

## اخلاقیات و مدیریت

### به سوی نظام اخلاقیات یکپارچه در سازمان

سید مهدی الوانی\*

اخلاق به عنوان تنظیم‌کننده روابط میان انسانها، همواره از اهمیت بسیاری برخوردار بوده است. در مدیریت نیز این ساز و کار درونی، بدون آنکه نیاز به اهرمهای بیرونی داشته باشد، قادر است تا عملکردهای اخلاقی را در کارکنان تضمین نموده و سازمانی اخلاقی را بوجود آورد. نقش اخلاق در عملکردها و رفتارها، در تصمیم‌گیری‌ها و انتخاب‌ها، و در برخوردها و ارتباطات مهم و تعیین‌کننده است و از اینروست که امروزه بحث اخلاقیات و مدیریت یکی از مباحث عمده رشته مدیریت گردیده است.

اخلاقیات به عنوان سیستمی از ارزشها و باید و نبایدها تعریف می‌شود که براساس آن نیک و بدهای سازمان مشخص می‌گردند و عمل بد از خوب متمایز می‌شود (Hellriegel, 1996). با اتکاء به اصول اخلاقی مدیران قادر می‌شوند تا تصمیم بگیرند که چه چیزی درست و چه چیزی نادرست است، چه کسی در سازمان به راه درست

می‌رود و چه کسی راه نادرست می‌پیماید. بنابراین مدیر در انجام وظایف خود نظیر تصمیم‌گیری، ارزشیابی، نظارت، تشویق و تنبیه بدون وجود یک نظام اخلاقی در سازمان نمی‌تواند با قطعیت عمل کند. در این مقاله ضمن ارائه دیدگاه‌های مختلف اخلاقی، چگونگی ایجاد یک نظام اخلاقی منسجم و یکپارچه در سازمان مطرح می‌گردد و نحوه حفظ این نظام از طریق جهت دادن به رفتارها و ساختارها تشریح می‌شود.

### دیدگاه‌های اخلاقی و آثار آن در سازمان

۱- دیدگاه غایت‌مندی و نتیجه‌گرایی<sup>۱</sup> - در این دیدگاه، عملی اخلاقی محسوب می‌شود که نتیجه دلخواه را حاصل نماید. بنابراین برای آنکه اخلاقی بودن عملی را اثبات کنیم باید به نتایج و پیامدهای آن بنگریم. این دیدگاه به دو نظریه فرعی تقسیم می‌شود: یکی خویشتن‌خواهی یا اصالت نفع فردی<sup>۲</sup> و دیگری سودمندگرایی یا اصالت فایده<sup>۳</sup>. در نظریه اصالت نفع فردی، رفتار قابل قبول را باید در برابر نتیجه‌ای که برای فرد در بردارد ارزیابی نمود. طرفداران این نظریه معتقدند به دنبال سود شخصی و نفع فردی رفتن و آنرا به حداکثر رسانیدن عملی پسندیده و مستحسن است و نباید منع شود.

افراد زمانی که در پی نفع خود حرکت می‌کنند، جامعه حالتی پویا پیدا کرده و گفته‌لرد کینز<sup>۴</sup> مصداق پیدا می‌کند که توسعه و پیشرفت اقتصادی در جامعه حاصل پی‌جویی منافع فردی است. البته این تئوری از سوی بسیاری، غیر اخلاقی و خودخواهانه قلمداد شده است. نظریه اصالت نفع فردی به صورت متعالی نیز مطرح شده که آنرا اصالت نفع فردی تنویری<sup>۵</sup> نامیده‌اند.

در این حالت علاوه بر نفع فردی به منافع جامعه نیز توجه می‌شود، اما نتیجه حاصله برای فرد همچنان از اهمیت برخوردار بوده و نقش تعیین‌کننده خود را حفظ کرده است. مثلاً مدیریت سازمانی به حفظ محیط زیست علاقه نشان می‌دهد، نه بخاطر آنکه محیط زیست به خودی‌خود ارزشمند و مهم است، بلکه از آن جهت که توجه به محیط زیست موجب تأمین منافع بلندمدت سازمان می‌گردد.

1 - Teleology

2 - Egoism

3 - Utilitarianism

4 - Keynes

5 - Enlightened egoism

در نظریه سودمندگرایی یا اصالت فایده، نتیجه همچنان از اهمیت برخوردار است، اما تلاش در آنست که بیشترین منفعت برای بیشترین افراد حاصل گردد. طرفداران اصالت فایده معتقدند که باید در سازمان تصمیماتی اتخاذ شود که منفعت کل را حداکثر سازد. بدین منظور مقایسه منظم و سیستمی هزینه و نتیجه بدیل‌های مختلف، می‌تواند مفیدترین آنها را مشخص سازد و مدیر باید آن راه را برگزیند. بدین ترتیب پیروان این نظریه وجود قوانین و ضوابطی را در این زمینه ضروری می‌دانند. فرضاً این ضابطه که «رشوه دادن امری خطا و ناصوابست» موجب می‌شود تا هر کسی صرفاً برای نفع شخصی خود دست به این عمل نزند، زیرا ارتشا برای گروه کثیری از افراد جامعه مضر است، اگر چه برای یک فرد یا گروه خاص مفید است.

۲- دیدگاه تعهد اخلاقی نسبت به رعایت حقوق افراد<sup>۱</sup> - در این دیدگاه، تمرکز بر رعایت حقوق افراد و نیت و قصد آنان در اعمال و رفتارشان می‌باشد. در این دیدگاه باید برای تمامی افراد انسانی حرمت و ارزش قائل بود و نمی‌توان حق یک انسان را بخاطر نتیجه‌ای که برای جمع دارد پایمال نمود. از اینرو این دیدگاه را «حرمت انسانی»<sup>۲</sup> نیز نامیده‌اند. حقوقی چون آزادی بیان، آزادی انتخاب حرفه، آزادی در حریم زندگی خصوصی و شخصی، آزادی در دریافت اطلاعات برای افراد همیشه محفوظ است و سازمانها باید این حقوق را محترم شمرده و در احقاق آن برای اعضاء خود تلاش کنند. از سوی دیگر قصد و نیت فرد نیز در این دیدگاه از اهمیت فراوانی برخوردار است، بدین معنی که نیت فرد در رفتار او باید مبتنی بر مصلحت و خیرخواهی باشد و قصد او ضایع ساختن حقوق دیگران نباشد، تنها در اینصورت است که حقوق تمامی افراد در جامعه حفظ خواهد شد.

۳- دیدگاه نسبی‌گرایی<sup>۳</sup> - در این دیدگاه اخلاق تابع شرایط می‌شود و گزاره‌های اخلاقی در هر وضعیتی متفاوت خواهند بود. فرضاً در دوره‌ای تبلیغات برای حرفه‌های معلمی و پزشکی مردود و غیراخلاقی شمرده می‌شد، اما امروزه این گروهها نیز به تبلیغ می‌پردازند و این موضوع غیراخلاقی محسوب نمی‌شود. نسبی‌گرایان معتقدند سازمانها و جوامع در حال تغییرند و مقتضیات و شرایط دائماً در حال دگرگونی‌اند و بنابراین باید دید در هر دوره و شرایطی در چه موردی اجماع وجود دارد و همان نظر اجماعی را به عنوان

1 - Deontology

2 - Respect for Persons

3 - Relativism

اصل اخلاقی پذیرفت. طرفداران این دیدگاه نظر جمع را ملاک اخلاقی بودن اعمال می‌دانند و جامعه را عامل مهمی در شکل‌گیری اصول اخلاقی می‌دانند (Farrell & Fraedrich, 1998).

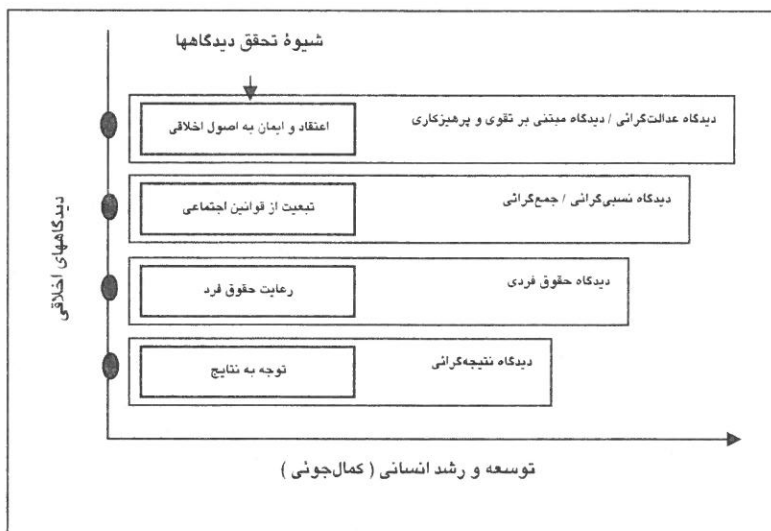
۴- دیدگاه اخلاقی مبتنی بر تقوی و پرهیزکاری<sup>۱</sup> - در این دیدگاه اصول اخلاقی حالتی مطلق به خود می‌گیرند و ارزشهایی چون راستگویی، صداقت، درستکاری و امانت، اخلاقی محسوب می‌شوند و در مقابل آنها دروغگویی، فریبکاری، نادرستی و پیمان‌شکنی، ضد ارزش به شمار می‌آیند. پرهیزکاری و تقوی در افراد موجب می‌شود تا ارزشها را پاس دارند و فراتر از هنجارها و نرمهای جامعه و سازمان قدم برنداشته و خوب و بدهای پرهیزکارانه را ملاک عمل خود قرار دهند. اصول اخلاقی مذاهب در این دیدگاه نقش عمده و اصلی را ایفا می‌کنند.

نویسندگان دیگری دیدگاههای اخلاقی را به سه دسته تقسیم کرده‌اند و قائل به سه دیدگاه اصالت فایده (خودمداری)، رعایت حقوق فردی (فرمداری)، و عدالت‌گرایی (حقوق‌مداری) می‌باشند. در نظریه اصالت فایده، هدف کسب حداکثر فایده برای حداکثر افراد است. در نظریه حقوق فردی، عملی اخلاقی محسوب می‌شود که در آن حقوق و آزادی‌های فردی به عنوان یک اصل کلی رعایت شود در نظریه عدالت‌گرایی، تصمیمات زمانی اخلاقی‌اند که با عدالت و انصاف اتخاذ شوند و هر کسی براساس میزان تلاش و سعی خود پاداش ببیند و از تبعیض‌های ناروا و بی‌عدالتی و بی‌انصافی خبری نباشد (Hellriegel & Slocum, 1996).

### ایجاد نظام اخلاقی یکپارچه در سازمان

حال باید دید در سازمان چگونه عمل کنیم تا نظام اخلاقیات را در قالب یک نظام یکپارچه و منسجم حفظ کرده و سیستمی را طراحی کنیم که تمامی دیدگاهها به نحوی در آن دیده شوند. از آنجائی که انسان نمی‌تواند در زندگی خود را تابع یک دیدگاه خاص کرده و سایر دیدگاهها را کلاً کنار نهد، باید تمامی دیدگاهها را در مقایسه با هم مورد توجه قرار دهیم. در شکل شماره ۱، دیدگاههای مختلف اخلاقی را مشاهده می‌نمائید. با توسعه و رشد انسانی به تدریج دیدگاههای متعالی‌تری برای آدمی مطرح می‌شوند و

انسان به سوی اخلاق حقیقی که همانا عدالت و حق‌گرایی است، جذب می‌شود و به کمال انسانی خود نزدیک می‌شود. در شکل مذکور شیوه تحقق دیدگاهها نیز درج گردیده است. در دیدگاه نتیجه‌گرایی و اصالت فایده توجه به منافع و نتایج؛ در دیدگاه حقوق فردی، رعایت حقوق افراد؛ در دیدگاه نسبی‌گرایی، تبعیت از قوانین اجتماعی؛ و در دیدگاه عدالت‌گرایی، اعتقاد، ایمان و اطاعت از اصول اخلاقی، راههای تحقق دیدگاههای چهارگانه می‌باشند.



شکل شماره ۱: دیدگاههای مختلف اخلاقی

حال اگر بتوانیم در سازمان ساز و کارهایی ایجاد کنیم که چهار دسته اصول اخلاقی بطور متوازن مورد توجه قرارگیرند و ارزشهای فردی، جمعی، انسانی و الهی در یک نظام اخلاقی به‌طور یکپارچه، حفظ گردند، اخلاقیات را در سازمان نهادینه کرده و اصول اخلاقی مستحکمی را در سازمان ایجاد کرده‌ایم. به عبارت دیگر هر یک از دیدگاهها به نوعی بازتاب ارزشهای مختلف بوده و اگر بتوان در یک مجموعه به‌طور موزون و هماهنگ آنها را پاس داشت، نظام اخلاقی منسجمی بر سازمان حاکم خواهد شد. البته با توجه به شکل شماره ۱ هرگاه انسان به کمال برسد و در راه تعالی گام بردارد، به‌تدریج از منیت‌ها و خودخواهی‌ها دور شده و به ارزشهای مطلق اخلاقی نزدیکتر خواهد شد. اما

در تمامی احوال باید سازمان به گونه‌ای عمل نماید که تمامی دیدگاه‌های موردنظر در نظام اخلاقی سازمان انعکاسی در خور خود داشته باشند .

اصولاً عمل اخلاقی انسان آگاه در پاسخ به محیط‌های مختلفی است که او را احاطه کرده‌اند و وی زمانی می‌تواند زندگی بهنجاری را بگذراند که پاسخی مناسبی به هر یک از این عوامل پیرامونی خود بدهد . شکل شماره ۲ عمل اخلاقی انسان و عوامل و محیط‌های مختلف اثرگذار بر وی را نشان می‌دهد.

عوامل اعتقادی	عوامل اقتصادی	عوامل سیاسی	عوامل حرفه‌ای	عوامل سازمانی	عوامل اجتماعی	عوامل فردی	محیط فرد
اعمال و رفتار بر طبق اصول مذهبی و اعتقادی	رفتار در پی تحقق سود و منفعت	رفتار موافق با خط‌مشی‌های سیاسی	رفتار طبق استانداردهای حرفه‌ای	رفتار سازگار با هنجارهای سازمانی	رفتار مطابق ترمهای اجتماعی	تحقق منافع و آمال فردی	عمل اخلاقی فرد

شکل شماره ۲: عمل اخلاقی فرد و عوامل موثر بر او

همانگونه که در شکل مذکور ملاحظه می‌شود ، انسان می‌کوشد تا رفتار و اعمال خود را به ترتیبی انجام دهد که پاسخ مناسبی به عوامل مختلفی باشد که پیرامون او را تشکیل داده‌اند . پاسخ به یک عامل و غفلت از سایر عوامل انسان را یک بعدی و محدود ساخته و او را از کمال انسانی‌اش دور خواهد کرد.

انسان کامل و متعالی ، انسانی است که قادر است مسئولیت اخلاقی خود را به‌طور همه جانبه تحقق بخشد و رفتاری متعادل و سازگار با تمامی محیط‌ها داشته باشد . سازمان نیز باید فضائی ایجاد کند که در آن تمامی نیازهای اخلاقی فرد ارضا گردند و او بتواند در محیط سازمانی به کمال برسد .

تجربیات برخی از کشورها در زمینه ایجاد یک نظام اخلاقی یکپارچه ، تجربیات موفقی محسوب می‌شوند . فرضاً نظام اداری نیوزیلند ترتیبی اتخاذ کرده است که با رعایت یک سلسله اصول اخلاقی هم سازمان به‌طور موثری به اهداف خود برسد و در عین حال حرمت و ارزش انسانها نیز حفظ شود و شأن و مرتبت آنها محفوظ بماند ( Hicks & Scanlan 1998 ) . در نظام سازمانی استرالیا ارزشهایی مانند کارآئی و بهره‌وری ، احترام و ارزش برای افراد ( تکریم انسانها ) ، احترام به قانون ، رعایت عدالت و عدم

تبعیض ، پاسخگوئی و مسئولیت‌پذیری ، و درستی و صداقت ، در منشور اخلاقیات سازمانی گنجانیده شده و تلاش می‌شود تا با سازوکارهای موثر یک نظام اخلاقیات یکپارچه که ابعاد مختلف اخلاقی را پوشش می‌دهد ، بر سازمانها حاکم گردد (Douglas ,1998) . در اتحادیه کشورهای اروپائی نیز ارائه خدمت مناسب و دقیق به مراجعان ، رعایت انصاف و عدالت ، اهمیت و ارزش برای انسان قائل شدن ، بدون جهت‌گیری سیاسی ارائه خدمت کردن ، عملکرد شفاف و دادن اطلاعات به افراد از زمره ارزشهای اخلاقی توصیه شده در سازمانهاست که به نوعی نشان‌دهنده یک نظام اخلاقیات یکپارچه می‌باشد (Taylor & Waghorne 1998) .

در کانادا ، سازمانهای عهده‌دار امور دفاعی به منظور ایجاد یک فرهنگ اخلاقی در سازمانهای دفاعی و ایجاد یک چارچوب برای اقدامات مدیران ، بیانیه اخلاقیات جامعی را تنظیم کرده‌اند که در آن ارزشهای نظیر وفاداری ، صداقت و درستی ، شجاعت ، انصاف و عدالت ، سعی و تلاش درج گردیده است (Bernier , 1998) .

ذکر این نکته ضروری است که عموماً بحث نظام اخلاقیات سازمانی در سازمانهای اداری و قوه مجریه مطرح می‌گردد و در این زمینه کمتر به سایر قوا پرداخته می‌شود ، در حالیکه اگر اعضاء و مدیران نظام قضائی و قانونگذاری از یک شیوه و روش اخلاقی تبعیت نکنند و اخلاقیات بر رفتارهای آنان حاکم نباشد ، نمی‌توان انتظار داشت ، نظام اخلاقیات یکپارچه تنها در نظام اداری و اجرائی شکل‌گیری و نضج پیدا کند . در راه ایجاد یک نظام اخلاقیات یکپارچه سازمانی باید عزمی ملی بوجود آید و تمامی سازمانها در یک سمت و سو و به‌همراه هم حرکت نمایند .

### حفظ و استمرار نظام اخلاقیات در سازمان

برای بقای نظام اخلاقیات در سازمان رویکردهای مختلفی مورد استفاده قرار گرفته است که هر کدام دارای مزیتها و محدودیتهای خاص خود می‌باشند و اگر بتوان ترکیب مناسبی از آنها را با توجه به مقتضیات سازمان به‌کار گرفت ، با اطمینان پیش‌بینی می‌شود که نظام اخلاقیات در درازمدت استمرار یافته و حفظ شود . در برخی کشورها یک ساختار سازمانی برای حفظ نظام اخلاقیات طراحی گردیده است که در کنترل و اشاعه فرهنگ اخلاقیات تلاش می‌کند . فرضاً در نیوزیلند سه سازمان مسئولیت حفظ

ارزشهای سازمانی، آموزش، هدایت و ارشاد و الگوسازی اخلاقی را عهده دارند. اقدامات این سازمانها موجب شکلگیری فرهنگ اخلاقی در سازمانها شده است. سازمانهای مذکور حالت آمرانه و تحکمی نداشته و می‌کوشند با فرهنگ‌سازی و ایجاد الگوهای اخلاقی کار خود را انجام دهند. سازمانهای مذکور استقلال و آزادی مدیران را محدود نساخته و به آنان یاری می‌دهند تا در انجام وظایفشان به‌نحوی اخلاقی توفیق یابند. این سازمانها از طریق شفاف‌سازی اطلاعات سازمان، در دسترس قرار دادن اطلاعات به شهروندان، کمیته‌های ممیزی، و واحدهای بررسی شکایات نوعی گفتگو و ارتباط میان سازمانها و شهروندان ایجاد می‌کنند و بدین ترتیب سلامت سازمان حفظ شده و نظام اخلاقیات در آن استحکام پیدا می‌کند. مدیران و کارکنان سازمانها در یک محیط شفاف اطلاعاتی، به‌خوبی می‌دانند که اخلاقی عمل‌کردن بهترین شیوه رفتار است. به قول دایسون (Dyson, 1997) امروزه همه ما در آینه‌خانه‌ای زندگی می‌کنیم که هزاران آینه روی دیوارهای اطرافمان قرار دارد و هر حرکت ما به وضوح در آنها منعکس می‌گردد و همگان قادر به دیدن آن رفتارها هستند. بنابراین، عقل حکم می‌کند در چنین شرایطی به‌گونه‌ای عمل کنیم که رفتارمان غیراخلاقی و ناپسند نباشد.

در ساختارهای سازمانی برای تحکیم نظام اخلاقیات گروههای مشاور اخلاقی در وزارتخانه‌ها پیش‌بینی شده است که راهنمائی‌های لازم را به مدیران و کارکنان در زمینه اخلاقیات ارائه می‌نمایند. در این ساختارها نوعی نظارت بعد از استخدام از جهت اخلاقی بر افراد اعمال می‌شود و اعمال غیرقانونی افشا شده و در معرض آگاهی و اطلاع مردم قرار می‌گیرند (Hicks & Scanlan, 1998). البته سعی شده است تا حتی‌الامکان از کنترل‌های مستقیم و رسمی کاسته شده و نوعی کنترل‌های درونی، خودکنترلی و غیررسمی جایگزین آنها گردد تا سازوکارهای کنترلی با نظام اخلاقیات هماهنگی بیشتری داشته باشند.

در نیوزیلند ساختار سازمانی می‌کوشد تا اهمیت اخلاقیات در نظام سازمانی باور شده، درونی و نهادینه شود. مدیریت اخلاقیات در بطن سیستم‌های مختلف سازمانی قرار گرفته و جزئی از تشکیلات سازمانی گردند. مشاوره و یاری دادن به کارکنان فراموش نشود و جریان شفاف و سهل اطلاعات برای همگان ایجاد شود. ارزشها و معیارهای اعمال اداری درست، تدوین شده و دائماً ارتقا پیدا کنند و به اطلاع همگان برسند. یک



هدایت مرکزی در اصول کلی وجود داشته باشد، ارزیابی عملکردهای اخلاقی به‌درستی انجام گیرد و نظام به‌طور مستمر ارزیابی، اصلاح و بهینه شود.

رویکرد دیگری که برای حفظ اخلاقیات در سازمانها به‌کار گرفته شده است، قانون افشاء عام<sup>۱</sup> است. بدین ترتیب که به همگان توصیه می‌شود تا اگر امری خلاف قانون مشاهده کردند آنرا به مسئولان مربوطه اعلام کنند و اگر مسئولان اقدام نکردند حق دارند مطالب خود را به‌صورت عام اعلام کنند. این قانون فقط شامل فساد و کج‌رویهای اداری نیست، بلکه ضعف مدیریت و تصمیم‌گیری‌های نادرست را نیز در بر می‌گیرد (Taylor & Waghorne 1998).

امروزه در اغلب کشورها به ویژه در کشورهای اتحادیه اروپا با تنظیم قوانینی که آزادی اطلاعات، شفاف‌سازی، و آگاهی همگانی را تامین می‌کند به حفظ نظام اخلاقیات سازمانی توجه می‌شود. قوانین و پیمانهای بین‌المللی مانند اعلامیه حقوق بشر، پیمانهای حفظ محیط زیست نیز در حفظ و استمرار نظام اخلاقیات در سازمانها موثر می‌باشد.

از نظر ساز و کارهای درونی نیز نظام‌نامه‌های ارزیابی، پرداخت پاداش، ارتقاء و فرایندهای تصمیم‌گیری باید به‌گونه‌ای تنظیم شوند تا عمل اخلاقی را تشویق و تقویت نموده و اعمال غیراخلاقی را تضعیف و تقبیح کنند. نظامهای ارتقا باید طوری شکل گیرند که افراد با اخلاق در شرایط برابر تخصصی و فنی، امکان ترفیع به مراتب بالای سازمان را پیدا کنند و از این طریق نظام اخلاقیات در سازمان مستحکم و پایدار گردد.

برخی سازمانها آموزش اخلاقیات را بهترین خط‌مشی برای حفظ نظام اخلاقیات دانسته‌اند و کوشیده‌اند تا با آموزش اصول اخلاقی در سمینارها، جلسات آموزشی، و کارگاههای آموزشی، اخلاقیات را ترویج کنند. در این جلسات و کارگاههای آموزشی سعی می‌شود تا اقدامات و تصمیم‌گیری‌های اخلاقی به‌صورت نمونه‌های عملی اجرا شود و شرکت‌کنندگان عملاً بیاموزند که اخلاقیات چگونه می‌تواند در بهبود و اصلاح اقدامات ما موثر واقع شوند. ایجاد مرکز اخلاقیات<sup>۲</sup> تدبیر دیگری است که مسائل اخلاقی را مطرح کرده و اصول اخلاقی را اشاعه می‌دهد. این مرکز به‌صورت یک واحد مشاوره‌ای رهنمودهای لازم را در زمینه اخلاقیات در اختیار متقاضیان قرار می‌دهد.

1 - Whistleblowing

2 - Ethics Centre

تشکیل جلسات با هدف طرح اصول اخلاقی ، ساز و کار دیگری برای استحکام بخشیدن به نظام اخلاقیات سازمانی و نهادینه کردن آن در اعضاء و افراد سازمان است .  
گره‌مائی کارکنان به آنان فرصت می‌دهد تا با تشریک مساعی و تبادل نظر موضوعات اخلاقی را مطرح ساخته و روشهای به‌کارگیری آنها را در انجام وظایف خود بررسی کنند . ایجاد ذهنیت‌های اخلاقی در کارکنان ، از این طریق به‌طور موثری انجام می‌گیرد . ( Bernier , 1998 ) .

### نتیجه‌گیری

مدیریت سازمانها امروزه دریافته‌اند که بدون وجود یک نظام اخلاقیات یکپارچه که در آن نیازهای اخلاقی فرد ، سازمان و جامعه از جهت و جنبه‌های مختلف مانند ابعاد اقتصادی، اجتماعی ، فرهنگی ، سیاسی و اعتقادی ، به‌طور هماهنگ برآورده شود قادر به ادامه حیات نیستند . نظام اخلاقیات یکپارچه ، با نگرشی کل‌گرا و سیستمی تمامی ابعاد اخلاقی را در مد نظر قرار می‌دهد و با ایجاد تعادل و توازن بین این ابعاد و بدون آنکه یک جنبه را فدای جنبه‌های دیگر سازد و دچار افراط و تفریط در ارزشها گردد ، به ایجاد یک فرهنگ اخلاقی قابل پذیرش برای همگان توفیق می‌یابد . برای حفظ و استمرار و نضج چنین نظامی مدیریت باید تدابیر مختلف ساختاری و رفتاری را به کارگیرد و به‌گونه‌ای عمل کند که نظام اخلاقیات یکپارچه در جهت کمال انسانی ، روز به روز توسعه و تکامل یافته و بهینه شود.

منابع و مأخذ

منابع لاتين :

- 1-Bernier , R.(1998)."Canadian Defence Ethics" in Public Sector Ethics , Sampford(ed.)N.y :Routledge.
- 2-Douglas ,R.(1996). "Administrative Law and Good Government " in Administrative Law , N.y.: Federation Press.
- 3-Dxson,E.(1997). "Looking Ahead " HBR,Sep.-Oct.
- 4-Ferrell,O.c.& Fraedrich,J.(1998).BusinessEthics ,N.y.:Houghton .
- 5-Hellriegel , D.&Slocum ,J.(1995).Management.ohio:South -Western co.
- 6-Hicks,c.&Scanlan , G. (1998)."Integrating Ethics " in Public Sector Managers and Ethics " in Public Sector Ethics , Sampford (ed.)N.y.:Routledge.

