

## پنج گام کلیدی در تدوین و ترویج منشور اخلاقی سازمان پلیس

حمیدرضا حاتمی،\* علی کریمی خوزانی\*\*

### چکیده:

یکی از دل‌مشغولی‌های عمده سازمان‌ها از جمله سازمان‌های نظامی لزوم توجه کارکنان آنان به منشور اخلاقی می‌باشد. زیرا منشور اخلاقی تعهد نامه‌ای است که در حفظ و تعالی مستمر روحیه، منزلت، انسجام کارکنان از یک سو و رضایت عامه مردم از خدمات پلیس از سوی دیگر را به دنبال دارد. بر این اساس چند سالی است توجه به تدوین منشور اخلاق در سازمان‌های پلیسی مورد توجه قرار گرفته است، در این میان انتقاداتی نیز به این منشورها یا نظام نامه‌های اخلاقی وارد بوده و ضروری است جهت تدوین بهینه آن‌ها راه‌کارهای لازم ارائه شود، لذا با هدف بهینه نمودن تدوین منشور اخلاق منتج از ایرادات وارده فعلی، گام‌های کلیدی در تدوین و ترویج منشور اخلاق احصا و با روش مروری به مطالعه آن‌ها می‌پردازیم. در این مقاله پس از احصای ایرادات وارده به منشورهای فعلی که برخی از آن‌ها عبارتند از: تاکید بر وظایف افراد، عدم پوشش دادن تمامی مسئولیت‌های سازمان و خیالی و حرفی بودن آن‌ها با توجه به جایگاه منشور اخلاق در ترویج اخلاق در سازمان، اخلاق فردی را در منشور مورد توجه قرار نمی‌دهیم و مراحل ذیل را نیز برای ایرادات دیگر تدارک می‌بینیم:

- ۱- تقسیم سازمان پلیس برحسب ماموریت‌های تخصصی؛
- ۲- تشکیل کارگاه‌های تدوین منشور اخلاق؛
- ۳- تعیین مسئولیت‌های اخلاقی هر حوزه.

### کلید واژه‌ها:

منشور اخلاق، اخلاق سازمان پلیس، رفتار سازمانی، اخلاق حرفه‌ای

\*. دکتری روان‌شناسی، استادیار دانشگاه امام حسین (ع)

\*\*پژوهشگر دفتر تحقیقات کاربردی معاونت ط.ب.ب ناجا

### مقدمه

مدیران ارشد سازمان‌های مختلف در راستای توجه به ارزش‌های اخلاقی در سازمان و رفتار کارکنان خود، به‌عنوان یکی از اقدامات مهم و اولیه در قالب عناوین مختلف مانند منشور اخلاق، نظام‌نامه اخلاقی و ... به تدوین ارزش‌های سازمان همت می‌گمارند.

تهیه این‌گونه موارد در سازمان‌های پلیس نیز مورد توجه قرار گرفته است. داشتن نظام‌نامه اخلاق یکی از ویژگی‌های اصلی پلیس جامعه محور است (عبدی، ۱۳۸۳، ص ۲۵) اغلب سازمان‌های پلیس کشورهای اروپایی و برخی از کشورهای دیگر نظیر ژاپن، استرالیا و آمریکا دارای نظام‌نامه اخلاقی هستند که تدوین آن‌ها بعضاً قریب نیم‌قرن پیش بوده است (عبدی، ۱۳۸۱، ص ۹).

در کشور ما در سال ۱۳۸۱ با ابلاغ طرح تکریم ارباب‌رجوع از طرف سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی، تهیه منشور اخلاق به‌عنوان یکی از برنامه‌های طرح تکریم مورد توجه سازمان‌های دولتی و حتی خصوصی قرار گرفت. در نیروی انتظامی نیز اداره کل بودجه و اعتبارات ناجا که در زمان ابلاغ طرح تکریم ارباب رجوع، اداره کل مستقلی بود، طی دستورالعملی کلیه رده‌ها را ملزم به تهیه منشور اخلاق کرد؛ که تعدادی از استان‌ها نسبت به تهیه منشور اخلاق اقدام کردند. با واگذاری اجرای طرح تکریم ارباب رجوع به معاونت طرح و برنامه ناجا در سال ۱۳۸۳، طرح تهیه منشور اخلاق سراسری نیروی انتظامی به‌جای منشورهای موجود در دستور کار قرار گرفت. بدین منظور، تیم تهیه منشور اخلاق در اداره کل بهبود روش‌ها و مدیریت تشکیل شد و لیکن در نهایت به دلیل وارد دانستن انتقاداتی که به این‌گونه اقدامات وارد بود، منشور تهیه شده مسکوت گذاشته شد. (کریمی، ۱۳۸۶). این مقاله با هدف تدوین و ترویج بهینه منشور اخلاق به نحوی که ایرادات وارده فعلی را مرتفع نماید به دنبال تبیین گام‌های کلیدی در تدوین و ترویج منشور اخلاق می‌باشد. بدین منظور در ابتدا ایرادات وارده منشور اخلاق فعلی را مطرح نموده سپس جهت آگاهی از این که در منشور اخلاق چه باید‌ها و نبایدهای مطرح است، جایگاه آن‌را در ترویج اخلاق در سازمان بررسی می‌کنیم و سپس گام‌های کلیدی تدوین منشور اخلاق را مرور می‌نمائیم.

## ایرادات وارده به منشور و نظام‌نامه‌های اخلاقی موجود

منشور یا نظام‌نامه اخلاقی در عرصه عمل، انتقادات بسیاری را به دلیل عدم کاربردی بودن آن‌ها موجب شده است؛ برای نمونه فرد دیوید اشاره می‌کند عده‌ای این‌گونه منشورها را وسیله‌ای می‌دانند که در روابط عمومی برای گول زدن مردم مورد استفاده قرار می‌گیرد و برخی دیگر آن‌را یک پدیده زائد و بی‌فایده تلقی می‌کنند که صرفاً جهت جلب توجه مردم انتشار می‌یابد. (دیوید، ۱۳۷۹، ص ۵۵)

قراملکی نیز در این خصوص اشاره می‌کند که به تدریج موجی از تردید و بدگمانی نسبت به کارآیی و اثربخشی چنینی تلاش‌های پیدا شد، عده‌ای با بدبینی وجود آن‌ها را ابزارهایی تلقی کردند که در روابط عمومی برای فریب دادن افراد مورد سوء استفاده قرار می‌گیرد. برخی اساساً وجود این‌گونه موارد را زائد و بی‌فایده تلقی کردند و کسانی نیز آن‌را صرفاً ابزار تبلیغات و وسیله تزئینی انگاشتند. (قراملکی، ۱۳۸۲، ص ۱۵)

در بررسی این موضوع به استناد تحقیقی که توسط استیفن ویچیو<sup>۱</sup> انجام شده، نشان داده می‌شود که اعتماد عمومی به کارکنان پلیس در طول دو دهه گذشته کاهش داشته است (Deshone, 2000, P.9). این امر نشان می‌دهد که این‌گونه نظام‌نامه‌ها در سازمان پلیس موفقیت چندانی در کسب اعتماد جامعه به عنوان یکی از اهداف مترتب بر تدوین آن‌ها نداشته است.

ایرادات وارده به این‌گونه منشورها و نظام‌نامه‌ها به این دلیل می‌باشد که در وهله اول تمام مسئولیت‌های اخلاقی سازمان را فرا نمی‌گیرند بلکه غالباً به وظایف اخلاقی اعضاء توجه دارند. این نقیصه سهم فراوانی در عدم کارآمدی آن‌ها دارد؛ زیرا وقتی در سازمان به وظایف اخلاقی افراد مثلاً کارکنان، بسنده می‌کنیم و از بیان تعهدات اخلاقی سازمان در قبال کارکنان غفلت می‌کنیم، کارکنان به چنین نظام‌نامه‌هایی بدگمان شده و مقاومت می‌ورزند و در جهت نادیده گرفتن آن برانگیخته می‌شوند. دیگر این که در این نظام‌نامه‌ها مشخص نیست چه کسانی در قبال چه افرادی دقیقاً چه مسئولیت‌هایی دارند و بنابراین سازگاری و سازمان‌یافتگی بین مسئولیت‌ها نیز در میان نیست. به‌علاوه اولویت و تعهدات اخلاقی نیز

1. Stephen Vicchio

به وضوح نشان داده نمی‌شود (قراملکی، ۱۳۸۱، صص ۱۵۳-۱۵۲) از طرف دیگر ارزش‌های مشخص شده در این نظام‌نامه‌ها به جای این که براساس عملکرد واقعی باشد و ارزش‌های یک سازمان را به طور واقعی هدایت و راهنمایی کند، بسیار خیالی و حرفی بوده است. (اندرسون ۱۳۸۳، ص ۳۰۲).

لذا سئوالی که در این جا مطرح می‌شود این است که چگونه می‌توان منشور اخلاق سازمان را به نحوی تهیه کرد که مشکلات برشمرده شده در تدوین آن برطرف شود، بدین منظور در ابتدا باید جایگاه منشور اخلاق، در ترویج ارزش‌های اخلاقی در سازمان مشخص شود.

### جایگاه منشور اخلاق در ترویج اخلاق در سازمان

با ورود سازمان‌های بزرگ به عرصه جامعه و مطرح شدن مسئولیت اجتماعی سازمان‌ها، سازمان به عنوان یک شخصیت در نظر گرفته می‌شود که می‌تواند دارای اخلاق کارکردی ویژه خود باشد، لذا اولین گام تحقق اخلاق در هر سازمان شناخت سطوح اخلاق است، که در دو سطح قابل تعریف است:

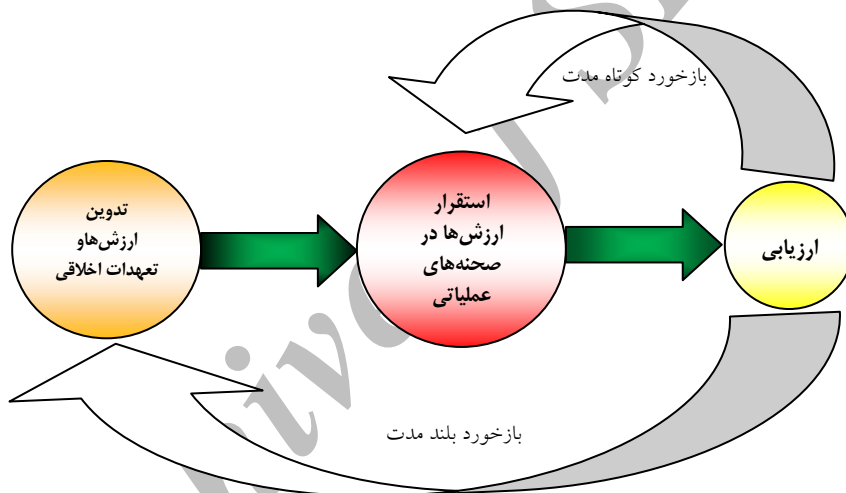
الف) اخلاق حرفه‌ای که آن را به مسئولیت‌های اخلاقی سازمان تعریف می‌کنیم.  
 ب) اخلاق شغلی که تأکید بر وظایف افراد در سازمان دارد (قراملکی، ۱۳۸۲، ص ۱۰۷)  
 پس می‌توان گفت توجه به اخلاق و ترویج آن، در وهله اول باید از سازمان‌ها شروع شود و پس از آن به کارکنان تسری یابد. لذا، اگرچه در برخی کسب و کارها تفاوت و جدایی بین اخلاق حرفه‌ای و اخلاق شغلی مطرح نمی‌باشد مانند اخلاق پزشکان، با توجه به این که پزشکان بدون توجه به سازمان متبوعشان در نظر گرفته می‌شوند. ولی در نیروی انتظامی، سازمان بدلیل مسئولیت اجتماعی خاص خود از یکطرف مسئولیت‌های اخلاقی ویژه‌ای دارد و از طرف دیگر افسران پلیس از سازمان متبوع خود جدا در نظر گرفته نمی‌شوند، به طوری که حتی کلمه لاتین پلیس معادل کارکنان و هم در معادل سازمان پلیس بکار برده می‌شود، لذا در سازمان پلیس، اگرچه افسران پلیس را به عنوان افراد حرفه‌ای، تلقی می‌نمائیم ولیکن با استدلال مطرح شده و طرح سطوح اخلاق، اخلاق حرفه‌ای مختص وظایف سازمان پلیس است و اخلاق شغلی به کارکنان و افسران پلیس ارتباط دارد.

با این پیش زمینه و بر پایه نظریه فرد دیوید در خصوص مراحل سه گانه مدیریت راهبردی، سه مرحله ذیل جهت ترویج اخلاق در سازمان ارائه می گردد: (کریمی و صنعتگران، ۱۳۸۶ و ۱۳۸۵)

الف) تدوین ارزش ها و تعهدات اخلاقی سازمان؛

ب) استقرار ارزش ها در صحنه های عملیاتی (عملیاتی و اجرایی کردن ارزش ها) در رفتار سازمانی؛

ج) ارزیابی و بازخوردگیری به منظور بهینه نمودن دو مرحله قبل.



شکل شماره (۱): مراحل ترویج اخلاق در سازمان

بنابراین لازم است به عنوان پایه و اساس ترویج اخلاق در سازمان، در ابتدا و به عنوان گام اول، ارزش های سازمان تدوین شود. این ارزش ها و تعهدات اخلاقی سازمان می توانند در قالب عناوین مختلفی مانند چشم انداز اخلاقی، منشور اخلاق، نظام نامه اخلاقی و ... تهیه شود. این ارزش ها در سازمان های مختلف با توجه به تعهدات اجتماعی و اقتصادی مختص آن ها، اولویتهای متفاوتی از ارزش ها و تعهدات را مدنظر قرار می دهد. بنابراین در تهیه منشور یا نظام نامه اخلاقی لازم است به جای توجه به اخلاق فردی و ارزش های شغلی کارکنان،

ارزش‌ها و مسئولیت‌های سازمان به صورت کلی تهیه و تدوین شود (کریمی، ۱۳۸۶، صص ۱۰۰ و ۱۱۰) و در مرحله بعد به عنوان یکی از گام‌های ترویج اخلاق در سازمان جهت عملیاتی نمودن منشور اخلاق، ارزش‌های شغلی کارکنان با ملاحظه بستر سازی از لحاظ ابزارها و امکانات، و همچنین آموزش چگونگی کاربرد آن‌ها، استاندارد می‌شود. لذا در تهیه و تدوین منشور اخلاق، استاندارد سازی رفتار کارکنان مدنظر نمی‌باشد و وظایف کارکنان معمولاً در منشور اخلاق، به اشتباه مطرح می‌شود چرا که این امر موجب می‌گردد مسیر ترویج اخلاق در سازمان به درستی طی نگردیده و انتقادات مطروحه کماکان به قوت خود باقی بمانند.

### گام‌های کلیدی تدوین و ترویج منشور اخلاقی سازمان پلیس:

#### ۱- تقسیم سازمان پلیس برحسب مأموریت‌های تخصصی

با توجه به گستردگی وظایف سازمان پلیس و عدم امکان‌پذیری وجود یک منشور اخلاق برای کل سازمان، لازم است در ابتدا پلیس را برحسب وظایف و مأموریت‌های تخصصی تقسیم‌بندی کنیم البته با توجه به وجود پلیس‌های تخصصی در ساختار پلیس مانند پلیس راهنمایی و رانندگی، پلیس آگاهی، پلیس پیشگیری انتظامی و ... می‌توان این تقسیم‌بندی را براساس ساختار موجود قرار داد.

#### ۲- تشکیل کارگاه‌های تدوین منشور اخلاق:

در فرایند تدوین منشور و در نگارش متن منشور، تا آن‌جا که امکان دارد رده بیشتری از مدیران هر حوزه تخصصی مشارکت نمایند. مزیت‌های تشکیل چنین کارگاه‌هایی می‌تواند به شرح ذیل قابل احصاء باشد.

الف) افراد از مجرای مشارکت خود را نسبت به سازمان متعهد می‌نمایند. هنگامی که کارکنان و مدیران به کمک یکدیگر منشور اخلاقی سازمان را مشخص و به آن شکل می‌دهند احساس داشتن چشم‌اندازهای مشترک را موجب می‌شوند، این امر

اشتراک منافع به وجود آورده و آن‌ها را در دنیای جدیدی قرار می‌دهد که نوید از آینده روشن دارد (دیوید، ۱۳۷۹، ص ۱۷۴)

(ب) با روش مذکور در تهیه منشور اخلاق، مدیران ارشد و صف و ستاد حامی، مدافع و تداوم بخش اصلی منشور اخلاق خواهند بود.

(ج) با برگزاری کارگاه به طور غیر مستقیم بندهای در حال تدوین منشور با منابع مالی، انسانی و تجهیزات سازمانی تطبیق داده می‌شود. لذا بهتر است بدین منظور تحقق منشور اخلاق پنج تا ده ساله در نظر گرفته شود و پس از آن با توجه به شرایط جدید در آن بازنگری صورت پذیرد.

(د) در کارگاه‌ها با استفاده از روش طوفان مغزی، که توسط مربی کارگاه امکان‌پذیر می‌شود، می‌توان به ریزکاری‌هایی در شناخت موارد اخلاقی آگاهی یافت که در غیر این روش کسب آگاهی از آن‌ها مشکل بود.

### ۳- تعیین مسئولیت اخلاقی هر حوزه:

در تدوین مسئولیت‌های اخلاقی باید مأموریت‌ها و تعهدات صریح و ضمنی رسمی و غیررسمی که از محیط بیرونی بر سازمان تحمیل می‌شود شناسایی و تبیین شوند. در واقع این‌ها باید‌ها و نیاید‌هایی است که سازمان با آن‌ها روبه‌رو می‌شوند. عموماً این مأموریت‌ها و تعهدات در شکل قوانین و مقررات و هدف‌های سازمان و نظایر آن‌ها جلوه‌گر می‌شوند و بی‌توجهی به این امور باعث غیرواقعی و خیالی شدن منشور اخلاقی می‌گردد. لذا با توجه به تفاوت شرح وظایف و مأموریت‌های تخصصی هر حوزه، در کارگاه‌ها پرسش از مسئولیت‌های اخلاقی آن‌ها مطرح می‌شود، این که در قبال چه کسانی و یا نهادهای مسئولیت اخلاقی دارند؟ برای نمونه پلیس راهنمایی و رانندگی در قبال چه سازمان‌ها و افرادی مسئولیت اخلاقی دارد، آیا مثلاً پلیس در قبال متخلفین به مقررات راهنمایی و رانندگی از لحاظ اخلاقی مسئول است، این سؤال و سئوالات مشابه در راستای تجزیه و تحلیل موضوع مهم تلقی می‌شود.

در ادامه لازم است نوع مسئولیت پلیس در قبال این افراد دقیقاً مشخص شود، و در ادامه باید مشخص شود حقوق کدام یک دارای اولویت است. آیا افرادی که برای دریافت گواهینامه و یا شماره‌گذاری خودرو به پلیس راهنمایی و رانندگی مراجعه می‌کنند برای این

پلیس در اولویت می‌باشند یا متخلفین مقررات راهنمایی و رانندگی. این امر یعنی اولویت‌بندی مسئولیت‌ها موجب توجه به اولویت آن‌ها در برنامه‌ریزی‌ها و تخصیص منابع خواهد شد.

جدول شماره (۱): تفاوت‌های شرح وظایف با مسئولیت‌های اخلاقی پلیس راهنمایی و رانندگی

وظایف فرضی پلیس راهنمایی و رانندگی	مسئولیت اخلاقی پلیس راهنمایی و رانندگی بر حسب اولویت
۱- ارائه خدمات انتظامی مانند صدور گواهینامه، صدور پلاک خودرو و ...	۱- پلیس راهنمایی و رانندگی امورات خود را به نحوی برنامه‌ریزی می‌نماید که خدمات خود را بتواند در اسرع وقت و با کیفیت قابل قبول به جامعه ارائه دهد.
۲- اعمال قانون مقررات راهنمایی و رانندگی در سطح جامعه	۲- پلیس راهنمایی و رانندگی اولویت همکاری خود را با شهرداری‌ها به منظور بهینه نمودن وضعیت حمل و نقل درون شهری و وزارت راه به منظور بهینه نمودن وضعیت حمل و نقل برون شهری قرار می‌دهد.
۳- همکاری با سایر نهادها جهت بهینه‌نمودن وضعیت عبور و مرور خودروها در جامعه	۳- در اعمال مقررات راهنمایی و رانندگی، پلیس راهنمایی و رانندگی نسبت به استانداردسازی نوع برخورد کارکنان خود اقدام می‌نماید.

#### ۴- تعیین وظایف و مسئولیت‌های اخلاقی جامعه:

همان‌طور که لازم است مسئولیت پلیس در قبال سازمان‌ها و افراد دقیقاً مشخص شود، و با این کار نوع مسئولیت اخلاقی پلیس در قبال این افراد و سازمان‌ها مشخص می‌شود، لازم است در کارگاه‌ها، انتظارات متقابل پلیس نیز مطرح شود. لذا اگر در منشور اخلاق مشخص می‌کنیم که حقوق مردم و سازمان‌های ذی‌نفع چیست؟ در کنار آن متذکر می‌شویم مسئولیت‌های اخلاقی جامعه چه می‌باشد.

برای نمونه زمانی که پلیس راهنمایی و رانندگی برحسب وظایف ملزم به ایجاد مانع جهت عبور و مرور خودروهاست، وظیفه اخلاقی مردم به عنوان شهروند در قبال همکاری با پلیس چیست؟



ویتیر به صورتی موجز در این زمینه جملاتی را بیان می‌کند که نشان می‌دهد انتظارات پلیس از جامعه حلقه مفقودی اقدامات پلیس است، او می‌گوید: ما انتظار داریم که پلیس در عین حال که انسان است، انسان نباشد، ما او را استخدام می‌کنیم که قانون را به موقع به اجرا بگذارد و در عین حال از او می‌خواهیم که از آن چشم ببوشد. اما وقتی که در جای دیگر از اجرای قانون سربچی می‌کند، او را سرزنش می‌کنیم، ما به او رشوه پیشنهاد می‌کنیم و در عین حال خبر فساد او را منتشر می‌کنیم، ما از او انتظار داریم که عضوی از جامعه باشد ولی در ارزش‌های آن، خود را شریک نداند، ما آشوب را حتی علیه اجتماع تعیین می‌کنیم، ولی اعمال زور توسط پلیس را محکوم می‌کنیم، ما به پلیس حق می‌دهیم که از اطلاعات عموم مردم استفاده کند، ولی کسانی که به پلیس اطلاع می‌دهند را محکوم می‌کنیم (به نقل از ترویانوویچ و باکوروکس، ۱۳۸۳، ۹۷-۹۶).

#### ۵- اطلاع‌رسانی منشور اخلاق تدوین شده:

بعد از تدوین منشور اخلاق، می‌توان آن را به منظور دستیابی به حداکثر شفافیت و پاسخ‌گویی اطلاع‌رسانی نمود، توزیع برای همه کارکنان، ذی‌نفعان و مردم، از طریق قرارداد در وبسایت سازمان، اعلام از طریق نشریات سازمانی، درج در روزنامه‌های کنترالانتشار، اعلام از طریق صدا و سیما و یا حتی نصب در منظر دید مردم در مکان‌هایی که با پلیس در تماس هستند، راه‌هایی برای اطلاع‌رسانی منشور اخلاق می‌باشد (صادقی یزدان آباد، ۱۳۸۲، ص ۸۱)

#### نتیجه‌گیری:

ایرادات مهمی که به منشور و نظام نامه‌های اخلاقی موجود گرفته می‌شود بر این مبنا می‌باشد که اولاً تمامی مسئولیت‌های اخلاقی سازمان را فرا نمی‌گیرد و بیشتر بر وظایف افراد تأکید دارد و دیگر این که بیشتر خیالی و حرفی بوده و در دنیایی واقعی کاربرد ندارند. لذا در تدوین منشور اخلاق، جهت برطرف نمودن ایرادات مذکور اشاره گردید که لازم است با توجه به جایگاه منشور در ترویج اخلاق در سازمان، صرفاً وظایف اخلاقی سازمان مطرح شود. این منشور در قالب چشم انداز اخلاقی سازمان بوده و در مرحله بعد است که جهت عملیاتی نمودن این چشم انداز، راه‌کارهای اجرایی آن تدوین می‌گردد که یکی از راه‌کارها

مسئله توجه به تدوین استانداردهای رفتار اخلاقی کارکنان، به‌عنوان توجه به ارزش‌های اخلاق شغلی کارکنان می‌باشد.

در تدوین منشور به‌عنوان مقدمه کار، پس از تقسیم بندی سازمان پلیس بر حسب مأموریت‌ها، کارگاه‌ها با حضور مدیران ارشد، صف و ستاد هر حوزه تشکیل می‌شود. این امر موجب می‌گردد که منشور اخلاق با ملاحظات منابع مالی، انسانی و تجهیزات که توسط مدیران مورد توجه است، تدوین گردد لذا منشور اخلاقی به این صورت با توجه به دنیای واقعی به نگارش در می‌آید. در ادامه در نگارش مفاد منشور در کارگاه‌ها، سؤال در خصوص مسئولیت‌های اخلاقی هر حوزه مطرح می‌شود پس از آن نوع مسئولیت‌ها و اولویت‌های هر کدام مورد بحث و بررسی قرار می‌گیرد. این نوع سؤال‌ها باعث می‌شود که تمام مسئولیت‌های اخلاقی آن حوزه سازمان مورد توجه قرار گیرد.

جدول شماره (۲): گام‌های کلیدی برای رفع ایرادات فعلی وارده به منشور اخلاقی

گام کلیدی برای رفع ایراد مذکور	ایرادات فعلی وارده به منشورهای اخلاقی
رفع اشکال (۱): در تدوین منشور، اخلاق شغلی مد نظر نمی‌باشد.	اشکال (۱): توجه به وظایف اخلاقی افراد
رفع اشکال (۲): الف) تقسیم سازمان پلیس بر حسب مأموریت‌های تخصصی (گام اول) ب) تشکیل کارگاه‌های تدوین منشور اخلاق (گام دوم) ج) تعیین مسئولیت اخلاقی هر حوزه (گام سوم)	اشکال (۲): عدم پوشش دادن تمامی مسئولیت‌های اخلاقی سازمان
رفع اشکال (۳): الف) تشکیل کارگاه‌های تدوین منشور اخلاق (گام دوم) ب) تعیین مسئولیت اخلاقی هر حوزه (گام سوم)	اشکال (۳): عدم اولویت بندی و عدم وجود تعهدات صریح
رفع اشکال (۴): الف) تشکیل کارگاه‌های تدوین منشور اخلاق (گام دوم)	اشکال (۴): عدم ارتباط با عملکرد واقعی سازمان

## منابع:

- اندرسون، تری (۱۳۸۳)، "هر افسر یک فرمانده"، ترجمه: مریم بغدادی، تهران، مرکز فناوری آموزش ناجا.
- تروویانوویچ، رابرت باکوروکس، بانی (۱۳۸۳)، "پلیس جامعه محور"، ترجمه: مرکز مطالعات و تحقیقات کاربردی طرح و برنامه ناجا، تهران، فرات.
- حمیدی زاده، محمد رضا (۱۳۸۲)، "برنامه ریزی استراتژیک"، تهران، سمت.
- دیوید، فرد (۱۳۷۹)، "مدیریت استراتژیک"، ترجمه: علی پارسیان و محمد اعرابی، تهران، دفتر پژوهش‌های فرهنگی.
- صادق یزدان‌آباد، ابراهیم (۱۳۸۲)، "مبانی منشور ارائه خدمات"، تحول اداری، دوره هفتم، شماره ۴۰: ۶۷-۸۴.
- عبدی، توحید (۱۳۸۱)، "درآمدی بر نظام‌نامه اخلاقی پلیس: اخلاق و وجدان پلیس در جامعه"، فصلنامه دانش انتظامی، سال چهارم، شماره ۲: ۳-۱۶.
- عبدی، توحید (۱۳۸۳)، "تبیین رویکرد جامعه محوری"، فصلنامه دانش انتظامی، سال ششم، شماره ۴: ۲۸-۱۳.
- قراملکی، احد فرامرز (۱۳۸۲)، "اخلاق حرفه‌ای"، تهران، ناشر مولف.
- کریمی خوزانی، علی (۱۳۸۶)، "تدوین معیارهای اخلاقی کارکنان پلیس"، فصلنامه دانش انتظامی، سال نهم، شماره ۳: ۱۱۱-۹۶.
- کریمی خوزانی، علی و صنعتگران، عطیه (۱۳۸۵ و ۱۳۸۶)، "راه‌کارهای توسعه اخلاق در پلیس"، فصلنامه مطالعات امنیت اجتماعی، سال دوم، شماره ۵: ۱۳۴-۱۱۹.
- Deshone, Richard, (2000), "police officers oath of office and code of ethics a question of knowledge", www.Emich.EDU