



بِسْمِ اللّٰهِ الرَّحْمٰنِ الرَّحِیْمِ

# منبع آموزشی اخلاق حرفه‌ای

(یکی از اجزای بسته آموزشی)

کلیه رشته‌های فنی و حرفه‌ای و کاردانش  
پایه دوازدهم دوره دوم متوسطه



وزارت آموزش و پرورش  
سازمان پژوهش و برنامه‌ریزی آموزشی



- نام کتاب: منبع آموزشی اخلاق حرفه‌ای - ۲۱۲۷۸۴
- پدیدآورنده: سازمان پژوهش و برنامه‌ریزی آموزشی
- مدیریت برنامه‌ریزی درسی و تألیف: دفتر تألیف کتاب‌های درسی فنی و حرفه‌ای و کار دانش
- شناسه افزوده برنامه‌ریزی و تألیف: حسن صالحی پور ماسوله، احمد رضا دوراندیش، محمد کفاشان، حسن آقابابایی، ابراهیم آزاد، افشار بهمنی، محمد شاهی، مهدی اسماعیلی، محمد مهرزادگان (اعضای شورای برنامه‌ریزی)
- مدیریت آماده‌سازی هنری: مصطفی جانقلی، محمد کفاشان، فاطمه فراهانی (اعضای گروه تألیف) - عزت‌الله خیرالله (ویراستار)
- شناسه افزوده آماده‌سازی: اداره کل نظارت بر نشر و توزیع مواد آموزشی
- نشانی سازمان: جواد صفری (مدیر هنری) - (طراح جلد؟) - مهلا مرتضوی، مریم وثوقی انباردان (صفحه‌آرا) - الهام محبوب (رسام)
- ناشر: تهران: خیابان ایرانشهر شمالی - ساختمان شماره ۴ آموزش و پرورش (شهیدموسوی)  
تلفن: ۹-۸۸۸۳۱۱۶۱، دورنگار: ۰۹۲۶۶۰۸۸۳، کد پستی: ۱۵۸۴۷۴۷۳۵۹  
وب‌گاه: www.irtextbook.ir و www.chap.sch.ir
- چاپخانه: شرکت چاپ و نشر کتاب‌های درسی ایران: تهران - کیلومتر ۱۷ جاده مخصوص کرج - خیابان ۶۱ (داروپخش) تلفن: ۵ - ۴۴۹۸۵۱۶۱، دورنگار: ۴۴۹۸۵۱۶۰  
صندوق پستی: ۳۷۵۱۵ - ۱۳۹
- سال انتشار و نوبت چاپ: شرکت چاپ و نشر کتاب‌های درسی ایران «سهامی خاص»  
چاپ اول ۱۳۹۷

کلیه حقوق مادی و معنوی این کتاب متعلق به سازمان پژوهش و برنامه‌ریزی آموزشی وزارت آموزش و پرورش است و هرگونه استفاده از کتاب و اجزای آن به صورت چاپی و الکترونیکی و ارائه در پایگاه‌های مجازی، نمایش، اقتباس، تلخیص، تبدیل، ترجمه، عکس برداری، نقاشی، تهیه فیلم و تکثیر به هر شکل و نوع بدون کسب مجوز از این سازمان ممنوع است و متخلفان تحت پیگرد قانونی قرار می‌گیرند.



ما باید زحمت بکشیم تا در همهٔ جناح‌ها خودکفا باشیم. امکان ندارد که استقلال به‌دست بیاید، قبل از اینکه استقلال اقتصادی داشته باشیم. اگر ما بنا باشد که در اقتصاد احتیاج داشته باشیم، در چیزهای دیگر هم وابسته خواهیم شد و همین‌طور اگر در فرهنگ، ما وابستگی داشته باشیم، در اساس مسائل وابستگی پیدا می‌کنیم.

امام خمینی (قدس سرّه الشریف)

## فصل اول: چیستی اخلاق حرفه‌ای ..... ۱

- بخش اول: اخلاق چیست؟ ..... ۳
- بخش دوم: تعریف اخلاق حرفه‌ای ..... ۸
- بخش سوم: انتظار از دانش اخلاق حرفه‌ای ..... ۱۱
- بخش چهارم: دین، قانون، اخلاق حرفه‌ای ..... ۱۵
- بخش پنجم: میث انگاره ..... ۱۸
- بخش ششم: بازآنگاری نسبت به اخلاق حرفه‌ای ..... ۲۱

## فصل دوم: اصول اخلاقی در محیط کسب و کار ..... ۲۵

- بخش اول: تفاوت کار، شغل و حرفه ..... ۲۷
- بخش دوم: مسئولیت پذیری اخلاقی در محیط کسب و کار ..... ۳۱
- بخش سوم: کاربرد اخلاق حرفه‌ای در محیط کسب و کار ..... ۳۵
- بخش چهارم: آشنایی با رویکرد سازمانی به اخلاق در محیط کسب و کار ..... ۳۷
- بخش پنجم: نقش راهبردی اخلاق حرفه‌ای در کسب و کار ..... ۴۳
- بخش ششم: امانت‌داری و ابعاد آن در حرفه ..... ۴۸

## فصل سوم: مهارت‌های اخلاقی در محیط کسب و کار (مشتري مداري اخلاقي) ..... ۵۵

- بخش اول: مهارت‌های تشخیص مسائل اخلاقی در محیط کسب و کار ..... ۵۷
- بخش دوم: ویژگی‌ها و گونه‌های مسائل اخلاقی در محیط کسب و کار ..... ۶۴
- بخش سوم: رشد مهارت‌های اخلاقی (صداقت، مسئولیت‌پذیری، دلسوزی، گذشت و...) ..... ۶۹
- بخش چهارم: آشنایی با مهارت‌های رفتار ارتباطی (الگوها و سبک‌های ارتباطی) ..... ۷۵
- بخش پنجم: آشنایی با دوره‌های اخلاقی ..... ۸۳
- بخش ششم: مهارت‌های حل‌اثر بخش دوره‌های اخلاقی ..... ۹۱

**فصل چهارم: مسئولیت پذیری اخلاقی افراد در محیط کسب و کار** ..... ۹۷

بخش اول: پیش‌بینی پذیری اخلاقی ..... ۹۸

بخش دوم: پیش‌بینی پذیری و نقش آن در موفقیت ..... ۱۰۳

بخش سوم: از مسئولیت‌پذیری تا پیش‌بینی‌پذیری ..... ۱۰۷

بخش چهارم: پیامدها و عوامل اعتمادآفرینی در محیط کسب و کار ..... ۱۱۲

بخش پنجم: نقش اخلاق حرفه‌ای در اعتمادآفرینی و وجوه دیگر آن ..... ۱۱۶

بخش ششم: ویژگی‌های اخلاقی در محیط کسب و کار ..... ۱۲۳

**فصل پنجم: الگوی رشد اخلاقی در محیط کسب و کار** ..... ۱۲۷

بخش اول: بازنگاری در محیط کسب و کار ..... ۱۲۹

بخش دوم: الگوی رشد اخلاق (شناخت شایستگی‌ها و بایستگی‌های رشد اخلاقی) ..... ۱۳۴

بخش سوم: آشنایی با مسئولیت اخلاقی در حرفه، مهارت تدوین سند جامع اخلاقی ..... ۱۴۲

بخش چهارم: ساختار سند جامع اخلاقی ..... ۱۴۹

بخش پنجم: تدوین الگوی رشد، طراحی مدل و تدوین نقشه راه ترویج اخلاق حرفه‌ای ..... ۱۵۶

بخش ششم: دستورنامه تحقق اخلاق ..... ۱۶۲

**منابع** ..... ۱۷۰

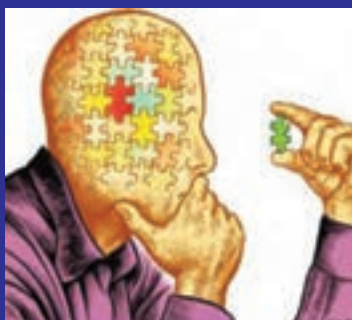
سند تحول بنیادین آموزش و پرورش به موازات شایستگی‌های فنی در نظام تعلیم و تربیت رسمی کشور، تأکید قابل توجهی بر شایستگی‌های غیرفنی دارد. در برنامهٔ درسی ملی جمهوری اسلامی ایران نیز شایستگی‌های غیرفنی مورد نیاز دنیای کار یکی از چهار شایستگی کلان حوزهٔ تربیت و یادگیری کار و فناوری محسوب می‌شود که این شایستگی‌ها به‌صورت دروس مستقل تدوین شده‌اند. از جملهٔ این دروس، درس «اخلاق حرفه‌ای» است که هدف از آن، کسب مراتبی از شایستگی‌های اخلاقی در محیط‌های کسب و کار است.

کتاب درسی اخلاق حرفه‌ای، برنامه محور و با رویکرد واگرا با تأکید بر جنبه‌های تربیتی در قالب پنج پودمان امانت‌داری، مسئولیت‌پذیری، درستکاری، رعایت انصاف و بهره‌وری تألیف شده است. از آنجایی که محتوای کتاب درسی فعالیت محور بوده و بیشتر شبیه به کتاب کار است، لذا برای تدریس بهتر و تأثیرگذارتر لازم است کتاب راهنمای معلم آن به‌ویژه در بخش دانش‌افزایی، غنی‌تر و جامع‌تر باشد.

به‌همین منظور کتاب حاضر به‌عنوان جزئی از بستهٔ آموزشی این درس و با هدف دانش‌افزایی برای هنرآموزانی که قرار است این درس مهم را تدریس کنند، تهیه شده که شامل پنج فصل و دربردارندهٔ اهم موضوعات و مسائل مورد نیاز دنیای کسب و کار می‌باشد. امید است مطالعهٔ این کتاب بتواند بخشی از نیازهای روزافزون علمی و اخلاقی همکاران محترم را برای یک تدریس موفق و اثرگذار فراهم نماید.

## فصل ۱

# چیستی اخلاق حرفه‌ای



برخی از اهدافی که در این فصل به دست می‌آورد:

- چیستی اخلاق؛
- تعریف اخلاق حرفه‌ای؛
- انتظار از دانش اخلاق حرفه‌ای؛
- دین، قانون و اخلاق حرفه‌ای؛
- مسیر پدیداری دانش اخلاق حرفه‌ای؛
- بازانگاری نسبت به اخلاق حرفه‌ای.

«و بِحُسْنِ الْخُلُقِ نَعِيمًا»

نهج البلاغه، حکمت ۲۲۹

«کسی که اخلاق دارد همه نعمت‌ها را دارد»

(براساس این حدیث شریف اگر در جامعه‌ای اخلاق حاکم باشد، در پرتو آن می‌توان به همه جا رسید.)

### تذکر حضرت علی علیه السلام به کاسب

در ایامی که امیرالمؤمنین علی علیه السلام زمامدار مسلمانان بود، اغلب به سرکشی بازارها می‌رفت و گاهی به مردم تذکراتی می‌داد.

روزی ایشان هنگام گذر از بازار خرمافروشان، دختری را در حال گریه مشاهده کرد و علت گریه‌اش را پرسید. دخترک گفت: از این کاسب، خرما خریدم و به منزل بردم اما اهل خانه آن‌را نپسندیدند. حال آورده‌ام که پس بدهم کاسب قبول نمی‌کند.

حضرت به کاسب فرمود: این دختر بچه خدمتکار است و از خود اختیار ندارد. شما خرما را بگیر و پولش را برگردان. کاسب ابتدا با دست به سینۀ حضرت کوبید و او را از خود راند اما وقتی فهمید او خلیفه مسلمین است، خود را باخت و رنگش زرد شد و فوراً خرمای دختر بچه را گرفت و پولش را پس داد.

سپس به حضرت عرض کرد: ای امیرمؤمنان از من راضی باش و مرا ببخش. حضرت فرمود: چیزی که مرا از تو راضی می‌کند این است که روش خود را اصلاح کنی و اخلاق و ادب را رعایت نمایی.



## اخلاق چیست؟

فکر کنید



تصور شما از اخلاق چیست؟

افرادی را تصور کنید که در محیط کار و شغل و یا مدرسه و خانواده به نظر شما آدم‌های خوب و با اخلاقی هستند. آنها چه ویژگی‌هایی دارند که به نظر شما خوب و با اخلاق به نظر می‌رسند؟

### خواندنی

#### انگاره ما از اخلاق



گاهی در محیط کار، مدرسه و... می‌شنویم که می‌گویند فلان کس آدم خوب و با اخلاق و یا فلان شخص آدم بداخلاق و ناسازگاری است. بنابراین، مجموعه‌ای از ویژگی‌ها مثل راستگویی، محبت، خوشرویی، انصاف، ایثار و فداکاری، خیرخواهی و... داریم که می‌توانیم این ویژگی‌ها یا صفات را خوب بنامیم و وقتی آنها را در شخصی مشاهده کنیم، می‌گوییم آن شخص، خوب یا خوش اخلاق است. ویژگی‌های دیگری نیز مثل دروغگویی، خودخواهی، دزدی، خشونت و... وجود دارد که اگر آنها را در شخصی ببینیم، می‌گوییم آن شخص، بد یا بداخلاق است.

#### انگاره ما از اخلاق در محیط کسب و کار

یکی از عوامل ناکامی افراد در تعامل اخلاقی، نداشتن تصویری درست و رسا از تعامل اخلاقی است. داشتن انگاره درست از اخلاق و ابعاد آن، نقش مهمی در تحقق اخلاق در محیط کسب و کار دارد. هر کسی برحسب انگاره خود از اخلاقی بودن، سعی در بهینه‌سازی رفتار خود دارد. توجه به مسائل مفهومی، از این جهت اهمیت دارد که موفقیت در یک فعالیت، در گرو انگاره درست ما از آن است؛ زیرا «موفقیت» یک انتخاب است. وقتی در کسب و کار می‌توان اخلاقی ماند که ابزارها و روش‌های کارآمد کسب و کار اخلاقی را بشناسیم و آنها را برگزینیم و چنین امری در گرو انگاره درست ما از مفهوم اخلاق کسب و کار است.

## اخلاق چیست؟

اخلاق در لغت جمع خُلق و به معنای طبع، ذات و سرشت است و برای آن، تعاریف متفاوتی وجود دارد. در اصطلاح، اخلاق دانشی است که از انواع صفات خوب و بد و نیز چگونگی اکتساب صفات خوب و زدودن صفات بد بحث می‌کند. بنابراین، اخلاق مانند پزشکی، دانشی است برای تشخیص، پیشگیری و بهبود معضلات رفتاری. دانشمندان قدیم، اخلاق را صفت می‌دانستند اما اندیشمندان امروزی، اخلاق را رفتار می‌دانند، به نظر شما چرا؟

## تمایز صفت و رفتار

صفت، امری درونی است که قابل مشاهده، تشخیص، اندازه‌گیری و مقایسه نیست اما رفتار، قابل مشاهده، اندازه‌گیری و مقایسه است. با این تعریف، رفتار قابل داوری و قضاوت است و هر رفتار حداقل با سه مؤلفه مورد سنجش قرار می‌گیرد:

۱ در کجا؟

۲ در مواجهه با چه کسی؟

۳ درباره چه موضوعی؟

به این مثال دقت کنید:

حسن مدیر است، مدیر بر سر کارمندش فریاد کشید.

نمونه قضاوت در صفت انگاری اخلاق:

«وای چه کار بدی کرد. یک مدیر خوب هرگز بر سر کارمندش فریاد نمی‌کشد.»

اما در رفتار انگاری اخلاق می‌گوییم:

«بر سر کدام کارمند؟ برای چه؟ در کجا؟ چه اتفاقی رخ داده بود؟ آیا رفتار کارمند به گونه‌ای بوده و یا در شرایطی بوده که مدیر ناگزیر برای باز داشتن کارمند، فریاد کشیده است؟ و...؟» یعنی خیلی فوری قضاوت نمی‌کنیم، بلکه رفتارها را در آن زمان و موقعیت مورد ارزیابی قرار می‌دهیم.

بنابراین: اخلاق، یک رفتار ارتباطی مبتنی بر رعایت حقوق طرف ارتباط و مسئولیت‌پذیری در قبال حقوق همه کسانی است که ما با آنان در ارتباط هستیم.

## حوزه‌های رفتار ارتباطی

هر رفتار ارتباطی ما در چهار حوزه مختلف قابل سنجش و ارزیابی است:

من با خودم؛

من با خدا (خالق)؛

من با دیگر انسان‌ها؛

من با سایر امور (طبیعت و دیگر مخلوقات).

## ضرورت اخلاق

قدرت تعقل در باب رابطهٔ پدیده‌ها و ضرورت فراگیری علوم مختلف، پرسش‌هایی را مطرح می‌کند.

چه پرسش‌هایی خط‌کش ذهنی ما را به اندازه‌گیری سوق می‌دهد؟  
آیا پاسخ‌هایی برای ضرورت وجودی اخلاق خواهیم داشت؟  
آیا رفتار من اخلاقی است؟

رفتار من چه تأثیری (خوب یا بد) بر دیگران می‌گذارد؟  
من مشغول به چه نوع رفتاری هستم؟  
من چه می‌خواهم و آن را چگونه باید به دست آورم؟  
من ...؟

طرح این‌گونه پرسش‌ها سبب می‌شود تا روابط من با خدا، خودم، دیگران و سایر مخلوقات الهی تنظیم و اصلاح گردد.



ضرورت‌های بسیاری برای اخلاق و آموزش آن وجود دارد. اهمیت اخلاق از منظر دینی تا بدانجاست که از پیامبر اکرم صلی الله علیه و آله نقل شده است که فرمود:  
«إِنَّمَا بُعِثْتُ لِأَتَمِّمَ مَكَارِمَ الْأَخْلَاقِ» یعنی: من برای تکمیل کرامت‌های اخلاقی به پیامبری برانگیخته شدم.

بنابراین می‌توان گفت که اخلاق:

- تعدیل‌کنندهٔ خواسته‌های انسان است و از افراط و تفریط جلوگیری می‌کند.
- تربیت‌کننده و پرورش‌دهندهٔ بعد معنوی انسان است.
- ضامن اجرای قوانین است.
- موجب موفقیت فردی، جمعی، شغلی و حرفه‌ای ماست.

پژوهش کنید



با مراجعه به منابع علمی، دربارهٔ ضرورت اخلاق یک مقاله بنویسید و در آن توضیح دهید که چرا رفتار ما باید اخلاقی باشد؟



این دو موضوع را از این منظر که «شجاع کسی است که دلاوری و دفاع او از حق خود از موضع نترسی، عادتش شده باشد و قانونمند کسی است که قانون را به نفع همه و از جمله خودش می‌داند و در اثر معرفت و تلاش و با تمرین و تکرار، رعایت قانون به عادت رفتاری او (اخلاق) تبدیل شده است»، بررسی و ارزشیابی کنید:

۱ آیا آدم گستاخ و قانون‌شکنی که صرفاً به خاطر حضور پلیس و ترس از جریمه شدن، از چراغ قرمز عبور نمی‌کند و یا سرعتش را کنترل می‌کند، آدم وظیفه‌شناس و قانونمندی است؟

۲ اگر آدم بزدلی که در شب از سایه خودش نیز می‌ترسد، به خاطر شرط‌بندی، شبی را تا به صبح یک تنه در گورستانی متروک به سر ببرد و در شرط‌بندی نیز برنده شود، آیا او نترس است؟ آیا آنچه که از او سرزده و با تکلفات بسیار بوده است، از نظر اخلاقی شجاعت به شمار می‌آید؟

## معانی و رفتار اخلاقی

اصطلاح اخلاق به سه معنا به کار می‌رود، به عبارت دیگر رفتاری اخلاقی است که سه ویژگی زیر را داشته باشد:

۱ **پایدار باشد:** اخلاق به معنای ویژگی‌های روحی و نفسانی است که در فرد، پایدار (درونی) شده باشند؛ بدین معنا که این صفات چنان با شخص درهم آمیخته باشند که گویی جزئی از سرشت او شده‌اند. از این منظر، اخلاق همه خصوصیات نفسانی پایدار چه خوب و چه بد را در برمی‌گیرد.

۲ **ارادی و اختیاری باشد:** اخلاق به معنای رفتار یا خصوصیتی است که در حوزه آگاهی ما قرار دارد و تابع اراده ماست؛ برای مثال اگر غافل‌گیرانه دست خود را با سرعت به چشم کسی نزدیک کنیم، او به گونه‌ای غیرارادی چشم خود را خواهد بست. این عکس‌العمل را نمی‌توان اخلاقی یا غیراخلاقی دانست؛ چرا که در حوزه رفتارهای اختیاری او نیست. در اینجا اخلاق تنها رفتارهای آگاهانه و اختیاری قابل کنترل انسانی چه خوب و چه بد را در برمی‌گیرد.

۳ **مثبت و پسندیده باشد:** اخلاق تنها به معنای ارزش‌ها و خصوصیات مثبت و پسندیده به کار می‌رود. (اخلاقی یعنی خوب و غیراخلاقی یعنی بد). برای مثال هنگامی که می‌گوییم شجاعت یک صفت اخلاقی است، یعنی آن را ستایش کرده و نیک می‌دانیم و هنگامی که می‌گوییم بزدلی یک صفت غیراخلاقی است، یعنی آن را بد و ناپسندیده می‌شماریم.

### چرا به اخلاقی بودن نیازمندیم؟ (سطوح نیاز ما به اخلاق)

با توجه به ویژگی سوم، همه ما صفاتی داریم که «خوب» و یا «بد و ناخوشایند» می‌باشند. از ویژگی‌های خوب به عنوان فضایل اخلاقی و از ویژگی‌ها و صفات بد به عنوان ردایل اخلاقی نام برده می‌شود. بر همین اساس، هیچ فرد و جامعه‌ای از اخلاق بی‌نیاز نیست و نیاز به دانش اخلاق (اخلاق دانی) و اخلاقی بودن (اخلاق ورزی)، همزاد بشر است. بنابراین، اخلاق در سه سطح به ما کمک می‌کند:

- ۱ سطح فردی (همه‌نگی و آرامش درون ما را ثبات می‌بخشد).
- ۲ سطح اجتماعی (امکان زیست بهتر را برای همگان فراهم می‌آورد).
- ۳ سطح آرمانی (به انسان کمک می‌کند تا استعدادهای خود را شکوفا سازد).

فکر کنید



هدف از آموزش اخلاق چیست؟

آیا به نظر شما بدون آموزش هم می‌شود اخلاقی بود؟  
آموزش اخلاق در محیط کسب و کار چه فایده‌ای دارد؟

### هدف از آموزش اخلاق چیست؟

- آیا شنیدن پند و اندرز و نصیحت لازم است؟
  - آیا دانستن ارزش‌ها و مسئولیت‌های اخلاقی لازم است؟
  - آیا تغییر رفتار و تغییر نگاه و انگاره (ریشه پنهان رفتار ما) لازم است؟
  - آیا تغییر منش‌ها، کنش‌ها و صبوری و حلم در واکنش‌ها لازم است؟
  - آیا ...؟
- قطعاً همه اینها لازم‌اند اما هدف از آموزش اخلاق، بسیار ژرف‌تر و فراتر از اینهاست.

### هدف از آموزش اخلاق، تحول وجودی است

شنیدن نصایح و پندها ما را به ارزش‌ها و مسئولیت‌های اخلاقی هدایت می‌کند و با درک ارزش‌ها و مسئولیت‌ها، رفتارمان تغییر می‌کند. با تغییر رفتار، نگاه و اندیشه‌های ما نیز تغییر می‌کند. بنابراین، تربیت اخلاقی:

- ۱ موجب رشد اخلاقی ما در جامعه می‌شود.
- ۲ موجب تحول وجودی ما می‌گردد.
- ۳ تأثیر مثبتی در محیط کسب و کار ما دارد.

## تعریف اخلاق حرفه‌ای

بیشتر بدانید



### اقسام مسئولیت‌های انسان

مسئولیت‌های آدمی به دو دسته حقوقی و اخلاقی تقسیم می‌شوند.

۱. **مسئولیت‌های حقوقی:** این نوع مسئولیت‌ها ناشی از

قوانین وضع شده می‌باشند و دارای ضمانت اجرایی

قانونی هستند. پس مسئولیت‌پذیری حقوقی یعنی پایبندی به قوانین، مقررات و آیین‌نامه‌ها.

۲. **مسئولیت‌های اخلاقی:** یعنی تعهد و الزام در قبال حقوق خود یا دیگران. بنابراین،

مسئولیت‌پذیری اخلاقی یعنی پایبندی به حقوق افراد یا نهادهای صاحب حق.

مسئولیت‌پذیری اخلاقی به قلمرو خاصی از زندگی بشر محدود نمی‌شود و همه

ابعاد زندگی انسان را در برمی‌گیرد. هرگاه انسان دارای اختیار باشد، مسئولیت

او نیز در همان جاست و کامیابی و موفقیت انسان در گرو شناخت و رعایت

مسئولیت‌های اخلاقی در همه عرصه‌ها و قلمروهای زندگی است.

فکر کنید



آیا تاکنون عنوان اخلاق حرفه‌ای را در جایی شنیده‌اید؟ به نظر شما چه تعریفی

از اخلاق حرفه‌ای می‌توان بیان کرد؟ آیا می‌توانید چند ویژگی اخلاق حرفه‌ای

مرتبط با رشته تحصیلی خود را برشمارید؟

## چستی اخلاق حرفه‌ای

اخلاق حرفه‌ای به معنای اخلاق در حرفه است. اخلاق حرفه‌ای به منزله یک دانش، شاخه بالنده‌ای از اخلاق کاربردی است که دامنه بسیار فراخ و شاخه‌های فراوان یافته است. اخلاق حرفه‌ای بر حسب هر حرفه خاص، گوناگونی می‌یابد. درباره ملاک اخلاقی بودن فعل و ملاک خوب و بد بودن رفتارها، نظرات بسیار مختلف و متنوعی وجود دارد. آنچه در اینجا مورد توجه است و برای عملیاتی کردن رفتار اخلاقی در

حرفه‌ها کارایی دارد، اخلاق حقوق محور است. مراد از حقوق، علاوه بر حقوقی که در هر جامعه‌ای توسط قانون‌گذار وضع می‌شوند، حقوق طبیعی (تکوینی) هم هست که برای زیست سالم انسان وجود دارند. این حقوق، مطلق و جهان‌شمول هستند و هیچ‌کس نمی‌تواند آنها را از انسان سلب نماید. اگر توانایی برخورداری انسان‌ها را از آن جهت که انسان هستند، حق آنها بنامیم، انسان‌ها حقوقی دارند. لذا در رفتار ارتباطی بین شخصی می‌توانیم، رعایت حقوق را ملاک نیکویی رفتار بدانیم. برخی از حقوق طبیعی انسان عبارت‌اند از حق حیات، حق استقلال فردی، حق احترام، حق حریم خصوصی، حق رشد، حق آزادی عقیده و بیان، حق آموزش و تربیت و ...

بیشتر بدانید



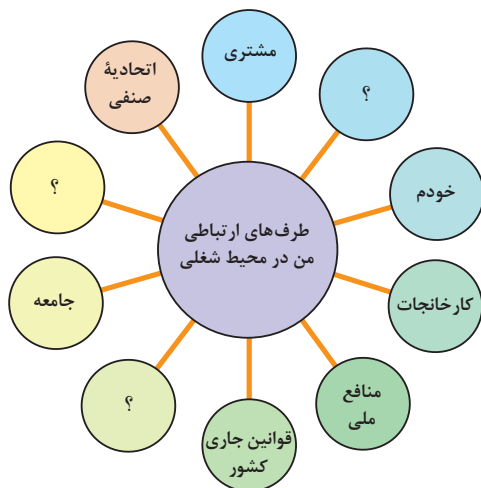
### حقوق بر دو قسم‌اند:

- ۱ **حقوق وضعی:** مجموعه حقوق و قوانینی هستند که برای اصلاح روابط انسانی و متناسب با اقتضائات زمانی توسط قانون‌گذار وضع می‌شوند. مانند قوانین راهنمایی و رانندگی، قوانین تجارت و کسب و کار، قانون روابط مالک و مستأجر و سایر قوانین کیفری، مدنی و حقوقی. بدیهی است این قوانین متناسب با شرایط جامعه و نیازهای متغیر انسان‌ها قابل تغییر و تکمیل هستند.
- ۲ **حقوق طبیعی (تکوینی):** حقوقی ثابت هستند که اصول آنها جهان‌شمول است و شامل حقوقی است که خداوند در نهاد بشر به ودیعه نهاده و هیچ‌کس نمی‌تواند انسان‌ها را از این حقوق محروم کند (مانند آنچه که در بالا گفته شد).

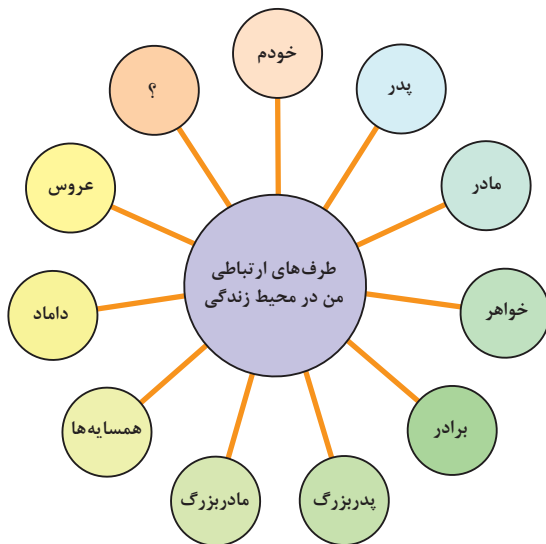
## تعریف اخلاق حرفه‌ای

بنابر آنچه که بیان شد، مسئولیت‌های اخلاقی صاحبان مشاغل و حرف (پیشه‌وران و بنگاه‌های کسب و کار) در قبال حقوق افراد طرف ارتباط، در محیط ۳۶۰ درجه است. مسئولیت‌پذیر بودن فرد به معنای آن است که هر کس در هر محیطی که قرار می‌گیرد، صاحبان حق و حقوق آنها را شناسایی کند و رعایت حقوق آنها را مهم بداند. برای درک درست از محیط ۳۶۰ درجه به دو نمودار صفحه بعد دقت کرده و آنها را کامل کنید.

عناصر ارتباطی ما در محیط ۳۶۰ درجه زندگی شغلی



عناصر ارتباطی ما در محیط ۳۶۰ درجه زندگی خانوادگی



تحلیل و ترسیم کنید

با توجه به دو نمودار بالا، طرفین ارتباط در محیط ۳۶۰ درجه محل تحصیل (هنرستان) خود را به روش بارش مغزی ترسیم کنید و سپس حقوق هر یک از آنها را در محیط ۳۶۰ درجه بنویسید.

فعالیت کلاسی





## انتظار از دانش اخلاق حرفه‌ای

فکر کنید



آیا اخلاق دانش است؟

برای درمان بیماری‌های جسمی خود به چه کسی مراجعه می‌کنید؟ او از چه دانشی برخوردار است؟ دربارهٔ بیماری‌های رفتاری که منشأ آنها بخل، حسدورزی، دروغ‌گویی، نفاق، زیرآب‌زنی، ریاکاری و تظاهر، غفلت، مسئولیت‌گریزی و... می‌باشد، تحقیق کنید.

### اخلاق به منزلهٔ دانش

برخی بر این باورند که اخلاق، پند و نصیحت و یا مزیت‌های دیگری از این قبیل است. اینها درست است اما همان‌گونه که برای شناخت بیماری‌های جسمانی نیاز به دانش پزشکی می‌باشد، برای شناخت بیماری‌های رفتاری نیز نیاز به دانش داریم و آن، دانش اخلاق است. علم اخلاق در فرهنگ اسلامی دانشی است که از فضایل و رداییل و شیوهٔ به دست آوردن ملکات خوب (فضایل) و زدودن ملکات بد (رداییل) بحث می‌کند.

### مهم‌ترین انگاره‌ها از اخلاق

- ۱ پندانگاری: عده‌ای از مردم، اخلاق را مجموعه‌ای پند و اندرز و نصیحت می‌دانند.
- ۲ زیور انگاری: برخی از افراد، اخلاق را زیور بنگاه می‌دانند و با منشور اخلاقی، دیوار بنگاه را زینت می‌دهند.
- ۳ ترمز انگاری: برخی رعایت حقوق افراد (نکات اخلاقی) را مانع پیشرفت و ترقی کسب و کار می‌دانند.
- ۴ مزیت انگاری: برخی نیز اخلاق را در بنگاه، مزیت رقابتی و فرصت برتری بنگاه می‌دانند.
- ۵ طب انگاری: برخی دیگر نیز معتقدند اخلاق دانشی است به مانند طب. همان‌گونه که طبیب با مشاهده و معاینهٔ بیمار:  
[۱] بیماری و علت آن را تشخیص می‌دهد؛

۲ برای پیشگیری از سرایت به دیگران توصیه‌هایی می‌کند؛

۳ برای بهبود و درمان راه‌حل عملی و اجرایی دارد.

یک مدیر آشنا به دانش اخلاق نیز قادر است:

۱ معضلات رفتاری را تشخیص دهد؛

۲ از گسترش آنها پیشگیری نماید؛

۳ برنامه‌ی جامعی برای بهبود معضلات رفتاری در بنگاه داشته باشد.

### مقایسه طب جسمانی با طب رفتاری

طب رفتاری	طب جسمانی
برای درمان بیماری‌های رفتاری و اخلاقی خود (رفتارهایی که موجب ضایع شدن حقوق ما و طرف‌های ارتباطی می‌گردد) نیز نیاز به طبیب داریم و طبیب آن در رهیافت اول، اخلاق‌دانی (یعنی آشنایی با اصول و مبانی اخلاقی) و در رهیافت دوم، اخلاق‌ورزی (اقدام و عمل اخلاقی) است. زیرا اخلاق دانش تشخیص، پیشگیری و برنامه‌ی بهبود و درمان معضلات رفتاری است.	ما برای درمان بیماری‌های جسمی خود نیاز به طبیب داریم و هنگامی که بیمار می‌شویم به پزشک مراجعه می‌کنیم. پزشک با انجام معاینات و بررسی‌های بالینی و کلینیکی، در ابتدا بیماری ما را تشخیص می‌دهد و سپس برنامه‌ی پیشگیری از تشدید و سرایت بیماری به دیگران را به ما می‌آموزد و در انتها نیز برنامه‌ی بهبود و درمان را ارائه می‌دهد.

بنابر آنچه که بیان شد، اخلاق حرفه‌ای دانشی است که به تبیین روشمند مسائل اخلاقی در حرفه می‌پردازد و از سازمان و بنگاه برخوردار از دانش اخلاق حرفه‌ای انتظار می‌رود حقوق همه‌ی عناصر درون و برون خود را بشناسد و به آنها پایبند باشد.

## کاربرد دانش اخلاق در تشخیص مسائل حرفه‌ای

همان‌طور که گفته شد، اخلاق، دانش تشخیص، پیشگیری و بهبود معضلات رفتاری است. از اخلاق حرفه‌ای انتظار می‌رود مسائل اخلاقی در حرفه را برحسب تنوع حرفه‌ها پاسخ دهد. این انتظارات و مسائل را می‌توان به شرح زیر برشمرد:

### مسئله اخلاقی اول

کاربران در هنگام تصمیم‌گیری حرفه‌ای از خود می‌پرسند تکلیف اخلاقی من چیست و آیا چنین مواجهه‌ای، اقدامی اخلاقی است؟ پاسخ این پرسش و پرسش‌های مشابه، نیازمند پژوهش روشمند است.

انتظار از دانش اخلاق در این مسئله:

- ۱ مسئولیت‌های اخلاقی را به صورت نظام‌مند بیان کند؛
- ۲ فضیلت‌ها و رذیلت‌های حرفه‌ای را به صورت تفصیلی، مستدل و ناظر به موقعیت‌های عینی بیان نماید.

### مسئله اخلاقی دوم

مدیران با مسائلی مانند تهمت، تنبلی، تخریب همکاران، کم‌کاری، غیبت، حسدورزی و... مواجه هستند و قصد پیشگیری و درمان این رذایل را دارند. آنها از خود می‌پرسند چگونه می‌توان این مشکلات و مسائل را شناسایی و برطرف نمایند؟ پاسخگویی به این نیاز با تشخیص دقیق معضلات اخلاقی و حل اثربخش آنها به کمک بهره‌گیری از آموزه‌های دانش اخلاق حرفه‌ای امکان‌پذیر است.

انتظار از دانش اخلاق در این مسئله: شیوه‌های پیشگیری و بهبود آسیب‌های اخلاقی در حرفه را تبیین نماید.

### مسئله اخلاقی سوم

گاهی مدیران از خود می‌پرسند چه کسی را به‌کار بگیریم؟ آیا فرایند تولید کالا و یا پاسخگویی به مشتری از رخنه اخلاقی برخوردار نیست؟ آیا مقررات و نظام‌های حرفه‌ای اخلاقی هستند؟ آیا...؟

انتظار از دانش اخلاق در این مسئله: سنجش اخلاقی در حوزه‌های مختلف منابع انسانی، فرایندها، مقررات و نظام‌های شغلی نیازمند دستاورد دانش اخلاق حرفه‌ای است. متخصصان اخلاق حرفه‌ای می‌توانند شایستگی‌های اخلاقی منابع انسانی را برای تصدی یک منصب بسنجند، مقررات و آیین‌نامه‌ها را ممیزی اخلاقی نمایند و عملکرد اخلاقی محیط کسب و کار را به صورت سالانه ارزیابی کنند.

### مسئله اخلاقی چهارم

آیا برای ترویج اخلاق سخنران دعوت نمایم؟ آیا در سخنرانی‌ها به پند و اندرز و نصیحت بپردازم؟ آیا بروشور و اعلامیه اخلاقی منتشر نمایم؟ آیا اخلاق دستوری است؟ آیا...؟

انتظار از دانش اخلاق در این مسئله: شیوه‌های آموزش اثربخش ارزش‌ها و نیز ترویج و نهادینه‌سازی رفتار اخلاقی در حرفه و محیط کسب و کار را ارائه نماید.



الف) تربیت اخلاقی در حرفه‌های مختلف مانند پزشکی، مهندسی، هنری، تجاری و خدماتی، کشاورزی و... نیازمند الگوی عملی متفاوت از یکدیگر و خاص آن حرفه می‌باشد. به عنوان مثال نمی‌توان الگوی اخلاقی پزشکان را برای مهندسان و یا برعکس به کار برد.

ب) صرف توصیه افراد به خوب عمل کردن و اخلاق حسنه داشتن، آنها را متخلق (اخلاق ورز) نمی‌کند. کسی که می‌خواهد اخلاقی عمل کند باید بداند، بخواهد و بتواند زیرا گاهی:

می‌دانیم تکلیف اخلاقی چیست و چه باید کرد.	و	نمی‌دانیم چگونه به انجام تکلیف توفیق یابیم؟
می‌دانیم در عرصه رقابت، اصول اخلاقی را باید رعایت کرد.		نمی‌دانیم چگونه باید آنها را رعایت کنیم؟
می‌دانیم حسادت موجب تباهی و حضور در آتش حسد است و در پی درمان حسد هستیم.		نمی‌دانیم چگونه باید از شر حسد رها شویم؟

این ندانستن‌ها نه تنها فرد را از درمان دور می‌سازد بلکه مشکلات را پیچیده‌تر هم می‌کند. در اینجاست که رهیافت دو گانه اخلاق حرفه‌ای اهمیت خود را نشان می‌دهد.

## دو رهیافت اخلاق حرفه‌ای (فردگرا و سیستمی)

اخلاق حرفه‌ای، دانشی است فراگیر و فراگیر بودن آن بدان معناست که هم حقوق همه طرفین ارتباط را که در محیط فعالیت حرفه‌ای قرار دارند در قبال حقوق کاربران در برمی‌گیرد و هم مسئولیت‌پذیری محیط کسب و کار در حرفه را شامل می‌شود. بر این اساس، اخلاق حرفه‌ای دو رهیافت متمایز دارد:

**رهیافت فردگرایانه:** با تأکید بر اخلاق منابع انسانی (کاربران و مدیران اخلاقی)؛  
**رهیافت سیستمی یا جمع‌گرایانه:** با تأکید بر مدیریت راهبردی و سیاست‌گذاری (سازمان اخلاقی، محیط کسب و کار اخلاقی و...).



با توجه به آموخته‌های خود از این بخش، مسئله اخلاقی مرتبط با گروه خود را تبیین کنید و در جدول بنویسید که برای حل این مسئله از کدام حوزه انتظار از اخلاق بهره می‌گیرید؟

## دین، قانون، اخلاق حرفه‌ای

فکر کنید



به نظر شما برای دستیابی به رفتار مبتنی بر رعایت حقوق طرف ارتباط در محیط کسب و کار، نقش کدام یک از دین، قانون و اخلاق با اهمیت تر است؟ چرا؟

### رابطه دین و اخلاق<sup>۱</sup>

شهید مطهری متفکر بزرگ اسلامی رابطه دین و اخلاق را این گونه بیان می کند: «اخلاق جزئی از دین است، دین و اخلاق هر یک هویت مستقل دارند ولی در هم اثر می گذارند. پس هر یک را به طور مستقل می توان تبیین نمود».

### جایگاه رعایت حقوق افراد در آموزه‌های دینی

امام علی علیه السلام می فرماید:

«جَعَلَ اللَّهُ سُبْحَانَهُ حَقَّ عِبَادِهِ مُتَقَدِّمًا عَلَى حَقِّهِ فَمَنْ قَامَ لِحَقِّ عِبَادِهِ وَ ذَلِكَ يُؤَدِّي إِلَى إِقَامَةِ حَقِّهِ»

خداوند حقوق بندگانش را مقدمه پذیرش حقوق خود قرار داده و کسی که حقوق بندگانش را رعایت کند، حقوق الهی را نیز رعایت خواهد کرد.<sup>۲</sup>

**حقوق و وظایف انسان از منظر امام سجاد علیه السلام:** رساله حقوق امام سجاد علیه السلام از اصیل ترین منابع حقوقی شیعه برای شناخت کیفیت و چگونگی روابط سیاسی اجتماعی، اقتصادی و حکومتی در جامعه اسلامی است و حاوی بیش از ۵۰ وظیفه برای فرد نسبت به دیگران در چهار حوزه ارتباطی (با خودش، با خدا، با دیگران و با سایر امور) می باشد. در حقیقت درسنامه ای اخلاقی است که بیان کننده رفتار انسان در حوزه روابط فردی و اجتماعی است. حقوق مطرح شده در این رساله دربرگیرنده بسیاری از روابط اجتماعی هر فرد است. در مقدمه این رساله، امام سجاد علیه السلام فرموده اند: «خدایت بیامرزدا! آگاه باش

۱. مطهری، مرتضی، فلسفه اخلاق، انتشارات صدرا.

۲. شرح غررالحکم، تصحیح محدث ارموی، دانشگاه تهران، ۱۳۶۶، ج ۳.

که پروردگار را بر تو حقوقی است که سراپای وجودت را فراگرفته است. در هر جنبش و آرامش، در هر جایگاهی که به آن درآیی و در هر اندامی که آن را حرکت دهی و در هر ابزاری که آن را به کارگیری از او بر تو حقی واجب است. برخی از این حقوق، بزرگ‌تر از برخی دیگر است<sup>۱</sup>».

## رابطه قانون و اخلاق

### رابطه بین قانون و اخلاق (شبهات‌ها و تفاوت‌ها)

مسائل اخلاقی مقدم بر قانون‌اند و هنوز برخی از مسائل اخلاقی تبدیل به قانون نشده‌اند چون هنوز در حوزه اخلاق هستند و ضمانت اجرای قانونی ندارد، بنابراین، اخلاق فریه‌تر از قانون است. اخلاق و اصول مترتب بر آن، مطلق و جهان‌شمول هستند، اما قانون به مانند عرف مطلق نیست و به اقتضای شرایط و زمان تغییر می‌کند. این خود فرق بین قانون و اخلاق است.

به‌طور کلی مسئولیت‌های اخلاقی را نباید جدای از مسئولیت‌های قانونی دانست. همان‌گونه که گفته شد، در اصول، اخلاق فریه‌تر و فراتر از قانون است اما در عمل، همگان ملزم به رعایت قانون هستند.

مبنای پیشگیری از بی‌قانونی و بی‌اخلاقی، کاربست اخلاق حرفه‌ای است. زیرا پیشگیری همیشه مطمئن‌تر و کم‌هزینه‌تر از درمان است. در این باره بحث کنید.

فعالیت کلاسی



### تمایز مسئولیت اخلاقی با مسئولیت حرفه‌ای و حقوقی

تعریف اخلاق صرفاً به مسئولیت‌پذیری در قبال حقوق افراد، ممکن است مرز آن را از مسئولیت‌های حرفه‌ای و قانونی (حقوقی) پنهان کند. برای روشن شدن و شفاف شدن این تفاوت‌ها ابتدا مسئولیت حرفه‌ای و قانونی تشریح شود.

۱ مسئولیت حرفه‌ای، شرح وظایف مورد توافق شخص با کارفرماست و چنین مسئولیتی غالباً مدّون است مثلاً پزشک با بیمارستان یا کارگر با کارفرما.

۲ مسئولیت قانونی در برابر حقوق موضوعه (وضع شده توسط مراجع قانون‌گذاری) است. تفاوت مسئولیت‌های اخلاقی با مسئولیت‌های حقوقی و نسبت آن دو را در جدول صفحه بعد می‌توان مشاهده کرد.

۱. فرامرز قراملکی، احد. (۱۳۹۶). اخلاق حرفه‌ای، چاپ هشتم. تهران: انتشارات مجنون.

۳ همان‌طور که گفته شد، مسئولیت‌های اخلاقی از جنس حقوق طبیعی است و اصول آن، فراگیر، مطلق و جهان‌شمول می‌باشد؛ البته نباید فراموش کنیم که مصادیق آن در هر جامعه‌ای متناسب با فرهنگ آن، قابل تغییر است، اما مسئولیت حقوقی و حرفه‌ای که از علم حقوق گرفته می‌شود، وضعی و قراردادی است و همان‌گونه که در سطح دوم جدول نشان داده شده است، دارای ویژگی‌های غیرفراگیر می‌باشد.

#### مقایسه مسئولیت اخلاقی با مسئولیت حقوقی

مسئولیت اخلاقی	مسئولیت حقوقی و حرفه‌ای
سرشتی (ذاتی) و همزاد و همراه انسان است.	قراردادی است و بنا به ضرورت توسط انسان وضع می‌شود.
غالباً نامدوّن است.	کاملاً مدوّن است.
نسبت به همه شئون زندگی آدمی فراگیر است.	نسبت به همه شئون زندگی آدمی فراگیر نیست.
ابزار تشخیص و سنجش قانون است.	حمایت‌کننده از اخلاق است.
یکی از منابع قانون است.	منبع آئین‌نامه‌ها و قوانین است.

## مبحث انکاره

## انکاره چیست؟

ما هر چیزی را با دیده نگاه می‌کنیم اما دیده را با چه چیزی؟ نگاره و انکاره ما ریشه پنهان رفتار ماست (در دیواره ذهن ما تابلوهای نقاشی قرار دارد که براساس آن تابلوها و نقاشی‌ها هر موضوعی را به وسیله آن نگاه می‌کنیم). انکاره (خیال) امری درونی و پنهان می‌باشد و در تعامل ما با امور بسیار مؤثر است. انکاره‌های ما احساسات، داوری‌ها، انتخاب‌ها، موضع‌گیری‌ها، کردارها، افکار و نگرش‌های ما را مدیریت می‌کنند.



## انکاره به مثابه قدرت

انسان، خردمند است اما تصمیم و اقدام انسان‌ها در مسائل شخصی، خانوادگی، شغلی و زندگی اجتماعی تا چه اندازه‌ای از سنجش خردمندانه بر می‌خیزد؟ انسان، بنا به تعریف، قدرت اندیشیدن دارد و در مواجهه با مشکلات زیستی می‌تواند بر پایه اطلاعاتی که در ذهن دارد ابتدا مشکلات را به مسئله تبدیل کند و سپس مسئله را هشیارانه و به شیوه منطقی حل کند. اما مسئله این است، انسان‌ها که در تجربه تاریخ زیسته‌اند جنگ و صلحشان، ننگ و فخرشان، کنش و واکنش‌شان تا چه میزان حاصل سنجش منطقی بوده است؟ آیا عواملی غیر از سنجش منطقی، در تصمیم و اقدام انسان‌ها نقش دارند؟ نقش انکاره در میان عوامل اثرگذار در تصمیم و اقدام انسان‌ها چه میزان است؟ مهم‌ترین عامل پنهانی که بر همه شئون آدمی چیره می‌شود و بر احساسات، عواطف،



خواسته‌ها، تصمیم‌ها و رفتارهای وی اثر می‌گذارد، خیال است و خیال صورتی است که با آن به چیزی می‌نگریم. کسی که فردی را همچون مار می‌انگارد، او را مار می‌بیند (در ذهن خود از او یک تصویر با خصوصیات مار دارد) و دیگری همان فرد را نگار می‌انگارد. در واقع، انگاره‌ها همان نگاه ما به امورند. به عبارت دیگر، انگاره همان تصویر ذهنی ما از اشیا و امور است.

نکته



**اساس تمام فعالیت‌های ما بر انگاره‌های ما استوار است زیرا:**  
**افراد بر پایه‌ی انگاره‌ی خود از یک فعالیت:**

- به آن دل می‌دهند و یا رغبتی نسبت به آن نشان نمی‌دهند (انگیزش).
- نسبت به آن پایداری می‌کنند و یا از آن عبور می‌کنند و توجهی به آن ندارند (تلاش).
- آدم‌ها و ابزارهای مناسب را می‌یابند و یا اینکه دلیلی برای سرمایه‌گذاری نمی‌بینند (منابع).
- دست آخر، کامیابی یا ناکامی را رقم می‌زنند (هدف).

### تصویر (نقاشی یا انگاره) فرد از کالا و خدمات

اکنون می‌توان به جای پرسش از اینکه: «خریدار چگونه یک کالا و خدمات را می‌خرد؟» «بپرسیم»:

«خریدار چگونه یک انگاره مؤثر از کالا و خدمات پیدا می‌کند؟»

## ساخت و تغییر انگاره

### نقش تبلیغات در ایجاد انگاره در اذهان جامعه

ساختن و تغییر انگاره شهروندان و جامعه نسبت به بنگاه کسب و کار خوب، در به دست آوردن اعتماد به کار می‌آید؛ زیرا انگاره‌ها فراتر و مؤثرتر از تحلیل منطقی و پردازش خردمندانه اطلاعات عمل می‌کنند.

انگاره‌ها فرزند تبلیغات هستند. تبلیغات چگونه به انگاره‌آفرینی می‌انجامند؟ شکل‌گیری انگاره و تصویر خوب از محصول، در ذهن فرد یا حافظه جمعی و مشترک انسان‌ها به چه عواملی بستگی دارد؟ همراهی کالا با مفاهیمی چون با کیفیت، ارزان، خدمات پس از فروش و... می‌تواند به شکل‌گیری انگاره برسد. انگاره‌ها شکل‌ها و سطوح مختلف دارند؛ خیال خوش (انگاره خوب) یا خیال ناخوش (انگاره بد).

فکر کنید



چگونه می‌توان انگاره‌ای را به میان آورد که در ذهن همهٔ انسان‌ها، صرف‌نظر از قومیت، دین، رنگ پوست، زبان و... خوش بنشیند و عامل انتخاب و خرید کالا باشد؟

مشتری راضی که طرفدار دو آتشهٔ کالا شده است، انگاره آفرین است و البته مشتری ناراضی هم انگارهٔ بد می‌آفریند.

فعالیت



با توجه به مفهوم انگاره (خیال) و نقش آن در موفقیت یا عدم موفقیت، یک حوزهٔ کسب و کار را مرتبط با رشتهٔ تحصیلی - حرفه‌ای خود که قصد انجام آن را دارید، به صورت گروهی تعریف کرده و بگویید چرا این حرفه را انتخاب می‌کنید؟

نام گروه	انگارهٔ فرد اول	انگارهٔ فرد دوم	انگارهٔ فرد سوم	انگارهٔ فرد چهارم
رشتهٔ من				
کسب و کار آیندهٔ من				

## باز انگاری نسبت به اخلاق حرفه‌ای



«چشم‌ها را باید شست، جور دیگر باید دید»  
سهراب سپهری

### انگاره ما از اخلاق

تصور کامل و روشن از چیستی اخلاق حرفه‌ای، آن را به منزله کالای راهبردی بنگاه کسب و کار نشان می‌دهد اما تصور ناقص سبب روی گردانی از آن می‌شود. نبود تصور کامل و روشن از اخلاق حرفه‌ای یکی از عوامل رشدنیافتگی آن در سازمان‌های کسب‌وکار و مراکز پژوهشی شده است. فقدان تصور دقیق از اخلاق حرفه‌ای یکی از دلایل عدم رشد آن در سازمان‌ها و مراکز آموزشی کشور است.

فکر کنید



#### مقایسه دو انگاره از اخلاق حرفه‌ای

مفاهیم دو انگاره زیر را با دقت بخوانید و درباره آنها با توجه به مبحث خواندنی درباره «انگاره به مثابه قدرت» بحث کنید تا به دریافت مفهومی مشترک برسید. توضیح دهید چگونه درک مفهومی و کاربردی از این مبحث می‌تواند در تمام شئون زندگی شخصی و حرفه‌ای شما تأثیرگذار باشد.

تصور الف (پند انگاری)	حاصل تصور الف	تصور ب (طب انگاری)	حاصل تصور ب
مشتی پند و پیمان، اندرز و نصیحت	تنظیم نسخه‌ای واحد برای همه چیز و همه کارها و در نتیجه، وررفتن با مشکل و تبدیل مشکل به بحران	دانش تشخیص، پیشگیری و بهبود معضلات رفتاری	تبدیل مشکل به مسئله و نسخه‌ای مستقل و مناسب و تخصصی برای هر کس و یا هر کار

کدام تلقی از اخلاق حرفه‌ای مورد نیاز است؟ کدام تلقی رایج است؟



داستان زیر را بخوانید و نقش انگاره را در قهرمان داستان تجزیه و تحلیل کنید.

### سنگ تراش

روزی سنگ تراشی که از کار خود ناراضی بود و احساس حقارت می کرد از نزدیکی خانه بازرگانی عبور می کرد. در باز بود و او خانه مجلل، باغ و نوکران بازرگان را دید و به حال خود غبطه خورد و با خود گفت: این بازرگان چقدر قدرتمند است و آرزو کرد مانند بازرگان باشد. در یک لحظه، او تبدیل به بازرگانی با جاه و جلال شد. تا مدت ها فکر می کرد که از همه قدرتمندتر است؛ تا اینکه یک روز حاکم شهر از آنجا عبور کرد. او دید که همه مردم به حاکم احترام می گذارند حتی بازرگانان. مرد با خودش فکر کرد: کاش من هم یک حاکم بودم، آن وقت از همه قوی تر می شدم. در همان لحظه او تبدیل به حاکم مقتدر شهر شد. در حالی که روی تخت روانی نشسته بود و همه مردم به او تعظیم می کردند احساس کرد که نور خورشید او را می آزد. با خودش فکر کرد که خورشید چقدر قدرتمند است. او آرزو کرد که خورشید باشد و تبدیل به خورشید شد و با تمام نیرو سعی کرد که به زمین بتابد و آن را گرم کند. پس از مدتی، ابری بزرگ و سیاه آمد و جلوی تابش او را گرفت. پس با خود اندیشید که نیروی ابر از خورشید بیشتر است و تبدیل به ابری بزرگ شد. کمی نگذشته بود که بادی آمد و او را به این طرف و آن طرف هل داد. این بار آرزو کرد که باد شود و تبدیل به باد شد، ولی وقتی به نزدیکی صخره سنگی رسید دیگر قدرت تکان دادن صخره را نداشت. با خود گفت که قوی ترین چیز در دنیا، صخره سنگ است و تبدیل به سنگی بزرگ و عظیم شد. همان طور که با غرور ایستاده بود ناگهان صدایی شنید و احساس کرد که دارد خرد می شود. نگاهی به پایین انداخت و سنگ تراشی را دید که با چکش و قلم به جان او افتاده است.

### کلام پایانی

اخلاق حرفه‌ای به عنوان مسئولیت‌های اخلاقی یک بنگاه، مانند اخلاق فردی و شغلی، به روابط عینی ناظر بوده و متضمن رهنمودهای عملی و کاربردی است. تأکید روزافزون بر اخلاق حرفه‌ای در بنگاه‌ها و سازمان‌های دولتی و بخش خصوصی در جوامع صنعتی، نیازهای پژوهشی و مطالعاتی فراوانی را به میان آورده است. مدیران با مسائل اخلاقی در حرفه خود مواجهه جدی ندارند و لذا برای حل مسائل اخلاقی بنگاه‌ها، خوددرمانی می‌کنند و خود را نیازمند به مراکز پژوهشی نمی‌انگارند؛ در نتیجه کسانی که در باب اخلاق می‌نویسند یا مسائل کلی و عامیانه را مطرح

می‌کنند و جز نصایح و مواعظ کلی فردگرایانه سخنی در خصوص مسائل عینی و مبتلابه بنگاه‌ها نمی‌گویند و یا به طرح مسائل فلسفی اخلاق می‌پردازند. به عبارت ساده‌تر، هر کسی در هر موقعیتی براساس انگاره خود از اخلاق (پنداندگاران یا طب‌انگاری) بر توسعه، ترویج و آموزش آن اقدام می‌نماید.

پروژه فصل



- هنرجویان می‌توانند به صورت فردی یا گروهی، هر یک از عناوین پروژه‌های خود را انتخاب کرده و نتیجه را به صورت پرده‌نگار، پوستر و یا کتابچه و بروشور ارائه نمایند.
- ۱ با مراجعه به حوزه کاریابی، رفتارهای اخلاقی و غیراخلاقی را در چهار بخش منابع انسانی، فرایندها، ساختمان و قوانین و مقررات فهرست نمایید.
  - ۲ مسئولیت‌های اخلاق و حقوقی رشته خود را تهیه و تنظیم نموده و به صورت متنی یا الکترونیکی به هنرآموز خود تحویل دهید.
  - ۳ انگاره کارکنان هنرستان (مدیر، دبیران، هنرآموزان، استادکاران، انبارداران و...) را درباره هنرستان و هنرجویان به تفکیک فهرست و گزارش نمایید.
  - ۴ با توجه به آموخته‌های خود از این فصل و با استفاده از کتاب همراه درباره دانش اخلاق حرفه‌ای مطالعه و یک پوستر ارائه نمایید.
  - ۵ به انتخاب و ابتکار خود پروژه‌ای را پیشنهاد نمایید.



## فصل ۲

# اصول اخلاقی در محیط کسب و کار



برخی از اهدافی که در این فصل به دست می آورید:

- شغل و حرفه در محیط کسب و کار؛
- اخلاق کار؛
- مسئولیت پذیری اخلاقی در محیط کسب و کار؛
- امانت داری و ابعاد آن در حرفه؛
- امانت داری در بنگاه؛
- عدالت و انصاف در کسب و کار.

لقمان را گفتند : حکمت از که آموختی؟ گفت : از نابینایان که تا جایی نینند، پای نهند.

## داستان

حاج حسین مجروح شیمیایی بود. کمیسیون پزشکی تصویب کرد که برای درمان به خارج از کشور اعزام شود. حاجی مخفیانه با پزشک معالج خودش تماس گرفت. از او خواست صادقانه در مورد بیماری اش با هم صحبت کنند. دکتر گفت: هیچ درمانی برای بیماری اش وجود ندارد و اعزامش بی فایده است. حاج حسین هم بلافاصله با مسئولین مربوطه تماس گرفت و گفت: حاضر نیستم بیت المال را صرف کاری کنید که نتیجه ندارد....



بخش  
اول

## تفاوت کار، شغل و حرفه

فکر کنید



تلقی شما از شغل (کار) چیست؟ حرفه چیست و چه تفاوتی با شغل دارد؟ به چه کسانی افراد حرفه‌ای گفته می‌شود؟

### داستانک

علی به تنهایی روی مبل نشسته و مشغول تماشای تلویزیون بود. مادرش او را صدا زد و گفت: «علی جان می‌توانی مرا در جابه‌جا کردن یخچال کمک کنی؟» علی گفت: «مامان من کار دارم». بعد از چند دقیقه مادرش نزد او آمد و گفت: «پسرم، چرا نخواستی کمکم کنی؟» علی گفت: «کار داشتم». مادر: چه کاری؟ علی: تلویزیون تماشا می‌کردم. مادر با تعجب گفت: تماشا کردن تلویزیون که کار نیست! علی گفت: اگر کار نیست، پس چیست؟

گفت‌وگو کنید



به نظر شما آیا مادر علی درست می‌گفت؟ آیا تماشای تلویزیون را می‌توانیم کار بنامیم؟

## تعریف کار و فعالیت

وقتی ما از حالت سکون (نشستن و یا خوابیدن) خارج می‌شویم، در حال فعالیت هستیم. فعالیت‌هایی مانند تحصیل، تفریح، ورزش و... فعالیت‌های کاری می‌باشند. فعالیت کاری یعنی انجام کار برای خود و دیگری در قبال دریافت مزد یا افتخاری و بدون دریافت مزد. به طور کلی، فعالیت کاری نوعی جبران خدمت است.

### انواع کار:

- ۱ کار از حیث زمان که به تمام وقت، نیمه‌وقت و پاره‌وقت تقسیم می‌شود.
- ۲ کار از حیث اثر اجتماعی و مشروعیت اخلاقی؛
- ۳ کار از حیث حقوقی و شرعی که به کار حلال و حرام یا کار خوب و بد تقسیم می‌شود.

۴ کار از حیث درآمد و سودآوری که خود بر دو گونه است:  
الف) کار خیریه‌ای (کاری که برای آرامش دل و یا کسب نشاط و شور معنوی و یا بهره‌  
آخروی انجام می‌دهیم).  
ب) کار درآمدزا و سودآور برای امرار معاش و گذران زندگی.

## تفاوت شغل و حرفه

الف) شغل، عبارت است از کار تمام وقت و مفید و دارای جبران خدمت (سود، درآمد، حقوق و...).

ب) حرفه، وضعیت برتر همان شغل است. همه ما ممکن است به انجام کاری مشغول باشیم و در قبال آن، مزد دریافت کنیم. اما گاهی دیده می‌شود بین دو نفر که در یک کارگاه مکانیکی، خیاطی، درودگری و یا هر کارگاه دیگری مشغول انجام کار هستند تفاوت‌هایی از حیث نحوه انجام کار و میزان دستمزد وجود دارد. وقتی علت را بررسی می‌کنیم، معلوم می‌شود اگرچه در ظاهر، نوع کار همسان به نظر می‌رسد اما یکی از آنها دارای دانش، مهارت، تجربه، تعهد و... در آن شغل می‌باشد و در کار خود یک حرفه‌مند است ولی دیگری چنین دانش و مهارتی ندارد.

## اقسام فعالیت های کاری

- ۱ اشتغال: یعنی مشغول بودن به هر فعالیتی به صورت نیمه‌وقت یا پاره‌وقت و یا چندپیشه بودن در یک زمان مانند کسی که در یک فروشگاه بزرگ اشتغال دارد و هم‌زمان چند فعالیت را انجام می‌دهد.
- ۲ شغل: یعنی پرداختن به کار معین و مفید با شرح وظایف خاص به صورت تمام وقت اعم از خوداشتغالی یا خدمت به کارفرما و یا در استخدام بودن در قبال جبران خدمت (دریافت حقوق، مزایا و...).
- ۳ حرفه: یعنی سطح عالی و شیوه برتر شغل به نحوی که در تفاوت شغل و حرفه شرح داده شد.

### حرفه‌مند کیست و به چه افرادی حرفه‌ای گفته می‌شود؟

همان‌گونه که بیان شد، شغل عبارت است از کار تمام‌وقت مفید با جبران خدمت. هرروزه میلیون‌ها نفر به قصد انجام کار و کسب درآمد از خانه خارج می‌شوند و هر یک به صورت انفرادی و یا گروهی در محل فعالیت خود حاضر می‌شوند. برخی به انجام کار معین، در وقت معین و با دستمزد معین مشغول می‌شوند؛ این افراد را افراد

شاغل می‌گوییم مانند کارگران فصلی، تعمیرکاران لوازم و قطعات و... همچنین اشاره شد که حرفه عبارت است از سطح عالی و وضعیت برتر همان شغل یعنی اینکه برخی از افراد به عنوان یکی از اعضای یک فرایند مثل فرایند تولید در کارگاه و یا کارخانه، درمان در درمانگاه و یا بیمارستان، رسیدگی در مراکز خدمات اداری و قضایی، کاشت، داشت و برداشت در خدمات کشاورزی و هرگونه فعالیت معطوف به هدف در فرایندهای تعریف شده و... قرار می‌گیرند. این افراد نیز در نگاه اول شاغل هستند و در برابر شغل خود مزدی دریافت می‌کنند. اما چه ویژگی‌هایی می‌تواند این گونه افراد شاغل (کارگر و کارمند) را به حرفه‌مند تبدیل کند؟

وقتی که می‌گوییم «حرفه» سطح عالی و وضعیت برتر شغل است یعنی در ظاهر این دو تمایزی نیست ولی در ماهیت و چگونگی آنها حتماً باید تفاوت‌هایی باشد که در ادامه به این تفاوت‌ها می‌پردازیم.

فکر کنید



شما برای تبدیل شدن به فردی حرفه‌ای در مشاغل مربوط به رشته تحصیلی خودتان چه ویژگی‌هایی باید داشته باشید؟

## حرفه‌گرایی و مؤلفه‌های آن

حرفه‌گرایی یعنی عزم عمومی بر ارتقای مشاغل به حرفه و رشد متوازن هر حرفه.

### ویژگی‌های افراد و محیط‌های کسب و کار حرفه‌ای

حرفه علاوه بر مؤلفه‌های شغل (کار تمام‌وقت با جبران خدمت) حداقل باید پنج مؤلفهٔ دیگر داشته باشد:

- ۱ دانش تخصصی مرتبط با نوع فعالیت که انجام می‌دهیم.
- ۲ شایستگی (مهارت، توانایی، نگرش) و فعلیت یافتن دانش، تجربه و مهارت در عمل؛
- ۳ آداب، تعهد و مرام حرفه‌ای (پایبندی به ارزش‌ها و اصول اخلاقی) در انجام کار؛
- ۴ نگرش متمایز (ژرف‌نگری، دورنگری، نگرش سیستمی)؛
- ۵ تجربهٔ تحلیل شده و نظام‌مند (تمایز سنوات شغلی و تجارب شغلی) مطابق جدول صفحه بعد.

## تمایز سنوات شغلی و تجارب شغلی

سنوات شغلی	تجربه شغلی
ملاکِ سنجش، کمیت است.	ملاکِ سنجش، کیفیت است.
فرد شاغل، منفعل است.	فرد شاغل، فعال است.
در برابر وقایع، تماشاگر است.	در برابر وقایع یا حوادث شغلی درگیری دارد.
خود را به بی خبری می زند.	تلاش می کند از تغییرات آگاهی یابد.
عمر از دست رفته است.	سرمایه به دست آمده است.
خاکسپاری فرصت هاست.	تبدیل به دانش است (دانش ضمنی).
فرد، احساس بی معنایی و بی فایده‌گی دارد.	فرد، احساس معناداری و اثربخشی دارد.
اضطراب بازنشستگی دامنگیر فرد می شود.	احساس خودشکوفایی و ارزشمندی به دست می آورد.

### تأثیر حرفه‌گرایی بر فرد و جامعه

حرفه‌گرایی در فرد باعث ماندگاری وی در بستر تاریخ می‌شود و در جامعه زمینه‌ها و بستر توسعه را فراهم می‌سازد. مثلاً افرادی نظیر فارابی، ابوعلی سینا، خوارزمی، خیام و خواجه نصیرالدین طوسی و دیگرانی که به عنوان دانشمند می‌شناسیم قبل از آنکه یک فیلسوف، منجم، ریاضی‌دان، حکیم و... باشند، یک حرفه‌مند بوده‌اند. زیرا همان‌گونه که مشاهده می‌کنید نامشان در تاریخ ایران و جهان ماندگار شده و یافته‌های علمی آنان در جامعه برای همیشه بستر توسعه را فراهم ساخته است.

## مسئولیت پذیری اخلاقی در محیط کسب و کار

فکر کنید



مسئول کیست و مسئولیت پذیری یعنی چه؟

### تعریف مسئولیت پذیری

مسئولیت پذیری عبارت است از قبول انجام کاری که هم از اثربخشی (انجام کار خوب) و هم از کارایی (انجام درست کار یا خوب کار کردن) برخوردار باشد و نتیجه آن به بهره‌وری در حرفه و در سطح ملی منجر می‌گردد. هر فعالیتی از حیث بهره‌وری ممکن است یکی از چهار وضعیت زیر را داشته باشد که با ارزیابی بهره‌وری آن فعالیت می‌توان حدود مسئولیت پذیری و وضعیت واقعی آن را تعیین و برای افزایش بهره‌وری در آن فعالیت هدف‌گذاری نمود:

دارای بهره‌وری بالا (مسئولیت پذیری حداکثری)	واجد کارایی و اثربخشی
دارای بهره‌وری پایین (مسئولیت پذیری حداقلی)	واجد اثربخشی و فاقد کارایی
فاقد بهره‌وری (مسئولیت‌گریزی)	دارای کارایی و فاقد اثربخشی
فاقد بهره‌وری (مسئولیت‌گریزی)	فاقد کارایی و اثربخشی

### انواع مسئولیت پذیری

انسان در برابر کاری که انجام آن را پذیرفته است می‌تواند مسئولیت‌پذیر و یا مسئولیت‌گریز باشد. مسئولیت‌پذیر بودن فرد مستلزم آن است که در هر کار (حرفه‌ای) که مسئولیت آن را بر عهده گرفته است، اصول حاکم بر آن و انواع مسئولیت‌پذیری را بشناسد. بر این اساس، انواع مسئولیت‌پذیری عبارت‌اند از:

**۱** **مسئولیت‌پذیری حرفه‌ای:** هر حرفه‌ای از شرح وظایف، دستورالعمل و شیوه اقدام معین و تعریف شده‌ای برخوردار است مانند شرح وظایف هنرآموز در حرفه آموزش یا شرح وظایف مدیر داخلی کارگاه در یک کارگاه تولیدی.

**۲** مسئولیت‌پذیری حقوقی (قانونی): برای هر کار یا فعالیتی دو دسته قوانین و مقررات کیفری و مدنی وجود دارد و فرد مسئولیت‌پذیر در قبال عمل خود مطابق مفاد قوانین مسئولیت دارد.

**۳** مسئولیت‌پذیری اخلاقی: فردی که مسئولیت انجام کاری را برعهده می‌گیرد، لازم است ویژگی‌های مسئولیت‌پذیری اخلاقی شامل «پایبندی درونی به اصول و ارزش‌های اخلاقی، فراگیر بودن اصول و ارزش‌ها، همزاد و همراه بشر (جهان شمول) بودن آن، نامدوّ بودن آن و غالب بودن بر سایر مسئولیت‌ها» را بشناسد و به آنها پایبند باشد.

## خاستگاه‌های مسئولیت‌پذیری

برای اینکه بدانیم در قبول انجام کارها مسئولیت‌پذیر هستیم و یا مسئولیت‌گریز، نیاز به ابزارهای اندازه‌گیری داریم که لازم است آنچه را که به عنوان قبول انجام کار (مسئولیت‌پذیری) پذیرفته‌ایم، با آن ابزارها (خاستگاه‌ها) تطبیق دهیم تا ثابت شود که آیا عمل من با آن خاستگاه مطابق دارد یا خیر؟ چهار خاستگاه مسئولیت‌پذیری عبارت‌اند از:

**۱** مسئولیت‌پذیری شرعی: یعنی اینکه برای انجام هر کاری به مشروع بودن یا نبودن آن توجه کنیم.

**۲** مسئولیت‌پذیری قانونی: قانون درباره هر نوع کار و حرفه‌ای، مقرراتی وضع نموده است که رعایت دقیق مفاد قانون حکایت از مسئولیت‌پذیری قانونی دارد.

**۳** مسئولیت‌پذیری حرفه‌ای: هر حرفه‌ای نیاز به دانش، تخصص، مهارت، نگرش سیستمی، انگیزه، تعهد، مرام حرفه‌ای و... دارد. پذیرنده هر نوع فعالیت خارج از نشانگرهای حرفه‌گرایی، آثار زیانباری را در پی دارد.

**۴** مسئولیت‌پذیری اخلاقی: یعنی پایبندی به اخلاق به عنوان دانش رفتار ارتباطی و رعایت حقوق تمامی طرفین ارتباط در محیط ۳۶۰ درجه.

## ویژگی‌های افراد مسئولیت‌پذیر

مسئولیت‌پذیر بودن افراد در جامعه و محیط‌های کسب و کار، از ویژگی‌های مثبت و ارزشی آن جامعه یا محیط کسب و کار به حساب می‌آید. افراد و محیط کسب و کار مسئولیت‌پذیر دارای ویژگی‌هایی هستند که در ادامه به آنها اشاره می‌شود:

**■ پاسخگویی:** فرد مسئولیت‌پذیر، مسئولیت کارها و پاسخگویی در برابر آنها را به عهده می‌گیرد.

**■ انجام به موقع و با دقت کارها:** چنین افرادی کارهای خود را به موقع و با تمام تلاش انجام می‌دهند و در صورتی که در کار خود اشتباه کنند با تمامی سعی خود در اصلاح آن می‌کوشند.

- **توان مواجهه با مشکلات:** افراد مسئولیت‌پذیر در رویارویی با مشکلات دچار سردرگمی نمی‌شوند.
  - **انعطاف‌پذیری:** این‌گونه افراد به‌خاطر انعطاف‌پذیر بودن، تغییرات زندگی را پذیرفته و مشکلات را با صبر و حوصله از سر راه خود برمی‌دارند.
  - **سازگاری با اطرافیان و محیط:** افراد مسئولیت‌پذیر با اطرافیان و محیط، سازگاری بیشتری دارند چون با کسب این مهارت به استقلال رسیده‌اند.
  - **رشد فکری:** رشد فکری شخص و شکوفایی استعدادهای او از دیگر نتایج مسئولیت‌پذیری است.
  - **توان انجام درست و به موقع کارها:** افراد مسئولیت‌پذیر توان بالایی برای انجام درست و به موقع کارها دارند.
  - **نظم‌پذیری:** بسیاری از بی‌نظمی‌ها و به‌هم‌ریختگی برنامه‌ها، به‌خاطر عدم مسئولیت‌پذیری افراد است.
  - **اعتماد به نفس:** افراد مسئولیت‌پذیر از اعتماد به نفس بالایی برخوردار بوده و فعال و پویا می‌باشند.
  - **جرئت‌مندی:** افراد مسئولیت‌پذیر به‌جای مقصر دانستن دیگران یا توجیه شکست، آن را می‌پذیرند.
  - **انتقادپذیری:** افراد مسئولیت‌پذیر برای جبران ناکامی‌ها تلاش کرده و نسبت به امور محوله پاسخگو هستند.
- بنابراین، مسئولیت‌پذیری موجب هدفمند کردن فعالیت‌ها و برنامه‌ریزی برای دسترسی به اهداف از قبل تعیین شده می‌شود.

تحلیل کنید



داستانک زیر را بخوانید و بگویید کدام یک از شخصیت‌های آن، مسئولیت‌پذیر و کدام یک مسئولیت‌گریز بوده است؟ چرا؟

نجار پیری بود که می‌خواست بازنشسته شود. روزی به کارفرمایش گفت که می‌خواهد ساختن خانه را رها کند و از زندگی بی‌دغدغه در کنار همسر و خانواده‌اش لذت ببرد. کارفرما از اینکه دید کارگرمش می‌خواهد کار را ترک کند ناراحت شد. او از نجار پیر خواست که به عنوان آخرین کار، تنها یک خانه دیگر بسازد. نجار پیر قبول کرد اما کاملاً مشخص بود که دلش به این کار راضی نیست. او برای ساختن این خانه از مصالح بسیار نامرغوبی استفاده کرد و با بی‌حوصلگی به ساختن خانه ادامه داد. وقتی کار ساختن خانه به پایان رسید، کارفرما برای واریس خانه آمد. او کلید خانه را به نجار داد و گفت: «این خانه متعلق به توست. این هدیه‌ای است از طرف من برای تو». نجار شوکه شده بود. مایهٔ تأسف بود! اگر می‌دانست که دارد خانه‌ای برای خودش می‌سازد، مسلماً به‌گونه‌ای دیگر کارش را انجام می‌داد.

## مسئولیت‌پذیری اخلاقی محیط‌های کسب و کار

فرد یا سازمانی (محیط کسب و کاری) را که نسبت به وظایف اخلاقی خود مسئولیت‌گریز است، غیراخلاقی می‌خوانیم. پایبندی به قانون در انسان، معلول مسئولیت‌پذیری است. مسئولیتی که از یک طرف ناشی از اختیار و خودآگاهی است و از طرف دیگر، انسان را به ریسک‌پذیری موجه و دغدغه‌مند بودن نسبت به رفتار خود سوق می‌دهد. مسئولیت‌های هر فرد یا سازمان، مبتنی بر حقوق وضعی (قانونی) و یا طبیعی (اخلاقی) آن فرد یا سازمان است. آنچه که در پایبندی افراد و بنگاه کسب و کار به قانون و رعایت حقوق همه طرف‌های ارتباط نقش دارد، مسئولیت‌های اخلاقی است.

به صورت تیمی دربارهٔ مبحث مسئولیت‌پذیری اخلاقی در حرفه (رشتهٔ تخصصی خود) متناسب با ویژگی‌های حرفه‌گرایی و مؤلفه‌های مسئولیت‌پذیری، یک بستهٔ الکترونیکی تهیه کرده و آن را در جلسهٔ آینده ارائه دهید.

ارزشیابی





## کاربرد اخلاق حرفه‌ای در محیط کسب و کار

فکر کنید



مهم‌ترین نیاز ما برای آشنایی با رفتار اخلاقی (اخلاق‌ورزی) در محیط کسب و کار چیست؟

**دو رهیافت (نوع نگاه) نسبت به اخلاق حرفه‌ای وجود دارد:**

- ۱ رهیافت سنتی:** این نوع نگاه، بر مدیریت منابع انسانی و اخلاقی بودن آن تأکید دارد (داشتن کارکنان و مدیران اخلاقی).
- ۲ رهیافت جدید:** این نوع نگاه، بر رهیافت سیستمی و مدیریت راهبردی در تمام ارکان سازمان تأکید دارد و علاوه بر منابع انسانی، بر اخلاقی بودن ساختار، فرایندها، قوانین و مقررات و... اصرار می‌ورزد (سازمان یا بنگاه کسب و کار اخلاقی).

### کاربردهای اخلاق حرفه‌ای در محیط کسب و کار

#### کاربرد اول: رفتار اخلاقی

- الف) اخلاق حرفه‌ای، الگوهای رفتار اخلاقی در حرفه بر اساس رعایت حقوق طرف ارتباط است (تحقق عملیاتی).
- ب) شناخت صاحبان حق در مناسبات حرفه‌ای و رعایت حقوق آنان.
- ج) حقوق افراد مرزهای معینی دارد که فرد حرفه‌ای از آن فراتر نمی‌رود و ارزش‌های اخلاقی بر رعایت این اصول تکیه دارد.
- د) تمایز با آداب و رسوم و هنجارهای حرفه‌ای (شرایط زمانی، هنجارهای ضد ارزشی).
- ه) تمایز با قوانین و ضوابط حرفه‌ای (اخلاق فراتر از قانون است و قانون نیازمند ممیزی اخلاقی است).

#### کاربرد دوم: دانش اخلاقی

- الف) دانشی است که به بیان روشمند مسئولیت‌های اخلاقی افراد یا سازمان در حرفه می‌پردازد و مهارت تشخیص و حل اثربخشی مسائل اخلاقی در حرفه را آموزش می‌دهد.
- ب) اخلاق حرفه‌ای به منزله یک گستره معرفتی، پاسخگوی نیازهای اخلاقی صاحبان حرفه است.

ج) تحقق رفتار اخلاقی در حرفه به وسیلهٔ رهاوردهای دانش اخلاق حرفه‌ای امکان‌پذیر است.

**اخلاق شغلی:** هر فرد همان‌گونه که در محیط ۳۶۰ درجهٔ زندگی شخصی خود دارای مسئولیت اخلاقی است، در محیط ۳۶۰ درجهٔ زندگی شغلی نیز دارای مسئولیت است و آن شامل مسئولیت در برابر همهٔ کسانی است که در محیط کسب و کار با فرد به نحوی ارتباط دارند، اعم از فرادست یا فرودست، مشتری یا کارفرما و اعم از اشخاص حقیقی یا حقوقی. انتخاب شغل به تصمیم فرد است اما وقتی شغلی را انتخاب می‌کنیم، مسئولیت‌های ما در آن شغل متولد می‌شوند و ما تابع این مسئولیت‌ها می‌شویم. هر شغلی به اقتضای حرفه‌ای بودن، مسئولیت‌های اخلاقی خاصی می‌آفریند. بنابراین افراد در شغل‌های مختلف با مسائل گوناگون اخلاقی مواجه هستند.

**وابسته بودن اخلاق به نوع شغل:** اخلاق شغلی بر خلاف اخلاق فردی، بر حسب گوناگونی مشاغل، تنوع می‌یابد مانند اخلاق معلمان، پزشکان، مهندسان، مدیران، سرپرستان، تکنسین‌ها، مربیان، پژوهشگران، خبرنگاران، تجار، فروشندگان و... اخلاق شغلی از طرفی مانند اخلاق فردی بر مسئولیت افراد به‌عنوان شخص حقیقی تأکید دارد و از طرف دیگر بر خلاف اخلاق فردی، عنوان برخاسته از شغل را نیز در مسئولیت‌های اخلاقی لحاظ می‌کند.

برای درک بیشتر مطلب، دو گزارهٔ زیر را مقایسه کنید: (فرشاد مکانیک است)

۱ فرشاد مسئولیت اخلاقی دارد.

۲ مکانیک مسئولیت اخلاقی دارد.

در هر دو گزاره، موضوع، اخلاقی بودن فرد است، با این تفاوت که در اولی فرد بدون توجه به شغل عنوان شده است و در گزارهٔ دوم، فرد با عنوان برخاسته از شغل مطرح است. مسئولیت‌های اخلاقی یک مکانیک، کشاورز، خیاط، گرافیکست، نقشه‌بردار، تراشکار و... به‌عنوان شخص حقیقی برخاسته از شغلی است که بر دوش گرفته است به‌گونه‌ای که اگر هر یک، شغل دیگری را انتخاب کند، مسئولیت‌های اخلاقی او نیز متناسب با شغل تغییر می‌کند.

پژوهش کنید



دربارهٔ تمایز اخلاقیات در دو بخش خدمات و صنعت با ذکر مثال تحقیق و بررسی کنید. مشاغل در بخش خدمات، اخلاقیات خاصی دارد و در بخش صنعت اخلاقیات دیگری می‌یابد.

پژوهش کنید



دربارهٔ وابستگی اخلاق و شغل با ذکر مصادیق در یک حرفه پژوهش کنید.

## آشنایی با رویکرد سازمانی به اخلاق در محیط کسب و کار

اهداف توانمندساز و شایستگی‌های این بخش

بازانگاری نسبت به  
مفهوم کسب و کار

آشنایی با رویکرد سازمانی  
به اخلاق در محیط کسب  
و کار

اصول اخلاقی محیط‌های  
کسب و کار

### ابعاد اخلاق حرفه‌ای با رویکرد سازمانی (محیط‌های کسب و کار)

فکر کنید



آیا بنگاه‌ها هم می‌توانند اخلاقی یا غیراخلاقی باشند؟



### تحویلی‌نگری در اخلاق

تحویلی‌نگری اخلاق حرفه‌ای به اخلاقی بودن منابع انسانی

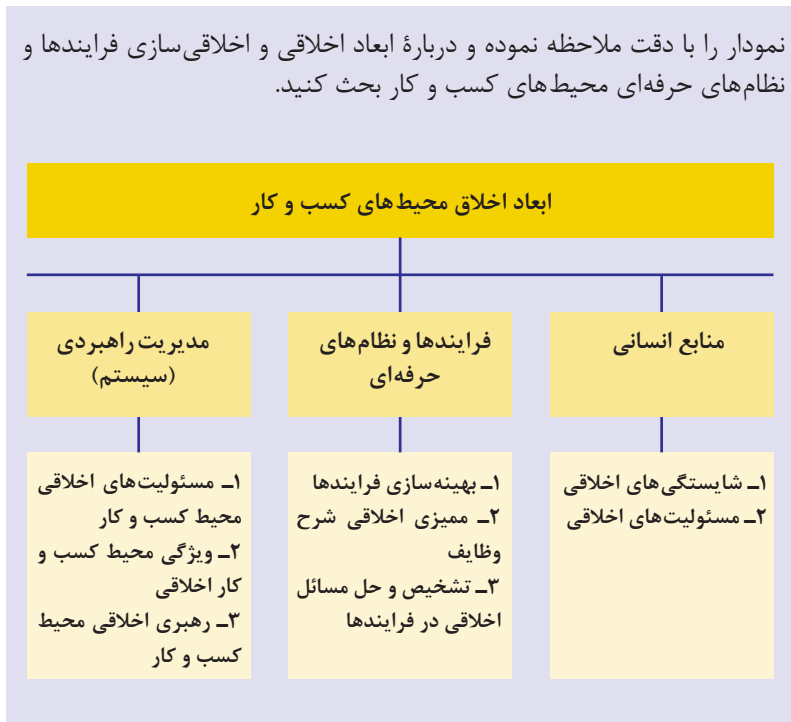
گاهی تصور می‌شود اگر منابع انسانی در محیط‌های کسب و کار و یا سازمان دارای فضایل اخلاقی باشند، آن محیط، اخلاقی خواهد شد. به این نوع تصور، تحویلی‌نگری می‌گویند. این تحویلی‌نگری، انسان را از اخلاقی شدن ابعاد گوناگون اخلاق محیط‌های

کسب و کار دچار غفلت می‌کند و اخلاقی بودن فرایندها، مقررات، شرح وظایف، مناسبات سازمانی و مسئولیت‌های سازمان را پنهان می‌سازد. پیشگیری از تحویلی‌نگری در گرو توجه به نقشه‌ای فراگیر از ابعاد اخلاق سازمانی (محیط‌های کسب و کار) است.

گفت‌وگو کنید



نمودار را با دقت ملاحظه نموده و درباره ابعاد اخلاقی و اخلاقی‌سازی فرایندها و نظام‌های حرفه‌ای محیط‌های کسب و کار بحث کنید.



## ابعاد اخلاق در محیط‌های کسب و کار

الف) اخلاق منابع انسانی شامل:

- ۱ کسب شایستگی‌های اخلاقی کارکنان (اخلاق دانی)؛
- ۲ تعهد به مسئولیت‌های اخلاقی توسط آنان (اخلاق ورزی).

ب) اخلاقی بودن فرایندها و نظام‌های حرفه‌ای شامل:

- ۱ بهینه‌سازی فرایندها: به‌گونه‌ای که مشتریان و سایر طرف‌های ارتباط به سهولت بتوانند با یکدیگر ارتباط برقرار کنند. وقتی به مشتری گفته می‌شود «امروز برو فردا بیا» یعنی اشکالی در فرایند وجود دارد که موجب ضایع شدن حقوق مشتری است.

- ۲ **ممیزی اخلاقی** شرح وظایف: گاهی برای کارکنان وظایفی نوشته می‌شود اما آنان از اختیارات لازم برای انجام وظیفه برخوردار نیستند. نداشتن اختیار بر اساس شرح وظایف، هم کارمند را بی‌انگیزه می‌سازد و هم سبب سرگردانی مشتری می‌شود که امری غیراخلاقی است بنابراین، شرح وظایف باید مورد ممیزی اخلاقی قرار گیرد.
- ۳ **تشخیص و حل مسائل اخلاقی در فرایندها:** غفلت و بی‌تفاوتی نسبت به نارضایتی مشتری که ناشی از وجود رخنه و اشکال در دو مؤلفه فوق است و نیز عدم شناسایی رخنه‌ها و عوامل این نارضایتی‌ها، بنگاه را از تشخیص و تصمیم به موقع و تبدیل مشکل به مسئله و حل آن از طریق اصلاح فرایندها و شرح وظایف باز می‌دارد. این غفلت سبب می‌شود تا بنگاه در گذر زمان دچار خساراتی شود که جبران آن ناممکن خواهد شد.

### ج) مدیریت راهبردی (داشتن راهبرد اخلاقی به صورت سیستمی)

- ۱ **رهبری اخلاقی محیط کسب و کار:** شناخت حقوق همه عناصر درون و برون محیط کسب و کار و فراهم ساختن زمینه پایبندی به حقوق طرفین ارتباط از اهم وظایف رهبری اخلاقی بنگاه می‌باشد.
- ۲ **ویژگی‌های محیط کسب و کار:** محیط کسب و کار اخلاقی نشانه‌ها و ویژگی‌هایی دارد که آن را از سایر محیط‌ها متمایز می‌کند. برخی از این ویژگی‌ها عبارت‌اند از:
- بهداشت روانی بنگاه؛
  - دسترسی آسان به امکانات بهداشتی و رفاهی؛
  - وجود تابلوهای راهنما؛
  - مناسب‌سازی و برخورداری از استانداردهای محیط کسب و کار؛
  - فراهم‌سازی تردد آسان معلولین؛
  - فراهم بودن امکانات رفاهی برای مشتریان.
- ۳ **مسئولیت‌های اخلاقی محیط کسب و کار:** همان‌گونه که در بخش‌های گذشته ذکر شد، در فعالیتهای حرفه‌ای، گونه‌های مختلف مسئولیت‌پذیری شرعی، حرفه‌ای، قانونی و اخلاقی وجود دارد. اخلاق حرفه‌ای با رعایت حقوق افراد در حرفه نشان می‌دهد که اخلاق ورزی، گونه‌ای از مسئولیت‌پذیری در حرفه است و فرد در قبال حقوق افراد در مناسبات شغلی، احساس مسئولیت می‌کند. در نمودار صفحه بعد مواردی از مسئولیت‌های اخلاقی افراد در مشاغل مشاهده می‌شود.



### ضرورت رهیافت سیستمی و مدیریت راهبردی به اخلاق

آنچه مسلم است همه ما هنرجویان به عنوان منابع انسانی فعال در حوزه کسب و کار آینده خودمان حتماً باید از رفتار ارتباطی مبتنی بر آموزه‌های اخلاقی برخوردار باشیم. اما اخلاق دانی صرف بدون ایجاد ساز و کار اخلاق‌ورزی در محیط کسب و کار، فاقد کارایی و اثربخشی خواهد بود. اخلاقی شدن محیط کسب و کار در صورتی محقق خواهد شد که فرایندها، قوانین و مقررات، ساختار و تشکیلات و مناسبات در محیط کسب و کار، اخلاقی باشند.

**یادآوری مهم:** در بخش‌های قبل خواندیم که اخلاق، سبک رفتار ارتباطی است که بر رعایت حقوق طرف ارتباط استوار است. حال اگر توانایی برخورداری انسان‌ها را از آن جهت که انسان هستند، حق آنها بنامیم، انسان‌ها حقوقی دارند از جمله حق حیات، حق آزادی، حق استقلال فردی، حق احترام، حق حریم خصوصی، حق رشد و... بر این اساس می‌توانیم در رفتار ارتباطی بین شخصی، رعایت حقوق را ملاک نیکویی رفتار بدانیم.

بنابراین: رعایت حقوق طرف ارتباط یعنی وظیفه اخلاقی کنشگر (کارگر یا کارمند) را الگوی رفتار اخلاقی و مسئولیت‌پذیری کنشگر نسبت به حقوق طرف ارتباط در محیط ۳۶۰ درجه را زیست اخلاقی می‌گویند.



فعالیت کلاسی



برای درک درست مفهوم زیست اخلاقی و مسئولیت پذیری کنشگر نسبت به حقوق طرف ارتباط در محیط ۳۶۰ درجه با در نظر گرفتن عناصر تصاویر بالا بحث کنید.

### نکات مهم در تلقی اخلاقی از مشتریان (اصلاح انگاره از مشتری)

الف) اساس مواجهه اخلاقی با مشتریان، تلقی مثبت از آنان است.  
ب) توجه به وضعیت شخصیتی، صنفی و ادراکی مشتریان بسیار مهم است. بر اساس این وضعیت، تحقق عملی وظائف اخلاقی شکل می گیرد (شناخت کافی از مشتریان و حقوق آنان).

نکته



بدون شناخت وضعیت مشتریان و حقوق آنان، نحوه مواجهه کاربران و ارتباط کلامی با آنان مغفول خواهد ماند.

اصل طلایی اخلاق (قاعده زرّین):

با دیگران آن گونه رفتار کن که دوست داری با تو همان گونه برخورد کنند.

نهج البلاغه، نامه ۳۱

امام علی علیه السلام مبنای این قاعده طلایی را در نامه ۵۳ نهج البلاغه خطاب به مالک اشتر این گونه بیان فرموده است:

«ای مالک مردم یا برادر دینی تو هستند یا برادر خلقتی تو»

قاعدهٔ زرّین، مورد قبول تمامی ادیان در ادوار مختلف بوده است. بر اساس این قاعده که امام علی علیه السلام در فرمان خود به مالک اشتر نوشته‌اند، رعایت حقوق افراد و رفتار اخلاقی با آنان هرگز مشروط نمی‌باشد و هیچ موضوعی مانند قومیت، نژاد، مذهب، زبان، جنسیت، ضعیف و قوی و... ملاک اخلاق‌ورزی نیست، بلکه همهٔ انسان‌ها حق برخورداری از حقوق خود را دارا می‌باشند.

### نمونه‌هایی از شناخت حقوق مشتریان

حق برخورداری آسان از خدمات با کیفیت برتر (خدمات سریع و دقیق، محیط آراسته و آرام‌بخش)	۲	حق احترام و احساس ارزشمندی در مواجههٔ عوامل انسانی (به برخی مصادیق احترام در نمودار زیر اشاره شده است)	۱
حق حفظ حریم خصوصی	۴	حق حفظ اسرار مشتریان	۳
حق نقد و طرح دیدگاه‌ها و ملاحظات تکمیلی و انتقادی	۶	حق برخورداری از کارکنان حرفه‌ای، شایسته و متخلق	۵
حق برخورداری از خدمات متنوع بنگاه	۸	حق برخورداری عادلانه از امکانات و منابع اطلاعاتی	۷
حق دسترسی به اطلاعات به نحو صریح، صادقانه و روزآمد	۱۰	حق برخورداری از مشاوره و آموزش	۹
حق برخورداری بی‌منت و عاری از آزار و ضرر	۱۲	حق برخورداری آسان از خدمات حین فروش و بعد از فروش بنگاه	۱۱
حق پیش‌بینی پذیر بودن بنگاه برای مشتریان	۱۴	حق جبران خسارت	۱۳

## مصادیق و نشانه‌های حق احترام

- ۱ آراستگی ظاهری افراد و محیط بنگاه؛
- ۲ مشروط نبودن احترام به سن، جنس و شغل و موقعیت مراجعه کننده؛
- ۳ احترام اصیل، بدون چشم‌داشت و بی‌منت در مرتبهٔ عالی در نحوهٔ مواجههٔ کارکنان با طرف‌های ارتباط و به همهٔ مراجعین؛
- ۴ ممیزی اخلاقی مقررات و قوانین مغایر با تکریم مراجعین.

- ۱ به نظر شما علل بی‌احترامی به مشتریان چیست؟
- ۲ آیا خستگی مفرط ناشی از حجم زیاد کار، نگاه غیر اخلاقی به مشتریان و ضعف در الگوهای رفتاری و تربیتی را می‌توان از علل بی‌احترامی بر شمرد؟ چه علت‌های دیگری را می‌توان برای این بی‌احترامی بر شمرد؟

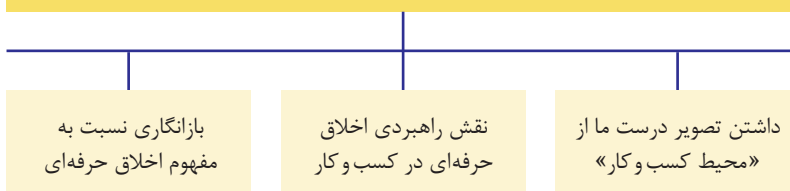
فعالیت کلاسی





## نقش راهبردی اخلاق حرفه‌ای در کسب و کار

### اهداف توانمندساز و شایستگی‌های این بخش



فکر کنید



با شناختی که تاکنون از مفهوم اخلاق حرفه‌ای پیدا کرده‌اید، به نظر شما بهره‌گیری از راهبردهای اخلاق حرفه‌ای در کسب و کار مرتبط با رشته شغلی (تحصیلی) شما چه میزان در موفقیت تأثیر دارد؟

## آثار و برکات اخلاقی بودن بنگاه (محیط کسب و کار)

بی‌تردید اخلاقی بودن بنگاه می‌تواند آثار و برکات بی‌شماری داشته باشد که در زیر به مواردی از این آثار و برکات اشاره می‌شود:

۱- ایجاد اعتماد اصیل محیط (درونی و بیرونی)	۲- افزایش توان گروهی
۳- افزایش ارزش افزوده و ایجاد ثروت	۴- مدیریت تعارض‌ها و تبدیل تهدیدها به فرصت
۵- جذب و حفظ منابع انسانی حرفه‌ای	۶- برتری رقابتی و راهبردی
۷- افزایش بهره‌وری	۸- افزایش کیفیت کالاها و خدمات
۹- افزایش سهم سازمان از بازار	۱۰- افزایش مشارکت عمومی
۱۱- امنیت و آسایش روانی کارکنان و مشتریان	۱۲- تبدیل مشتری به طرفدار همیشگی
۱۳- سرآمدی بنگاه	۱۴- ...

## توان اخلاق حرفه‌ای در محیط کسب و کار

آثار و برکات اخلاقی بنگاه در گرو توان اخلاق حرفه‌ای می باشد. اخلاق دانی و اخلاق ورزی در بنگاه و داشتن راهبرد اخلاقی، بنگاه را از توان اخلاقی برخوردار می سازد. بسیاری از دستاوردهای ناشی از آثار و برکات اخلاقی مرهون توان اخلاق حرفه‌ای است و با یکدیگر هم پوشانی دارند. در ادامه به ده مورد از مؤلفه‌های افزایش توان اخلاق حرفه‌ای در محیط کسب و کار اشاره می شود:

۱- افزایش بهره وری	۲- کیفیت خدمات و کالاها
۳- امنیت روانی محیط کار	۴- تبدیل تهدید به فرصت
۵- مدیریت تعارض	۶- توان افزایشی در کار گروهی
۷- اعتماد آفرینی	۸- بهبود مناسبات در ارتباطات انسانی
۹- برتری رقابتی	۱۰- تعالی و سرآمدی سازمان

مسائل اخلاقی شامل چه مواردی است؟ مهم ترین مسائل اخلاقی در حوزه کسب و کار مرتبط با رشته شغلی شما چیست؟

گفت‌وگو کنید



## اصل هم سرنوشتی در محیط کسب و کار

باور به اصل هم سرنوشتی در سازمان و محیط‌های کسب و کار موجب احساس تعلق می گردد و تقویت این احساس، موفقیت سازمان را رقم می زند. در هر کارگاه، شرکت و سازمان، منابع انسانی در هر رده و جایگاهی (مدیران، مهندسان، تکنسین‌ها، کارمندان، کارگران، نگهبانان، نیروهای خدماتی و...) در موفقیت و ناکامی محیط می توانند تأثیرگذار باشند. به عبارت دیگر، زیست سالم و متعالی در محیط کسب و کار، نیاز همه ماست.



فعالیت کلاسی



داستان زیر را بخوانید و با تحلیل آن، درباره اصل هم سرنوشتی در محیط کسب و کار آینده خود بحث کنید.

### ورشکستگی شرکت و عدم احساس هم سرنوشتی

یکی از شرکت‌های معتبر اروپایی در شرف ورشکستگی بود. جلسه مهمی با حضور سهامداران و مدیران برای بررسی علت‌ها و دلایل بروز ورشکستگی تشکیل شده بود. هر کس به مقتضای استنباط خود تحلیلی داشت. آبدارچی شرکت در حال توزیع اسباب پذیرایی در حالی که اضطراب از دست دادن شغل خود را داشت، اجازه گرفت تا او هم نظر خود را بگوید. مدیرعامل با ناراحتی مانع شد؛ اما رئیس جلسه که فرد با تجربه‌ای بود با اشاره به اضطراب ناشی از عدم امنیت شغلی همه کارکنان و سهیم بودن همه در سرنوشت شرکت، از او خواست تا تحلیل خود را ارائه کند. آبدارچی با اعتماد به نفس در حالی که سعی می‌کرد از گفته‌های او، زیرا بر زنی تلقی نشود به رفتار تلفنچی شرکت اشاره کرد و رفتار او را عامل اصلی این وضعیت معرفی نمود. حاضران در جلسه با تعجب دستور بررسی دادند و مشخص شد تلفنچی شرکت در پاسخ به تماس گیرندگان که معمولاً مشتریان و نمایندگان شرکت در داخل و خارج از شرکت بوده‌اند و با مدیران شرکت قصد برقراری ارتباط داشتند، با این بهانه که مسئول مربوطه حضور ندارد، جلسه

دارد، خارج از شرکت است، مسافرت رفته، در مرخصی به سر می‌برد، بیمار است و در بیمارستان بستری است، فعلاً نمی‌تواند صحبت کند و با دروغ‌های مکرری از این قبیل سبب قطع ارتباط به موقع ذی‌نفعان گردیده است و همین موضوع باعث شده تا بسیاری از مشتریان به سمت شرکت رقیب بروند.

با استفاده از روش بارش مغزی و طوفان فکری، دلایل تأثیر رفتار تلفنچی در ورشکستگی شرکت را تحلیل کنید.

فعالیت کلاسی



## نقش راهبردی اخلاق حرفه‌ای در محیط کسب و کار

فرد دیوید و برخی دیگر از متخصصان مدیریت استراتژیک، اصول اخلاقی شایسته در سازمان را از پیش شرط‌های مدیریت استراتژیک خوب دانسته‌اند. در هر سازمان و بنگاه کسب و کار:

- ۱ اصول اخلاقی خوب از پیش شرط‌های مدیریت استراتژیک خوب است.
- ۲ اصول اخلاقی خوب ضامن بقای شرکت خوب است.
- ۳ روز به روز اعتقاد سازمان‌ها در این مورد که: «ترویج اصول اخلاقی و تقویت فرهنگ معنوی موجب ایجاد مزیت‌های استراتژیک خواهد شد»، راسخ‌تر می‌شود.

فکر کنید



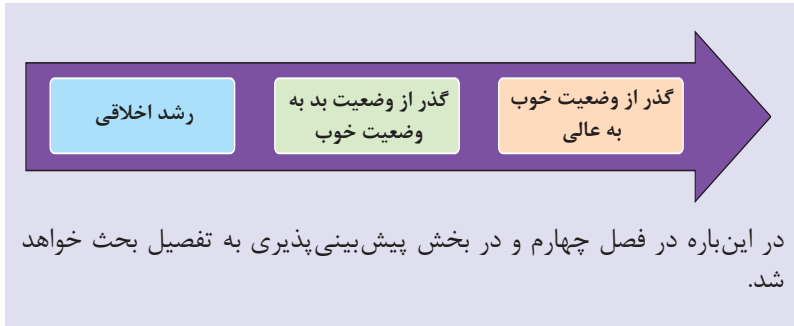
### پرسش از نقش و جایگاه راهبردی اخلاق حرفه‌ای

این پرسش بسیار مهمی است و تردیدی نیست که هر مدیری متناسب با تصورش از موفقیت سازمان، در پی موفقیت است. اگر کسی موفقیت سازمان را در ساختن آینده می‌داند، تمام تلاش و برنامه‌ریزی راهبردی او در «ساختن برای ماندن» تبلور می‌یابد و اگر مدیری موفقیت بنگاه خود را در عبور از خوب به بهتر بداند، در پی «بهتر از خوب» خواهد شتافت.

موفقیت معطوف به آینده سازمان در گرو چیست؟

موفقیت بنگاه در آینده مرهون چه عواملی است و این موفقیت به وسیله چه مواعی تهدید می‌شود؟

توجه: یکی از اندیشمندان بزرگ در حوزه رفتار سازمانی به نام (جیمز کالینز) در کتاب خود گفته است: «خوب، دشمن عالی است». (بسنده کردن مدیریت راهبردی به وضعیت خوب یعنی عدم توجه به وضعیت عالی در آینده). پس رشد اخلاقی و به عبارت دیگر موفقیت در آینده مستلزم گذر از وضعیت بد به خوب و سپس گذر از وضعیت خوب به عالی است.



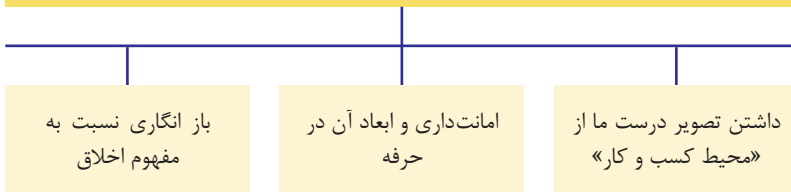
فکر کنید



- ۱ موفقیت معطوف به آینده سازمان در گرو چیست؟
- ۲ بنگاه، موفقیت خود را در آینده مرهون چه عواملی است؟
- ۳ این موفقیت به وسیله چه موانعی تهدید می‌شود؟

## امانت‌داری و ابعاد آن در حرفه

### اهداف توانمندساز و شایستگی‌های این بخش



امین کیست و به چه چیزهایی امانت گفته می‌شود؟

فکر کنید



## تعریف امانت‌داری

در آموزه‌های دینی، امانت‌داری یکی از فضایل عمده اخلاقی است که بسیاری از فضایل براساس آن بنا نهاده می‌شود. امانت‌داری در مواضعی صرفاً به معنای حفظ و نگهداری بدون دخل تصرف است و در مواردی تصرف بهینه، ادب امانت‌داری است. تصرف بهینه، امانت‌داری را با مفاهیمی چون شایسته‌سالاری و بهره‌وری مرتبط می‌سازد.

### ابعاد امانت‌داری

تأمل در ابعاد امانت‌داری، مانع تصور تحویلی نگر (تحویل امانت به حفظ و نگهداری صرف) از آن است. امانت‌داری در رفتار ارتباطی درون شخصی و برون شخصی، ابعاد مختلفی دارد از جمله:

ارتباط با خود، تعامل سازمان با محیط و ارتباط با محیط زیست. بر حسب این ابعاد مختلف، امانت‌داری مصادیق فراوانی می‌یابد و در هر یک از مصادیق یاد شده شکل امانت‌داری تغییر می‌یابد.

امانت چیست؟ هر چیزی که در مدتی معین برای نگهداری، حفظ و مراقبت به ما سپرده می‌شود امانت است.

امین کیست؟ امین کسی است که مورد امانت (کالا، حرف و سخن، وجه نقد، اسناد و مدارک، اشجار، املاک و ابنیه و...) را که به او سپرده شده است، نگه می‌دارد.

## تعریف عملیاتی امانت‌داری

**۱ حفظ بدون تصرف:** در برخی از امور، آنجا که چیزی به‌عنوان امانت نزد کسی سپرده می‌شود، امانت‌داری به معنای حفظ و نگهداری بدون هر گونه تصرف است. این، رایج‌ترین مفهوم امانت‌داری نزد توده مردم است.

**۲ اجتناب از کم فروشی و کم‌کاری:** امانت‌داری در فروش کالا و یا ارائه خدمات، در گرو اجتناب از کم‌فروشی و کم‌کاری است. مراد از کم‌فروشی، کم گذاشتن در آنچه باید از کالا یا خدمات تحویل مشتری داده شود. زیرا کم‌فروشی و کم‌کاری در واقع نوعی خیانت به اعتماد مشتری و ضایع کردن حقوق مصرف‌کنندگان و دریافت‌کنندگان خدمات است.

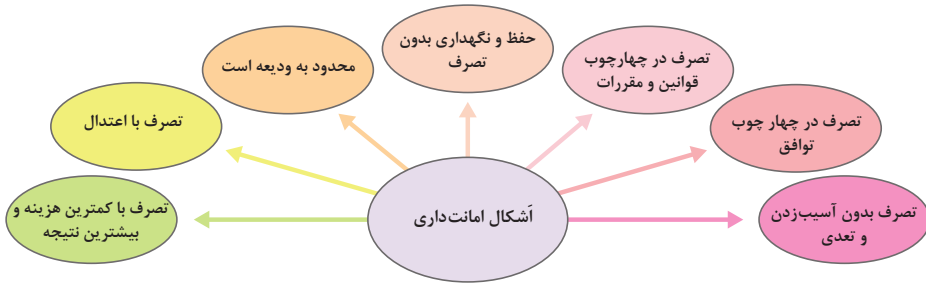
**۳ بهره‌وری:** اموال، امکانات، برند و امثال اینها در اختیار مدیر قرار می‌گیرند. مسلماً امانت‌داری مدیر به معنای نخست کلمه نیست بلکه به معنای استفاده بهینه و دور از افراط و تفریط است و استفاده بهینه در تحلیل دقیق، به معنای افزایش بهره‌وری در استفاده از امکانات بنگاه است.

**۴ شایسته‌سالاری:** منابع انسانی در واقع امانت الهی‌اند. رسم امانت‌داری در مواجهه با منابع انسانی، استفاده بهینه از آنان و صیانت از دو گونه آسیب‌پذیری اخلاقی و اجتماعی آنان است. امنیت شغلی در مفهوم نوین آن یکی از موارد امانت‌داری نسبت به کارکنان است. مهم‌ترین بعد امانت‌داری در مواجهه با منابع انسانی، «شایسته‌سالاری» در سازمان است. به وسیله شایسته‌سالاری، امکان استفاده مناسب از نیروهای انسانی مناسب به وجود می‌آید. ایجاد امکان ارتقای شغلی و نیز ارتقای مهارتی و دانش کارکنان از مراتب عالی امانت‌داری در قبال منابع انسانی است.

**۵ رازداری:** در مواردی که امانت، اسرار مشتریان و اطلاعات بنگاه است، رازداری، ادب امانت‌داری است. امروزه اطلاعات اهمیت فراوانی یافته است و دسترسی به آنها و افشای اسرار، نقش مخربی در بازار آن دارد. یکی از مفاسد ناشی از خیانت در اطلاعات بنگاه، معامله‌های پنهانی است که خود مفاسد زیادی را به میان می‌آورد.

**۶ نگاه امین و ارتباط امانت‌دارانه:** عفت به معنای خویش‌تنداری در عین برخورداری نیز در واقع ادب امانت‌داری نسبت به مردم است. به همین دلیل در آموزه‌های دینی از نگاه هوس‌آلود و چشم‌غیر عقیف به‌عنوان چشم‌خائن و خیانت‌درنگاه تعبیر شده است. «يَعْلَمُ خَائِنَةَ الْأَعْيُنِ وَمَا تُخْفِي الصُّدُورُ» (غافر/۱۹).

از دیدگاه دانش اخلاق حرفه‌ای، امانت‌داری یعنی تصرف بهینه در امانت که حاصل آن، افزایش بهره‌وری است.



درباره نقش امانت‌داری و ارتباط آن با مسئولیت‌پذیری و اعتماد آفرینی گفت‌وگو کنید.



### رابطه امانت‌داری و مسئولیت‌پذیری با اعتماد آفرینی

امانت‌داری مانند مسئولیت‌پذیری همه رفتارهای ارتباطی را شامل می‌گردد و از حیث پیامد و آثار نیز همانند مسئولیت‌پذیری است و با اعتماد آفرینی نیز رابطه دوسویه‌ای دارد. همان‌گونه که مسئولیت‌پذیری سبب افزایش پیش‌بینی‌پذیری رفتار فرد و بنگاه می‌گردد و به اعتماد آفرینی می‌انجامد، امانت‌داری نیز چنین است. فرد یا بنگاه امین در محیط کسب و کار در مفهوم اخلاقی کلمه پیش‌بینی‌پذیر است و می‌توان به وی اعتماد کرد و ارتباط با او آسان و درست است و افراد در برابر او بلا تکلیف نیستند.

### امانت‌داری و نقش آن در افزایش بهره‌وری

فرد اخلاقی پایبند به امانت‌داری در محیط کار، دارای تعهد و وفاداری سازمانی است و رسم امانت‌داری و وفاداری تلاش برای استفاده بهینه از منابع و افزایش بهره‌وری است. افراد متخلق، کارایی و اثربخشی را شرط تعهد اخلاقی در کسب و کار می‌دانند. آنان از هرگونه صدمه و زیان بر سازمان می‌پرهیزند، از وقت خود و دیگران و نیز ابزارها و امکانات سازمان استفاده بهینه می‌کنند و به این طریق بهره‌وری آنان افزایش می‌یابد.



## جایگاه امانت‌داری در بنگاه

مهم‌ترین وظیفه کارکنان و مدیران در قبال سهامداران این است که اموال، تجهیزات، منابع انسانی، برند و اعتبار شرکت (بنگاه) را امانت آنان بدانند و در تصرف و به‌کارگیری آنها بر بهره‌وری تأکید کنند.

فعالیت



در زندگی شخصی (حریم خصوصی خانواده)، مصادیق امانت را گزارش کنید.

## گسترده‌ی دامنه امانت‌داری

امانت‌داری که از مصادیق رفتار اخلاقی می‌باشد، یک رفتار ارتباطی است و همه حوزه‌های ارتباطی را دربرمی‌گیرد که نشان از گستردگی دامنه آن است. این حوزه‌ها عبارت‌اند از:

- ۱ امانت‌داری در رفتار ارتباطی درون شخصی (ارتباط باخود)؛
- ۲ امانت‌داری در رفتار ارتباطی با خدا؛
- ۳ امانت‌داری در رفتار ارتباطی برون شخصی (ارتباط با بندگان خدا)؛
- ۴ امانت‌داری در رفتار ارتباطی با سایر امور (بنگاه و محیط کسب و کار).

## جایگاه امانت‌داری در ارزش‌های اخلاقی مورد نیاز بنگاه

ارزش‌های اخلاقی مورد نیاز بنگاه ارزش‌هایی هستند که منابع انسانی به نحو پیش‌بینی‌پذیری به آنها پایبند باشند که رازداری، تعهد حرفه‌ای، امانت‌داری و وفاداری سازمانی از مصادیق بلافصل این ارزش‌ها هستند.

### برخی از مصادیق امانت در بنگاه

امانت در هر بنگاه اقتصادی، مصادیق و نمونه‌های فراوانی دارد که در نمودار زیر به مواردی از آنها اشاره شده است.





فرض کنید امکاناتی از شرکت یا بنگاه در اختیار شماست. از آن امکانات چگونه استفاده خواهید کرد تا خیانت در امانت تلقی نشود؟

فعالیت کلاسی



## حفظ اسرار و حریم شخصی افراد و رابطه این دو با امانت‌داری

رعایت این اصول در خصوص کارکنان اهمیت فراوانی دارد. محیط کار، دومین قانون زندگی و مأمّن کارکنان است. ورود به حریم شخصی کارکنان و افشای اسرارشان، امنیت آنان را در محیط کار سلب می‌کند و آسیب‌های جبران‌ناپذیری به بار می‌آورد. زندگی شغلی، شرایطی را به بار می‌آورد که در صورت عدم احتیاط، افراد وارد حریم شخصی یکدیگر می‌شوند و امنیت روانی دیگران را تخریب می‌کنند. سازمان در اخذ اطلاعات از کارکنان مثلاً در برگ‌های مربوط به استخدام، نباید هر پرسشی را طرح کند زیرا برخی از پرسش‌ها در واقع ورود به حریم شخصی افراد است. مراد از امانت‌داری در خصوص کارکنان، استفاده بهینه از آنان است و این امر، نسبت بین امانت‌داری و شایسته‌سالاری را نشان می‌دهد.

نکته



کسی که در زندگی شخصی خود رازدار و امین نیست، در کسب‌وکار نیز نسبت به رازداری و امانت‌ورزی سازمانی که پیچیده‌تر و دشوارتر است، بی‌مبالا می‌گردد. فردی که در روابط شخصی خود به عنوان یک شهروند از رعایت حقوق دیگران عاجز است، در زندگی حرفه‌ای نیز از رعایت حقوق صاحبان حق ناتوان خواهد بود.

**حفظ حریم شخصی (رازداری و امانت‌داری کارکنان، مشتریان و سهامداران)**

**الف) کارکنان:** حفظ حریم شخصی افراد مهم‌ترین اصل در تعامل با آنهاست و در این خصوص کارمندان و مشتریان یکسان هستند. در کسب اطلاعات لازم از مشتری نباید به حریم شخصی او وارد شد و در این اصل اخلاقی، شخص و سازمان بودن مشتری تفاوتی ایجاد نمی‌کند. همان‌گونه که رعایت حریم شخصی افراد واجب است، رعایت حریم شخصی سازمان‌ها نیز الزام اخلاقی است. سعی در دستیابی به اطلاعات طبقه‌بندی‌شده سازمانی که مشتری ماست، غیراخلاقی است. البته تعیین مصداق برای حریم شخصی در مفهوم سازمانی مورد چالش و بحث است.

**ب) مشتریان:** با وجود تأکید بر حفظ حریم شخصی مشتری، مناسبات تجاری سبب می‌شود پاره‌ای از اسرار مشتری به دست ما بیفتد. در چنین شرایطی وظیفه اخلاقی آن است که در حفظ اسرار وی کوشا باشیم. افشای اسرار مشتری در موارد زیادی ممکن است آسیب‌های جبران‌ناپذیری در پی داشته باشد. رازداری را نباید همان حفظ حریم شخصی دانست. امانت‌داری الزام اخلاقی دیگری است که بسیار عام و فراگیر است.

**ج) سهامداران:** سهامداران، مالک شرکت هستند. حفظ منافع و حقوق سهامداران، الزام حرفه‌ای و اخلاقی کارکنان و مدیران است و آنها به لحاظ حرفه‌ای در قبال حقوق سهامداران مسئولیت دارند. سرمایه سهامداران و هر آنچه مربوط به آنهاست به‌عنوان امانت در اختیار مدیران و کارکنان است و لذا تصرف و به‌کارگیری آنها باید امانت‌دارانه باشد.

پژوهش کنید



درباره یکی از مصادیق خیانت در امانت که از طریق رسانه‌های جمعی از آنها اطلاع یافته‌اید به‌صورت کمی و کیفی گزارش تهیه کنید (استفاده از پژوهش‌های انجام شده آزاد است).



## فصل ۳

مهارت‌های اخلاقی در محیط کسب و کار (مشتري مداري اخلاقي)



برخی از اهدافی که در این فصل به دست می‌آورید:

- مسائل اخلاقی و مهارت‌های حل آنها در محیط‌های کسب و کار؛
- شایستگی‌های اخلاقی و رشد آنها در محیط کسب و کار؛
- مهارت‌های رفتار ارتباطی (الگوها و سبک‌های ارتباطی)؛
- قلمرو و لایه‌های رفتار ارتباطی؛
- دوره‌های اخلاقی و مهارت‌های حل اثربخش آنها.

## مهارت‌های تشخیص مسائل اخلاقی در محیط کسب و کار

اهداف توانمندساز و شایستگی‌های این بخش

شایستگی‌های مَنیشی و  
بایستگی‌های کنشی در  
محیط کسب و کار

مهارت‌های تشخیص  
مسائل اخلاقی در محیط  
کسب و کار

مهارت‌های اخلاقی  
در محیط کسب و کار  
(مشتری‌مداری اخلاقی)

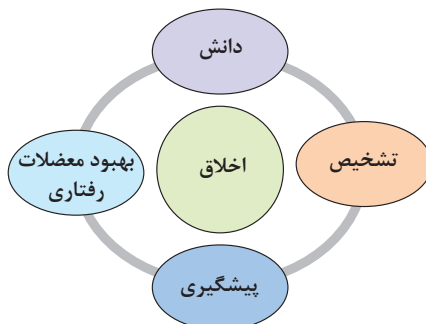
فکر کنید



مشکل چیست و چگونه یک مشکل به مسئله تبدیل می‌شود؟



مهارت تشخیص مسائل اخلاقی  
مهارت تمایز رخنه انگاری و تعارض انگاری



## بیان مسئله

پیچیدگی مسائل اخلاقی و دشواری حل آنها، اهمیت رویکرد علمی به مسئله‌گشایی را نشان می‌دهد. بنگاه‌ها بیشترین آسیب اخلاقی را از روش‌های غیرعلمی در مواجهه با معضلات اخلاقی متحمل می‌شوند. حل روشمند مسائل اخلاقی در گرو تشخیص دقیق و به موقع آنهاست. توفیق در صورت‌بندی دقیق مسئله، آغازی خوب برای حل آن است. مواجهه روشمند و کارآمد با معضلات اخلاقی مستلزم دو مهارت و توانایی است:

- ۱ تشخیص دقیق مسئله و برگزیدن آن از انبوه حوادث، پدیدارها و معضلات بنگاه؛
- ۲ حل روشمند مسئله.

اولین گام در شناخت مسائل اخلاقی بنگاه، هنر دیدن معضلات اخلاقی در بنگاه است. رصد کردن تهدیدها و تبدیل آنها به فرصت‌ها یکی از مهم‌ترین عوامل موفقیت است که خود در گرو شناخت و تشخیص به موقع مسائل بنگاه می‌باشد.

درباره مشکلاتی که می‌توانست تبدیل به مسئله شود و با حل نشدن، به بحران تبدیل شد با ذکر مثال گفت‌وگو کنید.

فعالیت کلاسی



## مسئله اخلاقی چیست؟

مسئله در اخلاق حرفه‌ای بالاتکلیفی اخلاقی است. این بالاتکلیفی یا ناشی از آن است که نمی‌دانیم چه باید بکنیم و یا برخاسته از آن است که نمی‌دانیم به آنچه باید انجام دهیم، چگونه برسیم.

مسئله اخلاقی آن است که فرد یا بنگاه می‌خواهد در موقعیت خاص حرفه‌ای بداند تکلیف اخلاقی‌اش چیست و شیوه اثربخش و اخلاقی در انجام آن تکلیف کدام است.

## مسائل اخلاقی کدام‌اند؟

فرد حرفه‌ای در زندگی شغلی در موقعیت‌های متفاوت و متعارض با زندگی شخصی خود قرار می‌گیرد و در مقام تصمیم‌گیری اخلاقی احساس بالاتکلیفی می‌کند. مثلاً از خود می‌پرسد:

- چگونه می‌توان بین کار و خانواده تعادل برقرار کرد؟ (در موارد فراوانی، فرد نمی‌تواند بین امور شغلی و امور مربوط به مسائل زندگی شخصی توازن برقرار نماید).
- چگونه می‌توان در تخصیص وقت، حوصله و امکانات، عادلانه رفتار کرد؟
- تا چه اندازه‌ای مجازیم از امکانات و فرصت‌های محیط کار و دارایی و اعتبارات سازمانی برای همسر و فرزندان استفاده کنیم و تا چه اندازه‌ای می‌توانیم زندگی شخصی را صرف امور شغلی کنیم؟



### مهارت‌های تشخیص و حل مسائل اخلاقی در بنگاه

اصل اول: مهارت تشخیص مسئله، مهم‌ترین مهارت مدیران؛  
اصل دوم: پیشگیری آسان‌تر، کم هزینه‌تر و اثربخش‌تر از درمان؛

مسائل حقوقی، مالی و فناوری بنگاه؛  
مسائل اخلاقی بنگاه. } مواجهه مدیران با

- بازی با مشکل ← بحران
- ساز و کار حذف مسئله به جای حل آن
- تبدیل مشکل به مسئله
- اصل سوم: تمایز مشکل و مسئله
- مشکل و مسئله چه تفاوتی دارند؟
- چگونه می‌توان از مشکل به مسئله رسید؟

#### تفاوت مشکل با مسئله

مسئله	مشکل
معین	مرکب
روشن	مبهم
تمایز	کلی و عام
ژرف	سطحی
قابل رصد توسط متخصص	قابل رؤیت توسط عامه مردم
روشمند	فاقد روش بررسی
قابل حل	غیر قابل حل

فعالیت کلاسی



درباره مسیر تبدیل مشکل به مسئله گفت‌وگو کنید.

## تعریف مهارت حل مسئله

مهارت حل مسئله به معنای مهارت و توانایی در شناسایی، تجزیه و تحلیل و پیمودن راه برون رفت از مشکلات است. این مهارت، فرایندی است که بر اساس شناخت رفتارها، توسط فرد هدایت می‌شود و در پی یافتن راه حل‌های مؤثر و سازگاران و پیمودن آن برای حل مسائل (در زندگی شخصی، در محیط کسب و کار ...) است.

## دستورنامه تبدیل مشکل به مسئله

- |                       |  |
|-----------------------|--|
| ۱ تجزیه مشکل به مسئله | کلید: من در اینجا با چه مسائلی روبه‌رو هستم؟ |
| ۲ سنجش مسئله          | کلید: مسئله من در این میان کدام است؟         |
| ۳ آسیب‌شناسی مسئله    | کلید: آیا با مسئله‌نما مواجه هستم؟           |
| ۴ گونه‌شناسی مسئله    | کلید: با چه نوع مسئله‌ای روبه‌رو هستم؟       |
| ۵ تبارشناسی مسئله     | کلید: مسئله من ریشه در کدام علم دارد؟        |
| ۶ ساختارشناسی مسئله   | کلید: مسئله من چه ساختار منطقی و زبانی دارد؟ |

فعالیت

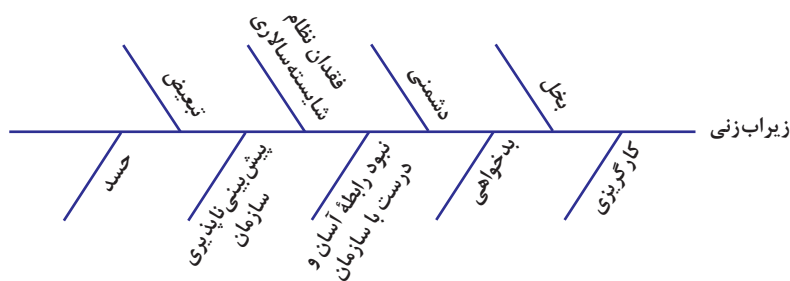


با توجه به اصل سوم و دستورنامه فوق، یک مشکل در محیط کسب و کار و یا محیط اجتماعی خود را شناسایی و تبدیل به مسئله نمایید.

## روش‌های تحلیل معضلات مرکب به مسائل محتمل کدام است؟

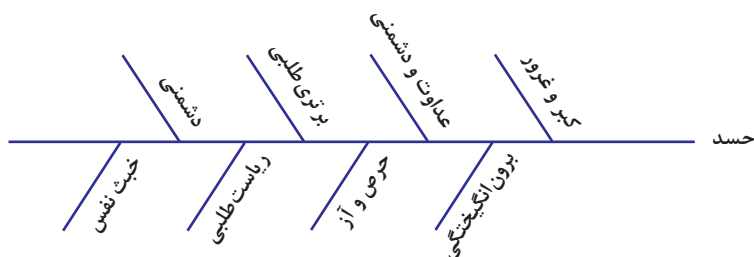
۱ تیغ (استخوان) ماهی: گاهی مدیران در مواجهه با مسئله صرفاً از فن «از عواملش بپرس!» استفاده می‌کنند. این فن به روش تحلیل علی و معلولی معروف است و ایشی کاوا<sup>۱</sup>، پدر توسعه مشارکت کارکنان در ژاپن، آن را روش تجزیه و تحلیل استخوان ماهی نامید.

## تحلیل نابهنجاری زیربذنی به عوامل محتمل آن



۱. Ishikawa

## تحلیل عامل حسد به عوامل محتمل آن



۲ تحلیل مشکل به مصادیق: مسائل اخلاقی به دلیل فرهنگ وابسته بودن، هرچه به صورت کلی و انتزاعی طرح شوند، ذهنی‌تر، مبهم و انتزاعی‌تر خواهند بود. برای مواجهه با مسائل عینی، آنها را باید به موارد و مصادیق مختلف تقسیم و تجزیه کرد.

### تحلیل پدیده انتزاعی (ذهنی) سرقت به مصادیق عینی

در تحلیل پدیده سرقت در واقع با روش تجزیه به ابعاد و مصادیق، آن را در چهار مرحله به اندازه‌ای تجزیه کردیم تا به مسئله عینی خود واقف شویم.

عینی		انتزاعی		چه اتفاقی رخ داده است؟
توسط چه کسی؟	در چه زمانی رخ داده؟	از کجا سرقت شده است؟	چه چیزی بوده است؟	سرقت
- تحویل دار؟ - تحصیل دار؟ - معاون شعبه؟ - رئیس شعبه؟	- روز تعطیل؟ - ساعت اداری؟ - عصر؟ - نیمه شب؟	- شعبه بانک؟ - بنگاه صنعتی؟ - واحد درمانی؟ - مرکز دانشگاهی؟	- پول نقد؟ - مالکیت معنوی؟ - کالا؟ - اطلاعات؟ - سایر اموال؟	

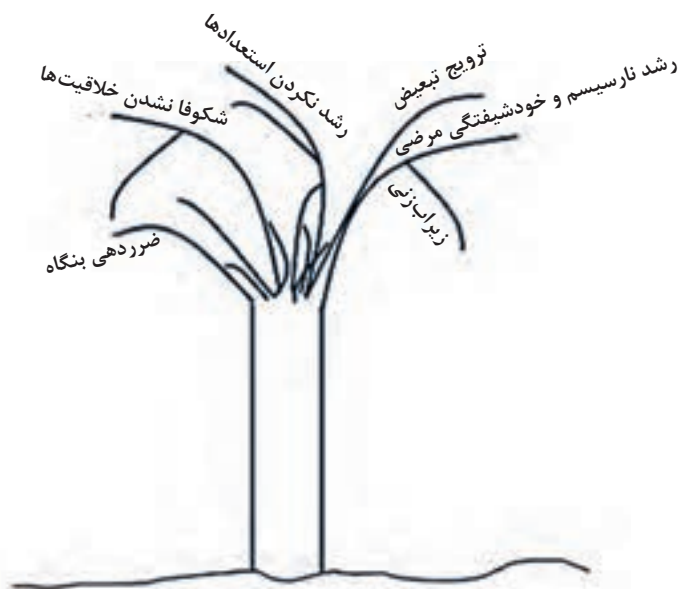
فعالیت کلاسی



یک مشکل را با راهنمایی مربی خود انتخاب نموده و با کمک یکی از روش‌های تحلیل مشکلات مرکب به مسائل محتمل، آن را تحلیل کنید.

۳ درخت مسئله‌یاب: یکی از فنون تحلیل مشکل به مسئله، تجزیه آن به آثار محتمل است. به عنوان مثال، وقتی از مشکلی مانند نبود شایسته‌سالاری بحث می‌شود، با مشکل مرکبی از مسائل فراوان روبه‌رو هستیم. از طریق تحلیل آثار محتمل آن می‌توان به فهرستی از مسائل مشخص‌تر رسید.

## تحلیل عدم شایسته سالاری از طریق تجزیه به آثار محتمل



### فقدان شایسته سالاری

بنابراین، مسائل نهفته در مشکل فقدان شایسته سالاری عبارت‌اند از:

- شایسته سالاری و سود و زیان بنگاه؛
- شایسته سالاری و خلاقیت‌های فردی؛
- شایسته سالاری و رشد استعدادها؛
- شایسته سالاری و عدالت سازمانی؛
- شایسته سالاری و خودشیفتگی مرضی؛
- شایسته سالاری و پدیده زیراب‌زنی؛
- و ...

۴ تجزیه به ابعاد: تحلیل مشکل به ابعاد مختلف نیز از دیگر روش‌های مؤثر در تجزیه آن به مسائل محتمل است. فرض کنید (با مشکلی چون فساد در سازمان روبه‌رو هستیم و در پی صیانت از کارکنان و سازمان برمی‌آییم. چگونه می‌توان این مشکل را به مسائل تحلیل کرد؟ یکی از روش‌های تجزیه مشکل به مسائل محتمل، جست‌وجو از ابعاد فساد یا سلامت در سازمان است. هر یک از این ابعاد، یکی از مسائل محتمل است.



مقایسه نحوه مواجهه با مشکلات اخلاقی در دو رهیافت وهم آلود و علمی

رهیافت علمی	رهیافت وهم آلود
مواجهه فعال با مشکلات اخلاقی	مواجهه انفعالی با مشکلات اخلاقی
تبدیل مشکل به مسئله	بازی با مشکل و جست‌وجو از حل آن
استفاده از دانش و تجارب جمعی تحلیل شده بشری	تکیه بر تجارب خام شخصی
شناخت مستمر، کامل و معطوف به آینده از محیط	شناخت ناقص و معطوف به حال از محیط
فرضیه‌سازی	نظریه پردازی
اتخاذ رویکرد انتقادی	جزم‌گرایی
حل مسئله	تولید بحران

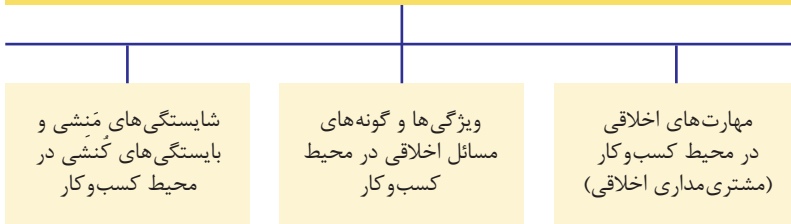
پژوهش کنید



درباره مشکلاتی که تبدیل به مسئله نشدند و در نتیجه به معضل و یا بحران تبدیل شدند، به صورت گروهی تحقیق کنید.

## ویژگی‌ها و گونه‌های مسائل اخلاقی در محیط کسب و کار

### اهداف توانمندساز و شایستگی‌های این بخش



به نظر شما عمده‌ترین معضلات اخلاقی محیط‌های کسب و کار کدام‌اند؟  
بنگاه مورد نظر شما با چه مسائل اخلاقی ممکن است درگیر باشد؟ دیدگاه خود را بنویسید.

فکر کنید



### چگونه باید با بلاتکلیفی اخلاقی برخورد کرد؟

- ۱ بلاتکلیفی را مشخص و روشن کنید.
- ۲ تمام حقایق را در نظر بگیرید.
- ۳ تمامی راهکارها، بخش‌ها و جزئیات را فهرست کنید.
- ۴ هر یک از این بخش‌ها و جزئیات را با طرح سؤالات ذیل، ارزیابی کنید:
  - آیا قانونی است؟
  - آیا صحیح است؟
  - آیا سودمند است؟
  - آیا با اقدام من آسیبی به خودم و دیگران نمی‌رسد؟
- ۵ با اهل خبره و متخصص موضوعی مشورت کنید.
- ۶ تصمیم خود را بگیرید.
- ۷ با طرح این دو سؤال تصمیم خود را مجدداً کنترل کنید.
  - (الف) چه احساسی خواهم داشت اگر خانواده‌ام از تصمیم من مطلع شوند؟
  - (ب) چه احساسی خواهم داشت اگر تصمیم من در روزنامه به چاپ برسد؟
 اکنون با یافتن راهکار مناسب اقدام کنید.

## از مشکل تا بحران

ندیدن مشکلات اخلاقی سبب می‌شود که این مشکلات به تدریج در فرهنگ سازمانی رسوخ کنند و سرانجام به بحران تبدیل شوند. برخی از مدیران از چشم مشکل‌یاب برخوردارند اما بدون تحلیل دقیق مشکل و یافتن صورت مسئله از حل آن غافل می‌شوند و غالباً با بی‌نیازی از متخصصان، به خوددرمانی معضلات اخلاقی می‌پردازند. این مدیران زمینه را آماده می‌سازند تا مشکلات اخلاقی به بحران تبدیل گردند.

## مسائل اخلاقی در محیط کسب و کار

عده‌ای برحسب تصور ناقص و یا وارونه از مسائل اخلاقی، صرفاً عمده‌ترین و بارزترین مفاسد رفتاری و مالی مانند اعتیاد، دزدی، روابط نامشروع جنسی و اختلاس را معضلات اخلاقی سازمان می‌دانند.

دیدن مسائل اخلاقی بنگاه در گرو انگاره روشن از هویت مسائل اخلاقی است. مسائل اخلاقی درباره خوب و بد سخن می‌گویند و به بحث از خوب یا بد بودن موضوعات خود می‌پردازند.

## معنای خوب و بد چیست؟

آیا خوب و بد به معنای مفید و مضر بودن است؟

آیا خوب به معنای مناسب و کارآمد بودن است؟

آیا خوب و بد معنای دیگری دارند؟

مسائل اخلاقی علاوه بر ساختار، چه تفاوت‌های دیگری با مسائل اقتصادی، مالی و سایر مسائل بنگاه دارند؟

آیا مسائل اخلاقی از مسائل دیگر برحسب بسترها و زمینه‌ها، آثار و لوازم، راه حل‌ها و غیر آن متمایز هستند؟

گفت‌وگو کنید



با مقایسه مسائل اخلاقی در کسب‌وکار و مسائل دیگری چون فنی، مالی، فروش، تولید و... ویژگی‌های مسائل اخلاقی را می‌توان مورد توجه قرار داد. کم‌کاری، زیربازنی، اختلاس، رشوه، رانت‌خواری و اعتیاد به‌عنوان معضلات اخلاقی با مسائلی چون کاهش تولید، افزایش هزینه، کاهش نقدینگی و معضل فروش چه تفاوت‌های ماهوی دارند؟

در بخش اول دربارهٔ مهارت حل مسئله مطالبی بیان شد. اکنون برای درک بیشتر، به شرح و مراحل حل مسئله می‌پردازیم.

### تعریف حل مسئله

فرایندی است که شخص با توجه به تجارب عملی و توانمندی‌های ذهنی خود بتواند در جهت حل مسئله یا مشکل قدم برداشته و به نتیجهٔ مطلوب دست یابد.

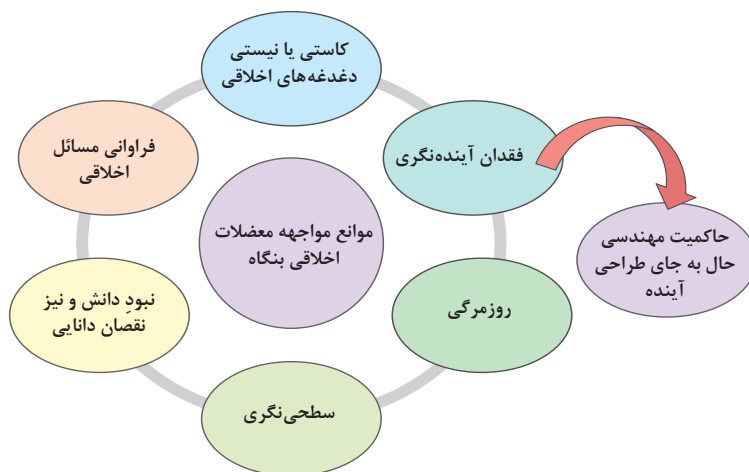
### مزیت مهارت حل مسئله

ما هر روز با مسائل فراوانی روبه‌رو هستیم که برخی ساده و برخی پیچیده‌اند. مهارت حل مسئله این توانایی را به ما می‌دهد که با توجه به تجارب عملی و توانمندی‌های ذهنی خود بتوانیم در جهت حل مسئله یا مشکل قدم برداشته و به نتیجهٔ مطلوب دست یابیم.

فعالیت‌ها	جدول مراحل حل مسئله			
<ul style="list-style-type: none"> <li>- مواجهه با مشکل و عدم دستیابی کامل به اهداف</li> </ul>	شناسایی یا طرح مسئله	گام اول	مشکل‌یابی	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- رجوع به تجربیات، دانش و معلومات خود و دیگران.</li> <li>- رجوع به پیشینهٔ موضوع در کتاب‌ها و سایر منابع رسانه‌ای.</li> <li>- مشورت با دیگران به ویژه متخصصین در موضوع.</li> </ul>	جمع‌آوری اطلاعات		گام دوم
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- بررسی اطلاعات جمع‌آوری شده.</li> <li>- دسته‌بندی مسائلی که از مشکل به وجود آمده‌اند.</li> <li>- ارائهٔ تعریف جامع (در نظر گرفتن تمام مواردی که شامل موضوع می‌شود) و مانع (تفکیک موضوع از موارد مشابه) از مشکل.</li> </ul>	تعریف مسئله		گام سوم
<ul style="list-style-type: none"> <li>- نوشتن تمام راه‌حل‌هایی که به ذهن می‌رسد.</li> <li>- نوشتن تمام راه‌حل‌هایی که از طریق بارش فکری و هم‌اندیشی با دیگران مطرح شده است.</li> <li>- دسته‌بندی نظرات مکتوب شده</li> </ul>	تولید و خلق راه‌حل	گام چهارم	مشکل‌گشایی	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- مطالعهٔ راه‌حل‌های پیشنهادی از نظر اجرایی.</li> <li>- بررسی و ارزش‌گذاری راه‌حل‌های ارائه شده.</li> <li>- بررسی عواقب و نتایج به‌کارگیری راه‌حل‌های پیشنهادی.</li> <li>- انتخاب بهترین راه‌حل.</li> </ul>	انتخاب بهترین راه‌حل		گام پنجم
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- تعیین اهداف و خط‌مشی اجرایی راه‌حل.</li> <li>- سازماندهی اجرای راه‌حل.</li> <li>- تعیین تقویم زمان‌بندی اجرا.</li> <li>- ارزیابی از پیشرفت کار.</li> </ul>	اجرا و ارزیابی		گام ششم



### موانع مواجهه با معضلات اخلاقی بنگاه

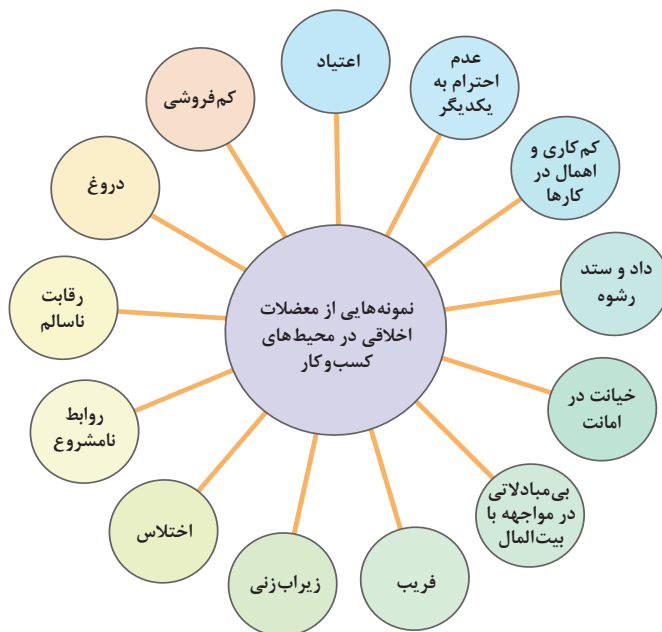


فعالیت کلاسی

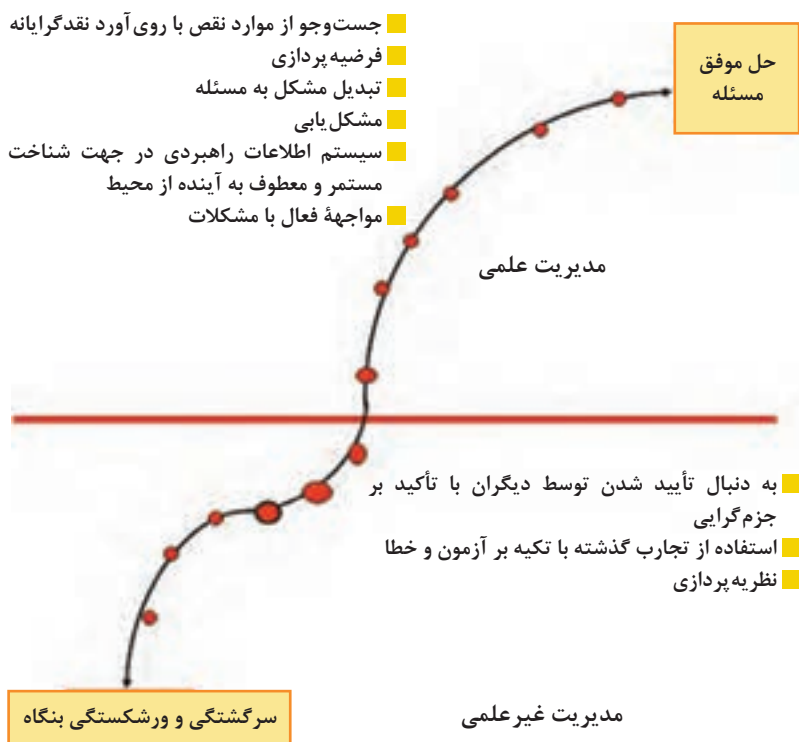


برای تبدیل کردن مشکل به مسئله در حوزه تحصیلی شما چه مهارت‌هایی لازم است؟

### نمونه‌هایی از معضلات اخلاقی در محیط‌های کسب و کار



## مقایسه دو رویکرد علمی و غیرعلمی در مواجهه با مسائل بنگاه



تمایز اداره کردن علمی و غیرعلمی بنگاه کسب‌وکار در چیست و هر روش چه نتایج و عواقبی در پی دارد؟

فعالیت کلاسی



تأمل در هر یک از مسائل اخلاقی می‌تواند ساختار و هویت آنها را نشان دهد. به همین سبب، ابتدا باید به نمونه‌هایی از مسائل اخلاقی توجه کرد. به نظر شما، مسائل اخلاقی در کسب‌وکار کدام‌اند؟ مواردی از آنها را به ترتیب اهمیت بنویسید.

پژوهش کنید



## رشد مهارت‌های اخلاقی (صداقت، مسؤلیت‌پذیری، دلسوزی، گذشت و...)

### اهداف توانمندساز و شایستگی‌های این بخش

شایستگی‌های منشی و  
بایستگی‌های کنشی در  
محیط کسب و کار

رشد مهارت‌های اخلاقی  
(صداقت، مسؤلیت‌پذیری،  
دلسوزی، گذشت و...)

مهارت‌های اخلاقی  
در محیط کسب و کار  
(مشتری‌مداری اخلاقی)

فکر کنید



آیا قاعده زرین می‌تواند راهنمای عمل ما در مواجهه با صاحبان حق در محیط کسب و کار باشد؟

قاعده زرین	قاعده سیمین
با دیگران چنان رفتار کن که خوش داری با تو همان‌گونه رفتار کنند.	با دیگران چنان مکن که دوست نمی‌داری با تو آن‌گونه رفتار شود.

يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا اتَّقُوا مِنْ طَيِّبَاتِ مَا كَسَبْتُمْ وَمِمَّا أَخْرَجْنَا لَكُمْ مِنَ الْأَرْضِ وَلَا تَيَمَّمُوا الْخَبِيثَ مِنْهُ تُنْفِقُونَ وَلَسْتُمْ بِآخِذِيهِ إِلَّا أَنْ تُغْمِضُوا فِيهِ وَاعْلَمُوا أَنَّ اللَّهَ عَنِّي حَمِيدٌ  
(بقره/ ۲۶۷)

ای اهل ایمان، انفاق کنید از بهترین آنچه اندوخته‌اید و از آنچه برای شما از زمین می‌روانیم و بدها را برای انفاق در نظر نگیرید. در صورتی که خود شما جنس بد را نستانید مگر آنکه از بدی آن چشم پوشی کنید و بدانید که خدا بی‌نیاز و ستوده صفات است.

## ویژگی‌های افراد برخوردار از اخلاق حرفه‌ای

در این مورد، فرد پاسخگوست و مسئولیت تصمیم‌ها و پیامدهای آن را می‌پذیرد، سرمشق دیگران است، حساس و اخلاقمند است، به درستکاری و خوشنامی در کارش اهمیت می‌دهد، برای اجرای تمام مسئولیت‌های خویش کوشاست و مسئولیتی را که برعهده می‌گیرد با تمام توان و خلوص نیت انجام می‌دهد.	۱- مسئولیت‌پذیری
در تمام موارد سعی می‌کند ممتاز باشد، اعتماد به نفس دارد، به مهارت بالایی در حرفه خود دست پیدا می‌کند، جدی و پرکار است، به موقعیت فعلی خود راضی نیست و از طرق شایسته دنبال ارتقای خود است ولی سعی نمی‌کند به هر طریقی و از هر راهی در رقابت برنده باشد.	۲- برتری‌جویی و رقابت‌طلبی
مخالف ریاکاری و دورویی است، به ندای وجدان خود گوش فرا می‌دهد، در همه حال به شرافت‌مندی توجه می‌کند، شجاع و با شهامت است.	۳- صادق بودن
به حقوق دیگران احترام می‌گذارد، برای نظراتشان ارزش قائل است، خوش قول و وقت شناس است، به دیگران حق تصمیم‌گیری می‌دهد، تنها منافع خود را ارجح نمی‌داند.	۴- احترام به دیگران
برای ارزش‌های اجتماعی احترام قائل است، در فعالیت‌های اجتماعی مشارکت می‌کند، به قوانین اجتماعی احترام می‌گذارد، در برخورد با فرهنگ‌های دیگر متعصبانه عمل نمی‌کند.	۵- رعایت و احترام نسبت به ارزش‌ها و هنجارهای اجتماعی
طرفدار حق است، در قضاوت تعصب ندارد، بین افراد از لحاظ فرهنگی، طبقه اجتماعی، اقتصادی، نژاد و قومیت تبعیض قائل نمی‌شود.	۶- عدالت و انصاف
دلسوز و رحیم است، در مصایب دیگران شریک می‌شود و از آنان حمایت می‌کند، به احساسات دیگران توجه می‌کند، مشکلات دیگران را مشکل خود می‌داند.	۷- همدردی با دیگران
به وظایف خود متعهد است، رازدار و معتمد دیگران است.	۸- وفاداری

## ضرورت رشد مهارت‌های اخلاقی

اصول جهانشمول اخلاقی در همه جا بیش و کم وجود دارند. آنها در کلام افراد، پندها، سرزنش‌ها و گاه روی جای‌جای بناهای تاریخی حک شده‌اند و ما می‌دانیم آنها نتایج خوبی در بردارند اما همیشه این سؤال وجود دارد که:

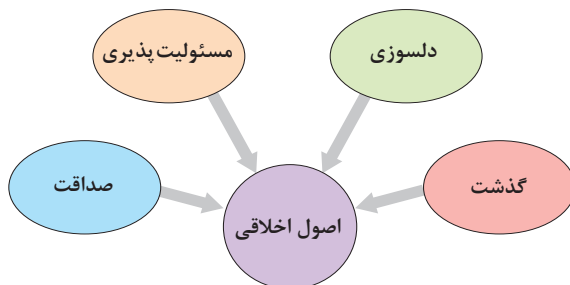
۱ آیا به راستی پند و اندرز و نصیحت، ما را ملزم به رعایت رفتارهای اخلاقی می‌نماید؟

۲ آیا به راستی ما باید زندگی خود را در مسیر این اصول بنا کنیم؟

### شایستگی اخلاقی چیست؟

شایستگی اخلاقی، مجموعه‌ای از شایستگی‌های وابسته به چهار اصل اخلاقی جامع است و به عنوان کلیدی برای برخوردارگی از رهبری اثربخش بنگاه محسوب می‌شود. به خاطر داشته باشیم در جهان واقعی، شایستگی هیجانی و شایستگی اخلاقی فردی با یکدیگر ادغام می‌شوند؛ مانند یک هنرمند حرفه‌ای که هم‌زمان از تمامی تکنیک‌ها

و استعدادهایش مثل تکنیک استفاده از قلم مو، ترکیب نقش‌ها، ادراک رنگ‌ها و... بهره می‌برد تا یک اثر هنری خلق شود.



خوشبختانه هنگامی که با این اصول روبه‌رو می‌شویم آنها را به خوبی می‌شناسیم و می‌توانیم تشخیص دهیم که در چه زمان‌هایی افراد درست عمل کرده و اصول مهم اخلاقی را مراعات نموده‌اند و یا آنها را نادیده گرفته و بد عمل کرده‌اند. مثلاً وقتی که یک همکار و یا یک دوست به قول خود عمل می‌کند و یا یکی از اعضای تیم به اشتباه خویش اعتراف می‌نماید و یا وقتی مسئول یک بخش، باز خوردی «سازنده» و مناسب ارائه می‌کند و سپس با ما با همان رعایت احترام قبلی و صمیمیت موجود رفتار می‌نماید، عمل او را نیکو و اخلاقی می‌دانیم.

اصول و شایستگی‌ها برای نیل به موفقیت‌های فردی و گروهی پایدار در محیط کسب و کار

اصول	شایستگی‌های اخلاقی وابسته
۱- اصل صداقت	۱- عملکرد دائمی براساس اصول، ارزش‌ها و باورها؛ ۲- راستگویی؛ ۳- درستکاری (مبادرت به انجام آنچه درست می‌باشد)؛ ۴- عمل به قول‌های داده شده.
۲- اصل مسئولیت پذیری	۱- قبول مسئولیت نسبت به انتخاب‌های فردی؛ ۲- پذیرش خطاها و شکست‌ها؛ ۳- پذیرفتن مسئولیت خدمت‌رسانی به سایر افراد.
۳- اصل دلسوزی	مراقبت فعالانه از افراد و اشخاص و اموال و اشیای خود و دیگران؛
۴- اصل گذشت	۱- گذشت نسبت به اشتباهات خود (عدم سرزنش و احساس گناه دائمی)؛ ۲- گذشت نسبت به اشتباهات دیگران.



به نظر شما صداقت در بنگاه تا چه میزان دارای اهمیت است؟

### نشانه‌های بنگاه مسئولیت‌پذیر

دو نشانه برای بنگاه‌های مسئولیت‌پذیر وجود دارد:

- ۱ مسئولیت خدمت‌رسانی به سایرین را عهده‌دار می‌شوند؛
- ۲ بر خطاها و شکست‌های خود واقف‌اند.

### صداقت، مهم‌ترین رکن موفقیت در بنگاه

صداقت عاملی است که بنگاه‌های موفق را در کنار هم نگه می‌دارد. هر بنگاهی در حوزه کسب و کار با دوره‌های زمانی مواجه می‌شود که صداقت در چالش قرار می‌گیرد. این چالش‌ها ممکن است در قالب بازخورد صادقانه در طول بازنگری عملکردها باشد. رهبران در محیط کسب و کار باید محیطی را ایجاد نمایند که ارزش صداقت در آن مهم بوده و پیامدهای ناشی از نادیده گرفتن آن، مورد توجه دقیق قرار گیرد.

### نشانه‌های بنگاهی که بنابر صداقت عمل می‌کند:

- ۱ کارکنان وفادارتر و قابل اطمینانی دارد.
- ۲ سهامداران و سرمایه‌گذاران به بنگاه اعتماد بیشتری دارند.
- ۳ برای مشتریان پیش‌بینی‌پذیر است.

### بنگاه و مدیر دلسوز

وقتی حادثه‌ای رخ می‌دهد و بحران بزرگی جلوه‌گر می‌شود، درک تفاوت بین وجود یک بنگاه واقعاً دلسوز و کسانی که صرفاً دم از دلسوزی می‌زنند ساده و آسان می‌شود. یک بنگاه اخلاق‌گرا در مواجهه با مشکل مالی و یا دیگر مشکلات بازار، اولین گزینه‌اش اخراج نیروی کار نخواهد بود. رهبر اخلاق‌گرا در مواجهه با این مشکل، کاهش حجم نیروی کار را مناسب نمی‌داند. زیرا ممکن است روحیه افرادی که از بنگاه اخراج شده‌اند، آزرده شده و به وضعیت اجتماعی آنان لطمه وارد شود. این امر اگرچه به صورت موقت روحیه کارکنان حاضر در بنگاه را افزایش می‌دهد اما در نزد همه گروه‌ها، بنگاه فاقد شایستگی‌های مبتنی بر دلسوزی است و مدیر بنگاه فردی فاقد روحیه مراقبت فعالانه از سایرین معرفی خواهد شد.

رهبر اخلاق‌گرا با رعایت دلسوزی کامل براساس مدیریت علمی (پیش‌بینی‌پذیری) اقدام به فراهم‌سازی زمینه‌هایی می‌نماید تا خطوط تولید را به سهولت با نیاز بازار متناسب نماید و نهایتاً حفظ نیروی کار و استعدادهای کلیدی‌اش را تضمین نماید.

## بنگاه برخوردار از اصل «گذشت»

«گذشت» در بنگاه در برگیرندهٔ ظرفیت بنگاه برای پذیرش خطاها و شکست‌های نیروی کاری آن می‌باشد. گذشت به دو دلیل ضروری است:

- اول اینکه لازم است کارکنان بدانند فضای کافی برای بروز خطاهای احتمالی را دارند. اگر هرگونه اشتباه بدون هیچ‌گونه تخفیفی مورد تنبیه واقع شود، جؤ هیجانی برای بهترین کارمندان هم جذابیت خود را از دست می‌دهد و آنها پیوسته به بنگاه‌های دیگر عزیمت می‌کنند تا محیط کاری جذاب‌تری را انتخاب کنند (عدم برخورداری از اصل گذشت از جذابیت بنگاه می‌کاهد).
- دوم آنکه گذشت لازمهٔ بروز نوآوری و رفتن به فضاهای ناشناخته است و طبیعی است که هر جا ریسک‌پذیری وجود داشته باشد، اشتباه و خطا نیز وجود خواهد داشت. در این شرایط، برخی از عناصر، مفید جلوه می‌کنند و برخی دیگر از بین می‌روند. هیچ بنگاهی نمی‌تواند به قلمرو نوینی دسترسی یابد مگر آنکه بپذیرد که گاهی باید با بن بست و مشکل روبه‌رو گردد.

## تشویق بنگاه برای برخورداری از مؤلفهٔ گذشت

- ۱ بنگاه به مؤسسهٔ یاددهی - یادگیری مشارکتی تبدیل شود نه یک بنگاه تنبیه‌کننده.
- ۲ کار تیمی توسعه یابد و اعضای تیم‌ها مورد ستایش و تمجید قرار گیرند تا فرایندهای یادگیری را همواره سرلوحهٔ امور خویش قرار دهند.
- ۳ خطاها مورد گذشت واقع شده و تحلیل شوند و در فرایند تهدید و تنبیه قرار نگیرند.

## فهرست بررسی مسئولیت‌پذیری در بنگاه

- ۱ پذیرش مسئولیت انتخاب‌های فردی:
  - وقتی تصمیمی می‌گیرم و متوجه می‌شوم که آن تصمیم اشتباه بوده است آن را می‌پذیرم.
  - وقتی اشتباه و خطا از من سر می‌زند، مسئولیت بهبود شرایط را بر عهده می‌گیرم.
  - وقتی همهٔ چیز خراب می‌شود، دیگران و یا اوضاع و شرایط جاری را مورد سرزنش قرار نمی‌دهم.
  - ...
- ۲ پذیرش خطاها و شکست‌ها:
  - همیشه اشتباهات و شکست‌های خودم را به خویشان نسبت می‌دهم.
  - همیشه تمایل دارم پیامد خطاهایم را بپذیرم.
  - اشتباهاتم را همیشه فرصتی برای بهبود و اصلاح عملکردهایم قلمداد می‌نمایم.

■ در مورد خطاهایم با همکاران به گفت و گو می پردازم تا تحمل خطرپذیری (ریسک) خود را افزایش دهم.

■ ...

۳ پذیرش مسئولیت خدمت رسانی به دیگران:

■ در خلال عملکردم جنبه مهم رویکرد من یافتن شیوه های خدمت رسانی و حمایت از دیگران است.

■ به رفع نیازهای همکارانم توجه کافی دارم.

■ وقت قابل توجهی را صرف فراهم سازی منابع و رفع مشکل همکارانم می نمایم.

■ ...

درباره سه عنوان «فهرست بررسی مسئولیت پذیری در بنگاه»، موارد تکمیلی را به صورت گروهی بنویسید و فهرست را کامل کنید.

فعالیت کلاسی



درباره به کارگیری اصول متمرکز برای نیل به موفقیت های فردی و گروهی پایدار در محیط کسب و کار خود در آینده، طرحی را با راهنمایی مربیان خود ارائه نمایید.

پژوهش کنید





## آشنایی با مهارت‌های رفتار ارتباطی (الگوها و سبک‌های ارتباطی)

### اهداف توانمندساز و شایستگی‌های این بخش

قاطعیت به منزلهٔ سبک رفتار ارتباطی اثربخش و اخلاقی

مهارت‌های رفتار ارتباطی (الگوها و سبک‌های ارتباطی)

مهارت‌های اخلاقی در محیط کسب و کار (مشتری‌مداری اخلاقی)

فکر کنید



آیا رفتار ارتباطی درون شخصی، مقدم بر بین شخصی است یا برعکس و یا اینکه این دو نوع ارتباط، مستقل از یکدیگر تحقق می‌یابند؟

### اصل تقدّم رفتار ارتباطی درون شخصی بر رفتار ارتباطی بین شخصی

مَنْ نَصَبَ نَفْسَهُ لِلنَّاسِ إِمَامًا فَلْيَبْدَأْ بِتَعْلِيمِ نَفْسِهِ قَبْلَ تَعْلِيمِ غَيْرِهِ، وَلْيَكُنْ تَأْدِيبُهُ بِنَفْسِهِ قَبْلَ تَأْدِيبِهِ بِلِسَانِهِ؛ وَمُعَلِّمٌ نَفْسِهِ وَ مُؤَدِّبُهَا أَحَقُّ بِالْإِجْلَالِ مِنَ مُعَلِّمِ النَّاسِ وَ مُؤَدِّبِهِمْ.

نهج البلاغه، حکمت ۷۳

هر کسی که خود را برای مردم امام قرار دهد، باید قبل از تعلیم دیگران، به تعلیم خویش اقدام کند و باید پیش از آنکه دیگران را به زبان تربیت کند، به وسیلهٔ سیرت خویش آنان را تأدیب کند و کسی که خویش را تعلیم و تأدیب می‌کند ارج نهادنی‌تر از معلم و مؤدب مردم است.

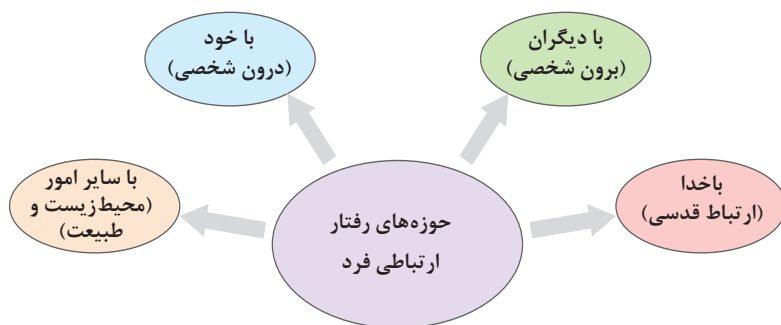
آثار و منابع علم اخلاق را می‌توان از حیث نسبت بین الگوی رفتار ارتباطی درون شخصی و برون شخصی مقایسه کرد. میزان تأکید آنها بر رفتار ارتباطی درون شخصی، شاخص مهمی در سنجش کارآمدی آنهاست. توجه مؤلفان این آثار و منابع به اصل تقدّم رفتار فرد با خود بر رفتار وی با دیگران، شاخص دیگری است. اصل، تقدّم تعلیم

و تربیت خویش بر تعلیم و تربیت دیگران است و بنیان آن، تقدّم الگوی رفتاری ما با خویش بر الگوی رفتاری با دیگران است.

## الگوهای رفتار ارتباطی

علم اخلاق از ملکات نفسانی از حیث فضیلت و ردیلت بحث می‌کند. ملکهٔ نفسانی در رفتارهای پایدار آدمی جلوه می‌یابد که به آسانی از فرد بروز می‌کند. چنین رفتارهایی را الگوهای رفتار ارتباطی می‌نامیم. مراد از رفتار ارتباطی در اینجا، کنش آگاهانه و مختارانه‌ای است که انسان در ارتباط با خود و یا عناصر محیط انجام می‌دهد و مراد از الگو، پایداری نسبی رفتار است که ناشی از ملکهٔ نفسانی و شاکلهٔ شخصیتی فرد است. الگوهای رفتار ارتباطی بر حسب گوناگونی طرف ارتباط، بر چهار دستهٔ عمده تقسیم می‌شوند:

- ۱ رفتار فرد با خدا به عنوان مصداقی از رفتار ارتباطی برون شخصی (رفتار ارتباطی قدسی، اخلاق عبودیت)؛
- ۲ رفتار فرد با دیگران یا رفتار ارتباطی بین شخصی؛
- ۳ رفتار فرد با خویش یا رفتار ارتباطی درون شخصی؛
- ۴ رفتار فرد با طبیعت و محیط زیست به طور عام به عنوان مصداق دیگری از همان رفتار فردی.



فایده‌های این تقسیم‌بندی در علم اخلاق:

- ۱ تشخیص رفتار اخلاقی؛
- ۲ داشتن نقش زیرساختی در ارتباط.

اگر بخواهیم کارکنان را به تکریم مشتری دعوت کنیم و آنان را به گونه‌ای آموزش دهیم که مشتری را احترام کنند، آیا آغاز برنامهٔ تربیتی این نیست که آنان را به گونه‌ای آموزش دهیم تا در رفتار با خویش، حرمت خود را پاس دارند و بر خویش احترام کنند؟

گفت‌وگو کنید



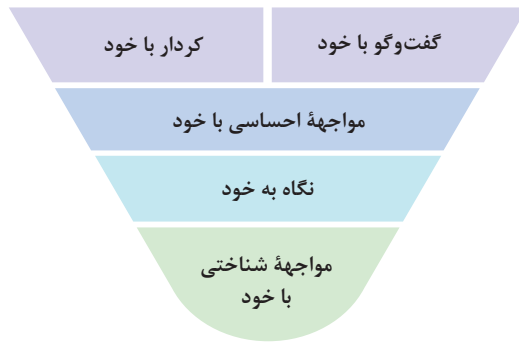
## قلمرو و لایه‌های رفتار ارتباطی درون شخصی

مراتب مواجهه با خود در رفتار ارتباطی درون شخصی

آیا باید با خود مهربان باشیم؟

آیا نامهربانی با خود، بیماری است؟

در چه موقعیتی این پرسش را به میان می‌آوریم؟



مصادیق مهربانی با خود:

- ترحم و دلسوزی به خود؛
- دوستی با خود؛
- خیرخواهی برای خویش؛
- سخت نگرفتن به خود و رهاسازی نگرانی از الزام‌ها؛
- دلواپس خود بودن؛
- پاسخ مثبت به همه خواسته‌های مشروع درونی؛
- همدلی و همدردی.

قلمرو مهربانی با خود:

- خلوص و مهربانی به دل است و بعد از آن نگاه، گفتار و کردار.

قلمرو فاعلی مهربانی با خود:

- نهاد دل پر از احساس مهربانی است.
  - نماد نگاه مهربانانه در چشم قابل مشاهده است.
  - برون‌ریزی گفتار سرشار از مهر از طریق زبان است.
  - رفتار مهربانانه حاصل دل، زبان و چشم است.
- مرا آن زمان این سخن شد درست      زدل مهربانی نشایست شست

قلمرو موضوعی مهربانی با خود:

■ جسم و روح

راه‌های تحلیل مهربانی با خود:

- تحلیل معنای واژه یا واژه‌ها در زبان‌های مختلف؛
  - بررسی الگوهای عینی مهربانی (مادر، پرستار، معلم، پیامبر خدا ﷺ و امامان معصوم علیهم‌السلام، نمادها و الگوهای مهربانی هستند).
  - توجه به مقابل‌ها.
- نکته: مادر، الگوی مهربانی به فرزند است و وقتی از پرستاری سخن به میان می‌آید، مفهوم مهربانی تداعی می‌شود.

خدای مهربان بارها خود را برای بندگان و کلیهٔ انسان‌ها رؤف و رحیم خوانده است و رسول خود ﷺ را نسبت به مؤمنان رؤف و رحیم توصیف می‌کند.  
(سورهٔ توبه، آیهٔ ۱۲۸)

نسبت بین گونه‌های رفتار ارتباطی با خود و دیگران کدام تقدم دارد؟ یکی از مباحث مهم اخلاق کاربردی، نسبت بین گونه‌های مختلف رفتار ارتباطی است. به عنوان مثال از نسبت بین دو گونهٔ نخست پرسیده می‌شود: آیا رفتار ارتباطی ما با خدا زیربنای رفتار ارتباطی ما با محیط است؟ یا برعکس، این دو گونه تعامل، الگوی رفتاری متفاوتی دارند؟

تصریح به تقدم رفتار ارتباطی بین شخصی

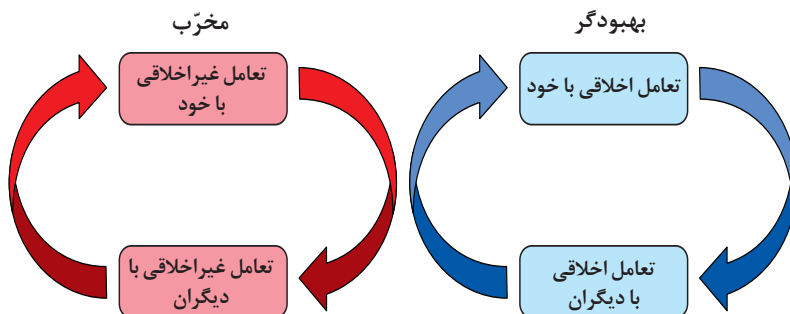
آیا رفتار ارتباطی درون شخصی، مقدم بر بین شخصی است یا برعکس و یا اینکه این دو نوع ارتباط، مستقل از یکدیگر تحقق می‌یابند؟ آیا ما انسان‌ها با دیگران همان گونه رفتار می‌کنیم که با خود رفتار می‌کنیم؟ یعنی آیا الگوی رفتار ارتباطی بین شخصی ما براساس الگوی رفتار ارتباطی درون شخصی شکل می‌گیرد؟ در پاسخ باید گفت: الگوی رفتار ارتباطی درون شخصی بر الگوی رفتار ارتباطی بین شخصی تقدم دارد. یعنی الگوی رفتاری ما با دیگران نسبت مستقیمی با الگوی رفتاری ما با خودمان دارد.

این مسئله نتیجهٔ معرفتی مهمی در تعلیم و تربیت دارد زیرا کسی که نمی‌تواند اسرار خویش را حفظ کند، چگونه می‌تواند در مفهوم اخلاقی (ملکهٔ نفسانی رازداری) اسرار دیگران را حفظ کند؟

### این رفتارها چه نسبتی با یکدیگر دارند؟

در شکل زیر، دو صورت همبستگی بهبودگر و مخرب را در نوع تعامل با خود مشاهده می‌کنید:

- ۱ تعامل اخلاقی (بهبودگر) با دیگران، حاصل تعامل اخلاقی با خود است.
- ۲ تعامل غیراخلاقی (مخرب) با دیگران، حاصل تعامل غیراخلاقی با خود است.

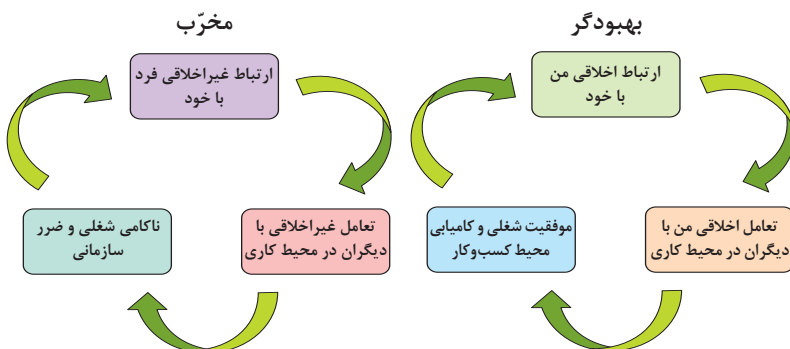


اصلاح رفتار در محیط کسب و کار، مهم‌ترین نیاز کاربران است.

### تبدیل الگوهای رفتار از تباطی مخرب به الگوی مناسب رفتار از تباطی بهبودگر

در شکل زیر دو صورت همبستگی رفتارهای بهبودگر و مخرب را در نوع تعامل با خود و آثار آنها در محیط کسب و کار را مشاهده می‌کنید:

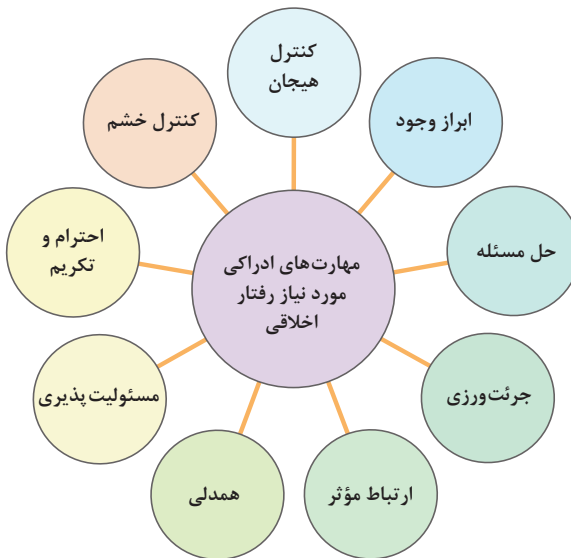
- ۱ موفقیت شغلی و کامیابی محیط کسب و کار، حاصل تعامل اخلاقی (بهبودگر) با خود و دیگران است.
- ۲ ناکامی شغلی و زیان بنگاه، حاصل تعامل غیراخلاقی (مخرب) با خود و دیگران است.



## برای دستیابی به الگوی رفتار ارتباطی مناسب چه باید کرد؟

اخلاق ورزی در شرایط بحرانی مهارت می‌خواهد. مهارت‌های اخلاقی دو دسته‌اند که قابل یادگیری هستند:

الف) مهارت‌های ادراکی: مهارت‌هایی هستند که به وسیله آنها می‌توانیم وضعیت خود و دیگران را در هر موقعیتی تشخیص داده و رفتار خود را مدیریت کنیم (طبق نمودار).  
 ب) مهارت‌های رفتاری: این نوع مهارت‌ها مربوط به کنترل و اصلاح رفتار ما می‌باشند مانند نحوه صحبت کردن، نحوه نگاه کردن، کلمات پرکاربرد (تکیه کلام‌ها)، حرکات بدنی و ... .



با توجه به نشانه‌های رفتاری الگوهای ارتباطی چهارگانه در این جدول، الگوی رفتار ارتباطی مناسب، کدام مورد است؟

فکر کنید



### چهار الگوی مهم رفتار ارتباطی

برقراری ارتباط غیرصادقانه و غیرصریح (غیرمستقیم و مبهم) توأم با احترام (گاهی ظاهری و گاهی اصیل) به فرد مقابل و خودمختاری فرد مقابل (باخت - بُرد).	سلطه پذیری
برقراری ارتباط غیرصادقانه و غیرصریح (غیرمستقیم و مبهم) توأم با احترام ظاهری و کنترل فرد مقابل (بُرد - باخت).	سلطه گری
برقراری ارتباط غیرصادقانه و غیرصریح (مستقیم و مبهم) بدون احترام متقابل و کنترل فرد مقابل (بُرد - باخت).	پرخاشگری
برقراری ارتباط صادقانه و صریح (مستقیم و روشن) توأم با احترام متقابل و اصیل و خودمختاری متقابل (بُرد - بُرد).	قاطعیت

## قاطعیت

قاطعیت به منزلهٔ سبک رفتار ارتباطی اثربخش و اخلاقی است و بدیهی است که قاطعیت در ارتباط بین شخصی بر قاطعیت در ارتباط درون شخصی استوار است. مؤلفه‌های ساخت الگوی رفتار ارتباطی قاطعانه که از آن به عنوان چهارچوب رفتار اخلاقی نیز نام می‌برند، عبارت‌اند از: صداقت، صراحت، احترام اصیل و متقابل و توجه به استقلال فردی



**تعریف قاطعیت با خود:** قاطعیت با خود به معنای صریح و روراست بودن با احساسات، ارزش‌ها، خواسته‌ها، نیازها، دانسته‌ها و ندانسته‌ها، رفتار احترام‌آمیز با خود و صیانت از استقلال فردی خویش می‌باشد.

فعالیت کلاسی



چهار شخصیت از کسانی را که می‌شناسید (دوستان و بستگان بدون ذکر نام) با توجه به نشانگرها در آثار، با ذکر مصادیق معرفی نمایید.

پژوهش کنید



دربارهٔ آثار چهار الگوی رفتار ارتباطی (سلطه‌پذیری، سلطه‌گری، پرخاشگری، قاطعیت) در زندگی افرادی که می‌شناسید، بدون ذکر نام تحقیق کنید.

مقایسه چهار الگوی رفتاری در مواجهه با مشکلات			
سلطه پذیری	سلطه گری	پر خاشگری	قاطعیت
من مدار	تو مدار	تو مدار	مسئله مدار
گریز از تعارض	فریب فرد مقابل در تعارض	تخریب فرد مقابل در تعارض	تأکید بر گفت و گو در برخورد
مقایسه چهار الگوی رفتاری در ارتباط کلامی			
سلطه پذیری	سلطه گری	پر خاشگری	قاطعیت
صدای ضعیف و لرزان	صدای معمولی اما گاهی لرزان	صدای بلند	صدای معمولی
با تردید صحبت می کند	با کنایه و به صورت غیر مستقیم صحبت می کند	سریع صحبت می کند	صحبت کردن با سرعت متناسب و قابل فهم
گفتار کلی و غیر مستقیم	گفتار کلی و غیر مستقیم	گفتار مبهم، مستقیم و توأم با برچسب های تحقیر آمیز	گفتار روشن، مشخص و عینی
کم حرف	پر حرف	هنگام انتقاد و توبیخ پر حرف می شود	ایجاز در گفتار
فاقد ارتباط چشمی	معمولاً فاقد ارتباط چشمی	نگاه خصمانه	ارتباط چشمی متناسب
ناتوان در ارائه واکنش مناسب در حین صحبت	ارائه واکنش توأم با فریب در حین صحبت	ناتوان در گوش کردن	توانا در هنر گوش کردن
مقایسه چهار الگوی رفتاری در آثار			
سلطه پذیری	سلطه گری	پر خاشگری	قاطعیت
آسیب پذیر	آسیب پذیر و آسیب زنده	آسیب زنده	یاری بخش
مستعد افسردگی و اضطراب در روابط	مستعد افسردگی، اضطراب و خشم در روابط	مستعد خشم و احساس گناه در روابط	تنظیم و مهار احساسات در روابط
زمینه را برای سوء استفاده دیگران فراهم می کند	خود و دیگران را به صورت پنهان مورد سوء استفاده قرار می دهد	سوء استفاده از دیگران به صورت آشکار	رابطه منصفانه و به نفع دو طرف
مورد بی احترامی قرار می گیرد	در کوتاه مدت احترام برانگیز	تهدیدگر و به ظاهر احترام برانگیز	احترام برانگیز
ناموفق در روابط	ممکن است در کوتاه مدت در روابط موفق باشد	ممکن است در کوتاه مدت در روابط موفق باشد	احتمال بالای موفقیت در روابط



## آشنایی با دوراهه‌های اخلاقی

### اهداف توانمندساز و شایستگی‌های این بخش

مدیریت اخلاق و تشخیص  
مفاهیم و درک درست از  
واژه‌ها

آشنایی با مهارت‌های  
تشخیص برادران دروغین و  
دوراهه‌های اخلاقی

داشتن تصویری درست از  
«محیط کسب و کار»

فکر کنید



در بسیاری از مواقع بین دو مفهوم شبیه به هم (در ظاهر مترادف) قرار می‌گیریم و گاه شده که از خود بپرسیم: آیا این مفهوم را به درستی درک کرده‌ام؟ آیا این تصمیم و یا این اقدام که با نوع درک من از این مفهوم به عمل آمد، فضیلت است یا رذیلت؟ چگونه باید دو مفهوم به ظاهر شبیه به هم را تشخیص دهیم؟ برادران دروغین یعنی چه؟





درباره جمله «آموزش اخلاق باید توانایی تشخیص بین دو مفهوم شبیه به هم را ایجاد کند تا به درک درستی از آن برسیم»، گفت و گو کنید.

چگونه مرز بین رفتار اخلاقی (فضیلت) و رفتار غیر اخلاقی (رذیلت) را تشخیص دهیم؟



### یادآوری

اخلاق، دانش تشخیص، پیشگیری و بهبود معضلات رفتاری است. اندیشمندان امروز اخلاق نیز همانند فارابی رفتار را ملاک و معیار سنجش فضیلت (رفتار اخلاقی) و رذیلت (رفتار غیر اخلاقی) می دانند؛ یعنی اینکه رفتار است که قابل سنجش، مشاهده و مقایسه است.

اکنون با درک این مطلب، این پرسش ها مطرح می شوند که:

- چه چیزی را باید تشخیص داد؟ چگونه تشخیص دهیم؟
- مهارت های تشخیص برادران دروغین و مرز بین (فضیلت و رذیلت) کدام است؟
- برادران دروغین یعنی چه؟
- آیا این تصمیم و یا این اقدام من فضیلت است یا رذیلت؟

یکی از دشواری ها در پاسخ به این گونه پرسش ها، یکسان پنداری فضیلت و رذیلتی است که به ظاهر مانند یکدیگر هستند و ما در تشخیص آنها دچار اشتباه می شویم. اما باید توجه داشت با کمی تأمل و مشاهده رفتار و توجه به ملاک ها و نشانگرهای رفتار، بدون پیش داوری و قضاوت عجولانه، می توانیم به تشخیص درست از رفتار طرف ارتباط پی ببریم. در اندرزننامه بزرگمهر، معروف به یادگار بزرگمهر بندهای ۸۵ تا ۱۰۴ درباره چنین فضایل و رذایلی سخن رفته است. این گونه فضیلت ها و رذیلت ها را برادران دروغین می خوانند. برای درک بهتر مطلب به این مثال ها توجه کنید:

■ رادی (بخشندگی) فضیلت است ولی اسراف که مشابه یا برادر دروغین آن است، رذیلت به شمار می رود.

وقتی کسی در مقایسه خود با دوست یا برادرش احساس کمتری و رنج پیدا می‌کند و به جای تلاش برای کامیابی بیشتر خودش، می‌خواهد او ناکام شود، از مرز غبطه که فضیلت است و می‌تواند با الگوی رفتاری مناسب برای پیشرفت تلاش کند، عبور کرده و در دام حسد گرفتار می‌آید که نتیجه آن به وجود آمدن افکار شوم در ذهن، است. ■  
مداخله کردن در امور افراد که رذیلت است با راهنمایی و مشاوره که فضیلت است یکسان پنداشته می‌شود.

مشکل، زمانی ایجاد می‌شود که ما در تشخیص و تمایز بین دو مفهوم به ظاهر مترادف (برادران دروغین) دچار اشتباه می‌شویم و تشخیص نادرست ما از یک مفهوم می‌تواند عواقب ناگواری به همراه داشته باشد.

در جدول زیر نمونه‌هایی از برادران دروغین را که در رفتارهای روزانه به تشخیص درست آنها نیازمند هستیم، مشاهده می‌کنید. در ادامه به شرح نمونه‌هایی از روش تشخیص اشاره خواهد شد.

#### نمونه‌هایی از برادران دروغین

یکسان‌پنداری الف (فضیلت) با ب (رذیلت)			
فضیلت (الف)	رذیلت (ب)	فضیلت (الف)	رذیلت (ب)
پذیرفتن هدیه	گرفتن رشوه	اقتدار	قدرت نمایی
کنترل و نظارت	ورود به حریم خصوصی	فروتنی	ذلت نفس (خواری)
مشاوره	مداخله	قدردانی و تشکر	چاپلوسی
توکل	کارگریزی	صراحت	رک‌گویی (توأم با پرخاشگری)
استقلال در رأی	استبداد به رأی	قاطعیت	سلطه‌گری، پرخاشگری
مزاج	بیهوده‌گویی	حسن ظن	اعتماد ساده‌لوحانه
غبطه	حسد	افشاگری	غیبت
آسان‌گیری	سهل‌انگاری	ساده‌زیستی	فقر
حیا	کم‌رویی	حلم و بردباری	بی‌تفاوتی
احترام	مهربانی با ترحم	زهد	ترک دنیا

فعالیت کلاسی



مرز بین برادران دروغین را چگونه می‌توان تعیین کرد؟ این پرسش در اخلاق کاربردی که به موقعیت عینی مربوط است، اهمیت فراوان دارد.

مثال: مداخله کردن در امور افراد که رذیلت است با راهنمایی، هدایت و مشاوره یکسان پنداشته می‌شود. مرز بین این دو را چگونه تشخیص می‌دهیم؟

## تشخیص مرز بین مشاوره با مداخله

رازداری از ملاک‌های مشاور است. وقتی کسی مشاوره می‌دهد و پس از مدتی پیگیری می‌کند مثلاً پس از مدتی از مشورت شونده سؤال می‌کند: «فلانی، آن موضوع چه شد؟» در اینجا فرد مشورت‌دهنده از مقام مشاوره کننده به فرد مداخله کننده تبدیل می‌شود. تمایز فضیلت «مشاوره» از ردیلت «مداخله» نیازمند شناخت آن دو از حیث مفهومی و مصداقی است. تمایز مفهومی به وسیله تعریف‌های روشن از آن رفتار حاصل می‌شود و تمایز مصداقی نیازمند ملاک، معیار و نشانگرهای رفتاری است. در دو نمودار زیر، دو واژه مشاوره و مداخله از حیث مفهومی و مصداقی مورد ارزیابی قرار گرفته‌اند. ما می‌توانیم با مشاهده نشانگرها و ملاک‌ها در رفتار، هدف طرف ارتباط را دریابیم که آیا قصد مشاوره دارد یا مداخله.



مداخله	مشاوره
ردیلت	فضیلت
دشمنه	هدیه
خودخواهانه	دگرخواهانه
خدشه در استقلال فردی	احترام به خودمختاری دیگران
پیگیری آمرانه	اطلاع‌رسانی بی طرفانه
تسخیر	راهنمایی
پنهانی و فریبکارانه	شفاف، روشن، صریح
دغدغه قبولاندن	دغدغه فهماندن
مغلوب کردن فرد	پایبندی به وضوح و استدلال
فرافکنی خود به دیگری	توجه به فردیت

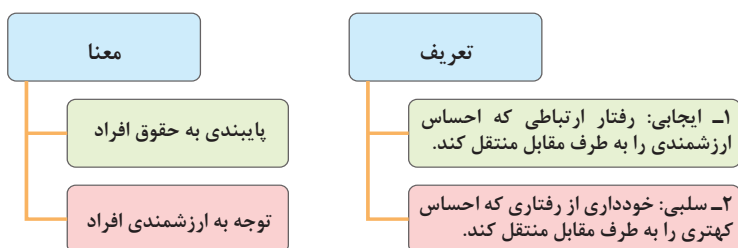
تمرین کنید



روش انطباق عنوان بر رفتار (مفهوم واژه «احترام»)

(تمایز برادران دروغین به وسیله تعریف، ملاک، زیرملاک و نشانگرها)

ملاک احترام در ارتباط کلامی: نگاه حین گفتار، قول سدید (سخن درست و محکم که باطل را در آن راهی نیست) و قول لئین (سخن نرم و ملایم).  
 «یا ایُّهَا الَّذِینَ آمَنُوا اتَّقُوا اللَّهَ وَ قُولُوا قَوْلًا سَدِیدًا» (سوره احزاب، آیه ۷۰)  
 «فَقُولُوا لَهُ قَوْلًا لَّیِّنًا» اما به نرمی با او سخن بگویید. (سوره طه، آیه ۴۴)



گفت‌وگو کنید



مواجهه با هدیه به منظور ایجاد توقع

در زندگی شغلی، افراد با پدیده‌ای به عنوان هدیه مواجه می‌شوند. مناسبت‌هایی پیش می‌آید و افراد حقیقی، شرکت‌ها و سازمان‌های حقوقی به رسم تبریک، هدیه‌ای تقدیم می‌کنند. بدون تردید، همیشه هدیه صرفاً تقدیر از زحمات مدیر و خالی از توقعات پس از اقدام نیست.

درباره پرسش‌های زیر گفت‌وگو کنید و پاسخ مناسب را بیابید.

- مدیران در برابر هدایا چه تکلیفی دارند؟
- رد هدیه، رفتاری غیراخلاقی می‌نماید و پذیرفتن آن نیز خالی از پیامدهای غیراخلاقی نخواهد بود. گاهی می‌پرسیم: آیا این پیشکش هدیه است یا رشوه؟ مرز این دو کجاست؟
- اگر کارمندی متعهد، شاهد حضور اشخاص خلافکار در شرکت باشد، آیا آن را باید افشا کند؟
- اگر ببیند مدیرش آشکارا از امکانات، دارایی‌ها و اموال شرکت استفاده نادرست می‌کند و یا شاهد باشد که شرکت با تدوین دو دفتر مالی، از مالیات می‌گریزد، آیا مکلف است آنها را افشا کند؟
- آیا افشاگری کارهای خلاف قانون، نامشروع و ضد اخلاق و ارائه اطلاعات مربوط به آنها به مقامات داخل و یا خارج سازمان با وفاداری سازمانی منافات دارد؟
- اگر بدانیم که با سیاست‌بازی می‌توان پیشرفت آینده خود را تضمین کرد، آیا باید به چنین کاری دست زد؟

## گونه‌های مسائل اخلاقی

۱. بلاتکلیفی در ارزش داوری (ممیزی اخلاقی)؛
۲. پیشگیری و درمان مشکلات اخلاقی (ایستگاه ممیزی اخلاقی در فرایند تصمیم‌سازی)؛
۳. مواجهه با تعارضات اخلاقی (سنجش اخلاقی بودن اقدام‌ها)؛
۴. مواجهه با دوره‌های اخلاقی با کدام روش و یا با کدام سنجش و شاخصه؟

فکر کنید



تصمیم اخلاقی در برابر ناسازی (تعارض) و دو راهه اخلاقی، نیازمند به مهارت‌های خاص است. این مهارت‌ها کدام‌اند؟

### روش حل بلاتکلیفی در ارزش داوری

**گام اول:** توصیف عینی رفتار. یعنی دقیقاً چه رفتاری و چگونه رخ داده است؟ به‌عنوان مثال وقتی از حسدورزی دوست یا همکلاسی خود شکایت می‌کنیم، با توجه به اینکه حسدورزی امر مشاهده‌ای نیست، باید تأمل کنیم که همکار یادشده دقیقاً چه رفتاری انجام داده است. آیا این رفتار را واقعاً می‌توان حسد نامید؟ بسیاری از اختلافات و نیز غالب داوری‌های ناصواب، به خطا بودن گزارش ما از رفتار و یا حادثه عینی مربوط است.

**گام دوم:** تحلیل عنوان آن رفتار (اصل تمایز رفتار و عنوان). یعنی آیا آن رفتار بر حسب ادعا، واقعاً حسدآمیز است؟ چرا رفتار او را حسودانه تلقی می‌کنیم؟  
**گام سوم:** نزاع بر سر احکام اخلاقی با استفاده از قواعد اخلاقی. یعنی آیا این رفتار، خوب، بد، هنجار، ناهنجار و... است؟

**بلاتکلیفی (نزاع بر سر احکام اخلاقی) را به چهار طریق می‌توان رفع کرد:**

**طریق نخست:** توسل به اصول اخلاقی. اصل آزادی، اصل عدالت و اصل حرمت انسان از جمله اصولی هستند که تکلیف ما را معین می‌کنند. به‌عنوان مثال، «اصل عدالت»، تکلیف ما را در رفتارهای تبعیض‌آمیز مشخص می‌کند و اصل «استقلال فردی» غیراخلاقی بودن مداخله در امور افراد را نشان می‌دهد.

**طریق دوم:** توسل به تعهدات اخلاقی. هر کسی در کسب و کار خود تعهدات اخلاقی معینی دارد. تعهدات در واقع ملاک ارزش‌داوری‌اند. منشور اخلاق حرفه‌ای و آیین‌نامه‌ها در این خصوص نقش راه‌گشا دارند.

**طریق سوم:** استفاده از قاعده زرین «آنچه بر خود نمی‌پسندی بر دیگران هم نپسند». برحسب این قاعده وقتی از خوب و بدی رفتارت با دیگران می‌پرسی،

می‌توانی خودت را به جای طرف ارتباط فرض کنی و خشنودی خودت را از همین کار اگر کسی آن را در خصوص تو به کار ببرد، بپرسی.

طریق چهارم: افشا شدن رفتار به وسیله رسانه‌ها. گفته‌اند، در سنجش خوب و بد یک رفتار یا تصمیم فرض کن این رفتار به صورت رسانه‌ای اعلان خواهد شد، آیا از اعلان آن خشنود می‌شوی؟ این آزمون «احساس شما به اعلان عمومی» می‌تواند خوب و بد رفتار شما را نشان دهد. در این طریق، وجدان عمومی جامعه و انگاره مردم ترازوی سنجش قرار می‌گیرند.

در این طریق نیز ممکن است با تعارضات اخلاقی مواجه شویم، یعنی رفتار معینی را برحسب تعهد سازمانی شایسته بدانیم ولی برحسب تعهدات اجتماعی و ملی ناشایست تلقی کنیم.

بنابراین، رفع بلاتکلیفی در ارزش داوری دارای فرایند معینی است که مراحل مختلف آن در زیر ترسیم شده‌است:

### روش رفع بلاتکلیفی اخلاقی در ارزش داوری

- ۱ تحلیل مسئله به سه عنصر رفتار یا حادثه، عنوان و حکم اخلاقی؛
- ۲ بررسی نقادانه و گزارش دقیق رفتار و یا حادثه مورد بحث؛
- ۳ تعریف مفهوم عنوان و بررسی صدق آن بر رفتار و یا شیء؛
- ۴ بررسی حکم اخلاقی از دو طریق:  
الف) توسل به اصول اخلاقی؛  
ب) به کار بردن تعهدات اخلاقی.

بیشتر بدانید



#### بلاتکلیفی در تعارضات اخلاقی

تعارض و دوراهه اخلاقی از پیچیده‌ترین، رایج‌ترین و زیانبارترین مسائل اخلاقی در حرفه است.

تعارض اخلاقی و دوراهه اخلاقی در زندگی شخصی و شغلی فراوان رخ می‌دهد و ما اغلب با مواردی از تعارض یا دوراهه اخلاقی روبه‌رو می‌شویم. ناتوانی در حل اثربخش آن سبب تصمیم‌گیری ناروا می‌شود و آن نیز آثار زیانباری را در زندگی شخصی یا شغلی به میان می‌آورد. آثاری که مهار کردن آنها دشوار و در مواردی ناممکن است. حل تعارض و دوراهه اخلاقی آسان نیست. غالباً آن را معمای اخلاقی می‌انگارند. عده‌ای آن را تنگنای حرفه‌ای می‌نامند.

## تعارض (ناسازی) اخلاقی چیست؟

فرد یا بنگاه مسئولیت‌پذیر در موقعیت‌های زیر با تعارض اخلاقی روبه‌رو می‌شود.

الف) روبه‌رو شدن با دو وظیفه اخلاقی (۱- راست‌گویی ۲- رازداری)؛

ب) ناسازی (تعارض) آن دو وظیفه (روبه‌رو شدن با دو وظیفه اخلاقی).

۱ ناتوانی در انجام هر دو با هم (حفظ منافع محیط کسب و کار و حفظ منافع علمی)؛

۲ احساس بلاتکلیفی اخلاقی در (رعایت حقوق مصرف‌کننده یا حقوق سهامدار).

بلاتکلیفی: کدام را انجام دهم و کدام را رها کنم؟

گاهی روبه‌رو شدن با دو وظیفه اخلاقی ناسازگار، ناشی از دو اصل اخلاقی است. مانند رازداری و صداقت که در مواردی احساس می‌کنیم آن دو قابل جمع نیستند. مانند اینکه از کسی درباره رفتار فردی می‌پرسند. اگر او جواب صادقانه بدهد، باید راز آن فرد را افشا کند و اگر بخواهد رازداری کند، پاسخ صادقانه نمی‌دهد.

درباره نمونه‌های زیر تحقیق کرده و برای هر یک از تعارض‌ها راه حل بدهید.

- ۱ تعارض بین صداقت با رازداری؛
- ۲ تعارض بین مسئولیت من در قبال حقوق مادر و پدر با حقوق خودم؛
- ۳ تعارض بین وفاداری سازمانی با مسئولیت‌های اجتماعی بنگاه؛
- ۴ تعارض بین منافع شخصی و منافع بنگاه.

پژوهش کنید





## مهارت‌های حل اثربخش دو راهه‌های اخلاقی

اهداف توانمندساز و شایستگی‌های این بخش

مدیریت اخلاقی و شناخت  
مرز بین فضیلت‌ها و  
رذیلت‌ها

مهارت‌های حل اثربخش  
دوراهه‌های اخلاقی

مهارت‌های اخلاقی در  
محیط کسب و کار (مشتری  
مداری اخلاقی)



فکر کنید



اگر در محیط کسب و کار با مشکل نیروی انسانی مازاد و کمبود در آمد مواجه شوید، آیا راه حل اخلاقی برای حل مشکل، اخراج نیروی انسانی است؟

گفت‌وگو کنید



دوراهه اخلاقی چیست؟

چگونه در دو راهه‌های اخلاقی، راه درست و غلط را از هم تمیز دهیم؟  
با آگاهی از ملاک‌های تشخیص در مبحث برادران دروغین، ملاک سنجش در دو راهه‌ها کدام است؟

## تعارض (ناسازی) و بلاتکلیفی اخلاقی

پیچیده‌ترین معضل اخلاقی در حوزه کسب و کار، تعارضات اخلاقی است. تعارضی که مدیر در مواجهه با مشکل، خود را بین دو راه محصور می‌یابد و احساس بلاتکلیفی می‌کند.

### دوراهه اخلاقی (تعارض) چیست؟

دوراهه اخلاقی مانند تعارض اخلاقی گونه‌ای از بلاتکلیفی اخلاقی در موقعیت خاص است. این موقعیت، روبه‌رو شدن با دو راه یا دو تصمیم و نیافتن راه یا تصمیم سوم است. فرد یا بنگاه مسئولیت‌پذیر در موقعیت‌های زیر با دوراهه اخلاقی روبه‌رو می‌شود و احساس بلاتکلیفی اخلاقی می‌کند. در این موقعیت تکلیف چیست؟

### روبه‌رو شدن با دو راه، خلاف اخلاق بودن هر دو راه، نیافتن راه سوم.

فکر کنید



راه سوم در فرضیه‌های زیر، کدام است؟

**فرض اول:** در بنگاه با مشکل نیروی انسانی مازاد روبه‌رو هستیم.

**دوراهه اخلاقی:** در این شرایط تعیین وضعیت نیروی مازاد در گرو تصمیم مدیریت است.

**راه حل اول:** «نیروهای مازاد اخراج شوند».

نتیجه این راه حل، تهدید امنیت شغلی و ضایع شدن حقوق افراد است که این کار، اخلاقی نیست زیرا کارگر حق دارد و بنگاه وظیفه.

**راه حل دوم:** «نیروهای مازاد اخراج نشوند».

نتیجه این راه حل، ورشکستگی بنگاه است که این هم غیراخلاقی است زیرا با ورشکستگی بنگاه، امنیت شغلی همه کارکنان تهدید می‌شود.

حال چه باید کرد؟ راه حل سوم کدام است؟

**فرض دوم:** دوستی به شما اعتماد می‌کند و آسراری از زندگی شخصی خود را با شما در میان می‌گذارد و از شما قول می‌گیرد که آسرار او را به کسی نگویند. در میان آسرار او برخی عادات ناروا و رفتارهای خلاف عفت هم وجود دارد. روزی خواهرتان به شما زنگ می‌زند که دوست شما برای خواستگاری دختر خواهرتان آمده است و از شما می‌پرسد وی چه جور آدمی است؟ آیا اهل کار خلاف نیست؟ تکلیف شما در برابر پرسش خواهرتان چیست؟

**اگر بگوییم:** گفتن آسرار، خلاف وعده و (شکستن عهد) است.

**اگر نگوییم:** پنهان کردن آسرار هنگام مشاوره خواستن، خیانت به مشاوره است.

بنابراین، هر دو راه، خلاف اخلاق هستند و شما به دوراهه اخلاقی رسیده‌اید، در این حالت چه باید کرد؟ راه سوم کدام است؟



آیا شما هم تاکنون با دو راهه‌های اخلاقی در کسب و کار و یا در زندگی شخصی رو به رو بوده‌اید؟ روش شما در حل دو راهه‌های اخلاقی چیست؟

### راه حل رایج تعارض و دو راهه اخلاقی

راه حل سنتی: قاعده انتخاب مهم از مهم (دفع افسد به فاسد یا انتخاب بد از بدتر) این قاعده از دیر باز و در شرایط اضطرار و عدم امکان دسترسی به راه سوم، مبنای تصمیم‌گیری عقلا بوده است اما به مرور و در گذر زمان به‌رغم پیشرفت‌های علم و فناوری به امری رایج تبدیل شده است. اگرچه دفع افسد به فاسد (انتخاب بد از بدتر) در جایی که واقعاً دستیابی به راه سوم وجود ندارد به عنوان آخرین راه، مبنای تصمیم‌گیری عقلاست، اما تبدیل به عادت شدن این قاعده در شرایطی که امکان دستیابی به دیگر راه‌ها وجود دارد، توجیه‌گر تصمیم‌های غیر اخلاقی شده است (مانند گفتن دروغ به اصطلاح مصلحتی در شرایطی که می‌توان دروغ نگفت).

### نقد راه حل سنتی

انتخاب در راه حل سنتی	بدتر	بد
فقط P	Q	P

### نقد حل تعارضات اخلاقی از طریق دفع افسد به فاسد

الف) استفاده از قاعده دفع افسد به فاسد مشروط به دو شرط است.  
 ۱- محال بودن راه سوم ۲- افسد و فاسد به علم یقینی و عینی افسد و فاسد باشند.  
 ب) در غالب موارد در تعارضات اخلاقی، هیچ‌یک از دو شرط یاد شده وجود ندارد.  
 ج) سهل انگاری، عافیت طلبی و شتابزدگی سبب استفاده نابجا از قاعده دفع افسد به فاسد شده و زمینه مفاسد اجتماعی را به وجود آورده است.

### راه حل جدید: جست‌وجو از راه سوم در حل تعارض و دو راهه اخلاقی

جست‌وجو از راه سوم در گشودن تعارض اخلاقی، به معنای یافتن راهی است که بتوان هر دو وظیفه به ظاهر ناسازگار را انجام داد و طناب پوسیده «یا» را در شرایط «یا این یا آن نه هر دو» رها کرد.  
 معنای این شیوه در گشودن دوره اخلاقی، یافتن راهی برای عبور از بن‌بست موهوم «یا» می‌باشد. در شرایطی که بدون فکر و اندیشه، مشورت و بررسی‌های علمی به انتخاب «با این یا آن نه هیچ کدام» می‌رسیم.



فرض کنید: یک نفر با مدرک لیسانس کشاورزی، مدت چهار سال در مؤسسات خصوصی فعالیت دارد. اکنون در آزمون یک ارگان دولتی شرکت نموده و پذیرفته شده است.

آیا کار کردن و ادامه کار با مؤسسات خصوصی خوب است یا آغاز کار جدید در ارگان دولتی؟

با این فرض که: حقوق و درآمد بخش خصوصی بیشتر است اما آینده شغلی در آنجا مبهم است. برعکس، کار دولتی، دائمی است و آینده اش روشن اما حقوقش کم است. او را که بین انتخاب یکی از این دو راه درمانده شده است و در بن بست موهوم «یا» گرفتار است، با توجه به پنج فرمان در جست و جوی راه سوم با روش بحث گروهی راهنمایی کنید.

## فرایند عملیاتی حل دو راهه های اخلاقی

### پنج فرمان جست و جو از راه های سوم

- ۱ تحلیل دو طرف ناسازی (تعارض) و یا دوراهه از حیث میزان خلاف، آثار و نتایج، ابعاد و مصادیق، گزینه های جایگزین و چرایی و چگونگی هر یک از آنها.
- ۲ تبدیل کردن دو طرف دوراهه به دو گزاره سالب کلی (سلبی) و موجب کلی (ایجابی) و جست و جو از راه هایی که بین این دو گزاره قرار دارد. فهرست کردن گزینه ها و راه های دیگر را می توان از طریق مطالعات تجربی، بارش فکری و به صورت گروهی انجام داد.
- ۳ سنجش راه ها، حذف گزینه های غیر اخلاقی، اولویت بندی راه های مطلوب.
- ۴ ممیزی اخلاقی راه های مطلوب و اعتبارسنجی آنها در ترازوی اصول و مسئولیت های اخلاقی.
- ۵ گزینش مطلوب ترین راه بر حسب اصول و مسئولیت اخلاقی در سند جامع اخلاقی سازمان یا عهدنامه اخلاقی حرفه.

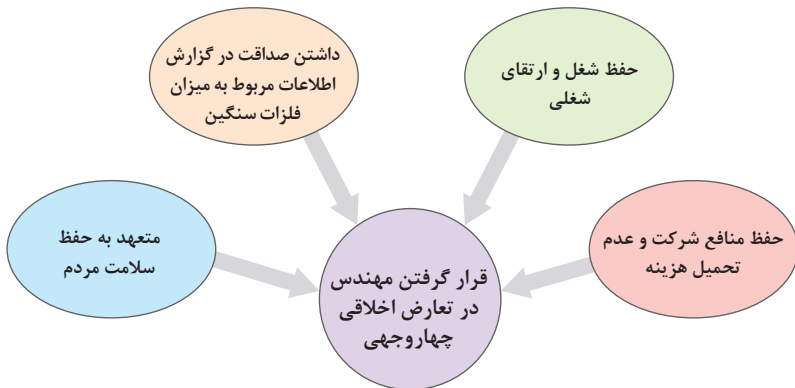


فرض کنید شب امتحان شماست و باید برای امتحان آماده شوید و لازم است شب زودتر بخوابید. در همین حال یک میهمان ناخوانده با اعضای خانواده وارد می شوند. پذیرش میهمان، امری اخلاقی و عدم استقبال، امری غیر اخلاقی است. از طرفی موفقیت در امتحان فردا منوط به حفظ آرامش خانه و به موقع خوابیدن شماست. در این شرایط، مناسب ترین تصمیم کدام است؟

### مطالعه موردی: (مهندس جوان چه باید بکند؟)

فرض کنید در موقعیت یک مهندس جوان در قسمت محیط‌زیست شرکت (الف) هستید. این شرکت سازنده تراشه‌های رایانه‌ای است و سرب و آرسنیک به فاضلاب شهر تخلیه می‌کند. در تصفیه‌خانه فاضلاب این شهر، فاضلاب به کود تبدیل شده و به کشاورزان محل فروخته می‌شود و این کار پرمنفعتی است. برای حفظ این محصول ارزشمند در برابر آلودگی‌های سمی، مقررات سختی در مورد میزان ورود آرسنیک و سرب به فاضلاب شهری از سوی سازمان محیط‌زیست وجود دارد. اما آزمون‌های جدید نشان می‌دهد که شرکت (الف) احتمالاً استانداردها را نقض کرده است. به نظر مهندس جوان، شرکت (الف) باید در تجهیزات کنترل آلودگی خود سرمایه‌گذاری بیشتری انجام دهد اما مدیریت شرکت معتقد است هزینه‌ها بازدارنده‌اند. در این شرایط مهندس جوان چه باید بکند؟

**گام اول، تحلیل واقعه:** مهندس جوان بین دو راه «تعهد به سلامت مردم و داشتن صداقت در کار» و «حفظ شغل و منافع شرکت» در مانده است.



مهندس جوان در برابر تعهدهای متعارض یادشده چه تکلیفی دارد؟ پس از یافتن راه‌حل‌های پیشنهادی با روش جست‌وجو از راه سوم، آنها را با فهرست صفحه بعد مقایسه کنید.

### روش جست‌وجو از راه سوم

- ۱ ابداع گزینه‌های متنوع خلاقانه؛
- ۲ فهرست کردن گزینه‌ها؛
- ۳ دقت در توزین هر یک از آنها؛
- ۴ آزمون گزینه‌های مطلوب‌تر.

## فهرست راه‌های متنوع به ترتیب مطلوبیت

- ۱ انتخاب راه فنی ارزان برای حذف فلزات سنگین. این امر نشان می‌دهد که او کارمند با ارزش و وفاداری است، موقعیت شغلی او را ارتقا می‌دهد، می‌گذارد او به شهر خود خدمت کند و به تعهد حرفه‌ای خود در مورد حفظ سلامتی مردم پایبند بماند.
- ۲ پیشنهاد به مدیر کارخانه تا به همراه سایر مدیران کارخانه‌های پیشرفته در آن ناحیه سعی در ایجاد مصالح ساکنان شهر داشته باشد. این امر به شرکت الف کمک می‌کند تا از آبروریزی اجتناب کند، موقعیت مهندس در شرکت بهتر شود، خدمت‌گزاری به شهر و شهروندان آشکارتر شود و وسیله‌ای پیدا شود تا مهندس تعهد خود را در قبال حفظ سلامت مردم به انجام برساند.
- ۳ در مورد مسائل کارخانه و اقدامات حقوقی و آبروریزی قریب‌الوقوع، به مقامات شرکت اخطار و هشدار دهد. می‌تواند دلیل بیاورد که می‌کوشد مسئله را در داخل شرکت نگه دارد و هم‌زمان سلامت عمومی و اعتبار حرفه‌ای خود را حفظ کند.
- ۴ به مدیر شرکت بگوید که اگر مقامات شهر دربارهٔ میزان تخلیهٔ فلزات سنگین سؤال کردند، او حقیقت را به‌طور کامل خواهد گفت و در عین حال می‌کوشد آبروی شرکت را هم حفظ کند. این راه‌حل سلامت مردم را حفظ می‌کند و تعهد مهندس در قبال شهر را ارضا می‌کند اما رشد حرفه‌ای‌اش به خطر می‌افتد و احتمالاً شرکت هم لطمه می‌بیند.
- ۵ به سرپرست خود اعلام کند که دیگر نمی‌تواند با وجدان راحت اسناد نادرستی را امضا کند که طبق آنها، شرکت، مقررات را در مورد تخلیهٔ مواد سمی رعایت می‌کند. این امر به حفظ سلامت عمومی کمک می‌کند و تعهد در قبال شهر را می‌نمایاند اما شرکت و فعالیت حرفه‌ای مهندس را به مخاطره می‌اندازد.
- ۶ با یک خبرنگار در مورد مسائل مربوط به تخلیهٔ فلزات سنگین در شرکت صحبت کند. این گونه به حفظ سلامت مردم کمک می‌کند اما به شرکت و موقعیت شغلی مهندس لطمه می‌زند.
- ۷ از شرکت استعفا دهد و سپس با خبرنگاری در مورد تخلیهٔ فلزات سنگین صحبت کند. این راه‌حل نیز تقریباً نتایجی شبیه حالت قبل دارد.

یک نمونه دو راههٔ اخلاقی را طرح کنید و با استفاده از پنج فرمان جست‌وجو از راه سوم، راه‌حل مناسب را ارائه کنید.

پژوهش کنید



## فصل ۴

مسئولیت پذیری اخلاقی افراد در محیط کسب و کار



## برخی از اهدافی که در این فصل به دست می‌آورد:

- تعریف و ویژگی‌های مسئولیت‌پذیری اخلاقی؛
- رابطهٔ مسئولیت‌پذیری، قانونمندی و پیش‌بینی‌پذیری افراد و بنگاه‌ها؛
- نقش پیش‌بینی‌پذیری در آرامش افراد و موفقیت بنگاه؛
- پیش‌بینی‌ناپذیری و آثار زیانبار آن؛
- نقش اخلاق حرفه‌ای در ایجاد اعتماد به بنگاه اقتصادی؛
- مزایا، پیامدها و عوامل اعتمادآفرینی؛
- اعتماد به بنگاه و وجوه و ویژگی‌های آن؛
- ویژگی‌های اخلاقی محیط کسب و کار.



بخش  
اول

## پیش‌بینی‌پذیری اخلاقی

### اهداف توانمندساز و شایستگی‌های این بخش

مسئولیت‌پذیری و اصل  
راهبردی اثرگذار بر آن

تعریف پیش‌بینی‌پذیری  
اخلاقی

مسئولیت‌پذیری اخلاقی  
افراد در محیط کسب‌وکار

فکر کنید



واکنش حیوان در مواجهه با مشکل چگونه است؟  
حیواناتی مانند گاو، اسب و شتر، اهلی بوده واز نظر جثه بزرگ و بسیار قوی هستند، اما موجوداتی مانند عقرب یا مار از نظر جثه ضعیف هستند. به نظر شما چرا انسان در مواجهه با برخی حیوانات ترس دارد و با برخی دیگر به راحتی ارتباط برقرار می‌کند؟ علت چیست؟

گفت‌وگو کنید



آیا تاکنون با برخی حیوانات مواجه شده‌اید؟ واکنش آنها چه بوده است؟  
آیا با دیدن شما ترسیده و گریخته است؟  
آیا به سمت شما آمده و تسلیم بوده است؟  
آیا با نشان دادن چنگ و دندان حمله کرده است؟  
علت این رفتارها از سوی حیوانات چیست؟

واکنش حیوان در مواجهه با مشکل

می ستیزد



می گریزد

تسلیم می شود



واکنش انسان در مواجهه با مشکلات

واکنش ما انسان ها در مواجهه با مشکلات چگونه باید باشد؟

مسئولیت پذیرانه

هوشمندانه



### مسئولیت‌پذیری اخلاقی بنگاه، پایبندی به اصل راهبردی

پایبندی به قانون در انسان، برخلاف سایر مخلوقات الهی، معلول مسئولیت‌پذیری آدمی است. مسئولیتی که از طرفی ناشی از اختیار و خودآگاهی است و از طرف دیگر انسان را به ریسک‌پذیری موجه و دغدغه‌های رفتار سوق می‌دهد. مسئولیت‌های آدمی یا شرعی و قانونی است و یا حرفه‌ای و اخلاقی. آنچه در پایبندی آدمی و بنگاه به قانون نقش مؤثرتری دارد، مسئولیت‌های اخلاقی است. نسبت بین مسئولیت‌پذیری اخلاقی بنگاه و قانونمندی آن، اصل راهبردی «بنگاه هر چه نرخ مسئولیت‌پذیری اخلاقی خود را نسبت به محیط افزایش دهد به همان میزان از قانونمندی بیشتری برخوردار می‌شود» را به میان می‌آورد.

#### فعالیت



درباره اصل راهبردی «بنگاه هر چه نرخ مسئولیت‌پذیری اخلاقی خود را نسبت به محیط افزایش دهد به همان میزان از قانونمندی بیشتری برخوردار می‌شود» و رابطه آن با قانونمندی و پیش‌بینی‌پذیری گفت‌وگو کنید.

#### بحث گروهی



پایبندی استثنانپذیر به قانون و وفاداری به اصول چگونه حاصل می‌شود؟ بنگاه چگونه می‌تواند به اصول خود پایبند بماند؟ پایبندی بنگاه به قانون و اصول به ویژه در شرایط خاص - مانند شرایط بحرانی - چگونه تأمین می‌شود؟ گاهی بنگاه و در شرایطی خاص بدون ضرر و خسارت نمی‌تواند پایبند به اصول باشد. در چنین شرایطی تمایل مدیران به دور زدن قانون و نادیده گرفتن اصول افزایش می‌یابد. پایبندی استثنانپذیر به اصول با توجه به این شرایط، آرزوی ظاهراً دست‌نیافتنی می‌نماید. آیا واقعاً چنین است؟

## وجوه و خاستگاه‌های مسئولیت‌پذیری

### ۱ شرعی (تلفیق الزام درونی و بیرونی)

«كُلُّكُمْ رَاعٍ وَ كُلُّكُمْ مَسْئُولٌ عَنْ رَعِيَّتِهِ»  
(هر کدام از شما مسئول هستید و درباره افرادی که به سخن شما گوش می‌دهند بازخواست خواهید شد).

در این حدیث شریف، پیغمبر اکرم صَلَّى اللهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ می‌فرمایند: همه شما مسلمانان به منزله حافظ و نگهبان و شبان یکدیگر هستید و تمام شما نسبت به خودتان مسئولید. تعبیری از این بالاتر نمی‌توان پیدا کرد، یعنی ایجاد نوعی تعهد و مسئولیت مشترک میان افراد مسلمان برای حفظ و نگهداری جامعه اسلامی بر مبنای تعلیمات اسلامی و پاسخگویی در پیشگاه دادگاه عدل الهی. چنین وظیفه سنگینی اولاً آگاهی و اطلاع زیاد می‌خواهد، یعنی هر فرد یا اجتماع ناآگاهی نمی‌تواند این وظیفه را به خوبی انجام دهد. ثانیاً قدرت و امکان می‌طلبد. انجام دادن چنین مسئولیت و تکلیف بسیار بزرگی احتیاج به قدرت و نیرو دارد و ما قدرت و نیروی لازم را برای این موضوع کسب نکرده‌ایم. نیرو را بالقوه داریم ولی این نیرو را جمع نمی‌کنیم.<sup>۱</sup>

۲ **حرفه‌ای (تلفیق الزام درونی و بیرونی):** شرح وظایف و دستورالعمل‌ها همچنین ضوابط حاکم بر هر حرفه، انسان را در برابر کاربران و کاروران تولید و بهره‌بران محصول آن حرفه، مسئولیت‌پذیر می‌کند.

۳ **قانونی (الزام بیرونی):** همه اعضای جامعه در هر مقام و منصب و هر جایگاه اجتماعی که باشند با الهام از الزام بیرونی در برابر مفاد قوانین کیفری و حقوقی و سایر قوانین وضع شده مسئولیت‌پذیر خواهند بود و در صورت مسئولیت‌گریزی، در برابر قانون پاسخگو خواهند بود.

۴ **اخلاقی (الزام درونی):** رعایت حقوق طرف‌های ارتباط در محیط ۳۶۰ درجه از تکالیف اخلاقی همه اعضای جامعه است و تمایز اخلاقی و یا غیر اخلاقی بودن فرد، میزان پایبندی افراد به حقوق طرف‌های ارتباط و مقدم دانستن حقوق جامعه بر حق خود است.<sup>۲</sup>

۱. مجموعه آثار شهید مطهری، ج ۱۷، حماسه حسینی، صفحه ۲۸۲.  
۲. رجوع کنید به صفحه ۱۶ همین کتاب، «مقایسه مسئولیت اخلاقی با مسئولیت حقوقی».

## ویژگی‌های مسئولیت‌پذیری اخلاقی

- ۱ فرد نسبت به آن پایبندی درونی دارد ۲ فراگیر است ۳ همزاد و همراه بشر است
- ۴ غالباً نامدّون است ۵ ترازوی سنجش سایر مسئولیت‌هاست.

فعالیت کلاسی



دربارهٔ وجوه مسئولیت‌پذیری و نیز ویژگی‌های مسئولیت‌پذیری اخلاقی گفت‌وگو کنید.

## پیش‌بینی‌پذیری

فکر کنید



چه خصلتی در محیط کسب‌وکار سبب اعتمادستیزی می‌شود؟ مشتریان با دیدن چه خصلتی در محیط کسب‌وکار از آن می‌گریزند؟

## تعریف پیش‌بینی‌پذیری اخلاقی

خصلتی در بنگاه است که محیط را قادر به پیش‌بینی عملکرد هر حوزهٔ کسب‌وکار (بنگاه) در خصوص استیفای کلیهٔ حقوق خود (محیط) می‌کند.

## رابطهٔ قانونمندی و پیش‌بینی‌پذیری

نسبت بین قانونمندی و پیش‌بینی‌پذیری بنگاه را به منزلهٔ یک اصل راهبردی چنین می‌توان صورت‌بندی کرد: «هرچه بنگاه خود را قانونمندتر سازد، به همان میزان قابلیت پیش‌بینی خود را در محیط افزون‌تر ساخته است».

زیرا برای رسیدن به موفقیت، چاره‌ای جز قانونمند ساختن بنگاه نیست؛ اما جای تأمل و درنگ است که:

اولاً: تأکید بر قانونمندی هرگز به معنای تحول‌ناپذیری بنگاه نیست بلکه به معنای وفاداری نسبت به اصول است.

ثانیاً: قانون و مقررات وضع‌شده، بخش محدودی از اصول است. در هر بنگاه پیش از قانون باید اصول اخلاقی نانوشته را لحاظ کرد.

ثالثاً: پایبندی به قانون و اصول اخلاقی صرفاً نوشتن آنها نیست بلکه الزامی درونی و بیرونی است.



درباره اصل راهبردی «بنگاه هر چه نرخ مسئولیت‌پذیری اخلاقی خود را نسبت به محیط افزایش دهد، به همان میزان از قانونمندی بیشتری برخوردار می‌شود»، تحقیق کنید.



### برای درک مفهوم پیش‌بینی‌ناپذیری مطلب زیر را با دقت بخوانید.

حیوان اهلی همانند حیوان وحشی دارای قدرت است اما چرا حیوان وحشی ترس‌آور و وحشت‌انگیز است؟

حیوان وحشی برخلاف حیوان اهلی قابل پیش‌بینی نیست و همین امر سبب ترس و وحشت می‌شود. پدری را در نظر آورید که از حیث زمان و چگونگی آمدن به منزل و برخورد با مسائل، برای اعضای خانواده قابل پیش‌بینی نباشد. همسر و فرزندان او چه احساسی دارند؟ آیا آنان احساس بلاتکلیفی و ترس و اضطراب ندارند؟

بنگاه‌ها و اداراتی را که به نحوی با آنها سروکار دارید، در نظر آورید. آنها تا چه اندازه برای شما قابل پیش‌بینی هستند؟ اگر شرکت پست در زمان رساندن مرسوله‌ها برای شما قابل پیش‌بینی نباشد و یا اگر والدین شما شاغل باشند و زمان حضورشان در خانه برای شما مشخص نباشد، برای شما در خانه و مدرسه چه وضعیتی پیش می‌آید؟

هنرستانی که در آن اشتغال به تحصیل دارید تا چه حد برای شما هنرجویان قابل پیش‌بینی است؟

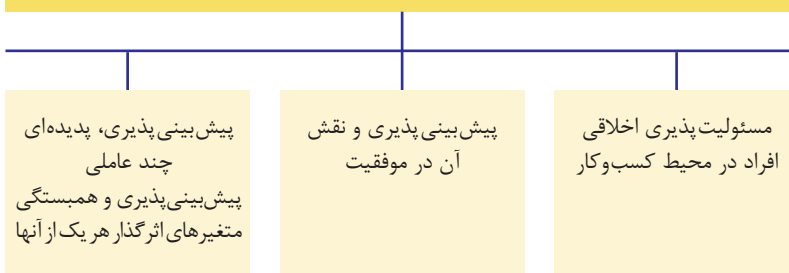
اگر بنگاه برای مشتریان قابل پیش‌بینی نباشد آنان نمی‌توانند برنامه‌های خود را از حیث زمان، برخورد، نحوه دریافت خدمات، هزینه و... پیش‌بینی کنند. بنگاه کسب‌وکار پیش‌بینی‌ناپذیر، محیطی پر از فشار روانی (استرس) و اضطراب می‌شود، مشتریان و سایر مراجعان احساس بلاتکلیفی می‌کنند و اضطراب و تشویش حقوق صاحبان حق را تهدید می‌کند.

پیش‌بینی‌پذیری اخلاقی، خصلتی در فرد و یا بنگاه است که سبب می‌شود عملکرد فرد یا بنگاه در خصوص رعایت حقوق افراد برای آنها قابل پیش‌بینی باشد. پیش‌بینی‌ناپذیری در این مفهوم یکی از عمده‌ترین معضلات در اخلاق حرفه‌ای است که منشأ مفاسد دیگری می‌شود.

پیش‌بینی‌پذیری در محیط فعالیت حرفه‌ای علاوه بر آثار اخلاقی، سبب برتری رقابتی نیز می‌شود.

## پیش‌بینی‌پذیری و نقش آن در موفقیت

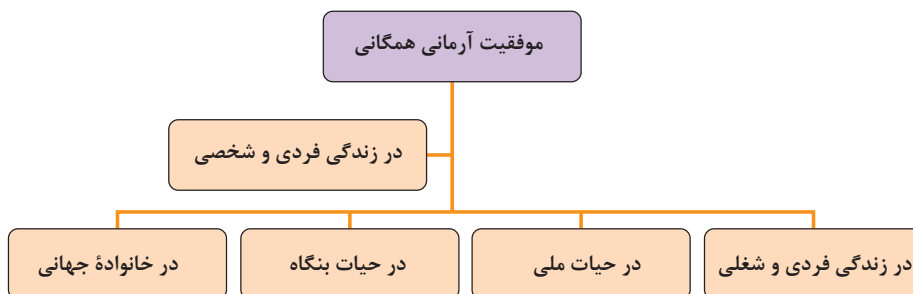
### اهداف توانمندساز و شایستگی‌های این بخش



فکر کنید



عبارت «موفقیت، آرمانی همگانی است» یعنی چه و در چه اموری باید موفق شویم؟



موفقیت در عرصه‌های گوناگونی مانند موفقیت شخصی، موفقیت در زندگی خانوادگی، موفقیت شغلی، موفقیت سازمانی، موفقیت حزبی، موفقیت ملی و موفقیت در خانواده جهانی قابل بحث است. این عرصه‌ها کم و بیش به یکدیگر وابسته‌اند. ناموفق بودن بنگاه، ناکامی شغلی را رقم می‌زند و ناکامی شغلی، احساس کارایی را در فرد شاغل کاهش می‌دهد و از سوی دیگر، احساس کارایی در فرد، منشأ سلامت روان است و

سلامت روان فرد سبب می‌شود که او در جهت دستیابی به بالاترین سود و بهره‌وری تلاش بیشتری داشته باشد.

فکر کنید



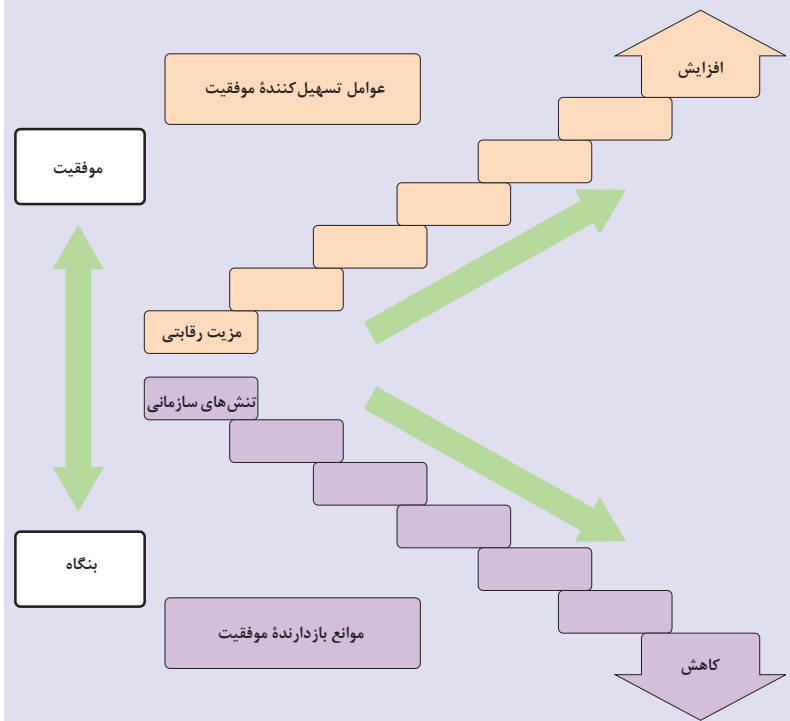
در خصوص عوامل تسهیل‌کننده و موانع بازدارنده موفقیت بنگاه چه دیدگاهی دارید؟

چگونه می‌توان عوامل مؤثر در موفقیت یک بنگاه را افزایش و موانع بازدارنده را کاهش داد؟

اگر موفقیت را دستیابی به اهداف بدانیم، برای نیل به آن، چه عواملی را باید افزایش داد و چه اموری را باید مهار کرد و کدام موانع را باید رفع نمود؟

دیدگاه خود را در این خصوص بنویسید. در این نمودار نشان دهید که محیط کسب‌وکار شما در رسیدن به موفقیت با چه موانعی مواجه است که باید آنها را رفع کرد و یا نقش آنها را کاهش داد؟

تنش‌های سازمانی نمونه‌ای از این موانع است. دیگر موارد را بیان کنید. همچنین عوامل مختلفی مانند برخورداری بنگاه از مزیت رقابتی، نقش تسهیل‌کننده در دستیابی بنگاه به موفقیت دارند. عوامل دیگر را فهرست کنید.





## رمز و راز موفقیت چیست؟

### عوامل و موانع موفقیت چه مواردی هستند؟

بنگاه در نیل به موفقیت خود راه‌های فراوانی در پیش دارد و همچنین با بیراهه، چاله و چاه‌های زیادی روبه‌روست. مدیریت چیزی جز شناخت راه‌ها و چاه‌های موفقیت بنگاه و برنامه‌ریزی جهت ایجاد راه‌ها و فرصت‌ها، افزایش عوامل تسهیل‌کننده و برطرف کردن چاه‌ها و مهار، کاهش و یا رفع موانع نیست. این عوامل در صف مقدم قرار دارند و شما دوست دارید با مدیریت، برنامه‌ریزی، شناخت و... به آنها دست یابید. نقش این عوامل در موفقیت سازمان‌ها همیشه به‌طور یکسان نیست بلکه وزن و اهمیت هر یک از آنها با هویت و وضعیت سازمانی بنگاه (آرمان، اهداف، حرفه، صنعت، محیط و...) همبستگی دارد. این عوامل به‌طور کلی نقش تسهیل‌کننده دارند. افزایش مزیت رقابتی یک بنگاه صنعتی یا خدماتی، به‌عنوان مثال، توان رقابت آن را افزایش می‌دهد و آن نیز موفقیت سازمان را تسهیل می‌کند.

برخی از عوامل عمده و مؤثر در موفقیت بنگاه عبارت‌اند از:



فعالیت

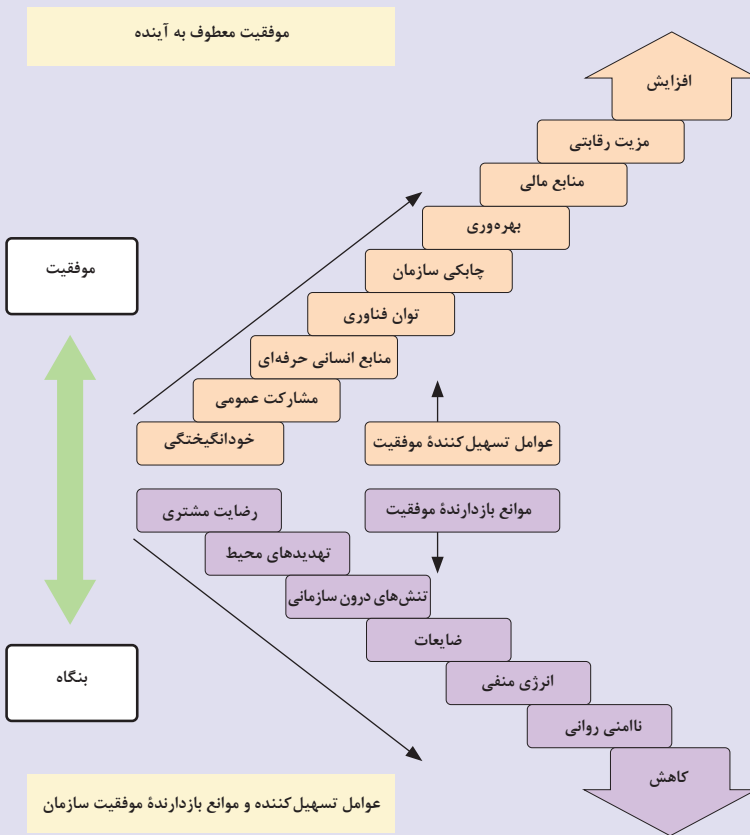


درباره موانع موفقیت بنگاه بحث کنید و برخی دیگر از عوامل را شناسایی و درج نمایید.



چه خصلتی در بنگاه سبب اعتمادستیزی می‌شود؟  
مشتریان با دیدن چه خصلتی در بنگاه از آن می‌گریزند؟

فهرست عوامل تسهیل‌کننده و موانع بازدارنده در نیل به موفقیت، در نمودار زیر آمده است. این نمودار را با نمودار ترسیمی خود مقایسه کنید.



## از مسئولیت‌پذیری تا پیش‌بینی‌پذیری

### اهداف توانمندساز و شایستگی‌های این بخش

پیش‌بینی‌پذیری  
پدیده‌ای چند عاملی

از مسئولیت‌پذیری تا  
پیش‌بینی‌پذیری

مسئولیت‌پذیری اخلاقی  
افراد در محیط کسب‌وکار

فکر کنید



چگونه می‌توان میزان پیش‌بینی‌پذیری بنگاه کسب‌وکار را افزایش داد؟  
نرخ پیش‌بینی‌پذیری با چه متغیرهایی همبستگی دارد؟  
وزن اثرگذاری هر یک از آنها چیست؟

### پیش‌بینی‌پذیری پدیده‌ای چند عاملی

بدون تردید، پیش‌بینی‌پذیری پدیده‌ای چند عاملی است. فناوری، منابع انسانی به ویژه مدیران و منابع مالی از عوامل مؤثر در پیش‌بینی‌پذیری سازمان هستند. کدام عامل در این میان نقش محوری و عمده‌ای دارد؟

### نقش منابع انسانی در افزایش پیش‌بینی‌ناپذیری محیط کسب‌وکار

عده‌ای هوشمندانه از فرافکنی دوری می‌کنند و در علت‌یابی رفتار غیر قابل پیش‌بینی، نقش خودشان (آدم‌ها) را می‌بینند. مدیری که وعده‌گزار دهد و بی‌حساب و کتاب سخن بگوید و یا ذهن آشفته و مواج داشته باشد، سبب پیش‌بینی‌ناپذیری سازمان می‌شود. یک تلفنچی یا کارمند پذیرش یا روابط عمومی به سادگی می‌تواند شرکت شما را برای مشتریان غیر قابل پیش‌بینی کند.

به همین دلیل، جذب آدم‌های حرفه‌ای و به کار گرفتن آدم‌های مناسب در جای مناسب، پیش‌بینی‌پذیری سازمان را افزایش می‌دهد. این سخن درست است اما پیش‌بینی‌ناپذیری به منزله‌ی خصلتی در سازمان، ریشه‌های پنهان‌تری دارد و باید عوامل ناپیدا و ژرف‌تری را جست‌وجو کنیم.

## ماجرای علم و فناوری و نقش آن در پیش‌بینی‌پذیری

در موارد فراوانی نبود فناوری مناسب، بنگاه را برای مشتریان پیش‌بینی‌ناپذیر کرده است. ابزار فنی ساده «نوبت‌دهی»، زمان پاسخگویی را در شعب بانک و مراکز پرمشتری پیش‌بینی‌پذیرتر کرده است.

اهمیت پیش‌بینی‌پذیر بودن امدادسانی جاده‌ای، پیش‌بینی وضع هوا، بارش برف و باران، تند باد و وقوع سیلاب، نقش فناوری‌ها در پیش‌بینی سلامت سفرهای هوایی و دریایی و... را در نظر بگیرید تا نقش فناوری را در حصول آن تصدیق کنید. در تأثیر منابع مالی و فناوری در پیش‌بینی‌پذیری تردیدی نیست اما جای دو پرسش هست: **۱** آیا هر بنگاه برخوردار از منابع مالی و فناوری لزوماً دارای پیش‌بینی‌پذیری بالاتری نیز هست؟

**۲** آیا در صورت نبود منابع مالی و فناوری مناسب، هیچ راهی برای حفظ و افزایش پیش‌بینی‌پذیری ما و بنگاه وجود ندارد؟

**مطالعه موردی:** در مصاحبه با برخی از مدیران بنگاه‌ها آنان گفته‌اند:

اگر از منابع مالی و فناوری مناسب برخوردار باشیم می‌توانیم پیش‌بینی‌پذیری سازمان را افزایش دهیم.

آیا واقعا چنین است؟

وقتی برخی مدیران در پاسخ به اینکه چرا برای مشتریان، شهروندان، پیمانکاران و کارکنان خود پیش‌بینی‌پذیر نیستند، می‌گویند «مشکل ما در فناوری و منابع مالی است»، داستان گاوهای کلمبیا به ذهن می‌آید.

واقعیت این است که فناوری و منابع مالی مانند گاوهای کلمبیا، موجودات بی‌زبانی هستند که در فرایند فرافکنی آدم‌ها، تقصیر به گردن آنها می‌افتد.

چگونه می‌توان با استفاده از فناوری، بنگاه را پیش‌بینی‌پذیر کرد؟ چند مثال بیاورید.

گفت‌وگو کنید



مقصر کیست؟ ماجرای گاوهای کلمبیا  
فروشنده‌ها؟ دباغ‌خانه‌ها؟ کشتارگاه‌ها؟ دامداران؟ حشرات؟ سیم‌های خاردار؟  
گاوها و یا ...

تحلیل کنید



مایکل فایربنکس ماجرای گاوهای کلمبیا را چنین گزارش می‌دهد:  
شرکت مانیتور برای شرکت‌های پیشروی دولتی و خصوصی کلمبیا کار می‌کند و ضمن انجام تحقیقات گوناگون، پیشنهادها و توصیه‌هایی را ارائه می‌دهد تا

تولیدکنندگان چرم در منطقه آند با صادرات این محصول به ایالات متحده از رفاه و ثروت بیشتری برخوردار گردند. ما با نمایندگان بیش از ۲۰۰۰ خرده فروش در ایالات متحده مصاحبه نمودیم و به یک نکته کلی رسیدیم:

قیمت کیف و ساک تولید کلمبیا بسیار بالا و کیفیت آنها بسیار پایین بود. ما به کلمبیا بازگشتیم تا از تولیدکنندگان بپرسیم علت کیفیت پایین محصولاتشان چیست؟

آنها به ما گفتند: «علت این امر تقصیر ما نیست». آنها گفتند که تقصیر این کار به گردن دباغ‌خانه‌های داخلی است که چرم نامرغوب در اختیار آنها می‌گذارند. دباغ‌خانه‌ها باید به دولت ۱۵ درصد تعرفه بپردازند که این امر باعث می‌شود قیمت آنها در رقابت با چرم آرژانتینی بسیار گران باشد.

ما برای یافتن مالکان دباغ‌خانه‌ها به مناطق روستایی سفر کردیم. مالکان آنها پاسخ دادند: «تقصیر این کار به گردن ما نیست تقصیر به گردن کشتارگاه‌هاست. آنها پوست با کیفیت نازل را در اختیار دباغ‌خانه‌ها می‌گذارند. آنها نگران آسیب دیدن پوست نیستند».

ما به سراغ کشتارگاه‌هایی رفتیم که سلاخ‌ها، قصابان و مدیران زیادی داشتند. همین سؤالات را از آنها پرسیدیم و آنها نیز گفتند که تقصیر آنها نیست و تقصیر را به گردن دامداران انداختند.

آنها می‌گفتند: «دامداران مجبورند از طریق داغ کردن، بر بدن حیوانات خود علامت بزنند که تعداد زیاد این علامت‌ها باعث از بین رفتن پوست می‌شود». سرانجام به سراغ دامداران رفتیم. آنها به ما گفتند: «تقصیر گاوهاست». آنها حیواناتی کودن هستند. آنها بدن خود را به سیم‌های خاردار می‌مالند تا از شر حشرات موذی منطقه خلاص شوند که این امر باعث خراشیده شدن پوستشان می‌شود. سرانجام ما متوجه شدیم که تولیدکنندگان کیف و ساک چرمی در کلمبیا نمی‌توانند با بازار جذاب ایالات متحده رقابت کنند زیرا گاوهایشان احمق و کودن هستند.

مقصر کی بود؟ آیا قصد ما نیز چنین است؟ آیا فناوری، مانند گاوهای کلمبیا، مسئول پیش‌بینی‌ناپذیری سازمان نشده است؟

## ناسازی پنداری (تعارض بین ثبات یا تحول)



بسیاری از مدیران بنگاه‌ها، بر روش‌های سنتی تأکید دارند و می‌گویند که تغییر، پیش‌بینی‌پذیری بنگاه را از بین می‌برد بنابراین برای حفظ آن باید از تغییر پرهیز کرد. «ثبات» از نظر آنها ضامن پیش‌بینی‌پذیری سازمان است. این دیدگاه از چند جهت قابل نقد است:

**اول:** «اگر شرکت‌ها به تغییر و تحول معتقد نباشند و با تحولات بستیزند، از صفحه روزگار محو خواهند شد»<sup>۱</sup>.

**دوم:** رؤسای شعب بانک، غالباً تغییر در بخشنامه‌های مربوط به تسهیلات را علت پیش‌بینی‌ناپذیری بانک می‌دانند و می‌خواهند بخشنامه‌ها از ثبات برخوردار باشند. از طرف دیگر مدیران ارشد بانک در پاسخ به درخواست رؤسای شعب می‌گویند اگر فلان بخشنامه را ابطال نکرده بودیم، منابع مالی بانک به سرعت از بین رفته و ورشکست می‌شدیم.

این مثال، ما را به سادگی به تعارض «یا ثبات یا تغییر» می‌رساند. به تعبیر کالینز، تمسک به طناب پوسیده «یا» هم غلط و هم خطرناک است و دیدگاه صحیح بر «هم این و هم آن» تأکید دارد. بنابراین نمی‌توان برای دستیابی به پیش‌بینی‌پذیری، تحول سازمان را نفی کرد.

**سوم:** دنیای پیرامون ما همواره در حال تغییر و دگرگونی است. اگر کامیابی را می‌خواهیم باید پیشاپیش کاروان تغییر و تحول حرکت کنیم و همان گونه که طبیعت در عین تغییرپذیری مستمر، برای انسان‌ها پیش‌بینی‌پذیر است، سازمان را نیز در عین تحول، قابل پیش‌بینی کنیم و آن، محتاج یافتن خصلتی است که طبیعت، حیوانات دست‌آموز و هم‌نوعان را پیش‌بینی‌پذیر می‌کند.

درباره عوامل افزایش پیش‌بینی‌پذیری در بنگاه و آثار و عوارض پیش‌بینی‌ناپذیری که باعث ورشکستگی یک بنگاه شده است، تحقیق کنید.

پژوهش کنید



۱. کالینز و پوراس، ساختن برای ماندن، ۱۳۸۰

پژوهش کنید



آیا شرکت‌ها یا بنگاه‌هایی را سراغ دارید که یکی به دلیل عدم درک عامل پیش‌بینی‌پذیری به افول گرایید و دومی به دلیل درک درست از پیش‌بینی‌پذیری به بالندگی دست یافت؟ اگر مواردی سراغ دارید آنها را با هم مقایسه کنید.

### نقش و ماهیت سیستم در بنگاه

پیش‌بینی‌پذیری با گونه سیستم در بنگاه همبستگی دارد. بنگاه‌ها تنوع سیستمی دارند. انواع سیستم‌های مدیریت بنگاه و قابلیت‌های آن عبارت‌اند از:  
(الف) سیستم‌های عقلانی و منطقی که بسیار پیش‌بینی‌پذیر هستند.  
(ب) سیستم‌های ارگانیک و طبیعی که دارای قابلیت پیش‌بینی هستند.  
(ج) سیستم‌های باز که با مشکل پیش‌بینی‌پذیری روبه‌رو هستند و اگر ناسازی (تعارض) ثبات و تحول، سیاست‌گذاران بنگاه را به این تصمیم سوق دهد که بنگاه را براساس سیستم باز رهبری کنند، بنگاه با مشکل پیش‌بینی‌پذیری روبه‌رو می‌شود.

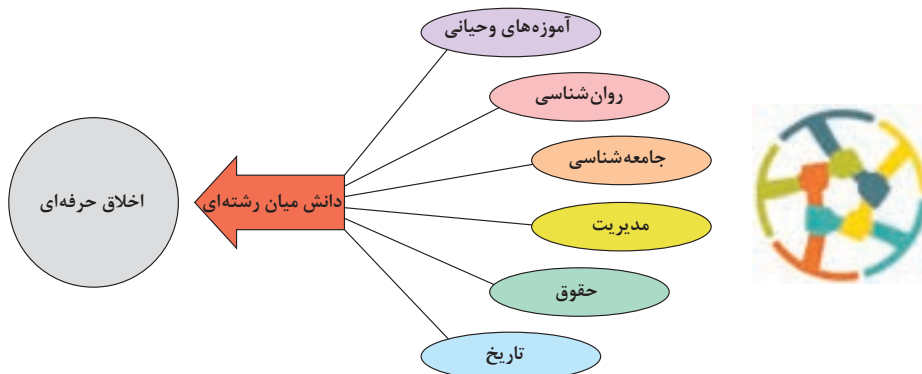
فکر کنید



کدام حوزه دانشی می‌تواند مدیران را با حفظ اختیار، در پیش‌بینی‌پذیر بودن بنگاه یاری کند؟ چرا؟

### با چه دانشی می‌توان انسان‌ها را با حفظ اختیار قابل پیش‌بینی کرد؟

یکی از آفات مدیریت‌ها آن است که مدیران صرفاً با دانش و تجارب اندک و مهارت محدود خود و براساس سیستم باز، حوزه‌های خود را مدیریت می‌کنند. این سبک مدیریتی ممکن است در داخل بنگاه مشکلی را ایجاد نکند؛ اما بدون تردید با توجه به گستردگی جوامع، تنوع و تغییر نیازها، تحولات داخلی و بیرونی و محدودیت‌های دانشی، بنگاه و سازمان را به سمت افول هدایت می‌کند. دانش اخلاق حرفه‌ای که دانشی میان‌رشته‌ای است می‌تواند چاره‌ساز این محدودیت‌ها باشد.



## پیامدها و عوامل اعتماد آفرینی در محیط کسب و کار

اهداف توانمند ساز و شایستگی‌های این بخش

جایگاه اخلاق حرفه‌ای  
در اعتماد آفرینی و  
شناسایی پیامدها و  
عوامل اعتماد آفرینی

آثار پیش‌بینی ناپذیری در  
محیط کسب و کار

مسئولیت‌پذیری اخلاقی  
افراد در محیط کسب و کار

حیوان وحشی و اهلی هر دو قدرت دارند، فرقی‌شان در چیست؟



فکر کنید



با توجه به نمودار زیر چرا بنگاه‌دارای قدرت و پیش‌بینی ناپذیر باعث وحشت مشتریان و سایر عوامل طرف ارتباط می‌گردد؟

گفت‌وگو کنید



بنگاه برخوردار از قدرت

بنگاه پیش‌بینی ناپذیر

ایجاد وحشت





چرا پیش‌بینی ناپذیری، مانع توسعه اقتصادی و صنعتی کشور می‌شود؟

### تعریف پیش‌بینی ناپذیری

پیش‌بینی ناپذیری، خصلت ناروا و در واقع بیماری سازمانی است که منافع سازمان و حقوق محیط داخلی و خارجی آن را تهدید می‌کند. پیش‌بینی ناپذیری سبب ایجاد وحشت در سازمان می‌شود.

### آثار زیانبار پیش‌بینی ناپذیری در محیط کسب و کار

- ۱** **بلا تکلیفی محیط:** کارمندی که مدیرش پیش‌بینی ناپذیر باشد، در قبال مدیر بلا تکلیف است. پیمانکاری که کارفرما را غیر قابل پیش‌بینی می‌یابد، نمی‌داند چه تکلیفی در قبال خواسته‌ها، توقعات و اوامر او دارد؟
- ۲** **اضطراب و تشویش:** اگر مشتری، بنگاه را به لحاظ خدمات پس از فروش قابل پیش‌بینی نداند نسبت به منافع خویش و نیز منافع مشتریان نگران و در اضطراب است و توجه به خسارت‌های محتمل، او را به تشویش می‌اندازد. عدم امنیت روانی محیط، نتیجه پیش‌بینی ناپذیری بنگاه است.
- ۳** **سلب اعتماد محیط به بنگاه:** اعتماد محیط به بنگاه، بزرگ‌ترین سرمایه آن است که به وسیله پیش‌بینی ناپذیر بودن بنگاه به تاراج می‌رود.
- ۴** **تخریب رابطه آسان و درست محیط با سازمان:** پیش‌بینی ناپذیری، ارتباط با سازمان را دشوار و همراه با خطرپذیری نامعقول می‌سازد. انسان‌های خردمند از ریسک نامعقول می‌گریزند. بنابراین، افراد از ارتباط با بنگاه‌های پیش‌بینی ناپذیر دوری می‌کنند و تا زمانی که به دلیل انحصاری بودن بازار ناچار نشوند، با چنین بنگاهی تعامل نمی‌کنند. فقدان رابطه آسان و درست محیط با بنگاه، خود آثار زیانباری را بر آن تحمیل می‌کند زیرا امکان جذب منابع انسانی حرفه‌ای، اقبال مشتریان و همکاری تأمین‌کنندگان به ویژه مؤسسه‌های مالی و بانکی را کاهش می‌دهد.
- ۵** **زمینه فساد:** وقتی محیط در برابر بنگاه پیش‌بینی ناپذیر، بلا تکلیف و در اضطراب و تشویش باشد، عده‌ای در چنین فضای نامنی به شگردها و راه‌های غیر اخلاقی روی می‌آورند و به کار چاق‌کنی، رانت‌خواری و ارتشا تمسک می‌جویند و در نتیجه، فساد اداری، مالی و رفتاری، فرهنگ سازمانی را گرفتار می‌سازد. یکی از مبانی سلامت اداری، پیش‌بینی‌پذیری سازمانی است که غالباً مورد غفلت قرار می‌گیرد.
- ۶** **تنش‌های ناشی از واکنش‌های هیجانی:** کارکنان در سازمان پیش‌بینی ناپذیر، احساس عدم امنیت شغلی و روانی می‌کنند. اضطراب و تشویش، شرایط ناگواری را بر آنان

تحمیل می‌کند. در چنین شرایطی توان تصمیم‌گیری منطقی و مواجهه هوشمندانه با معضلات کاهش می‌یابد. افراد به جای حل هوشمندانه مسائل در فضایی دوستانه، صمیمی و با توسل به گفت‌وگوی محترمانه و اثربخش، از واکنش‌های هیجانی گریز یا ستیز استفاده می‌کنند، تعارضات رواج می‌یابد و تخم دشمنی در بنگاه پراکنده می‌شود. عداوت، حسد، زیربازی و پرخاشگری در چنین وضعیتی به وجود می‌آید. در بنگاه‌های پیش‌بینی‌ناپذیر انرژی منفی افزایش پیدا می‌کند و فرصت‌ها به تهدید تبدیل می‌شود. بسیاری از نزاع‌ها و مشاجرات ارباب رجوع با کارکنان، ریشه در پیش‌بینی‌ناپذیری بنگاه دارد.

**۷ آسیب‌پذیری فرهنگ سازمانی:** آنچه در موارد پنج و شش بیان شد، سلامت فرهنگ سازمانی را تهدید می‌کند. پیش‌بینی‌پذیری سازمان با رشد اخلاقی و تعالی فرهنگ سازمانی نسبت مستقیم دارد.

**۸ توسعه نیافتگی منابع انسانی:** آسیب‌پذیری فرهنگ سازمانی از پیش‌بینی‌ناپذیری آن، سبب توسعه نیافتگی منابع انسانی می‌شود. خلاقیت، آموزش‌پذیری، رقابت‌سازنده، احساس فخر و مباحثات، انگیزش، همیاری و کارگروهی، وفاداری سازمانی و... با پیش‌بینی‌ناپذیری سازمان تباہ می‌شوند.

**۹ رشد گروه‌های غیر رسمی مخرب:** وقتی که کارکنان، بلا تکلیف و در اضطراب و ناامنی باشند، همدیگر را که دارای درد مشترک هستند پیدا می‌کنند و گروه غیررسمی به وجود می‌آید. در موارد نادری، این گروه‌های غیررسمی هدف اخلاقی دارند و در پی اصلاح سازمان و پیش‌بینی‌پذیر کردن آن، هم‌سوگند می‌شوند. اما فضای حاصل از پیش‌بینی‌ناپذیری سازمان، چنین گروهی را به باندی مخرب تبدیل می‌کند که شعار و کردارش ترجیح منافع شخصی اعضای آن بر منافع بنگاه است.

**۱۰ مانع کارآفرینی سازمانی:** غالباً کارآفرینی را در افراد، مورد بحث قرار می‌دهند و از افراد کارآفرین سخن می‌گویند، در حالی که اگر بنگاه کارآفرین نباشد، کارآفرینی منابع انسانی قابل حصول نیست. پیش‌بینی‌ناپذیری بنگاه مهم‌ترین مانع کارآفرینی بنگاه است.

**۱۱ کاهش رضایت مشتری:** پیش‌بینی‌پذیری، طبیعی‌ترین توقع مشتری از بنگاه کسب‌وکار است. اضطراب، ناامنی و تحمل خسارت ناشی از پیش‌بینی‌ناپذیری بنگاه سبب مشتری‌گریزی می‌شود، مگر بازار انحصاری او را مجبور به خرید کند. اما اولاً در هر حال مشتری ناراضی است. ثانیاً پیوستن به تجارت جهانی، بسیاری از اجبارها را از میان بر می‌دارد.

**۱۲ کاهش بهره‌وری:** پیش‌بینی‌پذیری بر انگیزش کارکنان و مشارکت آنان آسیب می‌زند، زمینه بروز فساد مالی، اداری و رفتاری می‌شود، مناسبات افراد را پرچالش و پر نزاع می‌سازد، گروه‌های غیررسمی مخرب را به میان می‌آورد، منابع انسانی

را از توسعه دور می‌سازد و همه این عوامل بر بهره‌وری تأثیر منفی می‌گذارند. **۱۳** تسری به سایر سازمان‌ها: پرآسیب‌ترین اثر پیش‌بینی‌ناپذیری، تسری آن است. از آنجا که بنگاه‌ها از یکدیگر جدا نیستند بلکه در شبکه‌ای از ارتباطات پایین‌دستی و بالادستی قرار دارند، پیش‌بینی‌ناپذیری یک بنگاه سبب پیش‌بینی‌ناپذیری بنگاه‌های دیگر می‌شود. به عنوان مثال، یک بنگاه در صنعت هوا فضا، یک بانک، یک شرکت سیمان، یک شرکت انبوه‌ساز، تعاونی مسکن یک بنگاه و صدها خانواده در یک زنجیره هم‌سرنوشت شده‌اند. پیش‌بینی‌ناپذیری شرکت سیمان در تحویل کالا و یا در زمان تحویل کالا، به بقیه شرکت‌ها و سازمان‌های ذی‌ربط تسری می‌یابد.

**۱۴** مانع توسعه اقتصادی: بنگاه‌های پیش‌بینی‌ناپذیر از موانع عمده توسعه اقتصادی و صنعتی کشورند. چنین بنگاه‌هایی در داخل کشور زمینه رانت‌خواری، اختلاس و حاکمیت روابط غیررسمی به جای مقررات و ضوابط را به وجود می‌آورند و رقابت سالم، شایسته‌سالاری و عدالت اجتماعی را از بین می‌برند و در سطح بین‌المللی سبب ناتوانی رقابت در محیط جهانی کسب‌وکار و سلب اعتماد جهانی به شرکت‌های ایرانی می‌شوند. اگر بنگاه‌ها در یک کشور پیش‌بینی‌ناپذیر گردند، سرمایه‌گذاری در آن کشور با خطرپذیری نامعقول روبه‌رو می‌شود و نخبگان علمی احساس امنیت روانی نمی‌کنند و همین دو امر، سبب مهاجرت نخبگان و صاحبان سرمایه می‌گردد.

فعالیت کلاسی



نمونه‌هایی از واکنش‌های هیجانی و آثار زیان‌بار آن را بررسی کنید.

فعالیت



پیش‌بینی کنید در محیط کسب‌وکار آینده شما چه مواردی سبب کاهش بهره‌وری خواهد شد؟

## نقش اخلاق حرفه‌ای در اعتماد آفرینی و وجوه دیگر آن

## اهداف توانمندساز و شایستگی‌های این بخش

جایگاه اخلاق حرفه‌ای  
در اعتماد آفرینی و  
شناسایی پیامدها و  
عوامل اعتماد آفرینی

نقش اخلاق حرفه‌ای در  
اعتماد آفرینی و وجوه  
دیگر آن

مسئولیت‌پذیری اخلاقی  
افراد در محیط کسب‌وکار

فرایند دقیقی «از اخلاق حرفه‌ای تا اعتماد آفرینی» را ترسیم کنید. از نظر شما دستیابی به اعتماد راسخ، پایدار و اصیل وامدار چیست؟ کدام یک از موارد زیر پاسخ شما را نشان می‌دهد؟

۱ تبلیغات و نشان دادن خود ۲ کیفیت محصول، کالا و خدمات ۳ نحوه ارائه کالا یا خدمات ۴ خوش‌نامی و حسن شهرت مدیران ۵ عملکرد بنگاه و ...

فکر کنید



## به نظر شما چرا اعتماد می‌کنیم؟

## ۱ اعتماد به طبیعت

ما حوادث و وقایع مرتبط با طبیعت (برف، باران، سیل و زلزله) را می‌شناسیم اما به طبیعت اعتماد داریم. چرا؟ چون طبیعت، قانونمند و تکوینی (وجود وضعیتی که لازمه آفرینش آن است) می‌باشد و به همین دلیل پیش‌بینی‌پذیر است.

## ۲ اعتماد به حیوانات اهلی

به حیوانات اهلی مانند اسب، گاو، الاغ، قوچ و بز، سگ و حتی فیل و بسیاری حیوانات دیگر با وجود آگاهی از خصلت‌های خشمگینانه و قدرت آنان، اعتماد می‌کنیم. چرا؟

چون حیوانات نیز براساس خلقت خود قانونمند بوده و قابلیت دست‌آموزی دارند، پس پیش‌بینی‌پذیر هستند.

## ۲ اعتماد به انسان‌های دیگر

اعتماد ما به انسان‌ها در گرو مسئولیت‌پذیری آنان خواهد بود. چرا؟ چون رفتار انسان‌های مسئولیت‌پذیر قابل پیش‌بینی است.

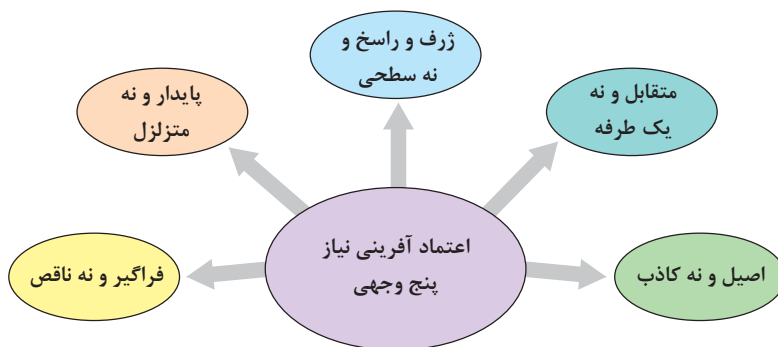
فکر کنید



«به پلهٔ ایجاد اعتماد برس که پلهٔ بعدی موفقیت بنگاه است». نظر شما در مورد این عبارت چیست؟

اعتماد چیست؟ اعتماد محیط به بنگاه کسب‌وکار چگونه به دست می‌آید؟

اعتماد، گونه‌های مختلف دارد. هرگونه اعتمادی سبب‌آسانی و دوستی ارتباط محیط با بنگاه نمی‌شود. هر اعتمادی کلید طلایی نیل به موفقیت نیست. آنچه رمز پیروزی بنگاه تلقی می‌شود، اعتماد پنج‌وجهی یعنی اصیل، راسخ، پایدار، متقابل و فراگیر است. اعتماد آفرینی در بنگاه یک نیاز پنج‌وجهی است و چنانچه هر یک از وجوه آن نادیده گرفته شود، اعتماد به بنگاه دچار خدشه خواهد بود.



گفت‌وگو کنید



چگونه و با چه ابزارهایی می‌توان به اعتماد اصیل، راسخ، فراگیر و پایدار دست یافت و مزایای اعتماد آفرینی چیست؟ ۱ تبلیغات ۲ کیفیت تولید و خدمات ۳ اعتماد به مدیران ۴ ...

## مزایای اعتماد آفرینی

اعتماد آفرینی سبب افزایش وفاداری سازمانی می شود و نیرویی پنهان در ورای رشد و سودآوری است.

شرکت ها هرچه در آفرینش وفاداری در میان مشتریان، کارکنان، تأمین کنندگان و سهامداران موفق تر باشند، به سودآوری بیشتری می رسند. افزایش مشارکت، بروز وجدان کاری، افزایش انگیزه، کاهش تنش، کاهش ضایعات و انرژی منفی، جذب حرفه ای ها، کاهش تهدیدات محیطی، جذب منابع مالی و اعتباری و داشتن سهم بیشتری از بازار، از مزایای اعتماد آفرینی هستند. پس اعتماد آفرینی مهم ترین نیاز سازمان هاست و برنامه ریزی مدیران برای نیل به آن از تصمیم های راهبردی است و در رسیدن به موفقیت سازمان، آخرین پله محسوب می شود.

درباره تمایز اعتماد اصیل و پنداری (دروغین) و سایر وجوه اعتماد آفرینی گفت و گو کنید.

گفت و گو کنید

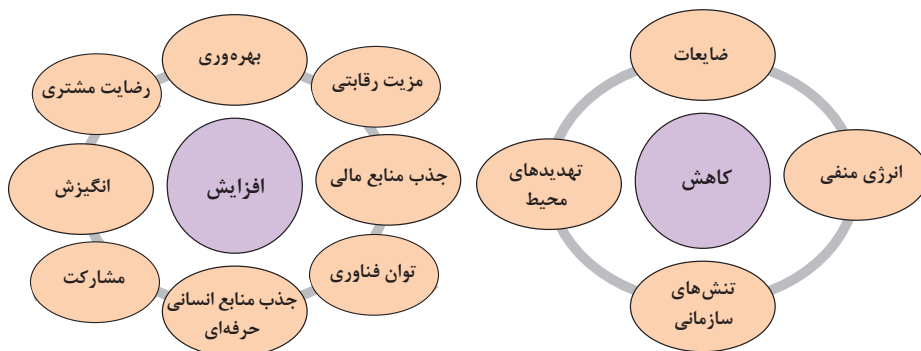


### لزوم تمایز اعتماد اصیل و پنداری

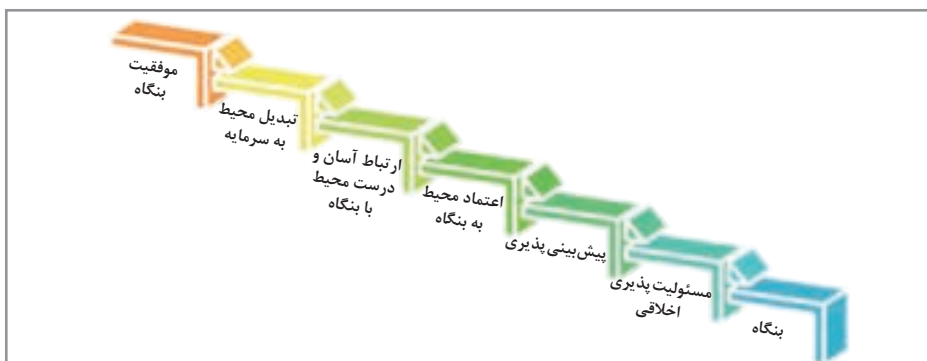
اعتماد دروغین، پایدار و فراگیر نیست. اعتمادی راسخ و فراگیر است که بر حقایق استوار بوده و ژرف و عمیق باشد. ابعاد متفاوت اعتماد پنداری و اعتماد اصیل در جدول زیر آمده است.

اعتماد پنداری (دروغین)	اعتماد اصیل
موقت، عاریتی و زود گذر	پایدار و دارای هویت
سطحی	راسخ و عمیق
ناقص و غیر فراگیر	فراگیر نسبت به محیط درونی و بیرونی و محیط مستقیم و محیط با واسطه
سوء استفاده از آن	حسن استفاده از آن
مبتنی بر تصویر وارونه از بنگاه	مبتنی بر تصویر واقع بینانه از بنگاه
صرفاً اعتماد به مدیران به عنوان اشخاص حقیقی	اعتماد به بنگاه به عنوان شخصیت حقوقی
سبب شکست	عامل موفقیت و پیروزی
هرچه نرخ اعتماد به بنگاه از حیث اصالت، ریشه داری، فراگیری و پایداری بیشتر باشد، موفقیت آن بنگاه، به ویژه در شرایط بحرانی، بیشتر است.	

### موفقیت معطوف به آینده در گرو اهداف سازمانی



### اخلاق، نردبان موفقیت بنگاه





با توجه به اصول راهبردی در مسیر موفقیت بنگاه، درباره نقش و اثرگذاری هر یک از اصول پنجگانه گفت‌وگو کنید.

## عوامل مؤثر در اعتماد آفرینی نسبت به بنگاه

### ۱ مدیران

در نگرش فردگرایانه، بنگاه چیزی نیست جز کسانی که آن را تشکیل داده و اداره می‌کنند. بنابراین، بنگاه به خودی خود عیبی ندارد و هر عیبی هست از مدیران و کارکنان آن است. بر این اساس، غالباً چنین تلقی می‌شود که اعتماد به بنگاه به وسیله اعتماد به مدیران و کارکنان آن حاصل می‌شود و با سلب اعتماد از آنها از بین می‌رود.

### ۲ تبلیغات

بسیاری از سازمان‌های تولیدی و خدماتی پس از مواجهه با شرایط سخت رقابت و احساس نیاز به اعتماد آفرینی، راه ایجاد اعتماد به سازمان را در تبلیغات می‌یابند و با تخصیص هزینه‌های زیاد، در این امر اصرار می‌ورزند. در تحلیل نقش تبلیغات توجه به دو نکته اهمیت دارد:

**الف)** تبلیغات، همیشه متعلق به امر خاصی است؛ تبلیغات ... «تبلیغات» به تنهایی بی‌معناست. وقتی در بنگاه سخن از تبلیغات می‌شود، تبلیغات خدمات یا کیفیت کالا و تبلیغات عملکرد، آرمان، اهداف، خصلت‌ها و یا عناصر هویتی سازمان مورد نظر است. بنابراین، بنگاه ابتدا باید واجد «برتری» گردد و آنگاه آن را تبلیغ کند. آن برتری چیست؟ (ب) تبلیغات، یکی از صدها پیام ارتباطی بنگاه به محیط است. عملکرد بنگاه، رفتار ارتباطی کارکنان و مدیران آن، محصولات و هر یک از عناصر بنگاه حاوی پیام‌های گوناگون بنگاه به محیط است. سازگاری و یا ناسازگاری پیام تبلیغات با دیگر پیام‌های بنگاه، در اثربخشی و کارایی تبلیغات نقش اساسی دارد.

### نقش تبلیغات در اعتماد آفرینی را می‌توان در دو وضعیت مختلف تحلیل کرد:

**الف)** وضعیتی که در آن، بنگاه به لحاظ عملکرد و خصلت‌ها به گونه‌ای نباشد که ایجاد اعتماد کند. تبلیغات در این وضعیت نه تنها نقش مؤثری ندارد بلکه در موارد فراوانی به دلیل دروغ آمیز بودن آن، نقش مخرب نیز دارد.

**ب)** وضعیتی که بنگاه به لحاظ عناصر هویتی در حیات سازمانی، برخوردار از خصلت «اعتماد آفرینی» باشد و نقش تبلیغات منوط به تحقق آن خصلت است (نهادینه‌سازی اعتماد اصیل و پایدار محیط نسبت به بنگاه در جلب اعتماد ذی‌نفعان). وقتی چنین



خصلتی را به وجود آوردیم، تبلیغات مؤثر می‌شود. به عنوان مثال در تبلیغات تلویزیونی یک بانک، شعبه‌ای به تصویر کشیده می‌شود: خلوت، مواجهه بسیار محترمانه تحویل‌دار و سایر کارکنان با مشتری، پاسخگویی سریع، مسئولانه و دقیق، برخوردار از فناوری مطلوب و...، تصویر زیبای شعبه ما را به آن جذب می‌کند. به یکی از شعب آن بانک مراجعه می‌کنیم و خود را در شعبه‌ای می‌یابیم پرازدحام، آشفته، برخوردهای غیرمسئولانه و همراه با بی‌احترامی، اتلاف وقت، خرابی ماشین پول شمار و اختلال در فناوری اطلاعات. مقایسه آن تصویر تبلیغاتی با این تصویر واقعی جز سلب اعتماد چه نقشی می‌تواند داشته باشد؟

### ۲ کیفیت کالا و خدمات

بنگاه‌ها به تولید و عرضه کالا و یا به ارائه خدمات می‌پردازند. ملاک داوری مصرف‌کننده و مشتری درباره نگاه، محصولی است که از آن دریافت می‌کند. کیفیت مطلوب سبب رضایت مشتری و اعتماد وی می‌شود. مشتری رضایت و اعتماد خود را به دیگران بیان می‌کند و به این ترتیب اعتماد عمومی به بنگاه شکل می‌گیرد. کیفیت کالا و خدمات نقش مهمی در اعتمادآفرینی دارد، اما باید دانست:

اولاً: رضایت مشتری تنها در گرو کیفیت نیست بلکه نحوه ارائه کالا و خدمات نیز سبب کاهش یا افزایش رضایت مشتری می‌شود. اگر بنگاهی محصول با کیفیت بسیار خوب ارائه کند اما نحوه ارائه آن محصول همراه با آزار، منت، عهدشکنی و بدقولی باشد، رضایت مشتری کاهش می‌یابد و اعتماد به سازمان از بین می‌رود. این عناصر ریشه در خصلتی سازمانی دارند.

ثانیاً: اعتماد حاصل از رضایت مشتری و مصرف‌کننده، اعتماد بخشی از محیط به سازمان است. برای به‌دست آوردن اعتماد فراگیر و اعتماد همه عناصر محیط چه باید کرد؟

### اعتماد، ریشه در خصلت سازمانی دارد. منظور از این خصلت چیست؟



اعتماد اصیل، راسخ، پایدار و فراگیر در امری ژرف‌تر ریشه دارد. رمز و راز اعتمادآفرینی، کشف خصلتی در سازمان است که بودن آن سبب اعتماد و نبود آن موجب بی‌اعتمادی می‌شود. این خصلت امری ژرف‌تر از عملکرد بنگاه است و بر عناصری چون کیفیت کالا و خدمات اثر می‌گذارد.

## پرسش‌هایی که اگر بی جواب بماند بی‌اعتمادی را افزایش می‌دهد

فرض کنید به عنوان مشتری به اداره پست رفته‌اید و می‌خواهید اعتمادتان را به آن بسنجید.

از خود می‌پرسید: آیا کالای من به موقع خواهد رسید؟ آیا اساساً کالای من می‌رسد؟ آیا کالا سالم می‌رسد؟ آیا حریم خصوصی من رعایت خواهد شد؟ آیا اسرار من افشا خواهد شد؟ آیا در صورت آسیب دیدن کالا، جبران خسارت خواهد شد؟ برحسب پاسخ به این پرسش‌ها، میزان خطر استفاده از خدمات مرسوله را محاسبه می‌کنید و چنانچه خطرپذیری را نامعقول تشخیص دهید، به اداره پست اعتماد نخواهید کرد. رمز موفقیت بنگاه کشف این نکته است که مشتریان با توجه به چه عنصری در شرکت، پاسخ پرسش‌های خود را می‌یابند؟

میزان اثربخشی و کارایی تبلیغات در اعتمادآفرینی چه مقدار است؟  
با تبلیغات به چه نوع اعتمادی می‌توان دست یافت؟ اعتمادی اصیل یا پنداری؟  
چگونه؟

پژوهش کنید



## ویژگی‌های اخلاقی در محیط کسب و کار

### اهداف توانمندساز و شایستگی‌های این بخش

جایگاه اخلاق حرفه‌ای  
در اعتماد آفرینی و  
شناسایی پیامدها و  
عوامل اعتماد آفرینی

ویژگی‌های اخلاقی محیط  
کسب و کار (مسئولیت‌پذیر  
و پاسخگو، قانون‌پذیر،  
نظم و آراستگی محیط  
فیزیکی، پیش‌بینی‌پذیر،  
سرآمد و چابک)

مسئولیت‌پذیری اخلاقی  
افراد در محیط کسب و کار

فکر کنید



بنگاه اخلاقی چیست و چه ابعادی دارد؟

همان‌طور که قبلاً گفته شد، اخلاق حرفه‌ای دارای دو رهیافت است:

**الف) فردگرایانه:** اخلاق حرفه‌ای به فضیلت‌ها و مسئولیت‌های اخلاقی افراد شاغل و حرفه‌مند تفسیر می‌شود. در این رهیافت، از اخلاق مدیر، هنرآموز، کارشناس، کارگر و سایر منابع انسانی سخن می‌رود.

**ب) سیستمی:** در این رهیافت، رشد اخلاقی بنگاه مورد نظر است. رشد اخلاقی محیط کسب و کار (بنگاه) فراتر از مسئولیت‌پذیری افراد، در گرو اخلاقی بودن بنگاه و مسئولیت‌پذیری آن است.

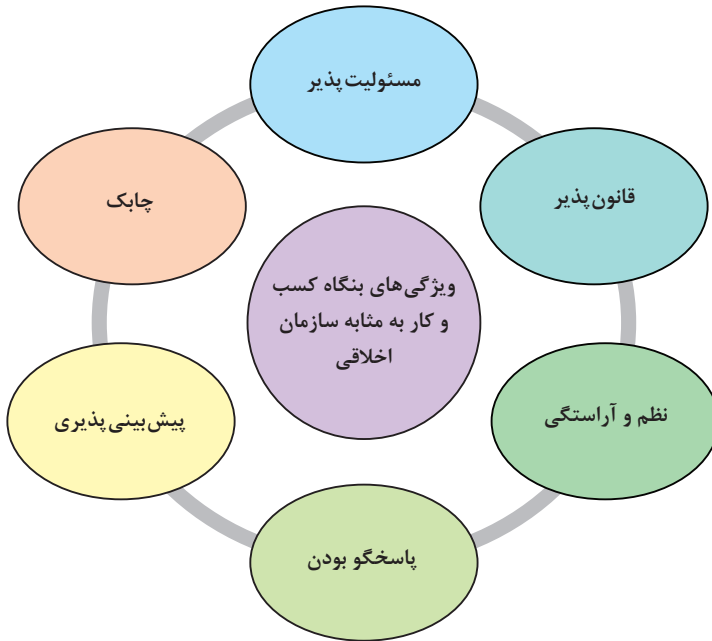
اخلاقی بودن بنگاه شامل همهٔ عناصر آن مانند آرمان، اهداف، راهبرد، رسالت، ساختار، فرایندها و... می‌شود.

فعالیت کلاسی



در بارهٔ هر یک از مفاهیم (مسئولیت‌پذیر و پاسخگو، قانون‌پذیر، نظم و آراستگی محیط فیزیکی، پیش‌بینی‌پذیر، سرآمد و چابک) و نقش آنها در اخلاقی کردن بنگاه گفت‌وگو کنید.

## ویژگی‌های اخلاقی بنگاه (بنگاه کسب و کار به مثابه سازمان اخلاقی)



### ۱ مسئولیت پذیری

بنگاه اخلاقی، در درجه اول نسبت به حقوق همه صاحبان حق در محیط درونی و بیرونی خود مسئولیت پذیر است. این مسئولیت پذیری ریشه در انگاره مدیر بنگاه نسبت به همه عناصر محیط یعنی مشتریان، کارمندان، همسایه‌ها، تأمین کنندگان، سازمان‌های بالا دست، رقبا و... به مثابه صاحبان حق دارد و از حساسیت اخلاقی سیراب می‌شود و با شناخت دقیق وظایف بنگاه در قبال حقوق آنان، بارور می‌گردد و با پایبندی نظام‌مند و با برنامه مدون نسبت به آن حقوق، محقق می‌شود.

### ۲ پاسخگو بودن

بنگاه اخلاقی، نسبت به تصمیم و اقدام خود باید پاسخگو باشد. مراد از پاسخگویی در اینجا مفهوم حقوقی کلمه نیست که تنها به پاسخگویی در برابر مراجع قانونی ذی‌ربط محدود شود بلکه حوزه کسب و کار اخلاقی در قبال هر یک از صاحبان حق باید پاسخگو باشد. مهم‌ترین عنصر در فعالیت حرفه‌ای، مشتریان و منابع انسانی هستند

و بنگاه نمی‌تواند پرسش آنان را که «چرا چنین تصمیمی گرفتید و چرا چنین اقدامی کردید؟» را فضولی به حساب آورد و خود را برتر از پاسخگویی بپندارد. بنگاه پاسخگو باید فرایند و بلکه نظام اثربخشی را برای پاسخگویی تدوین و اجرا کند به گونه‌ای که صاحبان حق به آسان‌ترین و کم‌خطرترین راه بتوانند پرسش «چرا چنین کردی؟» را طرح و برای آن پاسخ یابند. مهم‌ترین شکایت مشتریان و کارکنان از برخی بنگاه‌های کسب‌وکار، عدم پاسخگو بودن آنان است.

### ۳ نظم و آراستگی بنگاه

بنگاه اخلاقی باید نظم و آراستگی و تمیز بودن را در جای جای خود نشان دهد. آراستگی ظاهری در و دیوار، فضاهای عمومی، کارگاه، دفتر، کارکنان و مدیر، نمایانگر نظم و آراستگی است. یکی از مسئولیت‌های اخلاقی مدیران، مدیریت بهداشت فیزیکی و آراستگی ظاهری محیط کسب‌وکار است. مگر نه این است که نظافت بخشی از ایمان است؟<sup>۱</sup>

### ۴ قانون‌پذیری

پایبندی به قانون یک وظیفه اخلاقی است. دور زدن قانون به وسیله برداشت‌های شخصی و تفسیرهای ناروا نشانه بی‌اخلاقی است. قوانین و مقررات را می‌توان نقد کرد و با مشارکت، به بازنگری قانون و مقررات اقدام نمود و یا قانون‌گذار و تدوین‌کننده مقررات را به ممیزی اخلاقی قانون و مقررات فراخواند اما نمی‌توان قانون‌گریزی پیشه کرد. اگر در مراجعه به سازمان‌ها، دیدن کارمندی قانون‌گریز شما را ناراحت می‌کند، باید بدانید او روزی در جامعه‌ای بوده است که در آن به سادگی قوانین را نادیده می‌گرفتند.

### ۵ پیش‌بینی‌پذیری

پیش‌بینی‌پذیری اخلاقی، خصلتی در فرد و یا بنگاه است که سبب می‌شود عملکرد فرد یا سازمان در خصوص رعایت حقوق افراد برای آنها قابل پیش‌بینی باشد. پیش‌بینی‌ناپذیری در این مفهوم یکی از عمده‌ترین معضلات در اخلاق حرفه‌ای است که منشأ مفاسد دیگری می‌شود. چرا وقتی بنا می‌شود به بیمارستان، کلانتری، دادسرا، شهرداری و مانند اینها مراجعه کنیم، دچار هراس و حداقل سنگینی می‌شویم و در پی یافتن آشنا می‌گردیم؟ آیا علت پیش‌بینی‌ناپذیری این سازمان‌ها نیست؟

پیش‌بینی‌پذیری در محیط فعالیت حرفه‌ای علاوه بر آثار اخلاقی، سبب برتری رقابتی نیز می‌شود. بنگاه پیش‌بینی‌پذیر بیشتر مورد اعتماد مشتریان و کارکنان است.

۱. التَّفَاطَةُ مِنَ الْإِيمَانِ



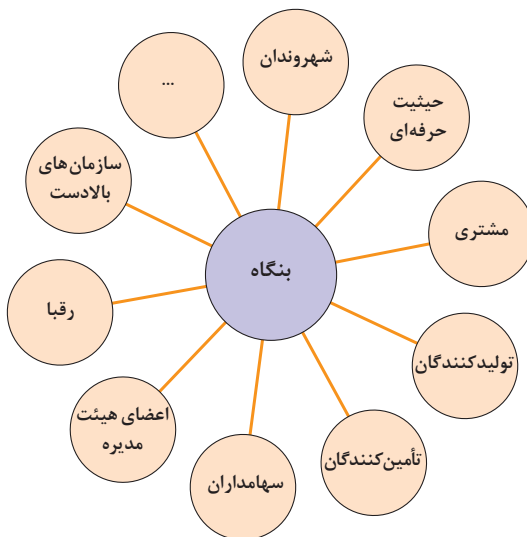
انتظار شما از بنگاه اخلاقی چیست؟



بنگاه اخلاقی صاحبان حق را در محیط درونی و بیرونی به دقت و به صورت کامل می‌شناسد. صاحبان حق مفهومی فراگیرتر از ذی نفعان دارد. به نظر شما چه کسانی در بنگاه، صاحبان حق هستند؟ آنها چه اولیاتی دارند؟

### صاحبان حق در محیط حرفه‌ای بنگاه

در درجه نخست، مشتری صاحب حق در محیط کسب و کار است. بنابراین، رعایت حقوق او به لحاظ اخلاقی در درجه اول اهمیت است. در درجه دوم کسانی که به صورت مستقیم در تولید کالا و خدمات فعالیت می‌کنند. در مرحله سوم سهامداران و اعضا و در مراحل بعد، حیثیت صنعت، فناوری، هنر و دانش فنی و... قرار دارند که به صورت امانت در اختیار بنگاه قرار دارند. البته رقبا را نیز نباید از قلم انداخت. مراد از رقیب، هر کسی است که به نحوی در حوزه فعالیت حرفه‌ای این بنگاه فعالیت می‌کند.



چه اموری در بنگاه، اخلاقی بودن آن را نشان می‌دهد؟ دیدگاه خود را در این مورد بنویسید.

## فصل ۵

### الگوی رشد اخلاقی در محیط کسب و کار



## برخی از اهدافی که در این فصل به دست می‌آورید:

- تلقی ابزارانگارانه از مشتری و آثار زیانبار آن؛
- فرایند تحوّل اخلاقی سازمان‌ها و مراحل آن؛
- مراحل تحوّل وجودی انسان؛
- ابعاد و نقش سند جامع اخلاقی در بنگاه اقتصادی؛
- ویژگی‌های منشور اخلاقی بنگاه اقتصادی؛
- وظایف مدیران در قبال مسئولیت‌های اخلاقی بنگاه؛
- ویژگی‌ها و ساختار سند جامع اخلاقی بنگاه؛
- تدوین الگوی رشد و تدوین نقشه راه ترویج اخلاق حرفه‌ای؛
- شش گام برای رشد اخلاقی بنگاه.



## بازانگاری<sup>۱</sup> در محیط کسب و کار

### اهداف توانمندساز و شایستگی‌های این بخش

الگوی رشد اخلاقی،  
افزایش مهارت تحلیل  
انتقادی انگاره‌ها، افزایش  
مهارت اصلاح انگاره‌ها

بازانگاری در محیط  
کسب و کار

الگوی رشد اخلاقی در  
محیط کسب و کار

### اصلاح انگاره‌ها؛ چه کسی می‌تواند مانع پیشرفت شما شود؟

**آگهی فوت:** «دیروز فردی که مانع پیشرفت شما در این اداره بود درگذشت!!»  
شما را به شرکت در مراسم تشییع جنازه در سالن اجتماعات دعوت می‌کنیم.

کارکنان از دریافت خبر مرگ یکی از همکارانشان ناراحت شدند و کنجکاو بودند که بدانند کسی که فوت کرده و مانع پیشرفت آنها در اداره بوده، کیست؟ این کنجکاوی، تقریباً تمام کارمندان را ساعت ۱۰ صبح به سالن اجتماعات کشاند. کارمندان یکی یکی از کنار تابوت عبور می‌کردند و با نگاهی از سر اندوه به درون تابوت، ناگهان خشکشان می‌زد و زبانشان بند می‌آمد. آینه‌ای درون تابوت قرار داده شده بود و هر کس فقط تصویر خود را می‌دید و نوشته‌ای بدین مضمون:

«تنها یک نفر وجود دارد که می‌تواند مانع رشد شما شود و او هم کسی نیست جز خود شما. شما تنها کسی هستید که می‌توانید زندگی‌تان را متحول کنید. شما تنها کسی هستید که می‌توانید بر روی شادی‌ها، تصورات و موفقیت‌هایتان اثر گذار باشید. شما تنها کسی هستید که می‌توانید به خودتان کمک کنید.»

فعالیت کلاسی



مطلب فوق را با این آیه شریفه تحلیل و بررسی کنید: «بی تردید خداوند سرنوشت هیچ قومی را تغییر نمی‌دهد مگر آنکه آنها خود، وضع خویش را تغییر دهند.»  
سوره رعد، آیه ۱۱

زندگی شما تنها وقتی که رئیس‌تان، دوستانان، والدینتان، شریک زندگی‌تان یا محل کارتان تغییر می‌کند، دستخوش تغییر نمی‌شود بلکه زندگی شما وقتی حقیقتاً تغییر می‌کند که شما تغییر کنید، باورهای محدودکننده خود را کنار بگذارید و باور کنید که شما تنها کسی هستید که مسئول زندگی خودتان می‌باشید.

یکی از عادات ناپسند رفتاری، مقصر انگاری دیگران در ناکامی‌هاست، درباره اهمیت اصلاح انگاره‌های خود بحث و بررسی کنید.

تحلیل کنید



انگاره‌های خود را نسبت به خودتان، والدینتان، همکارانتان، فرادستان و فرودستان و همه طرف‌های ارتباطتان اصلاح کنید.

**دقت کنید: «دنیا همانند همان آینه است».**

مهم‌ترین رابطه‌ای که در زندگی می‌توانید داشته باشید، رابطه با خودتان است. خودتان امتحان کنید. مواظب خودتان باشید. خودتان واقعیت‌های زندگی خودتان را بسازید.

## تلقی ابزار انگارانه از مشتری

### انگاره از مشتری

مشتری‌مداری، فخرآمیزترین شعار تبلیغاتی سازمان‌های کسب‌وکار است. تحلیل فاصله بین شعار و عمل در مشتری‌مداری در پاسخ به دو مسئله حاصل می‌شود:

۱ این شعار از کدام مبانی سیراب می‌شود؟

۲ بر کدامین تلقی از مشتری استوار است؟

تصور بنگاه از مشتری و مصرف‌کننده مبنای مهمی در تنظیم رفتار ارتباطی عوامل بنگاه با اوست. بنابراین، باید فراتر از مواجهه شعارگونه، به نقد تلقی خود از مشتری پرداخت تا مشتری‌مداری صورت اخلاقی پیدا کند. بنگاه‌ها سخت به بازنگاری در خصوص مشتری نیازمندند.

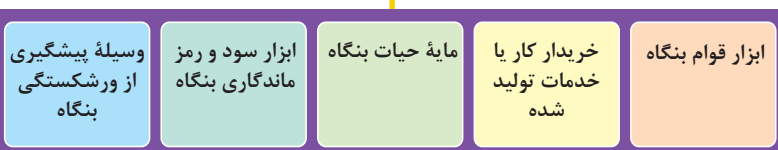
بین رفتار بنگاه با مشتری و انگاره بنگاه از مشتری نسبت معناداری است. به همین سبب، ابتدا باید به سنجش و نقد تلقی خود از مشتری‌مداری پردازیم.

فکر کنید



مشتری را چگونه می‌بینیم؟  
انگاره ما به مشتری به عنوان... است؟  
آیا مشتری فقط ابزار سودآوری بنگاه است؟  
آیا احترام و تکریم او فقط به شرط سودآور بودن مورد توجه است؟  
آیا مشتری شریک ما در کسب و کار است؟  
آیا مشتری ارباب ماست؟ آیا مشتری...؟

### مشتری‌مداری ابزارانگارانه



از دست دادن مشتری یعنی از دست رفتن سود و سرمایه. مشتری‌مداری مبتنی بر چنین دیدگاهی را «مشتری‌مداری ابزارانگارانه» می‌خوانیم. زیرا مبنای این نوع مشتری‌مداری، فقط ابزار بودن مشتری برای سود شرکت است. به سبب نگاه ابزارانگارانه به مشتری است که در محیط غیررقابتی، منافع و حقوق مشتری به فراموشی سپرده می‌شود. به همین دلیل، مشتری را باید احترام کرد و بر رعایت حقوق او پایبند شد. اگر حقوق او را رعایت نکنیم، از ما روی می‌گرداند و به سراغ رقبا می‌رود. پس مشتری ابزار سود است و رضایت مشتری می‌تواند برتری رقابتی بیافریند. اگر برتری رقابتی را از دست دهیم، شرکت را از دست داده‌ایم.

فعالیت کلاسی



در نقد و تحلیل «مشتری‌مداری ابزارانگارانه» مشارکت کنید.

مشتری‌مداری استوار بر تلقی ابزار بودن وی، الگوی رفتار ارتباطی سازمان کسب و کار را به صورت اخلاق مشروط در می‌آورد: «**اخلاقی بودن به شرط سودآوری**». چنین اخلاقی سوداگری است نه اخلاق‌ورزی.

اخلاق‌ورزی سوداگرایانه در نهایت به تهی شدن اخلاق و حتی تبدیل شدن آن به ضداخلاق می‌انجامد.

تحلیل مشتری‌مداری ابزارانگارانه، به ویژه تأمل در آثار و نتایج چنین دیدگاهی از مشتری، غیراخلاقی بودن آن را از جهات مختلفی توضیح می‌دهد:

۱ کاهش شخصیت انسانی او به ابزار، تلقی یک شیء و نه شخص آزمشرتی و منافات داشتن چنین دیدگاهی با حرمت و کرامت ذاتی انسانی؛

۲ دور شدن بنگاه از همهٔ مواضع و شئون اخلاقی، غافل شدن از اجحاف به مشتری، ضایع شدن حقوق مشتری و ملزم نبودن به رعایت حقوق مشتری؛

۳ افزایش خطرپذیری بنگاه، کاهش حفظ منافع مشتری در شرایط بحرانی، عدم الزام به پرداخت خسارت، عدم پایبندی به حقوق مشتری در شرایط خاص و پایبندی استثنایپذیر به حقوق مشتری؛

۴ دور شدن از احترام به مشتری، خودخواهی و زیاده‌طلبی مخرب، تهی شدن بنگاه از اخلاق‌ورزی و ارجاع فرد به رفتار غیراخلاقی.

### مشتری‌مداری علیه حقوق مصرف‌کننده

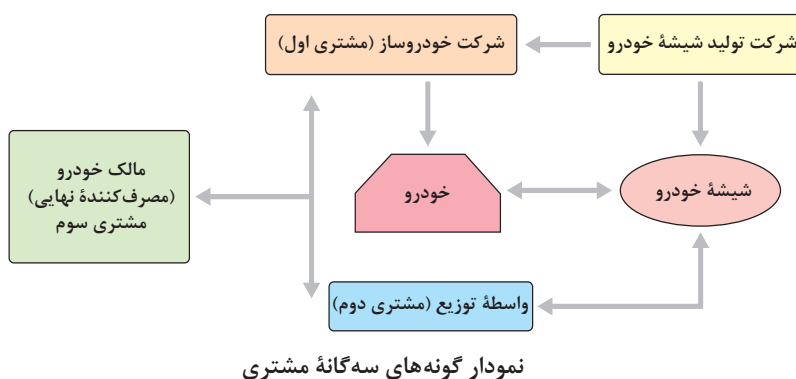
از مشتری‌مداری می‌توان تلقی‌های مختلفی داشت. بر حسب یکی از تلقی‌های ناروا از مشتری‌مداری، حقوق مصرف‌کننده در پای مشتری‌مداری ذبح می‌گردد. مراد از مصرف‌کننده در اینجا، مصرف‌کنندهٔ نهایی است که در سلسلهٔ مشتریان قرار می‌گیرد.

#### مطالعهٔ موردی

۱ شرکتی در تولید شیشهٔ اتومبیل فعالیت می‌کند. عمده‌ترین مشتریان این شرکت به صنعت‌های بالادست مربوط‌اند. شرکت خودروسازی، یکی از مشتریان است. شرکت شیشه‌سازی بر اساس مشتری‌مداری، در مقام تأمین رضایت مشتری است. پول را در جیب خودروساز و سود را در رضایت آنان می‌بیند. این شرکت برای جلب رضایت مشتری کدام خط مشی را باید در پیش گیرد؟ کیفیت بالا یا هزینهٔ تمام شدهٔ پایین؟ مشتری (شرکت خودروساز) در پی خرید با قیمت نازل است و بر کیفیت بالا تأکید نمی‌کند. مشتری‌مداری سطحی‌نگر اقتضا می‌کند که شرکت بر کیفیت بالا تأکید نکند و تولید خود را با قیمت رقابتی (و نه کیفیت رقابتی) عرضه کند و به این ترتیب کیفیت فدای قیمت نازل می‌گردد.

۲ مصرف‌کنندهٔ نهایی شرکت، مالکان خودروها هستند. تقریباً قریب به اتفاق مالکان خودروها نسبت به کیفیت شیشهٔ خودرو و استانداردهای آن اطلاعات دقیقی ندارند و نمی‌دانند که بین کیفیت شیشهٔ جلو خودرو و پیری زودرس چشم راننده نسبت

معناداری وجود دارد. پیری زودرس چشم، دودی است که از چنین مشتری مدار بودن شرکت شیشه‌سازی برمی‌خیزد و به چشم مالکان خودرو می‌رود. اما مالکان خودرو یا رانندگان به سبب بی‌خبری از داستان، اعتراض نمی‌کنند و به ظاهر، تهدیدی نسبت به بازار شرکت نیز محسوب نمی‌شود. این قصه، زمانی که شرکت شیشه تابع شرکت خودروساز باشد و یا هر دو وابسته به یک هلدینگ واحد باشند، می‌تواند غم‌انگیزتر نیز باشد.



فعالیت کلاسی



موضوع زیر را نقد و تحلیل کنید.

مدیران بنگاه‌ها باید تقدم حقوق و منافع مصرف‌کننده نهایی را شعار و ملاک خود قرار دهند. مشتری گاهی واسطه بین تولید و مصرف می‌شود و به منزله شبکه توزیع کالا عمل می‌کند و گاهی نیز مشتری، مصرف‌کننده کالا در تولید صنعتی بالادست است و حقوق و منافع مصرف‌کننده نهایی که کالا را مستقل و یا در ضمن کالای دیگر مصرف می‌کند، بر حقوق و منافع واسطه توزیع و یا واسطه تولید، مقدم است. شعار مبهم مشتری مداری، گونه‌های چندگانه مشتری را تمایز نمی‌دهد.

پژوهش کنید



برای یک بنگاه کسب و کار مرتبط با رشته تحصیلی خود، خواسته زیر را پاسخ دهید. گروه مشتریان اول و دوم خود را تعریف و حقوق مشترک و اختصاصی هر گروه از مشتریان را بنویسید.

## الگوی رشد اخلاق (شناخت شایستگی‌ها و بایستگی‌های رشد اخلاقی)

اهداف توانمندساز و شایستگی‌های این بخش

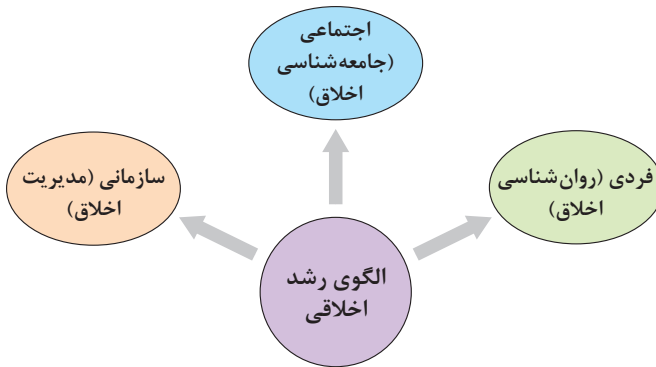
الگوی رشد اخلاقی، افزایش مهارت تحلیل انتقادی انگاره‌ها، افزایش مهارت اصلاح انگاره‌ها

الگوی رشد اخلاق (شناخت شایستگی‌ها و بایستگی‌های رشد اخلاقی)

الگوی رشد اخلاقی در محیط کسب‌وکار

با توجه به مباحث پیشین، به نظر شما برای اخلاقی‌سازی یک بنگاه کسب‌وکار حرفه‌ای از کجا باید شروع کرد؟

فکر کنید



### نظریه تحول وجودی

تحولات اخلاقی در زندگی آدمی در سطوح روان‌شناختی و جامعه‌شناختی، ریشه در تحولی ژرف‌تر دارند که از آن به تحول وجودی تعبیر می‌کنیم. تغییر رفتار اخلاقی در زندگی شخصی، شغلی و سازمانی را به‌وسیله تحول وجودی می‌توان رمزگشایی کرد و در عمل به رشد اخلاقی دست یافت.

## نظریه تحول اخلاقی سازمان‌ها

عده‌ای از دانشمندان مدیریت، بر مبنای نظریه روان‌شناختی کلبرگ، درصدد ارائه نظریه‌ای در تفسیر تحول اخلاقی سازمان‌ها برآمدند. از نظر آنها، سازمان‌ها به موازات توسعه و تحول سازمانی از بنگاه‌های کوچک به سازمان‌های بزرگ غالباً از جهت اخلاقی نیز تکامل می‌یابند و به تدریج از سازمان غیراخلاقی به سازمان اخلاقی می‌رسند. از نظر آنها این فرایند دارای پنج مرحله به شرح زیر است:

### مراحل فرایند تکاملی اخلاق در سازمان (بنگاه)

غالب شرکت‌های کوچک، خود را از قیود اخلاقی رها می‌یابند و نوعی عدم تقید به اخلاقیات و قانون‌گریزی، شیوه عملکرد آنهاست. چنین سازمان‌هایی نه تابع اخلاق اند و نه تابع قانون.	<b>مرحله نخست:</b> <b>سازمان غیر اخلاقی</b>
بسیاری از بنگاه‌ها مواجهه حداقلی با اخلاق دارند. آنها اساساً خود را مقید به قانون می‌دانند و با ابزار قانون از اخلاق فرار می‌کنند. آنها صرفاً مسئولیت‌های حقوقی و کیفری را مورد توجه قرار می‌دهند و توجهی به مسئولیت‌های اخلاقی ندارند.	<b>مرحله دوم:</b> <b>سازمان قانون‌گرا</b>
پایبندی به اخلاق در سازمان، تنها به منزله ابزاری برای جلب منفعت و سود مورد توجه است. این پایبندی و توجه نه به دلیل باور درونی بلکه به دلیل انگیزه‌های بیرونی (سود و منفعت) است. این نوع اخلاق‌ورزی، ناپالغانه و ابزاری است.	<b>مرحله سوم:</b> <b>سازمان‌های اخلاقی ابزارانگار</b>
پایبندی به اخلاق، در سازمان ریشه و اصالت می‌یابد اما هنوز اخلاق به منزله اخلاقی بودن منابع انسانی است و سازمان در حیات و هویت خود اخلاقی نشده است هر چند بر اخلاق در فرهنگ سازمانی تأکید می‌شود.	<b>مرحله چهارم:</b> <b>سازمان اخلاقی فردگرا</b>
اخلاق به منزله مزیت استراتژیک در جهت‌گیری همه‌شئون حرفه‌ای سازمان (استخدام، آموزش، پاداش و پرداخت و...) نقش محوری می‌یابد.	<b>مرحله پنجم:</b> <b>سازمان هویتاً اخلاقی</b>

کلبرگ با بهره‌مندی از انتقادهایی که بر نظریه‌اش بیان شد، با ارائه دو الگوی دیگر، نظریه‌اش را بازسازی کرد:

## ۱ الگوی فضای اخلاقی

این الگو بر چگونگی نقش اجتماع در رشد اخلاقی و نیز شکل‌گیری استدلال‌های اخلاقی تأکید می‌کند. از آنجا که منابع انسانی در فضای سازمان و تحت تأثیر آن تصمیم‌گیری می‌کنند، الگوی فضای اخلاقی می‌تواند در فهم رشد اخلاقی منابع انسانی در سازمان به کار رود.

## ۲ الگوی گونه‌های اخلاقی

این الگو چگونگی انتقال از استدلال و داوری اخلاقی به عمل اخلاقی را تبیین می‌کند. عمده‌ترین توسعه در نظریه کلبیگ را رست در سال ۱۹۹۹ انجام داد. وی بر داوری اخلاقی در نظریه کلبیگ سه مؤلفه دیگر افزود:

- حساسیت اخلاقی؛
- انگیزش و تعهد اخلاقی؛
- شایستگی و منش اخلاقی.

## فرایند تحول وجودی

آدمی در بدو تولد، حیوان وار متولد می‌شود و در تحول وجودی، یا به اصالت وجود خویش می‌رسد<sup>۱</sup> و مراتب تکامل وجودی را می‌یابد و یا از حیث وجودی سقوط می‌نماید، خویشتن را گم می‌کند و دچار خودباختگی می‌شود.<sup>۲</sup>

## داشتن تکالیف اخلاقی

اولین مرحله در انسانیت که با آن از زندگی حیوانی فاصله می‌گیریم، داشتن تکالیف اخلاقی است. انسانیت ما با اخلاقی بودن آغاز می‌شود و اخلاقی بودن در این مرحله به معنای مکلف بودن در قبال جامعه است. احساس تکلیف و مسئولیت‌پذیری در قبال حقوق دیگران مهم‌ترین تمایز زندگی انسان از زندگی حیوانی و نشانگر نیل شخص به اولین سپهر وجودی آدمی است. مدیران باید به این نکته توجه کنند که تا منابع انسانی از چنین تحول وجودی برخوردار نباشند، سخن از مسئولیت‌پذیری در حد دست‌آموز نمودن افراد خواهد ماند و تکالیف اخلاقی ناشی از اختیار حاصل نخواهند شد.

۱. در بینش اسلامی، منظور از این اصالت‌های وجودی، همان استعدادها و گرایش‌های متعالی فطری و خدادادی هستند که انسان آنها را به عنوان امانت‌های الهی با خود به دنیا می‌آورد و با تلاش و جهاد مستمر علمی و اخلاقی خویش آنها را شکوفا می‌سازد، مانند: عقل و اختیار، کمال‌گرایی (خداشناسی)، خداگرایی و پرستش، میل به دانایی، میل به زیبایی و زیباآفرینی، میل به فضیلت‌های اخلاقی و...  
۲. کی‌یرکه‌گارد، فیلسوف وجودی‌نگر دانمارکی (۱۸۵۱-۱۸۱۳م)



### نمودار چگونگی عینیت یافتن دگرگونی اخلاقی



فرایند تحول وجودی انسان در مدل کی‌یر که گارد دارای چهار مرحله عمده است:

#### مرحله اول: زندگی استحسانی و حیوان وار

انسان وقتی متولد می شود اگرچه از جهت زیست‌شناختی، حقوقی، فقهی و بسیاری از جهات دیگر انسان است اما به لحاظ سطح وجودی، مشخصات زندگی حیوانی را دارد. لذت طلبی آنی، محوری ترین ویژگی رفتاری اوست. معطوف به خود و در شخص خود محصور است. گزاره‌های او، بیان خواسته به شکل «می‌خواهم» اینک برای خود اوست. انسان در این مرحله دارای خصلت‌های زیر است:

- ۱ از دغدغه آینده و نیز دغدغه دیگران غافل است (معطوف بودن به لذت‌های آنی).
- ۲ تدبیر، تصمیم آگاهانه و آینده‌نگری در زندگی او وجود ندارد.
- ۳ به اندک تحریکات بیرونی برانگیخته می‌شود و با اندک لذتی فرو می‌نشیند.
- ۴ غفلت سایه سنگین خود را بر او افکنده است. نه مسئولیتی در میان است و نه فعل اخلاقی. البته به همین دلیل رفتارهای وی ضداخلاقی نیز نیست.
- ۵ تصمیمات و اقدامات او شخصی و غافل از دیگران و آینده است.

سه سرنوشت در برابر زندگی حیوان وار انسان در این مرحله وجود دارد:

- ۱ تثبیت: گاهی انسان علی‌رغم رشد جسمانی و روانی به لحاظ وجودی در همان وضعیت ثابت می‌ماند، چنین کسانی را کودکان چهل ساله می‌نامیم. اگرچه به لحاظ سنی به رشد چهل یا پنجاه سال رسیده است اما از نظر جهت‌گیری رفتار، مانند کودکان، معطوف به خود بوده و از دیگران و آینده غافل است: «أُولَئِكَ كَالْأَنْعَامِ» آنان حیوان‌گونه‌اند و فقط زیست حیوانی دارند.
- ۲ تشدید: جهت‌گیری حیوانی در زندگی فرد تشدید می‌گردد. لذت‌طلبی آنی، اشباع‌ناپذیر است و چون در آن افراط شود معکوس می‌گردد و به رنج و آلم تبدیل می‌شود: «كُلُّ شَيْءٍ جَاوَزَ حُدَّهُ، يُنْقَلَبُ إِلَى ضِدِّهِ. هر چیز از حدش بگذرد،

به ضدّ آن تبدیل می‌گردد». غریزه زندگی به غریزه مرگ مبدل می‌گردد و فرد به جای لذت از تمتعات این جهانی، از کشتن، تخریب و ویرانگری لذت می‌برد. معطوف به خود بودن از طریق دیگر آزاری و انسان‌کشی اشباع می‌گردد. «نرون» نمونه تاریخی چنین سقوط وجودی است؛ بسیار فروتر از حیوان! چرا که حیوان نه موجودی است اخلاقی و نه ضداخلاقی اما چنین کسانی - که آنان را به لحاظ وجودی نتوان انسان نامید - به هویت ضداخلاقی و ضدبشری استحاله شده‌اند: «بَلْ هُمْ أَضَلُّ» (سوره اعراف، آیه ۱۷۹).



با توجه به مرحله اول از تحول وجودی، سکوی پرش و فرایند تحول چیست؟

**۲ جهش وجودی:** جهش وجودی، برداشتن نخستین گام به مرحله اصالت وجود آدمی و رسیدن به اولین پله نردبان بشریت است. تولدی دیگر و اینک انسان.

**اما سکوی پرش و فرایند تحول چیست؟ استدلال منطقی، موعظه و نصیحت و یا...؟**

سکوی پرش وجودی، سؤال سحرآمیز و اضطراب‌آوری است که نه به شکل مفهومی و منطقی بلکه به شکل تجربی و مواجهه مستقیم با آن به میان می‌آید: لماذا؟ که چی؟، So What؟. این سؤال، اگر صرفاً ذهنی و مفهومی طرح نشود بلکه فرد با تمام وجودش با آن رودرروی گردد، سؤالی اضطراب‌آور و تحول‌آفرین است. کافی است فرد معطوف به خود، لذت‌های آنی و شخصی را زیر سؤال «که چی؟» ببرد و هرگز از آن فرار نکند و با سخت‌گیری سؤال را پیگیری کند.

نخستین اثر این سؤال، نشان دادن بی‌معنایی زندگی معطوف به خود است. البته فرد از رویارویی با بی‌معنا بودن زندگی خود مضطرب می‌شود و از آن می‌گریزد. این اضطراب از نوع اضطراب سالم است و در صورت سخت‌رویی و مواجهه صادقانه با آن به بحران می‌رسد. **بحران معناداری، بحران بودن و این بحران، سکوی جهش وجودی است:** پریدن از یک گونه «بودن» به گونه‌ای دیگر از «بودن».

این تحول چگونه رخ می‌دهد؟ راه آن، بر مبنای نظر «کی‌یرکه‌گارد» نه پند و نصیحت و نه استدلال و برهان بلکه «درگیری وجودی فرد با معنای زندگی و رهایی از تجربه بی‌معنایی در زیست حیوانی» است.

## مرحله دوم: زندگی عقلانی - اخلاقی

دومین گونه از «بودن»، زندگی معطوف به دیگران است. «بودن»، معنای خود را از «با دیگران بودن» به دست می‌آورد.

**خصلت اول:** لذت‌طلبی آنی به زندگی خردورزانه مبدل می‌شود. انسان به جای اینکه مطیع لذت‌های آنی باشد، مطیع عقل و خرد خود می‌شود. از آنچه اقتضای خرد و حکمت است پیروی می‌کند و لذا فرد از تدبیر، آینده‌نگری و اندیشه برخوردار می‌گردد. انسان همان اندیشه می‌شود و مابقی استخوان و ریشه (مولوی).

ای برادر تو همان اندیشه‌ای مابقی تو استخوان و ریشه‌ای

**خصلت دوم:** معطوف به دیگران بودن است و مراد از آن، توجه به جامعه و وظایف خویش در قبال جامعه است. به همین سبب انسان با تکلیف روبه‌رو می‌شود. تکلیف اخلاقی در قبال دیگران و این خود اقتضای خردورزی است.

## دو سرنوشت در برابر زندگی عقلانی - اخلاقی وجود دارد:

**۱** تثبیت: فرد به زندگی خود عادت کند و اصالت هستی به تدریج، «لب طاقتة عادت از یاد من و تو برود». انسان بدون آنکه معنای بایدها و نبایدهای اخلاقی را بشناسد صرفاً به آنها خو کند و به تدریج مانند ماشینی باشد که وظایف معینی را در موقعیت‌های خاصی انجام می‌دهد. چنین امری موجب تهی شدن اخلاق می‌گردد. از اخلاق فقط پوسته‌ای می‌ماند و انسان در پوست خدمت به خلق، به لذت‌طلبی آنی و شیفتگی به قدرت سوق می‌یابد. از تکالیف اجتماعی فقط نامی باقی می‌ماند در حالی که محتوا، معطوف به «خود بودن» می‌گردد و این سقوط از انسانیت به زندگی حیوانی است.

**۲** جهش مجدد: سؤال بحران‌آور «که چی؟» در این مرحله نیز می‌تواند سکوی پرش باشد به شرط آنکه به صورت مفهومی طرح نشود. چرا باید در قبال جامعه و دیگران مسئول و مکلف بود؟ چرا منافع عمومی بر منافع شخصی تقدم دارند؟ منشأ تکالیف اجتماعی چیست؟ چه امری مرا به تکالیف ملی سوق می‌دهد؟ مشروعیت وظیفه‌مندی در قبال جامعه به چیست؟ این سؤال‌ها، جست‌وجو از معنا و چرایی تکالیف هستند. تکالیفی که معنا بخش زندگی بودند، اینک محتاج معنا می‌باشند. مدیران، غالباً در برابر چنین سؤال‌هایی از طرف کارکنان خود قرار می‌گیرند. به دلیل اهمیت پرسش، مواجهه مدیران با آنها اهمیت دارد. آیا سعی می‌کنیم کارکنان نسبت به چنین سؤال‌های تحول‌زایی غفلت کنند و یا آنها را به مواجهه مستقیم با آنها ترغیب می‌کنیم؟



به صورت گروهی فرایند رسیدن از «من اخلاقی» به «جامعه اخلاقی» را ترسیم کنید و چگونگی تعمیم آن را به محیط کسب و کار خود شرح دهید.

### مرحله سوم: زندگی اخلاقی - دینی

خداوند متعال، به عنوان موجود لایتناهی و نامشروط می تواند منشأ مشروعیت و موجب معناداری تکالیف باشد. وظایف من در قبال انسان ها تکلیف الهی است. اخلاق، معنای خود را وامدار الهی بودن باید هاست و به این طریق فرد به دومین سطح وجودی انسانی گام می گذارد.

اخلاق و تکالیف، زندگی فرد را معنا می بخشد و الهی بودن آن نیز اخلاق را با معنا می سازد. انسان، مرحله ای دیگر از تعالی را طی می کند و پله ای دیگر از نردبان آسمان را صعود می کند. زندگی دیندارانه، «بودن» را معنادار می سازد. خشنودی خدا و اجرای فرامین او مایه امید و نشاط در دل آدمی می شود. انسان، تفاوت وجودی خود از حیوانات را تجربه می کند.

دینداری و اخلاق ورزی بر حسب انگیزه افراد بر دو قسم درونی و بیرونی تقسیم می شود و دارای دو سرانجام است:

**۱** تثبیت دینداری بیرونی: دینداری معطوف به اموری غیر از خدا، دینداری بیرونی است و دینداری صرفاً معطوف به خدا دینداری درونی نامیده می شود. دینداری افراد در آغاز غالباً دینداری بیرونی است. کودکان با انگیزه های بیرونی به دینداری سوق می یابند. تثبیت شدن دینداری در نوع بیرونی آن سبب تهی شدن آن می گردد. فرد به دلایل غیر الهی رفتار دینی از خود نشان می دهد و به تدریج دینداری وی هویت ابزاری یافته و در راستای اهداف این جهانی قرار می گیرد. «ابزاری شدن دینداری برای اهداف دنیوی» سبب می شود که فرد دیندار، تنها در ظاهر دیندار باشد و در باطن عاری از اخلاق و تدین گردد و به این طریق با سقوط وجودی مواجه می شود و آن، افتادن در سطح حیوانی بلکه پست تر و خطرناک تر از حیوان است. چرا که اینک اخلاق ورزی و دینداری، ابزار فریب، نیرنگ و کسب قدرت می گردد.

آن گدا گوید خدا، از بهر نان  
متقی گوید خدا، از عین جان  
سال ها گوید خدا، آن نان خواه  
همچو خر، موصّف کشد از بهر گاه

**۲** دینداری درونی: فرد به تدریج از انگیزه های بیرونی فاصله می گیرد و در دینداری خلوص می ورزد و خدای متعال را صرفاً از سر عشق پرستش می نماید. گوید خدا، از عین جان. دینداری درونی و اخلاص در عبادت و دیانت، سبب صعود وجودی می گردد و فرد، جهش می یابد.

## مرحله چهارم: زندگی ایمانی

دینداری خالصانه، انسان را به حیات طیبه و زندگی ایمانی رهنمون می‌سازد. در این زندگی، رابطه صمیمی و عاشقانه بین فرد و خدا سبب می‌شود تا از هر چه بند و زنجیر درونی و بیرونی است رهایی یابد و بر اساس برخی از روایات به مقام احرار (آزادشدگان از هر قید و بند، جز بندگی خدا) نایل شود. بندهای این جهانی مانند بند سیم و زر و پندهای آن جهانی مانند طلب بهشت، او را گرفتار نمی‌کند. خدا را عبادت می‌کند صرفاً به دلیل اینکه خدا را دوست دارد به گونه‌ای که حتی اگر خداوند متعال او را وارد جهنم سازد، در آنجا هم تنها سخنی که با اهل دوزخ دارد، سخن از عشق به خداست. همان‌گونه که در مناجات شعبانیه آمده است:

«وَإِنْ أَدْخَلْتَنِي النَّارَ أَعْلَمْتُ أَهْلَهَا أَنِّي أَحِبُّكَ، اگر در دوزخم افکنی، به دوزخیان اعلام خواهم کرد که تو را دوست دارم.»

کسانی که در دینداری از اخلاص برخوردارند و به مقام «مُخْلِصِينَ» رسیده‌اند، آسیب‌پذیر نیستند و این، مهم‌ترین تمایز سپهر وجودی زندگی ایمانی از دو سپهر پیشین است. انسان در دو سپهر وجودی زندگی عقلانی و زندگی اخلاقی-دینی در معرض سقوط به حیوانیت است اما مقام مُخْلِصِينَ آسیب‌ناپذیر نیست. اگر ابراهیم‌وار فرمان کشتن فرزند را از جانب خداوند متعال دریابند، درنگ نمی‌کنند. صحنه کربلا در روز عاشورا نمونه‌ای از تجلی زندگی ایمانی است. زندگی ایمانی عین بصیرت، هشیاری، رضا و خشنودی است.

فعالیت کلاسی



درباره احساس تکلیف و مسئولیت‌پذیری در قبال حقوق دیگران که مهم‌ترین تمایز زندگی انسانی از زندگی حیوانی است، تأمل نموده و مصادیق آن را بنویسید.

پژوهش کنید



درباره سرانجام زندگی «اخلاقی-عقلانی» و زندگی «اخلاقی-دینی» و تمایز این دو، پژوهش کنید.

آشنایی با مسئولیت اخلاقی در حرفه، مهارت تدوین  
سند جامع اخلاقی

## اهداف توانمندساز و شایستگی‌های این بخش

الگوی رشد اخلاقی، افزایش مهارت تحلیل انتقادی انگاره‌ها، افزایش مهارت اصلاح انگاره‌ها

آشنایی با مسئولیت اخلاقی در حرفه، مهارت تدوین سند جامع

الگوی رشد اخلاقی در محیط کسب‌وکار

سند جامع اخلاقی چه ابعادی از بنگاه را شامل می‌شود؟  
نقش سند جامع در رفتار اخلاقی چیست؟

فکر کنید



- آیا مسئولیت‌های اخلاقی خود و همکاران را در قبال دیگران مدون کرده‌ایم؟  
منظور از این مسئولیت‌های اخلاقی چیست؟
- ۱ مسئولیت‌های اخلاقی مدیران در قبال کارکنان؛
  - ۲ مسئولیت‌های اخلاقی کارکنان در قبال مدیران؛
  - ۳ مسئولیت‌های اخلاقی مدیران و کارکنان در قبال بنگاه؛
  - ۴ مسئولیت‌های اخلاقی... در قبال... .

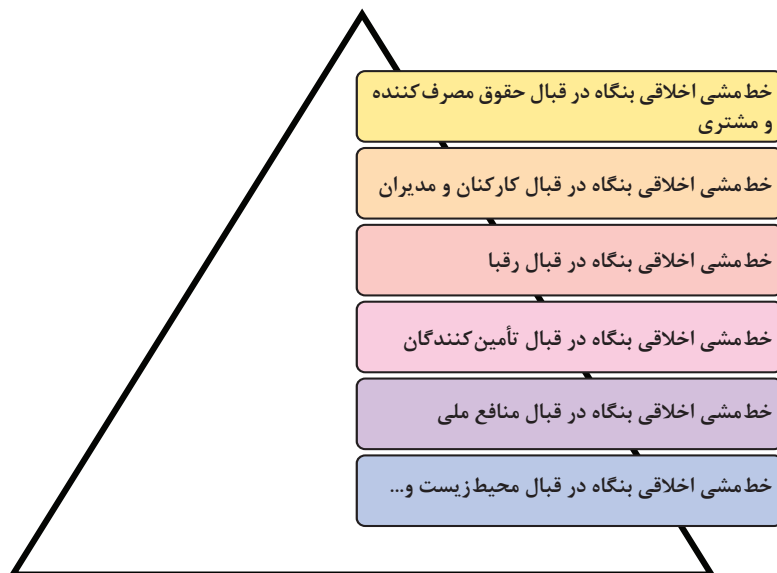
## ویژگی‌های منشور اخلاق

یک منشور اخلاقی مؤثر و راهنما باید دارای ویژگی‌های زیر باشد:

- ۱ فراگیر و جامع نسبت به همهٔ عناصر محیط و ابعاد بنگاه؛
- ۲ قابل تحقق و اجرا؛
- ۳ عاری از جهت‌گیری ابزارانگاره؛
- ۴ عاری از ابهام در زبان، مفاهیم و ساختار؛
- ۵ دارای ترتیب و اولویت‌بندی در مسئولیت‌ها؛
- ۶ سازگار و برخوردار از انسجام درونی.

### وظایف اخلاقی مدیران و تدوین مسئولیت‌های اخلاقی بنگاه

بحث نخست؛ مسئولیت‌های اخلاقی بنگاه در قبال حقوق عناصر محیط درونی و بیرونی: هر بنگاه اخلاقی موظف است برای هر عنصری از محیط بنگاه، خط‌مشی اخلاقی خود را تدوین کند. این خط‌مشی‌ها همان‌طور که در نمودار زیر نشان داده می‌شود، منشور چندوجهی بنگاه را به وجود می‌آورند.



بحث دوم؛ ویژگی‌ها و خصلت‌های بنگاه اخلاقی: همان‌گونه که فرد اخلاقی اوصاف و شایستگی‌هایی دارد، بنگاه اخلاقی نیز اوصاف قابل‌سنجش و اندازه‌گیری دارد. مهم‌ترین خصلت‌های بنگاه اخلاقی عبارت‌اند از:

- ۱ پیش‌بینی‌پذیری اخلاقی؛
- ۲ آراستگی محیط فیزیکی؛
- ۳ نظم و قانون‌پذیری؛
- ۴ مسئولیت‌پذیری؛
- ۵ پاسخگویی؛
- ۶ چابکی؛
- ۷ برخورداری از عدالت رویه‌ای، توزیعی و هنجاری.

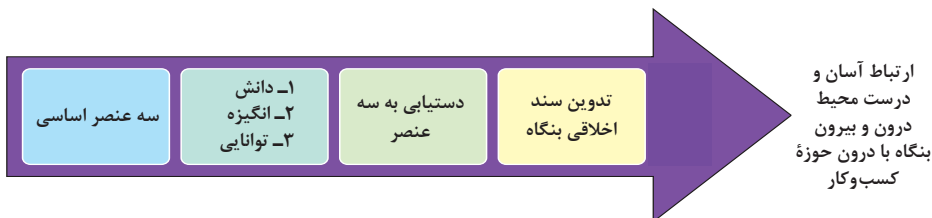
بحث سوم؛ رهبری اخلاقی بنگاه: تحقق مسئولیت اخلاقی بنگاه بر عهده مدیران راهبردی بنگاه است. رهبری اخلاقی بنگاه، رشد اخلاقی بنگاه را هدایت می‌کند و آن

شامل آموزش و ترویج اخلاق حرفه‌ای، نظارت بر تحقق سند جامع اخلاقی و ارزیابی عملکرد اخلاقی بنگاه (حسابرسی اخلاقی سالیانه) است.



## نهادینه کردن فرهنگ و اخلاق حرفه‌ای در بنگاه

فرهنگ و اخلاق حرفه‌ای برای آنکه نهادینه شود و به شکل راسخ، اصیل و پایدار در بنگاه ایجاد شود، مستلزم آن است که سه عنصر اساسی یعنی دانش، انگیزه و توانایی لازم در آن بنگاه ایجاد شود که از طریق این طرح میسر خواهد شد. دستیابی به سه عنصر یاد شده در گرو تدوین سند اخلاقی است که موجب ارتباط آسان و درست محیط درون و بیرون بنگاه با درون حوزه کسب و کار خواهد شد.



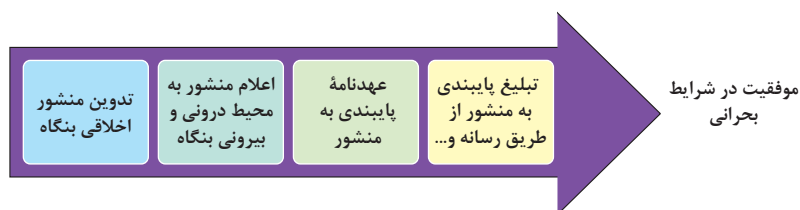




درباره مفاهیم نمودار و دستیابی به ارتباط آسان و درست محیط درون و بیرون بنگاه با درون حوزه کسب و کار و چگونگی آن بحث کنید.

### وظایف مدیران بنگاه در قبال منشور اخلاقی

مدیران بنگاه با همکاری کارگروه اخلاق و با لحاظ حقوق همه صاحبان حق اعم از عناصر درونی و بیرونی، منشور اخلاقی را تدوین نموده و مطابق روند نمای زیر اقدام خواهند کرد.

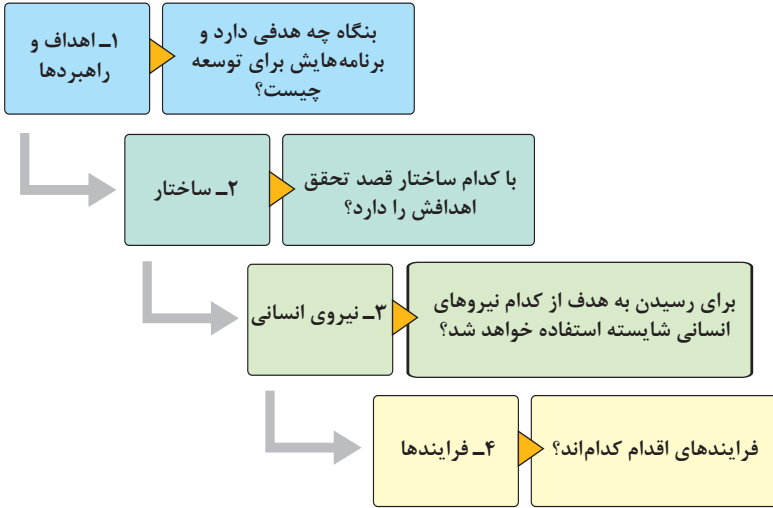


### بیانیه‌های اخلاقی (سند اخلاقی)

هر بنگاه، مسئولیت اخلاقی خود را به صورت بیانیه رسمی منتشر می‌کند. بیانیه‌های اخلاقی صورت‌های بسیار گوناگونی دارند. فراگیرترین بیانیه اخلاقی را سند جامع اخلاقی می‌نامیم. این سند شامل مسئولیت‌های اخلاقی بنگاه در قبال عناصر محیط درونی و بیرونی و نیز مسئولیت‌های اخلاقی منابع انسانی است. فراگیری سند جامع پیوند و تعامل اخلاقی را در بنگاه ژرف‌تر می‌سازد و زیست اخلاقی را رونق می‌دهد. سند جامع اخلاقی بالاترین مرجع برای ممیزی اخلاقی، تصمیم‌گیری و ارزیابی عملکرد اخلاقی است. بنگاه‌های حرفه‌ای کسب و کار با تدوین سند جامع اخلاقی، وضعیت اخلاقی مطلوب و قابل دستیابی در برنامه مثلاً ده‌ساله را ترسیم می‌کنند. توجه نکردن به قید «قابل دستیابی در برنامه مشخص» سبب آرمان‌گرایی و شعارزدگی در اخلاق می‌شود. قابل دستیابی بودن سند جامع اخلاقی در نسبت با وضعیت اخلاقی موجود سنجیده می‌شود. به همین سبب، سنجش اخلاقی از مقدمه‌های مورد نیاز تدوین سند جامع اخلاقی است.

## ارکان بنگاه

برای آنکه به بنگاه کسب و کار اخلاقی برسیم ابتدا باید بنگاه را بشناسیم و ارکان چهارگانه آن را بدانیم.



## ویژگی‌های سند جامع اخلاقی بنگاه

بنگاه اخلاقی چه ویژگی‌هایی دارد؟ مسئولیت‌های اخلاقی در بنگاه چه ابعادی دارند؟ مفاهیمی چون کد اخلاقی، منشور اخلاقی، عهدنامه اخلاقی و سند اخلاقی چه تمایزی دارند؟

گفت‌وگو کنید



### شرایط کارآمدی سند جامع اخلاقی

- ۱ کامل بودن:** کاستی در سند جامع اخلاقی علاوه بر همه ایرادها و رخنه‌ها، سبب مقاومت افراد در عملی کردن آن می‌گردد. کمال سند جامع اخلاقی در گرو جامعیت و فراگیری آن نسبت به حقوق همه افراد، نهادها و امور ذی‌ربط است. غفلت از یک عنصر می‌تواند کامل بودن سند را خدشه‌دار کند. فراگیری سند جامع اخلاقی بر حسب آرمان، اهداف، ساختار، طبقه‌بندی مشاغل و نظام‌نامه رفتاری بنگاه تعیین می‌شود.
- ۲ قابل تحقق و اجرا:** آرمان‌گرایی و تأکید افراط‌جویانه بر کمال و فراگیر بودن سند جامع اخلاقی سبب می‌شود که به جای قواعد کاربردی، سخن از شعارهای زیبا و غیر قابل تحقق به میان آید.

- ۲ مبنی بودن بر ملاک نهایی اخلاق (حفظ ارزش ذاتی و اصالت): در نظام اخلاق دینی، ملاک نهایی اخلاق، خداست و رضایت و عدم رضایت خداوند شاخص فضیلت و ردیلت است و چنین شاخصی برای منشور اخلاقی، اصالت، تقدس و منزلت حقیقی به ارمغان آورده و سبب جهت‌گیری درونی در اخلاق‌ورزی می‌شود. سند جامع اخلاقی را می‌توان بر پایه حقوق عناصر محیط درونی و بیرونی سامان داد.
- ۴ کارآمد و عاری بودن از هرگونه ابهام: دستورهای مبهم سبب حیرت و سرگستگی افراد می‌شوند و لذا آنها را نمی‌توان به کار بست. زبان سند جامع اخلاقی از این جهت کم و بیش باید شبیه زبان قانون باشد.

### سه گونه ابهام در سند جامع اخلاقی

- ۱ ابهام در واژگان و ادبیات سند جامع اخلاقی: گزینش ساده‌ترین الفاظ، استفاده از واژه‌های مأنوس و روشن و به کار بستن تعابیر دقیق، ابهام در زبان را برطرف می‌کند. زبان سند جامع اخلاقی باید چنان صریح و دقیق باشد تا امکان هرگونه توجیه و تفسیر سلیقه‌ای و سوء استفاده از سند جامع اخلاقی را برطرف کند.
- ۲ روشن نبودن مفاهیم: استفاده از مفاهیم عینی، واضح و متمایز و نیز ارائه تعریف دقیق مفاهیم کلیدی سند جامع اخلاقی و همچنین ارائه ملاک تمایز می‌تواند ابهام‌های مفهومی را برطرف کند.
- ۳ ساختار پیچیده، آشفته و فاقد سامان مشخص: سادگی ساختار سند جامع اخلاقی از مهم‌ترین شرایط کارایی آن است. نافذ بودن سند جامع اخلاقی در گرو سادگی آن است.

- ۵ ترتیب منطقی در بیان تعهدات و مسئولیت‌های بنگاه: اولویت در مسئولیت‌های اخلاقی که ناشی از اولویت در حقوق محیط است، باید در ترتیب مفاد سند جامع اخلاقی به منزله اصل مهم اخلاقی خود را نشان بدهد.
- ۶ سازگاری درونی: سند جامع اخلاقی برخلاف اصول اخلاقی و آیین‌نامه‌ها به صورت شبکه‌ای از عناصر تدوین می‌شود که مناسبات هر یک از عناصر به صورت منسجم تنظیم شده است. بنابراین، سند جامع اخلاقی به صورت یک نظام ارائه می‌گردد. مهم‌ترین خصلت هر نظام، سازگاری با مجموعه عناصر ارتباط و انسجام درونی آن است. مجموعه آشفته‌ای از بایدها و نبایدها سبب حیرت و سرگستگی افراد می‌شود. وجود تعارض بین ارزش‌های اخلاقی نیز امکان پابندی به آنها را از بین می‌برد. خودستیزی در سند جامع اخلاقی نه تنها خاصیت قابل اجرا بودن را منتفی می‌سازد، بلکه با عقلانیت آن نیز ناسازگار است. وقتی کسی از شما خواسته‌های متعارض مطالبه می‌کند یا او را غیر عاقل می‌دانید و یا به عداوت و دشمنی او حکم می‌کنید.

## شرایط کارآمدی منشور اخلاقی بنگاه

منشور اخلاقی ممکن است دچار دو گونه تعارض گردد:

**۱ تعارض‌های صریح و آشکار:** مانند اینکه در عین منع اخذ رشوه، کارکنان را به آن الزام کنیم.

**۲ تعارض‌های پنهان:** زمانی است که خود بایدها و نبایدها متعارض نیستند اما هر یک از آنها لوازمی دارند که این لوازم قابل تعارض هستند.

در تدوین سند جامع اخلاقی حرفه باید نسبت به هر دو گونه تعارض واقف بوده و از آنها اجتناب کنیم.

نمونه‌هایی از منشور اخلاقی بنگاه‌های کسب و کار داخلی و خارجی مانند بانک‌ها، بیمارستان‌ها و بنگاه‌های بزرگ اقتصادی را از طریق سایت‌های مرتبط استخراج و مورد نقد و تحلیل قرار دهید.

تحلیل کنید



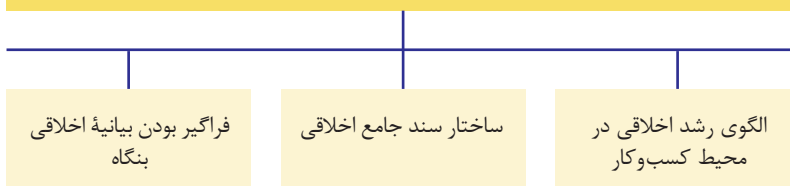
یک بنگاه مجازی متناسب با حرفه تخصصی خود تأسیس کنید و منشور اخلاقی آن را با توجه به سه بُعد اخلاقی سازی منابع انسانی، اخلاق فرایندها و نظام‌های حرفه‌ای و بنگاه اخلاقی، طراحی و ترسیم نمایید.

پژوهش کنید



## ساختار سند جامع اخلاقی

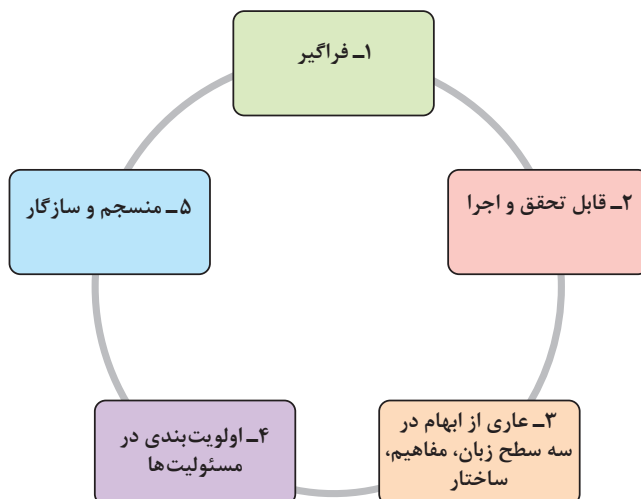
اهداف توانمندساز و شایستگی‌های این بخش



### فراگیر بودن بیانیه اخلاقی (سند جامع اخلاقی)

بنگاه کسب و کار موفق، بنگاهی است که اهمیت فراگیری بیانیه‌های اخلاقی را بشناسد و از تدوین بیانیه ناقص دوری کند. فراگیر بودن بیانیه اخلاقی در نگرش سیستمی بدان معنی است که تدوین عهدنامه‌های اخلاقی صرفاً به عهدنامه اخلاقی صاحبان حِرَف (منابع انسانی) خلاصه نمی‌شود بلکه شامل مسئولیت‌های اخلاقی بنگاه در قبال حقوق همه صاحبان حق در محیط درونی و بیرونی و نیز مسئولیت‌های اخلاقی منابع انسانی (عهدنامه‌های اخلاقی) است.

ویژگی‌های سند اخلاقی بنگاه



## ساختار سند جامع اخلاقی

سند جامع اخلاقی دارای یک پیش‌گفتار کوتاه به امضای رئیس بنگاه با زبان صمیمی، ساده، روشن و برانگیزاننده است. پس از پیش‌گفتار، اصول اخلاقی بیان می‌شود و سپس مسئولیت اخلاقی بنگاه در قبال هر یک از عناصر محیط درونی و بیرونی، خط‌مشی‌های اخلاقی بنگاه را رقم می‌زند و مجموع خط‌مشی‌های اخلاقی، منشور چندوجهی را سامان می‌دهد. پس از منشور اخلاقی بنگاه، وظایف اخلاقی منابع انسانی بر حسب گروه‌های صنفی بیان می‌شود (عهدنامه‌های اخلاقی). در بنگاه‌های بزرگ، انجمن‌های حرفه‌ای هم عهدنامه‌های اخلاقی در حرفه خود را تدوین می‌کنند.



## ارکان سند جامع اخلاقی

سند جامع اخلاقی دو رکن عمده دارد:

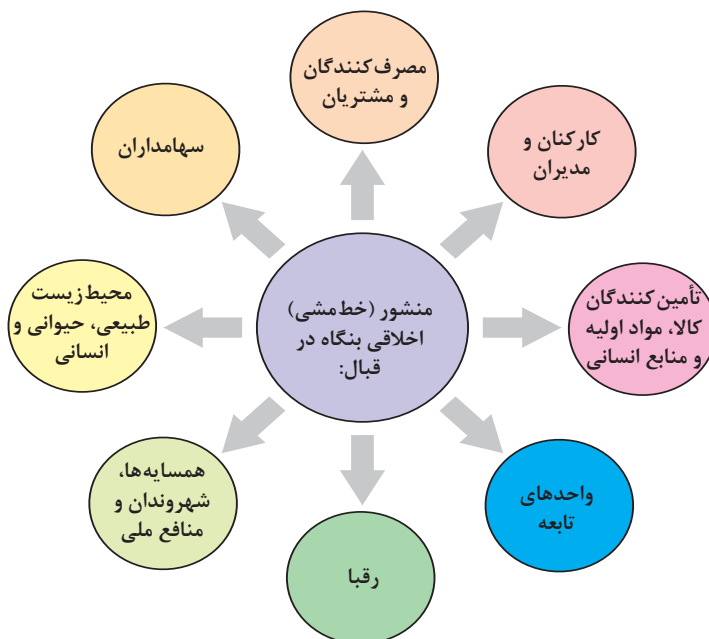
۱ مسئولیت‌های اخلاقی سازمان؛

۲ وظایف اخلاقی منابع انسانی.

این دو رکن در برخی از اصول اخلاقی مانند رازداری، درستکاری، احترام، امانت‌داری و... یکسان هستند. این اصول به منزله ارزش‌های راهبردی، در آغاز سند جامع اخلاقی قرار می‌گیرند.

### سند جامع اخلاقی

عهدنامه‌های اخلاقی منابع انسانی	اصول اخلاقی (ارزش‌ها و منش‌ها)	منشور اخلاقی بنگاه
<p>تعامل با:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- خود</li> <li>- همکاران</li> <li>- زیردستان</li> <li>- سازمان</li> <li>- مدیران</li> <li>- مراجعان</li> </ul>	<ol style="list-style-type: none"> <li>۱- حسن سلوک و مواجهه صادقانه، صمیمی و صریح به همراه احترام اصیل و متقابل</li> <li>۲- انصاف و پایبندی به عدالت در دوگونه توزیعی و رویه‌ای</li> <li>۳- خیرخواهی و پرهیز از هرگونه دادوستد ناروا و غیر اخلاقی</li> <li>۴- قانون‌پذیری و پایبندی به مقررات و آیین‌نامه‌ها</li> <li>۵- رازداری، امانت‌داری و حفظ حریم خصوصی</li> <li>۶- انتقاد پذیری، پاسخگویی و مسئولیت‌پذیری</li> <li>۷- نظم و آراستگی فردی و محیطی</li> <li>۸- تعهد حرفه‌ای و وفاداری سازمانی</li> <li>۹- صداقت و درستکاری در مقام اندیشه و عمل</li> <li>۱۰- پیش‌بینی‌پذیری نسبت به صاحبان حق و ذی‌نفعان</li> <li>۱۱- قدردانی و پرهیز از ناچیز انگاری خدمات و تلاش دیگران</li> <li>۱۲- رعایت تقوا در جنبه‌های فردی و اجتماعی</li> </ol>	<p>خط‌مشی اخلاقی بنگاه در قبال:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- محیط درونی و بیرونی</li> <li>- منابع انسانی</li> <li>- مشتریان</li> <li>- رقبا</li> <li>- شهروندان و منافع ملی</li> <li>- ستادهای فرادستی</li> <li>- حوزه‌های فرودستی</li> <li>- محیط زیست</li> <li>- شرکا و پیمانکاران</li> </ul>



## مسئولیت‌های اخلاقی در نگاه

بنگاه اخلاقی مسئولیت‌های خود در قبال حقوق همه صاحبان حق در محیط درونی و بیرونی را به دقت تدوین و آن را به صورت بیانیه‌ای رسمی منتشر می‌کند. بیانیه‌های اخلاقی گوناگونی چون اصول اخلاقی، کدهای اخلاقی، منشور اخلاقی و سند جامع اخلاقی وجود دارد. بیانیه اخلاقی برای تزیین دیوار نیست بلکه برای آموزش و عمل است. بیانیه اخلاقی را به همه همکاران یاد می‌دهیم تا دست‌به‌دست هم به آن پایبند باشیم. مسئولیت‌های اخلاقی بنگاه دو گونه‌اند: عام و مشترک بین همه صاحبان حق و خاص برخی از آنان.

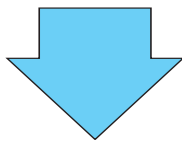
### الف) اصول اخلاقی بنگاه

#### مسئولیت‌های عام و مشترک بنگاه در قبال حقوق همه صاحبان حق

**۱ اصل احترام اصیل و نامشروط:** همه صاحبان حق از کرامت و ارزش انسانی برخوردارند و بنگاه باید احترام نهادن به همه آنان را سر لوحه برنامه‌های اخلاقی خود قرار دهد. مسئولیت اخلاقی بنگاه در واقع نهادینه کردن احترام به همه افراد (مشتریان، کارکنان، همسایه‌ها، رقبا و...) است. مراد از احترام در اینجا، احترام اصیل و بدون چشمداشت و احترام نامشروط است. عنصر اصلی برخورد قاطعانه با فرد خطاکار، مواجهه صریح و محترمانه است. در برخورد با خطاکار نباید کار خطای او را به شخصیت وی سرایت دهیم.

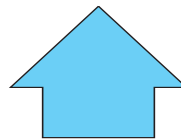
نکته

احترام در هرگونه رفتار ارتباطی به هر دو صورت اجباری و سلبی باید جلوه‌گر شود.



اجباری: داشتن رفتاری که احساس ارزشمندی را به طرف ارتباط منتقل کند.

سلبی: خودداری از رفتاری که احساس حقارت را به طرف ارتباط منتقل کند.



در شرایط عادی، هنگام ارتباط کلامی، بصری، مکتوب و... غالباً با یکدیگر مواجهه محترمانه داریم؛ اما در شرایط بحرانی، مثلاً وقتی بسیار خشمگین می‌شویم، مهارت برخورد محترمانه را از دست می‌دهیم.

**۲ مواجهه عادلانه:** برخورداری عادلانه از فرصت‌ها و امکانات حق هر انسانی است.



یکی از مسئولیت‌های اخلاقی بنگاه، رعایت انصاف و عدالت هم در توزیع فرصت‌ها و امکانات و هم در نحوه برخوردهاست. اگر احترام که خود یک اصل مهم اخلاقی است، به نحو تبعیض‌آمیزی انجام شود، غیراخلاقی است. به عنوان مثال، نورچشمی پروراندن، سبب احساس تبعیض می‌شود.

۳ حفظ حریم خصوصی؛

۴ رازداری؛

۵ امانت‌داری؛

۶ مواجهه صادقانه و درستکاری؛

۷ نقدپذیری.

### ب) مسئولیت اخلاقی بنگاه در قبال حقوق کارکنان

۱ ارتقای کیفیت خدمات رفاهی، استفاده از ابزارهای کمک آموزشی و باز آموزی،

به‌کارگیری شیوه‌های اثربخش ارزیابی، مشاوره و ...؛

۲ توجه به رشد شخصیتی، مهارت‌های زندگی اجتماعی و رشد معنوی کارکنان؛

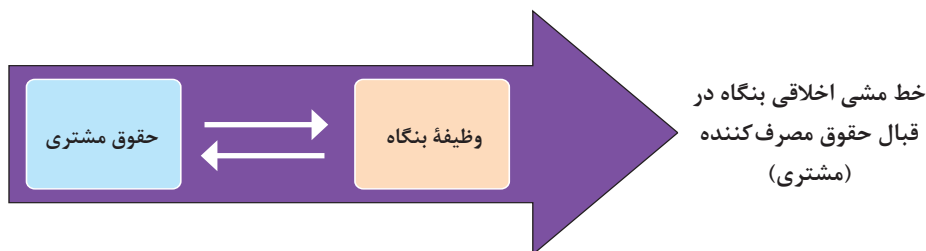
۳ حفظ استقلال فردی؛

۴ ایجاد نشاط و شادابی (برخورداری از محیط شاد)؛

۵ ...

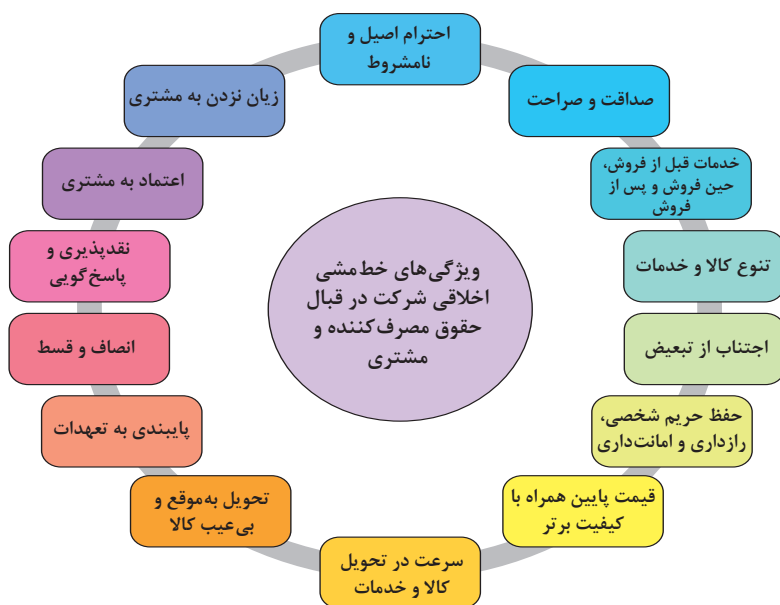
### ج) مسئولیت اخلاقی بنگاه در قبال حقوق مصرف‌کنندگان (مشتریان)

غالباً مصرف‌کننده را در پیوند با سازمان‌های کسب‌وکار می‌شناسیم در حالی که مفهوم فراگیرتری دارد. هر بنگاهی متناسب با فعالیت حرفه‌ای خود، مصرف‌کننده دارد. مصرف‌کننده کسی است که کالا یا خدمات یک سازمان و یا بنگاه را به‌صورت مستقیم و یا غیرمستقیم به کار می‌برد. مثلاً در هنرستان، هنرجو نخستین مشتری و مصرف‌کننده است و در مراکز درمانی، بیمار مصرف‌کننده خدمات سلامت است. پایبندی به مسئولیت اخلاقی در قبال حقوق مصرف‌کننده وظیفه اخلاقی بنگاه است. عمل به این وظیفه در گرو شناخت مصرف‌کنندگان و حقوق آنان است.



هر بنگاهی در کسب و کار باید مشتریان و مصرف‌کنندگان را از حقوق خود و وظایف سازمان مطلع کند. کسب آگاهی نسبت به تعهدات اخلاقی خود در قبال مصرف‌کنندگان و مشتریان، همچنین اطلاع‌رسانی به مصرف‌کنندگان در خصوص حقوقشان، از وظایف اخلاقی بنگاه است. بنیان اخلاق در بنگاه بر دو مؤلفه «حق» و «تکلیف یا وظیفه» پایه‌گذاری می‌شود. بنگاه اخلاقی حقوق مصرف‌کنندگان و مشتریان و وظایف سازمان در قبال آنها را برمی‌شمارد و حاصل آن، خط‌مشی اخلاقی شرکت در قبال مصرف‌کننده و مشتری است. این خط‌مشی اولین وجه از منشور چندوجهی اخلاق حرفه‌ای بنگاه‌های کسب و کار است.

#### نمودار خط‌مشی اخلاقی شرکت در قبال حقوق مصرف‌کننده و مشتری



#### د) مسئولیت بنگاه در قبال سرمایه اجتماعی و منافع ملی

مهم‌ترین مسئولیت اجتماعی شرکت، حفظ و توسعه منافع ملی است و همواره منافع جامعه بر منافع اقتصادی بنگاه مقدم است. مسئولیت اخلاقی بنگاه‌های اقتصادی در برابر جامعه ابعاد مختلفی دارد و هر بنگاهی به منزله یک شهروند اخلاقی موظف است به همه آنها پایبند باشد.

در ادامه جهت اطلاع، دو نمونه از خط‌مشی اخلاقی شرکت‌ها در قبال منافع ملی ارائه می‌شود.

الف) بنگاه، خود را در برابر جوامعی که در آنها زندگی می‌کند، مسئول می‌داند. به همین دلیل ما باید:

۱ با حمایت از نیکوکاری و نوع دوستی، شهروندان خوب جامعه باشیم و سهم خود را از مالیات عادلانه بپردازیم.

۲ به شکرانه در اختیار داشتن اموال و ابزار، از آنها به خوبی مواظبت کنیم.

۳ در ارتقا و بهبود جامعه مدنی، بهداشت، آموزش و دولت خوب، سهمیم و شریک باشیم و جامعه را از فعالیت‌های خود آگاه کنیم.

ب) محوری‌ترین مسئولیت حرفه‌ای و اخلاقی شرکت، حفظ منافع ملی است. منافع جامعه را بر منافع اقتصادی شرکت مقدم می‌دانیم و بر استیفای حقوق جامعه‌ای که در آن زندگی می‌کنیم تأکید داریم. خود را در برابر شهروندان، همسایگان، هموطنان و نسل‌های آتی مسئول می‌دانیم. به این منظور همواره بر اهداف زیر تأکید داریم:

۱- ارتقای کیفیت محصول به منظور افزایش دوام محصولات	۱۳- صرفه‌جویی در استفاده از منابع و پرهیز از اتلاف منابع محدود
۲- تلاش در جهت توسعه صنعتی و تولید علم در کشور	۱۴- اطلاع‌رسانی صحیح و آگاهی دادن به شهروندان
۳- پایبندی به اصول و قوانین حاکم بر کشور	۱۵- نقدپذیری، پاسخ‌گویی و مواجهه صادقانه و صریح با مردم و جامعه
۴- مشارکت در طرح‌های اقتصادی، اجتماعی، عمرانی و امور خیریه	۱۶- تعریف، توسعه و ارتقای استانداردهای مرتبط با صنعت
۵- همکاری در تدوین قوانین، مقررات و آیین‌نامه‌های مرتبط با صنعت	۱۷- معرفی و حمایت از خبرگان صنعت
۶- ایفای به موقع حقوق ادارات، سازمان‌ها و نهادهای کشور	۱۸- مشارکت در توسعه اشتغال
۷- توزیع عادلانه فرصت‌ها	۱۹- مشارکت در ارتقای سطح رفاه عمومی
۸- تلاش در جهت رعایت بهای عادلانه محصول	۲۰- ترویج تفکر سبز و حمایت از گروه‌های سبز و سازمان‌های مرتبط با محیط‌زیست
۹- رعایت اصول و استانداردهای زیست‌محیطی و تلاش در جهت کاهش آلاینده‌های محیط‌زیست	۲۱- توسعه دانش و فناوری حفاظت محیط‌زیست
۱۰- اعتدالی صنعت مربوطه و صنایع جانبی	۲۲- تلاش در بهبود و احیای محیط‌زیست
۱۱- توسعه برنامه‌های بازیافت	۲۳- مشارکت در ارتقای فرهنگ عمومی و حفظ میراث فرهنگی و تاریخی
۱۲- احترام به هنجارهای اجتماعی و ارزش‌های دینی	۲۴- رعایت حقوق همسایگان
۲۵- مشارکت در ترویج ورزش، هنر و فرهنگ نشاط، شادی و امیدواری	

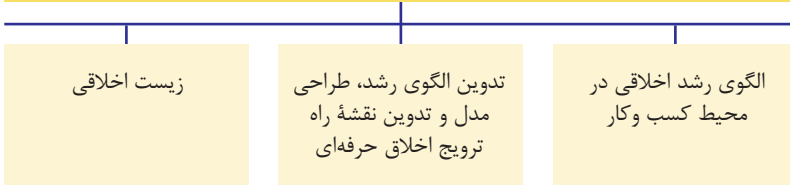
پژوهش کنید



درباره مسئولیت بنگاه در قبال سرمایه اجتماعی، منافع ملی و مسئولیت‌های اجتماعی شرکت‌ها تحقیق کنید.

## تدوین الگوی رشد، طراحی مدل و تدوین نقشه راه ترویج اخلاق حرفه‌ای

### اهداف توانمندساز و شایستگی‌های این بخش



آیا روزمرگی و یکسان بودن محیط کار و زندگی نشاط‌آور است یا کسل‌کننده؟ برای عبور از بن‌بست روزمرگی چه اقدامی ضروری است؟ آیا داشتن الگوی رشد می‌تواند بنگاه را از یکنواختی خارج سازد و به سمت تحول و پیشرفت هدایت نماید؟

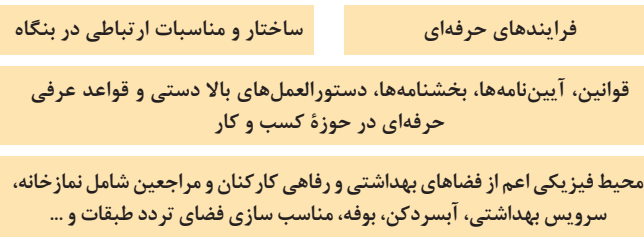
فکر کنید



### تدوین الگوی رشد اخلاق حرفه‌ای



#### نظام‌های حرفه‌ای



بازمهندسی اخلاقی و بهینه سازی

ممیزی و ارزیابی اخلاقی (حسابرسی)

فعالیت کلاسی



دربارهٔ تدوین الگوی رشد اخلاقی در بنگاه گفت‌وگو کنید.

## زیست اخلاقی؛ آرزو یا هدف

گفت‌وگو کنید



**تمایز آرزو و هدف:** دانش‌آموزی را در نظر بگیرید که آرزوهای بلند پروازانه را در سر می‌پروراند اما هیچ حرکت، برنامه و تلاشی ندارد. برخلاف او، دانش‌آموز دیگری است که ورود به رشتهٔ خاصی در دانشگاه را به منزلهٔ هدف تعریف می‌کند و برای رسیدن به آن با برنامه تلاش می‌کند. به نظر شما تفاوت این دو دانش‌آموز در چیست؟

نکته



برای اخلاقی شدن بنگاه، داشتن آرزو کافی نیست بلکه باید هدف داشت.

مدیری که در رهبری بنگاه رشد اخلاقی را هدف قرار می‌دهد، برای رسیدن به آن، سرمایه‌گذاری و برنامه‌ریزی می‌کند. نخستین مسئلهٔ این مدیر، جست‌وجو از الگوی رشد اخلاقی بنگاه است.

برای تبدیل زیست اخلاقی بنگاه از آرزو به هدف باید به نکات زیر توجه نمود:

- با شتابزدگی و ساده‌انگاری نمی‌توان به دنبال زیست اخلاقی بود.
- سهل‌انگاری، عافیت‌طلبی و شتابزدگی سه دشمن رشد اخلاقی بنگاه هستند.
- رشد اخلاق، چه در مقیاس جامعه و چه در مقیاس بنگاه، امری تدریجی و همراه با تحمل رنج و ترک عادات منفی است.
- ترویج اخلاق حرفه‌ای با صبوری و تحمل رنج ممکن می‌شود.
- تحول آنی در اخلاقی‌سازی بنگاه، امری نادر است.
- ترویج اخلاق در بنگاه با حلم و صبوری تحقق می‌یابد.

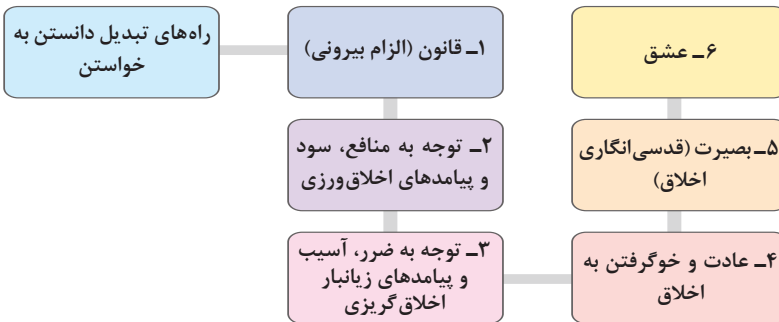
## انگاره «یا اخلاقی یا غیر اخلاقی»

نمی‌توان فرد یا سازمانی را به صورت کامل اخلاقی و یا غیر اخلاقی انگاشت. این تلقی و قضاوت، از موانع رشد اخلاقی بنگاه است. انسان‌ها و سازمان‌ها به تدریج مراحل رشد اخلاقی را از صفر تا نزدیک به بی‌نهایت می‌پیمایند. الگوی عملیاتی رشد اخلاقی باید شیوه‌های گذار از وضعیت بد به خوب و از وضعیت خوب به عالی را در درجه‌های بی‌شمار آن ترسیم کند.

فعالیت کلاسی

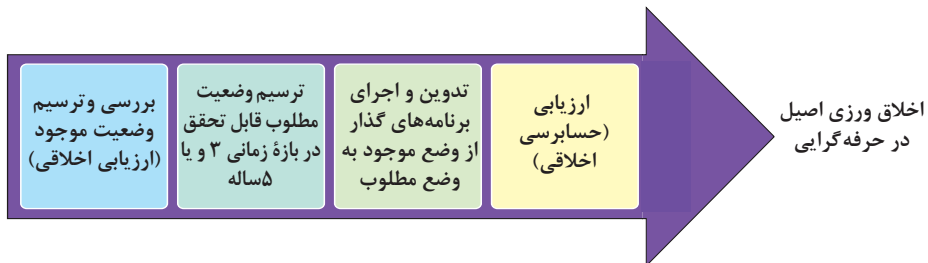


چگونه می‌توان از آرزو به هدف دست یافت؟  
«دانستن»، چگونه به «خواستن» تبدیل می‌شود؟



## اخلاق ورزی اصیل در حرفه گرایی

اقتضای نگرش راهبردی (سیستمی)، تدوین بیانیه اخلاقی فراگیر و سند جامع اخلاقی بنگاه براساس سنجش وضع موجود و رخنه‌سنجی با وضع مطلوب قابل دسترس در برنامه زمانی کوتاه و میان مدت است.



## تحقق اهداف اخلاقی بنگاه در گرو نظام‌مند کردن همهٔ امور در حرفه

یکی از ویژگی‌های بنگاه اخلاقی آن است که در همهٔ ابعاد حرفه‌ای خویش نظام‌مند باشد. استخدام، ترفیع، تعدیل، پاداش، حقوق و مزایا، جذب منابع مالی و اعتباری، تهیهٔ مواد اولیه، آموزش و توسعه و تحقیق، کیفیت تولید، بهره‌وری، بهداشت و ایمنی کار، رفاه کارکنان و مدیران، بازار فروش، ارزیابی عملکرد سالانه، سود و زیان و... امور مختلفی هستند که نیازمند نظام جامع و اقدام در چهارچوب آن نظام می‌باشند و داشتن چنین نظامی قطعاً نسبت به روش‌های سلیقه‌ای، اخلاقی‌تر است.

گفت‌وگو کنید



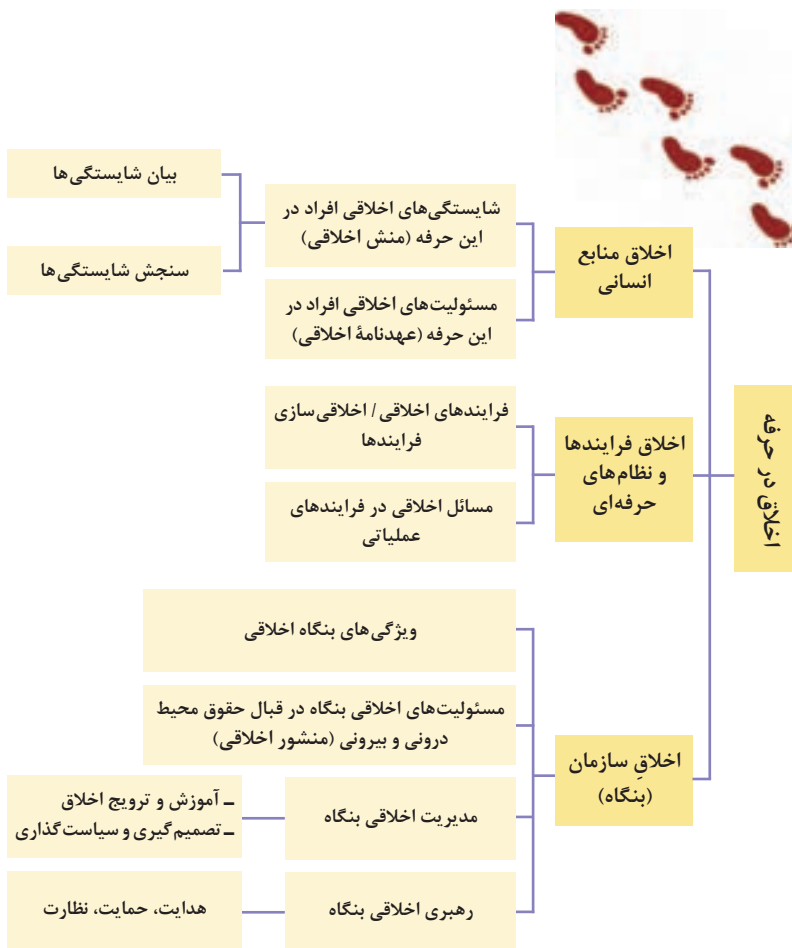
چرا در حوزهٔ کسب و کار باید نظام‌نامهٔ جامع و برنامهٔ مدونی برای اخلاقی‌سازی همهٔ امور داشته باشیم؟

### دلایل اخلاقی بودن و نظام‌مند کردن همهٔ امور عبارت‌اند از:

- ۱ منع تصمیمات سلیقه‌ای؛
- ۲ اعتمادسازی راسخ، پایدار و فراگیر محیط نسبت به بنگاه و ترویج آن؛
- ۳ تحقق شایسته‌سالاری؛
- ۴ استقلال و مسئولیت‌پذیری افراد و واحدهای تابعه؛
- ۵ کاهش تبعیض و ظلم به فرودستان (رعایت حقوق همهٔ عناصر درون و برون)؛
- ۶ افزایش نرخ پیش‌بینی‌پذیری؛
- ۷ اصلاح و تسهیل در رابطهٔ دو سویه؛
- ۸ زمینه‌سازی برای تحول در عین داشتن ثبات؛
- ۹ تقویت قوانین و کاهش امکان دور زدن قانون؛
- ۱۰ شفاف‌سازی شبکهٔ پیچیدهٔ عوامل و ملاک‌های ارزیابی، سنجش، مقایسه و داوری.

## نقشه راه ترویج اخلاق حرفه‌ای

مدیریت اخلاق مدار و اخلاق‌ورزی اصیل در بنگاه، برای ترویج و تحقق رشد اخلاقی صرفاً به صدور بیانیه و تدوین سند جامع اخلاقی و زدن منشور اخلاقی به دیوار بسنده نمی‌کند بلکه با شناخت دقیق زمینه‌ها و موانع رشد اخلاقی، فرصت‌ها و تهدیدها به شیوه‌ای نظام‌مند برنامه جامع و نقشه راه ترویج اخلاق را در بنگاه، متناسب با سند اخلاقی، طراحی کرده و بر اجرای آن تأکید، حمایت و نظارت می‌نماید.





فعالیت کلاسی



نقشه راه ترویج اخلاق حرفه‌ای را در یک بنگاه، متناسب با حرفه تخصصی خود، با توجه به سه بُعد اخلاقی سازی (منابع انسانی، فرایندها و نظام‌های حرفه‌ای و بنگاه اخلاقی) طراحی و ترسیم نمایید.

## ممیزی اخلاقی تصمیم‌ها، اقدامات و فرایندها

همان‌گونه که اخلاق در افراد، فراتر از رفتار، به ملکه و منش درونی آنها اشاره دارد به طوری که سبب صدور رفتار خوب به نحو بیش و کم پایدار می‌شود، فضیلت‌ها و مسئولیت‌های اخلاقی در بنگاه نیز باید به نحوی تثبیت شود که به صورت پایدار و ثابت تحقق یابد.

## فرایند و نظام‌های حرفه‌ای

فرایندها می‌توانند زمینه مناسبی برای رشد اخلاقی باشند. به همین سبب، ممیزی اخلاقی فرایندها ضروری است. مثلاً فرایند نظارت می‌تواند به جای اینکه مچ‌گیرانه و رواج‌دهنده اخلاق‌گریزی باشد، بر راهنمایی پیشگیرانه استوار گردد.

پژوهش کنید



براساس روندنمای نظام‌مندسازی و دلایل مطروحه که به تحقق اهداف اخلاقی بنگاه می‌انجامد، پژوهش کنید.

## دستورنامه تحقق اخلاق

اهداف توانمندساز و شایستگی‌های این بخش

شش گام برای رشد  
اخلاقی بنگاه

دستورنامه تحقق اخلاق

الگوی رشد اخلاقی در  
محیط کسب و کار

به نظر شما گام‌های اساسی برای طراحی الگوی رشد اخلاقی شامل چه مواردی می‌باشد؟  
اولین گام در تغییر و حرکت به سمت اخلاقی شدن خودمان و بنگاه چیست؟  
آیا اصلاح انگاره‌های ما می‌تواند اولین گام تلقی شود؟ چرا؟

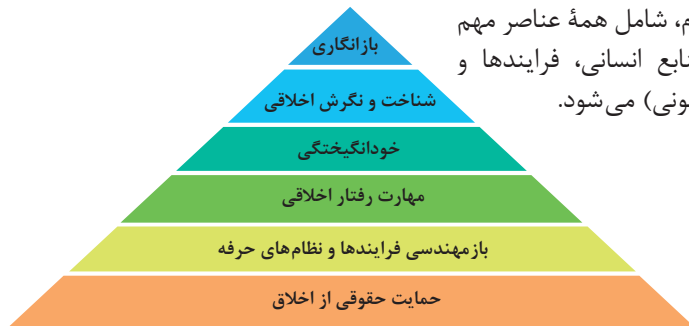
فکر کنید



## الگوی آموزش و ترویج اخلاق حرفه‌ای در بنگاه

الگویی که در اینجا پیشنهاد می‌شود برآمده از رهیافت بین‌رشته‌ای به مسئله رشد اخلاقی بنگاه است. این الگو، رشد اخلاقی بنگاه را در شش گام قابل تحقق می‌داند که عبارت‌اند از: بازانگاری، شناخت، درون‌انگیختگی / خودانگیختگی، مهارت‌های رفتاری، بازمهندسی و حمایت قانون.

این شش گام، شامل همه عناصر مهم سازمان (منابع انسانی، فرایندها و الزام‌های قانونی) می‌شود.



## گام نخست: بازانگاری

نخستین گام در تغییر رفتار، تحلیل نگاه و تلقی افراد است. رفتار ما با دیگران ریشه در نگاه ما به آنان دارد. تلقی ما از خود، دیگران و محیط زیست نحوه تعامل ما با خود، دیگران و محیط زیست را تعیین می کند. بین کارگری کارمندان، با نگاه آنان به مدیران و بنگاه خود نسبت معناداری وجود دارد.

گفت و گو کنید



در یک بنگاه کسب و کار تولیدی، کارمندان در کدام یک از نگاه‌های زیر (الف تا و):

۱ کارگری دارند؟

۲ وجدان کاری بالا می‌یابند؟

۳ سلامت اداری را تهدید می‌کنند؟



الف) بنگاه، گاوی است که باید آن را دوشید.



ب) بنگاه، خرسی است که یک مو هم از سرش بکنی غنیمت است.



ج) بنگاه، ببری تیزدندان و بی‌رحم است که هر چه از آن دوری کنی خردمندانه است.



د) بنگاه، پلی است که باید از آن گذشت.



ه) بنگاه، کشتی‌ای است که با آن در سفریم.



و) بنگاه، خانواده‌ای است که نیمه زندگی ما با آن است.

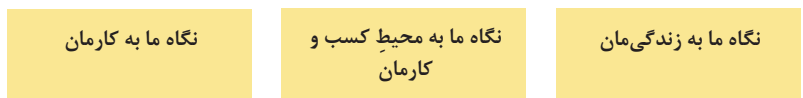
ابعاد و مراتب انگاره: همان گونه که اخلاق را در رفتار ارتباطی کنشگر در محیط سبکدوشصت درجه طرح کردیم، ریشه پنهان رفتار هم نگاه فرد به همه عناصری است که در چنین محیطی قرار دارند و آن شامل نگاه به خود، تلقی فرد از خدا، انگاره فرد از دیگران (همسر، همسایه، فرزند، مدیر بالادست، کارمند فرودست و...) و نگاه وی به طبیعت و حیوانات است.

گام نخست در تغییر رفتار، اصلاح و بهبود نگاه یا بازانگاری افراد نسبت به همه عناصر ارتباطی است.

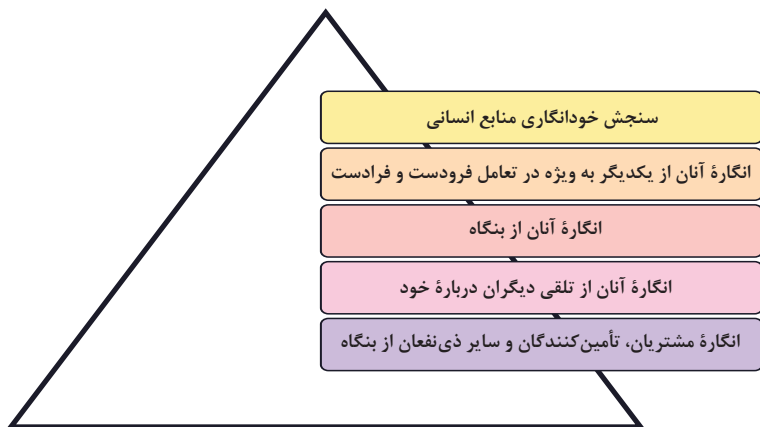
این امر نیازمند برنامه آموزشی اثربخش برای افزایش توانایی افراد و منابع انسانی در نقد نگاه خود به همه عناصر موجود در محیط سبکدوشصت درجه است. توان نقد نگاه خود، از مهم ترین مصداق های خودارزیابی (محاسبه نفس) است و آن را می توان آموخت.

### سه بعد مهم انگاره در کامیابی ما

توانایی دیدن خود، چه در آینه دیگران و چه در آینه خود، رمز اصلاح نگاه است.



بنگاه های اخلاق گرا در گام نخست به سنجش و تحلیل انگاره ها می پردازند.



با تشکیل گروه، انگاره خود از یکدیگر، از هنرستان، از مسئولان هنرستان و والدینتان از شما را بررسی و ترسیم نمایید.

فعالیت کلاسی



## گام دوم: بازشناسی مسئولیت‌های اخلاقی

اخلاق‌ورزی در گرو شناخت مسئولیت‌ها و وظایف اخلاقی است. شناخت وظایف اخلاقی نیاز به استمرار و نو شدن دارد زیرا مسئولیت اخلاقی ما تابع حقوق کسانی است که در محیط سیصدوشصت درجه زندگی شخصی و یا شغلی ما قرار دارند. بنگاه‌های اخلاقی برای افزایش شناخت اخلاقی، مسئولیت‌های اخلاقی در بنگاه (شامل وظایف اخلاقی بنگاه و منابع انسانی) را به صورت منشور اخلاقی بنگاه و عهدنامه‌های اخلاقی کارکنان در سند جامع اخلاقی بنگاه تدوین می‌کنند و آن را به همه منابع انسانی آموزش می‌دهند. علاوه بر آن، وجود کارشناسان اخلاق در بنگاه، منابع انسانی را یاری می‌کند تا در موقعیت‌های جدید بر وظایف اخلاقی خود آگاه شوند.

## گام سوم: خودانگیختگی

خودانگیختگی را می‌توان از طریق آموزش اثربخش ایجاد و تقویت کرد. رهاورد دانش روان‌شناسی، تعلیم و تربیت و نیز آموزه‌های اسلامی، یاور سازمان یادگیرنده می‌شوند. برگشت دادن به ساحت انسانی و فطری، ارتقای سطح خودباوری، ایمان و تحول وجودی و از همه مهم‌تر وجود اسوه‌های اخلاق، خودانگیختگی را به میان می‌آورد. نظام‌های اخلاق دینی به سبب قدسی‌انگاری اخلاق، بر انگیزه‌های درونی استوار می‌شوند. پایبندی به اخلاق نیازمند انگیزه کافی است. مراد از انگیزه، عاملی است که در فرد شوق بیافریند و او را به رفتار اخلاقی سوق دهد. اما انگیزه کدام است؟

نکته



### سه نکته مهم در آغاز فرایند تربیت اخلاقی انگیزه بیرونی

- (عوامل برانگیزاننده مانند پاداش نقدی، تشویق، ترفیع و محرومیت از پاداش)
- ۱ بازرگان‌صفتی در اخلاق، سبب تهی شدن اخلاق می‌شود. بسنده کردن به انگیزه بیرونی سبب می‌شود فرد در پایبندی به اخلاق، ریاکار و منفعت‌طلب باشد و اخلاق را به ابزاری برای سودجویی شخصی و یا شهرت طلبی تبدیل کند.
  - ۲ انگیزه بیرونی، فرد را با مسئولیت اخلاقی چنان‌که باید درگیر نمی‌کند.
  - ۳ چندی، چگونگی، میزان تأثیر و پایداری اثر، در انگیزه بیرونی افراد خردسال و بزرگسال متفاوت است.

## تمایز بین انگیزه‌های بیرونی و درونی

انگیزه درونی	انگیزه بیرونی
<p>۱- ممکن است به سبب ریشه‌دار بودن مرآت و جوانمردی در درون باشد. (اخلاق‌ورزی، نامشروط و خالصانه است و سبب آزادی فرد از عوامل بیرونی، جوشش اخلاق از درون، عشق و دلدادگی فرد به اصول و ارزش‌های اخلاقی می‌شود).</p> <p>۲- میوه انگیزه درونی، وفاداری شگفت‌آور به اخلاق است به گونه‌ای که چیزی مانع پایبندی فرد به مسئولیت اخلاقی نمی‌شود.</p>	<p>۱- خوبی کردن به زیردستان وظیفه اخلاقی است. عمل به این وظیفه ممکن است به انگیزه خدمت بیشتر به آنان و افزایش بهره‌وری باشد (نوعی دادوستد و منفعت‌طلبی و فاقد اصالت است).</p> <p>۲- انجام کار نیک و فرونهادن کار زشت به صورت الزام (بیرونی و یا درونی) و امر تحمیل شده بر فرد تحقق می‌یابد.</p>

در موارد فراوانی، وظایف اخلاقی خود را در قبال حقوق دیگران می‌شناسیم اما از انجام این وظایف کوتاهی می‌کنیم. چگونه می‌توان بین این رخنه (می‌دانم و می‌خواهم) ارتباط برقرار نمود؟

فعالیت کلاسی



## گام چهارم: مهارت اخلاق ورزی

گاهی، هم وظایف اخلاقی را می‌شناسیم و هم می‌خواهیم به آنها پایبند باشیم اما در موقعیت‌های دشوار قرار می‌گیریم و خود را از انجام رفتار اخلاقی ناتوان می‌یابیم. وقتی ناسزا می‌شنویم و یا به ناحق ستم می‌بینیم، دچار تکانه‌های هیجانی می‌شویم، از حلم، صبوری، مدارا، صراحت، احترام به دیگران و امثال اینها ناتوان می‌گردیم. تغییر سبک رفتاری آسان نیست. چگونه می‌توان خوی پرخاشگری را به قاطعیت تبدیل کرد. قاطعیت، توانایی ایجاد رابطه‌ای صریح، صمیمی، با احترام اصیل و متقابل و حفظ استقلال طرف ارتباط است. چنین توانایی را چگونه می‌توان به دست آورد؟

گفت‌وگو کنید



آموزش قاطعیت و به‌طور کلی اصلاح سبک رفتار ارتباطی، برنامه‌های آموزشی مؤثری دارد. اخلاق‌ورزی به‌ویژه در شرایط بحرانی، مهارت می‌خواهد و مهارت‌های رفتار اخلاقی، قابل یادگیری هستند. سازمان نمی‌تواند بدون برنامه‌های مهارت‌افزایی، انتظار داشته باشد که با پند و نصیحت و یا تشویق و تنبیه در ترویج اخلاق کامیاب گردد.

گفت‌وگو کنید



همه آنچه در بنگاه به منزله عامل غیرانسانی مدخلیت دارد، از ساختار و شرح وظایف تا مقررات و آیین‌نامه‌ها می‌تواند در پیشگیری و یا رواج معضلات اخلاقی تأثیرگذار باشد. توضیح دهید که سازمان‌های اخلاقی چگونه می‌توانند بازمهندسی اخلاقی را برای ترویج اخلاق در بنگاه خود به اجرا درآورند؟

### گام پنجم: بهینه‌سازی فرایندها و زیرساخت‌ها (بازمهندسی)

بدون بهینه‌سازی فرایندها و زیرساخت‌ها نمی‌توان به اخلاق‌ورزی منابع انسانی امید داشت. بنگاه باید به گونه‌ای باشد که اخلاق‌ورزی در آن آسان و اخلاق‌ستیزی در آن دشوار باشد.

ساختار بنگاه و مناسبات استوار بر آن، شرح وظایف، طبقه‌بندی مشاغل، آیین‌نامه‌ها و فرایندها هم می‌توانند زمینه‌ساز رشد اخلاقی منابع انسانی باشند و هم مانع رشد اخلاقی در بنگاه گردند.

در شیوه سنتی، ارتباط با کارکنان برای ارائه خدمات به شهروندان می‌تواند معضلات اخلاقی فراوانی را به میان آورد از جمله پرخاشگری کارکنان خسته از کار و توهین به مراجعه‌کنندگان، تبعیض در توزیع، رویه و رفتار غیراخلاقی، رشوه، کارچاق‌کنی و... لزوم بازمهندسی: چنانچه ارائه خدمات از طریق ارتباط متقاضی‌ها با پورتال صورت گیرد، زمینه این رفتارهای غیراخلاقی از بین می‌رود. همان‌طور که دولت مجازی در بخش خدمات دولتی راهی برای سهولت، سرعت، پیش‌بینی‌پذیری، عدالت توزیعی و رویه‌ای و سلامت اداری شناخته می‌شود، در بنگاه نیز بازمهندسی فرایندها و ایجاد پورتال برای کوتاه‌کردن مسیر دسترسی به خدمات می‌تواند از آسیب‌پذیری بنگاه بکاهد. بازمهندسی، به عنوان یکی از عوامل، تأثیر فراوانی در پیشگیری و درمان مفاسد اداری و معضلات اخلاقی در بنگاه دارد. البته با استقرار پورتال مجازی بدون نظارت، امکان فساد از گونه‌ای دیگر و شاید آسیب‌زاتر به میان می‌آید. سوءاستفاده از اطلاعات انباشته شده، اختلاس و فساد سازمان‌یافته نمونه‌هایی از این مفاسد هستند که پیشگیری و علاج این مفاسد را نیز می‌توان با بازمهندسی مداوم برطرف نمود.

### گام ششم: حمایت قانون از اخلاق

فعالیت کلاسی

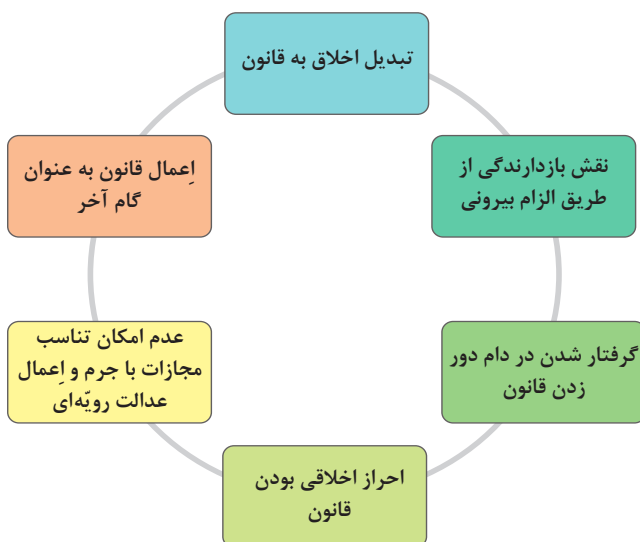


برای کنترل افراد حریص و اصلاح‌ناپذیر و یا کسانی که قانون را نادیده می‌انگارند و یا آن را دور می‌زنند چه راه‌حلهایی پیشنهاد می‌کنید؟

وجود افراد حریص و اصلاح‌ناپذیر هرچند اندک باشند، تهدیدی بزرگ برای سلامت بنگاه و مانع رشد اخلاقی در بنگاه می‌شوند اما الزام قانونی و نظارت نظام‌مند در مهار

آنان مؤثر است. وقتی کسی علی‌رغم وجود برنامه‌های مؤثر و گام‌های پنج‌گانه برای رشد اخلاق در بنگاه، عملکردی اخلاق‌ستیز و نامطلوب دارد، نیازمند به الزام قانونی است.

### در حمایت قانون از اخلاق چند نکته وجود دارد:



- ۱ حمایت قانون از اخلاق و مواجهه قانونی با بداخلاقی، شرط لازم است ولی کافی نیست. توجه نکردن به این نکته سبب تبدیل اخلاق به قانون می‌شود. اخلاق بسی فراتر از قانون است و در بسیاری از شئون زندگی فردی، شغلی و اجتماعی که قانون در آنها ساکت است، مسئولیت اخلاقی وجود دارد.
- ۲ مواجهه قانونی با بداخلاقی نقش بازدارندگی از طریق الزام بیرونی دارد و آن را نمی‌توان به جای انگیزه‌های درونی نهاد. میزان پیشگیری و درمانگری آن محدود است مگر آنکه با ابزارهای اخلاقی، قانون‌پذیری را در شهروندان نهادینه کرد.
- ۳ قصهٔ پرغصهٔ دور زدن قانون را چگونه می‌توان به پایان برد؟ دورزدن قانون در همهٔ جوامع، مشکلی است که کم و بیش مشاهده می‌شود. برای جلوگیری از این مشکل، لازم است قانونی وضع شود که جامع و فراگیر، شفاف و گویا، دقیق و غیرقابل تفسیر و تعبیر توسط افراد گوناگون باشد و از سوی دیگر، برای افرادی که بخواهند با شیطنت، قانون را دور بزنند، مجازات بازدارنده‌ای پیش‌بینی و اعمال گردد.
- ۴ حمایت قانون از اخلاق به شرطی می‌تواند به ترویج اخلاق کمک کند که قانون‌گذار به ممیزی اخلاقی آنچه تصویب می‌کند، پردازد. ممیزی اخلاقی قانون و مقررات به معنای پرسش از منصفانه بودن، عادلانه بودن و سازگاری آنها با اصول ارزش‌های



انسانی است. یکی از وظایف اخلاقی قانون‌گذار احراز اخلاقی بودن قانون است. این امر در خصوص آیین‌نامه‌ها و مقررات مصوب بنگاه اهمیت بیشتری دارد.

۵ نحوه اجرای قانون و مقررات نیز مهم است. گاهی در مقام اعمال قانون و اجرای مقررات از شیوه‌های ناروا و غیراخلاقی استفاده می‌شود. اقتدار همراه با صمیمیت، تناسب مجازات با جرم و عدالت رویه‌ای مهم‌ترین شاخص‌های اخلاقی در مقام اعمال قانون می‌باشند.

نکته



۱ اعمال قانون، گام آخر است مگر در شرایط بحرانی و خاص. برخورد قانونی، پس از آموزش مؤثر اخلاق و بهینه‌سازی فرایندهاست. آغاز به ترویج اخلاق از طریق اعمال قانون نیست.

۲ پنددهی را نباید به صرف نصیحت خلاصه کرد. آموزش اثربخش اخلاق که بتواند به تغییر نگاه، افزایش مهارت‌های رفتاری و افزایش خودانگیزگی بینجامد، شرط اثربخشی اعمال قانون در ترویج اخلاق است.

پژوهش کنید



با توجه به مطالب گفته شده در فصل‌های پنج‌گانه، با تشکیل گروه‌های سه نفره، درباره اخلاق حرفه‌ای در بنگاه کسب و کار، هر گروه یک روزنامه دیواری (پوستر) تهیه و ارائه نمایید.

- ۱ فرامرز قراملکی، احد (۱۳۹۶). اخلاق حرفه‌ای تهران: انتشارات مجنون. چاپ هشتم.
- ۲ لَنیک، داگ. کی یل، فرد (۱۳۹۱). هوش اخلاقی - ترجمه: علی محمد گودرزی. تهران: انتشارات رسام. چاپ اول.
- ۳ فرامرز قراملکی، احد (۱۳۹۵). سازمان‌های اخلاقی در کسب و کار. تهران: انتشارات مجنون.
- ۴ ویلیام کی. فرانکنا (۱۳۹۳). فلسفه اخلاق - ترجمه: هادی صادقی. تهران: انتشارات طه. چاپ اول.





هنرآموزان محترم، هنرجویان عزیز و اولیای آمان می‌توانند نظرهای اصلاحی خود را درباره مطالب این کتاب از طریق نامه  
برنشانی تهران - صندوق پستی ۴۸۷۴ / ۱۵۸۷۵ - گروه درسی مربوط و یا پیام نگر [tvoccd@roshd.ir](mailto:tvoccd@roshd.ir) ارسال نمایند.

وب‌گاه: [tvoccd.oerp.ir](http://tvoccd.oerp.ir)

دفترتالیف کتاب های درسی فنی و حرفه ای و کار دانش