(مقالهٔ پژوهشی)

# استخراج طرحواره های اخلاقی مدیران در مواجهه با موقعیت‌های دشوار

دکترزهرا هوشیاری[۱]، دکتر علی دلاور[۱*]، دکتراصغر مینایی[۱]، دکترحسین اسکندری[۲]

۱. گروه سنجش و اندازه‌گیری، دانشکده روان شناسی و علوم تربیتی، دانشگاه علامه طباطبایی

۲. گروه روان‌شناسی، دانشکده روان شناسی و علوم تربیتی، دانشگاه علامه طباطبایی

(تاریخ دریافت: ۹۵/۸/۵، تاریخ پذیرش: ۹۵/۱۰/۴)

## چکیده

**زمینه:** مدیران بیش از سایرین در تنگناهایی قرار می‌گیرند که باید با توجه به شرایط دیگران، ارزش‌های خویش، قانون و ایده‌آل‌های انسانی اقدام به اخذ تصمیم نمایند. هدف از پژوهش حاضر پی بردن به طرحواره های اخلاقی غالب مدیران در در اخذ تصمیم در مواجهه با این موقعیت‌هاست.

**روش:** پژوهش حاضر در زمرهٔ پژوهش‌های کیفی قرار دارد. جامعهٔ پژوهش مدیران تصمیم‌گیر و تصمیم‌ساز هستند که با توجه به معیار اشباع در پژوهش‌های کیفی به عنوان نمونه تعداد ۲۰ نفر از آنها، با روش نمونه‌گیری هدفمند انتخاب و با ابزار مصاحبهٔ عمیق مورد بررسی قرار گرفتند، نتایج حاصل از مصاحبه با استفاده از کدگذاری انتخابی و باز مورد تحلیل قرار گرفت.

**یافته‌ها:** طرحوارهٔ غالب در بین ۶۵ درصد از مدیران طرحوارهٔ پاس‌داشت، در بین ۳۰ درصد علائق شخصی و در ۵ درصد پس قراردادی است. همچنین به جز عوامل فوق طرحوارهٔ جدیدی تحت عنوان معنا و عواملی چون هیجانات و انگیزه ها تصمیمات اخلاقی را متاثر می‌کند.

**نتیجه‌گیری:** به جز سه طرحواره اخلاقی نئوکلبرگی‌ها، عواملی چون هیجان، انگیزه‌ها و طرحواره‌ای به نام معنا تصمیم‌گیری اخلاقی را متاثر می‌کند.

**کلید واژگان:** طرحواره‌های اخلاقی، تنگناهای اخلاقی، تصمیم‌گیری‌های اخلاقی، موقعیت‌های دشوار واقعی

## سرآغاز

اغلب افراد و به ویژه مدیران، با موقعیت‌هایی روبرو هستند که بخشی از منافع دیگران در تعارض با ارزش‌های شخصی ایشان، قانون یا منابع قدرت قرار می‌گیرد(۱)، این همان تنگناهای اخلاقی[۱] و فرد هر تصمیمی اخذ کند بخشی از وجودش ناراضی است، اما چگونه می‌توان تصمیمی اخلاقی[۲] اخذ کرد؟ فرض کلبرگ این بود که فرد در مواجهه با تنگناهای اخلاقی نظر به ملاحظاتی اقدام به استدلال[۳] کرده و قضاوت اخلاقی‌اش[۴] را شکل می‌دهد(۲و۳). رسش بیشتر در استدلال اخلاقی منجر به رسش بیشتر در عمل اخلاقی شده و برای فهم عمل اخلاقی، فهم استدلال اخلاقی ضروری است(۴و۵). افراد با توجه به میزان رشد اخلاقی [۵]، در استراتژی‌های حل مساله با یکدیگر متفاوتند(۲). در اینجا دو مفهوم مرحله و توالی دارای نقش ویژه‌ای هستند(۶و۷)، پیشرفت مراحل در توالی ثابتی رخ داده(۵)، و افراد همانگونه که رشد تحولی می‌کنند به پلهٔ بالاتر یا مرحلهٔ بالاتر می‌روند(۲و۳)، مراحل بالاتر افراد را قادر به اخذ تصمیمات اخلاقی‌تر و نگاه بی طرفانه[۶] می‌کند(۳). هر مرحلهٔ متوالی نه تنها متفاوت‌تر و یکپارچه تر، بلکه نسبت به مراحل قبل کفایت بیشتری داراست(۴) و شکل پیچیده تری از مرحلهٔ قبل است(۲و۵).

کلبرگ ۶ مرحله را برای رشد اخلاقی ذکر می‌کند: در مرحلهٔ ۱ افراد توسط منبع قدرت تحت فشار هستند و در صورت عدم پیروی تنبیه خواهند شد. در مرحلهٔ ۲ محرز می‌شود همه دارای نفع شخصی هستند و برآوردن خواست دیگران زمانی مهم است

* نویسنده مسؤول: نشانی الکترونیکی: delavarali @ yahoo.com



[ Downloaded from ethicsjournal.ir on 2026-11-28 ]

[ DOR: 20.1001.1.22517634.1396.12.3.4.3 ]

که برای فرد نیز سودبخش باشد، مشارکت، بده بستان بوده و عدالت، وابسته به برداشت فرد از معامله است. در مرحلهٔ ۳، فرد پی می‌برد تعاملات انسانی فراتر از یکبار رودررویی و دارای ملاحظات بسیار است، غیر از بده بستان‌های موقت، روابط بادوامی شامل وفاداری، قدرشناسی، ملاحظه و مراقبت از یکدیگر نیز لازم است، دوستی‌ها شکل گرفته و مساله تنها الطاف ویژه نیست. در مرحلهٔ ۴ ضعف مشارکت صرف با دوستان و شرکاء آشکار و داشتن خطوط راهنمایی برای مشارکت با غریبه‌ها، رقبا و حتی دشمنان ضرورت می‌یابد، لذا فارغ از دوستی‌ها یا پیمان‌های صمیمی، قانونی هست که همگان تحت لوای آن وظایفی مشخص نسبت به دیگران و اجتماع دارند، نشان مرحلهٔ ۵ و ۶ جهت یابی به سمت اصولی برای مشارکت حداکثری، رفاه اجتماعی، پایبندی به اصول انسانی، بی طرفی و برقراری عدالت برای همگان است، فرد می‌داند برخی وظایف در قانون تعریف نشده اند(۲) و مسوولیت فردی خویش را برای ساختن اجتماعی اخلاقی بکار می‌گیرد (۸). آخرین مرحلهٔ رشد اخلاقی تا بزرگسالی به خوبی خود را نشان نمی‌دهد (۹).

از نظر تئوری طرحواره‌های اخلاقی[۷] رویدادها بر اساس ساختاری ذهنی به نام طرحواره، که با تجارب قبلی توسعه و سازمان یافته اند، پردازش یا تفسیر می‌شوند. نه تنها ادراک بلکه تصمیم‌گیری و استدلال به وسیله طرحواره‌ها نظارت می‌گردند. سه طرحوارهٔ اخلاقی عبارتند از: ۱- طرحواره علائق شخصی(PIS)[۸]: ملاحظهٔ اخلاق کلان[۹] را نمی‌کند، موضوعات حافظه عبارتند از بقا، سود شخصی و مشارکت‌های تکانه ای. «جهان مناسب جایی است که آنچه بدست می‌آورم چیزهایی باشد که می‌خواهم.» فرد لحظه‌هایش را برای نتیجه‌ای سودبخش قربانی می‌کند. می‌تواند همکاری اش را تغییر دهد یا با دیگران معامله کند، تفکر PIS با مشارکت سازمان یافته به خاطر جامعه‌ای وسیع بیگانه است. این طرحواره معادل با مراحل ۲ و ۳ کلبرگ است. ۲- طرحواره پاسداشت(MNS)[۱۰]: شامل ملاحظات زندگی اجتماعی و چرایی ضرورت قانون است، تفکر MNS می‌داند چرا افرادی که با یکدیگر دوست نیستند و حتی یکدیگر را نمی‌شناسند باید با یکدیگر تشریک مساعی کنند، از قانون محافظت کنند و حتی از علایق فردی خود بگذرند، این طرحواره معادل با مرحلهٔ ۴ کلبرگ است. ۳- طرحواره پس قراردادی(PCS)[۱۱]: طرحواره‌ای که در آن به حقوق همگان توجه می‌شود، فرد PCS به دنبال رفاه و تساوی برای همه گروههای جامعه و طرفدار ایده آل‌های اخلاقی مشترک[۱۲] برای همه انسانهاست، مدل ذهنی این افراد جامعهٔ اخلاقی برای همگان است، این طرحواره معادل با مرحلهٔ ۵ و ۶ کلبرگ است(۱۱،۱۰و۱۲).

البته ممکن است طرحواره‌های دیگری تابع مذهب، ایدئولوژی حاکم، شرایط قومیتی و غیره نیز مبنای تصمیم‌گیری واقع شوند(۱۰و۱۲). توالی طرحواره‌ها مانند توالی مراحل برقرار و پیوسته است(۱۰و۱۱). طرحواره‌ها بدون کنترل توجه یا هوشیاری توسط موقعیت‌هایی شبیه به آنها که ایجادشان کرده اند، فراخوانی و فعال شده و مبنای تصمیم‌گیری و رفتار واقع می‌گردند(۱۲). بررسی‌های بیشتر نشان داد پاسخ متفاوت افراد به معماها ناشی از درک بیشتر برخی جنبه‌ها در اثر تجارب اجتماعی متفاوت است، رشد بیشتر با انعطاف پذیری بیشتر همراه است(۳)، افراد مختلف از مراحل متنوعی برای حل معمایی واحد استفاده می‌کنند که اغلب ترکیب مراحل ۲ و ۳ یا ۴ است(۱۳) و دو مرحله قراردادی و پس قراردادی دو حوزهٔ متفاوت تفکر اخلاقی[۱۳] اند، نه دو مرحلهٔ متوالی (۸). هر تنگنای اخلاقی سر و نخهایی برای فعال سازی سه طرحواره دارد و این طرحوارهٔ قوی‌تر است که اطلاعات را فیلتر و تفسیر می‌کند(۱۴).

در سالیان گذشته توجه به روان‌شناسی اخلاق شدت یافته(۱۵) و صاحب نظران بر این باورند جز سه طرحوارهٔ فوق، عوامل دیگری تحت تأثیر بافت، شرایط اجتماعی و مذهب می‌توانند معیار تصمیم فرد واقع شوند، لذا شناسایی عوامل کلیدی در اخذ تصمیمات اخلاقی فزونی یافته است(۱۰،۱۲،۱۶،۱۷و۱۸)، با این وجود در کشور هیچ پژوهشی برای شناسایی فرایندهای شناختی و غیرشناختی حاکم بر تصمیمات اخلاقی صورت نگرفته، این پژوهش با مطالعهٔ مدیران تصمیم‌گیر و تصمیم ساز که همواره با تنگناهای اخلاقی کلیدی سر و کار دارند، به دنبال شناسایی



[ Downloaded from ethicsjournal.ir on 2026-11-28 ]

[ DOR: 20.1001.1.22517634.1396.12.3.4.3 ]

عوامل بنیادینی است که تصمیم‌گیری‌های افراد را متاثر می‌کنند. از آنجایی‌که طرحواره‌ها آموختنی هستند(۱۹)، با شناسایی طرحواره‌های وابسته به بافت، می‌توان در راستای تضعیف طرحواره‌هایی که منجر به تصمیمات غیر اخلاقی و تقویت طرحواره‌هایی که منجر به تصمیمات اخلاقی می‌شوند برنامه‌ریزی کرد.

## روش

این پژوهش به دنبال شناسایی طرحواره‌های اخلاقی مدیران در مواجهه با تنگناهای اخلاقی است، زمانی که هدف پژوهشی شناخت دلایل، انگیزه‌های زیربنایی و کشف روند افکار یا عقاید است، روش پژوهش مورد استفاده کیفی (۲۰) با رویکرد تحلیل مضمون(تم) است. تحلیل‌ها دارای منشاء نظریه محور یا داده محور است، مضامین بر اساس نظریه شناخته می‌شوند و آن بخش از داده‌ها که بر اساس نظریه قابل تفسیر نباشند، مورد کدگذاری و مضمون یابی واقع می‌گردند (۲۱).

جامعه پژوهش حاضر مدیران تصمیم‌گیرنده و تصمیم ساز در یکی از بزرگترین صنعتهای کشور هستند، گروه نمونه با استفاده از روش هدفمند انتخاب شدند، در این نمونه گیری، پژوهشگر آگاهانه افرادی را انتخاب می‌کند که در پدیدهٔ مورد مطالعه تجربه دارند(۲۲)، در تعیین حجم نمونه با توجه به کیفی بون پژوهش، از راهبرد نمونه‌گیری با تغییرات بیشینه و معیار رسیدن به اشباع[۱۴] استفاده شد، با راهبرد اول افرادی انتخاب می‌شوند که دیدگاههای متفاوتی دربارهٔ موضوع دارند و منجر به تجمیع اطلاعات حداکثری و متنوع در موضوع می‌گردند(۲۳)، با معیار دوم زمانی که اجرای مصاحبه اطلاعات جدیدی به ما ندهد، فرایند نمونه‌گیری و بررسی پایان می‌یابد. لذا زمانی که در ۵ مصاحبهٔ متوالی طرحواره یا انگیزهٔ جدیدی استخراج نگردید، فرایند اجرای مصاحبه‌ها پایان پذیرفت. که در نهایت تعداد افراد مصاحبه شده ۲۰ نفر را شامل شد. کلیهٔ افراد مورد مطالعه مرد، با میانگین سنی ۵۹ سال و سابقهٔ ۱۴/۳ سال در مشاغل مدیریتی هستند.

در این پژوهش، ابزار و روش به یکدیگر گره خورده اند، ابزار مورد استفاده جهت استخراج طرحواره‌های اخلاقی مصاحبهٔ عمیق است. چرا که پژوهشگر به دنبال شناسایی اطلاعات جزئی و دقیق دربارهٔ افکار، استدلال‌ها و رفتارهای فرد است و با هدف اکتشاف طرحواره‌ها، موقعیت را دنبال می‌کند، بدین منظور پروتکل مصاحبه شامل اطمینان بخشی به مصاحبه شوندگان، ذکر هدف و نتیجهٔ مصاحبه، طرح سؤال دربارهٔ تنگناهایی که فرد تجربه کرده است، طرح سؤالات تعقیبی احتمالی تنظیم شد. ثبت اطلاعات به صورت نوشتاری و مدت مصاحبه حداقل ۲ ساعت و برای سؤالات راهنما ۱۵ مورد منظور شد، چرا که هر فردی نیاز به طرح سؤال متفاوتی دارد(۲۴). در اجرای مصاحبه از مدیران درخواست شد موقعیت‌هایی تعارض برانگیزی را توصیف‌کنند که تصمیم‌گیری برایشان دشوار بوده، ادامه مصاحبه کنکاش در موضوع نهفته در موقعیت، چرایی اهمیت آن، موضوعات فعال شده، ذکر شقوق مختلف تصمیم، ادلهٔ ذکر شده برای انتخاب نهایی و شرحی از استدلال‌های رهنمون‌کننده به سمت اکتشاف انگیزه‌ها و طرحواره‌های ترجیحی فرد است. در نهایت از دو روش کدگذاری انتخابی و باز به منظور تحلیل نتایج مصاحبه استفاده شد، ابتدا با کدگذاری انتخابی، با قرار دادن سه طرحوارهٔ اخلاقی به عنوان مقوله‌های اصلی، پاسخ‌ها چه مشهود و چه مکنون دسته بندی و سپس سایر انگیزه‌ها و استدلال‌های باقی مانده با استفاده از کدگذاری باز طبقه بندی و مفهوم گذاری شدند. در کدگذاری انتخابی توجه به مفهوم مرکزی، تأیید آن و به حداکثر رساندن ارتباط بین مقولات تا رسیدن به اشباع نظری ادامه می یابد، سپس با کدگذاری باز، مفهوم سازی و برچسب زدن به داده‌ها صورت می‌پذیرد(۲۵).

[ Downloaded from ethicsjournal.ir on 2026-11-28 ]

[ DOR: 20.1001.1.22517634.1396.12.3.4.3 ]

## یافته‌ها

از ۲۰ مصاحبه، ۸۲۰ استدلال ثبت شد، طرحوارهٔ سلایق فردی در ۹۰٪ افراد مشاهده گردید، اما طرحواره‌ای غالب ۳۰٪ افراد است، طرحوارهٔ قانون و پاسداشت نیز در ۸۰ ٪ افراد مشاهده گردید اما طرحواره‌ای غالب ۶۵٪ افراد است. طرحوارهٔ پس قراردادی در ۲۰٪ افراد مشاهده گردید، اما تنها طرحوارهٔ غالب ۵ ٪ افراد است. در مجموع از ۸۲۰ استدلال، ۳۰۰ مورد آن در طرحوارهٔ سلایق فردی، ۲۷۷ مورد در طرحوارهٔ پاسداشت، ۱۵۸ مورد در طرحواره پس قراردادی، ۳۷ مورد در طرحوارهٔ معنا، و ۴۸ مورد در طبقهٔ انگیزه‌ها و هیجانهای همدلانه قرار گرفت. یک فرد همزمان می‌تواند از ۲ الی ۳ طرحواره برخوردار باشد، اما یکی از این طرحواره‌ها، طرحوارهٔ غالب وی است.نمونه‌ای از استدلال‌ها و کدگذاری‌ها در جدول شماره ۱ قابل مشاهده است. در تعیین طرحوارهٔ غالب معیار این است که رویداد تعارض برانگیز، کدام موضوعات حافظه را فعال کرده، چه استدلال‌هایی به دنبال داشته و در جمع بندی نهایی کدام یک در اخذ تصمیم موثر بوده است، طرحوارهٔ فعال تر،طرحوارهٔ غالب فرد است.

تحلیل محتوای مصاحبه‌ها نشان داد، دلسوزی بیشتر با طرحوارهٔ سلائق فردی قوی‌تر همراه است، که گاهی با ارج گذاری عواطف موجب عدم رعایت مقررات می‌گردد. افراد دارای طرحوارهٔ علائق شخصی اصول اخلاق خرد(خوشرویی، خوش برخوردی، احترام به دیگران) را نیز برای رسیدن به پاداش، منفعت، یا حس مثبت پاس، تاییدطلبی پاس می‌دارند. آنها در گفتار دیگران را محترم می‌شمارند، اما با نیات درونی خیر. دلیل احترام آنها به قانون نیز اجتناب از تنبیه است. موضوعات حافظه در این افراد عبارت است از خانواده، روابط عاطفی، پول، درآمد بیشتر، موقعیت اجتماعی و لذت. مثال: «من باید هوای آقای کمالی را داشته باشم، او پیمانکار اصلی است.» «کار بدون اجر کاری بدون ارج است.» «قانون تنها زمانی قابلیت استفاده دارد، که خودتان تشخیص ندهید چه کاری درست است و چه کاری غلط.»، «زندگی برای هرکسی فرصت‌هایی فراهم می‌آورد و اگر شما به ملاحظهٔ قانون این فرصت‌ها را نادیده بگیرید، قانون عقب ماندن شما را جبران نخواهد کرد و شما به خویشتن خیانت کرده اید.»، «رد پیشنهاد پیمانکار نادیده گرفتن حقوق خانواده ام بود.» این افراد قادر به درک قانون هستند، اما طرحوارهٔ ترجیحی آنها پاسداشت نیست. برای مثال: «قانون به همگان به یک اندازه بها می‌دهد، اما چه کسی قانون را رعایت می‌کند که من رعایت کنم؟» در این استدلال ۲ موضوع آگاهی از هرج و مرج و بی طرفی قانون نهفته است. اما این آگاهی منجر به انتخاب قانون و نظم نگردیده است. موضوعات انسانی و توجه به رفاه همگانی در افراد این طرحواره مشاهده نگردید. استدلال «همگان با شرایطی یکسان به دنیا نمی‌آیند که بخواهند تحت قانونی یکسان زندگی‌کنند» توجیهی برای مرتفع کردن انتخاب‌های سلیقه‌ای فرد و فقدان توجه به حقوق دیگر انسان‌هاست. عواطفی مانند ترحم، غمخواری، دفاع از افراد بی دفاع (مظلومیت درون نگاهش به من اجازهٔ برخورد تند و صریح را نداد)، ملاحظاتی مانند وفاداری به ارزش‌های گروه (خارجی بود و در گروههای معاند، لذا وی را نپذیرفتیم)، حسن شهرت، آبروی خانوادگی و تعلقات قومی در طرحوارهٔ علائق شخصی طبقه بندی شدند.

افراد دارای طرحوارهٔ پاسداشت، به قانون توجه زیادی دارند، این افراد معمولاً از تأثیر همدلی و دلسوزی در تصمیم‌گیری‌هایشان پیشگیری می‌کنند، و دنبال اخذ تصمیماتی قانون محورند. مثلاً: «علیرغم میلم و با وجود درک شرایط خانوادگی فرد هیچ تردیدی در دستور قطع ۵۰٪ از حقوق نامبرده به دلیل بدهی وی به شرکت نداشتم.»، «علیرغم درک اندوه همکارم، موافقت با سمت اعلام شده را غیرقانونی می‌دانستم.» مضامین استدلال‌های این افراد جلوگیری از هرج و مرج، برقراری عدالت و شرایطی مساوی برای افراد تحت لوای قانون، حفظ نظام مندی سازمان و کمرنگ کردن نقش دیدگاه شخصی در اخذ تصمیم‌گیری‌های قانونی است. مثال: «بدون اذن قانون در سازمان، هر تصمیمی تخلف است.» «بدون قانون هر کسی به خود اجازه می‌دهد برای درست و غلط امور تصمیم‌گیری نماید.» موضوعات حافظه این افراد عبارت است از حقوق دیگران، عدالت، قانون، احساس وظیفه در قبال دیگران و



[ Downloaded from ethicsjournal.ir on 2026-11-28 ]

[ DOR: 20.1001.1.22517634.1396.12.3.4.3 ]

به ویژه غریبه‌ها. مشاهده شد که این افراد قادر به ارائه استدلالهای پس قراردادی هستند اما ترجیح آنها مقررات و قانون است. افراد دارای طرحوارهٔ پس قراردادی در برنامه ریزی به اعتلای همگان می‌اندیشند، موقعیت خود را برای غریبه‌ها به مخاطره می‌اندازند، پذیرا، مسوولیت پذیر و محترمانه هستند، مثال: «شاید مواخذه می‌شدم اما نمی‌توانستم بنابر دستور اعلام شده ۱۲۰ کارگر را اخراج کنم در حالیکه می‌دانستم در بیرون از سازمان هیچ شغلی نیست» «ضرر ناشی از هزینه‌های سازمان به مراتب کمتر از ضرر بیکاری ۱۲۰ کارگر است.»

مواردی چون توجه به جنبه‌های عمیق انسانی و ارج نهادن به انسانیت تحت عنوان مفهوم همدلی سازمان یافتند، همدلی عمیق و احساس گناه مشاهده در این انگیزه‌ها و دلایل، هیچ یک از سه طرحوارهٔ فوق را بازنمایی نمی‌کند. برای مثال «دستور قطع کامل حقوق فرد، قانونی بود اما وضعیت فرزندان و همسر وی در این شرایط اقتصادی ممکن بود آنها را به هر راهی منحرف کند، من نمیتوانستم به عنوان یک تصمیم‌گیرنده چنین نتیجهٔ قابل پیش‌بینی را بپذیرم.» یا «انسان‌ها نمی‌توانند یکدیگر را نادیده بگیرند.» همچنین عباراتی مانند «ما در برابر گسترهٔ هستی مسوولیم»، «همهٔ ما در نهایت یکی هستیم.» «هر عمل ما از سوی کائنات در زندگی‌هایمان انعکاس می‌یابد»، «آفرینش ما بی هدف نیست»، «ابعاد هستی متاثر از تصمیمات ماست».در طرحواره‌ای به نام طرحوارهٔ معنا طبقه بندی شد. طرحوارهٔ معنا با موضوعاتی مانند فراتر رفتن از انسان اما در راستای حقوق انسانی و احساس مسوولیت نسبت به کل هستی مشخص می‌گردد.

**جدول۱: نمونه استخراج طرحواره‌ها بر اساس استدلال‌ها و موضوعات حافظه**

| طرحواره | موضوعات حافظه | نمونه استدلال |
|---|---|---|
| **علائق شخصی** | پاداش، قدرت، جبران، مدیون بودن | درخواست مافوق نسبت به مقررات در اولویت است، مدیر به شما پاداش می‌دهد و شما را تایید می‌کند، نه مقررات. |
| | دلسوزی، ترحم | من حقوق همسر و فرزندم را برای کسانی که به من نمی‌اندیشند به مخاطره نمی‌اندازم. |
| | خانواده، | |
| | پیشرفت، قدرت، فرصت | دنیا به شما فرصت می‌دهد، این شمایید که تصمیم می‌گیرید از این فرصت‌ها استفاده کنید یا خیر |
| | تنبیه | می ترسم از روزی که خداوند به من خشم گیرد. |
| **پاسداشت** | قانون، اصول، وظیفه، چارچوب | وقتی شما در یک سازمان مشغول هستید به کلیهٔ اصول آن پایبندید. |
| | وظیفه، قانون | برآوردن منویات سازمان اصلی‌ترین وظیفهٔ ماست. |
| | احساس وظیفه، قانون محوری | قبول سمت نامرتبط حتی برای یک دوست، شکستن قانون است. |
| | احساس وظیفه، قانونمداری، نوعدوستی | جابجایی بک آبدارچی به دلیل خواست مافوق نه قانونی است و نه اخلاقی. |
| **پس قراردادی** | نوعدوستی، مسوولیتی انسانی، کلان نگری | نمی توان در شرایطی که جامعه بستر اشتغال را ندارد نیروها را تعدیل کرد. |
| | کلان نگری، جامعه، مطلوبت همگانی | پیامد اخراج کارگران برای خودشان و اجتماع،ب یشتر از پیامد نگهداری آنها در سازمان است. |
| | نوعدوستی، احساس مسوولیت و وظیفه‌ای انسانی | ما در برابر زندگی دیگران مسوولیم، در برابر اجتماعی از کارگران بدون سرمایه. |
| | مسوولیتی انسانی | تصممیات ما بازتابی فرانسلی دارد. |
| | مسوولیت اجتماعی، مسوولیتی انسانی | همیشه فرصت تصمیم‌گیری انسانی فراهم نیست، اما آنجایی که هست نباید ترسید. |
| **معنا** | احساس مسوولیت، تعهد به ماوراء، نگرانی در وظایف نوشته نشده | سهم دیگران در سفرهٔ ماست، ما امانت دار دنیا هستیم نه صاحب آن. |
| | خداوند، قدرتی الهی، مسوولیتی فراانسانی | ما در برابر جریان آفرینش مسوولیم |
| | نوع دوستی، غایت پنداری | همهٔ ما در نهایت یکی هستیم. |
| **همدلی و احساس گناه** | نوعدوستی، درک نیازهای دیگران | حتی آنان که دروغ می‌گویند نیازمند توجه اند. |
| | درک اندوه دیگران | حزن دیگران جزئی از حزن ماست. |
| | درک ناتوانی دیگران | نمی توان در برابر استیصال دیگران بی تفاوت بود. |

[ Downloaded from ethicsjournal.ir on 2026-11-28 ]

[ DOR: 20.1001.1.22517634.1396.12.3.4.3 ]

اعتباریابی کدگذاری: جملات کلیدی استخراج شده از متن در اختیار ۳ متخصص روان شناس نامطلع از تئوری طرحواره‌های اخلاقی، قرار گرفت و از ایشان خواسته شد، همگن‌ترین جملات را انتخاب و برای مفهوم کلی آن، نامی در نظر گیرند، در طبقه‌بندی موضوعات حافظه و مضامین انتخابی بین ارزیابان و نتایج کدگذاری ۰/۸۰ توافق مشاهده شد، موارد اختلافی عمدتاً به موضوعات دلسوزی، همدلی و پس قراردادی مربوط است. متخصصان در نامگذاری طرحوارۀ سلیقۀ فردی از اصطلاح فرصت طلب، به جای طرحوارۀ پاسداشت از قانون گرا، به جای طرحوارۀ پس قرادادی از انسانی، به جای طرحوارۀ معنا از معتقد و به جای همدلی از قدرت درک بالا استفاده کردند.

اعتبار محتوای مصاحبه‌ها: به منظور بررسی اعتبار نتایج مصاحبه از سه نفر از افرادیکه نسبت به مصاحبه شوندگان شناخت کافی داشتند، درخواست گردید ایشان را از نظر اخلاقی و اجتماعی توصیف نمایند، نتایج جالبی حاصل شد: برای توصیف افراد دارای طرحوارۀ علائق شخصی از عباراتی مانند زرنگ، زبل، دارای ارتباطات قوی، دارای نفوذ برون سازمانی، علاقمند به رشد شخصی، فرصت طلب، و دو رو، در توصیف افراد دارای طرحوارۀ پاسداشت از اصطلاحاتی مانند جدی، قاطع، قانون مدار و در برخی موارد رئوف، مهربان، انسان به معنای واقع، خداترس و دارای عرق سازمانی، در توصیف افراد دارای طرحوارۀ پس قراردادی از اصطلاحاتی مانند بی نظیر، به معنای واقع انسان، فداکار، جسور، فراسازمانی، فاقد تعصب و روشنفکر استفاده گردید. ارزیابی‌های ناشی از مصاحبه و ارزیابی‌های مربوط به حسن شهرت همسویی ۰/۸۵نشان می‌دهند.

## بحث

نتایج تاییدکنندۀ طرحواره‌های اخلاقی سه گانه(۱۰،۱۱و۲۶) است. لذا اعتبار نظری تئوری طرحواره‌ها در مواجهه با تنگناهای اخلاقی واقعی تایید می‌شود که همسو با دیگر پژوهش‌ها(۱۰و۱۱) و ادعای کلبرگ مبنی بر جهانی بودن ساختار رشد اخلاقی است(۶). همچنین مشاهده شد که افراد همزمان داری ۲ الی ۳ طرحواره هستند، یک طرحوارۀ ترجیحی و میزانی از دیگر طرحواره‌ها، به عبارتی فرد قدرت درک سایر سطوح استدلال را دارد، اما ترجیحش سطح دیگری است، این در مخالفت با این نظر است که افراد فاقد استدلالهای مرتبه بالاترند چون آن را درک نکرده اند(۱۰)، بلکه آن را انتخاب نکرده اند، ارزش‌های فردی دیگری دارند، الگو تفکر اخلاقی شان متفاوت است (۸) و بر مبنای هدف(۳) یا جو اخلاقی(۲۷) اخذ تصمیم می‌کنند.

استخراج طرحوارۀ معنا، بخش اکتشافی نتایج پژوهش است، البته کلبرگ اشاره به مرحله‌ای به نام مرحلۀ ۷ کرده بود که ویژگی آن نگاه وسیع تر، معنادارتر و هدفدارتر به جهان و مسوولیت انسان است(۲۸)، این افراد می‌توانند انگیزه بخش باشند(۲۹) این افراد خود را دارای مسوولیتی فرازمانی و فرامکانی می‌دانند، البته طرحوارۀ معنا فقط وجود داشت و طرحوارۀ غالب هیچ فردی نبود. نتایج همچنین نشان داد تصمیمات اخلاقی و حتی فراخوانی طرحواره‌ها تحت تأثیر انگیزه‌ها و هیجانها واقع می‌شود، گاهی موضوعات حافظه صرفاً بر مبنای ارتباطات عاطفی با افراد آشنا نیست، بلکه با افرادی است که غریبه اند، هیجانات انسانی را بیدار می‌کنند و منجر به واکنش‌های شدید همدلانه می‌گردند، ضمن اینکه هیچ منفعت شخصی برای فرد در این حالت نهفته نیست، نه قانونی شکسته شده و نه قانونی برای التزام عملی وجود دارد، لذا نامی جز همدلی نمی‌توان بر آن نهاد(۱۷). زمانی که انسان با هر آنچه هست در موقعیت‌های واقعی حضور یابد، نمی‌تواند فارغ از ارزش‌ها، باورها، هیجانات و عواطفش دست به تصمیم‌گیری بزند(۱۷ و۲۹)، همدلی نیز بارقه‌ای از توجه انسان‌ها به یکدیگر است(۱۷) و نمی‌توان نقش مراقبت را در تصمیمات اخلاقی انکار کرد(۳۰و۳۱).

طبق نتایج، اکثریت افراد دارای طرحوارۀ پاسداشت هستند، از آنجاییکه صنعت مورد مطالعه دارای ساختاری به شدت قانونمند است، حضور در آن با توجه به ماهیت شناختی اجتماعی بودن طرحواره‌های اخلاقی (۱۱و۱۲) منجر به تقویت طرحوارۀ پاسداشت گردیده است، هرچند ۳۰ درصد از افراد دارای طرحوارۀ علائق شخصی هستند که نشان از گرایش به



[ Downloaded from ethicsjournal.ir on 2026-11-28 ]

[ DOR: 20.1001.1.22517634.1396.12.3.4.3 ]

خواست و احساسات خود بدون توجه به حقوق همگانی، قانون، رشدنیافتگی اجتماعی و عدم آمادگی برای زیستن در اجتماعی قانون محور است(۷)، این طرحواره متاثر از یادگیری(۲۶) و تابعی از جو اخلاقی[۱۵] ضعیف است(۳۲و۳۳) جو اخلاقی در ایجاد تعهد و پایبندی تأثیرگذار است(۳۳و۳۴)، در شرایطی که پایبندی به اخلاقیات کاهش یابد، شکستن هنجارها،توجه به نیازهای خویشتن، بی توجهی به ساختار، شکل دادن باند و تعیین قانون شخصی تسری می‌یابد(۱۶). اندک بودن افراد دارای طرحوارۀ پس قراردادی نیز از اینروست که در مجموع افراد کمی دارای این طرحواره هستند(۲۸)، همچنین نمونۀ پژوهش حاضر یک نمونۀ هدفمند از جامعۀ مدیران در سازمانی قانونمند است که برای ادارۀ پرسنل طرحواره‌ای که در ایشان تقویت می‌گردد، طرحوارۀ پاسداشت است، نه پس قراردادی.

پژوهش حاضر از روش مصاحبه و تنگناهای واقعی برای استخراج طرحواره‌های اخلاقی بهره برد،شاید برخی نتوانند به راحتی محتوای ذهنشان را بیان‌کنند، لذا می‌توان در مطالعات بعدی علاوه با روش آزمون محور، به جای تنگناهای واقعی، طرحواره‌های اخلاقی را در موقعیت‌های فرضی آزمود.

## نتیجه‌گیری

جز سه طرحوارۀ اخلاقی نئوکلبرگی‌ها، عوامل دیگری شامل انگیزه‌ها، احساسات، هیجانها و معنا بر تصمیمات اخلاقی تأثیرگذارند، همچنین هرچند یک طرحواره، طرحوارۀ غالب است اما همۀ طرحواره‌ها می‌توانند به طور همزمان در فرد وجود داشته باشد و بسته به تشخیص فرد مورد استفاده واقع شوند، لذا شکل‌گیری طرحوارۀ جدید منجر به حذف طرحواره‌های قبلی نمی‌گردد، با این وجود غلبۀ نسبی یک طرحواره همچنان می‌تواند شاخصی از رشد اخلاقی فرد باشد.

## ملاحظه‌های اخلاقی

در این پژوهش موارد مطرح در اخلاق پژوهش رعایت شده و به ویژه با معرفی منابع مورداستفاده، اصل اخلاقی امانت‌داری علمی رعایت و حق معنوی مؤلفین آثار، محترم شمرده‌شده است.

[ Downloaded from ethicsjournal.ir on 2026-11-28 ]

[ DOR: 20.1001.1.22517634.1396.12.3.4.3 ]

## واژه‌نامه

| | |
|---|---|
| 1.Moral Dilemma | تنگنای اخلاقی |
| 2.Moral Decision | تصمیم اخلاقی |
| 3.Reasoning | استدلال اخلاقی |
| 4.Moral Judging | قضاوت اخلاقی |
| 5.Moral Development | رشد اخلاقی |
| 6.Fair | بی طرفی |
| 7.Moral Schemas | طرحواره‌های اخلاقی |
| 8.personal Interests Schema | طرحوارهٔ علائق شخصی |
| 9.Macro Moral | اخلاق کلان |
| 10.Maintaining Norms Schema | طرحواره پاسداشت هنجارها |
| 11.Post Conventional Schema | طرحوارهٔ پس قراردادی |
| 12.Moral Shareable ideals | ایده آل‌های مشترک اخلاقی |
| 13.Moral Thinking | تفکر اخلاقی |
| 14.Saturation | اشباع |
| 15.Moral atmosphere | جو اخلاقی |

## References:


1. Shaw W, Barry V. (2015). Moral issues in business. USA: Engage Learning.
2. Rest J, Narvaez D. (1994). Moral development in the professions: psychology and applied ethics. USA: Lawrence Baum Associates Publishers.
3. Krebs DL, Denton K. (2005). Toward a more pragmatic approach to morality: A critical evaluation of Kohlberg's model. Psychological Review; 112(3): 629–649.
4. Boom J, Brugman D, Heijden PGM. (2001). Hierarchical structure of moral stages assessed by sorting task. Child Development; 72(2): 535-548.
5. Boom J, Brugman D. (2005). Measuring moral development in adolescents. In W. Van Haaften, T. Wren, A. Tellings (Eds.). Moral sensibilities and education: The adolescent. USA: Concorde Publishing House Bemmel. 87–112.
6. Kohlberg L, Hersh HR. (1977). Moral development: A review of the theory. Theory into Practice; 16(2).
7. Lapsley DK. (2006). Moral stage theory. Handbook of moral development. New York: Willy & Sons. Pp: 37-66.
8. Emler N, Tarry H, James A. (2007). Post-conventional moral reasoning and reputation. Journal of Research in Personality; 41: 76-89.
9. Dawson TL. (2002). New tools, new insights: Kohlberg's moral judgment stages revisited. International Journal of Behavioral Development; 26 (2): 154-166
10. Rest J, Narvaez D, Bebeau, M. (1997).Alchemy and beyond: Indexing the defining issues test. Journal of Educational Psychology; 89(3): 498-507.
11. Rest J, Narvaez D, Thoma SJ, Bebeau MJ. (1999). DIT2: Devising and testing a revised instrument of moral judgment. Journal of Educational Psychology; 91(4): 644-659.
12. Narveaz D, Bock T. (2002). Moral schemas and tacit judgment or how the defining issues test is supported by cognitive science. Journal of Moral Education; 31(3): 297-313.
13. Krebs DL, Denton KL, Vermeulen SC, Carpendale JI, Bush A. (1991). Structural flexibility of moral judgment. Journal of Personality and Social Psychology; 61(6): 1012-1023.
14. Narvaez D, Lapsley DK. (2009), Moral identity, moral functioning, and the development of moral character: The psychology of learning and motivation. Burlington, Academic Press; 50: 237-274.
15. Gibbs J, Basinger SK, Grime RL, Snarey RJ. (2007). Moral judgment development across cultures: Revisiting Kohlberg's universality claims. Developmental Review; 27: 443–500
16. Haidt J. (2008). Morality. Perspectives on Psychological Science; 3(1): 65-72.
17. Hoffman LM. (2000). Empathy and moral development: Implication for caring and justice. UK: Cambridge University Press.
18. Haidt J, Graham J. (2006). When morality opposes justice: Conservatives have moral intuitions that liberals may not recognize. New York: 2nd Draft of Invited Submission to Special Issue on Social Justice Research on Emotions and Justice.


[ Downloaded from ethicsjournal.ir on 2026-11-28 ]

[ DOR: 20.1001.1.22517634.1396.12.3.4.3 ]

19.Auger GA, Gee C. (2016) Developing moral maturity: An evaluation of the media ethics course using the DIT-2. Journalism & Mass Communication Educator; 71(2): 146–162.

20.Danaeifard H, Emami SM. (2007).Strategies of qualitative research: A reflection on grounded theory. Management Thought; 1(2): 69-97.

21.Braun V, Clarke V. (2006) Using thematic analysis in psychology. Qualitative Research in Psychology; 3 (2): 77-101.

22.Delavar A. (2013). Research methodology in psychology and education. Tehran: Virayesh Publications

23.Creswell JW, Clark V. (2007). Designing and conducting mixed methods research. Translated by: Kiamanesh AR, Saraei J. Tehran: Aish Publication.

24.Boyce C, Neale P. (2006). Conducting in-depth interviews: A guide for designing and conducting in-depth interviews for evaluation input. Watertown: Pathfinder International.

25.Basit TN. (2003). Manual or electronic? The role of coding in qualitative data analysis. Educational Research; 45(2): 143–154.

26.Rest J, Narvaez D, Thoma S.J, Bebeau M. (2000). A neo-Kohlbergian approach to moral judgment: Overview of the defining issues test research. Journal of Moral Education; 29(4): 381-397.

27.Higgins A, Power C, Kholberg L. (1994). The relationship of moral atmosphere to Judgment and Responsibility. In: Puka B.(Ed). The New research in moral development. New York & London: Garland Publishing.

28.Kohlberg L, Power C. (1981). Moral development, religious thinking, and the question of a seventh stage. Zygon; 16(3): 203–259.

29.Jafari T, Hosseingholipour T, Alayi H. (2017). Ethical leadership in project oriented environments. Ethics in Science and Technology; 11 (3):116-124.

30.Jorgensen G. (2006). Kohlberg and Gilligan: duet or duel? Journal of Moral Education; 35(2): 179–196.

31.Gabriel Y. (2015). The caring leader–What followers expect of their leaders and why? Leadership; 11(3): 316-334.

32.Power FC, Higgins AD. (2008). The just community approach of moral education and the moral atmosphere of school. In. Nucci LP, Naeveaz D. (Eds). Handbook of moral character education. New York and London: Routledge Press.

33.Hashemi SS, Marzayi Z, Beshlideh K, Naami AZ. (2017). Analyzing the model of consequences of organizational ethics climate. Ethics in Science and Technology; 11(3): 49-58

34.Behzadi E, Naami A Z, Beshlideh K. (2015) Relationship between conscientiousness, ethical climate and ethical leadership and organizational virtuousness. Ethics in Science and Technology; 9 (1).

[ Downloaded from ethicsjournal.ir on 2026-11-28 ]

[ DOR: 20.1001.1.22517634.1396.12.3.4.3 ]

[ Downloaded from ethicsjournal.ir on 2026-11-28 ]

[ DOR: 20.1001.1.22517634.1396.12.3.4.3 ]