای محیطی و اقلیم مناطق عملیاتی در این صنعت می تواند عامل بروز رفتارهای غیراخلاقی و پرخاشگرانه باشد. لازم است از طریق آموزش هایی هدفمند و برنامه

هایی برای اوقات فراغت افراد، از فشارهای موجود کاسته و به تلطیف جو صنعتی موجود پرداخت.

۶. توصیه می‌شود به اهمیت آموزش‌های بدو استخدام و ضمن خدمت در کاهش بروز رفتارهای غیراخلاقی توجه شود. افراد جدید الورد باید تحت آموزش‌های مختلف فنی، اقتصادی، اجتماعی و روانشناختی قرار گیرند. ایجاد مراکز روانشناسی صنعتی در محیط کار و معاینات دوره ای افراد، می‌تواند از پیامدهای معضلات اجتماعی وارد شده بر کارکنان بکاهد. معضلاتی که به خودی خود می‌توانند عامل بروز رفتارهای غیراخلاقی در سازمان باشند، زیرا تمام ابعاد زندگی کاری و شخصی فرد را تحت شعاع قرار می‌دهند.

## فهرست منابع

- اسکندری، مجتبی، اسلامی فارسانی، عباس، کارگر، احمد و هدیه لو، محمدرضا. (۱۳۹۷). بررسی و شناسایی عوامل موثر بر ناهنجاری های رفتاری منابع انسانی در بعد اخلاقی. پژوهش های مدیریت منابع انسانی، ۱۰(۳)، ۱۶۵-۱۹۰. DOR: [20.1001.1.82548002.1397.10.3.8.5](https://doi.org/10.1001.1.82548002.1397.10.3.8.5)
- خدایی، ارشیا، فرهی، علی، طاهرپور کلانتری، حبیب الله، بازرگان، عباس و زاهدی، محمد. (۱۳۹۹). ساخت و اعتباریابی ابزار سنجش رهبری اخلاقی مدیران بخش دولتی ایران. پژوهش های مدیریت منابع انسانی، ۱۲(۳)، ۹-۳۹. DOR: [20.1001.1.82548002.1399.12.3.1.2](https://doi.org/10.1001.1.82548002.1399.12.3.1.2)
- خوراکیان، علیرضا، جهانگیر، مصطفی، نیکخواه فرخانی، زهرا و محمدی شهرودی، حامد. (۱۳۹۶). تحلیل عوامل مؤثر بر رفتار اخلاقی کارکنان. اخلاق در علوم و فناوری، ۱۲(۲)، ۲۴-۳۵.
- دانایی فرد، حسن، الوانی، سیدمهدی، آذر، عادل. (۱۴۰۰). روش شناسی پژوهش کیفی در مدیریت: رویکردی جامع. تهران: اشراقی.
- درگاهی، حسین. (۱۳۹۱). مدیریت رفتارهای غیراخلاقی در سازمان. اخلاق و تاریخ پزشکی ایران، ۵(۹)، ۰-۶۸. دلفان بیرانوند، آرزو، رشید، خسرو، یعقوبی، ابوالقاسم و کردنقابی، رسول. (۱۴۰۱). عوامل تسهیل کننده و بازدارنده ی رفتارهای اخلاقی و غیراخلاقی بر اساس نظریه های ضمنی مردم ایران: نقش سود و زیان ها. مجله اصول بهداشت روانی، ۲۴(۳)، ۱۹۵-۲۱۲.
- ساندرز، مارک، لوئیز، فیلیپ، وترن هیل، آدریان. (۱۳۹۶). روش های پژوهش در تحقیقات مالی و بازرگانی (ترجمه غلامحسین اسدی و بهادر ناییبی). تهران: ترمه.
- فرهادی نژاد، محسن و خروتی، ملیحه. (۱۳۹۹). واکاوی پدیدارشناسانه رفتارهای غیراخلاقی در سازمان. اخلاق در علوم و فناوری، ۱۵(۴)، ۹۶-۱۰۳.
- فیضی، طاهره، لطیفی جلیسه، سمیه و ملک پور، لاله. (۱۳۹۴). بررسی میزان اخلاقی بودن سازمان منطقه ویژه اقتصادی پتروشیمی. مدیریت منابع انسانی در صنعت نفت، ۷(۲۶)، ۱۱۵-۱۴۳.
- قربانی زاده، وجه اله و کریمان، مریم. (۱۳۸۸). عوامل درون سازمانی موثر بر اخلاق کاری کارکنان. پژوهش های مدیریت منابع انسانی، ۱(۴)، ۴۷-۶۵. دسترسی در: [https://hrmj.ihu.ac.ir/article\\_4892.html](https://hrmj.ihu.ac.ir/article_4892.html)
- کولیوندزاده، زهره و نظرزاده زارع، محسن. (۱۴۰۲). بازنمایی عوامل موثر در شکل گیری رفتارهای غیراخلاقی به نفع سازمان در بستر دانشگاهی. مطالعات منابع انسانی، ۱۳(۱)، ۱۰۹-۱۳۰.
- محمدپور، احمد. (۱۳۹۲). روش تحقیق کیفی ضد روش. تهران: جامعه شناسان.

مهدیه، امید و سنگسری، علی اکبر. (۱۳۸۷). شناخت علل بروز رفتارهای غیراخلاقی در محیط کار. مدیریت منابع انسانی در صنعت نفت، ۲(۵).

- Ayal, S., Gino, F., Barkan, R. & Ariely, D. (2015), Three principles to REVISE people's unethical behavior, **Perspectives on Psychological Science**, 10(6), 738-741.
- Bazerman, M. H. & Gino, F. (2012), Behavioral ethics: toward a deeper understanding of moral judgment and dishonesty. **Ann Rev Law Soc Sci**, 8: 85-104.
- Bodankin, M. & Tziner, A. (2009), Constructive deviance, destructive deviance and personality: how do they interrelate? **Amphiteatru Economic Journal**, 11: 549-564.
- Boes, A., (2015), Factors Influencing the Unethical Behavior of Business People, **Honors Projects**, 421: 1-23.
- Cropanzano, R. & Stein, J. H. (2009), Organizational justice and behavioral ethics: Promises and prospects. **Business Ethics Quarterly**, 2(2), 193-233.
- De Cremer, D., Van Dijk, E., & Folmer, C. P. R. (2009). Why leaders feel entitled to take more: Feelings of entitlement as a moral rationalization strategy. In D. De Cremer (Ed.), **Psychological perspectives on ethical behavior and decision making**, 11(2), 107-119.
- Elshaer, I. A., Ghanem, M., & Azazz, A. M. S. (2022). An Unethical Organizational Behavior for the Sake of the Family: Perceived Risk of Job Insecurity, Family Motivation and Financial Pressures. **International journal of environmental research and public health**, 19(11), 1-16.
- Epley, N. & Kumar, A. (2019). How to Design an Ethical Organization. **Harvard businessreview**, 144-150.
- Gabbioneta, C., Faulconbridge, J. R., Currie, G., Dinovitzer, R., & Muzio, D. (2019). Inserting professionals and professional organizations in studies of wrongdoing: The nature, antecedents and consequences of professional misconduct. **Human Relations**, 72(11), 1707-1725.
- Given, L. M. (Ed.). (2008). *The Sage Encyclopedia of Qualitative Research Methods*. new south wales. Sage.
- Gupta, Kartick. (2017). Are oil and gas firms more likely to engage in unethical practices than other firms? **Energy Policy**. 100(1).101-112.
- Haron, H., Ismail, I. & Shaikh Hamzah, A. R. (2011). Factors influencing unethical behavior of insurance agents. **International Journal of Business and Social Science**, 2(1), 84-100.
- Ilie, A. (2012). Unethical pro-organizational behaviors: antecedents and boundary condition. **Dissertation university southflorida**.
- Jones, T. M. (1991). Ethical Decision Making by Individuals in Organizations: An Issue-Contingent Model. **The Academy of Management Review**, 16(2), 366-395.
- Kaptein, M. (2008). The Relationship between Ethical Culture and Unethical Behavior in Work Groups: Testing the Corporate Ethical Virtues Model. **Erasmus Research Institute of Management (ERIM)**, 37: 1-41.
- Kaptein, M. (2011). Understanding unethical behavior by unraveling ethical culture. **Human Relations**, 64(6), 843-869.
- Lian, H., Huai, M., Farh, J.-L., Huang, J.-C., Lee, C., & Chao, M. M. (2020). Leader Unethical Pro-Organizational Behavior and Employee Unethical Conduct: Social Learning of Moral Disengagement as a Behavioral Principle. **Journal of Management**, 48(2), 350-379.



- Lin, X., Clay, P., Hajli, N. & Dadgar, M. (2018). Investigating the Impacts of Organizational Factors on Employees' Unethical Behavior Within Organization in the Context of Chinese Firms. **Journal of Business Ethics**, 150(1), 1-13.
- Moore, C. & Gino, F. (2013). Ethically adrift: how others pull our moral compass from true north. **Res Org Behav**, 33(1), 53-77.
- Pearce, C. L. & Giacalone, R. A. (2003). Teams behaving badly: factors associated with anti-citizenship behavior in teams. **Journal of Applied Social Psychology**, 33(1), 58-75.
- Quade, M. J., Bonner, J. M. & Greenbaum, R. L. (2022). Management without morals: Construct development and initial testing of amoral management. **Human Relations**, 75(2), 273-30.
- Resende, M. M., Porto, J. B., & Gracia, F. J. (2023). Can we decrease unethical behavior at work? The role of ethical culture, ethical culture strength and collective moral identity. **Current Psychology: A Journal for Diverse Perspectives on Diverse Psychological Issues**, 43(8), 7153-7166.
- Rogers, Violet C., Jack R. Ethridge, Treba A. Marsh, Jessica Lott. (2012). Ethical and Environmental Disclosures: an Analysis of the Oil and Gas Industry. **Journal of International Energy Policy**. 1(2). 43-47.
- Russell, T. L., Sparks, T. E., Campbell, J. P., Handy, K., Ramsberger, P. & Grand, J. A. (2017). Situating Ethical Behavior In The Nomological Network Of Job Performance. **Journal of Business and Psychology**, 32(3), 253-271.
- Saunders, M. N. K., Lewis, P. & Thornhill, A. (2019). *Research Methods for Business Students*. Harlo: Pearson.
- Taslina, J., Syed, A., Yi-Hui., H., Nor Asiah, O. & Chieh, L. (2022), Can Corporate Ethics Program Reduce Unethical Behavior? Threat Appraisal or Coping Appraisal. **Journal of Business Ethics**, 59(10), 1-17.
- Treviño, L. K., Weaver, G. R. & Reynolds, S. J. (2006). Behavioral ethics in organizations: A review. **Journal of Management**, 32(6), 951-990.
- Vardi, Y., Wiener, Y. (1996). Misbehavior in organizations: A motivational framework. **Organ. Sci**, 7(2), 151-165.
- Veetikazhi, R., Kamalanabhan, T. J., Malhotra, P., Arora, R. & Mueller, A. (2022). Unethical employee behaviour: a review and typology. **The International Journal of Human Resource Management**, 33(10), 1976-2018.
- Wiernik, B. M. & Ones, D. S. (2018). Ethical Employee Behaviors In The Consensus Taxonomy Of Counterproductive Work Behaviors. **International Journal of Selection and Assessment**, 26(1), 36-48.
- Wright, Clive. (2002). Ethics in the Petrochemical Industry. **Business Ethics: A European Review**. 6(1), 52 - 57.
- Xu, L. & Wang, J. (2020). Influence of Challenge Hindrance Stressors on Unethical ProOrganizational Behavior: Mediating Role of Emotions. **Sustainability**, 12(18), 7576.
- Yun, G., Ebrahimpour, M., Bandyopadhyay, P. & Withers, B. (2020), Internal and vendor employees' unethical behaviors in the supply chain: the case of India, Benchmarking. **An International Journal**, 27(1), 59-80.

