

بسم الله الرحمن الرحيم

مدیریت پروژه و اخلاق

تألیف

دکتر محمود گلابچی

مهندس مجتبی امیری



انتشارات دانشگاه پارس

شماره مسلسل ۲

شماره انتشار ۱۳۹۳

سرشناسه	گلابچی، محمود، ۱۳۳۶.
عنوان و نام پدیدآور	مدیریت پروژه و اخلاق / محمود گلابچی و مجتبی امیری.
مشخصات نشر	تهران: دانشگاه معماری و هنر پارس، انتشارات، ۱۳۹۳.
مشخصات ظاهری	۴۲۰ ص.
فروست	دانشگاه معماری و هنر پارس؛ شماره ۱۳۹۳.
شابک	۹۷۸ ۶۰۰۰۹۴۸۳۵-۰۴
وضعیت فهرست نویسی	قیفا.
یادداشت	واژه نامه
یادداشت	کتابنامه
یادداشت	نمایه
موضوع	اخلاق
موضوع	اخلاق اسلامی
موضوع	اخلاق اسلامی - - احادیث
موضوع	احادیث اخلاقی
موضوع	مدیریت طرح ها - - جنبه های اخلاقی
شناسه افزوده	امیری، مجتبی، ۱۳۶۳
شناسه افزوده	دانشگاه معماری و هنر پارس، انتشارات
رده بندی کنگره	۱۳۹۳ م ۴ گ ۸ / ۱۰۱۲ BJ
رده بندی دیویی	۱۷۰
شماره کتابشناسی ملی	۳۶۶۵۲۳۹

این کتاب مشمول قانون حمایت از حقوق مؤلفان و مصنفان است. تکثیر کتاب به هر روش اعم از فتوکپی، ریسوگرافی، تهیه فایل های pdf، لوح فشرده، باز نویسی در وبلاگ ها، سایت ها، مجله ها و کتاب، بدون اجازه کتبی ناشر مجاز نیست و موجب پیگرد قانونی می شود.

عنوان: مدیریت پروژه و اخلاق
تألیف: دکتر محمود گلابچی و مهندس مجتبی امیری
ویراستار: مجید جهانی
ناشر: انتشارات دانشگاه پارس
نوبت چاپ: اول
تاریخ انتشار: ۱۳۹۳
شمارگان: ۲۰۰۰ نسخه
ناشر: انتشارات دانشگاه پارس
چاپ و صحافی: چاپ رفاه

«مسئولیت صحت مطالب کتاب با مؤلفان است»

«کلیه حقوق برای ناشر محفوظ است»

بها: ۲۰۰۰۰۰ ریال

نشانی: تهران، کارگر شمالی، خیابان دوم، انتصاریه، پلاک ۱۸

تلفن: ۸۸۳۳۰۹۰۴-۶ فکس: ۸۸۳۳۹۸۰۳

parsuniversity.ir

press@parsuniversity.ir

بنام آن که دانش پرورانید

پیش سخن

گرچه دیرگاهی نیست که پویش در نشر را سر لوحه تلاش‌های خویش قرار داده‌ایم، اما این زمان کوتاه را پشتوانه‌ای است سترگ. برگرفته‌ای پررنگ از دانشی پرفراز و برامدی پربار از آموختاری دیرین. زود است که این خردپویی، چون اختی فروزان در کھکشان دانش و هنر ایرانی نور پراکند.

همچنان که پارس وامدی است از پویایی، استواری، راستی و سربلندی، دانشگاه معماری و هنر پارس، نامش برگرفته از زادبومی است که آن روایت آیینی، دانش پژوهی مردمانش را آن چنان ستوده؛ که اگر دانش در ثریا باشد، پارسیان بر آن دست خواهند یافت.

اینک که دانشگاه معماری و هنر پارس دومین سال پدیداریش را بشکوه می‌گذرانند، با انتشار آثار قاهر دانشی، هنری و ادبی، فصلی نو را در گستره نشر ایران زمین می‌گسترانند که پسین دستاوردهایش، ماندگار تاریخ نشر این سرزمین ورجاوند خواهد بود.

آنچه را که انتشارات دانشگاه پارس در گستره نشر منتشر می‌سازد: کتاب، کتاب گویا، لوح فشرده و ... است. نیز در رشته انتشارات خود شیوه‌ای نگارشی را بکار می‌بندد که ویژگی‌های نوین نگارشی آن در دوماهنامه پارس بازتاب یافته است.

افزون بر آنچه که برشمرده شد، مقاله‌های دریافتی پس از داوری، در نیمه فصل‌های؛ شکوفه‌زاران، گلریزان، برگ‌ریزان و برف‌ریزان انتشار می‌یابد.

انتشارات دانشگاه پارس

مهرماه ۱۳۹۳

فهرست مطالب

XV	 مقدمه
۳	 فصل اول: مبانی و مفاهیم اخلاق
۳	 ۱-۱- اهمیت و ضرورت اخلاق
۳	 ۲-۱- جایگاه و اهمیت اخلاق در اسلام
۶	 ۳-۱- اخلاق چیست؟
۹	 ۴-۱- تعریف اخلاق در آموزه‌های دینی
۱۰	 ۵-۱- علم اخلاق
۱۱	 ۶-۱- فلسفه اخلاق
۱۲	 ۷-۱- بنیان‌های نظری اخلاق
۱۵	 ۸-۱- اخلاق از دیدگاه فلاسفه و اندیشمندان
۱۵	 ۱-۸-۱- اخلاق از نظر سقراط
۱۵	 ۲-۸-۱- نظریه اخلاقی ارسطو
۱۶	 ۳-۸-۱- نظریه اخلاقی دکارت
۱۶	 ۴-۸-۱- نظریه اخلاقی کانت
۱۸	 ۵-۸-۱- نیچه و اخلاق
۱۹	 ۶-۸-۱- اخلاق از نظر برگسون
۲۰	 ۷-۸-۱- اخلاق از نظر راسل
۲۱	 ۹-۱- استنباط‌های نادرست در مورد اخلاق
۲۲	 ۱-۹-۱- اخلاق برای افرادی قابل اجراست که در رأس یک سازمان قرار دارند
۲۲	 ۲-۹-۱- اخلاق به فرد دیگری مربوط می‌شود

- ۳-۹-۱- اخلاق هیچ ارزشی ارائه نمی‌کند..... ۲۳
- ۴-۹-۱- اخلاق یک اندیشه انتزاعی است، نه یک مفهوم حقیقی..... ۲۳
- ۵-۹-۱- اخلاق تنها مستلزم تبعیت کردن است..... ۲۴
- ۶-۹-۱- اخلاق موضوعی مستقل است..... ۲۴
- ۷-۹-۱- اخلاق تنها با مواردی سر و کار دارد که ماهیت مشخصی دارند..... ۲۵
- ۱۰-۱- صفات‌های حسنه و اخلاق نیکو..... ۲۵
- ۱-۱۰-۱- صداقت و راستگویی..... ۲۶
- ۲-۱۰-۱- تقوا..... ۲۷
- ۳-۱۰-۱- انصاف..... ۲۸
- ۴-۱۰-۱- درستی..... ۲۹
- ۵-۱۰-۱- ارزش..... ۳۰
- ۶-۱۰-۱- اعتماد..... ۳۰
- ۷-۱۰-۱- سیرت..... ۳۱
- ۸-۱۰-۱- شخصیت..... ۳۲
- ۹-۱۰-۱- امانتداری..... ۳۳
- ۱۰-۱۰-۱- صبر و استقامت..... ۳۴
- فصل دوم: اخلاق در سازمان..... ۳۹**
- ۱-۲- سیر تاریخی توجه به اخلاق در سازمان‌ها..... ۳۹
- ۲-۲- اهمیت توجه به معیارهای اخلاقی در سازمان‌ها..... ۳۹
- ۳-۲- فرایند تأثیر اخلاق بر عملکرد سازمان..... ۴۰
- ۴-۲- موانع گسترش اصول اخلاقی در سازمان‌ها..... ۴۱

۴۲	۵-۲- عوامل تأثیرگذار بر رفتار اخلاقی کارکنان در سازمان
۴۳	۵-۲-۱- فاکتورهای سطح کلان اثرگذار بر رفتار اخلاقی
۴۴	۵-۲-۲- فاکتورهای سطح میانی اثرگذار بر رفتار اخلاقی
۴۶	۵-۲-۳- فاکتورهای سطح خرد اثرگذار بر رفتار اخلاقی
۴۷	۲-۶- تعریف‌های اخلاق حرفه‌ای
۴۸	۲-۷- ویژگی‌های اخلاق حرفه‌ای
۴۹	۲-۸- اخلاق کسب و کار
۴۹	۲-۹- ابعاد اخلاق کسب و کار
۵۲	۲-۱۰- سطوح اخلاق کسب و کار
۵۳	۲-۱۱- عقاید غلط درباره اخلاق کسب و کار
۵۵	۲-۱۲- مدل مدیریت اخلاق کسب و کار
۵۶	۲-۱۲-۱- مدیریت غیراخلاقی
۵۷	۲-۱۲-۱-۱- راهبرد عملیاتی مدیریت غیراخلاقی
۵۷	۲-۱۲-۲- مدیریت اخلاقی
۵۸	۲-۱۲-۲-۱- راهبرد عملیاتی مدیریت اخلاقی
۵۸	۲-۱۲-۲-۲- معیارهای اخلاقی
۵۹	۲-۱۲-۲-۳- عادات رهبران اخلاقی
۵۹	۲-۱۲-۲-۴- رفتارهای اخلاقی مثبت
۶۰	۲-۱۲-۳- مدیریت بی‌اخلاق
۶۰	۲-۱۲-۳-۱- مدیریت بی‌اخلاق عمدی
۶۰	۲-۱۲-۳-۲- مدیریت بی‌اخلاق غیرعمدی
۶۲	۲-۱۲-۳-۳- راهبرد عملیاتی مدیریت بی‌اخلاق

۶۲	۱۳-۲- مدیریت اخلاقی در سازمان
۶۳	۱-۱۳-۲- فایده‌های مدیریت اخلاق در سازمان
۶۴	۲-۱۳-۲- دستورالعمل‌های قابل توجه در مدیریت اخلاق
۶۴	۱۴-۲- مدیریت اخلاق در عمل
۶۶	۱۵-۲- برنامه‌های مدیریت اخلاق
۶۷	۱-۱۵-۲- فایده‌های برنامه‌های مدیریت اخلاق
۶۷	۲-۱۵-۲- راهکارهایی برای تدوین برنامه‌های اخلاقی
۶۸	۳-۱۵-۲- فرایند تدوین یک برنامه اخلاقی در سازمان
۶۹	۱۶-۲- سازمان اخلاق‌گرا
۷۳	فصل سوم: ابزارهای مدیریت اخلاق
۷۳	۱-۳- ابزارهای مدیریت اخلاق
۷۴	۲-۳- ساز و کارها و ساختارها در مدیریت اخلاق
۷۵	۳-۳- خط مشی اخلاقی
۷۶	۴-۳- آموزش‌های اخلاقی
۷۷	۵-۳- منشور اخلاقی
۷۸	۱-۵-۳- منشور اخلاقی و منشور رفتاری
۷۸	۲-۵-۳- اهداف منشور اخلاقی
۷۹	۳-۵-۳- ویژگی‌های یک منشور اخلاقی کارآمد
۸۰	۶-۳- نظام‌نامه اخلاقی مدیریت پروژه
۸۱	۱-۶-۳- ایجاد و توسعه نظام‌نامه‌های اخلاقی
۸۳	۲-۶-۳- مزایای نظام‌نامه اخلاقی
۸۵	۳-۶-۳- جنبه‌های منفی نظام‌نامه اخلاقی
۸۶	۴-۶-۳- طبقه‌بندی اصول اخلاقی

۸۸	 ۳-۶-۴-۱- شخصیت
۸۹	 ۳-۶-۴-۲- شغل / حرفه
۹۰	 ۳-۶-۴-۳- صلاحیت
۹۲	 ۳-۶-۴-۴- سرپرستی
۹۴	 ۳-۶-۴-۵- محرمیت
۹۵	 ۳-۶-۴-۶- ارتباط
۹۷	 ۳-۶-۴-۷- مراقبت
۱۰۱	 ۳-۶-۴-۸- رفتار
۱۰۲	 ۳-۶-۴-۹- تعهد
۱۰۳	 ۳-۶-۴-۱۰- تبعیت
۱۰۹	 فصل چهارم: ضرورت اخلاق برای مدیران پروژه
۱۰۹	 ۴-۱- مقدمه
۱۱۰	 ۴-۲- شرایط منحصر به فرد مدیران پروژه
۱۱۴	 ۴-۳- مسائل سخت و نرم اخلاقی
۱۲۲	 ۴-۴- پیامدهای شکست اخلاقی
۱۲۳	 ۴-۵- چشم‌انداز مبهم
۱۲۵	 ۴-۶- مدل تصمیم‌گیری اخلاقی
۱۲۹	 ۴-۷- تنگنای اخلاقی
۱۳۰	 ۴-۸- دو ملاحظه کلیدی
۱۳۵	 ۴-۹- حساسیت موضوع
۱۳۷	 ۴-۱۰- شدت پاسخ

۱۴۳	فصل پنجم: عوامل اصلی بروز معضل‌های اخلاقی در پروژه
۱۴۳	۵-۱- عوامل کلیدی تأثیرگذار
۱۴۳	۵-۱-۱- پاداش‌ها
۱۴۴	۵-۱-۲- فرهنگ
۱۴۴	۵-۱-۳- ساختار
۱۴۵	۵-۱-۴- قدرت
۱۴۶	۵-۱-۵- رقابت
۱۴۶	۵-۱-۶- هم‌رده‌ها
۱۴۷	۵-۱-۷- تجربیات
۱۴۷	۵-۱-۸- انتظارات حاصل از نقش
۱۴۸	۵-۱-۹- شیوه مدیریت
۱۴۸	۵-۲- روندهای اخلاقی و چالش‌های پیش‌روی مدیران پروژه
۱۴۹	۵-۲-۱- روندهای جهانی
۱۵۱	۵-۲-۲- تطبیق با روندهای جهانی
۱۵۴	۵-۲-۳- گمراه شدن از مسیر مناسب
۱۵۴	۵-۲-۳-۱- فشار برای گزارش فقط اطلاعات مثبت
۱۵۵	۵-۲-۳-۲- لحن گفتار در رأس سازمان
۱۵۷	۵-۲-۳-۳- فشار برای تطبیق نتایج با انتظارات
۱۵۸	۵-۲-۳-۴- تأکید بیش از حد بر پیروی قانونی
۱۶۰	۵-۲-۳-۵- نتایج سریع‌تر
۱۶۱	۵-۲-۳-۶- نبود ارتباط بین کارایی و اثربخشی
۱۶۲	۵-۲-۳-۷- تکیه بر اعداد و ارقام

۱۶۳.....	۵-۲-۳-۸- ناپهنجاری یا اختلالات سازمانی.....
۱۶۴.....	۵-۲-۳-۹- تضاد منافع و منافع متضاد.....
۱۶۶.....	۵-۲-۳-۱۰- فعالیت‌های جهانی.....
۱۶۷.....	۵-۲-۳-۱۱- گسترش پاسخگویی و اختیار.....
۱۶۸.....	۵-۲-۳-۱۲- اطاعت از متصدیان و مقامات.....
۱۶۹.....	۵-۲-۳-۱۳- قوانین و مقررات متضاد.....
۱۷۱.....	۵-۲-۳-۱۴- دسترسی محدود به اطلاعات.....
۱۷۲.....	۵-۲-۳-۱۵- کاهش زمان چرخه.....
۱۷۳.....	۵-۲-۳-۱۶- افزایش رضایت مشتری.....
۱۷۴.....	۵-۲-۳-۱۷- استرس برای بازیکن تیم شدن.....
۱۷۶.....	۵-۲-۳-۱۸- رفتار بر طبق دستورالعمل.....
۱۷۷.....	۵-۲-۳-۱۹- رفتار علائم به‌عنوان واقعیت.....
۱۷۸.....	۵-۲-۳-۲۰- تمایل به توافق.....
۱۸۰.....	۵-۲-۳-۲۱- حفظ ارتباطات کاری مثبت با فروشندگان، شرکا، و دیگر ذینفعان بیرونی.....
۱۸۲.....	۵-۲-۳-۲۲- حفاظت از وضعیت یا جایگاه خود.....
۱۸۳.....	۵-۳- عوامل زمینه‌ای پروژه.....
۱۸۵.....	۵-۴- ریشه‌یابی دلایل پایبند نبودن به اخلاقیات.....
۱۸۷.....	۵-۴-۱- دلایل پایبند نبودن به اخلاقیات در پروژه‌های ایران.....
۱۹۱.....	فصل ششم: تأثیر اخلاق بر پروژه.....
۱۹۱.....	۶-۱- پروژه چیست؟.....
۱۹۳.....	۶-۲- چرخه حیات پروژه.....

۱۹۵	۳-۶- پنج فرایند اصلی مدیریت پروژه
۱۹۸	۴-۶- دسته‌بندی معضل‌های اخلاقی
۱۹۹	۶-۴-۱- پیروی
۲۰۰	۶-۴-۲- اثربخشی
۲۰۱	۶-۴-۳- اطلاعات دقیق و به موقع
۲۰۱	۶-۴-۴- کارایی
۲۰۲	۶-۴-۵- حفاظت از منابع
۲۰۲	۶-۵- اخلاق و فرایندهای مدیریت پروژه
۲۰۲	۶-۵-۱- گروه فرایندی آغازین و اخلاق
۲۰۲	۶-۵-۱-۱- تفریط عمدی قیمت
۲۰۴	۶-۵-۱-۲- حذف ذینفعان کلیدی
۲۰۴	۶-۵-۱-۳- ناهمسویی با اهداف سازمان
۲۰۵	۶-۵-۱-۴- تضاد منافع
۲۰۵	۶-۵-۱-۵- عدم توضیح و شفاف‌سازی انتظارات
۲۰۶	۶-۵-۱-۶- دروغ‌گویی برای بردن قرارداد
۲۰۶	۶-۵-۱-۷- خراب کردن روابط با ذینفعان خاص
۲۰۷	۶-۵-۱-۸- مشارکت نکردن با حسن‌نیت در مذاکرات
۲۰۸	۶-۵-۲- گروه فرایندی برنامه‌ریزی و اخلاق
۲۰۹	۶-۵-۲-۱- افراط برآورد هزینه
۲۱۰	۶-۵-۲-۲- پاسخگو نبودن
۲۱۰	۶-۵-۲-۳- دروغ‌گویی

۲۱۱	۳-۵-۶- گروه فرایندی اجرا و اخلاق
۲۱۲	۱-۳-۵-۶- مطالبه نابه جا
۲۱۳	۲-۳-۵-۶- اطلاعات غلط یا اطلاعات دروغ
۲۱۳	۳-۳-۵-۶- انحراف از برنامه بدون اجازه
۲۱۴	۴-۳-۵-۶- نقض محرمانه
۲۱۴	۵-۳-۵-۶- به خطر انداختن روابط کاری
۲۱۴	۶-۳-۵-۶- نقض حقوق کارمند
۲۱۵	۷-۳-۵-۶- اهانت به هم رده ها
۲۱۶	۸-۳-۵-۶- کم کاری عمدی
۲۱۶	۹-۳-۵-۶- سرکوب اختلاف ها
۲۱۷	۱۰-۳-۵-۶- نادیده گرفتن نیازهای اعضای تیم
۲۱۷	۱۱-۳-۵-۶- فقدان رفتار معتبر و منسجم با اعضای تیم
۲۱۸	۱۲-۳-۵-۶- ترغیب نکردن به همکاری
۲۱۸	۱۳-۳-۵-۶- اخراج بدون دلیل
۲۱۹	۱۴-۳-۵-۶- ارسال محصول معیوب به مشتری
۲۱۹	۱۵-۳-۵-۶- نسخه برداری غیرقانونی
۲۲۰	۱۶-۳-۵-۶- فقدان اعمال منسجم استانداردها
۲۲۰	۴-۵-۶- گروه فرایندی نظارت و کنترل و اخلاق
۲۲۱	۱-۴-۵-۶- گزارش دهی نادرست
۲۲۲	۲-۴-۵-۶- به اشتراک گذاشتن اطلاعات با ذینفعان کلیدی
۲۲۲	۳-۴-۵-۶- استفاده نکردن از داده مطمئن برای تولید اطلاعات

- ۲۲۳ ۴-۴-۵-۶- استفاده نکردن از برنامه‌ها برای گزارش پیشرفت
- ۲۲۴ ۵-۴-۵-۶- ارائه ندادن عمدی گزارش‌ها و خبرهای بد
- ۲۲۴ ۶-۴-۵-۶- افزایش هزینه گزارش‌ها
- ۲۲۵ ۷-۴-۵-۶- تخریب و یا سرقت اطلاعات حیاتی
- ۲۲۶ ۵-۵-۵-۶- گروه فرایندی اختتام و اخلاق
- ۲۲۶ ۱-۵-۵-۶- تحویل ندادن محصول و نتایج آنگونه که قول داده شده بود
- ۲۲۷ ۲-۵-۵-۶- برآورده نشدن الزامات قراردادی
- ۲۲۷ ۳-۵-۵-۶- تحریف مدارک
- ۲۲۸ ۶-۶- مشکلات اخلاقی رایج
- ۲۲۸ ۱-۶-۶- افراد و اخلاق
- ۲۲۸ ۱-۱-۶-۶- اجازه وجود فرهنگ مضر
- ۲۲۹ ۲-۱-۶-۶- گستاخی
- ۲۳۰ ۳-۱-۶-۶- آزار
- ۲۳۰ ۴-۱-۶-۶- نقض حریم شخصی
- ۲۳۱ ۵-۱-۶-۶- تلافی
- ۲۳۱ ۶-۱-۶-۶- تهدید و اجبار
- ۲۳۲ ۷-۱-۶-۶- بی‌احترامی به ارزش‌ها
- ۲۳۲ ۸-۱-۶-۶- ارائه ندادن بازخورد صادقانه
- ۲۳۳ ۹-۱-۶-۶- رفتار نابرابر با افراد
- ۲۳۳ ۱۰-۱-۶-۶- فقدان مسئولیت‌پذیری شخصی
- ۲۳۳ ۱۱-۱-۶-۶- گسترش شایعات مضر

۲۳۴	۶-۶-۱۲- سوء استفاده از قدرت و موقعیت.....
۲۳۴	۶-۶-۱۳- تبعیض.....
۲۳۵	۶-۶-۱۴- تشویق و یا بی توجهی به اختلافها.....
۲۳۶	۶-۶-۱۵- رفتار ناعادلانه و غیرمحترمانه با افراد.....
۲۳۶	۶-۶-۱۶- عدم جلوگیری و توقف دستور جلسه پنهانی.....
۲۳۷	۶-۶-۱۷- بهره‌کشی از افراد.....
۲۳۷	۶-۶-۱۸- خدشه‌دار کردن عمدی شهرت.....
۲۳۷	۶-۶-۲- فرایند و اخلاق.....
۲۳۸	۶-۶-۱- دریافت رشوه و هدایای نامناسب.....
۲۳۹	۶-۶-۲- تضاد منافع با مشتریان و تأمین‌کنندگان.....
۲۳۹	۶-۶-۳- کمبود تلاش و توجه جدی.....
۲۴۰	۶-۶-۴- تحریف بازخورد.....
۲۴۱	۶-۶-۵- دسترسی نابرابر به اطلاعات و دیگر منابع اصلی.....
۲۴۱	۶-۶-۶- درگیر شدن در فعالیت‌های غیرقانونی.....
۲۴۲	۶-۶-۷- گزارش نکردن رفتار غیراخلاقی.....
۲۴۲	۶-۶-۳- عملکرد و اخلاق.....
۲۴۳	۶-۶-۱- فاش‌سازی اطلاعات مهم.....
۲۴۳	۶-۶-۲- مواجهه نشدن با مشکلات پیش‌روی.....
۲۴۴	۶-۶-۴- ادراک و اخلاق.....
۲۴۴	۶-۶-۱- فریب.....

۲۴۵	۶-۴-۲- تأکید نداشتن بر منافع کلی پروژه
۲۴۵	۶-۴-۳- تلاش عمدی برای از بین بردن شهرت شرکت و تصویر محصول
۲۴۹	فصل هفتم: حاکمیت پروژه و اخلاق
۲۴۹	۷-۱- حاکمیت پروژه
۲۵۴	۷-۲- کنترل‌ها چه هستند؟
۲۵۶	۷-۳- منظور از ریسک چیست؟
۲۵۷	۷-۴- انواع ریسک‌های پروژه
۲۵۸	۷-۵- مدیریت کارآمد ریسک
۲۵۹	۷-۶- فرایندهای مدیریت ریسک
۲۶۷	فصل هشتم: پروژه‌های بین‌المللی و اخلاق
۲۶۷	۸-۱- پروژه‌های بین‌المللی
۲۶۷	۸-۲- عوامل و فاکتورهای مهم
۲۶۸	۸-۳- ابعاد اصلی
۲۷۱	۸-۴- چالش‌های پروژه‌های بین‌المللی
۲۷۶	۸-۵- پروردن زمینه و نتایج
۲۷۸	۸-۶- اقدام‌های کلیدی
۲۸۳	فصل نهم: اخلاق و قوانین
۲۸۳	۹-۱- رابطه اخلاق و قانون
۲۸۸	۹-۲- اصطلاحات کلیدی قانونی
۲۹۰	۹-۳- اصول و مفاهیم حقوقی مهم
۲۹۵	۹-۴- انواع قرارداد
۲۹۶	۹-۴-۱- طراحی- مناقصه- ساخت

۲۹۸	۲-۴-۹- طرح و ساخت
۳۰۰	۳-۴-۹- کلیدگردان
۳۰۲	۴-۴-۹- ساخت- بهره‌برداری- انتقال
۳۰۳	۵-۴-۹- مدیریت اجرا
۳۰۵	۵-۹- قوانین و مقررات متعدد
۳۱۵	فصل دهم: پیاده‌سازی اخلاق در مدیریت پروژه
۳۱۵	۱-۱۰- چرا اخلاق در جایگاه کم‌اهمیت قرار دارد؟
۳۱۶	۲-۱۰- راهکارهای مقابله با بی‌اخلاقی در سازمان
۳۱۸	۳-۱۰- تحقق بخشیدن به اخلاق در پروژه‌ها
۳۲۰	۴-۱۰- نشانه یک مدیر پروژه اخلاق‌مدار
۳۲۱	فهرست منابع
۳۲۷	پیوست
۳۲۹	پیوست ۱
۳۳۹	پیوست ۲
۳۴۰	پیوست ۳
۳۴۳	پیوست ۴
۳۴۵	واژه‌نامه تشریحی
۳۵۳	نمایه

مقدمه

اخلاق مجموعه‌ای از صفات روحی و باطنی انسان است که در اعمال و رفتاری که از خلیات درونی انسان ناشی می‌شود، بروز و ظهور پیدا می‌کند. بدین سبب باید اخلاق را بر اساس آثار آن تعریف کرد. استمرار یک نوع رفتار خاص، نشان‌دهنده آن است که این رفتار یک ریشه درونی و باطنی در عمق جان و روح فرد دارد که آن ریشه را خلق و اخلاق می‌نامند. دامنه اخلاق ابتدا در حد رفتارهای فردی تصور می‌شود، اما رفتارهای فردی وقتی که در سطح جامعه یا نهادهای اجتماعی تسری پیدا می‌کنند و شیوع می‌یابند، به نوعی به اخلاق جمعی تبدیل می‌شوند. اخلاق جمعی به تدریج در فرهنگ جامعه ریشه می‌دواند و خود نوعی وجه غالب می‌یابد؛ به نحوی که ویژگی‌های یک جامعه را می‌توان با آن به خوبی شناخت.

یک نظام اجتماعی، مبتنی بر زنجیره‌ای از اصول، هنجارها، ارزش‌ها و الگوهاست که اخلاق نامیده می‌شود. به تعبیر جامعه‌شناسان، اخلاق همانند خونی است که به صورت پنهان در پیکر جامعه و نهادهای اجتماعی در جریان است. از این دیدگاه هیچ نهاد، حرفه و قلمرویی نیست که قادر باشد فارغ از اخلاق که مرزهای سلوک و رفتار به هنجار را معین می‌کند به حیات مشروع خود ادامه دهد. اخلاق هر جامعه ملاک و معیار باید‌ها و نیاید‌های آن را تعیین کرده و انسان اجتماعی را در مسیر زندگی هدف‌دار و غایت‌مند خود در مسیر کمال، فضیلت و سعادت هدایت می‌کند. آگاهی انسان از مبانی و اعتبار قواعد و معیارهای اخلاقی که جهت و روش زندگی او را تعیین می‌کند، مهمترین نیاز درون ذاتی هر فرد است.

امروز در تجزیه و تحلیل رفتار سازمان‌ها، پرداختن به اخلاق و ارزش‌های اخلاقی یکی از الزامات است. نماد بیرونی سازمان‌ها را رفتارهای اخلاقی آنها تشکیل می‌دهد که خود حاصل جمع ارزش‌های گوناگون اخلاقی است که در آن سازمان‌ها، ظهور و بروز یافته است. در شرایط کنونی رعایت نشدن برخی معیارهای اخلاقی، نگرانی‌های زیادی را در بخش‌های دولتی و غیردولتی به وجود آورده است. سقوط معیارهای رفتاری در بخش دولتی، پژوهشگران را واداشته تا در جستجوی مبناهای نظری در این رابطه بوده تا بتوانند مسیر مناسب اجرایی آن را فراهم سازند. بنابراین یکی از عمده‌ترین دغدغه‌های مدیران کارآمد در سطوح مختلف، چگونگی ایجاد بسترهای مناسب برای عوامل انسانی شاغل در تمام حرفه‌ها است تا آنها با حس مسئولیت و عهد کامل به مسائل در جامعه و حرفه خود به کار بپردازند و اصول اخلاقی حاکم بر شغل و حرفه خود را رعایت کنند.

هنگامی که سخن از مدیریت پروژه به میان می‌آید، به ندرت کسی موضوع اخلاق را در رأس فهرست گفتگوی خود قرار می‌دهد. مدیریت تدارکات، ریسک، زمانبندی و ارتباطات و ... همواره قبل از موضوع اخلاق مورد توجه قرار گرفته‌اند. هیچ الگوریتمی وجود ندارد تا به یک مدیر پروژه کمک کند تا با تضمین قطعی اثربخشی، به موضوعات اخلاقی بپردازد. بیشترین نتیجه‌ای که می‌توان به آن امیدوار بود، قضاوت کردن و عمل کردن به گونه‌ای است که موضوع عادلانه و صادقانه حل و فصل شود. لغزش اخلاقی می‌تواند هزینه‌ها و خسارت‌های میلیونی و حتی میلیاردي برای شرکت و پروژه به همراه داشته باشد، که تمام این موارد به علت تصمیم‌ها و اقدام‌های غیراخلاقی کارکنان است. اگر بخواهیم اخلاق موثر واقع شود، باید مبنای آن کاملاً در فکر و عمل افراد مورد توجه قرار گیرد؛ هر امری کمتر از این، مصالحه و سازش تلقی می‌شود.

در همین راستا و بر اساس چنین ضرورتی کتاب حاضر با عنوان **مدیریت پروژه و اخلاق**، در ده فصل تألیف شده است. فصل اول به **مبانی و مفاهیم اخلاق** می‌پردازد. در این فصل سعی شده است تا موضوع‌هایی از قبیل اهمیت و ضرورت اخلاق و جایگاه آن در اسلام، تعاریف مختلف، بنیان‌های نظری و دیدگاه فلاسفه درباره اخلاق و تعابیر نادرست آن بیان شود. در فصل دوم با عنوان **اخلاق در سازمان** به اهمیت موضوع اخلاق و فواید آن برای سازمان، عوامل تأثیرگذار بر رفتار اخلاقی در سازمان، اخلاق حرفه‌ای و اخلاق کسب و کار و ابعاد آن، مدیریت اخلاق در سازمان و سازمان اخلاق‌گرا پرداخته شده است. فصل سوم به **ابزارهای مدیریت اخلاق** اختصاص یافته است. در این فصل موضوع‌هایی از قبیل چهار ابزار مدیریت اخلاق (تدابیر ساختاری، خط و مشی، آموزش و منشور) و توضیحات تفصیلی هر یک از آنها، نظام‌نامه اخلاقی مدیریت پروژه و مزایا و معایب آن، ساختار کلی نظام‌نامه مطرح می‌شود. عنوان فصل چهارم، **ضرورت اخلاق برای مدیران پروژه** است. این فصل به شرایط منحصر به فرد مدیران

پروژه، مسائل سخت و نرم اخلاقی و توضیحات هر یک از آنها، پیامدهای شکست اخلاقی، مدل تصمیم‌گیری اخلاقی، تنگنای اخلاقی و ... می‌پردازد.

در فصل پنجم با عنوان **عوامل اصلی بروز معضل‌های اخلاقی**، عوامل کلیدی تأثیرگذار بر مدیران پروژه و تیم‌شان، چالش‌های پیش‌روی مدیران پروژه و گزینه‌های متعدد رسیدگی به هر یک از چالش‌ها و عوامل زمینه‌ای پیرامون پروژه‌ها برای بروز معضل‌های اخلاقی بیان می‌شوند. فصل ششم به **تأثیر اخلاق بر پروژه** اختصاص یافته است. این فصل شامل موضوعاتی از قبیل تعریف پروژه و چرخه حیات پروژه، پنج فرایند اصلی مدیریت پروژه، دسته‌بندی معضل‌های اخلاقی، اخلاق و فرایندهای مدیریت پروژه و مشکلات اخلاقی رایج است. فصل هفتم با عنوان **حاکمیت پروژه و اخلاق**، به تعریف موضوع حاکمیت، دسته‌بندی انواع کنترل‌ها، کنترل‌های رایجی که باید در مواجهه با معضل‌های اخلاقی به کار برد و تعریف ریسک، انواع ریسک و مدیریت کارآمد ریسک در برابر معضل‌های اخلاقی پرداخته است.

فصل هشتم با عنوان **پروژه‌های بین‌المللی و اخلاق**، در برگیرنده مباحثی از قبیل تعریف پروژه‌های بین‌المللی، فاکتورهای مهم میان مدیریت پروژه- اخلاق- جهانی‌شدن، ابعاد اخلاقی در محیط بین‌المللی، چالش‌های رویارویی با اخلاق در حوزه بین‌المللی، مشکلات اخلاقی محیط بین‌المللی، اقدام‌های کلیدی مدیران پروژه است. در فصل نهم با عنوان **اخلاق و قوانین**، رابطه میان اخلاق و قانون، اصطلاحات کلیدی قانونی، اصول و مفاهیم مهم حقوقی، انواع قرارداد، قوانین و مقررات متعدد مطرح شده‌اند. و در انتها فصل دهم با عنوان **پیاده‌سازی اخلاق در مدیریت پروژه**، به موضوعاتی همچون دلیل کم اهمیت بودن جایگاه اخلاق، راهکارهای مقابله با بی‌اخلاقی در سازمان، تحقق بخشیدن به اخلاق در پروژه‌ها و نشانه یک مدیر پروژه اخلاق‌مدار پرداخته است.

با توجه به نقش تعیین‌کننده اخلاق در فعالیت‌های مهندسی و موفقیت طرح‌ها، رعایت مباحث این کتاب می‌تواند موجب حاکمیت اخلاق در مراحل مختلف طراحی و اجرای پروژه‌ها و در نتیجه ارتقاء فعالیت‌های مهندسی و بهبود شرایط انسانی و اقتصادی پروژه‌های اجرایی کشور شود.

محمود گلابچی (استاد دانشگاه تهران)

مجتبی امیری