

مدیریت و اخلاق سازمانی

دکتر حسن گیوریان

(عضو هیأت علمی دانشگاه آزاد اسلامی)

دکتر فیروز دیندار فرکوش

(عضو هیأت علمی دانشگاه آزاد اسلامی)



۱۳۹۰

سرشناسه	: گیوریان، حسن، ۱۳۵۱-
عنوان و پدیدآور	: مدیریت و اخلاق سازمانی / حسن گیوریان، فیروز دیندار فرکوش
مشخصات نشر	: تهران: پیک جهان، ۱۳۹۰.
مشخصات ظاهری	: ۳۲۰ص: جدول، نمودار.
شابک	: ۹۷۸-۶۰۰-۹۰۰-۸۴-۱-۴
یادداشت	: کتابنامه.
موضوع	: رفتار سازمانی
موضوع	: رفتار سازمانی -- مدیریت
موضوع	: مدیریت
شناسه افزوده	: دیندار فرکوش، فیروز، ۱۳۵۰-
شناسه افزوده	: دریاییگی، میرعلیرضا، ۱۳۵۶-، ویراستار
شناسه افزوده	: محمودی، انسیه، ۱۳۶۱-، ویراستار
رده‌بندی کنگره	: ۱۳۹۰ م ۵۹/۷ HD۵۵۸
رده‌بندی دیویی	: ۳۰۲/۳۵
شماره کتابشناسی ملی	: ۲۳۶۲۱۶۹

انتشارات پیک جهان



تلفکس دفتر مرکزی: ۰۲۱-۲۲۷۱۶۰۰۲

مدیریت و اخلاق سازمانی

حسن گیوریان

(عضو هیأت علمی دانشگاه آزاد اسلامی)

فیروز دیندار فرکوش

(عضو هیأت علمی دانشگاه آزاد اسلامی)

ویراستار: میرعلیرضا دریاییگی

(عضو هیأت علمی دانشگاه آزاد اسلامی - واحد تهران مرکزی)

ویراستار ادبی و صفحه‌آرا: انسیه محمودی

نوبت چاپ: اول بهار ۱۳۹۰

شمارگان: ۱۱۰۰ نسخه

طراح جلد: سحر تقوی (آتلیه دیدنو)

لیتوگرافی و چاپ:

قیمت: ۸۰۰۰ تومان

تمامی حقوق مادی و معنوی این کتاب برای ناشر محفوظ است.

فهرست

پیشگفتار	۱۳
مقدمه	۱۵

فصل اول:

مفاهیم و تئوری‌های اخلاق در سازمان و مدیریت	۲۱
از تئوری تا عمل	۲۳
نقطه‌نظرات مدیریتی	۲۴
همگرایی بین بخش خصوصی و دولتی	۲۴
۱-۱ سطوح اخلاق	۲۹
۱-۱-۱ سطح اجتماعی	۳۲
۱-۱-۲ سطح قانونی	۳۴
۱-۱-۳ سطح سازمانی	۳۵
۱-۱-۳-۱ پرسش‌نامه‌ی جو اخلاقی سازمان	۳۷
۱-۱-۴ سطح فردی	۳۸

۱-۲ مدل‌ها یا نظریه‌های اخلاق ۴۷

۱-۲-۱ مدل منفعت‌طلبی ۵۱

۱-۲-۱-۱ استانداردهای اخلاقی ۵۴

۱-۲-۱-۱-۱ اهداف سازمانی ۵۴

۱-۲-۱-۱-۲ کارآیی ۵۴

۱-۲-۱-۱-۳ تضاد یا تعارض منافع ۵۴

۱-۲-۱-۲ قاعده و عمل (اقدام) منفعت‌گرایی ۵۵

۱-۲-۱-۳ مصادیق مدیریتی مدل منفعت‌طلبی اخلاق ۵۵

۱-۲-۱-۴ مشکلات مدیریتی مدل منفعت‌طلبی اخلاق ۵۶

۱-۲-۲ مدل حقوق ۵۶

۱-۲-۲-۱ حق حیات و ایمنی ۶۰

۱-۲-۲-۲ صداقت ۶۰

۱-۲-۲-۳ امور خصوصی و محرمانه ۶۱

۱-۲-۲-۴ آزادی عقیده ۶۱

۱-۲-۲-۵ آزادی بیان ۶۱

۱-۲-۲-۶ مالکیت شخصی ۶۲

مصادیق مدیریتی مدل حقوق اخلاق ۶۲

مشکلات مدیریتی مدل حقوق اخلاق ۶۳

۱-۲-۳ مدل عدالت ۶۳

۱-۲-۳-۱ اصل عدالت توزیعی ۶۴

۱-۲-۳-۲ اصل جوانمردی ۶۸

۱-۲-۳-۳ اصل تکلیف طبیعی یا فطری ۶۹

۶۹	مصادیق مدیریتی مدل عدالت
۷۰	مشکلات مدیریتی مدل عدالت
۷۱	ارزیابی مدل‌های اخلاق
۷۴	۱-۲-۴ نظریه‌ی آغازگرایی
۷۸	۱-۲-۵ نظریه‌ی فردگرایی
۷۹	۱-۲-۶ نظریه‌ی فضیلت‌گرایی
۸۳	اخلاق و اصول خدمات دولتی

فصل دوم:

۹۵	مسئولیت اجتماعی سازمان
۹۷	درآمد
۱۰۵	۲-۱ رویکردهای مسئولیت اجتماعی سازمان
۱۱۰	۲-۱-۱ رویکرد سنتی (کلاسیک) مسئولیت اجتماعی
۱۱۳	۲-۱-۲ رویکرد ذی‌نفعان مسئولیت اجتماعی
۱۱۶	۲-۱-۳ رویکرد مثبت (عمومی) مسئولیت اجتماعی
۱۱۷	۲-۱-۳-۱ الزامات رویکرد مثبت مسئولیت اجتماعی
۱۱۹	۲-۲ پاسخگویی اجتماعی سازمان
۱۲۲	۲-۲-۱ از تعهد اجتماعی تا پاسخگویی اجتماعی
۱۲۵	۲-۲-۲ مدیریت دولتی نوین و پاسخگویی اجتماعی سازمان
۱۳۰	۲-۲-۳ تئوری انتخاب عمومی و پاسخگویی
۱۳۱	۲-۲-۴ حساسی اجتماعی سازمان
۱۳۵	۲-۳ دیدگاه‌ها و دلایل موافقان و مخالفان مسئولیت اجتماعی سازمان

۱۳۸ ۲-۳-۱ دلایل موافقان انجام مسئولیت اجتماعی

۱۴۲ ۲-۳-۲ دلایل مخالفان مسئولیت اجتماعی سازمان

فصل سوم:

۱۴۷ اخلاق و ذی‌نفعان سازمان

۱۴۹ درآمد

۱۵۳ ۳-۱ حمله به سرمایه‌داری مدیریت و تئوری ذی‌نفعان سازمان

۱۵۵ ۳-۱-۱ از منظر قانونی و حقوقی

۱۵۷ ۳-۱-۲ از منظر اقتصادی

۱۵۹ ۳-۱-۳ تئوری ذی‌نفعان سازمان؛ مفهوم ذی‌نفع

۱۶۱ ۳-۱-۴ ذی‌نفعان در سازمان‌های نوین

۱۶۱ ۳-۱-۴-۱ صاحبان سهام

۱۶۲ ۳-۱-۴-۲ کارکنان

۱۶۳ ۳-۱-۴-۳ عرضه کنندگان

۱۶۴ ۳-۱-۴-۴ مشتریان و ارباب رجوعان

۱۶۵ ۳-۱-۴-۵ جامعه‌ی محلی

۱۶۶ ۳-۱-۵ تئوری ذی‌نفعان در بخش خدمات دولتی

۱۷۰ ۳-۱-۶ نقش مدیریت

فصل چهارم:

۱۷۹ عوامل موثر در ارتقاء اخلاق و مسئولیت‌های اجتماعی در سازمان

۱۸۱ درآمد

۱۸۱ استقرار سیستم‌های کنترل اخلاقی

توسعه‌ی منشور اخلاق سازمانی ۱۸۲

۴-۱ اهمیت منشور اخلاق سازمانی ۱۸۵

۴-۱-۱ دلایل اهمیت توسعه‌ی منشور اخلاق سازمانی ۱۸۷

الف-۱-۱ افزایش خوشنامی

و ارائه‌ی چهره‌ای مطلوب از سازمان ۱۸۷

ب-۱-۱ بهبود مدیریت ریسک و بحران ۱۸۸

ب-۱-۱-۱ توسعه‌ی فرهنگ یکپارچه

و ارزش‌های شفاف و استوار ۱۸۸

ت-۱-۱-۱ ممانعت از اتخاذ جریمه

و اقامه‌ی دعوی علیه سازمان ۱۸۹

ث-۱-۱-۱ تسهیل در توسعه‌ی کشورهای جهان سوم ۱۸۹

۴-۱-۲ منابع و ریشه‌های منشور اخلاق سازمانی ۱۸۹

الف-۱-۲ اخلاق اجتماعی ۱۹۰

۱-الف-۱-۲ وفای به عهد ۱۹۲

۲-الف-۱-۲ کمک متقابل ۱۹۲

۳-الف-۱-۲ احترام به افراد ۱۹۳

۴-الف-۱-۲ پرهیز از خشونت ۱۹۳

۵-الف-۱-۲ تقویت اعتماد عمومی ۱۹۳

۶-الف-۱-۲ رعایت نظم و انضباط عمومی ۱۹۴

۷-الف-۱-۲ راست‌گویی ۱۹۴

۸-الف-۱-۲ ترویج روحیه‌ی عدالت‌خواهی

و عدالت‌گری ۱۹۴

- ب-۲-۱-۴ اخلاق حرفه‌ای ۱۹۵
- پ-۲-۱-۴ اخلاق فردی ۱۹۷
- ۴-۲ گام‌های لازم برای تدوین منشور اخلاقی ۱۹۹
- ۴-۲-۱ توزیع منشور اخلاق سازمانی ۲۰۵
- ۴-۲-۲ ارزیابی منشور اخلاقی ۲۰۶
- ۴-۲-۳ توسعه‌ی فرهنگ اخلاقی ۲۱۱
- ۴-۲-۴ کمیته‌های رسمی اخلاق ۲۱۷
- ۴-۲-۵ به‌کارگیری برنامه‌های آموزش اخلاق ۲۱۸
- ۴-۲-۶ تصمیمات اخلاقی کوتاه‌مدت ۲۲۱
- ۴-۲-۷ اهمیت آموزش اخلاق ۲۲۲
- الف-۴-۲-۷ حفاظت از خوشنامی سازمان ۲۲۳
- ب-۴-۲-۷ افزایش عملکرد مالی سازمان ۲۲۳
- پ-۴-۲-۷ تعهد در نزد کارکنان، استخدام و نگهداری کارکنان ۲۲۴
- ۴-۲-۸ آموزش تکنولوژی‌مدار ۲۲۵
- ۴-۲-۹ آموزش اخلاق برای مدیران ۲۲۵
- ۴-۲-۱۰ گام‌های اجرایی برای توسعه‌ی برنامه‌های آموزش اخلاق ۲۲۶
- ۴-۲-۱۰-۱ بالارزش‌ها و منشور اخلاقی آغاز کنید ۲۲۶
- ۴-۲-۱۰-۲ مشارکت مدیریت ارشد و تأمین منابع مالی کافی ... ۲۲۷
- ۴-۲-۱۰-۳ توسعه‌ی ابزارهای لازم ۲۲۷
- ۴-۲-۱۰-۴ استفاده از استراتژی‌های نوآورانه ۲۲۸
- ۴-۲-۱۰-۵ آموزش را با نیازمندی‌های شغل سازگار کنید. ۲۲۸
- ۴-۲-۱۰-۶ از مشارکت کارکنان استفاده کنید. ۲۲۹

- ۲۲۹ ۴-۲-۱۰-۷ استفاده از تجارب سازمان‌های داخلی و خارجی ...
- ۲۲۹ ۴-۲-۱۰-۸ استفاده از افراد مجرب خارج سازمان برای آموزش ..
- ۲۳۰ ۴-۲-۱۱ ارزیابی برنامه‌های آموزش اخلاق
- ۲۳۰ ۴-۲-۱۲ توسعه‌ی اخلاقی فرد
- ۲۳۱ ۴-۲-۱۲-۱ پیش قراردادی
- ۲۳۱ ۴-۲-۱۲-۲ قراردادی
- ۲۳۴ ۴-۲-۱۳ سازمان یادگیرنده
- ۲۴۰ ۴-۲-۱۴ نقش دولت
- ۲۴۰ الف-۴-۲-۱۴ قوانین بازدارنده
- ۲۴۰ ب-۴-۲-۱۴ قوانین تشویقی
- ۲۴۱ پ-۴-۲-۱۴ سازمان ناظر بر اخلاق و مسئولیت اجتماعی
- ۲۴۱ ۴-۲-۱۵ نقش رسانه‌های جمعی
- ۲۴۳ ۴-۲-۱۶ نقش گروه‌هی ذی‌نفوذ
- ۲۴۳ الف-۴-۲-۱۶ گروه‌های نفوذ بی‌هنجار
- ۲۴۴ ب-۴-۲-۱۶ گروه‌های بی‌انجمن
- ۲۴۴ پ-۴-۲-۱۶ گروه‌های نهادینه
- ۲۴۴ ت-۴-۲-۱۶ گروه‌های انجمنی
- ۲۴۶ ۴-۲-۱۷ نقش سرمایه‌ی اجتماعی
- ۲۵۱ ۴-۲-۱۸ اعتماد عمومی
- ۲۵۵ ۴-۲-۱۹ سیستم‌های سازمانی
- ۲۵۷ ۴-۲-۲۰ اخلاق و ارزش‌یابی
- ۲۶۵ ۴-۲-۲۱ افشاگری حقایق

- ۲۶۹ ۴-۲-۲۲ خط‌مشی دولتی، اخلاق و مسئولیت اجتماعی سازمان
- ۲۷۶ ۴-۲-۲۳ خط‌مشی عمومی به‌عنوان بعد جدید مدیریت
- ۲۸۲ ۴-۲-۲۴ تغییر در نقش سازمان
- ۲۸۶ ۴-۲-۲۵ تغییر در ماهیت مدیریت سازمان
- ۲۹۳ ۴-۲-۲۶ مدیریت مسائل عمومی
- ۲۹۸ ۴-۲-۲۷ سیستم مدیریت مسائل عمومی
- ۲۹۹ ۴-۲-۲۷-۱ تشخیص و شناسایی مسائل عمومی
- ۳۰۰ ۴-۲-۲۷-۲ ارزیابی اثرات مسائل عمومی
- ۳۰۰ ۴-۲-۲۷-۳ تحقیق، تجزیه و تحلیل مسائل عمومی
- ۳۰۱ ۴-۲-۲۷-۴ توسعه‌ی استراتژی
- ۳۰۲ الف-۴-۲-۲۷-۴ استراتژی انفعالی
- ۳۰۲ ب-۴-۲-۲۷-۴ استراتژی انطباقی
- ۳۰۳ پ-۴-۲-۲۷-۴ استراتژی اثرگذار
- ۳۰۳ ت-۴-۲-۲۷-۴ استراتژی تعاملی
- ۳۰۴ ۴-۲-۲۷-۵ اجرای استراتژی
- ۳۰۵ ۴-۲-۲۷-۶ ارزیابی استراتژی

۳۰۷ منابع و مأخذ

کتاب حاضر در حوزه‌ی تئوری‌های سازمان و مدیریت قرار می‌گیرد. موضوع خاص اثر پیش رو، مدیریت و اخلاق سازمانی و موضوعات مرتبط به آن می‌باشد. در سال‌های اخیر بحث اخلاق و مسئولیت اجتماعی شاید از پر بحث‌ترین مباحث حوزه‌های علوم انسانی و تئوری‌های پیشرفته‌ی سازمان و مدیریت بوده است. اگر از یک نگاه بخواهیم تحولات سازمانی را مورد توجه قرار دهیم، می‌توان سازمان‌ها را به سازمان‌های اقتصادی و اجتماعی-سیاسی تقسیم کنیم. در نگاه اقتصادی به سازمان موضوعات مورد توجه در حوزه‌ی: انتخاب کارکنان، کمیت و کیفیت تولیدات، چگونگی استفاده از منابع و سرمایه و کمیت‌های خروجی قرار می‌گیرد. در منظر اقتصادی-اجتماعی-سیاسی به سازمان‌ها تحولات مختلفی را در خود تجربه کرده‌اند، که مهمترین این تجربه و تحولات در حوزه‌ی نفوذ اخلاق به عرصه‌ی تصمیمات مدیریتی و سازمان می‌باشد.

در فصل اول کتاب، مفاهیم و تئوری‌های اخلاق در سازمان و مدیریت، مدل‌ها و نظریه‌های اخلاق سازمانی مورد بحث قرار می‌گیرد. در فصل دوم مسئولیت اجتماعی، پاسخگویی اجتماعی سازمان، دیدگاه‌ها و دلایل موافقان و مخالفان مسئولیت اجتماعی سازمان مورد بررسی قرار می‌گیرند. فصل سوم شامل اخلاق و ذی‌نفعان سازمان که در آن به بحث در مورد

حمله به سرمایه‌داری مدیریت و تئوری ذی‌نفعان سازمان می‌پردازد و آخرین فصل کتاب عوامل مؤثر در ارتقاء اخلاق و مسئولیت‌های اجتماعی در سازمان؛ اهمیت منشور اخلاق سازمانی و گام‌های لازم برای تدوین منشور اخلاقی، می‌باشد.

کتاب مدیریت و اخلاق سازمانی می‌تواند به عنوان منبع و مکمل درسی برای دروس تئوری‌های سازمان و مدیریت، مبانی مدیریت دولتی، تئوری‌های خط‌مشی‌گذاری دولتی و دروس مرتبط، در مقاطع کارشناسی، کارشناسی‌ارشد و دکتری تخصصی، قرار گیرد. همچنین طراحی کتاب از نظر موضوع‌بندی طوری است که هر بخش آن می‌تواند در کارگاه‌های تخصصی مدیریت مورد توجه قرار گرفته و کارکنان و مدیران بخش‌های مختلف سازمانی از آن استفاده نمایند.

در خاتمه از تمامی کسانی که به نحوی مؤلفان را در ایجاد اثر حاضر یاری داده‌اند، تشکر و قدردانی می‌شود. بالاخص سرکار خانم آسیه محمودی که ویراستاری نخستین و صفحه‌آرایی کتاب را به فرجام رسانیدند و جناب آقای میرعلیرضا دریابیگی که هم‌شیرازگی فرجامین کتاب و ویراستاری نهایی را نیز عهده‌دار بوده‌اند. کتاب پیش رو مانند هر اثر دیگری بی‌نقص نیست، نگارندگان از خوانندگان با ذوق و فرزانه تقاضا دارند، کوتاهی‌ها و نواقص اثر حاضر را گوشزد نمایند تا در چاپ‌های بعدی اصلاحات لازم اعمال شوند.

حسن گیوریان فیروز دیندار فرکوش

تیرماه ۱۳۹۰

www.ketab.ir

مقدمه

عرصه‌ی اخلاق‌نگرانی‌های بیشتری را در بخش‌های دولتی به وجود آورده است. سقوط معیارهای رفتاری در بخش دولتی، پژوهشگران و اصحاب فن را بر این واداشته تا در جستجوی مبانی نظری در این رابطه بوده تا بتوانند مسیر مناسب اجرایی آن را فراهم سازند. در این رابطه «دنیس ایوز»^۱ 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 ساخته‌ایم که هیچ نقشه‌ای از آن در اختیار ندارند» (Lawton, 2000: 4)

مراد سخن ایوز این است که سازمان‌های دولتی باید اقداماتی را در راستای ارتقاء اخلاق صورت دهند. هر ساله شاهد بودجه‌های هنگفتی از سوی سازمان‌های دولتی در زمینه‌های مختلف هستیم. اما شاید کمتر بودجه‌ای به این عرصه «ارتقاء اخلاق سازمانی» اختصاص یافته باشد.

یک چارچوب اخلاقی، نمایانگر محیط سیاسی، اجتماعی و اقتصادی بوده و در عین حال در آنها منعکس می‌شود. آنچه که در عرصه‌ی سیاست، اقتصاد یا اجتماع، به عنوان رفتاری قابل قبول فرض شده است، متکی به اصول عدالت، تساوی، انجام وظیفه یا التزام خواهد بود. البته این باورها مطلق نمی‌باشد و به مرور زمان و در کشورهای مختلف با

1. Denis Ives

سیاست و مذهب، اقتصاد و بافت اجتماعی مختلف تغییر می‌یابد.

همواره تأثیرات متقابلی بین افراد، اقتصاد و اجتماع وجود دارد. همان‌گونه که «فوکویاما»^۱ اظهار می‌دارد، این تأثیرات به مفاهیمی چون اعتماد، که به عنوان زیربنای زندگی سیاسی، اجتماعی و اقتصادی عمل می‌نماید، بستگی دارد. با توجه به عقاید فرهنگی و مذهبی، تفاوت‌هایی در این مسأله مشاهده می‌شود. مثلاً در آسیا، ابراز صداقت و احترام نسبت به مقامات بالاتر، یک ارزش محسوب می‌گردد. در هند شرقی، رهبری مدیریتی در سطوح پایین، حالتی پدرسالارانه و اقتدارگرایانه داشته و تقسیم قدرت با زیردستان و کارگران، نوعی نقطه ضعف محسوب می‌شود. در آمریکای لاتین پرداخت انعام و رشوه برای این‌که کاری انجام شود، عملی مرسوم و پذیرفته شده برای انجام امور کاری بوده و پارتی‌بازی، عملی غیراخلاقی محسوب نمی‌شود. (Ibid:8)

چنین دل‌نگرانی‌هایی در ارتباط با اخلاق در بخش دولتی، مطلب تازه‌ای نیست. «کنفوسیوس»، پرهیزگاری و صداقت مأمورین دولتی را مورد ستایش قرار داده است. فساد و پارتی‌بازی و سایر مسائل سوءاخلاقی همواره مشکلاتی اساسی بوده‌اند که مورد توجه قرار گرفته است. مثلاً «آنچیاریکو»^۲ و «یاکوبس»^۳ سابقه‌ی کنترل فساد در آمریکا را از سال ۱۸۷۰ تا به حال مورد بررسی قرار داده‌اند. بنابراین این امر نشان می‌دهد در زمان کمی از آغاز دموکراسی در ایالات متحده نظام اداری این کشور آلوده به مسائل غیراخلاقی شده است. (Ibid:4)

«استیوارت»^۴ اظهار داشته است که مدیریت مبتنی بر عدالت در بافت دولت‌ها بسیار حیاتی است، دیدگاه مبتنی بر مدیریت عدالت، می‌تواند شامل موارد زیر باشد:

- ایجاد رویکردهایی به منظور شناسایی نیازها به جای تقاضاها و کاستن تقاضاهای کسانی که نیازهای کمتر دارند.

1. Fukuyama

2. Anechiarico

3. Jacobs

4. Stewart

- تجزیه و تحلیل تجربی گروه‌هایی که واقعاً از خدمات دولتی استفاده کرده و فایده می‌برند.

- تجزیه و تحلیل توزیع منابع بین مناطق مختلف.

- تجزیه و تحلیل این که چه کسی برنده و بازنده‌ی خط‌مشی‌های دولتی است.

- تجزیه و تحلیل موانع دسترسی به خدمات برای گروه‌های مختلف و ارائه‌ی برنامه‌های

پشتیبانی از کسانی که صدایشان به ندرت شنیده می‌شود.

- قائل شدن حق اعتراض و رسیدگی به آن برای افراد و گروه‌هایی که احساس می‌کنند مورد

بی‌عدالتی قرار گرفته‌اند.

افراد در طبقه وسیعی از روابطی که در مجموعه‌ای از اقدامات سازمانی و اجتماعی قرار دارد درگیر هستند. سؤال کلیدی در شناخت اخلاق و مدیریت خدمات دولتی فقط این نیست که بپرسیم «آیا مدیر اخلاقی است؟» بلکه باید بپرسیم: «آیا بافت سازمانی به گونه‌ای تغییر کرده است که مدیر را به ارتکاب اشتباهات بیشتر یا عدم پاسخگویی نسبت به فسادها، نشان دادن تعهد کمتر و کمتر حرفه‌ای بودن و غیره سوق دهد؟» آیا انگیزه‌های کمتر یا بیشتری برای فساد و اعمال غیراخلاقی پدید آمده است؟ بنابراین نه تنها باید بپرسیم آیا منش و معیارهای خدمات دولتی سقوط کرده است، بلکه چه نوع فعالیت‌هایی و تحت چه شرایطی انتظار می‌رود که مدیر بخش خدمات دولتی انجام دهد؟ می‌توانیم بپرسیم: «چرا مدیران باید اخلاقی عمل کنند؟» اما سؤال بهتر می‌تواند این باشد که «تحت چه شرایطی مدیر باید با توجه به مسائل اخلاقی برخی اقدامات را انجام دهد و از برخی اجتناب ورزد؟» ملاحظات فراوانی از قبیل وجدان افراد در مقابل وفاداری به سازمان، قوانین در مقابل قراردادهای غیررسمی و فشار وارده از سوی هم‌تایان به ذهن انسان خطور می‌کند. می‌توان پرسید آن چیست که رفتار را قانونمند و اخلاقی می‌کند؟ آیا دستورها، روش‌ها و ساختارهای سازمانی، منشورها یا ضوابط رفتاری، گروه‌های همکار، آموزش، هنجارهای حرفه‌ای و استانداردهای

رفتاری، است؟ چگونه یک رفتار خاص تشویق شده و در بافت یک اجتماع تزریق می‌شود؟ آیا شرایط و بافت سازمان طوری است که رفتار غیر اخلاقی افراد سازمان را بتوان گزارش داد؟ یا سازمان از این اندیشه حمایت می‌کند که به کار دیگران کاری نداشته باشید؟ در بطن این بحث، این سؤال مطرح است که «یک مسأله، تصمیم یا معمای اخلاقی چگونه است؟» آیا چنین معماهایی فقط به کلاهبرداری‌ها و فسادهای بزرگ مربوط است یا به نحوه‌ی رفتار ما با اوایل، جوغان، همکاران و به‌طور کلی هموعان در یک بافت سازمانی نیز مربوط است؟ بنابراین، یک طرف قضیه این است که این کارکنان و مدیران نیستند که ذاتاً نادرست می‌باشند، بلکه بافت سازمانی که در آن خدمت می‌کنند، چنین ویژگی‌ای دارد. (ibid: 14-15)