

## بررسی تأثیر و تأثر اخلاق سازمانی بر بالندگی منابع انسانی مورد مطالعه: وزارت بهداشت و درمان و آموزش پزشکی

دکتر عباس احمدی<sup>۱\*</sup>، علی فیروزجائی<sup>۲</sup>

۱. استادیار گروه مدیریت، دانشگاه پیام نور واحد بابل ایمیل: abbasahmadi@ut.ac.ir

۲. کارشناسی ارشد رشته مدیریت کسب و کار، دانشگاه پیام نور واحد بابل. ایمیل:

a.firouzjaee@gmail.com

### چکیده

در این تحقیق دو شاخص اساسی سازمان یعنی «اخلاق سازمانی» و «بالندگی منابع انسانی» بر پایه مؤلفه‌های مختلف مورد بررسی قرار گرفته و رابطه دوسویه آن‌ها در یک سازمان دولتی مورد بررسی قرار گرفته است. «اخلاق سازمانی» عبارت است از بررسی، شناخت و عمل به رفتار اخلاقی در سازمان‌هاست که برای سنجش و عملیاتی کردن آن از یک پرسشنامه استاندارد بدون در نظر داشتن هرگونه شاخصی استفاده شده است. «بالندگی منابع انسانی» نیز میزان توسعه و تعالی مدیریت منابع انسانی در سازمان‌هاست که به اهداف، برنامه‌ها و عملکرد آن واحد بستگی دارد. برای سنجش این مفهوم، از هفت شاخص در یک پرسشنامه روا و پایا بهره گرفته‌ایم.

جامعه آماری و افراد پاسخگو به لحاظ متغیرهای جمعیت‌شناسی نظیر سن، جنس، تحصیلات و سابقه کار نیز مورد بررسی قرار گرفته و در این بخش، کارکنان وزارت بهداشت و درمان و آموزش پزشکی در ساختمان مرکزی به تعداد ۳۴۱ نفر به عنوان حجم نمونه در تحقیق حاضر مشارکت داشتند.

به طور خلاصه، یافته‌های تحقیق نشان می‌دهد که کارکنان ارزیابی مثبتی از اخلاق سازمانی حاکم بر وزارت بهداشت و درمان داشته و اکتساب نمره ۱۲ نشانگر مرتبه «قابل قبول» برای شاخص اخلاق سازمانی است؛ اما ارزیابی کارکنان از متغیر بالندگی منابع انسانی با کسب میانگین ۲۸ در مرتبه «متوسط» بوده که نیاز به بهبود در عملکردهای واحد منابع انسانی مخصوصاً در بخش‌های نگرانی از آینده شغلی، امنیت شغلی و جلوگیری از تبعیض هست.

دو متغیر اخلاق سازمانی و بالندگی منابع انسانی با همدیگر همبستگی مثبت و مستقیم ( $P > .000$ ) دارند؛ یعنی با افزایش اخلاق سازمانی، بالندگی منابع انسانی نیز افزایش یافته و برعکس.

جنسیت کارکنان هیچ‌گونه ارتباطی با اخلاق سازمانی یا بالندگی منابع انسانی ندارد. ( $P < 0.05$ ) مردان و زنان ارزیابی‌های یکسانی از ارزش‌های اخلاقی فضای سازمانی وزارت بهداشت و درمان دارند؛ اما سن و سابقه کار کارکنان تأثیر بسزایی در ارزیابی‌های آن‌ها دارد، ( $P > .000$ ) به طوری که کارکنان جوان‌تر و با سابقه کار کمتر، شبیه به کارکنان مسن‌تر و با سابقه کار بالاتر از اخلاق سازمانی و بالندگی منابع انسانی راضی بوده و ارزیابی مثبتی داشتند. همچنین تحصیلات کارکنان در سطح متوسط و بالا به ارزیابی‌های منفی آن‌ها از اخلاق سازمانی ارتباط معنی‌دار نشان می‌دهد ( $P > .000$ ) که این یافته نیز با نتایج اکثر مطالعات در این حوزه همخوانی دارد.

**کلمات کلیدی:** اخلاق سازمانی، بالندگی منابع انسانی، اخلاق حرفه‌ای، مدیریت منابع انسانی

مجله مطالعات نوین در  
اقتصاد، مدیریت و  
حسابداری

دوره: ۲

شماره: ۲

تابستان ۱۳۹۹

صفحه: ۷۰-۸۶

Journal of New Studies  
in Economics,  
Management and  
Accounting

Vol: 2

No.: 2

Summer-2020

Page: 70-86

\*ایمیل نویسنده مسئول: abbasahmadi@ut.ac.ir

## مقدمه

اخلاق همچنان یکی از مباحث اساسی بشری در جهان مدرن و حوزه‌های مختلف معرفتی و علمی یعنی فلسفه، جامعه‌شناسی، مدیریت و سایر علوم رفتاری است. امروزه بحث اخلاق سازمانی در محیط‌های کاری، یکی از مهم‌ترین و پر چالش‌ترین مسائل برای محققان و مدیران بوده و با پیچیده‌تر شدن ساختارها و فرآیندهای سازمانی بر پیچیدگی آن نیز افزوده شده است. در این میان نقش «مدیریت منابع انسانی» به‌عنوان یکی از اصلی‌ترین بخش‌های ستادی سازمان، تعیین‌کننده و حتی در نظر صاحب‌نظران بیشترین هست.

رویکرد جهان امروزی را می‌توان بازگشت به عقلانیت و اخلاق دانست. بشریت پس از طی دوره‌های مختلف برای رفع نیازهای مادی و معنوی به رویکردهای عقلایی و اخلاقی اتکا کرده است. از این جهت می‌توان اخلاق را مرکز و کانون تحولات دنیای آینده دانست. (برهانی و همکاران، ۱۳۹۲).

اخلاق به‌صورت «منشور اخلاقی» سازمان و مقررات و دستورالعمل‌های رفتار حرفه‌ای مشاغل پا به درون سازمان‌ها نهاده و هم‌اکنون نیز در قامت نهضت اصلاح‌گرایانه در مدیریت ظاهر شده و به بررسی و شناسایی قواعد و ضوابط رفتار انسان و موضوع‌هایی چون تدوین منشور اخلاقی، قوانین و استانداردهای آموزش اخلاق، مدیریت اخلاق، تصمیم‌گیری اخلاقی، فرهنگ و جو اخلاقی پرداخته و حاصل تلاش آن، نشر اخلاق سازمانی، اخلاق کار، اخلاق حرفه‌ای، کدهای اخلاقی و منشور و مرامنامه‌های اخلاقی که به‌عنوان مفاهیم و دستورالعمل‌های سازمانی محسوب می‌شوند.

به اعتقاد اغلب محققان و اندیشمندان دانش مدیریت، راز بقای کسب‌وکارهای امروزی علاوه بر منافع اقتصادی، توجه به مسئولیت‌های اجتماعی و ارزش‌های اخلاقی در سازمان‌ها با اعمال مدیریت راهبردی منابع انسانی است.

بروز مشکلاتی همچون بی‌انگیزگی کارکنان، درگیری کارکنان با یکدیگر، رشوه‌گیری، فساد مالی و سایر همگی حاکی از نبرد اصول اخلاقی و عدم پایبندی کارکنان به آن و مهم‌تر از همه، نقش کم‌رنگ مدیریت منابع انسانی در سازمان است. مباحثی همچون عدالت اقتصادی، صداقت کاری، تبعیض، امنیت و حقوق کارگر موضوعات اخلاقی هستند که در رابطه با مدیریت منابع انسانی مطرح شده‌اند. تشدید فشارهای عصبی در محیط کار و دوچندان شدن مسائل اخلاقی در سازمان‌ها موجب شده است تا بحث مدیریت منابع انسانی با

رویکرد اخلاق مدارانه شکل جدی به خود گیرد و بیش از پیش توجه مدیران کسب و کار به خصوص مدیران منابع انسانی را به خود جلب کند. (نایب پور و همکاران، ۱۳۹۱: ۱۳۵)

به صراحت گفته می شود، وظیفه مدیریت منابع انسانی در زمینه توسعه ارزش های اخلاق سازمانی، شناسایی، اولویت بندی در جهت هدایت انواع رفتارها و برنامه ریزی دقیق در جهت نیل به اخلاق سازمانی است؛ به عبارت دیگر، مشکلات اخلاقی در کسب و کار می تواند به دلایل کلان (فرهنگی، سیاسی، اجتماعی و...)، فردی و سازمانی باشد و اساسی ترین منبع برای بهبود مسائل اخلاقی و ارتقای ارزش های سازمانی، مدیریت منابع انسانی است.

رعایت اخلاق در سپهر سازمانی و تأثیر آن بر کارایی و اثربخشی سازمان مورد توافق اغلب محققان هست. همچنین رفتار اخلاقی تأثیر چشمگیری بر روی فعالیت ها و نتایج سازمان دارد؛ زیرا بهره وری را افزایش داده، ارتباطات را بهبود می بخشد و درجه خطرپذیری را کاهش می دهد. این مهم در سازمان ها و نهادهای دولتی از اهمیت بیشتری برخوردار است چراکه این سازمان ها در مقایسه با بخش خصوصی سهم بسیار بیشتری را در جذب، استخدام و نگهداشت نیروی انسانی (مخصوصاً در کشور ما) ایفا می کنند.

محققان اعتقاد دارند رعایت اخلاق سازمانی در برنامه های بالندگی و تعالی منابع انسانی نقش کلیدی دارد و متقابلاً شاخص های بالندگی منابع انسانی بر ارتقای اخلاق سازمانی تأثیر متقابل دارد.



شکل شماره ۱. تأثیر و تأثر اخلاق سازمانی و بالندگی منابع انسانی

لزوم تحقیق در این حوزه و بررسی ارتباط دو متغیر «اخلاق سازمانی» و «بالتدگی منابع انسانی» در بخش دولتی، علاوه بر پاسخ به یک سؤال بنیادی در سازمان‌های امروزی ایران، یعنی سنجش اخلاق سازمانی در جامعه اخلاق‌مدار به تأثیر آن بر شاخص‌های بالتدگی منابع انسانی نیز تأکید دارد.

شاخص‌های موردنظر در بالتدگی منابع انسانی در تحقیق حاضر بدین شرح است: عدالت اقتصادی، امنیت کاری و امنیت سوابق کاری، صداقت کاری، حقوق کاری، جلوگیری از تبعیض و پارتی‌بازی، سلامتی و ایمنی کارکنان و خدمات روان‌شناسی و مشاوره در کار.

قابل‌ذکر هست لزوم طرح شاخص‌های فوق در یک سازمان دولتی و بزرگ (وزارت بهداشت و درمان و آموزش پزشکی) و در جامعه دینی ایران علاوه بر روشن کردن واقعیت‌های موجود در حوزه ارزش‌های اخلاقی، به شکل‌گیری الگوهای جدید در سازمان‌های داخلی بیانجامد.

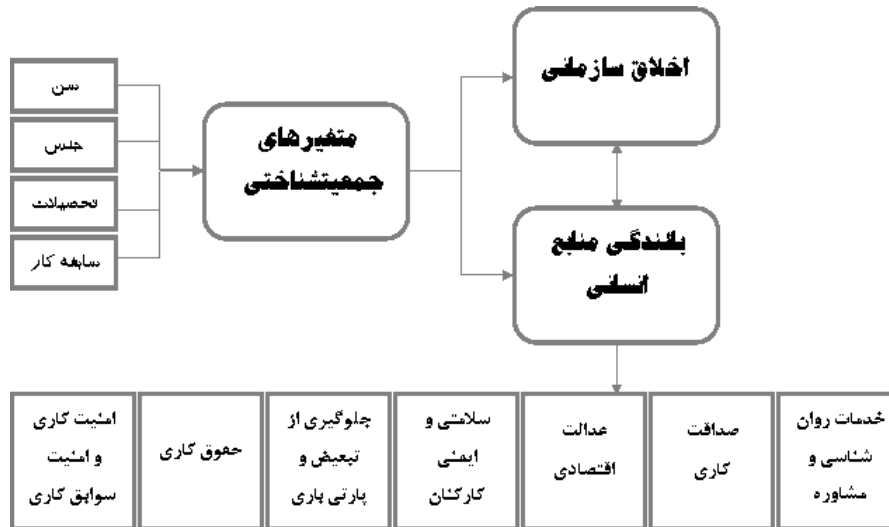
انتخاب وزارت بهداشت و درمان و آموزش پزشکی برای اجرای تحقیق حاضر با در نظر داشتن مواردی نظیر پیشرو بودن در دو بخش توسعه منابع انسانی و دارای برنامه‌های متعدد تأمین، ارتقاء و نگهداشت نیروی انسانی می‌تواند و همچنین با توجه به گستردگی فعالیت‌های آن در سراسر کشور و دومین دستگاه اجرایی کشور به لحاظ تعداد نیروی انسانی (۴۲۸۰۰۰ نفر) می‌تواند به‌عنوان یک تیپ ایده‌آل و الگوی سازمان دولتی تلقی شود که دارای اخلاق سازمانی نهادینه‌شده و شاخص‌های منابع انسانی مشخص هست. اجرای تحقیق حاضر و سنجش فرضیه‌های تحقیق در یک میدان واقعی و سازمان دولتی به اعتبار و حتی تعمیم‌پذیری در سایر سازمان‌های دولتی همسان را میسر می‌سازد.

بنابراین، تحقیق حاضر در پی پاسخ به پرسش‌های اصلی زیر می‌باشد:

- میزان شاخص‌های اخلاق سازمانی و بالتدگی منابع انسانی در میان کارکنان ستاد مرکزی وزارت بهداشت و درمان و آموزش پزشکی چقدر هست؟
- آیا بین اخلاق سازمانی و شاخص‌های بالتدگی منابع انسانی ارتباطی وجود دارد؟
- آیا ارتباطی بین متغیرهای جمعیت‌شناسی کارکنان با اخلاق سازمانی و بالتدگی منابع انسانی وجود دارد؟

## فرضیه اصلی

- به نظر می‌رسد بین متغیر اخلاق سازمانی و بالندگی منابع انسانی ارتباط وجود دارد.
- در راستای سنجش سؤال‌ها و فرضیه‌های تحقیق، مدل مفهومی زیر ارائه شده است.



شکل شماره ۲. مدل مفهومی تحقیق

## اخلاق سازمانی

کلمه اخلاق نشأت گرفته از واژه یونانی اتیکس (ethics) به معنی اقتدار، رسوم و سنت می‌باشد. به‌طور کلی واژه اخلاق با استانداردهای مربوط به درست و غلط بودن رفتارها سروکار دارند (مقیمی، رمضان، ۱۳۹۰: ۱۸۹). اخلاق را می‌توان در قالب مجموعه‌ای از اصول تعریف کرد که در بیشتر موارد به‌صورت یک منشور یا سیستمی شناخته می‌شود که به‌عنوان راهنمای رفتار عمل می‌کنند. از دیدگاهی فراگیر، اصول اخلاقی را می‌توان در مقام مجموعه‌ای از اصول و ارزش‌های معنوی تعریف کرد. یکایک ما چنین مجموعه‌ای از ارزش‌ها را در خویشتن خویش داریم. باوجوداین ممکن است نسبت به وجود آن‌ها آگاه یا ناآگاه باشیم (پوریان‌سب، ۱۳۷۹: ۲۰). تنوع‌پذیری و تخصص‌گرایی یکی از مهم‌ترین تفاوت‌های اخلاق فردی و اخلاق شغلی است. اخلاق در این مفهوم به شغل وابسته است. برحسب تنوع مشاغل، به اخلاق ویژه نیازمند هستیم. اخلاق پزشکان، اخلاق مدیران، اخلاق معلمان، اخلاق پژوهشگران و سایر (قراملکی، ۱۳۸۸: ۱۱۵). از دیدگاهی دیگر، اخلاق را

مجموعه‌ای از صفتهای روحی و باطنی انسان تعریف کرده‌اند که به صورت اعمال و رفتاری که از خلیات درونی انسان ناشی می‌شود. بروز ظاهری پیدا می‌کند و بدین سبب گفته می‌شود که اخلاق را از طریق ظاهرش می‌توان تعریف کرد. استمرار یک نوع رفتار خاص، دلیل بر آن است که این رفتار یک ریشه درونی و باطنی در عمق جان و روح فرد یافته است که آن ریشه را خلق و اخلاق می‌نامند (قراملکی، ۱۳۸۸: ۳۱). یکی از محققان معتقد است که اخلاقیات موضوعی نگرشی است که مواردی همچون گذاشتن هر فعالیت و هدف در جای خودش، دانستن اینکه چه کاری درست و چه کاری نادرست است. دانستن اینکه چه خواسته‌ای درست و چه تمایلهایی اشتباه می‌باشد را شامل می‌شود و صاحب‌نظر دیگری نیز اخلاق را این‌گونه تعریف می‌کند. فعالیت بررسی استانداردهای معنوی و وجدانی یک فرد یا یک جامعه و پرسش در خصوص اینکه این استانداردها (استانداردهای منطقی و غیرمنطقی) چطور در زندگی ما بکار برده می‌شود (هس مر، ۱۹۹۹: ۱۲۰).

دامنه اخلاق را در حد رفتارهای فردی تلقی می‌کنند اما رفتارهای فردی وقتی که در سطح جامعه یا نهادهای اجتماعی تسری پیدا می‌کند و شیوع می‌یابد. به نوعی به اخلاق جمعی تبدیل می‌شود که ریشه در فرهنگ جامعه (سازمان) می‌دواند و خود نوعی وجه غالب می‌یابد که جامعه (سازمان) را با آن می‌توان شناخت. (موغلی و همکاران، ۱۳۹۲)

### اخلاق در منابع انسانی

مسائل مرتبط با نیروی انسانی روزبه‌روز در عمل افزایش می‌یابد. افراد زیادی همچون «میلتون فریدمن» بر این باورند که کسب‌وکار جدا از مسائل اخلاقی است و رعایت مسائل اخلاقی تنها بر عهده ذینفعان کسب‌وکار است. البته این دیدگاه موافقان چندانی ندارد چراکه نتایجی که در عمل حاصل شده، بسیار متفاوت با آن است و حتی بر ضرورت در نظر گرفتن مسائل اخلاقی در کسب‌وکار و بخصوص در ارتباط با نیروی انسانی تأکید دارد. ارائه گزارش‌های غلط کارکنان به مدیران، تقلب در معاملات، گران‌فروشی، رشوه، تنظیم اسناد جعلی، تولید کالاهای غیراستاندارد، تبلیغ غیرواقعی، دزدی، کشیدن چک بدون محل، وارد و خارج کردن کالای قاچاق، مصرف داروهای مخدر و مست‌کننده در محل کار و درگیری در محل کار، همگی عواقب ناشی از نبود اصول اخلاقی در محیط سازمان‌ها می‌باشد (دادگر، ۱۳۸۵: ۲۵). مدیریت منابع انسانی باید با ترکیب کردن

اصول اخلاقی با قوانین امروزی، فرهنگ کار با محوریت اخلاق را در سازمان گسترش دهد تا با ایجاد یک ارتباط مؤثر بین مدیران منابع انسانی و کارکنان سازمان در حرکت و تولید خود با مشکلی روبرو نشوند و به اهداف راهبردی سازمان دست یابند.

مشکلات و معضلات منابع انسانی شایع‌ترین نوع موضوع اخلاقی در کار هستند و عموماً دربرگیرنده بی‌طرفی یا انصاف در روابط کار است. بعضی از مشکلات منابع انسانی شامل مسائل اخلاقی هستند که زمانی که افراد با یکدیگر کار می‌کنند، رخ می‌دهد. نظیر تبعیض، پارتی‌بازی، اذیت و آزار، نامتوازن بودن زندگی کاری، ناسازگاری در دستمزد یا انضباط و سایر موارد.

مشکلات اخلاقی در کسب‌وکار، می‌تواند به دلایل فرهنگی، سیاسی، اجتماعی، فردی و سازمانی باشد. اساسی‌ترین منبع برای بهبود مسائل اخلاقی در سازمان، مدیریت منابع انسانی است. به اعتقاد میسیلی، رفتارهای غیراخلاقی، زمانی در سازمان افزایش می‌یابد که:

- کارکنان مطمئن نباشند که چه رفتاری اخلاقی است.
- موقعیت‌های واضحی برای مشارکت در رفتار غیراخلاقی وجود داشته باشند.
- کارکنان مجبور به رفتار غیراخلاقی باشند. (میسیلی، ۲۰۱۱)
- رز معتقد است مدیریت غیراخلاقی منابع انسانی ضربه‌های بیرونی نیز خواهد داشت که عبارت‌اند از:
  - ارزان شدن بازار نیروی کار و بهره‌گیری از نیروی کار ارزان‌قیمت
  - استفاده از کودکان کار
  - ساعات کار طولانی
  - افزایش استرس کار
  - استفاده از شیوه‌های بحث‌انگیز و مشکوک در استخدام و اخراج کارکنان (رز، ۲۰۰۷)

همچنین در پژوهشی دیگری مشخص شد که اخلاق در کسب‌وکار امر بسیار مهمی است و مدیریت منابع انسانی پر از دغدغه‌های اخلاقی است. بررسی این مسائل و دیگر دغدغه‌های اخلاقی مدیریت منابع انسانی به مدیران کمک می‌کند که عملکرد اخلاقی را از غیراخلاقی تشخیص دهند (شامان، ۲۰۰۱: ۱۱۰).

در نهایت اگرچه بحث اخلاقی بودن یا نبودن مدیران منابع انسانی همچنان پابرجاست. با این حال، برخی چارچوب‌های اخلاقی را می‌توان در ابعاد مختلف مدیریت اعمال کرد. اگر بپذیریم که چارچوب‌ها و اصول قابل اجرا هستند، مسئله بعدی نحوه اجرای آن‌هاست. این مسئله اقدام‌هایی در سه سطح می‌طلبد: آموزش دانشگاهی، پژوهش دانشگاهی و اقدام‌های حرفه‌ای منابع انسانی (وین استاینی، ۲۰۰۱: ۱۶).

### تقسیم‌بندی کلی نظریه‌های اخلاقی

برخی محققان معتقدند اساس نظریه‌های اخلاقی در پنج رویکرد زیر خلاصه می‌شود که به طور مستقیم به تصمیم‌های مدیریتی مربوط می‌شود.

- **قانون جاویدان:** با دیگران آن گونه رفتار کن که دوست داری دیگران با تو رفتار کنند.
- **نظریه منفعت‌گرایی:** اگر منافع یک عمل برای جامعه بیشتر از ضررهای آن باشد، آن عمل اخلاقی است.
- **نظریه وظیفه‌گرایی:** هر عمل به نتیجه آن نه در کوتاه‌مدت، بلکه به نیت فرد در بلندمدت بستگی دارد.
- **عدالت توزیعی:** هر عملی که به افزایش همکاری اجتماعی منجر شود اخلاقی است.
- **آزادی فردی:** آزادی نخستین نیاز جامعه است. عملی که آزادی فردی را نقض کند غیراخلاقی است. (هس مرال تی، ۱۹۹۹: ۱۲۰).

### معیارهای بالندگی منابع انسانی

با بررسی تحقیقات پیشین و نتایج آن در سازمان‌های دولتی ایران و همچنین در مشاوره با خبرگان، معیارهای اخلاقی در مدیریت منابع انسانی و نقش اخلاقی که مدیریت منابع انسانی در سازمان می‌تواند ارائه کند به ۷ دسته یا متغیر اساسی رسیدیم که در ادامه به بیان آن‌ها خواهیم پرداخت.

#### امنیت سوابق کارکنان و امنیت کاری: سوابق کارکنان و امنیت کاری مهم‌ترین عامل معیار اخلاقی

مدیریت منابع انسانی است که تنها در گرو رسمی شدن و استخدام مداوم‌العمر نیست بلکه در مفهوم امنیت



شغلی موضوعاتی همچون تغییرات شغلی، از دست دادن شغل، عدم دستیابی به شغل مناسب گنجانده شده است.

**عدالت اقتصادی:** بسیاری از مشکلات و نابرابری در عدالت اقتصادی ناشی از عدم مدیریت صحیح منابع انسانی در سازمان‌ها است. در درون سازمان، کارمندان انتظار دارند خروجی آن‌ها با میزان عملکردشان تناسب داشته باشد و خروجی و ورودی خود را با سایر کارکنان مقایسه می‌کنند.

**صداقت کاری:** هیچ سازمانی را بدون رعایت اصول اخلاق سازمانی به‌ویژه سرآمدترین آن، یعنی صداقت و درستکاری، نمی‌توان اخلاقی دانست.

**جلوگیری از تبعیض و پارتی‌بازی:** فساد اداری می‌تواند ناشی از عوامل اجتماعی، فرهنگی، عوامل اقتصادی، سیاسی، اداری، ساختاری، مدیریتی و حقوقی باشد؛ اما اگر از بعد درون به آن بپردازیم، فرسودگی نظام اداری، نبود نظام تنبیه و تشویق، ناکافی بودن نظارت‌ها و سایر نمود پیدا می‌کند. مدیریت منابع انسانی می‌تواند با استقرار یک سیستم نوین نظارتی، انگیزشی، اصلاح قوانین اداری از بروز آن جلوگیری نماید.

**حقوق کاری:** مسائلی مانند بیمه کردن کارکنان، رعایت کف حقوق برای کارگران، قراردادهای کاری و سایر همگی جز حقوق کاری به حساب می‌آیند. مدیر منابع انسانی سازمان تا جایی که قوانین کار به او اجازه می‌دهد، می‌تواند در تنظیم قراردادها و رعایت ضمانت‌نامه‌ها، نهایت دقت و نظارت را به عمل آورد و با گزارش‌های درست و عاقلانه نسبت به ارزیابی عملکرد کارکنان پیش از تمدید قراردادها اقدام کند.

**سلامتی و ایمنی کارکنان:** استفاده مطلوب از نیروی کار زمانی امکان‌پذیر است که کارکنان از سلامت کامل برخوردار بوده و از خطر ابتلا به بیماری یا هر نوع حوادث در محیط کار به دور باشند. معمولاً سازمان‌ها برای ارائه خدمات درمانی، بهداشتی و ایمنی، طرح‌ها و برنامه‌هایی را اجرا می‌کنند و بسته‌ای از اقدامات را متناسب با نوع و فعالیت سازمان انجام می‌دهند.

**خدمات مشاوره و روان‌شناسی کار:** هدف اصلی روان‌شناسی کار، مطالعه و کاربرد آن دسته از اصول و یافته‌های علم روان‌شناسی است که در رابطه بین انسان و کار او اثر می‌گذارد. نظیر در نظر گرفتن رفاه و ارزش‌های انسانی در تولید و یا ارائه خدمات، ارتقای کارایی و اثربخشی فعالیت کارکنان، ارتقای علاقه‌مندی

کارکنان به کار، ارتقای ایمنی کارکنان در زمینه‌های جسمی و روانی، افزایش بهداشت روانی و بالندگی شخصیت کارکنان، حل مشکلات و یا کاهش مسائل کارکنان. (نایب‌پور، ۱۳۹۱: ۱۴۸)

## روش تحقیق

روش تحقیق حاضر با توجه به اهداف و فرضیه‌های پژوهش از نوع کمی و پیمایشی، با رویکرد کاربردی در برابر بنیادی و همچنین تحقیق مقطعی (زمان اجرا ۱۳۹۹) در برابر طولی است. همچنین روش علمی پژوهش حاضر با عنایت به بررسی ارتباط متغیرها، از نوع همبستگی است. جامعه آماری شامل کلیه کارکنان مشغول به کار در ستاد مرکزی وزارت بهداشت و درمان و آموزش پزشکی است که در حدود ۳۰۰۰ نفر می‌باشد. نوع نمونه‌گیری به صورت تصادفی و مطابق (انتخاب تصادفی از کلیه بخش‌ها و واحدهای اداری) می‌باشد و حجم نمونه با استفاده جدول مورگان و کرچسی شامل ۳۴۱ نفر برآورد شده است.

برای جمع‌آوری داده‌ها از یک پرسشنامه استاندارد روا و پایا استفاده شده که دارای دو بخش اساسی به شرح است: الف) جهت سنجش متغیر ارزش‌های اخلاق سازمانی از پرسشنامه استاندارد ۱۵ سؤالی Lowell (۲۰۱۲) با طیف لیکرت ۵ گویه استفاده شده است؛ که در سال ۱۳۹۲ توسط الوانی ترجمه و اعتبارسنجی شده است. تفسیر پرسشنامه نیز طبق دستورالعمل لاول به این صورت است که کسب صفر امتیاز مساوی با ارزش‌های اخلاقی بالاست. از ۱ تا ۵ ارزش‌های اخلاقی نسبتاً قوی، ۶ تا ۱۰، خوب. ۱۱ تا ۱۵، قابل قبول. ۱۶ تا ۲۵، متوسط. ۲۶ تا ۳۵، نسبتاً ضعیف که باید حتماً اصلاح شود و ۳۶ به بالاتر، نشانگر ارزش‌های اخلاقی پایین و حائز تجدیدنظر اساسی خواهد بود (لاول، ۲۰۱۲). ب) جهت سنجش متغیر بالندگی منابع انسانی با هفت متغیر اثبات شده در تحقیقات داخلی (که در بالا شرح داده شد) از یک طیف پنج‌درجه‌ای لیکرت استفاده شده است.

همچنین با توجه به پاسخ‌های ۱۰ نفر کارکنان در مرحله پری تست، مقدار CVR تمامی آیتم‌ها بیشتر از ۰/۶۲ برآورد شد. بر این اساس، تمامی سؤال‌ها و مؤلفه‌ها از روایی محتوایی مناسبی برخوردار است. میزان پایایی به دست آمده برای شاخص‌های مطرح شده با استفاده از ضریب آلفای کرونباخ بالاتر از ۰/۷ بود.

## یافته‌های تحقیق

**بررسی توزیع جنسیت پاسخگویان:** یافته‌های توصیفی نشان می‌دهد در بخش جنسیت کارکنان، ۶۴

درصد (۲۱۸ نفر) از پاسخگویان مرد و ۳۶ درصد (۱۲۳ نفر) زن هستند.

همچنین با مقایسه میانگین‌ها با آزمون تی (TTest) هیچ‌گونه رابطه‌ای معنی‌داری بین متغیرهای «اخلاق

سازمانی» و «جنس کارکنان» ملاحظه نشد و ارزش P کمتر از 0/05 بود. ( $P < 0/05$ )

در مورد دو متغیر «بالندگی منابع انسانی» و «جنس کارکنان» نیز رابطه معنی‌داری مشاهده نگردید و در

این بخش هم ارزش p کمتر از 0/05 بود. ( $P < 0/05$ )

به عبارت دیگر، جنسیت کارکنان هیچ‌گونه رابطه معنی‌داری با ارزیابی اخلاق سازمانی و بالندگی منابع

انسانی از سوی آن‌ها ندارد.

**بررسی توزیع سن پاسخگویان:** با توجه به یافته‌های تحقیق، میانگین سنی کارکنان، ۴۰ سال، حداقل

سن آن‌ها، ۲۲ سال، حداکثر سن آن‌ها، ۶۲ سال و بیشترین تکرار سن (نما) ۳۹ سال هست.

با توجه به نتایج تست آنوا (ANOVA) بین متغیرهای «اخلاق سازمانی» و «گروه‌های سنی» مختلف

(پایین=۲۲-۳۵، متوسط=۳۶-۴۹ و بالا=۵۰-۶۲) رابطه معنی‌دار در سطح ۰/۹۵ اطمینان وجود دارد. ( $P > 0.05$ )

همچنین نتیجه تست شفه (Scheffe test) نشان می‌دهد، کارکنان در سنین پایین و بالا بیشتر از سنین

متوسط به اخلاق سازمانی اعتقاد داشته و ارزیابی مثبتی از ارزش‌های حاکم بر سازمان دارند

همچنین بین متغیرهای «بالندگی منابع انسانی» و «گروه‌های سنی» مختلف (پایین=۲۲-۳۵،

متوسط=۳۶-۴۹ و بالا=۵۰-۶۲) رابطه معنی‌دار در سطح ۰/۹۹ اطمینان وجود دارد. ( $P > 0.05$ ) نتیجه تست

شفه (Scheffe test) نشان می‌دهد، کارکنان در سنین پایین و بالا بیشتر از سنین متوسط به بالندگی منابع

انسانی باور داشته و ارزیابی مثبتی از ارزش‌های حاکم بر سازمان دارند

**بررسی توزیع سطح تحصیلی پاسخگویان:** با توجه به یافته‌های تحقیق، ۷ درصد (۲۲ نفر) دارای سطح

تحصیلی زیر دیپلم و دیپلم، ۲۱ درصد (۷۳ نفر) دارای فوق‌دیپلم، ۳۶ درصد (۱۲۴ نفر) دارای لیسانس، ۲۱

درصد (۷۰ نفر) دارای فوق‌لیسانس و ۱۵ درصد (۵۲ نفر) دارای سطح تحصیلی دکتری هستند.

با توجه به نتایج تست آنوا (ANOVA) بین متغیرهای «اخلاق سازمانی» و «گروه‌های تحصیلی» مختلف رابطه معنی‌دار در سطح ۰.۰۵٪ اطمینان وجود دارد. ( $P > 0.05$ ) تست شفه (Scheffe test) نشان می‌دهد، کارکنان با تحصیلات پایین بیشتر از کارکنان با تحصیلات بالا و متوسط به اخلاق سازمانی باور دارند. همچنین نتایج تست آنوا (ANOVA) بین متغیرهای «بالندگی منابع انسانی» و «گروه‌های تحصیلی» مختلف، هیچ‌گونه رابطه‌ای ملاحظه نمی‌شود. ( $P < 0.05$ )

**بررسی توزیع سابقه کار پاسخگویان:** با توجه به یافته‌های تحقیق، میانگین سابقه کار پاسخگویان، ۱۶ سال، حداقل سابقه کار آن‌ها، ۱ سال، حداکثر سابقه کار آن‌ها، ۳۴ سال هست. بیشترین تکرار سابقه کار (نما) ۷ سال هست.

با توجه به نتایج تست آنوا (ANOVA) بین متغیرهای «اخلاق سازمانی» و «سابقه کار» کارکنان رابطه معنی‌دار در سطح ۰.۰۵٪ اطمینان وجود دارد. ( $P > 0.05$ ) تست شفه (Scheffe test) نشان می‌دهد، کارکنان با سابقه کمتر و بیشتر نسبت به سابقه کار متوسط به اخلاق سازمانی باور دارند.

همچنین با توجه به نتایج تست آنوا (ANOVA) بین متغیرهای «بالندگی منابع انسانی» و «سابقه کار» کارکنان در سطح ۰.۰۵٪ اطمینان رابطه معنی‌دار وجود دارد. ( $P > 0.05$ ) تست شفه (Scheffe test) نشان می‌دهد، کارکنان با سابقه کمتر و بیشتر نسبت به سابقه کار متوسط به بالندگی منابع انسانی باور دارند.

**بررسی توصیفی مؤلفه‌های ارزش‌های اخلاق سازمانی:** با توجه به نتایج پرسشنامه اخلاق سازمانی می‌توان نتیجه گرفت که مؤلفه‌های ظاهری اخلاق سازمانی بیشترین امتیاز را کسب کرده‌اند که مهم‌ترین آن‌ها عبارت‌اند از:

- استفاده از تلفن دفتر برای مکالمات راه دور و طولانی مدت
- استفاده گهگاه از دستگاه کپی و تکثیر دفتر برای مقاصد شخصی
- بردن وسایل کار نظیر کاغذ، خودکار و مانند این‌ها برای مصارف شخصی

تفسیر پرسشنامه نیز طبق دستورالعمل لاول به این صورت است که کسب صفر امتیاز مساوی با ارزش‌های اخلاقی بالاست. از ۱ تا ۵ ارزش‌های اخلاقی نسبتاً قوی، ۶ تا ۱۰، خوب. ۱۱ تا ۱۵، قابل قبول. ۱۶ تا ۲۵، متوسط. ۲۶ تا ۳۵، نسبتاً ضعیف که باید حتماً اصلاح شود و ۳۶ به بالاتر، نشانگر ارزش‌های اخلاقی پایین و

حائز تجدیدنظر اساسی خواهد بود (لاول، ۲۰۱۲). با محاسبه پاسخهای کارکنان نمره کسب شده برای اخلاق سازمانی وزارت بهداشت و درمان برابر است با ۱۲ که در ردیف «قابل قبول» قرار می گیرد.

**بررسی توصیفی مؤلفه های بالندگی منابع انسانی:** با توجه به نتایج پرسشنامه بالندگی منابع انسانی

می توان نتیجه گرفت که پر چالش ترین مسائل برای واحد منابع انسانی عبارت اند از:

- نگرانی کارکنان از آینده شغلی خود
- جلوگیری از تبعیض و پارتی بازی
- اولویت حقوق کاری اعم از: بیمه مناسب، قراردادهای حداکثری و ارزیابی دقیق عملکرد

اگر کارکنان به همه گویه ها نمره ۵ (کاملاً موافق) می دادند، حاصل با هشت سؤال سنجش بالندگی منابع سازمانی، عدد ۴۰ می شود و برعکس، اگر نمره ۱ (کاملاً مخالف) می دادند، حاصل عدد ۸ می شود. با محاسبه پاسخهای کارکنان نمره کسب شده برای بالندگی منابع انسانی وزارت بهداشت و درمان از میان گویه های مختلف: خیلی خوب، خوب، متوسط، بد و خیلی بد در ردیف «متوسط» قرار می گیرد.

**همبستگی بین «اخلاق سازمانی» و «بالندگی منابع انسانی»:** با توجه به شاخص آماری ضریب

همبستگی پیرسون در جدول زیر، رابطه مستقیم و مثبت دو متغیر اخلاق سازمانی و بالندگی منابع انسانی را در زیر مشاهده می کنید؛ به عبارت دیگر، بین این دو متغیر تأثیر و تأثر وجود دارد یعنی با بالا رفتن اخلاق سازمانی، بالندگی منابع انسانی هم بالا می رود و برعکس.

جدول شماره ۱. نتایج شاخص آماری همبستگی پیرسون

		ethic	hr	age	worktime
ethic	Pearson Correlation	1	.775**	-.169**	-.249**
	Sig. (2-tailed)		.000	.002	.000
	N	341	341	341	341
hr	Pearson Correlation	.775**	1	-.139**	-.207**
	Sig. (2-tailed)	.000		.010	.000
	N	341	341	341	341
age	Pearson Correlation	-.169**	-.139**	1	.946**
	Sig. (2-tailed)	.002	.010		.000
	N	341	341	341	341
worktime	Pearson Correlation	-.249**	-.207**	.946**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	
	N	341	341	341	341

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

همچنین جدول زیر نشان می‌دهد در سطح ۹۹٪ اطمینان بین این دو متغیر ارتباط معنی‌دار وجود دارد و فرضیه اصلی تحقیق حاضر را تأیید می‌کنند. ضریب بتا مثبت و ارتباط مستقیم دو متغیر را نشان می‌دهد؛ یعنی با افزایش ارزش‌های اخلاق سازمانی در میان کارکنان، اعتقاد به شاخص‌های بالندگی منابع انسانی نیز افزایش یافته و برعکس.

معادله خط (معادله پیش‌بینی) با توجه به جدول زیر عبارت است از:  $y=ax+b$

$$۲۲/۳ + (اخلاق سازمانی) / ۷۷۱ = بالندگی منابع انسانی$$

جدول شماره ۲. نتایج همبستگی و پیش‌بینی معادله خطی

Coefficients<sup>a</sup>

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	3.331	1.100		3.028	.003
	ethic	.487	.022	.771	22.263	.000

a. Dependent Variable: hr

## بحث و نتیجه‌گیری

ارزش‌های اخلاق سازمانی در وزارت بهداشت و درمان و آموزش پزشکی جاری و برخی از آموزه‌های آن به‌درستی در میان کارکنان نهادینه شده است. ارزیابی قابل قبول و مثبت از اخلاق سازمانی علی‌رغم انتقاد برخی از کارکنان با تحصیلات بالا، از الزام توجه به مطالبات اخلاقی را کاهش نمی‌دهد.

نتایج رابطه متغیرهای زمینه‌ای یا جمعیت شناختی را با دو متغیر اصلی را نشان می‌دهد. به‌غیر از ارتباط جنس با هر دو متغیر و سطح تحصیلات با بالندگی منابع انسانی، کلیه متغیرهای جمعیت شناختی ارتباط معنی‌دار در سطح ۹۵٪ اطمینان با متغیرهای اصلی دارند.

تأثیر اخلاق سازمانی بر بالندگی منابع انسانی و متقابلاً تأثیر مثبت و مستقیم بالندگی منابع انسانی بر اخلاق سازمانی از نتایج مسلم این تحقیق هست که در تحقیق تابان و علی‌پور در میان کارکنان دانشگاه ایلام نیز تأیید شده است (تابان، محمد: ۱۳۹۷). همچنین در تحقیقی وضعیت ارزش‌های اخلاقی در بیمارستان‌های شهر تهران در مرز بین متوسط تا نسبتاً ضعیف برآورد شده و ارتباط اخلاق سازمانی با متغیرهای منابع انسانی

مورد تأکید هست. همچنین مثلث آموزش اخلاق در بیمارستان‌ها، نگرش راهبردی اخلاق در نظام سلامت و جبران عادلانه خدمات به‌عنوان کلید بهبود و توسعه اخلاق سازمانی قلمداد شده است (خدایاری، رحیم، عباسی، محمود: ۱۳۹۲).

در تحقیق دیگری تأکید شده که مسئله امنیت شغلی و امنیت سوابق کارکنان به‌عنوان یکی از مؤلفه‌های تعالی منابع انسانی بایستی به‌طور جدی مورد توجه مدیران منابع انسانی مخصوصاً در شرایط کنونی کسب‌وکار کشور باشد؛ و عامل دیگر، احترام به حقوق کاری نیروی انسانی است. احترام به حقوق کاری کارکنان می‌تواند تأثیر زیادی بر روی کارایی، انگیزش و هماهنگی هر چه بیشتر آن‌ها داشته باشد (نایب‌پور، محمد، سعیدی، محمد: ۱۳۹۱). دستیابی به هر یک از این عوامل، نیازمند صرف زمان و یک برنامه جامع است. از این‌رو امروزه واحد منابع انسانی در سازمان‌ها دارای یک افق بلندمدت و یک برنامه راهبردی است تا بتواند از طریق آموزش، فرهنگ‌سازی و سایر ابزارهای آموزشی و مدیریتی کارکنان را به‌سوی تعالی هر چه بیشتر و رسیدن به بالاترین سطح از کیفیت زندگی کاری که عاری از مشکلات اخلاقی باشد، سوق دهد.

لذا با توجه به یافته‌های تحقیق، می‌توان به پیشنهاد‌های اصلی و جانبی زیر اشاره کرد: تدوین یک چشم‌انداز و بیانیه مأموریت جامع و بلندمدت در قبال نیروی انسانی بر اساس چارچوب ارائه‌شده و با توجه به تأثیر و تأثر دوسویه اخلاق سازمانی و تعالی منابع انسانی، همچنین، ایجاد امنیت شغلی و جلوگیری از تبعیض و پارتی و تشویق و برانگیختن کارکنان نسبت به انجام رفتارهای اخلاقی، پیشگیری از بروز رفتارهای غیراخلاقی و در صورت لزوم برخورد با تخلف و تنبیه متخلف، نقش به‌سزایی را در ترویج اخلاق سازمانی در میان کارکنان نهادهای دولتی خواهد داشت. مدیران مخصوصاً مدیران منابع انسانی باید اخلاق سازمانی را رعایت کرده و درصدد نهادینه نمودن آن در تاروپود سازمان باشند. چراکه بقا، سودآوری و تعالی سازمانی با اخلاق پیوندی غیرقابل‌انکار دارد. رعایت اخلاق باعث ایجاد اعتماد در سازمان و اعتماد انگیزش و تلاش بیشتر کارکنان را به همراه دارد که نتیجه آن افزایش کارایی و توسعه پایدار سازمان می‌باشد. ایجاد و اجرای برنامه‌های منابع انسانی نظیر شرح دقیق مشاغل، تقسیم درست وظایف کاری و پرهیز از تخصصی‌سازی بیش‌ازحد، استخدام و نگهداشت نیروی انسانی متخصص، تخصیص کارکنان به مشاغل بر اساس نوع تخصص، علاقه و تجربه نیز از اهمیت بسیار زیادی در مدیریت اخلاق‌مدارانه نیروی انسانی در سازمان‌های دولتی برخوردار است.

## منابع

- امیری، علی‌نقی، همتی، محمد، مبینی، مهدی (۱۳۸۹). اخلاق حرفه‌ای ضرورتی برای سازمان. مجله معرفت اخلاقی، سال اول، شماره ۴.
- برهانی، فریبا. عباس زاده، عباس، عرب، منصور، فرامرزی پور، مطهره (۱۳۹۲). دیسترس اخلاقی در پرستاران شاغل در بیمارستان‌های آموزشی شهر جیرفت. فصلنامه اخلاق پزشکی، سال هفتم، شماره ۲۶، ص ۱۳۵-۱۵۷.
- بیک‌زاده، جعفر، ابراهیم‌پور، داوود (۱۳۹۱). تأثیر عوامل سازمانی بر رشد اخلاق حرفه‌ای کارکنان. فصلنامه اخلاق در علوم و فناوری، سال هفتم، شماره ۲، ص ۱-۹.
- پوریا، امیرنسب (۱۳۷۹). اصول اخلاق حرفه‌ای. ماهنامه حسابداری، سری اول، شماره ۲۰، ص ۲۰.
- تابان، محمد، ویسه، مهدی (۱۳۹۷). تأثیر ارزش‌های اخلاقی و مسئولیت‌پذیری اجتماعی کارکنان بر تعالی منابع انسانی. مجله اخلاق زیستی، دوره هشتم، شماره ۲۹.
- حاج علیان، فرشاد، شیبیت‌الحمیدی، احمد، علی‌مددی، محمدحسین (۱۳۹۲). مدیریت منابع انسانی. نشر فرهنگ و تمدن، چاپ اول، تهران.
- خدایاری، رحیم، عباسی، محمود، عربلو، جلال (۱۳۹۲). بررسی وضعیت ارزش‌های اخلاقی در بیمارستان: یک مطالعه پیمایشی در بیمارستان‌های آموزشی و درمانی شهر تهران. فصلنامه اخلاق زیستی، سال سوم، شماره ۱۰، ص ۹۸.
- زندگی‌پور، طارِق (۱۳۸۴). آسیب‌شناسی فرهنگ و اخلاق کار. تازه‌ها و پژوهش‌های مشاوره، ص ۴۷-۶۲.
- صالحی، محمد، حسینی، زهرا، محمدی، شهربانو (۱۳۹۶). رابطه استراتژی‌های منابع انسانی با اخلاق حرفه‌ای کارکنان دانشگاه علوم پزشکی مازندران، فصلنامه اخلاق زیستی، دوره هفتم، شماره ۲۴، ص ۴۲.
- صانعی، مهدی، یاری، مریم، (۱۳۹۳). تحلیل مؤلفه‌های اصول اخلاق حرفه‌ای مدیران در حوزه مدیریت منابع انسانی. فصلنامه اخلاق در علوم و فناوری، سال نهم، شماره ۱، ص ۹.
- غلامی، علی (۱۳۸۸). اخلاق سازمانی و مشکلات موانع و راهکارها. دوماهنامه توسعه انسانی پلیس، ص ۶۵-۸۵.
- قراملکی، فرامرزی (۱۳۸۸). اخلاق سازمانی. نشر سرآمد، چاپ اول، تهران، ص ۳۱.
- کردشولی، حبیب‌الله، دانشور، وحید (۱۳۹۰). طراحی مدل جامع تعالی منابع انسانی با استفاده از روش فرا ترکیب کیفی. فصلنامه علمی و ترویجی مطالعات منابع انسانی، سال اول، شماره اول، ص ۱۴-۱۶.



- لاوتن، آلن (۲۰۰۰). مدیریت اخلاقی در خدمات دولتی. مترجم: ربیعی، نشر آگاه، تهران، ۱۳۸۴. ص ۵-۷۴.
- مقیمی، محمد (۱۳۹۲). مؤلفه‌های اخلاق حرفه‌ای در سازمان با الگو گرفتن از مبانی دینی، دو فصلنامه اسلام و مدیریت، دوره دوم، شماره سوم، ص ۱۶۳.
- مقیمی، محمد، رمضان، مجید (۱۳۹۰). روانشناسی سازمانی. جلد اول، نشر راه حل، تهران، ص ۱۸۹-۱۹۱.
- موغلی، علیرضا، سید جوادین، سیدرضا، احمدی، علی‌اکبر، علوی، آزاده (۱۳۹۲). بررسی میزان حاکمیت اخلاق کار اسلامی در نظام سلامت (مطالعه موردی دانشگاه علوم پزشکی اصفهان). مجله تحقیقات نظام سلامت، سال نهم، شماره ۷، ص ۱-۱۱.
- نایب‌پور، محمد، سعیدی، فرید، رئیسی تافچی، سمانه (۱۳۹۱). شناسایی و اولویت‌بندی معیارهای اخلاقی در مدیریت منابع انسانی به روش تحلیل مراتبی گروهی با رویکرد فازی (F-GAHP). فصلنامه توسعه منابع انسانی، سال هفتم، شماره ۲۵، ص ۱۳۵.
- هس مر، ال تی (۱۹۹۹). اخلاق در مدیریت اجرایی. مترجم: ایزدی، داود، نشر دفتر پژوهش‌های فرهنگی، تهران، ۱۳۸۲، ص ۱۲۰.
- هس، مر، ال تی (۱۹۹۹). اخلاق در مدیریت. مترجم: اعرابی، محمد، ایزدی، داود (۱۳۸۲). نشر دفتر پژوهش‌های فرهنگی، تهران. ص ۱۲۰.
- الوانی، سعید (۱۳۸۰). طراحی الگوی جامع مدیریت عوامل مؤثر بر بهره‌وری نیروی انسانی. مدرس علوم انسانی.
- Hulpke. J. & Lau. C (2008). Business Ethics in Chin: A Human Resource Management Issue? The Chinese Economy. 58-67.
- Miceli. M. & Near. J.(2001). Ethical issues in the management of human resources. Human Resources Management Review. 1-9.
- Pennino, Clare M, (2004). "Managers and professional ethics", Journal of Business Ethics, 41: 337-47.
- Rose. A. (2007). Ethics and Human Resource Management.
- Schumann PL. (2001). A Moral Principles Framework For Human Resource Management Ethic. Human Resoure Management Review. 11: 109-110.
- Winstanley D. Woodall j. (2001). The Ethical Dimension of Human Resousre Management. Human Resource Management. Human Resource Management Journal. 10 (2). 16-17.