

اللهم صل على محمد



اخلاق حرفه ای

با رویکرد سازمانی

نقش راهبردی

اخلاق حرفه ای

در مدیریت سازمان

۴ آبان ۱۳۹۷



دانشگاه علوم پزشکی کرمان

مصطفی جانقلی

آسیب شناس اجتماعی



۰۹۱۲۳۸۴۰۶۷۵

۰۹۱۹۴۳۵۹۴۴۳

**Mostafa_jan3@
Yahoo.com**

همکار پژوهشکده
اخلاق حرفه ای
عضو گروه یاران اخلاق

✓ ارتباط دیگران با ما سرمایه است

✓ من مسئول فهم دیگران (داوری، مقایسه، حسن یا سوء برداشت

و...) از خودم هستم

✓ اعتماد اجتماعی صندوقچه اش ترک برداشته

✓ محیط را پیش بینی پذیر کنیم، چگونه؟

✓ پیش بینی پذیری برای خدمات سلامت خیلی مهم است

✓ آثار پیش بینی ناپذیری یک بیمارستان

✓ پیش بینی پذیری اخلاقی محصول حساسیت اخلاقی است.

✓ مسئولیت پذیری و حساسیت اخلاقی

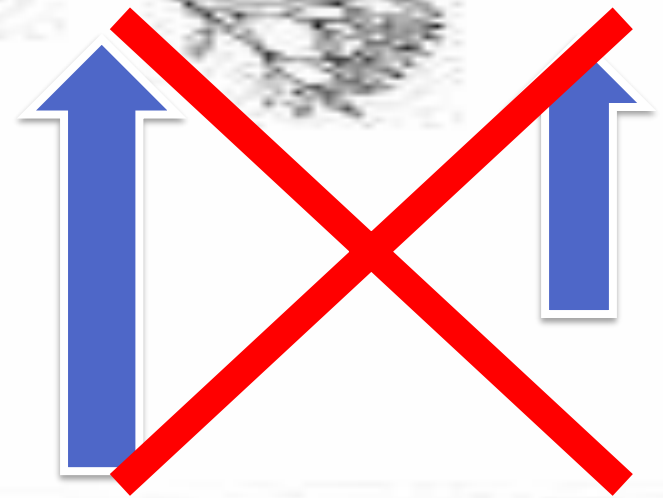
تلقى از این جلسه

- ✓ گفتگوی علمی درباره یک گستره معرفتی
- ✓ هم اندیشی در رشد اخلاق سازمان

دروس اخلاق

تلقى از شما ؟

راهبردی ترین
عنصر سازمان و
سرمایه ملی



زیره به کرمان بردن

ذات نیافته از هستی بخش
کی تواند که شود هستی بخش

تلقی از این جلسه



✓ گفتگوی علمی درباره یک گستره معرفتی
✓ هم اندیشی در رشد اخلاق سازمان

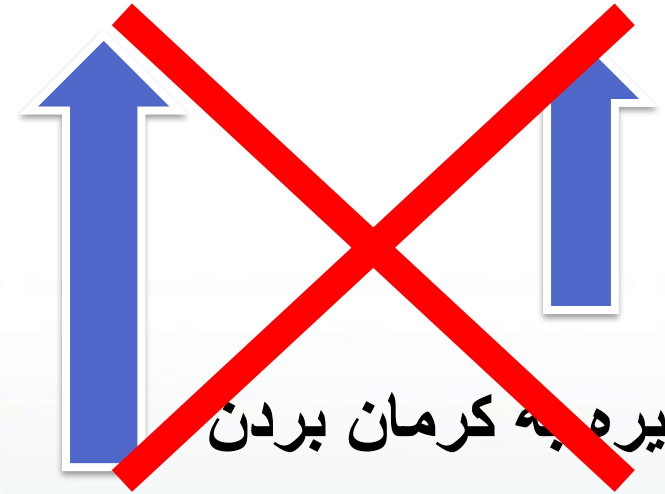
دروس اخلاق

تلقی از شما



راهبردی ترین
عنصر سازمان و
سرمایه ملی

؟



زیر به کرمان بردن

ذات نایافته از هستی بخش
کی تواند که شود هستی بخش

سلامت
روانی

ارزش
افزوده

هم سرنوشتی در مرکز
درمانی

سود

رضایتمندی
مراجعان

معنویت

جایگاه

اجتماعی

برند و اعتبار
حرفه‌ای

زیست سالم و متعالی در مراکز درمانی نیاز همه ما است.

عوامل اثر
گذار بر
شکست یک
ملت

دروغ‌گویی

ریا کاری

چاپلوسی

تنبلی

زیاده خواهی

حسادت

تنگ نظری

دنیا پرستی

ساده لوحی

خود خواهی

تجمل گرایی

ثروت اندوزی

فریبکاری

شخصیت
پرستی

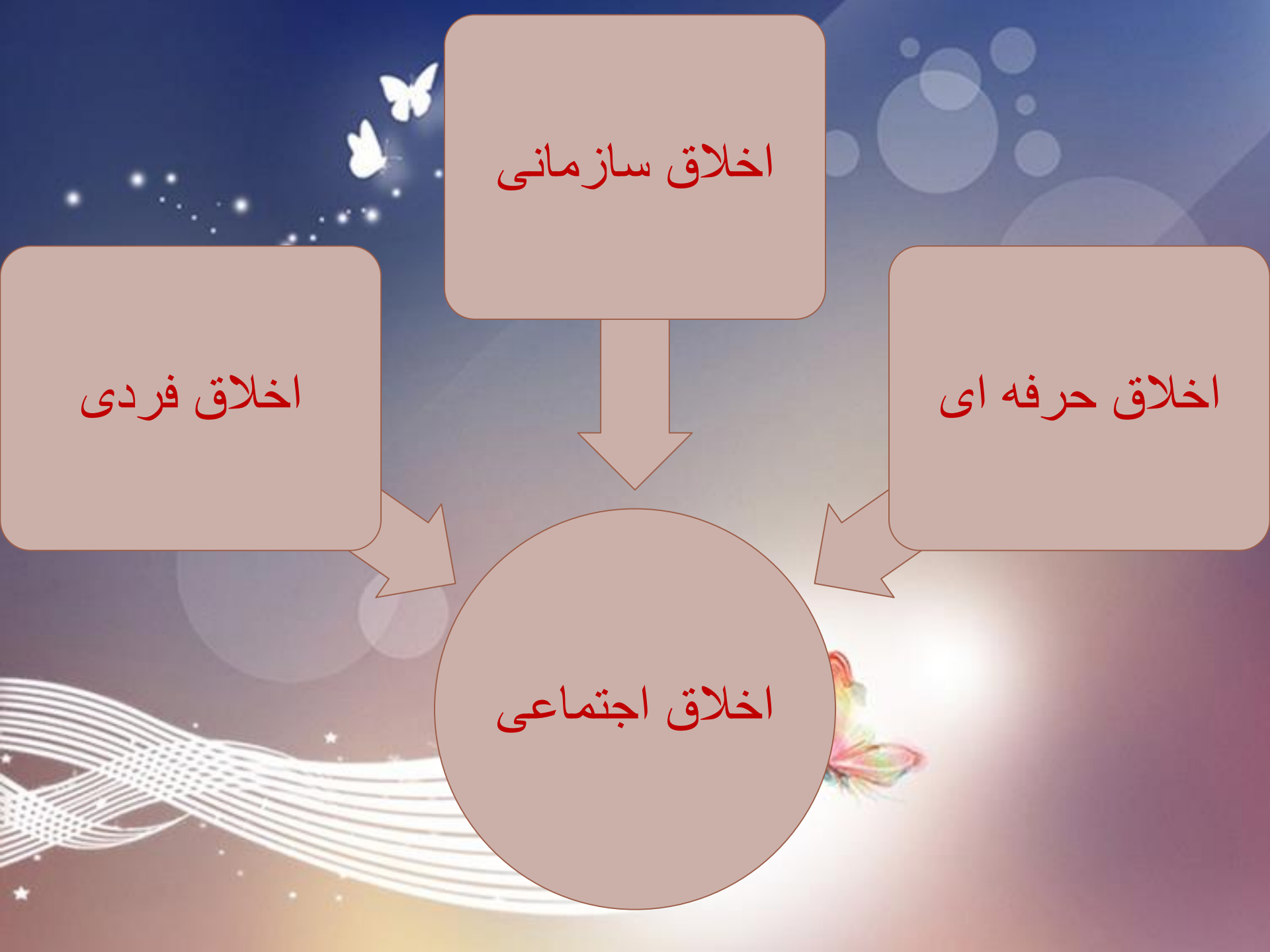
خرافه پرستی

اخلاق سازمانی

اخلاق فردی

اخلاق حرفه ای

اخلاق اجتماعی



مسئولیتهای چهارگانه سازمان:

۱- مسئولیت شرعی

۲- مسئولیت قانونی

۳- مسئولیت حرفه ای

۴- مسئولیت اخلاقی

هرکسی به هر اندازه ای از مدیریت که می خواهد مباشرت کند
بایستی صلاحیت آن را در خودش به وجود بیاورد
و یا در خودش ببیند و بپذیرد
بدون این عمل نا مشروعی انجام داده است .

مقام معظم رهبری
در اولین نشست راهبردی الگوی پیشرفت اسلامی، ایرانی

چهار حوزه اخلاق :

- ۱- اخلاق درون شخصی : مسئولیت پذیری در تعامل با خویش
 - ۲- اخلاق بین شخصی : مسئولیت پذیری در زندگی فردی و اجتماعی
 - ۳- اخلاق شغلی : مسئولیت پذیری در تعامل بین شخصی در زندگی و محیط شغلی
 - ۴- اخلاق سازمانی : مسئولیت پذیری در تعامل با ارکان سازمان
- ارتباط اخلاق سازمانی بامسئولیت افراد شاغل این است که :
- اگر شغل فرد مدیریت راهبردی سازمان باشد مسئولیت اخلاقی سازمان در واقع بر دوش اوست در این صورت بین مسئولیت اخلاقی شغلی آنان و مسئولیت اخلاقی سازمان تداخل پیدا می شود

✓ سلطه سازمانی اخلاق را دستخوش تغییر می کند

✓ سرنوشت اخلاق در تعامل محیط و سازمان رقم می خورد
دسته بندی سازمانها

۱- اخلاق پذیر ۲- اخلاق گریز ۳- اخلاق ستیز

اخلاقی بودن صرف منابع انسانی = نگاه فروکش گرایانه

بر اساس این تحویلی نگری

فر آیندها، مقررات، شرح وظایف، مناسبات سازمانی و
مسئولیت‌های سازمانی نادیده گرفته می شود.



راهبردی ترین عنصر سازمان؟ مهمترین سرمایه سازمان؟

✓ منابع مالی؟

✓ دانش و تکنولوژی؟

✓ مشتری؟

✓ منابع انسانی: آیا به راستی؟

✓ کالینز: منابع انسانی مناسب در جای مناسب

دانشمندان، مدیران و معلمان: سرمایه ملی

سیاستنامه

بزرجمهر را پرسیدند :

سبب چه بود که پادشاهی آل ساسان ویران گشت
و تو تدبیر آن پادشاه بودی ؟

و امروز تو را به رای و تدبیر و خرد و دانش در جهان همتا نیست . گفت :
سبب دو چیز بود

یکی آنکه آل ساسان بر کارهای بزرگ ، کار داران بی خرد و نادان گذاشتند
دیگر آنکه دانش و اهل دانش را دشمن داشتندی
باید که مردان بزرگ و خردمند خریداری کنند و به کار دارند

نتیجه یک تحقیق ۲۵ ساله چرا ناخشنود؟ چرا شاد؟

افراد کار آفرین، بیزینس من ها ،موجوداتی بسیار موفق، اما برخی اصلا خوشنود نیستند.

گاهی هم افراد معمولی هستند اما زندگی دردناکی دارند افرادی که هیچ موفق نبودند و رنج می کشند.

چرا؟

چرا ناخشنود؟ غم چرا؟ ناخشنودی چرا؟ چرا برخی طول عمر خوبی ندارند؟ طول

عمر خیلی مهم است . چه علتی وجود دارد؟

آدمهای ناخشنود، نالان صرفنظر از وضعیت زندگی سه چیز ندارند.

✓ بهزیستی ندارند.

✓ خشنودی از زندگی ندارند.

✓ سلامت به معنای وسیع کلمه ندارند. انواع و اقسام بیماری ها را با خودشان حمل میکنند . و بخشی از

اختلالات نورونیک مثل اضطراب ، وسواس، افسردگی ، غم ،

گاهی هم ما با انسان هایی سرو کار داریم که مهم نیست وضعیت زندگی شان چگونه است.

کلا شاد هستند.

چرا شاد؟

علت چیست ؟

این ها سه چیز دارند .

خرسندی از زندگی

بهزیستی دارند

خشنودی و سلامت دارند ، کمتر دارو می خورند ، کمتر بیمار

میشوند، کمتر سردرد و کمر درد دارند،



علت چیست ؟ آیا شرایط است ؟ آیا محیط است ؟

مهاجرت هم می کنند اما باز هم ناخشنودند.

در امریکای بسیار دموکرات مردم روزانه ۲۰۰ میلیون داروی ضد افسردگی «پروسک» می خورند .

اگر محیط قرار است این شادمانی را به ما بدهد . پس آمریکایی ها با آن ثروت و آزادی و... باید خیلی مردم شادی باشند.

چرا در برخی از کشور های اسکاندیناوی شاد نیستند؟

مسئله این است : **سلطه محیط** تا کجاست ؟
سلطه خودمان تا کجاست؟

محیط بر ما سلطه دارد و ما نمی توانیم خشنود باشیم.

سؤال اساسی این است

چرا عده ای صرف نظر از تجارب بسیار ناگوار به طور خارق العاده ای **شاد و خشنود** هستند؟

آزار گر

منجی

بسیاری از افراد خودشان را قربانی می دانند.
قربانی یک آزار گر ،میتواند طبیعت باشد- ژن باشد،پدر و مادر
باشد-محیط سیاسی و اقتصادی یا هر چیز دیگر
این افراد همیشه به دنبال یک منجی هستند
اگر منجی بیاید این ها را نجات دهد اینها خشنود میشوند.
این آدمها خشنودی شان دست خودشان نیست

قربانی

چالشگر

مربی

آدم های خشنود خودشان را درون مثلث حبس نمی کنند و از آن به بیرون می جهند ، خالق و آغازگر و آفرینشگر میشوند

به موقعیت های سرسخت زندگی به عوان چالش نگاه میکنند

در زندگی به دنبال مربی هستند که کمکشان کند، این مربی میتواند یک سخنرانی باشد ، یک کنفرانس علمی باشد ،میتواند تجارب دیگران باشد چه کسی از چه راهی رفته؟

یکی از مربی ها کتاب است . کتاب داستایوویسکی ،سعدی ،مولوی،شریعتی و...را میخواند مربی پیدا میشود

قران ،نهج البلاغه ،صحیفه و...را میخواند مربی پیدا میشود «ان هذالقرآن یهدی للتی هی اقوم»

این ها به جای منجی به دنبال مربی هستند . و تفاوتشان همین است

به جای منجی به دنبال مربی هستند

آغاز گر /خالق

در کف هر کس اگر شمعى بُدى
اختلاف از گفتشان بیرون شدى



۱. میگیرم

۲. مواظبم

نگرش لبو فروش شادمان با فیلسوفی که فلسفه زندگی درس میدهد
یکی است

جور دیگری نگاه میکنند. خود را موفق می دانند
به جهان چیزی می بخشند به عکس قربانی ها که همیشه طلبکار
هستند

۱. نگرش و طرز تفکر من پویا/ایستا نسبت به هستی

مناسب بودن منابع انسانی به کدام عنصر در آنان برمی‌گردد؟



- ✓ دانش
- ✓ تجربه
- ✓ مهارت
- ✓ نگرش
- ✓ انگیزه
- ✓ وفاداری سازمانی
- ✓ تعهد حرفه‌ای
- ✓ خلاقیت

امری درونی و پنهان اما سخت موثر

✓ انگاره تصویر نسبتاً پایدار ما از امور و موثر در تعامل ما با آنها

↓ انگاره

احساسات

گفتار

کردار

داوری

موضع‌گیری

انتخاب

هر درونی که خیال اندیش شد
نیست وش باشد خیال اندر روان
برخیالی صلحشان و جنگشان

ننگشان

آن خیالاتی که دام اولیاست

چون دلیل آری خیالش بیش شد
تو جهانی بر خیالی بین روان
وز خیالی فخرشان و

عکس مهرویان بستان خداست

درواقع روان و جان ادمی به عالم معقول (حقیقت) تعلق دارد

اما خیال "نیست وش" است یعنی خیال - در اصل - مفروضات و دانسته های

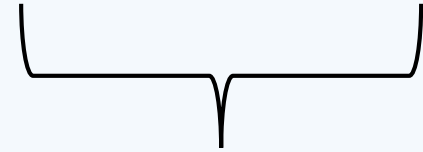
حواس را در قالب صور ذهنی ثبت می کند.

گفتار و کردار بشر همه بر محور وهم و خیال می گردد

آن خیالاتی که اولیاء الله بدان دلبستگی دارند

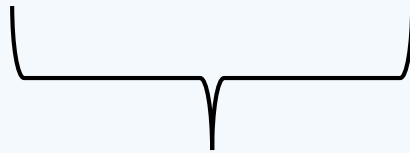
انعکاسی است از جمال زیبا رویان بستان الهی

منم که شهره شهرم به عشق ورزیدن



توصیف

منم که دیده نیالودم به بد دیدن



تبیین



✓ هر چیزی را به دیده می‌نگریم
✓ اما دیده را

نگاره و انگاره ← ریشه پنهان رفتار

- ✓ نگاه استاد به دانشجو
- ✓ تلقی دانشجو از استاد
- ✓ نگاه کارمند به ارباب رجوع
- ✓ نگاه کارمند به مدیر
- ✓ تلقی مادر شوهر از عروس
- ✓ تلقی ما از خود



عقاب



مرغابی

انگاره
منابع
انسانی
از خود

عقاب

ای کاش

از عقاب بیاموزیم نقادی را

که چگونه میتواند :

از آن اوج سره را از ناسره بسنجد

عقاب از جا بر می خیزد، پیش می رود و اوج می گیرد

ابتکار دارد ، خلاقیت دارد ، حل مساله دارد

وارد میدان و عرصه پرتلاش زندگی می شود

بلند همت است

در بن بست موهوم یا نمی افتد

دفع فاسد به افسد نمیکند، شتابزدگی

و عافیت طلبی و سرعت طلبی و سهل انگاری ندارد و.....

نگاه متمایز وارد: آینده نگر، دور اندیش و سیستمی نگر

و نقادانه برخورد میکند

مر غابی

مر غابی به همان کاری که دارد بسنده می کند

بازبونی و ذلت به کارهای حقیر دلخوش می شود

هرگز از اینکه چرا در کارش درجا می زند ، دچار سنوات

زندگی شده و تجربه نیندوخته ، سردر نمی آورد

پاسخ او به ارباب رجوع این است : نه، نمی شود، راهی ندارد

مر غابی ها دور خود جمع اند و شما اگر به یکی از این مرغابیها اعتراض کنید و بخواهید با یکی دیگر صحبت کنید

مثلا با رئیس او اگر او را هم مرغابی ببینید ، جوابش این است : نه ، نمیشود

هیچ چاره ای نیست ؛ راهی ندارد ، چون افتاده در بن بست موهوم یا

باید مراقب بود: خودمان یکی از آنها نباشیم، به تله های بازی دهنده ی آنها گرفتار نشویم

مأخذ وین دایر، عظمت خود را دریاب، ترجمه محمدرضا آل یاسین، تهران، هامون، ۱۳۷۵

Wane, W. Dyer, Choosing Your Own Greatness



©2009 mongabay.com

اصل فرا شناختی Meta Cagnetiv

بر پایه انگاره خود از یک فعالیت

- ✓ به آن دل می دهیم. (انگیزش)
- ✓ به آن پایداری می کنیم. (تلاش)
- ✓ آدم ها و ابزارهای مناسب را می یابیم. (منابع)
- ✓ کام یابی یا ناکامی را رقم می زنیم. (هدف)



دو تلقی از آموزش اخلاق

افزایش آگاهی‌های اخلاقی ← اخلاق دانی

تغییر منش فرد ← اخلاق ورزی (رشد اخلاقی)



قلقی از سازمان



به منزله یک خانواده
است که جملگی عضو
این خانواده‌ایم



کشتی است که با آن
به مقصد می‌رویم



پلی است که باید
از آن عبور کرد



ببری تیز دندان که باید
از آن دوری جست



خرسی است که اگر
یک مو هم از آن
بکشی غنیمت است



گاو است
که باید آن را دوشید



تلقى از کارمان



مسرت بخش

یا

ملال آور



شغل یا حرفه یا منصب



حرفه گرایی

حرفه گرایی: عزم عمومی بر ارتقاء مشاغل به حرفه
و رشد متوازن حرفه

حرفه: وضعیت برتر شغل

شغل: کار تمام وقت مفید با جبران خدمت

حرفه

۱. دانش تخصصی

۲. تجربه مفید و تحلیلی

۳. مهارت

۴. توانایی

الف. ژرف نگری

ب. دور

نظریاتش سیستمی

۵. نگاه متمایز: ←

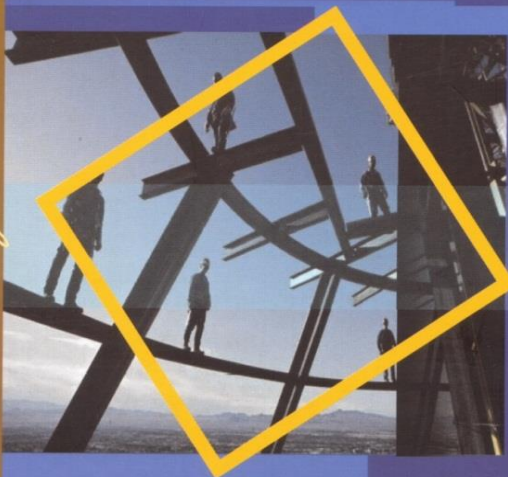
۶. تعهد (مرام) حرفه ای



The Five Dysfunctions of a Team

پنج دشمن کار تیمی

اگر راه پول درآوردن را پیدا نکنیم،
پرهیز از هزینه دردی را درمان نخواهد کرد.



نویسنده: پاتریک لنجیونی
مترجم: مهندس فضل‌اله امینی

فرا، ناشر مدیریت فردا
www.fara.ir

NATIONAL BEST-SELLER

The FIVE DYSFUNCTIONS of a TEAM

A LEADERSHIP FABLE



PATRICK LENCIONI

AUTHOR OF THE FIVE TEMPTATIONS OF A CEO

بی اعتمادی

بی توجهی به
نتیجه کار

پنج دشمن کار
تیمی

ترس از
برخورد

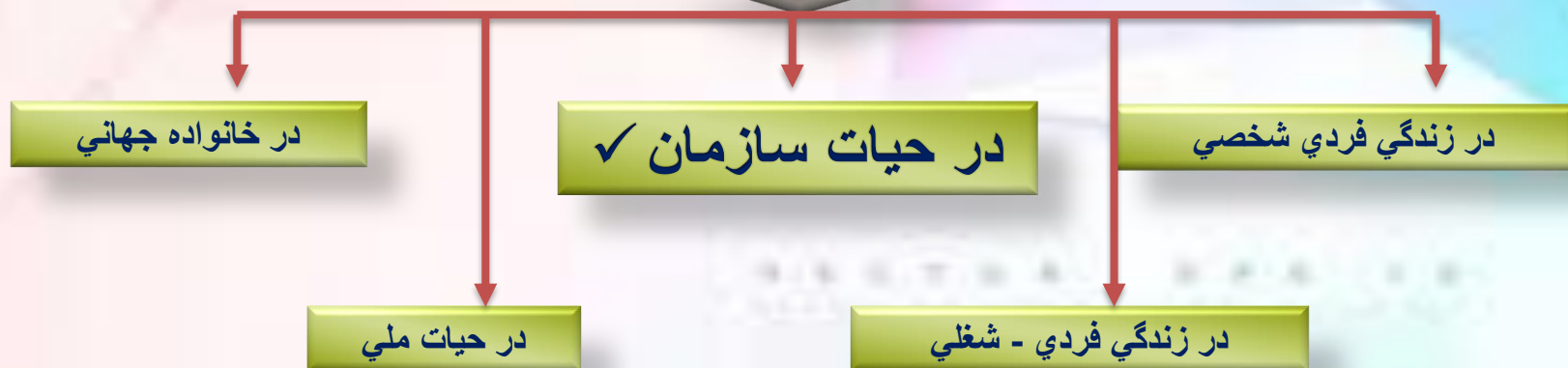
پرهیز از
مسئولیت
پذیری

نبود تعهد

نقش اخلاق حرفه ای در اعتماد آفرینی؟



موفقیت آرمان همگانی



رمز و راز موفقیت ؟

موفقیت معطوف به آینده (اهداف سازمانی)

افزایش

- بهره وری
- مزیت رقابتی
- جذب منابع مالی
- توان فن آوری
- جذب منابع انسانی حرفه ای
- مشارکت
- انگیزش
- رضایت مشتری



ضایعات

انرژی منفی

تنشهای سازمانی

تهدیدهای محیط

کاهش

مرکز درمانی

چگونه می توان عوامل مؤثر در موفقیت را افزایش
و موانع بازدارنده را کاهش داد ؟

رابطه خوب دیگران با ما



رابطه خوب دیگران با ما



چه کسی باید رابطه آسان و درست دیگران با ما را ایجاد کند؟

✓ برخی کودکان را دیده اید که برای اصلاح ارتباط دیگران با آنان به سراغ والدین می روند؟

✓ ما

✓ برای ایجاد رابطه آسان و درست دیگران با ما از کجا شروع کنیم؟

✓ ارتباط دیگران با ما سرمایه است

✓ من مسئول فهم دیگران (داوری، مقایسه، حسن یا سوء برداشت و...) از خودم

هستم

اعتماد آفرینی : نیاز پنج وجهی







ما مدیران معتقد به اهمیت اعتماد آفرینی چقدر در ایجاد
اعتماد محیط به سازمان **کامیاب** بوده‌ایم؟

چرا؟

✓ بسیار

زیاد

✓ زیاد

✓ متوسط

✓ کم

✓ بسیار کم

چگونه می‌توان به اعتماد اصیل ، راسخ ، فراگیر و پایدار دست یافت

I. تبلیغات ؟

II. کیفیت تولید و خدمات؟

III. اعتماد به مدیران ؟

IV. ؟

مطالعه موردی

نرخ استفاده شهروندان در کلان

شهرهای ایران از پست و خدمات

مرسوله چیست ؟

چرا چنین است ؟

چه خصلتی در سازمان سبب اعتمادسختیزی
می شود؟

مشتریان با دیدن چه خصلتی در سازمان
از آن می گریزند؟

✓ مورد دیگر

به عنوان مشتریان شرکتهای هواپیمایی در

پروازهای داخلی از چه وضعیتی بیشترین

ناراحتی را دارید؟



برای ثبت نام فرزندان کدام مؤسسه را بر می گزینید؟

مدرسه‌ای برنامه‌ها و اقداماتش برای شما قابل پیش‌بینی است

و

مدرسه‌ای غیرقابل پیش‌بینی

نرخ اعتماد به سازمان با پیش‌بینی‌پذیری آن همبستگی دارد

- ✓ محیط را پیش‌بینی پذیر کنیم، چگونه؟
- ✓ پیش‌بینی‌پذیری برای خدمات سلامت خیلی مهم است
- ✓ پیش‌بینی‌پذیری اخلاقی محصول حساسیت اخلاقی است.

پیش‌بینی‌پذیری سازمان



اعتماد محیط به سازمان

تعريف پیش بینی پذیری اخلاقی

Ethical predictability

خصیلتی در سازمان که محیط را قادر به پیش‌بینی
عملکرد سازمان در خصوص استیفای کلیه
حقوق خود (محیط) می‌کند .

آثار پیش‌بینی‌ناپذیری در یک مرکز درمانی

- بلا تکلیفی محیط

- توسعه نیافتگی منابع انسانی

- اضطراب و تشویش محیط

- رشد گروه‌های غیر رسمی مخرب

- سلب اعتماد به مرکز درمانی به طور اعم

- مانع کارآفرینی سازمان

- تخریب رابطه آسان و درست محیط با سازمان

- کاهش رضایت مشتری و فقدان برتری رقابتی

- زمینه فساد اداری، مالی و رفتاری در سازمان

- کاهش بهره‌وری

- تنش‌های ناشی از واکنش‌های هیجانی

- تسری‌پذیری به سایر سازمانها

- آسیب‌پذیری فرهنگ سازمانی

- مانع توسعه فرهنگی و اجتماعی کشور

جرانم کیفری توهین به پرسنل در حال انجام وظیفه (ماده ۶۰۸-۶۰۹ قانون مجازات اسلامی)
چنانچه هرکس اعم از بیمار، همراه و سایر افراد به پرسنل در حال انجام وظیفه توهین نمایند
مشمول ماده ۶۰۸ و ۶۰۹ قانون مجازات اسلامی می گردد که شامل:

۱- ۳ ماه تا ۶ ماه حبس

۲- ۷۴ ضربه شلاق

۲- جرای نقدی

مصادیق توهین:

۱- بکار بردن هرگونه الفاظ رکیک و اهانت آمیز و تحقیرکننده

۲- فحاشی

۳- انجام اقدامات عملی که دلالت بر توهین داشته باشد

۴- وارد کردن ضربه و قصد هرگونه توهین و تحقیر

چگونه می‌توان میزان پیش‌بینی‌پذیری

مرکز درمانی را افزایش داد؟

DO LUNCH OR BE LUNCH



The Power of Predictability in
Creating Your Future

HOWARD H. STEVENSON

with Jeffrey L. Cruikshank

HARVARD BUSINESS SCHOOL PRESS

بخور یا خورده شو

قدرت پیش بینی پذیری
در
آفریدن آینده شما

هوارد اچ. استیونسون
با همکاری
جفری ال. کرایکشانک

واکنش حیوان در مواجهه با مشکل



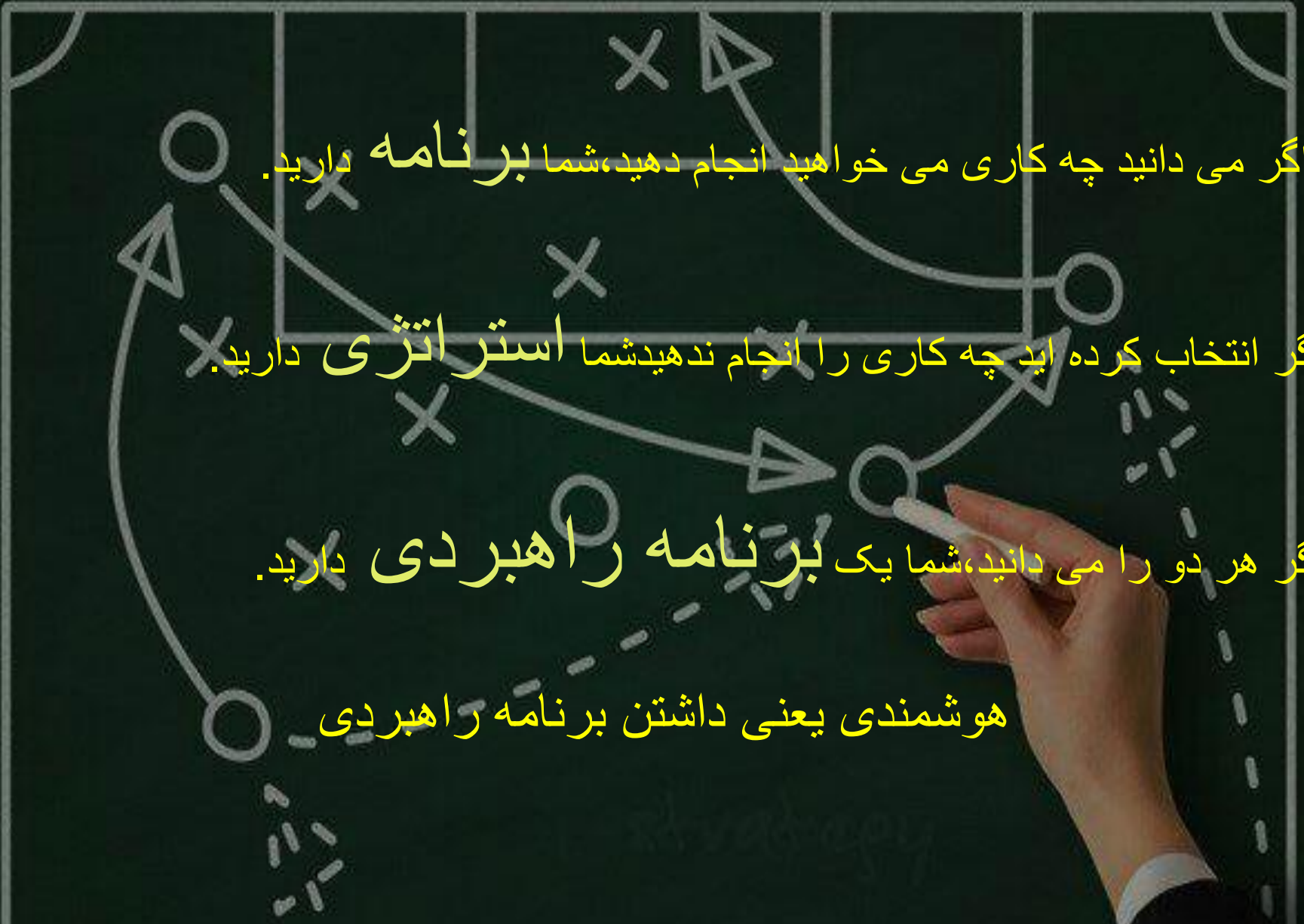
واکنش انسان در مواجهه با مشکلات



مسئولیت پذیرانه



هوشمندانه



اگر می دانید چه کاری می خواهید انجام دهید، شما برنامه دارید.

اگر انتخاب کرده اید چه کاری را انجام ندهید شما استراتژی دارید.

اگر هر دو را می دانید، شما یک برنامه راهبردی دارید.

هوشمندی یعنی داشتن برنامه راهبردی

رفتار هوشمندانه

داستانک:

مردی به همسرش گفت: "نمیدانم امروز چه کار خوبی انجام دادم که يك فرشته به نزد من آمد و گفت که يك آرزو کن تا من فردا برآورده اش کنم!"

همسرش: بچه دار شویم

مادر نابینا: بینایی چشم

پدر بدهکار: پول زیاد برای ادای قرض

کدام يك از این افراد تقدم دارند، همسر؟ مادر؟ پدر؟

"آرزو دارم که مادرم بچه‌ام را در گهواره‌ای از طلا ببیند!"

سعد حریری و سلاح (مقاومت) حزب الله!؟

طارق متری وزیر فرهنگ لبنان (۲۰۰۵ تا ۲۰۰۸)، داستان ملاقات سعد حریری با آیت الله خامنه‌ای در آذرماه ۱۳۸۹

سعد حریری قبل از دیدار: باید مساله سلاح حزب الله را به عنوان مساله اصلی لبنان مطرح کنیم.

رفتار آیت الله خامنه‌ای حین دیدار:

بسیار گرم و صمیمانه سعد حریری را در آغوش گرفت. جوانی و هوشمندی‌اش را تحسین کرد. از مرحوم رفیق حریری ذکر خیری به میان آورد. از لبنان بسیار تعریف کردند. نگاه از سعد حریری پرسیدند، آقای نخست وزیر شما رمان گوژ پشت نتردام را خوانده‌اید!؟

تعجب سعد حریری ؟؟؟!!!!

آیت الله خامنه‌ای :

در این رمان یک زن بسیار زیبایی تصویر شده است. او زیباترین زن پاریس است. طبیعی است که قدرتمندان در صدد دستیابی به این زن هستند. لات‌های پاریس، قدارمکشان، با نفوذها. اما همه می‌دانند که آن زن زیبا، اسمش چی بود!؟

طارق متری گفت: از میریلدا!

آیت الله خامنه‌ای با تمام چشمانش خندید و گفت احسنت! شما وزیر فرهنگ بودید! و ادامه داد

همه می‌دانستند که **از میریلدا** یک دشنه ظریف دسته صدف سپید بسیار تیز و کارا به همراه دارد.

هر کس به او سوء نظری داشته باشد، از میریلدا از استفاده از آن دشنه تردید نمی‌کند.

آقای نخست وزیر! لبنان مثل همان زن زیباست. لبنان عروس خاورمیانه است. خیلی‌ها به کشور شما نظر دارند.

اسرائیل خطری است که شما را تهدید می‌کند. مگر تا خیایان‌های بیروت نیامدند؟ مگر مردم را نکشتند؟ ویران نکردند؟ **سلاح**

مقاومت مثل همان دشنه از میریلداست. دشمن را نومید می‌کند و امکان عمل را از او می‌گیرد.

گفتگوها ادامه پیدا کرد. اما سعد حریری کلمه ای درباره سلاح حزب الله نگفت.

بعد از جلسه پرسیدم. نگفتی؟ گفت: دیدی که جلسه را چگونه اداره کرد و بحث را پیش برد. می‌شد مطرح کرد؟

- ✓ نرخ پیش بینی پذیری با چه متغیرهایی همبستگی دارد ؟
- ✓ وزن اثر گذاری هر یک از آنها چیست؟
- ✓ پیش بینی پذیری پدیده ای چند عاملی (Multifactorial)

➤ فن آوری

➤ منابع انسانی

➤ مدیران

➤ منابع مالی

شرط لازم و نه کافی (محتاج رهبر ارکستر) رهبری اخلاقی

❖ ماجرای علم و فن آوری: ماجرای پیش‌بینی پذیر کردن طبیعت برای

انسان

❖ نقش انسان‌ها در افزایش پیش‌بینی ناپذیری محیط فعالیت حرفه‌ای

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

آموزه‌های وحی

روان‌شناسی

جامعه‌شناسی

مدیریت

حقوق

تاریخ

اخلاق حرفه‌ای

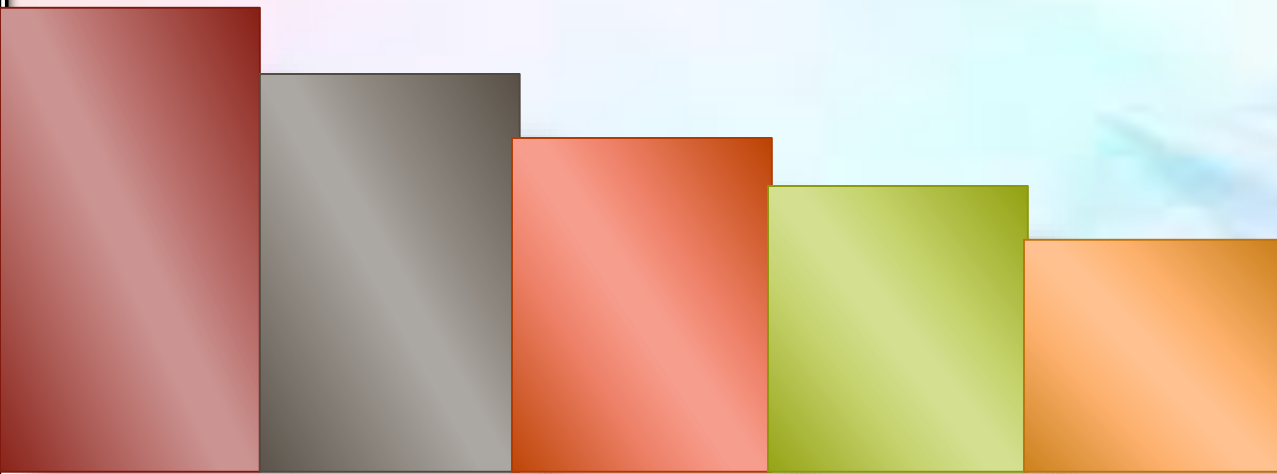
پیش‌بینی پذیری
محیط فعالیت
حرفه‌ای

طبیعت ← پیش بینی پذیر ← قانونمند تکوینی

حیوانات اهلی ← پیش بینی پذیر ← قانونمند دست آموز

انسانهای دیگر ← پیش بینی پذیر ← مسئولیت پذیر

اعتماد به



هرگز در حالی



مسئولیت پذیری

پیش بینی پذیری

ایجاد اعتماد

ریسک معقول

ارتباط آسان و درست
محیط با سازمان

موفقیت

SUCCESS

عملکرد امروز

بازار فردا



مسئله یک

آیا در جامعه‌ای که **اخلاق** در آن به **سستی** گراییده

و **وارونگی ارزش‌ها** پدید آمده

می‌توان به اخلاقی بودن افراد **امیدوار** بود؟



از کجا باید شروع کرد؟

خار در پا نیاز به پزشک دارد خار در دل نیاز به اخلاق دارد
مولانا

خود درمانی در آثار مولوی



چون کسی را خار، در پایش جهد
پای خود را بر سر زانو نهد
وز سر سوزن همی جوید سرش
ور نیابد، می کند با لب ترش
خار، در پا شد چنین دشواریاب
خار، دل چون بُود؟ واده جواب
خار دل گر بدیدی هر خسی؟
دست، گئی بودی غمان را بر کسی؟
کس به زیر دُم خر خاری نهد
خر نداند دفع آن، بر می جهد
بر جهد و آن خار، محکتر زند
عاقلی خواهد که خاری برگند
خر ز بهر دفع خار از سوز و درد
جُفته می انداخت، صدجا زخم کرد

چیستی اخلاق

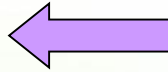
سبک رفتار ارتباطی مبتنی بر رعایت حقوق طرف ارتباط
(rights oriented-ethics)

مسئولیت‌پذیری در قبال حقوق افراد در محیط



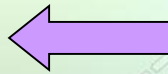
چیستی اخلاق

اخلاق عبودیت



من با خدا

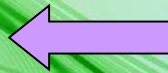
درون
شخصی



من با خودم

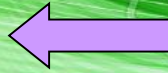
رفتار ارتباطی
پایدار

بین شخصی



من با دیگر انسان
ها

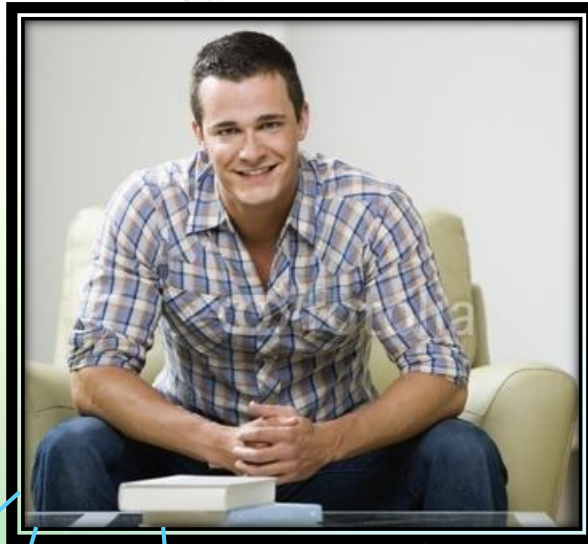
برون
شخصی



من با سایر
امور



مسئولیت پذیری اخلاقی در زندگی خانوادگی



همسر

دختر

پسر

مادر

پدر

همسایه

داماد

عروس

خودم

خویشان

مسئولیت پذیری اخلاقی در زندگی شغلی

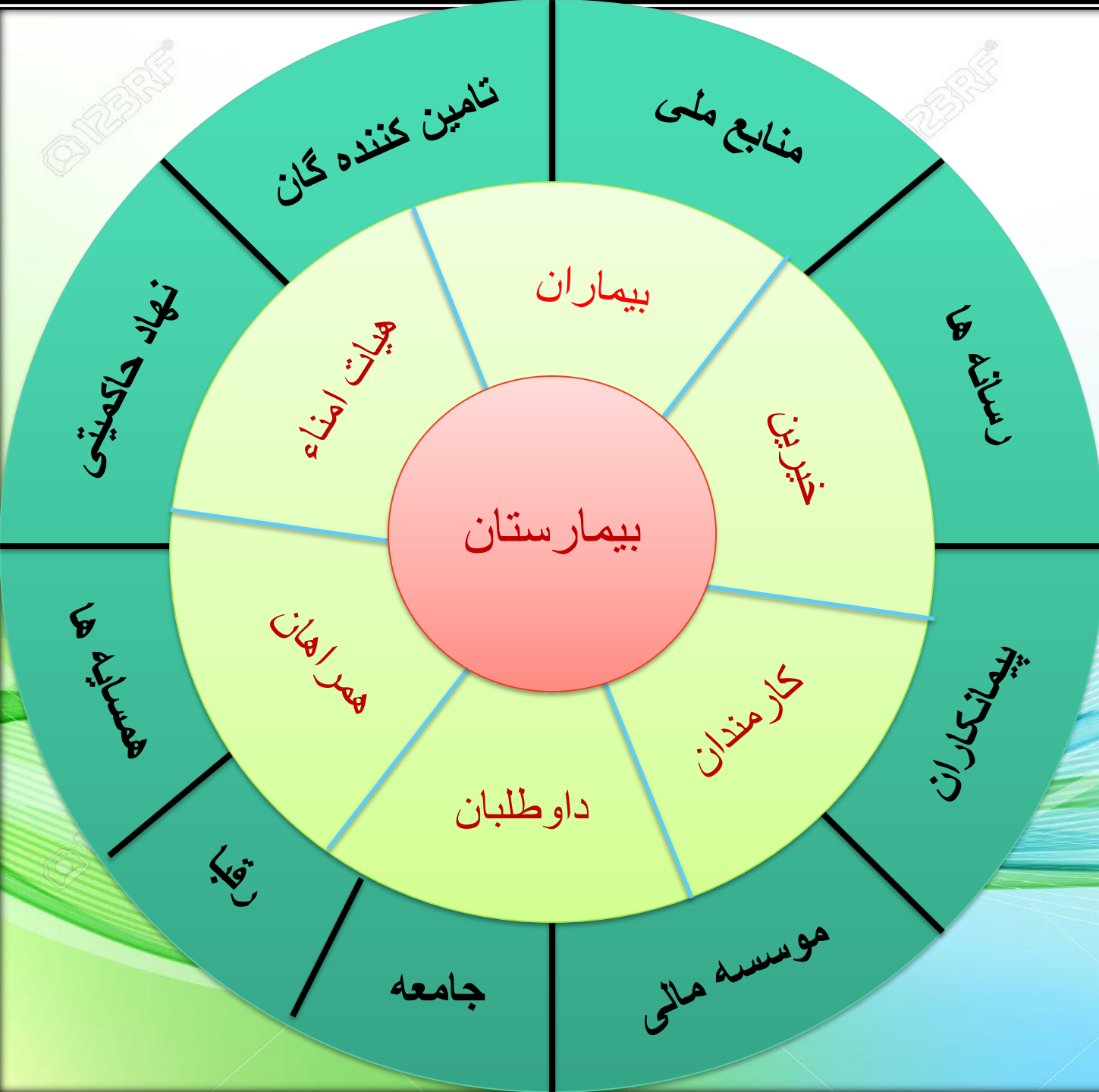


مسئولیت

پذیری

اخلاقی

موسسه



اخلاق ورزی

در شرایط بحرانی مهارت می‌خواهد

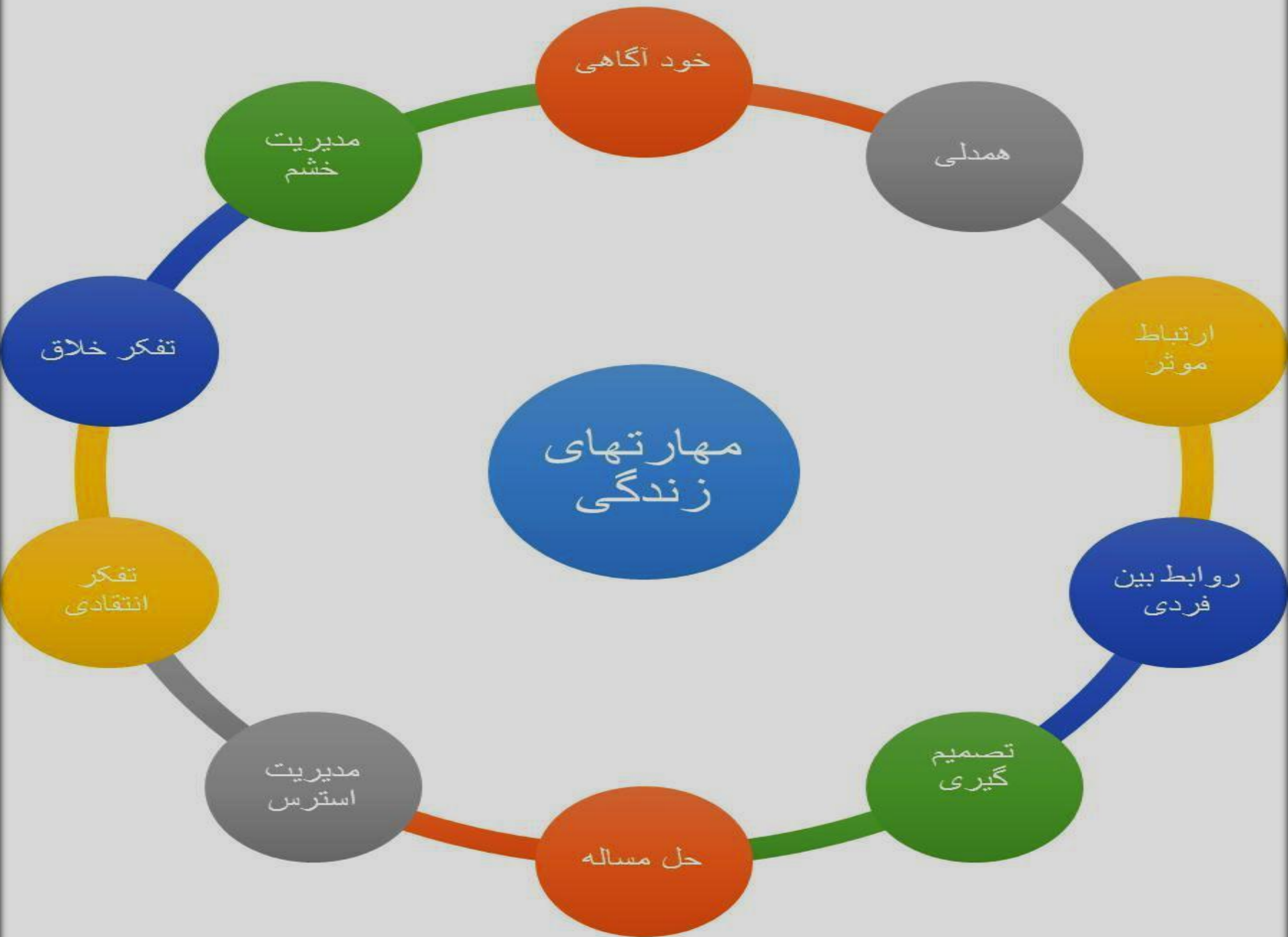
مهارت‌های ادراکی: تشخیصی

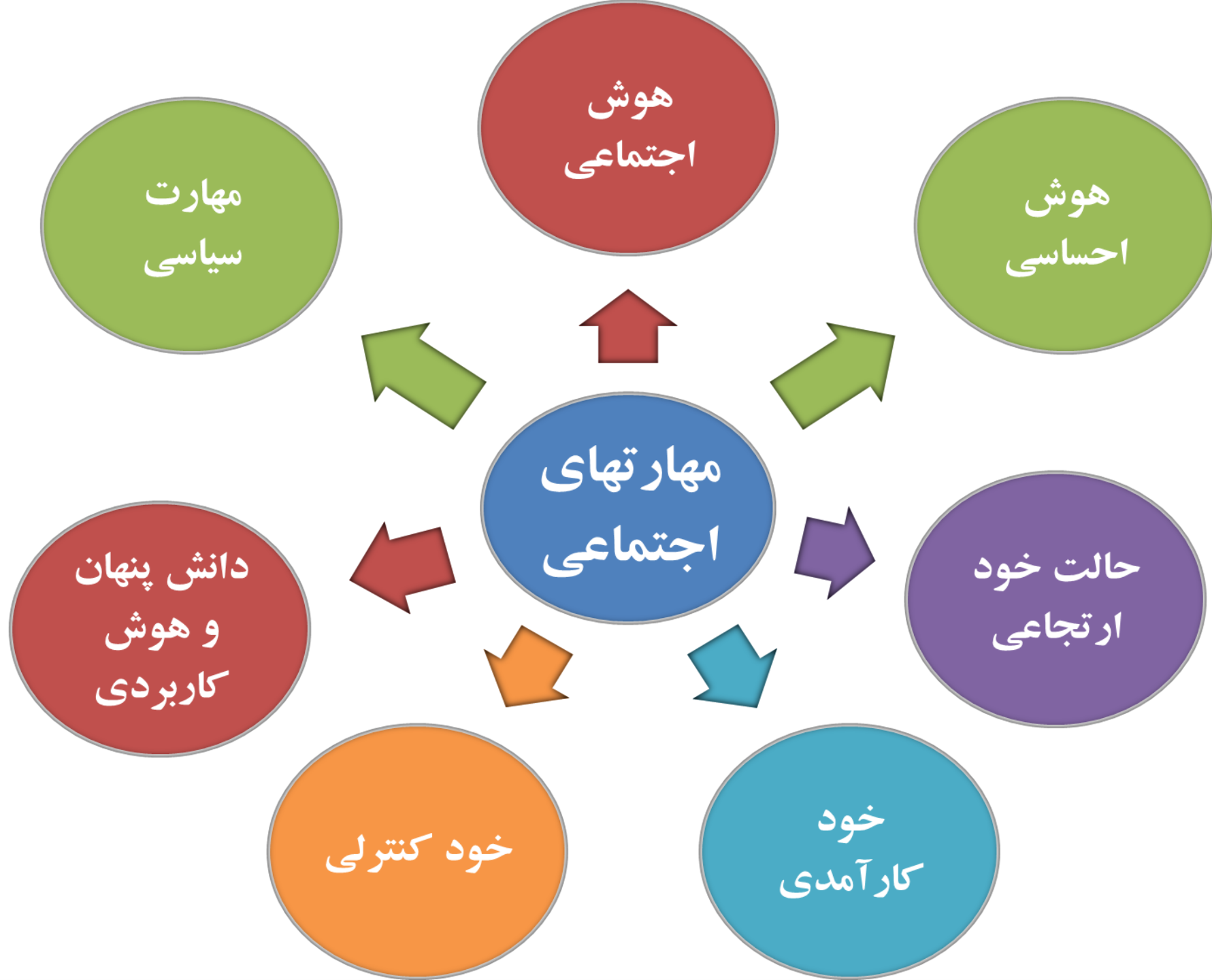
مهارت‌های اخلاقی

مهارت‌های رفتاری

مهارت‌های ادراکی و رفتاری اخلاق قابل
یادگیری‌اند







اصلاح رفتار : مبرم‌ترین نیاز

الگوی مناسب رفتار ارتباطی



الگوهای فعلی
رفتار ارتباطی

الگوی رفتار ارتباطی مناسب کدام مورد است؟

چهار الگوی مهم رفتار ارتباطی

۱. سلطه پذیری

۲. سلطه گری

۳. پرخاشگری

۴. قاطعیت

۱) **سلطه پذیری.** برقراری ارتباط غیرصادقانه، غیرصریح (غیرمستقیم و مبهم)، توأم با احترام

(گاهی ظاهری و گاهی اصیل) به فرد مقابل، و خود مختاری فرد مقابل (باخت – بُرد)

۲) **سلطه گری.** برقراری ارتباط غیرصادقانه، غیرصریح (غیرمستقیم و مبهم)، توأم با احترام ظاهری،

و کنترل فرد مقابل (بُرد – باخت)

۳) **پرخاشگری.** برقراری ارتباط غیرصادقانه، غیرصریح (مستقیم و مبهم)، بدون احترام متقابل، و

کنترل فرد مقابل (بُرد – باخت)

۴) **قاطعیت.** برقراری ارتباط صادقانه، صریح (مستقیم و روشن)، توأم با احترام متقابل و اصیل، و

خود مختاری متقابل (بُرد – بُرد)

مقایسه چهار الگوی رفتاری در ارتباط کلامی

سلطه پذیری	سلطه گری	پرخاشگری	قاطعیت
صدای ضعیف و لرزان	صدای معمولی اما گاهی لرزان	صدای بلند	صدای معمولی
با تردید صحبت می کند	با کنایه و به صورت غیر مستقیم صحبت می کند	سریع صحبت می کند	با سرعت متناسب و قابل فهم صحبت می کند
گفتار کلی و غیر مستقیم	گفتار کلی و غیر مستقیم	گفتار مبهم، مستقیم و توأم با چسبهای تحقیر آمیز	گفتار روشن، مشخص و عینی
کم حرف	پر حرف	هنگام انتقاد و توبیخ پر حرف می شود	ایجاز در گفتار
فاقد ارتباط چشمی	معمولاً فاقد ارتباط چشمی	نگاه خصمانه	ارتباط چشمی متناسب
ناتوان در ارائه واکنش مناسب در حین صحبت	ارائه واکنش توأم با فریب در حین صحبت	ناتوان در گوش کردن	توانا در هنر گوش کردن

مقایسه چهار الگوی رفتاری در مواجهه با مشکلات

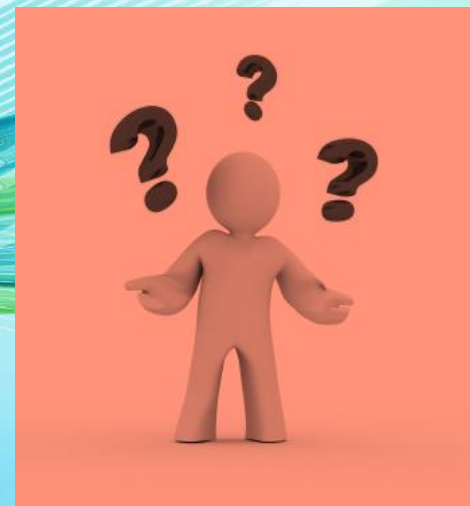
سلطه پذیری	سلطه گری	پرخاشگری	قاطعیت
من مدار	تو مدار	تو مدار	مسئله مدار
گریز از تعارض	فریب فرد مقابل در تعارض	تخریب فرد مقابل در تعارض	تأکید بر گفتگو در برخورد

مقایسه چهار الگوی رفتاری در آثار

سلطه پذیری	سلطه گری	پرخاشگری	قاطعیت
آسیب پذیر	آسیب پذیر و آسیب زننده	آسیب زننده	یاری بخش
مستعد افسردگی و اضطراب در روابط	مستعد افسردگی، اضطراب و خشم در روابط	مستعد خشم و احساس گناه در روابط	تنظیم و مهار احساسات در روابط
اجازه مورد سوء استفاده قرار گرفتن	خود و دیگران را به صورت پنهان مورد سوء استفاده قرار دادن	سوء استفاده از دیگران به صورت آشکار	رابطه منصفانه و به نفع دو طرف
مورد بی احترامی قرار می گیرد	در کوتاه مدت احترام برانگیز	تهدیدگر و به ظاهر احترام برانگیز	احترام برانگیز
ناموفق در روابط	ممکن است در کوتاه مدت در روابط موفق باشد	ممکن است در کوتاه مدت در روابط موفق باشد	احتمال بالای موفقیت در روابط

آیا نگاه خوب شناخت کامل خودانگیزگی و مهارت رفتار اخلاقی
سبب پایبندی به مسائل اخلاقی می شود؟

آیا بادنک اخلاق به میخ هایی در سازمان برخورد نمی کنند؟



مدیر، کارشناس
اخلاقی

فردگرایانه:

مدیریت منابع انسانی

۲ رهیافت

به

اخلاق حرفه ای

نگرش سیستمی:

مدیریت راهبردی و سیاستگذاری

سازمان
اخلاقی

چونکه صد آمد نود هم پیش ماست

تعریف سازمان اخلاقی

سازمانی که حقوق همه عناصر محیط درونی و بیرونی خود را

می شناسد و

به نحو نظاممند و پیش‌بینی پذیری بر آنها پای‌بند است

گذار از وضعیت نامطلوب به وضعیت خوب

رشد اخلاقی

گذار از وضعیت خوب به عالی

خوب دشمن عالی است (کالینز، از خوب به عالی)

حق رشد و تعالی در تعامل من با

من
خود

رشد اخلاقی

وظیفه کادر درمان در تعامل با دیگران
(فرزند، همکاران، بیماران، همراهان)

دیگران

سازمان

سازمان اخلاقی



مسئولیت پذیر و پاسخگو



قانون پذیر



نظم و آراستگی محیط
فیزیکی



پیش بینی پذیر



سرآمد



چابک

پستی اخلاق - صفت یا رفتار

○ اخلاق را قدام صفت می دانستند.

○ اندیشمندان امروزی اخلاق را رفتار می دانند.

○ تفاوت در چیست؟

○ کدام قابل سنجش و رشد است؟

○ کدام برای سازمانها کاربردی است؟

رفع یک ساده انگاری در تبیین کنش: تحول ژرف علوم رفتاری



رفتار ارتباطی

The text 'رفتار ارتباطی' (Behavioral relationship) is written in black. It is positioned below the blue oval and above the green wavy lines. A blue arrow points from the text 'رفتار ارتباطی' up towards the blue oval.



سطوح بالاتر رفتار نزد ملاصدرا



سطوح بالاتر رفتار نزد روان‌شناسان



سطوح بالاتر رفتار با استفاده از آموزه‌های اسلامی

واژه «شاکله» در قرآن کریم اشاره به موضوعی دارد که می‌توان از آن به هویت و شخصیت تعبیر کرد

قُلْ كُلٌّ يَعْمَلُ عَلَى شَاكِلَتِهِ فَرَبُّكُمْ أَعْلَمُ بِمَنْ هُوَ أَهْدَى سَبِيلًا (اسرا: ۸۴)؛

تو به خلق بگو که هر کس بر حسب ذات و طبیعت خود، عملی انجام خواهد داد و خدای شما بر آنکه راه هدایت یافته، از همه کس آگاه‌تر است.

علامه طباطبایی شاکله را به روحی که در بدن ساری است و در اعضا و جوارح، و اعمال انسان تمثّل می‌یابد، تشبیه کرده و بیان می‌کند که در این آیه کریمه، عمل انسان مُترتّب بر شاکله شده است؛ به این معنا که؛ عمل انسان مناسب و موافق شاکله اوست.

سلامت
بهداشت جسم و روان
عزت نفس
رشد و شکوفایی

استقلال فردی
احترام
حریم خصوصی
حمایت

R → D D ← R



کنشگر



جایگاه رعایت حقوق افراد در آموزه های دینی

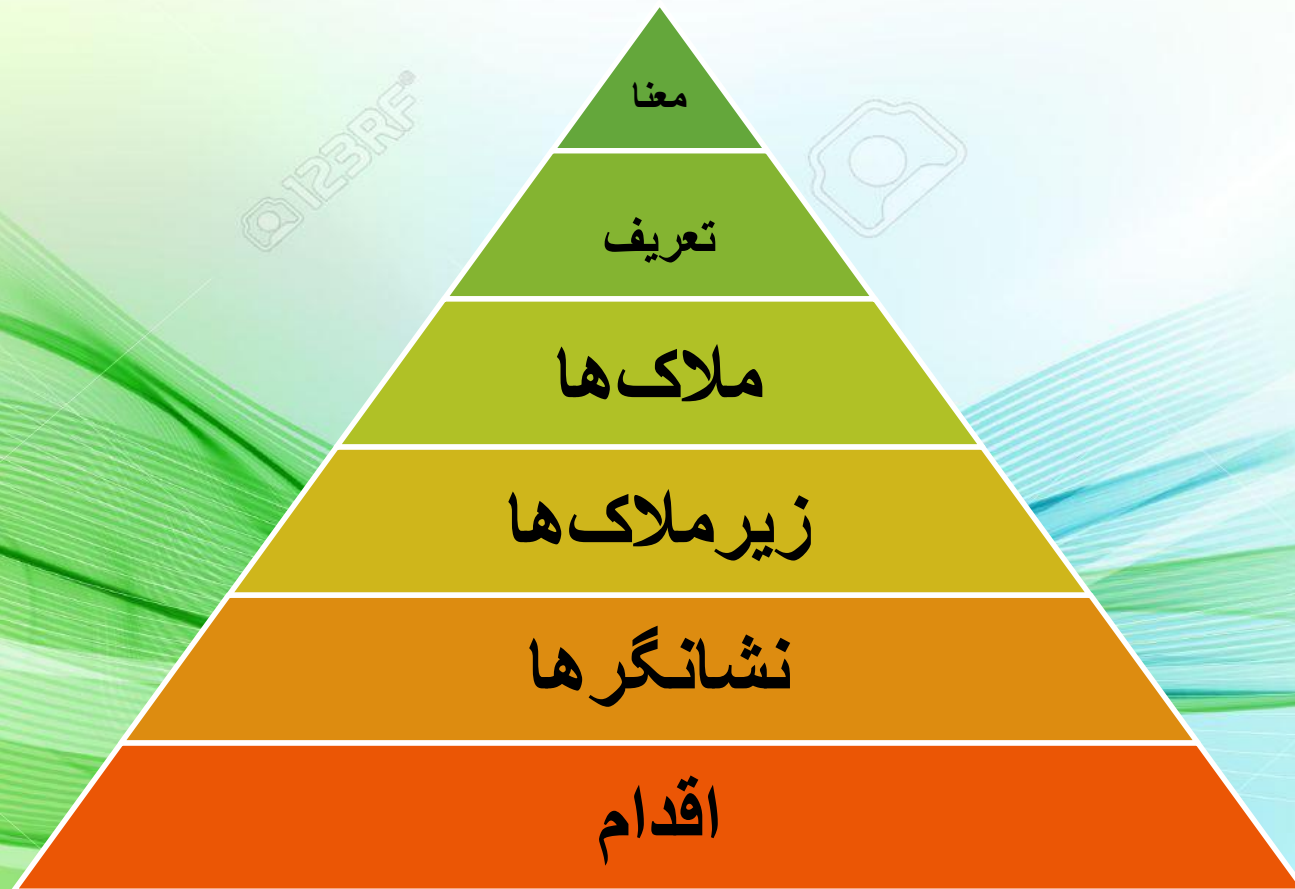
جَعَلَ اللَّهُ سَبْحَانَهُ حَقَّ عِبَادِهِ مُتَقَدِّمًا عَلَى حَقِّهِ فَمَنْ قَامَ لِحَقِّ عِبَادِهِ
ذَلِكَ يُوَدِّي إِلَى إِقَامَةِ حَقِّهِ

الگوی حاکم بر رساله الحقوق منسوب به امام سجاد(ع)

R → D

تشخیص شایستگی‌های منشی و بایستگی‌های کنشی و رفتاری

مفهوم



۱- احترام معنا: تعریف:

پایبندی به حقوق افراد
توجه به ارزشمندی افراد

- ۱- ایجابی: رفتار ارتباطی که احساس ارزشمندی را به طرف مقابل منتقل کند.
- ۲- سلبی: خودداری از رفتاری که احساس کهتری را به طرف مقابل منتقل کند

ملاک احترام: در ارتباط کلامی:

- ✓ قول سدید
- ✓ قول لین
- ✓ نگاه حین گفتار

امانتداری

معنا: حفظ امانت
مصادق امانتداری

تعریف:

- ✓ حفظ و نگهداری بدون تصرف
- ✓ تصرف در چارچوب قانون/توافق
- ✓ تصرف بهینه

ملاک‌ها: اثربخشی و کارایی

چگونه می توان در رشد اخلاقی خود، دیگران و سازمان نقش ایفا کرد؟

مهارت های تشخیص برادران دروغین

راهنمایی و مشاوره _____ مداخله

عزت نفس _____ تکبر و نخوت

فروتنی _____ خواری پذیری

قاطعیت و اقتدار _____ قدرت نمایی

هدیه _____ رشوه

قدردانی _____ چاپلوسی

استقلال به رأی _____ استبداد به رأی

فروماندگی _____ فرومایگی

✓ مسأله‌ای برای هم‌اندیشی
✓ مرز مشاوره و مداخله

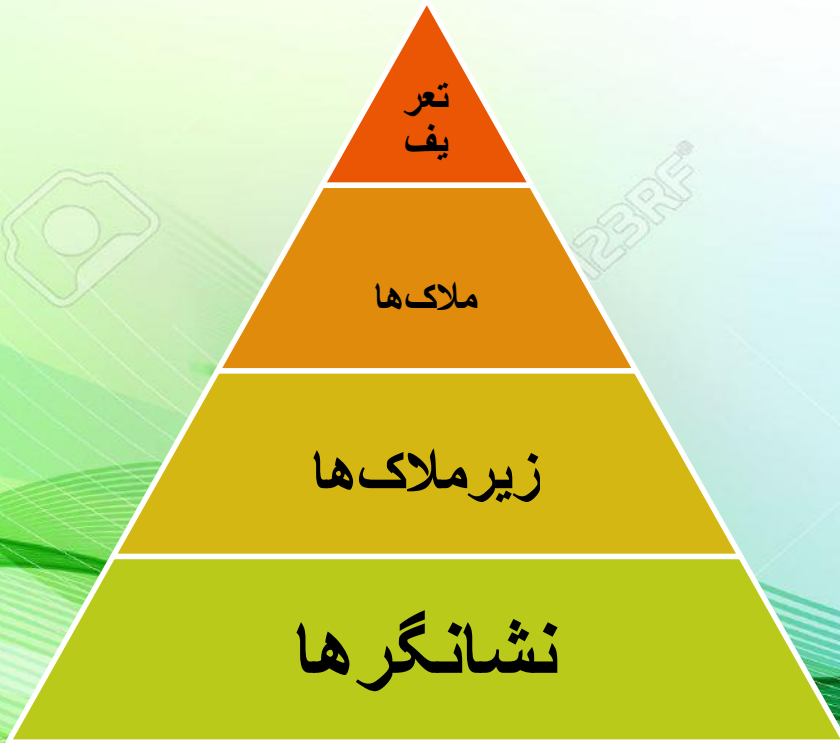
مداخله	مشاوره
رذیلت	فضیلت
دشمنه	هدیه
خودخواهانه	دگرخواهانه
خداشه در استقلال فردی	احترام به خودمختاری دیگران
پیگیری آمرانه	اطلاع‌رسانی بی‌طرفانه
تسخیر	راهنمایی
پنهان فریبکارانه	شفاف، روشن، صریح

مداخله	مشاوره
دغدغه قبولاندن	دغدغه فهماندن
تبکیت بیرونی	پای بندی به وضوح و استدلال
فرافکنی خود به دیگری	توجه به فردیت



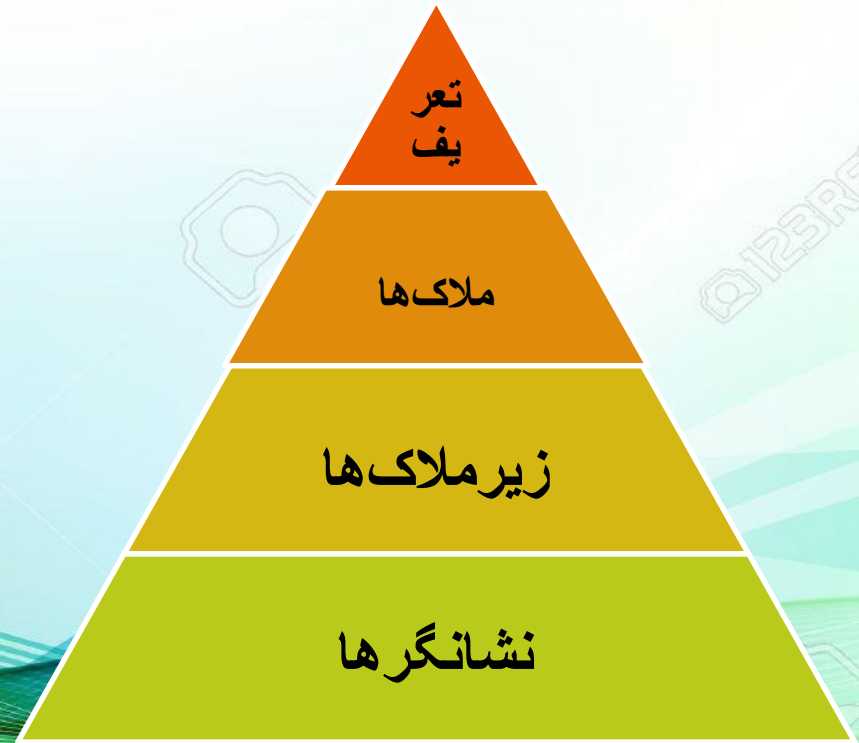
شیوه تشخیص

اقتدار



رفتار

قدرت طلبی



رفتار

اقتدار	قدرت نمایی
دارای مشروعیت	فاقد مشروعیت
توأم با صمیمیت	توأم با خشونت و پرخاش
توجه به استقلال فردی طرف ارتباط	نادیده گرفتن و گرایش به وابسته کردن افراد
هنر شنیدن	ناشنوا
تلاش برای فهم	تلاش برای فریب و سرکوب
مسئله‌محور (من مدار)	مقصر‌محور (تومدار)
تعامل سازنده و اثربخش	تهاجمی همراه با تسویه حساب شخصی
دغدغه حقوق طرف مقابل (مرز اخلاقی)	فاقد دغدغه اخلاق
احترام به عقل جمعی	خوی دیکتاتوری و نارسیسم مرضی
اعتدال	زیاده‌روی

مهارت تمایز رخنه انگاری و تعارض انگاری

مهارت تشخیص مسائل اخلاقی ؟



موانع مواجهه با معضلات اخلاقی در مراکز درمان

۱. نقصان و یا فقدان دغدغه های اخلاقی

۲. فقدان آینده نگری، مهندسی حال به جای طراحی آینده

۳. فراوانی مسایل اخلاقی

۴. سطحی نگری

۵. فقدان دانش و نقصان دانایی

۶. نقصان مهارت های تشخیص و حل مسأله

فهرست معضلات اخلاقی در سازمانها

۱۴. کار چاق کنی
۱۵. باندبازی
۱۶. رانت خواری
۱۷. چاپلوسی
۱۸. سرقت اطلاعات
۱۹. سرقت علمی

۱. کم کاری و اهمال در کارها
۲. رقابت ناسالم
۳. زیراب زنی
۴. اعتیاد
۵. عدم احترام به یکدیگر
۶. بی مبالائی در مواجهه با بیت المال
۷. ارتشاء
۸. اختلاس
۹. دروغ
۱۰. فریب
۱۱. کم فروشی
۱۲. خیانت در امانت
۱۳. روابط نامشروع

مقایسه مواجهه وهم آلود با روی آورد حرفه‌ای به مسایل سازمان



تمایز مشکل و مسأله



تفاوت مشکل و مسئله

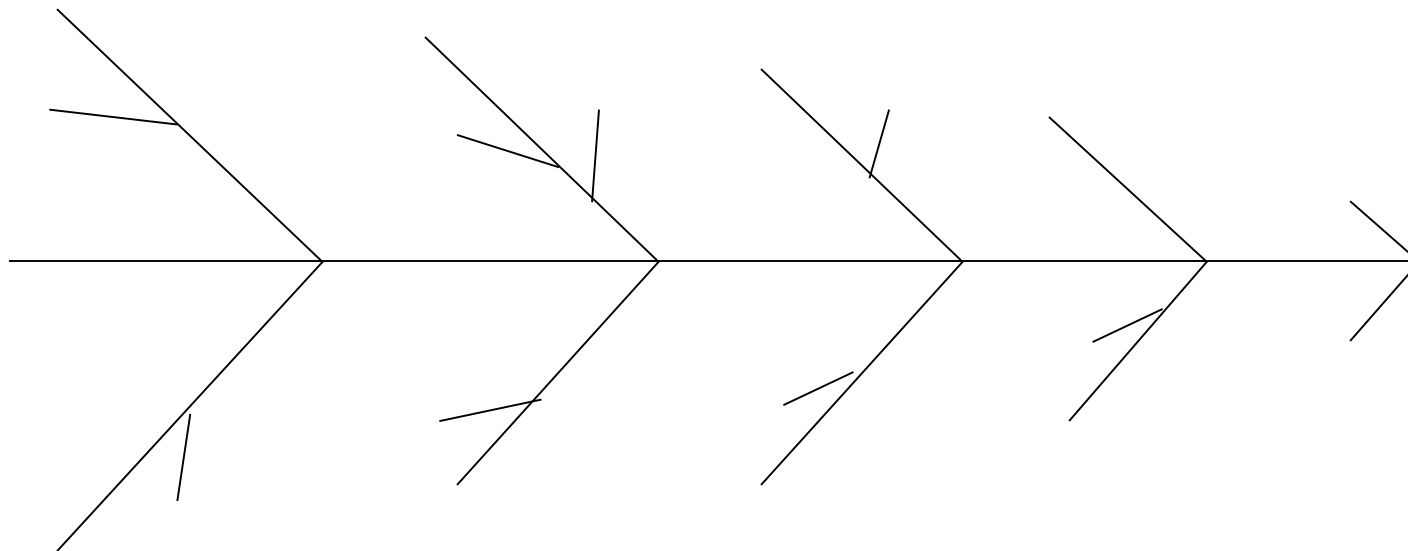
مسئله	مشکل
معین	مرکب
روشن	مبهم
متمایز	کلی و عام
ژرف	سطحی
قابل رصد توسط متخصص	قابل رویت توسط عوام
روشمند	فاقد روش بررسی
قابل حل	غیر قابل حل

دستورنامه تبدیل مشکل به مسأله

- ۱- تجزیه مشکل به مسائل کلید : من در اینجا با چه مسائلی مواجه هستم ؟
- ۲- سنجش مسائل کلید : مسأله من در این میان کدام است ؟
- ۳- آسیب شناسی مسأله کلید : آیا با مسأله نما مواجه هستم ؟
- ۴- گونه شناسی مسأله کلید : با چه نوع مسأله ای روبرو هستم ؟
- ۵- تبار شناسی مسأله کلید : مسأله من ریشه در کدام علم دارد ؟
- ۶- ساختار شناسی مسأله کلید : مسأله من چه ساختار منطقی و زبانی دارد ؟

فنون تبدیل مشکل به مسأله

۱. تحلیل به علل محتمل (تیغ ماهی)



تمرین: مشکلات زیر را به مسأله تبدیل کنید؟

✓ زیرآب زنی

✓ حسد

✓ عدم وفاداری سازمانی

فنون تبدیل مشکل به مسأله

۱. تحلیل به آثار محتمل (درخت مسأله یاب)

تمرین: معضله فقدان شایسته سالاری را به مسأله تبدیل کنید؟

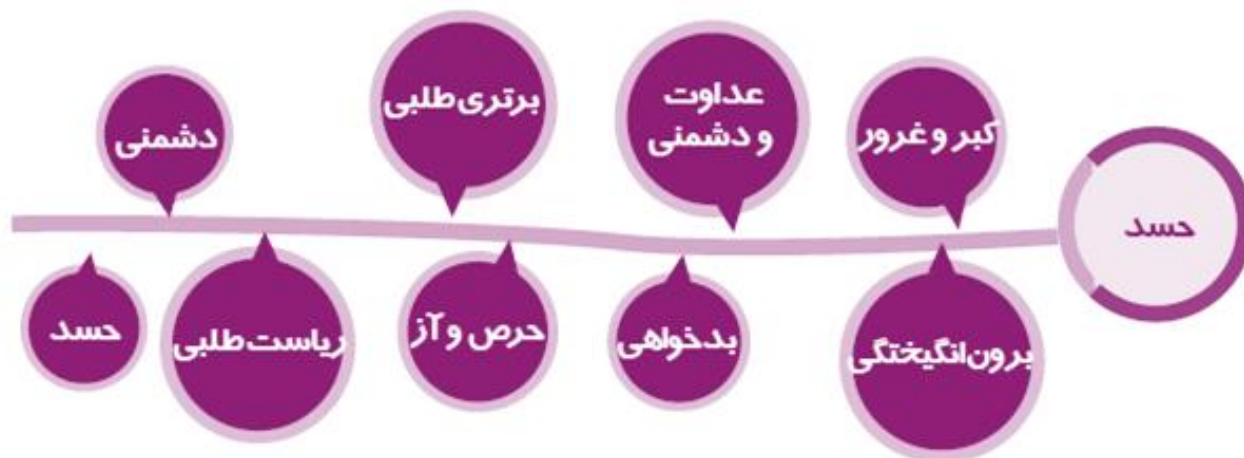
فنون تبدیل مشکل به مسأله

۱. تحلیل به ابعاد

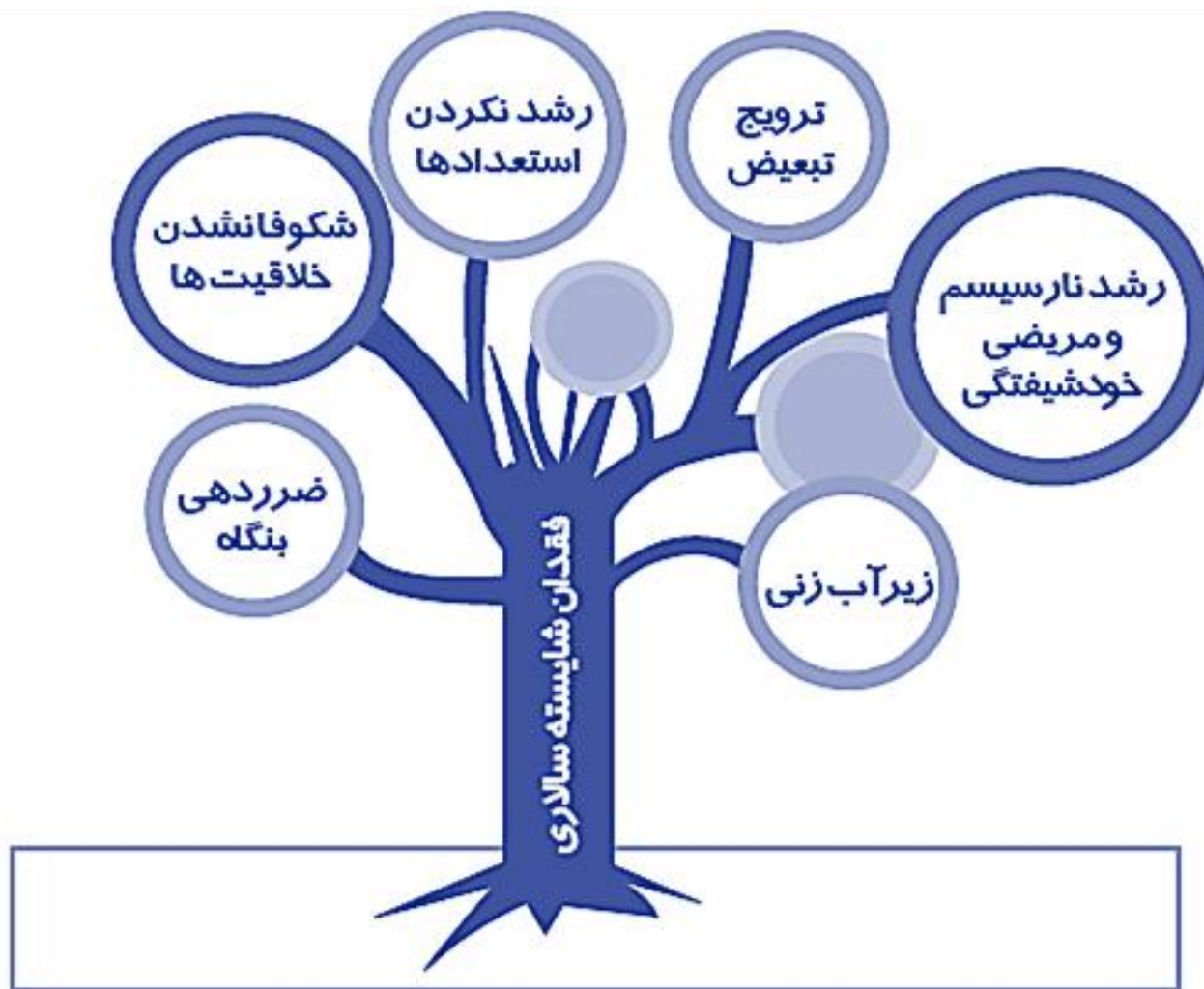
تمرین: مسایل فساد و سلامت سازمانی را برشمارید؟



▲ نمودار ۱۷. تحلیل معضله زیرآب زنی به عوامل محتمل آن



▲ نمودار ۱۸. تحلیل عامل حسد به عوامل محتمل آن



▲ نمودار ۱۹. تحلیل معضله فقدان شایسته سالاری به آثار

جستجو از ابعاد فساد یا سلامت در سازمان



انتزاعی			عینی
سرقت تجزیه (۱) ←	پول نقد تجزیه (۱) ←	شعبه بانک تجزیه (۱) ←	تحویله دار
	مالکیت معنوی	بنگاه صنعتی	تحصیل دار
	کالا	واحد درمانی	معاون شعبه
	اطلاعات	مرکز دانشگاهی	رئیس شعبه
	سایر اموال		

▲ جدول ۲۱. تحلیل مشكله سرقت به مصادیق

سنوات شغلی

تمايز

تجارب شغلی

✓ کدام ارزشمندتر است؟
✓ به ازای کدام دریافت می کنیم؟

سنوات شغلی

تجربه شغلی

کمیت

کیفیت

منفعل

فعال

تماشاگری

درگیری با حوادث شغلی

بی خبری

آگاهی

عمر از دست رفته

سرمایه بدست آمده

خاکسپاری

تبدیل به دانش

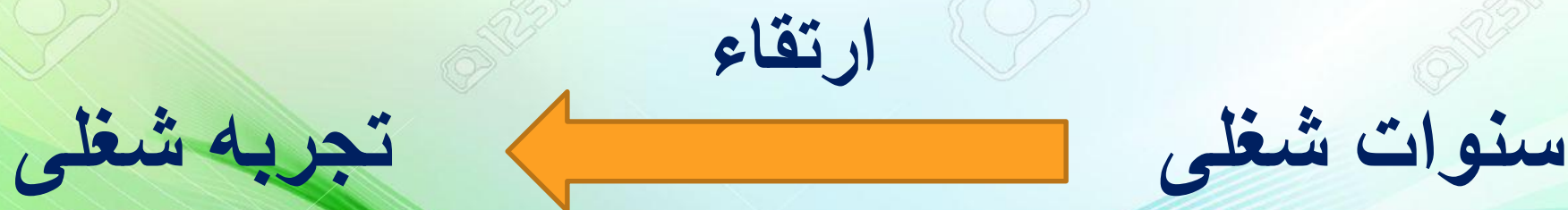
احساس بی معنایی و بی فایده‌گی

احساس معناداری و اثربخشی

اضطراب بازنشستگی

؟؟؟

نقش تجارب شغلی در سلامت روانی (معضله افسردگی شغلی و اضطراب بازنشستگی)



✓ خودفرد
✓ سازمان

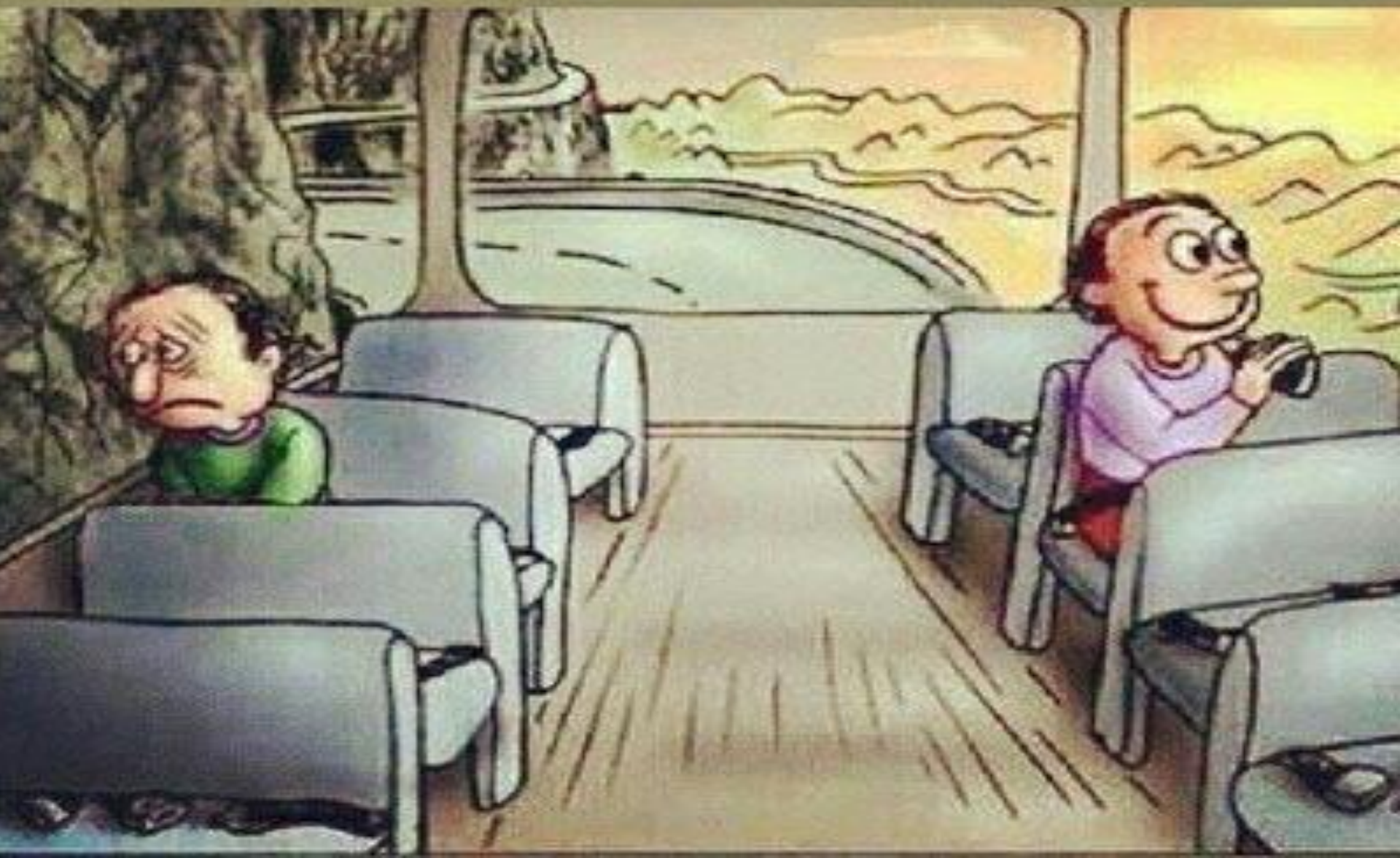


✓ چه کسی
✓ چگونه

انسان های
«بی هدف» مجبورند
تمام عمر برای
انسان های
«هدفمند» کار کنند!!!



هر روزی که می آید، این شماييد
که انتخاب ميکنيد چگونه بگذرد.



مبحث کار گاہ

بسیار ممنون
از توجه شما

09123840675---09194359443

MOSTAFA_JAN3@YAHOO.COM



THE UNIVERSITY OF

THE SOUTH CHINA SEAS

THE UNIVERSITY OF THE SOUTH CHINA SEAS

THE UNIVERSITY OF THE SOUTH CHINA SEAS

THE UNIVERSITY OF

THE SOUTH CHINA SEAS

THE UNIVERSITY OF THE SOUTH CHINA SEAS

THE UNIVERSITY OF THE SOUTH CHINA SEAS

THE UNIVERSITY OF

THE SOUTH CHINA SEAS

THE UNIVERSITY OF THE SOUTH CHINA SEAS

THE UNIVERSITY OF THE SOUTH CHINA SEAS



چطور شکست را به پیروزی تبدیل کنیم؟

۱- به جای این که دعا کنید کسی متوجه اشتباهتان نشود، خودتان خبر بد را اعلام کنید.

۲- به جای بهانه تراشی، مسئولیت اشتباهتان را بپذیرید و دلیلش را توضیح دهید.

۳- برای جبران اشتباهتان راهحلی پیدا کنید تا همه چیز به حال عادی برگردد.

۴- برای پیشگیری از تکرار اشتباه راهکاری داشته باشید.

۵- اجازه ندهید یک اشتباه اعتماد به نفس شما را از بین ببرد و دوباره به مسیر خود بازگردید.

اگر بدانید اشتباه کردن پایان مسیر نیست، سعی کنید در مورد آینده خوش بین باشید و برای جبران مافات هر چه در توان دارید انجام دهید، هرگز شکست نخواهید خورد.