

شناسایی مسائل پیچیده اخلاقی فراوی مهندسان صنعت ساخت و ساز ایران

طه شوکتیان*

۱. دانشجوی سیاست‌گذاری علم و فناوری، دانشکده مدیریت و اقتصاد، دانشگاه تربیت مدرس

چکیده

پژوهش حاضر، با هدف شناسایی مسائل پیچیده اخلاقی که برای مهندسان شاغل در صنعت ساخت و ساز در ایران شکل می‌گیرد، انجام شده است. مسئله پیچیده اخلاقی اشاره به یک موقعیت تصمیم‌گیری دارد که در آن، ملاحظات اخلاقی باعث می‌شوند گزینه‌های مختلف هر یک به صورتی نامطلوب بوده و در نتیجه تصمیم‌گیری از نظر اخلاقی پیچیده شود.

برای انجام پژوهش، ابتدا یک چارچوب نظری مبتنی بر پژوهش‌های پیشین، توسعه یافته و سپس پژوهش با بهره‌گیری از روش پژوهش کیفی و رویکردی اکتشافی انجام شده است. روش گردآوری داده‌ها، مصاحبه‌های عمیق فردی و روش تحلیل آن‌ها، تحلیل مضمون بوده است. افراد مورد مصاحبه، مهندسان فعال در صنعت ساخت و ساز و مشغول به فعالیت مهندسی یا ترکیبی از فعالیت‌های مهندسی و مدیریتی بوده‌اند. مصاحبه‌ها به صورت ساختارنیافته و بر مبنای سؤالات اقتضایی مبتنی بر چارچوب نظری پژوهش پیش رفته است.

یافته‌های پژوهش نشان می‌دهد که موضوع پیچیده اخلاق در محیط کاری مهندسی در صنعت ساخت و ساز ایران، شایسته پژوهش گسترده‌تری برای تکمیل شناسایی، ریشه‌یابی و ارائه راهکار برای حل آن‌ها است. مسائل متعدد و متنوعی و برخی از علل وقوع این مسائل شناسایی و به‌طور خلاصه معرفی شده است. یکی از نتایج مهم کسب شده این است که عمده مسائل پیچیده اخلاقی، برای مهندسان فعال در حوزه اجرا و دارای موقعیت‌های مدیریتی به وقوع می‌پیوندد.

واژگان کلیدی: اخلاق، مسئله پیچیده اخلاقی، مهندسی، صنعت ساخت و ساز، تحلیل مضمون.

* taha.shokatian@modares.ac.ir

۱- مقدمه

در این پژوهش به شناسایی مسائل پیچیده اخلاقی فراروی مهندسانی پرداخته شده که در صنعت ساخت و ساز در ایران مشغول به کار هستند. هر چند هدف اصلی پژوهش شناسایی مسائل بوده، اما متناسب با پاسخ‌های ارائه شده علل ایجاد این مسائل نیز تا حدی بررسی شده است. مسئله پیچیده اخلاقی، به بیان ساده و با نگاهی عملیاتی، به موقعیت تصمیم‌گیری اشاره دارد که در آن فرد یا افراد چند گزینه برای انتخاب دارند و تمامی گزینه‌ها دارای پیامدهای اخلاقی نامطلوب به نظر می‌رسند [۱]. این نامطلوب بودن می‌تواند ناشی از مخالفت با سیستم ارزشی، نگرش‌ها، باورها، مسئولیت‌های سازمانی یا مسئولیت‌های حرفه‌ای باشد [۲]. در این پژوهش، تمرکز بر مسائل پیچیده اخلاقی فراروی مهندسان است. بنابراین فردی که در معرض تصمیم‌گیری قرار گرفته، مهندسی است که در صنعت ساخت و ساز مشغول به فعالیت مهندسی یا ترکیبی از فعالیت‌های مهندسی و مدیریتی است.

باید توجه داشت که در مورد اخلاق و مفاهیم مرتبط با آن در زمینه مهندسی پژوهش‌های فراوانی انجام شده، اما موضوعی که در این پژوهش به آن پرداخته شده موضوع تازه و جدیدی است. جانسون و وتمور^۱ [۳] مرور خوبی بر این موضوع داشته‌اند که در کتاب «مطالعات علم و فناوری»، ویرایش سوم، سال ۲۰۰۸ به چاپ رسیده است.

فعالیت‌های مهندسی در صنعت ساخت و ساز به‌طور عمده در شرکت‌های پروژه‌محور صورت می‌گیرد. با توجه به پیشینه پژوهشی حوزه مدیریت پروژه و سازمان‌های پروژه‌محور، فعالیت در این گونه سازمان‌ها به‌دلیل ویژگی‌های خاص این گونه سازمان‌ها، اقتضات خاصی پیدا می‌کند [۴]. ویژگی

اصلی متمایزکننده سازمان‌های پروژه‌محور از سازمان‌های غیرپروژه‌محور موقتی بودن ماهیت پروژه‌ها و پویایی ناشی از آن است. این پویایی باعث بروز مسائل پیچیده اخلاقی خاصی در این سازمان‌ها می‌شود [۵].

همچنین باید متذکر شد با توجه به اینکه گام نخست در رویارویی منطقی با هر مسئله‌ای شناخت و سپس ریشه‌یابی آن است، در این پژوهش به موضوع شناسایی و در کنار آن تا حدی بررسی علل مسائل پیچیده اخلاقی اهتمام شده است. مباحثی مانند اینکه الزامات اخلاقی مختلف از کجا نشأت می‌گیرند، چه مبنایی را برای تأیید اخلاقی بودن یک الزام می‌پذیریم، آیا مبنای این چینی، که مورد قبول همه دانشمندان باشد، وجود دارد یا خیر و ارائه راه‌حل برای مسائل پیچیده اخلاقی شناسایی شده، در گستره این پژوهش نبوده است.

پرسش اصلی این پژوهش عبارت است از اینکه «مهندسان شاغل در صنعت ساخت و ساز در ایران با چه نوع مسائل پیچیده اخلاقی برخورد می‌کنند؟»

۲- مبانی نظری پژوهش

با توجه به سوابق پژوهشی محقق که در حوزه دانشی مدیریت بوده است، برای مبانی نظری این پژوهش از بحث‌های مدیریت و اخلاق در مدیریت به‌ویژه مدیریت منابع انسانی، استفاده شده است.

اخلاق عبارت است از «قواعد رفتاری که یک فرد یا گروه را کنترل می‌کند» [۶]. هدف نهایی اخلاق این است که مجموعه قابل توجهی از قواعد اخلاقی را ارائه دهد که از نظر افراد، معقول و قابل به‌کارگیری در موقعیت‌های مختلف باشند [۶]. در این پژوهش به اخلاق با رویکردی ساده و نه پیچیده و فلسفی نگاه شده است. منظور از اخلاق در این پژوهش مجموعه قواعدی است که هر فردی احساس می‌کند باید به آن پایبند باشد.

1. Johnson and Wetmore

ضرورتی ندارد. موقعیت توصیف شده به خوبی گویای معنای تعریف یادشده در مورد مسئله پیچیده اخلاقی است. می‌بینیم که تعهد به سازمان یک‌سری الزامات به وجود می‌آورد، نگاه حرفه‌ای و تخصصی یک‌سری الزامات دیگر و نگاه فردی و باورها و ارزش‌های وی نکته‌های دیگری را و این الزامات مختلف به وضوح با هم در تعارض هستند.

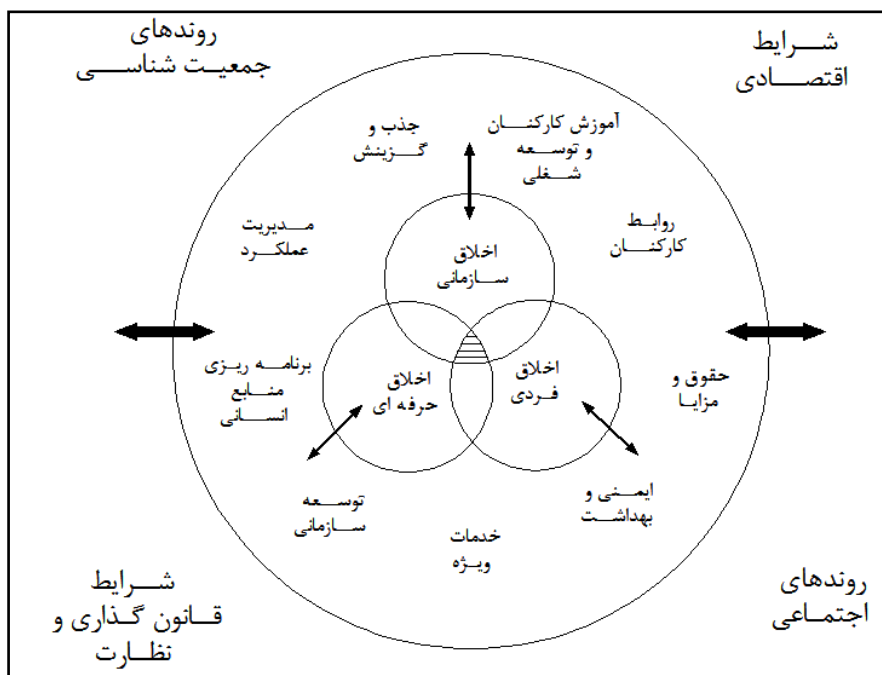
بد نیست به تفکیک میان سه مفهوم اشاره شود: «مسئله پیچیده اخلاقی»، «رفتار غیراخلاقی» و «رفتار منحرف»^۱. بنا بر نظر ووتن [۲]، رفتار غیراخلاقی عبارت است از «یک تصمیم، یا رفتار ناشی از یک تصمیم که از یک مدیر منابع انسانی حرفه‌ای سر می‌زند و به آسیب‌رسانی فردی، سازمانی یا حرفه‌ای منجر می‌شود». بنا بر نظر وی، رفتار غیراخلاقی در بیشتر مواقع پس از وقوع مسئله پیچیده اخلاقی بروز می‌کند، اما لزوماً این طور نیست. رفتار غیراخلاقی به صورت کلی به رفتار منحرف از هنجارهای اجتماعی گفته می‌شود [۷]، اما رفتار منحرف به رفتار داوطلبانه‌ای گفته می‌شود که باعث عدول از هنجارهای بسیار مهم سازمانی شده و تهدید برای رفاه کارکنان، سازمان یا هر دو می‌شود بنابراین تفاوت رفتار غیراخلاقی و رفتار منحرف در این است که در مورد رفتار منحرف، انحراف از هنجارهای سازمانی مطرح است نه هنجارهای اجتماعی [۸].

مدلی را که ووتن [۲] پیشنهاد کرده، در شکل (۱) نشان داده شده است. این مدل تلاش می‌کند محیط اخلاقی را که یک مدیر منابع انسانی حرفه‌ای در آن مشغول است، توضیح دهد.

هنگامی که فرد یا افرادی بین دست کم دو گزینه مخیر شده باشند و هر یک از گزینه‌ها به نوعی از نظر اخلاقی نامطلوب باشند، یک مسئله پیچیده اخلاقی شکل گرفته است [۱]. نامطلوب بودن گزینه‌ها می‌تواند ناشی از مخالفت با سیستم ارزشی، نگرش‌ها، باورها، مسئولیت‌های سازمانی و یا مسئولیت‌های حرفه‌ای باشد [۲].

بنا بر نظر ووتن [۲]، مسئله پیچیده اخلاقی در مدیریت منابع انسانی را می‌توان این گونه تعریف کرد: «خواسته‌های چندوجهی متوجه یک مدیر منابع انسانی حرفه‌ای که در آن باورها، توقعات، ارزش‌ها و نیازهای فردی، حرفه‌ای و سازمانی با هم تعارض پیدا می‌کنند. این تعارض در اثر تأثیرات محیطی بر کارکردها، وظایف، نقش‌ها، خدمات و فعالیت‌های مدیریت منابع انسانی به وجود می‌آید.» وی برای توضیح بیشتر از این مثال استفاده کرده است:

یک مدیر منابع انسانی را در نظر بگیرید که مدیریت ارشد سازمان محل کار وی برای کوچک‌سازی سازمان برنامه‌ریزی کرده و از وی خواسته است که به صورت غیررسمی افراد بالای ۵۰ سال را به بازنشستگی زودتر از موعد تشویق کند. وی همچنین مطلع است که سازمان به صورت محرمانه برای افرادی که در فرایند کوچک‌سازی، تعدیل خواهند شد بسته‌ای شامل مزایای پس از تعدیل در نظر گرفته که این امتیازات نسبت به مزایای پس از بازنشستگی برتری بیشتری دارد. همچنین، به لحاظ حرفه‌ای می‌داند که تلاش‌هایی که برای بازنشستگی پیش از موعد صورت می‌گیرد نتایج مختلفی دارد و کارکنان به طور معمول تصمیم‌هایی می‌گیرند که به نفعشان نیست. از دیدگاه فردی نیز اعتقاد مدیر مورد نظر این است که از دست دادن تعداد زیادی از نیروهای قدیمی سازمان توانمندی‌های رقابتی سازمان را کاهش می‌دهد. وی همچنین می‌داند که با توجه به شرایط بازار و برای سودآوری سازمان تعدیل نیرو



شکل ۱: مدل مفهومی مسئله پیچیده اخلاقی در مدیریت منابع انسانی

همان‌طور که پیش‌تر نیز اشاره شد، باید میان مسئله پیچیده اخلاقی و رفتار غیراخلاقی تفکیک قائل شد. ووتن [۲] پس از ارائه مدلی که در شکل (۱) نمایش داده شد، به این نکته اشاره می‌کند که ممکن است تعارضی میان سه حوزه اخلاق فردی، حرفه‌ای و سازمانی پیش نیاید، ولی همچنان رفتار مدیر منابع انسانی غیراخلاقی تلقی شود؛ به‌عنوان مثال، فرض کنید در یک شرایط خاص سازمان نیاز به تعدیل نیرو داشته باشد؛ یعنی اخلاق حرفه‌ای و نیز سازمانی هم‌جهت باشند. همچنین فرض کنید مدیر منابع انسانی به لحاظ اخلاق فردی نیز مشکلی با تعدیل نیرو نداشته باشد؛ یعنی سیستم ارزشی و نگرش‌ها و باورهای وی تعدیل نیرو را در شرایط فرض شده کاری غیراخلاقی نداند. در این شرایط مسئله پیچیده اخلاقی بروز نکرده، اما ممکن است به لحاظ هنجارهای اجتماعی تعدیل نیرو یک حرکت غیراخلاقی و نمادی از بی‌تعهدی سازمان نسبت به کارکنانش ادراک شود. در این صورت با وجود اینکه

این مدل، فضای مدیریت منابع انسانی را تحت‌تأثیر چهار عامل مهم خارجی و نیز کارکردهایی که از یک مدیر منابع انسانی حرفه‌ای توقع می‌رود، می‌داند که در اطراف بخش مرکزی مدل نمایش داده شده است. کارکردهای حرفه مدیریت منابع انسانی با عوامل خارجی و نیز با بخش مرکزی مدل اندرکنش دارند.

در بخش مرکزی مدل سه حوزه اخلاق فردی، حرفه‌ای و سازمانی مشاهده می‌شود. هر مدیر منابع انسانی مانند هر شخص حرفه‌ای دیگر، باید به‌طور هم‌زمان و متوازن به این سه حوزه اخلاقی متفاوت توجه داشته باشد. تقاطع این سه حوزه اخلاق، بسته به میزان هم‌راستایی و هماهنگی میان الزاماتی که هر یک ایجاد می‌کنند می‌تواند باعث راهنمایی مدیر منابع انسانی در یک جهت خاص یا برعکس ایجاد تعارض بین الزامات اخلاقی و در نتیجه تولید مسئله پیچیده اخلاقی و شرایط سخت تصمیم‌گیری برای وی شود.

پژوهش و کشف پرسش‌ها و فرضیه‌هایی برای ادامه مسیر پژوهش است [۹].

برای چنین هدفی بهره‌گیری از روش‌های پژوهش کیفی^۱ بسیار سودمند است. علاوه بر تمرکز بیشتر بر ابعاد انسانی و توانایی ایجاد فهمی عمیق‌تر و بهتر از آنچه در ذهن افراد موضوع پژوهش می‌گذرد، روش‌های پژوهش کیفی در کشف عوامل نامحسوسی مثل هنجارهای اجتماعی، مذهب، نژاد و نقش‌های جنسیتی اثربخش است. پیش از آنکه از طریق پژوهش کمی نتایجی به‌دست آید که قابل تعمیم به جامعه بزرگ‌تری باشد، خیلی وقت‌ها به درک عمیق و پیچیده از مسئله اجتماعی نیاز است که این درک عمیق از طریق پژوهش کیفی حاصل می‌شود [۱۰]. روش گردآوری داده‌ها در این پژوهش، مصاحبه‌های عمیق فردی است.

راهکار کلی در نمونه‌گیری در پژوهش کیفی، «نمونه‌گیری هدفمند»^۲ است که عبارت است از انتخاب افراد غنی از اطلاعات در مورد موضوع پژوهش. بر این مبنا، پژوهشگر به سراغ مهندسان شاغل در شرکت‌های فعال در صنعت ساخت و ساز در ایران رفته است و افراد مورد مصاحبه از چهار شرکت (سه شرکت پیمانکار و یک شرکت مشاور) انتخاب شدند.

به‌طور معمول، قانون کلی «اشباع نظری»^۳ برای تعیین اندازه نمونه در پژوهش کیفی مطرح می‌شود [۹] و [۱۰]. مک و همکاران [۱۰] اشباع نظری را زمانی می‌دانند که مصاحبه با افراد جدید، دانش و نکته جدیدی را در مورد موضوع پژوهش تولید نکند. برای اینکه مصاحبه‌شوندگان درک بهتری از موضوع پژوهش و پرسش‌های مطرح در مصاحبه داشته باشند، پیش از مصاحبه توضیح مختصری در

مسئله پیچیده اخلاقی واقع نشده است، رفتار مدیر و سازمان غیراخلاقی محسوب می‌شود. این نکته لزوم تفکیک یادشده را روشن می‌سازد.

بدیهی است که رفتار غیراخلاقی به یک رفتار یا تصمیم اشاره دارد؛ یک چیزی که اتفاق افتاده است. بنابراین مفهوم آن اساساً با مفهوم مسئله پیچیده اخلاقی که به یک موقعیت تصمیم‌گیری اشاره دارد، متفاوت است. با توجه به اینکه هدف اولیه پژوهش حاضر شناسایی مسائل پیچیده اخلاقی است، توجه به این مغایرت مفهومی، اهمیت زیادی دارد. در صورت بی‌توجهی به این مغایرت، ممکن است برخی از مواردی که به‌عنوان مسائل پیچیده اخلاقی شناسایی می‌شوند، در اصل رفتارهای غیراخلاقی یا منحرف باشند نه مسائل پیچیده اخلاقی.

بنابر آنچه مرور شد، مسئله پیچیده اخلاقی فراروی یک مهندس شاغل در صنعت ساخت و ساز در ایران را به‌صورتی که در ادامه شرح داده شده است مفهوم‌سازی می‌کنیم.

مهندسانی که در صنعت ساخت و ساز مشغول به فعالیت هستند در موقعیت‌هایی قرار می‌گیرند که باید تصمیم‌گیری کنند. در این موقعیت‌ها هر یک از سه حوزه اخلاق فردی، حرفه‌ای و سازمانی الزامات خاص خود را دارند. اگر این الزامات با یکدیگر تعارض داشته باشند؛ یعنی در مقام عمل، عمل به هر یک از آن‌ها مستلزم نقض دیگری باشد، آنگاه مسئله پیچیده اخلاقی شکل گرفته که حاصل تعارض الزامات سه حوزه اخلاقی یاد شده است.

تمامی این اتفاقات در زمینه شغل مهندسی در صنعت ساخت و ساز در کشور ایران رقم می‌خورند.

۳- روش پژوهش

هدف اصلی پژوهش را می‌توان اکتشاف و توصیف بیان کرد. در نتیجه، پژوهشگر به‌دنبال امکان‌سنجی ادامه پژوهش‌ها درباره موضوع پژوهش، توجیه ادامه

1. Qualitative Research Methods
2. Purposeful Sampling
3. Theoretical Saturation

نیازی نداشته و در واقع روشی عمومی محسوب می‌شود. مزیت دوم اینکه، انعطاف‌پذیری بسیار بالایی دارد. معنای انعطاف‌پذیری این است که این روش مبتنی بر نگاه تئوریک یا مبنای معرفت‌شناسانه خاصی نیست و می‌تواند با نگاه‌ها و مبانی مختلفی تنظیم شود [۱۱].

۴- تحلیل یافته‌ها

نتایج به‌دست آمده از پژوهش در قالب مضمون‌هایی ارائه می‌شود. هر یک از مضمون‌ها بیانگر یک پاسخ به پرسش اصلی پژوهش؛ یعنی یک مسئله پیچیده اخلاقی که برای مصاحبه‌شوندگان پیش آمده، است و به‌صورت یک عنوان مطرح شده و زیر آن عنوان توضیحات مربوط به آن مضمون بیان می‌شود. توضیحات زیر هر مضمون بیان‌کننده چگونگی پاسخ‌گویی آن مضمون به پرسش پژوهش با توجه به چارچوب نظری پژوهش است. پس از توضیحات، نقل قول‌هایی نیز از مصاحبه‌های انجام شده به‌عنوان مؤید آن مضمون ارائه می‌شود.

لازم به ذکر است که نقل‌قول‌هایی که در زیر هر مضمون به‌عنوان شاهد آورده شده، بنا به الزامات روش تحلیل مضمون به‌صورت مستقیم از متن‌های پیاده‌شده مصاحبه‌ها استخراج شده است. بنابراین لحن این نقل‌قول‌ها غیررسمی و حالت آن‌ها حالت گفتاری است، نه نوشتاری.

۴-۱- مسائل پیچیده اخلاقی شناسایی شده

• رشوه

مصاحبه‌کنندگان به موقعیت‌های گوناگونی اشاره داشتند که یا آشکارا رشوه محسوب می‌شوند یا اینکه شائبه رشوه بودن را دارند. در این موقعیت‌ها اخلاق فردی به‌صورت قاطع می‌گوید رشوه دادن خوب نیست، ولی منافع سازمان به‌شدت با آن مورد گره خورده است. در برخی از موارد حتی حیات سازمان تا

مورد موضوع پژوهش از طریق پست الکترونیک، پیامک یا تماس تلفنی برای افراد مصاحبه‌شونده ارسال شده است.

در این پژوهش هر مصاحبه با یک نفر و توسط یک نفر و به‌صورت رودررو انجام شده و در مجموع با هفت نفر از مهندسان شاغل در شرکت‌های فعال در صنعت ساخت و ساز مصاحبه صورت گرفته است.

با توجه به ماهیت اکتشافی پژوهش و نیز وجود چارچوب مفهومی برای مسئله پژوهش، در این پژوهش حالت تقریباً ساختارنیافته برای انجام مصاحبه‌ها انتخاب شده است.

صوت مصاحبه‌ها در صورت اجازه مصاحبه‌شونده موردنظر، با کیفیت مطلوب ضبط شده و متن مصاحبه‌ها با استفاده از فایل صوتی تهیه می‌شود. به‌عبارتی، تمام داده‌ها به صورت نوشتاری تبدیل می‌شوند.

۳-۱- روش تحلیل داده‌ها

برای تحلیل داده‌ها در این پژوهش از روش تحلیل مضمون^۱ استفاده شده که از روش‌های پایه‌ای تحلیل داده‌های کیفی است [۱۱]. در این روش ابتدا موضوعات مختلفی که در ارتباط با پاسخ به پرسش‌های پژوهش در داده‌های کیفی وجود دارند، شناسایی و کدگذاری شده، سپس با دسته‌بندی کدهای مشابه، الگوهای کلی که در داده‌های کیفی وجود دارند، به دست می‌آیند. به این الگوهای کلی که در پاسخ به پرسش پژوهش شناسایی شده‌اند مضمون گفته می‌شود. مشخص کردن مضمون‌ها یا الگوهای موجود در داده‌های کیفی می‌تواند علاوه بر توصیف داده‌ها، مبنایی برای ارائه گزاره‌های تحلیلی جدید و مبتنی بر داده‌های کیفی جمع‌آوری شده، باشد [۱۱].

تحلیل مضمون دو مزیت عمده دارد. مزیت نخست، آن است که به مهارت‌های پیچیده تحلیلی

1. Theme analysis

• هدیه

یافته‌های پژوهش نشان می‌دهد که گاهی مهندسان شاغل در صنعت ساخت و ساز در فضای کاری خود در معرض دادن یا گرفتن هدیه قرار می‌گیرند. به گفته یکی از مصاحبه‌شوندگان چنین موقعیت‌هایی نیز می‌تواند مسئله پیچیده اخلاقی تلقی شود. علتش این است که دادن هدیه به مقام کارفرمایی یا گرفتن هدیه از مقام پیمانکاری می‌تواند شائبه چیزی شبیه به رشوه را داشته باشد. به عبارت دیگر، اخلاق فردی آن را به صورت قاطع تأیید یا رد نمی‌کند. از سوی دیگر ممکن است با ملاحظات اخلاق حرفه‌ای دادن چنین هدایایی مرسوم باشد و در نتیجه برای حفظ منافع سازمان و نیز اعتبار حرفه‌ای لازم باشد سازمان چنین هدایایی را به کارفرمایش بدهد. این تعارض بین الزامات اخلاق فردی، حرفه‌ای و سازمانی است که باعث ایجاد مسئله پیچیده اخلاقی می‌شود. نقل قول زیر مؤید این معنا است:

«ممکنه اگه شخص خودت بودی این کار رو نمی‌کردی ... ما وقت‌هایی یه چیزهای ارزشمندی می‌دیم ... به اسم رشوه نمی‌دی، خیلی جاها مرسومه اصلاً بدی و باید بدی، رشوه هم نیست واقعاً چون این طور نیستش که در ازای کاری داده باشی ولی به هر حال یک تعارض اخلاقیه.»

• چالش راست‌گویی

موقعیت‌هایی که تصمیم‌گیری بر سر گفتن یا نگفتن حقیقت و چگونگی بیان آن است، می‌تواند باعث ایجاد مسئله پیچیده اخلاقی شود. البته این مضمون خیلی کلی است و می‌تواند موقعیت‌های بسیار زیادی را شامل شود که برخی از آن‌ها در ادامه به صورت مسائلی مستقل مطرح شده‌اند.

در تمام این موقعیت‌ها، اخلاق فردی که دعوت به راست‌گویی می‌کند با اخلاق سازمانی و حرفه‌ای که دعوت به حفظ منافع سازمان و رعایت مصالحی در

حد زیادی به پرداخت رشوه وابسته است. از سوی دیگر ممکن است اخلاق حرفه‌ای هم الزامات مختلفی داشته باشد؛ گاهی ممکن است اخلاق حرفه‌ای بگوید که رشوه نگیر و گاهی برعکس آن را حکم کند. این تعارض بین الزامات اخلاق فردی، اخلاق حرفه‌ای و منافع سازمان، باعث ایجاد مسئله پیچیده اخلاقی می‌شود. نقل قول زیر مؤید این معنا است:

«مثلاً دارم میگم تو شهر که داری کار می‌کنی مثلاً عملیات خاکی خاکبرداری ... مثلاً مأمور کلانتری می‌آد جلوتو می‌گیره و بعد هم اگر پول بهش ندی کارتو می‌خوابونه و طرف هم متأسفانه این قدر آدم چپیی است که با ۲۰ هزار تومان کارش راه می‌افته. البته نه اینکه بخوام بگم رشوه ۲۰ میلیون با ۲۰ هزار تومن فرق می‌کند ... در اینجا خب اون پول رو می‌دیم و کار را پیش می‌بریم.»

• کانال‌های غیر اخلاقی پیشبرد کار

بنابر گفته مصاحبه‌شوندگان، یک‌سری کانال‌های غیر اخلاقی برای پیشبرد کار وجود دارد که گاهی افراد مخیر می‌شوند از بین کانال‌های درست و اخلاقی و آن‌ها انتخاب کنند. این کانال‌ها عبارت‌اند از: رشوه (که در عنوان قبلی بررسی شد)، پارتی‌بازی، رانت و استفاده از رفاقت با افراد تأثیرگذار در مجموعه‌های کارفرمایی یا نظارتی.

در این موقعیت‌ها اخلاق فردی استفاده از این کانال‌ها را تأیید نمی‌کند، ولی گاهی منافع سازمان به شدت در گرو استفاده از این گزینه‌ها است. بنابراین این تعارض، باعث ایجاد مسئله پیچیده اخلاقی می‌شود. نقل قول زیر مؤید این مسئله پیچیده اخلاقی است:

«البته بعضاً در کارهای بزرگ جایگزینش کارهایی مثل پارتی‌بازی و رفاقت و این چیزها است یا ممکن است یک جاهایی اسمش رانت بشود که البته بی‌ربط به رشوه نیست، ولی بهتر از آن است.»

در نوع دوم، خود کارفرما از پیمانکار می‌خواهد که گزارش خلاف واقع بدهد. نقل قول زیر به چنین موقعیتی اشاره دارد:

«یه وقت‌هایی به دستور کارفرمات مجبور می‌شی که ارائه گزارش پیشرفت بدی، ولی این گزارش خلاف واقع باشه. دستور کارفرماتمه. کارفرما بالاسریش اومده بازدید، می‌گه آقا درصد پیشرفت رو بالاتر بده. می‌توننی بگی نه؟ کسی کار کرده باشه می‌فهمه که نمی‌تونه بگه نه. ... می‌گه آقا برای پروژه‌مون بهتره ... می‌گه آقا مثلاً معاون وزیر داره می‌آد بگو گزارش این قدر؛ اگه این کار رو نکنی اصلاً بودجه نمی‌دن پروژه می‌خواهه؛ کارگرا بیچاره می‌شن.»

-- نمایش بازی کردن

این مورد هم مانند مورد قبلی می‌تواند به دستور کارفرما یا بدون دستور وی باشد. نقل قول زیر را ببینید:

«نه تنها گزارشت رو این جور بدی کاملاً نمایش بازی کنی کاملاً به دستور کارفرما یا کارفرما هم نگفته باشه خودمون اصلاً. ... من می‌دونم عقبم، فلانم، ولی خب الان که بازدید از بالا می‌آن کسانی که پول دستشونه اگه خوب نشون ندم همین کاری هم که الان دستمه رو نمی‌تونم پیش ببرم. ... شما می‌آیی شو بازی می‌کنی رسماً. اون روزی که بازدید داری ده تا کامیون می‌آری، پنجاه کارگر اصلاً روزمزد می‌آری که بلولند تو کارگاه اصلاً. اخلاق شخصی ت که می‌گه این هم دورویی هم نفاقه هم هر چی بگی هست دیگه ولی خب مجبوری این کار رو بکنی یعنی اگه این کار رو نکنی همون بیست تا کارگر واقعی خودت هم ممکنه نونش قطع شه.»

-- ادعای خلاف واقع

در مدیریت پروژه یکی از مباحث مهم مدیریت ادعا است. خیلی وقت‌ها پیمانکار به دلیل هزینه‌هایی که بر او تحمیل می‌شود، ناچار است فراتر از موارد

عدم بیان حقایق یا عدم بیان تمام حقایق یا وارونه جلوه دادن برخی حقایق می‌کند، تعارض داشته و این تعارض یعنی وجود مسئله پیچیده اخلاقی.

- چالش راست‌گویی در رویارویی با پیمانکار

نقل قول زیر به خوبی چنین موقعیتی را تصویر می‌کند:

«مثلاً یک پیمانکاری ممکنه بگه اوضاع خرابه، نمی‌دونم این قدر طلب دارم ... بهش می‌گی یه هفته دیگه پول می‌آد بدون اینکه بدونی می‌آد یا نمی‌آد. همین طوری فقط می‌خوای بکشیش. اگر این کار رو نکنی اون طرف کار رو متوقف می‌کنه خب اگر همین قول رو هم از شما نگیره ممکنه کاررو بخوابونه، ممکنه یه عواقبی داشته باشه که ظاهراً خیلی سنگینه»

- چالش راست‌گویی در رویارویی با کارفرما

در ادامه مصادیقی از چالش راست‌گویی در رویارویی با کارفرما که در این پژوهش شناسایی شده، آورده شده است.

-- گزارش خلاف واقع

این موقعیت‌ها به دو نوع تقسیم می‌شوند. در نوع نخست، خود پیمانکار در رویارویی با کارفرما به دلیل مصلحت کاری پروژه گزارشی خلاف واقع می‌دهد؛ برای مثال، ممکن است با این کار مساعده‌ای دریافت کند که بتواند با آن کار پروژه را بیشتر جلو ببرد. نقل قول زیر مؤید این موقعیت است:

«ممکنه شما همین امروز مدیر این پروژه شدی و تا حالا هم خیلی ضعیف عمل شده است. همین فردا هم بازدید است و قراره بیان. تو هم امروز اومدی‌ها ولی اگه برای فردا که میان کاری نکنم که واویلاست. مجبورم یه کاری بکنم دیگه.»

دستور کارفرما یا دستگاه نظارت (مشاور) و یا به صلاح دید خود شرکت پیمانکار باشد. اینجا هم موقعیتی است که چالش راست‌گویی مطرح است. نقل قول زیر مؤید این معنا است:

«من مورد خودم داشتم که با من خیلی رفیق خیلی اعتماد، خیلی رفیق به من گفت بابا مگه می‌شه من اصلاً خط نزنم من برای همه پیمانکارها خط می‌زنم. ... آنالیز که می‌کردی برای یک آیتم جدید رو.»

– چالش راست‌گویی در تعامل با درون سازمان

گاهی وقت‌ها چالش راست‌گویی در تعامل با درون سازمان و به‌ویژه مدیریت ارشد پیش می‌آید؛ به‌عنوان مثال، ممکن است مدیر عامل قصد داشته باشد درصدی از دریافتی پروژه‌ای را برای شرکت بردارد. در این صورت مدیر پروژه دچار تعارضی به این شرح می‌شود: از سویی، به لحاظ حرفه‌ای باید بتواند نقدینگی لازم را برای پیشبرد کار پروژه‌اش حفظ کند. از سوی دیگر، اخلاق حرفه‌ای حکم می‌کند که تعامل مناسبی با مدیریت ارشد داشته باشد. همچنین اخلاق سازمانی حکم می‌کند که به سازمان کمک کند، اما ممکن است جمع‌بندی شخصی وی این باشد که منافع سازمان در این نیست که درصدی از پرداختی پروژه خود را در اختیار مدیرعامل قرار دهد. از طرفی، اخلاق فردی نیز الزامات مختلفی دارد؛ مثل اینکه باید حقوق کارگرانی که در پروژه مشغول به کار هستند به‌موقع پرداخت شود، همچنین باید به پروژه‌های شرکت نیز کمک شود. این تعارضات باعث ایجاد مسئله پیچیده اخلاقی می‌شود.

لازم به ذکر است که تمام این تعارضات در کنار تعارض اصلی است که بین راست‌گویی یا عدم بیان حقیقت در رویارویی با مدیریت ارشد شرکت است. نقل قول زیر مؤید این معنا است:

مشخص شده در قرارداد، درخواست پرداخت از سوی کارفرما بکند. در این موارد هم ممکن است ادعایی خلاف واقع صورت بگیرد؛ یعنی پیمانکار ادعا کند که هزینه‌ای را از بابت انجام یکی از موارد قراردادی متحمل شده که با پرداخت آن از طریق موارد مشخص شده در قرارداد هزینه‌هایش پوشش داده نمی‌شود. خیلی اوقات در این گونه موقعیت‌ها، پیمانکاران با هماهنگی و هدایت خود کارفرما برخی احجام و موارد کاری را به گونه‌ای دستکاری می‌کنند که بتوانند هزینه انجام‌شده را جبران کنند. البته ممکن است این کار بدون هماهنگی با کارفرما هم صورت پذیرد. در هر صورت چالش راست‌گویی در این موارد برقرار است. به نقل قول زیر دقت کنید:

«در ادعا شما مجبوری چون طرف اصلاً باید خط بزنه. من مورد خودم داشتم که با من خیلی رفیق خیلی اعتماد، خیلی رفیق به من گفت بابا مگه می‌شه من اصلاً خط نزنم من برای همه‌ی پیمانکارها خط می‌زنم. ... تو اون فضا هم منافع سازمانت ایجاب می‌کنه که سازمانت اصلاً ضرر کرده در یک پروژه خب می‌گه بذار اینجا جبران کنم. خطا هم نیست به لحاظ سازمانی. اصلاً خیلی وقت‌ها می‌گن خودتون این کارو بکنید. اصلاً کارفرماها تو پروژه‌های بزرگ می‌گن آقا فلان جا ضرر کردی بیا این جوری جبران کن، بیا این آیتم رو بنویس من این جوری بهت می‌دم.»

– برآورد خلاف واقع

خیلی وقت‌ها موقعیت‌هایی در کارهای پیمانکاری پیش می‌آید که لازم است مواردی به قرارداد اضافه شود تا موضوع قرار به انجام برسد. در این موقعیت‌ها لازم است پیمانکار، برآوردی از قیمت مورد جدید انجام داده و آن را برای تأیید برای کارفرما بدهد. در این موقعیت‌ها، ممکن است برآوردی خلاف واقع نیاز باشد. لزوم خلاف واقع بودن برآورد ممکن است به

دفعه‌ی دوم و سوم ولی بالاخره مجبوری بهش تشر بزنی. دارم رفقایی که سر این قضایا وجدان درد گرفته‌اند ولی من خودم به این نقطه وجدان‌درد نرسیده‌ام. ... باید به تشری بزنی دعوایی بکنی ... که طرف یا کارش را انجام بدهد یا درست انجام بدهد و می‌بینی که این داد زنده کاملاً اثر کرد.»

• پایان همکاری

یکی از موقعیت‌هایی که بیشتر افراد مصاحبه‌شونده به‌عنوان مسئله پیچیده اخلاقی معرفی می‌کنند، عبارت است از پایان همکاری با نیروها. این پایان همکاری می‌تواند به‌صورت اخراج باشد یا پایان کار و در نتیجه عدم نیاز به نیرو. در این موقعیت، اخلاق فردی علاوه بر اینکه برخورد خشن و ناراحت‌کننده با افراد را نمی‌پسندد، ملاحظاتی نیز در مورد وضعیت معیشت و به‌ویژه خانواده آن افراد دارد. این ملاحظات در برخورد با قشر کارگرانی که در کارهای مهندسی ساخت و ساز حضور دارند و از لحاظ اقتصادی قشر ضعیفی محسوب می‌شوند، مضاعف خواهد بود. از سوی دیگر، ملاحظات حرفه‌ای و ملاحظات سازمانی، الزام به پایان همکاری با نیرو دارند. در نتیجه این تعارضات که البته می‌توانند پیچیده‌تر از این موارد نیز باشند، مسئله پیچیده اخلاقی رخ می‌دهد. به نقل قول‌های زیر دقت کنید:

«اولین موضوعی که زیاد پیش می‌آد ... این است که شما باید آدم‌ها را زیاد جابجا کنی. بحث خروج آدم‌ها خیلی جدی است.»

«فضای حرفه‌ای شما به اقتضات اخلاقی داره. فضای شخصی شما اقتضات داره. اون طرف ممکنه برای شما روضه‌ای بخونه یا اگر هم نخونه شما شرایطش رو بدونی. شاید بتونی تا به اندازه‌ای باهش راه بیای مثلاً به ماه نگاهی داری یا به اندازه‌ی یه ماه پاداش بدی ولی خب دیگه بیش از اون نمی‌تونی توقع داشته باشی که قواعد حرفه‌ای رو رعایت نکنی.»

«می‌ری می‌شین می‌پیش مدیرعامل شرکت می‌گه می‌خوام از هر صورت وضعیت ۲۰٪ کم کنم. بردارم برای شرکت. از اون طرف اون سعی می‌کنه سود رو زیاد نشون بده من هم سعی می‌کنم سود رو کم نشون بدم. چون اگر بخوام سود رو زیاد نشون بدم می‌افتم توی یه بازی‌ای که ... فضای جدیدی از دروغ جلوی من باز می‌شه. وقتی کم بیارم تو پروژه بدهی بالا بیارم ناچاراً می‌افتم تو این فضا که یا پول مردم رو ندم یا مثلاً بهشون وعده بدم عمل نکنم ... برای این که عواقب شدید این قضیه رو می‌بینم مجبورم همون اول باهش چیز کم که آقا مثلاً من پروژه‌ام ضررده»

• تنبیه

یکی از موقعیت‌های تصمیم‌گیری به تنبیه نیروهای کاری مربوط می‌شود. این موقعیت‌ها در دو دسته کلی قرار می‌گیرند: رفتارهای خشن و تنبیه دستمزدی. البته پایان همکاری با نیروی کاری هم می‌تواند یک فعالیت تنبیهی تلقی شود، ولی به دلیل اهمیتش در مضمون جداگانه‌ای معرفی شده است.

در موقعیت تصمیم‌گیری برای تنبیه، این الزام اخلاق فردی به‌صورت عمومی وجود دارد که رفتار خشن و ناراحت‌کردن دیگران پسندیده نیست. از سوی دیگر، به لحاظ اخلاق حرفه‌ای در موقعیت‌های متعددی لازم است که برای پیشبرد موفق کار، افرادی تنبیه شوند. همچنین اخلاق سازمانی نیز الزام به رعایت منافع سازمان می‌کند و تنبیه را تأیید می‌کند. بنا به گفته مصاحبه‌شوندگان، این تعارضات محل وقوع مسئله پیچیده اخلاقی است. نقل قول زیر مؤید این معنا است:

«ممکنه چنین چیزی در اخلاق شخصی مشکل داشته باشه و در اخلاق حرفه‌ای نه ... مثلاً کارگری می‌بینی کار نمی‌کنه ... بعد مجبوری به تشری بزنی یه دعوایی بکنی، حالا یه بار از کنارش رد می‌شوی یا

• پرداخت حقوق و بدهی

تصمیم‌گیری‌های مربوط به حقوق و بدهی، زمانی دشوار می‌شوند که برخی ملاحظات سازمانی یا حرفه‌ای، افراد تصمیم‌گیر را ملزم به عدم پرداخت به‌موقع و مطابق تعهدات می‌کند. در ادامه برخی از این موقعیت‌ها مرور می‌شود.

– پرداخت حقوق معوق کارگران

در پروژه‌های صنعت ساخت و ساز این شرایط که حقوق کارگاه به تعویق بیفتد، زیاد پیش می‌آید. گاهی حقوق کارگران تا هشت ماه به تعویق می‌افتد. در چنین شرایطی اخلاق فردی اقتضا می‌کند که در اسرع وقت حقوق معوق کارگران پرداخت شود، اما گاهی ملاحظات حرفه‌ای و سازمانی چیز دیگری ایجاد می‌کند؛ به‌عنوان مثال، اگر مدیر پروژه با نگاهی دوربینانه به مسئله بنگرد ممکن است ترجیح دهد برای موفقیت پروژه پولی را که در حال حاضر در اختیار دارد در جایی غیر از پرداخت حقوق معوق هزینه کند. در این شرایط مسئله پیچیده اخلاقی اتفاق می‌افتد. به نقل قول زیر دقت کنید:

«مسئله حقوق واقعاً مسئله پیچیده‌ایه ... اگر شما کاملاً هم اخلاقی به موضوع نگاه کنی احتمال داره که تصمیم بگیری که اصلاً حقوق ندی. چون شما یک مقدار درازمدت‌تر نگاه می‌کنی و به این فکر می‌کنی که اگر الان حقوق بدهم دیگه یک خرید مهم دیگه رو که مثلاً آرماتوری که لازمه رو نمی‌تونم بخرم و خود این آدم‌ها دیگه بیکار می‌مونند.»

– عدم امکان پرداخت بدهی در موقعیت‌های خاص

گاهی مدیر پروژه یا هر مدیر تصمیم‌گیر دیگری با شرایطی روبه‌رو است که امکان پرداخت بدهی به دلایلی مثل عدم وجود نقدینگی ناشی از عدم پرداخت تعهدات کارفرما وجود ندارد، ولی اخلاق فردی به‌شدت اقتضای این را دارد که آن پرداخت صورت

گیرد. موقعیت‌هایی که اخلاق فردی چنین اقتضایی را دارد دو دسته کلی هستند: نخست، موقعیت‌هایی که افراد ذی‌نفع آن پرداخت دچار مشکلات بسیار حادی هستند و به پول نیاز دارند؛ دوم، مناسبت‌های ویژه. در این شرایط افراد تصمیم‌گیر به دلیل اینکه ممکن است راه‌هایی برای فراهم کردن و پرداخت بدهی وجود داشته باشد، ولی این راه‌ها با الزامات سازمانی و حرفه‌ای تناسب نداشته باشد، در مقابل یک مسئله پیچیده اخلاقی قرار می‌گیرند. به نقل قول‌های زیر دقت کنید:

«یه وقت‌هایی بدتر از اینش پیش می‌آد که طرف می‌آد می‌گه که من برات ۱۰۰ تومن کار کردم، همه‌اش را نمی‌دهی لاقلاً ۱۰ تومن بده تا از این بحران خارج شوم. اگر این را شرکت ندهد دیگه خیلی ناجور است. ... مورد داشتم که طرف می‌گفت آقا من باید مادرم رو توی بهمن ماه عمل بکنم؛ حریف نشدم که پول را از شرکت بگیرم.»

• قول بی‌پشتوانه

طبق گفته مهندسان مصاحبه‌شونده در این پژوهش، خیلی وقت‌ها در کارهایی که به ایشان محول می‌شود، لازم است قول‌هایی بدون پشتوانه حقیقی به افراد طرف حساب بدهند؛ به عنوان مثال، در شرایطی که می‌دانند معلوم نیست شرکت بتواند پولی را به طرف قرارداد برساند، به او قول بدهند که در فلان تاریخ پولش را خواهند داد. بدیهی است که اخلاق فردی چنین قولی را نمی‌پسندد، چرا که وفای به عهد و راست‌گویی و صداقت از فضایل اخلاقی است، اما الزامات اخلاق سازمانی یا حتی گاهی اخلاق حرفه‌ای ایشان را ملزم به انجام چنین کارهایی می‌کند. توضیح بیشتر آنکه در فضای کسب و کار بنا به گفته مصاحبه‌شوندگان، خطر کردن به‌ویژه در معاملات غیرنقدی و نسیه‌ای با استفاده از ابزارهای مختلف از

نمی‌شود. هر طرف می‌خواهد بگه که آقا مهندس به من چه مقدار مساعده بده. دو: اینکه به یکی بدی به همه باید بدی. تو فضای شرکتی هم نمی‌شه کاری کرد که بقیه نفهمند.»

– پاسخ به درخواست کمک مدیریت سازمان

یک حالت از این زیرمضمون، زیرمضمون چالش راست‌گویی (م/۰۴) و زیرمضمون چالش راست‌گویی در تعامل با درون سازمان (م/۰۳/۰۴) است. از یک منظر می‌توان این موقعیت‌ها را به دو دسته درخواست نقدینگی و درخواست ماشین‌آلات تقسیم کرد. با نگاهی حرفه‌ای ممکن است پاسخ به درخواست کمک سازمان باعث کاهش کارکرد پروژه‌ای که مسئولیتش با این فرد است، شود. همچنین با نگاه سازمانی از یک سوی، لازم است به سازمان کمک کند و از سویی، ممکن است منافع سازمان در پیشبرد موفقیت‌آمیز همین پروژه باشد. با در نظر گرفتن اخلاق فردی که کمک به دیگران را توصیه می‌کند تصمیم‌گیری دشوار می‌شود. به نقل قول زیر دقت کنید:

«می‌دونی که مثلاً سازمانتون نقدینگی نداره الان و نقدینگی لازم داره. به شما می‌گه پول داری؟ ... شما اگه بدی ممکنه که کارگاهت به مشکل بخوره از اون طرف می‌دونی که باید بدی یعنی اون هم لازم داره یعنی یک تعارض اخلاقی در ذهن شما ایجاد می‌شه.»

– پاسخ به درخواست کمک یک پروژه دیگر

یافته‌های پژوهش، موقعیت‌هایی را شناسایی کرده است که در آن‌ها مدیر یکی دیگر از پروژه‌های سازمان، از مدیر پروژه تقاضای کمک مالی یا تجهیزات یا نیرویی را دارد. گاهی سیاست کلی سازمان‌ها این است که هر پروژه‌ای خودش گلیم خود را از آب بیرون بکشد. بنابراین الزام اخلاق سازمانی این خواهد بود که مدیر پروژه‌ای مستقیم به دیگری کمک نکند. از سوی دیگر ممکن است اخلاق حرفه‌ای هم به مدیر پروژه اجازه ندهد که کمکی داشته باشد. این تعارض

الزامات حرفه‌ای در کار است. نقل قول‌های زیر مؤید چنین موقعیت‌هایی هستند:

«اگر به من اعلام کنند که پول نیست با این خیلی راحت کنار می‌ایم. مثلاً می‌گویند الان پول نیست برو آن سنگ را بخر و سه ماه بعد پولش را بده. من این را با کمال میل قبول می‌کنم. با دیدادن از این بعد مشکل ندارم. ولی اینکه با طرف قرارداد بسته‌ایم و گفته‌ایم که صورت وضعیت که بدهی سر مثلاً دو هفته یا چند هفته پولت را می‌دهی و وقتی به موعدهش می‌رسد نمی‌دهیم. این به شدت اعصابم را خرد می‌کند.»

• پاسخ به درخواست کمک دیگران

این مضمون شامل موقعیت‌های مختلفی می‌شود که در ادامه توضیح داده شده است. در تمام این موقعیت‌ها اخلاق فردی حکم به کمک به دیگران می‌کند، اما ممکن است اخلاق حرفه‌ای یا سازمانی الزامات دیگری داشته باشد. در چنین شرایطی تعارض پیش آمده و دشواری تصمیم‌گیری برای کمک به دیگران، باعث شکل‌گیری مسئله پیچیده اخلاقی خواهد شد.

– پاسخ به درخواست مساعده کارگران

در شرایطی که کارگری درخواست مساعده دارد، اخلاق حرفه‌ای و سازمانی اکثراً الزام به پاسخ منفی به چنین درخواستی دارند. تعارض این الزام با اخلاق فردی باعث ایجاد مسئله پیچیده اخلاقی می‌شود. این الزام علل متفاوتی دارد که در نقل قول زیر توضیح داده شده است:

«کسی که داری باهاش کار می‌کنی کارگرت هم هست می‌آد به پولی می‌خواد. واقعاً هم می‌دونی نیاز داره. خب پس در ظاهر باید بهش بدی. ولی می‌دونی اگه بدی چند تا مسأله رخ می‌ده. یک: اون طرف عادت می‌کنه یعنی می‌دونی نیاز داره ولی از یه طرف می‌دونی دیگه این کارگرم برای من دیگه کارگر

باشد. این تعارضات باعث شکل‌گیری مسئله پیچیده اخلاقی می‌شود.

گاهی شرایط پیچیده‌ترکننده‌ای هم پیش می‌آید؛ برای مثال، طرحی که از سوی مهندسان طراح به کارگاه می‌رسد، خیلی محتاطانه و محافظه‌کارانه و در نتیجه سنگین است. در این شرایط طبیعی است که پیمانکار اجرا به فکر کاهش هزینه‌ها و سبک کردن طراحی باشد. در این شرایط کم‌فروشی در کار خیلی هم محرز و قطعی نیست.

یکی دیگر از عوامل پیچیده‌کننده این است که شرایط گوناگون قوانین و مقررات و وضعیت شرکت و کارکرد کارفرما دست‌به‌دست هم داده و پیمانکار اجرا را وادار به کم‌گذاشتن در کار می‌کند، ولی اخلاق فردی این کار را ناپسند می‌داند. به نقل‌قول‌های زیر دقت کنید:

«مثلاً من الآن می‌تونم قلوه با ملات اجرا کنم یا بتن مگر اجرا کنم یا خاک لایه لایه بریزم بکوبم. این رو طراح می‌گه ولی من هم قطعاً می‌رم به سمت اونی که برام هزینه‌ش کمتره و منفعت من در اونه. این خیلی به نظرم غیراخلاقی نیست که برم به سمت اونی که به نفعمه.»

«شما سر مناقصه ارزیابی دقیقی نداری و قوانین یک طرفه به نفع کارفرما است. شما اگر بخوای به حیات شرکتت ادامه بدی باید سالی یکی دو مناقصه رو برنده بشی. ... اون یکی دو تایی هم که برنده می‌شی باید کمتر از بقیه قیمت بدی دیگه و حاشیه‌ی سود کمی رو در نظر بگیری. وقتی این کار رو بکنی خب ناچاراً در پروژه کم می‌آری.»

• تعامل با افراد

– تعامل محترمانه با افراد ناخوشایند

این موقعیت اشاره به شرایطی دارد که افراد مجبورند به علت الزامات حرفه‌ای و سازمانی با افرادی که به لحاظ اخلاق فردی بسیار برایشان ناخوشایند

الزامات گوناگون باعث وقوع مسئله پیچیده اخلاقی خواهد بود. نقل‌قول زیر این معنا را تأیید می‌کند:

«بعضی اوقات ممکنه سازمان اصلاً نخواد. ... سازمانت ترجیح می‌ده اون آدم بره خودش تلاش کنه. ... نگاه اون‌ها لزوماً نگاه اخلاق فردی تو نیست. نگاه اخلاق فردی تو اینه که آقا فلانی داره زحمتش رو می‌کشه حالا کارگاهش لازم داره بذار بدیم، اون می‌گه نه نباید بدی واسه اینکه بره خودش از کارفرما پول بگیره. اینجا اخلاق سازمان با اخلاق شما تفاوت داره.»

گاهی، سیاست سازمان‌ها این است که فشاری که بر کارگاه و پروژه وجود دارد به کارفرما منتقل شود، بنابراین اجازه نمی‌دهند که به پروژه کمک شود. نقل‌قول زیر را ببینید:

«ما شرایطی داشتیم که یک کارگاه ۸ ماه حقوقش عقب بود و یک کارگاه به‌روز بود ... اونجا ممکنه اخلاق فردی تو بگه اون کارگر بیچاره چه گناهی کرده رفته تو اون پروژه داره کار می‌کنه ... گاهی حتی منافع سازمان ایجاب می‌کنه که به کارفرما فشار بیاد ... می‌گه آقا ما نباید پول ببریم از خودمون؛ واسه این که شهرداری باید بدونه که باید پول بده یعنی اینکه چه معنی داره که ما ۳ میلیارد طلب داریم بهمون نده.»

• کم‌فروشی

یافته‌های پژوهش نشان می‌دهد یکی از مسائل پیچیده اخلاقی افراد صاحب‌شونده شرایطی است که ایشان مخیر می‌شوند بین اینکه کار را کامل و بدون نقص یا ناقص انجام دهند. این موقعیت ممکن است به دلایل مختلفی پیش آید؛ از جمله اینکه کار ناقص با هزینه کمتری انجام شود یا اینکه مدیریت شرکت از او بخواهد. در چنین شرایطی روشن است که اخلاق حرفه‌ای و نیز اخلاق فردی کم‌فروشی را نمی‌پسندند. از سوی دیگر ممکن است منافع سازمان در کم‌فروشی

برای مثال، یک پروژه طراحی که وارد سازمان می‌شود بین افراد طراح مختلفی که در شرکت مشغول به کار هستند، تقسیم می‌شود. در این شرایط اگر برخی افراد با هم تیم‌های غیررسمی تشکیل داده باشند ممکن است نسبت به کنار زدن دیگران و گرفتن تمام کارها اقدام کنند. البته این اقدام می‌تواند به صورت‌های دیگری مثل بدگویی از افراد دیگر نزد مدیران بالادستی و مدیریت ارشد و به تعبیری بدگویی کردن از ایشان و تلاش برای اخراج ایشان از سازمان نیز باشد.

در این موقعیت، مسئله‌ای که برای ناظرین ایجاد می‌شود، این است که در قبال چنین رفتارهای غیراخلاقی از سوی چنین افرادی چه موضعی بگیرند. همین مسئله به صورت حادثه‌تری برای مهندسانی که در این شرکت‌ها در موقعیت‌های مدیریتی و تصمیم‌گیری قرار دارند نیز اتفاق می‌افتد. در این شرایط اخلاق فردی به صورت قاطع حکم به ناپسند بودن این گونه حرکت‌های سیاسی می‌کند، اما ممکن است ملاحظات حرفه‌ای و سازمانی هم‌سوی با این الزامات اخلاق فردی نباشد؛ برای مثال، ممکن است یک مدیر تصمیم‌گیر در شرایطی قرار داشته باشد که اگر با تیمی که حرکت‌های سیاسی انجام می‌دهند همراهی نکند، خود او نیز در زمره دشمنان و اهداف آن تیم قرار بگیرد. این مجموعه عوامل که به درگیری الزامات اخلاق فردی و سازمانی منجر می‌شوند باعث شکل‌گیری مسئله پیچیده اخلاقی هستند. به نقل قول زیر دقت کنید:

«یه مدیری عوض می‌شه و تیمی می‌آره که با تیم قبلی تعارض داره. این تیم جدید ممکنه به لحاظ فنی ضعیف‌تر باشه ولی چون قدرتش بیشتر فعلاً تا جایی که بتونه تیم قبلی رو یا اصلاً از دور خارج می‌کنه یا تا جایی که بتونه بای‌کوت می‌کنه؛ کارهایی که می‌آد رو به اون‌ها نمی‌دن یا بحث‌های فنی اون تیم قبلی رو اصلاً نمی‌بینن.»

هستند، تعاملات محترمانه‌ای داشته باشند. روشن است که این تعارض بین الزامات اخلاق فردی، حرفه‌ای و سازمانی تولید مسئله پیچیده اخلاقی می‌کند. نقل قول زیر این زیرمضمون را تأیید می‌کند: «ممکنه از کسی چیزی دیده باشی که با مبانی اخلاق شخصی و فردی تو تعارض داره ... ولی تو فضای کاری مجبوری بهش احترام بذاری ... اگه احترام نذاری آدم‌ها بنده احترامند ... منافع سازمانت به خطر می‌افته هم اخلاق فردی‌ات یعنی هم تعامل شخصی‌ات با اون فرد مشکله هم اگه تعامل نداشته باشی با اون فرد سیستمت به هم می‌ریزه.»

- تعامل رسمی با افراد خوشایند (م/۱۱/۰۲)

این موقعیت عکس موقعیتی است که در زیرمضمون پیشین معرفی شد. در این موقعیت، افراد مجبورند با افرادی که بسیار به ایشان علاقمند هستند تعاملاتی رسمی و در چارچوب رسوم حرفه‌ای و سازمانی داشته باشند. این در حالی است که اخلاق فردی حکم به تعاملاتی بسیار صمیمی‌تر و دوستانه‌تر می‌کند. نقل قول زیر اشاره به این معنا دارد: «از اون‌ور ممکنه با یک شخصی خیلی احساس خوبی دست بده بهت حتی ... ولی باز به لحاظ سازمانی نباید خیلی باهش کانکشن برقرار کنی. به دلایل مختلف می‌تونه باشه ... مثلاً حرف درمی‌آرن برای اون یا برای تو. اینکه من دوست داشته باشم به شما ابراز محبت کنم ولی نتونم این هم یک تعارض است.»

• رفتارهای سیاسی

در سازمان‌ها رفتارهای سیاسی زیادی دیده می‌شود، بنابراین این مضمون خاص فضای مهندسی و صنعت ساخت و ساز نیست.

یکی از این موقعیت‌ها تلاش یک تیم برای کنار زدن تیم رقیب است. در شرکت‌هایی که درگیر کار طراحی هستند چنین موقعیت‌هایی زیاد پیش می‌آید؛

• پافشاری بر نظر اشتباه

یافته‌های پژوهش نشان می‌دهند که برخی مواقع شرایطی پیش می‌آید که مهندسی در محاسبات و طراحی که انجام می‌دهد دچار اشتباه می‌شود. اگر متوجه این اشتباه شود و نتواند آن را به‌گونه‌ای اصلاح کند که دیگران متوجه اشتباه وی نشوند و در نتیجه اعتبار و حیثیتش دچار خدشه شود، ممکن است بر نظر خود پافشاری کند، در حالی که می‌داند اشتباه است. در این شرایط اخلاق فردی حکم به پذیرش اشتباه و درست کردن طرح اشتباه می‌کند، اما اخلاق حرفه‌ای ممکن است الزام به پافشاری بر نظر اشتباه داشته باشد، چراکه در صورت فاش شدن اشتباه، اعتبار و حیثیت فرد خدشه‌دار می‌شود. نقل قول زیر چنین موقعیتی را نشان می‌دهد:

«اگر مثلاً سه یا چهار طراح در یک بخش هستند، اگر کار می‌آید دست یکی از طراح‌ها خب این یک

طرحی می‌ده و اگر طراح‌های دیگر هم چون هم‌درجه هستند با اون نظری چیزی داشته باشند، اگر تابلو نشه در بخش که اون نفر اول سوتی داده و نفر دوم سوتی‌ش رو گرفته خب می‌پذیره و یواشکی درستش می‌کنه ولی اگر ببینه که تابلو می‌شه به هزار و یه دلیل روی حرفش می‌ایسته.»

۴-۲- ریشه‌های بروز مسائل پیچیده اخلاقی

هر چند پرسش پژوهش از جنس چرایی و ناظر به کشف علل وقوع مسائل پیچیده اخلاقی نبوده است، اما با توجه به داده جمع‌آوری شده برخی علل قابل شناسایی بوده‌اند که به‌صورت فهرست‌وار در جدول (۱) آورده شده‌اند. لازم به ذکر است که منظور از علل و ریشه‌ها هر گونه عاملی است که به گونه‌ای در شکل‌گیری موقعیت تصمیم‌گیری موردنظر نقشی ایفا کرده است.

جدول ۱: ریشه‌های بروز مسائل پیچیده اخلاقی

ردیف	شناسه مضمون اصلی	ریشه شناسایی شده	
		مضمون اصلی	مضمون‌های فرعی
۱	ع/۰۱	الزامات اخلاق فردی	- صداقت - وفای به عهد - کمک به دیگران - ناراحت نکردن دیگران - رشوه ندادن - ...
۲	ع/۰۲	الزامات اخلاق حرفه‌ای	- درست و کامل انجام دادن کار - پیشبرد پروژه در مسیر اهدافش - تعامل مناسب با ذی‌نفعان پروژه - مدیریت ابعاد مختلف پروژه از جمله زمان و هزینه - ...
۳	ع/۰۳	الزامات اخلاق سازمانی	- رعایت منافع سازمان - رابطه مناسب با مدیریت ارشد - هم‌سویی با سیاست‌های سازمان - ...
۴	ع/۰۴	شرایط فرهنگی و اجتماعی	- اعتقادات اساسی مانند اعتقاد به آخرت - رواج دروغ در جامعه - ...

ردیف	شناسه مضمون اصلی	ریشه شناسایی شده	
		مضمون اصلی	مضمون‌های فرعی
۵	۰۵/ع	شرایط قانونی	- قوانین حاکم بر فضای پیمانکاری مثل قانون مناقصات/ شرایط عمومی پیمان/ ... - سازوکارهای قضایی
۶	۰۶/ع	عدم آشنایی مهندسان طراح با فضای اجرا	-
۷	۰۷/ع	عدم آشنایی مهندسان اجرا با فضای طراحی	-
۸	۰۸/ع	فرهنگ حاکم بر فضای پیمانکاری	- رواج دروغ - قیمت پایین در مناقصات
۹	۰۹/ع	شرایط اقتصادی جامعه	- کسادبازار کار به‌ویژه برای قشر کارگر - دشواری شرایط معیشتی به‌ویژه برای کارگران - کمبود بودجه برای پروژه‌های عمرانی - ...
۱۰	۱۰/ع	اقتضانات فضای کاری پروژه‌ای	- مقطعی بودن - پویایی - اقتضانات کار تیمی - ...
۱۱	۱۱/ع	شرایط سازمانی	- عدم اختیارات کافی مدیر (مدیر پروژه یا مدیر یک بخش طراحی) - عدم وجود قدرت کافی در مدیر (عدم وجود برش کافی) - ساختار سازمانی نامناسب و عواملی از این دست

۵- نتیجه‌گیری

با توجه به نتایج این پژوهش خوب است در زمینه کاری مهندسان صنعت ساخت‌وساز به دو تفکیک مهم توجه شود: تفکیک کار طراحی از کار اجرایی و تفکیک کار مهندسی از کار مدیریتی.

مهندسانی که در صنعت ساخت و ساز کار می‌کنند، ممکن است به کار محاسباتی و طراحی یا به کار اجرایی مشغول باشند. مسائلی که در این دو حوزه مطرح هستند با یکدیگر تفاوت دارند و مسائل پیچیده اخلاقی که در کار اجرایی پیش می‌آید، بیشتر است. بیشترین مسائلی که در بخش‌های پیشین به تفصیل بیان شد نیز در فضای اجرا و پیمانکاری اجرا، اتفاق می‌افتند.

تمام مهندسان شاغل در فضای صنعت، در مسیر کاری حرفه‌ای خود با دو مسیر بسیار متفاوت روبه‌رو هستند؛ مسیر نخست، مسیر مهندسی است و مسیر دوم، مسیر مدیریتی. در مسیر مهندسی، حرفه فرد

نتایج این پژوهش برای شرکت‌هایی که با مهندسان شاغل در آن‌ها مصاحبه صورت گرفته است کاملاً معتبر است. از لحاظ نظری می‌توان این نتایج را به تمام شرکت‌های فعال در صنعت ساخت‌وساز تعمیم داد، ولی اعتبار نتایج برای صنعت ساخت‌وساز در حد اعتبار نظری است. بنابراین نیاز به پژوهش‌های تکمیلی برای گردآوری شواهد تجربی کافی برای تعمیم نتایج به صنعت ساخت‌وساز ایران وجود دارد.

همچنین باید گفت که پژوهش حاضر از محدودیت‌هایی نظیر کمبود وقت و فردی بودن رنج برده است. با توجه به ماهیت پژوهش‌های کیفی و روش‌هایی نظیر مصاحبه و تحلیل مضمون، انجام آن‌ها بسیار وقت‌گیر بوده و در قالب یک تیم می‌تواند بسیار اثربخش‌تر باشد.

در فضای اجرا پیش می‌آیند و تعداد مسائلی که در فضای طراحی پیش می‌آیند بسیار بسیار کم هستند. از لحاظ نظری می‌توان گفت جنس مسائل و تصمیم‌گیری‌ها در محیط‌های اجرا بسیار دورتر از مسائل فنی صرف و درگیری آن تصمیم‌ها با موضوعات ملموس و در نتیجه ملاحظات اخلاقی بسیار بیشتر از محیط طراحی است. به علاوه در فضای اجرا ذی‌نفعان و طرف‌های درگیر در کار معمولاً خیلی متنوع‌تر از محیط‌های طراحی هستند. در محیط‌های اجرایی طرف‌های مختلفی همچون کارفرما، کارگران، مشاور، ناظر، پیمانکاران جزء و تأمین‌کنندگان علاوه بر عوامل داخلی شرکت نظیر مدیر عامل، مدیران دیگر پروژه‌ها و هیأت مدیره با مدیر پروژه و دیگر مهندسان درگیر در اجرا و به‌ویژه رییس کارگاه طرف هستند. در نتیجه تعاملاتی که برای پیشبرد کار لازم است به مراتب بیشتر و در نتیجه آن شرایطی که تبدیل به مسئله پیچیده اخلاقی شود، بیشتر هستند.

مراجع

- [1] Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 3(2), 77–101.
- [2] Cooper, D. R., & Pamela, S. S. (2006). *Business Research Methods*, 9th. McGraw-Hill, NY.
- [3] Huemann, M., Keegan, A., & Turner, J. R. (2007). Human resource management in the project-oriented company: A review. *International Journal of Project Management*, 25(3), 315–323.
- [4] Johnson, D. G., & Wetmore, J. M. (2008). STS and Ethics: Implications for Engineering Ethics. In *The*

حرفه مهندسی است، ولی در مسیر دوم به تدریج صبغه مدیریتی بر مهندسی غلبه می‌یابد. بنا بر نتایج پژوهش، بیشتر مسائل پیچیده اخلاقی در مسیر مدیریتی و از منظرهای مدیریتی برای افراد پیش آمده است. بنابراین توجه به این تفکیک نیز در پژوهش‌های آتی در این زمینه مفید خواهد بود.

نتایج این پژوهش نشان می‌دهد که موضوع مسائل پیچیده اخلاقی در فضای کاری مهندسانی که در صنعت ساخت‌وساز در ایران مشغول به کار هستند، موضوعی معتبر و دارای مصادیق متعدد و متنوعی است. در نتیجه پیشنهاد پژوهشگر این است که پژوهش در این باره برای تکمیل مسائل شناسایی‌شده، ریشه‌یابی این مسائل و ارائه راه‌کارهای عملی برای افراد موضوع پژوهش، ادامه یابد.

همان‌طور که بیان شد، یکی از نتایج این پژوهش این است که نوع و بسامد مسائل پیچیده اخلاقی که برای مهندسان پیش می‌آید برای موقعیت‌های مهندسی و مدیریتی بسیار متفاوت است. بیشترین مسائل پیچیده اخلاقی که برای افراد مصاحبه‌شونده پیش آمده، در موقعیت‌های مدیریتی بوده است. می‌توان گفت مسائل ویژه موقعیت‌های خاص مهندسی صرف، بسیار معدود هستند.

از لحاظ نظری می‌توان یافته فوق را این گونه تحلیل کرد که در موقعیت‌های مدیریتی بسامد تصمیم‌گیری‌ها و اهمیت تصمیمات بسیار بیشتر از موقعیت‌های مهندسی صرف است، بنابراین احتمال وقوع موقعیت‌هایی که ملاحظات اخلاقی در آنها مطرح بوده و تصمیم‌گیری را دشوار کند، بسیار زیادتر است.

نتیجه دیگر این پژوهش این است که نوع و بسامد مسائل پیچیده اخلاقی که برای مهندسان پیش می‌آید در محدوده کارهای طراحی بسیار متفاوت از محدوده اجرا است و بیشترین مسائل پیچیده اخلاقی

- management in the project-oriented organization: Employee well-being and ethical treatment. *International Journal of Project Management*, 26(5), 577–585.
- [10] Velasquez, M. G. (1992). *Business ethics: Concepts and cases*. Prentice Hall.
- [11] White, L. P., & Wooten, K. C. (1983). Ethical Dilemmas in Various Stages of Organizational Development. *The Academy of Management Review*, 8(4), 690–697.
- [12] Wooten, K. C. (2001). Ethical dilemmas in human resource management: an application of a multidimensional framework, a unifying taxonomy, and applicable codes. *Human Resource Management Review*, 11(1-2), 159–175.
- Handbook of Science and Technology Studies* (3rd ed., Vols. 1-1, Vol. 1). The MIT Press.
- [5] Mack, N., Woodsong, C., & Development, E. U. A. for I. (2005). *Qualitative Research Methods: A data collector's field guide*. Family Health International.
- [6] Miceli, M. P., & Near, J. P. (2001). Ethical issues in the management of human resources. *Human Resource Management Review*, 11(1-2), 1–9.
- [7] Patton, M. Q. (2002). *Qualitative research and evaluation methods*. London. Sage Publications.
- [8] Robinson, S. L., & Bennett, R. J. (1995). A Typology of Deviant Workplace Behaviors: A Multidimensional Scaling Study. *The Academy of Management Journal*, 38(2), 555–572.
- [9] Turner, R., Huemann, M., & Keegan, A. (2008). Human resource

Identifying Ethical Dilemmas Facing Engineers of Construction Industry in Iran

T. Shokatian¹

Abstract

This research was performed with the goal of identifying the ethical dilemmas facing engineers working in the construction industry in Iran. Ethical dilemma refers to a decision making situation in which different ethical considerations render every alternative be ethically undesired and as a result, the decision making to be morally complicated.

At first, a theoretical framework was developed based on the previous research and then the study carried out utilizing a qualitative research method with an exploratory approach. In depth individual interviews was employed for gathering the required data and thematic analysis was used for analyzing the gathered data. Interviewees were engineers participating in Iran's construction industry either performing pure engineering tasks, or a combination of engineering and management tasks. The interviews were unstructured and conducted with contingency questions based on the research's theoretical framework.

Findings reveal that this issue, i.e. detecting ethical dilemmas in the workplace of engineers participating in the construction industry in Iran, is a valid one, worth further extensive research to complete the identification, rooting and proposing solutions for the ethical dilemmas. Numerous and various dilemmas have been detected and introduced. Some roots of these dilemmas have also been recognized and introduced briefly. One of the most important conclusions is that most of the ethical dilemmas occur for the engineers engaged in operational (against design) and management tasks.

Keywords: Ethics, Ethical dilemma, Engineering, Construction industry, Thematic analysis

1. E-mail address: taha.shokatian@modares.ac.ir

