





۶.

چه کسی در شرکت من مسئول رعایت اخلاق کاری است؟

۷.

چرا و چگونه با رقبای خود رفتار مناسب کاری داشته باشیم؟

۸.

آیا مبالغه کردن درباره محصولات یک تشبیت مناسب اخلاق کاری است؟

۹.

روش های کاری که معمولاً متناقض با اخلاق کاری به نظر میرسند، کدام ها اند؟

۱۰.

اگر متوجه شوم که یکی از کارمندانم عمل متناقض با اخلاق کاری انجام داده است، در مقابل وی چه عکس العمل داشته باشیم؟

۱۱.

چگونه مطمئن شوم که در استخدام کارمندانم معیارات اخلاق کاری را رعایت میکنم؟

۱۲.

با در نظر داشت سطح حداقل معاش که از طرف دولت افغانستان تعیین شده؛ اگر به کارمندان خویش معاش کمتر یا بیشتر از سطح تعیین شده پرداخت کنم؛ در آنصورت اخلاق کاری را رعایت کرده ام؟

۱۳.

در برابر رشوه و فساد اداری چه عکس العملی داشته باشیم؟

۱۴.

آیا دریافت تحفه در محیط کاری یک عمل مناسب اخلاق کاری است؟

۱۵.

محیط طبیعی چه ارتباطی با اخلاق کاری دارد؟

۱۶.

محیط امنیتی چه ارتباطی با اخلاق کاری دارد؟

۱۷.

محیط اقتصادی چه ارتباطی با اخلاق کاری دارد؟

۱۸.

اینکه یک کار مناسب اخلاق کاری است یا خیر بعضاً برابیم یک معما است. چگونه درباره بهترین اقدامات تصمیم گرفته و آنها را تطبیق کنیم؟

۱۹.

رویه متناقض با اخلاق کاری چگونه تشبیم را تحت تاثیر قرار میدهد؟

۲۰.

آیا صرفاً اشخاص بد، رفتار متناقض با اخلاق کاری انجام میدهند؟



۱.

اخلاق کاری چیست؟

۲.

چرا داشتن اخلاق کاری برای موفقیت ضروری است؟

۳.

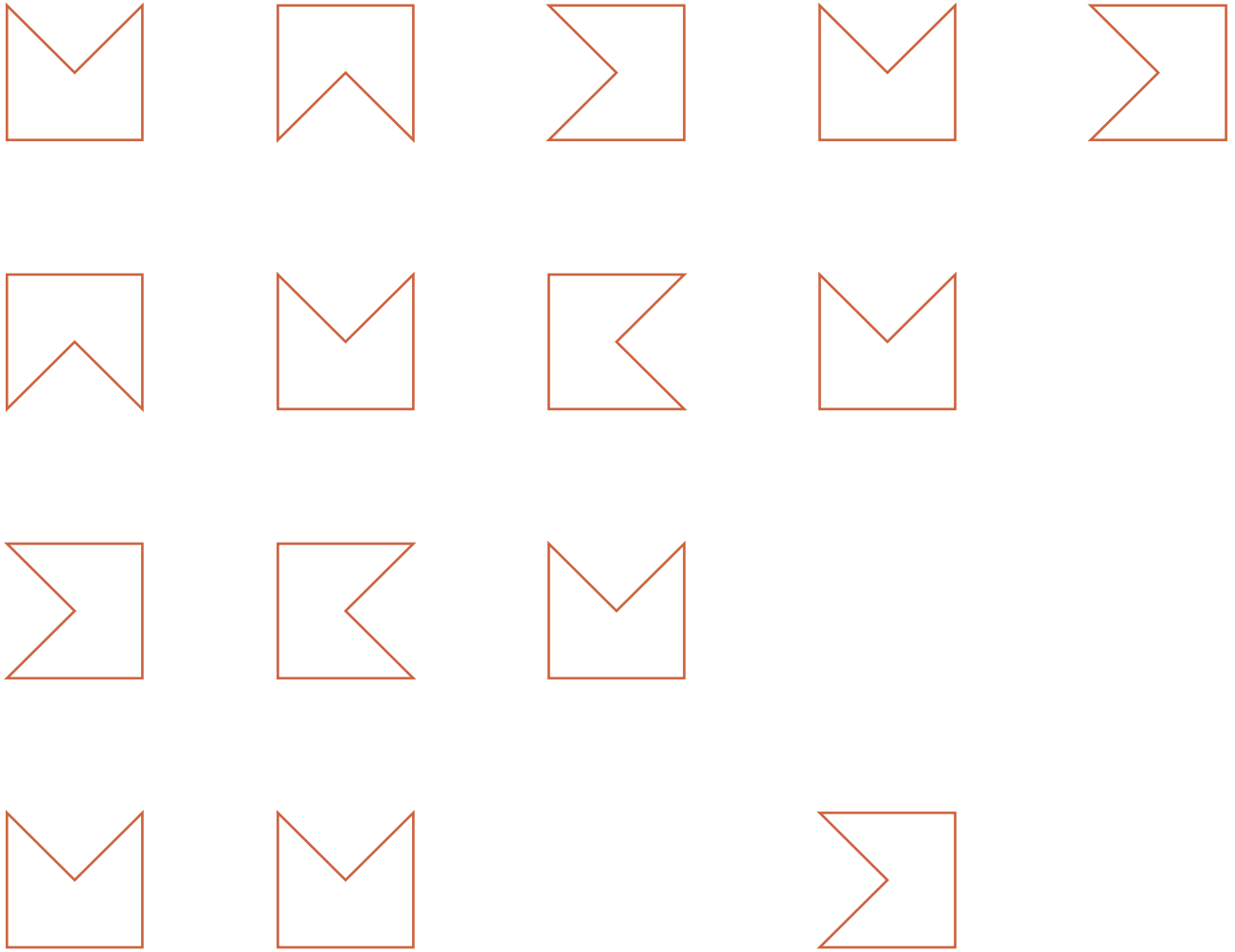
من تمام قوانین را رعایت میکنم. آیا این به معنای داشتن اخلاق کاری است؟

۴.

مسئولیت اجتماعی برای یک تشبیت چیست؟ و چرا ضروری است؟

۵.

لایحه طرز رفتار چیست؟ چگونه یک لایحه طرز رفتار یا پالیسی اخلاق کاری ایجاد کنیم؟



۱.

# اخلاق کاری چیست؟

اخلاق کاری (ETHICS) یعنی اینکه بدانیم چگونه کارهای ما دیگران را کمک نموده و یا آنها را متضرر میسازد. تقریباً هر تصمیمی که شما در قبال کارهایتان میگیرید، به تعدادی از اشخاص مفاد یا ضرر میرساند. بطور مثال، پیشنهاد یک وظیفه برای یک کاندید میتواند برای آن شخص بسیار کمک کننده بوده و در عین حال یک فرصت را از شخص دیگری بگیرد. این در حالیست که ممکن هر دو شخص به یک اندازه برای این وظیفه مناسب بوده باشند. رفتار اخلاقی عبارت از ایجاد توازن یا مصالحه در اینگونه شرایط میباشد. با یک شخص همکاری صورت گرفته و با شخص دیگری همکاری صورت نمیگیرد. بناءً، اکثر تصمیم کاری ما معنای اخلاقی داشته و شامل ایجاد توازن بین گروه های برنده و بازنده میگردد. یک تصمیم کاری اخلاقی، بیشترین برنده و کم ترین بازنده را در پی دارد. یک تصمیم کاری اخلاقی به شما کمک میکند به اصول تان برای گذاشتن یک تاثیر مثبت در جهان پابند باشید. شما با تصمیم گیری اخلاقی توقعات مردم را در قبال تشبث خود برآورده ساخته و به عنوان یک شهروند خوب در جامعه شناخته میشوید.

## بیشتر بدانیم:

تصمیم و فعالیت های کاری، مردم را به اشکال مثبت و منفی متأثر میسازد. تشبث شما میتواند با ایفای یک نقش سازنده در جامعه بسیار مفید واقع شود. شما میتوانید اشتغال زایی کنید یا محصولات و خدمات مورد نیاز مردم را به آنها ارائه دهید. میتوانید برای کارمندان، شرکا، مشتریان، عرضه کنندگان، جامعه، فامیل و خود تان ارزش ایجاد کنید. با این حال تصمیم و فعالیت های کاری ممکن بُعد منفی هم داشته باشند. همانگونه که شما تلاش میکنید که اهداف کاری خود را بدست آورید - مانند تصمیمی که در قبال استخدام کارمندان، انتخاب عرضه کنندگان، چگونگی ایجاد محصولات، کیفیت ارائه خدمات، چگونگی قیمت گذاری و غیره میگیرید - این نیز قابل انتظار است که نتوانید انتظارات همه را برآورده سازید. برای اینکه تشبث تان را به بهترین شکل ممکن پیش ببرید، بعضی اوقات با شرایطی مواجه میشوید که ضرور است تصمیمی بگیرید که ممکن اثرات منفی روی بعضی از افراد نیز داشته باشند.

اخلاق کاری درباره این است که از اینگونه مصالحات آگاه بوده و تصمیم تان را با آگاهی از تاثیر این مصالحات بالای خودتان و دیگران اتخاذ نمائید.

اخلاق کاری نیازمند این است که از فهم تان برای تشخیص صحیح و غلط بودن تصمیم و کارهایتان استفاده کنید، با وجود این، مردم درباره اینکه چه چیزی درست است و چه چیزی غلط است با یکدیگر موافق نبوده و بعضاً بشکل شدید با همدیگر مخالفت میکنند. در عمق تمامی این مخالفت های خارجی، همه مردم انگیزه های درونی و اخلاقی مشابهی دارند. کم یا زیاد، بالاخره شما این انگیزه های اخلاقی را در وجود و ارزش های شخصی تان، در ارزش های فامیلی تان، در ارزش های جامعه محلی تان، در ارزش های اجتماعی و ارزش های دینی تان پیدا خواهید کرد. این انگیزه های اخلاقی میتوانند علاقمندی به کاهش دادن رنج و درد دیگران بوده و یا انصاف داشتن، کمک کردن به فقرا، ایجاد اشتغال، احترام گذاشتن به اشخاص محترم، کمک و وفاداری به گروه های اجتماعی، فردی و کمک به پیشرفت یک کشور باشند.

زمانیکه تلاش میکنید در تصمیم کاری تان اخلاق را در نظر بگیرید، میتوانید از خود بپرسید که آیا کمک به دیگران را به حداکثر رسانده و متضرر ساختن آنها را به حداقل میرسانید؟ آیا به ارزش های خود پابند هستید؟ به احساس صحیح و غلط بودن تان؟ آیا به ارزش های جامعه تان پابند هستید؟ اینکه چه چیزی را صحیح و چه چیزی را غلط میپندارند؟ آیا به اصول ابتدایی صحیح و غلط بودن پابند هستید؟ اینکه اکثر مردم در فامیل تان، جامعه تان و کشور تان با آن موافق باشند. آیا به سنت های اسلامی پابند هستید؟

اگر در مسائل کاری تان به یک «معمای اخلاقی» مواجه شوید، تشخیص اخلاقی بودن و عدم اخلاقی بودن یک کار پیچیده میشود. «معمای اخلاقی» به شرایطی اطلاق میشود که شما حق انتخاب دارید؛ اما این انتخاب بسیار مشکل است. چرا که در هر صورت یا چیز مهمی را بدست آورده و یا از دست میدهید. انتخاب شما شامل ایجاد توازن بوده و مجبور هستید برای بدست آوردن یک هدف، هدف دیگری را قربانی کنید. بطور مثال، ممکن در شرایطی قرار داشته باشید که باید بین برآورده ساختن نیاز اجتماع و نیاز فردی انتخاب کنید؛ برآورده ساختن نیاز خود تان در برابر نیاز دیگران شما را مجبور به انتخاب و ایجاد توازن بین دو حالت متذکره میکند. یا مثلاً شما برای بدست آوردن اهداف درازمدت تان مجبورید سختی های کوتاه مدت را به جان بخرید. ممکن معمای اخلاقی شما بین دو ارزش بنیادی باشد که شما میخواهید در شرکت یا رویه خود نشان دهید. بطور مثال، ممکن شما کارمندی داشته باشید که همسرش به تازگی فوت کرده است؛ شما از ایشان میخواهید که به کار خود آمده و سر وقت حاضر باشد؛ بخاطریکه اینکار برای کارمندان دیگر تان عادلانه میباشد. اما شاید هم تصمیم بگیرید که این کارمند تان چند روز را رخصتی گرفته و یا ناوقت تر به وظیفه خود بیاید. چون شما میخواهید مهربان بوده و از رنج و درد کارمند خویش نیز آگاه باشید. هر دو ارزش برای اینکه شما به عنوان یک رهبر خوب معرفی شوید ضروری است؛ اما در عین حال ممکن این گزینه ها در تضاد با یکدیگر بوده و ممکن شما نتوانید هر دوی آنها را بصورت همزمان داشته باشید.

اخلاق کاری نتیجه یک تصمیم گیری خوب و متفکرانه است که انتظارات منطقی و نیازمندی های دیگران را مورد توجه جدی قرار میدهد. اکثر شرکت ها برای خود یک لایحه طرز رفتار یا مرجع اخلاقی ایجاد میکنند تا بتوانند ارزش های اخلاقی و رفتاری خویش را در چوکات آن تعریف و عملی سازند. شما میتوانید از همین امروز با رعایت ارزش های ساده و ابتدایی رفتار های اخلاقی را در تشبث تان عملی نمایید.

## واژه نامه این بخش:



**اخلاقیات:** پروسه تصمیم گیری درباره اینکه چه چیزی برای شما، شرکت و کارمندان تان نظر به ارزش های شما و تشبثی که میخواهید ارائه کنید مناسب است؛ شناخت از اینکه کارهای شما چه کمک و یا صدمه ای به دیگران وارد میکند.

**ایجاد توازن:** هر تصمیم شما برندگان و بازنده گان دارد. تلاش کنید گروه های برنده زیاد تر از گروه های بازنده باشند تا رسالت خویش را انجام داده، یک شهروند خوب بوده و یک تشبث باثبات داشته باشید.

**انگیزه:** خواست عمیق و قوی برای انجام یک عمل. یک نیروی برنده یا قدرت الهام بخش.

**ارزش:** استندردها و اصول رفتاری یک شخص. قضاوت شخصی درباره اینکه چه چیزی در زندگی اهمیت دارد.

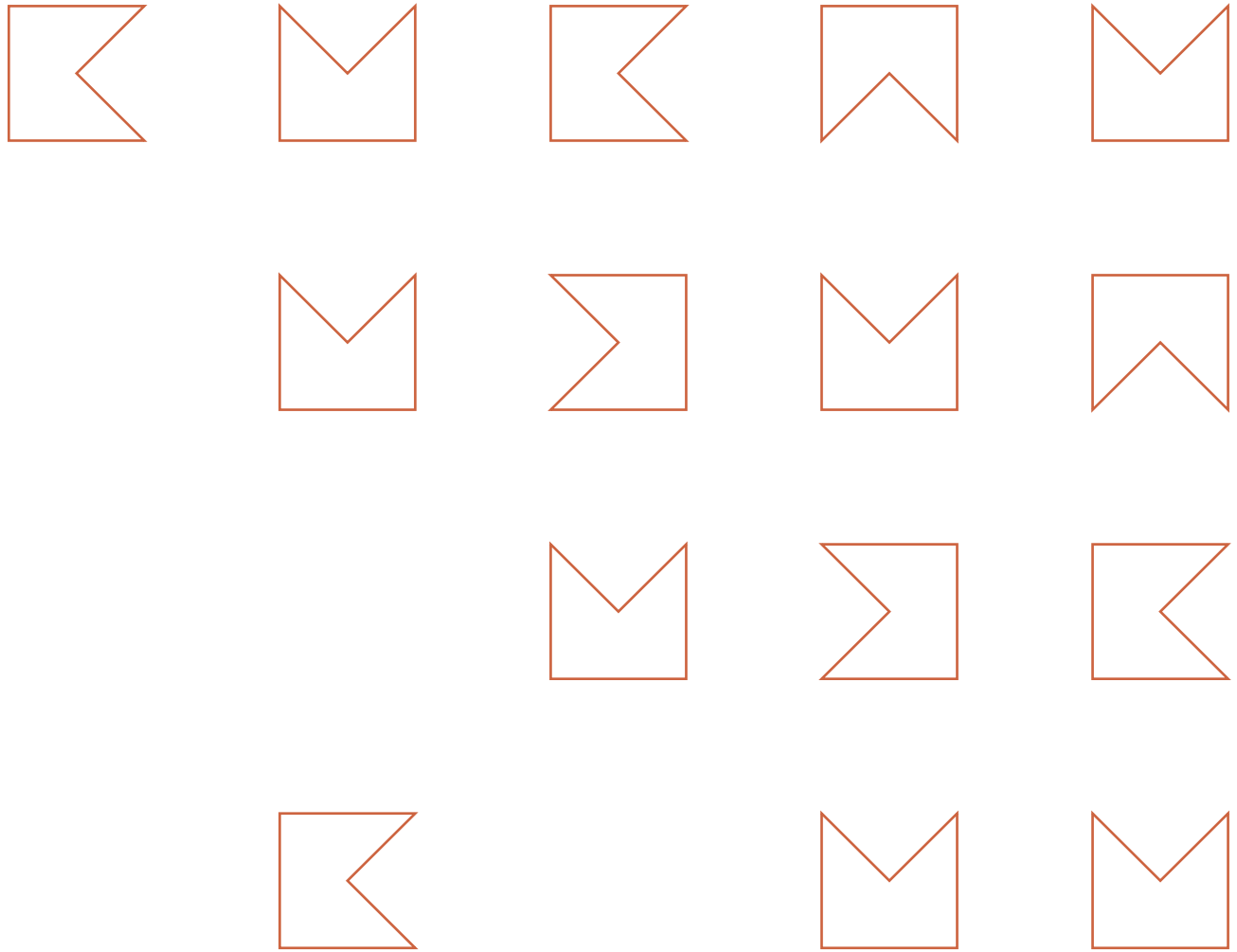
**اصول:** یک نظریه شخصی در قبال صحیح و غلط که بجای قوانین و قواعد بیرونی، بر مبنای اخلاق و ارزش های داخلی انسان شکل میگیرد.

**معما:** یک انتخاب مشکل بین دو گزینه یا ارزش.

**لایحه طرز رفتار:** یک سند یا پالیسی رسمی که ارزش های یک شرکت را بیان کرده و قوانین و رفتاری را که شرکت از کارمندان خود انتظار دارد بیان میکند.

## برای معلومات بیشتر در ارتباط به این موضوع به مطالب ذیل مراجعه کنید:

- لایحه طرز رفتار چیست؟ چگونه یک لایحه طرز رفتار یا پالیسی اخلاق کاری ایجاد کنم؟ ۱۳. اخلاق کاری
- من با یک معمای اخلاقی مواجه ام. چگونه درباره بهترین اقدامات تصمیم گرفته و آنها را تطبیق کنم؟ ۱۳. اخلاق کاری



۲.

چرا داشتن اخلاق کاری برای  
موفقیت ضروری است؟

زمانیکه شما در یک تشبث مشغول میشوید، شما و تشبث تان یک شهرت از خود ایجاد میکنید. شهرت بدین معناست که مردم به گذشته شما نگاه انداخته و رفتار آینده تان را نظر به آن پیش بینی میکنند. اگر شما یک شهرت عالی برای برآورده ساختن انتظارات مشتریان تان ایجاد میکنید، آنها باز هم میخواهند به عنوان مشتری، تامین کننده، سرمایه گذار یا کارمند با شما کار کنند. اگر شهرت تان در ناامید کردن انتظارات مردم باشد، شما این ذینفعان (STAKEHOLDERS) را دیگر به سختی پیدا میکنید. مشخصاً، برای موفقیت یک شرکت، شهرت خوب ضروری است. یک بخش مهم از شهرت تان مربوط به رعایت استانداردهای خوب اخلاقی تان است. اگر مردم به رفتار شما در گذشته نگاه کنند و ببینند که شما متضرر شدن دیگران را به حداقل میرسانید، با انصاف بودن برای تان مهم است و با دیگران با احترام برخورد میکنید، آنها به این نتیجه میرسند که تعامل با شما بی خطر بوده و شما قابل اعتماد هستید. اگر دیگران به این باور باشند که شما به ضررهایی که به محیط تان میرسانید اهمیتی نمیدهید و فکر کنند که شما اخلاقیات ندارید، به شما اعتماد نکرده و احتمال اینکه با شما تعامل کنند کم خواهد بود.

## بیشتر بدانیم:

برای اینکه تشبث تان موفق باشد، شما ضرورت به مردم دارید. شما به مشتریانی ضرورت دارید که محصولات یا خدمات تان را بخرند. ممکن ضرورت به کارمندان داشته باشید، و ممکن ضرورت به سرمایه گذاران نیز داشته باشید. اگر شما یک محصول را تولید میکنید، ضرورت به عرضه کنندگان مواد خام تان دارید. تمامی این اشخاص متفاوت همیشه اول پیش خود فکر میکنند که آیا تجارت کردن با شما یک نظریه هوشمندانه است یا خیر، و بعد از آن نظر به مرور زمان تصمیم میگیرند که آیا به کار کردن با شما ادامه دهند یا خیر؟ این تصمیم بر مبنای شهرتی که شما از خود بجا گذاشته اید گرفته میشوند. یک شهرت خوب آنست که شما برای مردم قابل اعتماد بوده و آنها بدانند که شما نیازمندی های آنان را در آینده برآورده میکنید. شهرت خوب به شما کمک میکند اشخاصی که برای اداره موفقانه تشبث تان ضرورت دارید را جذب کنید. شهرت بد برعکس این است. بخاطریکه مردم فکر میکنند که شما آنها را ناامید کرده و از آنها استفاده میکنید. شهرت بد، اشخاصی که برای اداره تشبث تان ضرورت دارید را از شما دور میکند.

زمانیکه شما استانداردهای عالی اخلاقی داشته باشید، میتوانید یک شهرت خوب برای خود ایجاد کنید. تصمیم گیری اخلاقی یک تاثیر مثبت بالای روابط تان با مشتریان، کارمندان، سرمایه گذاران و دیگر اشخاص دارد. اخلاق کاری مناسب برای تان اعتماد خلق میکند و سطح رضایت دیگران را برای اشتراک در تشبث تان افزایش میدهد. بطور مثال، ملیحه یک تشبث تولید مربا داشت. او پول میوه های تازه را سر وقت وعده داده شده به عرضه کنندگان خود میپرداخت. او همچنان کتابهایی را برای مکتب محله خود تهیه کرده بود. نظر به مشکلات شخصی، ملیحه از عرضه کنندگان خود تقاضا کرد که زمان بیشتری برای پرداخت پول میوه ها برایش بدهند. به دلیل تجربه ای که آنها در گذشته با او داشتند، به دلیل شهرت اش، آنها به او اجازه دادند که دو ماه بعد مکلفیت مالی خویش را پرداخت کند. ملیحه فهمید که این امتیاز صرفاً برای یک بار است و دلیل نمیشود که ازین انعطاف پذیری عرضه کنندگان سوء استفاده کرده و این درخواست را دوباره تکرار کند.

بطور مثال، مشتریان میخواهند که با آنها با احترام و انصاف برخورد صورت گیرد؛ این دو عنصر کلیدی تجارت با اخلاق است. رعایت اصول اخلاقی در تشبث تمرکز زیادی بالای رضایت مشتریان دارد. تشبث شما به مشتریان وابسته است که به تکرار از شما خریداری میکنند و در دراز مدت رابطه با مشتری که بر اساس اعتماد دو جانبه شکل گرفته است، پایدار خواهد بود. مشتریانی که رضایت داشته باشند برمیگردند، اما مشتریانی که از شما ناراضی شوند، دیگر پیش شما نخواهند آمد و همچنان خانواده و دوستان خود را از کار کردن با شما منع میکنند. متشبتی که خود را وقف رضایت مندی مشتریان کند، اعتماد ایجاد کرده و مشتریان را به مرور زمان وابسته به خود میسازد. یکی از راه هایی که توسط آن میتوانید رضایت مشتریان را بدست آورید ایجاد شهرت برای یک شهروند مسئولیت پذیر یا تشبث که مسئولیت اجتماعی شانرا اهمیت میدهد، میباشد. اکثر مشتریان خوش دارند که از تشبث هایی خریداری کنند که احساس کنند تاثیر مثبت و مفید در جامعه و کشور دارند.

شهرت خوب درباره رعایت اخلاق کاری همچنان به شما کمک میکند تا مشتریان جدیدی پیدا کرده و مشتریان فعلی خود را حفظ کنید. این شهرت باعث میشود آنها به شما متعهد تر بوده و مفید تر واقع شوند. اداره یک تشبث اخلاق محور به این معناست که شما از کارمندان خود خوب مواظبت میکنید. این به معنای آنست که از آنها سوء استفاده نمیکند، به تعهدات خود پایبند هستید، محیط کاری امن برای شان ایجاد میکنید و معاش منصفانه ای به آنها میدهید. در مقابل، کارمندان از تشبث شما محافظت کرده و خواهان ادامه کار با شما خواهند بود. رفتار محترمانه و باملاحظه برای ایجاد یک فرهنگ اخلاقی محور کمک میکند. با وجود چنین فرهنگی، شما میتوانید به کارمندان تان اعتماد کنید، کارمندان با یکدیگر به اعتماد و احترام رفتار کنند و تمام تلاش شان را برای رضایت مندی مشتریان به چرخ دهند. کارمندی که فکر میکنند شرکتی که آنها در حال کار برایش هستند جهان را مکان بهتری میسازد، برای آن وفادار تر و باانگیزه تر خواهند بود. بطور مثال، داکتران و پرستارهایی که در یک شفاخانه در هرات کار میکنند افتخار میکنند که با فراهم آوری مشوره های صحی و درمانی به زنان کمک میکنند تا به صحت شان به شکل بهتری توجه نمایند.

در نظر داشتن استندرد های اخلاقی همچنان به شما کمک میکند سرمایه گذاران را به تشبث خود جذب کرده و بدست آورید. سرمایه گذاری بالای یک تجارت خطر زیادی را در پی دارد، اما شما میتوانید با تصمیم گیری اخلاقی خود سرمایه گذاران را مطمئن سازید که قابل اعتماد بودن تان این خطر را کاهش میدهد. برای آنها اطمینان بدهید که بین موفقیت تجارت تان و اخلاقیات تان، و بین اخلاقیات و مفاد «شهرت» تشبث تان توازن ایجاد میکنید. اگر شما تصامیمی میگیرد که ضروریات دیگران را بطور جدی در نظر میگیرد، شما شهرتی را ایجاد میکنید که دیگران را به طرف شما جذب میکند. این شهرت اعتماد و تعهد در مقابل مستفیدین، اعتبار شما را نزد کسانی تقویت میکند که شما به آنها وابسته هستید. شهرت اداره یک تشبث توأم با رعایت اصول اخلاقی به شما کمک میکند تا روابط خود را با اشخاصی که برای موفقیت تشبث تان حیاتی اند حفظ کنید.

## واژه نامه این بخش:

**شهرت و مسئولیت پذیر:** افراد یا تشبثاتی که نشان میدهند آنها در قبال مردم و محیط شان مسئولیت پذیر هستند.

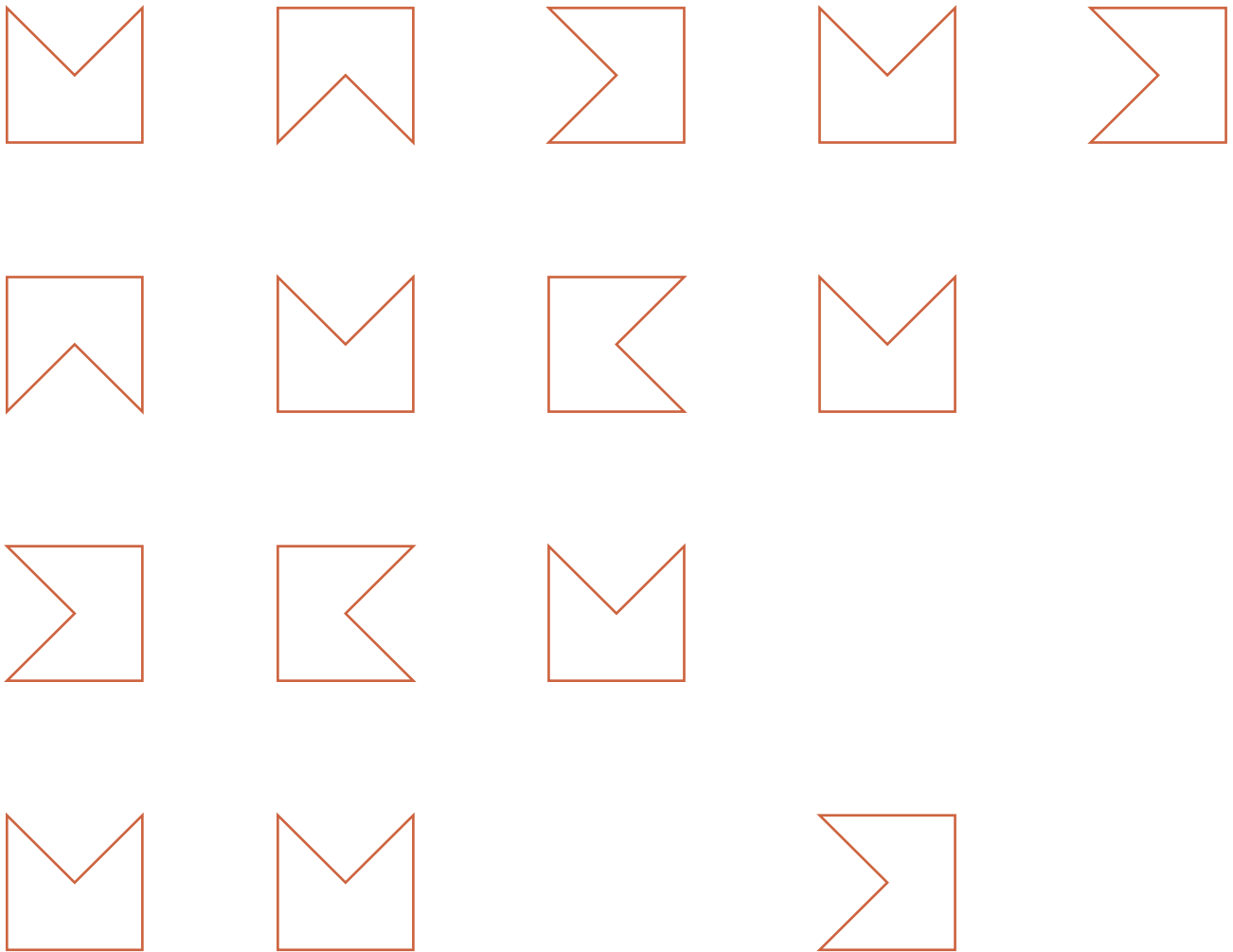
**شهرت:** باور ها یا نظریات مردم درباره بعضی از اشخاص یا تشبثات.

**ذینفعان:** اشخاصی که از یک تشبث بصورت مثبت یا منفی متأثر میشوند، یا میتوانند توسط رفتار یا کار های شان همان تشبث تأثیرگذار باشند.

## ؟ برای معلومات بیشتر در ارتباط به این موضوع به مطالب ذیل مراجعه کنید:

- رفتار متناقض با اخلاق کاری چگونه تشبث من را تحت تاثیر قرار میدهد؟ ۱۳. اخلاق کاری





۳.

من تمامی قوانین را رعایت میکنم. آیا  
این به معنای داشتن اخلاق کاری است؟

داشتن اخلاق کاری و پیروی از قوانین دو چیز مشابه است و هر دو تقریباً دارای یک مفهوم اند؛ اما یک چیز نیستند. پیروی از قوانین یک لازمه است، اما داشتن اخلاق کاری ممکن بعضاً به این معنا باشد که ما کار صحیح را انجام دهیم و ارزش هایی را احترام کنیم که فراتر از دستورات قانون است. داشتن اخلاق کاری پروسه تصمیم گیری درباره چیزهایی است که برای شما، شرکت تان و کارمندان تان نظر به ارزشهایی که میخواهید ارائه کنید، خوب و صحیح است. در مسائل کاری، پیروی از قوانین معمولاً حداقل استندردی است که برای داشتن یک شرکت خوب و جلوگیری از قوانین در نظر گرفته میشود. این کاری است که شما بعنوان یک نیازمندی ابتدایی به منظور جلوگیری از جنجال ها و جرائم در نظر میگیرید، اما تصمیم گیری هایی که مردم و شرکت ها برای فراتر رفتن از قوانین انجام میدهند، اخلاقیات یک تشبث را ارائه میکنند.

## بیشتر بدانیم:

اکثر مردم اخلاقیات و پیروی از قوانین را یک چیز مشابه فکر میکنند. اما زمانیکه شما به مثال هایی از زندگی خودتان توجه کنید، متوجه میشوید که چقدر اخلاقیات و ارزش های تان نسبت به پیروی از قوانین جزئیات بیشتری دارند. پیروی از قوانین و مطابق آن رفتار کردن، اکثر اوقات بسیار ساده و واضح است. این کار برای این است که رضایت شما را در قبال رفتار منصفانه و رعایت قوانین کاری و اجتماعی نشان دهد. بطور مثال، دولت ممکن است از شرکت هایی که محتویات محصولات شان در صورت استفاده نادرست برای اشخاص خطرناک است، بخواهد که از یک برچسپ استفاده کرده و در آن به مشتریان هشدار داده شود که محصولات شان سمی بوده و نباید خورده شود. انجام ندادن این کار تخطی از قوانین محسوب شده و ممکن جریمه، محدودیت یا اقدامات دیگری از طرف دولت برای شرکت ها در پی داشته باشد. این یک ناکامی در برآورده کردن حداقل نیازمندی یا استندرد قانونی در قبال کارتان است که ممکن جان مشتریان را به خطر مواجه کند. برچسپ زدن به محصولات به شکلی که از شما خواسته شده است بدین معناست که شما از قوانین پیروی میکنید.

اخلاق کاری معمولاً با قوانین شروع میشود؛ اما از حداقل نیازمندی فراتر رفته و ارزشها و موضوعاتی که شما میخواهید در تجارت تان در نظر گرفته و ارتقاء دهید را نیز شامل میشود. در مثال یک محصول شستشوکننده، پاسخ قانونی این خواهد بود که شما از بابت چسپاندن یک برچسپ اطمینان حاصل کرده و به مشتری درباره محتویات کیمیای محصول معلومات میدهید. اما شرکتی که اخلاقیات را نیز در نظر میگیرد (نه صرفاً پیروی از قوانین) ممکن این را نیز در نظر بگیرد که محصولی داشته باشد که برای مشتریان دارای خطر کمتر باشد. ممکن این نیازمندی دولت نباشد، اما شرکت میتواند تصمیم بگیرد که بخواهد راهی را پیدا کند تا محصولات شان را بدون مواد کیمیای خطرناک بسازند.

اگر شما و تجارت تان بالای پیروی از قوانین و مقررات فشار وارد کنید، راه خوبی برای شروع است. اخلاق کاری را در یک خانه در نظر بگیرید: قوانین و مقرراتی که از آنها پیروی کرده اید بنیاد و اساس خانه، دیوارها و سقف آنها ایجاد کرده اند. اینها ضروریات ابتدایی یک تجارت برای کار کردن در یک جامعه است. اخلاق چیزهایی که در داخل خانه میگذارید، دروازه های خانه و دیکوریشن خانه است. این چیزی است که تمامی خانه ها را از یکدیگر متفاوت میسازد؛ و در تشبث اینها اخلاقیات یک اداره پنداشته میشود. اگر شما میخواهید خانه تان را بسیار ساده نگه دارید، ممکن حداقل کارها را برای حفاظت خود از برف و باران انجام دهید. این مانند پیروی از قوانین است. اما برای اینکه تجارت تان رشد کرده و مرجع راحتی برای مشتریان و کارمندان باشد، باید به اخلاقیات توجه کنید، دقیقاً به همان شکلی که خانه تان را برای مهمان ها یک مرجع راحت میسازید.

پیروی از قوانین مهم است؛ اما اگر بخواهید یک تشبث قوی داشته باشید که مشتریان و کارمندان خوب را جذب کند، کافی نیست. قوانین معمولاً نمیتوانند تمامی فعالیت های کاری احتمالی تان را تنظیم کنند. در حالیکه اخلاقیات قادر به تنظیم آنها میباشدند. به اضافه پیروی از قوانین، باید حصول اطمینان نمائید که تجارت تان ارزش های تان را ارائه میکند و همچنان اینکه چگونه میخواهید با جامعه تان همکاری کنید و جهان را مکان بهتری بسازید. تنها راهی که بتوانید این کار را انجام دهید این است که ببینید چگونه میتوانید محصولات یا خدمات تان را فراتر از استندرد های قانونی ارائه کرده و به این شکل به اخلاقیات و ارزش های تان توجه کنید. بعضی از شرکت ها با این کار حتی راهی را برای بوجود آوردن خدمات و محصولات بهتری پیدا میکنند که این کار به آنها مزیت رقابتی نسبت به رقبای شان میدهد. داشتن اخلاق فراتر از قوانین همچنان میتواند به شما کمک کند با اشخاصی از داخل و بیرون از تجارت تان وصل شده و قدرت رقابتی بودن تجارت را در باراز افزایش دهید.

## واژه نامه این بخش:

پیروی از قوانین: رعایت قوانین، مقررات یا درخواست ها.

اخلاقیات: پروسه تصمیم گیری درباره اینکه چه چیزی برای شما، شرکت تان و کارمندان تان از نظر ارزش هایی که میخواهید ارائه دهید، خوب و صحیح است.

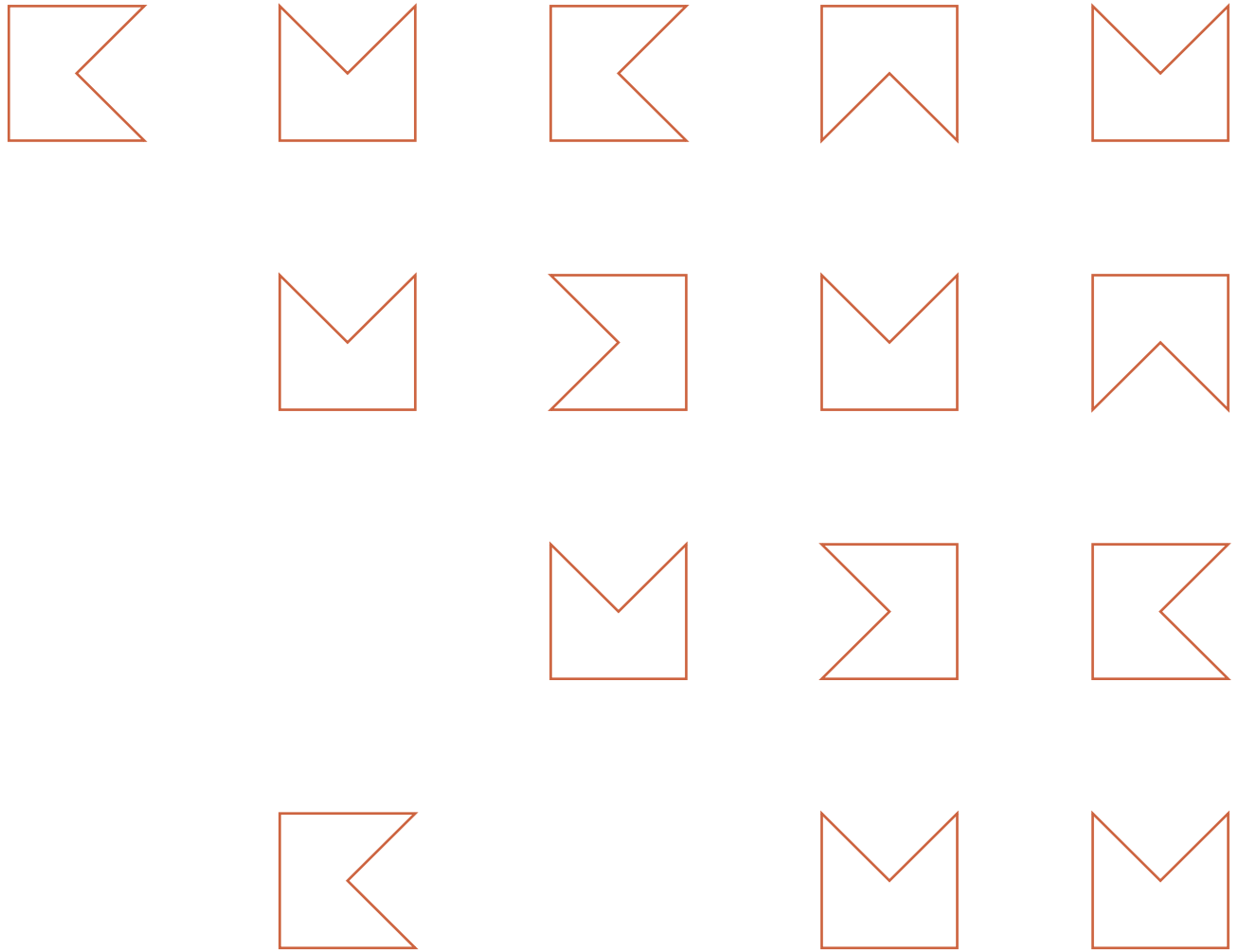
شناختن اینکه چگونه کارهای تان ممکن به مستفیدین تشبث تان مزایا و نواقص به ارمغان داشته باشند.

حداقل استاندارد: کوچکترین معیار ممکنه که توسط قوانین، مقررات یا معیار های صنعتی اجازه داده شده یا درخواست شده باشد.

## ? برای معلومات بیشتر در ارتباط به این موضوع به مطالب ذیل مراجعه کنید:

---

- اخلاق کاری چیست؟ ۱۳۹۰ اخلاق کاری
- مسئولیت اجتماعی برای یک تشبث چیست و چرا ضروری است؟ ۱۳۹۰ اخلاق کاری



۴.

مسئولیت اجتماعی برای یک تشبیه  
چیست و چرا ضروری است؟

مسئولیت اجتماعی (SOCIAL RESPONSIBILITY) یک مفهوم کاری است که اگر ما به کارمندان، جامعه محلی و سیاره مان مفید واقع شویم، مفاد آن به خود ما نیز میرسد. مشخصاً این کار بیشتر از هر آن چیزی است که قانون ما را ملزم به انجام دادن آن میکند. بر علاوه کمک کردن به جهان، مسئولیت اجتماعی شرکت ها را کمک میکند تا ازین کار شان سود بیشتری بدست آورند. این مزایا میتواند شامل افزایش روحیه کارمندان، بدست آوردن مشتریان جدید، دسترسی به کمک های مالی، و زیاد شدن شهرت (REPUTATION) آنها در بازار باشد. انجام بعضی از مسئولیت های اجتماعی حالا تبدیل به یک استاندارد بین المللی شده است. قبلاً مردم به این باور بودند که تنها مسئولیت یک شرکت این است که برای مالکان خود درآمد داشته باشد. مسئولیت اجتماعی که بعضاً «مسئولیت اجتماعی شرکت ها» گفته میشود، به این معناست که فایده رساندن به جامعه و جهان به شیوه های مختلف، برای خود شرکت نیز سودآور است. این نظریه ما را به این باور میرساند که شرکت ها باید تلاش کنند تا مفاد خود را بالای سه چیز متمرکز سازند: مردم، محیط و مفاد.

## بیشتر بدانیم:

### در اکثر اوقات شرکت ها واقعاً با اشتراک در کار های خیریه و اجتماعی، میتوانند ارزشهایی را ایجاد کنند:

از آنجایی که کارمندان حق انتخاب دارند معمولاً برای شرکت هایی که در قبال اجتماع مسئول هستند، بیشتر کار میکنند. مسئولیت اجتماعی میتواند برای استخدام و حفظ کارمندان کمک کند، مخصوصاً زمانیکه تقاضای زیاد برای یک کار وجود داشته باشد. نظر به پروگرام، این کار ممکن به کارمندان کمک کند انگیزه خوبی برای کار کردن به شرکت داشته باشند.

مسئولیت اجتماعی شرکت، همچنان راه فوق العاده خوبی برای پیدا کردن مشتری است. بسیاری از این فعالیت ها میتواند به شرکت شما کمک کند که به شکل مثبت در جامعه محلی خود دیده شوید. بطور مثال، خدمات داوطلبانه تان یا کمک مالی برای حل کردن یک مسئله محلی، شرکت شما را بیشتر در معرض دید مشتریان بالقوه قرار میدهد و فرصت مهیا میشود که آنها فعالیت اجتماعی شما را ببینند. حمایت از سازمان های اجتماعی، مخصوصاً آنهایی که شما و کارمندان تان آنها را حمایت کرده یا به آنها ضرورت دارید (مانند مکاتب و شفاخانه ها) جامعه را بشکل کلی تقویت کرده و کمک میکند تا بتوانیم یک محیط کاری بهتری را ایجاد کنیم.

انجام مسئولیت های اجتماعی خلاقانه همچنان میتواند به شرکت تان جایگاه ویژه ای بدهد. شرکت شما ممکن از طرف دولت یا سازمان های غیر انتفاعی برای حمایت از تشبثاتی که در توسعه افغانستان کمک میکنند، برای کمک های مالی خاصی واجد شرایط باشد.

راه های زیادی وجود دارد که شرکت تان از نظر اجتماعی مسئولیت پذیر تر شود. یک صاحب رستوران میتواند غذا های پس مانده شان را در آخر روز به افراد بی خانمان و یتیم خانه ها بدهد. این مالکان قادر اند که با چیزی که دور انداخته میشود ارزش ایجاد کنند. بر علاوه نشان دادن حسن نیت در قبال جامعه، این کار همچنان به هزینه دفع زباله ها نیز کمک میکند.

بسیاری از شرکت ها با ارائه خدمات رایگان به نیازمندان به جوامع شان خدمت میکنند. بطور مثال، یک پوهنتون خصوصی ممکن برای شاگردانی که از اقلیت ها و یا جوامع فقیر هستند تخفیف در هزینه تحصیل شان داده و یا خدمات شان را کاملاً رایگان در اختیار آنها بگذارد. اگر شما بدنبال توسعه تجارت تان هستید، این کار میتواند کمک کند انتخاب های بیشتری داشته باشید. این کار همچنان باعث میشود تعداد شاگردان تان زیادتر معلوم شود که به جذب مشتریان بیشتر کمک میکند.

در حالیکه بسیاری از این فعالیت ها بعنوان یک کار خیریه دیده میشوند، مسئولیت های اجتماعی اگر بشکل صحیح انجام شوند، میتوانند ارزش و مفاد برای شرکت به ارمغان بیاورند. مسئولیت های اجتماعی آنقدر در شرکت ها موثر بوده است که تبدیل به یک بخش اساسی تجارت در هر شرکتی در سراسر دنیا شده است.

## واژه نامه این بخش:

**حسن نیت:** داشتن یک شهرت امیدوار کننده و دوستانه؛ که برای شخص دیگر احساس مثبتی ایجاد میکند.

**شهرت:** باور ها یا نظریات مردم درباره بعضی از اشخاص و شرکت ها.

مسئولیت اجتماعی: نظریه ای که یک تشبیه باید فراتر از منفعت اش فکر نموده و در صدد بهبودی وضعیت اجتماعی جامعه و محیط زیست نیز باشد.

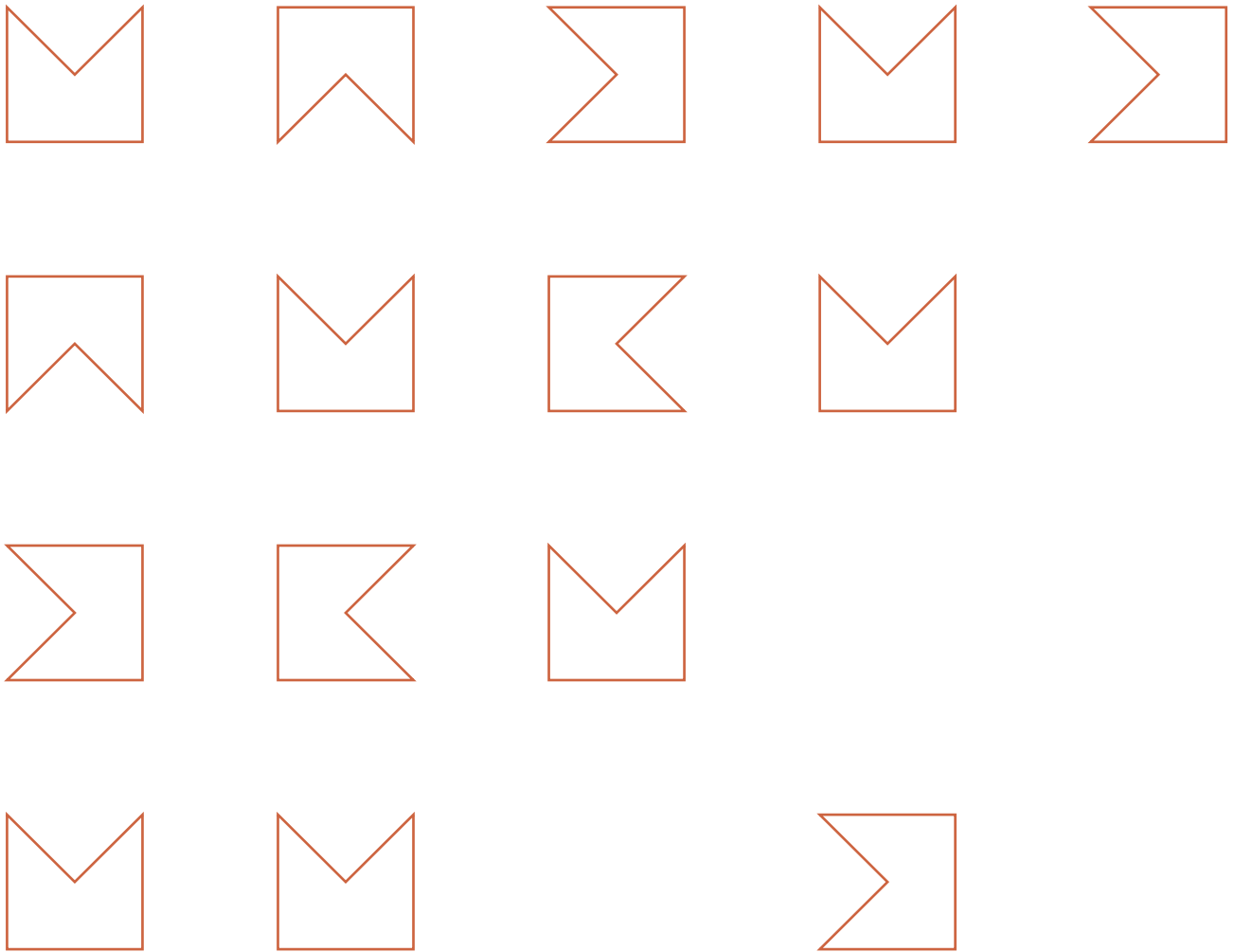
## ? برای معلومات بیشتر در ارتباط به این موضوع به مطالب ذیل مراجعه کنید:

- محیط طبیعی چه ارتباطی با اخلاق کاری دارد؟ ۱۳. اخلاق کاری
- محیط امنیتی چه ارتباطی با اخلاق کاری دارد؟ ۱۳. اخلاق کاری
- محیط اقتصادی چه ارتباطی با اخلاق کاری دارد؟ ۱۳. اخلاق کاری

## ابزار موجود بیشتر:

نمونه پالیسی مسئولیت اجتماعی شرکت ها

تمپلیت/نمونه پالیسی مسئولیت اجتماعی شرکت ها



۵.

لایحه طرز رفتار چیست؟  
چگونه یک لایحه طرز رفتار یا  
پالیسی اخلاق کاری ایجاد کنم؟

لایحه طرز رفتار (CODE OF ETHICS) که همچنان به نام پالیسی اخلاق کاری یاد میشود، مجموعه ای از پالیسی هایست که رهبران تشبثات برای تعریف ارزش ها و مسئولیت های اداره شان استفاده میکنند تا به کارمندان کمک کرده و آنها را در گرفتن تصمیمی که به اخلاقیات ربط داشته باشند، راهنمایی کنند. این سند برای رفتار کارمندان انتظارات مشخصی را تنظیم میکند، برای شکستن این قوانین عواقبی را در نظر میگیرد و به کارمندان کمک میکند در حل معضلات اخلاقی ارزش های شرکت را در نظر بگیرند. داشتن یک لایحه طرز رفتار، رفتار اخلاقی را در اداره تان ارتقاء داده، راهنمایی برای کارمندان در صورت مواجه شدن با معضلات در نظر گرفته و آنها را برای ایجاد یک فرهنگ کاری مثبت تشویق میکند. لایحه طرز رفتار صرفاً برای شرکت های کلان نیست. هر نوع شرکتی میتواند یک لایحه طرز رفتار داشته باشد که به کارمندان خود کمک کند درباره اینکه چه چیزی برای شرکت مناسب است تصمیم بگیرند. زمانیکه شما یک لایحه طرز رفتار یا پالیسی اخلاق کاری ایجاد میکنید، اولتر از همه باید ارزش های بنیادی و ماموریت تشبث خود را ذکر کنید. قدم بعدی لیستی از اصول یا راهنمایی ها برای کارمندان باید داشته باشید. این منشور به کارمندان کمک میکند تا بدانند که چگونه با دیگران ارتباط برقرار کرده و چگونه زمانیکه یک مشکل را میبینند آنرا گزارش دهند. بخش دیگر باید درباره اینکه مسئولیت کارمندان در قبال حفظ این پالیسی اخلاق کاری چیست، میباشد. در آخر، این منشور باید شامل تمامی عوامل قانونی و شرعی مربوطه شود که کارمندان ضرورت دارند و باید برای عدم شکستن قوانین حین انجام وظایف شان از آن باخبر باشند. این منشور باید بطور منظم مرور و تجدید شود تا تمامی ضروریات شرعی در محل کار و چالش های فعلی تشبث تان را در بر گیرد.

## بیشتر بدانیم:

بعنوان مالک یک تشبث، شما توقعات زیادی را در قبال رفتار کارمندان تان و واکنش آنها در مقابل مشکلات اخلاقی خواهید داشت. داشتن یک لایحه طرز رفتار یا پالیسی اخلاق کاری بهترین راه برای برآورده ساختن این توقعات بشکل واضح و ثابت برای کسانی که با شما کار میکنند، خواهد بود. با ایجاد استاندارد ها و انتظارات بشکل واضح، شما میتوانید سوء تفاهمات را درباره چگونگی حل مشکلات و چالش های معمول به حداقل رسانده و به کارمندان تان وسیله و معلومات لازم را برای حفظ استاندارد های اخلاقی تشبث تان خواهید داد.

هیچ شکل صحیحی برای نوشتن یک لایحه طرز رفتار یک تشبث وجود ندارد. ادارات و رهبران هرکدام ارزش ها و چالش های خود را داشته و این پالیسی ها به آن موارد رسیدگی میکنند. اما یکی از چیزهایی که باعث میشود این پالیسی ها موثر واقع شوند این است که بجای لیستی از قوانین به کارمندان راهنمایی داده شود. بجای ایجاد یک کتاب قانون، بهترین منشور های اخلاقی نظر به ارزشهای شرکت بعضی از انتظارات را در خود دارند و به کارمندان برای برآورده ساختن این انتظارات هدایت میدهند و در کنار آن، برایشان از عواقبی که در صورت عدم برآورده ساختن این توقعات مواجه خواهند شد، رهنمود ارایه میکنند. منشورهای موثر همچنان آنها را تشویق به صحبت کردن نموده و از آنها میخواهند برای حل چالش های اخلاقی که مواجه میشوند، همکاری کنند. این نوع منشور را «اصول (PRINCIPLES)» یا لایحه طرز رفتار «بر مبنای ارزش ها» مینامند. بطور مثال، صاحب یک کافه محلی بنام مژده، یک راهنمای دو صفحه ای ساده برای کارمندان خود نوشته تا از پرداخت های غیرقانونی جلوگیری کرده و حمایت از جامعه را ترویج دهد. این راهنما چند راه را برای مقابله با درخواست های غیرقانونی پول فراهم آورده و بجای پرداخت پول یا اجناسی با قیمت بالا، جای را برای شان پیشکش نموده است.

### لایحه طرز رفتار شما باید شامل عناصر ذیل باشد:

#### ارزش ها و ماموریت شرکت:

اولین بخش لایحه طرز رفتار میتواند یک نامه یا پیام از طرف رئیس شرکت باشد که به کارمندان خود درباره اهداف و ماموریت یک تشبث و ارزشهایی که شرکت در راه بدست آوردن آن اهداف و ماموریت میخواهد بکار ببرد، معلومات میدهد. بطور مثال، اگر شما یک رستوران داشته باشید، ماموریت تان ممکن «پختن غذای خوشمزه با کیفیت بالا و ارائه خدمات مشتریان فوق العاده» باشد. بعد از آن به کارمندان خود میگوئید که چگونه از آنها میخواهید این کار را انجام دهند. بناءً، بیانیه ارزشها ممکن با صحبت کردن از همین قسمت شروع شود. شما میتوانید درباره اهمیت به ارزش محتویات با کیفیت، صادق بودن و برخورد محترمانه با مشتریان و نشان دادن تعهد به صداقت و درستکاری در معاملات کاری تان صحبت کنید.

#### اصول لازم برای کارمندان:

این بخش لایحه طرز رفتار، باید به کارمندان بفهماند که چه قسم رفتار داشته باشند و از چه نوع رفتار بپرهیزند. اکثر اوقات، این بخش لایحه طرز رفتار، مرتبط به نوعیت تشبث تان میباشد. بطور مثال، یک شرکت تولیدی ممکن بخاطر کاهش آلودگی محیطی یا توسعه محیط کاری و صحتی بودن محصولات خود، بالای رفع زباله های محصولاتش تمرکز نموده و توضیح میدهد که چگونه کارمندان میتوانند در این قسمت همکاری کنند. یک شرکت دیگری که بیشتر بالای خدمات مشتریان متمرکز است، ممکن به کارمندان خود بگوید که در قبال تعامل با مشتریان و رفتار با دیگر همکاران خود چه انتظاراتی از آنها دارد. مثال های مذکور یک قانون نیستند، بلکه هدایاتی هستند که نظر به نوعیت تشبث فرق میکند. این اصول کارمندان را تشویق میکند تا رفتاری که از آنها انتظار میرود را



داشته باشند. شما میتوانید نظر به تجربه خود این بخش را بنویسید. به این فکر کنید که زمانیکه کارمندان تان در شرایطی که در تشبیت تان پیش می آید، از آنها توقع دارید چه رفتاری داشته باشند یا اینکه چگونه بعضی از شرایط را خود تان در گذشته رسیدگی کرده اید که ممکن کارمندان تان نیز با آن مواجه شوند. در واقع این بخش لایحه طرز رفتار باید به کارمندان تان نظریات و هدایات لازم را درباره رسیدگی به شرایطی که ممکن با آن مواجه شوند ارائه کند. از آنجائیکه شما نمیتوانید تمامی شرایط احتمالی را پیش بینی کنید، میتوانید به کارمندان تان سولاتی بدهید تا در شرایطی که تصمیم گیری سخت است، از خود بپرسند. بطور مثال، میتوانید برای شان بگویید که از خود سوال کنند «آیا میتوانم با ارائه تمامی جزئیات و معلومات، این تصمیم را به رئیس اطلاع دهم؟» یا «آیا کاری که من میکنم به شهرت تشبیت کمک میکند؟» یا حتی یک سوال ساده مانند «کار صحیح چیست؟» هم میتواند برای حل یک معضل کمک کند. اینکه به کارمندان تان بگوئید این سولات را از خود بپرسند، به آنها کمک میکند تا مسئولیت کارهای شان را به عهده بگیرند. اینکه شما به تصمیم گیری آنها اعتماد دارید، نیز به آنها کمک میکند تا تصمیم گیرنده های موثرتری باشند.

### ارتباطات و مدیریت:

در این بخش لایحه طرز رفتار، به کارمندان تان بگوئید که آنها بدون ترس از به دردرس افتادن بخاطر مطرح کردن مشکل، میتوانند به معضلات رسیدگی کنند. اکثر کارمندان مشکلات را مطرح نمیکنند بخاطریکه میترسند به جنجال مواجه نشوند. بنابراین، این بخش لایحه طرز رفتار اهمیت بالایی دارد. این بخش باید به کارمندان بهترین شیوه مطرح کردن مشکلات را گفته و به آنها اطمینان دهد که بخاطر این کار سرزنش و جریمه نخواهند شد. بعضی از رهبران متشبث از این بخش استفاده کرده و کارمندان خود را تشویق میکنند که به دفاتر شان آمده و هر نوع مشکلاتی را که مواجه میشوند با آنها بازگو کنند. این روش را «پالیسی آزاد (OPEN DOOR)» مینامند. دیگر تشبیتات از این بخش استفاده کرده و به کارمندان خود درباره بازگو کردن مشکلات شان توسط روش «سلسله مراتب (CHAIN OF COMMANDS)» آموزش میدهند که در این روش، در مرحله اول، کارمندان مشکلات را به آمر مستقیم شان گزارش میدهند. آمر یا خود به مشکل رسیدگی میکند و یا هم به شخص مافوق خود اطلاع میدهد. روش دیگر این کار این است که یک صندوق ویژه شکایات داشته باشید و کارمندان بدون اینکه نام و نشان شان افشاء شود، گزارشات خود را نوشته و با مدیریت شریک سازند. این کار نظر به ظرفیت تشبیت تان ممکن امکان پذیر نباشد؛ اما ارائه بهترین روش برای کارمندان باعث میشود آنها برای ابراز نگرانی های شان راحت تر باشند. این مهم است که در این بخش به وضاحت برای کارمندان گفته شود که در صورت سوال کردن یا گزارش دادن مشکلات با هیچگونه جریمه مواجه نخواهند شد؛ چرا که با انجام این کار احتمال اینکه آنها مشکلات شان را بیان کنند بیشتر میباشد. بعد از آن، زمانیکه کارمندان تان مشکلات شان را بیان کردند، اطمینان حاصل کنید که تمامی کارمندان تان به همین شکل این روش را حفظ میکنند. شما باید از صحت معلومات ارائه شده اطمینان حاصل کرده و با تحقیقات کامل و جمع آوری معلومات یک قضاوت منطقی داشته باشید.

### مسئولیت شخصی:

این بخش باید واضح سازد که از کارمندان انتظار میرود در هر زمانی از وقت کاری شان، چه حین کار کردن باشند، یا در سفر های کاری و یا انجام وظایف شان، لایحه طرز رفتار را جدأ رعایت کنند. این بخش همچنان باید خاطر نشان سازد که در صورت عدم پیروی از لایحه طرز رفتار، کارمندان با چه عواقبی روبرو خواهند شد. بطور مثال، میتوانید به کارمندان تان بگوئید که آنها مسئول رفتار شان خواهند بود و در صورت پیروی نکردن از لایحه طرز رفتار آنها با جریمه و حتی اخراج روبرو خواهند شد. این بخش کارمندان را متوجه میسازد که آنها در قبال اخلاقیات و ارزش هایی که شرکت میخواهد به آنها پابند باشد، مسئولیت دارند. خاطر نشان ساختن مواجه شدن با جریمه در صورت عدم پیروی از لایحه طرز رفتار، کارمندان را تشویق میکند تا از آن پیروی کرده و درک نمایند که اگر رفتار های غیر اخلاقی تشبیت شما را متأثر سازد، شما آنرا جدی خواهید گرفت.

### قوانین و مقررات:

این بخش لایحه طرز رفتار، کارمندان را از تمامی قوانین و مقررات مربوط تشبیت تان با خبر میسازد. بطور مثال، یک شرکت خدمات تکسی رانی (مانند KAWAYAN CABS در کابل) باید به تمامی کارمندان شان در رابطه با قوانین ترافیکی معلومات دهد تا تشبیت خود را از هرگونه تخطی در قوانین ترافیکی حفظ کرده و از جریمه شدن جلوگیری کند. هرگونه معلوماتی که درباره انتظارات یا روش های عمومی در تشبیت تان دارید را نیز میتوانید در این بخش شامل سازید. این قوانین و استندرد ها به کارمندان کمک میکنند تا جامعه و انتظارات قانونی را که تشبیت تان میتواند با آنها مواجه شود دانسته و درک کنند که برای پیروی از این قوانین و استندرد ها چه کارهای ضروری میباشد.

و در آخر لایحه طرز رفتاری باید واضح سازد که این منشور یک راهنما برای کارمندان بوده و باید اکثر اوقات مرور شود. لایحه طرز رفتار را به زبان ساده نوشته و برای وضاحت توقعات و مشکلات از مثال ها استفاده کنید. زمانیکه اولین نسخه منشور تان را مینویسید، خوب است که شخص دیگری قبل از ارائه آن به کارمندان آنرا مرور کند تا مطمئن شوید که آسان و قابل فهم است. بعضی اوقات، خوب است که نظریات کارمندان را نیز جویا شده و از آنها بخواهید که پیشنهادات خود را ارائه کنند. شما میتوانید از آنها بپرسید «آیا این لایحه طرز رفتار به شما کمک میکند؟» «چه کاری کرده میتونیم تا این منشور را مفیدتر سازیم؟» «چه چالش ها و معضلات دیگری را نیز میتونیم شامل این منشور کنیم؟» این کار به شما کمک میکند تا مطمئن شوید که این منشور مفید بوده و به مشکلات و موضوعاتی که بالاترین اهمیت برای کارمندان تان دارد، رسیدگی صورت گیرد.

## واژه نامه این بخش:

**لایحه طرز رفتار:** یک سند یا پالیسی رسمی که مأموریت و ارزش های یک تشبث، قوانین و رفتار مورد توقع برای حل یک مشکل توسط کارمندان، و اصول اخلاقی که بر مبنای ارزش های اساسی تشبث تان شکل میگیرند را بیان میکند.

**اصول:** نظریه شخصی درباره صحیح و غلط بودن یک چیز که بجای قوانین و مقررات بیرونی، بر مبنای اخلاقیات و ارزش ها استوار میباشد.

**پالیسی آزاد (OPEN DOOR):** نظریه یا پالیسی که طبق آن یک شخص هروقتی که ضرورت به کمک داشته باشد میتواند به دفتر مدیران ارشد رفته و پیرامون چالش های پیش آمده صحبت کند.

**سلسله مراتب:** ساختار رسمی مسئولیت ها که مشخص میسازد یک شخص باید به چه کسی صحبت کند، اجازه بگیرد یا برای او گزارش تهیه کند.

**شهرت:** نظریات یا باور ها درباره یک شخص یا یک تشبث.

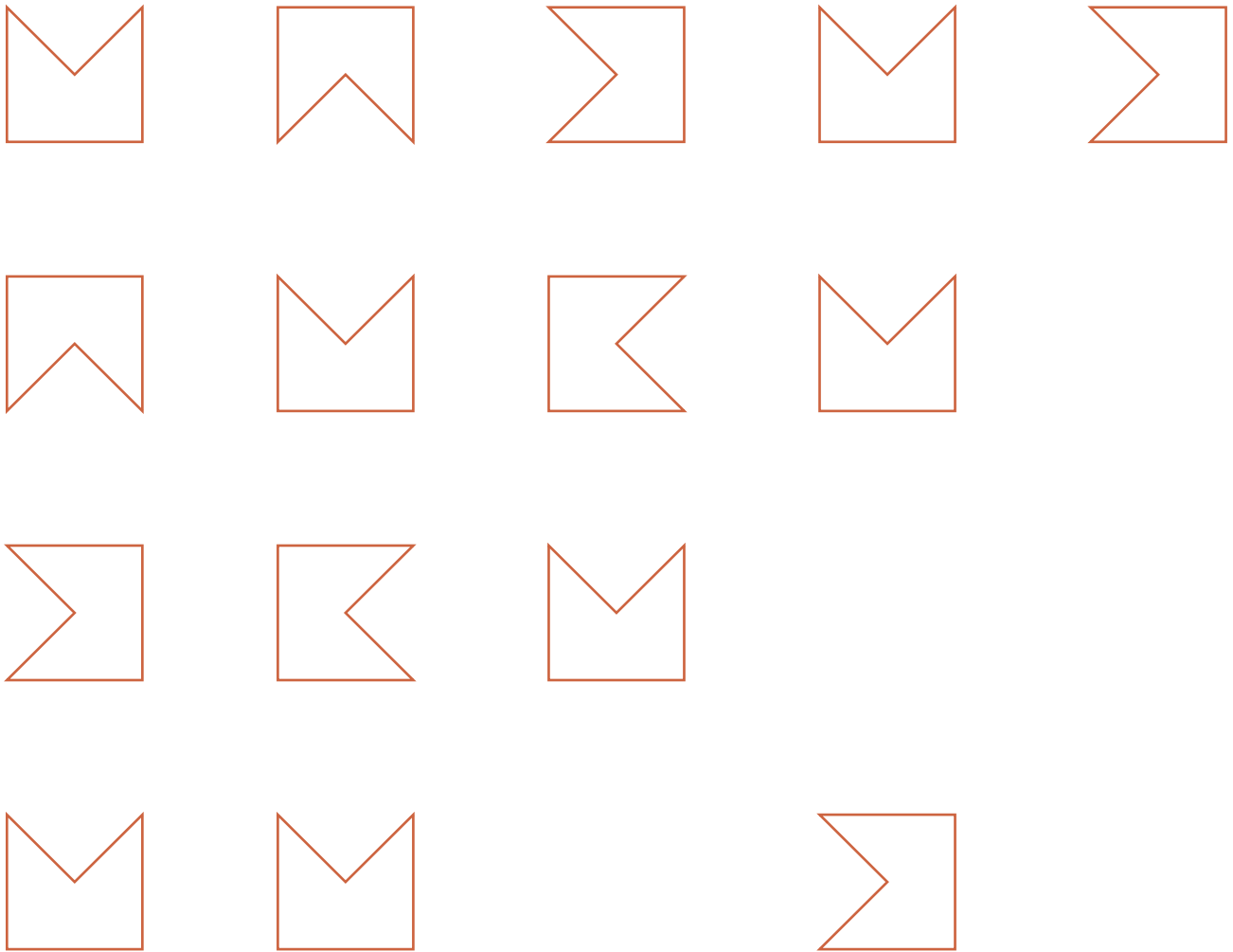
## برای معلومات بیشتر در ارتباط به این موضوع به مطالب ذیل مراجعه کنید:

- اگر متوجه شوم که یکی از کارمندانم عمل ای متناقض با اخلاق کاری انجام داده است، در مقابل وی چه عکس العمل داشته باشم؟ ۱۳. اخلاق کاری
- اینکه یک کار مناسب اخلاق کاری است یا خیر بعضاً برایم یک معما است. چگونه درباره بهترین اقدامات تصمیم گرفته و آنها را تطبیق کنم؟ ۱۳. اخلاق کاری
- چگونه یک کتابچه راهنمای شرکت برای کارمندانم ایجاد کنم؟ ۸. منابع بشری

## ابزار موجود بیشتر:

نمونه لایحه طرز رفتار

تمپلیت/نمونه لایحه طرز رفتار



۶.

چه کسی در شرکت من مسئول  
رعایت اخلاق کاری است؟

رعایت اخلاقیات در مسائل کاری برای هرکسی که بخشی از یک شرکت است، مهم میباشد. این اشخاص شامل کارمندان، عرضه کنندگان، شرکای تجاری، مدیران و رئیس شرکت میشود. در دنیای عمل، متأسفانه، کافی است تا یک شخص یک رویه متناقض با اخلاق کاری داشته باشد تا تصویر تمام شرکت را خراب کند. رهبر یک اداره، استندردها را برای اخلاق کاری ایجاد کرده و باید تمامی اشخاص را تشویق کند تا رویه مناسب اخلاق کاری داشته باشند. رهبران متشبهت این کار را با در نظر گرفتن پالیسی ها و ارزشهای شرکت و با ایجاد قوانین و استندردهای اخلاقی در شرکت انجام میدهند. آنها همچنان باید برای کارمندان راهی را برای مطرح کردن معضلات اخلاقی و قوانینی که شکسته میشود، و همچنان پاداش دادن به اشخاصی که اخلاقیات و ارزش های شرکت را حفظ میکنند، ایجاد کنند. رهبران باید مثال نمونه در مراعات نمودن ارزش های اخلاقی برای دیگران باشند. چرا که کارمندان نه تنها به گفته هایتان گوش میکنند که به اعمال و کارهای آنها نیز نگاه میکنند. از آنجاییکه رعایت اخلاق کاری مهم است، این مسئولیت رهبران یک تشبث است که از آگاهی تمامی کارمندان در قبال انتظاراتی که در مورد اخلاق کاری از آنها می رود اطمینان حاصل کنند و همه افراد را در شرکت برای سهم گرفتن در ایجاد یک شرکت مبتنی بر ارزش های اخلاقی تشویق نمایند.

## بیشتر بدانیم:

اخلاق کاری خوب نیازمند پلان و تشویق کافی از طرف رهبران متشبهت میباشد. از آنجاییکه تمامی کارمندان باید احساس مسئولیت در قبال اخلاق کاری داشته باشند، تنها راهی که میتوان مطمئن شد این است که رهبران متشبهت مطمئن شوند که تمامی کارمندان از ارزش های شرکت آگاهی دارند، پروسه ها و پالیسی هایی که رفتار مناسب اخلاق کاری را ترویج میدهد ایجاد کنند و کسانی که ازین قوانین پیروی نکرده و آنها را نقض میکنند را بعنوان مسئول کارهایشان جریمه کند. ارائه چنین مثال ها و پروسه ها بنام «فضای اخلاقی در سطح بالای یک اداره» یا «TONE AT THE TOP» یاد میشود. فضای اخلاقی در سطح بالا یک توانایی برای رهبران متشبهت است که تمامی کارمندان را برای ترویج اخلاقیات در یک تشبث تشویق میکنند. شما میتوانید این فضا را با فهماندن انتظارات تان از کارمندان تان، ایجاد نمایند تا آنها بتوانند مشکلات شان را بازگو کنند. قدردانی از رفتار خوب و نمونه بودن به لحاظ رفتاری، آنها را تشویق به رعایت ارزش های اخلاقی مینمایند.

اولین قدم برای حصول اطمینان از این که همه اشخاص اخلاق کاری را یاد گرفته اند این است که توقعات تان را از آنها در قبال رفتار اخلاقی به وضاحت بیان کنید. این به معنی آنست که شما باید پایه های اخلاقی و ارزش های تشبث تان را ایجاد کرده و آنها را به وضاحت به کارمندان تان انتقال دهید. برای این کار شما میتوانید یک لایحه طرز رفتار (CODE OF CONDUCT) ایجاد کرده و در آن تمامی مسائل اخلاقی و ارزش های گنجانده شده در پالیسی های تشبث تان و برنامه های آموزشی را ذکر کرده و قوانین مشخصی را در قبال کارهایی که نباید انجام شوند مطرح کنید. پالیسی های اخلاقی باید بیان گر این موضوع نیز باشد که رویه متناقض با اخلاق کاری در تشبث تان ممنوع است. شما همچنان باید آماده این باشید که اگر بعضی از کارمندان تان از پالیسی های شما پیروی نمیکند، رفتار آنها را تصحیح کنید.

رهبران متشبهتی که هیچگاه درباره اخلاقیات صحبت نمیکنند و همیشه تمرکز شان بالای مفاد و فروشات است، بعد از مدتی متوجه خواهند شد که کارمندان شان نیز اخلاقیات را نادیده گرفته و حتی قوانین را نقض میکنند. چرا که آنها احساس میکنند که اخلاقیات اولویت روسای شان نمیشود. حتی اگر شما ارزش های قدرتمندی داشته باشید و رفتار اخلاقی را قبول داشته باشید، اما این انتظارات را به تکرار به کارمندان تان انتقال ندهید قادر نخواهید بود فضای اخلاقی خوبی را ایجاد کنید. کارمندان باید ببینند و بشنوند که اخلاقیات برای شما و تشبث تان مهم است، در غیر این صورت آنها قوانین را نقض کرده و مرتکب تقلب میشوند.

اگر کارمندان بفهمند که رفتار اخلاقی از آنها انتظار می رود، باید برای آنها راه هایی را نشان دهید که از آن طریق بتوانند تخطی هایی را که علیه قوانین اخلاقی شما صورت میگیرد گزارش دهند.

حتی اگر کارمندان میخواهند رویه مناسب اخلاق کاری داشته باشند، بعضی اوقات در قسمت صحبت نکردن درباره کارهای متناقض با اخلاق کاری که صورت میگیرد و آنها تخطی ها را عملاً پیش چشم شان مینمایند، در نتیجه احساس فشار میکنند. آنها میترسند که دیگران را ناراحت کنند، همکاران خود را به جنجال بیاندازند، یا بعنوان یک شخص جنجال برانگیز به نظر برسند. زمانیکه کارمندان در قبال مشکلات سکوت اختیار میکنند، شما نمیتوانید تشبث خود را با اطلاعات کامل اداره کنید. بهترین راه برای تشویق کارمندان به صحبت کردن درباره مشکلات و همکاری کردن در قسمت اخلاق کاری این است که آنها را تشویق کنید درباره کاری که انجام شده صحبت نمایند. احتمال اینکه کارمندان به پیش شما بیایند و حرف بزنند بیشتر است اگر آنها ببینند که شما از این کار آنها حمایت میکنید. اما اگر آنها نگرانی های خود را به شما بگویند و شما آنها را نادیده گرفته و یا سرزنش شان کنید و هیچ تلاشی برای مسئول نگه داشتن

دیگران برای رفتار غیر اخلاقی شان نکنید، حتی کارمندان با اخلاق نیز حمایت خود را از اخلاق کاری شرکت متوقف میکنند.

بعضی اوقات، ممکن شما رفتار غیر اخلاقی اعضای اصلی تیم تان را نادیده بگیرید؛ این کار مثال بسیار نامناسبی برای دیگر اعضای تیم میشود. در فرهنگ افغانی، احترام گذاشتن به بزرگان و حمایت از فامیل معمول است، اما باز هم شما باید قضاوت خود را در قبال مسائل اخلاقی بدون تعصب انجام دهید.

یک محیط کاری مثبت، با اخلاق بودن و وفاداری کارمندان تان را در شرکت افزایش میدهد. کارمندانی که احساس میکنند به رفتار اخلاقی شان ارزش داده میشود، کارهایی را انجام نمیدهند که شرکت یا شهرت شرکت را متضرر کند. به کارمندانی که سخت کار میکنند یا رویه مناسب اخلاق کاری دارند پاداش دهید، مخصوصاً زمانی که تقلب نمیکنند و یا از کارهای متناقض با اخلاق کاری پرهیز میکنند. همچنان حصول اطمینان نمائید که اهدافی را که برای کارمندان تان تعیین میکنید، دست یافتنی باشند، و کاری نکنید که با فشار آوردن بالای کارمندان تان آنها دیگران را فریب داده یا در قوانین تقلب کنند و انتظار پاداش داشته باشند. این مهم است که کارمندان تان صرفاً نتیجه نهایی برای شان مهم نباشد (مانند فروشات زیاد)، بلکه به چگونگی بدست آوردن آن نتیجه نیز اهمیت دهید (مانند کیفیت عالی خدمات برای مشتریان). کارمندان باید بدانند که بدست آوردن اهداف مالی یا فروشات تنها معیار موفقیت نیست. رفتار اخلاقی نیز باید شناخته شده و مورد تقدیر قرار گیرد.

رعایت اخلاق توسط یک رهبر ممکن نیازمند تصحیح و جریمه کردن رفتار های متناقض اخلاق کاری نیز باشد. همانطوریکه در انتظارات و پالیسی هایتان میخواهید اخلاقیات صحیح را در محیط کاری تان تشویق کنید، جرائمی را که برای رفتار متناقض اخلاق کاری در شرکت در نظر میگیرید نیز باید برای کارمندان ثابت و واضح کنید. این کار باید بدون هیچگونه تعصب و بشکل ثابت تطبیق شود، تا با تمامی کارمندان با یک استندرد و انتظارات رفتار اخلاقی برخورد صورت گیرد. اگر یک کارمند بخاطر دزدی کردن از شرکت جریمه شود، اما کارمند دیگری به دلیل انجام همین کار جریمه نشود، اخلاقیات و پالیسی های شرکت ضعیف میگردد. جریمه ها باید به اندازه کافی سخت باشند تا کارمندان نخواهند قوانین را نقض کنند، به همان شکل که پاداش ها بخاطر اخلاق نیز باید به شکلی باشد که آنها را برای کوشش سخت و حفظ اخلاق تشویق کند.

برای کارمندان تان یک الگو بوده و با درستکاری هایتان آنها را رهبری کنید. رفتار آنها نه تنها انعکاسی از کلمات و پالیسی های شما بالای کاغذ است، بلکه کارهایی که میکنند نیز بالای شان تاثیر دارد. شما باید برایشان نشان دهید که چه در حرف و چه در عمل به اخلاقیات پابند هستید. کارمندان به شما بعنوان یک الگو نگاه میکنند. شما باید متوجه باشید که برای آنها یک الگو و کسی که آنها به شما بعنوان یک رهبر نگاه میکنند، باشید.

فضای اخلاقی را که رهبران و مدیران ایجاد میکنند بالای دیگر افراد در شرکت تاثیر میگذارد. اگر رهبران یک تشبث اخلاقیات، درستکاری و ارتباطات را تشویق کنند، احتمال اینکه کارمندان نیز سهم خود را در حفظ اخلاقیات شرکت ایفاء کنند زیاد است. کارمندان به قوانین و مثال هایی که رئیس شان برای شان بوجود آورده توجه میکنند و تلاش میکنند این استندرد ها را داشته باشند.

## واژه نامه این بخش:

**لایحه طرز رفتار:** یک سند یا پالیسی رسمی که ماموریت و ارزش های یک تشبث، قوانین و رفتار مورد انتظار برای حل یک مشکل توسط کارمندان، و اصول اخلاقی که بر مبنای ارزش های اساسی تشبث تان شکل میگیرند را بیان میکند.

**اخلاقیات:** پروسه تصمیم گیری درباره اینکه چه چیزی برای شما، شرکت و کارمندان تان نظر به ارزش های شما و تشبثی که میخواهید ارائه کنید مناسب است که توسط آن متیوان فهمید که چگونه کار هایتان میتواند دیگران را کمک کند یا متضرر سازد.

**شهرت:** باور ها یا نظریات مردم درباره بعضی اشخاص و شرکت ها.

**فضای اخلاقی در سطح بالای یک اداره:** فضا یا رویه ای که نشان میدهد در یک شرکت رهبر آن بدنبال ترویج صداقت، درستکاری و رویه مناسب اخلاق کاری میباشد.

## برای معلومات بیشتر در ارتباط به این موضوع به مطالب ذیل مراجعه کنید:

- لایحه طرز رفتار چیست؟ چگونه یک لایحه طرز رفتار یا پالیسی اخلاق کاری ایجاد کنم؟ ۱۳. اخلاق کاری

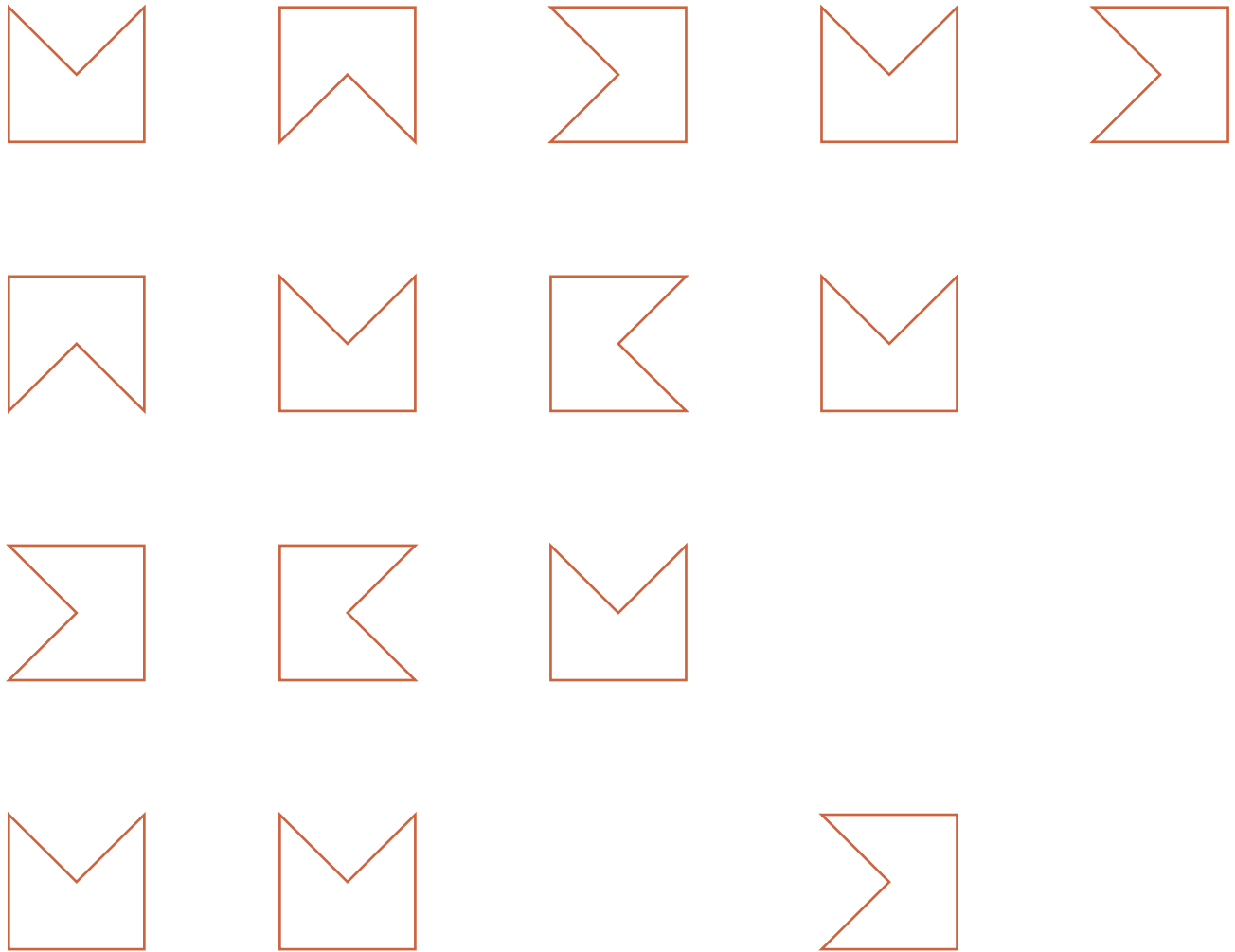
- اگر متوجه شوم که یکی از کارمندانم عملی متناقض با اخلاق کاری انجام داده است، چه کنم؟ ۱۳. اخلاق کاری
- آیا صرفاً اشخاص بد، رفتار متناقض اخلاق کاری دارند؟ ۱۳. اخلاق کاری

## ابزار موجود بیشتر:

---

نمونه لایحه طرز رفتار

تمپلیت/نمونه لایحه طرز رفتار



۷.

چرا و چگونه با رقبای خود رفتار  
مناسب اخلاق کاری داشته باشیم؟

سر و کار داشتن با رقبا در مسائل کاری تان به معنای این است که محیط تجارتي که در آن قرار دارید برای همه عادلانه میباشد. یک محیط تجارتي عادلانه برای اقتصاد کشور و مصرف کنندگان مفید میباشد. بعضی اوقات در مسائل کاری شما وسوسه میشود تا کارهایی را برای افزایش مفاد و ارتقاء سطح تثبیت تان انجام دهید که عادلانه بودن رقابت را کاهش میدهد. برای جلوگیری از این کار شما باید با رقبای تان منصفانه برخورد کنید. زمانی که بحث رقبای کاری پیش می آید، بعضی از موضوعات اخلاقی مورد بحث و بررسی قرار میگیرد. یکی از آنها این است که شما هیچگاه از رقبای تان سرقت نکنید. دزدی کردن در تجارت میتواند اشکال مختلفی داشته باشد، این کار صرفاً به برداشتن اجناس یا پول تلقی نمیشود و شما همچنان باید اطمینان حاصل کنید که هرگز اطلاعات خصوصی یک تشبث دیگر را به سرقت نمیبرید. موضوع دیگر در رابطه با مسائل اخلاقی این است که هیچگاه با رقبای تان «سازش» نکنید. سازش (جورآمد غیرقانونی) به معنای این است که شما با رقبای تان یک موافقه خصوصی میکنید که به ضرر دیگر اشخاص از قبیل مشتریان و دیگر تشبثات تمام میشود. مسئله دیگر دادن رشوه برای گرفتن قراردادها است. رویه مناسب اخلاق کاری به این معناست که شما باید در رابطه با رقبای تان از هردوی اینها (سرقت و سازش) خودداری کنید.

## بیشتر بدانیم:

اگر شما مالک یک تشبث هستید، مهم است تا متوجه فعالیت های رقبای تان باشید. این کار به شما اجازه میدهد بدانید که چگونه محصولات و خدمات خود را ایجاد کرده و خود را برای مشتریان احتمالی برجسته سازید. اما زمانیکه درباره رقبای تان معلومات کسب کردید، این را هم باید بدانید که باید با رقبای تان رویه مناسب اخلاق کاری داشته باشید و مرتکب رفتار متناقض با اخلاق کاری نشوید.

اینکه معلوماتی را از دیگر تشبثات مشابه خودتان بدست بیاورید یک عمل متناقض با اخلاق کاری نیست. معمولاً این معلومات از صحبت کردن با مشتریان یا دیدن تشبث دیگران و گرفتن معلوماتی که برای همه آزاد است بدست میاید. اما زمانیکه شما محصولات یا اطلاعاتی را بر میدارید که برای عموم اجازه نیست، این کار میتواند سرقت اطلاعات خصوصی یک شرکت باشد. بطور مثال، اینکه خود را شخص دیگری معرفی کنید، مانند یک مفتش صحنی و از آشنیخانه رستوران رقیب تان معلوماتی را درباره محتویاتی که برای غذا های شان استفاده میکنند بدست آورید که محصولات شان را چگونه میسازند. این کار دروغ گفتن است و در رقابت کاری یک عمل متناقض با اخلاق کاری محسوب میشود.

مشکل دیگر سرقت «رازهای تجارت (TRADE SECRETS)» یا ترکیبات محصولات دیگران است. دیدار با کارمندان رقیب تان و پیشنهاد رشوه به آنها برای اینکه لیست مشتریان شرکت شان را در اختیار تان بگذارند نیز یک سرقت و یک رویه متناقض با اخلاق کاری در رقابت کاری محسوب میشود. مثال دیگر در رابطه با رقابت غیر اخلاقی این است که شما یک تشبث جدید را شروع کنید تا همراه رئیس قبلی تان رقابت کنید و در این راه از اسناد خصوصی پروسه تولید، نرم افزار شرکت، یا اسرار دیگری که یک شرکت را منحصر به فرد میسازد استفاده کنید. این روش ها همه شان سرقت و دزدی محسوب میشوند، و نه تنها دزدی پول و اشیاء بلکه سرقت معلومات، نظریات، پروسه ها و اسرار یک تشبث هستند. این معلومات و دانش به نام «ملکیت معنوی (INTELLECTUAL PROPERTY)» یاد میشوند. با این حال این ملکیت ممکن به اندازه ملکیت فیزیکی محافظت نشوند، اکثر مردم بر این باورند که نظریات و پروسه های خاص در تجارت باید حفظ شده و برای اداره یک تشبث بشکل منصفانه و اخلاقی، بدون اجازه مالک آن کاپی نگردد.

سازش روشی است که ممکن شما با رقبا یا دیگر تشبثات مشابه به خود کار کنید تا با یک رویه غیر اخلاقی یک محیط کاری غیر عادلانه را ایجاد کرده و دیگران را متضرر سازید. یکی از مثال های سازش در تجارت ممکن «سازش بر سر قیمت (PRICE FIXING)» باشد، که بطور مخفیانه قیمت محصولات یا خدمات تان را با شخص دیگری توافق کرده و به مشتریان از آن ارزان تر بفروشید. بطور مثال، اگر تمامی دکان های یک منطقه یکجا شده و بالای یک قیمت مشخص برای کیله سازش کنند که کسی کمتر از آن نفروشد، این کار رقابت در کار را از بین میبرد. این کار ممکن نظر خوبی برای شرکت ها باشد، اما این کار مشتریان را مجبور میسازد تا قیمت زیادتری را نسبت به شرایط یک رقابت عادلانه بین شرکت ها بدهند، چرا که رقابت در تجارت باعث میشود قیمت ها هر وقت یکبار بخاطر جذب مشتری کاهش پیدا کنند.

سازش در خریداری اجناس از عرضه کنندگان نیز استفاده میشود. همانگونه که چند تشبث بالای حداقل قیمت برای فروش به توافق میرسند، آنها همچنان میتوانند یکجا شده و بالای حداکثر قیمتی که برای خرید اجناس و محصولات به عرضه کنندگان خود میپردازند نیز به توافق برسند. آنها این کار را برای پایین نگه داشتن مخارج شان انجام میدهند، اما عرضه کنندگان نمیتوانند در همچو شرایط غیرمنصفانه کار کنند و نمیتوانند به شکلی که اگر شرایط بر اساس «بازار آزاد (FREE MARKET)» میباشد مفاد بدست بیاورند. تأمین کننده به دام میافتد و این میتواند خسارت زیادی را به روابط تجارتي و اقتصادی وارد کند. زمانیکه تشبثات با یکدیگر سازش میکنند، آنها همچنان ممکن راه را برای تشبثات جدید مسدود کنند؛ مخصوصاً آنده از تشبثاتی که نمیخواهند در سازش آنها شرکت کنند. آنها این کار را با جلوگیری از روابط کاری آنها با عرضه کنندگان عمده انجام میدهند. زمانیکه رقابت از بین برود، شرکت هایی که با یکدیگر



سازش کرده اند قیمت های خود را افزایش میدهند. این کار تاثیر بدی بالای مشتریان و شرایط اقتصادی خواهد داشت.

مثال دیگر از تجارت متناقض با اخلاق کاری زمانی است که یک شرکت به تصمیم گیرندگان کلیدی رشوه پرداخت میکند تا در قسمت دادن پروژه ها شرکت آنها را ترجیح بدهند. در بعضی موارد خاص، یک شرکت به یکی از کارکنان رسمی رشوه پرداخت میکند تا نرخنامه (کوئیشن) دیگر شرکت ها را برایش نشان دهد تا بتواند یک قیمت رقابتی تر پیشنهاد کرده و دیگران را در رقابت شکست دهد. این کار برای شرکت های دیگر که برای پروژه رقابت میکنند و برخورد ویژه ای با آنها صورت نمیگیرد، غیرمنصفانه است.

تشبثات میتوانند با جلوگیری از سازش یا دیگر روش های غیرمنصفانه، بخاطر رفتار منصفانه با رقبای خود مزایای زیادی بدست آورند. تمامی تشبثات میتوانند از یک محیط کاری (BUSINESS ENVIRONMENT) آزاد و عادلانه بهره ببرند. این کار به تشبث شما اجازه میدهد خلاق بوده و توسط اضافه نمودن ارزش هایی به محصولات و خدمات خود در بازار مزیت رقابتی (COMPETITIVE ADVANTAGE) ایجاد کند که ارزش پول مشتریان را داشته باشند.

## واژه نامه این بخش:

**محیط کاری:** تمامی عوامل داخلی و خارجی که بالای عملکرد یک تشبث تاثیر گذار اند، از قبیل کارمندان، مشتریان، مدیریت، عرضه و تقاضا و قوانین کار. **سازش:** همکاری سری و غیرقانونی با دیگران (معمولاً رقبای کاری و یا ادارات دولتی) که دیگران (معمولاً مشتریان یا دیگر رقبای) را فریب داده و اغفال میکند. **مزیت رقابتی:** چیزی که یک شرکت را در موقعیت تجاری یا معامله ای بهتری نسبت به رقبایش قرار میدهد.

**بازار آزاد:** یک سیستم اقتصادی که در آن قیمت ها توسط رقابت بین تشبثات شخصی بدون کدام محدودیتی تعیین میشود.

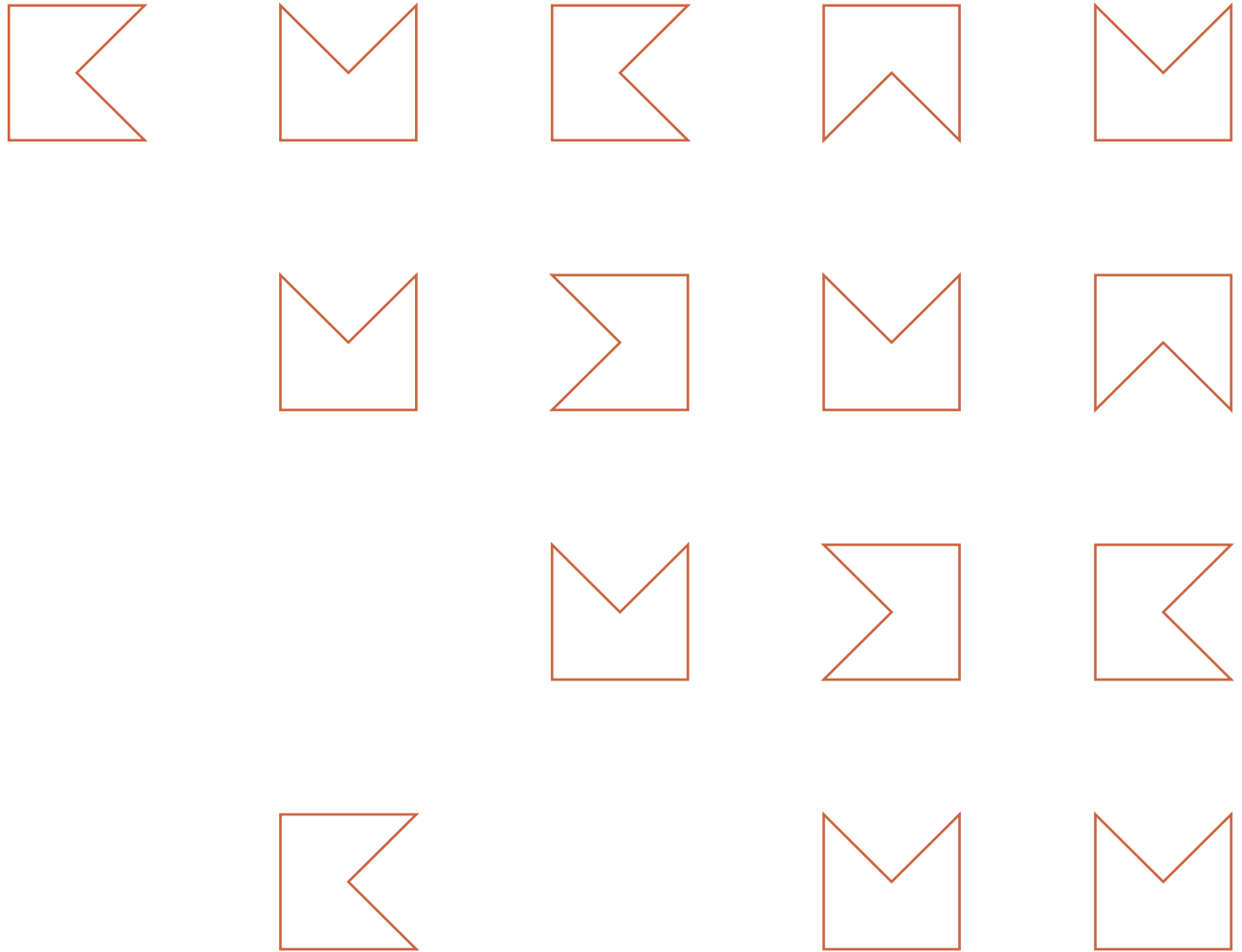
**ملکیت معنوی:** افکار، نظریات، یا روش هایی که برای یک شخص یا تشبث، خصوصی محسوب شده و حفاظت میشوند تا دیگران بدون اجازه شما نتوانند از آنها استفاده کنند.

**سازش بالای قیمت:** یک موافقه بین گروهی از اشخاص که دارای تشبث مشابه بوده که در آن اجناس یا خدمات را به یک قیمت مشخص خریداری یا بفروش میرسانند.

**راز های تجارت:** یک تکنیک یا وسیله ای سری که توسط یک شرکت برای تولید محصولات یا ارائه خدماتش استفاده میشود و به ارزش آنها اضافه میکند.

## برای معلومات بیشتر در ارتباط به این موضوع به مطالب ذیل مراجعه کنید:

- محیط طبیعی چه ارتباطی با اخلاق کاری دارد؟ ۱۳۹۰/اخلاق کاری
- محیط امنیتی چه ارتباطی با اخلاق کاری دارد؟ ۱۳۹۰/اخلاق کاری
- محیط اقتصادی چه ارتباطی با اخلاق کاری دارد؟ ۱۳۹۰/اخلاق کاری
- رقیب چه کسی است، و رقبای خود را چگونه شناسایی کنیم؟ ۶۹. بازرگانی



## ۸. آیا مبالغه در تجارت یکی رفتار اخلاقی است؟

یک ارزش واقعی برای صداقت با دیگران در کسب و کار وجود دارد، بخاطریکه صداقت اعتماد بوجود می آورد. کسانی که به شما اعتماد دارند میخواهند با شما همکاری کنند و بارها و بارها با شما معامله نمایند. اما بسیاری از اوقات است که شما نمیخواهید همه واقعیت ها را برای یک شخص بازگو کنید، بخاطریکه این کار شما را برای مذاکره کردن یا یک معامله تجارتي ضعیف میسازد. برای اینکه دست بالا را در معامله داشته باشید ممکن بعضی از اظهارات اشتباه، مبالغه گویی، کوچک شمردن یا خودداری از ارائه تمام معلومات کنید. به عبارت دیگر، برای اینکه جایگاه خود را در معامله حفظ کنید ممکن لاف بزنید. متشبهین هوشیار تا حد ممکنه برای ایجاد و حفظ اعتبار شان صادق میباشند، اما اگر گفتن حقیقت بطور کامل آنها را متضرر بسازد، مبالغه میکنند. اما، همچو اقدام یک سوال ایجاد میکنند: تا کدام سرحد مبالغه کردن معمول در کسب و کار، تبدیل به فریب کاری متناقض با اخلاق کاری میشود؟ پاسخ این سوال این است که مبالغه کردن اگر در صورتی باشد که هر دو طرف معامله (شما و شخصی که با وی در مورد محصولات خویش مبالغه میکنند) بدانند که در آن معامله احتمال مبالغه وجود دارد و اینکه چقدر مبالغه کردن در معاملات معمول و اخلاقی است. بطور مثال، شما میتوانید مزایای بیشتری از استفاده عادی محصول تان را تشریح کنید تا ارزش آن از نظر خریدار بیشتر شود. این مفهوم معمولاً بستگی به این دارد که شخص مقابل تان چقدر تجربه و دانش دارد. زمانیکه شما اشخاصی را فریب دهید که نمیدانند آنها را فریب میدهید، مخصوصاً زمانیکه کاملاً به شما اعتماد دارند و این فریب دادن به علاقمندی شان صدمه میزند، این کار کاملاً متناقض با اخلاق کاری است.

## بیشتر بدانیم:

اکثریت بر این باورند که صداقت یکی از بخش های بسیار مهم اخلاقیات است. مردم به صداقت اشخاص اهمیت میدهند، چرا که این کار به آنها کمک میکند تصمیم خود را با معلومات کامل بگیرند و این کار به آنها این احساس را میدهد که همایشان با انصاف و احترام برخورد شده است. زمانیکه شما در کسب و کار خود با مردم صادق هستید، اعتماد آنها را جلب میکنید. اعتبار، مزایای مهمی برای تان دارد؛ بخاطریکه وقتی مردم به شما اعتماد داشته باشند، دوست دارند که با شما همکاری کرده و در آینده - شاید تکراراً - همایشان معامله کنند. مشتریان دائمی، مراجعین، عرضه کنندگان و شرکا ارزش دراز مدت برای تشبث تان ایجاد میکنند. صداقت وسیله ایست که به شما کمک میکند ارتباطات خود را برقرار نموده و موفقیت تشبث تان را تضمین کنید.

البته شما این را نیز متوجه خواهید شد که اگر همیشه تمام حقیقت را بازگو کنید، جایگاه تان در بعضی معاملات ضعیف خواهد شد. این را در نظر داشته باشید که با توجه به شرایط چگونه میتوانید تمام حقیقت را نگفته و هنوز هم شخصیت تان حفظ شود. بطور مثال، میتوانید برای اینکه مؤدب و باشخصیت بمانید، در تعریف کردن از غذای تهیه شده با دست کسی کمی مبالغه کنید. در مسائل کاری بعضی اوقات متوجه میشوید که بهتر است تمامی حقیقت را بازگو نکنید. بعضی اوقات این به سود شما خواهد بود که با گفتن چیزی که حقیقت ندارد لاف بزنید، یا چیزی را بیشتر از ارزش حقیقی آن جلوه دهید. ممکن بعضی اوقات با کوچکتر یا بدتر جلوه دادن چیزی مبالغه کنید. ممکن با مخفی کردن بعضی از معلومات، مانند نقاط قوت، منابع، نقاط ضعف یا هدف اصلی تان مبالغه کنید.

بطور مثال، زمانی که برای خریداری یک محصول کلان تر مانند یک موتر مذاکره میکنید، شما بهترین پیشنهاد تان را پنهان میکنید. اگر این رقم را بسیار زود برای فروشنده بگوئید، فروشنده تقاضای آن را میکند. به همین شکل فروشنده ها نیز پایین ترین قیمت خود را پنهان میکنند، بخاطریکه اگر آن قیمت را برای تان بگویند، شما میخواهید که جنس را به پایین ترین قیمت خریداری نمایید. در مذاکرات فروشنده و خریدار هر دو مبالغه میکنند، هر دو طرف معامله ترجیحات، منابع و محدودیت های خود را مخفی نگه میدارند تا موقعیت خود را حفظ کنند و اینرا هم میدانند که طرف مقابل نیز در حال انجام همین کار است.

مثالی دیگر این است که ممکن شما درباره برتری محصول تان نسبت به محصولات رقبای تان نزد مشتری مبالغه کنید. ممکن تلاش کنید که تمرکز مشتری تان را بالای نقاط قوت محصول یا خدمات خود تان برده و یا نقاط ضعف پیشنهادات رقبای تان را بازگو کنید. همزمان با آن، ممکن نقاط ضعف محصول یا خدمات تان را به حداقل رسانده و نقاط قوت رقبای تان را ضعیف تر نشان دهید.

بعنوان یک متشبهت شما باید همیشه بین صداقت و ضرورت به مبالغه تعادل ایجاد کنید که هم اعتماد بوجود بیورید و هم مفاد خود را حفظ نمائید. در حالیکه صداقت بسیار بهتر از مبالغه است، مبالغه تا یک محدوده خاص هم میتواند یک رفتار اخلاقی باشد. مبالغه اگر به اندازه معیارهای جامعه باشد اخلاقی محسوب میشود؛ زمانیکه هر دو طرف میدانند که احتمال مبالغه مخاطب وجود دارد، و همچنان در صورتیکه هر دو طرف بدانند که امکان مبالغه تا چه محدوده ای است. مبالغه نظر به سنت های جامعه به این معناست که شما در واقع قانون را مراعات میکنید و همچنان میدانید که در چه جایی مبالغه خوب است و در کدام جای مناسب نیست. بطور مثال، اگر شما مزایای یک تکنالوجی کمپیوتر را که در افغانستان میفروشید، تشریح میکنید، ممکن بعضی از ویژگی های محصول تان که بیشتر از مزیت های معمولی آن است را ارائه دهید تا مشتری را قانع بسازید که ارزش محصول تان بیشتر است، و آنرا به قیمت بالاتری به فروش برسانید. زمانیکه هر دو طرف میدانند که امکان مبالغه وجود دارد، زمانیکه متوجه شوند که شما به آنها مبالغه کرده اید، آنها احساس فریب خوردن یا

ناراحتی نمیکنند. این بستگی به شما دارد که از انتظارات فرهنگ تان در قبال صداقت فروشنده باخبر بوده و ارزیابی کنید که طرف مقابل تان از احتمال مبالغه تان آگاه است، یا خیر.

## واژه نامه این بخش:

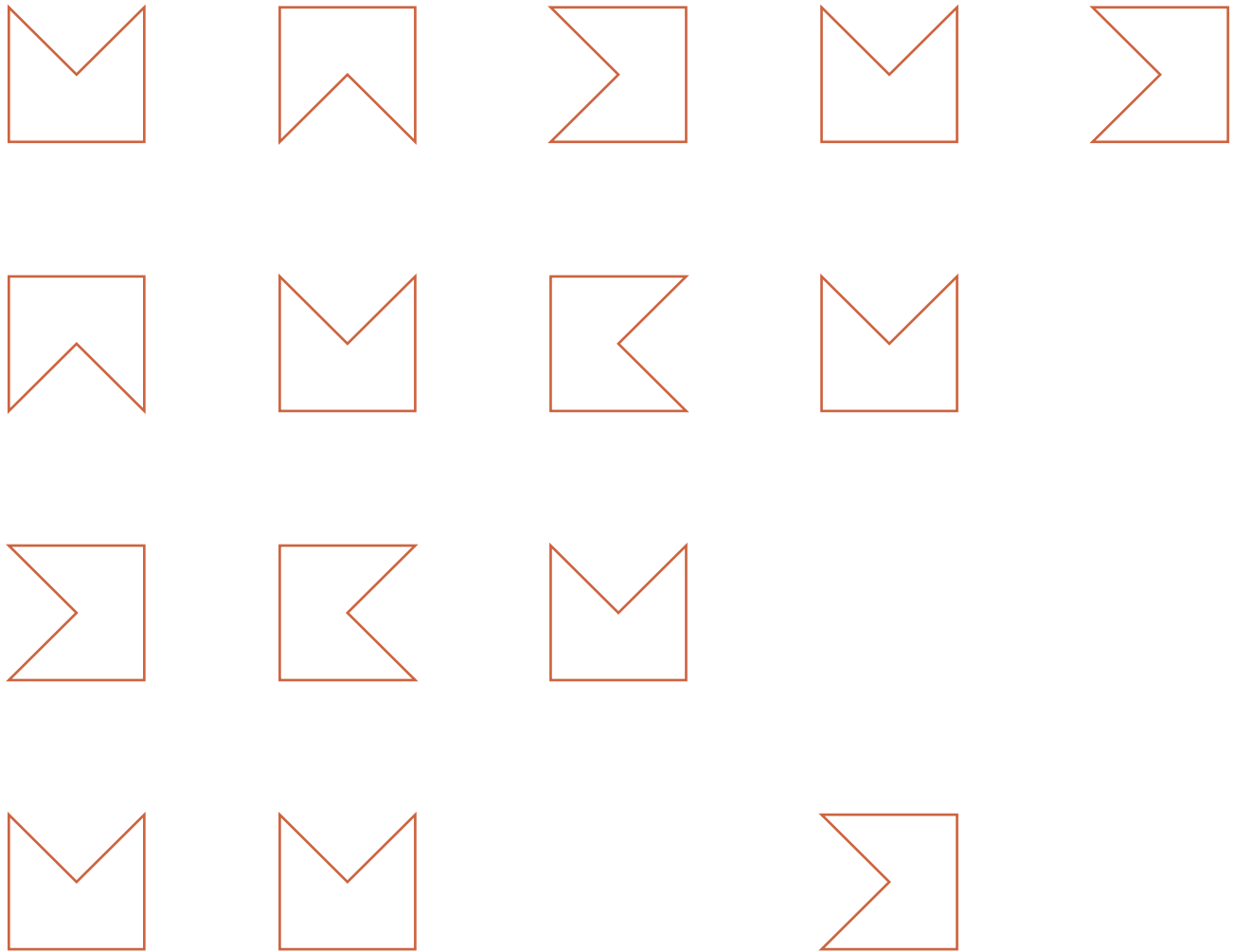
---

**مبالغه:** تلاش برای فریب دادن شخص مقابل تا چیزی را باور کند که حقیقت ندارد.

## ? برای معلومات بیشتر در ارتباط به این موضوع به مطالب ذیل مراجعه کنید:

---

- چرا و چگونه با رقبای خود رفتار مناسب اخلاق کاری داشته باشیم؟ ۱۳. اخلاق کاری



۹.

روش های کاری که معمولاً  
متناقض با اخلاق کاری به  
نظر میرسند، کدام ها اند؟

برخی از معمول ترین روش های کسب و کار که منجر به تخطی های اخلاقی میشوند، مربوط به این است که مردم چگونه با دیگران تعامل میکنند. رفتار محترمانه با دیگران یک بخش کلیدی از اداره موفق یک تشبث است. زمانیکه ادارات و رهبران شان مفاد خود را از رضایت مردم مقدم تر می‌شمارند، نتیجه آن رفتار متناقض با اخلاق کاری میشود. بعضی از معمول ترین رویه های متناقض با اخلاق کاری در کسب و کار شامل سوء استفاده از کارمندان، دروغ گفتن به کارمندان، مشتریان، فروشندگان یا مردم عام، تبعیض (DISCRIMINATION) یا طرفداری (FAVORITISM) بین کارمندان، تخطی از قوانین ایمنی، اختلاس یا دزدیدن کارمندان، استفاده نادرست از منابع شرکت به نفع شخصی، و استفاده نادرست از زمان در طول ساعات کاری میباشد. جلوگیری و متوقف ساختن این رفتارها در محیط کاری اهمیت زیادی داشته و برای حفظ فرهنگ خوب یک شرکت و حمایت از اخلاق کاری مهم است.

## بیشتر بدانیم:

هر اداره باید متوجه رفتار و روش های معمول خود باشد. از رفتارهایی که محیط بدی را در تشبث تان ایجاد کرده و رفتار متناقض با اخلاق کاری را ترویج میدهد، جلوگیری شود. این رفتارها اکثر اوقات با یک عمل یا تخطی بسیار کوچک شروع میشوند، اما اگر به آنها توجه نشده و شخصی که مرتکب آن کار شده است، جریمه نگردد؛ این رفتارها به سرعت رشد کرده و تبدیل به رفتارهای غیر اخلاقی کلان میشوند. در حالیکه اکثر کارمندان تلاش میکنند که رفتار خوبی داشته باشند و از قوانین پیروی کنند، اگر کارهای کوچک متناقض با اخلاق کاری عادی شوند، همه فکر میکنند که مشکلی ندارد اگر آنها هم رویه متناقض با اخلاق کاری داشته باشند، این مشکلات کوچک به مشکلات کلان تر تبدیل میشوند. کدام رفتارهای متناقض با اخلاق کاری را باید مورد توجه قرار داد؟

رفتار استفاده جویانه مشکلی است که اکثر کارمندان در وظیفه خود به آن مواجه میشوند. این نوع رفتار معمولاً زمانی تبدیل به یک مشکل عادی میشود که مدیران و رهبران متشبث نمیتوانند با کارمندان شان به احترام برخورد کنند. آنها ممکن به کارمندان خود توهین کرده و بالای آنها اسم بگذارند. این مشکل همچنان زمانی میان میاید که مدیران برای کارمندان شان اهداف غیرواقعیهانه تعیین میکنند و بعد از آن کارمندان خود را برای انجام ندادن آن جریمه میکنند. کارمندی که قربانی اینگونه رویه های استفاده جویانه میشوند ناراحت شده و انگیزه خود را برای کار کردن سخت و مفید در شرکت از دست میدهند. در حالیکه مدیران ممکن فکر کنند که با این کار به کارمندان شان انگیزه میدهند، بجای این کار باید با کارمندان شان محترمانه صحبت کرده و از قبل با کارمندان شان صحبت کنند تا توقعات شان واقعیهانه باشد.

سریعترین راه برای از دست دادن اعتماد کارمندان دروغ گفتن به آنهاست. دروغ گفتن در مورد محصولات تان اعتماد مشتریان تان را از بین میبرد. دروغ گفتن به کارمندان درباره شرایط کاری یا معاملات میتواند باعث شود که آنها تصامیم بدی اتخاذ کنند. زمانیکه کارمندان به شما دروغ میگویند، اداره تشبث تان با مشکل مواجه میشود. صداقت در شرکتها باید تشویق شده و قدردانی شود، حتی اگر حقیقت به نوعی تلخ باشد. کسی که معلومات دقیق و صحیح نداشته باشد نمیتواند تصامیم خوبی را در شرکت بگیرد.

رشوه دادن، جعل اسناد (چه برای مناقصه باشد یا اهداف دیگر)، یا کارمندی که مخارج را به مافوق خود بیش از مبلغ حقیقی گزارش میدهند تا پول بیشتری بگیرند، رویه هایی است که در افغانستان معمول و عام شده است.

روش دیگر متناقض با اخلاق کاری که در محیط کاری اتفاق میافتد، سوء استفاده کارمندان از وقت شرکت است. اینکه یک کارمند در وقت کاری به خانه زنگ زده و از احوال یک طفل مریض اش جويا شود، مشکلی نداشته و مجاز به این کار میباشد. اما اینکه یک کارمند در طول ساعات کاری با یکی از دوستان خود تماس گرفته و مشتریان را در داخل فروشگاه به انتظار بگذارد، کاملاً با مسئله اولی متفاوت است. طریقه دیگری که مردم از زمان شرکت سوء استفاده میکنند این است که جدول زمانی بعضی از اشخاص را که ناوقت به سر وظیفه آمده اند به وقت ثبت میگردد یا از اینترنت و یا ایمیل در طول ساعات کاری برای مسائل شخصی خود استفاده میکنند. اکثر شرکتها پالیسی هایی را برای اینترنت و ایمیل داشته و با منع کارمندان بخاطر چک کردن رسانه های اجتماعی و چت با دوستان شان حین ساعات کاری از ضیاع وقت و پول جلوگیری میکنند.

برعلاوه نظارت بر اینگونه رویه ها در تشبث تان، حتماً با کارمندی که فکر میکنید شاید مرتکب این کارها میشوند صحبت کنید. با صحبت کردن با کارمندان، شما میتوانید پالیسی های خود را به آنها به خوبی فهمانده و برایشان هشدار بدهید که این قسم رویه های متناقض با اخلاق کاری میتوانند به تشبث تان صدمه بزنند. اگر رفتارهای اشتباه و بد اصلاح نشوند، شما باید عواقب و جریمه هایی آن را بالای کارمندان تان وضع کنید. در غیر اینصورت، این مشکلات عادی شده و دیگران نیز این کارها را انجام میدهند، که در دراز مدت تاثیر منفی بالای تشبث تان خواهد داشت. این تاثیرات منفی مخصوصاً میتوانند روابط تان با فروشندگان و مشتریان را در دراز مدت تخریب کنند.

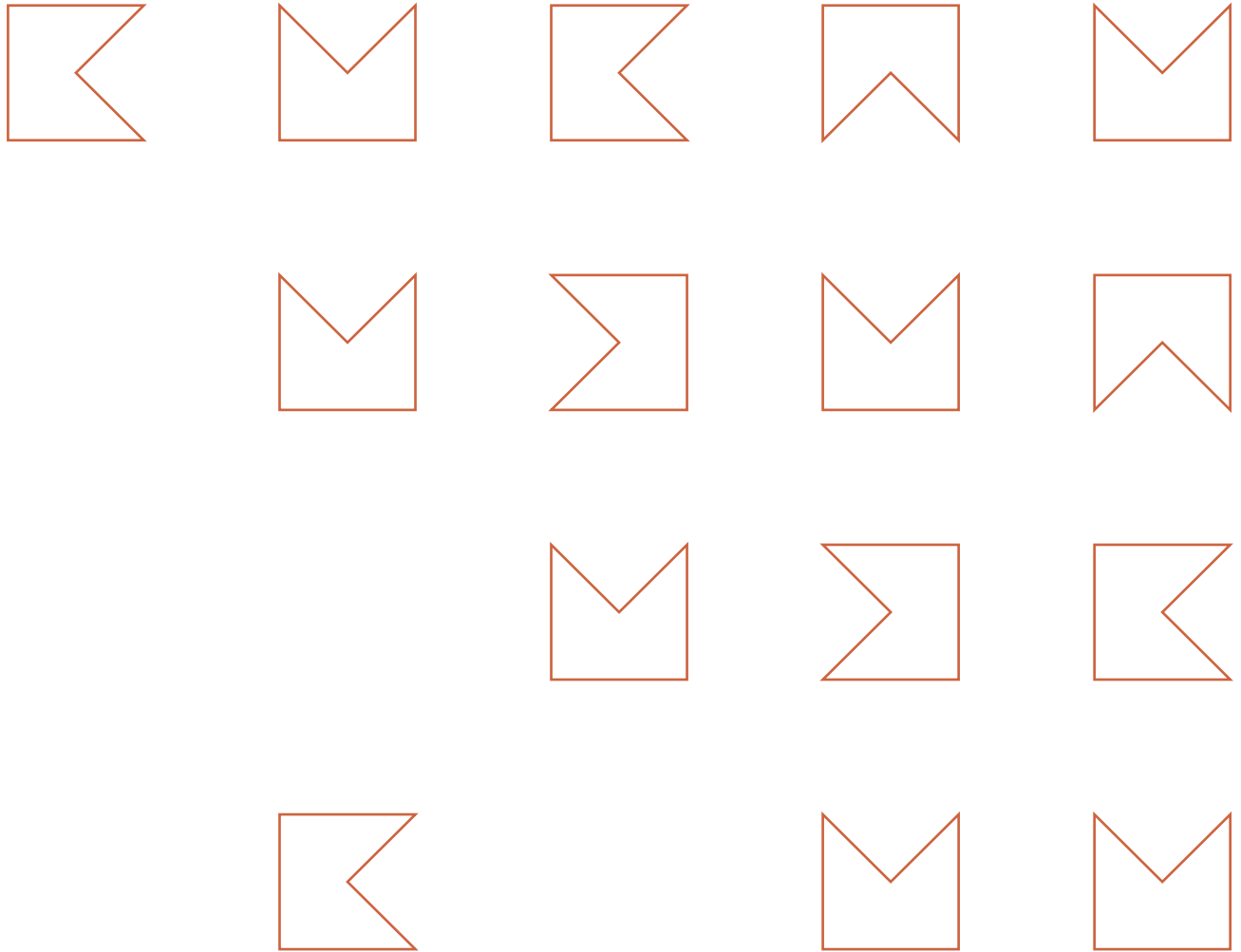
تبعیض: رویه غیرمنصفانه با یک شخص یا گروهی از اشخاص بر اساس چیزهایی که آنها کنترل بالای آن ندارند، مانند قومیت، سن یا جنسیت.

طرفداری: ترجیح دادن یک شخص یا گروهی از اشخاص، در صورتیکه زمینه کار را برای دیگران تنگ تر کند.

اختلاس: کسب سرمایه (مانند پول) به شکل نادرست یا سوال برانگیز؛ کسب سرمایه بشکل غیرقانونی یا غیرمنصفانه.

## برای معلومات بیشتر در ارتباط به این موضوع به مطالب ذیل مراجعه کنید:

- لایحه طرز رفتار (CODE OF CONDUCT) چیست؟ چگونه یک لایحه طرز رفتار یا پالیسی اخلاق کاری ایجاد کنیم؟ ۱۳. اخلاق کاری
- اگر متوجه شوم که یکی از کارمندانم عملی متناقض با اخلاق کاری انجام داده است، چه کنم؟ ۱۳. اخلاق کاری
- چگونه مطمئن شوم که در استخدام کارمندانم معیارات اخلاق کاری را رعایت میکنم؟ ۱۳. اخلاق کاری
- رویه متناقض با اخلاق کاری چگونه تشبثم را تحت تاثیر قرار میدهد؟ ۱۳. اخلاق کاری



۱۰.

اگر متوجه شوم که یکی از کارمندانم عمل متناقض با اخلاق کاری انجام داده است، در مقابل وی چه عکس العمل داشته باشم؟



اگر یک کارمند رویه متناقض با اخلاق کاری داشته باشد، شما باید این مشکل را حل کرده و حصول اطمینان نمائید که دیگر این اتفاق تکرار نمیشود. حل کردن مشکل میتواند معذرت خواهی از مشتری، همکاری یا تامین کننده، تعویض کردن یک محصول معیوب، و غیره باشد. شما میخواهید صادق باشید و بعنوان یک رهبر مسئولیت را به عهده بگیرید. در کنار آن شما باید اطمینان حاصل کنید که این مشکل دیگر به وقوع نمی پیوندد. بخشی از کاری که شما باید انجام دهید این است که دلیل این رویه متناقض با اخلاق کاری را پیدا کرده و آنرا حل کنید. بطور مثال، اگر کارمند نمیفهمید که کارش را چگونه انجام دهد، آموزش بیشتری برای او لازم است. اگر کارمند رویه خود را اصلاح نکرد، باید جریمه شود و حتی شاید ضرورت شود که از وظیفه خود سبکدوش شود. اگر یک کارمند ثابت کند که از پالیسی های شرکت پیروی نکرده و رویه مناسب اخلاق کاری ندارد، بهتر است که اخراج شود بجای اینکه رویه و عادت های بد را در شرکت ترویج دهد. کار های دیگری که شما میتوانید انجام دهید تا از رویه متناقض با اخلاق کاری جلوگیری کنید این است که از پروسه استخدام عادلانه و گرفتن تصامیم منصفانه در استخدام اطمینان حاصل کرده و خودتان در عمل، رویه درست را نشان داده و انتظاراتتان را از دیگران واضح سازید. بطور مثال در پروسه استخدام، حصول اطمینان کنید که تیم منابع بشری تان اشخاص را بر مبنای علاقمندی های خودشان انتخاب نمیکنند. همچنان در بعضی حالات اشخاص با رشوه استخدام میشوند که باید از آنها نیز معلومات داشته باشید.

## بیشتر بدانیم:

این بسیار مهم است که شما قدم هایی را برای حفاظت از شهرت (REPUTATION) تثبیت تان بردارید. یک مشتری ناراضی، مخصوصاً اگر در یک جامعه کوچکتر باشد، میتواند خساره زیادی را به شرکت وارد کند. حتی اگر اشتباه از خود شما نباشد هم کارمندتان نماینده خود شماست. اگر تلاش کنید که کارمند را مقصر بدانید تا مسئولیت را از دوش خود بردارید، این کار شما را در حالت دفاعی نشان داده و صرفاً اوضاع را خرابتر میکند. درباره اتفاقی که افتاده است صادق باشید و تشریح کنید که چگونه این کار دیگر در آینده اتفاق نیافتد.

تمامی اقدامات لازم را برای حل مشکل شخص ناراضی انجام دهید. این شخص میتواند از مشتریان، مراجعین، عرضه کنندگان، شرکا و یا دیگر کارمندان باشد. اگر برای مشتری محصول اشتباهی داده شده باشد یا درباره چیزی که خریده اند به آنها از طرف کارمندان تان دروغ گفته شده باشد، راه حل های موجود میتوانند شامل فراهم کردن یک محصول جدید یا برگرداندن پول آنها باشد. از دست دادن کمی پول بهتر از بین بردن یک رابطه کاری است. مشتریانی که میدانند شما اخلاق کاری دارید و با دیگران به خوبی رویه میکنید، میتوانند مشتریان دائمی و وفادار تان شوند. زمانیکه مشتریان میفهمند شما تشویب های آنها را شنیده و تلاش میکنید که مشکل شان را حل کنید، به احتمال زیاد به شما اعتماد کرده و به تکرار علاقمند به معامله کردن با شما خواهند بود.

برای اینکه حصول اطمینان نمائید که شرکتتان شهرت بدی برای رویه متناقض با اخلاق کاری پیدا نمیکند، شما باید راه هایی را پیدا کنید تا از تکرار اینگونه رفتارها جلوگیری به عمل آید. دلیل بوقوع پیوستن رفتار غیر اخلاقی را فهمیده و آنرا تصحیح کنید. بطور مثال، اگر یکی از کارمندان تان رشوه (BRIBE) دریافت کرده است، این کار میتواند دلایل مختلفی داشته باشد و به هر کدام از آنها باید به شکل متفاوت رسیدگی شود. شاید پالیسی شرکتتان مبهم بوده و کارمند نمیدانسته است که نباید رشوه دریافت نماید. با داشتن یک لایحه طرز رفتار (CODE OF CONDUCT) میتوانید مطمئن شوید که تمامی افراد یک شرکت از قوانین تان باخبر هستند. شاید کارمندتان احساس این را داشته است که نظر به کاری که انجام میدهد معاش کافی دریافت نمیکند. در این حالت ممکن ضرورت باشد مروری بر معاشات کارمندان خود داشته باشید.

متأسفانه، شما ممکن به شرایطی مواجه شوید که کارمندتان به اندازه کافی معاش میگیرد، از پالیسی تان باخبر است و به خوبی آموزش دیده است. در این شرایط، اخراج این کارمند ممکن اقدام درستی باشد. اخراج کردن یک کارمند هیچگاه بهترین گزینه نیست و معمولاً در صورتی انجام میشود که به کارمند فرصت دیگری نیز برای اصلاح رفتارش نداشته باشید. اگر کارمند نخواهد که پالیسی های شرکت را رعایت کرده و رویه مناسب اخلاق کاری داشته باشد، از اینکه اجازه دهید رویه او بالای دیگران نیز تاثیر بگذارد، بهتر است وی را اخراج کنید. کارمندان دیگر زمانی که ببینند رویه متناقض با اخلاق کاری جریمه ای را در پی ندارد، متوجه میشوند که شما اهمیتی به سخت کار کردن شان نمیدهید و پالیسی های تان از اهمیت زیادی برخوردار نیست. زمانیکه یک کارمند را برای رویه متناقض با اخلاق کاری اخراج میکنید، حصول اطمینان کنید که دیگر کارمندان عادات بد را یاد نگرفته اند؛ همچنان به آنها خاطر نشان سازید که چقدر اخلاقیات برای شما مهم است و اینکه اخراج این کارمند نیز به دلیل عدم رعایت اخلاق بوده است. زمانیکه کارمندان ببینند که رعایت نکردن پالیسی های رفتاری منجر به جریمه میشود، آنها خواهند فهمید که اخلاقیات چقدر مهم است و انگیزه پیدا میکنند تا از لایحه طرز رفتار پیروی کنند.

اگر متوجه شدید که این مشکل برای چندین بار تکرار میشود، به این معناست که شما باید پروسه استخدامتان را تغییر دهید و از همان اول مراجعین «خراب» را رد کنید. استخدام کارمندان بر مبنای یک قومیت خاص یا ارتباطات فامیلی و بدون در نظر داشت شایستگی میتواند منجر به عدم رعایت اخلاق شود. چرا

که کارمند احساس میکند نظر به ارتباطی که با شما یا مدیران تان دارد از امتیاز و امنیت کاری برخوردار است. این همچنان نشاندهنده آن است که شما باید وقت بیشتری را صرف آموزش کارمندان جدید تان کرده و به آنها درباره لایحه طرز رفتار تان هدایت دهید. تقدیر از آن‌ده کارمندان تان که لایحه طرز رفتار را رعایت میکنند و پاداش دادن بخاطر رفتار درست شان میتواند مهمترین مثال در رویه خود تان باشد و این کار انتظارات تان را از کارمندان نشان داده و باعث میشود آنها یک رفتار متناقض با اخلاق کاری نداشته باشند.

## واژه نامه این بخش:

**رشوه:** پول یا تحفه ای که برای شخصی داده میشود تا کاری را برای تان انجام دهد. در غیر آنصورت کار شما را بسرعت انجام نمیدهند.

**لایحه طرز رفتار:** یک سند یا پالیسی رسمی که ماموریت و ارزش های یک تشبث، قوانین و رویه مورد انتظار برای حل یک مشکل توسط کارمندان و اصول اخلاقی که بر مبنای ارزش های اساسی تشبث تان شکل میگیرند را بیان میکند.

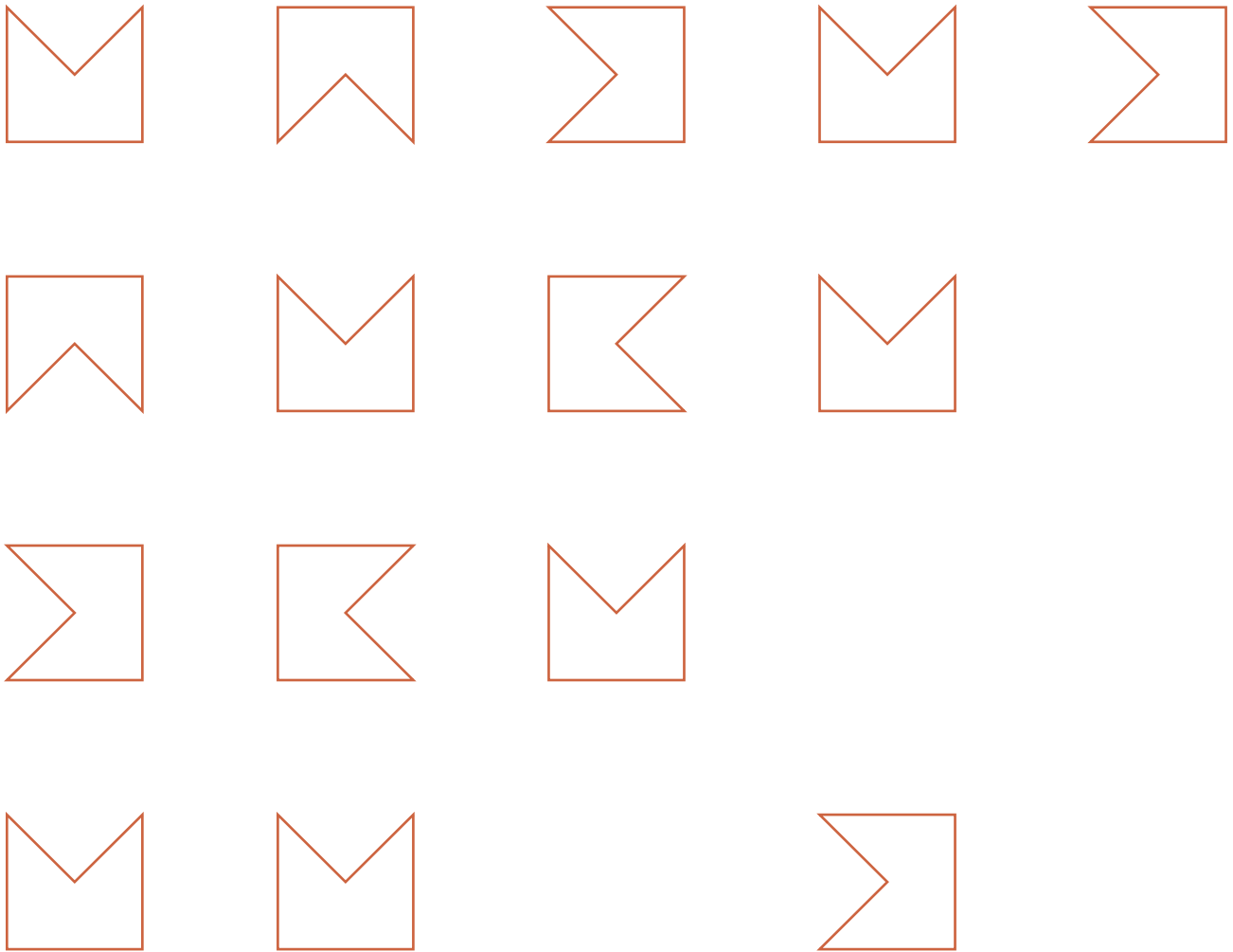
**شهرت:** باور ها یا نظریات مردم درباره بعضی اشخاص یا شرکت ها.

## برای معلومات بیشتر در ارتباط به این موضوع به مطالب ذیل مراجعه کنید:

- لایحه طرز رفتار (CODE OF CONDUCT) چیست؟ چگونه یک لایحه طرز رفتار یا پالیسی اخلاق کاری ایجاد کنم؟ ۱۳. اخلاق کاری
- چه کسی در شرکت من مسئول رعایت اخلاق کاری است؟ ۱۳. اخلاق کاری
- روش های کاری که معمولاً متناقض با اخلاق کاری به نظر میرسند، کدام ها اند؟ ۱۳. اخلاق کاری
- رویه متناقض با اخلاق کاری چگونه تشبثم را تحت تاثیر قرار میدهد؟ ۱۳. اخلاق کاری
- آیا صرفاً اشخاص بد، رفتار متناقض با اخلاق کاری انجام میدهند؟ ۱۳. اخلاق کاری

## ابزار موجود بیشتر:

چارچوب تصامیم اخلاقی



۱۱.  
چگونه مطمئن شوم که در استخدام کارمندانم  
معیارات اخلاق کاری را رعایت میکنم؟

استخدام کارمندان با در نظر داشت اخلاق به این معناست که مطمئن شوید روش استخدام کردن تان برای اشخاصی که میخواهند در تشبث شما کار کنند صادقانه، واضح و منصفانه است. با داشتن یک روش اخلاقی در پروسه استخدام تان، شما کاندیدها و کارمندان بهتری را برای تشبث تان پیدا میکنید. این کار همچنان به شما کمک میکند رویه و مهارت های شخص ای را که قرار است به شرکت تان بیاورید بفهمید. درباره توضیحاتی که در قبال وظیفه برای شان ارائه میکنید، صادق و واضح باشید. تلاش کنید کارمندان را استخدام کنید که برای تان سخت کار کرده و کارشان را به خوبی انجام میدهند. میتوانید این کار را با استخدام اشخاص مناسب برای یک وظیفه آغاز کنید. شما همچنان باید به کاندیدهای لایق تبعیض (DISCRIMINATION) قائل نشده و از کارمندان غیر لایق طرفداری (FAVORITISM) نکنید. اشخاصی که برای یک وظیفه در شرکت تان ثبت نام میکنند، مطمئن هستند که شانس منصفانه ای برای گرفتن وظیفه دارند. این کار به تشبث شما کمک میکند کارمندان خوبی را پیدا کنید که به شرکت شما وفادار بمانند. داشتن یک رویه مناسب اخلاق کاری به شما کمک میکند این کار را انجام دهید.

## بیشتر بدانیم:

اولین قدم برای استخدام کارمندان به شکل اخلاقی صداقت درباره وظیفه است. در تبلیغاتی که درباره وظیفه انجام میدهید باید به وضوح درباره فعالیت های شخص، مسئولیت های وی و مهارتهای لازم برای انجام وظیفه معلومات واضح ارائه کنید. حتماً درباره این موارد از قبل فکر کنید تا حین صحبت با کاندیدان بتوانید بشكل ثابت خواسته های تان را ارائه دهید. بطور مثال، یک کارمند ممکن ناراض شود و یا وظیفه خود را ترک کند اگر به وی بگوئید که قرار است با مشتریان کار کند، اما بخواهید که اکثر وقت اش را با الماری اسناد و محاسبات موجودی گذرانده و تعامل کمتری با مشتریان داشته باشد. لایحه وظایف باید ثابت باشد. بطور مثال، اگر شما به شخصی بگوئید که باید کارتن های سنگین را انتقال دهد یا با صفحات نرم افزار اکسل آشنایی داشته باشد، این تشریحات باید به تمامی کاندیدان احتمالی توضیح داده شود. اگر یک مهارت یا مسئولیت ضرور نیست، اما ممکن به کاندید کمک کند که نسبت به دیگران ترجیح داده شود، میتوانید برای شان بگوئید که این یک مهارت «مطلوب» بوده اما ضروری نیست و میتواند در صورتیکه کاندیدان در دیگر موارد با ایشان مشابه باشند، به ایشان کمک کند که متفاوت از دیگران باشد.

تمامی کاندیدان باید بر مبنای توانایی شان در انجام وظایف در نظر گرفته شوند. به یاد داشته باشید که از عواملی که مربوط به وظیفه مذکور نیست و باعث میشود شما نسبت به بعضی اشخاص تبعیض و تعصب قائل شوید، جلوگیری کنید. برای اینکه منصفانه عمل کرده و تبعیض در انتخاب خود نداشته باشید، باید از ترجیح دادن اشخاص نظر به مواردی مانند جنسیت، سن، قومیت، حزب سیاسی، مذهب یا ارتباط فامیلی جلوگیری کنید. همچنان از قوانینی که ممکن در صورت انتخاب بر مبنای این موارد شما را جریمه کنند نیز معلومات داشته باشید. شما هرگز نباید کاندیدها را نظر به موارد یاد شده رد کنید. قانون کار افغانستان استخدام کارکنان را تنظیم کرده و برای همه فرصت های برابر، معاش منصفانه، معاش تقاعدی، و غیره مطرح کرده است.

مورد بسیار مهم دیگر در استخدام به اساس اخلاق کاری ترجیح دادن قوم و خویش یا دوستان نسبت به اشخاصی است که برای یک وظیفه شایسته تر اند. ارتقاء دادن اشخاص یا بالا بردن معاشات آنها نیز میتواند یک مشکل باشد. کارمندان بجای یک ارتباط فامیلی، باید بر مبنای مهارت ها و کیفیت کار شان استخدام شده و پاداش داده شوند. درست است که بخواهید به خواهرزاده تان یک وظیفه بدهید، اما این نیز مهم است که این شخص بتواند وظیفه را انجام دهد. حین تصمیم گیری برای استخدام، قابلیت ها و توانایی باید مهمترین عوامل باشند. در غیر این صورت، نیت خوب تان برای دادن یک وظیفه به یک قوم یا دوست تان میتواند به تشبث تان ضرر برساند.

زمانیکه اشخاصی را استخدام کرده و یا ارتقاء میدهید، مهم است که این کار تان عادلانه باشد. کارمندان و کاندیدهای قوی برای یک وظیفه، انگیزه کمتری برای درخواست کردن یا سخت کوشی خواهند داشت اگر ببینند که صرفاً قوم و خویش و دوستان تان وظیفه را میگیرند یا در وظیفه شان ارتقاء میکنند. بعنوان مثال، در یک تشبث، یک حسابدار یک دختر بی تجربه و جوان را استخدام کرده بود تا او در بخش تنظیم رسید ها و وارد کردن معلومات در شرکت کار کند. این حسابدار به سختی تلاش کرد تا بتواند دختر را آموزش داده و او را برای وظیفه آماده کند. بعد از یک سال، این دختر رئیس آن حسابدار شد که از وی آموخته بود. یگانه دلیل آن مناسبات وی با رئیس شرکت بود. این کار حسابدار را خفه ساخت و او وظیفه را ترک کرد. از آنجایی که خواهرزاده مالک شرکت بر مبنای قابلیت ها و مهارت هایش ارتقاء داده نشده بود، تشبث دچار مشکل در بخش تفتیش مالیات از طرف دولت شد و بخاطر تاخیر زیاد در گزارش آن، شرکت مجبور شد هزاران افغانی بعنوان جریمه پرداخت کند.

## واژه نامه این بخش:

**تبعیض:** رویه غیرمنصفانه با یک شخص یا گروهی از اشخاص بر اساس چیزهایی که آنها کنترل بالای آن ندارند، مانند قومیت، سن یا جنسیت.

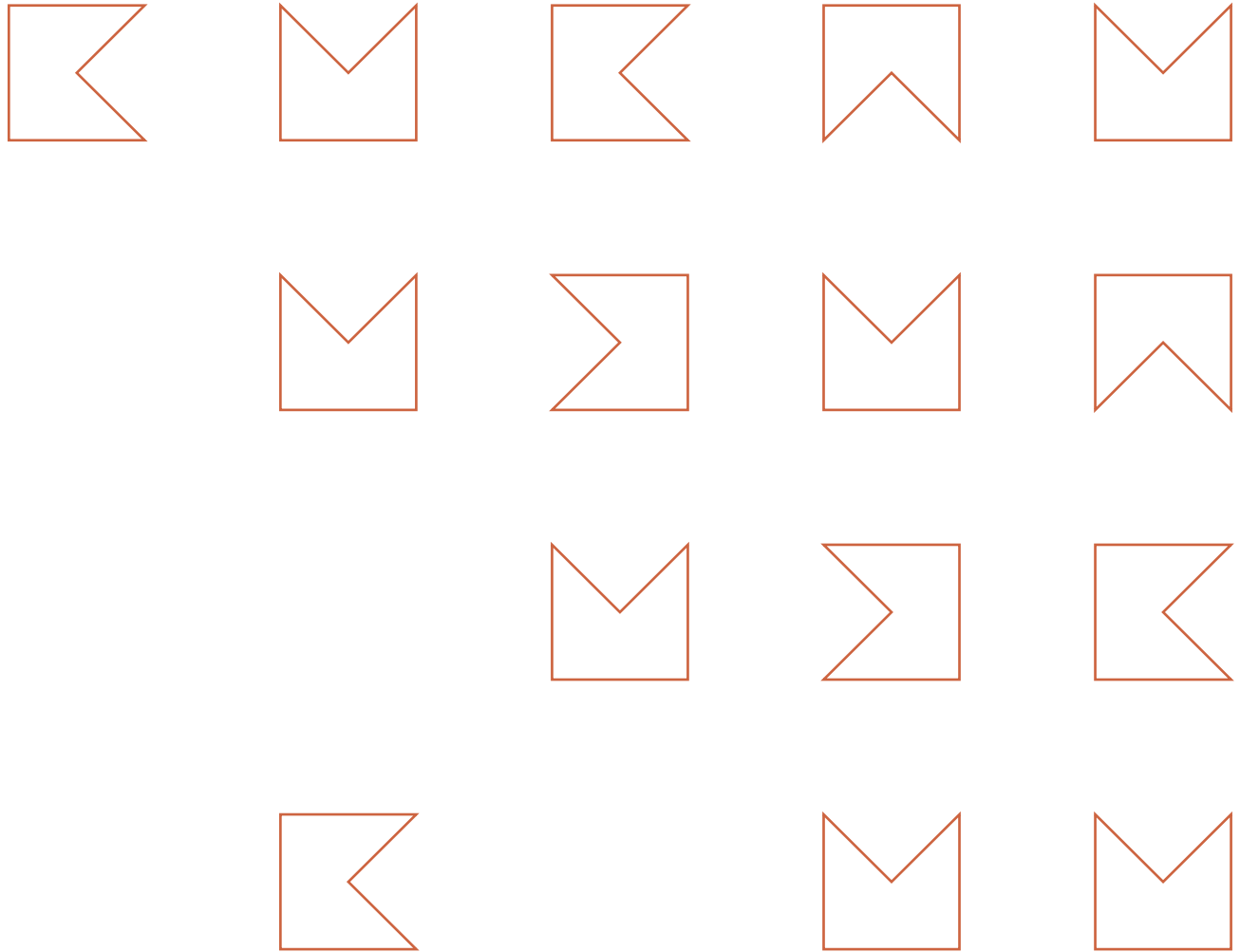
**طرفداری:** ترجیح دادن یک شخص یا گروهی از اشخاص در صورتیکه کار را برای دیگران مشکل کند.

## برای معلومات بیشتر در ارتباط به این موضوع به مطالب ذیل مراجعه کنید:

- روش های کاری که معمولاً متناقض با اخلاق کاری به نظر میرسند، کدام ها اند؟ آیا صرفاً اشخاص بد، رفتار متناقض با اخلاق کاری انجام میدهند؟  
۱۳. اخلاق کاری
- لایحه طرز رفتار (CODE OF CONDUCT) چیست؟ چگونه یک لایحه طرز رفتار یا پالیسی اخلاق کاری ایجاد کنیم؟ ۱۳. اخلاق کاری
- در هنگام توسعه تشبثم، چالش های منابع بشری کدام ها اند؟ ۱۴. رشد و توسعه
- چگونه یک «لایحه وظایف» موثر بنویسیم؟ صفحه ۸. منابع بشری
- بهترین روش برای پیدا کردن و استخدام اشخاص جدید برای تشبثم چیست؟ ۸. منابع بشری

## ابزار موجود بیشتر:

چارچوب تصامیم اخلاقی



۱۲.

با توجه به کمترین مزد تعیین شده در افغانستان، آیا پرداخت بیشتر یا کمتر از آن یک رفتار خوب کاری خواهد بود؟

حداقل مزد (MINIMUM WAGE) عبارت از کمترین مقدار پولی است که شما بشکل قانونی به کارمندان خویش میپردازید. هدف قوانین حداقل معاش جلوگیری از استخدام کنندگانی است که از کارکنان که قدرت مشاخره بالای معاش خود را ندارند، سوء استفاده نکنند. تقریباً تمامی کشورها به اشکال مختلف قوانینی برای حداقل معاش دارند. در افغانستان، قانون مشخصی برای حداقل معاش در سکتور خصوصی وجود ندارد. اما قانون استخدام کنندگان را مکلف میسازد تا معاش کارمندان شان کمتر از کارمندان دولتی نباشد و کارمندان دولتی حداقل معاش شان ۵۰۰۰ افغانی در ماه میباشد. هیچ قانونی برای حفاظت از «کارگران روز مزدی» در افغانستان وجود ندارد. مشتبهین با اخلاق کاری همیشه به کارمندان خود به شکلی که در قانون گفته شده معاش میدهند. حتی بسیاری از مشتبهین تلاش میکنند که اگر در توان شرکت باشد، در مشخص کردن معاش فراتر از قوانین عمل کرده و به کارمندان خود «معاش پایدار» تری (SUSTAINABLE WAGE) بدهند که به معنای معاش بیشتری نسبت به نیازمندی قانون است. کارمندان باید نظر به مشارکت شان در شرکت حقوق بگیرند. یک معاش پایدار معاشی است که کارمند بتواند توسط آن ضروریات روزمره خود را تکافو نموده و مقدار پولی برای نیازمندی های آینده خود نیز ذخیره کرده و مقداری نیز برای رویاهای آینده خود پس انداز نماید.

## بیشتر بدانیم:

بسیاری از کشورها قوانینی دارند که برای استخدام کنندگان حداقل معاشی را که باید به کارمندان خود پرداخت کنند تعیین میکند. قوانین حداقل معاش برای این است که از کارکنان که قدرت مذاکره کردن معاش خود و جلوگیری از سوء استفاده توسط استخدام کننده را ندارند محافظت نماید. این برای آنست که اگر چنین قوانینی وجود نداشته باشد، بعضی اوقات امکان دارد پایین ترین معاشات آنقدر کم شود که بعضی از کارگران و خانواده هایشان برای همیشه در فقر زندگی نموده و نتوانند ابتدایی ترین ضروریات زندگی خود را فراهم کنند.

مشتبهین با اخلاق به کارمندان خود حداقل معاشی را که توسط قانون در نظر گرفته شده است میدهند. اما همچنان امکان دارد که نظر به سه عامل معاش بیشتری نیز به آنها پرداخت کنند. اولین عامل سطح معاشی که برای پیدا کردن و حفظ کارمندان خوب ضرورت است. این سطح نظر به موقعیت، زمان، تعداد اشخاصی که بدنبال وظیفه هستند، و تعداد وظایفی که موجود است تغییر میکند. زمانیکه کارکنان کم بوده و کار زیاد است، استخدام کنندگان باید برای پیدا کردن این کارمندان معاش بیشتری پرداخت کنند. زمانیکه تعداد کارکنان زیاد بوده و کار کمتر میباشد، استخدام کنندگان حداقل معاش یا نزدیک به آن را پرداخته و با آن هم میتوانند کارکنان خوبی را پیدا کرده و حفظ کنند.

انصاف عامل دیگری است که مشتبهین را وادار میسازد بیشتر از حداقل معاش به کارکنان خود پرداخت کنند. کار هر کارمند ارزشی را به تشبث اضافه میکند و انصاف این است که شخص کارفرما در تعیین معاش کارمند این ارزش را محاسبه کرده و مد نظر بگیرد. منصفانه تر این است که اگر کارمند کار با ارزش تری را انجام میدهد که مهارت های خاصی را ضرورت دارد، به وی معاش بیشتری تعلق گیرد. استخدام کنندگان با اخلاق تلاش میکنند که معاشات منصفانه تری را به کارمندان خود بدهند، حتی برای آن عده از کارمندان سطح پایین، که قدرت بسیار کمی دارند.

سومین عامل برای تصمیم استخدام کنندگان برای پرداخت معاش بیشتر قابلیت کارمندان برای توانایی فراهم آوری امکانات به خود و خانواده شان است. یک معاش بخور و نمیر (LIVING WAGE) به کارمندان زمینه تهیه غذا و مکان بود و باش برای خود و خانواده شانرا فراهم میکند. یک معاش پایدار به کارمندان فرصت آنرا میدهد تا در کنار فراهم آوری ضروریات ابتدایی زندگی شان، مقدار پولی برای ضروریات و رویاهای آینده شان نیز پس انداز نمایند.

بعضی اوقات، کمترین معاشی که قانون برای کارکنان در نظر میگیرد، یک معاش پایدار نیست و حتی ممکن یک معاش بخور و نمیر نیز نباشد. نظر به هزینه زندگی (COST OF LIVING) در موقعیتی که کار و بار در آن قرار دارد، ممکن کارکنان حداقل معاش را از شرکت بگیرند و باز هم نتوانند هزینه زندگی خود و خانواده شان را فراهم کنند. به دنبال آن، یک مشتبه با اخلاق باید از هزینه زندگی و فشارهای اقتصادی بالای کارکنان خود آگاه باشد. یک مشتبه با اخلاق حداقل معاش قانونی را به کارکنان خود پرداخت کرده و تلاش میکند که اگر امکان داشته باشد یک معاش بخور و نمیر و یا معاش پایدار برای کارمندان خود بپردازد.

## واژه نامه این بخش:

هزینه زندگی: اوسط هزینه ضروریات ابتدایی زندگی بشمول غذا، مکان و لباس.

**معاش بخور و نمیر:** حداقل درآمد ضروری برای یک کارمند تا بتواند ضروریات ابتدایی زندگی مانند غذا و مکان را به خود و خانواده خود فراهم کند.

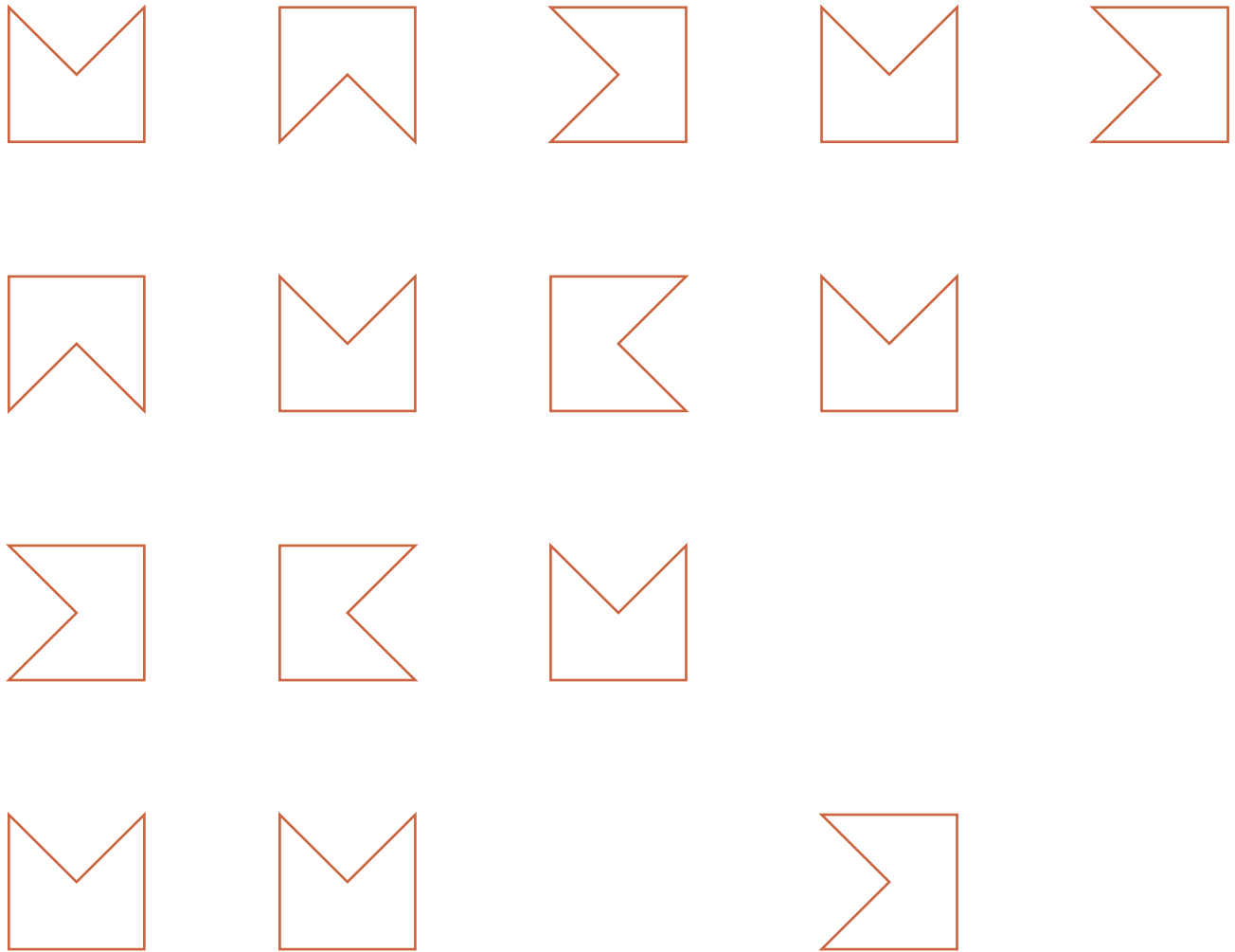
**حداقل معاش:** کمترین میزان معاش طبق قانون، که یک کارمند برای انجام یک وظیفه میگیرد.

**معاش پایدار:** حداقل درآمد ضروری برای یک کارمند تا بتواند ضروریات ابتدایی زندگی خود و خانواده خود مانند غذا، مکان، لباس، دوا، و کرایه رفت و آمد را فراهم کرده و کار خود را به خوبی انجام دهد.

## ؟ برای معلومات بیشتر در ارتباط به این موضوع به مطالب ذیل مراجعه کنید:

- من تمامی قوانین را رعایت میکنم. آیا این به معنای داشتن اخلاق کاری مناسب است؟ ۱۳. اخلاق کاری
- محیط اقتصادی چه ارتباطی با اخلاق کاری دارد؟ ۱۳. اخلاق کاری
- کارمندان خوب را چگونه در تشبثم با انگیزه، مشتاق و خوشحال نگه دارم؟ ۸. منابع بشری





۱۳.

در برابر رشوه و فساد اداری  
چه عکس‌العملی داشته باشیم؟

رشوه (BRIBE) عبارت از پول یا تحفه ای میباشد که برای شخصی داده میشود تا کاری را انجام دهد یا شرایطی را به نفع شما ایجاد کند که در غیر اینصورت کار مورد نظر شما را انجام نمیدهد. این نوع پرداخت ها از هزینه ها یا پرداخت های دیگر متفاوت است بخاطریکه این نوع معاملات دارای شفافیت نبوده و هیچ سند یا رسید رسمی ندارد. بهترین راه برای پاسخ دادن به مطالبه رشوه درک محدودیت های قانونی در قبال رشوه و فساد اداری (CORRUPTION) است. زمانیکه شما از قوانین باخبر باشید، اگر کسی بخواهد به نفع شخصی خود از شما سوء استفاده کند متوجه میشوید. زمانیکه شخصی از شما درخواست مبلغی میکند که نورمال نیست، باخبر بودن از قوانین به شما کمک میکند تا به مطالبه شخص پاسخ دهید. بطور مثال، شما میتوانید به آنها بگوئید با وجودیکه بخاطر همکاری شان در راجستر کردن تشبث تان قدردانی میکنید، نمیخواهید خودتان، آنها یا تشبث تان به دلیل نقض قوانین به جنجال بیافتد. ممکن بخواهید یک کاپی از قوانین مربوط به تشبث تان را با خود داشته باشید تا زمانیکه شخصی از شما مطالبه رشوه میکند، به آنها نشان دهید. این کار میتواند مشکل را به نرمی حل کند.

## بیشتر بدانیم:

بعضی اوقات تشخیص یک تحفه از رشوه مشکل است. تحفه چیزی است که بدون هیچگونه مطالبه یا رویه خاصی به شخص دیگری داده میشود. رشوه زمانی داده میشود که شخص امیدوار است در مقابل آن کاری برایش انجام شده یا رویه خاصی همایش شود. زمانیکه با مقامات دولتی کار میکنید این موضوع مهمی است. برای اینکه از خطر متهم شدن به فساد جلوگیری کنید، باید متوجه قوانین و مقررات دولتی در قبال تحایف باشید.

اشخاصی که در سمت های دولتی و سکتور عمومی کار میکنند ممکن فکر کنند که میتوانند تحفه های خاصی را بخاطر موقعیت شان دریافت کنند؛ در حالیکه این حق را ندارند. اشخاصی که در وظیفه خود صلاحیت ثبت کردن، تفتیش یا تطبیق قوانین و مقررات تشبثات را دارند، ممکن از شما یا تشبث تان طلب تحفه یا رشوه کنند. یکی از گزینه هایی که بجای رشوه دادن میتوانید استفاده کنید این است که یک نامه برای شان نوشته و از آنها برای کار خوب شان قدردانی کنید تا آنها بتوانند آنرا به عنوان یک مدرک به مافوق خود نشان داده و کار خوب شان را به آنها بگویند. این کار ممکن برای آنها مزایایی در قبال کار شان داشته باشد. برعلاوه آن، تقدیر کردن از آنها در مقابل همتایان یا مافوق های شان نیز ممکن موثر باشد.

حتی اگر پرداخت رشوه بسیار عادی باشد، اشتراک در فساد میتواند تاثیرات منفی بالای تشبث تان داشته باشد. در اول، پرداختن رشوه هزینه کسب و کارتان را بالا میبرد. پولی را که شما بعنوان رشوه پرداخت میکنید میتواند بالای تجهیزات کارمندان تان، تدارکات یا درآمد خودتان مصرف شود. حتی اگر پرداخت رشوه در اوایل هزینه کمی برای تان داشته باشد، اگر رشوه بدهید، همیشه دیگران از شما توقع پرداخت رشوه را خواهند داشت؛ مخصوصاً اگر طرف مقابل تان مامورینی باشند که معمولاً با آنها سروکار دارید، مانند پولیس محلی یا مامورین تفتیش. اگر آنها بدانند که شما برای شان پول پرداخت خواهید کرد، هر وقت که پول بیشتری بخواهند فشار را بالای شما بیشتر خواهند ساخت. اشتراک در فساد و پرداخت رشوه مانند یک هزینه اضافی بالای تشبث تان خواهد بود که برای تنظیم بودجه تان، به سختی قابل پیش بینی است. با این حال ممکن در اول هزینه ای را که برای رشوه پرداخت میکنید ارزشش را داشته باشد، اما این کار میتواند در دراز مدت هزینه زیادی را بالای تشبث تان تحمیل کند.

دوم اینکه پرداختن رشوه یک کار خطرناک است. ممکن دیگران رشوه ای را که برای تغییر رویه یک شخص پرداخت میکنید، ببینند. مهم است که از تشبث تان محافظت کرده و با پرداخت رشوه خود و تشبث تان را به خطر نیاندازید. این کار ممکن شما را به جنجال بیاندازد، برای تان جریمه در پی داشته باشد، شهرت تان را خراب کند، یا تشبث تان را بخاطر اشتراک در فساد منحل سازد. اکثر اشخاص با تشبثاتی کار نمیکنند که فعالیت های شان محیط کاری و تجاری را برای دیگران غیرمنصفانه میسازد. اگر میخواهید با اشخاص یا اداراتی کار کنید که از قوانین بین المللی و روش های خوب در قبال تحایف و رشوه پیروی میکنند، این کار برای تان اهمیت زیادی دارد.

در آخر، اشخاصی که فساد اداری را مطالعه میکنند به این موضوع پی برده اند که رشوه و فساد اداری تاثیر منفی بالای تشبثات و اقتصاد کلان دارد. برعلاوه افزایش هزینه های کاری برای یک شرکت، پرداخت رشوه به فروشات در سطح پایین و سطح کاری کارمندان تان نیز ربط دارد. تشبثاتی که رشوه پرداخت نمیکنند مژمرتر بوده و مصارف شان کمتر است. آنها همچنان قدرتمند تر نیز هستند؛ چرا که با وجود مشکل بودن اش، پروسه مناسبی را برای حفظ تشبث شان انتخاب کرده اند. بطور مثال، اگر شما به یک ناظر/مامور تفتیش مالیه رشوه بدهید تا مشکلات مالیاتی تان را نادیده بگیرند، ممکن برای مدتی مجبور به پرداخت مالیه نباشید، اما حتی اگر مامور تفتیش این نقض قوانین را یک بار نادیده بگیرد، مقروض بودن از مالیات دولت یا راپور های اشتباه میتواند برای تشبث تان بسیار خطرناک باشد. اگر یک تفتیش دیگر در آینده صورت بگیرد، امکان دارد شرکت تان را برای همیشه مسدود کنند.

حتی اگر تسلیم شدن به رشوه و فساد بسیار عام باشد، مهم است بدانید که بسیاری از اشخاص از چنین کاری بخاطر هزینه و خطر آن خودداری میکنند. صحبت کردن با دیگران درباره اینکه چگونه با چنین مسائلی برخورد میکنند و درک خوبی از قوانین و مقررات برای پاسخ دادن به اینگونه مطالبات میتواند برای برآورده ساختن انتظارات اخلاقی تشبث تان اهمیت زیادی داشته و شما را از خطر اشتراک در فساد مصئون دارد.

## واژه نامه این بخش:

**رشوه:** پول یا تحفه ای که برای شخصی داده میشود تا کاری را برای تان انجام دهد که در غیر آنصورت انجام نمیدهند.

**فساد:** رویه غیر صادقانه توسط اشخاصی که در یک مقام قدرتمند قرار دارند به منظور بدست آوردن منافع شخصی.

**شهرت:** باور ها یا نظریات مردم درباره بعضی از اشخاص یا شرکت ها.

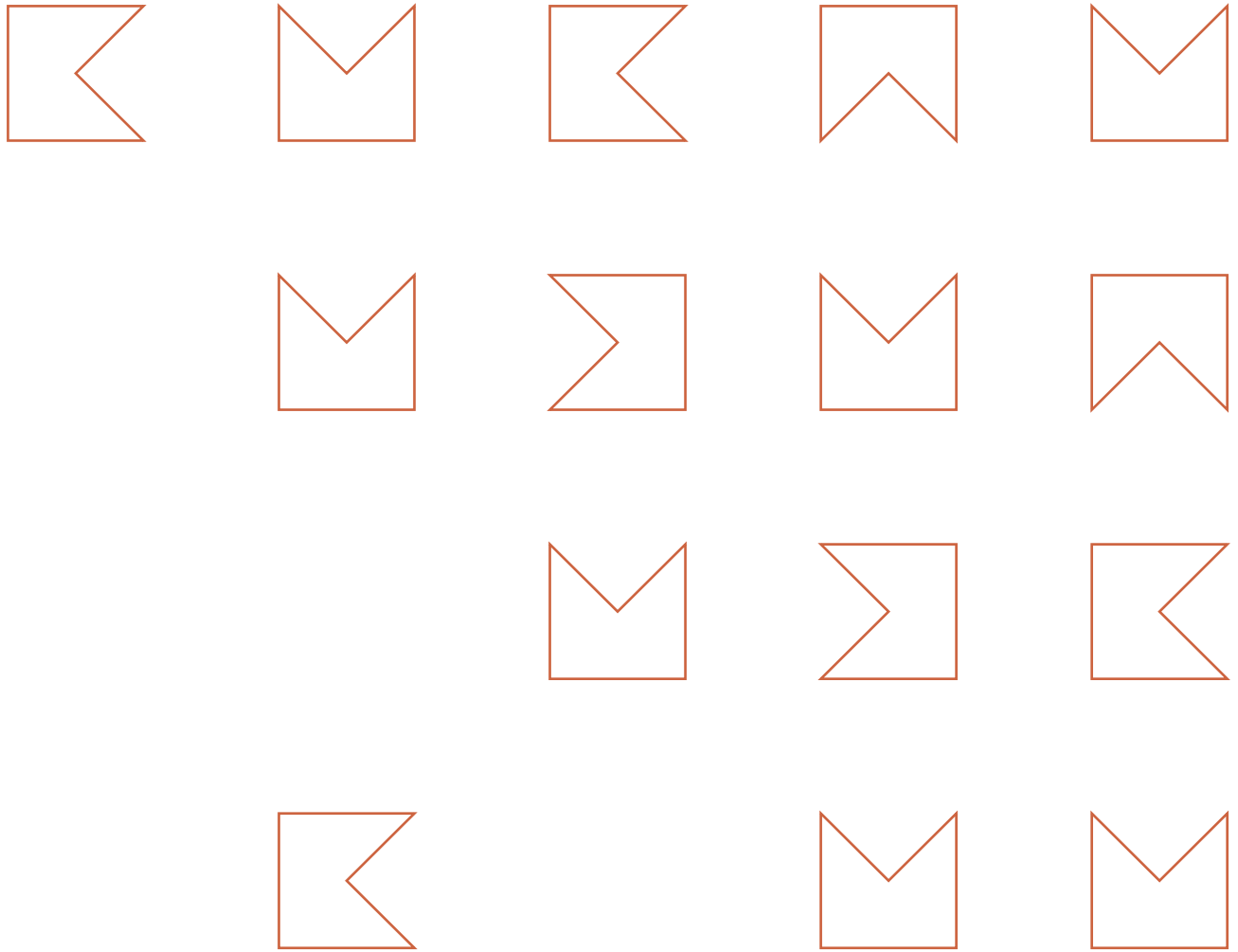
**شفافیت:** عدم موجودیت پلان ها و شرایط پنهانی؛ موجودیت معلومات کامل که برای همکاری و ارتباطات ضرورت است.

## برای معلومات بیشتر در ارتباط به این موضوع به مطالب ذیل مراجعه کنید:

- چرا داشتن اخلاق کاری برای موفقیت ضروری است؟ ۱۳. اخلاق کاری
- لایحه طرز رفتار (CODE OF CONDUCT) چیست؟ چگونه یک لایحه طرز رفتار یا پالیسی اخلاق کاری ایجاد کنم؟ ۱۳. اخلاق کاری
- آیا دریافت تحفه در محیط کار یک عمل مناسب اخلاق کاری است؟ ۱۳. اخلاق کاری
- محیط اقتصادی چه ارتباطی با اخلاق کاری دارد؟ ۱۳. اخلاق کاری

## ابزار موجود بیشتر:

قوانین دولت افغانستان پیرامون رشوه و فساد اداری



۱۴.

آیا دریافت تحفه در محیط کار یک  
عمل مناسب اخلاق کاری است؟

بهترین روش این است که تحفه تان یک تحفه خرد باشد، برای کدام مناسبتی بوده و برای این نباشد که رویه شخص را تغییر داده و در برابر آن از کسی مطالبه یا درخواستی داشته باشید. تحفه های خوب میتوانند خلاقانه بوده و یا ارتباط به تشبیت تان داشته باشد. مثال هایی از تحفه های خوب میتواند قلم، کتابچه، شال، چادر، کلچه، دیگر شیرینی باب و یا نمونه ای از چیزی که شرکت تان میسازد یا ارائه میدهد، باشد. غذای ساده یا دیگر نوشیدنی باب مانند تعارف کردن جای به یک مهمان همچنان یک اظهار ادب به شمار میرود. شما باید پالیسی خود را نظر به چیزهایی که در تشبیت تان صحیح به نظر میرسند تنظیم کرده و بعداً مطمئن شوید که تمام افراد از پالیسی تان آگاه هستند. بعنوان یک هدایت، ارزش یک تحفه در مسائل کاری نباید زیاده از ۱۰۰۰ افغانی بوده و نباید به شکلی باشد که مانند «رشوه» داده شود تا باشد که قانون بین المللی در زمینه رعایت گردد. شما باید از قوانین محلی آگاه بوده و محتاط باشید که این تحایف مفاد مادی به شخص نداشته باشند.

## بیشتر بدانیم:

اکثر اوقات تحفه دادن یک بخش عادی از کسب و کار و ایجاد روابط با شرکا و مشتریان احتمالی است. مشکل است که درباره اینکه آیا این تحفه مناسب است یا سوء تفاهم ایجاد نمیکند تصمیم بگیریم. برای اینکه بتوانید بفهمید که آیا تحفه تان مناسب است یا خیر باید به سه چیز فکر کنید: اندازه تحفه، ماهیت تحفه و هدف تحفه. فکر کردن درباره این سه چیز به شما کمک میکند بفهمید که آیا تحفه تان برای یک رابطه کاری یا شخص خاص مناسب است، یا خیر.

اولین عامل سایز یا اندازه تحفه تان است. هدایای کوچک که قیمتی نبوده معمولاً مشکلی ندارند. تحفه های کوچک که نام و لوگوی شرکت تان را در خود دارد میتواند به تشبیت تان کمک کند که به یادماندنی تر شده و اداره تان را ارتقاء دهد. این نوع تحایف در تمام دنیا قابل قبول بوده و بعنوان حسن نیت شرکت ها در ایجاد روابط قدردانی میشوند. اکثر تشبیتات از خود کتابچه، قلم، یا بسته های چاکلیت و دیگر مواد خوراکی دارند که دارای نام و لوگوی شرکت بوده و آنرا به شرکا، عرضه کنندگان و دیگر مراجعین خود میدهند. نمونه های کوچک محصولات تان یا تخفیف ها همچنان میتواند تحفه های خوب و کمک های بازاریابی موثر باشند که مشخصاً برای جذب روابط کاری بیشتر در نظر گرفته میشوند. معمولاً، تحفه های کوچک نمیتوانند زیاد قیمتی باشند، اما میتوانند میل شما برای ایجاد یک رابطه کاری را نشان دهند. تحفه های کلان و قیمتی ممکن سوء تفاهم ایجاد کرده و مانند یک قرضه در نظر گرفته شوند و اگر احساس شود که شما میخواهید به شخص مقابل رشوه داده و یا آنها را تحت تاثیر قرار دهید، مشکلاتی را برای تشبیت تان ایجاد میکنند.

ماهیت تحفه دومین نکته ای است که باید به آن فکر کنید. زمانیکه درباره ماهیت تحفه فکر میکنید، باید این را در نظر بگیرید که آیا نوعیت تحفه تان برای مناسبت مربوطه صحیح است یا خیر. بعضی از تحفه ها نظر به صنعت مربوطه یا یک رویداد معمول هستند. بطور مثال، اگر در عید شما به خانه کسی بروید، ممکن بعنوان یک تحفه با خود کلچه باب یا شیرینی ببرید. این تحفه کوچک بوده و برای مناسبتی که میخواهید تجلیل کنید مناسب است. اما اگر یک گردنبنده الماس یا کلید یک موتر را با خود ببرید، کاملاً مشخص است که میخواهید بالای شخص نفوذ کنید و این تحفه مناسب نخواهد بود. برای اینکه تصمیم بگیرید که آیا ماهیت تحفه مناسب است یا خیر، باید به این فکر باشید که آیا تحفه من برای این نوع مناسبت ها معمول است یا خیر، یا چیزی است که شما معمولاً با دوستان تان آنرا تبدیل میکنید یا خیر. هر چیز دیگری که بیشتر از این باشد نامناسب است.

سوم، مهم است که درباره هدف تحفه تان فکر کنید. تحفه هایی که سنتی بوده و معمولاً در روزهای رویدادهای مهم رد و بدل میشوند معمولاً مشکلی ندارند، اما بشرطیکه هیچ گونه اجباری را برای شخص مقابل بوجود نیاورد که این لطف تان را برای تشبیت تان جبران کند. بطور مثال، پول عیدی که به اطفال قوم و خویش تان میدهد، در صورتی قابل قبول است که مبلغ کمتر مانند ۵۰-۱۰۰ افغانی باشد. یا زمانی که یک مهمان نو میاید، شما برای خوشامدگویی شان همراه خود گل میبرید. این تحفه ها قابل قبول است. این نوع تحفه ها نباید به منظور تاثیر گذاشتن بالای یک تصمیم در آینده باشند یا اینگونه به نظر برسند. روش دیگر این است که از خود بپرسید آیا گفتن/توجه تحفه به اشخاص دیگر برای تان راحت است یا خیر. اگر شما یا طرف مقابل تان بتوانید این تحفه را به آسانی به دیگران توضیح دهید بدون اینکه شهرت کسی تخریب شود، این تحفه مناسب است. بطور مثال، ملیحه مربای خانگی تولید میکنند. او برای ذاکره که در یک واحد جوازدهی کار میکنند، نمونه از مربای شفتالوی خود را با لوگوی شرکت اش که برای عید دیزاین شده است تحفه میدهد. این یک تحفه بوده و یک رشوه نیست، و این کار تشبیت اش را نیز ارتقاء میدهد.

بعضی اوقات تحفه ها ممکن مناسب نباشند یا شخصی قادر به دریافت تحفه ای که برای او میدهد نباشد. بالای کارکنان دولتی معمولاً استندرد های سختگیرانه تری وضع میشود و تحفه دادن به آنها بجای یک شریک کاری یا مشتری، زیاده تر بعنوان یک رشوه در نظر گرفته میشود. در سازمان های بین المللی، کارمندان اجازه ندارند تحفه هایی که قیمت شان زیاده تر از ۲۰ دالر است را قبول کنند و یا بعضی از اشخاص خارجی یا مقامات دولتی نظر به قوانین شان، به هیچ عنوان اجازه دریافت یک تحفه را ندارند. اگر شما معمولاً یک تحفه را برای کسی پیشکش میکنید و شخص مقابل تان آنرا رد میکند یا قادر به دریافت آن نیست، ممکن به این خاطر باشد که آنها اجازه دریافت هیچگونه تحفه ای را ندارند؛ باوجودیکه شاید از پیشنهاد تان تشکر کنند. آنها نمیخواهند شما یا خودشان را به خطر جنجالی شدن بیاندازند. این کار نباید برایتان بعنوان یک رویه گستاخانه به نظر برسد. بجای آن متوجه شوید که ممکن آنها قادر به دریافت تحفه تان نیستند، و از این تجربه درس بگیرید.

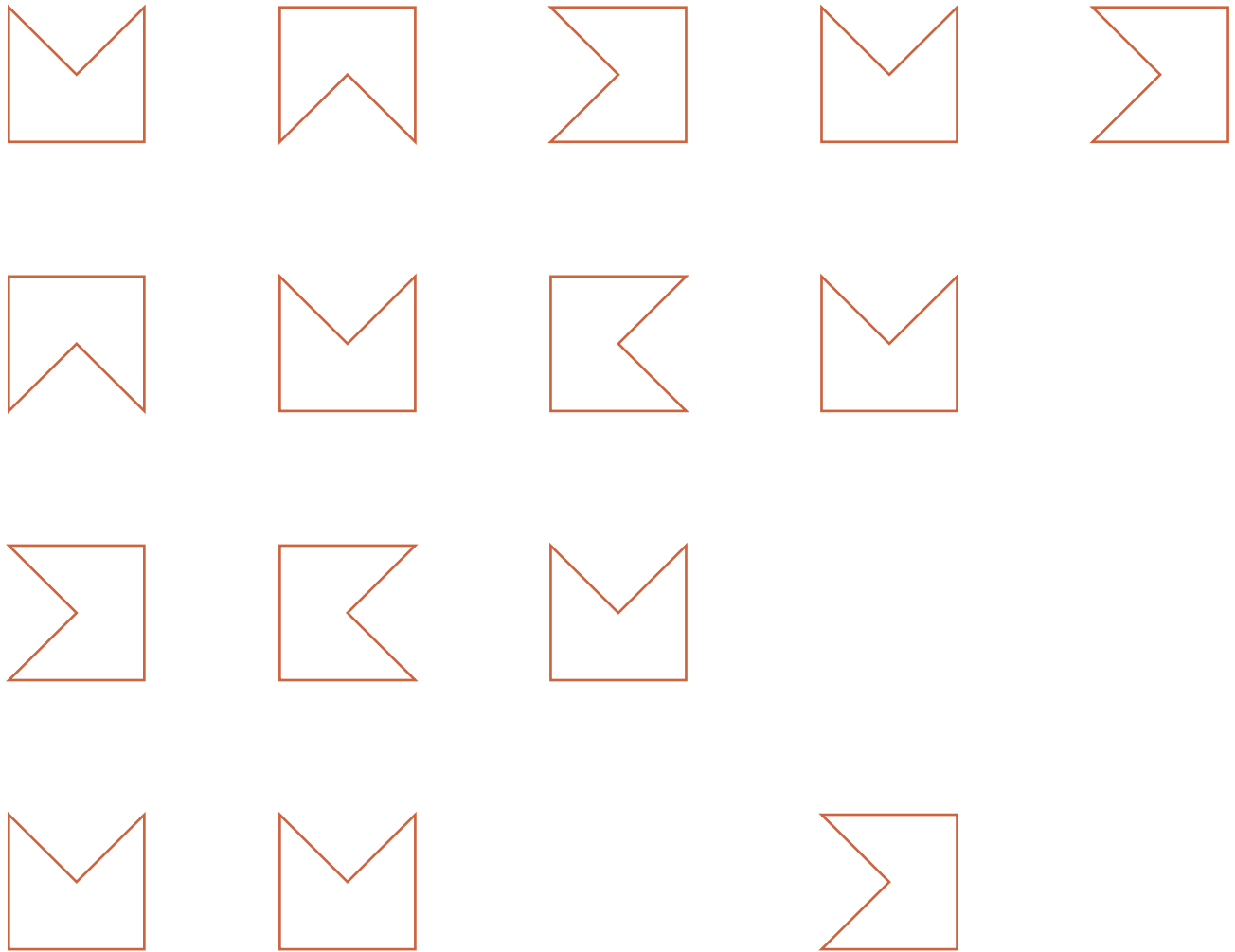
شهرت: باور ها یا نظریات مردم درباره بعضی اشخاص یا شرکت ها.

**برای معلومات بیشتر در ارتباط به این موضوع به مطالب ذیل مراجعه کنید:** 

- چرا داشتن اخلاق کاری برای موفقیت ضروری است؟ ۱۳. اخلاق کاری
- لایحه طرز رفتار (CODE OF CONDUCT) چیست؟ چگونه یک لایحه طرز رفتار یا پالیسی اخلاق کاری ایجاد کنم؟ ۱۳. اخلاق کاری
- در برابر رشوه و فساد اداری چه عکس العملی داشته باشم؟ ۱۳. اخلاق کاری
- آیا هیچگاه این یک نظریه خوبی نیست که یک محصول یا خدمات را بطور رایگان برای کسی عرضه کنم؟ ۹. قیمت گذاری

**ابزار موجود بیشتر:** 

قوانین دولت افغانستان پیرامون رشوه و فساد اداری



۱۵.

محیط طبیعی چه ارتباطی  
با اخلاق کاری دارد؟

بسیاری از شرکت‌ها تلاش میکنند فعالیت‌های کاری‌ای داشته باشند که برای محیط طبیعی ماحول مان خوب است. این کار پایداری (SUSTAINABILITY) و فعالیت‌های محیطی (ENVIRONMENTAL PRACTICES) نامیده میشود. این کار نه تنها کار درستی است، بلکه بسیاری از شرکت‌ها در این کار نفع اقتصادی نیز میبینند. هر تجارتی ضرورت دارد تا محیط پیرامون آب، هوا، غذا و مواد خام (RAW MATERIAL) مورد ضرورتش را برایش تهیه کند تا بتواند محصولات خود را بسازد. اگر محیط اطراف ما توسط آلودگی‌ها و استفاده بیش از حد تخریب شود، این منابع طبیعی (NATURAL RESOURCES) که برای زندگی و تجارت ضرور است (مانند چوب برای ساخت و ساز)، دیگر موجود نخواهند بود. کمبود منابع طبیعی به شرکت‌ها و اقتصاد ضربه میزند، بخاطریکه شرکت‌ها نمیتوانند مواد مورد ضرورت خود را برای ساخت محصولاتشان پیدا کنند یا مجبور میشوند با قیمت‌گزافی آنرا از جای دیگر وارد کنند. ممکن است این شرکت‌ها دسترسی به آب آشامیدنی صحتی نداشته یا غذای خوب به کارمندان‌شان داده نتوانند تا آنها را برای کار کردن صحتمند نگه دارند. سطح نزولی آب آشامیدنی صحتی و آلوده شدن دائمی منابع آبی در کابل یک مشکل کلان بوده که اشخاص و شرکت‌ها را تحت تاثیر قرار میدهد. برای بعضی از شرکت‌ها یا مشتریانی که میخواهند همراه تان کار و تجارت کنند این مسئله مهمی است. اگر آلوده کردن (POLLUTING) محیط را به حداقل رسانده و ساحتی کاری تان را پاک و محفوظ نگهدارید، فعالیت‌هایتان شکل دوامدار را داشته و با افزودن به صحتمندی جامعه اطراف تثبیت تان برای خودتان و آنها مفید واقع میشود. اگر با درنظر گرفتن محیط زندگی تان فعالیت داشته باشید، مسئول پاک کردن کثافات نخواهید بود و مردم شما را مقصر آلوده کردن آب و هوای جامعه تان نخواهند دانست. بسیاری از شرکت‌ها از طریق فعالیت‌های حفظ محیطی به صرفه جویی مالی و حتی درآمد بیشتر دست یافته اند.

## بیشتر بدانیم:

سه مزیت عمده برای حفظ محیط زیست وجود دارد: مزیت اخلاقی، مزیت رقابتی (COMPETITIVE ADVANTAGE) و صرفه جویی در مصارف. فواید اخلاقی معمولاً از انجام کار «صحتی» بدست می‌آید. این کار ممکن است به شما کمک کند احساس بهتری نسبت به مالکیت شرکت خود و ایجاد میراثی که از خود بجا میگذارد، داشته باشید. این کار همچنان به استخدام و نگهداشتن آن‌ده از کارمندان تان کمک میکند که به شرکت‌های اخلاقی ارزش قائل هستند. زمانیکه شما از روش‌های حفظ محیطی استفاده میکنید، شرکت تان مزایایی را که به جامعه خود دارد به حداکثر میرساند، و مکان سالمتری را برای کار کردن کارمندان تان ایجاد میکند.

مزیت رقابتی در این رابطه بخاطری است که اشخاص و شرکت‌ها ترجیح میدهند با شرکت‌هایی کار کنند که برای محیط طبیعی مفید اند. اگر شما با شرکت‌های بین‌المللی کار میکنید این مسئله مهمی است. بسیاری از شرکت‌های بین‌المللی پالیسی‌هایی دارند که اجناس‌شان را از شرکت‌هایی خریداری کنند که به حفظ محیط اهمیت میدهند. دیگران صرفاً ممکن است از این کارتان خوششان بیاید. پایدار بودن، تثبیت شما را از دیگر رقبا متمایز میکند، مخصوصاً زمانیکه شرکت‌های زیادی در اطراف تان به مسائل محیطی اهمیت نمیدهند.

مهمترین مزیت این کار صرفه جویی در مصارف است. یکی از بهترین روش‌ها برای کاهش هزینه‌ها، کاهش زباله‌های تان است. زباله‌ها ممکن است قابلیت استفاده دوباره، قابلیت بازیافت یا فروش به شرکت‌های دیگر را داشته باشند. اگر شما مالک یک رستوران هستید، احتمالاً یکی از مصارف تان زباله‌های مواد غذایی است. شما میتوانید با خریداری مقدار کمتری از مواد غذایی یا چیزهایی که قابلیت استفاده دوباره را دارند، مانند ساقه‌های گیاهی، زباله‌های غذایی تان را کاهش دهید. نه تنها این کار برای محیط مفید است، بلکه پول تان نیز صرفه جویی خواهد شد. در مثال رستوران، شما همچنان غذا‌های باقی مانده که ممکن است خراب شوند را به فقرا میدهید. این کار ممکن است هزینه دور ریختن آنرا برای تان صرفه جویی کند. اگر در این کار کمکی نکنند، اقلأً به شما کمک میکند شهرت خوبی در جامعه بدست آورید. خریداری مواد مورد ضرورت تان از بازار محلی هزینه‌های انتقال تان را کاهش میدهد (و آلودگی‌ای را که این انتقال‌ها بوجود می‌آورند)، همچنان به شما اجازه میدهد تا این مواد را در بسته کوچکتی خریداری نموده، از ضایعات جلوگیری کنید، و همچنان پول تان را در جامعه محلی به گردش درآورید.

ببینید که شرکت تان بالای چه چیزی بیشترین پول خود را مصرف میکند. مواد خام؟ اگر چنین است ممکن است بتوانید از مواد بازیافت شده یا مواد محلی استفاده کنید. اگر ضایعات تان زیاد است، میتوانید بدنبال روشهایی باشید که ضایعات پروسه تولید تان را به حداقل میرساند، ضایعات تان را قابل بازیافت یا قابل استفاده میسازد، یا روش‌های دیگری که برای این بین بردن ضایعات برای کاهش مصارف تان است. صرفه جویی در انرژی میتواند هزینه برق و گرما یا سرمای تان و یا حتی مصارف سوخت تان (جنراتور) را کاهش دهد. روش‌های دیگری برای پایداری وجود دارند که ممکن است در اوایل هزینه بیشتری داشته باشند (مانند سرمایه گذاری انرژی آفتابی یا سولری یا لوازمی که در قسمت انرژی کم مصرف اند) اما در دراز مدت برای شما هزینه‌های زیادی را صرفه جویی میکنند. شما باید محاسبه کنید و ببینید که کدام یک از اینها برای شما مناسب اند.



بخشی از ارزش های با اخلاق بودن و پایدار بودن، کم ساختن ضرری است که به محیط میرسانید. بطور مثال، حصول اطمینان از اینکه زباله های تان بشکل مناسبی از بین میروند و آب آشامیدنی محل تان را آلوده نمیکنند هم یک عمل مناسب اخلاق کاری است و هم به پایداری محیط تان کمک میکند. این کار همچنان به شما کمک میکند در آینده دسترسی به آب آشامیدنی صحی داشته باشید. شما باید این کار را ترویج داده و دیگران را نیز برای حفظ محیط تشویق کنید. مثال دیگر میتواند استفاده کمتر از مواد کیمیاوی مضر باشد. این کار نه تنها برای محیط بلکه برای کارمندان تان نیز بی خطر تر است. روش اخلاقی دیگر نیانداختن زباله های اداره تان در کوچه و سرک ها میباشد.

## واژه نامه این بخش:

**مزیت رقابتی:** چیزی که یک شرکت را در موقعیت تجارتي یا معامله ای بهتری نسبت به رقبایش میگذارد.

**منابع طبیعی:** موادی مانند منابع معدنی، جنگل ها، آب، و زمین های حاصل خیز که در طبیعت وجود داشته و برای مقاصد اقتصادی استفاده میشوند.

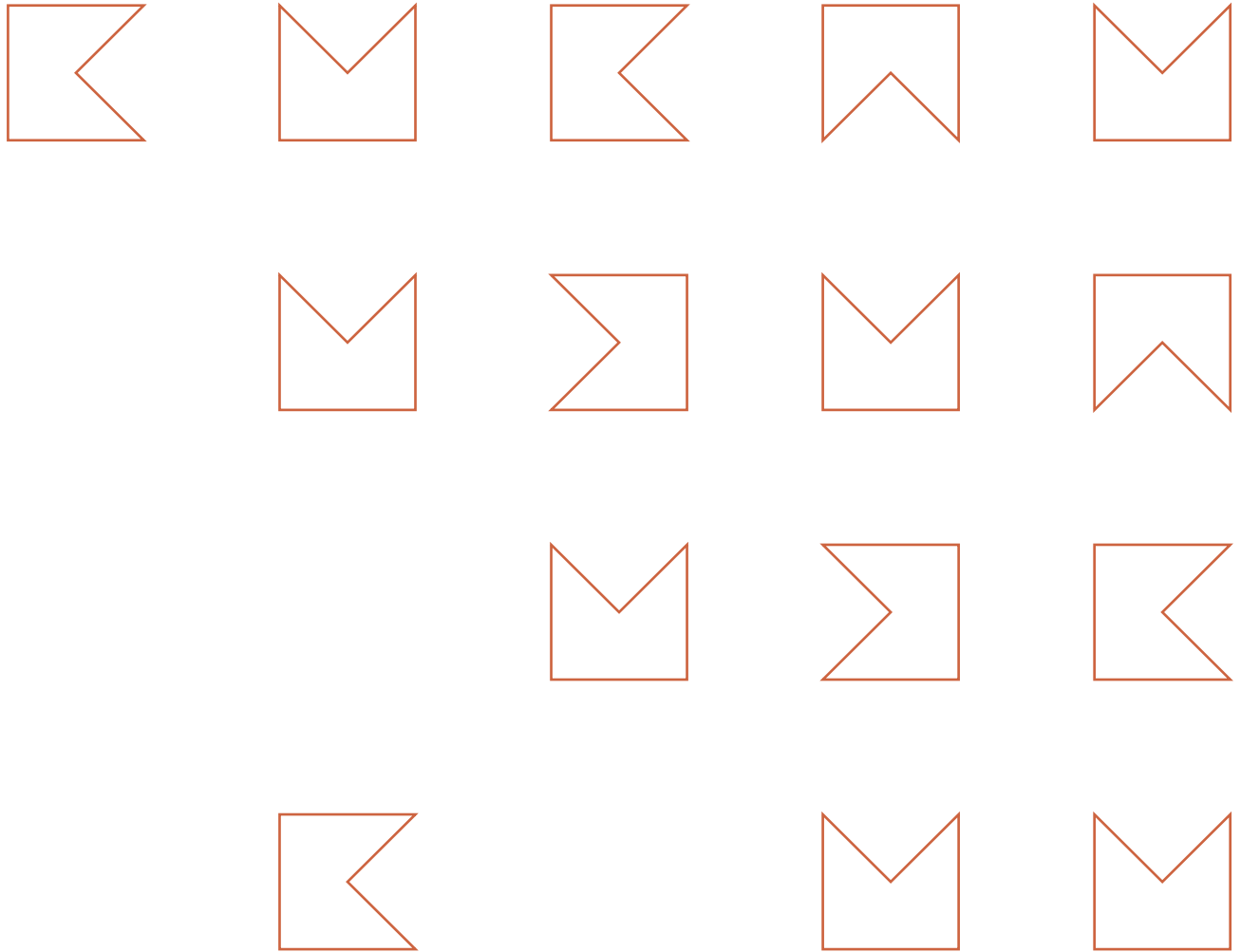
**آلوده سازی:** آلوده کردن و کثیف ساختن (آب، هوا یا مکان) با مواد سمی یا مضر.

**مواد خام:** مواد ابتدایی که محصولات از آن جور میشوند.

**پایدار بودن / روش های حفظ محیط زیست:** بدست آوردن ضروریات روزمره بدون گذاشتن تاثیر منفی بالای قابلیت بدست آوردن ضروریات در آینده.

## برای معلومات بیشتر در ارتباط به این موضوع به مطالب ذیل مراجعه کنید:

- مسئولیت اجتماعی برای یک تشبث چیست و چرا ضروری است؟ ۱۳. اخلاق کاری
- چرا داشتن اخلاق کاری برای موفقیت ضروری است؟ ۱۳. اخلاق کاری
- بازاریابی عام المنفعه چیست و چرا باید به آن اهمیت دهیم؟ ۶. بازاریابی



۱۶.

محیط امنیتی چه ارتباطی  
با اخلاق کاری دارد؟

یکی از بالاترین اولویت‌ها امنیت خودتان، کارمندان تان و مشتریان تان است. بناءً، در قبال مسائل امنیتی دو مسئله مهم وجود دارد: امنیت اطلاعات (INFORMATION SECURITY) و امنیت شخصی (PERSONAL SECURITY). امنیت اطلاعات مربوط به حفظ معلومات و فایل‌های کاری تان است. این اطلاعات میتواند شامل فایل‌های کامپیوتری و کاغذی و فایل‌های اطلاعات مالی، و اطلاعات شخصی خودتان و کارمندان تان باشد. تمامی این معلومات برای یک تشبث حائز اهمیت بوده و باید محافظت شوند. صرفاً کارمندانی که آموزش دیده و قابل اعتماد هستند باید به این نوع اطلاعات خصوصی دسترسی داشته باشند. امنیت شخصی به معنای حفظ مصئونیت فیزیکی خودتان، کارمندان و مشتریان تان است. شما باید بدانید که هریک از کارمندان تان کی است و در قبال انجام وظیفه و به خطر نیانداختن کارمندان تان قابل اعتماد هستند. موقعیت تشبث شما نیز باید تا حد امکان امن باشد. این موضوعات در کشوری مانند افغانستان که مشکلات امنیتی در آن عام تر است، از اهمیت بیشتری برخوردار است.

### بیشتر بدانیم:

بعنوان مالک یک تشبث، شما باید از امنیت کارمندان و مشتریان تان اطمینان حاصل کنید. این کار شامل امنیت اطلاعات و امنیت شخصی میشود. روش‌های خوب برای حفظ امنیت اطلاعات امن نگهداشتن فایل‌های کامپیوتری و کاغذی است. روش‌های حفظ امنیت شخصی شامل داشتن معلومات درباره هویت کارمندان تان و حصول اطمینان از امنیت کارمندان و مشتریان در محیط کار و موقعیت تشبث تان است.

تمامی شرکت‌ها سوابق شان را (ریکارد) نگهداری میکنند. این سوابق میتواند سوابق مالی و مالیاتی، معلومات کارمندان یا مشتریان و یا اسناد حقوقی باشند. اگر این اسناد و سوابق به دست اشخاص نادرست بیافتد، آنها میتوانند مشکلات جدی را برای شما و کارمندان تان ایجاد کنند. مردم میتوانند از این اسناد استفاده کرده و از شرکت تان سرقت کنند، هویت کارمندان تان را بدزدند، کارمندان یا مشتریان تان را تهدید کنند یا رازهای تجارت تان را با رقبای شان شریک سازند. برای جلوگیری از این کار شما باید یک پالیسی برای امنیت اطلاعات تان داشته و کارمندان تان را آموزش دهید. شما همچنان باید سیستم‌های مناسب کامپیوتری برای مدیریت فایل‌هایتان داشته باشید تا بتوانید اطلاعات/دیتای تان را مصئون نگه دارید. بطور مثال، کامپیوترهای تان باید رمز داشته و صرفاً شخص مناسب باید از این رمز با خبر باشد. لیست حقوق کارمندان باید امن باشد تا معاش کارمندان تان برای دیگران معلوم نباشد، چرا که این کار به محیط کاری تان ضربه زده و ممکن باعث تخریب روابط بین کارمندان شود.

فرقی نمیکند که شما این فایل‌ها را بشکل کاغذی یا در کامپیوتر نگهداری میکنید؛ در هر صورت باید مطمئن شوید که دیگران نمیتوانند به آن دسترسی پیدا کنند. اسناد کاغذی در صورت عدم ضرورت، میتوانند در یک لاکر یا الماری نگهداری شوند. صرفاً کارمندان آموزش دیده و قابل اعتماد باید بتوانند به معلومات حساس مانند درخواست وظیفه، فایل‌های شخصی، اسناد مالی، یا هر نوع اسناد محصولات تولیدی، دستورالعمل پخت غذا یا رازهای تجارت (TRADE SECRETS) که برای تشبث تان مهم است دسترسی داشته باشند.

اگر شرکت تان از کامپیوتر استفاده میکند، کارمندان تان باید برای استفاده امن از کامپیوتر آموزش ببینند. تمامی کامپیوترها در صورت استفاده نشدن باید بطور خودکار قفل (LOCK) شوند. تمامی کارمندان باید رمز خود را داشته و در زمان اتمام کارشان از کامپیوتر لاگ اوت یا بیرون (LOG OUT) شوند. آنها نباید رمز هایشان را در جایی نوشته کنند یا آن را با دیگران شریک بسازند. این کار به شما اجازه میدهد تا بدانید چه کسی بالای اسناد مشخصی کار میکند و اینکه هیچکس به کارها و فایل‌های دیگران دسترسی نداشته و مزاحمت ایجاد نمیکند. برای کارهایی که چند نفر باید بالای یک سند کار کنند، استفاده کردن از پروگرام‌هایی مانند GOOGLE DOCS، DROPBOX یا SLACK به شما اجازه میدهد تا بتوانید بدون شریک ساختن رمز یا معلومات دیگر، فایل‌ها را در بین خود رد و بدل کنید.

امنیت شخصی همچنان از اهمیت بالایی برخوردار است، مخصوصاً این مسئله در محیط غیرقابل پیش بینی امنیتی مانند افغانستان مهم تر میباشد. حین استخدام اشخاص، مرجع یا چک کردن سوابق اشخاص بسیار مهم است. شما باید هویت هر کدام از کارمندان جدیدتان را بررسی کرده و یک فایل شخصی برای هر کارمند ایجاد کنید. همیشه در رابطه با استخدام اشخاصی که به آنها اعتماد ندارید یا قادر به بررسی سوابق شان نیستید، محتاط باشید. شماره‌های تماس اضطراری از کارمندان تان داشته باشید تا از وقوع مشکلات امنیتی در آینده جلوگیری کنید.

شما همچنان باید از امنیت محیط کاری تان اطمینان حاصل کنید. این کار شامل حصول اطمینان از ساختار تعمیر شرکت تان میشود تا در برابر زلزله‌های کوچک دوام آورده و یا در صورت آتش سوزی یا حالات اضطراری راه‌های آسان تری برای خروج داشته باشید. همچنان اگر در ساحه کاری تان خطر یا خشونت وجود دارد، شما میتوانید گاردی را برای امنیت شرکت تان استخدام کرده و یا از یک سیستم مدار بسته ویدیویی استفاده کنید. ممکن بتوانید از متخصصین در این بخش یا حتی دوستانی که در این رابطه تجربه دارند مشورت بخواهید. زمانیکه برای کارکنان تان برنامه ریزی میکنید، مطمئن شوید که کارمندان تان سالم به وظیفه آمده و سلامت از آنجا بروند.

امنیت به دلایل زیادی برای یک تشبث حائز اهمیت است. بعنوان یک متشبه، امنیت کارمندان و مشتریان تان مسؤلیت شماست. نه تنها این کار وظیفه اخلاقی شماست که از مشتریان و کارمندان تان محافظت کنید، بلکه اگر نتوانید امنیت شان را تامین کنید، ممکن با جریمه های قانونی روبرو شده و بالای مفاد شرکت تان تاثیر منفی بگذارید. اگر کارمندان نتوانند سالم و سلامت به وظیفه بیایند، آنها دیگر برای شما کار نخواهند کرد. اگر مشتریان یا مراجعین تان نتوانند حین کار کردن با شما از خاطر امنیت شان مطمئن باشند، آنها جایی دیگر را برای سرمایه گذاری پول شان پیدا خواهند کرد.

## ۸ واژه نامه این بخش:

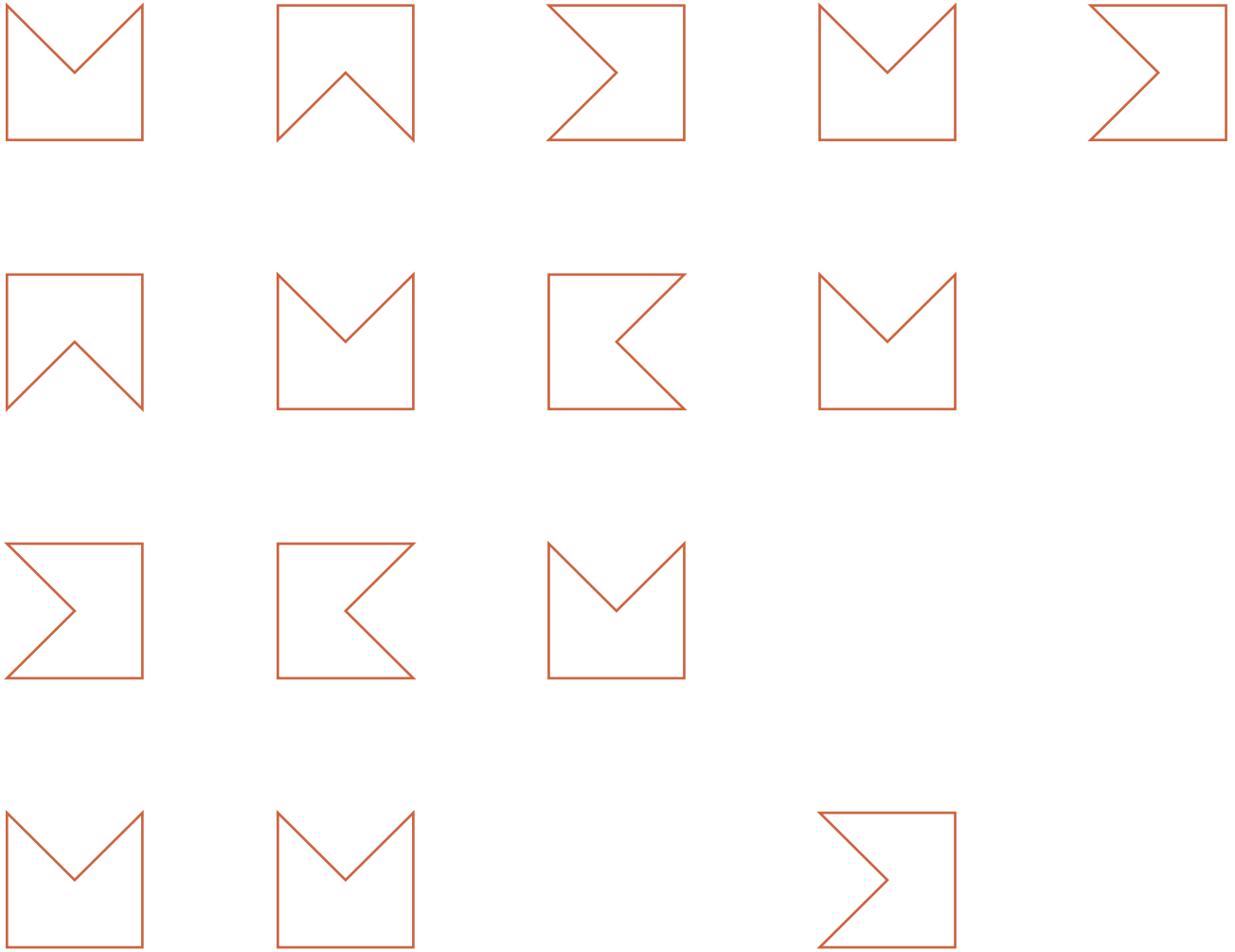
امنیت اطلاعات: حفاظت از معلومات مربوط به شرکت چه بشکل کاغذی (فایل ها) باشد یا دیجیتل (کمپیوتر و تکنالوجی).

امنیت شخصی: حفاظت از مردم در برابر صدمات یا خطرات فزیک.

راز های تجارت: یک تخنیک یا وسیله سری که توسط یک شرکت برای تولید محصولات یا ارائه خدماتش استفاده میشود و به ارزش آنها افزود میبخشد.

## ۹ برای معلومات بیشتر در ارتباط به این موضوع به مطالب ذیل مراجعه کنید:

- لایحه طرز رفتار (CODE OF CONDUCT) چیست؟ چگونه یک لایحه طرز رفتار یا پالیسی اخلاق کاری ایجاد کنیم؟ ۱۳. اخلاق کاری



۱۷.

محیط اقتصادی چه ارتباطی  
با اخلاق کاری دارد؟

محیط اقتصادی یک تشبث به شرایط خارجی گفته میشود که بالای قابلیت شما برای تجارت کردن تاثیر گذاشته و همچنان اینکه تشبث شما چه تاثیری بالای جامعه دارد. مهم است که تشبث خود را بخشی از جامعه دانسته و نقش آنرا در جامعه در نظر بگیرید. محیط اقتصادی میتواند شامل قوانین، مقررات و دستورالعمل هایی شود که شما باید از آنها پیروی کنید، مالیاتی که شما و کارمندان تان پرداخت میکنید، چگونگی ایجاد یک تشبث یا دسترسی به حمایت مالی، و فوایدی که تشبث شما به جامعه تان میرساند، باشد. یک محیط اقتصادی قدرتمند کار را برای اشخاصی که میخواهند یک تشبث ایجاد کنند، از قوانین پیروی کنند یا اینکه مالکان یک تشبث چگونه راه هایی را برای رفتار اخلاقی با مشتریان و کارمندان پیدا کنند، آسان تر میسازد.

## بیشتر بدانیم:

سالم بودن محیط اقتصادی مستقیماً بالای ثبات مالی شرکت تان و قابلیت تجارت کردن به شکل اخلاقی تاثیر میگذارد. با وجودیکه محیط اقتصادی شامل چیزهایی میشود که توسط دولت، بانک یا گروه های صنعتی تطبیق میشوند، این عوامل خارجی بالای نحوه تصمیم گیری شرکت ها و تصمیم اخلاقی شان تاثیر میگذارد.

زمانیکه شما یک تشبث را آغاز میکنید، باید به محیط اقتصادی توجه کنید، چرا که این کار باعث میشود مطمئن شوید که از قوانین، مقررات و اصولی که برای تشبثات دیگر در ساحه کاری تان لازمی است، پیروی میکنید. قوانین و مقررات حداقل استندردی که تشبث ها باید در یک محیط اقتصادی از آن پیروی کنند را تعریف میکند. بعضی اوقات پیروی از این قوانین آسان است، اما بعضی اوقات اگر برنامه ریزی خوبی نداشته باشید، این قوانین و مقررات کار را برای ایجاد یک تشبث یا حفظ آن مشکل میسازد. بطور مثال، یک نانوایی ممکن مکف به رعایت قوانین سخت گیرانه ای در قبال صحت و نظافت باشد، اما یک شرکت ساختمانی قوانین و اصول متفاوتی را که مربوط به اصول ساختمانی میشود دارد، که حتی از آن هم مشکل تر است. درک محیط اقتصادی برای تشبث تان به معنای فهمیدن قوانین و مقرراتی است که بالای تشبثات مشابه به شما تطبیق میشود. تشبث هایی که اخلاق کاری دارند برای فهمیدن چگونگی تطبیق قوانین بالای شرکت شان وقت میگذارند و برنامه ریزی میکنند که چگونه از این قوانین پیروی کنند و خود و کارمندان شان را مسئول فعالیت های شان تعیین کنند.

مالیات بخشی از محیط اقتصادی است که میتواند بالای مصارف شرکت تان تاثیر بگذارد. مهم است بدانید که مالیات چه تاثیری بالای تشبث، محصولات و صورت معاشات تان (PAYROLL) دارد. به حداقل رساندن هزینه ای که شرکت تان بخاطر پرداخت مالیات میکند اغلباً بعنوان یک مزیت دیده میشود، اما اینکه مالیات را نادیده بگیرید یا آنرا نپردازید، میتواند یک محیط اقتصادی غیرمنصفانه را ایجاد کند که این کار برای تجارت نامناسب بوده و میتواند منجر به جریمه شدن تان شود.

عامل دیگر در محیط اقتصادی این است که چگونه میتوان یک قرضه یا حمایت مالی برای تشبث تان گرفت. زمانیکه بانک ها قرضه هایی را برای شروع تشبث به مردم پیشکش میکنند، نوعیت قرضه ای که شما میگیرید ممکن درجه سود بیشتر یا کمتری داشته باشد. میزان پایین تر سود به این معناست که قرض کردن پول برای آغاز تشبث تان برای تان ارزان تر خواهد بود. میزان بالاتر سود میتواند منجر به هزینه بیشتر برای تشبثات شده و میتواند به این معنا باشد که خریداری بعضی از محصولات برای مصرف کنندگان مشکل تر خواهد بود، مخصوصاً آن تعداد از محصولات تان مانند موتور و خانه که قیمت تر هستند، اگر آنها ضرورت به قرض داشته باشند تا آنها را خریداری کنند. دسترسی منصفانه به حمایت مالی اهمیت زیادی برای محیط اقتصادی دارد، مخصوصاً در تشبثات کوچک؛ به همین دلیل بعضی اوقات قرضه های کوچک برای آنها موجود میباشد.

زمانیکه دولت ها میخواهند از تشبثات حمایت کنند (و مردم را تشویق میکنند تا تشبث های خود را شروع کنند)، آنها پالیسی هایی را ایجاد میکنند که آغاز یک تشبث و درک قوانین برای مردم آسان تر باشد و ممکن مزیت مالیاتی یا قرضه هایی با میزان سود کمتر برایشان بدهند. بعضی اوقات تشبثاتی که در یک عرصه فعالیت دارند یا محصولات/خدمات مشابهی را عرضه میکنند، ممکن یکجا شده و از دولت درخواست حمایت از تشبثات بکنند. زمانیکه تشبثات تلاش میکنند تا یک محیط اقتصادی ایجاد کنند که در آن هزینه آغاز و اداره یک تشبث کمتر است، دیدار با رهبران محلی، مقامات دولتی و ایجاد کنندگان پالیسی ها اهمیت زیادی دارد. آنها همچنان میتوانند تلاش کنند که مطمئن شوند حکومت محلی قوانین و مقررات مناسبی را برای کمک به ایجاد محیط اقتصادی عادلانه و همکاری با کارمندان و مشتریان تطبیق میکند. آنها همچنان میتوانند تلاش کنند تا بجای شکستن و نادیده گرفتن قوانین گذشته که آغاز یک تشبث را مشکل میسازد، آنها را از بین ببرند. چرا که تخطی کردن از این قوانین میتواند یک تشبث را دچار جنجال کند.

با وجودیکه بسیاری از قسمت های محیط اقتصادی خارج از کنترل شماست، راه های بسیاری برای حصول اطمینان از اینکه شما برای بهبود محیط اقتصادی محلی تان تلاش میکنید وجود دارد. اولین راه پرداخت یک معاش منصفانه به کارمندان تان است. این کار نه تنها شما را مطمئن میسازد که بهترین کارمندان

را استخدام کرده و حفظ میکنید، بلکه پول را دوباره به جامعه محلی برمیگردانید. این به سود شماست که مطمئن شوید یک جامعه محلی قدرتمند دارید، چرا که اکثر مشتریان شما محلی هستند. با همکاری برای ایجاد یک جامعه محلی قدرتمند، شما مشتریان تان را قوی تر میسازید تا بتوانند از محصولات تان خریداری کنند. این کار میتواند به شکلی باشد که یا از مواد داخلی خود برای ساختن محصولات تان استفاده کنید یا اینکه به کارمندان تان یک معاش مناسب بدهید. نه تنها این کار اخلاقی است، بلکه به شرایط مالی مشتریان تان نیز کمک میکند.

یک مثال از گذشته «هنری فورد» است. هنری فورد مخترع موتور و بنیان گذار شرکت فورد FORD MOTOR میباشد. او متوجه شد که کارمندان آنقدر معاش کم میگیرند که قادر به خریداری محصولاتش نیستند. درحالیکه نظر به قانون حداقل معاش این کار او قانونی بود، اما این کارش «تغییر و تبدیل کارمندان» (TURNOVER) را زیاد کرده و روحیه و دلگرمی آنها را کاهش داد، بخاطریکه مردم بدنبال و ظایفی با معاش بالاتر بودند. او در واکنش به این مشکل معاش کارمندان را افزایش داد. درحالیکه در ابتدا این کار برای شرکت هزینه بالایی داشت، تغییر و تبدیل در شرکت به شکل فوق العاده ای کاهش یافته و کارمندان انگیزه پیدا کردند تا سخت تر کار کنند و پرکار تر باشند. آنها قادر به تأمین غذای بهتر برای خود و خانواده شان شدند و به همین دلیل صحت مند تر مانده و رخصتی کمتری میگرفتند. اضافه بر آن، همانطوریکه فورد امیدوار بود، بسیاری از کارمندان قادر به خرید موتور شدند و از شرکت موتور خریدند.

مثالی دیگر درباره یک زن افغان بنام شهلا است که یک شرکت لباس را در کابل اداره میکرد. او فکر میکرد که کارمندان از معاشی که میگیرند رضایت دارند. یک روز متوجه شد که یکی از کارمندان در خانه صدمه جدی دیده و زخمی است. او تصمیم گرفت که هزینه مجروحیت وی را پرداخت کند و دیگر کارمندان از این تصمیم او استقبال کردند. از آن وقت تا بحال، او بیمه صحتی برای کارمندان خود گرفته و هزینه سلامتی آنها را بعنوان یک مزیت اضافی تهیه میکند. او دل کارمندان را بدست آورد و حالا از گروهی از کارمندان وفادار که لباسهای با کیفیت برای صادرات تولید میکنند بهره میبرد.

راه دیگر برای توسعه اقتصاد محلی خرید مواد خام در صورت امکان، از تشبثات و شرکت های داخلی است. بطور مثال، اگر شما صاحب یک رستوران هستید، باید تلاش کنید که مواد غذایی محلی خریداری کنید. یک هتل کلان، بنام ستاره شهر در کابل، با تعدادی از مرغداران محلی قرارداد بسته است که بشکل روزانه برایشان مرغ فراهم کنند. این کار مزایای بسیاری دارد، که شامل کاهش هزینه های انتقالات و بهبود شرایط غذایی میشود، اما مهمتر از همه اینکه پول را به جامعه محلی تان برمیگرداند. بعد از آن، این عده از مردم قادر خواهند بود تا از محصولات شما خریداری کنند.

جولوگیری از فساد و رشوه (BRIBARY) راه دیگری برای فایده رساندن به اقتصاد محلی تان است. ممکن فکر کنید اگر شخص رشوه گیرنده محلی باشد، رشوه شاید به اقتصاد محلی کمک کند. در واقع این برعکس است. رشوه دادن در واقع به اقتصاد محلی لطمه وارد میکند، چرا که این کار هزینه تجارت کردن را برای دیگر اشخاص بالا برده و سطح کاری یک وظیفه را پایین میآورد.

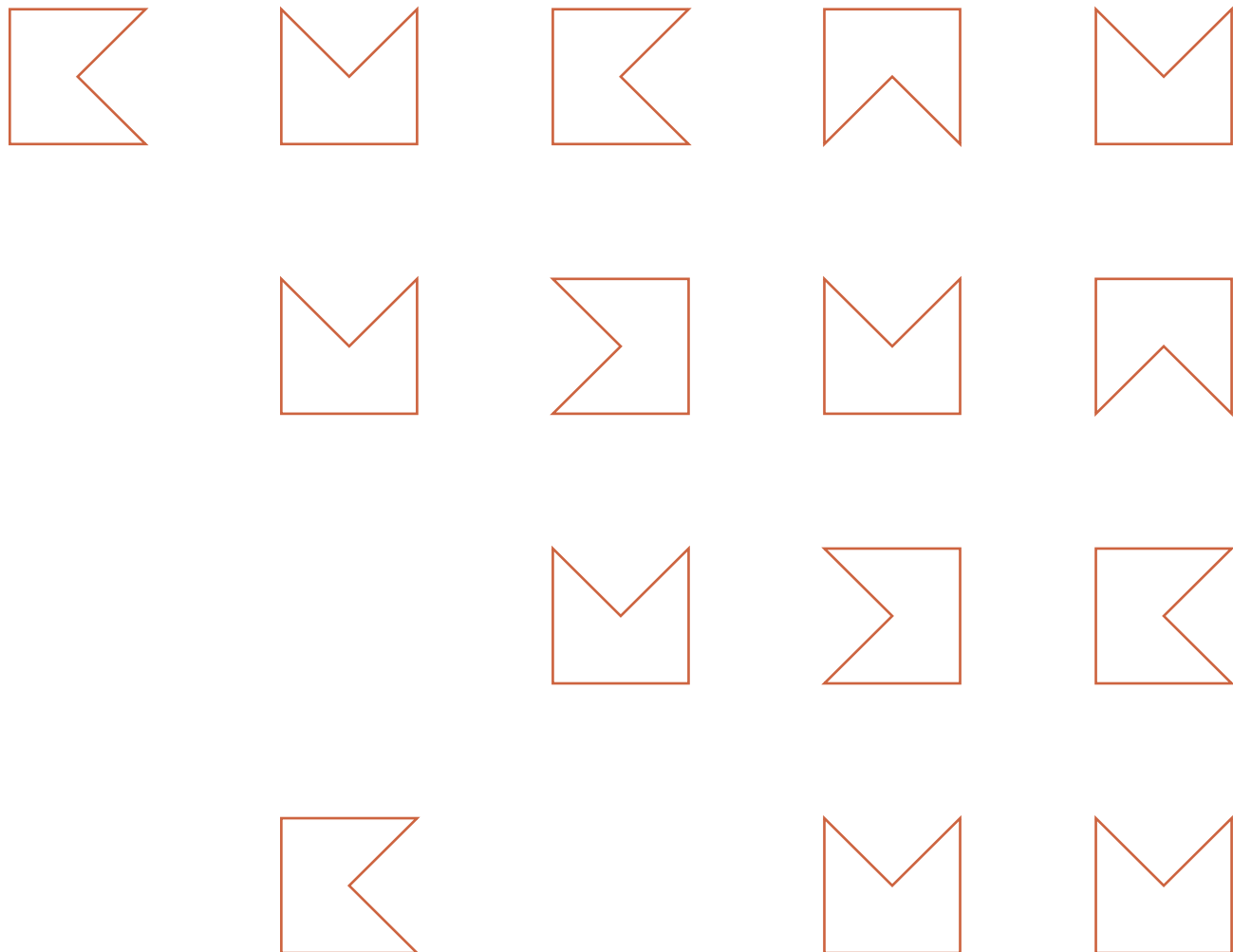
## واژه نامه این بخش:

**تغییر و تبدیل کارمندان:** دوره رفتن کارمندان از شرکت و ضرورت به استخدام افراد جدید

**رشوه:** پول یا تحفه ای که برای شخصی داده میشود تا کاری را برای تان انجام دهد که در غیر آن صورت انجام نمیدهد.

## برای معلومات بیشتر در ارتباط به این موضوع به مطالب ذیل مراجعه کنید:

- مسئولیت اجتماعی برای یک تشبث چیست و چرا ضروری است؟ ۱۳. اخلاق کاری
- در برابر رشوه و فساد اداری چه عکس العملی داشته باشیم؟ ۱۳. اخلاق کاری



۱۸.

اینکه یک کار مناسب اخلاق کاری است یا خیر  
بعضاً برایم یک معما است. چگونه درباره بهترین  
اقدامات تصمیم گرفته و آنها را تطبیق کنم؟



اگر شما در رابطه به اخلاقی بودن یا غیر اخلاقی بودن یک کار در یک معما قرار دارید، میتوانید با استفاده از چارچوب تصمیم اخلاقی (ETHICAL DECISION FRAMEWORK) تصمیم بگیرید تا چه اقدامی را انتخاب کنید. اینها تعدادی از سوالاتی هستند که شما میتوانید در این نوع شرایط از خود پرسید تا به شما کمک کنند بهترین گزینه اخلاقی را در این نوع شرایط انتخاب کنید. اولین قدم در نظر گرفتن قوانین و مسئولیت هایتان در قبال دیگران است. بناءً، از خود پرسید که انجام چه کاری در این نوع شرایط ضروری است. قدم بعدی این است که مطمئن شوید از حقوق دیگران سوء استفاده نمیکند. بعد از آن درباره این فکر کنید که آیا انجام این کار بعنوان بخشی از کارهای روزمره و پالیسی های عادی تان به شما احساس خوبی خواهد داد؟ شما همچنان میتوانید از خود پرسید که اگر دیگران نیز چنین کاری را میکردند مشکلی نداشت؟ و در آخر از خود پرسید که آیا کارهایتان با اخلاقیات شخصی و «شهرتی» که میخواهید در جامعه از خود بجا بگذارید در یک مسیر قرار دارند، یا خیر؟ اگر پاسخ تان به این سوالات قانع کننده بود، میتوانید درباره تصمیم تان مطمئن باشید.

## بیشتر بدانیم:

بهترین روش برای حل و تشخیص اخلاقی بودن یک کار ایجاد یک چارچوب برای تصمیم اخلاقی است. این چارچوب به معنای استفاده شما از سوالات و نظریات ذیل برای تصمیم گیری خواهد بود. مهم است که تمامی سوالات ذیل را در نظر بگیرید تا درباره تمامی اشخاص یا روش هایی که در تشبث تان از تصمیم اخلاقی شما متاثر میشوند، فکر کنید. شما همچنان میتوانید سوالات دیگری را که در چوکات باورهای اخلاقی تان میگنجد به این سوالات اضافه نمائید، یا سوالات ذیل را به شکلی که با باورهای شما همخوانی داشته باشد، اولویت بندی کنید.

**قدم اول:** آیا تصمیم شما وظایف و مسئولیت های تان را در قبال خودتان، تشبث تان، جامعه و مردم تان بجا خواهد کرد؟

در این قدم شما کارهایی که باید انجام دهید را پیدا میکنید. بطور مثال، شما مکلف به پیروی از قوانین هستید، شما مکلف به معاش دادن به کارمندان تان هستید. شما همچنان با فکر کردن درباره ارزش ها و مأموریت شرکت تان باید بفهمید که ابتدایی ترین وظایف تان بعنوان یک شرکت چیست.

یکی از روش ها برای آزمایش تصمیم تان این است که به شرایط تان از یک دید بیرونی نگاه کنید. آیا تمامی اشخاصی که در این شرایط سهیم اند تصمیم تان را بعنوان بهترین گزینه ممکن میشمارند؟ حتی در صورت گرفتن یک تصمیم خوب، ممکن تمامی اشخاص راضی نباشند، اما تمامی اشخاص میتوانند موافق باشند که این بهترین تصمیم نظر به این شرایط بوده است.

**قدم دوم:** آیا به حقوق دیگران احترام میگذارید؟

این قدم نیازمند این است که به تمامی افراد شامل در این معضل توجه داشته و مشخص کنید که آیا در این بین حق کسی نقض میشود یا خیر. تصور کنید که درباره میزان معاش یکی از کارمندان تان تصمیم میگیرید. ممکن دادن معاش بسیار کم به وی قانونی باشد، اما آن شخص همچنان حق داشتن یک معاش بخور و نمیر را دارد. به همین خاطر، تصمیم اخلاقی این خواهد بود که اقلاً برایشان معاشی داده شود که بتوانند با آن زندگی کنند.

روش تطبیق این تست آسان است. درباره این فکر کنید که اگر این کارتان در صفحه اول روزنامه تان چاپ میشد چه احساسی داشتید؟ از تصمیم تان شرمند میشدید یا به آن افتخار میکردید؟ اگر به آن افتخار میکردید، احتمالاً گزینه خوبی است. بعضی اوقات مردم این را در نظر میگیرند که اگر این تصمیم را برای بزرگان یا اولاد هایشان قصه میکردند راحت میبودند یا خیر. درباره این فکر کنید که آیا این تصمیم تان شما را بعنوان شخص ای نشان میدهد که با دیگران به احترام برخورد میکند یا خیر.

**قدم سوم:** اگر تمامی اشخاص به این شکل تصمیم میگرفتند، جامعه جای بهتری میبود یا خیر؟

حین تصمیم گیری، شما همیشه میخواهید تصمیمی بگیرید که میتوانند و باید تکرار شوند. شما دوست دارید تصمیمی را بگیرید که یک استاندارد برای شرکت و جامعه تان باشد. به خاطر داشته باشید که کارمندان تان کارهای شما را تقلید خواهند کرد. اگر شما کارهای متناقض با اخلاق کاری کنید، آنها نیز روش تان را تکرار خواهند کرد.

برای تست این، شما باید از خود پرسید که اگر دیگران نیز مانند شما عمل میکردند، چه احساسی داشتید؟ آیا میخواهید که تمامی کارمندان تان اینگونه تصمیم بگیرند؟ اگر شما مشتری یک شرکت دیگر میبودید، آیا میخواهستید که با شما این برخورد را داشته باشند؟ اگر پاسخ شما به این سوال بله است، میتوانید ادامه دهید.

**قدم چهارم:** آیا این تصمیم بازتاب دهنده ارزش هایی است که برای شما و تشبث تان حائز اهمیت اند؟

این قدم آخر از شما میخواهد که نگاهی به اعتقادات اخلاقی خود داشته باشید. شما باید اطمینان حاصل کنید که این تصمیم ارزش ها و اولویت های تان

را حمایت میکند. اگر فکر میکنید که شما انسان مهربان و دلسوزی هستید، باید از خود بپرسید که آیا این تصمیم تان نشان دهنده این خصوصیات است یا خیر. اگر فکر میکنید شخص مسئولیت پذیری هستید، آیا این تصمیم نشان میدهد که مسئولیت تان را در قبال اشخاص و اطرافیان تان بجا می آورید؟ وظایف تان در قبال کارمندان، مراجعین، تشبث، جامعه اطراف و مردم تان چیست؟ نظر به لایحه طرز رفتار شرکت تان، آیا تمامی این مسئولیت ها بجا شده اند؟ برای ارائه پاسخ به موضوع آخر، باید فکر کنید که میخواهید بخاطر چه چیزی مشهور بوده و چه نوع شهرتی داشته باشید. آیا این تصمیم چیزی است که شما میخواهید بخاطرش شناخته شوید؟ تصمیم تان شهرت دراز مدت تان را در رابطه با شرکت و رهبری تان میسازد.

## واژه نامه این بخش:

**معمای اخلاقی:** یک انتخاب مشکل که باید بین دو گزینه با ارزش، یکی از آنها را انتخاب کنید.

**چارچوب تصمیم گیری اخلاقی:** مجموعه ای از قدم ها برای تصمیم گیری، در شرایطی که پاسخ واضح نیست.

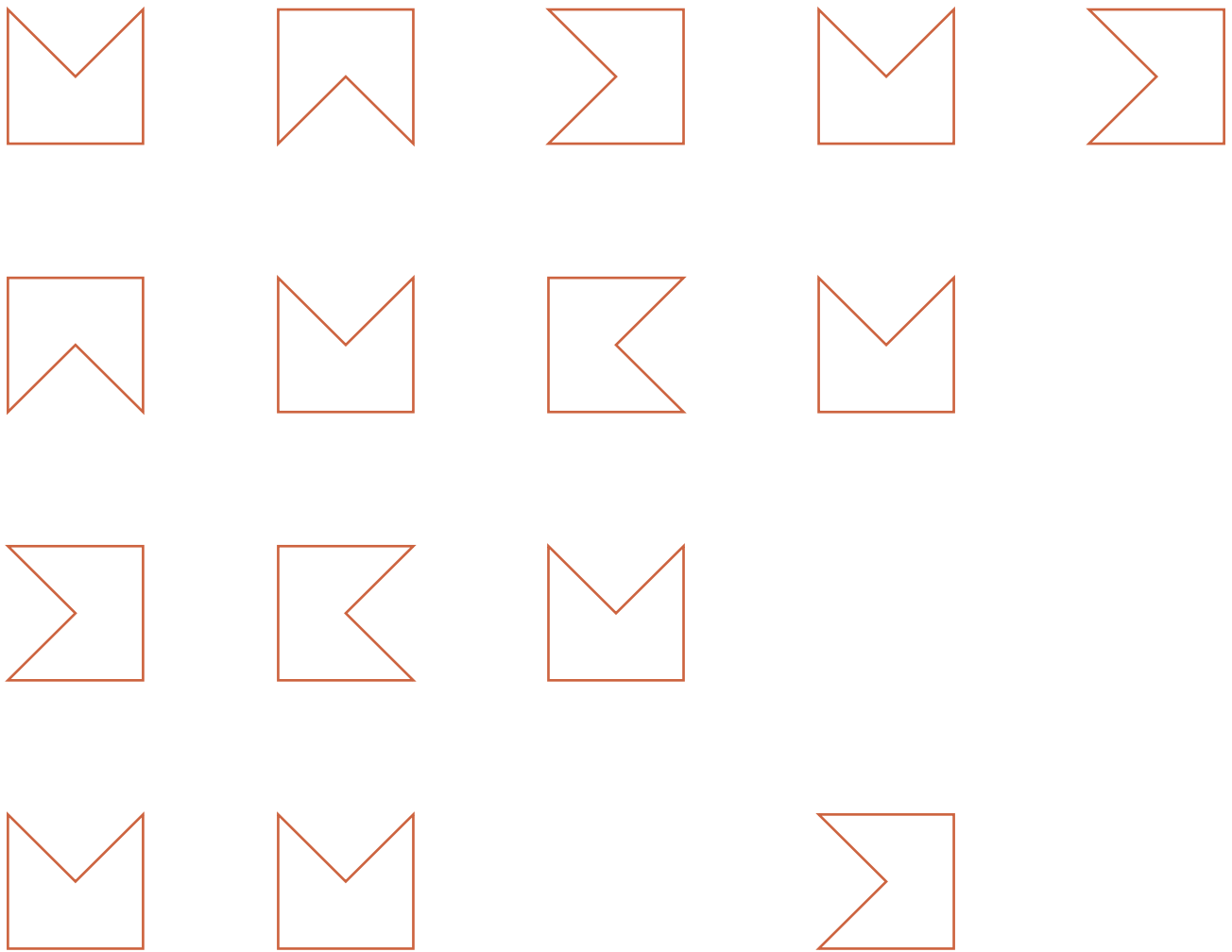
**شهرت:** باور ها یا نظریات مردم درباره بعضی اشخاص یا شرکت ها.

## برای معلومات بیشتر در ارتباط به این موضوع به مطالب ذیل مراجعه کنید:

- اخلاق کاری چیست؟ ۱۳. اخلاق کاری
- چرا داشتن اخلاق کاری برای موفقیت ضروری است؟ ۱۳. اخلاق کاری
- من تمامی قوانین را رعایت میکنم. آیا این به معنای داشتن اخلاق کاری است؟ ۱۳. اخلاق کاری
- لایحه طرز رفتار (CODE OF CONDUCT) چیست؟ چگونه یک لایحه طرز رفتار یا پالیسی اخلاق کاری ایجاد کنم؟ ۱۳. اخلاق کاری

## ابزار موجود بیشتر:

نمونه چارچوب اخلاقی



۱۹.

رویه متناقض با اخلاق کاری  
چگونه تشبث ام را متأثر میسازد؟

رویه متناقض با اخلاق کاری (UNETHICAL BEHAVIOR) میتواند با در پی داشتن جریمه ها و مشکلات قانونی تاثیر زیادی بالای تشبث تان داشته باشد، «شهرت» تان را تخریب نموده، عملکرد کارمندان تان را تضعیف کرده و فرهنگ بدی را در تجارت و کار ترویج میدهد. در حالیکه ممکن تاثیر رویه غیر اخلاقی در اوایل زیاد مشخص نباشد، رویه متناقض با اخلاق کاری هزینه کاری در تشبثات را بالا میبرد. اگر شخصی در یک تشبث رویه غیر اخلاقی داشته باشد، این کار میتواند کل تشبث را به شکلی متأثر سازد. این رویه به زودی مشتریان، مراجعین، شرکا و عرضه کنندگان تان را کاهش میدهد، و برای تان هزینه مالی دارد. مهم است که رویه متناقض با اخلاق کاری تعقیب شده و وقتیکه میبینید اتفاقاتی در تشبث تان در حال رخ دادن است باید به شکل مستقیم به آن رسیدگی شود. به منظور جلوگیری از لطمه زدن به تشبث تان، باید اهداف واقعبینانه ای را برای کسب و کار و کارمندان تان مشخص کنید، انتظاراتی را برای رویه کارمندان تعریف نمائید، صراحت و صحبت کردن درباره مشکلات در وظیفه را تشویق کرده و راه هایی را برای ارزیابی کارمندان به منظور اینکه ببینید از قوانین تان پیروی میکنند یا خیر داشته باشید.

## بیشتر بدانیم:

رویه غیر اخلاقی مشکلی است که بسیاری از تشبث ها با آن مواجه اند و اگر اصلاح نشود، میتواند تاثیرات منفی زیادی را بالای یک تشبث داشته باشد. رویه متناقض با اخلاق کاری در یک تشبث میتواند شامل چیزهایی شود که کوچک به نظر می آیند، مانند صحبت کردن کارمندان در وقت انجام وظیفه یا استفاده از امکانات شرکت برای ضروریات شخصی یا انجام فعالیت های شخصی مانند استفاده از فیسبوک حین انجام وظیفه، و غیره. این رفتارها میتواند همچنان شامل مشکلات بزرگی مانند پرداخت رشوه یا سرقت پول از شرکت باشند. این رفتارها ممکن بعضی اوقات کوچک و یا بی خطر به نظر برسند، اما به مرور زمان این مشکلات تأثیر منفی بزرگی بالای شرکت و جامعه میگذارند. روش اصلی که رویه های متناقض با اخلاق کاری بالای تشبثات تاثیر میگذارند، این است که مشکلات قانونی ایجاد میکنند، شهرت شرکت را تخریب میکنند، انگیزه و عملکرد کارمندان را تضعیف کرده و یک فرهنگ منفی در کسب و کار ایجاد میکنند.

رویه غیر اخلاقی که بالای اشخاص بیرون از شرکت مانند سرمایه گذاران، شرکای تجاری یا مشتریان تاثیر میگذارد، میتواند منجر به گزارش هایی شود که نقض قوانین توسط شرکت تان را گزارش داده و این کار مشکلات قانونی را برای تشبث تان ایجاد میکند. شرکت هایی که از قوانین و مقررات پیروی نمیکنند، میتوانند با جریمه و مجازات روبرو شوند. اگر رویه غیر اخلاقی تان به اندازه کافی بزرگ باشد، این مشکل همچنان میتواند باعث ضیاع وقت تان شده و شما باید برای حل این مشکل یا جنجال وقت زیادی را با اشخاص دیگر تلف کنید. رسیدگی به مشکلات قانونی که از رویه متناقض با اخلاق کاری به وجود آمده اند میتواند ماه ها یا سالها طول بکشد و این کار هزینه مالی زیادی را بالای شرکت تان تحمیل خواهد کرد. برعلاوه آن، کسانی که قوانین را نقض میکنند ممکن دستگیر شده و با مجازات روبرو شوند. بعضی از جرائم میتواند بطور قانونی تشبث تان مسئول آن کار شمرده و حتی امکان دارد بقای یک تشبث را با مشکل مواجه سازد، اگر جریمه تان موقعیت قانونی تان را از شما بگیرد. بطور مثال، بسیاری از شرکت ها در صورت جعل اسناد و دادن اطلاعات اشتباه به دولت به لیست سیاه افزوده شده و از کسب و کار ممنوع شده اند.

اگر به جامعه رویه غیر اخلاقی نشان داده شود، به شهرت یک تشبث لطمه وارد میشود. کسانی که از رویه غیر اخلاقی تان عصبانی و خفه میشوند، در این رابطه با دیگران صحبت میکنند و معلومات منفی را بارها و بارها به دیگران انتقال میدهند. بعضی اوقات شهرت بد میتواند باعث شود یک تشبث مشتریان مهمی را از دست داده و بدست آوردن دوباره این شهرت پول و زمان بسیار زیادی میخواهد. کارمندان یا شرکای کاری تان که در این نوع رویه غیر اخلاقی شریک نبوده اند هم ممکن ناراحت شوند چرا که شهرت آنها نیز با دیدگاه منفی مردم در رابطه با تشبث تان زیر سوال میرود. این رویه میتواند بالای درآمد تشبث تان تاثیر منفی بگذارد، صرفه جویی و ذخیره مالی تان را با مشکل مواجه کند و مزیت رقابتی تان (COMPETITIVE ADVANTAGE) را در بازار از بین ببرد.

در بعضی حالات، زمانیکه رویه غیر اخلاقی مربوط به کارمندی باشد که وظایف خود را انجام نداده یا روش های کاری را نادیده میگیرند، عملکرد ضعیف را نشان میدهد. برای جبران اشتباهات آنها یا انجام دوباره یک وظیفه بخاطر کیفیت ضعیف کار، کار بیشتری برای شما ایجاد میگردد. یکی از موضوعات دیگر که باعث میشود کارمندان ناراحت شوند این است که هنگامیکه کارمندان بارها و بارها یک عمل متناقض با اخلاق کاری را میبینند و هیچگونه عواقبی برای آن مشاهده نمیکنند. در این صورت حتی کسانی که در گذشته به سختی کار میکردند، ممکن در صورت مشاهده این گونه اعمال، انگیزه خود را از دست بدهند. حتی موضوعات بسیار کوچک مرتبط با رویه متناقض با اخلاق کاری میتواند باعث شود که موثریت کارمندان کاهش پیدا کند، که در نتیجه سطح کاری آنها پایین آمده و عملکرد کارمندان تضعیف میشود، و این موارد برای شرکت هزینه زمانی و مالی در پی دارد.

زمانیکه یک رویه متناقض با اخلاق کاری در یک تشبث اتفاق میافتد، میتواند یک فرهنگ کاری (BUSINESS CULTURE) خراب ایجاد کند. کارهای متناقض با اخلاق کاری اغلباً جنجال و احساس بد در بین کارمندان ایجاد میکند. بعضی از کارمندان ممکن بخاطر اینکه دیگران از قوانین پیروی نمیکنند یا با دیگران

رویه خراب دارند، عصبانی شوند. رویه متناقض با اخلاق کاری میتواند اعتماد را در بین کارمندان یا شرکای کاری از بین ببرد. عدم اعتماد، یک محیط کاری منفی ایجاد کرده و یک احساس خراب بمیان میآورد که این احساس توسط دیگران، حتی اشخاص خارجی تشبث مانند مشتریان تان نیز فهمیده میشود. این نوع منفی بودن در فرهنگ تشبث تان سطح کاری را پایین آورده و جنجالها را بیشتر میکند، که باعث میشود کارمندان احساس خوبی نداشته و افسرده شوند. تشبثاتی که فرهنگ بدی دارند، سطح بالایی از تغییر و تبدیل کارمندان (TURNOVER) را تجربه میکنند و خطر از دست دادن کارمندان با مهارتی را به دوش میکشند که ممکن این مهارت ها و رازها را با خود به وظیفه جدید خود ببرند. اگر محیط تشبث تان شهرت بدی داشته باشد، پیدا کردن کارمندان جدید مشکل تر میشود.

برای جلوگیری از رویه متناقض با اخلاق کاری، مهم است که توجه زیادی به اخلاقیات در تشبث تان داشته باشید. کارمندان تان باید بدانند که چه چیزی از آنها انتظار میرود، و اهدافی برای شان تعیین کنید که واقع بینانه بوده و بتوانند با انگیزه بالا آنرا بدست آورند. اگر اهداف تعیین شده برای آنها بسیار بزرگ باشد، ممکن آنها به کارهای متناقض با اخلاق کاری دست بزنند تا اهداف تان را برآورده کنند. اینرا نیز باید بدانید که کارمندان تان وقت خود را چگونه در وظیفه سپری میکنند. اگر کارمندان احساس کنند که کسی در وقت وظیفه آنها را مشاهده نمیکند، ممکن تنبل شوند، کاری را که نکرده اند ممکن از خود بگویند، یا قدم هایی را که برای انجام یک وظیفه ضروری است نادیده بگیرند؛ که این کار ممکن برای دیگران مشکل ایجاد کند. حصول اطمینان نمائید که کارمندان تان در صورت بروز مشکلی نزد شما بیایند تا بتوانید رفتارهای متناقض با اخلاق کاری در تشبث تان را اصلاح کنید. اگر رویه متناقض با اخلاق کاری نادیده گرفته شود یا بدون کدام جریمه رها شود، مشکلات و تأثیرات منفی در تشبث تان رشد میکنند. کارمندان، مشتریان، و شرکای کاری باید بدانند که شما بخاطر آینده شرکت به اصلاح رویه متناقض با اخلاق کاری اهمیت میدهید.

## واژه نامه این بخش:



**فرهنگ کاری:** باور و اعتقادی که مشخص میکند چگونه یک شرکت با دیگران تعامل کرده و به معاملات کاری خویش رسیدگی میکند. اکثر اوقات فرهنگ شرکت یک چیز ضمنی بوده و به صراحت تعریف نمیشود. این فرهنگ در طول زمان نظر به خصوصیات و صفات کارمندانی که یک شرکت استخدام میکند، در یک شرکت ایجاد میشود.

**مزیت رقابتی:** چیزی که یک شرکت را در موقعیت تجارتي یا معامله ای بهتر نسبت به رقبایش میگذارد.

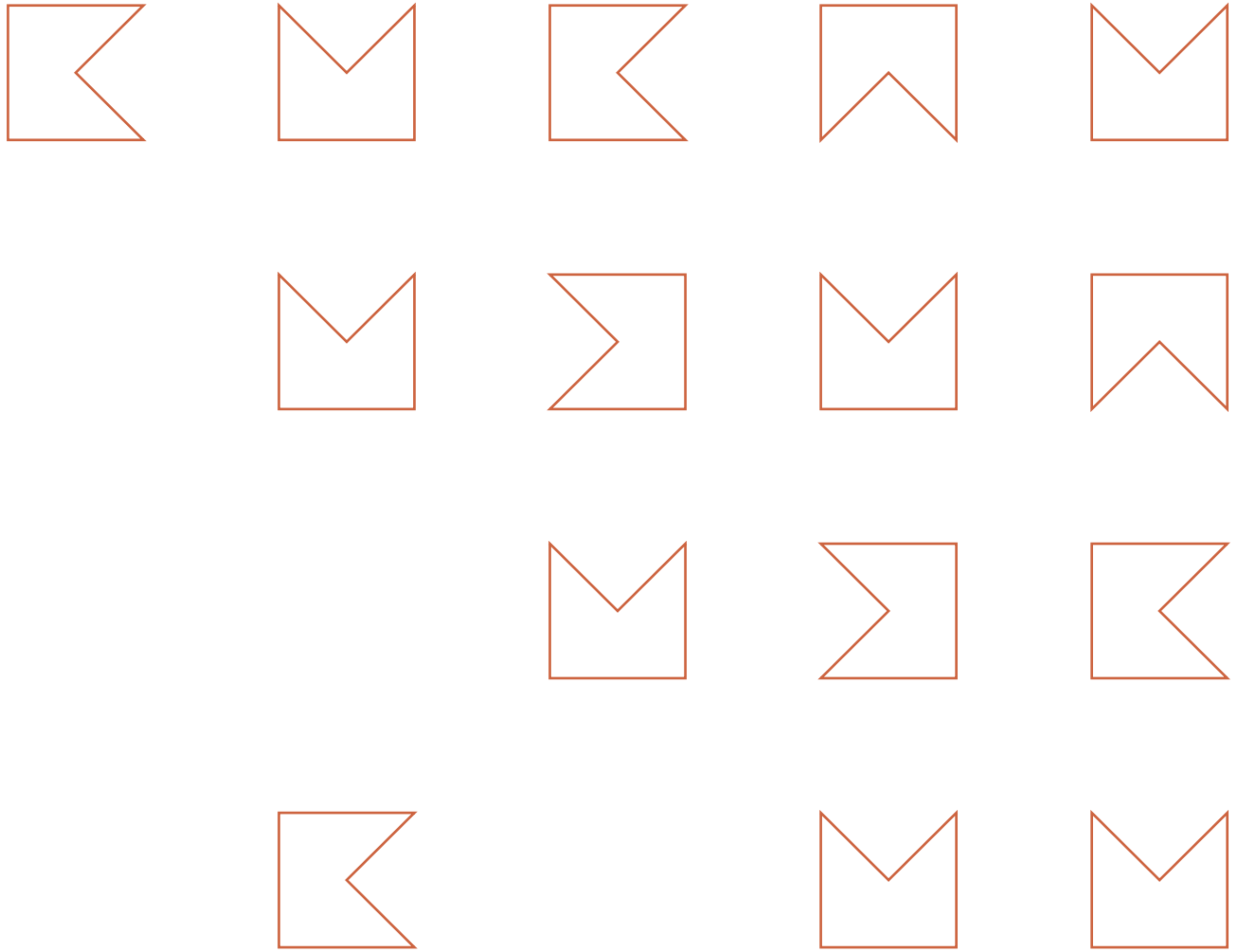
**شهرت:** باورها یا نظریات مردم درباره بعضی اشخاص.

**تغییر و تبدیل:** دوره چرخشی رفتن کارمندان از شرکت و ضرورت به استخدام افراد جدید بجای آنها.

**رویه متناقض با اخلاق کاری:** عملی که از معیار رفتاری که مردم بعنوان یک عمل پسندیده، مسئولانه یا مناسب برای یک شخص یا شرکت میشمارند، خارج باشد.

## برای معلومات بیشتر در ارتباط به این موضوع به مطالب ذیل مراجعه کنید:

- چرا داشتن اخلاق کاری برای موفقیت ضروری است؟ ۱۳. اخلاق کاری
- لایحه طرز رفتار (CODE OF CONDUCT) چیست؟ چگونه یک لایحه طرز رفتار یا پالیسی اخلاق کاری ایجاد کنم؟ ۱۳. اخلاق کاری
- چرا و چگونه با رقبای خود اخلاق مناسب کاری داشته باشم؟ ۱۳. اخلاق کاری
- روش های کاری که معمولاً متناقض با اخلاق کاری به نظر میرسند، کدام ها اند؟ ۱۳. اخلاق کاری
- اگر متوجه شوم که یکی از کارمندانم عملی متناقض با اخلاق کاری انجام داده است، در مقابل وی چه عکس العمل داشته باشم؟ ۱۳. اخلاق کاری
- در برابر رشوه و فساد اداری چه عکس العملی داشته باشم؟ ۱۳. اخلاق کاری



۲۰.

آیا تنها اشخاص بد، رفتار متناقض  
با اخلاق کاری انجام میدهند؟

تنها اشخاص بد، رویه متناقض با اخلاق کاری ندارند. حتی اشخاصی که نیت خوب دارند نیز بعضی اوقات رویه بد میکنند. بعضی اوقات تمرکز بالای حل یک مشکل جدی و پیچیده میباشد، و بدست آوردن این هدف توجه را از درست بودن یا اشتباه بودن یک عمل دور میکند. در این شرایط احتمال این بسیار بلند است که به رفتار های متناقض با اخلاق کاری توجه نشود. در شرایط دیگری که این کار ممکن اتفاق بیافتد این است که بعضی اوقات شخص تلاش میکند خود را قانع بسازد که یک رویه متناقض با اخلاق کاری، غیر اخلاقی نیست که آن را بنام قانع ساختن خود یا SELF-SERVING یاد میکنند. بطور مثال، ممکن یک متشبت وسوسه شود و خود را قانع بسازد که بخاطریکه اشخاص دیگر نیز رشوه میدهند، میتواند برای بدست آوردن یک پروژه رشوه پرداخت کند. این کار برای قانع ساختن خود بسیار عادی است، اما این کار رشوه دادن را قانونی یا اخلاقی نمیسازد. روش دیگری که اشخاص خوب، کار متناقض با اخلاق کاری را انتخاب میکنند، این است که کارهای دیگران را بعنوان یک الگوی اخلاقی برای خود قرار میدهند. اگر اشخاص دیگر یک رویه اشتباه دارند، بسیار آسان است که نظریات خود درباره صحیح و اشتباه بودن یک کار را نادیده بگیریم و دنباله رو آنها باشیم. بسیاری از اشخاص تعصبات (BIASES) در ذهنیت خود دارند که از آن کاملاً آگاه نیستند. بطور مثال، آنها ممکن با اشخاصی که با خودشان متفاوت است، از یک قومیت دیگر هستند، یا از جنس مخالف اند، رویه متفاوتی داشته باشند. شما ممکن قضاوت های اشتباهی را درباره آنها داشته باشید که خودتان کاملاً متوجه آن نیستید و با آنها رویه متفاوتی داشته باشید. بسیار مهم است که متوجه باشیم بطور تصادفی تصامیم غیرمنصفانه یا متناقض با اخلاق کاری نگیریم.

## بیشتر بدانیم:

اشخاصی که نیت خیر دارند تلاش میکنند تا با ارزش های خود و ضرورت های جامعه شان زندگی کنند. احتمال اینکه آنها از رویه بد جلوگیری کنند بیشتر از اشخاصی است که نیت بد دارند. بعضی اوقات، اشخاص خوب نمیتوانند به نیت خیرشان پایبند بمانند. تمامی اشخاص وجوه مشابهی دارند که باعث میشود در بعضی حالات رویه مناسب اخلاق کاری برای شان مشکل باشد.

یکی از گرایشات که اکثر افراد دارند این است که بالای هدف شان متمرکز هستند. اگر شما به یک شخص یک هدف یا یک مشکل جدی را برای حل کردن تحویل دهید، تمرکز بالای حل این مشکل به آسانی میتواند باعث شود که چیزهای مهم دیگری را نادیده بگیرند. زمانیکه شما بالای اهداف کاری تان متمرکز میشوید، فراموش نکنید که برای بدست آوردن این هدف چه چیزی صحیح و چه چیزی غلط است. این کار مخصوصاً زمانی مشکل تر است که مردم زمان کمتری برای بدست آوردن یک هدف دارند یا فشار های دیگری نیز بالای شان است. این موضوعات میتوانند پایبندی مردم را به استندرد های اخلاقی شان تضعیف کند. متوجه باشید که نه تنها به هدف، بلکه به شیوه بدست آوردن آن نیز توجه کنید. بطور منظم اهداف اخلاقی تان را مرور کنید و حصول اطمینان کنید که آنها برای تان دارای اولویت اند. زمانیکه زمان کمتری دارید، از گرایش تان برای نادیده گرفتن مسائل اخلاقی تان آگاه باشید.

یکی از گرایشات دیگر که اکثریت دارند، قانع کردن خود برای رویه متناقض با اخلاق کاری است. شما برای خود بهانه میآورید. قابلیت بهانه آوردن نشان میدهد که چرا اشخاص خوب نیز میتوانند در رفتارهای متناقض با اخلاق کاری شریک شوند و احساس بدی درباره آن نداشته باشند. درواقع هر کسی اخلاقیات و ارزشهای درونی خود را دارد و معمولاً طبق آن رفتار میکند. بعضی اوقات آنها تصمیم میگیرند که این استندرد ها را نادیده بگیرند و نظر به بعضی شرایط یا دلایل، بهانه ای برای خود بسازند تا تفاوت از رویه معمولی خود رفتار کنند.

### اشخاص در هشت روش مختلف برای خود بهانه ایجاد میکنند:

۱. آنها به خود میگویند که رویه بدشان مشکلی ندارد چرا که برای بدست آوردن یک هدف کلان تر از آن استفاده میکنند.
۲. آنها به رویه بد خود یک نام دیگر داده و آن را توجیه میکنند تا رفتار شان خیلی بد معلوم نشود.
۳. آنها با مقایسه رویه اشتباه خود با دیگران اشتباه بودن آنرا کوچکتر نمایش میدهند.
۴. آنها به خود میگویند که کار شان آنقدر کار بزرگی نیست و به این شکل اشتباه شان را کوچکتر جلوه میدهند.
۵. آنها اشخاصی را که از رویه شان متأثر میشوند، واجب الاحترام نمیدانند.
۶. آنها مسئولیت رویه بد شان را به دوش شخص دیگری مانند رئیس یا شریک شان می اندازند.
۷. آنها زمانیکه در یک گروه یا در حال انجام یک وظیفه هستند، مسئولیت فردی خود را برای اشتباه شان کمتر میپذیرند.
۸. آنها قربانیان اعمال مضر شان را مقصر می شمارند، و میگویند که این تقصیر خودشان است.

مردم برای رویه های اشتباه شان بهانه میسازند. از خود سوال کنید: آیا درباره رویه بد طوری فکر میکنید که آنرا خوبتر نشان دهید؟ آیا ضرری را که به دیگران میرساید پنهان کرده یا نادیده میگیرید؟ آیا بهانه های میسازید که مسئولیت رویه بد خودتان را نپذیرید؟

گرایش دیگری که تمامی مردم دارند این است که دیگران را الگوی اخلاقی خود قرار میدهند. اگر ببینند که دیگران رویه خوب یا بد دارند، احساس درونی خود را معمولاً نادیده میگیرند و هم‌رنگ جماعت میشوند. مردم رویه دیگران را بعنوان یک ثبوت برای رفتارهای خود میبینند. اگر دیگران در مالیات تقلب کنند، آنها هم احتمال دارد در مالیه دهی تقلب کنند. ما همیشه کارها را طبق تصمیم گیری و فکر خود در قبال صحیح و اشتباه بودن آن انجام نمیدهیم. از این عادت آگاه باشید تا از دیگران پیروی کرده و حصول اطمینان نمائید که خودتان درباره کارهای تان فکر کرده و مسئولیت آنرا به عهده میگیرید.

برخی از افراد دارای تعصب میباشند که بالای تصمیم گیری شان تاثیرگذار است، بدون اینکه از آن آگاه باشند. آنها در تصمیم گیری و کارهای خود به اشخاصی که به گروه های اجتماعی مسلط و محبوب و یا به گروه اجتماعی خودشان تعلق دارند (بطور مثال افرادی که هم شکل آنها یا از منطقه شان اند) اهمیت بیشتری میدهند. متوجه باشید که اگر تصمیم تان بر مبنای گروه اجتماعی، ملاحظات ظاهری، سن، یا گذشته یک شخص گرفته شود، میتواند غیرمنصفانه باشد. برای کسانی که با شما تفاوت دارند زمان بگذارید، تا بتوانید آنها را بدون تعصب بشناسید. دیگران را نظر به قابلیت ها و تجربه شخصی تان قضاوت کنید.

## واژه نامه این بخش:

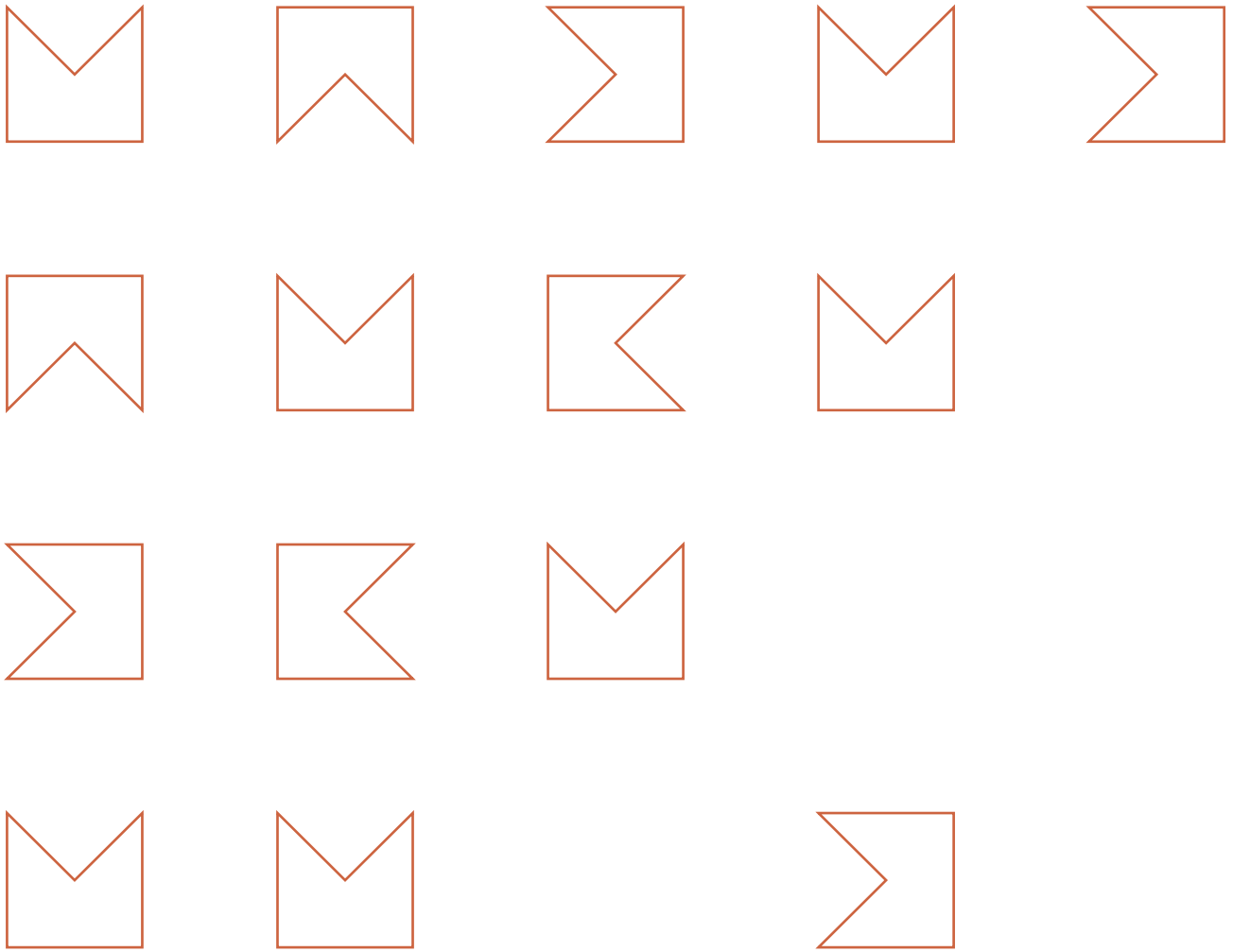
**تعصب:** احساس طرفداری یا مخالفت به اشخاص یا گروه خاصی از اشخاص در مقایسه با دیگران؛ که کار غیرمنصفانه میباشد.

**قانع ساختن خود:** به فکر خود یا مفاد خود بودن بدون در نظرداشت دیگران.

## برای معلومات بیشتر در ارتباط به این موضوع به مطالب ذیل مراجعه کنید:

- من تمامی قوانین را رعایت میکنم. آیا این به معنای داشتن اخلاق کاری است؟ ۱۳. اخلاق کاری
- روش های کاری که معمولاً متناقض با اخلاق کاری به نظر میرسند، کدام ها اند؟ ۱۳. اخلاق کاری
- اینکه یک کار مناسب اخلاق کاری است یا خیر بعضاً برایم یک معما است. چگونه درباره بهترین اقدامات تصمیم گرفته و آنها را تطبیق کنم؟ ۱۳. اخلاق کاری





# ابزار