



فصلهٔ مهندسان مشاوران

اخلاق حرفه‌ای در صنعت ساخت

راه‌نما سر توسعه‌ شایستگی اخلاقی در عصر تحول

«ربکا میرسکی» و «جان شِفِلِ پِریگر»



ترجمه:

وحید لعل شهسوار
وکیل پایه‌یک و کارشناس رسمی دادگستری

ارسطو مقدس جعفری
مهندس مشاور مهار

فرهاد سعیدی
عضو هیئت علمی دانشگاه

وخلق حرفه را در صنعت ساخت

راهنمای توسعه شایستگی و خلقی در عصر تحول

ریکا میرسکی - جان شغل پرگر

«با حمایت معنوی جامعه مهندسان مشاور ایران»

ترجمه:

فرهاد سعیدی

ارسطو مقدس جعفری

مهندسان مشاور مهار

وحید لعل شهسوار
وکیل پایه یک و کارشناس رسمی دادگستری

عضو هیئت علمی دانشگاه
واحد علوم و تحقیقات تهران
دانشگاه آزاد اسلامی


کандیدای دکتری مدیریت ساخت
واحد علوم و تحقیقات تهران
دانشگاه آزاد اسلامی

کاندیدای دکتری مدیریت ساخت
واحد علوم و تحقیقات تهران
دانشگاه آزاد اسلامی



سازمان اسناد و کتابخانه ملی جمهوری اسلامی ایران

سرشناسه	میرسکی، ربکا Mirsky, Rebecca
عنوان و نام پدیدآور	اخلاق حرفه‌ای در صنعت ساخت: راهنمای توسعه شایستگی اخلاقی در عصر تحول/نویسنده ربکا میرسکی، جان سچافلرگر؛ مترجمان: فرهاد سعیدی، ارسطو مقدس جعفری، وحید لعل شهسوار.
مشخصات نشر	تهران: سنجش و دانش دکتري، ۱۴۰۳.
مشخصات ظاهري	۲۵۹ ص.: جدول.
شابک	۹۷۸-622-8468-68-6
وضعیت فهرست نویسی	فیا
یادداشت	عنوان اصلی: Professional ethics for the construction industry, 2nd ed., 2022.
	ساختمان‌سازی -- صنعت و تجارت -- جنبه‌های اخلاقی Construction industry -- Moral and ethical aspects
	ساختمان‌سازی -- جنبه‌های اخلاقی Building -- Moral and ethical aspects
موضوع	کارگران ساختمانی -- اخلاق حرفه‌ای Construction workers -- Professional ethics
	معماران و سازندگان -- اخلاق حرفه‌ای Architects and builders -- Professional ethics
	شوفل برگر، جان، ۱۹۴۲ - م Schaufelberger, John
شناسه افزوده	سعیدی، فرهاد، ۱۳۶۵ -، مترجم
شناسه افزوده	مقدس جعفری، ارسطو، ۱۳۴۹ -، مترجم
شناسه افزوده	لعل شهسوار، وحید، ۱۳۵۷ -، مترجم
رده‌بندی کنگره	HD۹۷۱۵
رده‌بندی دیویی	۰۶۸/۶۲۴
شماره کتابشناسی ملی	۹۶۳۵۸۶۷
اطلاعات رکورد کتابشناسی	فیا

<p>اخلاق حرفه‌ای در صنعت ساخت</p> <p>راهنمای توسعه شایستگی اخلاقی در عصر تحول</p> <p>مترجمان: فرهاد سعیدی، ارسطو مقدس جعفری، وحید لعل شهسوار</p> <p>ناشر: سنجش و دانش دکتري</p> <p>نوبت چاپ: چاپ اول-۱۴۰۳</p> <p>تیراژ: ۳۰۰ نسخه</p> <p>شابک: ۹۷۸-۶۲۲-۸۴۶۸-۶۸-۶</p> <p>نشانی: تهران، میدان انقلاب، خیابان انقلاب، خیابان دانشگاه، پلاک ۱۲۶، تلفن: ۰۲۱-۶۶۹۷۳۰۵۰-۸</p> <p>«کلیه حقوق مادی و معنوی این اثر متعلق به مترجمان و محفوظ می‌باشد»</p>	 <p>sanjeshodanesh.com</p> <p>قیمت: ۹۵۰,۰۰۰</p>
--	---



Professional Ethics for the Construction Industry

Second Edition **2022**

Rebecca Mirsky and John Schaufelberger

 **Routledge**
Taylor & Francis Group
LONDON AND NEW YORK



فهرست مطالب

viii	گفتار ناشر
xi	نویسندگان
xii	پیشگفتار نویسندگان
xiv	پیشگفتار مترجمان

فصل ۱: مقدمه

۲	سخن مترجمان
۳	طرح‌واره فصل
۳	اهداف یادگیری
۳	بنیادهای اخلاق
۷	چالش‌های اخلاقی در صنعت ساخت

فصل ۲: منشورهای رفتاری، انطباق و گزارش‌دهی

۱۲	سخن مترجمان
۱۳	طرح‌واره فصل
۱۳	اهداف آموزشی
۱۳	مقدمه
۱۷	مطالعه موردی مقدماتی
۱۷	اجزای برنامه اخلاق و رفتار کسب‌وکار
۱۸	ارزش‌های شرکت
۱۹	شناسایی ریسک
۲۰	سیاست‌ها، رویه‌ها و منشورهای رفتاری
۲۲	پرسش‌ها و گزارش‌های سوء رفتار
۲۳	آموزش و اطلاع‌رسانی
۲۴	چارچوبی برای یک تصمیم اخلاقی
۲۶	اندازه‌گیری اثربخشی
۲۷	تعهد از رأس شرکت
۲۸	نقش انجمن‌های حرفه‌ای

۲۸	منشورهای اخلاق حرفه‌ای انجمن تخصصی ساخت‌وساز
۳۲	دیدگاه‌های مشارکت‌کنندگان حوزه‌ی ساخت‌وساز
۳۳	پرسش‌ها و سناریوهایی برای بحث

فصل ۳: اخلاق در فرایند تدارکات قرارداد

۳۸	سخن مترجمان
۳۹	طرح‌واره فصل
۳۹	اهداف آموزشی
۳۹	مقدمه
۴۳	بررسی موردی مقدماتی: مسائل اخلاقی در فرایند مناقصه
۴۵	چالش‌های اخلاقی
۴۷	استانداردهای قابل اجرا
۴۸	دیدگاه‌های مشارکت‌کنندگان در ساخت‌وساز
۴۹	پرسش‌ها و سناریوهایی برای بحث

فصل ۴: قراردادهای ساخت و توافق‌نامه‌های خرید

۵۴	سخن مترجمان
۵۵	طرح‌واره فصل
۵۵	اهداف آموزشی
۵۵	مقدمه
۵۶	مطالعه موردی مقدماتی
۵۸	چالش‌های اخلاقی
۶۱	استانداردهای قابل اجرا
۶۲	دیدگاه مشارکت‌کنندگان در ساخت
۶۳	پرسش‌ها و سناریوهایی برای بحث

فصل ۵: مستندسازی و نگهداری سوابق

۷۰	سخن مترجمان
۷۱	طرح‌واره فصل
۷۱	اهداف آموزشی
۷۱	مقدمه

۷۲	مطالعه موردی مقدماتی
۷۳	چالش‌های اخلاقی
۷۶	استانداردهای قابل اعمال
۷۶	دیدگاه‌های مشارکت‌کنندگان در ساخت‌وساز
۷۷	پرسش‌ها و سناریوهایی برای بحث

فصل ۶: اجرای پروژه

۸۲	سخن مترجمان
۸۳	طرح‌واره فصل
۸۳	اهداف آموزشی
۸۳	مقدمه
۸۵	مطالعه موردی مقدماتی
۸۶	چالش‌های اخلاقی
۸۹	استانداردهای قابل اجرا
۸۹	دیدگاه‌های مشارکت‌کنندگان در ساخت‌وساز
۹۰	پرسش‌ها و سناریوهایی برای بحث

فصل ۷: تبعیض و آزار و اذیت

۹۶	سخن مترجمان
۹۷	طرح‌واره فصل
۹۷	اهداف آموزشی
۹۷	مقدمه
۱۰۰	مطالعه موردی مقدماتی
۱۰۰	چالش‌های اخلاقی
۱۰۷	مقررات و استانداردهای قابل اجرا
۱۰۹	دیدگاه‌های ذینفعان مشارکت‌کننده در ساخت‌وساز
۱۱۱	پرسش‌ها و سناریوهایی برای بحث

فصل ۸: روابط بین ذینفعان

۱۱۴	سخن مترجمان
۱۱۵	طرح‌واره فصل

۱۱۵	اهداف آموزشی
۱۱۵	مقدمه
۱۱۸	مطالعه‌ی موردی مقدماتی
۱۱۸	چالش‌های اخلاقی
۱۲۶	مقررات و استانداردهای قابل اجرا
۱۲۸	دیدگاه‌های ذینفعان مشارکت‌کننده در ساخت‌وساز
۱۲۸	پرسش‌ها و سناریوهایی برای بحث

فصل ۹: اخلاق و محیط‌زیست

۱۳۲	سخن مترجمان
۱۳۳	طرح‌واره فصل
۱۳۳	اهداف آموزشی
۱۳۳	مفهوم عدالت زیست‌محیطی را توصیف کنید.
۱۳۴	مقدمه
۱۳۶	موارد مقدماتی: مطالعه موردی
۱۳۷	چالش‌های اخلاقی
۱۴۴	قوانین و استانداردهای قابل اجرا
۱۴۴	دیدگاه‌های مشارکت‌کنندگان در ساخت‌وساز
۱۴۶	پرسش‌ها و سناریوهایی برای بحث

فصل ۱۰: ساخت‌وساز در عرصه بین‌المللی

۱۵۰	سخن مترجمان
۱۵۱	طرح‌واره فصل
۱۵۱	اهداف آموزشی
۱۵۱	مقدمه
۱۵۲	مطالعه موردی مقدماتی
۱۵۳	چالش‌های اخلاقی در ساخت‌وساز
۱۵۵	قوانین و استانداردهای قابل اجرا
۱۵۶	دیدگاه‌های مشارکت‌کنندگان در ساخت‌وساز
۱۵۷	پرسش‌ها و سناریوهایی برای بحث

فصل ۱۱: فناوری و اطلاعات دیجیتال

۱۶۲	سخن مترجمان
۱۶۳	طرح‌واره فصل
۱۶۳	اهداف آموزشی
۱۶۳	مقدمه
۱۶۴	مطالعه موردی مقدماتی
۱۶۵	چالش‌های اخلاقی
۱۶۷	استانداردهای قابل اجرا
۱۶۷	دیدگاه‌های مشارکت کنندگان در ساخت‌وساز
۱۷۰	پرسش‌ها و سناریوهایی برای بحث

فصل ۱۲: ساخت‌وساز در بحران

۱۷۴	سخن مترجمان
۱۷۵	طرح‌واره فصل
۱۷۵	اهداف آموزشی
۱۷۵	مقدمه
۱۷۹	مطالعه موردی مقدماتی
۱۸۰	چالش‌های اخلاقی
۱۸۱	آتش‌سوزی اورلندپارک
۱۸۴	برنامه مدیریت ارتباطات در حین بحران
۱۸۵	استانداردهای قابل اجرا
۱۸۵	دیدگاه‌های مشارکت کنندگان در ساخت‌وساز
۱۸۷	پرسش‌ها و سناریوهایی برای بحث

❖ گفتار ناشر

چاپ دوم کتاب «اخلاق حرفه‌ای در صنعت ساخت»، متخصصان حوزه ساخت را مجهز می‌کند تا با چالش‌های اخلاقی که در تمام مراحل یک پروژه، از مناقصه اولیه تا تکمیل و فراتر از آن، با آن‌ها مواجه می‌شوند، به شیوه‌ای کارآمد و حرفه‌ای روبه‌رو شوند. این کتاب درسی که توسط دو مدرس باتجربه این صنعت تألیف شده است، به معضلات اخلاقی می‌پردازد که متخصصان حوزه ساخت‌وساز در کار با آن مواجه خواهند شد و مهارت‌های تفکر نقادانه لازم برای حل آن‌ها را تبیین می‌کند. این کتاب، که برای برآوردن الزامات درسی/آموزشی علم‌پژوهان صنعت ساخت نگارش شده است، به کاوش در حوزه اخلاق خاص صنعت ساخت می‌پردازد و آن را با ارائه مطالعات موردی دقیق و واقعی، تشریح می‌نماید. فصل‌های کاملاً جدید در مورد حریم خصوصی، فناوری‌های نوظهور و حمایت از کارگران و کارکنان در دوران همه‌گیری، مسائل اخلاقی پیرامون محیط‌زیست، روابط با ذینفعان و موارد دیگر صحبت می‌کند. ویژگی‌های این کتاب عبارتند از:

- بازنگری و به‌روزرسانی کامل برای انعکاس تغییرات در فناوری ساخت‌وساز، ترکیب نیروی کار، و محیط‌های کاری.
- اضافه شدن فصول جدید در خصوص رسانه‌های اجتماعی، حریم خصوصی و فناوری، ساخت‌وساز در دوره شیوع بیماری یا بلایای طبیعی.
- منبع ایده‌آل برای دوره‌های آموزشی در زمینه اخلاق حرفه‌ای، رهبری، حقوق ساخت، آمادگی نیروی کار و آموزش مداوم.
- راهنمای همراه و در دسترس برای مدرسان، حاوی شرح سناریوهای ارائه‌شده در انتهای هر فصل. کتاب «اخلاق حرفه‌ای در صنعت ساخت» که در محل کار به همان اندازه که در کلاس درس حائز اهمیت است، مهم می‌باشد، راهنمای ارزشمندی برای دانشجویان و متخصصان مشتاق طراحی و ساخت به‌منظور پشت‌سر گذاشتن چالش‌برانگیزترین معضلات اخلاقی در محیط کار محسوب می‌شود.

❖ نویسندگان

«ربکا میرسکی»، استاد بازنشسته‌ی نیمه‌وقت و رئیس سابق دپارتمان مدیریت ساخت در دانشگاه ایالتی بویزی، ایالات متحده‌ی آمریکا، مهندس حرفه‌ای محیط‌زیست و ارزیاب سیستم رتبه‌بندی «گرین گلوبز»^۱ بنیاد ابتکار ساختمان سبز^۲ است. ایشان با بیش از ۲۰ سال سابقه‌ی کاری در صنعت ساخت، در قراردادهای دولتی و خصوصی، برای شرکت‌های موریسون-کنودسن و پکتیل در سمت‌های مختلفی از جمله برآوردگر، مهندس هزینه پروژه، مهندس اجرایی و مدیر پیمانکاران فرعی مشغول به کار بوده است.

«جان شِفِل پِریگر»، استاد بازنشسته‌ی مدیریت ساخت و رئیس بازنشسته‌ی دانشکده‌ی محیط‌زیست در دانشگاه واشنگتن، ایالات متحده‌ی آمریکا، مهندس حرفه‌ای دارای مجوز است. وی پیش از پیوستن به هیئت علمی دانشگاه واشنگتن، به مدت ۳۰ سال به‌عنوان افسر ارشد در بخش مهندسی نیروی زمینی ایالات متحده خدمت کرده است. او مدیریت پروژه‌های عمرانی مهم عام‌المنفعه در آسیا، اروپا، خاورمیانه و همچنین در ایالات متحده را بر عهده داشته است. او هم چنین آثار تالیفی دیگری همچون «مدیریت پروژه‌های ساخت»، «سرپرستان ساخت» و «برآورد هزینه ساخت» به‌همراه لِن هُلْم، و «مدیریت تجهیزات ساخت، ویرایش دوم» با جیوانی میگیلیاکو، همگی منتشر شده توسط انتشارات راتلج را دارد.

¹ Green Globes

² Green Building Initiative

❖ پیشگفتار نویسندگان

صنعت ساخت، صنعتی خدماتی است که موفقیت آن به شدت به اعتماد و اطمینان مشتریان، پیمانکاران فرعی، تأمین کنندگان، نهادهای نظارتی، اعضای تیم و عموم مردم وابسته است. فعالان این صنعت همواره با چالش‌های اخلاقی ناشی از مواجهه با اولویتهای متعارضی همچون سود، کیفیت و ایمنی کارگران روبه‌رو بوده‌اند.

این کتاب برای دانشجویان رشته‌ی مدیریت ساخت و متخصصان این صنعت، نقشه‌ی راهی برای مقابله با برخی از رایج‌ترین چالش‌های اخلاقی مرتبط با اخذ پروژه، رعایت مقررات، مدیریت قراردادهای و اطمینان از برخورد منصفانه و ایمن با کارگران و کارکنان در محیطی که اغلب تبعیض‌آمیز و خطرناک شناخته می‌شود، ارائه می‌دهد.

برای پرداختن به این مسائل، موضوعات مشخص را به شیوه‌ای مختصر، منظم و با استفاده از اصطلاحات و زبانی متداول در صنعت ساخت، ارائه کرده‌ایم. هر موضوع با توضیح چالش‌های اخلاقی رایج معرفی می‌شود. این مباحث با مثال‌هایی از دنیای واقعی و برگرفته از پروژه‌های اخیر ساخت‌وساز، بیشتر تبیین شده و هر کدام با فهرستی از سناریوهای قابل تأمل برای بحث و گفتگو به پایان می‌رسند. همچنین، با ارائه نمونه‌هایی از تجارب رهبران برجسته و شناخته شده‌ی صنعت ساخت ایالات متحده، نحوه‌ی تدوین و توسعه‌ی یک منشور اخلاق سازمانی را ارائه می‌دهیم.

یادگیری و به‌کارگیری رویه‌های اخلاقی مناسب، کار آسانی نیست؛ زیرا گستره‌ی مسائل اخلاقی بالقوه در این صنعت بسیار وسیع است. متخصصان این حوزه باید بتوانند تنگناهای اخلاقی را شناسایی کنند، استراتژی‌های جایگزین برای رویارویی با آن‌ها را تدوین و بهترین خط مشی برای همه‌ی افراد درگیر را انتخاب نمایند. شهرت یک شرکت در زمینه‌ی رفتار اخلاقی، تأثیر قابل توجهی بر توانایی آن در اخذ و اجرای پروژه‌ها دارد و این شهرت بر پایه‌ی رفتار اخلاقی رهبران و کارکنان شرکت بنا می‌شود.

از زمان انتشار اولین ویرایش این کتاب پنج سال گذشته است و طی این مدت، تغییرات مهمی در این صنعت رخ داده که به عقیده‌ی ما باید در ویرایش دوم مورد تجدیدنظر قرار گیرند. فصل ۳ برای پرداختن به مسائل مربوط به فرایند تدارکات در ساخت‌وساز توسعه یافته و فصل ۶ برای رسیدگی به مسائل مربوط به اجرای پروژه، مفصل‌تر شده است. فصل ۷ با بحث در مورد ابتکارات اخیر در زمینه‌ی تنوع، برابری و شمول به‌روزرسانی شده و فصل ۹ شامل اطلاعات جدیدی درباره‌ی اقدامات صنعت مرتبط با تغییرات آب‌وهوایی است. فصل ۱۱ برای پرداختن به اخلاق مرتبط با فناوری و اطلاعات

دیجیتال اضافه شده و فصل ۱۲ برای رسیدگی به روش‌های اخلاقی مرتبط با ساخت‌وساز در دوران بحران اضافه شده است. سناریوهای تکمیلی به چندین فصل اضافه شده است و یک راهنمای آموزشی برای ارائه‌ی شرح و تفسیری درباره‌ی سناریوهای موجود در انتهای هر فصل، ضمیمه گردیده است.

ربکا میرسکی - جان شفل برگر

❖ پیشگفتار مترجمان

اخلاق حرفه‌ای در صنعت ساخت، فراتر از صرفاً انطباق با قوانین و دستورالعمل‌هاست؛ این امر، سنگ‌بنای فرهنگ‌سازی در سازمان‌ها را تشکیل می‌دهد. این فرهنگ بر پایبندی جمعی به اصول اخلاقی تأکید و زیربنای استراتژی‌های کلان مدیریتی برای موفقیت پروژه را می‌سازد. مدیریت ساخت با پرورش یک فرهنگ اخلاقی، نه تنها انسجام داخلی را تقویت می‌کند، بلکه بنیانی را که روابط اجتماعی با ذینفعان، از کارفرمایان تا جامعه وسیع‌تر بر آن بنا و تداوم می‌یابد، تحکیم می‌بخشد. تجسم اخلاق در فرهنگ سازمانی بدین ترتیب به ابزاری محوری برای ایجاد اعتماد تبدیل می‌شود و تضمین می‌کند که پروژه‌ها نه تنها به استانداردهای مدیریت ساخت در زمینه کیفیت، ایمنی و پایداری برسند، بلکه از آنها فراتر نیز روند.

در حوزه مدیریت ساخت، شایستگی مهندسان ذاتاً با بنیان‌های اخلاقی آنها مرتبط است. مهندسان مجهز به درک قوی از اخلاق حرفه‌ای، همراه با مهارت فنی، از موقعیت بهتری برای هدایت پیچیدگی‌های پروژه‌های ساخت برخوردار هستند. این هم‌افزایی بین اخلاق و صلاحیت برای غلبه بر چالش‌های معاصر بسیار مهم است. همان‌طور که صنعت تکامل می‌یابد، انتظار برای نشان دادن نه تنها تیزبینی فنی بلکه تعهد عمیق به اخلاق و صداقت، به‌طور فزاینده‌ای برجسته خواهد شد. چنین رویکرد جامع به توسعه حرفه‌ای تضمین می‌کند که پروژه‌های ساخت‌وساز توسط افرادی هدایت شوند که نه تنها صلاحیت دارند، بلکه صادق بوده و از لحاظ اخلاقی نیز با پیامدهای کار خود همسو هستند.

این دیدگاه، مهندسان و مدیران را به تمرین تأمل برانگیز و آنها را ترغیب می‌کند تا ابعاد وجودی و اخلاقی گستره کار خود را در نظر بگیرند. در عصری که ملاحظات اخلاقی به‌طور قابل توجهی با رفتار حرفه‌ای، به‌ویژه در صنعت ساخت، تلاقی می‌کند، جای خالی خودآموزی مدون در ارتباط با اخلاق حرفه‌ای احساس می‌شود. این اثر تلاش می‌کند تا متخصصان محیط ساخت‌وساز را به درایت و حکمت لازم برای پیمایش چالش‌های اخلاقی فراگیر تجهیز کند. همچنین به‌عنوان مرجعی برای توسعه شایستگی اخلاقی دست‌اندرکاران امر عمل خواهد نمود. البته تحول در فناوری‌های ساخت‌وساز، تغییرات در ترکیب نیروی کار و نیز بروز اتفاقات جدید در محیط‌های کاری، بازنگری در چارچوب‌های اخلاقی را ضروری می‌سازد. پرداختن به مباحثی در مورد صداقت، انصاف، حریم خصوصی، تأثیر فناوری‌های پیشرفته و عبور از بحران‌ها، طوریکه منعکس‌کننده چشم‌انداز اخلاقی چندوجهی باشد، مورد توجه هستند. از این منظر، عنوان اصلی کتاب در ترجمه چنین انتخاب شده است: «اخلاق حرفه‌ای در صنعت ساخت: راهنمای توسعه شایستگی اخلاقی در عصر تحول».

داستان سقراط، فیلسوف برجسته‌ی یونان باستان، نمونه‌ای عبرت‌آموز از اخلاق حرفه‌ای در دوران باستان که بر درستی رعایت اصول اخلاقی و جستجوی حقیقت به‌جای منافع شخصی تأکید می‌کند. سقراط (حدود ۴۷۰ تا ۳۹۹ پیش از میلاد) زندگی خود را وقف کسب دانش و عمل فلسفه کرد و تجسم تعهد اخلاقی به حقیقت و کاوش اخلاقی زمان خود بود. سقراط فعالیت‌های فلسفی خود را در فضاها‌ی عمومی آتن انجام می‌داد و از طریق گفتگو با شهروندان با تمام اقشار جامعه تعامل می‌کرد. این گفتگوها صرفاً مکالمات معمولی نبودند، بلکه تمرینات فکری^۱ بودند که با هدف کشف ماهیت فضیلت‌هایی مانند عدالت، شجاعت و تقوا انجام می‌شدند. روش او، که اکنون به‌روش سقراطی شهرت دارد، شامل پرسیدن سؤالات عمیق برای به چالش کشیدن فرضیات و تشویق به تأمل عمیق در مورد مسائل اخلاقی پیچیده بود.

یکی از آموزنده‌ترین جنبه‌های زندگی سقراط، محاکمه و اعدام اوست. در سال ۳۹۹ پیش از میلاد، سقراط به‌اتهام بی‌دینی و اشاعه فساد بین جوانان آتن به دادگاه احضار شد. با وجود فرصتی که برای فرار از حکم اعدام داشت، ترجیح داد از قوانین آتن تبعیت کند و مجازات را بپذیرد. تصمیم او ناشی از تعهد اخلاقی عمیق به اصول خود و اعتقاد به این بود که فرار، نقض قرارداد اجتماعی او با دولت و به خطر انداختن صداقت اوست. پایبندی راسخ سقراط به اصول اخلاقی خود، حتی در مواجهه با مرگ، چندین درس کلیدی در اخلاق حرفه‌ای را برجسته می‌کند:

صداقت و ثبات: سقراط نشان داد که اصول اخلاقی باید بدون توجه به خطر شخصی یا فشار جامعه، رفتار انسان را به‌طور مداوم هدایت کنند.

تعهد به حقیقت: کار و زندگی او بر اهمیت جستجوی حقیقت از طریق کاوش دقیق و تفکر انتقادی، که جنبه‌های اساسی رفتار حرفه‌ای اخلاقی هستند، تأکید می‌کند.

مسئولیت اخلاقی: پذیرش مجازات توسط سقراط، حس عمیق مسئولیت و پاسخگویی اخلاقی را نشان می‌دهد، نه تنها در قبال خود، بلکه در قبال جامعه بزرگ‌تر و قوانین آن.

وحید لعل شهنسوار

ارسطو مقدس جعفری

فرهاد سعیدی

بهار - ۱۴۰۳

^۱ rigurosas [ریگوروزاس (سخت‌گیرانه)]

فصل ١

❖ مقدمه

سخن مترجمان

حوزه اخلاق در صنعت ساخت، درهم آمیختگی پیچیده‌ای از اصول، شیوه‌ها و چالش‌ها را به تصویر می‌کشد. اخلاق نظیر قطب‌نمایی است که متخصصان را در پیمودن مسیر تصمیمات بینابین معضلات گوناگون هدایت می‌کند. این فصل به قلب ملاحظات اخلاقی در صنعت ساخت راه می‌یابد؛ عرصه‌ای که ذاتاً با نتایج ملموس فعالیت‌هایش گره خورده است اما همواره با ماهیت ناملموس قضاوت اخلاقی به چالش کشیده می‌شود.

در آغاز کاوش خود، درک درست اخلاق، به‌عنوان شاه‌رگ حیاتی صداقت اجتماعی و حرفه‌ای قرار دارد. تاریخ، از طریق تحولات فلسفی، دینی و حقوقی، گنجینه‌ای غنی از تفکر اخلاقی را به ما ارزانی داشته است. اصل بنیادین رفتار با دیگران همان‌گونه که مایلم با ما رفتار شود، گواهی بر اهمیت همیشگی رفتار اخلاقی است. این اصل، به‌همراه ستون‌های بنیادی وفاداری، صداقت و مسئولیت‌پذیری، چارچوب اساسی تصمیم‌گیری اخلاقی را شکل می‌دهد. تأمل بر این فضایل، حقیقتی ماندگار را آشکار می‌سازد: چالش‌های اخلاقی صرفاً تمرینات نظری نیستند، بلکه رویدادهایی هستند که هویت حرفه‌ای و شخصی ما را شکل می‌دهند.

«اخلاق به‌معنای دانستن تفاوت میان آنچه حق انجامش را دارید و آنچه درست است که انجام دهید، می‌باشد.»¹

صنعت ساخت، با تأثیری عمیق بر سکونت بشر و پاسداری از زیستگاه، بستر منحصر به فردی را برای پارادوکس‌های اخلاقی فراهم می‌آورد. ریشه‌های تاریخی منشورهای اخلاقی، مانند قانون حمورابی، در جستجوی همیشگی عدالت، صداقت و پاسخگویی است. چارچوب‌های اخلاقی معاصر - رویکردهای سودگرایی، حقوق، عدالت، خیر همگانی و فضیلت - ذره‌بینی هستند که از طریق آنها می‌توان معضلات اخلاقی این صنعت را ریزتر بررسی کرد. با این حال، به‌کارگیری این چارچوب‌ها بدون چالش نیست. بخش ساخت‌وساز، که با ماهیت رقابتی و روابط پیچیده ذینفعان شناخته می‌شود، بستر مناسبی برای بروز معضلات اخلاقی است. از زمان انعقاد قرارداد تا مدیریت پروژه و روابط با ذینفعان، و در نهایت اختتام پروژه، متخصصان باید در پیچ‌وخم تصمیماتی حرکت کنند که در آن ملاحظات اخلاقی و مالی اغلب در تضاد به نظر می‌رسند.

¹ پوتر استوارت

طرح‌واره فصل

- اهداف یادگیری
- بنیادهای اخلاق
- چالش‌های اخلاقی در صنعت ساخت

اهداف یادگیری

پس از مطالعه این فصل قادر خواهید بود:

- پنج رویکرد اخلاقی رایج که زیربنای اخلاق حرفه‌ای کسب‌وکار هستند را توصیف کنید.
- توضیح دهید که یک مسئله اخلاقی چگونه با یک مسئله حقوقی متفاوت است.
- حوزه‌های رایج چالش‌های اخلاقی خاص صنعت ساخت را شناسایی کنید.

بنیادهای اخلاق

یکی از ویژگی‌های بارز جوامع بشری، تمایل به برقراری قواعد و نظم است. این قواعد به صورت مقررات، منشورها، استانداردها و قوانینی ظاهر می‌شوند که رفتار و روش قابل قبول را در یک دنیای متمدن تعریف می‌کنند. در طول تاریخ، رهبران مذهبی، فیلسوفان و سیاستمداران در مورد وضعیت بشر^۲ تأمل و بحث کرده‌اند و در مورد چگونگی زندگی یا الهام بخشیدن به دیگران برای داشتن زندگی عادلانه و اخلاقی، چه در رفتار با افراد و چه در برخورد با امپراتوری‌ها، استدلال نموده‌اند. قانون طلایی^۳ که از فرد می‌خواهد با دیگران همان‌گونه رفتار کند که دوست دارد با او رفتار شود، یکی از اساسی‌ترین و ساده‌ترین ابزارها برای تصمیم‌گیری اخلاقی است.

خواه مجموعه اعتقادات بر اساس اصول مذهبی بنا شده باشد یا خیر، آن اعتقادات ارزش‌های اخلاقی را تشکیل می‌دهند که افراد برای تمایز بین درست و غلط در تصمیم‌گیری‌های شخصی و تجاری به کار می‌برند. اخلاق^۴ رویه بررسی آن ارزش‌های اخلاقی در مواجهه با موقعیت‌های روزمره و داشتن شجاعت برای انجام کار درست است. هر تصمیمی پیامدهایی برای خودمان و دیگران دارد. به‌طور کلی، سه دستورالعمل اخلاقی اولیه وجود دارد: وفاداری، صداقت و مسئولیت‌پذیری. وفاداری

^۲ *The Human Condition*: اصطلاحی فلسفی که به ماهیت وجود انسان و جایگاه او در جهان می‌پردازد.

^۳ اصل اخلاقی که در بسیاری از فرهنگ‌ها و ادیان وجود دارد و بیان می‌کند که با دیگران همان‌گونه رفتار کنید که دوست دارید با شما رفتار شود.

^۴ *Ethics*: قواعد و اصول رفتاری که بر اساس ارزش‌های اخلاقی شکل گرفته‌اند. اینکه به خاطر ارزش‌های عالی انسانی از خیر برخی حقوق خود می‌گذرید.

ممکن است از سوی گروه‌ها و نهادهای مختلفی مانند دوستان، خانواده، کارفرما، حرفه و جامعه مورد انتظار باشد. صداقت فراتر از حقیقت‌گویی است. صداقت شامل دروغ نگفتن و مهم‌تر از آن، ارائه‌ی تصویری درست از خود، اعمال و دیدگاه‌هایمان می‌گردد. مسئولیت‌پذیری به معنای پیش‌بینی پیامدهای بالقوه‌ی اعمال ما و اتخاذ اقدامات مسئولانه برای جلوگیری از وقوع آسیب است.

در حالی که قوانین و مقررات، خطوط عملی را تعریف می‌کنند که باید از نظر قانونی به آن‌ها پایبند باشیم یا از آنها اجتناب کنیم، اخلاق شامل معیارهای رفتاری برای کمک در تصمیم‌گیری درست است. به عنوان مثال، یک فرد ممکن است اعتقاد اخلاقی داشته باشد که دزدی اشتباه است. صرف‌نظر از تفاسیر حقوقی، اخلاق چارچوبی را برای آن فرد فراهم می‌کند تا ارزیابی کند چرا دزدی در یک زمینه خاص، اشتباه یا خطا است. شاید به این دلیل غیراخلاقی باشد که فرد خود را صادق معرفی کرده است. یا شاید به این دلیل غیراخلاقی باشد که فرد نسبت به فرد دیگری، مزیت ناعادلانه‌ای ایجاد می‌کند. یا شاید به این دلیل غیراخلاقی باشد که فرد دیگری را از حقتش نسبت به کالای دزدیده شده محروم می‌کند. تصمیمات اخلاقی اغلب به عنوان معمای اخلاقی^۵ شناخته می‌شوند زیرا ناشی از موقعیت‌هایی می‌باشند که به ندرت سیاه یا سفید هستند. ما می‌توانیم از استدلال‌های پشت نظریه‌های مختلف اخلاقی برای کمک به خود در جهت‌یابی در مناطق خاکستری^۶ که اغلب در زندگی حرفه‌ای و شخصی خود با آنها مواجه می‌شویم، استفاده کنیم.

کتاب‌ها، ژورنال‌ها، مقالات و منابع ارزشمند متعدد دیگری وجود دارند که به کاوش عمیق و با جزئیات فراوان در باب نظریه‌ها و شاخه‌های مختلف اندیشه‌های اخلاقی می‌پردازند. ما در این نوشتار با تمرکز بر اخلاق حرفه‌ای (به‌طور خاص اخلاق حرفه‌ای در صنعت ساخت)، خود را به پنج رویکرد اخلاقی محدود می‌کنیم که می‌توانیم آن‌ها را در مواجهه با برخی از رایج‌ترین چالش‌های اخلاقی در صنعت به کار بگیریم:

۱. رویکرد سودگرایانه^۷: انتخاب اخلاقی، انتخابی است که بیشترین سود را برای بیشترین

تعداد افراد به‌همراه داشته باشد. رویکرد سودگرایی بر پیامدهای عمل یا تصمیم (نه بر انگیزه یا ابزار) و تأثیرات مستقیم یا غیرمستقیم بر همه افراد درگیر تمرکز دارد. با به‌کارگیری رویکرد سودگرایی،

^۵ Ethical Dilemma وضعیتی که فرد در آن مجبور است بین دو یا چند راه‌حل اخلاقی که هر کدام پیامدهای متفاوتی به دنبال دارند، یکی را انتخاب کند.

^۶ Gray Areas موقعیت‌هایی که در آن‌ها تمایز واضحی بین درست و غلط وجود ندارد و تصمیم‌گیری دشوار است.

^۷ Utilitarian Approach

جان استوارت میل، فیلسوف انگلیسی قرن نوزدهم، یکی از برجسته‌ترین طرفداران رویکرد سودگرایی است. میل استدلال می‌کرد که هدف اخلاق، به حد اعلی رساندن «خوشبختی» یا «منافع» برای تمام افراد است.

ممکن است به افراد آسیب برسد یا آن‌ها متحمل پیامدهای منفی شوند، مشروط بر اینکه اکثریت افراد تحت تأثیر، از تصمیم منتفع شوند. یک برداشت غلط از رویکرد سودگرایی صرف، ممکن است اجازه دهد تا از ابزارهای بالقوه غیراخلاقی مانند دروغ گفتن، برای رسیدن به هدف نهایی حداکثر سود برای بیشترین افراد استفاده شود.

۲. رویکرد حقوق بنیاد^۸: انتخاب اخلاقی، انتخابی است که با همه افراد درگیر منصفانه و مطابق با آنچه که باید، رفتار کند. این بدان معناست که با افرادی که در شرایط مساوی قرار دارند باید به طور یکسان رفتار شود. برخی از حقوق بنیادین^۹ رایج عبارتند از آزادی بیان، امنیت و ایمنی، و برخورداری از حمایت برابر تحت قانون. حقوق عملاً با وظیفه مرتبط است؛ اگر ما اذعان کنیم که دیگران حقوق اساسی دارند، پس وظیفه داریم به آن حقوق احترام بگذاریم. در صورت نادیده گرفتن این وظیفه، ما به طور غیراخلاقی عمل کرده‌ایم.

۳. رویکرد عدالت^{۱۰}: انتخاب اخلاقی، انتخابی است که با همه افراد درگیر، منصفانه و مطابق با آنچه مُحق آن هستند، رفتار کند. این بدان معناست که با افرادی که در شرایط مشابه قرار دارند، باید به طور مساوی رفتار (و جبران خسارت) شود. این رویکرد به طور معمول در موقعیت‌هایی که تبعیض در محیط کار صورت می‌گیرد، به کار گرفته می‌شود. هنگام ارزیابی یک موقعیت با استفاده از رویکرد عدالت، این سؤال را مطرح می‌کنیم که «آیا با افراد در این موقعیت به طور مساوی رفتار می‌شود و اگر نه، آیا دلیلی موجه برای این عدم برابری وجود دارد؟»

۴. رویکرد سود همگانی^{۱۱}: انتخاب اخلاقی، انتخابی است که سود همگانی جامعه یا اجتماع را ارتقا دهد یا به آن کمک کند. این رویکرد بر این فرض استوار است که خدمات و منابع خاصی، چه طبیعی و چه ساخته دست بشر، وجود دارند که بقای آن‌ها به‌عنوان سود همگانی الزامی است و یک انتخاب اخلاقی، آن منابع را محافظت می‌کند. نمونه‌هایی از خدمات و منابعی که همه ما از آن‌ها بهره‌مند می‌شویم عبارتند از محیط‌زیست سالم، نظام مراقبت‌های بهداشتی قوی، آموزش با کیفیت

⁸ Rights Approach

⁹ اعلامیه جهانی حقوق بشر، سندی پذیرفته شده توسط مجمع عمومی سازمان ملل متحد در سال ۱۹۴۸، مجموعه‌ای از حقوق و آزادی‌های اساسی را که به همه انسان‌ها تعلق می‌گیرد، ترسیم می‌کند.

¹⁰ Justice Approach

¹¹ Common Good Approach

مفهوم سود همگانی ریشه در فلسفه ارسطو دارد. ارسطو معتقد بود که هدف نهایی دولت شهر، دستیابی به سود همگانی است که شامل رفاه و شکوفایی همه شهروندان است.

بالا و زیرساخت‌های مدرن. برای اینکه کل جامعه از منابعی که از سود همگانی حمایت می‌کنند، بهره‌مند شود. بعلاوه کل جامعه نیز باید در حفاظت از آن منابع مشارکت داشته باشد و در آن سهیم شود. مشکلات و درگیری‌ها زمانی به وجود می‌آیند که افراد ارزش‌های متفاوتی برای منابع قائل باشند، یا بیش از سهم منصفانه خود از آن‌ها استفاده کنند، یا در حفاظت از آن‌ها برای بهره‌مندی دیگران سهل‌انگاری کنند.

۵. رویکرد فضیلت^{۱۲}: انتخاب اخلاقی، انتخابی است که از فضایل اخلاقی ما ناشی می‌شود و آن‌ها را نشان می‌دهد. صداقت، درستکاری، احترام، اعتماد و انصاف، همگی نمونه‌هایی از این فضایل هستند. شرکت‌ها معمولاً مهم‌ترین فضایل مورد نظر خود را در ارزش‌های اصلی خود گنجانده‌اند. درک این فضایل، مبنای فرهنگ سازمانی و چگونگی اداره کسب‌وکار توسط شرکت را تشکیل می‌دهد. رویکرد فضیلت محور، هنگامی که با یک معضل اخلاقی مواجه می‌شویم، از فرد یا شرکت می‌خواهد به‌گونه‌ای عمل کند که منطبق با فضایل اخلاقی خود شخص باشد.

به کار بردن رویکرد اخلاقی در محیط کسب‌وکار، به‌معنای استفاده از دانش موجود در تصمیم‌گیری اخلاقی در زمینه مدیریت و عملیات آن کسب‌وکار است. از آنجا که هر رویکرد اخلاقی به‌تنهایی می‌تواند دارای معایبی نیز باشد، یک چارچوب محکم برای تصمیم‌گیری اخلاقی، به موقعیت از منظر همان رویکرد نگاه می‌کند. فصل دوم اطلاعات بیشتری در مورد استفاده از چارچوبی برای تصمیم‌گیری اخلاقی در اختیار شما قرار می‌دهد.

در ادامه به بررسی کاربرد هر یک از رویکردهای اخلاقی^{۱۳} در حل چالش‌های رایج در صنعت ساخت، طی مثالی می‌پردازیم:

• رویکرد سودگرایی: پیمانکاری در حال ساخت یک مجتمع مسکونی است. پیمانکار با دو گزینه روبه‌رو است: استفاده از مصالح ارزان‌تر و با کیفیت پایین‌تر که سودآوری پروژه را افزایش می‌دهد، یا استفاده از مصالح با کیفیت‌تر و پایدارتر که به نفع ساکنان و محیط‌زیست خواهد بود. رویکرد سودگرایی به پیمانکار می‌گوید که باید گزینه‌ای را انتخاب کند که بیشترین سود را برای بیشترین افراد به ارمغان می‌آورد. در این مورد، انتخاب مصالح با کیفیت‌تر و پایدارتر، گرچه ممکن است در کوتاه‌مدت سودآوری

¹² Virtue Approach

¹³ برای کسب اطلاعات دقیق‌تر و بحث پیشرفته در مورد پنج رویکرد اخلاقی ارائه شده در این مقدمه، لطفاً از مطالب مربوط به تصمیم‌گیری اخلاقی در وبسایت مرکز مارکولا برای اخلاق حرفه‌ای در دانشگاه سانتا کلارا به آدرس www.scu.edu/ethics بازدید کنید.

- را کاهش دهد، اما در بلندمدت به نفع ساکنان، جامعه و محیط‌زیست خواهد بود.
- رویکرد حقوق‌بنیاد: یک شرکت ساختمانی در حال استخدام کارگران جدید است. شرکت باید به حقوق بنیادین همه افراد، از جمله حق برابری در فرصت‌های شغلی، صرف‌نظر از نژاد، جنسیت، مذهب یا هر عامل دیگری، احترام بگذارد.
 - رویکرد عدالت: یک شرکت ساختمانی در حال برنامه‌ریزی برای یک پروژه جدید در یک منطقه محروم است. شرکت باید اطمینان حاصل کند که این پروژه به نفع جامعه محلی خواهد بود و فرصت‌های شغلی و اقتصادی عادلانه‌ای را برای ساکنان محلی فراهم خواهد آورد.
 - رویکرد سود همگانی: یک شرکت ساختمانی در حال ساخت بیمارستانی جدید است. شرکت باید اطمینان حاصل کند که این بیمارستان به نفع کل جامعه خواهد بود و خدمات بهداشتی با کیفیت بالا را به همه افراد، صرف‌نظر از توانایی مالی آن‌ها، ارائه خواهد داد.
 - رویکرد فضیلت: یک مهندس عمران در حال طراحی یک پل جدید است. براساس این منظر اخلاقی ایشان باید از فضایل اخلاقی مانند صداقت، درستکاری و تعهد به ایمنی عمومی در انجام وظایف خود استفاده کند.

نکته مهم: هیچ رویکرد اخلاقی واحدی وجود ندارد که به‌طور کامل به تمام چالش‌های اخلاقی در صنعت ساخت پاسخ دهد. بهترین روش برای حل این چالش‌ها، استفاده از ترکیبی از رویکردهای مختلف و اتخاذ تصمیمی است که به بهترین وجه به حقوق و منافع همه ذینفعان توجه کند.

چالش‌های اخلاقی در صنعت ساخت

بقای انسان وابسته به حفاظت از محیط‌زیست و خدماتی است که برای ما فراهم می‌کند. قوانین و مقرراتی برای اطمینان از ایمنی و کیفیت، صدها سال است که جزء لاینفک صنعت ساخت بوده است. قدیمی‌ترین منشور ساختمانی شناخته‌شده، در «قانون حمورابی» یافت می‌شود که قدمت آن به حدود ۱۸۰۰ سال قبل از میلاد مسیح بازمی‌گردد. حمورابی، پادشاه بابل، معتقد به مجازات سخت برای کار بی‌کیفیت در ساخت بود و بیان می‌کرد:

«اگر بنائی برای شخصی خانه‌ای بسازد و کار خود را محکم نکند و خانه‌ای که ساخته است فرو بریزد و باعث مرگ صاحب‌خانه شود، آن بنا را باید به مرگ محکوم کرد»^{۱۴}

امروزه به مسائل ایمنی و کیفیت ساخت از طریق منشورهای ساختمانی، ضوابط ایمنی و انبوهی از استانداردها رسیدگی می‌شود. اما در مورد چگونگی اداره اخلاقی یک شرکت ساختمانی، ضوابط به‌خوبی تعریف شده‌ای نداریم. موفقیت یک شرکت به شهرت آن گره خورده است و این شهرت بر اساس روابط با ذینفعان از جمله کارفرمایان، شرکا، پیمانکاران فرعی، تأمین‌کنندگان، کارکنان، سازمان‌ها و جامعه بنا می‌شود.

توانایی یک شرکت ساختمانی در جذب و حفظ کارفرمایان و همچنین جذب و نگهداری کارکنان با استعداد، مستقیماً تحت‌تأثیر شهرت آن مجموعه در داشتن فرهنگ و اخلاق حرفه‌ای رهبران و کارکنانش قرار دارد. صنعت ساخت اساساً یک صنعت خدماتی است و خریداران خدمات ساختمانی دارای حق انتخاب هستند. بنابراین، شهرت در زمینه‌ی اخلاق حرفه‌ای برای موفقیت ضروری است. اخلاق سازمانی باید به‌عنوان یکی از ارزش‌های اصلی شرکت عمل کند تا کارکنان را در تصمیم‌گیری‌های روزانه راهنمایی نماید. مدیریت نادرست موقعیت‌های اخلاقی می‌تواند به شهرت شرکت آسیب رسانده و روحیه کارکنان را ضعیف کند.

ما با چالش‌های اخلاقی متعددی در فرایندهای ساخت‌وساز مواجهیم؛ از قبیل: تنظیم قرارداد^{۱۵}، برآورد هزینه^{۱۶}، مدیریت پروژه^{۱۷}، حسابداری / مدیریت مالی^{۱۸}، روابط با کارفرما^{۱۹}، روابط با پیمانکاران فرعی^{۲۰}، و روابط با تأمین‌کنندگان مواد و مصالح^{۲۱}.

صنعت ساخت همچنین بسیار رقابتی است و در آن وسوسه‌های فراوانی برای کسب مزیت از طریق میان‌بر زدن، معامله‌های پنهانی، جانب‌داری از دوستان یا اقوام، یا پنهان‌کاری اطلاعات وجود دارد. گاهی اوقات ممکن است به نظر برسد که اتخاذ یک تصمیم اخلاقی با موفقیت مالی شرکت در تضاد است و برای شرکت‌ها و کارکنانشان دانستن چگونگی اقدام در چنین شرایطی بسیار دشوار باشد. این امر به‌ویژه در مدیریت ذینفعان با فرهنگ‌های اخلاقی متفاوت، چالش‌آفرین است. در اجرای

^{۱۵} تدارکات قرارداد (Contract Procurement): فرایند به دست آوردن حق اجرای یک پروژه از طریق عقد قرارداد.

^{۱۶} برآورد هزینه (Cost Estimating): فرایند تخمینی هزینه‌ی انجام یک پروژه.

^{۱۷} مدیریت پروژه (Project Management): فرایند برنامه‌ریزی، سازماندهی، اجرا و کنترل تمام جنبه‌های یک پروژه به منظور دستیابی به اهداف از پیش تعیین شده.

^{۱۸} حسابداری/مدیریت مالی (Accounting/Financial Management): فرایند ثبت، طبقه‌بندی، تجزیه و تحلیل و گزارش‌دهی اطلاعات مالی یک سازمان و همچنین برنامه‌ریزی، کنترل و هدایت جریان‌های نقدی آن.

^{۱۹} روابط با مشتری (Customer Relations): تعاملات یک سازمان با مشتریان برای ایجاد و حفظ وفاداری آن‌ها.

^{۲۰} روابط با پیمانکاران فرعی (Subcontractor Relations): تعاملات یک پیمانکار اصلی با پیمانکاران فرعی که برای انجام بخش‌هایی از پروژه استخدام شده‌اند.

^{۲۱} روابط با تأمین‌کنندگان مواد (Material Vendor Relations): تعاملات یک شرکت با تأمین‌کنندگان مواد مورد نیاز برای انجام پروژه‌هایش.

پروژه‌های ساخت‌وساز، بر رفتار منصفانه با همه افراد تأکید می‌شود. در فصول بعدی، به بررسی برخی از رایج‌ترین چالش‌های اخلاقی که متخصصان ساخت‌وساز با آن‌ها مواجه هستند می‌پردازیم و چارچوبی برای تصمیم‌گیری در شرایط دشوار ارائه می‌نماییم. همچنین مثال‌ها و سناریوهایی از تجربیات واقعی در این صنعت گردآوری شده‌اند. در ادامه به برخی از معضلات مرتبط با عقد قرارداد و انجام کار، از جمله مسائل ناشی از روابط با کارفرمایان، پیمانکاران فرعی و تأمین‌کنندگان، می‌پردازیم. همچنین در مورد تبعیض و آزار و اذیت در محل کار و کارگاه بحث می‌کنیم و شیوه‌های رایج در ایجاد و اجرای منشورهای اخلاقی رفتار سازمانی را بررسی می‌کنیم. در نهایت، به برخی از موضوعات جدید که چالش‌های اخلاقی ویژه‌ای را به همراه دارند، مانند افزایش اطلاعات دیجیتال، توسعه کاربرد رسانه‌های اجتماعی، ارتباطات در بحران و علاقه فزاینده شرکت‌ها به مسئولیت اجتماعی می‌پردازیم.

فصل ۲

❖ منشورهای رفتاری،
انطباق و گزارش‌دهی

سخن مترجمان

بافت درهم‌تنیده صنعت ساخت، که با تعاملات چندوجهی ذینفعان، چالش‌های پیچیده مدیریت پروژه و محیط رقابتی مناقصه‌ها مشخص می‌شود، بستر مناسبی برای معضلات اخلاقی و چالش‌های انطباق‌پذیری فراهم می‌آورد. این پیچیدگی، همراه با نقش محوری این صنعت در زیرساخت‌های اجتماعی و توسعه اقتصادی، اهمیت مبرم اخلاق و انطباق‌پذیری را برجسته می‌کند. این فصل به بررسی پویایی ظریف رویه‌های اخلاقی در بخش ساخت‌وساز می‌پردازد و چارچوبی استوار برای درک و پیمایش چشم‌اندازهای اخلاقی و حقوقی شکل‌دهنده به این صنعت ارائه می‌کند.

بحث محوری در گفتمان اخلاق و انطباق‌پذیری، اهمیت راهبردی پرورش یک فرهنگ سازمانی اخلاقی است. این امر مستلزم نهادینه‌سازی ارزش‌های اخلاقی در تار و پود هویت سازمانی است، از الگوهای رهبری و برنامه‌های آموزشی گرفته تا چارچوب‌های سیاستی و پروتکل‌های انطباق‌پذیری. در این بین، انجمن‌های حرفه‌ای به‌عنوان بازیگران محوری در چشم‌انداز اخلاقی ظاهر می‌شوند و بستری برای اقدام جمعی و هماهنگ در زمینه استانداردهای اخلاقی فراهم می‌آورند.

در پایان این فصل، به‌مرور مجدد مضامین و بینش‌های اصلی پرداخته و بر پیوند ناگسستنی میان رفتار اخلاقی و موفقیت پایدار در صنعت ساخت تأکید شده است. با نگاهی به آینده، این فصل مسیرهای آتی برای تکامل رویه‌های اخلاقی را ترسیم می‌کند و بر اهمیت گفت‌وگوی مستمر، آموزش و نوآوری در استانداردهای اخلاقی تأکید می‌ورزد.

طرح‌واره فصل

- اهداف آموزشی
- مقدمه
- مطالعه موردی مقدماتی
- اجزای برنامه تجاری و رفتار اخلاقی
- نقش انجمن‌های حرفه‌ای
- دیدگاه‌های مشارکت‌کنندگان در ساخت‌وساز
- پرسش‌ها و سناریوهایی برای بحث

اهداف آموزشی

پس از مطالعه این فصل قادر خواهید بود:

- مؤلفه‌های اصلی یک برنامه مؤثر اخلاق و رفتار کسب‌وکار را شناسایی کنید.^۱
- تفاوت بین اخلاق و انطباق را توضیح دهید.^۲
- نمونه‌هایی از ارزش‌های مشترک را ارائه دهید.^۳
- نمونه‌هایی از حوزه‌های مشترک ریسک اخلاقی یا حقوقی اولیه را ارائه دهید.^۴
- نمونه‌هایی از سؤالاتی را ارائه دهید که ممکن است در یک "بررسی اخلاقی" از خود بپرسید.^۵
- استراتژی برای جلوگیری از برخورد با یک افشاکننده تخلف را توصیف کنید.^۶

مقدمه

صنعت ساخت مدت‌هاست که با تصویری از یک محیط کسب‌وکار بی‌رحمانه و رقابتی^۷

^۱ Ethics and Business Conduct Program

^۲ برای درک عمیق‌تر مفهوم «اخلاق» و «انطباق» Ethics & Compliance می‌توان به نقل‌قول زیر از مؤسسه اخلاق کسب و کار (Business Ethics Institute) رجوع کرد: «اخلاق به اصول و ارزش‌هایی اشاره دارد که رفتار درست و غلط را در یک موقعیت خاص تعیین می‌کند، در حالی که انطباق به رعایت قوانین و مقررات وضع‌شده توسط سازمان‌ها یا نهادهای حاکمه اشاره دارد.»
«اخلاق، به‌سادگی، هنر زندگی کردن است.» - آلبرت شواینر

^۳ Core Values

^۴ Primary Ethical or Legal Risk

^۵ Ethics Check

^۶ Whistleblower

^۷ محیط کسب و کار برنده-برنده (Win-Win Business Environment): محیطی که در آن هر دو طرف درگیر در یک معامله، از جمله شرکت‌های ساختمانی و صاحبان پروژه، به منافع درازمدت خود دست می‌یابند.

دست‌وپنجه نرم می‌کند، جایی که واگذاری کار به پایین‌ترین پیشنهاد قیمت و با کمترین حاشیه سود، منجر به رویه‌های متقلبانانه و غیراخلاقی می‌شود. شرکت‌های پیشرو به‌خوبی درک کرده‌اند که اگرچه چنین رویه‌هایی ممکن است در کوتاه‌مدت سود قابل توجهی به‌همراه داشته باشند، اما در درازمدت برای بقای موفقیت و سودآوری، ویرانگر هستند. در نتیجه، شرکت‌های بیشتری در حال اختصاص زمان و منابع برای بهبود تصویر خود به‌عنوان شرکای تجاری مسئول و قابل‌اعتماد می‌باشند. آن‌ها با توسعه منشورهای اخلاق حرفه‌ای و ایجاد برنامه‌های انطباق^۸ برای اطمینان از فعالیت‌های قانونی، به این مهم دست می‌یابند. در حال حاضر دولت ایالات متحده با برقراری استانداردها و خط‌مشی‌های مربوط به رویه‌های قانونی و اخلاقی به‌طور خاص برای پیمانکاران دولتی، نقش رهبری را برعهده گرفته است. حتی در بخش خصوصی، مطالعات انجام شده توسط شرکت مشاوره FMI^۹ به‌همراه انجمن مدیریت ساخت آمریکا^{۱۰}، نشان داده‌اند که به‌شکی قابل توجهی مهم‌ترین عامل تأثیرگذار بر کارفرما برای انتخاب مدیر یا پیمانکار ساخت، اعتماد و صداقت است.

در سال ۱۹۸۶، تعدادی از شرکت‌های برتر ایالات متحده، از جمله جنرال الکتریک، بوئینگ و ریتینون، برای تأسیس ابتکار صنعت دفاع (دی تو)^{۱۱} گرد هم آمدند. کمیسیون پاکنارد^{۱۲} که به دستور رئیس‌جمهور رونالد ریگان تشکیل شده بود، به‌تازگی توصیه‌هایی را برای رسیدگی به ادعاهای گسترده تقلب و سوء رفتار کیفی در قراردادهای بزرگ منتشر کرده بود. بر اساس گزارشی از مرکز منابع اخلاقی^{۱۳}، در آن زمان عموم مردم از گزارش‌های «جعل تاریخ تولید و نتایج آزمایش، کنترل کیفیت ضعیف، قیمت‌گذاری معیوب، اتلاف منابع، تقلب و سوء مدیریت کلی قراردادها» خشمگین شده بودند. شرکت‌های عضو «دی تو» متعهد به حمایت و ترویج شش اصل زیر در زمینه اخلاق کسب‌وکار و رفتار حرفه‌ای شدند:

^۸ برنامه‌های انطباق (Compliance Programs): مجموعه‌ای از رویه‌ها، فرآیندها و کنترل‌ها برای اطمینان از رعایت قوانین و مقررات مربوطه توسط یک سازمان.

^۹ FMI یک شرکت مشاوره و بانکداری سرمایه‌گذاری پیشرو است که به شرکت‌ها ارائه خدمات می‌نماید.

^{۱۰} CMAA, Construction Management Association of America

^{۱۱} ابتکار صنعت دفاع (DII) (Defense Industry Initiative): یک سازمان غیرانتفاعی که توسط شرکت‌های دفاعی ایالات متحده تأسیس شده است تا اخلاق و انطباق را در صنعت دفاعی ارتقا دهد.

^{۱۲} کمیسیون پاکنارد (Packard Commission): کمیسیونی که در سال ۱۹۸۵ توسط رئیس‌جمهور رونالد ریگان برای بررسی سوء رفتار در وزارت دفاع ایالات متحده تأسیس شد.

^{۱۳} Ethics Resource Center: مرکز منابع اخلاقی (ERC) سازمانی است غیرانتفاعی در ایالات متحده که چشم‌انداز آن دنیای اخلاقی و ماموریتش توسعه شیوه‌ها و برنامه‌های شایستگی اخلاقی رهبران، افراد و موسسات است.

- داشتن یک منشور مکتوب اخلاق کسب‌وکار و رفتار حرفه‌ای و تعهد به پایبندی.^{۱۴}
- آموزش کارکنان در مورد مسئولیت‌های فردی آن‌ها تحت این منشور.
- ایجاد فضایی آزاد و باز که به کارکنان اجازه داده و آن‌ها را تشویق می‌کند تا بدون ترس از تلافی، تخلفات را گزارش دهند.^{۱۵}
- نظارت بر انطباق، افشای تخلفات و گزارش اقدامات اصلاحی انجام شده.^{۱۶}
- به اشتراک گذاشتن بهترین شیوه‌ها و تجارب به‌دست آمده با سایر شرکت‌ها.^{۱۷}
- مسئولیت‌پذیری در برابر عموم.^{۱۸}

فراتر از الزامات قانونی، انجمن‌های دی‌تی^{۱۹} به‌عنوان محیطی برای به اشتراک‌گذاری تجارب بهترین شیوه‌های بهبود رفتار سازمانی، به‌کار گرفته شدند. سازمان‌های عضو این انجمن به‌طور داوطلبانه منشورهای مکتوب اخلاق کسب‌وکار را تدوین می‌کنند و رویکردهایی را برای آموزش کارکنان به اشتراک می‌گذارند.

از دسامبر ۲۰۰۷، دولت فدرال تمامی پیمانکاران را ملزم کرد که برای کارهایی با ارزش بیش از ۵ میلیون دلار، حداکثر ظرف ۳۰ روز پس از انتخاب، برای هر شغل یک منشور مکتوب اخلاق و انطباق داشته باشند. این الزام تحت عنوان منشور اخلاق و رفتار تجاری (یا قانون ۴۸) در مقررات فدرال آورده شده است. این الزام برای قراردادهای خدمات و کالاهای مرتبط با اداره خدمات عمومی^{۲۰}، وزارت دفاع^{۲۱} و سازمان فضایی ناسا^{۲۲} اعمال می‌شود. مقررات به‌طور دقیق مشخص نمی‌کنند که چه چیزی باید در منشور رفتاری گنجانده شود و به پیمانکاران اجازه می‌دهد تا منشوری را تدوین کنند که متناسب با اندازه و اهداف شرکت باشد. بسیاری از ایالت‌ها و کارفرمایان خصوصی نیز از پیمانکاران می‌خواهند که منشور اخلاقی داشته باشند.

بر اساس مقررات فدرال، پیمانکاران ملزم به داشتن یک منشور رفتاری مکتوب بوده و مسئولیت کشف و گزارش سوء رفتار را برعهده دارند و در صورت عدم افشای موارد نقض، ممکن است با تعلیق و محرومیت^{۲۳} مواجه شوند. تعلیق و محرومیت هر دو مجازات سختی هستند که منجر به عدم صلاحیت

¹⁴ *Written Code of Business Ethics and Conduct*

¹⁵ *Free and Open Atmosphere*

¹⁶ *Compliance, Disclosure, Corrective Action*

¹⁷ *Best Practices, Lessons Learned*

¹⁸ *Accountable to the Public*

¹⁹ انجمن‌های DII (DII Forums): گروه‌هایی از شرکت‌های عضو ابتکار صنعت دفاع که برای به اشتراک‌گذاشتن بهترین شیوه‌ها و بحث در مورد موضوعات مربوط به اخلاق و انطباق در صنعت دفاع گرد هم می‌آیند.

²⁰ GSA

²¹ DOD

²² NASA

²³ تعلیق و محرومیت: اصطلاحات حقوقی یا انطباقی خاص.

برای حضور و رقابت در قراردادهای فدرال می‌شود. تعلیق در حین تحقیقات یا دادرسی صورت می‌گیرد، در حالی که محرومیت معمولاً برای مدت زمان مشخصی اعمال می‌شود. این امر پیامدهای جدی دارد و می‌تواند بر توانایی پیمانکار برای به‌دست آوردن پروژه، تأثیر قابل توجهی بگذارد.^{۲۴}

در سال ۲۰۰۸، گروهی از شرکت‌های بزرگ ساختمانی ایالات متحده با تشخیص نیاز ایجاد یک منشور رفتاری جدید، انجمنی را تحت عنوان ابتکار عمل اخلاقی و انطباق در صنعت ساخت (سی‌سی) با الگوبرداری از "دی‌تو" تأسیس کردند. "سی‌سی" یک انجمن غیرانتفاعی متشکل از شرکت‌های صنعت ساخت ایالات متحده است که متعهد به بالاترین سطح اخلاق و رفتار و همچنین رعایت قانون^{۲۵} هستند. برای کمک به شرکت‌ها در ایجاد منشورهای رفتاری خود، "سی‌سی" مجموعه ابزار "دی‌تو" را پذیرفت و الگویی ایجاد کرد که به‌صورت رایگان از وب سایت آنها قابل دانلود است.^{۲۶} حتی اگر کارفرما/صاحب‌کاری به‌طور خاص از پیمانکار نخواهد که یک برنامه رسمی اخلاق و انطباق داشته باشد، یک منشور اخلاق مناسب، از قبل موجود و آزمایش شده می‌تواند ابزاری مفیدی برای بازاریابی و جذب نیرو^{۲۸} باشد. این کد، شواهد عینی از تعهد شرکت به ارزش‌های اصلی خود و

^{۲۴} منشور اخلاق و رفتار تجاری (یا قانون ۴۸): (۱) پیمانکار موظف است حداکثر ظرف مدت ۳۰ روز پس از امضای قرارداد، اقدامات زیر را انجام دهد، مگر آنکه قرارداد زمان بیشتری را تعیین کند: (i) تدوین آئین‌نامه مکتوب برای اخلاق و رفتار تجاری خود. (ii) فراهم کردن نسخه‌ای از این آئین‌نامه برای هر کارمندی که درگیر اجرای قرارداد است. (۲) پیمانکار باید: (i) با دقت و توجه لازم، برای پیشگیری و تشخیص رفتار مجرمانه تلاش کند. (ii) فضای سازمانی را به گونه‌ای شکل دهد که مشوق رفتار اخلاقی و تعهد به رعایت قانون باشد. (۳) (i) هر زمان که در ارتباط با اعطاء، اجرا، یا خاتمه این قرارداد یا هر پیمان فرعی مرتبط با آن، پیمانکار شواهد معتبری داشته باشد مبنی بر اینکه یکی از مدیران، کارمندان، نمایندگان، یا پیمانکاران فرعی او مرتکب جرمی شده باشد، باید فوراً و به صورت کتبی این موضوع را به دفتر بازرس کل (OIG) سازمان، با ارسال رونوشت به پیمانکار، اطلاع دهد. جرائم مرتبط عبارتند از: (A) نقض قوانین کیفری فدرال شامل کلاهبرداری، تعارض منافع، رشوه، یا تخلفات مندرج در بخش ۱۸ قانون ایالات متحده؛ یا (B) نقض قانون دعاوی واهی مدنی (U.S.C. 3729-3733). (ii) دولت، تا آنجا که قانون و مقررات اجازه می‌دهند، اطلاعات به‌دست‌آمده از افشاگری پیمانکار را محرمانه تلقی خواهد کرد، مشروط بر اینکه شرکت آن اطلاعات را به‌عنوان "محرمانه" یا "انحصاری" علامت‌گذاری کرده باشد. تا آنجا که قانون و مقررات اجازه می‌دهند، چنین اطلاعاتی در پاسخ به درخواست بر اساس قانون انتشار و آزادی اطلاعات (U.S.C. Section 552) بدون اطلاع قبلی به پیمانکار، برای عموم منتشر نخواهد شد. در صورتی که اطلاعات مربوط به موضوعاتی در حوزه اختیارات یک نهاد یا سازمان باشد، دولت می‌تواند اسناد ارائه‌شده توسط پیمانکار را به آن نهاد یا سازمان اجرایی منتقل کند. (iii) اگر تخلف مربوط به سفارشی در حوزه قرارداد تدارکات دولتی، یا برنامه تامین فدرال، یا هر ابزار تدارکاتی دیگری باشد که برای استفاده توسط سازمان‌های متعدد در نظر گرفته شده است، پیمانکار باید بازرس کل (IG) سازمان سفارش‌دهنده و بازرس کل سازمانی که مسئولیت قرارداد اصلی را بر عهده دارد، مطلع نماید.

²⁵ Construction Industry Ethics and Compliance Initiative (CIECI)

^{۲۶} رعایت قانون: معادل انگلیسی عبارت "compliance with the law" است.

²⁷ www.ciecinitiative.org

^{۲۸} بازاریابی و جذب نیرو: معادل انگلیسی عبارت "marketing and recruiting" است.

ایجاد فرهنگ اخلاق مدار در کل شرکت را نشان می‌دهد. این سطح از تعهد علاوه بر آنکه به صاحبان کار اطمینان خاطر می‌دهد، منجر به جذب کارکنانی می‌شود که مایل به کار در یک فرهنگ اخلاقی^{۲۹} هستند؛ جاییکه در آن حقوق و منافع آنها ارزشمند تلقی می‌شود.

مطالعه موردی مقدماتی

پیمانکاری به‌تازگی یک برآوردگر^{۳۰} تازه‌کار را برای کمک به تهیه پیشنهادات استخدام کرده است. او به تیمی تحت نظارت یک برآوردگر ارشد ملحق می‌شود. اولین وظیفه او دریافت پیشنهادات از پیمانکاران فرعی^{۳۱} برای عملیات عایق کاری است. برآوردگر ارشد به کارمند جدید دستور می‌دهد به هر پیمانکار فرعی که پیشنهادی ارائه می‌دهد، بگوید که پیمانکاری دیگر با عددی ۱۰٪ پایین‌تر موافقت نموده است. برآوردگر تازه‌کار فکر نمی‌کند که این کار درست باشد، اما می‌ترسد که شغل جدید خود را از دست دهد. چگونه شرکتی می‌تواند از چنین اتفاقی جلوگیری کند؟ یک شرکت، چگونه فرهنگ اخلاقی ایجاد می‌کند؟ یک کارمند جدید چگونه می‌تواند یاد بگیرد که در مواجهه با وضعیتی که می‌داند درست نیست چه عکس‌العمل مناسبی داشته باشد؟ در بخش بعدی، به نحوه توسعه منشورهای رفتاری برای راهنمایی کارکنان در تصمیم‌گیری‌های اخلاقی خواهیم پرداخت.

اجزای برنامه اخلاق و رفتار کسب‌وکار

منشورهای اخلاق و رفتار تجاری به‌طور کلی دو حوزه موضوعی را پوشش می‌دهند: اخلاق و انطباق. یک راه ساده برای تمایز بین این دو، این است که به‌خاطر داشته باشید که انطباق در حوزه قوانین و مقررات است، در حالی که اخلاق بر اساس ارزش‌ها و قضاوت، بنا شده است.

هدف اصلی انطباق^{۳۲}، جلوگیری از اقدامات متقلبانه و غیرقانونی است، در حالی که هدف اصلی یک برنامه اخلاقی، تأکید بر ارزش‌های اصلی است که شرکت می‌خواهد با آن‌ها شناخته شود. هدف برنامه اخلاقی، ایجاد فرهنگ سازمانی است که به راهنمایی کارکنان در شرایطی که هیچ قانون یا مقرراتی وجود ندارد، بپردازد.

شکل ۱-۲ اجزای یک برنامه اثربخش اخلاق حرفه‌ای را نشان می‌دهد که توسط "دی‌تو"

^{۲۹} فرهنگ اخلاق: معادل انگلیسی عبارت "culture of ethics" است.

^{۳۰} برآوردگر (Estimator): فردی که هزینه نهایی یک پروژه ساختمانی را تخمین می‌زند.

^{۳۱} پیمانکار فرعی (Subcontractor): شرکتی که بخشی از یک پروژه ساختمانی بزرگ‌تر را برای پیمانکار اصلی انجام می‌دهد.

^{۳۲} انطباق (Compliance): رعایت قوانین و مقررات (به‌طور خاص در زمینه کسب‌وکار)

تدوین و توسط "سی‌سی" پذیرفته شده است. اساس برنامه، ارزش‌های محوری شرکت است که در بالای چرخ نشان داده شده است. با حرکت در جهت عقربه‌های ساعت، تا زمانی که یک دایره کامل را طی کنیم و به بالای چرخ بازگردیم، هر بخش از چرخ ارزش‌های محوری بنا شده را نشان می‌دهد. این اجزا در بخش بعدی با جزئیات بیشتری مورد بحث قرار خواهند گرفت.



شکل ۲-۱: اجزای یک برنامه اثربخش اخلاق حرفه‌ای

ارزش‌های شرکت

در فصل ۸، مقایسه‌ای از ارزش‌های اخلاقی کلیدی شرکت‌های منتخب از لیست «اخلاقی‌ترین شرکت‌های جهان» ارائه شده است. بسیاری از این موارد، و همچنین ارزش‌های محوری مشترک دیگر، در «نقشه راه» "سی‌سی" گنجانده شده‌اند:

جدول ۲-۱: تعدادی از ارزش‌های اخلاقی کلیدی

ارزش‌های اخلاقی	دسته‌بندی
صداقت، مسئولیت‌پذیری، شجاعت، کرامت، وجدان کاری	فردی
احترام، اعتماد، همدلی، عدالت، بخشش	بین فردی
شهروندی خوب، تنوع، انصاف، همکاری، صلح	اجتماعی
رهبری، یکپارچگی، پاسخگویی، کار تیمی، تعهد	سازمانی

بیانیه‌های ارزش‌های یک شرکت به تعریف آنچه شرکت برای آن تلاش می‌کند و می‌خواهد به آن برسد و یا با آن شناخته شود کمک می‌کنند. آن‌ها همچنین بنیانی برای ایجاد یک فرهنگ اخلاقی در کل شرکت تشکیل می‌دهند. ارزش‌های کلیدی باید در تمامی سیاست‌ها و رویه‌ها گنجانده شوند تا مبادلات داخلی و خارجی روزمره و تعهد شرکت در عمل به شیوه‌های اخلاقی را تقویت کنند.

شناسایی ریسک

پس از تعیین ارزش‌های کلیدی شرکت به‌عنوان مبنای اصلی، اگر در چرخه‌ی شکل به‌سمت راست (ساعتگرد) حرکت کنیم به شناسایی ریسک می‌رسیم. در این مرحله، حوزه‌های ریسک اصلی برای کسب‌وکار شناسایی می‌شوند. حوزه‌های اصلی ریسک اغلب محدودیت‌های قانونی کاملاً تعریف شده‌ای دارند، اما به همان اندازه نیز می‌توانند شامل مناطق خاکستری^{۳۳} باشند که در آنها نحوه اتخاذ تصمیم اخلاقی چندان واضح نیست.

برخی از نمونه‌های ریسک خاص در صنعت ساخت ممکن است شامل موارد زیر باشد:

- ثبت زمان: گزارش دقیق و صادقانه‌ی زمان صرف شده برای انجام فعالیت‌های کاری.
- اطلاعات محرمانه شرکت: اطلاعاتی که نباید بدون مجوز در اختیار دیگران قرار گیرد.
- اطلاعات رقبا: اطلاعاتی در مورد رقبا که از طریق روش‌های غیرقانونی به‌دست آمده باشد.
- تضاد منافع: موقعیتی که در آن منافع شخصی فرد با منافع شرکت در تضاد قرار می‌گیرد.
- تبعیض و آزار و اذیت: رفتار تبعیض‌آمیز یا آزاردهنده با دیگران به‌دلایل غیرقانونی مانند نژاد، جنسیت، سن، مذهب یا معلولیت.
- ارتباطات الکترونیکی: استفاده از ایمیل، پیام کوتاه و سایر اشکال ارتباطات الکترونیکی به روشی که با سیاست‌های شرکت یا قانون مطابقت ندارد.
- حفاظت از محیط‌زیست: رعایت قوانین و مقررات زیست‌محیطی در طول فعالیت‌های کاری.
- ارائه هدایا، پاداش‌ها و سرگرمی: دادن یا گرفتن هدایا، پاداش‌ها و بلیط سرگرمی‌هایی که با هدف تأثیرگذاری بر تصمیمات تجاری انجام شود.
- پذیرش امتیازات تجاری و رشوه: دریافت امتیازات یا مزایای غیرقانونی در ازای انجام کاری خاص.
- کمک‌های مالی و فعالیت‌های سیاسی: مشارکت مالی یا فعالیت در امور سیاسی به روشی که با قانون یا سیاست‌های شرکت مغایرت داشته باشد.

^{۳۳} مناطق خاکستری (Gray areas): اصطلاحی برای موقعیت‌هایی که قوانین یا مقررات مشخصی وجود ندارد و تصمیم‌گیری در مورد درستی یا نادرستی آن دشوار است.

- کیفیت و ایمنی اجرای کار: رعایت استانداردهای کیفیت و ایمنی در تمام مراحل ساخت و ساز.
 - حفظ و نگهداری از دارایی‌های شرکت: استفاده صحیح و ایمن از دارایی‌های شرکت.
 - امنیت: محافظت از اطلاعات، دارایی‌ها و پرسنل شرکت در برابر دسترسی غیرمجاز، افشا، سوء استفاده، آسیب یا تخریب.
 - ایمنی محیط کار: ایجاد و حفظ محیط کاری ایمن و سالم برای کارکنان.
- هر مورد از این فهرست، با خطر نقض یک یا چند مورد از ارزش‌های کلیدی مشترک همراه است. برای مثال، اگر یکی از ارزش‌های کلیدی شرکت شما کار یکسان برای زنان و مردان باشد، وقوع تبعیض یا آزار و اذیت در محیط کار باعث تضعیف تحقق کامل آن ارزش می‌شود. شناسایی ریسک به معنای درک این موضوع است که تصمیمات ضعیف چگونه می‌تواند ارزش‌های کلیدی شرکت را به خطر بیندازد، اعتبار شما را ضعیف کند و حتی منجر به بروز اقدامات غیرقانونی شود.

سیاست‌ها، رویه‌ها و منشورهای رفتاری

هر حوزه ریسک بالقوه باید در انطباق با سیاست‌ها و رویه‌ها مورد بررسی قرار گیرد. منشور رفتار شرکت، روشی مؤثر برای سازماندهی سیاست‌های شرکت به‌عنوان یک منبع مفید برای همه ذینفعان^{۳۴} است. سیاست‌ها، رویه‌ها و منشور رفتار توسط بخش‌های بعدی چرخه شکل ۲-۱ نشان داده شده‌اند. منشورهای رفتار برای اینکه مؤثر باشند، نیازی به پیچیدگی یا طولانی بودن ندارند. هدف آنها دیکته کردن تک‌تک تصمیمات نیست، بلکه مقصود نهایی ارائه راهنمایی برای کمک به کارکنان در عبور از مناطق خاکستری ناشی از معضله‌های اخلاقی رایج است. منشور رفتار همچنین می‌تواند به‌عنوان یک ابزار ارتباطی مؤثر برای ذینفعان خارجی عمل کند که به احتمال زیاد تحت تأثیر حوزه‌های اصلی ریسک قرار می‌گیرند.^{۳۵}

جدول ۲-۲، طرح کلی محتوای منشورهای رفتار سه شرکت عضو ابتکار عمل اخلاق و انطباق در صنعت ساخت را با هم مقایسه می‌کند.^{۳۶} این مقایسه، رویکردهای مختلفی را نشان می‌دهد که

^{۳۴} ذینفعان (Stakeholders): گروه‌هایی که تحت تأثیر فعالیت‌های یک شرکت قرار می‌گیرند.

^{۳۵} اتحادیه تجارت جهانی (WTO) بر اهمیت ایجاد یک محیط تجاری شفاف و قابل پیش‌بینی برای تسهیل تجارت بین‌المللی تأکید می‌کند. این امر مستلزم تدوین سیاست‌ها و رویه‌هایی است که ریسک‌های مرتبط با فساد و سایر اقدامات غیرقانونی را کاهش دهد.

سازمان همکاری و توسعه اقتصادی (OECD) نیز بر اهمیت مدیریت ریسک برای ارتقای رهبری شرکتی خوب تأکید می‌کند. این سازمان چارچوبی برای مدیریت ریسک شرکت‌ها ارائه می‌کند که شامل شناسایی، ارزیابی و کاهش ریسک‌ها می‌شود.

^{۳۶} هر کد رفتار کامل برای دانلود از وب سایت شرکت در دسترس است.

شرکت‌ها ممکن است برای شناسایی حوزه‌های بالقوه ریسک و توسعه سیاست‌هایی برای رسیدگی و پاسخ به آن ریسک در پیش بگیرند. همچنین نشان می‌دهد که لزوماً هیچ رویکرد واحدی برای همه شرکت‌ها مناسب نیست، اگرچه عناصر مشترک زیادی وجود دارد.

منشورهای رفتاری شرکت تحت‌تأثیر فرهنگ سازمانی^{۳۷} و همچنین عواملی مانند دولتی یا خصوصی بودن شرکت، بخش‌های کلیدی بازار، غلبه مشتریان دولتی یا خصوصی، ارتباط با هیئت مدیره شرکت و بسیاری موارد دیگر قرار می‌گیرند.

جدول ۲-۲: محتوای منتخب منشورهای رفتار اخلاقی از شرکت‌های عضو "سی‌سی"^{۳۸}

DPR	PCL	شرکت پیمانکاری گرانیت
• ارزش‌های اصلی ما	• ارزش‌های اصلی ما	• ارزش‌های اصلی
• تعهد ما	• تعهد ما	• برنامه انطباق و رهنمودها
• از قانون پیروی کنید	• از قانون پیروی کنید	• استانداردهای رفتار در معاملات تجاری
• اخلاقی عمل کنید	• اخلاقی عمل کنید	• استانداردهای کسب و کار ساختمانی
• یک محیط کاری مثبت و اخلاقی را ترویج کنید	• یک محیط کاری مثبت و اخلاقی را ترویج کنید	• تضاد منافع
• از تضاد منافع اجتناب کنید	• از تضاد منافع اجتناب کنید	• عالی بودن
• ثابت سوابق	• ثابت سوابق	• پیشگیری از تضاد و آسیب
• افشای عمومی	• افشای عمومی	• فرصت‌های شغلی برابر و سایر قوانین استخدامی
• به تمام قوانین رقابت و ضدانحصار پایبند باشید	• به تمام قوانین رقابت و ضدانحصار پایبند باشید	• محیط زیست
• مشارکت‌ها و فعالیت‌های سیاسی	• مشارکت‌ها و فعالیت‌های سیاسی	• کپی اسناد و نرم‌افزار و استفاده از رسانه‌های الکترونیکی
• مناقصه، مذاکره و اجرای قراردادهای	• مناقصه، مذاکره و اجرای قراردادهای	• اسرار تجاری و اطلاعات شرکت
• هدایا، هدایا و انقادات تجاری	• هدایا، هدایا و انقادات تجاری	• پیمانکاری دولتی
• انجام تجارت با دولت‌های ایالات متحده	• انجام تجارت با دولت‌های ایالات متحده	• امور عمومی
• استخدام پرسنل دولتی	• استخدام پرسنل دولتی	• قوانین ضد تراست و رقابت منصفانه
• مشاوران، نمایندگان و نمایندگان	• مشاوران، نمایندگان و نمایندگان	• قوانین اوراق بهادار
• از اطلاعات اختصاصی و محرمانه محافظت کنید	• از اطلاعات اختصاصی و محرمانه محافظت کنید	• تجارت بین‌المللی
• استفاده از دارایی‌ها	• استفاده از دارایی‌ها	• گزارش دادن تخلف
• استفاده از ارتباطات الکترونیکی	• استفاده از ارتباطات الکترونیکی	• رویه‌ها
• گزارش رفتار غیراخلاقی	• گزارش رفتار غیراخلاقی	• دریافت کمک
• در تحقیقات اخلاقی همکاری کنید	• در تحقیقات اخلاقی همکاری کنید	• نظم و انضباط

برای آگاهی از حوزه‌های اصلی ریسک که به‌طور معمول در آن‌ها معضلات اخلاقی رخ

^{۳۷} فرهنگ سازمانی (Organizational Culture): مجموعه‌ای از ارزش‌ها، باورها، هنجارها و رفتارهای مشترک که در یک سازمان

وجود دارد.

^{۳۸} DPR و PCL شرکت‌های پیمانکاری هستند.

می‌دهند، مرور موضوعات مشابه می‌تواند مفید باشد. در جدول ۲-۲، هر سه منشور رفتار دارای یک عنوان اصلی اختصاصی برای نقاط تضاد منافع^{۳۹} هستند. شباهت‌های دیگری را می‌توان با بررسی عمیق‌تر مطالب موجود تحت عنوان‌های اصلی یافت. به‌عنوان مثال، هر دو شرکت "گرانیت" و "دی‌پی‌آر" عناوینی دارند که به ایمنی و حفاظت از محیط‌زیست اشاره می‌کند. منشور رفتار شرکت "پی‌سی‌ال" نیز این موضوعات را پوشش می‌دهد، اما آنها در جزئیات زیرعنوان «ایجاد یک محیط کاری مثبت و اخلاقی» گنجانده شده‌اند. سازماندهی هر منشور رفتار، از شیوه‌ای که هر شرکت می‌خواهد اولویت‌های اخلاقی خود را منتقل کند، نشئت می‌گیرد.

پرسش‌ها و گزارش‌های سوء رفتار

پس از اینکه کارکنان یاد گرفتند موقعیت‌های با ریسک اقدام غیرقانونی یا رفتار غیراخلاقی را شناسایی کنند، نیاز دارند بدانند که در صورت مواجهه با چنین وضعیتی یا در صورت مشاهده‌ی چنین رفتاری، چه عکس‌العملی باید انجام دهند. همچنین باید به آن‌ها اطمینان داده شود که به‌دلیل گزارش چنین مواردی مجازات نشده یا مورد تلافی‌جویی قرار نخواهند گرفت. این بخش اساسی یک برنامه‌ی اخلاق است و به همین دلیل، به‌طور خاص در اکثر منشورهای رفتاری شرکت‌ها مورد توجه قرار می‌گیرد.

در منشور منتخب شرکت‌های عضو "سی‌سی" (جدول ۲-۲)، بخشی با عنوان «افشاکننده تخلف»^{۴۰} وجود دارد. افشاکننده تخلف، فردی است درون شرکت که سوء رفتار یا اقدام غیرقانونی کارکنان آن سازمان را افشا می‌کند. در صورت عدم‌حمایت، افشاکنندگان تخلف با انواع مختلفی از اقدامات تنبیهی یا تلافی‌جویانه توسط مدیریت شرکت یا همکاران مواجه می‌شوند، از جمله توهین کلامی، محرومیت از ارتقاء و ترفیع یا عزل و نصب‌های ناخوشایند و حتی تهدید فیزیکی و اخراج. تلافی می‌تواند باعث از بین رفتن اعتماد و برهم‌خوردن فرهنگ سازمانی شرکت شود. منشورهای رفتار مؤثر با ارائه یک روش محافظت شده برای گزارش دهنده تخلفات، به مقابله با تهدید تلافی می‌پردازند. منشور رفتار شرکت گرانیت به صراحت اعلام می‌کند که افشاکنندگان تخلف در برابر "آزار و اذیت، تلافی یا هرگونه عواقب منفی شغلی" تحت حمایت قرار می‌گیرند.

ایمیل یا خط تلفن ناشناس یا محرمانه، می‌تواند یک مسیر امن برای کارکنان جهت گزارش و افشای تخلفات و ابراز نگرانی‌ها فراهم کند. در حالت ایده‌آل، این خط تلفن یک ارتباط دوطرفه است

^{۳۹} نقاط تضاد منافع (Conflicts of Interest): موقعیتی که در آن منافع شخصی فرد با منافع شرکت در تضاد قرار می‌گیرد.

^{۴۰} افشاکننده تخلف (Whistleblower): فردی که در داخل یک سازمان، تخلفات یا اقدامات غیرقانونی آن را گزارش می‌دهد.

و به‌عنوان منبعی برای پرسش‌های مرتبط با رفتار و همچنین نقطه‌ی تماس برای شکایات یا گزارش‌ها عمل می‌کند. تماس‌ها یا ایمیل‌ها ممکن است به فردی تعیین‌شده در یک موقعیت ارشد مدیریتی، کمیته یا کارگروه اخلاقی^{۴۱} شرکت و یا حتی فرد یا گروهی در هیئت مدیره شرکت، هدایت شوند. پرسش‌ها باید توسط یک فرد حرفه‌ای باتجربه که دانش و اختیار لازم برای پاسخ‌گویی را دارد، بررسی شوند. همچنین باید رویه‌های مشخصی برای اطمینان از رسیدگی به پرسش‌ها و گزارش‌ها به روشی یکنواخت وجود داشته باشد. هر پرسشی باید پاسخی متناسب دریافت کند، در غیر این صورت اعتبار برنامه در معرض خطر قرار می‌گیرد.

برای انطباق با الزامات قراردادهای فدرال، هر تماس و اقدامی که انجام می‌شود، باید مستند شود. صرف‌نظر از اینکه شرکت درگیر قراردادهای فدرال یا خصوصی باشد، باید تمام گزارش‌ها مورد بررسی قرار گیرند تا مشخص شود آیا اقدام گزارش‌شده نقض قانون یا سیاست‌های شرکت است یا خیر. پایش تعداد و فراوانی شکایات یا گزارش‌ها می‌تواند اطلاعات ارزشمندی در مورد حوزه‌های اصلی ریسک ارائه دهد و حتی می‌تواند زمینه‌های مشکل‌داری را که نادیده گرفته شده‌اند، آشکار سازد. پایش و گزارش‌دهی برای ارزیابی عملکرد برنامه‌ی رفتار اخلاقی شرکت از اهمیت بالایی برخوردار است.

آموزش و اطلاع‌رسانی

یک منشور رفتار مؤثر، ابزاری برای افزایش آگاهی از مسائل اخلاقی و راهنمایی کارکنان در اتخاذ تصمیمات اخلاقی است. ایجاد یک فرهنگ اخلاقی با یک شعار، یک یادداشت داخلی یکبار مصرف یا یک جلسه آموزشی یکبار مصرف به وجود نمی‌آید. کارکنان باید ابتدا از وجود منشور رفتار آگاه باشند، با مسائل و گزینه‌های پیش رو آشنا شوند و اطلاعات به‌راحتی و به آسانی در دسترس آن‌ها قرار گیرد. آگاهی از طریق یادآوری‌های منظم به‌صورت اطلاعیه‌ها، ایمیل‌ها، پوسترها، جزوه‌ها یا فضای مجازی ایجاد می‌شود. آشنایی از طریق جلسات آموزشی حضوری یا آنلاین، تکالیف خواندنی و آزمون‌ها حاصل می‌شود. استفاده از سناریوهای دنیای واقعی^{۴۲} و برنامه‌های نقش‌بازی^{۴۳} (موقعیت مجازی) می‌تواند به کارکنان در تمرین مهارت‌های تصمیم‌گیری اخلاقی و راحتی آموزش کمک کند. مسلم است که افراد گوناگون، سبک‌های یادگیری^{۴۴} متفاوتی دارند. ارائه مواد آموزشی در

^{۴۱} کمیته یا کارگروه اخلاق (Ethics committee or task force): گروهی متشکل از افراد مستقل که مسئولیت نظارت بر برنامه‌ی اخلاقی شرکت و تحقیق در مورد تخلفات ادعایی را بر عهده دارد.

^{۴۲} real-life scenarios

^{۴۳} role-playing activities

^{۴۴} سبک‌های یادگیری (Learning styles): روش‌های متفاوتی که افراد از طریق آن‌ها اطلاعات را دریافت، پردازش، و به‌خاطر می‌سپارند.

قالب‌های مختلف، استراتژی موفق برای برقراری ارتباط با طیف وسیعی از سطوح تحصیلی و مهارت‌ها در یک سازمان است. از آنجایی که مسائل و موقعیت‌های اخلاقی بسیار متنوعی وجود دارد که می‌تواند در صنعت ساخت و به‌طور کلی در انجام کسب‌وکار ایجاد شود، ارائه یک مجموعه واحد از راه‌حل‌ها به کارکنان نه امکان‌پذیر است و نه توصیه می‌شود. در عوض، افراد باید فرایند شناسایی و ارزیابی معضلات اخلاقی را بیاموزند.

مرکز مارکولا برای اخلاق کاربردی در دانشگاه سانتا کلارا^{۴۵} چارچوبی مفید برای شناسایی و تحلیل مسائل اخلاقی ایجاد کرده است که در قسمت بعد نشان داده شده‌اند. این چارچوب با هدایت فرد پرسشگر به مجموعه‌ای از سؤالات اول‌شخص، او را به اتخاذ رویکرد نقش‌بازی تشویق می‌کند. سؤالات مربوط به اقدامات جایگزین احتمالی با نظریه‌های اخلاقی^{۴۶} مختلفی که در فصل ۱ این کتاب مورد بحث قرار گرفت، مرتبط است. برای یادآوری در مورد این نظریه‌های اخلاقی، در صورت تمایل به فصل ۱ مراجعه کنید.

چارچوبی برای یک تصمیم اخلاقی

- شناسایی یک موضوع اخلاقی:
 ۱. آیا این تصمیم یا موقعیت می‌تواند به فرد یا گروهی آسیب برساند؟ آیا این تصمیم مستلزم انتخاب بین یک گزینه خوب و بد، یا شاید بین دو «خوب» یا دو «بد» است؟ آیا این تصمیم مرا ملزم می‌کند «کمترین شر» را انتخاب کنم؟
 ۲. آیا این موضوع فراتر از قانون یا آنچه که کارآمدتر است، می‌باشد؟ اگر چنین است، چگونه؟
- جمع‌آوری اطلاعات:
 ۳. حقایق مرتبط با پرونده چیست؟ چه حقایقی ناشناخته است؟ آیا می‌توانم اطلاعات بیشتری در مورد شرایط کسب کنم؟ آیا برای تصمیم‌گیری اطلاعات کافی در اختیار دارم؟
 ۴. چه افراد و گروه‌هایی ذینفع اصلی در نتیجه‌ی تصمیم‌گیری هستند؟ آیا برخی نگرانی‌ها از اهمیت بیشتری برخوردارند؟ چرا؟
 ۵. گزینه‌های اقدام چه هستند؟ آیا با تمامی افراد و گروه‌های ذینفع مشورت شده است؟ آیا گزینه‌های خلاقانه‌ای را شناسایی کرده‌ام؟

⁴⁵ The Markkula Center for Applied Ethics at Santa Clara University

⁴⁶ نظریه‌های اخلاقی (Ethical theories): مجموعه‌ای از اصول و چارچوب‌های فکری که برای ارزیابی درستی یا نادرستی رفتار انسان به کار می‌روند.

• ارزیابی اقدامات جایگزین:

۶. گزینه‌ها را با پرسیدن سؤالات زیر (رویکردهای اخلاقی)^{۴۷} ارزیابی کنید:

الف- کدام گزینه بیشترین فایده را به همراه خواهد داشت و کمترین آسیب را وارد می‌کند؟ (رویکرد سودگرایی)

ب- کدام گزینه به بهترین نحو حقوق همه ذینفعان را تامین می‌کند؟ (رویکرد حقوق)

ج- کدام گزینه با افراد به‌طور مساوی یا متناسب رفتار می‌کند؟ (رویکرد عدالت)

د- کدام گزینه به بهترین نحو به کل جامعه خدمت می‌کند، نه فقط به برخی از اعضا؟ (رویکرد خیر عمومی)

ر- کدام گزینه مرا به سمت عمل کردن به‌گونه‌ای که می‌خواهم باشم، سوق می‌دهد؟ (رویکرد فضیلت)

• تصمیم‌گیری و آزمایش آن:

۷. با در نظر گرفتن تمام این رویکردها، کدام گزینه به بهترین نحو وضعیت را حل می‌کند؟

۸. اگر گزینه‌ای را که انتخاب کرده‌ام به شخصی که برای او احترام قائل هستم، یا به مخاطبان تلویزیون بگویم، آن‌ها چه پاسخی خواهند داد؟

• اقدام و بازتاب در مورد نتیجه:

۹. چگونه می‌توان تصمیم من را با بیشترین دقت و توجه به نگرانی‌های همه ذینفعان اجرا کرد؟

۱۰. در نهایت تصمیم من چگونه رقم خورد و از این موقعیت خاص چه آموختم؟

^{۴۷} رویکردهای اخلاقی (Ethical approaches): روش‌های مختلفی برای تجزیه و تحلیل مسائل اخلاقی که در متن به آن‌ها اشاره شده‌است. این رویکردها عبارتند از:

• رویکرد سودگرایی (Utilitarianism): رویکردی که بر حداکثر کردن خیر و به حداقل رساندن ضرر برای کل جامعه تأکید دارد.

• رویکرد حقوق (Rights approach): رویکردی که بر احترام به حقوق اساسی همه افراد تأکید دارد.

• رویکرد عدالت (Justice approach): رویکردی که بر رفتار عادلانه و منصفانه با همه افراد تأکید دارد.

• رویکرد خیر عمومی (Common good approach): رویکردی که بر ارتقای رفاه کل جامعه تأکید دارد.

• رویکرد فضیلت (Virtue approach): رویکردی که بر پرورش فضایل اخلاقی مانند صداقت، عدالت، و شجاعت تأکید دارد.

اندازه‌گیری اثربخشی

همان طور که در دنیای تجارت گفته می‌شود، چیزی را که اندازه‌گیری نمی‌کنید، نمی‌توان مدیریت یا بهبود بخشید. به عبارت دیگر، اگر راهی برای اندازه‌گیری اثربخشی^{۴۸} برنامه‌ی اخلاق خود نداشته باشید، نمی‌دانید که آیا کارآمد است یا خیر.

در ادامه مسیر چرخه‌ی برنامه‌ی مؤثر اخلاق و رفتار حرفه‌ای، به بخش «ارزیابی و تحلیل برنامه» می‌رسیم. پیش‌تر در مورد اهمیت ثبت و ردیابی اقدامات برای شناسایی موضوعات مشترک و اطمینان از انجام اقدامات اصلاحی بحث شد. ضمناً، ارزیابی اثربخشی روش‌های مورد استفاده برای برقراری ارتباط و آموزش کارکنان درباره‌ی محتوای منشور رفتاری و نحوه‌ی استفاده از آن اهمیت دارد. نظرسنجی و گروه‌های متمرکز، دو روش رایج برای انجام این ارزیابی هستند. اثربخشی برنامه‌ی اخلاق می‌تواند توسط یک گروه یا کارگروه داخلی تعیین‌شده، یا توسط یک مشاور خارجی مستقل برای رفع هرگونه نگرانی در مورد تضاد منافع بالقوه، مورد ارزیابی قرار گیرد.

جدول ۲-۳: نمونه‌هایی از بررسی‌های اخلاقی شرکت‌های عضو CIECI

DPR	PCL	شرکت پیمانکاری گرانتیت
<p>اگر پس از خواندن کد DPR، هنوز در مورد اخلاقی بودن یا اخلاقی نبودن یک اقدام احتمالی شک دارید، سؤالات زیر را از خود پرسید:</p> <ul style="list-style-type: none"> آیا این اقدام قانون یا خط مشی شرکت را نقض می‌کند؟ آیا این اقدام به هر یک از طرفین درگیر آسیب می‌زند یا ناعادلانه خواهد بود؟ آیا این عمل باعث می‌شود من از نگاه کردن به خود در آینده، توصیف آن در جلسه کارکنان، توضیح آن برای خانواده‌ام یا خواندن در مورد آن در روزنامه احساس شرم یا ناراحتی کنم؟ اگر پاسخ هر یک از این سؤالات «بله» یا «شاید» است، احتمالاً مشکلی را شناسایی کرده‌اید که باید از آن اجتناب کرد یا گزارش داد. 	<p>وقتی یا موقعیتی مواجه می‌شوید که باعث نگرانی می‌شود، از خود پرسید:</p> <ul style="list-style-type: none"> آیا اعمال من قانونی است؟ آیا من عادل و صادق هستم؟ آیا اعمال من در آزمون زمان مقاومت خواهند کرد؟ بعد از آنچه احساسی در مورد خودم خواهم داشت؟ آیا فکر می‌کنم که دیگران اگر این گونه رفتار کنند غیراخلاقی عمل می‌کنند؟ در روزنامه چگونه به نظر می‌رسد؟ آیا امشب راحت می‌خوابم؟ به فرزندم بگویم چه کاری انجام دهم؟ اگر خانواده، دوستان و همسایگانم بدانند که دارم چه کار می‌کنم، چه احساسی دارم؟ 	<p>به‌عنوان کمک، از بررسی اخلاقی زیر به‌عنوان راهنما در هنگام تصمیم‌گیری استفاده کنید:</p> <ul style="list-style-type: none"> آیا رفتار / اقدام پیشنهادی شما قانونی است؟ آیا با قانون و سیاست‌های شرکت مطابقت دارد؟ آیا رفتار / اقدام پیشنهادی شما چیزی است که دوست دارید در روزنامه منتشر شود؟ آیا رفتار / اقدام پیشنهادی شما چیزی است که بتوانید به راحتی برای فرزندانتان توضیح دهید؟ به‌طور خلاصه، آیا رفتار یا تصمیم شما به شما این امکان را می‌دهد که در آینده نگاه کنید و نسبت به کاری که انجام می‌دهید احساس غرور کنید؟

^{۴۸} اثربخشی (Effectiveness): میزان دستیابی به اهداف مورد نظر

تعهد از رأس شرکت

در نهایت، همان‌طور که به بالای چرخه‌ی برنامه‌ی اخلاق و رفتار حرفه‌ای بازمی‌گردیم، به ضرورت تعهد آشکار و مستمر رهبری ارشد شرکت، برای ایجاد یک فرهنگ اخلاقی قوی پی می‌بریم. این تعهد باید از طریق الگو قرار دادن رفتار اخلاقی، ارتباط منظم با کارکنان در مورد اهمیت اخلاق، اختصاص منابع کافی به برنامه‌ی اخلاق و حمایت از کسانی که گزارش سوء رفتار را مطرح می‌کنند، نشان داده شود.

به‌عنوان راهنما، از این بررسی اخلاقی به‌عنوان معیاری در طول تصمیم‌گیری استفاده کنید:

- آیا رفتار/اقدام پیشنهادی شما قانونی است؟ آیا با قوانین و سیاست‌های شرکت مطابقت دارد؟
- آیا رفتار/اقدام پیشنهادی شما چیزی است که دوست دارید در روزنامه منتشر شود؟
- آیا رفتار/اقدام پیشنهادی شما چیزی است که بتوانید به‌راحتی برای فرزندانتان توضیح دهید؟
- به‌طور خلاصه، آیا رفتار یا تصمیم شما این امکان را به شما می‌دهد در آینده نگاه کنید و به کاری که انجام می‌دهید افتخار کنید؟

هنگامی که با شرایطی روبه‌رو می‌شوید که نگرانی ایجاد می‌کند، از خود پرسید:

- آیا اعمال من قانونی است؟
- آیا من منصف و صادق هستم؟
- آیا اعمال من در برابر آزمون زمان مقاومت خواهد کرد؟
- بعد از آن، چه احساسی نسبت به خودم خواهم داشت؟
- آیا اگر دیگران به این شکل رفتار کنند، فکر می‌کنم آنها غیراخلاقی عمل می‌کنند؟
- در روزنامه چگونه به نظر می‌رسد؟
- آیا امشب به‌راحتی می‌خوابم؟
- به فرزندم چه توصیه‌ای می‌کردم؟
- اگر خانواده، دوستان و همسایگانم از کاری که انجام می‌دهم مطلع می‌شدند، چه احساسی پیدا می‌کردم؟

اگر پس از خواندن منشور رفتار شرکت “دی‌پی‌آر”، هنوز در مورد اینکه آیا یک رفتار یا یک اقدام، بالقوه اخلاقی بوده است تردید دارید، سؤالات زیر را از خود پرسید:

- آیا این اقدام، قانون یا سیاست شرکت را نقض خواهد کرد؟

- آیا این اقدام به هر یک از طرف‌های درگیر آسیب می‌رساند یا با آن‌ها غیرمنصفانه رفتار می‌کند؟
 - آیا این اقدام باعث می‌شود از خودم در آینه خجالت بکشم یا احساس ناراحتی کنم، یا اینکه آن را در جلسه کارکنان توصیف کنم، برای خانواده‌ام توضیح دهم یا در روزنامه در مورد آن بخوانم؟
- اگر پاسخ به هر یک از این سؤالات «بله» یا «شاید» باشد، به احتمال زیاد با مشکلی روبه‌رو شده‌اید که باید از آن اجتناب کرد یا آن را گزارش کرد.

رهبری اخلاقی باید از طریق الگو قرار دادن رفتار اخلاقی، ارتباط منظم با کارکنان در مورد اهمیت اخلاق، اختصاص منابع کافی به برنامه‌ی اخلاق و حمایت از کسانی که گزارش سوء رفتار را مطرح می‌کنند، نشان داده شود. این تعهد در تمامی فعالیت‌های روزمره‌ی یک شرکت، از تصمیمات استخدام و نحوه‌ی رفتار با کارکنان گرفته تا نوع کاری که انجام می‌شود، روابط با مشتریان، پیمانکاران فرعی و جامعه، و همچنین جایگاهی که به ارزش‌های اصلی و حاکمیت شرکتی در وبسایت شرکت داده می‌شود، قابل مشاهده است.

تعهد رهبری به رفتار اخلاقی برای شهرت یک سازمان در زمینه‌ی صداقت و موفقیت بلندمدت برای تمام ذینفعان، در مقابل پاداش‌های کوتاه‌مدت و منافع شخصی برای عده‌ای اندک، ضروری است. رهبران الگویی برای سایر بخش‌های شرکت هستند. شکست‌های اخلاقی در یک سازمان می‌تواند به عدم تعهد در سطح بالاتر نسبت به اولویت دادن رفتار اخلاقی قلمداد شود.

نقش انجمن‌های حرفه‌ای

صنعت ساخت دارای انجمن‌های حرفه‌ای متعددی است که فرصت‌های شبکه‌سازی و توسعه‌ی حرفه‌ای، راهنمایی و تخصیص منابع مرتبط با تخصص‌های مختلف موجود در این بخش، از جمله مدیران ساخت، مهندسان، تامین‌کنندگان، پیمانکاران فرعی و مشاغل تخصصی متعدد را ارائه می‌دهد. اکثر این انجمن‌ها برای هدایت اعضایشان، منشورهای اخلاق یا رفتار حرفه‌ای خاص خود را تدوین کرده‌اند. در حالی که منشور اخلاقی یک شرکت بر اساس ارزش‌های اصلی و حوزه‌های ریسک اصلی خاص آن سازمان بنا شده است، منشور رفتاری که توسط یک انجمن حرفه‌ای تدوین می‌شود عموماً به تعریف رفتار اخلاقی برای یک صنعت کمک می‌کند.

منشورهای اخلاق حرفه‌ای انجمن تخصصی ساخت‌وساز

در ادامه، مضامین اصلی منشورهای اخلاق حرفه‌ای سه انجمن تخصصی ساخت‌وساز، تخلیص و ارائه شده‌اند. منشورهای اخلاقی انجمن‌های حرفه‌ای می‌توانند منبع ارزشمندی برای اعضای آن انجمن‌ها و همچنین کل صنعت ساخت باشد.

- یک سازنده در انجام وظایف خود در قبال کارفرما یا مشتری باید توجه کامل به منافع عمومی داشته باشد.
- یک سازنده نباید درگیر هیچ عمل فریبکارانه‌ای شود یا در هیچ رویه‌ای که برای سازنده یا دیگری مزیت ناعادلانه ایجاد کند، شرکت کند.
- یک سازنده نباید به‌طور مغرضانه یا با بی‌احتیاطی، به‌طور مستقیم یا غیرمستقیم، به شهرت حرفه‌ای دیگران آسیب برساند یا تلاش برای آسیب‌زدن داشته باشد.
- یک شرکت باید اطمینان حاصل کند که هنگام ارائه خدماتی که شامل مشاوره تخصصی است، چنین مشاوره‌ای منصفانه و بدون جانبداری باشد.
- یک شرکت نباید اطلاعات محرمانه‌ای را که در طول فعالیت‌های حرفه‌ای به‌دست آورده است، برای هیچ شخص، شرکت یا مؤسسه‌ای فاش کند.
- یک شرکت باید تا آنجا که در توان اوست، مسئولیت‌های خود را مطابق با رویه‌ی حرفه‌ای جاری انجام دهد. همچنین از تحقیق و توسعه فرایندهای آموزشی مرتبط با حرفه‌ی ساخت‌وساز حمایت کند.
- مدیران اجرایی در تمام روابط خود باید با بالاترین استانداردهای صداقت و درستی هدایت شوند.
- مدیران ساخت‌وساز باید با شرافت، مسئولیت‌پذیری، اخلاق و قانون رفتار کنند تا موجب ارتقای شرف، شهرت و ارزش حرفه‌ی خود شوند.
- مدیران اجرایی باید از رفتار یا رویه‌هایی که عامه را فریب می‌دهد یا نشان‌دهنده‌ی تضاد منافع واقعی یا ادراکی است، اجتناب کنند.
- مدیران اجرایی باید به حقوق دیگران احترام بگذارند و بر اساس نژاد، رنگ، جنسیت، وضعیت تأهل، مذهب، ملیت، سن، معلولیت یا گرایش جنسی تبعیض قائل نشوند و آگاهانه در انجام خدمات حرفه‌ای، هیچ قانون، مصوبه یا مقرراتی را نقض نکنند. مدیران ساخت باید برای ایجاد نیروی کار متنوع تلاش کنند.
- مدیران اجرایی باید برای هر نوع آزار و اذیت از جمله آزار و اذیت جنسی و قلدری، سیاست عدم تحمل داشته باشند.
- مدیران اجرایی باید خدمات خود را تنها در محدوده صلاحیت و تخصص خود ارائه دهند.
- مدیران اجرایی با استفاده از بهترین شیوه‌ها، ادامه‌ی آموزش حرفه‌ای خود و مشارکت در توسعه‌ی نیروی کار آینده، به پیشبرد برنامه، پروژه و حرفه‌ی مدیریت ساخت کمک کنند.
- مدیران اجرایی باید سلامتی، ایمنی و رفاه محیط کار و عموم را در اولویت قرار دهند.
- مدیران اجرایی باید در تعریف و دستیابی به اهداف مربوط به پایداری و انعطاف‌پذیری

زیست‌محیطی در طول چرخه‌ی عمر پروژه، راهنمایی و کمک ارائه دهند.

- مدیران ساخت باید با رعایت اصول این کد، به‌طور اخلاقی نماینده‌ی بهترین منافع مالک یا مشتری باشند.
- رقابت: رقابت برای کسب قرارداد به‌صورت عادلانه انجام شود و از هر روشی که ممکن است نقض قوانین ضد انحصار به‌شمار رود، اجتناب شود. از هر گونه فعالیت‌ی که ممکن است به‌عنوان خرید و فروش غیرقانونی پیشنهاد^{۴۹} یا تبلیغ غیرمجاز^{۵۰} تفسیر شود، اجتناب کنید. آگاهانه هیچ قانون یا مقرراتی را که حاکم بر فرایند رقابتی است، نقض نکنید.
- صلاحیت‌ها: تنها برای پروژه‌هایی که شرکت از نظر صلاحیت فنی و تجربه برای انجام آن‌ها واجد شرایط است، به‌دنبال اجرای قرارداد باشید. قراردادهایی را که شرکت برای آن‌ها واجد شرایط نیست، نپذیرید. پرسنل را مطابق با صلاحیت آن‌ها و متناسب با الزامات خدماتی که تحت قرارداد ارائه می‌شود، به پروژه‌ها اختصاص دهید.
- استانداردهای حرفه‌ای: مواد اولیه و خدمات را به روشی مطابق با استانداردهای تثبیت‌شده و پذیرفته‌شده‌ی صنعت ساخت و با قوانین و مقرراتی که بر آن حاکم است، ارائه دهید. قراردادهای با صلاحیت، دقت معقول و پشتکار انجام دهید. قیمت‌هایی را تعیین کنید که با خدمات شرکت متناسب باشد. با صداقت و درستی به مشتریان خدمت کنید.
- منافع متعارض: تلاش کنید از منافع متعارض، چه شرکتی و چه فردی، اجتناب کنید. در صورت وجود منافع متعارض در سطح شرکت، چنین تضاد را به مشتری فعلی یا مشتری بالقوه‌ی شرکت اعلام کنید. به‌طور منظم کارکنان را در مورد منافع متعارض شخصی آموزش دهید و روشی برای افشای داخلی آن برقرار کنید.
- ایمنی عمومی: اطمینان حاصل کنید که ایمنی کارکنان شرکت، سایر افراد در محل کار و عموم مردم در حین ارائه خدمات شرکت، محافظت می‌شود.
- ارائه‌دهندگان خدمات و تأمین‌کنندگان: با ارائه‌دهندگان خدمات و تأمین‌کنندگان به‌صورت عادلانه رفتار کنید، اطمینان حاصل کنید که دستورالعمل‌های واضح و پرداخت سریع برای خدمات ارائه‌شده به آن‌ها داده شود. آگاهانه هیچ قانون یا مقرراتی را که حاکم بر چنین روابطی است، نقض نکنید.
- کارکنان: با الزامات و روح قوانین مربوط به شرایط کاری، فرصت‌های برابر استخدام و شیوه‌های پرداخت، انطباق داشته باشید. آگاهانه هیچ قانون یا مقرراتی در رابطه با اشتغال را نقض نکنید.
- اطلاعات عمومی: اطمینان حاصل کنید که تمام اظهارات و افشاگری‌های عمومی صادقانه باشند.

⁴⁹ bid shopping

⁵⁰ peddling

همزمان از منافع مالکیت معنوی مشتریان شرکت محافظت کنید.

- تصویر صنعت ساخت: از اقداماتی که منافع شخصی شرکت را به‌جای صنعت ساخت ارتقا می‌بخشد، اجتناب کنید و از استانداردهای صنعت ساخت با افتخار و عزت پاسداری کنید.
- رویه‌های داخلی: رویه‌های داخلی را برای رسیدگی به عدم رعایت موارد فوق ایجاد کنید. هر سال، این منشور اخلاق و رویه‌های داخلی آن را با هر کارمند مرور کنید. اگر کارمند، مشتری یا فرد دیگری از شرایطی مطلع شود که در آن، شرکت یا کارمند شرکت با استانداردهای فوق مطابقت نداشته باشد، او باید بلافاصله موضوع را به فرد ذیربط که تحقیقات را آغاز می‌کند گزارش دهد. در غیر این صورت باید به حل‌وفصل موضوع گزارش‌شده پردازد.

این متن برای شرکت‌هایی که در حال تدوین منشورهای اخلاقی خود هستند، به‌عنوان یک منبع ارزشمند تلقی می‌شود چراکه به بسیاری از حوزه‌های ریسک ذاتی در این صنعت می‌پردازد. با بررسی نمونه‌های ارائه‌شده در متن، می‌توانیم بلافاصله برخی از ارزش‌های بنیادی مشتری را که قبلاً در این فصل به آن‌ها اشاره کرده‌ایم، شناسایی کنیم:

- مسئولیت‌پذیری^{۵۱}
- صداقت^{۵۲}
- احترام^{۵۳}
- عدالت^{۵۴}
- درستی^{۵۵}
- اعتماد^{۵۶}
- وفاداری^{۵۷}

همچنین می‌توانیم برخی از حوزه‌های اصلی ریسک را شناسایی کنیم:

- اطلاعات محرمانه شرکت^{۵۸}
- اطلاعات رقیب^{۵۹}

⁵¹ responsibility

⁵² honesty

⁵³ respect

⁵⁴ fairness

⁵⁵ integrity

⁵⁶ trust

⁵⁷ loyalty

⁵⁸ company confidential information

⁵⁹ competitor information

- تعارض منافع^{۶۰}
- کیفیت و ایمنی کار انجام شده^{۶۱}
- حفاظت و استفاده از دارایی‌های شرکت^{۶۲}

علاوه بر این موارد، عضویت در انجمن‌های حرفه‌ای و دسترسی به پایگاه‌های دانش، نگرانی‌ها و سیاست‌های شرکت‌هایی با اهداف و منافع مشترک را مدیریت می‌کند. تعامل با سایر اعضا برای دریافت بازخورد واقع‌بینانه و به اشتراک گذاشتن تجربه بهترین شیوه‌ها، مانند آنچه در انجمن‌های سالانه "سی‌سی" اتفاق می‌افتد، نیز مفید است.

دیدگاه‌های مشارکت‌کنندگان حوزه‌ی ساخت‌وساز

شرکت ساختمانی گرانیث بین سال‌های ۲۰۱۰ تا ۲۰۲۱، ۹ بار توسط مؤسسه «اتیسفر»^{۶۳} به‌عنوان یکی از «اخلاقی‌ترین شرکت‌های جهان» شناخته شده است. این شرکت، دستاورد مکرر خود را به تعهد دیرینه‌اش به «راهنمای اخلاقی» شرکت که در اصل قدیمی (حدود سال ۱۹۴۰) توسط بنیان‌گذار شرکت، «وال تر پاپ ویلکینسون»، تدوین شده است، نسبت می‌دهد. ویلکینسون، عنوان این سند ۱۱ صفحه‌ای را «راهنمای بنیادی برای نسل‌های آینده» گذاشت. این عنوان، تمایل شرکت به موفقیت بلندمدت و اعتقاد به ماندگاری ارزش‌های کلیدی در طول نسل‌ها را نشان می‌دهد. راهنمای اخلاقی فعلی گرانیث، شامل یادداستی مقدماتی از «جیمز اچ. رابرتز»، رئیس و مدیرعامل شرکت است. وی در این یادداشت به اهمیت هسته اصلی ارزش‌های اولیه اشاره نموده، اما همچنین تأکید می‌کند که این راهنما، یک سند پویاست که به‌صورت دوره‌ای مورد بازنگری قرار می‌گیرد:

«راهنمای اخلاقی ما، با وجود غنی بودن، به‌طور منظم توسط تیمی از کارکنان گرانیث مورد بازبینی قرار می‌گیرد تا اطمینان حاصل شود که همچنان به چالش‌ها و مسائل جاری رسیدگی می‌کند. همان‌طور که در گذشته، هشت ارزش کلیدی ما، برای هر شرایطی، مستقل از زمان و مکان، مناسب تشخیص داده می‌شوند، تغییرات در قوانین، تجدید نظر دوره‌ای بخش انطباق این راهنما را ضروری می‌سازد.»

⁶⁰ conflicts of interest

⁶¹ quality and safety of the installed work

⁶² protection and use of company assets

⁶³ • مؤسسه اتیسفر (Ethisphere Institute): یک سازمان غیرانتفاعی است که به سازمان‌ها در سراسر جهان برای تعریف استانداردهای اخلاقی و فرهنگ‌سازی اخلاقی کمک می‌کند (<https://ethisphere.com/>)

بعداً، وی به صراحت بیان می‌کند که:

«هیچ کارمند گرانیت تحت هیچ شرایطی نباید با بهانه‌ی عمل به نفع شرکت، مرتکب فعل یا ترک فعل غیراخلاقی یا غیرقانونی شود.»

این متن نمونه‌ای از یک بیانیه ساده است که رهنمودهای مستقیمی در راستای فرهنگ اخلاقی و رفتاری ارائه می‌دهد و به‌طور واضح از سطح بالای شایستگی رهبری شرکت نشئت می‌گیرد. شرکت پارسونز، یک شرکت طرح‌وساخت جهانی، نیز در سال ۲۰۲۱ برای دوازدهمین سال متوالی، به‌عنوان یکی از با اخلاق‌مدارترین شرکت‌های جهان شناخته شد. این شرکت پس از دریافت این افتخار در سال ۲۰۱۸، بیانیه‌ای صادر کرد که در آن به برخی از استراتژی‌های به کار رفته در کالبد اخلاقی سازمان اشاره شده است:

پارسونز تعهد خود به صداقت را از طریق “منشور رفتاری”^{۶۴} خود، و همچنین از طریق روش‌های آموزشی مختلف، از جمله آموزش زنده، فیلم‌ها، مستندات آنلاین قابل دسترسی، و “چالش‌ها” یا آزمون‌های دوره‌ای اخلاق ایجاد می‌کند.

همان‌طور که در این فصل بیان شد، تمام شرکت‌های برجسته اشاره شده - گرانیت، پی‌سی‌ال، دی‌پی‌آر و پارسونز - به‌عنوان اعضای “سی‌سی”، تعهد خود را نه‌تنها به القای فرهنگ اخلاقی در درون سازمان‌های خود، بلکه به اشتراک گذاشتن تجربه بهترین شیوه‌ها با سایرین در صنعت ساخت نشان داده‌اند.

«اخلاق، ستون فقرات هر کسب‌وکاری است. بدون اعتماد به آن، هیچ کسب‌وکاری نمی‌تواند موفق شود»^{۶۵}

پرسش‌ها و سناریوهایی برای بحث

سناریوهای زیر را ارزیابی کنید:

۱. “آلیشیا واتسون” در حال کار روی پیشنهاد همکاری در یک پروژه بزرگ با یک مشتری مهم بخش خصوصی است. واگذاری پروژه بر اساس تعدادی از عوامل، از جمله صلاحیت‌های تیم مدیریتی پیشنهادی، صورت می‌گیرد. یکی از دوستان نزدیک آلیشیا برای یک شرکت رقیب کار می‌کند

^{۶۴} منشور رفتاری: (Code of Conduct) سندی است که انتظارات اخلاقی را برای کارکنان یک سازمان یا شرکت مشخص می‌کند.

^{۶۵} مایکل ایزلی، مدیرعامل سابق هوم دپوت

که برای همین پروژه پیشنهاد ارائه خواهد داد. یک بعد از ظهر، در حالی که پیشنهاد هنوز در حال تهیه است، آیشیا برای صرف ناهار با دوستش ملاقات می‌کند. در حالی که منتظر غذا هستند، دوست آیشیا به او اعتراف می‌کند که شرکت او رزومه مدیر پروژه پیشنهادی خود را با اضافه کردن برخی تجربیات کاری غیرواقعی برای بهتر و شایسته‌تر جلوه دادن او «تزئین» کرده است. او از آیشیا می‌خواهد که رازداری را حفظ کند، اما احساس می‌کند که این موضوع را باید به شخص دیگری می‌گفت.

- آیشیا باید با این اطلاعات چه کند؟
- کد اخلاقی شرکت آیشیا، خدمت به مشتری را به عنوان ارزش محوری در نظر می‌گیرد و بر منافع مشتریان آنها تأکید می‌کند. آیا این بدان معناست که آنها موظفند اطلاعاتی را که آیشیا درباره رقیب خود به دست آورده است، به مشتری بالقوه خود افشا کنند؟
- چنانچه آیشیا اطلاعات را به مدیر خود منتقل کند و وی از آیشیا بپرسد چگونه به این اطلاعات دست یافته است، آیشیا چه باید به مدیر خود بگوید؟
- با استفاده از چارچوب تصمیم‌گیری اخلاقی^{۶۶}، موقعیت را ارزیابی کنید. به نظر شما کدام نظریه اخلاقی بهترین گزینه را ارائه می‌دهد؟

۲. "والث میلر" مأمور شده است تا داده‌های مربوط به حوادث و بیماری‌های مرتبط با کار را در گزارش شرکت خود بررسی کند. در حین مقایسه مستندات پشتیبان با ورودی‌های گزارش، والث متوجه می‌شود که چندین حادثه در یکی از پروژه‌ها به اشتباه دسته‌بندی شده‌اند. هنگامی که والث با مدیر پروژه صحبت می‌کند، به او گفته می‌شود که آزادی عمل زیادی در نحوه دسته‌بندی حوادث وجود دارد و رویه استاندارد شرکت برای به حداقل رساندن شدت حوادث است. والث کاملاً مطمئن است که این رویه درست نیست، اما اگر ورودی‌های گزارش را اصلاح کند، آمار پروژه وحشتناک به نظر خواهند رسید. والث نگران است که اگر اصلاحات را انجام دهد، عملکرد مدیر پروژه و همچنین سوابق ایمنی شرکت به خطر بیفتد. مدیر پروژه تجربه بسیار بیشتری نسبت به والث دارد.

- به نظر شما چه چیزی برای موفقیت آینده شرکت مهمتر است - اعداد و اطلاعات افشا شده در اینترنت یا حفظ یک مدیر پروژه با تجربه؟
- ارزش‌های اصلی شرکت شامل صداقت و کار تیمی است. اگر والث بر این باور است که صداقت

^{۶۶} چارچوب تصمیم‌گیری اخلاقی: (Framework for Ethical Decision Making) مجموعه‌ای از مراحل و رویکردها برای رسیدن به تصمیم‌های اخلاقی در موقعیت‌های پیچیده است.

او را ملزم می‌کند ورودی‌های گزارش را اصلاح کند، آیا او همچنان یک بازیکن تیمی محسوب می‌شود؟

- با استفاده از چارچوب تصمیم‌گیری اخلاقی، وضعیت را ارزیابی کنید. به نظر شما کدام نظریه اخلاقی بهترین گزینه را ارائه می‌دهد؟

”بهترین رهبران افرادی هستند که به شما آموزش می‌دهند تا در فردایی دیگر و در نبود آنها به راه خود ادامه دهید.”^{۶۷}

۳. ”مایک راجرز” سرپرست یک پروژه ترکیبی در یک ساختمان نیمه بلندمرتبه^{۶۸} در یک منطقه شهری شلوغ است. مدیر پروژه بیش از بیست سال است که در شرکت فعالیت می‌کند و به خاطر اهداف جاه‌طلبانه و خلق و خوی تند شناخته شده است. مایک اغلب هدف عصبانیت‌های مدیر پروژه بوده است، اما او معمولاً آنها را به آسانی رد می‌کند، حتی زمانی که این اتفاقات در مقابل همکاران یا پیمانکاران فرعی رخ می‌دهد. با این حال و به تازگی، عصبانیت‌ها گسترش یافته و مایک متوجه شده است که چندین عضو تیم پروژه، دیگر در جلسات برنامه‌ریزی روزانه شرکت نمی‌کنند. مایک این موضوع را به مدیر پروژه گوشزد می‌کند، اما پاسخ می‌شنود که باید با پیمانکاران فرعی سرسخت‌تر رفتار کند. مایک احساس می‌کند که باید مدیر ارشد بخش را از وخامت اوضاع در محل پروژه مطلع کند، اما نگران است که این کار باعث بدتر شدن اوضاع شود.

- آیا مدیر پروژه مایک، یک رهبر قوی و قاطع است یا اینکه او یک محیط کاری خصمانه ایجاد کرده است؟ آیا مایک بیش از حد حساس است؟
- ارزش‌های اصلی شرکت شامل احترام و وفاداری است. آیا در این شرایط بین این ارزش‌های اصلی تعارضی وجود دارد؟
- با استفاده از چارچوب تصمیم‌گیری اخلاقی، وضعیت را ارزیابی کنید. به نظر شما کدام نظریه اخلاقی بهترین گزینه را ارائه می‌دهد؟

”رهبری در مورد چگونگی رسیدن به یک مکان است، نه اینکه به مردم بگویید به کجا بروند و آنها را هل دهید.”^{۶۹}

^{۶۷} جان سی. مکسول

^{۶۸} Mixed-use mid-rise project

^{۶۹} نلسون مندلای

۴. شما مدیر بهداشت و ایمنی یک شرکت پیمانکاری متوسط هستید که در پروژه‌های آموزشی تخصص دارد. مسئولیت‌های شما شامل نظارت بر ایجاد و اجرای برنامه‌های بهداشت و ایمنی پروژه و همچنین اطمینان از به‌روز بودن آموزش‌ها و گواهینامه‌های مرتبط با ایمنی برای پرسنل پروژه می‌باشد. علاوه بر داشتن مدرک معتبر متخصص ایمنی با ده سال سابقه کار در پروژه، شما همچنین رزومه برخورد با آلودگی صوتی دارید. یکی از مشتریان سابق اخیراً با شما تماس گرفته و از شما پرسیده است که آیا می‌توانید مشاور آکوستیک بیرونی آنها برای یک پروژه آتی باشید. این یک فرصت عالی به نظر می‌رسد و شما برای پذیرش این مسئولیت بسیار علاقه‌مند هستید.

- آیا باید در مورد فرصت مشاوره به کارفرمای خود اطلاع دهید؟
- از آنجا که این کار مربوط به یک مشتری قبلی است، آیا تضاد منافی وجود دارد؟
- با استفاده از چارچوب تصمیم‌گیری اخلاقی، وضعیت را ارزیابی کنید. به نظر شما کدام نظریه اخلاقی بهترین گزینه را ارائه می‌دهد؟

۵. "آلن یو" برآوردگر یک شرکت بزرگ ساختمانی است. شرکت او در حال آماده‌سازی پیشنهادی برای بازسازی اساسی در پایگاه نیروی هوایی در شهر محل سکونت آلن است. به دلیل آشنایی آلن با ساختگاه و موقعیت پروژه، او برای شرکت در سمینار ارائه به تیم مشتری انتخاب شده است. این فرصت مناسبی برای آلن است تا مهارت‌های خود را به نمایش بگذارد و احتمالاً ارتقای شغلی کسب کند. در حین بررسی جزئیات پروژه، آلن متوجه می‌شود که یکی از اعضای تیم مشتری یکی از دوستان نزدیک خانوادگی است که آلن را از کودکی می‌شناسد. آلن نگران است که این ارتباط ممکن است فرصت او برای شرکت در ارائه را به خطر بیندازد.

- آیا آلن باید شرکت خود را از ارتباط با مشتری مطلع کند؟ چرا ممکن است عدم افشای ارتباط آلن مشکل‌ساز باشد؟
- یکی از ارزش‌های اصلی شرکت، صداقت در گفتار است. با نگفتن این واقعیت، آلن چه ریسکی (در صورت وجود) ممکن است انجام دهد؟
- با استفاده از چارچوب تصمیم‌گیری اخلاقی، وضعیت را ارزیابی کنید. به نظر شما کدام نظریه اخلاقی بهترین گزینه را ارائه می‌دهد؟

فصل ۳

❖ اخلاق در فرایند تدارکات قرارداد

سخن مترجمان

فرایند تدارکات قرارداد در حوزه‌ی مدیریت ساخت، عرصه پیچیده‌ای است که در آن، چالش‌های اخلاقی، حرفه‌ای و عملی به هم گره خورده‌اند. این فصل در پی آن است تا معضلات اخلاقی ذاتی در تعاملات بین پیمانکاران اصلی، سهامداران پروژه، طراحان و پیمانکاران فرعی را واکاوی کند و بدین ترتیب، مبنایی برای گفتمانی فراتر از تعاملات صرفاً معاملاتی فراهم آورد.

چشم‌انداز اخلاقی تدارکات قرارداد، مملو از معضلاتی است که عیار اخلاقی متخصصان ساخت‌وساز را می‌آزماید. از پیچیدگی‌های چانه‌زنی بر سر پیشنهادات تا ظرافت‌های رسیدگی به اشتباهات اسناد پروژه، هر سناریو کوره آزمونی است که در آن، اصول عدالت، فضیلت و صداقت حرفه‌ای مورد آزمون قرار می‌گیرند. در این فصل استدلال خواهد شد که رفتار اخلاقی در تدارکات قرارداد، صرفاً رعایت مقررات یا یک استراتژی رقابتی نیست، بلکه ستونی بنیادین است که بر حفظ صداقت و ارزش اجتماعی این صنعت صحه می‌گذارد.

در تلاقی اخلاق و مدیریت، فرهنگ‌سازی به‌عنوان موضوعی محوری پدیدار می‌شود. این فصل به بررسی چگونگی تأثیر جهت‌گیری‌های اخلاقی افراد و سازمان‌ها بر ساخت فرهنگی حرفه‌ای می‌پردازد. با نگاهی از منظر کلان مدیریت، این فصل به واکاوی نیروهای نظام‌مندی می‌پردازد که رفتارها و رویه‌های اخلاقی در تدارکات قرارداد را شکل می‌دهند و از مدل‌های رهبری ویژه‌ای طرفداری می‌کند که مملو از مسئولیت اخلاقی و چشم‌اندازی برای توسعه‌ی پایدار هستند.

پرورش روابط اجتماعی مثبت در صنعت ساخت، پیوندی ناگسستنی با صلاحیت‌های اخلاقی متخصصان آن دارد. این فصل به جنبه‌های جامعه‌شناختی تدارکات قرارداد خواهد پرداخت و بر اهمیت همدلی، احترام و همکاری بین ذینفعان تأکید می‌کند. همچنین، نقش حیاتی صلاحیت مهندسان - نه تنها در ابعاد فنی، بلکه در استدلال و تصمیم‌گیری اخلاقی - را برجسته خواهد ساخت و استدلال می‌کند که عیار مهندسی به‌طور بنیادین به شعور اخلاقی آن گره خورده است.

طرح‌واره فصل

- اهداف یادگیری
- مقدمه
- مطالعه موردی مقدماتی
- چالش‌های اخلاقی
- استانداردهای قابل‌اعمال
- دیدگاه‌های مشارکت‌کنندگان در ساخت‌وساز
- پرسش‌ها و سناریوهایی برای بحث

اهداف آموزشی

پس از مطالعه این فصل قادر خواهید بود:

- چالش‌های اخلاقی که ممکن است در فرایند ارائه پیشنهاد یا مناقصه در یک پروژه و بین پیمانکار اصلی و کارفرما، یا بین پیمانکار اصلی و طراح پروژه و یا بین پیمانکار اصلی و پیمانکاران فرعی رخ دهد را توصیف کنید.
- چالش‌های اخلاقی که ممکن است بین پیمانکار و تأمین‌کنندگان در طول فرایند مناقصه رخ دهد را توصیف کنید.
- عواقب بالقوه ناشی از تصمیمات اخلاقی گرفته‌شده در فرایند تهیه قرارداد را تصور نموده و ارزیابی کنید.

“اعتماد، عنصر اصلی هر کسب‌وکار موفق است و اخلاق در تدارکات قرارداد، زیربنای اعتماد در صنعت ساخت می‌باشد”^۱

مقدمه

در این فصل، برخی از موقعیت‌های اخلاقی که ممکن است فرد در طول فرایند تدارکات قرارداد^۲ ساخت یا در تدوین پیشنهاد یا مناقصه برای یک پروژه ساخت‌وساز با آن مواجه شود را بررسی

^۱ - انجمن اخلاق در ساخت‌وساز آمریکا American Construction Ethics Society

^۲ Contract Procurement (تدارکات قرارداد): فرایندی که طی آن یک کارفرما یک پیمانکار را برای انجام یک پروژه ساخت‌وساز انتخاب می‌کند.

می‌کنیم. اخلاق در تهیه و تنظیم قرارداد به مفاهیم اساسی و اصول بنیادی رفتار تجاری شایسته در زمان یا قبل از ارائه پیشنهاد یا مناقصه مربوط می‌شود. ما دو نوع قرارداد و دو نوع فرایند را بررسی خواهیم کرد. دو نوع قراردادی که در مورد آنها بحث خواهیم کرد، قراردادهای صرفاً برای خدمات ساخت و قراردادهای خدمات طرح‌وساخت. دو نوع فرایندی که مورد بحث قرار خواهند گرفت، مناقصه^۳ و مذاکره^۴ برای تدارکات قرارداد است.

کارفرما برای انتخاب پیمانکار اصلی یک پروژه ممکن است از دو روش استفاده کند:

- فراخوان رقابتی^۵: در این روش از پیمانکاران لیست‌بلند یا لیست‌کوتاه خواسته می‌شود تا پیشنهادهای رقابتی خود را برای شرکت در فرایند انتخاب از طریق مناقصه^۶ ارائه دهند.
- مذاکره رقابتی^۷: در این روش از پیمانکاران لیست‌کوتاه خواسته می‌شود تا پیشنهادهای رقابتی خود را برای شرکت در فرایند گزینش از طریق مذاکره ارائه دهند.

پیشنهادات رقابتی در فراخوان مناقصه می‌تواند بر اساس مبلغ کل^۸، قیمت واحد^۹، یا ترکیبی از هر دو ارائه شوند. در مذاکره رقابتی نیز همین روش‌های قیمت‌گذاری قابل استفاده است، اما اغلب از روش هزینه به‌علاوه سود^{۱۰} استفاده می‌شود که در آن اکثر هزینه‌های مستقیم پروژه قابل بازپرداخت بوده و سایر هزینه‌های پیمانکار در حق‌الزحمه او لحاظ می‌شود. قراردادهای طرح‌وساخت^{۱۱} به‌طور معمول از طریق فرایند مذاکره واگذار می‌شوند. همان‌طور که در این فصل مورد بحث قرار خواهد

^۳ Bidding Process (فرایند مناقصه): روشی برای اعطای قرارداد که در آن چندین شرکت پیشنهادات خود را ارائه می‌دهند و کارفرما بر اساس معیارهای از پیش تعیین شده، کم‌قیمت‌ترین یا مناسب‌ترین پیشنهاد را انتخاب می‌کند.

^۴ Negotiated Procurement (مذاکره برای تأمین): فرایندی که در آن کارفرما با یک یا چند شرکت منتخب وارد مذاکره مستقیم می‌شود تا به توافقی در مورد شرایط قرارداد برسد.

^۵ Competitive Bids

^۶ در مورد اخلاق در برگزاری مناقصه، انجمن مهندسان عمران آمریکا (ASCE - American Society of Civil Engineers) دستورالعمل‌هایی را منتشر کرده است که می‌تواند برای مشاوران و پیمانکاران مفید باشد.

^۷ Negotiated Selection Process

^۸ Lump-Sum Basis: مبلغ کل: مبلغی ثابت برای کل پروژه که در ابتدا توافق می‌شود.

^۹ Unit-Price Basis: قیمت واحد: روشی برای قیمت‌گذاری که در آن هزینه هر واحد کاری (مانند حفر یک متر مکعب خاک) تعیین می‌شود.

^{۱۰} Cost-Plus Approach: روش هزینه به‌علاوه سود: روشی برای قیمت‌گذاری قرارداد که در آن پیمانکار تمام هزینه‌های مستقیم خود را به اضافه سود توافق شده برای مدیریت پروژه دریافت می‌کند.

^{۱۱} Design-Build Contracts: قراردادهای طراحی-ساخت: قراردادهایی که در آن یک شرکت واحد مسئولیت طراحی و ساخت پروژه را بر عهده می‌گیرد.

گرفت، مسائل اخلاقی می‌تواند در هر دو فرایند خرید خدمت رخ دهد. فراخوان رقابتی:

فراخوان رقابتی یکی از اشکال تأمین کالا و خدمات برای پروژه است که کارفرمای پروژه می‌تواند از آن برای انتخاب پیمانکار اصلی برای یک پروژه استفاده کند. در این فرایند از پیمانکاران متقاضی درخواست می‌شود تا پیشنهادات یا قیمت‌هایی را برای ساخت پروژه ارائه دهند. از آنجایی که قیمت معمولاً معیاری برای واگذاری قراردادهای مناقصه است، فرایند مناقصه به‌عنوان یک فرایند "مبتنی بر قیمت" تلقی می‌شود که در آن پایین‌ترین پیشنهاد، "بهترین ارزش" را نشان می‌دهد. با این حال، این همیشه صادق نیست زیرا گاهی اوقات پیمانکاران برای برنده شدن در پروژه‌ها پیشنهادهای پایینی ارائه می‌دهند با این انتظار که هزینه‌های خود را هنگام طرح ادعا و مذاکره در مورد تغییرات در حین ساخت جبران کنند.^{۱۲}

روند پیش از مناقصه:

در طول فرایند مناقصه، مالک پروژه (کارفرما) و طراح پروژه معمولاً یک جلسه پیش از مناقصه با شرکت‌کنندگان متقاضی و پیمانکاران فرعی برگزار می‌کنند تا به هر مشکلی که در بررسی اسناد قرارداد شناسایی کرده‌اند رسیدگی کنند. در پایان جلسه پیش از مناقصه، کارفرمای پروژه مسائل شناسایی شده توسط شرکت‌کنندگان بالقوه و پیمانکاران فرعی را جمع‌آوری کرده و پاسخی را به‌صورت الحاقیه به همه شرکت‌کنندگان ارائه می‌دهد. استفاده از الحاقیه اسناد مناقصه تضمین می‌کند که همه شرکت‌کنندگان متقاضی هنگام تهیه پیشنهادات خود از اطلاعات یکسان استفاده می‌کنند و در طول فرایند مناقصه با عدالت و انصاف با همه رفتار می‌شود.

پیمانکار در زمان تهیه پیشنهاد برای یک پروژه، ملزم به رعایت دستورالعمل‌های ارائه‌شده در درخواست پیشنهادی مناقصه‌گزار (مالک پروژه)^{۱۳} است. اطلاعات درخواستی ممکن است شامل موارد زیر باشد:

- پیشنهاد قیمت^{۱۴}: مبلغی که پیمانکار برای انجام پروژه پیشنهاد می‌دهد.
- برنامه زمان‌بندی اجرا^{۱۵}: سندی که توالی و مدت زمان فعالیت‌های مختلف پروژه را نشان می‌دهد.

^{۱۲} این رویه به‌عنوان "مناقصه پایین" شناخته می‌شود که یک عمل غیر اخلاقی در نظر گرفته می‌شود.

^{۱۳} Request for Proposal (RFP): درخواستی رسمی از سوی یک سازمان برای دریافت پیشنهاد از تأمین‌کنندگان بالقوه برای یک محصول یا خدمات خاص.

^{۱۴} Price Proposal: سندی که حاوی جزئیات قیمت برای انجام یک پروژه یا خدمات خاص است.

- رزومه تیم پروژه پیمانکار^{۱۶}: سوابق تحصیلی، تجربی و کاری اعضای تیم پیمانکار که در پروژه مشارکت خواهند کرد.
 - برنامه کنترل کیفیت^{۱۷}: سندی که روش‌ها و فرایندهای مورد استفاده برای اطمینان از کیفیت مطلوب پروژه را تشریح می‌کند.
 - برنامه ایمنی^{۱۸}: سندی که روش‌ها و فرایندهای مورد استفاده برای ایجاد محیطی ایمن برای کارگران در طول پروژه را تشریح می‌کند.
- برای پروژه‌های طرح‌وساخت، پیشنهاد عموماً شامل ایده‌های طراحی یا مفاهیم طراحی و همچنین رزومه تیم طراحی نیز می‌شود.
- در زمان تهیه و ارائه پیشنهادات مناقصه‌گر برای ارائه به مناقصه‌گزار، پیمانکاران تصمیم می‌گیرند که کدام جزء یا بخش‌های کاری را با نیروی کار خود انجام دهند و کدام بخش‌ها را به پیمانکاران فرعی برون‌سپاری کنند^{۱۹}. بخش‌های کاری برون‌سپاری شده در بسته‌های مناقصه فرعی^{۲۰} سازماندهی می‌شوند و از پیمانکاران فرعی بالقوه برای ارائه قیمت^{۲۱} در هر بسته مناقصه فرعی دعوت به عمل می‌آید. پیمانکاران قیمت‌های پیشنهادی پیمانکاران فرعی را ارزیابی کرده و بر اساس آن انتخاب می‌کنند که کدام یک را در فرایند آماده‌سازی پیشنهاد یا قیمت نهایی خود جای دهند. با این حال، تا زمانی که پیمانکار اصلی قرارداد را از کارفرما دریافت نکند، قراردادهای فرعی منعقد نمی‌شوند. حتی اگر قرارداد اصلی از ساختار قیمت‌گذاری هزینه به‌علاوه سود^{۲۲} استفاده کند، قراردادهای فرعی به‌طور معمول بر اساس مبلغ کل^{۲۳} منعقد می‌شوند.
- فرایند تأمین پیمانکار با مسائل حقوقی متعددی همراه است، مانند: جلسات پیمانکاران برای بحث در مورد پیشنهادات خود و تصمیم‌گیری در مورد اینکه کدام یک باید پایین‌ترین پیشنهاد را ارائه دهد یا رشوه دادن پیمانکاران برای انتخاب شدن. هیچ‌یک از این مسائل حقوقی در این فصل مورد بحث قرار نخواهند گرفت. ما بحث خود را صرفاً به مسائل اخلاقی که ممکن است در طول فرایند تدارکات قرارداد رخ دهد، محدود خواهیم نمود.

¹⁶ Resumes of the Contractor's Project Team

¹⁷ Quality Control Plan

¹⁸ Safety Plan

¹⁹ برون‌سپاری (Subcontracting): فرآیند واگذاری بخشی از یک پروژه به یک شرکت یا فرد دیگر.

²⁰ Subcontract Bid Packages

²¹ Quotations

²² Cost-Plus Pricing Structure

²³ Lump-Sum Basis

بررسی موردی مقدماتی: مسائل اخلاقی در فرایند مناقصه

• بررسی مورد ۱: اشتباهات نقشه‌های اجرایی
مدیر پروژه شرکت ساختمانی/آجمی پیش از شرکت در بازدید قبل از مناقصه از محل ساختگاه پروژه، نقشه‌های اجرایی و مشخصات فنی ساخت یک مرکز خرید را بررسی کرد. در طی بررسی، مدیر پروژه دو خطا در کدهای ارتفاعی ارائه شده در نقشه‌ها شناسایی نمود. در طول بازدید از محل، مدیر پروژه از مهندس طراح پروژه در مورد خطای کدهای ارتفاعی سؤال کرد و اطلاعات صحیح به او ارائه شد. با این حال، کارفرمای پروژه الحاقیه‌ای^{۲۴} برای تصحیح کدهای ارتفاعی برای شرکت‌کنندگان متقاضی در مناقصه صادر نکرد. آیا اقدام کارفرما اخلاقی بوده است؟
بحث:

عدم اطلاع‌رسانی به همه شرکت‌کنندگان در مورد اشتباه کدهای ارتفاعی اجرایی، یک اقدام غیراخلاقی در نظر گرفته می‌شود. این کار باعث می‌شود که برخی از شرکت‌کنندگان در مناقصه با اطلاعات نادرست پیشنهاد ارائه دهند و در نتیجه، مناقصه رقابتی نخواهد بود.

• بررسی مورد ۲: قیمت‌گذاری اشتباه
کارهای مرتبط با محوطه سازی پروژه به صورت واحد قیمت‌گذاری شد، زیرا بخشی از محوطه حاوی خاک نخاله بود که نیاز به برداشت و جایگزینی داشت، همچنین نیاز به وارد کردن مصالح پرکننده^{۲۵} جایگزین و ساخت یک پارکینگ آسفالتی بزرگ وجود داشت. علاوه بر این، تأسیسات زیربنایی اصلی نیز باید در محل نصب می‌شدند. در حین بررسی اسناد مناقصه، برآوردگر شرکت پیمانکار متوجه شد که مقدار قیمت واحد ذکر شده در برگه مناقصه برای آسفالت به طور قابل توجهی کمتر از مقدار واقعی مورد نیاز برای تکمیل پروژه است. برآوردگر تصمیم گرفت کارفرمای پروژه را مطلع نکند تا به دلیل پیش‌بینی غلط برآورد، قیمت واحد برای ردیف آسفالت را افزایش دهد. آیا اقدام برآوردگر اخلاقی بود؟
بحث:

تصمیم برآوردگر برای عدم اطلاع‌رسانی به کارفرمای پروژه در مورد نقص در قیمت واحد آسفالت، یک اقدام غیراخلاقی است. این کار باعث می‌شود پیمانکار زبان غیرمنصفانه‌ای متحمل شود و مناقصه را به یک رقابت ناعادلانه تبدیل نماید.

^{۲۴} Addendum: الحاقیه: سندی که برای اصلاح یا تکمیل یک سند موجود استفاده می‌شود.

- بررسی مورد ۳: انتخاب پیمانکار فرعی بر اساس قیمت
استعلام قیمت از شش پیمانکار فرعی برق متقاضی برای پروژه انجام شد. پایین‌ترین قیمت توسط شرکت برق نورپردازی شمال^{۲۶} ارائه شد، اما مدیر پروژه ترجیح می‌داد با شرکت برق ساحل غرب^{۲۷} همکاری کند. مدیر پروژه با صاحب شرکت برق ساحل غرب تماس گرفت و قیمت پیشنهادی شرکت نورپردازی شمال را به او ارائه کرد و به شرکت ساحل غرب گفت که در صورت تجدیدنظر در قیمت پیشنهادی خود به رقمی کمتر از قیمت شرکت نورپردازی شمال، می‌تواند برنده مناقصه باشند. آیا اقدام مدیر پروژه اخلاقی بوده است؟

بحث:

فشار بر یک پیمانکار فرعی متقاضی برای کاهش قیمت پیشنهادی خود به منظور برنده شدن در مناقصه، و از طرفی کنار گذاشتن یک پیمانکار در اصل برنده، یک اقدام غیراخلاقی است. فرایند انتخاب پیمانکار فرعی باید بر اساس صلاحیت و تجربه پیمانکار و همچنین قیمت پیشنهادی آنها انجام پذیرد.

- بررسی مورد ۴: انتخاب تأمین‌کننده فولاد
مقرر بوده که سازه مرکز خرید از فولاد ساخته شود. برآوردگر شرکت آجمی برای این پروژه استعلام قیمت از سه تأمین‌کننده فولاد گرفت. برآوردگر علاوه بر هزینه فولاد، در مورد توانایی تأمین‌کنندگان برای رسیدن به تاریخ‌های تحویل مورد نظر که در برنامه زمان‌بندی اولیه ساخت تعیین شده بود نیز نگران بود. شرکت فولاد کانتیننتال^{۲۸} پایین‌ترین قیمت را پیشنهاد کرد، اما تضمینی برای رسیدن به تاریخ‌های تحویل مورد نیاز ارائه نداد. فروشنده شرکت فولاد به برآوردگر شرکت پیمانکار اعلام کرد که در صورت واگذاری قرارداد تأمین فولاد، برآوردگر را به یک سفر لاکچری ماهیگیری مهمان خواهد کرد. در این شرایط برآوردگر چه باید بکند؟

بحث:

پیشنهاد سفر ماهیگیری از سوی فروشنده شرکت فولاد کانتیننتال، پیشنهاد رشوه محسوب می‌شود و دریافت آن یک اقدام غیراخلاقی است. برآوردگر باید قیمت و توانایی تحویل به موقع هر سه تأمین‌کننده را با دقت ارزیابی کند و بر اساس منافع پروژه، بهترین تأمین‌کننده را انتخاب نماید.

²⁶ Northern Lights Electrical Contractors

²⁷ West Coast Electric

²⁸ Continental Steel company

چالش‌های اخلاقی

چالش اخلاقی: خطا در اسناد پروژه^{۲۹}

دستورالعمل‌های مناقصه ارائه شده به شرکت‌کنندگان (مناقصه‌گران)، به‌طور معمول از آنها می‌خواهد که تمام شرایط مندرج در اسناد مناقصه و همچنین شرایط ساختگاه پروژه را در پیشنهاد خود در نظر بگیرند. مسئولیت شرایط پنهان که در اسناد یا گزارش شناخت زمین‌شناسی توصیف نشده است، به‌طور معمول بر عهده کارفرمای پروژه است. این موارد می‌تواند شامل تأسیسات زیربنایی که در نقشه‌ها نشان داده نشده یا خاک دستی و غیرسازه‌ای باشد که در اسناد توصیف نشده است.

در جلسه پیش از مناقصه در محل پروژه، نمایندگان طراح و کارفرمای پروژه برای شرح پروژه و جمع‌آوری سؤالات پیمانکاران اصلی و پیمانکاران فرعی در مورد اسناد حضور دارند. برای اطمینان از اینکه همه شرکت‌کنندگان در فرایند مناقصه اطلاعات یکسانی دارند، کارفرمای پروژه باید تمام سؤالات را جمع‌آوری کرده و الحاقیه‌ای به اسناد مناقصه صادر کند که پاسخ مناسبی به هر سؤال ارائه دهد. از دیدگاه رویکرد عدالت، ارائه پاسخ اختصاصی فقط به شخصی که سؤالات را پرسیده است، غیراخلاقی است. اگرچه صدور الحاقیه اسناد مناقصه در اواخر فرایند مناقصه ممکن است منجر به تأخیر در دریافت پیشنهادات شود، اما انجام این کار وظیفه اخلاقی کارفرمای پروژه است. همچنین این کار ممکن است نیاز به صدور دستور تغییر پس از عقد قرارداد را کاهش دهد.

• چالش اخلاقی: خرید پیشنهاد^{۳۰}

خرید پیشنهاد زمانی اتفاق می‌افتد که پیمانکاران اصلی، قیمت‌های پیشنهادی دریافت شده از پیمانکاران فرعی رقیب را برای سایر پیمانکاران فرعی بالقوه فاش کنند. هدف از این کار، تشویق پیمانکاران فرعی به کاهش قیمت‌هایشان است. بر اساس رویکرد عدالت‌محور، این عمل غیراخلاقی در نظر گرفته می‌شود، زیرا اطلاعاتی را افشا می‌کند که محرمانه بوده و به‌طور مساوی در اختیار همه شرکت‌کنندگان در مناقصه قرار ندارد. نتیجه‌ی محتمل این کار، امتناع پیمانکاران فرعی از همکاری با پیمانکاران اصلی است که از این روش استفاده می‌کنند. از پیمانکاران فرعی خواسته می‌شود تا بهترین قیمت خود را برای یک محدوده‌ی کاری خاص ارائه دهند و آن‌ها این قیمت را به پیمانکار اصلی ارائه می‌کنند با این انتظار که قیمت آن‌ها بین رقبای به اشتراک گذاشته نشود. اغلب، پیشنهادات پیمانکاران فرعی شامل لیستی از موارد خاص لحاظ شده^{۳۱} و موارد خاص لحاظ نشده^{۳۲} است، بدین معنا که

²⁹ *Errors in Project Documents*

³⁰ *Bid Shopping*

³¹ *lists of specific inclusions*

³² *lists of specific exclusions*

محدوده‌ی کاری که هر پیمانکار فرعی به آن می‌پردازد ممکن است متفاوت باشد. این امر مستلزم آن است که پیمانکار اصلی هر پیشنهاد را با دقت ارزیابی کند و بهترین گزینه‌ای که بیشترین ارزش را برای او به ارمغان می‌آورد، انتخاب نماید.

نوع دیگری از خرید پیشنهاد که غیراخلاقی تلقی می‌شود، زمانی است که پیمانکار اصلی از پیشنهاد یک پیمانکار فرعی در مناقصه‌ی خود استفاده می‌کند، اما پیمانکار فرعی دیگری را برای انجام کار انتخاب می‌کند. برای مثال، فرض کنید یک گروه شرکت ساختمانی^{۳۳}، در حال تدوین اسناد مناقصه‌ای برای ساخت یک دبیرستان است و برای کارهای برقی مرتبط با پروژه، درخواست ارائه پیشنهاد می‌کند. پیمانکار فرعی برق - شرکت کپیتال - پایین‌ترین پیشنهاد را ارائه داده است و قیمت آن‌ها توسط پیمانکار اصلی در اسناد مناقصه مورد استفاده قرار می‌گیرد. قرارداد ساخت دبیرستان به پیمانکار اصلی واگذار می‌شود، اما به‌جای واگذاری پیمان فرعی کارهای برقی به شرکت برق کپیتال، با شرکت دیگری تماس گرفته می‌شود تا در صورتی که آن‌ها کار را با قیمتی پایین‌تر از قیمت ارائه‌شده توسط شرکت برق کپیتال انجام دهند، پیمان فرعی به آنها واگذار شود. این به اشتراک گذاشتن قیمت پیشنهادی شرکت برق کپیتال با یک پیمانکار فرعی دیگر، نوعی خرید پیشنهاد در نظر گرفته می‌شود و غیراخلاقی است. همچنین، این کار فریبنده است و بنابراین، ناقض رویکرد اخلاق مبتنی بر فضیلت^{۳۴} می‌باشد.

«اعتماد، عنصر اصلی هر رابطه‌ی تجاری موفق است. خرید پیشنهاد این اعتماد را از بین می‌برد»^{۳۵}

• چالش اخلاقی: دریافت امتیاز^{۳۶}

پیمانکاران فرعی ممکن است برای به‌دست آوردن قرارداد فرعی، به پیمانکاران اصلی هدایایی^{۳۷} پیشنهاد دهند. تأمین‌کنندگان نیز ممکن است برای تضمین همکاری با پیمانکار، امتیازاتی واگذار نمایند. چنین اعمالی ممکن است غیراخلاقی باشند. گاهی اوقات تأمین‌کنندگان به مشتریان خوب خود برای پرداخت زود هنگام صورت حساب‌هایشان تخفیف ارائه می‌دهند و چنین رویه‌هایی شاید ذاتاً غیراخلاقی تلقی نشوند. با این حال، ارائه یک لطف یا هدیه شخصی به کارکنان پیمانکار

³³ Allied Construction Company

³⁴ virtue-based ethics

³⁵ انجمن ملی پیمانکاران فرعی (National Subcontractors Association of America)

³⁶ Receipt of Favors

³⁷ لطف یا هدیه (Favor): در این متن، به معنای هرگونه هدیه، تخفیف یا امتیاز غیرمعمول است که برای تحت‌تأثیر قرار دادن تصمیم‌گیرنده ارائه می‌شود.

توسط تأمین کننده، غیر اخلاقی خواهد بود.

اینکه رفتار فرد تحت تأثیر دریافت لطف یا هدیه قرار گیرد یا خیر، تلقی اخلاقی یا غیر اخلاقی بودن آن کار را به ذهن متبادر می‌سازد در حالیکه معیارهای دیگری نیز وجود دارند. هر کسی که درگیر تصمیم‌گیری مرتبط با واگذاری قرارداد اصلی یا قرارداد فرعی است، باید اطمینان حاصل کند که در کار خود یک سیاست عدم امتیاز^{۳۸} اتخاذ می‌شود. هدایا ممکن است بصورت غیرنقدی و به شکل بلیط مسابقات ورزشی، سفرهای گردشگری، وعده‌های غذایی یا سایر رویدادهای تفریحی باشند. هنگامی که با یک موقعیت اخلاقی مواجه می‌شوید، اساساً بهتر است وارد وضعیتی نشوید که در آن تصویری از طرفداری یا مزیت ناعادلانه وجود داشته باشد.

«اعتماد، اساس هر تجارت اخلاقی است»^{۳۹}

استانداردهای قابل اجرا^{۴۰}

استانداردهای قابل اجرا در فراخوان پیشنهادات یا مناقصات و همچنین تهیه پیشنهادات یا مناقصات برای پروژه‌های ساختمانی، بر حسن نیت و رفتار منصفانه استوار هستند. کارفرمایان و طراحان پروژه باید اطمینان حاصل کنند که تمام پیشنهاد دهندگان بالقوه، اطلاعات یکسانی در رابطه با محدوده کار و شرایط پروژه در اختیار دارند. هرگونه مشکلی که توسط پیشنهاد دهندگان در طول فرایند مناقصه شناسایی شود، باید حل شده و اطلاعات آن در اختیار همه پیشنهاد دهندگان قرار گیرد. زمانی که قرار است از فرایند مذاکره برای انتخاب پیمانکار برنده مناقصه استفاده شود، پیمانکاران اغلب تمایل بیشتری دارند که مسائل شناسایی شده در اسناد مناقصه را به اطلاع کارفرمایان پروژه برسانند. هرچند در فرایند معمول مناقصه، قیمت پیشنهادی قرارداد معیار اصلی برای انتخاب پیمانکار اصلی برنده مناقصه است، لیکن معیارهای انتخاب پیمانکار برنده، علاوه بر قیمت، ممکن است شامل چندین عامل دیگر نیز باشد.

پیمانکاران اصلی باید پیشنهاد قیمت‌های پیمانکاران فرعی را محرمانه تلقی کرده و این اطلاعات را برای سایر پیمانکاران فرعی فاش نکنند. پیمانکاران اصلی ممکن است تمایل داشته باشند در خصوص موارد لحاظ شده، موارد مستثنی شده و قیمت، با یک پیمانکار فرعی بحث و گفتگو کنند؛

^{۳۸} در متن اصلی، اصطلاح "no-favor policy" به‌عنوان یک سیاست عدم امتیاز ترجمه شده است. با این حال، بسته به زمینه خاص، این اصطلاح را می‌توان به‌عنوان "سیاست عدم هدیه" یا "سیاست ضد فساد" نیز ترجمه کرد.

^{۳۹} هربرت نوئل (فیلسوف انگلیسی قرن هفدهم)

اما نباید پیشنهادات ارائه شده توسط سایر پیمانکاران فرعی را فاش نمایند. هر کسی که درگیر اقدامات تدارکات قرارداد است، باید از پذیرش هرگونه هدیه یا امتیاز برای جلوگیری از برداشت جانبدارانه امتناع کند. فرقی هم نمی‌کند که آن فرد توسط کارفرما، طراح، پیمانکار اصلی، پیمانکار فرعی یا تأمین کننده استخدام شده باشد. پذیرش هدیه، عدالت در نظر گرفته شده در فرایند تأمین را تضعیف می‌کند.

دیدگاه‌های مشارکت‌کنندگان در ساخت‌وساز⁴¹

برای به حداقل رساندن احتمال خرید و فروش پیشنهادات، بسیاری از سازمان‌های دولتی و برخی کارفرمایان، الزام کرده‌اند که لیستی از پیمانکاران فرعی و اصلی که قرار است در یک پروژه به کار گرفته شده و مشارکت نمایند، همراه با اسناد و پیشنهادات تکمیل شده ارائه شود. این کار باعث کاهش پتانسیل و احتمال خرید و فروش پیشنهادات قبل از ارسال پیشنهادات نمی‌شود، اما پتانسیل آن را پس از اعطای قرارداد کاهش می‌دهد.

پیمانکاران اصلی که اقدام به خرید و فروش پیشنهادات می‌کنند گاهی متوجه می‌شوند که پیمانکاران فرعی با کیفیت، علاقه‌ای به کار برای آنها و در داخل مجموعه کاریشان ندارند و این عدم علاقه را ممکن است با رد درخواست پیمانکار اصلی برای ارائه قیمت پاسخ دهند. این امر به‌ویژه در دورانی که پیمانکاران فرعی از کارهای عقب‌افتاده قابل توجهی⁴² برخوردار هستند، صادق است. پیمانکاران تخصصی انتظار دارند پیمانکاران اصلی با پیشنهاداتی که ارائه می‌دهند به‌عنوان اطلاعات محرمانه‌ای که با رقبای آنها به اشتراک گذاشته نمی‌شود، رفتار کنند. نحوه برخورد با پیمانکاران فرعی تأثیر زیادی بر علاقه آنها به همکاری با یک پیمانکار اصلی و قیمتی که برای خدمات خود درخواست می‌کنند، خواهد داشت.

پیمانکاران فرعی هزینه خدمات خود را بسته به شخصیت پیمانکار اصلی برآورد می‌کنند و ممکن است برای بسته‌های پیشنهادی مشابه از پیمانکاران اصلی مختلف، قیمت‌های متفاوتی پیشنهاد دهند. عمل فوق غیراخلاقی در نظر گرفته نمی‌شود و به همین دلیل است که پیمانکاران اصلی باید با پیمانکاران فرعی رفتار منصفانه‌ای داشته باشند. وقتی یک پیمانکار فرعی تجربه خوبی از همکاری با یک پیمانکار اصلی داشته باشد، اغلب قیمت‌های بسیار رقابتی را برای محدوده کارهای فرعی در پروژه‌های آینده پیشنهاد می‌دهد. اگر یک پیمانکار فرعی تجربه بدی از همکاری با یک پیمانکار اصلی داشته باشد، ممکن است از ارائه پیشنهاد خودداری کند یا ممکن است برای جبران تجربه کاری دشواری

⁴¹ Construction Participant Perspectives

⁴² Backlog: فهرستی از کارهای ناتمام یا سفارش‌هایی که برای یک شرکت در انتظار تکمیل است.

که پیش‌بینی می‌شود، پیشنهاد قیمت بالاتری ارائه کند. برخی از کارفرمایان پروژه ممکن است با استفاده از رویه مذاکره محدود، پیمانکاران اصلی را برای پروژه‌های خود انتخاب کنند. در این فرایند، رابطه بین کارفرما و پیمانکار از رویه مناقصه مشارکتی تر است. علاوه بر هزینه پروژه، ممکن است از برنامه پیشنهادی ساخت‌وساز، تجربه تیم پروژه پیمانکار، شهرت پیمانکار برای کار با کیفیت، سوابق درخشان پیمانکار در ایمنی و سایر عوامل در فرایند انتخاب استفاده شود.

پرسش‌ها و سناریوهایی برای بحث

اقدامات زیر را ارزیابی کنید:

۱. نزدیک به پایان فرایند مناقصه برای ساخت یک هتل، کارفرمای پروژه از یک پیشنهاددهنده متقاضی استعلام کتبی در مورد نقص در برخی از اطلاعات نقشه‌های سازه دریافت کرد. کارفرمای پروژه برای تعیین اطلاعات مورد درخواست با مهندس محاسب سازه مشورت نمود و اطلاعات را به پیشنهاددهنده ارائه کرد. کارفرمای پروژه برای اینکه دریافت پیشنهادات پروژه را به تأخیر نیندازد، تصمیم گرفت الحاقیه‌ای برای اسناد مناقصه صادر نکند.

- آیا اقدامات کارفرمای پروژه اخلاقی بود؟
- شما چگونه با این وضعیت برخورد می‌کردید؟

”مهندسان حرفه‌ای موظف هستند که در قبال افشای کامل اطلاعات به همه طرف‌های درگیر در یک پروژه، متعهد باشند“^{۴۳}

۲. شرکت ساختمانی کانتیننتال برای مناقصه ساخت بیمارستان دعوت شد. در طول فرایند مناقصه، کانتیننتال از شش پیمانکار فرعی برای بخش مکانیکی کار، استعلام قیمت دریافت کرد. پنج مورد از استعلام قیمت‌ها به صورت کتبی درخواست شده بود و مورد ششم به صورت کتبی درخواست نشده بود. کانتیننتال پایین‌ترین استعلام قیمت را از بین پنج استعلام قیمت درخواستی انتخاب کرد، زیرا آنها سابقه تجربه ناخوشایندی با پیمانکار فرعی که استعلام قیمت کتبی ارائه نکرده بود داشتند. با این حال، استعلام قیمت غیرکتبی پایین‌ترین قیمت بود.

^{۴۳} اخلاق حرفه‌ای در مهندسی و علوم کاربردی (Ethics in Engineering and Applied Sciences) نوشته مایکل دی. وینستون (Michael D. Westin).

- آیا انتخاب نکردن پایین‌ترین استعلام قیمت توسط شرکت ساختمانی کانتیننتال غیراخلاقی بود؟
- شما در این شرایط چه کاری انجام می‌دادید؟

۳. شما در حال نهایی کردن مناقصه برای ساخت یک مدرسه راهنمایی هستید و متوجه یک نقص در مناقصه برای کارهای نقاشی می‌شوید. شما یک مبلغ تخمینی برای پوشش محدوده کار^{۴۴} پیشنهاد می‌کنید. شرکت شما موفق به اخذ قرارداد می‌شود و با یک پیمانکار فرعی نقاشی تماس می‌گیرید و به آنها می‌گویید که آنها می‌توانند قرارداد فرعی برای کار نقاشی را داشته باشند، به شرطی که قیمت آنها از مبلغ تخمینی شما تجاوز نکند.

- آیا با پیمانکار فرعی نقاشی به‌طور اخلاقی رفتار می‌کنید؟
- یک رویکرد جایگزین برای حل مشکل چه می‌تواند باشد؟

۴. اخلاق در انتخاب پیمانکار فرعی: یک پیمانکار اصلی در حال تدوین پیشنهادی برای ساخت یک کلینیک پزشکی است. از آنجایی که قرارداد قبل از تکمیل طراحی منعقد می‌شود، بر اساس مبنای هزینه به‌علاوه حق الزحمه ثابت با حداکثر قیمت تضمینی مذاکره خواهد شد. این پروژه نیاز به کارهای مهمی در محل دارد و پیمانکار تصمیم گرفته است از پنج پیمانکار فرعی برای بسته پیشنهادی کارهای سایت درخواست قیمت کند. برآوردگر پیمانکار اصلی پس از بررسی پنج پیشنهاد دریافتی، متوجه شد که پیمانکار فرعی ترجیحی، پایین‌ترین قیمت را ارائه نکرده است. سپس برآوردگر با پیمانکار فرعی کارهای سایت مورد نظر تماس گرفت و به آنها اطلاع داد که قیمت آنها ۱۰ درصد بالاتر از پایین‌ترین پیشنهاد دریافتی است و پرسید که آیا مایلند برای دریافت قرارداد فرعی، قیمت خود را ۱۰ درصد کاهش دهند یا خیر.

- آیا اقدامات برآوردگر پیمانکار اصلی اخلاقی بوده است؟
- اگر شما پیمانکار فرعی مورد نظر بودید، واکنش شما چه بود؟

۵. اخلاق در ارائه قیمت رقابتی: فرض کنید شما برآوردگر شرکت پیمانکاری اکسل هستید و درخواست‌های قیمت را از پنج پیمانکار اصلی برای بخش کارهای مکانیکی مرتبط با ساخت یک مرکز تحقیقاتی دریافت کرده‌اید. با ارزیابی محدوده کار و تجربیات گذشته خود در همکاری با هر یک از

^{۴۴} محدوده کار (Scope of Work): بخش‌های خاص یا تحویل‌شدنی‌های یک پروژه که در قرارداد تعریف شده است.

پیمانکاران اصلی، تصمیم می‌گیرید برای هر یک از پیشنهادات ارائه شده به پیمانکاران اصلی، قیمت‌های متفاوتی ارائه دهید. دلیل قیمت‌های متفاوت، برداشت شما در مورد نحوه برخورد هر یک از پیمانکاران اصلی با شما بوده است.

- ارائه قیمت‌های مختلف به هر یک از پیمانکاران اصلی، اخلاقی بوده است یا خیر؟ چرا؟

۶. اخلاق در انتخاب نوع سازه: یک شرکت سازنده، قرارداد طرح‌وساخت برای ساخت یک دبیرستان جدید دارد. برای طراحی مدرسه جدید، این سازنده شرکت معماری جونز را دعوت به همکاری کرده است. در حین طراحی مدرسه، نماینده شرکت دیگری به طراح ارشد نزدیک شد و به او گفت در صورت انتخاب سیستم سقف تهیه شده توسط آنها، چند بلیط بازی بیسبال لیگ برتر را هدیه می‌دهد.

- آیا طراح ارشد می‌تواند پیشنهاد نماینده شرکت تولید کننده را به‌طور اخلاقی بپذیرد؟
- اگر شما طراح بودید، چه کاری انجام می‌دادید؟

۷. اخلاق در مدیریت پروژه: هنری اسمیت، مدیر پروژه یک پیمانکار طرح‌وساخت است که قرارداد طراحی و ساخت یک ساختمان آموزشی جدید برای یک دانشگاه بزرگ را بر عهده دارد. در حین بررسی طراحی، معمار پروژه، نماینده دانشگاه را در مورد مصالح انتخاب شده برای فضای داخلی ساختمان توجیه کرد. بعداً، هنری متوجه شد که کفپوش انتخاب شده با بودجه برآورد شده برای پروژه مطابقت ندارد. او به معمار پروژه دستور داد تا برای انتخاب کفپوش مقرون به صرفه‌تری اقدام کند ولی نماینده دانشگاه را در جریان نگذاشت.

- آیا اقدامات هنری اسمیت اخلاقی بوده است؟
- شما بودید چه اقدامی انجام می‌دادید؟

فصل ۴

❖ قراردادهای ساخت
و توافقنامه‌های خرید

سخن مترجمان

چالش‌های اخلاقی برجسته‌شده در این فصل، به مثابه نمونه‌ای کوچک از ملاحظات اخلاقی گسترده‌تر در صنعت ساخت هستند. این چالش‌ها بر ضرورت ایجاد یک فرهنگ اخلاقی در درون سازمان‌ها تأکید می‌ورزند و نقش حیاتی اخلاق حرفه‌ای در هدایت رفتار و فرایندهای تصمیم‌گیری را برجسته می‌سازند. با الهام از «کد اخلاق و رفتار حرفه‌ای مؤسسه مدیریت پروژه»، اصول اخلاقی مانند مسئولیت‌پذیری، احترام، انصاف و صداقت در پرورش فرهنگ‌های اخلاقی مورد توجه قرار می‌گیرند. ماهیت پویای صنعت ساخت، نیازمند فرهنگی پربار است که رفتارهای اخلاقی را ترویج کند. فرهنگ‌سازی فراتر از فرد می‌رود و شامل رویه‌های سازمانی، رهبری و ارزش‌های جمعی می‌شود. مدل فرهنگ سازمانی شین (۲۰۱۰) بر اهمیت نقش شایستگی رهبران در نهادهای اخلاق در بطن سازمان تأکید می‌کند و بیان می‌دارد که توسعه شایستگی رهبران تأثیر به‌سزایی بر فرهنگ اخلاقی دارد.

شایستگی مهندسان که برای اجرای موفق پروژه‌های ساخت ضروری است، شامل مهارت‌های فنی، قضاوت اخلاقی و توانایی مقابله خلاقانه با چالش‌های پیچیده است. این مهارت‌ها را می‌توان به سه دسته اصلی تقسیم کرد:

۱. مهارت‌های فنی شامل: تسلط بر دانش و اصول مهندسی مرتبط با پروژه؛ آشنایی با ابزارها و فناوری‌های مرتبط؛ توانایی طراحی و تحلیل سیستم‌های مهندسی. ۲. قضاوت اخلاقی شامل: درک تعهدات اخلاقی و مسئولیت‌های مهندسان؛ توانایی تصمیم‌گیری‌های اخلاقی در شرایط دشوار؛ توجه به تأثیر پروژه‌های مهندسی بر جامعه و محیط زیست. ۳. توانایی حل مسئله خلاقانه شامل: تفکر خلاق و ابتکاری برای یافتن راه‌حل‌های جدید برای چالش‌ها؛ توانایی تجزیه و تحلیل مشکلات پیچیده و ارائه راه‌حل‌های مؤثر؛ انعطاف‌پذیری و تمایل به سازگاری با شرایط متغیر.

اتحادیه بین‌المللی مهندسی^۱ با تعریف شش حوزه شایستگی برای فارغ‌التحصیلان مهندسی، بر اهمیت این مهارت‌های فراتر از دانش فنی تأکید می‌کند. این شش حوزه عبارتند از:

۱. علوم پایه و مهندسی؛ ۲. تحلیل و حل مسئله؛ ۳. طراحی و تفکر خلاق؛ ۴. ارتباطات و کار تیمی؛ ۵. اخلاق و مسئولیت‌های حرفه‌ای؛ و ۶. دانش و مهارت‌های مرتبط با زمینه تخصصی.

^۱ اتحادیه بین‌المللی مهندسی (World Federation of Engineering Organizations یا WFEO) یک سازمان غیرانتفاعی و غیردولتی است که در سال ۱۹۶۸ تأسیس شده است. هدف اصلی آن ارتقای حرفه مهندسی در سطح جهانی و حمایت از توسعه پایدار از طریق مهندسی است. این اتحادیه متشکل از انجمن‌های ملی مهندسی از کشورهای مختلف است و در حال حاضر بیش از ۱۰۰ عضو از سراسر جهان دارد. دفتر مرکزی آن در شهر پاریس فرانسه قرار دارد.

طرح‌واره فصل

- اهداف یادگیری
- مقدمه
- مطالعه موردی مقدماتی
- چالش‌های اخلاقی
- استانداردهای قابل‌اعمال
- دیدگاه‌های مشارکت‌کنندگان در ساخت‌وساز
- پرسش‌ها و سناریوهایی برای بحث

اهداف آموزشی

پس از مطالعه این فصل قادر خواهید بود:

- توصیف چالش‌های اخلاقی که ممکن است در طول مدیریت قرارداد ساخت^۲ بین پیمانکار اصلی و کارفرما و همچنین بین پیمانکار اصلی و پیمانکار فرعی رخ دهد.
- توصیف چالش‌های اخلاقی که ممکن است بین پیمانکار و تأمین‌کننده در طول مدیریت قرارداد خرید رخ دهد.
- تصور و ارزیابی عواقب بالقوه ناشی از تصمیمات اخلاقی گرفته شده در طول مدیریت قراردادها و توافقنامه‌های خرید^۳.

“اخلاق ستون اصلی هر حرفه‌ای است و در صنعت ساخت نیز از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است. تصمیمات اخلاقی در طول مدیریت قراردادها و توافقنامه‌های خرید بر همه طرف‌های درگیر تأثیر می‌گذارد”^۴

مقدمه

هنگامی که کارفرما و پیمانکار، قرارداد ساختی را امضا می‌کنند، مسئولیت‌های قراردادی هر

^۲توافقی الزام‌آور بین کارفرما و پیمانکار که جزئیات پروژه، از جمله الزامات طراحی، برنامه زمان‌بندی، بودجه و شرایط پرداخت را مشخص می‌کند.

^۳توافقی الزام‌آور بین خریدار و فروشنده که شرایط خرید کالا یا خدمات را مشخص می‌کند.

^۴انجمن اخلاق در مهندسی و ساخت‌وساز (ASCE) Committee on Ethics and Professional Conduct

طرف به موارد قید شده در اسناد قرارداد محدود می‌شود.^۵ کارفرما موافقت می‌کند که اطلاعات لازم را ارائه دهد و پیمانکار را برای محدوده کار^۶ که در قرارداد شرح داده شده است، حمایت مالی کند. پیمانکار موافقت می‌کند که پروژه شرح داده شده در نقشه‌ها و مشخصات فنی را ظرف مدت زمان تعیین شده تکمیل نماید. تعداد کمی از پیمانکاران اصلی به‌طور واقعی تمام کارهای مورد نیاز برای تکمیل پروژه را خودشان انجام می‌دهند؛ در عوض، آنها معمولاً پیمانکاران فرعی تخصصی را برای انجام بخش‌های انتخاب‌شده‌ای از کار و تحت شرایط و ضوابط قراردادهای فرعی خود انتخاب می‌کنند. هم پیمانکاران اصلی و هم پیمانکاران فرعی، مصالح ساختمانی را از طریق سفارشات خرید یا توافقنامه‌ها از تأمین‌کنندگان خریداری می‌کنند. پیمانکاران مشخصات قرارداد را برای تأمین‌کننده ارائه می‌دهند تا به تأمین‌کننده این امکان را بدهند که محصولات مورد نیاز را منطبق بر الزامات و مشخصات قراردادی تهیه و تقدیم نماید. اگر در قرارداد قید شده باشد که مصالح باید توسط مشاور پروژه تأیید شود، پیمانکار باید اسنادی را ارائه دهد که حاوی نمونه‌ای از مواد یا اطلاعات سازنده باشد که نشان دهنده انطباق با مشخصات قراردادی است. پس از تأیید مصالح توسط طراح یا ناظر پروژه، پیمانکار اصلی یا پیمانکار فرعی مقدار مورد نیاز را تعیین کرده و سفارش خریدی را برای تأمین‌کننده صادر می‌کند. همچنین تخمین اولیه هزینه مصالح درخواست می‌شود. سپس پیمانکار اصلی یا پیمانکار فرعی با سفارش مواد مورد نیاز موافقت می‌کند.

مسائل حقوقی زیادی با مدیریت قراردادهای ساختمانی و توافقنامه‌های خرید مرتبط هستند. هیچ‌یک از این مسائل حقوقی در این فصل مورد بحث قرار نخواهد گرفت. ما بحث خود را به مسائل اخلاقی که ممکن است در طول مدیریت این قراردادهای توافقنامه‌های خرید رخ دهد، محدود خواهیم کرد.

“اخلاق در مدیریت پروژه به‌جهت اینکه بر تصمیماتی که بر افراد، جامعه و محیط‌زیست تأثیر می‌گذارد، سایه می‌اندازد، از اهمیت بالایی برخوردار است”^۷

مطالعه موردی مقدماتی

شرکت ساختمانی کنتیننتال، برنده قرارداد ساخت یک ساختمان اداری پزشکی شده است. در

^۵ مسئولیتهای قراردادی و مسئولیتهای خارج از قرارداد (مسئولیت مدنی)

^۶ محدوده کار: Scope of Work در مدیریت پروژه، مجموعه‌ای از محصولات قابل تحویل، خدمات یا نتایج است که پروژه برای دستیابی به آنها طراحی شده‌است.

^۷ انجمن مدیریت پروژه

طی فرایند تدوین پیشنهاد برای این پروژه، مدیر پروژه شرکت ساختمانی تصمیم گرفت برای انجام کارهای برقی، از یک پیمانکار فرعی کمک بگیرد. در طول فرایند مناقصه، برآوردگر شرکت از پنج پیمانکار برق استعلام گرفت. بهترین پیشنهاد از نظر ارزش، از شرکت (الف)^۸ دریافت شد و برآوردگر شرکت کنتیننتال از این پیشنهاد برای تدوین پیشنهاد قیمت برای پروژه استفاده کرد. مدیر پروژه شرکت کنتیننتال تجربه خوبی با شرکت (ب)^۹ داشت و ترجیح می‌داد از آنها در این پروژه استفاده کند. شرکت (ب) نیز پیشنهادی برای کارهای برقی ارائه کرده بود، اما قیمت آن ۱۰ درصد بالاتر از قیمتی بود که شرکت (الف) پیشنهاد داده بود. مدیر پروژه با مالک شرکت (ب) تماس گرفت و به او گفت که در صورتی که آنها موافقت کنند کار را با قیمتی که شرکت (الف) پیشنهاد داده است انجام دهند، برنده قرارداد کارهای برقی خواهند شد. آیا اقدامات مدیر پروژه شرکت کنتیننتال اخلاقی بوده است؟

قراردادی که شرکت کنتیننتال برای ساخت ساختمان اداری امضا کرد، امکان استفاده از مصالحی را می‌داد که با مشخصات قرارداد مطابقت نداشت مشروط بر اینکه پیمانکار این انحرافات را در بروشور ارسالی قید و توجیهی برای این انحراف ارائه می‌داد. پیمانکار مکانیک پروژه پیشنهاد استفاده از یک یونیت فن خاص را ارائه نمود که مطابق با مشخصات قرارداد نبود. پیمانکار در بروشور ارسالی قید نکرده بود که یونیت فن پیشنهادی، یک انحراف از مشخصات قرارداد دارد. مهندس پروژه شرکت کنتیننتال پس از بررسی بروشور ارسالی پیمانکار فرعی، متوجه شد که یونیت فن پیشنهادی، مطابق با الزامات قرارداد نیست، اما تصمیم گرفت بدون هیچ نظری، بروشور را برای طراح پروژه ارسال کند. آیا اقدامات مهندس پروژه شرکت کنتیننتال اخلاقی بوده است؟

کارفرما تصمیم گرفت تغییراتی در چیدمان لابی ساختمان ایجاد کند و از مدیر پروژه شرکت کنتیننتال درخواست کرد تا پیشنهاد هزینه‌ای برای کارهای اضافی را ارائه دهد. مدیر پروژه پس از بررسی محدوده اضافی کار، برآورد کرد که هزینه مستقیم انجام آن معادل ۵۰۰،۰۰۰ دلار خواهد بود. هزینه‌های غیرمستقیم پروژه، سربار شرکت و سود، ۱۰۰،۰۰۰ دلار به این مبلغ اضافه می‌کرد، زیرا اجرای دستور تغییر باعث یک هفته تأخیر در تکمیل پروژه می‌شد. کار بر روی پروژه به‌دلایل دیگر قبلاً ده روز از برنامه عقب بود و مدیر پروژه تصمیم گرفت هزینه‌های سربار و جریمه‌های نقدی بالقوه ناشی از آن تأخیر را در برآورد هزینه دستور تغییر لحاظ کند، که او آن را ۱۵۰،۰۰۰ دلار تخمین زد. بنابراین، هزینه‌ای که مدیر پروژه برای دستور تغییر کار اضافی لابی به کارفرما ارائه کرد، ۷۵۰،۰۰۰ دلار بود. آیا اقدامات مدیر پروژه اخلاقی بوده است؟

ساخت‌وساز پروژه به مدت پنج ماه در حال انجام است و شرکت ساختمانی کنتیننتال در این

^۸ Capital Electric

^۹ Olympic Electric

پروژه با مشکلات مالی مواجه بوده است. مدیر پروژه شرکت تصمیم گرفت برای کاهش مشکل نقدینگی، پرداخت هزینه انجام شده به پیمانکاران فرعی را تا ۴۵ روز پس از دریافت وجه از کارفرما، به تأخیر بیندازد. در واقع، مدیر پروژه از وجوهی که به پیمانکاران فرعی بدهکار بود، برای تأمین مشکل نقدینگی پیمانکار اصلی استفاده می‌کرد. آیا اقدام مدیر پروژه اخلاقی بوده است؟
بحث اخلاقی:

بر اساس اصول اخلاقی حاکم بر صنعت ساخت، اقدامات مدیر پروژه در هر چهار سناریوی ذکر شده، قابل بحث و به لحاظ اخلاقی تردیدآمیز است. مدیر پروژه موظف است منافع کارفرما را در اولویت قرار دهد و شفافیت کامل در امور مالی پروژه را حفظ کند.^{۱۰}

چالش‌های اخلاقی

- چالش اخلاقی: واگذاری قراردادهای فرعی^{۱۱}
در زمان تدوین اسناد پیشنهاد قیمت یا مناقصه برای یک قرارداد ساخت‌وساز، برآوردگر پیمانکار اصلی معمولاً از چندین پیمانکار تخصصی برای ارائه قیمت عملیات قراردادهای فرعی دعوت می‌کند. این قیمت‌ها ارزیابی شده و بهترین پیمانکار فرعی از نظر ارزش برای هر قرارداد فرعی انتخاب می‌شود. در صورتی که پیمانکار اصلی برای واگذاری قرارداد ساخت‌وساز انتخاب شود، به پیمانکاران تخصصی که بهترین قیمت‌ها را ارائه کرده‌اند، فرصت واگذاری کار داده می‌شود. از دیدگاه رویکرد عدالت^{۱۲}، تماس با سایر پیمانکاران تخصصی و اطلاع‌رسانی به آن‌ها در خصوص قیمت‌های ارائه‌شده توسط رقبا، به منزله‌ی «خرید پیشنهاد»^{۱۳} بوده و غیراخلاقی^{۱۴} تلقی می‌گردد.

- چالش اخلاقی: خطا در بروشورهای ارسالی^{۱۵}
هنگامی که مهندسان و معماران نقشه‌های خود را برای یک پروژه ساخت آماده می‌کنند، به‌ندرت محصولات یا مصالح خاصی را برای استفاده در پروژه تعیین می‌کنند. آن‌ها معمولاً مشخصاتی را تهیه می‌کنند که انواع مصالح یا محصولاتی را که قابل قبول هستند، تحت پوشش قرار می‌دهد.

^{۱۰} انجمن مهندسان عمران آمریکا (American Society of Civil Engineers). *Code of Ethics for* عمران (Code of Ethics for Civil Engineers) [<https://www.asce.org/career-growth/ethics/code-of-ethics>]

^{۱۱} Award of Subcontracts

^{۱۲} Justice approach

^{۱۳} خرید پیشنهاد (Bid Shopping): رویه‌ای غیراخلاقی که در آن کارفرما برای پایین آوردن قیمت نهایی، از پیشنهادات رقبای پیمانکاران برای چانه‌زنی با آن‌ها استفاده می‌کند.

^{۱۴} unethical

^{۱۵} Errors in Submittal Documentation

برای اطمینان از اینکه مصالح و محصولاتی که توسط پیمانکاران انتخاب می‌شوند مطابق با اهداف طراحی باشد، قرارداد ساخت‌وساز مستلزم ارائه نمونه محصول یا بروشورهای سازنده^{۱۶} است که مواد یا محصولات پیشنهادی را توصیف می‌کند. این‌ها به‌عنوان «مشخصات مبنا» شناخته می‌شوند. «مشخصات مبنا» باید قبل از اینکه پیمانکار برای خرید مصالح یا محصولات پیشنهادی، سفارش خرید صادر کند، توسط طراح تأیید شوند. برای جلوگیری از تأخیر پروژه، تیم پروژه پیمانکار اصلی باید اطمینان حاصل کند که تمامی مصالح و محصولات پیشنهادی کاملاً مطابق با مشخصات فنی قرارداد باشند. در صورتی که انحرافی از ناحیه پیمانکار پیشنهاد شود، باید در «مشخصات مبنا» لحاظ گردد. اگر انحراف پیشنهادی ذکر نشود، ممکن است «مشخصات مبنا» رد شود یا ممکن است مصالح غیرقابل قبولی برای پروژه خریداری شود. در صورتی که مصالح غیرقابل قبول خریداری و نصب شوند، پیمانکار اصلی ملزم به جایگزینی آن‌ها با هزینه خود خواهد بود.

• چالش اخلاقی: قیمت‌گذاری کارهای جدید (تغییر)

در طول اجرای پروژه، کارفرما ممکن است تمایل به تغییر برخی کارهای پروژه داشته باشد یا ممکن است تناقضی در اسناد قرارداد بروز نماید. در هر دو صورت، نتیجه، تغییر در مشخصات قرارداد خواهد بود که به‌عنوان «دستور کار جدید»^{۱۷} شناخته می‌شود. طراح پروژه معمولاً دستور کار جدید را تهیه می‌کند و از پیمانکار اصلی خواسته می‌شود تا برآورد هزینه‌ای برای اجرای کار اضافی ارائه دهد. برآورد هزینه مستقیم کار معمولاً دشوار نیست. با این حال، برآورد هزینه و تأثیر بر اجرای برنامه‌ریزی شده پروژه ممکن است دشوارتر باشد. مدیر پروژه پیمانکار باید اطمینان حاصل کند که هزینه پیشنهادی دستور کار جدید فقط شامل هزینه مستقیم انجام کار، هزینه غیرمستقیم یا سربار، سود و هرگونه هزینه تأثیر ناشی از انجام کار خارج از توالی^{۱۸} باشد. بر اساس رویکرد فضیلت^{۱۹}، لحاظ کردن هزینه‌هایی که ناشی از دستور کار جدید نیستند، غیرصادقانه^{۲۰} و در نتیجه غیراخلاقی خواهند بود.

^{۱۶} بروشورهای سازنده (Manufacturer's Literature): اسنادی که توسط سازنده محصول تهیه شده و مشخصات فنی محصول را توضیح می‌دهد.

^{۱۷} Change Orders - زمانی که نیازمند برآورد قیمت جدید باشیم، به صورت معمول از روش تجزیه بهاء استفاده می‌شود. در ایران نوع اصلی تجزیه بهاء وجود دارد. ۲ مورد در فرآیند مناقصه (اولی برآورد ردیفهای ستاره‌دار توسط مهندس مشاور طبق بخشنامه ۳۴۰۰۱ سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی و دومی پیشنهاد قیمت مناقصه توسط پیمانکار طبق بخشنامه ۱۲۳۲۵۷۹ سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی) و ۱ مورد در حین اجرای پروژه (کارهای جدیدی که قیمت آنها توسط پیمانکار پیشنهاد می‌شود طبق ماده ۲۹ از شرایط عمومی پیمان).

^{۱۸} انجام کار خارج از توالی (Out-of-Sequence Work): انجام کارهایی که بر اساس برنامه زمان‌بندی پروژه باید بعداً اجرا شوند، به‌دلیل دستور کار تغییر.

^{۱۹} virtue approach

^{۲۰} dishonest

• چالش اخلاقی: ادعاهای کذب^{۲۱}

گاهی اوقات، پیمانکار در حین اجرای پروژه ساخت با شرایطی مواجه می‌شود که در اسناد قرارداد ذکر نشده است. پیمانکار معمولاً کارفرما را مطلع کرده و درخواست دستور کار جدید برای پوشش هزینه‌های اضافی متحمل شده را ارائه می‌دهد. در صورتی که کارفرما از صدور این دستور کار امتناع کند، پیمانکار ممکن است برای جبران خسارت اضافی، ادعایی را مطرح کند. گاهی اوقات پیمانکاران در زمان ارائه ادعاهای خود، هزینه‌هایشان را بزرگتر نشان می‌دهند. ارائه ادعای کاذب، در صورتی که کارفرما دولتی یا عمومی باشد، طبق قانون ادعاهای کذب^{۲۲}، اقدامی است غیرقانونی (فصل ۸ در مورد قانون ادعاهای کاذب اطلاعات بیشتری ارائه می‌دهد). ارائه ادعای کاذب، صرف‌نظر از اینکه کارفرما یک نهاد خصوصی^{۲۳} یا دولتی^{۲۴} یا عمومی^{۲۵} باشد، غیراخلاقی است.

• چالش اخلاقی: پرداخت به پیمانکاران فرعی^{۲۶}

از آنجایی که بسیاری از پیمانکاران اصلی بخش‌های عمده‌ای از یک پروژه ساخت را به پیمانکاران فرعی واگذار می‌کنند، وجود پیمانکاران فرعی برای تضمین موفقیت پروژه حیاتی است. پیمانکاران فرعی در هنگام کار برای یک پیمانکار اصلی، انتظار دارند با آن‌ها رفتار منصفانه‌ای صورت گیرد. این به معنای اطمینان از آماده بودن کارگاه برای هر پیمانکار فرعی در زمان برنامه‌ریزی شده برای ورود به محل پروژه و اطمینان از پرداخت به‌موقع صورت‌حساب آن‌ها است. پیمانکاران فرعی پیش از دریافت وجه از پیمانکار اصلی، باید به کارکنان خود حقوق پرداخت کنند، اما معمولاً هزینه مصالح ساختمانی خود را پس از دریافت پیش‌پرداخت از پیمانکار اصلی تأمین می‌کنند. درخواست‌های پرداخت پیمانکاران فرعی در درخواست ماهانه پرداخت پیمانکار اصلی به کارفرما گنجانده می‌شود. پس از اینکه پیمانکار اصلی از کارفرما وجه دریافت کرد، باید به پیمانکاران فرعی پرداخت کند. در سند قرارداد فرعی ممکن است حسن‌انجام کار^{۲۷} به میزان مشخصی، مثلاً ۱۰ درصد از پرداخت به پیمانکار فرعی در نظر گرفته شود، اما مابقی باید به‌سرعت پرداخت شود تا پیمانکاران فرعی بتوانند جریان نقدینگی خود را مدیریت کنند. هدف از حسن‌انجام کار، ارائه نوعی ضمانت در برابر احتمالاتی مانند عدم اصلاح کارهای معیوب است. سپرده‌داشتن وجوه حسن‌انجام کار فراتر از تکمیل رضایت‌بخش

²¹ False Claims

²² قانون ادعاهای کاذب (False Claims Act): قانونی فدرال در ایالات متحده که ارائه آگاهانه ادعاهای کاذب به دولت را جرم‌انگاری می‌کند.

²³ private entity

²⁴ government

²⁵ Public sector

²⁶ Payment to Subcontractors

²⁷ حسن‌انجام کار (Retention): درصدی از وجه پرداختی که تا اتمام کامل تعهدات پیمانکار فرعی نزد پیمانکار اصلی باقی می‌ماند.

قرارداد نیز غیراخلاقی است و می‌تواند برای پیمانکار فرعی مشکلاتی در مدیریت جریان نقدینگی ایجاد کند.

• چالش اخلاقی: خرید مصالح^{۲۸}

همان‌طور که با پیمانکاران فرعی رفتار می‌شود، با تأمین‌کنندگان نیز باید به‌صورت اخلاقی رفتار شود. یک پیمانکار اصلی ممکن است از سه تأمین‌کننده بتن، استعلام قیمت برای بتنی که قرار است به محل پروژه تحویل داده شود، درخواست کند. با هر استعلام قیمت باید به‌عنوان اطلاعات محرمانه^{۲۹} برخورد شود. از دیدگاه رویکرد عدالت^{۳۰}، ارائه پیشنهادات هزینه‌ای رقبا برای به‌دست آوردن قیمت بهتر از یک تأمین‌کننده‌ی ترجیحی، اقدامی اخلاقی محسوب نمی‌شود. تأمین‌کنندگان نیز مانند پیمانکاران فرعی، نیاز به دریافت وجه به‌موقع دارند. برخی از تأمین‌کنندگان ممکن است برای پرداخت نقدی و/یا پیش‌پرداخت تخفیف ارائه دهند، اما بسیاری از سفارشات خرید اعلام می‌کنند که خریدار پس از دریافت وجه از کارفرما هزینه خرید را پرداخت خواهد کرد.

• چالش اخلاقی: درخواست‌های پرداخت برای قراردادهای هزینه به‌علاوه درصد ثابت^{۳۱}

قراردادهای ساخت به‌صورت هزینه به‌علاوه درصد ثابت، معمولاً دارای دو مؤلفه هزینه هستند: یک مؤلفه قابل استرداد برای هزینه‌های مرتبط با پروژه و یک مؤلفه حق‌الزحمه و سود به‌صورت درصد ثابت^{۳۲}. در برخی از قراردادهای ساخت‌وساز هزینه به‌علاوه درصد ثابت، یک مؤلفه سوم نیز وجود دارد: مبلغی مقطوع برای هزینه‌های غیرمستقیم یا بالاسری پروژه. در صورتی که هزینه‌های غیرمستقیم پروژه قابل استرداد تلقی شوند، برخی از پیمانکاران اصلی تلاش می‌کنند تا بخشی از هزینه‌های بالاسری شرکت را به بالاسری پروژه منتقل کنند تا به‌عنوان هزینه‌های قابل استرداد در نظر گرفته شوند، مانند هزینه‌های تیم فنی و حسابداری. از آنجایی که این هزینه‌ها در تعیین مؤلفه حق‌الزحمه لحاظ شده‌اند، انتقال هزینه‌های بالاسری شرکت به پروژه و درخواست برای در نظر گرفتن آن‌ها به‌عنوان هزینه‌های غیرمستقیم پروژه، غیراخلاقی است.

استانداردهای قابل اجرا

استانداردهای قابل اجرا در مدیریت قراردادهای ساختمانی و توافقات خرید، اعمال حسن نیت و

²⁸ Material Purchasing

²⁹ اطلاعات محرمانه (Proprietary Information): اطلاعاتی که متعلق به یک شرکت یا سازمان خاص بوده و نباید به اشتراک گذاشته شود.

³⁰ justice approach

³¹ Payment Requests for Cost-Plus Contracts

³² overhead

رفتار منصفانه است. پیمانکاران اصلی باید در انتخاب پیمانکاران فرعی برای پروژه‌های خود منصفانه عمل کنند و به «خرید پیشنهاد»^{۳۳} نپردازند. با پیمانکاران فرعی و تأمین‌کنندگان باید در طول اجرای پروژه به‌طور عادلانه رفتار شود و مطالبات آنها به‌موقع پرداخت گردد. تمایل پیمانکاران فرعی و تأمین‌کنندگان برای همکاری با یک پیمانکار اصلی تا حد زیادی تحت‌تأثیر دیدگاه آنها در مورد نحوه رفتار آن پیمانکار قرار دارد.

هرگونه سندی که توسط پیمانکاران فرعی به پیمانکاران اصلی یا توسط پیمانکاران اصلی به کارفرمای پروژه ارائه می‌شود، باید به‌طور دقیق تکمیل شود و حاوی تمام اطلاعات مورد نیاز مطابق قرارداد باشد. عدم ارائه اطلاعات کامل ممکن است باعث تأخیر در پردازش اسناد یا منجر به یک تصمیم‌گیری نادرست شود. دستورکارهای تغییر و نیز مطالبات مالی، باید صحیح باشند و شامل درخواست بازپرداخت برای مسائل غیرمرتبط نباشند.

«رفتار منصفانه، اساس تجارت است.»^{۳۴}

دیدگاه مشارکت‌کنندگان در ساخت^{۳۵}

هنگامی که کارفرمایان پروژه، پیمانکاران اصلی را برای پروژه‌های ساختمانی انتخاب می‌کنند، انتظار دارند پیمانکاران، پروژه‌هایی با کیفیت بالا ارائه دهند که مطابق با الزامات قرارداد و در تاریخ‌های مشخص شده در قرارداد باشد. برای برآورده شدن انتظارات کارفرمایان پروژه، پیمانکاران اصلی برای اجرای بخش‌های مختلف پروژه به پیمانکاران فرعی و نیز برای تأمین مصالح ساختمانی به تأمین‌کنندگان متکی هستند. برای اطمینان از تمایل پیمانکاران فرعی توانا و تأمین‌کنندگان با کیفیت برای همکاری با یک پیمانکار اصلی، پیمانکار اصلی باید با آنها منصفانه رفتار کند.

زمانی که پیمانکاران فرعی و تأمین‌کنندگان، برای خدمات یا مصالح ساختمانی خود، قیمت ارائه می‌دهند، انتظار دارند پیمانکار اصلی با این اطلاعات به‌عنوان اطلاعات اختصاصی^{۳۶} رفتار کند و آن را برای رقبا افشا ننماید. نحوه رفتار با پیمانکاران فرعی و تأمین‌کنندگان تأثیر زیادی بر تمایل آنها برای همکاری با یک پیمانکار اصلی دارد. پیمانکاران فرعی که تجربه بدی با یک پیمانکار اصلی

^{۳۳} (Bid Shopping) - در این متن، "خرید پیشنهاد" به‌عنوان یک عمل غیراخلاقی در نظر گرفته شده است که می‌تواند منجر به انتخاب پیمانکاران فرعی با صلاحیت کمتر شود. این امر می‌تواند بر کیفیت کلی پروژه تأثیر بگذارد.

^{۳۴} وارن بافت (Warren Buffet)، سرمایه‌گذار آمریکایی

^{۳۵} Construction Participant Perspectives

^{۳۶} Proprietary Information: اطلاعات اختصاصی، اطلاعاتی است که به یک کسب و کار یا سازمان خاص تعلق دارد و محرمانه تلقی می‌شود.

داشته‌اند، ممکن است زمانی که برای ارائه قیمت به یکی از پروژه‌های آن پیمانکار دعوت می‌شوند، از ارائه پیشنهاد برای آن امتناع کنند.

کارفرمایان پروژه انتظار دارند پیمانکاران اصلی کاملاً با تمام الزامات قرارداد مطابقت داشته باشند. مشخصات قرارداد، نوع مصالح مورد نیاز برای پروژه را مشخص می‌کند و حاوی توضیحات مربوط به مواد و مصالحی است که برای استفاده در پروژه قابل قبول است. اگر قرار است انحرافات^{۳۷} در پیشنهاد گنجانده شود، باید به‌طور واضح در مشخصات مبنا مشخص گردد. عدم شناسایی یا اعلام انحرافات، نقض مفاد قرارداد است، همچنین غیراخلاقی نیز می‌باشد. این امر ممکن است منجر به خرید و استفاده از مواد و مصالح نامناسب توسط پیمانکار شود که بعداً با هزینه پیمانکار نیاز به تعویض خواهند داشت.

کارفرمایان پروژه انتظار دارند دستور کارهای تغییر و درخواست قیمت جدید به‌صورت عادلانه قیمت‌گذاری شوند. آنها متوجه هستند که تغییرات در محدوده کار اغلب بر هزینه و برنامه پروژه تأثیر می‌گذارد. از پیمانکاران انتظار می‌رود که تأثیر دستور تغییر کار بر وضعیت برنامه‌ریزی شده پروژه را ارزیابی کنند و فقط هزینه‌های مرتبط با تغییر را لحاظ نمایند. افزودن هزینه‌های نامرتب و/یا افزودن و کاستن بر حقایق موجود، غیراخلاقی است و ممکن است منجر به اختلاف در مورد هزینه دستور تغییر یا قیمت جدید شود.

پرسش‌ها و سناریوهایی برای بحث

سناریوهای زیر را ارزیابی کنید.

۱. مهندس ناظر و منشأ تأمین مصالح

یک پیمانکار برای ساخت ساختمانی اداری برای یک سازمان وابسته به دولت فدرال، قراردادی منعقد کرده است. یکی از مشخصات قرارداد، الزام‌آور بودن «ساخت آمریکا»^{۳۸} برای تمامی مصالح مصرفی در پروژه است.

یک شرکت تأمین‌کننده، فولاد را با قیمتی بسیار رقابتی^{۳۹} برای پروژه پیشنهاد داده است. مدیر پروژه پیمانکار اصلی پیشنهاد را می‌پذیرد و درخواست مدارک فنی^{۴۰} می‌کند. تأمین‌کننده فولاد مدارک

^{۳۷} در این متن، Deviations به معنای انحراف از مشخصات قرارداد است.

^{۳۸} Made in USA

^{۳۹} عبارت "قیمت بسیار رقابتی" ترجمه عبارت "very competitive price" است. همچنین می‌توان از عبارت "قیمت بسیار مناسب" یا "قیمتی بسیار مطلوب" استفاده کرد.

^{۴۰} Submittal Documents اسناد فنی که توسط تأمین‌کننده برای ارائه مشخصات و جزئیات محصول به کارفرما یا مهندس ناظر ارسال می‌شود.

مورد نیاز را ارائه می‌دهد، اما گواهی مبدأ^{۴۱} برای فولاد را ارائه نمی‌دهد. مهندس بازرس پیمانکار اصلی، مدارک ارسالی را بررسی می‌کند، با تأمین‌کننده تماس می‌گیرد و مشخص می‌شود که فولاد در مکزیک تولید شده است. از آنجا که قیمت این تأمین‌کننده برای فولاد مورد نیاز پروژه پایین‌ترین بود، همین قیمت در زمان تهیه برآورد پروژه در نظر گرفته شد. مهندس بازرس برای اینکه از قیمت تعیین شده برای فولاد تجاوز نکند، تصمیم گرفت مدارک تأمین‌کننده فولاد را بدون ذکر محل تولید به مهندس مشاور ارسال کند.

- آیا اقدامات مهندس بازرس اخلاقی بوده است؟
- شما بودید چگونه با این وضعیت برخورد می‌کردید؟

۲. ادعای پیمانکار در مقابل مغایرت‌های نقشه

شرکت ساختمانی شرق، قرارداد ساخت یک مرکز داده را منعقد کرده است. در حین ساخت ساختمان، پیمانکار متوجه شد که نقشه‌های برق و مکانیک با نقشه‌های سازه مغایرت‌های زیادی دارند. مدیر پروژه شرکت شرق، درخواست‌های متعددی برای کسب اطلاعات (RFI)^{۴۲} در تعیین نحوه حل این مغایرت‌ها ارسال کرد. مدیر پروژه پس از تجزیه و تحلیل پاسخ‌های هر RFI، به این نتیجه رسید که شرکت شرق به دلیل انجام کار اضافی، متحمل هزینه‌های اضافی خواهد شد. مدیر پروژه برای جبران هزینه‌های اضافی، درخواست تغییر مشخصات کار را به کارفرما ارسال کرد که رد شد. از آنجا که پیمانکار به دلیل نقص طراحی متحمل هزینه‌های پیش‌بینی نشده‌ای شده بود، مدیر پروژه طبق رویه‌های موجود در قرارداد ساخت، ادعایی را به کارفرما ارائه کرد. پیمانکار فرعی برق شرکت شرق نیز به دلیل افزایش قیمت غیرمنتظره مواد الکتریکی که ارتباطی با تغییر در محدوده کار برق نداشت، متحمل هزینه‌های اضافی شد. مدیر پروژه تصمیم گرفت این هزینه اضافی را نیز در ادعای جبران خسارت ناشی از اختلافات طراحی لحاظ کند.

- آیا اقدامات مدیر پروژه اخلاقی بوده است؟
- شما بودید چگونه با این وضعیت برخورد می‌کردید؟

۳- کشف مخزن سوخت و خط گاز در حین گودبرداری

⁴¹ Certificate of Origin

⁴² Request for Information (RFI) درخواستی که توسط پیمانکار برای کسب اطلاعات از طراح یا کارفرما در صورت ابهام در نقشه‌ها یا مشخصات پروژه ارسال می‌شود.

در طی گودبرداری برای احداث فونداسیون یک ساختمان اداری، شرکت ساختمانی غرب با یک مخزن سوخت و خط گاز مدفون شده مواجه شد که در نقشه‌های منضم به پیمان نشان داده نشده بودند. مدیر پروژه پیمانکار، کارفرما را از وجود مخزن سوخت و خط گاز پیش‌بینی نشده مطلع کرد. به دلیل کار اضافی مرتبط با مخزن سوخت و خط گاز، مدیر پروژه شرکت غرب درخواست صدور دستور کارهای جدید و نحوه پرداخت اضافی نمود. کارفرما موافقت کرد و برآورد هزینه کار اضافی مرتبط با حذف مخزن سوخت و خط گاز را درخواست نمود. مدیر پروژه می‌دانست که در برآورد مقدار بتن برای فونداسیون، اشتباهی رخ داده که از جانب کارفرما و البته همزمان در اثر بی‌توجهی پیمانکار در پیشنهاد قیمت بوده است. او تصمیم گرفت هزینه بتن اضافی را نیز به هزینه حذف مخزن سوخت و خط گاز اضافه کند و قیمت ۱۰۰۰۰۰ دلار را برای دستور تغییر کار پیشنهاد دهد.

- آیا اقدامات مدیر پروژه اخلاقی بوده است؟
- شما بودید چگونه با این وضعیت برخورد می‌کردید؟

۴- حسن انجام کار قرارداد پیمانکار فرعی

شرکت ساختمانی اکم^{۴۳} قراردادی برای ساخت یک ساختمان تحقیقات پزشکی دارد. این پروژه نیازمند کارهای قابل توجهی در محل است که به صورت دست دوم به یک پیمانکار فرعی حفاری واگذار شده است. قرارداد پیمانکاری فرعی بین شرکت اکم و پیمانکار فرعی حفاری هیچ‌گونه تبصره‌ای برای نگه‌داشتن پرداخت برای کار تکمیل شده (حسن انجام کار) ندارد، اما شرکت اکم تصریح می‌کند که پس از دریافت وجه کار از کارفرما، به پیمانکار فرعی پرداخت خواهد کرد. مدیر پروژه شرکت اکم جریان نقدی را در پروژه ارزیابی کرده و مشخص شده است که در ابتدای پروژه منفی خواهد بود. برای کاهش میزان جریان نقدی منفی، مدیر پروژه تصمیم می‌گیرد تا پرداخت به پیمانکار فرعی را به بهانه حسن انجام کار تا ۶۰ روز پس از دریافت اولین پرداخت از کارفرما و ۳۰ روز پس از دریافت دومین پرداخت نگه دارد.

- آیا اقدامات مدیر پروژه اخلاقی بوده است؟
- شما بودید چگونه با این وضعیت برخورد می‌کردید؟

۵- انتخاب پیمانکار بر اساس قیمت و نه کیفیت

شرکت ساختمانی می‌دوست^{۴۴} قراردادی برای ساخت یک پل سه دهانه بزرگراهی منعقد کرده است. تیرهای عرشه پل باید از نوع T پیش‌ساخته به‌صورت پس‌تنیده بتنی باشند. مدیر پروژه پیمانکار با سه فروشنده بتن پیش‌ساخته برای دریافت قیمت تیرهای بتنی تماس گرفت. مدیر پروژه در یک پروژه قبلی تجربه خوبی با شرکت پیش‌ساخته داشته، اما آنها بالاترین قیمت را برای تیرهای بتنی ارائه کردند. مدیر پروژه با مالک شرکت پیش‌ساخته باکیفیت تماس گرفت و به او گفت که در صورتی که قیمت خود را به پایین‌ترین قیمت پیشنهادی دریافتی کاهش دهد، سفارش خرید را دریافت خواهد کرد.

- آیا اقدامات مدیر پروژه اخلاقی بوده است؟
- شما بودید چگونه با این وضعیت برخورد می‌کردید؟

۶- مدیریت هزینه در قرارداد طرح‌وساخت

شرکت سازندگان پاسفیک^{۴۵} دارای قراردادی از نوع طرح‌وساخت برای طراحی و احداث یک ساختمان پزشکی است. انتخاب پیمانکاران فرعی و اصلی در طی فرایند تدارکات قرارداد انجام شد تا امکان همکاری با طراحان در حین تدوین طرح وجود داشته باشد. قرارداد طرح‌وساخت با استفاده از یک فرایند تأمین مذاکره‌ای شامل ارائه پیشنهادات قیمت مقطوع واگذار گردید. معیارهای عملکرد ساختمان در درخواست پیشنهادات مشخص شده و در قرارداد طرح‌وساخت گنجانده شده است. قبل از شروع ساخت پروژه، طرح نهایی جهت بررسی و تأیید به کارفرما ارائه شد. در طی فرایند تأمین مصالح نمای ساختمان توسط پیمانکار فرعی نما، مشخص شد که پایین‌ترین قیمت برای مصالح مورد نظر از برآورد تخصیص یافته پروژه فراتر می‌رود. مدیر پروژه شرکت سازندگان پاسفیک برای باقی ماندن در محدوده برآورد، به پیمانکار فرعی نما دستور داد تا مصالح جایگزینی را پیدا کند که با محدودیت برآورد مطابقت داشته باشد. مدیر پروژه هنگام تصمیم‌گیری، وضعیت را با طراح پروژه یا کارفرما در میان گذاشت.

- آیا اقدامات مدیر پروژه اخلاقی بوده است؟
- شما بودید چگونه با این وضعیت برخورد می‌کردید؟

۷- هزینه‌های ایمنی در قرارداد هزینه به‌علاوه مقدار ثابت

⁴⁴ Midwest Construction

⁴⁵ Pacific Builders

شرکت پیمانکاری کاپیتول^{۴۶} قراردادی برای ساخت تصفیه‌خانه فاضلاب دارد. از آنجایی که پیمانکار در اوایل تعریف طرح انتخاب شده است، قرارداد ساخت بر اساس هزینه به‌علاوه حق‌الزحمه ثابت^{۴۷} قیمت‌گذاری می‌شود. هزینه‌های مستقیم و غیرمستقیم پروژه بر اساس داده‌های حقوق و دستمزد و صورت حساب‌های پرداخت شده از پیمانکاران فرعی و تأمین‌کنندگان مصالح تعیین می‌شوند. حق‌الزحمه شامل هزینه‌های بالاسری و سود^{۴۸} می‌باشد. مدیر ایمنی شرکت کاپیتول قصد دارد هر دو هفته یک‌بار از محل پروژه بازدید کند تا از رعایت رویه‌های ایمنی مناسب اطمینان حاصل نماید. با وجود اینکه حقوق مدیر ایمنی بخشی از هزینه‌های بالاسری شرکت است، مدیر پروژه شرکت تصمیم گرفته است که ۲۵ درصد از حقوق مدیر ایمنی را به‌عنوان بخشی از هزینه‌های غیرمستقیم پروژه در نظر گرفته و درخواست جبران از کارفرما نماید.

- آیا اقدامات مدیر پروژه اخلاقی بوده است؟
- شما بودید چگونه با این وضعیت برخورد می‌کردید؟

⁴⁶ Capitol Constructors

⁴⁷ Cost-Plus-Fixed-Fee

⁴⁸ overhead and profit

فصل ۵

❖ مستندسازی
و نگهداری سوابق

سخن مترجمان

ملاحظات اخلاقی در بطن مدیریت ساخت جای گرفته و بر فرایندهای تصمیم‌گیری، روابط ذینفعان، بسترهای اجتماعی و زیست‌محیطی گسترده‌تر تأثیر می‌گذارد. معضلاتی اخلاقی از جمله طبقه‌بندی نادرست کارگران، کم‌اظهاری حوادث محیط کار، سهل‌انگاری زیست‌محیطی و ارائه‌ی گزارش غلط از هزینه‌های پروژه، در این فصل مورد بررسی قرار گرفته‌اند. این سناریوها به منزله‌ی نقطه‌ی آغازی برای کاوش عمیق‌تر در چارچوب‌های اخلاقی حاکم بر صنعت ساخت عمل می‌کنند. این بخش با الهام از آثار فیلسوفانی همچون کانت^۱ و فایده‌گرایانی چون میل^۲، کاربرد اخلاق و وظیفه‌مدار و نتیجه‌گرا در مدیریت ساخت را بررسی کرده و بر اهمیت صداقت و پاسخگویی و رفاه همه‌ی ذینفعان تأکید می‌ورزد.

نقش تصوّف در مهندسی شاید جنبه‌ای فرعی به نظر برسد، اما بر اهمیت شهود، خلاقیت و ارتباط عمیق‌تر با کار و محیط‌زیست تأکید می‌کند. این بخش به کاوش در چگونگی تلفیق شایستگی‌های عقلانی و فنی مهندسان با درکی کل‌نگرانه و شهودی از پروژه‌هایشان می‌پردازد. در این راستا، از سنت‌های دینی که بر وحدت، همبستگی متقابل و احترام به طبیعت تأکید دارند، الهام گرفته می‌شود.

^۱ ایمانوئل کانت (Immanuel Kant) (۱۷۲۴-۱۸۰۴) فیلسوف سرشناس آلمانی در عصر روشنگری و کارساز در فلسفه جدید بود.
^۲ جان استوارت میل (John Stuart Mill) (۱۸۰۶-۱۸۷۳) فیلسوف بریتانیایی که گذشته از آن که نویسنده بود و در زمینه منطق، شناخت‌شناسی، اخلاق و اقتصاد قلم می‌زد، در عرصه سیاست نیز فعال بود.

طرح‌واره فصل

- اهداف یادگیری
- مقدمه
- مطالعه موردی مقدماتی
- چالش‌های اخلاقی
- استانداردهای قابل اعمال
- دیدگاه‌های مشارکت‌کنندگان در ساخت‌وساز
- پرسش‌ها و سناریوهایی برای بحث

اهداف آموزشی

پس از مطالعه این فصل قادر خواهید بود:

- تشریح چالش‌های اخلاقی که می‌تواند در ارتباط با تهیه و تقدیم اسنادی که در مدیریت پروژه‌های ساخت‌وساز استفاده می‌شود، رخ دهد.
- تصور و ارزیابی عواقب بالقوه ناشی از تصمیمات اخلاقی گرفته شده در تهیه و تقدیم اسناد و سوابق.

مقدمه

مستندسازی و نگهداری سوابق^۳، جزء لاینفک مدیریت قراردادهای ساخت‌وساز هستند. این امر هم در رابطه با اسناد کاغذی و هم اسناد الکترونیکی صادق است. تهیه‌ی دقیق و صحیح اسناد و نگهداری آنها در مکان‌هایی با امکان بازیابی آسان، بسیار حائز اهمیت می‌باشد. اسناد متعددی در یک پروژه‌ی ساخت‌وساز باید نگهداری شوند. برخی از این اسناد که در این فصل مورد بحث قرار می‌گیرند، عبارتند از:

- لیست حقوق و دستمزد، حاوی ساعات کارکرد و دستمزد پرداختی؛
- سوابق ایمنی، شامل شرح حوادث احتمالی؛
- گزارش‌های مربوط به هرگونه حادثه‌ی زیست‌محیطی؛

^۳ مستندسازی و نگهداری سوابق (Recordkeeping and Documentation): فرآیند ثبت، طبقه‌بندی، فهرست‌نویسی، بایگانی و بازیابی اطلاعات مربوط به یک پروژه یا فعالیت.

- داده‌های مربوط به هزینه نیروی کار پروژه؛ و
- درخواست‌های هزینه‌های پرداختی.

برخی از این اسناد باید به صاحبان پروژه یا سازمان‌های دولتی ارائه شوند، در حالی که برخی دیگر توسط پیمانکاران برای مدیریت شرکت‌ها و ردیابی عملکرد و روندها در طول زمان مورد استفاده قرار می‌گیرند. رویکرد اخلاقی صحیح در قبال این اسناد، ارائه تمامی مستندات مورد نیاز و اطمینان از آن است که هر سند، به‌طور دقیق وقایع رخ داده در طول مدت پروژه را به تصویر بکشد.

مطالعه موردی مقدماتی

شرکت ساختمانی مانتین^۴ قراردادی برای ساخت پنج مایل بزرگراه به‌همراه جایگزینی یک پل سه دهانه منعقد کرده است. از آنجایی که کارفرمای پروژه یک ارگان دولتی حمل‌ونقل است، قرارداد ساخت شامل حداقل نرخ دستمزدهایی^۵ است که باید به کارگران شاغل در محل پروژه پرداخت شود. این نرخ‌ها که به‌عنوان دستمزدهای غالب^۶ شناخته می‌شوند، بر اساس طبقه‌بندی شغلی مانند نجار، اپراتور تجهیزات یا کارگر آرماتوربند متغیر هستند. حداقل نرخ دستمزد مورد نیاز برای هر طبقه شغلی در شرایط خاص ذکر شده است. این شرکت همچنین یک پیمانکار حفاری را برای حفر چاه‌های لازم برای ساخت شمع بتنی فونداسیون پل استخدام کرده است. پیمانکار حفاری فرعی طبق الزامات پیمان فرعی، هر ماه داده‌های حقوق و دستمزد خود را ارائه می‌دهد. مدیر پروژه شرکت اصلی، داده‌های حقوق و دستمزد را بررسی و مشاهده کرده که چندین کارمند پیمانکار فرعی در طبقه‌بندی اشتباه جای گرفته‌اند و حقوق پایین‌تری نسبت به طبقه‌بندی صحیح دریافت کرده‌اند. درنهایت مدیر پروژه تصمیم گرفت پیمانکار حفاری فرعی را به چالش نکشد و بدون اظهار نظر، داده‌های حقوق و دستمزد را به کارفرما ارسال کند. آیا اقدامات مدیر پروژه اخلاقی بوده است؟

در طی ساخت قالب‌های بتنی برای ساختن پایه‌های پل، دو نجار استخدام شده توسط شرکت ساختمانی مانتین، به‌طور جزئی مصدوم شدند و قادر به ادامه کار در بقیه روز نبودند، اگرچه به‌دنبال مراقبت‌های پزشکی نیز نرفته‌اند. سرپرست کارگاه پیمانکار برای اینکه بر سابقه ایمنی شرکت تأثیر منفی نگذارد، تصمیم گرفت حوادث را گزارش نکند. آیا اقدامات سرپرست کارگاه اخلاقی بوده است؟ در طول سوخت‌گیری یک تراکتور در محل کار، کارگری سوخت دیزل را روی زمین ریخت.

^۴ Mountain Construction Company

^۵ minimum wage rates

^۶ دستمزدهای غالب (Prevailing Wages): حداقل نرخ دستمزدهایی که بر اساس قانون کار به کارگران پروژه‌های ساختمانی پرداخت می‌شود.

به دلیل بارش باران، مقداری از سوخت دیزل ریخته شده توسط باران شسته شده و به نهر مجاور سرازیر شد. سرپرست تجهیزات، نشت^۷ را پیدا کرد و دستور داد که آن را تمیز کنند، به نحوی که شامل حذف و دفع مناسب خاک آلوده شود. از آنجایی که تمام شواهد نشت از بین رفته بود، سرپرست تصمیم گرفت نشت سوخت را گزارش نکند. آیا اقدامات سرپرست اخلاقی بوده است؟

هنگام بررسی گزارش‌های هزینه برای ساخت فونداسیون پل، سرپرست کارگاه شرکت متوجه شد که عملیات بتن‌ریزی از برآورد پیش‌بینی شده بیشتر هزینه داشته است، در حالی که هزینه عملیات خاکریزی پل^۸، کمتر از برآورد بوده است. او که نمی‌خواست هیچ‌یک از کارهای انجام شده از مبالغ برآوردی خود تجاوز کنند، تصمیم گرفت بخشی از هزینه‌های نیروی کار را از عملیات بتن‌ریزی به عملیات خاکریزی منتقل کند. نتیجه نهایی این بود که اکنون همه کارها در محدوده برآورد تخصیص یافته قرار گرفته‌اند. آیا اقدامات سرپرست کارگاه اخلاقی بوده است؟

مهندس فنی شرکت پیمانکار در حال حمل نمونه‌های استوانه‌ای بتن به آزمایشگاه به عنوان بخشی از فرایند کنترل کیفیت شرکت بوده است. وی هنگام ارائه درخواست خود برای بازپرداخت هزینه‌های سفر، رسید پارکینگ و نیز بلیط فیلمی را که شب گذشته دیده بود، ضمیمه کرد. آیا اقدامات مهندس پروژه اخلاقی بوده است؟

در این بخش از مطالعه موردی، با پنج سناریوی اخلاقی دیگر در یک پروژه عمرانی مواجه هستیم. قضاوت در مورد درستی یا نادرستی اقدامات مهندسين پروژه همچنان به عهده خواننده است.

چالش‌های اخلاقی

- چالش اخلاقی: ارائه اطلاعات مربوط به لیست حقوق و دستمزد در پروژه‌های دولتی^۹
دولت فدرال و بسیاری از دولت‌های ایالتی و محلی، پرداخت حداقل دستمزدهای رایج^{۱۰} را برای تمام کارگرانی که در پروژه‌های آن‌ها با ارزشی بالاتر از مقدار مشخصی کار می‌کنند، الزامی کرده‌اند. نرخ دستمزدهای رایج برای پروژه‌های فدرال توسط وزارت کار ایالات متحده تعیین می‌شود و نرخ

^۷ spill

^۸ Embankment: سازه‌ای ساخته شده از خاک یا سنگ که برای افزایش ارتفاع سطح زمین یا پشتیبانی از سازه‌ای دیگر مانند پل مورد استفاده قرار می‌گیرد.

^۹ Submission of Payroll Data on Government Projects

^{۱۰} حداقل دستمزدهای رایج (Prevailing Wages): در اینجا حداقل نرخ دستمزد برای یک شغل خاص در یک منطقه جغرافیایی خاص، همان طور که توسط یک نهاد دولتی تعیین شده است.

دستمزدهای رایج برای پروژه‌های دولتی ایالتی و محلی معمولاً توسط یک آژانس دولتی ایالتی تعیین می‌شود. در پروژه‌های با دستمزد رایج، پیمانکاران اصلی و فرعی به‌طور کلی موظف هستند تا داده‌های تأیید شده لیست حقوق و دستمزد را ارائه دهند که نشان دهد به‌تمامی کارگران شاغل در پروژه حداقل به میزان دستمزد رایج پرداخت شده است. هرچند ممکن است که دستمزدهای بالاتری پرداخت شود، اما امکان پرداخت دستمزدهای پایین‌تر وجود ندارد. عدم پرداخت حداقل دستمزد می‌تواند کارفرما را مشمول جریمه‌های سنگین کند. علاوه بر آن جعل داده‌های لیست حقوق و دستمزد می‌تواند کارفرما را در معرض اتهامات قانونی قرار دهد.

نکته اخلاقی:

گاهی اوقات پیمانکاران اصلی و فرعی برای اینکه بتوانند به کارگران دستمزد پایین‌تری پرداخت کنند، آن‌ها را به‌طور نادرست طبقه‌بندی^{۱۱} می‌کنند. چنین اقدامی غیراخلاقی و غیرقانونی تلقی می‌شود. همچنین، معرفی کارگران به‌عنوان پیمانکاران مستقل به‌جای کارمند تحت پوشش، برای اجتناب از پرداخت دستمزدهای رایج، امری غیراخلاقی و غیرقانونی است.

• چالش اخلاقی: ثبت و ارائه داده‌های حوادث^{۱۲}

پیمانکاران ساختمانی ملزم به جمع‌آوری داده‌های مربوط به ریسک‌پذیری و حوادث جهت گزارش دوره‌ای به یک آژانس ایالتی یا اداره ایمنی و بهداشت شغلی OSHA^{۱۳} می‌باشند. داده‌های حوادث توسط این سازمان‌ها برای تعیین "نسبت تعدیل تجربه"^{۱۴} به کار گرفته می‌شود که مبنای تعیین هزینه‌ی حق بیمه‌مسئولیت و بیمه‌حوادث کارگری کارکنان شرکت است. گاهی اوقات پیمانکاران، حوادث جزئی را حتی با وجود برآورده کردن معیارهای "زمان از دست‌رفته"^{۱۵} و امکان تمدید مدت قرارداد، اعلام نمی‌کنند. عدم گزارش داده‌های حوادث، غیراخلاقی است و پیمانکاران که مشخص شود داده‌های ناقصی را ارائه می‌دهند، ممکن است مشمول جریمه یا اقدامات تنبیهی قانونی شوند.

• چالش اخلاقی: سوابق صحیح زیست‌محیطی^{۱۶}

¹¹ Misclassification of Workers

¹² Recording and Submitting Accident Data

¹³ Occupational Health and Safety Administration OSHA

¹⁴ نسبت تعدیل تجربه (Experience Modification Ratio): عددی است که توسط بیمه‌گر برای تعیین نرخ حق بیمه جبران خسارت کارگری یک کارفرما استفاده می‌شود. این نسبت بر اساس سابقه ایمنی شرکت در گذشته و میزان خسارت‌های گذشته محاسبه می‌شود.

¹⁵ lost time criteria

¹⁶ Proper Environmental Records

قوانین و مقررات زیست‌محیطی به‌طور کلی پیمانکاران را ملزم به گزارش هرگونه حادثه‌ی زیست‌محیطی مانند ریختن سوخت یا تخلیه آب فاضلاب تصفیه‌نشده، و همچنین مستندسازی و دفع مناسب هرگونه مواد آلوده‌ای که از محل ساخت خارج می‌شود، می‌نماید. عدم رعایت این قوانین و مقررات ممکن است منجر به اعمال جریمه‌های سنگین یا اقدامات تنبیهی قانونی شود، و البته رفتاری غیراخلاقی تلقی می‌شود. گاهی اوقات برای تکمیل یک پروژه به مجوزهای زیست‌محیطی ویژه‌ای^{۱۷} نیاز است و کار پیمانکار باید با مفاد و شرایط این مجوزها مطابقت داشته باشد.

- چالش اخلاقی: برگه‌های ثبت زمان^{۱۸}

ثبت دقیق ساعات کاری کارکنان در یک پروژه ساختمانی می‌تواند تبدیل به یک چالش اخلاقی شود. رویه صحیح، ثبت زمان و ساعات کار در ردیف کد هزینه مناسب برای همان کاری است که انجام می‌شود. گاهی اوقات ممکن است حجم ریالی یک آیت‌م کاری سرریز شود و فشار ناشی از عدم تجاوز از برآورد ردیف برآورد وجود داشته باشد. این امر ممکن است منجر به دست‌کاری تایم‌شیتها^{۱۹} و ثبت زمان کارکنان به آیت‌م‌های کاری دیگر شود. این اقدام، گزارش هزینه‌های پروژه را با ارائه اطلاعات نادرست بی‌اعتبار نموده و در نتیجه امکان مقایسه هزینه‌های واقعی با هزینه‌های پیش‌بینی شده یا برآوردی را از بین می‌برد. ثبت نامناسب زمان و ساعات کاری کارکنان، موضوعی غیراخلاقی تلقی می‌شود. همچنین، گزارش غلط هزینه‌های زمانی در درازمدت، توانایی پیمانکار را در برآورد دقیق پروژه‌های آتی بر اساس داده‌های گذشته مختل می‌کند.

- چالش اخلاقی: گزارش هزینه‌ها^{۲۰}

گاهی اوقات کارکنان پیمانکار برای تکمیل قرارداد ساختمانی متحمل هزینه‌هایی می‌شوند و درخواست جبران هزینه از شرکت را دارند. به‌طور معمول، برای درخواست جبران، ارائه رسید الزامی است. درخواست جبران هزینه‌ای که فرد متحمل نشده و یا برای منافع شخصی و خارج از ارتباط با پروژه بوده است، غیراخلاقی است. حتی به‌فرض اینکه یک هزینه شخصی بسیار ناچیز به نظر برسد،

¹⁷ special environmental permits

¹⁸ Time Sheets

¹⁹ در استاندارد مدیریت پروژه، تایم‌شیت سندی است که برای ثبت زمان صرف شده توسط کارکنان در وظایف و پروژه‌های خاص استفاده می‌شود. این یک ابزار ضروری برای ردیابی پیشرفت، مدیریت منابع و اطمینان از به موقع و مطابق با بودجه بودن پروژه‌ها است. انجمن مدیریت پروژه (PMI) در راهنمای دانش بنیادی مدیریت پروژه (PMBOK Guide) خود، تایم‌شیت را به عنوان سندی تعریف می‌کند که زمان صرف شده توسط افراد یا تیم‌ها را برای وظایف خاص ثبت می‌کند. همچنین بیان می‌کند که تایم‌شیت‌ها می‌توانند برای اهداف مختلفی از جمله ردیابی پیشرفت، مدیریت منابع، تحلیل صورتحساب و ارزیابی عملکرد استفاده شوند. تایم‌شیتها باید دقیق، کامل، به‌موقع، سازگار و یکسان باشند.

²⁰ Expense Reports

اما تحریف آن، اقدامی غیراخلاقی است که به مرور زمان می‌تواند به عادت نامناسب و مضر تبدیل شود.

استانداردهای قابل اعمال

استانداردهای اخلاقی تضمین می‌کنند که رفتار عادلانه و منصفانه‌ای با تمام افرادی که روی یک پروژه کار می‌کنند صورت گیرد، همچنین تمامی مستندات به‌طور دقیق و کامل تهیه شوند. در پروژه‌هایی که برای کارفرمایان دولتی اجرا می‌شوند، طبقه‌بندی صحیح کارگران و پرداخت دستمزدهای رایج، الزامی است. هرگونه حادثه و رویداد زیست‌محیطی نیز باید طبق مقررات گزارش شود.

هزینه نیروی کار باید به ردیف‌های کاری ذیربط و متناسب اعمال شود تا مدیران تصمیم‌گیر بتوانند در پایان پروژه تحلیل‌های مالی لازم را معمول و علل اختلافات هزینه^{۲۱} را تعیین کنند.

دیدگاه‌های مشارکت‌کنندگان در ساخت‌وساز

رعایت الزامات حداقل دستمزد در پروژه‌های ساخت‌وساز یک الزام قانونی است. این موضوع شامل اطمینان از طبقه‌بندی صحیح تمام کارگرانی است که در پروژه‌ها به کار گرفته می‌شوند. پیمانکاران اصلی که عدم رعایت این موضوع را توسط پیمانکاران فرعی مشاهده می‌کنند، باید برای اصلاح و انطباق آنها اقدام کنند.

ارائه داده‌های دقیق هر نوع حادثه طبق مقررات الزامی است. تمامی حوادث باید گزارش شده و علل وقوع آنها نیز مشخص گردد. سوابق حوادث و رعایت موارد ایمنی یک شرکت عامل مهمی در انتخاب پیمانکاران برای پروژه‌ها است. با این وجود، عدم گزارش حوادث می‌تواند منجر به جریمه‌های سنگین و هزینه‌های حقوقی و یا اعمال برخی محرومیت‌ها شود.

پیمانکاران باید با مقررات زیست‌محیطی مربوط به گزارش حوادث زیست‌محیطی و کنترل هرگونه ماده خروجی از محل پروژه آشنایی کامل و انطباق داشته باشند. عدم رعایت این الزامات می‌تواند منجر به جریمه‌های قابل توجه و هزینه‌های حقوقی بالقوه و یا برخی محرومیت‌ها شود.

هرچند حسابرسی صحیح، دقیق و به موقع ساعات کار و بایگانی تایم‌شیتها، الزام قانونی نیست، اما یک موضوع اخلاقی مبتلا به است. مدیران شرکت برای تصمیم‌گیری‌های آینده به اطلاعات دقیق در مورد هزینه‌های متحمل شده در پروژه‌ها و مقایسه هزینه‌های واقعی با هزینه‌های برآورد شده نیاز دارند. این بدان معناست که برگه‌های ثبت ساعت باید به‌درستی تکمیل شوند و هزینه‌های نیروی کار

^{۲۱} منظور از "اختلافات هزینه"، تفاوت بین هزینه‌های واقعی پروژه و هزینه‌های برآورد شده در ابتدا است.

به‌طور صحیح و در ردیفهای مربوط به خود تخصیص داده شوند.

«ایمنی خیلی گران نیست، برای هیچ پروژه‌ای»^{۲۲}

پرسش‌ها و سناریوهایی برای بحث

سناریوهای زیر را ارزیابی کنید.

۱. شرکت ساختمانی پسیفیک، قراردادی برای ساخت یک ساختمان اداری با یک سازمان دولتی منعقد کرده است. قرارداد تصریح می‌کند که باید به تمام کارگرانی که در محل پروژه مشغول به کار هستند، دستمزدهای رایج پرداخت شود و حداقل دستمزدهای پرداختی به هر طبقه شغلی را ذکر می‌کند. طبق الزامات قراردادی، از همه پیمانکاران فرعی خواسته می‌شود تا گزارش‌های حقوق و دستمزد را هر ماه به شرکت اصلی ارائه دهند. این گزارش‌ها با گزارش حقوق و دستمزد کارگران شرکت اصلی ترکیب شده و در نهایت کل گزارش به کارفرمای پروژه ارائه می‌شود. سرپرست کارگاه پیمانکار اصلی گزارش‌های حقوق و دستمزد ارائه‌شده توسط پیمانکاران فرعی را بررسی و مشاهده می‌کند که چندین تکنسین برقکار و لوله‌کش ماهر به‌عنوان دستیار فرعی در لیست درج‌شده‌اند و در نتیجه دستمزدهای پایین‌تری نسبت به تکنسین‌های برقکار و لوله‌کش ماهر دریافت می‌کنند. سرپرست کارگاه به‌جای اینکه با دو پیمانکار فرعی درگیر شود، تصمیم می‌گیرد که گزارش‌های حقوق و دستمزد آنها را به همان صورت که ارائه شده است، ارسال کند.

- آیا اقدامات سرپرست کارگاه اخلاقی بوده است؟
- شما بودید چگونه با این وضعیت برخورد می‌کردید؟

۲. شرکت ساختمانی شرق، قراردادی برای ساخت یک درمانگاه پزشکی منعقد کرده است. مهندس پروژه پیمانکار برای خرید چندین قلم کالا برای پروژه به یک تأمین‌کننده مصالح محلی مراجعه می‌کند. او اقلام مورد نیاز را با کارت اعتباری شرکت که برای خرید مصالح پروژه استفاده می‌شد، خریداری می‌کند. مهندس پروژه در طول مسیر در رستورانی توقف می‌کند و هزینه ناهار خود را با همان کارت اعتباری پرداخت می‌کند.

- آیا اقدامات مهندس پروژه اخلاقی بوده است؟

- شما بودید چگونه با این وضعیت برخورد می‌کردید؟

۳. آلودگی خاک در پروژه ساختمانی: شرکت وسترن، قراردادی برای ساخت ساختمانی منعقد نموده است که به‌عنوان نمایشگاه اتومبیل مورد استفاده قرار خواهد گرفت. در حین ساخت، پیمانکار محوطه‌سازی^{۲۳} با خاک‌دستی (نخاله)^{۲۴} مواجه می‌شود. به نظر می‌رسد حجم نخاله ناچیز است، بنابراین پیمانکار فرعی تصمیم می‌گیرد از خاک نخاله به‌عنوان زیرسازی پارکینگ نمایشگاه خودرو استفاده مجدد کند. عدم جایگزینی خاک نامناسب با یک بستر مناسب، پیامدهایی در پی خواهد داشت ولی در حال حاضر کسی از موضوع مطلع نخواهد شد.

- آیا اقدامات پیمانکار فرعی اخلاقی بوده است؟
- شما بودید چگونه این وضعیت را مدیریت می‌کردید؟

۴. تخصیص نادرست هزینه کار در پروژه تصفیه خانه آب: شرکت ا کمی، قراردادی برای ساخت تصفیه‌خانه آب منعقد کرده است. برای آماده سازی محل ساخت تأسیسات، عملیات محوطه‌سازی قابل توجهی مورد نیاز است. هر دو کارهای برقی و مکانیکی توسط پیمانکاران فرعی انجام خواهد شد، اما پیمانکار، باقی‌مانده کار را خودش انجام خواهد داد. با پیشرفت پروژه، سرپرست کارگاه متوجه می‌شود که بخش‌های کاری محوطه‌سازی به‌دلیل بهره‌وری پایین‌تر از حد انتظار نیروی کار، از بودجه تخصیص یافته بیشتر شده است. وی برای به حداقل رساندن تأثیر بر برآورد پروژه، تصمیم می‌گیرد برخی از ساعت‌های کار محوطه‌سازی را به قسمت‌های کاری دیگر که با برآورد کمتر به اتمام رسیده بودند، اختصاص دهد.

- آیا اقدامات سرپرست کارگاه اخلاقی بوده است؟
- شما بودید چگونه این وضعیت را مدیریت می‌کردید؟

۵. پنل‌های بتنی پیش‌ساخته و مصدومیت کارگر: یک پیمانکار، قرارداد ساخت یک انبار را برعهده دارد که قرار است با استفاده از پنل‌های دیواری پیش‌ساخته بتنی^{۲۵} احداث شود. در حین ساخت

^{۲۳} Site Work Contractor (پیمانکار محوطه‌سازی): پیمانکاری که مسئولیت آماده سازی و زیرسازی محل پروژه را برعهده دارد.

^{۲۴} contaminated soil

^{۲۵} Tilt-up concrete wall panels: پنل‌های دیواری پیش‌ساخته بتنی که در محل پروژه ساخته شده و سپس به‌حالت ایستاده قرار

این پنل‌ها، یک کارگر بتن کار دچار مصدومیت^{۲۶} شده و به مدت سه روز قادر به انجام وظایف خود نبوده است. سرپرست کارگاه با توجه به اینکه این کارگر توانایی انجام کارهای دفتری را داشت، تصمیم گرفت به جای اعطای مرخصی استراحت، از او برای انجام امور دفتری استفاده کند و حادثه را گزارش نکند.

- آیا اقدامات سرپرست کارگاه اخلاقی بوده است؟
- شما در این موقعیت چگونه عمل می‌کردید؟

۶. آلودگی خاک در پروژه ساخت جاده: شرکت ساختمانی هایلین، قرارداد ساخت پنج مایل بزرگراه جدید و یک پل سه دهانه‌ای را برعهده گرفته است. سرپرست پروژه^{۲۷} در حین بازدید از محل پروژه، متوجه چندین نقطه شد که در حین سوخت‌گیری تجهیزات، در آنها نشت سوخت رخ داده است. با هدف پاک‌سازی خاک‌آلوده، سرپرست پروژه به سرپرست تیم تجهیزات^{۲۸} دستور داد تا خاک‌آلوده را جمع‌آوری و به محل دفن زباله محلی منتقل کنند و گزارش مکتوبی نیز برجا نگذارند.

- آیا اقدامات سرپرست پروژه اخلاقی بوده است؟
- شما بودید در این موقعیت چگونه عمل می‌کردید؟

۷. گزارش نکردن حادثه در یک ساختمان بلندمرتبه: شرکت ساختمانی اینترپرایز، قرارداد ساخت یک ساختمان اداری ۲۵ طبقه را در یک کلان‌شهر برعهده گرفته است. یکی از کارگران آرماتوربند که مشغول آرماتوربندی سقف بتنی طبقه پنجم بود، دچار پیچ خوردگی مچ پا شده و به مدت دو روز قادر به کار نبود. با توجه به اینکه این مصدومیت جزئی و گذرا تلقی شد، پیمانکار فرعی که مسئولیت آرماتوربندی را برعهده داشت، تصمیم گرفت حادثه را به سرپرست پروژه گزارش نکند.

- آیا اقدامات پیمانکار فرعی اخلاقی بوده است؟
- شما بودید در این موقعیت چگونه عمل می‌کردید؟

²⁶ injury

^{۲۷} Superintendent سرپرست پروژه که مسئولیت نظارت بر کل عملیات ساخت‌وساز را بر عهده دارد.

^{۲۸} Equipment foreman سرپرست تیمی که مسئولیت نگهداری و سوخت‌گیری از تجهیزات را بر عهده دارد.

فصل ۶

❖ اجرای پروژه^۱

^۱ Project Execution (اجرای پروژه): مرحله‌ای در چرخه عمر پروژه که در آن برنامه‌های ریزی شده در فاز اجرا در می‌آیند.

سخن مترجمان

اخلاق حرفه‌ای مهندسی، مجموعه‌ای از تعهدات اخلاقی و معیارهای رفتاری است که از افراد و سازمان‌های این حرفه انتظار می‌رود. این بُعد، ستون فقرات فرایند تصمیم‌گیری‌هایی است که بر رفاه اجتماعی، ایمنی و پایداری محیط‌زیست اثر می‌گذارد. انجمن مهندسان عمران آمریکا^۲ و جامعه ملی مهندسان حرفه‌ای^۳ رهنمودهایی را ارائه می‌دهند که بر اهمیت صداقت، درستی و تعالی‌جویی تأکید می‌کنند. این اصول هنگام مواجهه با چالش‌های اخلاقی مرتبط با زمان، هزینه، کیفیت و ایمنی و در طول اجرای پروژه حیاتی هستند.

رهبری کلان پروژه‌های مهندسی، به نظارت راهبردی بر برنامه‌ریزی، اجرا و تحویل پروژه اشاره دارد. این مفهوم، مدیریت منابع، خطوط زمانی و انتظارات ذینفعان را در بر می‌گیرد و تضمین می‌کند که پروژه‌ها ضمن رعایت استانداردهای اخلاقی، به اهداف خود دست یابند. اصول مدیریت مؤسسه مدیریت پروژه^۴، از جمله اهمیت هم‌راستا کردن پروژه‌ها با استراتژی سازمان و لزوم برقراری ارتباط مؤثر، در این زمینه مرتبط هستند.

با تلفیق این مؤلفه‌ها، می‌توان این فصل را با مقدمه‌ای آغاز کرد که نه تنها به چالش‌های اخلاقی در جریان اجرای پروژه‌های عمرانی می‌پردازد، بلکه بر اهمیت برپاساختن فرهنگ صداقت، مدیریت کلان راهبردی، و ارتقای روابط اجتماعی نیز تأکید می‌ورزد.

^۲ ASCE

^۳ NSPE

^۴ PMI

طرح‌واره فصل

- اهداف یادگیری
- مقدمه
- مطالعه موردی مقدماتی
- چالش‌های اخلاقی
- استانداردهای قابل اجرا
- دیدگاه‌های مشارکت‌کنندگان در ساخت‌وساز
- پرسش‌ها و سناریوهایی برای بحث

اهداف آموزشی

پس از مطالعه این فصل قادر خواهید بود:

- توصیف چالش‌های اخلاقی که ممکن است در رابطه با زمان، هزینه، کیفیت و ایمنی در طول مدیریت یک پروژه ساخت‌وساز رخ دهد.
- تصور و ارزیابی عواقب بالقوه ناشی از تصمیمات اخلاقی گرفته شده در طول مدیریت یک پروژه ساخت‌وساز.

“در هر پروژه ساخت‌وساز موفق، در نظر گرفتن ملاحظات اخلاقی در کنار عوامل فنی و مالی از اهمیت بالایی برخوردار است.”^۵

مقدمه

هنگامی که پیمانکار با کارفرمای پروژه قرارداد ساخت‌وساز امضا می‌کند، متعهد می‌شود محدوده کاری^۶ تعریف شده در اسناد قرارداد را به شرح آتی تکمیل نماید:

- با قیمت قید شده در توافقنامه قرارداد؛
- تا تاریخ مورد نیاز در قرارداد؛
- طبق استانداردهای کیفی مشخص شده در مشخصات فنی؛ و
- با رعایت تمام الزامات منشورهای قابل اجرا.

^۵ انجمن مهندسين عمران آمريكا (ASCE)

^۶ Scope of Work

برنامه زمانبندی ساخت‌وساز ارائه‌شده در ابتدای ساخت، بهترین برآورد پیمانکار از زمان مورد نیاز برای انجام هر کار را نشان می‌دهد. با این حال، در حین اجرای کار ممکن است اتفاقاتی رخ دهد که بر روند اجرا تأثیر گذاشته و نیازمند به‌روزرسانی برنامه زمانبندی باشد. به‌روزرسانی دوره‌ای برنامه زمانبندی ممکن است در قرارداد ساخت الزامی باشد، یا هر زمان که تاریخ تکمیل پیش‌بینی‌شده تغییر می‌کند، ضروری باشد.

مشابه برنامه زمانبندی، هزینه تکمیل پروژه نیز ممکن است افزایش یابد. افزایش هزینه می‌تواند به دلایل زیر باشد:

- خطا در برآورد هزینه؛
- کاهش بهره‌وری نیروی کار؛
- سوء مدیریت پیمانکاران فرعی؛
- موارد پیش‌بینی نشده؛ یا
- افزایش محدوده کار.

افزایش محدوده کار معمولاً از طریق دستور تغییرات^۷ مدیریت می‌شود، در حالی که سایر افزایش هزینه‌ها معمولاً توسط پیمانکار در قراردادهای با مبلغ مقطوع یا توسط کارفرمای پروژه در قراردادهای هزینه به‌علاوه بالاسری، پوشش داده می‌شود. دلیل این امر آن است که پیمانکار در قرارداد با مبلغ مقطوع توافق می‌کند تا محدوده کاری خاصی را با قیمت ثابت تکمیل کند، در حالی که هزینه‌های مستقیم پروژه به‌طور کلی در قراردادهای هزینه به‌علاوه بالاسری توسط کارفرما پرداخت می‌شوند.

الزامات و مشخصات مصالح و سایر استانداردهای کیفی، در مشخصات فنی قرارداد گنجانده شده است. برخی از آزمایش‌ها ممکن است توسط پیمانکار انجام شود، در حالی که برخی دیگر ممکن است توسط کارفرمای پروژه یا یک شرکت آزمایشگاهی ثالث انجام شود. مستندسازی نتایج تمام آزمایش‌ها باید انجام شده و مستندات تهیه شده به کارفرمای پروژه ارائه شود. علاوه بر این، کارفرما یا نماینده وی معمولاً به‌عنوان بخشی از برنامه تضمین کیفیت، بازرسی‌های کیفیت حین کار انجام می‌دهند.

آئین‌نامه‌های ساختمانی، منشورهای آتش‌نشانی و مقررات ایمنی کار، معمولاً در اکثر قراردادهای ساخت گنجانده می‌شوند. این امر باعث می‌شود که رعایت این کدها و مقررات، هم الزام قراردادی و هم الزام قانونی داشته باشد. تخلفات منشور در بازرسی‌های نهایی، تکمیل پروژه را به

⁷ Change Order

تأخیر می‌اندازد و ممکن است منجر به هزینه‌های اضافی پیمانکار شود. عدم رعایت مقررات ایمنی یا هرگونه سهل‌انگاری در این وظیفه، ممکن است منجر به اعمال جریمه یا حتی محرومیت موقت شود، چرا که عدم رعایت مقررات ایمنی مناسب ممکن است منجر به حوادث مالی و جانی شود.

مطالعه موردی مقدماتی

شرکت پیمانکاری کپیتال، قراردادی را برای ساخت یک مدرسه راهنمایی منعقد کرده است. قرارداد تصریح می‌کند که تکمیل نهایی پروژه باید حداکثر تا ۱۵ آگوست انجام شود تا مدرسه بتواند قبل از شروع سال تحصیلی در ابتدای سپتامبر به ساختمان جدید نقل مکان کند. قرارداد تصریح می‌کند که در صورت عدم تکمیل به موقع مدرسه، خسارت تأخیر^۹ روزانه به میزان ۱۰۰۰ دلار پس از ۱۵ آگوست محاسبه خواهد شد. در حین تهیه مصالح برای پروژه، پیمانکار نتوانسته پلاستر مورد نیاز برای دیوار کتابخانه و نیز تعداد دقیق درهای داخلی را سفارش دهد. مدیر پروژه پیمانکار، برنامه زمان‌بندی پروژه را به‌روزرسانی کرد تا تأثیر تأخیر در تحویل این مصالح ضروری را تعیین کند. او متوجه شد که تأثیر این امر، دو روز تأخیر در تکمیل پروژه ایجاد خواهد کرد. وی با بررسی برنامه‌زمانبندی، برآورد نمود که رنگ‌آمیزی داخلی در مسیر بحرانی^۹ پروژه قرار دارد. برای اینکه پروژه به موقع تکمیل شود، مدیر پروژه با پیمانکار فرعی رنگ‌آمیزی تماس گرفت و به آنها اطلاع داد که باید رنگ‌آمیزی داخلی را در ۱۲ روز (به جای ۱۴ روز) و بدون دریافت هیچ هزینه اضافی تکمیل کنند. آیا مدیر پروژه با پیمانکار فرعی رنگ‌آمیزی رفتار اخلاقی داشته است؟

هنگام تهیه صورتحساب ماهانه (صورت‌وضعیت)، مدیر پروژه این شرکت درخواست‌های پرداخت را که از پیمانکاران فرعی دریافت شده و همچنین وضعیت کار انجام شده توسط نیروی کار را بررسی کرد. یکی از ردیف‌های پرداخت، بتن درجا^{۱۰} که توسط گروه‌های پیمانکار انجام می‌شد، به نظر می‌رسید حدود ۵۰ درصد تکمیل شده است. درخواست پرداخت پیمانکار فرعی محوطه‌سازی نشان می‌داد که محوطه‌سازی ۷۰ درصد تکمیل شده است. مدیر پروژه با تمایل به حداقل رساندن جریان نقدینگی منفی در پروژه، تصمیم گرفت درخواست پرداختی را به کارفرمای پروژه ارسال کند که نشان دهد کار بتن‌ریزی ۶۵ درصد و محوطه‌سازی ۸۵ درصد تکمیل شده است. آیا اقدامات مدیر پروژه اخلاقی بوده است؟

^۹ Liquidated Damages: مبلغی از پیش تعیین شده که کارفرما پروژه می‌تواند در صورت تکمیل نشدن پروژه در زمان توافق شده از پیمانکار مطالبه کند.

^۹ Critical Path

^{۱۰} Cast-in-Place Concrete

در حین بازرسی از نصب کفپوش کلاس‌های درس، سرپرست کارگاه پیمانکار متوجه شد که کفپوش نصب‌شده مطابق مشخصات فنی قرارداد، دارای گواهی غیرقابل اشتعال^{۱۱} نیست. سرپرست کارگاه با مشاهده اینکه کفپوش به‌درستی نصب شده و از نظر ظاهری مناسب و زیباست، تصمیم می‌گیرد که قابل اشتعال بودن یا نبودن کفپوش را بصورت مکتوب بررسی و مستندسازی نکند. آیا اقدامات سرپرست کارگاه اخلاقی بوده است؟

در طول یک بازرسی هفتگی، سرپرست کارگاه پیمانکار متوجه می‌شود که لوله‌های مکانیکی آویزان از سقف، مطابق با استاندارد ساختمانی مربوطه نصب نشده‌اند. لوله‌های نصب‌شده ظاهراً ایمن به نظر می‌رسیدند و بعداً با سقف کاذب پوشانده می‌شدند، اما در عمل آن چیزی نبودند که باید باشند. از آنجایی که کارهای مکانیکی از برنامه عقب بود، او تصمیم گرفت کار را بپذیرد و پیمانکار فرعی مکانیکی را برای اصلاح کارهای معیوب تحت فشار قرار ندهد. آیا اقدامات سرپرست کارگاه اخلاقی بوده است؟

چالش‌های اخلاقی

• چالش اخلاقی: مدیریت زمانبندی^{۱۲}

در اکثر قراردادهای ساختمانی، تاریخی برای تکمیل نهایی^{۱۳} پروژه توسط پیمانکار تعیین می‌شود. تکمیل نهایی به وضعیتی از پروژه اشاره دارد که در آن پروژه قابل استفاده برای هدف موردنظر باشد، هرچند ممکن است برخی کارها همچنان ناتمام باقی مانده باشند. عدم دستیابی به تکمیل نهایی تا تاریخ تعیین‌شده، اغلب پیمانکار را ملزم به پرداخت خسارت تأخیر به‌ازای هر روز تأخیر در تکمیل و تحویل می‌کند.

برای اجتناب از مسئولیت پرداخت خسارت تأخیر، پیمانکار یک برنامه زمانبندی اولیه برای پروژه تهیه می‌کند که نشان‌دهنده تکمیل پروژه تا تاریخ مورد نیاز است. این برنامه زمانبندی موارد زیر را نشان می‌دهد:

¹¹ Inflammable

¹² Schedule Management

¹³ Substantial Completion: مرحله‌ای در یک پروژه ساختمانی که در آن پروژه اساساً برای هدف موردنظر خود تکمیل شده باشد، به‌گونه‌ای که کارفرما بتواند از آن استفاده کند، حتی اگر برخی کارهای جزئی (مانند تمیزکاری نهایی یا تعادل و راه‌اندازی تجهیزات) همچنان باقی مانده باشد.

- وظایفی که باید انجام شوند؛
 - مدت زمانی که برای انجام هر کار لازم است؛
 - توالی که در هر کار باید انجام شود؛ و
 - تاریخ‌های کلیدی برای تکمیل پروژه.
- هنگامی که رویدادهایی رخ می‌دهند که بر تکمیل فعالیت‌های ساختمانی تأثیر می‌گذارند، این تأثیرات باید به‌درستی در برنامه زمانبندی منعکس شوند تا بتوان تأثیر آنها را بر کل برنامه تکمیل پروژه ارزیابی کرد. گاهی اوقات، به‌روزرسانی‌های برنامه زمانبندی برای تحریف در دلایل تأخیر در برنامه دستکاری می‌شوند. نتیجه این کار ممکن است باعث انعکاس نادرست دلایل و تأثیرات تأخیر در فعالیت‌های فردی باشد. دستکاری برنامه زمانبندی به این شکل، رفتاری غیراخلاقی در نظر گرفته می‌شود.

- چالش اخلاقی: درخواست‌های پرداخت متناسب با پیشرفت^{۱۴}
- اکثر قراردادهای ساختمانی مستلزم ارائه درخواست‌های پرداخت (صورت‌وضعیت) به‌صورت ماهانه، نزدیک به پایان ماه برای کار انجام شده در طول ماه است. درخواست پرداخت پیمانکار اصلی همچنین شامل درخواست‌های پرداخت از آن دسته از پیمانکاران فرعی می‌شود که در طی ماه گذشته روی پروژه کار کرده‌اند. کارفرمای پروژه درخواست‌های پرداخت را بررسی می‌کند و وضعیت پروژه را مرور می‌نماید. مدیر پروژه کارفرما بر اساس بررسی خود از پروژه، یا تأیید می‌کند که میزان کار مشخص شده صحیح است یا برای حل و فصل اختلافات با پیمانکار اصلی وارد بحث می‌شود. پس از توافق بر روی میزان کار انجام شده، کارفرما پرداخت را به پیمانکار اصلی انجام می‌دهد و پیمانکار اصلی نیز به نوبه خود به پیمانکاران فرعی پرداخت می‌کند.
- از آنجایی که اندازه‌گیری کار واقعی انجام شده در طول یک ماه ممکن است ذهنی و تقریبی باشد، فرصت‌هایی برای صورت‌حساب بیش از حد^{۱۵} توسط پیمانکاران فرعی یا پیمانکار اصلی برای کارهایی که انجام نشده است، وجود دارد. این کار غیراخلاقی در نظر گرفته می‌شود.

- چالش اخلاقی: مدیریت کیفیت^{۱۶}
- مشخصات فنی قرارداد ساخت‌وساز، الزامات کیفی را در رابطه با انواع مصالح و محصولاتی که برای پروژه قابل قبول هستند، استانداردهای نصب آنها و کیفیت کار مورد انتظار مشخص می‌کند.

¹⁴ Progress Payment Requests

¹⁵ Overbilling. درخواست پرداخت مبلغی بیشتر از ارزش واقعی کار انجام شده.

¹⁶ Quality Management

فرایند تأیید که در فصل ۴ توضیح داده شد، برای تأیید انطباق مصالح و محصولات که برای پروژه پیشنهاد شده‌اند با الزامات قرارداد، مورد استناد قرار می‌گیرد. مدیریت کیفیت شامل بازرسی مستندات پروژه، انجام آزمایش در صورت نیاز و بازرسی از روند پیشرفت کارهای ساختمانی می‌شود. به‌طور کلی هرگونه مغایرت مشاهده شده در طول بازرسی‌ها برای ردیابی تا زمان اصلاح، در یک بانک اطلاعاتی ثبت می‌شود. پیگیری بازرسی‌ها برای اطمینان از رفع تمام مغایرت‌ها انجام می‌شود. عدم رعایت استانداردهای کیفیت ساخت و ساز، عدم رعایت الزامات قرارداد تلقی شده و رفتاری غیراخلاقی در نظر گرفته می‌شود.

- چالش اخلاقی: رعایت استانداردها و آئین‌نامه‌ها^{۱۷}

به‌طور معمول و در مشخصات فنی قراردادهای ساخت، به‌ذکر نام الزامات کدها و آئین‌نامه‌ها بسنده شده و تنها به اسم گنجانده می‌شوند. این الزامات ممکن است شامل منشورهای ساز، معماری، تأسیسات برقی، تأسیسات مکانیکی، منشورهای ایمنی در برابر آتش‌سوزی و منشورهای ایمنی کار باشند. این امر همانند آن است که تمام الزامات منشور در مشخصات قرارداد تماماً ذکر شده باشد. رعایت تمام الزامات آئین‌نامه‌ها، بر عهده پیمانکار اصلی است. الزامات شهرداری مشخص خواهد کرد که کدام بازرسی‌ها توسط بازرسان شهرداری در مراحل مختلف پروژه ساختمانی باید انجام شود. مصرف مصالح یا تجهیزات نامناسب یا نصب مصالح به‌روش نادرست، رفتاری غیراخلاقی و نقض الزامات قرارداد است. در صورت کشف چنین مواردی توسط بازرسان، کارهای غیر منطبق باید با هزینه پیمانکار برچیده و جایگزین شوند.

- چالش اخلاقی: مدیریت ایمنی^{۱۸}

ساخت‌وساز یکی از پرخطرترین مشاغل است که سالانه منجر به جراحت و/یا تلفات کثیری از انسانها می‌شود. ایمنی پروژه‌های ساختمانی دو جنبه اصلی دارد: (۱) ایمنی افراد در محل کار؛ و (۲) ایمنی افرادی که ممکن است در نزدیکی محل پروژه باشند. اکثر شرکت‌های ساختمانی اهمیت مدیریت صحیح ایمنی را درک کرده‌اند و برنامه‌های ایمنی مؤثری برای شرکت خود تدوین نموده‌اند. با این حال، اثربخشی این برنامه‌ها مستقیماً به تعهد رهبران پروژه به ایمنی مرتبط است. خطرات زیادی در تمام کارگاه‌های ساختمانی وجود دارد و برای به حداقل رساندن احتمال آسیب‌دیدگی، اقدامات کاهش ریسک^{۱۹} ضروری است. بازرسان ایمنی ممکن است برای تأیید رعایت همه الزامات ایمنی،

¹⁷ Code Compliance

¹⁸ Safety Management

¹⁹ Mitigation Measures: اقداماتی برای کاهش احتمال وقوع رویدادهای ناخواسته یا پیامدهای منفی آنها.

بدون اطلاع قبلی از پروژه بازدید کنند. عدم رعایت الزامات ایمنی معمولاً منجر به اعمال جریمه و در موارد حاد، محرومیت موقت می‌شود. پیمانکاران از نظر قانونی و اخلاقی مسئول شرایط کاری در محل پروژه هستند. عدم اعمال شیوه‌های صحیح ایمنی، رفتاری غیراخلاقی تلقی می‌شود. این موارد شامل بهداشت محل کار، ایمنی محل کار و حفاظت در برابر فعالیت‌های خطرناک یا مواد شیمیایی می‌شود.

استانداردهای قابل اجرا

استانداردهای اخلاقی در زمان اجرای قراردادهای ساختمانی، به‌منظور اعمال حسن نیت و رفتار منصفانه و عادلانه در رسیدگی به مسائل زمان، هزینه، کیفیت و ایمنی است. پیمانکاران اصلی باید در موارد زیر با پیمانکاران فرعی و کارفرمایان پروژه رفتار منصفانه و عادلانه داشته باشند:

- مدیریت برنامه‌های زمانبندی ساخت‌وساز خود؛
- درخواست دستور تغییرات؛
- ارائه درخواست‌های پرداخت مطابق پیشرفت؛
- اطمینان از استفاده از محصولات و مصالح باکیفیت؛
- اطمینان از اینکه کار تکمیل‌شده مطابق با الزامات کیفی قرارداد است؛
- موارد ایمنی و حفاظت حین کار؛ و
- اطمینان از رعایت تمام استانداردهای قابل اجرا.

بصورت قابل توجهی شهرت حرفه‌ای یک پیمانکار تحت‌تأثیر دیدگاه کارفرمایان از نحوه رسیدگی به این مسائل مهم قرار می‌گیرد. عملکرد پیمانکار در رابطه با این جنبه‌های مدیریت قرارداد ممکن است بر این موضوع تأثیر داشته باشد که آیا پیمانکار شایسته اعطای فرصت‌های آتی برای همکاری با کارفرما در پروژه‌های دیگر را داشته باشد یا خیر.

دیدگاه‌های مشارکت‌کنندگان در ساخت‌وساز

هنگامی که کارفرمایان پروژه، پیمانکاران اصلی را برای پروژه‌های ساختمانی خود انتخاب می‌کنند، انتظار دارند که پیمانکاران با آنها منصفانه و صادقانه رفتار کرده و به‌طور کامل با تمام مفاد و شرایط قراردادهای ساختمانی انطباق داشته باشند. به همین ترتیب، پیمانکاران فرعی نیز انتظار دارند در صورت دعوت به مشارکت در یک پروژه، با آنها رفتار منصفانه و صادقانه صورت پذیرد. اگر آنها احساس کنند که ممکن است با آنها رفتار منصفانه و صادقانه نشود، ممکن است درخواست بعدی پیمانکار برای ارائه قیمت در کار جدید را رد کنند. برای پیمانکاران اصلی، حفظ روابط خوب با پیمانکاران

فرعی باکیفیت بسیار مهم است، زیرا تمایل آنها به مشارکت در پروژه‌های آینده می‌تواند به‌طور قابل توجهی بر موفقیت آن پروژه‌ها و شهرت پیمانکار اصلی تأثیر بگذارد.

واضح است که از برنامه زمانبندی برای مدیریت اجرای پروژه استفاده می‌شود. کارفرما انتظار دارد که به‌روزرسانی‌های برنامه زمانبندی، تأثیرات تغییراتی را که در طول اجرای پروژه رخ داده است، به‌طور دقیق نشان دهد. پیمانکاران فرعی نیز از برنامه زمانبندی برای برنامه‌ریزی کار خود استفاده می‌کنند، بنابراین آنها نیز انتظار دارند که این برنامه به‌روز باشد و تاریخ‌های کلیدی نشان داده شده مطابق برنامه در دسترس باشد.

همچنین کارفرمایان انتظار دارند که صورت‌وضعیت کارکرد ماهانه، به‌طور دقیق و منطبق با پیشرفت واقعی بوده و بر اساس مقدار کار تکمیل‌شده در دوره تحت پوشش باشد. پیمانکاران فرعی و تأمین‌کنندگان انتظار دارند به‌محض دریافت مبالغ کارکرد از کارفرما توسط پیمانکار اصلی، مطالبات آنها نیز پرداخت شود. عدم پرداخت به‌موقع به پیمانکاران فرعی و تأمین‌کنندگان ممکن است باعث فشار مالی و ایجاد حس نامطلوب برای آنها شود. همچنین ممکن است منجر به امتناع پیمانکاران فرعی و تأمین‌کنندگان از انجام کارهای آتی با پیمانکار اصلی شود.

کارفرمایان انتظار دارند پیمانکاران اصلی و پیمانکاران فرعی تمامی تدابیر کنترل کیفیتی که در قرارداد ذکر شده است را انجام دهند و اطمینان حاصل کنند که تمام کارهای انجام شده مطابق با الزامات کیفی و آئین‌نامه‌ها باشد. این بدان معناست که پیمانکاران اصلی و پیمانکاران فرعی باید از الزامات تمام منشورهایی که با ارجاع در مشخصات فنی قرارداد ذکر شده‌اند، آگاهی داشته باشند.

پروژه‌های ساختمانی محیط‌های پرمخاطره‌ای هستند که ریسک‌های زیادی را برای کارگران و مجاورین و اشخاص ثالث رهگذر به‌همراه دارند. برای به حداقل رساندن خطر حوادث، شرکت‌های ساختمانی، برنامه‌های ایمنی و پیشگیری از حوادث پروژه را برای شناسایی خطرات مرتبط با هر فعالیت کاری و اقدامات متناظر برای حذف، کاهش یا پاسخ به این خطرات، تدوین می‌کنند. تأثیرات رویدادهای فاجعه‌بار غیرمنتظره و پاسخ به آنها در فصل ۱۲ به‌طور مفصل‌تر مورد بحث قرار می‌گیرد. تضمین ایمنی محل کار هم یک مسئولیت قانونی و هم یک الزام اخلاقی است. ایجاد یک محیط کار ایمن تابعی از شرایط فیزیکی محل کار و همچنین رفتار یا نگرش تک‌تک کارگران و کارکنان است.

پرسش‌ها و سناریوهایی برای بحث

سناریوهای زیر را ارزیابی کنید:

۱. پیمانکاری، قرارداد ساخت یک فروشگاه بزرگ را در دست دارد. کارفرمای پروژه بسیار راغب است که فروشگاه تا اواسط اکتبر تکمیل شود تا بتواند در اوایل نوامبر برای تعطیلات سال جدید افتتاح

شود. قرارداد همچنین شامل جریمه دیرکرد روزانه به مبلغ ۲,۰۰۰ دلار برای هر روز تأخیر پس از ۱۵ اکتبر است؛ زمانی که پیمانکار برای تکمیل اساسی پروژه به آن نیاز دارد. در حین حفاری برای نصب خطوط تأسیساتی پروژه، پیمانکار با یک خط لوله آب مدفون و قدیمی غیرمنتظره مواجه می‌شود که نیاز به زمان اضافی برای کار در اطراف آن دارد. برنامه زمانبندی ساخت برای اجرای خطوط تأسیساتی، پنج‌روز زمان پیش‌بینی نموده بود و دارای ۳ روز شناوری بود. بنابراین، کار اضافی مرتبط با خط لوله آب مدفون، مدت زمان پروژه را احتمالاً با تأخیر مواجه نمی‌کرد. از آنجایی که دو فعالیت دیگر در مسیر بحرانی از برنامه عقب‌تر بودند، مدیر پروژه پیمانکار، برنامه زمانبندی را چنان تغییر داد که نشان دهد اجرای خطوط تأسیساتی یک فعالیت بحرانی است و برای رسیدگی به امور مرتبط با خط لوله آب مدفون، درخواست تمدید سه روزه برای تاریخ تکمیل مورد نیاز پروژه ارائه نمود.

- آیا اقدامات مدیر پروژه اخلاقی بوده است؟
- شما بودید چگونه با این وضعیت برخورد می‌کردید؟

۲. پیمانکاری، قرارداد ساخت پارکینگ طبقاتی را دارد که شامل حجم قابل توجهی از عملیات بتن درجا است. مشخصات فنی قرارداد، الزامات سختگیرانه‌ای برای مصالح اولیه، ساخت، آزمایش مقاومت و دوام بتن دارد. هنگام بتن‌ریزی برای دال سقف طبقه دوم، سه نمونه تهیه و به یک آزمایشگاه مستقل برای آزمایش ارسال شد. نتایج آزمایش دو نمونه مطابق با الزامات مقاومت و دوام قرارداد بود، اما نتیجه یک نمونه مطابقت نداشت. در نتیجه، مهندس پروژه پیمانکار تصمیم گرفت تا فقط نتایج آزمایش دو نمونه‌ای را که مطابق با الزامات قرارداد بود، به کارفرمای پروژه ارائه دهد.

- آیا اقدامات مهندس پروژه اخلاقی بوده است؟
- شما بودید چگونه با این وضعیت برخورد می‌کردید؟

۳. شرکت ساختمانی کاساده، قرارداد ساخت یک مجتمع پزشکی را در دست دارد. مدیر پروژه شرکت تصمیم می‌گیرد برای نصب دیوار پیش‌ساخته در پروژه، یک پیمانکار فرعی استخدام کند. پیمانکار فرعی در استفاده وسایل حفاظت شخصی مناسب توسط تمام کارگران خود سهل‌انگاری کرده است. سرپرست کارگاه پیمانکار اصلی مشاهده می‌کند که برخی از کارگران پیمانکار فرعی، حداقل لوازم حفاظت فردی شامل دستکش و کلاه ایمنی را همراه ندارند، اما حتی با وجود اینکه برنامه پیشگیری از حوادث شرکتش، استفاده از هر حداقل‌ها را الزامی می‌کند، هیچ تلاشی برای اصلاح این وضعیت معمول نمی‌دارد.

- آیا اقدامات سرپرست کارگاه اخلاقی بوده است؟
- شما بودید چگونه با این وضعیت برخورد می‌کردید؟

۴. شرکت سازندگان سنترال، قرارداد ساخت ساختمان یک کالج محلی را به صورت مبلغ مقطوع در دست دارد. مدیر پروژه شرکت در حال تهیه صورت وضعیت ماهانه برای ارائه به کارفرمای پروژه می‌باشد. همه پیمانکاران فرعی به جز پیمانکار فرعی تأسیسات مکانیکی، درخواست‌های خود را برای پرداخت به پیمانکار اصلی ارائه کرده‌اند. با وجود اینکه پیمانکار فرعی تأسیسات مکانیکی درخواستی برای پرداخت ارائه نکرده است، مدیر پروژه قصد دارد کارهای تأسیسات مکانیکی را در صورت وضعیت تقدیمی به کارفرما لحاظ کند. علیرغم اینکه مدیر پروژه تخمین می‌زند که حدود ۲۰ درصد از کارهای تأسیسات مکانیکی در طول ماه انجام شده است، وی با تمایل به کمک به جریان نقدینگی شرکت تصمیم می‌گیرد که میزان پیشرفت کار در این قسمت را ۳۵٪ اعلام نماید.

- آیا مدیر پروژه با توجه به اینکه هیچ درخواست پرداختی از پیمانکار فرعی تأسیسات مکانیکی دریافت نشده است، رفتار اخلاقی داشته است؟
- آیا مدیر پروژه با توجه به اینکه اعتقاد دارد تنها ۲۰ درصد از کار تأسیسات مکانیکی تکمیل شده است، در اعلام ۳۵ درصدی پیشرفت کار تأسیسات مکانیکی رفتار نموده است؟

۵. شرکت ساختمانی ا کمی، قرارداد ساخت یک بیمارستان را در دست دارد. مدیر پروژه شرکت، بخش‌های کارهای تأسیسات برقی و مکانیکی را به صورت جداگانه به پیمانکاران فرعی واگذار کرده است. بر اثر یک خطای محاسباتی مربوط به برنامه زمانبندی سه هفته پیش، مدیر پروژه اعلام نموده است که پیمانکار فرعی تأسیسات برقی می‌تواند در تاریخ ۲۰ سپتامبر کار خود را در پروژه آغاز کند. پیمانکار فرعی تأسیسات برقی به همراه کارگران خود در تاریخ ۲۰ سپتامبر به محل پروژه رسیده و متوجه شده که پروژه برای شروع عملیات تأسیساتی آماده نیست. محل پروژه با ۴ روز تأخیر به پیمانکار فرعی تحویل می‌گردد. پیمانکار فرعی نیز به دلیل تأخیر ۴ روزه و هزینه‌های اضافی ناشی از تأخیر، ادعای مطالبه وجهی را به شرکت ا کمی ارائه می‌نماید. مدیر پروژه، این ادعا را دریافت و بعد از افزودن سود پیمانکار اصلی به آن، بدون توضیحات اضافی در خصوص علت ورود این خسارت، صورتحساب را برای پرداخت به کارفرمای پروژه ارسال می‌نماید.

- آیا اقدامات مدیر پروژه اخلاقی بوده است؟
- شما بودید در این شرایط چه کاری انجام می‌دادید؟

۶. شرکت ساختمانی هایکوالیتی، قرارداد ساخت یک ساختمان پزشکان را در دست دارد. سرپرست کارگاه در حین بازرسی متوجه می‌شود که ارتفاع نرده حفاظ راه‌پله روباز، مطابق با الزامات منشور ساختمانی محلی نیست. او نقشه‌های پروژه را بررسی کرده و متوجه می‌شود که نرده حفاظ طبق نقشه مصوب ساخته شده و مشکل بوجود آمده ناشی از عدم انطباق نقشه با آئین‌نامه ساختمانی مربوطه است. از آنجایی که نرده حفاظ مطابق با الزامات قراردادی بوده است، او تصمیم می‌گیرد که مسئله مربوط به نقض منشور ساختمانی را مطرح نکند.

- آیا اقدامات سرپرست کارگاه اخلاقی بوده است؟
- شما بودید در این شرایط چه کاری انجام می‌دادید؟

۷. شرکت ساختمانی کنتیننتال، قرارداد ساخت ساختمان یک کارخانه صنعتی تولید باتری خودروهای الکتریکی را در دست دارد. سرپرست پروژه در حین بازرسی از محل کار متوجه می‌شود که محل عبور کارگران که با مصالح ساختمانی مازاد دپو شده است، نایمن و بسیار شلوغ می‌باشد و چندین محل بالقوه خطر زمین‌خوردن علامت‌گذاری نشده‌اند. از طرفی کارهای تکمیل شده به نظر خوب می‌رسد و پیمانکاران فرعی نیز برای تکمیل محدوده کاری خود در مراحل اولیه، پرسنل و تجهیزات پشتیبانی کافی در محل همراه دارند. سرپرست پروژه با سرپرستان پیمانکاران فرعی ملاقات کرده و بعد از بررسی روند کار، هیچ اشاره‌ای به شرایط محل کار و خطرات بالقوه نمی‌نماید.

- آیا اقدامات سرپرست پروژه اخلاقی بوده است؟
- در این شرایط شما بودید چه کاری انجام می‌دادید؟

فصل ٧

❖ تبعيض^١ و

آزار و اذيت^٢

^١ Discrimination

^٢ Harassment

سخن مترجمان

در چشم‌انداز پویای صنعت‌ساخت که با پیشرفت‌های سریع تکنولوژی و مطالبات فزاینده‌ی جامعه برای پایداری و حکمروایی اخلاقی مشخص می‌شود، نقش اخلاق حرفه‌ای و فرهنگ‌سازی، بیش از پیش آشکار می‌گردد. این فصل سفری جامع به درون این مضامین و در بستر تبعیض و آزار و اذیت در محیط کار و با هدف ارائه‌ی نقشه‌ای برای پرورش نیروی کاری اخلاق‌مدار، فراگیر و توانمند می‌باشد.

این فصل با چرخشی غیرمتعارف، به مضمون آموزه‌های دینی تبعیض ناروا نیز اشاره می‌کند و پیشنهاد می‌دهد که درک عمیق‌تر و جامع‌تر از کار، تأثیر آن بر جامعه و محیط‌زیست، می‌تواند حرفه‌ای اخلاق‌مدارتر و توانمندتر را پرورش دهد. این نگاه در کنار تأکید بر شایستگی اخلاقی مهندسان، دریچه‌ای تازه برای درک چالش‌ها و مسئولیت‌های حرفه‌مندان نوین صنعت ساخت ارائه می‌دهد.

با درهم‌آمیختن این مضامین، در پی ترسیم مسیری به‌سوی صنعتی اخلاق‌مدارتر، فراگیرتر و توانمندتر در حوزه‌ی ساخت هستیم. صنعتی که در آن اخلاق حرفه‌ای نه فقط ایده‌آل بلکه واقعیتی زیسته‌است، فرهنگ‌سازی به‌طور استراتژیک برای ایجاد محیط‌های کاری فراگیر به کار گرفته می‌شود، مدیریت کلان به نابرابری‌های سیستمی می‌پردازد، روابط اجتماعی برای تقویت کار تیمی و احترام پرورش می‌یابد و شایستگی حرفه‌ای و اخلاقی مهندسان افزایش می‌یابد.

طرح‌واره فصل

- اهداف یادگیری
- مقدمه
- مطالعه موردی مقدماتی
- چالش‌های اخلاقی
- قوانین و استانداردهای قابل اعمال
- دیدگاه‌های مشارکت کنندگان در ساخت و ساز
- پرسش‌ها و سناریوهایی برای بحث

اهداف آموزشی

پس از مطالعه این فصل قادر خواهید بود:

- نحوه وقوع تبعیض در محیط کار را توصیف کنید.
- نمونه‌هایی از تبعیض بر اساس سن، معلولیت، نژاد، گرایش و هویت جنسیتی ارائه دهید.
- هدف از اقدام مثبت^۳ را شرح دهید.
- تفاوت بین آزار جنسی^۴ و محیط کار خصمانه را توضیح دهید.
- نمونه‌هایی از مقررات فدرال را ارائه دهید که انواع تبعیض در محیط کار را ممنوع می‌کند.
- توضیح دهید که چگونه برنامه تنوع^۵، برابری^۶ و شمولیت^۷ (DE&I)^۸ می‌تواند به از بین بردن تبعیض در محیط کار کمک کند.

مقدمه

شغل‌های مرتبط با صنعت ساخت عموماً به‌عنوان مشاغل سخت، پرمخاطره و نیازمند توانایی جسمی و قدرت بدنی شناخته می‌شوند. در حالی که قطعاً مشاغل بسیاری وجود دارند که با این توصیف

³ Affirmative Action

^۴ Quid pro quo؛ اصطلاحی حقوقی است به‌معنای "چیزی در ازای چیزی". در زمینه آزار جنسی، این اصطلاح به وضعیتی اشاره دارد که در آن فردی از موقعیت قدرت خود برای درخواست نامشروع در ازای ارائه مزایا یا جلوگیری از عواقب منفی استفاده می‌کند.

⁵ diversity

⁶ equity

⁷ inclusion

⁸ diversity, equity, and inclusion

مطابقت داشته باشند، مشاغل بسیار بیشتری نیز در این صنعت وجود دارند که نیازمند نوآوری^۹، توانایی حل مساله^{۱۰}، مهارت‌های عالی ارتباطی و اجتماعی^{۱۱} و دانش فنی^{۱۲} هستند.

نگاه محدود به ماهیت کار در فرایند ساخت‌وساز در بسیاری از موارد منجر به نیروی کار با تعریف محدود و اغلب تبعیض‌آمیز شده است.

تبعیض در محیط کار زمانی رخ می‌دهد که فردی صرفاً به دلیل عضویت در گروهی خاص یا داشتن ویژگی‌های فیزیکی یا اعتقاداتی متفاوت با اکثریت، از انجام کاری منع یا از آن کنار گذاشته شود. تبعیض اغلب نتیجه کلیشه‌سازی^{۱۳} در مورد گروهی از افراد و سپس اعمال آن کلیشه بر تک تک اعضای آن گروه است. کلیشه‌ها معمولاً حول ویژگی، خصوصیت یا باوری شکل می‌گیرند که آن گروه را فاقد صلاحیت و پایین‌تر برای استخدام، ارتقا شغلی یا انتصاب به وظایف خاص یا مسئولیت‌های بالاتر جلوه می‌دهد. تبعیض می‌تواند عمدی یا غیرعمدی و بر اساس تعصبات رایج باشد. به‌عنوان مثال، مالک شرکتی ممکن است بر این باور باشد که یک مدیر پروژه موفق باید فردی پرخاشگر^{۱۴} و منازعه‌جو^{۱۵} باشد و تنها کارمندان مرد ویژگی‌های لازم برای موفقیت در این موقعیت را دارا هستند. صاحب شرکت ممکن است از این سوگیری خود کاملاً بی‌اطلاع باشد و تصور کند که بهترین فرد را برای این کار انتخاب کرده است. اما او در این مثال نه‌تنها در مورد مهارت‌های مورد نیاز برای این موقعیت، بلکه در مورد توانایی‌های کارمندانی که با تصورات او مطابقت ندارند، کلی‌گویی‌های نادرستی انجام می‌دهد.

تبعیض می‌تواند توسط برخی از افراد یا کل افراد یک شرکت اعمال شود. حتی رویه‌های ظاهراً غیرتبعیض‌آمیز نیز ممکن است نتایج تبعیض‌آمیزی به‌دنبال داشته باشند. برای مثال، شرکتی که سیاست استخدام بر اساس توصیه کارمندان فعلی را در نظر می‌گیرد، ممکن است ناخواسته از گروه محدودی از افراد استخدام کند که از نظر ظاهری و رفتاری شبیه به سایر کارمندان شرکت هستند. تبعیض همچنین می‌تواند به‌طور ناخواسته در محیط‌های اجتماعی رخ دهد، جایی که برای احساس پذیرش، فرد حاضر باید علایق و سرگرمی‌های مشابه با سایر اعضای گروه داشته باشد. کسی که گلف بازی نمی‌کند، ممکن است از بحث‌ها و تصمیماتی که در زمین گلف گرفته می‌شود، کنار گذاشته شود. این بدان معنا نیست که این گونه بحث‌ها نمی‌تواند در جای دیگری انجام شوند. این فقط به این معنی است که گروه باید برای جلب مشارکت اعضایی که ممکن است حضور نداشته باشند، تلاش کند.

⁹ ingenuity

¹⁰ problem-solving abilities

¹¹ excellent communication and people skills

¹² technical knowledge

¹³ stereotyping

¹⁴ aggressive

¹⁵ adversarial

افراد اغلب هنگام تصمیم‌گیری‌های ناگهانی یا عمل بر اساس غرایض، قربانی برداشت‌های نادرست یا تعصبات خود می‌شوند. این امر به احتمال زیاد زمانی رخ می‌دهد که تصمیمات توسط یک فرد، به تنهایی و بدون دریافت اطلاعات یا بازنگری از سوی دیگران گرفته می‌شود. برای اجتناب از تله واکنش‌های آئی، حتی اگر این به معنای تأخیر در تصمیم‌گیری باشد، مهم است که گزینه‌ها یا دیدگاه‌های دیگر را در نظر بگیرید.

قوانین فدرال، تبعیض در استخدام را ممنوع کرده است، اما تبعیض می‌تواند از چندین منظر دیگر نیز غیراخلاقی باشد. از منظر فایده عمومی، تبعیض غیراخلاقی است زیرا با محدود کردن یا حذف افراد یا گروه‌های خاص از فرصت‌های برابر شغلی، جامعه جویندگان کار واجد شرایط را از مزایای آن محروم می‌کند. از منظر اخلاق مبتنی بر حقوق، نتیجه اقدامات تبعیض‌آمیز در محیط کار، حق برابر برای اشتغال را از اعضای یک گروه خاص سلب می‌کند. تبعیض همچنین در رعایت اصل طلایی (با دیگران همان‌گونه رفتار کنید که دوست دارید با شما رفتار شود) شکست می‌خورد، زیرا هیچ‌کس تمایل ندارد مورد تبعیض دیگران قرار گیرد.

“تبعیض مانع از این می‌شود که جامعه از استعدادهای بالقوه همه افراد بهره‌مند شود”^{۱۶}

با توجه به شیوع و گستردگی کلیشه‌ها، زمینه‌های بروز تبعیض نیز به همان نسبت فراگیر است. تبعیض می‌تواند بر اساس پیش‌فرض‌هایی که افراد نسبت به موارد زیر دارند، رخ دهد:

- سن: تبعیض سنی زمانی اتفاق می‌افتد که فرصت‌های شغلی یا ارتقا درجه به دلیل سن افراد محدود شود.
- گرایش و هویت جنسیتی: این نوع تبعیض علیه افرادی صورت می‌گیرد که گرایش یا هویت جنسیتی آن‌ها با هنجارهای رایج جامعه یا آن شرکت مطابقت ندارد.
- اعتقادات مذهبی: تبعیض دینی زمانی رخ می‌دهد که فرد به دلیل وابستگی به یک دین یا مذهب خاص، از فرصت‌های شغلی، آموزشی یا اجتماعی محروم شود.
- گروه‌های نژادی و قومی: تبعیض نژادی و قومی بر اساس نژاد، قومیت یا ملیت افراد صورت می‌گیرد.
- معلولیت: تبعیض علیه افراد دارای معلولیت زمانی اتفاق می‌افتد که به دلیل ناتوانی‌های جسمی یا ذهنی، از حقوق و فرصت‌های برابر محروم شوند.

مطالعه موردی مقدماتی

اندی به دلیل اعتقادات مذهبی سیک^{۱۷} خود، از دستار استفاده می‌کند. سرپرستش به او می‌گوید که دستار باعث ایجاد «ناآرامی» در بین همکارانش می‌شود و از او می‌خواهد برای جلوگیری از آزار و اذیت و جلب توجه، در محل کار آن را بردارد. سرپرست به یک آیین‌نامه شرکت اشاره می‌کند که پوشیدن کلاه یا سایر پوشش‌های سر را برای کارمندان در دفتر ممنوع می‌کند. آیا این درخواست معقول است یا تبعیض محسوب می‌شود؟ آیا اگر اندی در محل کاری مشغول به کار باشد که در آن کلاه ایمنی الزامی است، این درخواست معقول خواهد بود؟

چالش‌های اخلاقی

از دیدگاه اخلاق فضیلت‌گرا، تبعیض بر هر مبنایی که باشد، بسیاری از ارزش‌های اساسی و پذیرفته‌شده‌ی عمومی مانند عدالت، تنوع و احترام را نقض می‌کند. همچنین تبعیض، مخالف حقوق عمومی و خصوصی افراد جامعه است. پاراگراف‌های بعدی به بررسی برخی از جنبه‌های مشترک اشکال مختلف تبعیض می‌پردازند.

• چالش اخلاقی: تبعیض سنی^{۱۸}

مدیران ارشد همواره با پارادوکس و چالش انتخاب بین بالابودن راندمان افراد و بالابودن سن آنها مواجه هستند. مشابه سایر اشکال، تبعیض سنی زمانی اتفاق می‌افتد که بر اساس کلیشه‌ها و بدون شواهد حمایتی، در مورد ویژگی‌ها یا توانایی‌های گروهی از افراد، فرضیه‌هایی ساخته شود. برای کارگران مسن‌تر، این کلیشه‌ها ممکن است شامل کاهش تیزی بینی ذهنی^{۱۹}، عدم آشنایی با فناوری و محدودیت‌های جسمی یا سلامتی باشد. در حالی که این مسائل ممکن است برای کارگران مسن‌تر رخ دهد، هیچ مدرک حمایتی وجود ندارد که این کلیشه را برای همه کارمندان یا متقاضیان شغل در این گروه توجیه کند. در واقع، همین مسائل می‌تواند اغلب در کارگران جوان‌تر نیز رخ دهد. به‌طور کلی، تبعیض سنی به‌اشتباه فرض می‌کند که بهره‌وری کارگر با افزایش سن کاهش می‌یابد. بر اساس تحقیقات مرکز تحقیقات و آموزش ساخت^{۲۰}، بین سال‌های ۱۹۸۵ و ۲۰۱۵، میانگین سنی کارگران ساختمانی ایالات متحده از ۳۶.۰ به ۴۲.۵ سال افزایش یافته است. بسیاری از کارگران به‌دلیل مالی ترجیح می‌دهند بازنشستگی خود را به تعویق بیندازند، زیرا سن واجد شرایط برای دریافت

^{۱۷} آیین سیک (به پنجابی به معنی شاگرد) دینی یکتاپرستانه است که در سده پانزدهم میلادی در منطقه پنجاب از شبه‌قاره هند بنیان نهاده شد.

^{۱۸} Age Discrimination

^{۱۹} mental acuity

^{۲۰} CPWR

مزایای تأمین اجتماعی در طول زمان افزایش یافته و عوامل اقتصادی نیز بر پس‌انداز بازنشستگی تأثیر گذاشته است. با ورود یا تمایل به ماندن کارگران مسن‌تر در نیروی کار، کارفرمایان باید از تعصبات آشکار یا پنهان در مورد توانایی‌های این گروه آگاه باشند. اگرچه برای برخی از کارهای کارگری ساختمانی اغلب به قدرت بدنی نیاز است، در بسیاری از موارد، تنظیمات ساده در فعالیت‌های کاری مانند توجه به شیوه‌های ایمن و ارگونومیک می‌تواند خطر آسیب را کاهش دهد و به نفع کارگران مسن‌تر و جوان‌تر باشد.

هنگامی که صحبت از تبعیض علیه متقاضیان شغل با سن بالاتر می‌شود، حتی رویه‌های عادی استخدام نیز ممکن است حاوی دام‌هایی باشد که تعصبات پنهان را آشکار کند. برای مثال، یک پرسش الزامی ساده برای ذکر سال‌های تجربه متقاضیان شغل، ممکن است به‌طور ناخواسته سن فرد را فاش سازد. در طول فرایند استخدام، آگاهی از چنین سرنخ‌هایی که ممکن است به‌طور ظریفی بر تصمیمات استخدامی تأثیر بگذارند، اهمیت دارد.

پتانسیل تبعیض سنی باید مورد توجه همه افراد در نیروی کار باشد. اگرچه برخی از کارمندان ممکن است در طول بیشتر دوران حرفه‌ای خود از برجسب زدن یا کلیشه‌سازی فرار کنند، اما در نهایت هر فردی، تا زمانی که زنده بوده و کار می‌کند، عضو گروه سنی بالای ۴۰ سال می‌شود. به‌عنوان یک ارزیابی اخلاقی، کافی است از خود بپرسیم: «وقتی به سن این متقاضی یا کارمند رسیدم، چگونه می‌خواهم با من رفتار شود؟»

- چالش اخلاقی: تبعیض بر اساس معلولیت^{۲۱}

تبعیض ناتوانی زمانی اتفاق می‌افتد که با یک کارمند یا متقاضی کار به‌دلیل داشتن ناتوانی موجود، سابقه ناتوانی (مانند سرطان کنترل‌شده یا در حال بهبود) یا به این دلیل که تصور می‌شود که او دارای یک نقص جسمی یا ذهنی پایدار است، رفتار غیرمنصفانه یا ناعادلانه‌ای می‌شود. تبعیض ناتوانی نیز می‌تواند رخ دهد اگر متقاضی به‌دلیل رابطه با فردی دارای نقص از بررسی حذف شود. به‌عنوان مثال، یک کارفرما ممکن است فرض کند که یک جوینده کار با همسر یا فرزند معلول، غیرقابل‌اعتماد است یا برای مراقبت از آن عضو خانواده به مرخصی اضافی نیاز دارد. اگر چنین فرضی منتهی به حذف یک نامزد واجد شرایط گردد، این تبعیض ناروا خواهد بود.

- چالش اخلاقی: تبعیض بر اساس ملیت، نژاد، رنگ پوست یا مذهب^{۲۲}

منشأ ملیت^{۲۳} را می‌توان از طریق محل تولد، تبار، فرهنگ، نام خانوادگی، لهجه یا زبان مادری

²¹ Discrimination based on Disability

²² Discrimination against National Origin, Race, Color, or Religion

²³ National Origin

یک فرد تعریف یا استنباط کرد. تبعیض علیه هر کارمند یا متقاضی شغلی بر اساس ملیت، نژاد، رنگ پوست یا مذهب آن فرد غیرقانونی است. همچنین رد فرصت برابر استخدام به دلیل ازدواج یا ارتباط با سایر اعضای یک گروه ملی یا به دلیل حضور یا شرکت در مدارس، کلیساهای، معابد یا مساجدی که به طور کلی با یک گروه ملی مرتبط هستند، غیرقانونی است.

منطقه خاکستری: یکی از موضوعات مبهمی که اغلب در صنعت ساخت با آن مواجه می‌شویم این است که آیا یک شرکت می‌تواند شرط تسلط به زبان انگلیسی را برای کارمندان الزامی کند؟ آیا این سیاست، کارمندان یا متقاضیان شغلی را که انگلیسی را به عنوان زبان دوم صحبت می‌کنند یا لهجه دارند، مورد تبعیض قرار می‌دهد؟ بر اساس تصمیمات کمیسیون فرصت‌های یکسان استخدام ایالات متحده^{۲۴}، الزام تسلط به زبان دوم تنها در صورتی مجاز است که برای عملکرد مؤثر موقعیتی که برای آن استخدام می‌شود، ضروری باشد. قانون "فقط انگلیسی"^{۲۵} تنها به دلایل غیر تبعیض‌آمیز، مانند ضروری بودن آن برای انجام عملیات ایمن، قابل اعمال است. نمونه‌ای از این موارد، زمانی است که موضوع آموزش نکات ایمنی مطرح است، جایی که تسلط به زبان انگلیسی و حداقل لهجه برای اطمینان از انتقال مؤثر اطلاعات حیاتی ضروری است. کارفرما نمی‌تواند تصمیم استخدام یا سایر تصمیمات استخدامی را بر اساس لهجه خارجی متقاضی بنا کند، مگر اینکه لهجه، اختلال آشکاری در عملکرد شغلی ایجاد نماید.

• چالش اخلاقی: تبعیض بر اساس جنس یا هویت جنسیتی^{۲۶}

اگرچه تبعیض بر اساس جنس (جنسیت) برای چندین دهه غیرقانونی بوده است، اما تا سال ۲۰۲۰ تقریباً نیمی از ایالات متحده هیچ‌گونه حمایتی بر این اساس نداشت. رأی دیوان عالی ایالات متحده در ژوئن ۲۰۲۰ بیان کرد که قانون حقوق مدنی ۱۹۶۴، کارمندان را از تبعیض بر اساس جنس آنها محافظت می‌کند. همان‌طور که در مقدمه این فصل ذکر شد، کلیشه‌های مربوط به رفتار و توانمندی‌های زنان و افراد دگرجنسی^{۲۷} در مشاغل ساختمانی اغلب مانع استخدام آنها به طور کلی می‌شود یا منجر به قرار گرفتن آنها در مشاغل با حقوق پایین‌تر و فرصت‌های کمتر برای پیشرفت می‌گردد.

تصمیم‌گیری در مورد استخدام و انتصاب شغلی که علیه نامزدهای واجد شرایط، همچنین

²⁴<https://www.eeoc.gov> -EEOC, Equal Employment Opportunity Commission

²⁵ English-Only Rule

²⁶ Discrimination based on Sexual Orientation or Gender Identity

²⁷ اصطلاح دگرجنسی برای توصیف اشخاصی به کار می‌رود که هویت جنسیتی آنها با جنسیتی که در بدو تولد به آنها اختصاص داده شده مطابقت ندارد.

ممکن است از روی ناآگاهی و ترس از تعاریف آزار جنسیتی یا بی‌میلی به سرمایه‌گذاری در آموزش مناسب نیروی کار در مورد سیاست‌های تبعیض و آزار و اذیت صورت گیرد. اختلافات، سوء تفاهمات و رویارویی بین کارکنان در محیط کار رویدادهای رایجی هستند؛ با این حال، تفکیک نیروی کار یک راه‌حل نیست، بلکه در خط‌مشی‌های شرکت به وضوح ابلاغ می‌شود که یک فرد خاص یا دفتر تعیین شده برای کارکنان، جهت پرسیدن سؤال و ابراز نگرانی‌ها و کانال‌های ارتباطی وجود دارد. برای پیمانکاران مهم است که تنوع مجموعه مشتریان آنها که در حال افزایش است را به رسمیت بشناسند چراکه نیروی کار متنوع، به‌ویژه در موقعیت‌های مدیریتی، توانایی آنها برای پاسخ‌گویی به طیف وسیع‌تری از سبک‌ها و ترجیحات ارتباطی در بین مشتریان بالقوه را گسترش خواهد داد.

“تنوع نیروی کار یک دارایی با ارزش برای هر سازمانی است، زیرا افراد با پیشینه‌ها و تجربیات مختلف دیدگاه‌های منحصر به فردی را به ارمغان می‌آورند که می‌تواند به حل مسئله و نوآوری منجر شود”^{۲۸}

• چالش اخلاقی: تبعیض مثبت^{۲۹}

اگرچه ممکن است یک شرکت در حال حاضر دارای سیاست‌های سختگیرانه‌ای برای جلوگیری از تبعیض در استخدام باشد، باز هم ممکن است به دلیل تصمیمات مغرضانه‌ای که در گذشته گرفته شده، مواعی برای پیشرفت گروه‌ها یا افراد کم‌نماینده^{۳۰} وجود داشته باشد. هدف اصلی یک برنامه تبعیض مثبت ایجاد عدالت و فرصت برابر در سازمان‌هایی است که شیوه‌های گذشته آن‌ها ممکن است منجر به تبعیض گسترده و نهادینه شده باشد. این مهم‌ترین نکته‌ای است که باید در مورد هدف تبعیض مثبت به‌خاطر بسپارید. بدون آن، برای گروه‌های کم‌نماینده تقریباً غیرممکن است که در مشاغلی مانند ساخت‌وساز پیشرفت کنند، جایی که همچنان موقعیت‌های رهبری در اختیار مردان سفیدپوست، باقی مانده است. از جمله مزایای تبعیض مثبت می‌توان به افزایش تنوع درون سازمان و ایجاد شبکه‌ای گسترده‌تر از متقاضیان شغل، پیمانکاران فرعی و فروشندگان اشاره کرد که باعث قوی‌تر شدن و انعطاف‌پذیرتر شدن شرکت می‌شود.

^{۲۸} انجمن مدیریت منابع انسانی، ۲۰۱۷

^{۲۹} Affirmative Action

^{۳۰} گروه‌های کم‌نماینده (Underrepresented groups): گروه‌هایی که در یک سازمان یا زمینه خاص نسبت به جمعیت کلی جامعه یا نیروی کار، نمایندگی کمتری دارند.

سطوح مختلفی از تبعیض مثبت وجود دارد. قوی‌ترین شکل آن شامل رزرو بخشی از تجارت به‌طور انحصاری برای اقلیت‌ها و نماینده گروه‌های کم‌جمعیت است. این مورد در اختصاص بخشی از قراردادها^{۳۱} به کسب‌وکارهای متعلق به اقلیت‌ها، افراد محروم یا زنان صدق می‌کند. در سطحی کمتر سخت‌گیرانه، شرکت می‌تواند در یک گروه مختلط به اقلیت‌ها اولویت دهد یا اقلیت‌ها را به درخواست برای شغل تشویق کند و مشوق‌هایی ارائه دهد. در ضعیف‌ترین سطح، یک کارفرما ممکن است صرفاً انتخاب کند که آگهی‌های استخدامی خود را در نشریات خاص یا انجمن‌های اقلیت‌ها منتشر کند.

بحث‌هایی در این مورد وجود داشته است که آیا برنامه‌های تبعیض مثبت خود نوعی تبعیض هستند یا خیر. برخی ادعا کرده‌اند که تبعیض مثبت، در تلاش برای افزایش تنوع در محل کار، نوعی «تبعیض معکوس»^{۳۲} علیه مردان سفیدپوست است. با این حال، همان‌طور که در مقدمه این فصل بحث کردیم، تبعیض شامل برچسب زدن به یک فرد به‌عنوان فردی پایین‌تر بر اساس کلیشه‌ای از گروهی است که فرد به آن تعلق دارد یا با آن مرتبط است. نمی‌توان گفت که برنامه تبعیض مثبت نوعی تبعیض معکوس علیه مردان سفیدپوست است که باعث جایگزینی و کاهش تعداد آنها می‌شود. یک نگرانی دیگر سوءاستفاده^{۳۳} از برنامه تبعیض مثبت توسط افرادی است که به دروغ خود را به‌عنوان عضو یک گروه محروم معرفی می‌کنند تا در اقدامات استخدامی اولویت دریافت کنند.

از دیدگاه اخلاق، تبعیض مثبت، رویکرد سودگرایی^{۳۴} را به کار می‌گیرد، که در آن نتیجه مطلوب، بیشترین فایده برای بیشترین تعداد افراد است. این رویکرد همچنین با مفهوم فایده‌مشتک^{۳۵} همسو است. اگرچه ممکن است حقوق یک فرد عضو گروه غالب (به‌طور معمول یک مرد سفیدپوست) با تصمیم تبعیض مثبت نقض شود، اما نتیجه حاصل از تنوع بیشتر در محیط کار به نفع فایده‌بزرگ‌تر سازمان و جامعه است.

• چالش اخلاقی: آزار جنسی

آزار جنسی طبق تعریف کمیسیون فرصت‌های یکسان استخدام ایالت‌متحدہ عبارت است از: تجاوز جنسی، درخواست برای برقراری روابط جنسی و سایر رفتارهای کلامی یا فیزیکی با

^{۳۱} اختصاص بخشی از قراردادها (Set-asides): سیاستی که در آن درصدی از قراردادها یا فرصت‌های تجاری به‌طور خاص برای کسب‌وکارهای متعلق به گروه‌های خاص اختصاص داده می‌شود.

^{۳۲} تبعیض معکوس (Reverse discrimination): تبعیض علیه گروهی که به‌طور سنتی در موقعیت قدرت قرار داشته است.

^{۳۳} سوءاستفاده (Abuse): استفاده نادرست از چیزی، به‌ویژه برای به‌دست آوردن مزیت ناعادلانه.

^{۳۴} Utilitarianism: یک مکتب فلسفی که معتقد است بهترین اقدامات آنهایی هستند که بیشترین خیر را برای بیشترین تعداد افراد به ارمغان بیاورند.

ماهیت جنسی که تسلیم شدن یا رد کردن این رفتار به طور صریح یا ضمنی بر اشتغال فرد تأثیر می‌گذارد، عملکرد کاری فرد را به طور غیرمنطقی مختل می‌کند یا محیط کاری ارباب‌کننده، خصومت‌آمیز یا توهین‌آمیز ایجاد می‌کند.

تصورات رایج اما غلط زیادی در مورد ماهیت آزار جنسی وجود دارد. در واقع، قربانی و همچنین آزاردهنده می‌توانند از هر جنس یا گرایشی باشند. قربانی لزوماً از جنس مخالف آزارگر نیست. در واقع، داده‌های EEOC³⁶ نشان می‌دهد که بین سال‌های ۲۰۰۲ تا ۲۰۱۱، ۲۰ تا ۲۵ درصد از شکایت‌هایی که علیه شرکت‌های ساختمانی مطرح شده است، شامل ادعای آزار و اذیت توسط یک مرد بوده است. این موضوع در ادامه نشان داده شده است.

- مطالعه موردی: محیط کار خصمانه یا شوخی‌های بی‌ضرر؟ دعوای کمیسیون فرصت‌های یکسان استخدام ایالت متحده علیه یک شرکت ساختمانی

در این پرونده حقوقی در سال ۲۰۱۱، یک کارمند سابق شرکت ساختمانی "بوبرادرز" ادعا کرد که سرپرست او با فحاشی کلامی، حرکات تحریک‌آمیز با ماهیت جنسی و برهنه شدن، او را مورد آزار و اذیت قرار داده است. این آزار و اذیت در سال ۲۰۰۶ در پرونده پل دوقلوی I-10 بر روی دریاچه پونتچارترین بین اسلایدل و نیواورلئان، لوئیزیانا رخ داد. پس از شکایت در مورد آزار و اذیت، کارمند به محل کار دیگری منتقل شد و سپس به دلیل کمبود کار و نبود نیاز، اخراج شد. او سپس به کمیسیون فرصت‌های یکسان استخدام شکایت کرد و از وجود یک محیط کاری با آزار جنسی و تلافی‌جویانه شکایت نمود.

این کمیسیون دعوایی حقوقی به طرفیت آزاردهنده و نیز شرکت اصلی در دادگاه فدرال مطرح نمود. کمیسیون در دادگاه شواهدی ارائه کرد که نشان می‌داد قربانی به دلیل زن بودن و عدم تطابق با کلیشه‌های جنسیتی سرپرستش که یک "کارگر آهنکار ماهر" بود، مورد آزار و اذیت قرار گرفته است. پس از دو روز و نیم دادگاه، هیئت منصفه فدرال حکم به پرداخت غرامت‌هایی در حق قربانی برای آزار جنسی، (خسارت تنبیهی و تادیبی) صادر کرد. این کمیسیون توانست ثابت کند که شرکت خواننده، هیچ سیاستی برای تعریف یا ممنوعیت خاص آزار جنسی نداشته است. سرپرست (محکوم‌علیه) ادعا کرد که قبل از این شکایت، هرگز آموزشی در مورد آزار جنسی ندیده است.

یک سال بعد، دادگاه تجدید نظر حوزه پنجم ایالات متحده این تصمیم را نقض کرد. رأی تجدیدنظر بیان می‌کرد که رفتار سرپرست نشانگر آزار جنسی نبوده است، «همچنین رسیدگی به موضوع مطروحه به طور کلی در صلاحیت دادگاه‌های فدرال نیست». سخنگوی شرکت اصلی گفت که

³⁶ <https://www.eeoc.gov> -EEOC, Equal Employment Opportunity Commission

این شرکت سرپرست آزاردهنده را به دلیل رفتار او تنبیه کرده و در حال اجرای برنامه آموزشی در مورد رفتار مناسب برای همه کارگران است. هیئت سه نفره قضات در رأی خود اشاره کردند که آزاردهنده یک چاپلوس حرفه‌ای و استاد کارهای مبتذل در محیطی بوده که این ویژگی‌ها در آن فراوان است. کمیسیون یکسان‌سازی فرصت‌های شغلی، یک آژانس فدرال است که از حقوق کارگران در برابر تبعیض در استخدام بر اساس نژاد، رنگ پوست، دین، جنسیت (از جمله بارداری)، گرایش جنسی، ملیت، سن، معلولیت یا اطلاعات ژنتیکی محافظت می‌کند.

در پی انتشار سرمقاله‌ای تکمیلی، کارکنان شرکت مخالفت خود را با لغو تصمیم از سوی دادگاه عالی ابراز داشتند. «آزار و اذیت بی وقفه سرپرستان، و ایجاد یک محیط کار خصومت‌آمیز ... باعث می‌شد که هیچ کارمندی نتواند آن را تحمل کند. توصیف قضات از این رفتار به‌عنوان «شوخی دوستانه» و «سر به سر گذاشتن»، کل مفهوم حمایت قانونی از کارکنان را نادیده می‌گرفت. این حکم با تأیید اقدامات سرپرست خطا کار به‌عنوان «غیرجنسی» و «حرف‌های درشت»، وضعیت محیط‌های کاری بخش ساخت‌وساز را برای رده ضعیف‌تر (رده دوم یا کارکنان) ایجاد می‌کرد.»

سرمقاله همچنین اشاره کرد که قبل از آزار و اذیت، قربانی از پیوستن به اتحادیه در میان کارگران عضو اتحادیه خودداری کرده بود و سپس مورد فحاشی با اصطلاحاتی مانند «موش ترسو» قرار گرفت. این سوء استفاده بعداً به تحقیر جنسی و حمله به قربانی گسترش یافت. عبارت «trash-talking» در انگلیسی به معنای «حرف درشت زدن» یا «حرف‌های توهین‌آمیز زدن» در حین برخورد لفظی است. اصطلاح «موش» (Rat) در این متن، کنایه از شخص ترسوئی است که از اتحادیه کارگری حمایت نمی‌کند.

آزار جنسی به‌طور کلی به دو دسته تقسیم می‌شود: باجگیری (به معنای تحت‌اللفظی «این برای آن») و ایجاد محیط کار خصومت‌آمیز. در آزار و اذیت از نوع باجگیری، در ازای دریافت مزایای شغلی مانند ارتقا یا افزایش حقوق، انتظار به برقراری نوعی از رابطه غیرمتعارف وجود دارد. همچنین باجگیری می‌تواند وضعیتی را توصیف کند که در صورت امتناع کارمند از درخواست غیرمتعارف، مزایای قانونی از او دریغ شود. محیط کار خصومت‌آمیز می‌تواند در نتیجه شوخی‌های ناخواسته، تماس فیزیکی یا اظهارات یا تصاویر توهین‌آمیز ایجاد شود. اگرچه قانون هیچ‌یک از این موارد را در صورت وقوع به‌عنوان رویدادهای منفرد در سطح جامعه ممنوع نمی‌کند، اما زمانی که در محیط کار و باهدف مشخص اعمال شوند، غیرقانونی خواهند بود. آزار و اذیت زمانی غیرقانونی تلقی می‌شود که علاوه بر ناخوشایند بودن، مکرراً، مداوماً یا شدیداً اعمال گردد.

یکی از دغدغه‌های قربانیان آزار جنسی، تهدید به تلافی در صورت گزارش سوء رفتار در محل کار، چه از طرف آزاردهنده و چه از طرف همکاران دیگر است. به همین دلیل، بخش مهمی از آموزش

آزار و اذیت شامل آموزش کارکنان در مورد چگونگی شناسایی و توقف تلافی جویی و همچنین روشن ساختن این نکته است که تلافی یا آزار و اذیت بیشتر افرادی که نگرانی‌هایی را مطرح می‌کنند یا تخلفات را گزارش می‌دهند، تحمل نخواهد شد و چه بسا با پاسخ شدیدتر مواجه شود.

از منظر اخلاقی، شرکت‌ها موظف هستند محیط کاری عاری از آزار جنسی را فراهم آورند، کارکنان نیز حق دارند در محیطی امن و بدون تهدید یا توهین کار کنند. نمونه عالی از یک سیاست صریح اعلام شده در مورد آزار و اذیت و تلافی جویی در "منشور رفتاری برای شرکت ساختمانی گرانیث"، عضو ابتکار عمل اخلاق و انطباق در صنعت ساخت پیدا می‌شود. سیاست گرانیث در مورد فرصت‌های یکسان برای استخدام^{۳۷} و سایر قوانین استخدامی شامل این دو بیانیه است:

«شرکت هیچ‌گونه تبعیض یا آزار و اذیت را تحمل نمی‌کند و کارمندانی که مرتکب چنین تخلفاتی شوند، تحت اقدامات انضباطی، از جمله اخراج، قرار خواهند گرفت. شرکت هیچ‌گونه تلافی جویی را علیه کسی که با حسن نیت نگرانی خود را مطرح کند یا تخلفی را گزارش دهد، تحمل نخواهد کرد.»

مقررات و استانداردهای قابل اجرا

کمیسیون فرصت‌های یکسان استخدامی ایالات متحده، یک نهاد فدرال است که مسئول اجرای قوانین فدرال علیه روش‌های مختلف تبعیض‌آمیز در محیط کار می‌باشد. اکثر کارفرمایان با حداقل ۱۵ کارمند، تحت پوشش قوانین این کمیسیون قرار دارند، همان طور که اکثر اتحادیه‌های کارگری و آژانس‌های کاربایی نیز چنین هستند. قوانین این کمیسیون بر تمامی روابط و موقعیت‌های کاری از جمله استخدام، اخراج، ارتقا شغلی، آزار و اذیت، آموزش، دستمزد و مزایا حاکم است. برخی از نمونه‌های خاص در این بخش توضیح داده شده‌اند.

در سال ۱۹۶۴، دولت فدرال با اصلاح قانون حقوق مدنی، اولین گام بزرگ را برای مقابله با تبعیض در محیط کار برداشت. سرفصل ششم این قانون، هرگونه تبعیضی را از سوی کارفرمایانی که حداقل ۱۵ کارمند دارند، بر اساس نژاد، رنگ پوست، مذهب، جنس یا ملیت ممنوع می‌کند. همان طور که در ابتدای این فصل ذکر شد، دیوان عالی ایالات متحده به سال ۲۰۲۰ اعلام کرد که قانون حقوق مدنی ۱۹۶۴ از همه کارمندان در برابر تبعیض جنسیتی، از همه نوع آن محافظت می‌کند.

در سال ۱۹۶۷، قانون تبعیض سنی در استخدام^{۳۸} برای محافظت از کارمندان و متقاضیان شغل ۴۰ ساله و بالاتر در برابر تبعیض شغلی بر اساس سن، به این مجموعه قوانین اضافه شد. بر اساس

³⁷ EEO

³⁸ ADEA

این قانون، تبعیض علیه کارمند مسن‌تر در هرگونه تصمیم شغلی، از جمله استخدام، اخراج، ارتقا، جبران خسارت، مزایا، تعیین وظایف شغلی یا آموزش، غیرقانونی است. اصلاحات و الحاقات بعدی این قانون، شامل ممنوعیت بازنشستگی اجباری (۱۹۷۸)، حذف محدودیت سنی برای حمایت تحت این قانون (۱۹۸۶) و قانون حمایت از مزایای کارگران مسن‌تر (۱۹۹۰) بوده است. این قانون برای شرکت‌هایی با حداقل ۲۰ کارمند الزامی است.

قانون تبعیض بارداری^{۳۹} اصلاحیه دیگری از سرفصل ششم قانون حقوق مدنی ۱۹۶۴ است. این اصلاحیه تبعیض بر اساس بارداری، زایمان یا شرایط پزشکی مرتبط را غیرقانونی می‌کند. کارفرما نمی‌تواند از استخدام فرد باردار تا زمانی که او قادر به انجام وظایف اصلی شغلی باشد، خودداری کند. با افرادی که تحت تأثیر بارداری یا شرایط مرتبط قرار دارند، باید به همان شیوه‌ای رفتار شود که با سایر متقاضیان یا کارمندانی که از نظر توانایی یا عدم توانایی در کار مشابه هستند، رفتار می‌شود. اگر شخصی به دلیل بارداری قادر به ادامه کار در موقعیت خاصی نباشد، شرکت ممکن است بخواهد برای حفظ این کارمند ارزشمند، موقعیتی با پاداش و جبران مشابه در بخش دیگری پیشنهاد دهد.

قانون مرخصی برای امور خانوادگی و پزشکی^{۴۰} مصوب ۱۹۹۳، که توسط وزارت کار ایالات متحده اجرا می‌شود، از کارمندانی که به دلایل خاص خانوادگی و پزشکی مجبور به ترک شغل خود هستند، محافظت می‌کند. به عنوان مثال، والد جدید (شامل والدین خوانده و رضاعی) ممکن است برای مراقبت از فرزند جدید واجد شرایط، مرخصی ۱۲ هفته‌ای باشد. به طور کلی، FMLA برای شرکت‌های بخش خصوصی با ۵۰ کارمند یا بیشتر و هر سازمان بخش دولتی، صرف‌نظر از تعداد کارمندان، اعمال می‌شود، اگرچه استثنائات و محدودیت‌های خاصی وجود دارد. در اکثر موارد، کارمندان باید برای واجد شرایط بودن، حداقل ۱۲ ماه برای شرکت کار کرده باشند.

قانون حمایت از شهروندان ناتوان^{۴۱} از کارمندان یا متقاضیان شغل واجد شرایط در برابر تبعیض به دلیل داشتن معلولیت محافظت می‌کند. این قانون تبعیض را در تمامی تصمیمات مرتبط با اشتغال ممنوع می‌کند. مفاد استخدامی این قانون برای کارفرمایان خصوصی، ارگانهای ایالتی و محلی، آژانس‌های کارایی و اتحادیه‌های کارگری، همگی با ۱۵ کارمند یا بیشتر، اعمال می‌شود. (کارمندان و متقاضیان فدرال به جای این قانون، تحت پوشش قانون توانبخشی ۱۹۷۳ قرار می‌گیرند.) این قانون همچنین از کارفرما می‌خواهد که برای کارمند یا متقاضی شغل دارای معلولیت، تسهیلات معقولی فراهم کند، مگر اینکه این کار برای کارفرما دشواری یا هزینه قابل توجهی ایجاد کند (که به عنوان "سختی نامعقول" شناخته می‌شود). این قانون از فردی در برابر تبعیض بر اساس ارتباط با فرد دارای

³⁹ PDA

⁴⁰ FMLA

⁴¹ ADA

معلولیت محافظت می‌کند. به‌عنوان مثال، تبعیض علیه کارمند به‌دلیل معلولیت همسرش غیرقانونی است.

یک کارفرما زمانی می‌تواند ادعای سختی مضاعف کند که از او خواسته شود معلولیت، اعمال مذهبی یا سایر شرایط تحت حمایت متقاضی یا کارمند را تطبیق دهد، در صورتی که این تطبیق منجر به هر یک از موارد زیر شود با درک این موضوع که برخی از کارفرمایان ممکن است با بار مالی مورد نیاز برای تطبیق با نیازهای کارمند معلول دست و پنجه نرم کنند، اداره درآمد داخلی برای هزینه‌های متحمل شده جهت ایجاد دسترسی بیشتر در کسب‌وکار، مانند ارائه دسترسی برای افراد دارای معلولیت یا رفع موانع دسترسی و حمل‌ونقل، اعتبارات مالیاتی یا کسور خاصی ارائه می‌دهد:

- هزینه‌های اداری بیش از حد معمول؛
- کاهش کارایی شغل دیگری؛
- تجاوز به حقوق یا مزایای شغلی کارکنان دیگر؛
- ایجاد محیط کاری ناامن؛
- مجبور شدن سایر کارکنان به انجام سهم اضافی از کارهای بالقوه خطرناک یا سنگین؛
- تعارض با قانون یا مقررات دیگر.

دیدگاه‌های دینفعان مشارکت‌کننده در ساخت‌وساز

تنوع، برابری و شمول که به‌اختصار DEI^{۴۲} شناخته می‌شود، اکنون به‌عنوان بخشی از ارزش‌های اصلی بسیاری از شرکت‌ها درآمده است. DEI چتری است که برنامه‌ها و ابتکاراتی را در بر می‌گیرد که برای ترویج نیروی کاری متشکل از افراد متنوع طراحی شده‌اند، افرادی که پذیرای دیدگاه‌های متفاوت بوده و تمایل به شنیدن صدای تک‌تک اعضا دارند و به‌گونه‌ای عمل می‌کنند که همه افراد را به‌طور مساوی و یکسان می‌بینند. شرکت‌های پیشرو دریافته‌اند که برای رسیدگی به کمبود نیروی کار، نیاز به تنوع و فراگیری نیروی کار وجود دارد.

رهنمودهای موسسه «اقدام مدیریت برای تنوع و شمول» که در وب‌سایت‌شان^{۴۳} در دسترس است، نمونه‌ای عالی از اهمیت این برنامه‌هاست. این ابتکار شامل گروهی متشکل از نزدیک به ۲۰۰۰ رهبر تجاری از صنایع مختلف است که برای ایجاد نیروی کار متنوع‌تر، فراگیرتر و عادلانه‌تر تلاش

^{۴۲} Diversity, Equity, and Inclusion: تنوع، برابری و شمول مفهومی که بر ایجاد نیروی کاری با ترکیب جمعیتی متنوع، فرصت‌های برابر برای پیشرفت همه کارکنان و ایجاد محیط کاری فراگیر برای همه افراد تأکید دارد. تنوع، برابری، و شمول اغلب با هم گروه‌بندی می‌شوند، زیرا به هم پیوسته‌اند و تنها در ترکیب است که تأثیر واقعی آنها آشکار می‌شود.

^{۴۳} <https://www.ceoaction.com>

می‌کنند. شرکت‌های ساختمانی مشهوری، تعهدنامه “اقدام مدیریت برای تنوع و شمول” را امضا کرده‌اند تا:

- بحث‌های مربوط به تنوع، برابری و شمول را تشویق کنند؛
- آموزش و پرورش در مورد تعصب ناخودآگاه را گسترش و اجرا کنند؛
- تلاش‌های موفق و ناموفق در ایجاد برنامه‌های متنوع، برابری و شمول را به اشتراک بگذارند؛
- هنگام تدوین استراتژی‌های تنوع، برابری و شمول، هیئت مدیره شرکت را نیز مشارکت دهند؛

نمونه‌های عملی:

عبارات زیر سه نمونه از دیدگاه‌های این شرکت‌ها در وبسایت‌ها و اسناد داخلی‌شان در مورد تنوع، برابری و شمول است:

ما به تنوع در نیروی کار خود اهمیت می‌دهیم و تلاش می‌کنیم تا فرهنگ فراگیری را ایجاد کنیم که نوآوری و رشد را تقویت کند.^{۴۴}

ما مأموریت داریم تا فرهنگ فراگیر خود را ارتقا دهیم، فرهنگی که به تنوع تک‌تک اعضای تیم احترام می‌گذارد. تا زمانی که به نمایندگی متنوع‌تری در رده‌های خود و کل صنعت دست پیدا نکنیم، متوقف نخواهیم شد.^{۴۵}

ما بر این باوریم که تنوع و شمول، نوآوری و تفکر خلاق را تقویت می‌کند. ما فرهنگ فراگیری را ترویج می‌کنیم که در آن هر کسی احساس یک مشارکت‌کننده با ارزش را در موفقیت شرکت داشته باشد.^{۴۶}

شرکت ساختمانی گرانیث نیز متعهد شده است تا به‌عنوان یک “قهرمان تأثیرگذار”^{۴۷} در ابتکار “فرهنگ مراقبت” اداره پیمانکاران عمومی وابسته^{۴۸} که در سال ۲۰۱۸ برای پیشبرد تنوع و شمول در صنعت ساخت در سراسر کشور تشکیل یافته است، مشارکت نماید. شرکت‌هایی که تعهدنامه فرهنگ

^{۴۴} شرکت ساختمانی گرانیث

^{۴۵} شرکت مورتنسون

^{۴۶} شرکت جی‌دان

^{۴۷} Impact Champion

^{۴۸} AGC

مراقبت را امضا می‌کنند، متعهد می‌شوند که "استخدام و پرداخت بر اساس مهارت و تجربه، صرف‌نظر از توانایی، سن، قومیت، هویت جنسیتی، ملیت، نژاد، مذهب، جنس یا گرایش جنسی" را انجام دهند. یکی از گام‌های مهم برای ریشه‌کن کردن تبعیض و آزار و اذیت در محل کار، ایجاد یک فرهنگ سازمانی است که در آن به هر کارمند به‌عنوان یک ارزش نگاه شود. برنامه‌های تنوع، برابری و شمول با منشور رفتاری و ارزش‌های اصلی شرکت برای ایجاد یک هویت سازمانی قوی همکاری می‌کنند که علاوه بر تجربه پروژه و کیفیت، به وجهه نهایی یک شرکت تبدیل می‌شود. این امر پیامدهای بلندمدتی برای جذب و نگه‌داشتن کارکنان و ایجاد شهرت مورد احترام در یک بازار رقابتی دارد.

پرسش‌ها و سناریوهایی برای بحث

سناریوهای زیر را ارزیابی کنید:

۱. مورد راجر ویلسون^{۴۹}: آقای راجر ویلسون به مدت ۲۰ سال به‌عنوان برآوردگر فعالیت داشته است. او در کار خود مهارت بالایی دارد، فردی قابل اعتماد بوده و مربی خوبی برای کارمندان جوان‌تر به‌شمار می‌رود. اخیراً، راجر برای موقعیت شغلی جدید به‌عنوان سرپرست گروه برآورد درخواست داده است. این موقعیت شامل سازماندهی تلاش‌ها برای پیشنهادات جدید و تعیین وظایف برای چندین برآوردگر جوان است. یک بعدازظهر، راجر به‌طور اتفاقی صحبت‌های دو مدیر را می‌شنود که بیان می‌کنند برای داشتن انرژی و انگیزه بیشتر، مشکلات بهداشتی کمتر و عدم تفکر در مورد بازنشستگی، نیاز به ارتقای افراد "جوان‌تر" دارند. راجر نگران است که به‌دلیل سنش از ارتقا جا بماند.

- راجر چه باید بکند؟
- مسئولیت کارفرمای او چیست؟

"تبعیض سنی در محیط کار زمانی رخ می‌دهد که یک کارفرما، فردی را به‌دلیل سنش مورد تبعیض قرار دهد."^{۵۰}

۲. مورد سونیتا کومار^{۵۱}: خانم سونیتا کومار که لهجه هندی غلیظی دارد، دارای پنج سال سابقه کار به‌عنوان پذیرشگر در بخش پذیرش در اداره برنامه‌ریزی محلی است. او از طریق شغل خود با

⁴⁹ Roger Wilson

⁵⁰ - کمیسیون فرصت‌های یکسان استخدامی ایالات متحده (EEOC)

⁵¹ Sumita Kumar

بسیاری از پیمانکاران و متخصصان ساخت‌وساز محلی آشنا شده است. یکی از دوستان او که برای یکی از پیمانکاران محلی کار می‌کند، به سونیتا اطلاع داد که شرکت آن‌ها به دنبال یک پذیرشگر جدید است و او را تشویق کرد برای این شغل درخواست دهد. پس از مصاحبه به سونیتا گفته شد که اگرچه او از نظر سایر موارد برای این شغل واجد شرایط است، اما پیمانکار به کسی در پذیرش نیاز دارد که "بیشتر آمریکایی به نظر برسد" و لهجه او "قابل فهم‌تر" باشد.

- آیا این دلیل مشروعی برای عدم استخدام سونیتا برای این موقعیت بود؟
- آیا پیمانکار در استخدام فردی با لهجه بریتانیایی یا جنوبی با همان مشکل روبه‌رو می‌شد؟

فصل ۸

❖ روابط بین دینفعان

سخن مترجمان

رابطه بین ذینفعان فراتر از صرف معاملات تجاری است و به تعاملی چندوجهی که عمیقاً با ملاحظات اخلاقی، چارچوب‌های نظارتی و انتظارات متقابل آمیخته است، تبدیل می‌شود. صنعت ساخت که با ذینفعان متنوعی از جمله سازمان‌های دولتی، عمومی و محلی، شرکت‌های خصوصی، شرکت‌های تأمین‌کننده خدمات و سازمان‌های غیرانتفاعی شناخته می‌شود، چالش‌ها و فرصت‌های منحصر به فردی را برای بررسی پویایی روابط بین ایشان ارائه می‌دهد.

با الهام از بینش‌های ارائه‌شده توسط شرکت مشاوره¹ FMI و انجمن مدیریت ساخت آمریکا²، بدیهی است که اعتماد و صداقت در معیارهای انتخاب مدیران و پیمانکاران ساختمانی در جایگاه نخست قرار دارند. این اولویت، اهمیت رفتار اخلاقی و هم‌راستا بودن ارزش‌های اصلی بین پیمانکاران و کارفرمایان را برجسته می‌کند. چشم‌انداز اخلاقی در روابط پیمانکار-کارفرما مملو از چالش‌هایی است که از هدیه دادن و صورت‌حساب‌های بیش از حد تا تبادل به‌موقع اطلاعات و حفظ صداقت در مناقصه‌های رقابتی را شامل می‌شود.

این فصل با بسط موضوعات ارائه‌شده، به کاوش در مبانی نظری اعتماد و صداقت در روابط تجاری می‌پردازد و با بهره‌گیری از ادبیات مدیریت و اخلاق کسب‌وکار، درک عمیق‌تری از تأثیر آن‌ها بر نتایج پروژه ارائه می‌دهد. علاوه بر این، نقش قوانین و استانداردها در شکل‌دهی رفتار اخلاقی بررسی شده و چگونگی تأثیر چارچوب‌های حقوقی بر سیاست‌های سازمانی و رفتار فردی، مورد واکاوی قرار می‌گیرد. متن با اتخاذ روایتی که با ظرایف ادبی و خلاقانه غنی شده است، سعی دارد تا خوانندگان را در یک بررسی تأمل‌برانگیز از اصول و رویه‌هایی که مبنای مدیریت اخلاقی پروژه‌ها هستند، درگیر کند.

¹ <https://fmicorp.com>

² CMAA

طرح‌واره فصل

- اهداف یادگیری
- مقدمه
- مطالعه موردی مقدماتی
- چالش‌های اخلاقی
- قوانین و استانداردهای قابل اجرا
- دیدگاه‌های مشارکت‌کنندگان در ساخت‌وساز
- پرسش‌ها و سناریوهایی برای بحث

اهداف آموزشی

پس از مطالعه این فصل قادر خواهید بود:

- توصیف چالش‌های اخلاقی که ممکن است بین پیمانکار و کارفرما رخ دهد.
- تفاوت بین هدیه^۳ و رشوه^۴ را توضیح دهید.
- عواقب بالقوه ناشی از تصمیمات اخلاقی رایج در روابط پیمانکار-کارفرما را تصور و ارزیابی کنید.
- قوانینی را که روابط با نمایندگان سازمان‌های دولتی را تنظیم می‌کنند، شناسایی کنید.

“اعتماد مهم‌ترین عنصر در هر رابطه تجاری موفق است. به‌ویژه در روابط بین پیمانکار و کارفرما. حفظ بالاترین استانداردهای اخلاقی برای ایجاد و حفظ اعتماد در طول پروژه ضروری است”^۵

مقدمه

سهام‌داران پروژه طیف وسیعی را شامل می‌شوند. یک سهام‌دار می‌تواند یک سازمان دولتی فدرال، ایالتی یا محلی، یک شرکت سهامی عام یا خاص، یک نهاد شهری مانند ناحیه آموزشی یا سازمان حمل‌ونقل محلی، یک شرکت تأمین‌کننده خدمات شهری، یک سازمان غیرانتفاعی، یا یک توسعه دهنده فردی باشد. مالکین ممکن است تجربه قابل توجهی در مدیریت پروژه‌های ساختمانی و قراردادهای داشته و یا اصلاً چنین تجربه‌ای را نداشته باشند. رابطه ایده‌آل کارفرما/پیمانکار بر پایه اعتماد

³ gift

^۴ Bribe (رشوه): پرداخت یا وعده پرداخت وجه یا هر چیز با ارزش به‌منظور تحت‌تأثیر قرار دادن رفتار گیرنده.

^۵ انجمن ملی پیمانکاران National Association of Contractors

متقابل بنا شده است؛ رفتار غیراخلاقی از هر طرف می‌تواند این اعتماد را از بین برده و منجر به سوء ظن، سرزنش، انتقام‌جویی، توجیه تصمیمات غیراخلاقی بعدی و احتمالاً اقدامات قانونی شود. شرکت مهندسان مشاور FMI همراه با انجمن مدیریت ساخت آمریکا، تحقیقات متعددی در مورد درک و تجربیات کارفرمایان پروژه‌های ساختمانی در رابطه با موضوعات و مسائل مختلف از جمله مدیریت ریسک، اجرای پروژه، فناوری و اخلاق انجام داده‌اند.

در ششمین نظرسنجی سالانه ذینفعان در سال ۲۰۰۵، این دو نهاد از کارفرمایان شرکت کننده پرسیدند: از چه ویژگی‌هایی برای انتخاب مدیر اجرایی ساخت و پیمانکار مناسب برای پروژه خود استفاده می‌کنید؟ صرف‌نظر از محدودیت هزینه، عامل شماره یک تأثیرگذار بر انتخاب مدیر اجرایی یا پیمانکار توسط کارفرما، اعتماد و صداقت بود. سایر عوامل مهم برای کارفرمایان، توانایی پیمانکار در کنترل برنامه زمان‌بندی و هزینه، سطح تجربه و مهارت‌های ارتباطی و رهبری بود.

صداقت، شالوده اعتماد؛ صداقت به‌طور معمول در میان ارزش‌های اصلی یک شرکت ذکر می‌شود. جدول ۸-۱ ارزش‌های اصلی چهار شرکتی را نشان می‌دهد که به‌طور مکرر توسط مؤسسه اخلاق اتیسفر^۶ به‌عنوان "اخلاقی‌ترین شرکت‌های جهان" شناخته شده‌اند. توجه داشته باشید که مؤسسه آمریکایی سی. اچ. تو. ام^۷، به‌جای صداقت، احترام را ذکر کرده است، که پیامدی از عمل با صداقت است. ارزش‌های اصلی یک شرکت، چارچوب و زمینه تصمیم‌گیری را فراهم می‌کند. با ذکر صداقت به‌عنوان یک ارزش اصلی، یک شرکت به مشتریان، سرمایه‌گذاران، پیمانکاران فرعی، تأمین‌کنندگان و کارمندان خود می‌گوید که در صورت بروز چالش‌های اخلاقی، حفظ صداقت شرکت یک اصل راهنما خواهد بود.

صداقت اغلب با اصطلاح "به حرف عمل کردن" توصیف می‌شود. رالف جیمز، نویسنده کتاب "زنجیره صداقت" در سال ۲۰۰۲ فهرستی از کارهایی را ارائه می‌دهد که می‌تواند برای نشان دادن

^۶ Ethisphere Institute: نهادی مستقل و سازمان پیشرو در سطح جهان که به تعریف و ارتقای استانداردهای رفتار اخلاقی در کسب‌وکار و نیز به ارزیابی و ترویج اخلاق سازمانی در سطح جهان می‌پردازد.

^۷ شرکت مهندسی آمریکایی که در زمینه طراحی و ساخت انواع ساختمان‌ها و تأسیسات، ارائه خدمات مشاوره و مدیریت پروژه فعالیت می‌کرد. این شرکت در سال ۱۹۴۶ توسط فرد مری‌فید؛ استاد دانشگاه ایالتی اورگن و با مشارکت ۳ نفر از شاگردان وی، در شهر انگلوود، کلرادو تأسیس شد. شرکت سی‌اچ‌توام در سال ۲۰۱۷ در پی خریداری توسط گروه مهندسی جیکوبس، منحل گردید. گروه مهندسی جیکوبس شرکت مهندسی آمریکایی است که در حوزه‌های نفت و گاز، صنایع شیمیایی، ارائه خدمات مهندسی، ساخت‌وساز املاک و مستغلات، زیرساخت‌های صنعتی، فناوری اطلاعات و هوافضا فعالیت می‌کند. این شرکت در سال ۱۹۴۷ توسط کارآفرین آمریکایی؛ جوزف جی. جیکوبس تأسیس شد. این شرکت امروزه دارای ۲۰۰ شعبه اداری در سراسر جهان می‌باشد.

صداقت انجام شود. این لیست را همچنین می‌توان به‌عنوان قواعد ساده‌ای برای ایجاد اعتماد بین شما و مشتری در نظر گرفت:

- به‌موقع در جلسات حاضر شوید؛
- پیگیری موارد اقدامی^۸ را انجام دهید؛
- وعده‌هایی که نمی‌توانید به انجام برسانید، ندهید؛
- به‌طور منظم و سازگار عمل کنید؛
- اخبار بد را پنهان نکنید؛
- به‌دنبال قربانی برای پذیرش مسئولیت اشتباهات نباشید؛
- با خط مشی‌ها و رویه‌های کاری خود آشنا باشید؛
- به‌جای یافتن راه‌هایی برای دور زدن سیستم، از کانال‌های مناسب پیگیری کنید.

جدول ۱-۱: ارزش‌های محوری شرکت‌های منتخب از فهرست "اخلاقی‌ترین شرکت‌های جهان" مؤسسه

اخلاق‌پژوهی/تیسفر

پیمانکاری گرانتیت	پارسونز	فلور
ایمنی	ایمنی	ایمنی
یکپارچگی	کیفیت	یکپارچگی
برتری	یکپارچگی	کار تیمی
پذیرش	تنوع	تعالی
پایداری	نوآوری	
	پایداری	

زمانی که اعتماد و صداقت ضعیف هستند، روابط کارفرما-پیمانکار می‌تواند خصمانه^۹ شود. در چنین شرایطی، هر یک از طرفین ممکن است برای کسب برتری، اقدام به اعمال غیراخلاقی یا حتی غیرقانونی کند. اگر اقدامات غیراخلاقی در سطوح بالای مدیریت رخ دهد، این خطر وجود دارد که چنین رویه‌هایی به شیوه‌ی معمول کسب‌وکار آن سازمان تبدیل شود. پیمانکاری که به انصاف کارفرما در اعطای قراردادهای اعتماد ندارد، ممکن است با دادن هدیه یا امتیاز به مشتری خود (غیراخلاقی و احتمالاً غیرقانونی) سعی در کسب موقعیت ممتاز داشته باشد. کارفرمایی که به پیمانکار خود اعتماد

^۸ Action Items (موارد اقدامی): کارها یا وظایفی که در طی جلسات یا برنامه‌ریزی‌ها مشخص می‌شوند و باید توسط افراد یا تیم‌های مشخص شده پیگیری و تکمیل شوند.

^۹ adversarial

ندارد، ممکن است از پرداخت به‌موقع مطالبات پیمانکار خودداری کند یا هزینه‌های مربوط به تغییرات در سفارش را کاهش دهد. پیمانکاری که پرداخت عادلانه یا به‌موقع دریافت نمی‌کند، ممکن است با صورت‌حساب بیش از حد (پیش‌دستانه)، سعی در جبران آن داشته باشد. برخی از نمونه‌های رفتارهای غیراخلاقی بین پیمانکاران و کارفرمایان در این فصل ارائه شده است.

مطالعه‌ی موردی مقدماتی

یک پیمانکار متوجه می‌شود که رئیس شهرداری منطقه، که بر تمام تدارکات آن حوزه نظارت دارد، در نزدیکی محل یک خانه‌ی بیلاقی دارد. این مقام رسمی دوستان زیادی در جامعه‌ی پیمانکاری دارد که اغلب به او سر می‌زنند و در پروژه‌های بهسازی و بازسازی خانه به او کمک می‌کنند. برخی از این پیمانکاران حتی علاوه بر نیروی کار خود، مصالح ساختمانی نیز اهدا کرده‌اند. این پیمانکار برای کمک به ساخت یک آتشدان جدید در خانه‌ی بیلاقی این مقام رسمی، به یک "مهمانی کاری" در آخر هفته دعوت شده است. او نگران است که اگر شرکت نکند، شرکت در زمان مناقصه‌ی پروژه‌های عمرانی با مشکل مواجه شود. آیا پیمانکار ما می‌تواند در مهمانی کاری کمک کند؟ آیا او می‌تواند برخی از کارکنان خود را نیز برای کمک با خود ببرد؟ چه گزینه‌های دیگری پیش روی او وجود دارد؟ آیا گزینه اخلاقی به ذهن شما خطور کرده است؟

چالش‌های اخلاقی

در پاراگراف‌های بعدی، به بحث در مورد برخی از چالش‌های اخلاقی رایج که در روابط پیمانکار-کارفرما با آن مواجه می‌شویم، می‌پردازیم. این بحث را با موضوع هدیه دادن که در مطالعه‌ی موردی مقدماتی به آن اشاره شد، آغاز می‌کنیم.

• چالش اخلاقی: هدیه دادن¹⁰

به‌خصوص زمانی که یک کارفرمای بزرگ، اجرای پروژه‌های مستمر و بزرگ را در دست دارد، یک پیمانکار ممکن است احساس کند که به‌نحوی باید خود را از رقبا متمایز کند، توجه کارفرما را جلب نماید یا نظر او را مساعد سازد. بسیاری از پیمانکاران به‌دنبال راه‌هایی برای «پیدا کردن جای پا»¹¹ نزدیک کارفرما بوده‌اند تا بتوانند در لیست کوتاه کارفرما قرار بگیرند. یک پیمانکار می‌تواند به‌مرور زمان و از طریق عملکرد برجسته، کسب شهرت برای صداقت، کیفیت، ایمنی و ارزش‌آفرینی، خود را به‌طور طبیعی از رقبا متمایز کند. با این حال، در کوتاه مدت و در نبود رابطه‌ای که در طول زمان شکل

¹⁰ Gift Giving

¹¹ "a foot in the door"

گرفته باشد، ممکن است وسوسه شود که به دنبال یک میانبر باشد.

یک رابطه‌ی شخصی با کارفرما یا کارمند کارفرما ممکن است فرصتی برای هر دو طرف جهت میانبر زدن ایجاد کند. تمایز مهمی بین یک رابطه‌ی کاری دوستانه و سوءاستفاده‌ی غیراخلاقی از آن رابطه برای کسب برتری رقابتی یا پاداش مالی وجود دارد. حتی ممکن است رابطه‌ی شخصی بین نماینده‌ی کارفرما و نماینده‌ی پیمانکار، پیش از رابطه‌ی کاری آن‌ها وجود داشته باشد. به‌طور معمول، هیچ مشکلی از نظر اخلاقی وجود ندارد هنگامی که کارمندی هدیه‌ای را می‌پذیرد که واضح است این هدیه ناشی از رابطه‌ی خانوادگی یا دوستی شخصی است تا موقعیت شغلی آن کارمند. با این حال در چنین مواردی، هر دو طرف باید نسبت به هرگونه برداشت نادرست از این رابطه به‌ویژه حساس باشند. برخی از شرکت‌ها به کارمندان خود اجازه‌ی هدیه دادن به مشتریان را می‌دهند. چالش اخلاقی در این زمینه، توانایی تشخیص زمان قابل قبول و مناسب بودن نوع هدیه است. چالش قانونی، تمایز قائل شدن بین هدیه و رشوه می‌باشد. دو شرط زیر، هدیه دادن را به رشوه تبدیل می‌کند:

۱. اگر هدیه، دریافت کننده را مستعد جانبداری به نفع منافع هدیه دهنده کند؛

۲. اگر ارزش هدیه، هدیه دهنده را به‌نوعی در موقعیت ممتازی قرار دهد یا انتظار جبران داشته

باشد.

تعریف خوب برای هدیه، چیزی با ارزش است که بدون انتظار جبران داده می‌شود. به‌طور کلی، هدایای یادبودی، پذیرایی‌ها و سرگرمی‌های کم‌ارزش قابل قبول هستند، مشروط بر اینکه پذیرش آن‌ها غیرقانونی نباشد و هدیه با توجه به شرایط کاملاً مناسب باشد. علاوه بر این، امکان، پذیرش و مناسبت پاسخ به هدیه نیز باید وجود داشته باشد. به‌عبارت دیگر، نباید هدیه‌ای داده شود که به‌طور واضح خارج از توانایی دریافت کننده برای پاسخ با هدیه‌ای معادل باشد. به‌عنوان مثال، معمولاً پرداخت هزینه‌ی غذای یک مشتری، اگر مشتری فرصت و امکان جبران در زمان دیگری را داشته باشد، غیراخلاقی تلقی نمی‌شود.

ملاحظات مهم دیگری نیز وجود دارد، به‌ویژه اگر مشتری شما کارمند دولت فدرال، ایالتی یا محلی یا یک سازمان دولتی باشد. کارمندان دولت فدرال بر اساس قانون از پذیرش هدایایی که از یک مقدار مشخص دلار بیشتر باشد، منع شده‌اند. مقررات فدرال بیان می‌کند که هیچ هدیه یا کالای واحدی به نماینده‌ی دولت فدرال نباید از ارزش ۲۰ دلار تجاوز کند و محدودیت سالانه برای بیش از یک هدیه ۵۰ دلار می‌باشد. حکومت‌های ایالتی یا محلی ممکن است محدودیت‌های مشابهی داشته باشند. حتی یک هدیه یادبود ساده مانند یک کلاه یا ماگ قهوه با برند پیمانکار، برای یک کارمند دولتی می‌تواند مشکل ساز شود. نه تنها ممکن است این هدایا از محدودیت مجاز ارزش فراتر رود، بلکه یک کارمند دولتی که تی‌شرت با لوگوی شرکت شما را پوشیده باشد یا ماگی با لوگوی شما را حمل

کند، می‌تواند ظاهری از نادرستی یا تضاد منافع ایجاد کند.

- مطالعه موردی: هدیه یا رشوه؟ پرونده‌ی دولت فدرال علیه هافمن^{۱۲}
در پرونده‌ی دولت فدرال ایالات متحده علیه شرکت هافمن (سال ۲۰۰۹)، دادگاه تجدیدنظر، حکم محکومیت به دریافت رشوه را بر اساس کیفرخواستی تأیید کرد که در آن ادعا می‌شد متهم با توجه به نقش کارمند دولت در ارزیابی عملکرد پیمانکار تحت قراردادی با «واحد مهندسی ارتش ایالات متحده»^{۱۳}، مجموعه‌ای از چوب‌های گلف به آن کارمند دولتی داده است.
راسل هافمن، معاون شرکت سوردکس^{۱۴} و مدیر پروژه‌ی یک قرارداد دو ساله برای خدمات عکس‌های هوایی و نقشه‌برداری بود که در سال ۱۹۹۶ اعطا شد. ویلیام شوئینگ، فرد کلیدی برای ارتباط با «واحد مهندسی ارتش» در این پروژه بود. شوئینگ همچنین مسئول تکمیل گزارش ارزیابی عملکرد و نمره‌دهی به عملکرد شرکت سوردکس تحت قرارداد مذکور بود.
ادله‌ی اصلی پرونده شامل مکاتباتی مابین هافمن و شوئینگ بود که در آن، شوئینگ تا حدودی به شوخی، با جملاتی تلویحاً اعلام می‌کرد که ارزیابی عملکرد شرکت را تا زمان دریافت یک مجموعه‌ی جدید چوب گلف به تعویق می‌اندازد. هافمن متعاقباً مجموعه‌ای چوب گلف را برای شوئینگ ارسال کرد که هزینه‌ی آن توسط شرکت پرداخت شده بود. این واقعیت نشان می‌داد که هدیه به منظور منافع تجاری و نه بر اساس دوستی بین این دو مرد داده شده است.
هیئت‌منصفه، شوئینگ را از تمام اتهامات تبرئه کرد، اما هافمن را مجرم شناخت. با وجود اعتراض هافمن، حکم محکومیت او تأیید شد، زیرا قانون دریافت رشوه تصریح می‌کند که دولت تنها باید ثابت کند هدیه‌ای با قصد ترغیب یا پاداش دادن به یک اقدام رسمی داده شده است، صرف‌نظر از اینکه این اقدام انجام شده باشد یا خیر و یا اینکه هدیه پذیرفته شده باشد یا خیر.

هدایای غیرقابل قبول: اگر حداقل به یکی از سؤالات زیر پاسخ مثبت می‌دهید، به احتمال زیاد هدیه شما قابل قبول نیست:

- آیا هدیه غیرقانونی است؟
- آیا هدیه وجه نقد است؟
- آیا ارزش هدیه از حد متوسط فراتر می‌رود؟

¹² *United States v. Hoffman*

¹³ *United States Army Corps of Engineers*

¹⁴ *Surdex Corporation*

- آیا هدیه می‌تواند ظاهری از مزیت ناعادلانه کسب‌وکار را به وجود آورد؟
- آیا ارگان گیرنده هدیه آن را ممنوع کرده است؟
- آیا اطلاع عموم از هدیه باعث خجالت یا تأثیر منفی بر روی فرد هدیه دهند، یا گیرنده هدیه می‌شود؟
- چالش اخلاقی: صحبت منفی در مورد رقیب^{۱۵}

یکی دیگر از راه‌های میانبر برای ایجاد شهرت قابل اعتماد از طریق عملکرد، ارائه اطلاعات منفی یا مضر در مورد رقبا به مشتری است. یک راه برای وقوع این امر زمانی است که کارمندان از یک پیمانکار به پیمانکار دیگر نقل مکان می‌کنند و اطلاعات "داخلی" یا اختصاصی را با خود به همراه می‌آورند. اطلاعات اختصاصی^{۱۶} که می‌تواند به یک رقیب آسیب برساند، ممکن است شامل دانش در مورد تغییرات آتی در پرسنل کلیدی، مشکلات مالی یا حقوقی، یا مسائل مربوط به آموزش و رویه‌های محل کار باشد. آیا به اشتراک گذاشتن چنین اطلاعاتی توسط یک پیمانکار با مشتری غیراخلاقی است، یا او فقط به دنبال بهترین منافع مشتری خود است؟ پیامدهای بالقوه متعددی برای بررسی وجود دارد.

آیا صحبت منفی در مورد رقیب برای پیمانکار یا کارفرما مفید است؟ چه پیمانکاری باشید که به افشای اطلاعات فکر می‌کنید و چه کارفرمایی که این اطلاعات را دریافت می‌کنید، مهم است که منبع اطلاعات، روش کسب اطلاعات و انگیزه آن منبع را در نظر بگیرید. هر دو طرف باید از خود بپرسند: این اطلاعات چقدر به‌روز و دقیق هستند؟ آیا تایید شده‌اند یا صرفاً شایعه هستند؟ پیمانکار باید از خود بپرسد: به نظر من با گفتن این موضوع به کارفرما چه چیزی به دست می‌آورم؟ کارفرما نیز باید از خود بپرسد: چرا این پیمانکار تصمیم گرفته است این اطلاعات را در این زمان خاص به من بدهد؟

از دیدگاه یک پیمانکار عاقل، تاکتیک صحبت منفی در مورد رقیب، رویکردی واقعاً کوتاه فکرانه است. روابط قراردادی در هر پروژه متفاوت است. رقیب امروز ممکن است مدیر اجرایی، پیمانکار فرعی یا شریک سرمایه‌گذاری مشترک فردا باشد. آیا پیمانکار حاضر است برای شانس بهتر در پروژه فعلی، همه کارهای احتمالی آینده با این رقیب را به خطر بیندازد؟

از دیدگاه کارفرما، دانستن اینکه پیمانکاری اطلاعات محرمانه در مورد رقیب را فاش کرده است، می‌تواند به‌طور جدی بر احساس اعتمادی که سهامدار نسبت به آن پیمانکار دارد، تأثیر بگذارد. افشای اطلاعات در مورد رقیب همچنین ممکن است منجر به درخواست کارفرما برای الزامات اضافی

¹⁵ Talking Negatively about a Competitor

¹⁶ Proprietary information: اطلاعاتی که به یک سازمان یا فرد تعلق دارد و محرمانه تلقی می‌شود.

از همه مناقصه‌گران شود و بدین ترتیب به ضرر شرکتی که اطلاعات را فاش کرده است، تمام شود. به‌طور خلاصه، بهترین رویه برای همه طرف‌ها این است که در قبال انجام تکالیف احتیاطی^{۱۷} مناسب در مورد مشتریان، پیمانکاران و شرکای بالقوه خود مسئول باشند.

• چالش اخلاقی: سوء استفاده کارفرما از رابطه کارفرما-پیمانکار^{۱۸}

در برخی موارد، کارفرما به‌خوبی از انگیزه پیمانکار برای جلب رضایت مشتری و ارتقای موقعیت مطلوب نزد کارفرما آگاه است. چه اتفاقی می‌افتد زمانی که کارفرمایی از این انگیزه سوء استفاده کند؟ چقدر مشاوره رایگان از نظر اخلاقی قابل قبول است و پیمانکار خط را از کجا ترسیم می‌کند؟ چه اتفاقی می‌افتد اگر کارفرما اطلاعاتی را که از روی حسن نیت توسط پیمانکار ارائه شده است دریافت کند و سپس از آن اطلاعات برای انعقاد قرارداد با رقیب با قیمت پایین‌تر استفاده کند؟ چگونه یک پیمانکار خود را از یک کارفرما غیراخلاقی محافظت می‌کند؟ اگر پیمانکار ما اکنون گیرنده اطلاعات محرمانه باشد، این وضعیت چگونه تغییر می‌کند؟ پیمانکار چگونه با چنین اطلاعاتی برخورد می‌کند؟ طبیعتاً، کارفرمایان به‌دنبال به‌دست آوردن بهترین ایده‌ها و رویکردهایی هستند که سرانجام پروژه‌های آنها را موفق کند. با این حال، کارفرمایان پس از به‌دست آوردن اطلاعات اختصاصی در مورد ابزار و روش‌های پیمانکار، باید به این اطلاعات به‌عنوان مالکیت فکری احترام بگذارند و اطلاعات محرمانه را از یک پیمانکار یا معمار به دیگری فاش نکنند. در عین حال، اگر چنین اطلاعاتی برای بررسی به یک پیمانکار یا معمار ارائه شود، پاسخ اخلاقی برای آنها این است که از دیدن آن امتناع کنند. برخی از رفتارهای غیراخلاقی از طرف کارفرما به بی‌تجربگی نسبت داده می‌شود. زمانی که کارفرمایان بی‌تجربه تصمیم می‌گیرند به‌عنوان مدیر اجرایی ساخت خود عمل کنند، مسائل جدی و سوء تفاهم‌هایی می‌تواند ایجاد شود.

• چالش اخلاقی: صورت‌حساب اضافی^{۱۹}

هنگامی که فرصتی پیش بیاید، پیمانکار ممکن است به‌دنبال کسب منافع بیشتر در یک پروژه از طریق دریافت هزینه اضافی برای کارهای تغییر یافته یا صورت‌حساب بیش از حد برای کارهایی باشد که با بودجه کمتری انجام می‌شوند. معایب صورت‌حساب پیش‌خور برای پیمانکار چیست؟ او ممکن است بتواند بخشی از پول را جبران کند، اما به چه قیمتی برای شهرت خود؟ آیا در صورت معقول و منصفانه بودن، برخی از صورت‌حساب‌های غیرمجاز، مجاز هستند؟ اگر صورت‌حساب

^{۱۷} Due diligence: تحقیقات و بررسی‌های لازم برای صحت سنجی اطلاعات و همچنین ارزیابی ریسک‌های مرتبط با یک معامله

^{۱۸} Client Taking Advantage of the Owner-Contractor Relationship

^{۱۹} Overbilling

غیرمجاز، مجاز یا تشویق شود، این موضوع چه پیامی را در مورد ارزش‌های شرکت به کارکنان منتقل می‌کند؟

در شرایط دیگر، کارفرما ممکن است یک رویه نانوشته برای کاهش خودکار قیمت جدید داشته باشد، که باعث می‌شود پیمانکار برای حفظ ضریب اطمینان، قیمت پیشنهادی کار جدید را بطور معنی-داری افزایش دهد. این رویکرد سیگنالی را به پیمانکار ارسال می‌کند که کارفرما انتظار دارد پیمانکار صورت‌حساب غیرمجاز ارائه دهد و علاوه بر آن، کارفرما این موضوع را به‌عنوان یک روش استاندارد کسب‌وکار می‌پذیرد.

از دیدگاه پیمانکار، تاخیر در پرداخت از سوی کارفرما برای کاری که انجام شده غیراخلاقی است، که در این حالت پیمانکار مجبور است برای حفظ جریان نقدی مثبت، صورت‌حساب را دستکاری کند. جالب است که در نقطه مقابل و از دیدگاه کارفرما، پیمانکار با صورت‌حساب غیرمجاز برای کاری که انجام نداده است، غیراخلاقی عمل می‌کند و کارفرما برای جبران خسارت باید از پرداخت به‌موقع خودداری کند. چگونه می‌توان این بن‌بست را حل کرد؟ آیا منشور اخلاقی نسبی است، یعنی یک عمل می‌تواند در یک موقعیت اخلاقی و در موقعیت دیگر غیراخلاقی باشد؟

جدول ۸-۱ یک روش برای تجزیه و تحلیل این وضعیت را نشان می‌دهد. هر اقدام احتمالی بر اساس یک ارزش اصلی است و پیامدهای بالقوه‌ای دارد که می‌توان آن‌ها را به‌عنوان منفعت یا ریسک مشخص کرد. مبنای تصمیم‌گیری این است که آیا منافع حاصل از اقدام، ریسک‌ها را تحت‌الشعاع قرار می‌دهد یا خیر، و اینکه آیا نتیجه با ارزش‌های اصلی و منشور رفتاری پیمانکار همسو است یا خیر. برای هر اقدام احتمالی، آیا منافع بر ریسک‌ها چربش دارند؟ این رویه که به‌عنوان «ادعای متقابل» شناخته می‌شود، در صنعت ساخت رایج است، اما لزوماً اخلاقی نیست.

جدول ۸-۱ بیانگر آن است که اگر ارزش‌های اصلی یک شرکت و در نتیجه منشور رفتاری اخلاقی آن بر بهبود سود خالص شرکت بنا شده باشد، در آن صورت منافع حاصل از صورت‌وضعیت غیرمجاز در واقع بر ریسک‌های آن می‌چربد. با این حال، اگر ارزش‌های اصلی پیمانکار صداقت، درستی و اعتماد باشند، صورت‌حساب غیرمجاز هرگز با منشور رفتاری اخلاقی همسو نخواهد بود، حتی اگر از نظر مالی قابل توجیه باشد. اگر به ارزش‌های بنیادی ذکر شده مراجعه کنیم، هیچ‌یک از ارزش‌های ذکر شده را که نشان‌دهنده منافع مالی باشد، پیدا نمی‌کنیم. این نکته مهم است که به‌خاطر بسپاریم، صرفاً به دلیل قابل توجیه بودن عملی، آن عمل لزوماً اخلاقی نیست.

برخی از پیمانکاران، صورت‌وضعیت غیرمجاز را به‌عنوان «بازتوازن»^{۲۰} یا «پیش‌خور»^{۲۱} برنامه

²⁰ rebalancing

²¹ front-end loading

زمان‌بندی پرداخت تعریف می‌کنند. ایشان با این دیدگاه ارزش بیشتری برای کار انجام شده در اوایل پروژه قائل می‌شوند و مقادیر پایین‌تری را برای کارهایی که در اواخر پروژه تکمیل خواهند شد، اختصاص می‌دهند تا پیمانکار دچار جریان نقدی منفی نشود. این وضعیت کاملاً متفاوت از صورت وضعیت غیرمجاز برای کار انجام نشده است و به هیچ وجه نباید «صورت وضعیت غیرمجاز» نامیده شود. «پیش‌خور» و برنامه زمان‌بندی ارزش، زمانی که به چند فعالیت تکمیل زودهنگام برنامه‌ریزی شده محدود شود، یک رویه رایج و عموماً پذیرفته شده است که باید توسط پیمانکار و کارفرما مذاکره و توافق شود. ممکن است کارفرمایان بی‌تجربه برای درک کامل ضرورت این رویه، نیاز به آموزش در مورد «پیش‌خور» داشته باشند.

جدول ۸-۲: مبانی و ارزش‌های اخلاقی در ارائه صورت وضعیت

اقدام	مبنای ارزش‌های بنیادی	مزایای بالقوه	خطرات بالقوه
عدم دریافت بیش از حد	<ul style="list-style-type: none"> • صداقت • یکپارچگی • اعتماد 	<ul style="list-style-type: none"> • افزایش اعتبار در جامعه پیمانکاری • ایجاد حسن نیت با صاحب کار 	<ul style="list-style-type: none"> • بدست آوردن سود کمتر
دریافت بیش از حد	<ul style="list-style-type: none"> • بهبود سود شرکت 	<ul style="list-style-type: none"> • کسب سود بیشتر در پروژه فعلی 	<ul style="list-style-type: none"> • آسیب به شهرت • از دست دادن مشتریان فعلی و احتمالی آینده • ایجاد یک رویه در شرکت برای دریافت بیش از حد

• چالش اخلاقی: تبادل به موقع اطلاعات^{۲۲}

کارفرمایان اذعان دارند که مسئولیت برقراری یک رابطه موفق کارفرما-پیمانکار را به طور مشترک بر عهده دارند. در نظرسنجی سال ۲۰۰۵ که در ابتدای این فصل ذکر شد، مؤسسه FMI و انجمن CMAA^{۲۳} از کارفرمایان پرسیدند که احساس می کنند برای بهبود کدام مسئولیت‌ها نیاز به کار بر روی خود دارند. پاسخ‌های برتر آنها عبارت بودند از:

- تصمیم‌گیری به موقع؛
- درخواست تعریف دقیق پروژه؛
- تعریف محدوده کاری شفاف؛
- رهبری و همکاری پروژه؛ و
- ارتباط اهداف تجاری شفاف به تیم طرح‌وساخت.

درک کامل اهمیت ارتباطات شفاف و به موقع برای کارفرمایان حیاتی است. پیمانکاران نیز نباید تصور کنند که کارفرمایان مهارت‌های ارتباطی لازم برای جلوگیری از سوءتفاهم در مورد اهداف و اولویت‌های پروژه را به ارمغان می‌آورند. پیمانکار و کارفرما هر دو باید نقش فعالی^{۲۴} در رفع شکاف‌های موجود در فرایند ارتباطات داشته باشند تا پروژه برای همه افراد درگیر موفقیت‌آمیز باشد. در ادامه یک مطالعه موردی مرتبط با این الگو ارائه خواهد شد.

• مطالعه موردی:

پیمانکاری، پروژه بازسازی یک فروشگاه بزرگ منطقه‌ای به ارزش ۲۰ میلیون دلار را برنده شده است. پس از ۱۸ ماه، کارفرما به دلیل عدم دستیابی پیمانکار به نقاط عطف^{۲۵}، وی را رد صلاحیت می‌کند. این تصمیم باعث توقف پنج ماهه بازسازی، از جمله فرصت خرید تعطیلات کریسمس شد. پیمانکار علیه کارفرما دعوایی مطرح کرد و ادعا نمود که مدیران کارفرما با تغییرات متعدد در محدوده پروژه، و تأخیر در پاسخ به سؤالات مطرح شده توسط پیمانکار، همچنین رد روتین درخواست‌های تغییر و دخالت در کار پیمانکاران فرعی، پروژه را در وضعیت تضعیف شده قرار داده‌اند.

اگرچه هیچ مدرکی دال بر بروز رفتار غیراخلاقی ارائه نشد، اما به راحتی می‌توان دید که چگونه ارتباطات ضعیف می‌تواند برای توجیه اقدامات غیراخلاقی توسط کارفرما یا پیمانکار مورد سوء استفاده

²² *Timely Exchange of Information*

²³ *Construction Management Association of America CMAA*

^{۲۴} *Active Role*: نقش فعال به معنای مشارکت مستمر و داوطلبانه در یک فرآیند یا فعالیت است.

^{۲۵} *Milestone*: نقاط عطف نشان دهنده مراحل کلیدی یا نقاط تصمیم‌گیری در یک پروژه است.

قرار گیرد. آیا کارفرما برای توجیه فسخ قرارداد عمداً پروژه را تضعیف کرده است؟ آیا پیمانکار برای پنهان کردن عملکرد ضعیف، کارفرما را مقصر دانسته است؟ این یکی از روابط پیمانکار-کارفرما است که به احتمال زیاد هرگز فرصت جبران دیگری نخواهد داشت.

مقررات و استانداردهای قابل اجرا

در ابتدای این فصل، به برخی از پیامدهای اخلاقی هدیه دادن و صورت وضعیت اضافی اشاره کردیم. این اقدامات در صورت عبور از مرزهای غیراخلاقی به غیرقانونی، مانند رشوه و ادعاهای غیرواقعی، عواقب جدی تری به دنبال خواهند داشت. قوانین متعددی برای رسیدگی به این اقدامات غیرقانونی وجود دارد.

• قانون رشوه فدرال^{۲۶}

رشوه دادن به مقامات دولتی در بند ۲۰۱، عنوان ۱۸ قانون ایالات متحده^{۲۷} مورد بحث قرار گرفته است. این قانون به طور خاص، هرگونه اعطا یا وعده دادن هر چیزی با ارزش به هر مقام دولتی، به صورت مستقیم یا غیرمستقیم، با قصد تأثیرگذاری بر آن مقام برای عمل خلاف وظایف عمومی او را ممنوع می‌کند. همچنین، این قانون، دریافت هرگونه پاداش از سوی مقامات دولتی در ازای اعمال نفوذ را ممنوع می‌سازد.

به این نکته توجه کنید که قانون از کلمه "قصد"^{۲۸} استفاده می‌کند. لزوماً نیازی نیست که مقام دولتی، هدیه را بپذیرد. هر هدیه‌ای که با "قصد" تأثیرگذاری بر آن مقام داده شود، ممکن است رشوه تلقی شود. از آنجایی که ادبیات قانون بسیار سخت‌گیرانه است، پیمانکاران که با هر مقام دولتی یا نماینده‌ای کار می‌کنند، حتی اگر آن شخص نماینده یک نهاد عمومی به جز دولت فدرال باشد، باید نسبت به اقداماتی که ممکن است حتی رشوه دادن به نظر برسند، آگاه باشند.

• قانون ادعاهای غیرواقعی^{۲۹}

ادعاهای نادرست/غیرواقعی علیه دولت ایالات متحده در بند ۳۷۲۹، عنوان ۳۱ قانون ایالات متحده مورد بحث قرار می‌گیرد. این قانون، ارائه آگاهانه ادعاهای جعلی یا تقلبی تحت هر عنوان و برای پرداخت یا تأیید را ممنوع می‌کند. اقداماتی که تحت قانون ادعاهای غیرواقعی قابل تعقیب هستند، گسترده بوده و شامل اشتباه در محاسبه‌ی ساعات کار و حجم عملیات و استفاده از قیمت‌های واحد

²⁶ Federal Bribery Statute

²⁷ U.S. Code

²⁸ Intent

²⁹ False Claims Act

غیرمتعارف است. سایر شیوه‌های رایج صورت‌حساب‌دهی اضافی، شامل شارژ برای ساعت‌های کار نشده، صدور فاکتور برای اسنادی که تهیه نشده‌اند و اعلام نیاز به خدمات اضافی است. از طرف کارفرما نیز، کارفرمایانی که پرداخت‌های پیمانکاران با صورت‌وضعیت‌های غیرواقعی را تأیید می‌کنند و کارهای تکمیل نشده یا معیوب را تأیید می‌کنند، قابل تعقیب کیفی هستند. نمونه‌ای از این موارد در مطالعه موردی زیر نشان داده شده است.

- مطالعه موردی: ادعاهای غیرواقعی؛ دولت فدرال علیه مورس دیزل اینترنشنال
در سال‌های ۱۹۹۴ و ۱۹۹۵، شرکت مدیریت ساخت ا کمی^{۳۰} که در آن زمان با نام مورس دیزل اینترنشنال شناخته می‌شد، برنده‌ی چهار قرارداد ساخت‌وساز در حوزه دولت فدرال شد: دو قرارداد مربوط به دادگاه ایگلتون در سنت لوئیس، ایالت می‌سوری؛ یک قرارداد برای ساخت دادگاه عالی و ساختمان فدرال در ساکرامنتو، ایالت کالیفرنیا؛ و قرارداد چهارم برای بازسازی گمرک دولتی در سانفرانسیسکو. شرکت مورس دیزل، ادعاهای جعلی بازپرداخت اوراق قرضه را به دولت فدرال ارائه کرد. طبق ادعای متقابل ثبت شده در دادگاه فدرال، علاوه بر ارائه ادعاهای جعلی بازپرداخت اوراق قرضه، شرکت مادر ا کمی نیز از کارگزار اوراق قرضه خود رشوه دریافت کرده است. پس از یک‌روند طولانی دادرسی، دولت فدرال بیش از ۱۹ میلیون دلار از این شرکت برای جبران خسارت و تنبیه بابت ادعاهای کلاهبرداری، ادعاهای نادرست و رشوه دریافت کرد. دولت فدرال به دنبال خسارت و جریمه تنبیهی مستند به قانون ادعاهای غیرواقعی، قانون ضد رشوه و نظریه‌های حقوق عرفی بود.

- قانون منع پرداخت‌های غیرقانونی فدرال^{۳۱} مصوب ۱۹۸۶ در عناوین ۴۱، مواد ۸۷۰۱ تا ۸۷۰۷ قانون ایالات متحده وجود دارد. پرداخت غیرقانونی، جبران خسارتی به هر شکل است که به‌طور مستقیم یا غیرمستقیم توسط یک مقام دولتی از یک فروشنده، پیمانکار یا پیمانکار فرعی به‌منظور تحت‌تأثیر قراردادن و واگذاری قرارداد پذیرفته شود. پرداخت‌های غیرقانونی می‌تواند شامل پول، حق‌الزحمه، کمیسیون، هر نوع لطف غیرمتعارف، هدیه یا پاداش باشد.
ما می‌توانیم با بررسی نمونه‌ها، رشوه را از پرداخت غیرقانونی تشخیص و تمیز دهیم. هنگامی که یک پیمانکار برای تحت‌تأثیر قراردادن تصمیم مقام دولتی به نفع خود، هدیه‌ای به او می‌دهد، قصد نامشروع و ناصواب این عمل، آن را در زمره یک رشوه قرار می‌دهد. زمانی که یک مقام دولتی تصمیمی به نفع پیمانکار می‌گیرد و سپس بخشی، درصدی یا سهمی از منافع مالی یا سایر مزایا را دریافت می‌کند، این پرداخت غیرقانونی است.

³⁰ ACMI

³¹ قانون منع پرداخت‌های غیرقانونی (Anti-Kickback Act)

دیدگاه‌های ذینفعان مشارکت‌کننده در ساخت‌وساز

یکی از راه‌هایی که شرکت‌های ساختمانی اهمیت روابط اخلاقی با مشتری را منتقل می‌کنند، گنجاندن مشتری در بیانیه‌های ارزش‌های اخلاقی آن‌ها است. شرکت بین‌المللی معماری و مهندسی آوی کام این کار را به‌طور واضح در صفحه وب اخلاق و انطباق شرکت انجام می‌دهد^{۳۲}:

“ما متعهد به رفتار صادقانه و شیوه‌های تجارت اخلاقی هستیم، زیرا همچنان با ارائه خدمات عالی به مشتری و رفتار اخلاقی در همه کارهایی که انجام می‌دهیم، اعتماد مشتریان خود را به دست می‌آوریم”

این متن، این پیام را به مشتریان منتقل می‌کند که کسب اعتماد از طریق شیوه‌های تجارت اخلاقی برای شرکت از اهمیت بالایی برخوردار است. همچنین مقدمات ایجاد یک فرهنگ سازمانی برای ارائه خدمات اخلاقی به مشتری را فراهم می‌کند. شرکت مهندسی پارسونز^{۳۳} بر همکاری به‌عنوان بخشی از بیانیه چشم‌انداز خود تأکید می‌کند:

“تیم‌های متنوع ما حلال مشکلات هستند و برای حل سخت‌ترین چالش‌های خود با مشتریان همکاری می‌کنند”

از طرف دیگر، مشتریان می‌توانند با الزام شرکت‌کنندگان در مناقصه به داشتن و پایبندی به یک منشور اخلاقی برای رقابت در پروژه‌ها، انگیزه‌ای برای پیمانکاران ایجاد کنند. مقررات تدارکات فدرال^{۳۴} از قبل الزام می‌کند که پیمانکاران دولت فدرال باید یک منشور اخلاق و رفتار تجاری، برنامه آموزشی انطباق و رویه‌هایی برای گزارش و انجام اقدامات اصلاحی را ایجاد کنند.

پرسش‌ها و سناریوهایی برای بحث

سناریوهای زیر را ارزیابی کنید:

۱. شما به‌همراه همسر خود برای صرف شام به رستوران مورد علاقه‌تان رفته‌اید. یکی از مشتریانتان به‌همراه گروهی کوچک در سر میز دیگری نشسته است. از گارسون می‌خواهید تا یک نوشیدنی به میز آن‌ها ببرد که هزینه‌ی آن را شما پرداخت می‌کنید. آن‌ها پیشنهاد شما را می‌پذیرند.

- آیا هزینه‌ی نوشیدنی به موضوعی چالش‌برانگیز تبدیل می‌شود؟

³² AECOM Ethics and Compliance webpage

³³ Parsons vision statement

³⁴ Federal Acquisition Regulations

- آیا اینکه مشتری از یک شرکت خصوصی یا یک نهاد دولتی باشد، تفاوتی ایجاد می‌کند؟
 - اگر پیشنهاد می‌دادید کل صورت حساب گروه را پرداخت کنید، موقعیت چگونه متفاوت می‌شد؟
۲. متوجه اشتباهی در مناقصه می‌شوید. بخشی از کاری که می‌دانید باید انجام شود، در مشخصات^{۳۵} ذکر نشده است. هزینه‌ی انجام آن کار را در پیشنهاد خود لحاظ می‌کنید. حال مناقصه به شرکت شما واگذار شده است.
- آیا باید بدون هیچ هزینه‌ای کارفرما را از اشتباه مطلع می‌کنید؟
 - آیا باید به کارفرما اطلاع دهید و سپس برای پوشش هزینه‌ها، درخواست یک دستور تغییر کار بدهید، حتی اگر قبلاً آن را در پیشنهاد خود لحاظ کرده‌اید؟
 - اگر متوجه می‌شدید که در مورد آیتم دیگری از کار، قیمت پایین‌تری پیشنهاد داده‌اید و می‌توانستید از اشتباه کارفرما برای جبران این اختلاف استفاده کنید، آیا تصمیم شما متفاوت می‌شد؟
۳. شرکت شما یک پیمانکار دولتی است که روی پروژه‌ای ساختمانی در بخش فدرال کار می‌کند. روند پیشرفت پروژه مثبت است و شما در حال برنامه‌ریزی برای برگزاری جشنی به مناسبت تعطیلات با پذیرایی مختصری هستید. لیست بلندبالایی از مهمانان وجود دارد که شامل کارمندان، پیمانکاران فرعی، فروشندگان، همسران کارکنان و چندین نماینده‌ی دولت می‌شود. در این مراسم، قرعه‌کشی برای جوایزی که توسط شرکت شما و پیمانکاران فرعی اهدا شده، انجام خواهد شد. برنده به صورت تصادفی از میان اسامی تمام مهمانان انتخاب می‌شود. ارزش اکثر جوایز کمتر از ۴۰۰ دلار است و شامل ابزارهای برقی، لوازم الکترونیکی، لوازم ورزشی، پوشاک و یک سبد نوشیدنی می‌شود.
- آیا در صورتی که برنده‌ی قرعه‌کشی یک کارمند فدرال باشد، مسائل اخلاقی یا انطباقی^{۳۶} وجود دارد؟
 - پس از جشن، تعدادی تی‌شرت و ماگ با لوگوی شرکت شما باقی می‌ماند. آیا در اهدای آن‌ها به هر یک از مهمانان باقیمانده مشکلی وجود دارد؟
 - چنانچه شرکت شما میزبان بار بود، چه مسائلی را منظور می‌نمودید؟
 - برای اجتناب از هرگونه مسئله‌ی اخلاقی و انطباقی منفی، چگونه می‌توانید این رویداد را سازماندهی کنید؟

³⁵ Specifications

³⁶ Compliance

• آیا پیشنهادی در رفع موانع قانونی یا اخلاقی سراغ دارید؟

۴. نیک جانسون مدیریت نرم‌افزار فناوری اطلاعات را برای یک شرکت ساختمانی تجاری متوسط برعهده دارد. پس از یک ارائه‌ی تبلیغاتی برای معرفی چند محصول جدید، یک فروشنده به نیک پیشنهاد صرف ناهار با هزینه‌ای کمتر از ۲۰ دلار می‌دهد. نیک با خود فکر می‌کند که ناهار هزینه‌ی ناچیزی است و به هیچ‌وجه نمی‌تواند یک تعارض منافع تلقی شود. در حین صرف ناهار، فروشنده از نیک می‌پرسد که آیا حاضر است اسامی برخی از مشتریان شرکت را که ممکن است به محصولات او علاقه‌مند باشند، به اشتراک بگذارد.

- چه مسائلی ممکن است در ارتباط با درخواست فروشنده از نیک برای به اشتراک گذاشتن لیست تماس‌های او وجود داشته باشد؟
- آیا پذیرفتن ناهار از فروشنده موجب می‌شود نیک تمایل بیشتری برای به اشتراک گذاشتن لیست تماس‌هایش داشته باشد یا بالعکس؟
- اگر شما یکی از مخاطبان نیک بودید که اطلاعاتتان با فروشنده به اشتراک گذاشته می‌شود، چه نظری در مورد تصمیم او داشتید؟
- آیا پیشنهادی در رفع موانع قانونی یا اخلاقی سراغ دارید؟

۵. شرکت ساختمانی سوپریور^{۳۷} یک اسکای‌باکس^{۳۸} اختصاصی در استادیوم بیسبال لیگ برتر اجاره کرده است. یکی از مدیران شرکت، دو بلیط رایگان برای بازی آینده به کارمند اداره‌ی راه ایالتی هدیه می‌دهد. این شرکت در گذشته در آن ایالت پروژه‌هایی انجام داده است، اما در حال حاضر هیچ پروژه‌ی جاری با آن‌ها ندارد. بلیط‌های سوئیت پذیرایی که به کارمند داده شده است، ارزش اسمی ندارد.

- چه مسائلی ممکن است در ارتباط با ارائه‌ی بلیط‌های اسکای‌باکس به کارمند ایالتی وجود داشته باشد؟
- آیا اگر کارمند ایالتی پیشنهاد پرداخت هزینه‌ی بلیط‌ها را بدهد، موقعیت متفاوت می‌شود؟
- به نظر شما سیاست شرکت در قبال استفاده از سوئیت پذیرایی چگونه باید باشد؟
- آیا پیشنهادی در رفع موانع قانونی یا اخلاقی سراغ دارید؟

³⁷ Superior Construction Inc

³⁸ اسکای‌باکس، اتاقکی اختصاصی با جایگاه دید عالی در استادیوم‌های ورزشی

فصل ۹

❖ اخلاق و محیط‌زیست

سخن مترجمان

مفهوم عدالت زیست‌محیطی، که زیربنای مباحث این حوزه است، به برخورداری عادلانه و مشارکت همگانی در سیاست‌گذاری‌های زیست‌محیطی اشاره دارد. این مفهوم، اصل بنیادین حق ذاتی همه انسان‌ها، فارغ از ویژگی‌های جمعیتی، برای داشتن محیط زیستی پاک و سالم را مورد تأکید قرار می‌دهد. به قول مارتین لوتر کینگ جونیور، «بی‌عدالتی در هر کجا، تهدیدی برای عدالت در همه جا است.»

اثر پراهمیت بولارد (۱۹۹۳) در باب عدالت زیست‌محیطی می‌تواند چشم‌اندازی تاریخی از تکامل این جنبش ارائه دهد و بر اهمیت شمولیت در تصمیم‌گیری‌های زیست‌محیطی صحه بگذارد. اصل احتیاط توصیه می‌کند که در مواجهه با ابهامات زیست‌محیطی، اقدامات پیشگیرانه اتخاذ شود. این اصل از ما می‌خواهد جانب احتیاط را پیشه کنیم و تجسم‌بخش این توصیه باشد که «پیشگیری بهتر از درمان است.»

مفهوم «تراژدی منابع مشترک»^۱ اثر گرت هاردین (۱۹۶۸) به تضاد میان منافع فردی و فایده جمعی در بهره‌برداری از منابع اشاره می‌کند. این نظریه در درک ضرورت چارچوب‌های نظارتی برای حفاظت از منابع مشترک زیست‌محیطی در برابر تخریب یا استهلاک ناشی از بهره‌برداری بی‌ضابطه، نقشی محوری ایفا می‌کند. صنعت ساخت با مواجهه با این معضل، موظف است اصول پایداری را نه صرفاً به‌عنوان رعایت مقررات، بلکه به‌عنوان یک الزام اخلاقی، در خود نهادینه کند.

در مسیری که برای رویارویی با چالش‌های اخلاقی ناشی از فعالیت‌های ساخت‌وساز در پیش می‌گیریم، با چشم‌اندازی پیچیده از مقررات و استانداردهایی مواجه می‌شویم که با هدف کاهش آسیب‌های زیست‌محیطی وضع شده‌اند. با این وجود، جوهر تصمیم‌گیری اخلاقی فراتر از پایبندی صرف به قوانین است و ما را به تأملی عمیق‌تر در باب ارزش‌ها و اصولی که تعامل ما با دنیای طبیعی را هدایت می‌کنند، فرا می‌خواند.

^۱ «آزادی در منابع مشترک، موجب نابودی همگان می‌شود.» - گرت هاردین، ۱۹۶۸.

طرح‌واره فصل

- اهداف یادگیری
- مقدمه
- مطالعات موردی مقدماتی
- چالش‌های اخلاقی
- مقررات و استانداردهای قابل اجرا
- دیدگاه‌های مشارکت‌کنندگان در ساخت‌وساز
- پرسش‌ها و سناریوهایی برای بحث

اهداف آموزشی

پس از مطالعه این فصل قادر خواهید بود:

مفهوم عدالت زیست‌محیطی^۲ را توصیف کنید.

- منظور از "اصل احتیاط"^۳ و "تراژدی منابع مشترک"^۴ را توضیح دهید.
- عواقب بالقوه ناشی از شیوه‌های رایج مدیریت سایت‌های ساخت‌وساز را بر محیط‌زیست تصور و ارزیابی کنید.
- قوانین دولتی را که تأثیرات محیط زیستی ناشی از فعالیت‌های ساخت‌وساز را تنظیم می‌کنند، شناسایی کنید.

«هر تمدنی که نتواند مسائل زیست‌محیطی خود را حل کند، تمدنی محکوم به فناست»^۵

^۲ عدالت زیست‌محیطی (Environmental Justice): توزیع عادلانه پیامدهای زیست‌محیطی از جمله آلودگی و تخریب محیط‌زیست.

^۳ اصل احتیاط (Precautionary Principle): رویکردی که در صورت وجود عدم قطعیت علمی در مورد خطرات بالقوه فعالیت‌های انسانی بر محیط‌زیست، احتیاط را در اولویت قرار می‌دهد.

^۴ تراژدی منابع مشترک (Tragedy of the Commons): وضعیتی که در آن استفاده بیش از حد از یک منبع مشترک توسط افراد به نفع فردی منجر به تخریب منبع برای همه می‌شود.

^۵ - باربارا وارد (Barbara Ward)، اقتصاددان و نویسنده

مقدمه

بخش اعظمی از تمرکز این متن بر تصمیم‌گیری اخلاقی در قبال تأثیرات بر سایر ذینفعان اعم از مشتریان، کارمندان، پیمانکاران فرعی، فروشندگان و غیره بوده است. اخلاق زیست‌محیطی^۶ ما را به ارزیابی تأثیرات فراتر از عرصه روابط انسانی فرا می‌خواند. در حالی که نگرش انسان‌محور به فعالیت‌هایمان طبیعی است، نباید فراموش کنیم که تمام فعالیت‌های انسانی با تکیه بر منابع طبیعی محدود ما امکان‌پذیر می‌شود. اثرات منفی زیست‌محیطی می‌تواند پیامدهای فوری و بلندمدت داشته باشد و بر سلامت فردی، کیفیت زندگی که از آن لذت می‌بریم و در نهایت بقای ما به‌عنوان یک گونه زنده تأثیر بگذارد.

هنگامی که تصمیماتی می‌گیریم که بر منابع طبیعی مشترک مانند هوای پاک و آب تأثیر می‌گذارد، حتی اگر کاملاً مطابق با قوانین و مقررات باشد، ممکن است پیامدهای اخلاقی برای آن تصمیمات وجود داشته باشد. مفهوم عدالت زیست‌محیطی^۷ ریشه در این باور دارد که حق اساسی هر فرد، داشتن محیطی سالم است. از لحاظ تاریخی، این حق بیشتر از همه از اقشار کم‌درآمد و جوامع اقلیت سلب شده است. اگرچه دولت فدرال در دهه ۱۹۶۰ با قانون حقوق مدنی^۸ برای مقابله با تبعیض نژادی گام‌های مثبتی برداشت، اما تا اواسط دهه ۱۹۸۰ آگاهی در مورد شکل دیگری از تبعیض که دسترسی برابر به محیطی عاری از آلودگی و سالم برای زندگی را سلب می‌کرد، جلب نشد.

در سال ۱۹۸۲، در شهرستان وارن، کارولینای شمالی، گروهی از شهروندان آفریقایی-آمریکایی و هواداران آنها برای اعتراض به تخلیه خاک آلوده و دفن زباله‌های خطرناک، گرد هم آمدند. این اقدام اعتراض‌آمیز که منجر به دستگیری بیش از ۵۰۰ نفر شد، دفتر کل حسابداری دولت ایالات متحده^۹ در مورد مشخصات نژادی و اجتماعی-اقتصادی جوامع مجاور چهار محل دفن زباله در جنوب شرقی ایالات متحده جرقه‌ی مطالعه‌ای را زد. این مطالعه نشان داد که سه مورد از چهار جامعه مورد مطالعه، عمدتاً آفریقایی-آمریکایی هستند.

مطالعه‌ی جامع‌تری که توسط کلیسای متحد مسیح^{۱۰} در سال ۱۹۸۶ (به‌روز شده در سال ۲۰۰۷) انجام شد، نشان داد که «احتمال اینکه آمریکایی تبارها و سایر اقوام و جوامع محلی قربانیان بی‌اطلاع قرار گرفتن در معرض» زباله‌های خطرناک باشند، بسیار بیشتر است. در حالی که جوامع ثروتمندتر برای مخالفت با مکان‌یابی احداث یک تأسیسات خطرناک صنعتی در جوامع خود به موضع «نه در

⁶ Environmental Ethics

⁷ Environmental Justice

⁸ Civil Rights Act

⁹ GAO

¹⁰ UCC

حیات خلوت من»^{۱۱} بهتر مجهز هستند، جوامع فقیرتر دسترسی کمتری به اطلاعات دارند و زمان بیشتری را صرف کنار آمدن با نیازهای زندگی روزمره می‌کنند. آنها معمولاً نه زمان، نه حمل‌ونقل و نه منابع مالی برای دفاع از خود را ندارند. علاوه بر این، مکان‌یابی تأسیسات صنعتی اغلب از نیاز جامعه محلی به اشتغال سوءاستفاده می‌کند. توانایی برای کسب حقوق امروز بر تأثیرات بلندمدت آن بر سلامت به‌طور قابل درکی، اولویت پیدا می‌کند. مطالعه‌ی کلیسای متحد مسیح، الگویی ملی و مداوم از مکان‌یابی تأسیسات زباله‌های خطرناک تجاری در محله‌هایی با جمعیت اقلیت بالا را نشان داد، به‌گونه‌ای که سه مورد از پنج محل دفن زباله‌های خطرناک تجاری بزرگ در جوامع آفریقایی-آمریکایی یا لاتین تبار قرار داشتند.

غیر از ایالات متحده، مفهوم عدالت زیست‌محیطی بر استعمار کشورهای در حال توسعه توسط شرکت‌های چند ملیتی متمرکز شده است که می‌خواهند از نبود اجرای قوانین زیست‌محیطی، سهل‌انگاری در اجرای آن‌ها یا فقدان کامل این قوانین برای استخراج منابع، تولید یا دفع زباله سوءاستفاده کنند. طبق نظر سازمان حفاظت محیط‌زیست ایالات متحده^{۱۲}:

عدالت زیست‌محیطی به معنای رفتار منصفانه و مشارکت معنادار همه مردم بدون توجه به نژاد، رنگ پوست، ملیت یا درآمد در ارتباط با توسعه، اجرا و اعمال قوانین، مقررات و سیاست‌های زیست‌محیطی است.

مفهوم عدالت زیست‌محیطی از ما می‌خواهد که در نظر بگیریم آیا تصمیمات ما تحت تأثیر هرگونه پیش‌فرض یا عقیده‌ای در مورد اهمیت یا ارزش نسبی ذینفعان آن حوزه قرار گرفته است یا خیر؟

مسائل عدالت زیست‌محیطی می‌تواند در طول یک پروژه ساختمانی ایجاد شود. فعالیت‌های ساختمانی در صورت مدیریت نامناسب، می‌تواند منابع عمده آلودگی هوا، آب، خاک، صدا و حتی نور باشند که به‌طور منفی بر محیط‌زیست و کیفیت زندگی کارگران در محل و ساکنان جوامع همسایه تأثیر می‌گذارند. مالکان و مدیران پروژه‌های ساختمانی باید مراقب باشند که بدون توجه به ویژگی‌ها یا وضعیت نژادی یا اقتصادی، به نیازهای زیست‌محیطی جوامع اطراف توجه یکسان شود. یکی از روش‌های ارزیابی اثرات بالقوه، به‌کارگیری اصل احتیاط است.

در سال ۱۹۹۸، گروهی از پژوهشگران علمی برای بحث در مورد آنچه به‌عنوان «اصل احتیاط»

^{۱۱} "Not In My Backyard"

^{۱۲} EPA

شناخته می‌شد، گرد هم آمدند. یکی از نتایج این نشست، بیانیه ۱۹۹۸ وینسپرید^{۱۳} در مورد اصل احتیاط بود که این اصل را به این صورت خلاصه می‌کند:

هنگامی که یک فعالیت، تهدیدهایی برای آسیب به محیط‌زیست یا سلامت انسان ایجاد می‌کند، حتی اگر برخی از روابط علت و معلولی به‌طور کامل از نظر علمی ثابت نشده باشد، باید اقدامات احتیاطی انجام شود.

اصول احتیاط بیان علمی تر توصیه قدیمی «پیشگیری بهتر از درمان است»^{۱۴} می‌باشد. در رابطه با محیط‌زیست، فرضیه اخلاقی پشت این اصل آن است که انسان مسئولیت حفاظت و نگهداری از منابع طبیعی زمین را بر عهده دارد، که برای رفاه همگانی حیاتی هستند. این اصل، بار اثبات را از قربانیان بالقوه یک اقدام مضر به کسانی که می‌خواهند آن اقدام را اجرا کنند، منتقل می‌کند. قانون ایمنی و بهداشت شغلی^{۱۵} نمونه‌ای از قوانین احتیاطی است که مسئولیت تأمین محیط کاری ایمن را بر دوش کارفرمایان می‌گذارد. احتیاط اغلب به‌عنوان یک فضیلت اخلاقی و یکی از پایه‌های قضاوت و تصمیم‌گیری سلیم تلقی می‌شود.

هنگامی که افراد زیادی یک منبع مشترک مانند جو زمین، مواد معدنی، درختان یا ماهی‌های اقیانوس را در اختیار دارند، خطر کاهش شدید آن منبع وجود دارد، و این در حالیست که هر فردی خود را مجاز به برداشت مقداری برای سود کوتاه‌مدت، منافع شخصی یا بهترین منافع خودش می‌داند. در نبود مقرراتی که محدودیت‌هایی برای میزان برداشت هر فرد برای منافع شخصی خود قائل شود، هیچ انگیزه‌ای در افراد برای حفظ این منابع برای منافع مشترک وجود ندارد. این پدیده به‌عنوان «تراژدی منابع مشترک» شناخته می‌شود. بسیاری از مقررات زیست‌محیطی که امروزه وضع شده‌اند، تلاش می‌کنند تا از تراژدی منابع مشترک و در نتیجه از بین رفتن منابع جلوگیری کنند.

موارد مقدماتی: مطالعه موردی

دو مدیر شرکت ساختمانی به‌دلیل سهل‌انگاری در جابه‌جایی لوله‌های آزیست-سیمان حین ارتقا سیستم فاضلاب و آب شهری، به شش ماه زندان محکوم شدند. هر دو نفر به نقض استانداردهای شیوه کار با آزیست بر اساس قانون هوای پاک^{۱۶} اقرار کردند. بازرسان فدرال دریافتند که کارگران شرکت، که به‌درستی آموزش ندیده و بر آنها نظارت کافی

^{۱۳} بیانیه ۱۹۹۸ وینسپرید در مورد اصل احتیاط: سندی که توسط گروهی از دانشمندان برای تبیین و ارتقای استفاده از اصل احتیاط تهیه شده‌است.

^{۱۴} better to be safe than sorry

^{۱۵} Occupational Safety and Health Act

^{۱۶} Clean Air Act

صورت نگرفته بود، در حین جابه‌جایی لوله‌ها را خرد کرده و در نتیجه آزیست را آزاد کرده و خطرات تهدید سلامتی ایجاد نموده‌اند. این مواد سپس به‌طور نامناسب و ناایمن در محل ساخت‌وساز و همچنین در شانزده محل دیگر در همان حوالی دفع گردیده‌اند. سازمان حفاظت محیط‌زیست ایالات متحده^{۱۷} در نهایت مجبور به صرف نزدیک به ۴ میلیون دلار برای پاکسازی محل‌های دفن شد و برای جبران هزینه، جریمه‌های جبرانی و تنبیهی را بر شرکت تحمیل کرد.

شرکت دیگری که از پنج کارمند خود بدون آموزش و تجهیزات حفاظت فردی برای حذف آزیست از لوله‌ها و دیگ‌های بخار داخل یک کارخانه استفاده کرده بود، به دلیل ۲۷ مورد نقض عمدی و جدی قوانین ایمنی، ۱۰۲ میلیون دلار جریمه شد. اداره ایمنی و بهداشت شغلی ایالات متحده^{۱۸} اعلام کرد که این جریمه یکی از سنگین‌ترین جریمه‌ها علیه کارفرمایان بوده است. سازمان حفاظت محیط‌زیست ایالتی زمانی از این تخلف مطلع شد که لوله‌های پوشیده از آزیست به یک مرکز بازیافت فرستاده شدند. از جمله موارد تخلف این شرکت، می‌توان به عدم کنترل آزیست موجود در هوا، عدم استفاده از جاروبرقی‌های مخصوص ذرات معلق برای کنترل گرد و غبار و دفن نامناسب زباله‌های حاوی آزیست اشاره کرد.

با در نظر گرفتن این دو مطالعه موردی، و فارغ از مسائل حقوقی، حقوق محیط‌زیستی کدام افراد توسط اقدامات انجام شده نقض شده است؟ چه کسانی تحت حمایت سازمان‌های حفاظت محیط‌زیست ایالتی و فدرال و اداره ایمنی و بهداشت شغلی قرار دارند؟ آیا این حقوق بر حق یک شرکت برای کسب سود از یک پروژه مقدم است؟ آیا اگر هر یک از این شرکت‌ها به‌عنوان یک کسب‌وکار کوچک و محروم^{۱۹} شناخته شوند، پاسخ شما همچنان یکسان خواهد بود؟

«تنفس هوای پاک در یک محیط تمیز، حق مسلم ماست»^{۲۰}

چالش‌های اخلاقی

در بخش‌های بعدی، برخی از چالش‌های اخلاقی رایج که شرکت‌های ساختمانی در رابطه با حفاظت از محیط‌زیست با آنها مواجه هستند را بررسی خواهیم کرد.

¹⁷ U.S. EPA

¹⁸ U.S. Occupational Safety and Health Administration

¹⁹ کسب و کار کوچک و محروم (small, disadvantaged business): کسب و کاری که مالکیت و کنترل آن در اختیار افراد از اقلیت‌های قومی، زنان، جانبازان معلول و سایر گروه‌های محروم قرار دارد و همچنین معیارهای اندازه کسب و کار را برآورده می‌کند.

²⁰ ریچل کارسون، زیست‌شناس برجسته آمریکایی

- چالش اخلاقی: تأثیرات فعالیت‌های کارگاهی در ساخت‌وساز^{۲۱}
فعالیت‌های کارگاهی در ساخت‌وساز اغلب مستلزم حذف پوشش گیاهی و خاک سطحی و در نتیجه، در معرض دید قرار گرفتن مناطق وسیعی از خاک بدون پوشش است. هنگامی که باران روی خاک بدون پوشش می‌بارد، بخشی از آب به زمین نفوذ می‌کند، اما بخش زیادی از آن جاری شده و مسیر با کمترین مانع را دنبال می‌کند تا به نزدیک‌ترین فاضلاب یا جریان آب برسد و در این مسیر، بار سنگینی از خاک سست و رسوب را با خود حمل می‌کند. رهاسازی مقدار بالای رسوب در خروجی‌های فاضلاب سیلابی یا سایر منابع آب گیرنده، تأثیر مضر بر کیفیت آب، سیستم دفع فاضلاب، مدیریت بحران و نیز حیات وحش دارد. سازمان حفاظت محیط‌زیست ایالات متحده روان آب ناشی از سیل را یکی از مهم‌ترین منابع آلودگی آب در این کشور می‌داند و همان طور که در ادامه نشان داده شده است، انطباق با قوانین مربوطه را بسیار جدی می‌گیرد.

- مطالعه موردی: کنترل فرسایش و رسوب^{۲۲}، توافقنامه قانون آب پاک والمارت^{۲۳}
در ماه مه ۲۰۰۴، وزارت دادگستری و سازمان حفاظت محیط‌زیست ایالات متحده به همراه دفتر دادستان کل ایالات متحده برای ناحیه دلاور و ایالت‌های تنسی و یوتا به توافقنامه‌ای برای تخلفات مربوط به روان آب سطحی محل ساخت فروشگاه‌های والمارت، تحت عنوان قانون آب پاک رسیدند. بر اساس این توافقنامه، والمارت موافقت کرد که جریمه نقدی ۳.۱ میلیون دلاری بپردازد و با اعمال اقدامات کنترلی بهتر، روان آب سطحی را در سایت‌های خود کاهش دهد.
در سال ۲۰۰۱، والمارت ادعاهایی مبنی بر نقض الزامات مربوط به روان آب سطحی در حدود ۱۷ سایت در سراسر کشور را حل و فصل کرد. آن توافقنامه شامل پرداخت جریمه ۱ میلیون دلاری و یک برنامه انطباق و آموزش بود. پس از توافق، بازرسی‌های بعدی در ۲۴ فروشگاه والمارت نشان داد که تخلفات همچنان ادامه دارد. به‌طور خاص، بازرسان سازمان حفاظت محیط‌زیست و ایالتی موارد زیر را یافتند:

- عدم اخذ مجوز برای برخی سایت‌ها؛
- تخلیه رسوب بیش از حد به آبراه‌های حساس؛
- عدم نصب و یا نگهداری مناسب تجهیزات کنترل رسوب و فرسایش؛
- عدم توسعه و یا اجرای برنامه پیشگیری از آلودگی ناشی از روان آب سیلاب؛
- عدم بازرسی از تجهیزات کنترل رسوب برای اطمینان از کفایت و شرایط مناسب و عملکرد صحیح

²¹ Impacts of Construction Site Activities

²² Erosion and Sedimentation Control

²³ Wal-Mart Clean Water Act Settlement

آنها؛

- عدم تدوین یک برنامه کافی برای کنترل رسوب و به حداقل رساندن فرسایش.

این توافقنامه، بزرگ‌ترین جریمه مدنی بود که تا به آن زمان برای نقض مقررات مربوط به روان آب سطحی سیلاب پرداخت شده بود.

اصل احتیاط به‌خوبی در الزام به جلوگیری از فرسایش خاک و انتقال رسوب در روان آب ناشی از سیلاب در محل‌های ساخت‌وساز بکار گرفته شده است. این اصل، مستلزم اتخاذ اقدامات پیشگیرانه برای حذف روان آب سیلاب آلوده در مبدأ است، به‌جای اینکه منتظر ماند تا آسیبی به آبراه وارد شود و سپس با روش‌های پرهزینه و به‌احتمال زیاد ناکارآمد به تصفیه آن اقدام گردد.

پیمانکاران ممکن است کنترل فرسایش و رسوب را تحمیل هزینه‌ای گران تلقی کنند. با این حال، درک این نکته برای پیمانکاران و کارفرمایان ضروری است که هزینه‌های مرتبط با حفاظت از کیفیت آب باید از نظر قانونی و اخلاقی به‌عنوان یکی از هزینه‌های اولیه ساخت‌وساز، درست مانند مصالح، تجهیزات و نیروی کار در نظر گرفته شود.

اگر پروژه‌های ساختمانی مسئولیت حفاظت از کیفیت آب‌های مجاور در برابر اثرات منفی فعالیت‌های سایت را بر عهده نگیرند، فرد، سازمان یا شهرداری دیگری مجبور به پرداخت هزینه آن حفاظت یا تصفیه خواهد شد. هزینه‌هایی که توسط یک صنعت ایجاد می‌شود، اما توسط افرادی یا جامعه‌ای خارج از آن صنعت پرداخت می‌شود، به‌عنوان هزینه‌های خارجی شناخته می‌شوند. از نظر اخلاقی، تحمیل هزینه‌های خارجی بر افراد یا جامعه‌ای که در سود فعالیت سهم نیستند، غیرعادلانه است. هزینه پاک‌سازی محیط‌زیست یکی از رایج‌ترین و نادیده گرفته‌شده‌ترین دسته‌های هزینه‌های خارجی است.

پروژه‌های ساختمانی همچنین مسئولیت اخلاقی برای متحمل شدن هزینه‌های کاهش و کنترل سایر اشکال آلودگی مرتبط با فعالیت‌های سایت، از جمله گرد و غبار و صدا دارند. گرد و غبار می‌تواند از جاده‌های موقت و حمل‌ونقل، جابجایی مواد، انبارها و فعالیت‌های خاک‌برداری در محل ایجاد شود. گردوخاکی که توسط وسایل نقلیه سایت روی جاده‌ها به وجود می‌آید، می‌تواند با باران به فاضلاب‌های سیلابی و نهرها شسته شود و به‌عنوان عنصری از روان آب محل ساخت‌وساز در نظر گرفته شود. صدا می‌تواند از ابزارهای برقی نسبتاً کم‌آزاردهنده تا آژیرهای هشداردهنده دنده عقب وسایل نقلیه و ضربه‌های بسیار بلند ناشی از کوبیدن شمع وجود داشته باشد. در خارج از مناطق شهری، ممکن است نیاز به رعایت احوال حیات وحش باشد. برخورد انسان و حیات وحش می‌تواند هم برای انسان و هم برای حیوانات خطرناک باشد، خواه در جاده‌ها، حین عملیات خاکی یا زمانی که حیوانات

به دلیل وجود آب، غذا یا نور جذب محل شوند.

بسیاری از تأثیرات، بخشی اجتناب‌ناپذیر از فرایند ساخت‌وساز هستند، اما همچنان توجه به تلاش‌های بالقوه برای کاهش آن‌ها مهم است. در بسیاری از موارد، مدیران پروژه‌های ساختمانی به سادگی باید به این فکر کنند که اگر خود را در همسایگی نزدیک به محل پروژه خود ببینند، چه چیزی را درخواست می‌کنند و استراتژی‌هایی برای ارتباطات و کنترل تدوین کنند. هنگامی که تأثیرات ناشی از ترافیک سایت، صدا، بو، نور مزاحم در شب یا سایر عوامل را نمی‌توان حذف کرد، حداقل باید به جوامع محلی در مورد درجه و مدت تخمینی آن اطلاع داده شود تا بتوانند برای آن آماده شوند و برنامه‌ریزی کنند.

”ما نمی‌توانیم آنچه را که نمی‌دانیم، مدیریت کنیم.“^{۲۴}

• چالش اخلاقی: مدیریت ضایعات و مواد خطرناک در ساخت‌وساز^{۲۵}

فرایند ساخت‌وساز می‌تواند حجم قابل توجهی از زباله تولید کند: خاک و نخاله، مواد دورریختنی، پالت و دورریز بسته‌بندی، روغن و روان‌کننده‌های استفاده‌شده، گونی، تجهیزات ایمنی متفرقه و زباله‌های خانگی معمولی ناشی از کارگاه‌های سیار و سالن‌های غذاخوری (جدول ۹-۱). بسیاری از این مواد، مانند سوخت‌ها، رنگ‌ها و چسب‌ها، جزو ضایعات خطرناک محسوب می‌شوند و دفع آن‌ها باید مطابق با الزامات قانونی صورت گیرد. ضایعات تخریب نیز اغلب با مواد خطرناک از جمله سرب، آزبست یا خاک آلوده به سوخت ریخته شده، فلزات سنگین یا سایر آلاینده‌ها آلوده می‌شوند. حتی مواد زائد غیرخطرناک نیز می‌توانند تأثیر قابل توجهی بر جوامع محلی داشته باشند و نیازمند حمل‌ونقل از محل کار به مناطق بزرگ دفن زباله برای دفع باشند. آژانس حفاظت محیط‌زیست ایالات متحده در سال ۲۰۰۳ تخمین زد که مقدار ضایعات ساخت‌وساز و تخریب سالانه تولید شده تقریباً ۱۷۰ میلیون تن بوده است که ۳۹ درصد آن از منابع مسکونی و ۶۱ درصد از منابع غیرمسکونی ایجاد می‌شود. برای درک بهتر این موضوع و بر اساس تعداد افراد در ایالات متحده در سال ۲۰۰۳، این مقدار زباله ساختمانی معادل نرخ تولید ۳.۲ تن به‌ازای هر نفر است.

میزان تولید پسماند حاصل از فعالیت‌های ساختمانی و تخریب، در مقایسه با پسماند جامد شهری (زباله خانگی) به‌ازای هر نفر در روز، تقریباً دو برابر است. حجم بالای پسماند ناشی از فعالیت‌های ساختمانی و تخریب، عملاً نیاز به محل دفن زباله را تقریباً دو برابر می‌کند، به‌ویژه هنگامی

^{۲۴} گرو هارلم برون‌تالاند، نخست‌وزیر سابق نروژ

که این حجم به میزان پسماند جامد شهری که در حال حاضر دفن می‌شود، اضافه گردد. همان‌طور که در ابتدای این فصل اشاره شد، انتخاب محل دفن زباله^{۲۶}، ایستگاه‌های انتقال زباله و سایر مکان‌های ذخیره‌سازی یا دفع، اغلب مسائل مربوط به عدالت زیست‌محیطی را مطرح می‌کند. بنابراین، صنعت ساخت مسئولیت دارد نسبت به انواع و مقادیر پسماندهایی که پروژه‌های آنها تولید می‌کنند و جوامعی که این پسماندها در نهایت در آنجا دفع می‌شوند، آگاهی داشته باشد. اگرچه «هرآنچه که از دیده رود، از دل برود»^{۲۷} و هرچند پسماندهای ساختمانی ممکن است پس از خروج از محل کار "از دید پنهان شوند"، اما تأثیر آنها با خروج از محل پروژه از بین نمی‌رود. این پسماندها صرفاً به حیات خلوت شخص دیگری منتقل می‌شوند.

جدول ۹-۱: ضایعات ساختمانی و نخاله تخریب^{۲۸}

جزء زباله	نمونه‌ها
چوب	الوار قالب‌بندی و قاب‌بندی، کنده‌ها / درختان، چوب فرآوری‌شده
گچ برگ	دیوارپوش شیت‌رآک ^{۲۹}
فلزات	لوله‌ها، میلگرد، فلاشینگ، سیم‌کشی، قاب‌بندی
پلاستیک	دیوارپوش وینیل، درب‌ها، پنجره‌ها، کفیوش، لوله‌ها، بسته‌بندی
سقف	آندولین آسفالت، تخته‌های چوبی، تخته‌سنگ و آجر، نمد سقف
بنایی	بلوک‌های سیمانی، آجر، سیمان بنایی
شیشه	پنجره‌ها، آینه‌ها، چراغ‌ها
متفرقه	فرش، اثاثیه، عایق، کاشی و سرامیک
مقوا	بسته‌بندی
بتن	فونداسیون، پیاده‌رو، کف، سطوح جاده، اسکلت
روسازی آسفالت	پیاده‌رو، پشت بام و جاده‌ها

راهکارهای متعددی وجود دارد که پیمانکاران می‌توانند از طریق آنها میزان پسماندهای مدفون

^{۲۶} لندفیل^{۲۷} out of sight, out of mind^{۲۸} منبع: اقتباس از سازمان حفاظت محیط‌زیست ایالات متحده، برآورد مقدار مواد ساختمانی و تخریب مرتبط با ساختمان در سال

۲۰۰۳

^{۲۹} Sheetrock نام تجاری یک نوع دیوارپوش گچی است که در صنعت ساختمان‌سازی بسیار پرکاربرد است. این دیوارپوش‌ها به دلیل سهولت در نصب، سطح صاف و آماده برای رنگ‌آمیزی یا کاغذ دیواری، و همچنین مقاومت در برابر آتش، محبوبیت زیادی دارند در واقع، شیت‌رآک به یک اصطلاح عمومی برای انواع دیوارپوش‌های گچی تبدیل شده است، حتی اگر از برند دیگری باشند.

را به حداقل برسانند. این راهکارها عبارتند از:

- درخواست از تأمین‌کنندگان برای کاهش بسته‌بندی غیرضروری؛
- برنامه‌ریزی استفاده از موادی با مقدار ضایعات کمتر؛
- اهدای مواد بلااستفاده اما قابل‌استفاده به مراکز غیرانتفاعی برای احیا یا فروش مجدد؛
- بازیافت مواد در صورت امکان.

بهترین استراتژی برای به حداقل رساندن ضایعات، "کاهش در مبدأ"^{۳۰} است؛ به عبارت دیگر، در وهله اول از تولید زباله جلوگیری شود. استراتژی‌های بعدی ترجیحی، استفاده مجدد و بازیافت مواد هستند که هر دو باعث خروج زباله از محل دفن زباله می‌شوند. سازمان‌هایی مانند انجمن بازیافت تخریب و ساخت‌وساز^{۳۱} به پیمانکاران در یافتن خروجی برای مواد قابل بازیافت کمک می‌کنند. بسیاری از مالکان یا سهامداران پروژه، به‌ویژه دولت‌های فدرال یا ایالتی، اکنون از پیمانکاران می‌خواهند که یک برنامه مدیریت پسماند ساختمانی تایید شده داشته باشند که انواع و مقادیر پسماند را برآورد کرده و نحوه دفع این مواد را مشخص کنند. یک برنامه مدیریت پسماند با تحقیق مناسب می‌تواند از نظر مالی توجیه‌پذیر باشد. اختصاص فضای محل دفن زباله به‌طور فزاینده‌ای گران تمام می‌شود و برای هر کامیون زباله، نیز هزینه‌های قابل توجهی تحت‌عنوان "هزینه دفع"^{۳۲} اعمال می‌شود، که البته این هزینه‌ها جدا از هزینه سوخت و تجهیزات حمل‌ونقل واقعی زباله است. پولی که با اجتناب از هزینه‌های دفع زباله صرفه‌جویی می‌شود، می‌تواند هزینه‌های اضافی ناشی از جداسازی و حمل‌ونقل مواد برای استفاده مجدد یا بازیافت را جبران کند.

- چالش اخلاقی: ذخیره‌سازی و مهار سوخت^{۳۳}

پروژه‌های ساختمانی برای راه‌اندازی وسایل نقلیه و تجهیزات به سوخت‌های فسیلی وابسته هستند. بسیاری از پروژه‌ها بسته به وسعت و موقعیت، نیازمند ذخیره‌سازی مقادیر قابل توجهی سوخت و انواع روغن‌های هیدرولیک در محل کار هستند. مخازن ذخیره‌سازی و ظروف حاوی فرآورده‌های نفتی باید به‌درستی انبار و نگهداری شوند تا از تماس هرگونه نشتی با خاک یا آب جلوگیری شود. ترکیبات نفتی از مواد فرار^{۳۴} که به‌راحتی در دمای محیط تبخیر می‌شوند تا اجزای سنگین‌تر که می‌توانند برای دهه‌ها در خاک باقی بمانند، متفاوت هستند.

³⁰ source reduction

³¹ www.cdrecycling.org

³² هزینه دفع (tipping fees): هزینه‌ای است که برای دفع زباله در محل دفن زباله پرداخت می‌شود.

³³ Fuel Storage and Containment

³⁴ Volatile Materials

جدول ۹-۲: قوانین زیست‌محیطی مرتبط با فعالیت‌های ساختمانی

الزامات قانونی	فعالیت یا تأثیر
<p>برای تخلیه رواناب سطحی از محل ساخت و ساز، مجوز قانون آب پاک (Clean Water Act) الزامی است. مجوزهای عمومی رواناب سطحی از طریق برنامه سیستم ملی حذف آلاینده‌های مجاز (NPDES) آژانس حفاظت محیط زیست ایالات متحده (EPA) یا مرجع صدور مجوز NPDES ایالتی صادر می‌شود. اطلاعات مربوط به الزامات رواناب سطحی در وبسایت آژانس حفاظت محیط زیست ایالات متحده در دسترس است. https://epa.gov/npdes/npdes-stormwater-program همچنین برای کسب اطلاعات در مورد الزامات رواناب سطحی شهرستان و ایالت از طریق انجمن ظرفیت‌های زیست‌محیطی اقدام نمایید.</p>	رواناب سطحی
<p>فعالیت‌های تأثیرگذار بر تالاب‌ها به مجوز بخش ۴۰۴ قانون آب پاک نیاز دارند. این مجوز برای تخلیه لای‌روبی یا مصالح پرکننده در آب‌های ایالات متحده الزامی است. "لای‌روبی" به معنای ماده حفاری شده از آب‌های ایالات متحده و "مصالح پرکننده" به معنای ماده‌ای است که یک منطقه آبی را با خشکی جایگزین می‌کند یا بستر یک آبیگر را تغییر می‌دهد. مجوزهای بخش ۴۰۴ توسط واحد مهندسی ارتش ایالات متحده یا برای برخی آب‌ها، توسط ایالتی با برنامه صدور مجوز بخش ۴۰۴ تایید شده، صادر می‌شود. اطلاعات بیشتر در وبسایت آژانس حفاظت محیط زیست ایالات متحده https://epa.gov/wetlands در دسترس است.</p>	لای‌روبی و مصالح پرکننده (دراژه)
<p>قانون بازیابی و حفاظت از منابع (RCRA) لیستی از پسماندهای خطرناک و غلظت مجاز آنها را ارائه می‌دهد و همچنین شامل الزامات مدیریت، پردازش و دفع پسماندهای خطرناک است. اطلاعات بیشتر در وبسایت آژانس حفاظت محیط زیست ایالات متحده https://epa.gov/environmental-topics/land-waste-and-cleanup-topics در دسترس است. همچنین اطلاعات مربوط به سرب در وبسایت آژانس حفاظت محیط زیست ایالات متحده https://epa.gov/lead موجود است.</p>	ضایعات ساختمانی و تخریب، پسماندهای خطرناک، پسماندهای حاوی رنگ‌بر پایه سرب، لامپ‌های فلورسنت حاوی جیوه، مخازن ذخیره سازی فرآورده‌های نفتی
<p>الزامات قانون هوای پاک برای منابع متحرک و ثابت برای برخی فعالیت‌های ساختمانی اعمال می‌شود. این الزامات عمدتاً توسط ایالت‌ها از طریق برنامه‌های اجرایی ایالتی (SIP) آنها اجرا می‌شود. اطلاعات بیشتر در وبسایت آژانس حفاظت محیط زیست ایالات متحده https://epa.gov/air-quality-implementation-plans در دسترس است.</p>	آلاینده‌های ناشی از کامیون‌های سنگین، انتشار گرد و غبار
<p>در صورت آزاد شدن مواد حاوی آزبست تحت نظارت (Regulated Asbestos-Containing Material) طی تخریب یا بازسازی، الزامات استاندارد ملی انتشار آلاینده‌های خطرناک هوا (NESHAP) برای آزبست در قانون هوای پاک باید رعایت شود. اطلاعات بیشتر در وبسایت آژانس حفاظت محیط زیست ایالات متحده https://epa.gov/asbestos در دسترس است.</p>	آزبست

اگرچه مقررات حاکم بر مهار، تعمیر و نگهداری مناسب مخازن ذخیره‌سازی سوخت وجود دارد، پیمانکاران اغلب نشتی‌های کوچک اما در مجموع قابل توجهی را که ممکن است در پارکینگ‌ها یا مکان‌های نگهداری تجهیزات رخ دهد، نادیده می‌گیرند.

به‌عنوان مثال در مبحث کنترل فرسایش و رسوب‌گذاری، هزینه محافظت از محیط‌زیست اطراف در برابر آلودگی ناشی از ریختن فرآورده‌های نفتی، هزینه‌ای ضروری برای ساخت‌وساز است و نباید این هزینه به جامعه تحمیل شود.

قوانین و استانداردهای قابل اجرا

قوانین متعددی وجود دارد که به تأثیرات زیست‌محیطی ساخت‌وساز می‌پردازند. جدول ۹-۲ فهرستی از برخی از رایج‌ترین و مرتبط‌ترین مقررات را ارائه می‌دهد.

دیدگاه‌های مشارکت‌کنندگان در ساخت‌وساز

انجمن سراسری پیمانکاران عمومی آمریکا^{۳۵} در آگوست ۲۰۲۱ ابتکاری را اعلام کرد که برای «کاهش ردپای کربنی محیط اطراف و همچنین کارآمدتر کردن فرایند پروژه‌های ساختمانی» طراحی شده است. با اذعان به اینکه محیط ساخته‌شده تقریباً باعث یک‌سوم انتشار گازهای گلخانه‌ای ایالات متحده است، ابتکار این انجمن عمدتاً بر یافتن راه‌هایی برای حمایت از کارفرمایان در ساخت پروژه‌هایی با مصرف انرژی کمتر متمرکز است.

گروه ویژه تغییرات اقلیمی این انجمن، بازارهای زیرساخت‌های ساختمانی، حمل‌ونقل و تأسیسات فدرال را مورد بررسی قرار داد و تعدادی توصیه ارائه کرد که شامل موارد زیر می‌شود:

- حمایت از راهبرد ملی برای سرمایه‌گذاری در زیرساخت‌های فیزیکی با هدف افزایش تاب‌آوری^{۳۶} جوامع ما؛
- حمایت از ابتکارات دولتی که اقدامات داوطلبانه برای توسعه پایدار را تشویق و ترویج می‌کنند، مانند مشوق‌های مالیاتی و تسریع در بررسی مجوزها؛
- حمایت از بازارهای محلی بازیافت برای مصالح ساختمانی و نخاله تخریب؛
- ارزیابی سیاست‌های جاری و فرایندهای صدور مجوز برای تسهیل تصمیمات بهتر مرتبط با آب و هوا، مانند چگونگی جانمایی کارخانه‌های بچینگ در یک پروژه برای به حداقل رساندن مصرف

³⁵ Associated General Contractors of America - AGC

³⁶ ۱. تاب‌آوری (Resilience): توانایی یک سیستم یا جامعه برای رویارویی با شوک‌ها و تغییرات ناگهانی و بازگشت به شرایط عادی.

سوخت دیزلی کامیون‌ها؛

- آموزش کارفرمایان در مورد چگونگی تأثیر رویدادهای آب و هوایی ناشی از تغییرات اقلیمی بر فرایندهای ساخت‌وساز.

گروه ضربت تعدادی از روش‌هایی را که پیمانکاران برای کاهش مصرف سوخت و آلاینده‌گی خودروها (برنامه‌های نگهداری دقیق و سیاست‌های داوطلبانه "عدم کار درجا") و کاهش استفاده از مواد اولیه (بازیافت زباله‌های ساختمانی و تخریب، جداسازی و استفاده مجدد از مواد، و گنجاندن محصولات صنعتی مانند خاکستر بادی، زونا سقفی و آسفالت بازیافتی) به کار می‌گیرند، مورد توجه قرار داد.

اگرچه همچنان نگرانی‌هایی در مورد افزایش هزینه‌های ناشی از اقدامات حفاظت از محیط‌زیست و پایداری وجود دارد، اما همچنین این درک در حال گسترش است که فرصت‌های بازار و برنامه‌های تشویقی برای پیمانکاران به مشارکت فعالانه‌تر در کاهش اثرات زیست‌محیطی و آب و هوایی ناشی از ساخت‌وساز و محیط ساخته شده نیز وجود دارد.

در بریتانیا، طرح پیمانکاران متعهد (CCS)^{۳۷} یک ابتکار ملی است که بر بهبود وجهه صنعت ساخت تمرکز دارد. CCS در میان حوزه‌های مورد توجه خود، به‌ویژه به کاهش تأثیرات منفی فعالیت‌های ساختمانی بر محیط‌زیست و جامعه علاقه‌مند است. پروژه‌های ساختمانی که به‌صورت داوطلبانه در CCS ثبت نام می‌کنند، توافق می‌کنند که با پنج انتظار اساسی از منشورهای عمل متعهدانه زیر مطابقت داشته باشند.

- پیمانکاران باید اطمینان حاصل کنند که ساختگاه پروژه، بصورت حرفه‌ای و به‌خوبی مدیریت می‌شوند؛

- پیمانکاران باید نهایت آگاهی را در مورد تأثیر کارهای خود بر مجاوران (همسایگان) و اشخاص ثالث (عموم مردم) داشته باشند؛

- پیمانکاران باید از محیط‌زیست محافظت و آن را ارتقا دهند؛

- پیمانکاران باید به بالاترین سطوح عملکرد ایمنی و بهداشت شغلی دست یابند؛

- پیمانکاران باید یک محیط کاری حمایتی و دلسوزانه فراهم کنند.

کد رفتار محترمانه CCS به مثابه یک منشور رفتاری اخلاقی برای یک کارگاه ساختمانی خاص عمل می‌کند. از بازدیدهای ثبت‌شده دوره‌ای پروژه‌ها که توسط ناظران انجام می‌گیرد، تا کنترل‌هایی که در آنها اقدام به بازبینی شیوه‌های جاری در سایت و ارائه پیشنهادهای در صورت عدم انطباق پروژه

با منشور می‌کنند. وبسایت CCS مسیری برای گزارش‌دهی عموم مردم در صورت مشاهده نقض منشور و یا احساس تأثیر منفی از یک پروژه، فراهم آورده است. در صورتی که کارمند، همسایه یا ذینفعی شکایتی راجع به پروژه‌ای ثبت کند، CCS تا زمان حل و فصل موضوع، به‌عنوان میانجی بین شاکی و مدیر سایت یا شرکت مربوطه عمل می‌نماید.

برخلاف تصور بار اضافی بودن این اقدام برای شرکت‌های ساختمانی مشارکت‌کننده، داستان‌های موفقیت ثبت‌شده در وبسایت CCS، بیانگر آن است که ثبت پروژه و انطباق با کد، چگونه به شرکت‌ها در بازنگری اساسی برنامه‌ها و رویه‌های پروژه کمک کرده است. علاوه بر این، مدیران پروژه شرح می‌دهند که توجه به خط‌مشی‌های بنیادین کد، آن‌ها را در ایجاد سابقه‌ای به‌عنوان یک شرکت با مدیریت حرفه‌ای یاری رسانده و منجر به جذب مشتریان جدید و قراردادهای بیشتر شده است. فرایند بررسی مستقل به شرکت‌ها کمک می‌کند تا رویه‌های خود را با یک معیار صنعتی مقایسه کرده و در نتیجه، منجر به بهبود دیدگاه عمومی و افزایش رضایت مشتری شود.

پرسش‌ها و سناریوهایی برای بحث

سناریوهای زیر را ارزیابی کنید.

۱. خانم تانیا میلر، مهندس ناظر در محل کاری است که قرار است فردا توسط گروهی از مدیران دفتر مرکزی، از جمله مدیر تطابق زیست‌محیطی شرکت، مورد بازدید قرار گیرد. تانیا برای اطمینان از تمیز بودن مخزن سوخت، یک بازرسی سریع از سایت انجام می‌دهد، اما متوجه لکه‌های روغنی روی زمین در ناحیه نگهداری تجهیزات می‌شود. آخرین چیزی که تانیا در حال حاضر نیاز دارد، توجه غیرضروری به چند قطره بی‌اهمیت است، بنابراین از کارگران می‌خواهد چند فرغون شن تازه روی ناحیه ریخته شده پخش کنند.

- آیا پوشاندن ناحیه کوچک ریخته شدن سوخت، عواقبی به‌دنبال دارد؟
- در صورت مشاهده شن تازه توسط مدیر کنترل زیست‌محیطی و پرسیدن در مورد آن، فکر می‌کنید تانیا چه پاسخی خواهد داد؟
- اگر مدیر کنترل زیست‌محیطی از کارگران در مورد شن تازه سؤال کند، چه اتفاقی ممکن است بیفتد؟
- برخی دیگر از گزینه‌های برخورد با سوخت ریخته‌شده چه مواردی می‌توانند باشند؟

۲. مدیریت روان آب در محل ساخت: لوئیس گونزالز در حال مدیریت یک پروژه ساخت‌وساز

بزرگ با مصارف ترکیبی است. این پروژه در حال حاضر در مرحله آماده‌سازی سایت قرار دارد و ناحیه وسیعی وجود دارد که خاک سطحی آن برداشته شده است. آن شب باران شدیدی می‌بارد و هنگامی که لوئیس صبح به محل کار می‌رسد، در یکی از مناطق پست، آب گل‌آلود جمع شده است. خوشبختانه سایر اقدامات حفاظت از روان آب مانع از خروج آب از سایت شده است، اما برای اینکه کارها به روال خود ادامه یابد، لوئیس برای تخلیه آب از محل و تخلیه آن به سیستم دفع سیلاب، از یک کامیون مکنده استفاده می‌کند.

- آیا تخلیه آب گل‌آلود به سیلاب پیامدهای منفی دارد؟
- در چه شرایطی ممکن است تخلیه روان آب محل به سیلاب مجاز باشد؟
- سایر گزینه‌های احتمالی برای مدیریت آب جمع شده چه مواردی هستند؟

۳. دفع روغن سوخته در محل ساخت: جان اوبراین سرپرست پروژه‌ای است که از تعدادی ماشین‌آلات راهسازی استفاده می‌کند. چندین ظرف روغن سوخته فضای زیادی را در منطقه تعمیر و نگهداری اشغال کرده‌اند و جان می‌خواهد از شر آنها خلاص شود. ایستگاه انتقال زباله محلی، روغن سوخته را می‌پذیرد، بنابراین جان از یکی از کارگران خود می‌خواهد که در مسیر خانه، ظروف را تحویل دهد. هنگامی که کارگر به ایستگاه انتقال می‌رسد، متوجه می‌شود که ایستگاه برای آن روز تعطیل است و درب آن قفل است، بنابراین ظروف را درست بیرون درب‌ها کرده و به خانه می‌رود.

- آیا رها کردن ظروف روغن سوخته در خارج از درب ایستگاه انتقال زباله پیامدهای منفی دارد؟
- آیا واگذاری مسئولیت دفع روغن به کارگر را مسئله‌ساز می‌دانید؟
- سایر گزینه‌های احتمالی برای دفع روغن سوخته چه مواردی هستند؟

۴. کنترل صدا در پروژه‌های ساختمانی: وندی پیرسون در حال مدیریت یک پروژه توسعه ساحلی است که در ساخت آن نیاز به کوبیدن شمع‌ها با شمع کوب ضربه‌ای^{۳۸} می‌باشد. صدای ناشی از کوبیدن پایه‌ها بسیار بلند و آزاردهنده است. این پروژه در کنار منطقه شلوغ تجاری شهر واقع شده است و لاجرم، باعث آذیت ساکنین می‌شود.

- مسئولیت‌های وندی در قبال مشاغل نزدیک چیست؟
- اگر پروژه در یک منطقه صنعتی در کنار یک پروژه مسکن کم‌درآمد قرار گرفته باشد، این

مسئولیت‌ها چه تفاوتی می‌کنند؟

۵. مایک تاناکا در حال برنامه‌ریزی تحویل بتن برای یک پروژه اداری پلکانی در یک منطقه در حومه شهر است. محل کار به گونه‌ای راه‌اندازی شده است که محل شستشوی کامیون‌ها در مکان مناسبی باشد. با این حال، به نظر می‌رسد که اندازه محل شستشو کمتر از اندازه لازم بوده و با ورود چند کامیون، در آستانه پر شدن است. مایک تصمیم فوری می‌گیرد که کامیون‌های بتن را وادار به شستشو در یک ظرف رول‌آف بدون آستر کند که برای زباله‌های ساختمانی استفاده می‌شود. رول‌آف در مجاورت جاده‌ای قرار دارد که دسترسی به داخل و خارج از محل کار را فراهم می‌کند. مایک کاملاً مطمئن است که شست‌وشوی بتن بدون ایجاد مشکلی در رول‌آف با خیال راحت خشک می‌شود و علاوه بر این، هنگامی که در رول‌آف قرار گرفت، قابل حمل با همان رول‌آف برای دفع زباله نیز خواهد بود.

- چه تصمیماتی ممکن است منجر به داشتن یک محل شستشوی کوچک شده باشد؟ چه کسی متأثر است و چه کسی باید هزینه اصلاح وضعیت را متحمل شود؟
- تا زمانی که مخزن رول‌آف نشتی نداشته باشد، آیا استفاده از آن برای شستشوی بتن مشکلی دارد؟
- آیا گزینه دیگری وجود دارد که مایک بتواند در نظر بگیرد؟
- ع سید ملک در یک شیفت کاری در پروژه پل بزرگراهی در منطقه‌ای که توسط زمین‌های زراعی و کشاورزی احاطه شده است کار می‌کند. در طول چند شب گذشته سید متوجه شده است که چند نفر از خدمه، استخوان مرغ را به سمت کایوت‌هایی^{۳۹} که گهگاه در نزدیکی محل کار ظاهر می‌شوند پرتاب می‌کنند. یکی از کایوت‌ها کاملاً جسور شده است و اکنون هنگام استراحت برای ناهار به خدمه نزدیک می‌شود. سید با کایوت‌ها آشنا نیست و نمی‌داند که آنها بی‌خطر هستند یا نه. او می‌ترسد که از این موضوع کوچک داستان بزرگی بسازند و به خاطر «سوسول بچه شهر» بودن مورد تمسخر قرار بگیرد، بنابراین تصمیم می‌گیرد در این مورد چیزی نگوید.
- برخی از پیامدهای احتمالی تصمیم سید برای نگفتن چیزی در مورد برخوردهای حیات وحش چیست؟ چه کسی ممکن است تحت‌تأثیر قرار گیرد؟
- سید چه گزینه‌های دیگری دارد و چه پیشنهادی دارید؟

فصل ۱۰

❖ ساخت و ساز در عرصه بین‌المللی

سخن مترجمان

عرصه ساخت‌وساز بین‌المللی مملو از چالش‌ها و فرصت‌هاست، جایی که کسب سود، با مسئولیت اخلاقی و قانونی تلاقی می‌کند. این فصل با واکاوی معضلات اخلاقی، چارچوب‌های نظارتی و دیدگاه‌های ذینفعان که این حوزه پویا را شکل می‌دهند، بستر را برای کاوش جامع در پروژه‌های ساخت‌وساز بین‌المللی فراهم می‌کند. با آغاز کاوش در پروژه‌های بین‌المللی ساخت‌وساز، دعوت به تحلیلی می‌شویم که مرزهای اخلاقی را درنوردیده، از هزارتوی مقررات جهانی عبور نموده و در ظرایف فرهنگی که شیوه‌های کسب‌وکار را فراتر از محدوده‌های داخلی شکل می‌دهد، عمیق می‌شود. این فصل معضلات اخلاقی را که در مراحل تدارکات و اجرای پروژه‌های ساختمانی در خارج از کشور پدیدار می‌شود، مورد بررسی دقیق قرار می‌دهد و آشکار می‌کند که چگونه جذابیت فرصت‌های پرسود، اغلب با الزام به حفظ رفتار اخلاقی در کسب‌وکار در تضاد است.

با اجرای پروژه‌های عمرانی خارجی، طیف وسیعی از ذینفعان با انتظارات، سطوح ریسک و معیارهای اخلاقی منحصر به فرد ظاهر می‌شوند. درک و مدیریت دیدگاه‌های متنوع صاحبان پروژه، از سازمان‌های دولتی تا جوامع محلی، شرکت‌های چندملیتی تا نهادهای خصوصی داخلی، مستلزم مهارت ویژه‌ای است. این فصل به دنبال ترویج درک عمیق‌تر و ظریف‌تر پیچیدگی‌های موجود و تشویق خوانندگان است تا به‌طور انتقادی با چالش‌ها درگیر شوند و نحوه استدلال اخلاقی و اصول حقوقی را در سناریوهای واقعی بیاموزند. با گسترش ساخت‌وسازهای فراملی، شرکت‌ها به دنبال فرصت‌های جدید، نه تنها با استانداردها و شیوه‌های متنوع ساخت‌وساز، بلکه با چشم‌اندازی اخلاقی که پیمودن مسیر آن نیازمند دقتی وسواس‌گونه است، روبه‌رو هستند. تنگناهای اخلاقی در پروژه‌های بین‌المللی ساخت، اغلب ناشی از تفاوت‌های موجود در فرهنگ و رسوم، رویه‌ها و چارچوب‌های حقوقی محلی است.

طرح‌واره فصل

- اهداف یادگیری
- مقدمه
- مطالعه موردی مقدماتی
- چالش‌های اخلاقی
- مقررات و استانداردهای قابل اجرا
- دیدگاه‌های مشارکت‌کنندگان در ساخت‌وساز
- پرسش‌ها و سناریوهایی برای بحث

اهداف آموزشی

پس از مطالعه این فصل قادر خواهید بود:

- توصیف چالش‌های اخلاقی که ممکن است هنگام اجرای پروژه ساخت‌وساز در یک کشور خارجی رخ دهد.
- توصیف الزامات قانون رفتار ممنوعه خارجی^۱ و تأثیر آن بر رفتار تجارت بین‌المللی

مقدمه

این فصل به بررسی برخی از موقعیت‌های اخلاقی می‌پردازد که ممکن است فرد در فرایند تأمین منابع و اجرای پروژه‌های ساخت‌وساز در یک کشور خارجی با آنها مواجه شود. استانداردهای رفتار اخلاقی^۲ در آن کشور ممکن است با آنچه که به‌طور معمول در ایالات متحده پذیرفته شده، متفاوت باشند. بنابراین، شرکت‌های ساختمانی ایالات متحده قبل از تصمیم‌گیری برای فعالیت تجاری در یک کشور خاص، نیازمند آگاهی از نحوه انجام تجارت در آن کشور هستند. علاوه بر این، برخی از شیوه‌های تجاری که در آن کشور قابل قبول هستند، ممکن است برای شرکت‌های آمریکایی غیرقانونی تلقی شوند. پروژه‌های ساخت‌وساز بین‌المللی به‌طور کلی ریسک بالاتری از پروژه‌های داخلی دارند و شرکت‌های ساختمانی که قصد ورود به بازار ساخت‌وساز بین‌المللی را دارند، باید برای مواجهه با این ریسک‌ها و اتخاذ استراتژی برای مدیریت هر ریسک، آمادگی داشته باشند. با این حال، امکان دستیابی

^۱ قانون اعمال فاسد کننده خارجی (Foreign Corrupt Practices Act of 1977): این قانون که به اختصار FCPA شناخته می‌شود، یک قانون ایالات متحده است که رشوه دادن به مقامات دولتی خارجی برای دستیابی به منافع تجاری را ممنوع می‌کند.

^۲ Ethical Standards

به سود بیشتر، فعالیت در عرصه ساخت‌وساز بین‌المللی را برای شرکت‌های ساختمانی که قادر به مدیریت ریسک‌های پیش روی خود هستند، جذاب می‌سازد.

سهام‌داران در پروژه‌های ساخت‌وساز بین‌المللی را می‌توان به پنج دسته کلی تقسیم کرد:

- سازمان‌های دولتی ایالات متحده؛
- شرکت‌های چند ملیتی؛
- سازمان‌های دولتی بین‌المللی؛
- سازمان‌های دولتی محلی؛ و
- شرکت‌های خصوصی محلی.

هر کدام از این ذینفعان پروژه، سطح ریسک متفاوتی را به‌همراه دارند. قراردادهای منعقد شده با «سازمان‌های دولتی ایالات متحده»^۳ باید مطابق با «آیین‌نامه خرید فدرال»^۴ باشد. قراردادها با «شرکت‌های چند ملیتی»^۵ و همچنین «آژانس‌های دولتی بین‌المللی»^۶ معمولاً بر اساس اسناد بین‌المللی شناخته‌شده، مانند اسناد قراردادی تدوین شده توسط «فدراسیون بین‌المللی مهندسان مشاور»^۷ که به اختصار (FIDIC) شناخته می‌شود، تنظیم می‌شوند. مفاد قراردادهای مورد استفاده توسط «سازمان‌های دولتی محلی»^۸ و «شرکت‌های خصوصی محلی»^۹ ممکن است برای شرکت‌های ساختمانی ایالات متحده چندان شناخته‌شده نباشد. صرف‌نظر از کارفرمای پروژه، تأمین نیروی کار، مصالح و پیمانکاران فرعی معمولاً به‌صورت محلی انجام می‌شود و پیمانکاران ساختمانی باید با قوانین و رویه‌های کشور خارجی آشنایی داشته و با آنها انطباق یابند. از آنجایی که شرکت‌های ساختمانی غیرآمریکایی ممکن است محدود و ملزم به رعایت قوانین ایالات متحده نباشند، ممکن است وسوسه شوند تا استانداردهای اخلاقی خود را اتخاذ کنند. چنین رفتاری ممکن است منجر به لغو مجوز فعالیت شرکت ساختمانی توسط کشور خارجی و/یا تحت پیگرد قانونی در ایالات متحده شود.

مطالعه موردی مقدماتی

شرکت ساختمانی اکی^{۱۰} به‌دنبال انعقاد قرارداد ساخت یک هتل بزرگ در پایتخت کشوری

³ United States government agencies

⁴ Federal Acquisition Regulation

⁵ multinational corporations

⁶ International Government Agencies

⁷ International Federation of Consulting Engineers commonly known as FIDIC, acronym for its French name Fédération Internationale Des Ingénieurs-Conseils

⁸ local government agencies

⁹ local private companies

¹⁰ Acme

خارجی بود و یک مدیر پروژه را برای بررسی شرایط و تهیه اسناد مناقصه برای پروژه انتخاب کرد. مدیر پروژه درخواست اسناد مناقصه برای پروژه را ارائه کرد و با دقت آنها را بررسی نمود. از آنجایی که وی قادر به خواندن اسناد که به زبان خارجی تهیه شده بودند نبود، یک مترجم برای ترجمه اسناد استخدام کرد. مدیر پروژه با دقت اسناد ترجمه شده را بررسی کرد و دریافت که به ظاهر طراحی هتل کامل نیست، از طرفی کارفرمای پروژه نیازمند مناقصه یا پیشنهاد با مبلغ مقطوع برای ساخت آن است. محل پروژه اجمالاً توصیف شده بود و اطلاعات محدودی در مورد خاک بستر ساختگاه در دسترس بود.

مدیر پروژه برای به دست آوردن اطلاعات بیشتر نسبت به منطقه و کار محلی و بازدید از محل ساخت پروژه پیشنهادی، به محل سفر کرد. در آنجا او با نماینده کارفرمای پروژه برای بحث در مورد پروژه و بازدید از محل پروژه دیدار کرد. وی بعد از بحث با نماینده کارفرما متوجه شد که برخی از مصالح ساختمانی مورد نیاز برای پروژه در کشور موجود نیست و باید از خارج وارد شود. همچنین متوجه شد که رویه‌های ترخیص کالا از گمرک برای مواد وارداتی می‌تواند زمان زیادی را به خود اختصاص دهد. او همچنین دریافت که یک شرکت ساختمانی باید قبل از مجاز بودن به واردات نیروی کار ماهر، عدم وجود نیروی کار محلی کافی را ثابت کند و هر نیروی کار محلی که قرار است استخدام شود باید از طریق پیمانکاران محلی تأمین شود. در دسترس بودن پیمانکاران فرعی باتجربه بسیار محدود بود و مدیر پروژه باید سرپرستان محلی را برای مدیریت کارگران ساختمانی محلی استخدام می‌کرد، زیرا تعداد کمی از کارگران به زبانی غیر از زبان محلی صحبت می‌کردند. نماینده مالک پروژه به مدیر پروژه اطلاع داد که در صورتی که شرکت فوق حاضر به جبران تلاش‌های وی باشد، می‌تواند اطمینان حاصل کند که آن شرکت ساختمانی برنده قرارداد ساخت هتل شود.

مدیر پروژه پس از بررسی وضعیت در کشور خارجی، برای آماده سازی پیشنهاد قیمت به ایالات متحده بازگشت. از آنجایی که طراحی هتل کامل نبود و برخی از جنبه‌های شرایط سایت ناشناخته بود، او تصمیم گرفت هنگام تدوین پیشنهاد، ۳۰ درصد برای کارهای پیش‌بینی نشده در نظر بگیرد. آیا در نظر گرفتن این ضریب از لحاظ اخلاقی یا قانونی درست بوده است؟ مدیر پروژه همچنین تصمیم گرفت هزینه‌ای برای نماینده کارفرمای پروژه به جهت تضمین واگذاری قرارداد و هزینه‌ای برای ترخیص کار گمرکی محلی برای اطمینان از فرایند تأمین به موقع مواد وارداتی در نظر بگیرد. آیا این هزینه‌ها از نظر اخلاقی یا قانونی درست بوده‌اند؟

چالش‌های اخلاقی در ساخت و ساز

• چالش اخلاقی: هدیه دادن^{۱۱}

در برخی از کشورهای خارجی، دادن هدیه به کارفرمایان یا نمایندگان آنها برای به دست آوردن کار و به مقامات دولتی برای تسریع روند رسیدگی^{۱۲} به امور اداری دولتی یک رویه‌ی تجاری رایج است. چنین رویه‌هایی در ایالات متحده غیراخلاقی و غالباً غیرقانونی تلقی می‌شوند. توجه کردن انجام کار به همان شیوه برای رقابت با سایر شرکت‌های بین‌المللی ساخت‌وساز ساده است، اما این یک استراتژی تجاری خوب نیست. با این حال، بسیاری از شرکت‌های سازنده از انجام کار در کشورهایی که چنین رویه‌هایی در آنها رایج است، خودداری می‌کنند و انتخاب‌شان کشورهایی با رویه‌های تجاری اخلاقی است.

• چالش اخلاقی: استانداردهای ساخت‌وساز^{۱۳}

بسیاری از کشورهای خارجی هنوز انواع آئین‌نامه‌های سخت‌گیرانه‌ی ساختمانی را برای اطمینان از اینکه پروژه‌های تکمیل‌شده تدابیر کافی ایمنی‌جانی^{۱۴} را برای ساکنان فراهم می‌کنند، اتخاذ نکرده‌اند. ممکن است بازرسی دقیق پروژه‌های تکمیل‌شده توسط مقامات محلی ساختمانی الزامی نباشد. در چنین شرایطی، استفاده از مصالح غیراستاندارد یا میان‌بر زدن در ساخت پروژه برای شرکت‌های ساختمانی، غیراخلاقی و احتمالاً غیرقانونی است. شرکت‌های ساختمانی اخلاقی کاملاً با الزامات قرارداد خود را مطابقت خواهند داد، حتی اگر کار توسط نمایندگان کارفرما یا مقامات محلی بازرسی نشود. شهرت شرکت ساختمانی تحت تأثیر کیفیت پروژه‌های تکمیل‌شده قرار می‌گیرد.

• چالش اخلاقی: استانداردهای زیست‌محیطی^{۱۵}

بسیاری از کشورهای خارجی هنوز قوانین زیست‌محیطی سخت‌گیرانه‌ای مشابه آنچه در ایالات متحده اعمال می‌شود را اتخاذ نکرده‌اند و در مورد دفع صحیح زباله‌های خطرناک^{۱۶}، برنامه خاصی ارائه نمی‌دهند. اکثر پروژه‌های ساخت‌وساز، پسماندهای خطرناکی مانند رنگ یا حلال تولید می‌کنند که باید به‌طور مناسب و امن دفع شوند. حتی اگر کشوری که پروژه در حال ساخت در آن است، قوانین یا استانداردهای زیست‌محیطی نداشته باشد، بر عهده‌ی شرکت ساختمانی است که روش‌های ایمن برای کنترل و دفع مناسب همه‌ی زباله‌های خطرناک را تعیین و عمل کند. انجام ندادن این کار، رفتاری غیراخلاقی و ترک تعهد حرفه‌ای محسوب می‌شود.

¹¹ Gift Giving

¹² Expedited processing

¹³ Construction Standards

¹⁴ Life safety measures

¹⁵ Environmental Standards

¹⁶ Hazardous waste

- چالش اخلاقی: ایمنی پروژه^{۱۷}

بسیاری از کشورهای خارجی فاقد الزامات جامع ایمنی و بهداشت حرفه‌ای^{۱۸} هستند، الزاماتی شبیه به آنچه در ایالات متحده استفاده می‌شود. در برخی مکان‌ها، ایمنی پروژه توسط کارگران و مدیریت در حین انجام عملیات ساخت‌وساز نادیده گرفته می‌شود. الزام نداشتن همان سطح ایمنی محل کار که در ایالات متحده الزامی است، رفتاری غیراخلاقی است. باید تجهیزات ایمنی مناسب در اختیار کارگران قرار گیرد و آن‌ها ملزم به استفاده از آن شوند. شرکت‌های بین‌المللی ساخت‌وساز باید ایمنی محل کار را در اولویت قرار دهند و تلاش کنند هزینه‌های ناشی از حوادث را حذف کنند. عدم اجرای شیوه‌های ایمن و مناسب، غیراخلاقی تلقی می‌شود.

- چالش اخلاقی: ساعات کار^{۱۹}

کارگران ساختمانی در بسیاری از پروژه‌های بین‌المللی ساخت ممکن است از خارج از کشوری که پروژه در آن ساخته می‌شود، جذب شده باشند. این کارگران عمدتاً برای مدت کل دوره‌ی استخدام در پروژه، در امکانات پشتیبانی موقت پروژه سکونت دارند. از آنجایی که آن‌ها از خانواده‌هایشان جدا هستند، بسیاری از آن‌ها تمایل دارند برای به حداکثر رساندن درآمد خود، هفت روز در هفته و برای ساعات طولانی کار کنند. در برخی کشورهای خارجی، چنین رویه‌هایی توسط قوانین استخدامی و کاری محلی مجاز نیست. در کشورهای دیگر، ممکن است هیچ منعی برای اتخاذ چنین شرایط کاری وجود نداشته باشد. کارگرانی که استراحت کافی نداشته باشند، مستعد حوادث هستند و ممکن است به جزئیات کار خود توجه دقیق نداشته باشند. شرکت‌های بین‌المللی ساخت‌وساز باید تعداد ساعات کار را به دقت کنترل کنند تا اطمینان حاصل نمایند که کارگران استراحت کافی دریافت می‌کنند. در اکثر موارد، نباید به کارگران ساختمانی اجازه داده شود که بیش از شش روز در هفته کار کنند. عدم اجرای رویه‌هایی که بر استراحت، رفاه و ساعات کاری کارگران تمرکز دارند، غیراخلاقی تلقی می‌شود.

قوانین و استانداردهای قابل اجرا

پس از تحقیقات انجام شده در دهه ۱۹۷۰، کنگره ایالات متحده در سال ۱۹۷۷ قانون مبارزه با فساد سازمان‌های خارجی (FCPA)^{۲۰} را تصویب کرد که رشوه‌دادن به مقامات دولتی خارجی برای به‌دست آوردن یا حفظ تجارت را غیرقانونی می‌کرد. سوءاستفاده‌های شناسایی شده در دهه ۱۹۷۰ طیف وسیعی داشت، از رشوه‌دادن به مقامات عالی‌رتبه خارجی برای تضمین نوعی اقدام مطلوب توسط

¹⁷ Project Safety

¹⁸ Workplace safety and health requirements

¹⁹ Work Hours

²⁰ FCPA: قانون مبارزه با فساد سازمان‌های خارجی ایالات متحده (Foreign Corrupt Practices Act)

یک دولت خارجی گرفته تا تسهیل پرداخت‌هایی که ادعا می‌شد برای اطمینان از انجام وظایف خاص توسط کارمندان دولت انجام می‌شود. این قانون هر شرکت (و همچنین هر کارمند یا نماینده) را از ارائه، پرداخت یا وعده پرداخت هرگونه دارایی با ارزش به یک مقام خارجی و به‌منظور ترغیب وی به سوءاستفاده از موقعیت رسمی خود برای اعطای امتیاز را غیرقانونی می‌کند. این قانون برای تسهیل یا تسریع عملکرد «اقدامات معمول دولت»^{۲۱} استثنائی برای ممنوعیت رشوه‌خواری قائل است. این قانون معافیت‌های زیر را بیان می‌کند:

- کسب مجوز، پروانه یا سایر اسناد رسمی دولتی.
- پردازش اوراق دولتی، مانند ویزا و حواله کار.
- ارائه خدمات حفاظتی، پستی، تلفن، خدمات رفاهی و خدمات بارگیری و تخلیه و نظایر آن.
- تنظیم برنامه بازرسی‌های مرتبط با عملکرد قرارداد یا حمل‌ونقل کالا.

شرکت‌هایی که وارد بازار بین‌المللی ساخت‌وساز می‌شوند، باید اطمینان حاصل کنند که کارمندان و نمایندگان آن‌ها از مفاد FCPA کاملاً آگاه هستند. استانداردهای اخلاقی قابل اجرا شامل رفتار با حسن نیت و برخورد منصفانه با ذینفعان پروژه و تأمین‌کنندگان مواد و مصالح، پیمانکاران فرعی و پیمانکاران پشتیبانی است. هر شرکتی که قصد ورود به بازار بین‌المللی ساخت‌وساز را دارد، باید از مشاوره حقوقی و کلاسی که با رویه‌های عقد قرارداد و الزامات قانونی کشور مقصد آشنا هستند، بهره‌مند شود. این امر به‌منظور درک ریسک‌های مرتبط با امور تدارکات و قراردادنویسی و چارچوب قانونی برای مدیریت ادعا و حل‌وفصل اختلافات صورت می‌گیرد.

دیدگاه‌های مشارکت‌کنندگان در ساخت‌وساز

برای موفقیت در ساخت‌وساز بین‌المللی، شرکت‌های ساختمانی باید با حقوق بین‌الملل، قواعد عمومی قراردادهای، رویه‌های عقد قراردادهای خارجی، قوانین اداری و تجاری مبدا و مقصد و قوانین کشوری که پروژه در آن واقع شده است، آشنا باشند. آنها باید الزامات قانون مبارزه با فساد خارجی آمریکا (FCPA) را به‌طور کامل درک کنند تا اطمینان حاصل شود که هیچ‌یک از کارکنان یا نمایندگان آنها در رفتار غیرقانونی مشارکت نخواهند نمود. رهبران شرکت باید اطمینان حاصل کنند که افرادی که برای رهبری تیم‌های پروژه انتخاب می‌شوند، خط مشی شرکت در خصوص رفتار اخلاقی را به‌طور

²¹ routine government action

کامل درک کنند. در اکثر موارد، زمانی که یک شرکت ساختمانی تصمیم می‌گیرد وارد بازار ساخت‌وساز یک کشور خارجی شود، تمایل دارد پس از اتمام پروژه اول، پروژه‌های بیشتری را قرارداد کند. اگر این استراتژی تجاری شرکت است، شرکت باید شهرتی برای رفتار اخلاقی ایجاد کند و اطمینان حاصل نماید که همه کارمندان نقش خود را در گسترش چنین شهرت حرفه‌ای درک می‌کنند.

پرسش‌ها و سناریوهایی برای بحث

سناریوهای زیر را ارزیابی کنید:

۱. یک شرکت آمریکایی بین‌المللی، به دنبال انعقاد قرارداد ساخت یک تأسیسات صنعتی بزرگ در یک کشور خارجی است. مدیر پروژه پیمانکار، اسناد مناقصه را درخواست کرده و رویه‌ای را که برای انتخاب پیمانکار ساخت پروژه به کار گرفته می‌شود، بررسی نمود. او متوجه شد که شهردار شهر محل احداث پروژه، عضو هیئت مدیره کارفرما، شرکتی که قصد ساخت این تأسیسات را دارد می‌باشد. مدیر پروژه پیمانکار با هدف اطمینان از عقد قرارداد، شهردار را به صرف ناهار دعوت کرد و به او قول داد که در صورت دریافت قرارداد ساخت توسط شرکتش، کمک مالی قابل توجهی به کمپین انتخاب مجدد شهردار پرداخت کند.

- آیا اقدامات مدیر پروژه پیمانکار اخلاقی بوده است؟
- شما بودید چگونه این شرایط را مدیریت می‌کردید؟

۲. شرکت ساختمانی کاتیننتال، قرارداد ساخت یک تصفیه‌خانه آب در کشوری خارجی را در دست دارد. در زمان واگذاری قرارداد ساخت، اسناد طراحی این پروژه حدود ۹۰ درصد تکمیل شده بود. در حین اجرای پروژه، سرپرست شرکت پیمانکار متوجه شد که طراحی سیستم برق، الزاماتی را برای نصب تجهیزات ایمنی که معمولاً در ایالات متحده مورد نیاز است، در نظر نگرفته است. سرپرست پیمانکار تصمیم گرفت در این مورد از طراح پروژه سؤالی نپرسد و کاری با نصب تجهیزات ایمنی اضافی نداشته باشد.

- آیا اقدامات سرپرست اخلاقی بوده است؟
- شما بودید چگونه با این وضعیت برخورد می‌کردید؟

۳. یک شرکت ساختمانی، قراردادی برای ساخت پالایشگاه نفت در کشوری خارجی در دست دارد. پروژه در حال تکمیل است و سرپرست پروژه مقادیر قابل توجهی از مواد خطرناک باقی‌مانده را

کشف کرده است. او از مدیر پروژه کسب تکلیف می‌کند و می‌پرسد که چه رویه‌هایی برای دفع مواد خطرناک باید رعایت شوند. مدیر پروژه درخواست‌های راهنمایی را هم به مالک پروژه و هم به یک سازمان دولتی محلی منعکس می‌کند و از هر دو پاسخ می‌گیرد که هیچ مقررات الزام‌آوری در مورد دفع زباله‌های خطرناک وجود ندارد. با این وصف مدیر پروژه به سرپرست پروژه دستور می‌دهد تا مواد خطرناک را در محل دفن زباله عادی دفن کند. سرپرست پروژه نیز طبق دستور اقدام می‌نماید.

- آیا اقدامات مدیر و سرپرست پروژه اخلاقی بوده است؟
- شما بودید چگونه با این وضعیت برخورد می‌کردید؟

۴. یک شرکت ساختمانی، قراردادی برای ساخت نیروگاه در کشوری خارجی در دست دارد. نیروی کار استخدام شده در پروژه شامل کارگرانی از کشورهای مختلف است. سرپرست پروژه متوجه می‌شود که چند نفر از کارگران کارهای فولادی که روی سقف نیروگاه کار می‌کردند، کلاه ایمنی یا دستکش به سر نداشتند. از آنجایی که کشوری که نیروگاه در آن ساخته می‌شود، هیچ مقررات الزامی ایمنی و حفاظت حین کار ندارد، سرپرست پروژه بدون توجه به عواقب این اتفاق، تصمیم می‌گیرد عدم استفاده از تجهیزات ایمنی را نادیده بگیرد.

- آیا اقدام سرپرست پروژه اخلاقی بوده است؟
- شما بودید چگونه با این وضعیت برخورد می‌کردید؟

۵. شرکت ساخت‌وساز کاساده^{۲۲}، قراردادی برای ساخت یک هتل بزرگ در خاورمیانه در دست دارد. بسیاری از کارگران شاغل در پروژه از آسیا وارد شده‌اند. کارگران درخواست کرده‌اند که به آنها اجازه داده شود تا برای کسب دستمزد قابل توجه اضافه‌کاری، ده ساعت در روز و هفت روز در هفته کار کنند. مدیر پروژه شرکت، با دیدن مزیت تکمیل زودهنگام پروژه، بدون بررسی قوانین کار در محل، به سرعت موافقت می‌کند.

- آیا اقدامات مدیر پروژه اخلاقی بوده است؟
- شما بودید چگونه با این وضعیت برخورد می‌کردید؟

۶. آقای تد جونز^{۲۳} سرپرست پروژه ساخت یک پل چند دهانه‌ی بزرگراه در کشوری خارجی است. او در حین بازدید از محل پروژه مشاهده می‌کند که کارگران کارهای فولادی محلی در حال بستن میلگرد برای عرشه‌ی بتنی پل هستند. وی متوجه می‌شود که تمامی کارگران در حین آرماتوربندی از صندل استفاده می‌کنند. در کشوری که پل در آن در حال ساخت است، الزامات حفاظت فردی و ایمنی در محل کار وجود ندارد. از آنجایی که بسیاری از کارگران ساختمانی محلی به‌طور معمول از صندل استفاده می‌کنند، تد نیز بی‌خیال شده و هیچ اقدامی انجام نمی‌دهد.

- آیا اقدام سرپرست پروژه اخلاقی بوده است؟
- شما بودید چگونه با این وضعیت برخورد می‌کردید؟

۷. یک کنسرسیوم بین‌المللی ساخت‌وساز قراردادی برای ساخت یک کارخانه پتروشیمی در کشوری خارجی در دست دارد که زبان اصلی آن کشور عربی است. بسیاری از کارگران پیمانکار اهل کره و پاکستان هستند و نه زبان عربی را می‌خوانند و نه صحبت می‌کنند. تمامی تابلوهای ایمنی در محل پروژه مطابق با الزامات قرارداد به زبان عربی هستند. سرپرست پروژه پیمانکار با توجه به اینکه قرارداد الزامی برای این کار قائل نشده و قوانین محلی در این خصوص ساکت هستند، تصمیم می‌گیرد تابلوهای ایمنی چندزبانه نصب نکند.

- آیا تصمیم سرپرست پروژه اخلاقی بوده است؟
- شما بودید چگونه با این وضعیت برخورد می‌کردید؟

فصل ۱۱

❖ فناوری و اطلاعات دیجیتال

سخن مترجمان

چشم‌انداز در حال تحول مدیریت ساخت، با آمیخته شدن فزاینده فناوری‌های دیجیتال، فرصت‌های بی‌نظیر و چالش‌های اخلاقی دشوار، در حال درخشیدن است. این فصل با دقتی و سواس گونه ابعاد اخلاقی به‌کارگیری ابزارهای دیجیتال در صنعت ساخت را تجزیه و تحلیل می‌کند و همزمان، مسیر توسعه‌ی چارچوب‌های اخلاقی مستحکمی را برای جهت‌یابی در میان این پیچیدگی‌ها روشن می‌سازد.

صنعت ساخت در آستانه‌ی انقلاب دیجیتال قرار دارد و در نقطه‌ی عطفی ایستاده است. نفوذ فناوری در تار و پود آن، نویدبخش بازتعریف الگوهای مدیریت و اجرای پروژه است. ظهور مدل‌سازی اطلاعات ساختمان^۱، رایانش ابری، و هوش مصنوعی، عصری نوین از کارایی و اتصال ایجاد می‌کند و این امکان را فراهم می‌آورد تا ارکان ذینفع پروژه، سمفونی از فرایند ساخت و ساز به هم پیوسته و بهینه‌سازی شده را بنوازند. با این حال، این پیشگامان عرصه‌ی دیجیتال، مجموعه‌ای از ملاحظات اخلاقی را به همراه دارند که نیازمند بازنگری در خط‌مشی‌های اخلاقی سنتی می‌باشد.

کانون کاوش این فصل، مجموعه‌ای از چهار چالش اخلاقی است که بر آمیختگی پیچیده نوآوری فناوری و صداقت اخلاقی در صنعت ساخت تأکید می‌کند. مدیریت اطلاعات خصوصی و محرمانه، نگرانی اساسی محسوب می‌شود و بر اهمیت حفاظت از دارایی‌های فکری تأکید می‌کند. در میان این چالش‌ها، ضرورت تدوین و اجرای یک چارچوب و منشور اخلاقی جامع و متناسب با عصر دیجیتال آشکار می‌شود.

^۱ BIM

طرح‌واره فصل

- اهداف یادگیری
- مقدمه
- مطالعه موردی مقدماتی
- چالش‌های اخلاقی
- استانداردهای قابل اجرا
- دیدگاه‌های مشارکت‌کنندگان در ساخت‌وساز^۲
- پرسش‌ها و سناریوهایی برای بحث

اهداف آموزشی

پس از مطالعه این فصل قادر خواهید بود:

- چالش‌های اخلاقی ناشی از استفاده مشترک از اطلاعات دیجیتال مشارکتی^۳ را توصیف کنید.
- چالش‌های اخلاقی ناشی از افشای اطلاعات خصوصی یا محرمانه را توصیف کنید.
- چالش‌های اخلاقی ناشی از استفاده از پست الکترونیکی را توصیف کنید.
- چالش‌های اخلاقی ناشی از استفاده از رسانه‌های اجتماعی را توصیف کنید.

مقدمه

همان‌طور که در فصول قبلی مشاهده کردیم، مسائل اخلاقی با آنچه که صنعت ساخت، و به‌طور کلی کسب‌وکار، با آن مواجه است، عمدتاً به موضوعاتی در ارتباط با صداقت و انصاف در انجام کار، حقوق کارکنان در محیط کار و تضاد منافع شخصی و سازمانی مربوط می‌شود. شرکت‌های ساختمانی اکنون با مسائل جدیدی مرتبط با افزایش استفاده و وابستگی به فناوری و اطلاعات دیجیتال مواجه هستند. یک موضوع مهم مرتبط با افزایش استفاده از فناوری، امنیت سایبری و اقداماتی است که برای محافظت از داده‌های پروژه و شرکت انجام می‌شود. در این فصل، برخی از مسائل اخلاقی

^۲ دیدگاه‌های مشارکت‌کنندگان در ساخت‌وساز (Construction Participant Perspectives): این عبارت به دیدگاه‌های گروه‌های مختلف درگیر در یک پروژه ساخت و ساز در مورد استفاده از فناوری و اطلاعات دیجیتال اشاره دارد. این گروه‌ها ممکن است شامل معماران، مهندسان، پیمانکاران، کارگران و غیره باشند.

^۳ Collaborative Digital Information: مجموعه‌ای از داده‌ها و اسناد دیجیتالی که توسط چندین نفر به‌طور همزمان ایجاد، ویرایش و به اشتراک گذاشته می‌شود.

مرتبط با استفاده از فناوری را بررسی خواهیم کرد، اما به اقدامات حفاظتی فنی مورد نیاز برای امنیت سایبری^۴ نمی‌پردازیم.

سرمایه‌گذاری در فناوری‌های مرتبط با ساخت‌وساز به شرکت‌های ساختمانی کمک می‌کند تا برای حفظ برتری رقابتی، تحولات دیجیتال را در فرایند کاری خود تسهیل بخشند. افزایش قابلیت حمل‌تبلت‌ها و تلفن‌های هوشمند و توسعه برنامه‌های جمع‌آوری و تحلیل داده‌ها منجر به پذیرش سریع ابزارهای دیجیتال برای مدیریت پروژه‌های ساختمانی شده است. پرستفاده‌ترین دستگاه‌های تلفن همراه، تلفن‌های هوشمند و پس از آن لپ‌تاپ‌ها و تبلت‌ها هستند. مدیران پروژه با استفاده از دستگاه‌های تلفن همراه و نرم‌افزار برای دسترسی فوری به اسناد و اطلاعات مهم، از فناوری برای کارآمدتر شدن بهره می‌برند. برخی از مهم‌ترین کاربردهای دستگاه‌های تلفن همراه در اجرای پروژه‌های ساختمانی عبارتند از:

- مشاهده مدل‌های اطلاعات ساختمان (BIM)؛
- مشاهده نقشه‌های ساخت و نصب؛
- مشاهده اسناد پروژه؛
- ایجاد مستندات پروژه، مانند درخواست‌های اطلاعات و ایمیل‌ها؛
- ثبت اطلاعات حقوق و دستمزد.

استفاده از نرم‌افزار مدل‌سازی اطلاعات ساختمان فضایی را برای همکاری بین مشارکت‌کنندگان پروژه فراهم می‌کند، زیرا هر فرد و حوزه تخصصی می‌تواند قطعه خود را به همان مدل اضافه کند، به‌جای استفاده از نسخه‌های متعدد از نقشه‌های دو بعدی. به این ترتیب، مدل با مشارکت افراد تکامل می‌یابد، فرایند را ساده‌سازی می‌کند و بهره‌وری را افزایش می‌دهد. استفاده از مدل‌های BIM در ساخت‌وساز گسترش یافته است و پیشرفت‌های انجام شده در توسعه نرم‌افزار منجر به افزایش استفاده از وب‌سایت‌های پروژه برای همکاری بین مشارکت‌کنندگان پروژه شده است.

مطالعه موردی مقدماتی

هنری گونزالس مدیر پروژه یک شرکت پیمانکاری است و در حال تهیه پیشنهادی برای مناقصه یک پروژه ساخت‌وساز بزرگراهی به‌صورت طرح‌وساخت می‌باشد. یک مدل BIM سه‌بعدی برای سازه‌های زیرزمینی و روی زمین تهیه شده و در یک وب‌سایت مشترک برای استفاده تیم‌های طراحی و ساخت قرار گرفته است. این وب‌سایت همچنین شامل نرم‌افزار برآورد هزینه (برای تعیین قیمت

^۴ Cybersecurity. حفاظت از داده‌ها و سیستم‌های رایانه‌ای در برابر حملات سایبری.

گزینه‌های مختلف طراحی پروژه) و نیز نرم‌افزار زمان‌بندی (برای تدوین برنامه‌های زمان‌بندی اولیه) بوده است. در زمان تهیه پیشنهاد، هنری در یک ضیافت شام متخصصان ساخت‌وساز شرکت کرد که مدیران پروژه از چندین شرکت ساختمانی در آن حضور داشتند. چندین مدیر پروژه رقیب که در میز هنری نشسته بودند، در مورد پروژه و گزینه‌های طراحی و پیامدهای هزینه‌ای مختلف به بحث پرداختند. آیا این بحث اخلاقی تلقی می‌شود؟

چالش‌های اخلاقی

- چالش اخلاقی: محافظت از اطلاعات مالکیت معنوی شرکت^۵
از آنجایی که صنعت ساخت رقابتی است، محافظت از اطلاعات تجاری شرکت بسیار مهم است. اطلاعات محرمانه در مورد برنامه‌های شرکت برای مناقصات آینده، استراتژی‌های مناقصه، داده‌های تجهیزات و کارکنان، بنبه مالی، اطلاعات مشتری و برنامه‌های تجاری نباید برای کسی خارج از شرکت فاش شود. اسناد تدوین شده توسط شرکت باید در مکان‌های امن وب ذخیره شوند مگر اینکه برای انتشار عمومی در نظر گرفته شده باشند. بعلاوه افشای اطلاعات مالکیت معنوی شرکت غیراخلاقی تلقی می‌شود.

- چالش اخلاقی: حفاظت از اطلاعات پروژه^۶
بسیاری از پیمانکاران برای تسهیل همکاری بین مشارکت‌کنندگان پروژه از وب سایت‌های پروژه و اشتراک اطلاعات مبتنی بر پردازش انبوه داده استفاده می‌کنند. این وب سایت‌های پروژه اغلب حاوی مشخصات پروژه، نقشه‌های ساخت، صورت‌جلسات نشست‌های هماهنگی پروژه، درخواست‌های اطلاعات، مدل‌های BIM، گزارش‌های مدیریت و مستندات، برنامه‌های زمان‌بندی ساخت و اطلاعات مالی و منابع پروژه هستند. حائز اهمیت خواهد بود که فقط افراد مجاز بتوانند تغییراتی را در هر یک از این اسناد ایجاد کنند و افراد غیرمجاز به هیچ‌گونه اطلاعات مالکیت معنوی دسترسی نداشته باشند. اعطای دسترسی به وب سایت‌های پروژه به افراد غیر مجاز، غیراخلاقی است.

- چالش اخلاقی: حفاظت از اطلاعات خصوصی یا محرمانه^۷
دسترسی به اطلاعات دیجیتال آسان و قابلیت انتقال آن بسیار بالا است. شرکت‌ها اغلب برای تعیین محدودیت‌های آنچه که می‌تواند و نمی‌تواند خارج از شرکت به اشتراک گذاشته شود، به

⁵ Protection of Company Proprietary Information

⁶ Protection of Shared Project Information

⁷ Protection of Private or Confidential Information

توافقنامه‌های محرمانگی متکی هستند. توافقنامه‌های محرمانگی یا عدم افشا، قراردادهای قانونی هستند که افراد را از به اشتراک گذاشتن اطلاعات حساس که ممکن است برای اهداف تجاری به آنها دسترسی داده شده باشد، محدود می‌کند. با امضای چنین سندی، کارمند توافق می‌کند که از اطلاعات توصیف شده در توافقنامه محافظت کند و آن را فاش ننماید. کارکنان تعهد اخلاقی و قانونی برای رعایت الزامات هرگونه توافقنامه محرمانگی یا عدم افشا با عمد^۹ فاش نکردن اطلاعات محافظت شده دارند. الزامات عدم افشا ممکن است شامل پیمانکاران فرعی و فروشندگان شود که به اطلاعات مالکیت معنوی پروژه دسترسی دارند. به اشتراک گذاشتن اطلاعات محرمانه‌ای که توسط توافقنامه عدم افشا محافظت می‌شود، نه تنها نقض یک قرارداد قانونی است، بلکه نقض اخلاق پذیرفته شده در کسب و کار و خیانت به اعتماد نیز محسوب می‌شود.

- چالش اخلاقی: استفاده از ایمیل^۹

در صنعت ساخت ایمیل به‌طور گسترده‌ای به‌عنوان روشی کارآمد برای برقراری ارتباط با گیرندگان داخلی و خارجی مورد استفاده قرار می‌گیرد. برای محافظت در برابر سوء استفاده، بسیاری از شرکت‌ها خط مشی‌هایی برای اطمینان از استفاده کارکنان از ایمیل خود به روشی که با اهداف شرکت مطابقت دارد، تدوین کرده‌اند. این سیاست‌ها برای اطمینان از آگاهی کارکنان از پاسخ‌گویی آنها نسبت به اقداماتشان از طریق ایمیل، حفظ اعتبار شرکت و محافظت در برابر نقض داده‌ها و خرابکاری تجهیزات کنترلی شرکت اتخاذ می‌شود. استفاده از ایمیل برای ارسال مطالب توهین‌آمیز یا افتراآمیز، دارای حق چاپ یا اطلاعات مالکیت معنوی، غیراخلاقی تلقی می‌شود.

- چالش اخلاقی: استفاده از رسانه‌های اجتماعی^{۱۰}

محبوبیت روزافزون اطلاعات مبتنی بر رسانه‌های اجتماعی با قابلیت‌های فراوانی برای رفتارهای غیراخلاقی همراه است، از جمله تحریف هویت خود یا دیگران؛ یا ارسال نظرات، لینک‌ها یا عکس‌های توهین‌آمیز، تحقیرآمیز یا آزاردهنده. شرکت‌هایی که بر رسانه‌های اجتماعی به‌عنوان ابزاری برای بازاریابی تکیه می‌کنند، نیاز به داشتن سیاست‌ها و رویه‌هایی دارند که به کارکنان کمک کند تا بدانند چه چیزی برای ارسال و به اشتراک گذاری مناسب است و چه چیزی نیست. سایت‌های رسانه‌های اجتماعی شرکت باید به‌دقت مورد نظارت و مدیریت قرار گیرند تا از محتوای نامناسب جلوگیری شود. شرکت‌هایی که در فعالیتهای استخدامی خود از رسانه‌های اجتماعی استفاده می‌کنند، باید

^۹ در این متن، عمد به معنای آگاهانه و با قصد قبلی انجام دادن کاری است.

^۹ Use of Email

^{۱۰} Use of Social Media

اعتبارنامه‌های ارسال شده را تأیید کنند و نسبت به اطلاعاتی که ظاهراً بیش از حد تعریف و تمجید آمیز یا بدون دلیل منفی به نظر می‌رسد، فرایند صحت‌سنجی داشته باشند.

استانداردهای قابل اجرا

از آنجایی که اکنون اکثر سوابق شرکت به صورت الکترونیکی نگهداری می‌شوند، شرکت‌ها در صورت دسترسی افراد غیرمجاز به اطلاعات حساس^{۱۱} یا محرمانه^{۱۲} یا استفاده از آن توسط افراد مجاز با نقض منشور رفتاری^{۱۳} شرکت، در معرض خطری بزرگی قرار می‌گیرند. اطلاعات فنی طراحی، روش‌ها و توالی ساخت، لیست مشتریان، استراتژی‌های بازاریابی و داده‌های تاریخی هزینه عملیات، نمونه‌هایی از اطلاعات محرمانه و مالکیت معنوی^{۱۴} هستند که به یک شرکت مزیت رقابتی^{۱۵} می‌دهند. سوابق کارکنان و داده‌های منابع انسانی که حاوی شماره تأمین اجتماعی، شماره حساب بانکی برای سپرده مستقیم حقوق و سایر داده‌های خصوصی هستند نیز باید در برابر افشا یا سرقت محافظت شوند. به همه کارمندان باید آموزش داده شود تا به آنها در شناسایی اطلاعات حساس و نحوه استفاده صحیح از آن کمک کند. شرکت‌های ساختمانی باید خط‌مشی‌های خود را برای محافظت از اطلاعات شرکت و استفاده از ایمیل و رسانه‌های اجتماعی تدوین کنند.

دیدگاه‌های مشارکت کنندگان در ساخت‌وساز

امنیت داده: اولین سطح حفاظت از داده‌ها اغلب اینترانت خصوصی شرکت است که فقط با ورود کارکنان قابل دسترسی است. ممکن است سطوح دسترسی متفاوتی وجود داشته باشد تا کارمندان فقط به داده‌هایی دسترسی داشته باشند که برای انجام وظایف خود نیاز دارند (سطوح دسترسی^{۱۶}). داده‌های الکترونیکی باید به‌طور ایمن و مکرر ذخیره شوند، نه تنها برای محافظت در برابر از دست رفتن، بلکه برای امکان دسترسی به نسخه‌های قبلی اسنادی که ممکن است به‌طور ناخواسته یا نامناسب تغییر یا ویرایش شده باشند. آموزش کارکنان باید شامل دستورالعمل‌هایی در مورد ایجاد رمزهای عبور امن باشد و بر اهمیت به اشتراک نگذاشتن یا فاش نکردن اطلاعات ورود یا رمز عبور تأکید کند.

کسب اطلاعات رقابتی: در صنعت ساخت، هر مزیت رقابتی می‌تواند به معنای برنده شدن یا

¹¹ sensitive

¹² confidential

¹³ Code of Conduct. مجموعه‌ای از اصول اخلاقی که کارکنان یک شرکت باید در محل کار از آنها پیروی کنند.

¹⁴ proprietary

¹⁵ competitive advantage

¹⁶ Permission Levels

باختن در مناقصه یا پیشنهاد باشد. هر چه بیشتر در مورد نحوه برنده شدن پروژه‌ها توسط رقبا بدانید، بهتر می‌توانید استراتژی برنده خود را طراحی کنید. آشکارترین منبع مشروع اطلاعات رقابتی، اطلاعاتی است که به صورت عمومی در دسترس است، از جمله مقالات خبری و کنفرانس‌های مطبوعاتی، خبرنامه‌ها و بروشورهای شرکت، پرونده‌های عمومی و اطلاعات موجود در وب سایت عمومی شرکت. یک قانون کلی ساده برای تعیین اینکه آیا اطلاعات رقابتی به صورت اخلاقی به دست آمده است وجود دارد: اگر روش‌های به کار رفته برای به دست آوردن اطلاعات شامل دروغ گفتن، تحریف یا فریب باشد، این تاکتیک احتمالاً غیراخلاقی است.

موارد اخلاقی در به دست آوردن اطلاعات رقابتی: اگرچه یک شرکت ممکن است از به دست آوردن غیرقانونی یا غیراخلاقی اطلاعات در مورد رقیب، در کوتاه مدت سود ببرد، چنین اقداماتی در بلندمدت هرگز نتیجه بخش نخواهند بود. سرقت اطلاعات محرمانه یک استراتژی تجاری موفق بلندمدت نیست و جایگزینی برای توسعه شیوه‌های صحیح بازاریابی و توسعه کسب‌وکار مبتنی بر رضایت مشتریان و شهرت مستحکم برای عملکرد با کیفیت بالا نیست.

قراردادهای محرمانه‌سازی: قراردادهای محرمانه‌سازی یا بندهای قراردادی به‌ویژه در پروژه‌هایی که از رویکرد مشارکتی استفاده می‌کنند، اهمیت ویژه‌ای دارند. مدل BIM نمونه‌ای از یک فرایند مشارکتی است که بر اشتراک‌گذاری داده‌های گسترده متکی است. اگر پروژه‌ای نیاز به استفاده از مدلی داشته باشد که به صورت مشترک ایجاد و به اشتراک گذاشته می‌شود، برای همه طرف‌های درگیر ضروری است که در مورد مالکیت این مدل، لیست کاربران مجاز و زمان شروع و پایان دسترسی هر کاربر، به تفاهم و توافق برسند.

مسئولیت در مدل‌های BIM: هنگامی که چندین طرف در برنامه‌ریزی و ایجاد مدل BIM مشارکت می‌کنند، در نهایت چه کسی مسئول خطاهای طراحی یا انطباق طرح با منشور پروژه است؟ در مرحله برنامه‌ریزی، اگر پیمانکار خطایی از طراحی پیدا کند که احتمالاً منجر به دستورالعمل تغییر به نفع او شود، از نظر اخلاقی آن پیمانکار موظف است خطا را به طرف‌های دیگر اطلاع دهد. از بُعد اخلاقی قضیه پیمانکار نمی‌خواهد کسی باشد که در نهایت باید هزینه اشتباه را پرداخت کند.

مسائل اخلاقی در دسترسی و تغییر: مسائل اخلاقی همچنین می‌تواند زمانی به وجود آید که چندین طرف به یک مدل BIM دسترسی داشته باشند و بتوانند در آن تغییراتی ایجاد کنند، در صورتی که یکی از طرفین تصمیم بگیرد بدون اطلاع‌رسانی تغییرات به طرف‌های دیگر، تغییراتی را به نفع خود اعمال کند. برای مثال، یک پیمانکار مکانیک که تصمیم می‌گیرد پیکربندی لوله‌کشی یا کانال‌کشی را تغییر دهد، اگر این تغییرات از قبل اطلاع‌رسانی و توافق نشده باشد می‌تواند بر عملکرد پیمانکار برق

تأثیر منفی بگذارد. پروتکل BIM^{۱۷} پروژه باید چنین چالش‌هایی را پیش‌بینی کند و اطمینان حاصل نماید که همه طرف‌ها از رویه‌های مناسب آگاه بوده و متعهد به رعایت آن هستند.

استفاده از شبکه‌های اجتماعی در محل کار: بسیاری از افراد دارای حساب کاربری در وب سایت‌های شبکه‌های اجتماعی هستند و ممکن است در محل کار از رسانه‌های اجتماعی استفاده کنند. حتی اگر وب سایت‌های شبکه‌های اجتماعی در شبکه شرکت مسدود باشند، کارکنان همچنان می‌توانند از طریق تلفن‌های هوشمند یا سایر ابزار شخصی به آنها دسترسی پیدا کنند. اگرچه برخی از کارکنان ممکن است فقط در زمان استراحت به شبکه اجتماعی خود متصل شوند، بسیاری دیگر ممکن است بیشتر اوقات به این فضا سرکشی کنند یا دائماً متصل باشند.

احتمالاً می‌توان با اطمینان گفت که بخش بسیار کمی (در صورت وجود) از زمانی که اکثر کارگران در ساعات کاری در شبکه‌های اجتماعی سپری می‌کنند، برای انجام وظایفشان الزامی است مگر اینکه کارمند وظیفه شغلی خاصی برای استفاده و نظارت بر رسانه‌های اجتماعی برای شرکت داشته باشد. زمان شخصی صرف شده در شبکه‌های اجتماعی ممکن است هیچ ارتباطی با کارفرما نداشته باشد، یا می‌تواند شامل اظهار نظر در مورد کارفرما، پروژه‌های کاری، همکاران یا مشتریان باشد. این تفسیر نه تنها می‌تواند اطلاعات محرمانه شرکت را به خطر بیندازد، بلکه می‌تواند با ارائه فرصت تلافی^{۱۸} به رقبای آزادی کارگران و کارکنان و مدیریت را محدود کند.

تا این لحظه شاید اکثر شرکت‌ها استفاده کارکنان از شبکه‌های اجتماعی را به‌عنوان یک ریسک قابل توجه در نظر نگرفته‌اند، اگرچه این موضوع ارتباط نزدیکی با حریم خصوصی داده‌ها و محرمانگی اطلاعات دارد. شرکت‌ها در حال توسعه سیاست‌ها و آموزش‌هایی در مورد استفاده از شبکه‌های اجتماعی در محل کار هستند و همچنین استفاده از رسانه‌های اجتماعی را در منشور رفتاری شرکت مورد توجه قرار می‌دهند. برخی از شرکت‌ها ابتکار عمل به خرج داده و رسانه‌های اجتماعی را به‌عنوان یک جزء از آموزش اخلاق و انضباط خود برای جلب مشارکت بیشتر کارکنان در نظر می‌گیرند. با توجه به چشم‌انداز و روند تغییر سریع شبکه‌های اجتماعی، سیاست‌های شرکت باید بیشتر بر روی دستورالعمل‌های کلی رفتار و استفاده اخلاقی از رسانه‌های اجتماعی تمرکز کنند و کمتر بر ویژگی‌های شبکه‌های خاص تکیه داشته باشند.

در برخورد با شبکه‌های اجتماعی در منشور رفتاری یک شرکت، کارفرمایان ممکن است اضافه کردن یک سؤال دیگر به چک لیست اخلاقی خود را در نظر بگیرند: "آیا اگر در مورد این اقدام در یک پست در شبکه اجتماعی بخوانید احساس راحتی می‌کنید؟" در نهایت، آموزش کارکنان در مورد استفاده

^{۱۷} BIM Protocol مجموعه‌ای از دستورالعمل‌ها و استانداردها برای استفاده از مدل سازی اطلاعات ساختمان.

^{۱۸} Retaliation

مناسب از رسانه‌های اجتماعی به‌طور کلی جنبه دیگری از ارتباطات حرفه‌ای است. از نظر اخلاقی، سیاست‌های شبکه‌های اجتماعی اغلب به “قانون طلایی” اشاره می‌کنند؛ به این معنی که کارکنان باید عواقب و تأثیرات بالقوه‌ای را که یک پست یا اظهارنظر در شبکه اجتماعی ممکن است بر روی شرکت یا همکار داشته باشد در نظر بگیرند و خود را در جایگاه دریافت کننده آن اقدام فرض کنند.

پرسش‌ها و سناریوهایی برای بحث

سناریوهای زیر را ارزیابی کنید:

۱. تام اسمیت، برآوردگر هزینه برای یک شرکت ساختمانی است که به‌طور مستقل کارهای بتنی و قالب‌بندی چوبی^{۱۹} را در پروژه‌های خود در دست دارد. تام یک پایگاه داده از تاریخچه اطلاعات بهره‌وری کارکنان از پروژه‌های گذشته شرکت ایجاد کرده است. او از این داده‌ها برای تهیه پیش‌نویس برآورد هزینه و دستورالعمل‌های تغییر قرارداد و پیشنهادات هزینه پروژه استفاده می‌کند. اخیراً یک برآوردگر شرکت ساختمانی رقیب از تام درخواست کرده است تا داده‌های بهره‌وری خود را در اختیار او بگذارد.

• تام باید در قبال این درخواست چه اقدامی انجام دهد؟ چرا این توصیه را می‌کنید؟

۲. سارا براون، مدیر پروژه ساخت یک بیمارستان بزرگ در یک منطقه پر تراکم شهری است. برای تسهیل همکاری در پروژه، یک مدل BIM تدوین شده است که هم زیربنای زیرزمین، پارکینگ و هم سازه بالایی را به تصویر می‌کشد. پیمانکار فرعی کرتین وال^{۲۰}، درخواست دسترسی به مدل، از جمله توانایی اصلاح برخی عناصر سازه‌ای برای تسهیل نصب عناصر کرتین وال را ارائه کرده است.

• آیا سارا باید اجازه دهد که پیمانکار فرعی کرتین وال عناصر سازه‌ای مدل BIM را اصلاح کند؟

• سارا باید چه اقدامی انجام دهد؟ چرا این توصیه را می‌کنید؟

۳. توماس جکسون علاقه‌مند به درخواست شغل به‌عنوان سرپرست پروژه برای شرکت ساختمانی استلار است. او برای اینکه بتواند حقوق مناسبی درخواست کند، علاقه‌مند است تا حقوق ماهانه سرپرستان پروژه‌ای که در حال حاضر در شرکت مشغول به کار هستند را بداند. او از مدیر

^{۱۹} Rough Carpentry شاخه‌ای از نجاری که بر روی ساخت و ساز سازه‌های چوبی بزرگ مانند تیرها، ستون‌ها و خریاها تمرکز دارد.

^{۲۰} curtain wall

استخدام شرکت در مورد حقوق مدیران پروژه سؤال می‌کند.

- آیا مدیر استخدام باید داده‌های حقوق را به توماس ارائه دهد؟
- اگر شما مدیر استخدام بودید چه کاری انجام می‌دادید؟

۴. یکی از مهندسان پروژه به‌طور تصادفی ایمیلی از یکی از دوستانش که برای یکی از مشتریان فعلی شرکت کار می‌کند، دریافت می‌کند. ایمیل شامل جزئیات هزینه به‌همراه برآورد کارفرما^{۲۱} و نظرات در مورد چهار پیمانکاری بود که برای یک پروژه غیرمرتبط پیشنهاد قیمت داده بودند. هر چهار پیمانکار رقیب شرکت حاضر هستند.

- مهندس پروژه چه اقدامی باید انجام دهد؟

۵. جانت وایت، مدیر پروژه در یک شرکت مشارکتی پیمانکاری است که در ساخت ساختمان‌های بلندمرتبه چند منظوره تخصص دارد. او همچنین یک کسب‌وکار شخصی دارد که در آخر هفته‌ها به‌عنوان کارگزار املاک کار می‌کند. او از آدرس ایمیل شرکت برای تبلیغ و انجام تجارت املاک خود استفاده می‌کند.

- آیا استفاده جانت از ایمیل شرکت برای انجام امور شخصی اخلاقی است؟
- شرکت در قبال استفاده جانت از حساب ایمیل کارفرمای خود چه اقدامی باید انجام دهد؟

۶. شرکت ساختمانی آلفا به‌تازگی برای تبلیغ کردن پروژه‌های جاری خود یک وبلاگ راه اندازی کرده است. این وبلاگ که به وب سایت شرکت مرتبط است، شامل تصاویری از پروژه‌های مختلف با توضیحات مختصر است. مدیر وب سایت و مدیر بازاریابی هر دو حق مدیریت وبلاگ را دارند. مدیر بازاریابی فکر می‌کند اگر پست‌های وبلاگ چند نظر مثبت دریافت کنند، به تقویت شهرت شرکت کمک می‌کند. او نیم دوجین حساب ایمیل با نام‌های کاربری مختلف ایجاد کرد و از آنها برای ارسال نظرات به وبلاگ برای تمجید از شرکت به‌خاطر تعهد به جامعه و کار با کیفیت بالا استفاده نمود. مدت کوتاهی پس از آن، دو مشتری جدید برای دعوت از شرکت ساختمانی آلفا برای پیشنهاد کار در پروژه‌های آنها تماس گرفتند.

^{۲۱} Owner Analysis: فرایندی برای درک نیازها، الزامات و ترجیحات مالک پروژه.

- آیا این یک استراتژی بازاریابی اخلاقی است؟

۷. تریشا براون، مدیر پروژه شرکت ساختمانی باکستر در ساخت یک تصفیه‌خانه آب است. او برای رسیدگی به مسائل و هماهنگی کار در پروژه، جلسات هماهنگی پروژه را به صورت هفتگی با تیم پروژه برگزار می‌کند. صورت‌جلسات هفتگی به عنوان سندی از موضوعات مورد بحث و تصمیمات گرفته شده در وب سایت پروژه منتشر می‌شوند. مدیر پروژه پیمانکار مکانیکال که وی نیز در جلسات هفتگی شرکت می‌کند، درخواست مجوز برای ویرایش صورت‌جلسات منتشر شده در وب سایت پروژه را ارائه کرده است.

- آیا تریشا باید به مدیر پروژه پیمانکار مکانیکال اجازه دهد تا صورت‌جلسات منتشر شده را بازویرایش کند؟
- آیا ویرایش صورت‌جلسات منتشر شده (که توسط شرکت‌کنندگان در جلسه تایید شده است) توسط مدیر پروژه پیمانکار فرعی اخلاقی است؟

فصل ۱۲

❖ ساخت و ساز در بحران

سخن مترجمان

اخلاق حرفه‌ای در مدیریت ساخت همچون سنگ زیربنایی عمل می‌کند و رهنمون کنش‌ها و تصمیم‌گیری‌ها، به‌ویژه در شرایط بحرانی می‌شود. بحران‌ها فرصت‌های منحصر به فردی را برای فرهنگ‌سازی در درون سازمان‌های درگیر ساخت و ساز فراهم می‌کنند. چگونگی واکنش یک شرکت به نامالایمات، نمایانگر ارزش‌های بنیادین و روح آن است. این فصل نه تنها به جنبه‌های اخلاقی مدیریت حوادث پیش‌بینی نشده می‌پردازد، بلکه خوانندگان را به تأمل درباره‌ی پیامدهای گسترده‌تر مدیریت بحران در صنعت ساخت فرا می‌خواند. هدف این فصل از طریق این ترکیب، روشن ساختن مسیریایی نه تنها برای عبور از بحران‌ها، بلکه برای فراتر رفتن از آن‌ها، پرورش فرهنگ تاب‌آوری، صداقت اخلاقی، و انسجام اجتماعی است.

در دل این کاوش، بررسی انتقادی چالش‌های اخلاقی گنجانده شده است. گفت‌وگو درباره‌ی شفافیت اخلاقی، پاسخگویی، و الزام تصمیم‌گیری آگاهانه، صرفاً موضوعی دانشگاهی نیست؛ بلکه فراخوانی جهت عمل برای رهبران و ذینفعان به منظور پرورش فرهنگ اعتماد و صداقت است. در نهایت هدف غایی این است تا اطمینان حاصل شود که واکنش به بحران‌ها نه تنها ایمنی و کارآمدی، بلکه درستی اخلاقی را نیز حفظ می‌کند. سپس روایت به حوزه‌ی فرهنگ‌سازی و مدیریت کلان منتقل می‌شود و از رویکردی جامع که فراتر از جنبه‌های فنی و فوری پاسخ به بحران است، حمایت می‌کند. بحران‌ها اغلب تار و پود روابط اجتماعی در پروژه‌های ساخت و ساز را به محک آزمون می‌گذارند. برقراری ارتباط مؤثر، مبتنی بر همدلی و درک متقابل، برای حفظ اعتماد و روحیه‌ی اعضای تیم ضروری است. این امر مستلزم شناسایی دیدگاه‌ها و نیازهای متنوع ذینفعان مختلف و تسهیل گفتگوهای باز برای رسیدگی به دغدغه‌ها و پرورش یک اجتماع پشتیبان است. همان‌گونه که «استیون آر. کووی» اظهار داشت: «نخست برای فهمیدن بکوشید، سپس برای فهماندن». هرچند حکمت ممکن است موضوعی نامتعارف در مدیریت ساخت به نظر برسد، اما بیانگر جستجوی درک عمیق‌تر و اتصال در مواجهه با امور غیرقابل توضیح یا آشوب‌ناک است. این امر، متخصصان ساخت و ساز را تشویق می‌کند تا در تجربیات خود تأمل کنند، به دنبال بینش‌ی فراتر از دغدغه‌های عملی فوری بگردند و در کار خود، به‌ویژه در دوران بحران، معنا و هدفی بیابند. این بُعد معنوی می‌تواند الهام‌بخش تاب‌آوری، خلاقیت و احساس وحدت در میان اعضای تیم باشد.

طرح‌واره فصل

- اهداف یادگیری
- مقدمه
- مطالعه موردی مقدماتی
- چالش‌های اخلاقی
- استانداردهای قابل اجرا
- دیدگاه‌های مشارکت‌کنندگان ساخت و ساز
- پرسش‌ها و سناریوهایی برای بحث

اهداف آموزشی

پس از مطالعه این فصل قادر خواهید بود:

- به مثال‌هایی از موقعیت‌های بحرانی^۱ که ممکن است به دلیل وقوع رویدادها در داخل شرکت یا پروژه (عوامل داخلی) یا خارج از شرکت یا پروژه (عوامل خارجی) رخ دهد، اشاره کنید.
- چالش‌های اخلاقی ناشی از مواجه شدن یک شرکت یا پروژه ساخت و ساز با یک موقعیت بحرانی را توصیف کنید.
- عواقب بالقوه ناشی از تصمیمات اخلاقی اتخاذ شده در پاسخ به یک موقعیت بحرانی را به تصویر کشیده و ارزیابی کنید.

مقدمه

در دنیای پویا و اغلب پرآشوب صنعت ساخت، تقاطع اخلاق و مدیریت بحران، عرصه‌ای محوری است که در آن، درستی، تاب‌آوری و دوراندیشی فعالان این صنعت مورد آزمون قرار می‌گیرد. فصل پیش رو در همین راستا قصد دارد تا چالش‌ها و الزامات اخلاقی ناشی از بحران‌ها را که از سوء مدیریت داخلی، بلایای طبیعی یا عوامل غیرقابل پیش‌بینی طبیعی نشئت گرفته باشند، روشن سازد. این مقدمه با بهره‌گیری از مجموعه‌ای غنی از مطالعات موردی، چارچوب‌های نظری و استانداردهای فنی، نه تنها در پی آشنا ساختن خوانندگان با جنبه‌های متداول مدیریت بحران است، بلکه آن‌ها را به تأملی عمیق در ابعاد اخلاقی آن فرا می‌خواند.

بحران از اساس، نقطه‌ای با ریسک بالا و فوریت زیاد است که شرکت‌های ساختمانی را ملزم

¹ crisis situations

می‌کند تا در هزارتوی معضلات اخلاقی و عملیاتی دست و پنجه نرم کنند. این موقعیت‌ها، که دامنه‌ی آن‌ها از بلایای طبیعی تا فوریت‌های بهداشت عمومی و ناآرامی‌های اجتماعی را دربرمی‌گیرد، نیازمند پاسخی فراتر از صرفاً یک واکنش فنی هستند؛ آن‌ها به مثابه قطب‌نمای اخلاقی هستند که تصمیمات و اقدامات تمامی ذینفعان درگیر را هدایت می‌کند. صنعت ساخت، با تأثیر قابل توجهی که بر محیط‌زیست و اقتصاد دارد، جایگاه منحصر به فردی از تأثیر و مسئولیت را داراست و بدین ترتیب، ملاحظات اخلاقی در مدیریت بحران را نه فقط توصیه‌شدنی، بلکه ضروری می‌سازد.

بحران در این صنعت، آزمونی برای سنجش صداقت حرفه‌ای است و پاسخی را می‌طلبد که فراتر از تاکتیک‌های فوری، به ملاحظات اخلاقی عمیق موجود در آن بپردازد. موقعیت‌های بحرانی در ساخت‌وساز، خواه ناشی از بلایای غیر مترقبه طبیعی و خواه ناشی از عواقب پیش‌بینی نشده اعمال بشر باشد، آسیب‌پذیری‌های ذاتی و معضلات اخلاقی را که افراد در این زمینه با آن مواجه هستند، آشکار می‌کند. از آشفتگی درونی که همراه با تغییرات راهبردی یا تغییر سیاست‌ها است تا ویرانی‌های بیرونی ناشی از بلایای طبیعی، هر سناریویی مجموعه‌ای منحصربه‌فرد از چالش‌های اخلاقی را ارائه می‌کند. سون تزو، نویسنده باستانی^۲ به ما یادآوری می‌کند که بحران‌ها، در حالی که ذاتاً مخرب هستند، فضایی منحصربه‌فرد برای رهبری اخلاقی و نوآوری نیز ایجاد می‌کنند.

«در بحبوحه هرج و مرج، فرصت نیز وجود دارد»

در صنعت ساخت، این می‌تواند به معنای بازنگری در استراتژی‌های مدیریت ریسک، تقویت پروتکل‌های ایمنی یا بهبود کانال‌های ارتباطی برای آمادگی بهتر و پاسخ به بحران‌های آینده باشد. تفاوت بین مدیریت بحران و مدیریت ریسک برای درک اقدامات پیشگیرانه و واکنشی که سازمان‌ها باید به کار گیرند، ضروری است. در حالی که مدیریت ریسک بر شناسایی مشکلات بالقوه و طراحی استراتژی‌های پیشگیرانه تمرکز دارد، مدیریت بحران هنر عبور از آشفتگی پس از وقوع بحران است. پیچیدگی‌های مدیریت بحران در ساخت‌وساز با ریسک‌های ذاتی این بخش پیچیده‌تر می‌شود و نیاز به رویکرد جامع را ضروری می‌سازد که شامل آمادگی، اقدام فوری و استراتژی‌های بهبود بلندمدت است.

محوریت این بحث، بعد اخلاقی مدیریت بحران است؛ اینکه چگونه تصمیمات گرفته شده در بحبوحه بحران، ارزش‌های سازمان را منعکس می‌کند، بر اعتماد ذینفعان تأثیر می‌گذارد و بر کل پاسخگویی تأثیر می‌گذارد. فصل پیش رو به کاوش در موقعیت‌های بحرانی می‌پردازد که عرصه‌ی

^۲ نویسنده کتاب هنر رزم بود. او همچنین یکی از نخستین واقع‌گرایان در نگره رابطه‌های فرا میهنی بود. سون تزو در سده ۶ پیش از میلاد، هم‌دوره با اندیشمند چینی کنفوسیوس بود.

ساخت و ساز را تحت الشعاع قرار می‌دهند، خواه ناشی از آشفتگی در درون یک شرکت یا پروژه (عوامل داخلی) و یا نیروهای خارج از کنترل آن (عوامل خارجی) باشند. علاوه بر این، این مباحثه فراتر از صرفاً شناسایی بحران‌ها گسترش می‌یابد و به بررسی تمایز ظریف میان مدیریت بحران و مدیریت ریسک می‌پردازد. این فصل در باب چگونگی آنکه اقدامات پیشگیرانه و استراتژی‌های ارزیابی ریسک، اگرچه حیاتی هستند، ممکن است در مواجهه با مشکلات پیش‌بینی‌نشده کارساز نباشند، تأمل می‌کند و بدین ترتیب ضرورت آمادگی اخلاقی و سازوکارهای پاسخگویی را برجسته می‌سازد. همان‌گونه که به قلب این کاوش گام می‌نهیم، بگذارید تعهد به برتری اخلاقی راهنمای ما باشد و بپذیریم که عیار واقعی درستی حرفه ما نه در فقدان بحران‌ها، بلکه در توانایی ما برای عبور از آن‌ها با خرد، دلسوزی و اصول اخلاقی تزلزل‌ناپذیر نهفته است.

حال به این پرسش پاسخ می‌دهیم که بحران چیست و در صنعت ساخت به چه معناست؟ به‌طور کلی، هر رویدادی که روند عادی فعالیت را مختل کند، یا نیازمند تغییر در برنامه باشد یا خطری برای پروژه یا نیروی کار ایجاد نماید، می‌تواند به‌عنوان یک بحران تلقی شود. ما معمولاً بحران را ناشی از عوامل بیرونی خارج از کنترل خود مانند بلایای طبیعی (رویدادهای آب و هوایی، زلزله، سیل)، اقدامات خشونت‌آمیز یا تروریستی ناشی از عوامل انسانی یا ظهور بیماری‌های همه‌گیر عفونی می‌دانیم. اما بحران همچنین می‌تواند ناشی از عوامل داخلی مانند خطاها و اشتباهاتی نظیر تغییر در مدیریت شرکت، جابجایی پرسنل کلیدی پروژه یا تعدیل سیاست‌های استخدامی باشد.

برای امکان پاسخ به شرایط پیش‌بینی‌نشده، بودجه پروژه‌های ساختمانی اغلب شامل منابع مالی احتیاطی^۳ است که ذخیره می‌شود. با این حال، صرف وجود ذخیره احتیاطی به‌تنهایی، تیم پروژه را برای اجرای یک پاسخ مناسب و به‌موقع به بحران آماده نمی‌کند. به مثابه خود پروژه، بحران را نیز می‌توان با دامنه، بزرگی و مدت زمان آن تعریف کرد. صرف‌نظر از اندازه یا نوع آن و درست مانند پروژه، عناصر مشترکی برای پاسخ مؤثر به بحران وجود دارد.

هرچند مدیریت بحران^۴ و مدیریت ریسک^۵ دو مقوله‌ی جدای از هم هستند، لیکن عدم اقدام نسبت به دومی، منتج به وقوع اولی خواهد شد. تفاوت بین مدیریت بحران^۶ و مدیریت ریسک^۷ چیست؟ موضوع شناسایی ریسک در یک پروژه ساختمانی در فصل دوم مورد بحث قرار گرفته است. شناسایی ریسک به‌معنای درک این موضوع است که تصمیم‌گیری اشتباه چگونه می‌تواند بر برنامه کاری پروژه شما تأثیر منفی بگذارد، ارزش‌های اصلی شرکت شما را به خطر بیندازد، شهرت شما را تضعیف کند یا

^۳ Contingency Funds. منابع مالی که برای پوشش هزینه‌های غیرمنتظره اختصاص داده می‌شود.

^۴ crisis management

^۵ risk management

^۶ crisis management

^۷ risk management

حتی منجر به اقدامات غیرقانونی شود. با این توصیف، مدیریت ضعیف یک ریسک می‌تواند منجر به بحران شود. حتی شرکت‌های بزرگ با دهه‌ها تجربه نیز می‌توانند در اثر رویدادهای پیش‌بینی نشده به سرعت درگیر یک وضعیت بحرانی شوند.

مثالی از این موضوع در طول توفان‌های فصلی پاییز ۲۰۲۰ رخ داد. اداره جنوب شرقی سیویل اسکانزا^۸ قرارداد بازسازی پل خلیج پنساکولا^۹ در فلوریدا را داشت. در سپتامبر ۲۰۲۰، با نزدیک شدن توفان سالی^{۱۰} به فلوریدا^{۱۱}، اسکانزا به وزارت حمل‌ونقل فلوریدا^{۱۲} اطلاع داد که اقدامات اضطراری در حال انجام است و پیمانکار درخواست تمدید زمان و پرداخت هزینه اضافی برای تأخیرهای مرتبط را خواهد داشت. با ورود تندباد سالی به آلاباما^{۱۳} در ۱۶ سپتامبر، این توفان باعث ایجاد وزش باد با سرعت ۹۲ مایل بر ساعت در منطقه پنساکولا شد. شناورهایی که توسط اسکانزا در ساخت دهانه پل استفاده می‌شد از مهار خود جدا شدند و نه تنها به پل، بلکه به سایر مستحذات اطراف نیز آسیب رساندند.

در طی یک پرونده قضائی، وکلای پرونده ادعا کردند که اسکانزا از مفاد رویه‌های معمول در طرح آمادگی توفان پیروی نکرده است و به جای آن و علی‌رغم هشدارهای سرویس هواشناسی ملی مبنی بر نزدیک شدن توفان حاره‌ای، همچنان به کار بر روی پروژه پل ادامه داده است. در نهایت این شرکت ملزم گردید که در زمینه بازرسی‌ها با FDOT همکاری کند و یک برنامه تعمیر نیز برای پل تهیه و اجرا نماید.

سؤال اینکه چگونه شرکتی می‌تواند برای رویدادهای غیرمنتظره آماده شود؟ کلید این آمادگی، قابل پیش‌بینی بودن همه رویدادهای بحران‌زا نیست، بلکه آماده‌سازی استراتژی‌های پاسخ‌گویی است که از قدرت و قابلیت انطباق با موقعیت‌های مختلف برخوردار باشد. آمادگی برای بحران به معنای شناسایی سناریوهای احتمالی، رتبه‌بندی شدت آنها، تعیین مسئولیت و ایجاد یک جدول زمانی برای حفظ امنیت و آگاهی افراد است.

تیم پاسخ به بحران باید حداقل شامل یک رهبر، یک هماهنگ‌کننده ایمنی و یک هماهنگ‌کننده ارتباطات باشد که بتواند روابط عمومی، رسانه‌های محلی و عمومی و فضای مجازی را مدیریت کند. نمونه‌ای از آمادگی مؤثر برای بحران در ادامه این فصل، تحت عنوان دیدگاه‌های ذینفعان پروژه ارائه شده است.

در این فصل، بین «آمادگی و پاسخ به بحران» و «آمادگی ایمنی متعارف» تمایز قائل می‌شویم،

⁸ Civil Skanska USA

⁹ Pensacola

¹⁰ Hurricane Sally

¹¹ Florida

¹² FDOT

¹³ Alabama

اگرچه قطعاً همپوشانی‌هایی وجود دارد. تعریف بحران برای اهداف این فصل، شامل وضعیتی است که پیش‌بینی نشده و در برنامه بهداشت و ایمنی پروژه به آن پرداخته نشده باشد (مسائل اخلاقی مرتبط با ایمنی محل کار در فصل ۶ مورد بحث قرار گرفته است). هر چقدر هم که یک موقعیت بحرانی غیرمنتظره باشد، مدیریت بحران همچنان وظیفه دارد تا با یک پروتکل پاسخ‌گویی کلی، از جمله زنجیره فرماندهی و دستورالعمل‌های ارتباطی، آمادگی لازم را داشته باشد.

مطالعه موردی مقدماتی

پیمانکار اصلی پروژه طرح توسعه یک استادیوم بزرگ، پس از مثبت شدن تست ویروس کرونا ۳۲ نفر از ۲۷۵ کارگر پروژه، آنها را به خانه می‌فرستد. پیمانکار با هدف حفظ قرنطینه و پس از دستور به کارگران مبتلا برای ترک کار، تجهیزات حفاظت فردی (PPE)^{۱۴} بیشتری به سایر گروه‌ها ارسال کرده، اما پروژه را تعطیل نمی‌کند. برای ضدعفونی کردن سایت، اقداماتی انجام شده و از همه افراد خواسته می‌شود هنگام ورود به تأسیسات، در جلسه آموزشی شرکت و در مورد فاصله‌گذاری اجتماعی و استفاده صحیح از تجهیزات حفاظت فردی دقت کنند.

در همین راستا یک ایمیل اطلاع‌رسانی با عبارات کلیشه‌ای برای پیمانکاران فرعی ارسال شد که در آن الزام استفاده کارگران مبتلا به ویروس از تجهیزات حفاظت فردی مناسب در تمام مدت حضور در محل کار گوشزد شده بود.

آیا این برنامه پاسخ به‌طور کامل نگرانی‌های همه پرسنل پروژه و جامعه مرتبط را برطرف کرده است؟ اگر چنانچه همه کارگران مبتلا، به تجهیزات حفاظت فردی مناسب مجهز بوده‌اند، پس چگونه این تعداد کارگر مبتلا شده‌اند؟ آیا تجهیزات حفاظت فردی در دسترس نبوده یا به‌درستی استفاده نشده است؟ آیا کمبود عرضه وجود داشت یا نقص در آموزش؟ آیا کارگران در خارج از محل کار، آلوده شده و بیماری را به پروژه منتقل کرده‌اند یا در حین کار آلوده شده و باعث انتشار بیماری به اطرافیان شده‌اند؟

به‌احتمال زیاد، پیمانکار فوق پاسخ این سؤالات را نداشت. آنها چه اقدامات دیگری می‌توانستند برای محافظت و اطمینان خاطر کارگران و جامعه انجام دهند؟

در طول بحران، برقراری ارتباط مؤثر ممکن است به دلیل تضاد احساسات و اولویت‌ها دشوار باشد. علاوه بر آن، ممکن است شایعات و اطلاعات نادرست تایید نشده وجود داشته باشد. ممکن است افرادی وجود داشته باشند که برای خود و اعضای خانواده سطح بالایی از نگرانی قایل شوند یا اینکه افراد دیگری که نگرانی کمتری دارند، این همکاران را افرادی با عکس‌العمل اغراق‌آمیز بدانند. مدیریت

¹⁴ personal protective equipment (PPE)

پاسخی که بتواند طیف وسیعی از دیدگاه‌ها را راضی نگهدارد، بسیار چالش‌برانگیز خواهد بود. مهمتر از همه، مسئولین پاسخ‌گویی باید صریح باشند، به حقایق شناخته‌شده پایبند بوده، از گمانه‌زنی اجتناب کرده و پیامی منسجم و صادقانه به همه ارائه دهند.

تصمیمات اخلاقی مهمی باید اتخاذ شود؛ از قبیل اینکه چه میزان اطلاعاتی قابل فاش کردن است، چه شخص یا اشخاصی باید مطلع شوند و زمان و مکان انتقال اطلاعات چیست؟ به عبارت دیگر، کی، کجا، چه مقدار، به چه کسی. این تصمیمات با سطح اعتماد بین یک شرکت و کارکنان آن ارتباط نزدیکی دارد. کارفرمایان باید از خود بپرسند: آیا توانسته‌ایم ارتباط باز و صادقانه را با کارمندان ایجاد کنیم؛ طوریکه به ما اعتماد داشته باشند که برای حفظ امنیت آنها، آنچه را که لازم است بدانند، در زمان و مکان مقتضی به آنها خواهیم گفت؟

چالش‌های اخلاقی

در بخش‌های بعدی، برخی از چالش‌های اخلاقی رایجی که شرکت‌های ساختمانی در پاسخ به موقعیت‌های بحرانی با آنها روبه‌رو هستند را بررسی خواهیم کرد.

• چالش اخلاقی: چه مقدار اطلاعات کافی است؟^{۱۵}

این امر که مدیریت شرکت اطلاعات را پنهان کند غیرمعمول نیست، با این باور که هرآنچه که مردم ندانند به آنها آسیبی نمی‌زند. با این حال، اگر خود را جای کارکنان یا جامعه بگذارید، این تاکتیک خودخواهانه و فریبکارانه به نظر خواهد رسید. این رویکرد چنین فرض می‌کند که مردم قادر به درک نبوده، خیر و شر را نمی‌دانند و نمی‌توانند تصمیمات آگاهانه در مورد اقدامات خود بگیرند. رویکرد مستقیم‌تر، به اشتراک گذاشتن حقایق شناخته‌شده و برنامه‌ریزی شده شرکت برای پاسخ‌گویی است. حدس زدن، گمانه‌زنی، به اشتراک گذاشتن اطلاعات تأیید نشده یا ساختن چیزی که وجود ندارد، هرگز کار درستی نیست. این رویکردها نه تنها گمراه کننده هستند، بلکه زمانی که حقایق واقعی آشکار شوند، موجب سلب اعتماد و خدشه‌دار شدن شهرت خواهند شد.

یک شرکت فقط می‌تواند در مورد محدوده کاری مورد مسئولیت خود صحبت کند. در ارتباطات، مدیریت شرکت باید به‌جای حدس زدن، فرضیه‌پردازی یا نظریه‌پردازی، تنها در مورد آنچه که مشخص شده است بحث کند. دیدگاه غلطی وجود دارد مبنی بر اینکه شرکتی باور داشته باشد که در نبود اطلاعات موثق، انتشار شایعات تأیید نشده آنها را کنترل کننده و یا مسلط به بحران نشان می‌دهد. در واقع معتبرترین و قابل اعتمادترین اظهارات با کلمات "این چیزی است که ما می‌دانیم" شروع می‌شود.

¹⁵ How Much Information Is Enough?

در یک موقعیت بحرانی، فشار زیادی برای اقدام فوری وجود دارد. تأکید بر انجام حداقل یک کار، ممکن است بر جنبه‌های اخلاقی آن موقعیت سایه بیاندازد، پدیده‌ای که به‌عنوان «فروپاشی اخلاقی» شناخته می‌شود. انرژی اصلی شما ممکن است بر اینکه در ظاهر باید مسلط بر اوضاع دیده شوید متمرکز شود، تا حدی که نگرانی‌های مهم اخلاقی به حاشیه رانده شده و نادیده گرفته شوند. یک مدیر پروژه ممکن است بر این باور باشد که پنهان کردن اطلاعات و ادامه کار با هدف جلوگیری از وقوع اتفاق بدتر، در راستای منافع پروژه است. به عبارت دیگر، «هرچیز باید همان طور که هست دیده شود» تصمیمی است تجاری که در آن جنبه‌های اخلاقی در مقایسه با بهترین نتیجه تجاری ممکن، به حاشیه رانده می‌شوند.

در مطالعه موردی مقدماتی، پیمانکار به سرعت یک بیانیه مطبوعاتی منتشر کرد که بر رعایت پروتکل‌های ایمنی تأکید داشت، اما هیچ مدرکی دال بر اثربخشی آن پروتکل‌ها ارائه نکرد. تصمیم تجاری (بدون مطالعه اخلاقی) این بود که برای حفظ کارگران آموزش دیده در کار، خطر را کم اهمیت جلوه دهند. نتیجه کار، یک رویکرد سریع اما ناکارآمد بود که در نهایت منجر به در معرض خطر قرار دادن افراد شد. بخش بعدی یک مطالعه موردی متفاوت را ارائه می‌دهد که در آن اطلاع‌رسانی صادقانه و صمیمانه، درستی و قابل اعتماد بودن شرکت را پس از یک رویداد تأسف بار نشان می‌دهد.

آتش‌سوزی اورلندپارک

در ۲۰ مارس ۲۰۱۷، یک آتش‌سوزی عظیم که به دلیل جرقه‌های جوشکاری شروع شد، دو ساختمان آپارتمانی در حال ساخت در سیتی پلیس کانزاس را نابود کرد. همچنین این آتش‌سوزی که بر اثر وزش بادهای شدید گسترش یافت، ۲۵ خانه مسکونی مجاور، یک ماشین آتش‌نشانی و برخی تجهیزات دیگر آتش‌نشانان را نیز دچار خسارت کرد.

علت آتش‌سوزی در تصاویر دوربین مدار بسته یک سرویس امنیتی نظارتی روشن شد. تقریباً به مدت ۲۴ ساعت، این تصاویر در دسترس عموم قرار گرفت و قبل از حذف از دید عموم، توسط رسانه‌های محلی به دفعات گزارش شد. این تصاویر فردی را در محل پروژه با یک وانت بار که تجهیزات جوشکاری سیار حمل می‌کرد، نشان می‌داد. در عکسی دیگر از همان صحنه، که ۳۰ دقیقه بعد گرفته شده بود، فرد و کامیون رفته بودند، اما یک آتش‌سوزی کوچک در همان مکان دیده می‌شد. ساکنان نزدیک محل گزارش دادند که تقریباً در همان زمان، صدای مهیب انفجاری را شنیده و دودی نیز دیده‌اند.

- حدود ۲۴ ساعت پس از آتش‌سوزی، مدیر ارشد شرکت سازنده پروژه، این بیانیه را منتشر کرد:

«همه ما مدیون و قدردان آتش‌نشانان، پلیس و امدادگرانی هستیم که بلافاصله در محل حاضر شدند و شبانه‌روز کار کردند. ما جان و مال‌مان را مدیون آنهائیم. آنها قهرمانان واقعی هستند. سازمان‌های امدادگران، کلیساها و شرکای هتل‌دار بلافاصله برای آسایش و مراقبت از افراد آسیب دیده وارد عمل شدند. ما واقعاً در یک جامعه دلسوز و مورد حمایت زندگی می‌کنیم. قصد داریم تا هر زمان که نیاز باشد، در این محله بمانیم تا اطمینان حاصل کنیم که به همه افراد آسیب دیده کمک‌رسانی شده و از حمایت‌های لازم برخوردار شوند. قلب ما بابت از دست دادن حیوانات خانگی و اموال شخصی به درد آمده است. برای ساکنان آسیب دیده‌ای که نیاز به کمک دارند یا به دنبال اطلاعات بیشتر هستند، یک آدرس ایمیل و شماره تلفن اختصاصی راه‌اندازی شده است. از ارائه پیشنهادات برای کمک به افراد آواره صمیمانه سپاسگزاریم. درخواست کمک از صلیب سرخ آمریکا را داریم و از هرگونه اعمال خیرخواهانه استقبال می‌کنیم. همچنان به فکر همه افراد آسیب دیده هستیم و برایشان دعا می‌کنیم.»

- پیمانکار اصلی پروژه، تایتان بیلت^{۱۶}، نیز همزمان بیانیه‌ای صادر کرد:

«ما از شرایط آتش‌سوزی دیروز در سیتی پلیس عمیقاً متأثر هستیم. تیم اختصاصی ما که با پشتکار بر روی ساخت‌وساز پروژه کار کرده‌اند، از تخریب اموال و محلات مجاور بسیار دلشکسته شدند. دغدغه اصلی ما، حال، سلامتی و رفاه کارکنان و همسایگان اطراف است. ما از تلاش‌های قهرمانانه ایستگاه‌های مختلف آتش‌نشانی که به این موقعیت پاسخ دادند، بسیار سپاسگزاریم. تایتان بیلت دارای پروتکل‌های ایمنی بسیار دقیق است؛ در طول ۴۲ سال سابقه ما، هرگز چنین حادثه‌ای را تجربه نکرده‌ایم. ما در حال همکاری نزدیک با سازمان آتش‌نشانی هستیم و برای تعیین علل حادثه، به‌طور فعال در تحقیقات شرکت می‌کنیم. تلاش می‌کنیم تا فرایندهای پیشگیرانه را در آینده بهبود بخشیم.»

تایتان بیلت با همکاری شرکت سازنده اصلی پروژه، یک صندوق امداد برای کمک به افراد آواره و زیان‌دیده از آتش‌سوزی ایجاد کرد. همچنین هزینه تجهیزات آتش‌نشانی آسیب‌دیده نیز پرداخت شد. به دنبال آتش‌سوزی، تایتان بیلت رویه‌های کاری و اجرایی خود را اصلاح کرد و فعالیتهای جوشکاری "کار با حرارت بالا" را به خارج از سایت انتقال داد و قطعات لازم را به صورت پیش‌ساخته به محل حمل نمود.

این رویداد اهمیت ارتباطات مؤثر در مدیریت بحران پس از یک حادثه را نشان می‌دهد. هم‌مجری طرح و هم پیمانکار اصلی بلافاصله مسئولیت پذیرفتند و با بیانیه‌هایی که نگرانی، دلسوزی و حمایت از کارگران و جامعه را ابراز می‌کرد، به‌طور مشترک پاسخ دادند. تغییر رویه‌های کاری پیمانکار

اصلی در پی این حادثه، تعهد به اقدامات اصلاحی را برای جلوگیری از وقوع حوادث مشابه در آینده نشان می‌دهد.

پیام‌های مؤثر، همدلانه هستند و به ارزش‌ها می‌پردازند. پیش‌بینی مقتضیات مرتبط با ریسک و آمادگی برای آن ضروری است. ساختن عبارات همدلانه، پرشور و مؤثر بسیار دشوار است. آنها اغلب به‌طور طبیعی به ذهن‌خاطر نمی‌کنند، بنابراین نیاز به آمادگی قبلی وجود دارد.

- چالش اخلاقی: چه کسی باید مطلع شود؟^{۱۷}

همگی ما این عبارت بنیادی را شنیده‌ایم که «چه کسی باید بداند». چه کسی باید از موقعیت یک بحران قریب‌الوقوع مطلع شود؟ آیا اطلاعات باید در داخل شرکت باقی بماند؟ آیا باید به جامعه اطلاع رسانی شود؟ در مورد مدیریت ارشد یا ذینفعان چطور؟ پاسخ به این پرسشها، مشابه پاسخی است که در مورد سطح و میزان اطلاعات کافی مطرح می‌شود. اطلاعات به‌سرعت منتشر می‌شود، به‌خصوص در رسانه‌های اجتماعی. صدور یک بیانیه به‌هنگام برای پرسنل پروژه، مدیریت شرکت، تأمین‌کنندگان و پیمانکاران فرعی و جامعه محلی، به اطمینان از انتشار سریع‌تر حقایق نسبت به شایعات کمک می‌کند. از آنجایی که اطلاعات به‌راحتی به اشتراک گذاشته می‌شود، همه افراد باید مجموعه مشابهی از حقایق را دریافت کنند یا به آن دسترسی داشته باشند.

علاوه بر این سخنگوی مدیریت بحران در تلاش برای پاسخ‌گویی و ایجاد یک پیام مثبت، باید از اطلاع‌رسانی به زبان‌های دیگر آگاه باشد. ممکن است بخش قابل توجهی از نیروی کار عمرانی، غیر بومی باشند. با هدف اطمینان از اثربخشی ارتباطات، توجه به فرهنگ و زبان متفاوت آنها، راهبردهای ارتباطی جداگانه‌ای می‌طلبد.

- چالش اخلاقی: چه زمانی باید اطلاع رسانی شود؟^{۱۸}

به‌عنوان یک کارمند، آیا ترجیح می‌دهید اطلاعات فوری و واقعی در مورد یک موقعیت بحرانی را حتی در صورت وجود ناشناخته‌ها دریافت کنید؟ یا ترجیح می‌دهید تا زمانی که شرکت شما برای انتشار بیانیه‌ای که توسط دفتر مرکزی بررسی و تأیید شده است، آماده شود، در تاریکی بمانید؟ اگر شما کارفرما هستید، ترجیح می‌دهید تمام حقایق شناخته‌شده در اسرع وقت به عموم مردم اعلام شود، یا صبر کنید تا اطلاعات بیشتری داشته باشید که بتواند وضعیت (و شرکت شما) را در موقعیت بهتری قرار دهد؟ باز هم، پاسخ در برقراری ارتباط با حقایق، و فقط حقایق، همان طور که شناخته شده‌اند، نهفته است. ایجاد اعتماد در مراحل اولیه به این معنی است که کارکنان، شرکای تجاری و جامعه

¹⁷ Who should be informed?

¹⁸ When to Inform?

نگران، همچنان به شما برای دریافت اطلاعات دقیق اعتماد خواهند کرد. هنگامی که مردم ناراحت هستند، ممکن است در شنیدن، درک و به‌خاطر سپردن اطلاعات با مشکل مواجه شوند. آنها تمایل دارند بر جنبه‌های منفی خبر تمرکز کنند و به کسانی که به حرف‌هایشان گوش می‌دهند، یا اهمیت می‌دهند، اعتماد نکنند. آنها ممکن است برای فهمیدن آنچه در حال وقوع است به رسانه‌های اجتماعی روی آورند، جایی که در معرض شایعات و شنیده‌های غیرواقعی است. با دانستن این موضوع، یک شرکت می‌تواند از این پتانسیل (رسانه‌های اجتماعی) به نفع خود برای برقراری ارتباط صادقانه و مبتنی بر واقعیت با کارکنان و مردم استفاده کند. در ادامه نکاتی برای استفاده از رسانه‌های اجتماعی در شرایط بحران ارائه می‌گردد:

برنامه مدیریت ارتباطات در حین بحران

- پیش آماده‌سازی وب‌سایتی که در صورت نیاز، اخبار مربوط به حادثه را از وب‌سایت اصلی جدا نگه دارد.¹⁹
- حفظ ارتباط مؤثر با خبرنگاران در جهت ارائه حقایق موجود. حتی کمترین اخبار در ساعات اولیه یک حادثه، خطر مراجعه خبرنگاران به رسانه‌های اجتماعی برای پر کردن جاهای خالی را کاهش می‌دهد.
- استفاده از بیانیه "خرید زمان" به نحوی که به رسانه‌ها اطلاع می‌دهد، نمایندگان شرکت در حال تلاش برای پاسخ به سؤالات آنها هستند.
- تعیین یک کارمند برای رصد رسانه‌ها به منظور شناسایی اطلاعات نادرست و اصلاح سریع هر آنچه که نادرست است، چه در چاپ، پخش یا رسانه‌های اجتماعی.
- ارائه آموزش رسانه به کارکنان، که اغلب اولین خط اطلاعات در بحران هستند.
- اطمینان حاصل کنید که پیمانکاران فرعی و سایر شرکا در یک راستا قرار دارند. الزام پیمانکاران فرعی به کسب مجوز قبل از انتشار هرگونه اطلاعات، بیانیه یا تصویری در رسانه‌ها یا شبکه‌های اجتماعی.
- فراتر از رویدادهای آب‌وهوایی قابل پیش‌بینی و حوادث کارکنان، همه انواع تهدیدهای شهرت یک پیمانکار را در نظر بگیرید.
- توجه داشته باشید که پست‌ها یا نظرات منفی رسانه‌های اجتماعی همیشه نیاز به پاسخ ندارند. از پاسخ مستقیم به نظرات منفی در رسانه‌های اجتماعی که فقط باعث تشدید وضعیت بد می‌شود،

¹⁹ Pre-landing Website

خودداری کنید. در عوض، با ارسال داستان‌های دیگر که فرهنگ مثبت، مزایا و مشارکت اجتماعی شرکت را نشان می‌دهد، به دنبال ایجاد تعادل در مقابل نظرات منفی باشید.

بر حسب ماهیت بحران، فرایند ارتباطات ممکن است هفته‌ها یا ماه‌ها پس از رویداد ادامه یابد. به‌ویژه اگر تلفاتی رخ داده باشد، برقراری ارتباطات پیگیری کننده با خانواده، دوستان و همکاران ممکن است نیازمند مشاوره برای مراسم تسلیت و سوگواری، استرس‌های پس از سانحه، افکار خودکشی و سایر مشکلات روحی یا روانی باشد. پرسنل بخش ساخت و ساز به‌طور معمول برای ارائه چنین ارتباطاتی آموزش ندیده‌اند. بنابراین، آگاهی و دسترسی به منابع مناسب، جزء ضروری برنامه‌ریزی آمادگی بحران به‌شمار می‌رود.

استانداردهای قابل اجرا

قانون ایمنی و بهداشت شغلی (OSHA)^{۲۰} مصوب ۱۹۷۰، کارفرمایان را ملزم می‌کند که برای هر کارگر "اشتغال و محیط کاری را فراهم آورند که عاری از مخاطرات شناخته شده‌ای باشد که موجب مرگ یا آسیب جدی فیزیکی می‌شود یا احتمالاً این حوادث را به دنبال دارد".

استانداردهای تجهیزات حفاظت فردی (PPE) اداره ایمنی و بهداشت شغلی برای بخش ساخت و ساز^{۲۱} مرتبط با پیشگیری از مواجهه شغلی با بیماری‌های عفونی به‌طور کلی و به‌طور خاص کووید-۱۹ است. این استانداردها استفاده از لوازم حفاظت فردی نظیر دستکش، محافظ چشم و صورت و محافظ تنفسی را در مورد شغل‌های پر خطر الزامی می‌کنند.

علاوه بر این، مفاد استاندارد پیشگیری از عوامل بیماری‌زای خونی^{۲۲} اداره ایمنی و بهداشت شغلی، چارچوبی را ارائه می‌دهد که ممکن است به کنترل برخی منابع ویروس، از جمله مواجهه با ترشحات تنفسی کمک کند.

دیدگاه‌های مشارکت‌کنندگان در ساخت و ساز

انجمن سراسری پیمانکاران عمومی (AGC)^{۲۳} در وب سایت خود، پیوندها و منابع فراوانی را در رابطه با مدیریت بحران ارائه می‌دهد، از جمله اسلایدهای ارائه شده، مقالات و پادکست‌ها^{۲۴}. از طریق این مطالب، نمایندگان شرکت، تجربیات و آموخته‌های خود را به اشتراک می‌گذارند. یکی از شرکت‌هایی که تجربیات خود را در زمینه مدیریت بحران به اشتراک می‌گذارد، شرکت ساختمانی

²⁰ Occupational Safety and Health Act

²¹ 29 CFR 1926 Subpart E

²² 29 CFR 1910.1030

²³ Associated General Contractors

²⁴ <https://risk.agc.org/crisis-response-resources>

جی‌دان^{۲۵} است.

آمادگی برای موقعیت‌های بحران در بالاترین سطح رهبری شرکت جی‌دان، یک اولویت اصلی بوده و با ساخت مقر جدید آنها در شهر کانزاس سیتی در سال ۲۰۰۹ دوباره مورد بازنگری قرار گرفت. با توجه به تعداد زیاد کارمندانی که اکنون در یک ساختمان اداری واحد مستقر هستند، مدیران شرکت احساس کردند که وظیفه آنها داشتن برنامه‌های جامع و فعال پاسخ به بحران است. سناریوهای احتمالی، که فرایند برنامه‌ریزی آنها توسط شرکت آغاز شد، شامل رویدادهای آب و هوایی، تهدید و خراب‌کاری (بمب‌گذاری یا تیراندازی) بود. سپس برنامه‌ریزی شرکت گسترش یافت تا نه تنها شامل دفتر مرکزی، بلکه شامل تمام دفاتر منطقه‌ای و نیز کارگاه‌های پروژه شود، که به دلیل ماهیت در حال تغییر دائمی آنها، چالش‌برانگیز بودند.

تیم جی‌دان با در دست داشتن حجم زیادی از تحقیقات موجود، تجربه خود در شیوه‌های ساخت‌وساز ناب^{۲۶} را به کار گرفت و شروع به اصلاح برنامه خود کرد. اصلاح تا جایی پیش رفت که یک چارچوب قابل پیمایش با جزئیات دقیق در مورد اینکه چه کسی، چگونه و چه چیزی را در یک موقعیت بحرانی و با ارتباط برقرار کند، به دست آید. این برنامه شامل دستورالعمل‌ها و ساختار شرکت است، اما به اندازه کافی انعطاف‌پذیر است که به راحتی با یک دفتر یا کارگاه خاص در محل پروژه سازگار شود. در واقع، برنامه پاسخ به بحران جی‌دان دو مؤلفه اصلی دارد: پروتکل‌های ارتباطی^{۲۷} و آموزش^{۲۸}.

ایجاد یک بحران در هر بخش از جی‌دان، جریان ارتباطی خودکاری را بین محل رویداد و مدیریت ارشد شرکت آغاز می‌کند. با دخیل شدن افراد مختلف، فرصت‌های زیادی برای سوء تفاهم ایجاد می‌شود. این شرکت به طور مؤثری از محل پروژه، دفتر منطقه‌ای و دفتر مرکزی اصلی به عنوان "خطوط شنا"^{۲۹} جداگانه یاد می‌کند و اذعان می‌دارد که بهترین راه برای حفظ تمرکز و جلوگیری از سردرگمی و پیام‌های متناقض، اطمینان از عدم پرش افراد از یک خط به خط دیگر در حین تلاش برای کمک قبل از درک کامل وضعیت است. سادگی، کلید اصلی است. در شرایط بحرانی که زمان بسیار اهمیت دارد، یک دفترچه راهنمای پیچیده و طولانی، قابل اجرا نخواهد بود. برای ساده‌سازی ارتباطات، جی‌دان کارت‌های جیبی ایجاد کرد که وظایف اصلی را گوشزد می‌کند و شامل عبارات کوتاهی برای یادآوری آموخته‌های افراد در جلسات آموزشی است. مسئولیت‌ها بر اساس موقعیت

²⁵ JE Dunn Construction Company

²⁶ Lean Construction (ساخت و ساز ناب): رویکردی برای مدیریت پروژه‌های ساختمانی که بر حذف فعالیت‌های غیر ضروری و به حداقل رساندن اتلاف منابع تمرکز دارد.

²⁷ communication protocols

²⁸ training

²⁹ swim lanes

شناسایی می‌شوند نه بر اساس افراد خاص. این امر به دلیل جلوگیری از به‌روزرسانی مکرر لیست‌ها و شماره‌تلفن‌ها در صورت تغییر وظایف و موقعیت‌ها است. شماره‌تلفن‌ها برای موقعیت اختصاص می‌یابد و نه برای اشخاص. همچنین برنامه ارتباطی شرکت فراتر از خود، موقعیت بحران را در نظر می‌گیرد تا تأثیرات احتمالی روانی بر کارکنان یا جامعه را پس از یک رویداد مورد بررسی قرار دهد. این امر به‌ویژه در زمان بروز تلفات جانی اهمیت دارد، جایی که ممکن است نیاز به مشاوره بحران حرفه‌ای و شاید دوزبانه برای کمک به افراد در پردازش رویدادها و توانایی بازگشت به محل کار داشته باشیم.

جنبه‌ای حیاتی از آمادگی، برگزاری آموزش‌های دوره‌ای برای افرادی است که در موقعیت رهبری پاسخ به بحران قرار دارند. در شرکت جی‌دان، آموزش‌های پاسخ به بحران حداقل سالانه یکبار برگزار می‌شود، اما در صورت تغییرات عمده در سازمان، سیاست‌ها یا شرایط، می‌توان با دفعات بیشتری آن‌ها را برگزار کرد.

در طول فرایند برنامه‌ریزی، آماده‌سازی، اجرا و بهبود برنامه پاسخ به بحران، جی‌دان تلاش می‌کند تا به چالش‌های اخلاقی «چه کسی باید مطلع شود؟»، «چه زمانی باید اطلاع‌رسانی شود؟» و «چه میزان اطلاعات کافی است؟» پردازد.

پرسش‌ها و سناریوهای برای بحث

سناریوهای زیر را ارزیابی کنید:

۱- حادثه سقوط جرثقیل: شما مالک شرکت پروفشینال ریگر هستید که جرثقیل‌های اجاره‌ای را برای پروژه‌های برج‌های بلندمرتبه، تأمین می‌کند. در حین اجرای یکی از پروژه‌هایتان، گروهی که با جرثقیل تلسکوپ‌ی^{۳۰} مشغول نصب تجهیزات پشت‌بام بودند، متوجه وزش باد شدید شده و تصمیم گرفتند بازوی جرثقیل را برای ایمن‌سازی به سطح پایین‌تری منتقل کنند. در حین پایین آوردن، جرثقیل واژگون شده و روی خیابان سقوط می‌کند و منجر به کشته شدن یک عابر پیاده و مصدومیت سه نفر دیگر می‌شود. همچنین بر اثر سقوط جرثقیل، لوله اصلی آب و چندین خط لوله گاز دچار نشتی می‌شوند. جرثقیل اوایل همان هفته توسط ارگان ذی‌صلاح مورد بازدید و بازرسی قرار گرفته و گواهی انطباق با تمام الزامات صادر شده است. این جرثقیل برای تحمل وزش باد تا سرعت ۴۰ کیلومتر در ساعت، رتبه‌بندی شده است. ثبت‌کننده‌های روزانه نشان می‌دهند که در زمان تصمیم گروه برای پایین آوردن بازوی جرثقیل، سرعت باد ۳۵ کیلومتر در ساعت اندازه‌گیری شده است.

- پس از امداد اضطراری، بیانیه اولیه شرکت شما چیست و چه کسی مسئول ارائه آن است؟

- اولویت‌ها و دغدغه‌های شما برای برقراری ارتباط با گروهی که در زمان حادثه با جرثقیل کار می‌کردند، چه مواردی است؟

۲. مدیریت بحران در مواجهه با تبعیض نژادی: یک مدیر پروژه متوجه می‌شود که سرپرست کارگاه او اظهارات نژادپرستانه‌ای^{۳۱} را در شبکه‌های اجتماعی منتشر کرده است. در زمانی که وی از این موضوع مطلع می‌شود، اسکرین‌شات اظهارات مذکور گرفته شده و به‌طور گسترده در بین پرسنل پروژه و حتی اخبار محلی پخش شده است. طیف وسیعی از نظرات مختلف در شبکه‌های اجتماعی بیانگر خشم و انزجار است، نه تنها نسبت به سرپرست، بلکه نسبت به مدیر پروژه، دفتر کارگاهی و کل شرکت به دلیل اجازه دادن به فرهنگ تبعیض نژادی.

- چه کسی باید در چنین شرایطی با رسانه‌ها و مردم ارتباط برقرار کند؟ پیام شما چه خواهد بود؟
- به نظر شما چه کسی باید با پرسنل پروژه ارتباط برقرار کند و چه پیامی را در داخل سازمان باید منتقل کرد؟ آیا پیام‌رسانی داخلی با برون سازمانی متفاوت است؟ آیا باید متفاوت باشد؟
- چه اقدامات پیگیری را پیشنهاد می‌کنید و چه کسانی را از این اقدامات مطلع خواهید ساخت؟

۳. حفظ ایمنی یا نقض حریم خصوصی کارگران در محل کار: در اوج بحران کووید-۱۹، شرکتی تصمیم گرفت از فناوری ردیابی کارکنان برای اطمینان از رعایت فاصله‌گذاری اجتماعی و ردیابی تماس در صورت ابتلای کارگر به ویروس استفاده کند. از هر کارگر خواسته شد تا ردیاب موقعیت مکانی^{۳۲} را در حین انجام وظیفه به‌طور مداوم همراه داشته باشد. اکنون شرکت مذکور با هدف بهبود ایمنی پروژه، تصمیم به ادامه استفاده از ردیاب‌ها گرفته است. شرکت اصرار دارد که داده‌های ارائه‌شده توسط ردیاب‌ها برای جلوگیری از حوادث و اتفاقات ناگوار ارزشمند است، اما برخی از کارگران احساس می‌کنند که ردیاب‌ها نقض جدی حریم خصوصی^{۳۳} آنها هستند.

- در حالی که کارگران ممکن است در اوج همه‌گیری به دلیل حفظ سلامت و ایمنی شخصی خود، استفاده از ردیاب‌ها را پذیرفته باشند، اما ممکن است با کاهش احساس خطر، دیگر مایل به ادامه استفاده از آنها نباشند. شرکت چگونه می‌تواند با حفظ حریم خصوصی به استفاده از این فناوری ادامه دهد؟
- آیا باید برای کارگرانی که از همراه داشتن ردیاب امتناع می‌ورزند، عواقبی وجود داشته باشد؟ آیا

³¹ racist comments

³² Location tracker

³³ Invasion of privacy

این عواقب برای کارکنان با سابقه خدمت بالا و پایین، کارگران فنی و کارکنان ستادی مانند مهندسان میدانی یکسان است؟

۴. مدیریت بحران و مسئولیت پیمانکار در پروژه انرژی خورشیدی: دفتر کارگاهی یک پروژه ساخت نیروگاه خورشیدی در یک منطقه روستایی، مجموعه‌ای از تماس‌های تلفنی دریافت کرد که حاوی هشدار در مورد بمب‌گذاری در محل کار بود. فرد تماس گیرنده همچنین برای توقف فوری پروژه، کارگران را با شلیک از منطقه جنگلی مجاور تهدید کرد. فعالیت پروژه برای بیش از یک هفته متوقف شد تا اینکه در نتیجه تحقیقات، فرد تهدیدکننده دستگیر شد.

- پس از دستگیری متهم، پیمانکار چگونه می‌تواند نگرانی‌های کارگران و پیمانکاران فرعی را برطرف نماید؟ پیمانکار چه مسئولیت‌هایی در قبال خانواده‌های کارگران و ساکنان جامعه محلی دارد؟ پیمانکار چه اقداماتی را می‌تواند برای آمادگی در برابر رویدادی مشابه در آینده انجام دهد و به نظر شما چه کسی باید نقش مسئول را بر عهده بگیرد؟
- به نظر شما نقش یا مسئولیت کارفرما در این سناریو چه باید باشد؟

Professional Ethics for the Construction Industry

A Guide to Developing Ethical Competence in the Age of Transformation

Second Edition 2022

Rebecca Mirsky and John Schaufelberger

Translated by:

Farhad Saeedi, Arastoo Moghaddas Jafari, and Vahid Lal Shahsavari



اخلاق حرفه‌ای در صنعت ساخت، فراتر از صرفاً انطباق با قوانین و دستورالعمل‌هاست؛ این امر، سنگ‌بنای فرهنگ سازی در سازمان‌ها را تشکیل می‌دهد، فرهنگی که بر پایداری مهندسان به اصول اخلاقی تأکید و زیربنای استراتژی‌های کلان مدیریتی برای موفقیت پروژه را می‌سازد. در حوزه مدیریت ساخت، شایستگی مهندسان ذاتاً با بنیان‌های اخلاقی آنها مرتبط است. در عصر تحول و پدیداری هوش مصنوعی، مهندسان مجهز به درک قوی از اخلاق حرفه‌ای همراه با مهارت فنی، از موقعیت بهتری برای هدایت پیچیدگی‌های پروژه‌های ساخت برخوردار هستند. این اثر که ترجمه کتاب کاربردی «اخلاق حرفه‌ای در صنعت ساخت» (نسخه ویرایش دوم ۲۰۲۲)، انتشارات معتبر Routledge (Taylor & Francis) می‌باشد، به‌عنوان مرجعی برای توسعه شایستگی اخلاقی مهندسان و مدیران حوزه ساخت قابل استفاده خواهد بود.