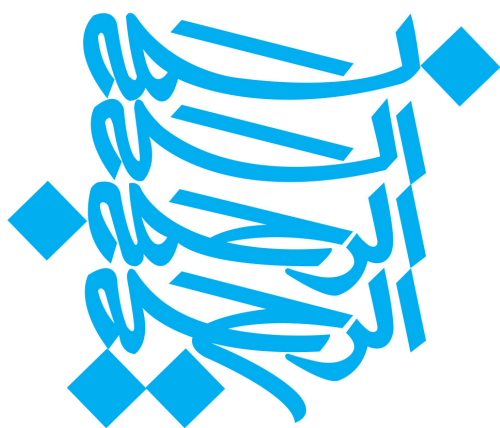




فرهنگ سازمانی

بانگش به منابع دینی

محمدتقی فتّالی
حسن رضایی



انتشارات مؤسسه فرهنگی هنری
دین و معنویت آل یاسین

فهرست مطالب

۱۵	 دیباچه
	فصل اول: مبانی، مفاهیم و عوامل
۲۳	 (۱) مفهوم شناسی
۲۳	 (یک) فرهنگ
۲۵	 الف) عناصر
۲۵	 اول) بینش‌ها
۲۵	 دوم) هنجارها
۲۶	 سوم) ارزش‌ها
۲۷	 چهارم) ساختارهای اجتماعی
۲۷	 ب) ویژگی‌ها
۲۸	 اول) ارتباط دوسویه
۲۸	 دوم) امر اکتسابی
۲۸	 سوم) مقبولیت اجتماعی
۲۹	 چهارم) خشنودی بخش
۲۹	 پنجم) قابل سازگاری
۳۰	 ششم) وحدت آفرین
۳۰	 دو) سازمان
۳۱	 الف) منابع سازمان
۳۲	 ب) اخلاق سازمانی
۳۲	 جنبه اول) ارتباط درون شخصی
۳۲	 جنبه دوم) ارتباط بین شخصی
۳۲	 جنبه سوم) ارتباط برون شخصی
۳۳	 ج) نیاز سازمان به اخلاق
۳۴	 جنبه اول) تلقی درست عناصر سازمان از یکدیگر
۳۴	 جنبه دوم) تعیین سمت و سوی اخلاقی به اهداف و مأموریت‌ها
۳۴	 جنبه سوم) ممیزی اخلاقی تصمیم‌سازی
۳۴	 جنبه چهارم) تعامل با محیط
۳۵	 جنبه پنجم) افزایش مهارت مدیران
۳۵	 جنبه ششم) رواج الگوی اخلاقی در تعامل بین افراد سازمان
۳۵	 د) اصول اخلاقی در سازمان

۳۵	 اصل اول) فلسفه و نظریه‌ها
۳۶	 اصل دوم) محیط کاری
۳۶	 اصل سوم) مسئولیت‌پذیری مدیران
۳۷	 اصل چهارم) مسئولیت‌پذیری کارکنان
۳۷	 اصل پنجم) برابری و مساوات
۳۸	 اصل ششم) تعامل با مردم
۳۹	 اصل هفتم) بخشش دیگران
۳۹	 اصل هشتم) احترام اصیل و متقابل
۴۱	 اصل نهم) خودشناسی
۴۳	 اصل دهم) حفظ حریم خصوصی
۴۴	 اصل یازدهم) برخورد صادقانه
۴۶	 اصل دوازدهم) رازداری
۴۶	 اصل سیزدهم) پاسخگویی و نقدپذیری
۴۸	 اصل چهاردهم) وفای به عهد
۵۰	 اصل پانزدهم) امانت‌داری
۵۲	 سه) فرهنگ سازمانی
۵۵	 الف) انواع
۵۵	 اول) فرهنگ فرمند و خودکفا
۵۵	 دوم) فرهنگ وسواسی و پراستعداد
۵۶	 سوم) فرهنگ پرهیزکننده و کامیابی‌جو
۵۶	 چهارم) فرهنگ سیاسی شده و متمرکز بر هدف
۵۶	 پنجم) فرهنگ دیوان سالار و آفریننده
۵۷	 ب) ویژگی‌ها
۵۸	 ج) فرهنگ سازمانی قوی
۵۹	 د) ویژگی‌های فرهنگ سازمانی ضعیف
۶۱	 ه) کارکردها
۶۱	 اول) احساس هویت برای فرد در سازمان
۶۲	 دوم) آسان کردن تعهد گروهی
۶۲	 سوم) ترغیب ثبات نظام اجتماعی سازمان
۶۲	 چهارم) شکل‌دادن به رفتار کارکنان
۶۲	 پنجم) تأثیرگذاری بر وظایف و نحوه عملکرد مدیریت

۶۲	 (و) ابعاد
۶۴	 (۲) مبانی
۶۴	 یک (سند جامع اخلاقی
۶۵	 الف) بخش‌ها
۶۵	 ب) جنبه‌ها
۶۶	 ج) تفاوت با کدهای اخلاقی
۶۶	 اول) دسته‌بندی کدها
۶۷	 دوم) معایب کدها
۶۷	 د) کارکردها
۶۸	 ه) ویژگی‌های سند اخلاقی
۶۸	 اول) فراگیر بودن
۶۹	 دوم) رسایی و شفافیت
۷۰	 سوم) سازگاری درونی و انسجام
۷۰	 چهارم) ترتیب و اولویت
۷۰	 پنجم) قابلیت اجرا
۷۱	 ششم) جهت‌گیری اخلاق‌ورزی درونی
۷۱	 (و) معیارهای جهانی منشور اخلاقی
۷۱	 اول) اصل امانت
۷۲	 دوم) اصل مالکیت
۷۳	 سوم) اصل اعتبار و اعتماد
۷۴	 چهارم) اصل شفافیت
۷۵	 پنجم) اصل منزلت
۷۶	 ششم) اصل انصاف
۷۸	 هفتم) اصل شهروندی
۸۰	 هشتم) اصل حساسیت متقابل
۸۰	 ز) مرامنامه اخلاق اداری کشور
۸۱	 اول) در ارتباط با ارباب رجوع
۸۱	 بخش اول) بایدها
۸۱	 بخش دوم) نبایدها
۸۲	 دوم) در ارتباط با همکار
۸۲	 بخش اول) بایدها

۸۲	 بخش دوم) نبایدها
۸۳	 سوم) در ارتباط مدیر با کارمند
۸۳	 بخش اول) بایدها
۸۴	 بخش دوم) نبایدها
۸۴	 چهارم) در ارتباط کارمند با مدیر
۸۴	 بخش اول) بایدها
۸۴	 بخش دوم) نبایدها
۸۵	 پنجم) در ارتباط با سازمان و شغل
۸۵	 بخش اول) بایدها
۸۶	 بخش دوم) نبایدها
۸۷	 دو) وجدان کاری
۸۷	 الف) مفهوم شناسی
۹۰	 ب) کارکردها
۹۰	 ج) عوامل تضعیف کننده
۹۰	 عامل نخست) هوای نفس و شیطان
۹۰	 عامل دوم) توجه کردن کارهای زشت
۹۱	 د) انواع
۹۱	 اول) وجدان اجتماعی
۹۲	 دوم) وجدان کاری
۹۲	 مسأله نخست) تعریف
۹۴	 مسأله دوم) وجدان کاری و مفاهیم مشابه
۹۶	 مسأله سوم) ویژگی افراد دارای وجدان کاری
۹۷	 سه) تعارضات در سازمان
۹۸	 الف) تعریف
۹۸	 ب) دیدگاه‌ها
۹۹	 اول) دیدگاه سنتی
۹۹	 دوم) دیدگاه روابط انسانی
۹۹	 سوم) دیدگاه تعامل گرایان
۱۰۱	 ج) جنبه‌ها
۱۰۲	 د) عوامل تعارض‌زا
۱۰۳	 اول) عوامل فردی

۱۰۳	 عامل نخست) شخصیت
۱۰۳	 عامل دوم) اخلاق شخصی
۱۰۳	 عامل سوم) ادراک و شناخت
۱۰۳	 عامل چهارم) ارزش‌ها و اعتقادات
۱۰۴	 دوم) عوامل سازمانی
۱۰۴	 عامل نخست) عوامل ساختاری سازمان
۱۰۴	 عامل دوم) ساختار ارزشیابی پاداشی سازمان
۱۰۵	 چهار) بدبینی به سازمان و عوامل آن
۱۰۸	 عامل اول) ویژگی‌های شغلی
۱۰۹	 عامل دوم) تبادلات اجتماعی
۱۱۰	 عامل سوم) احساس بی‌عدالتی سازمانی
۱۱۲	 نتیجه‌گیری

فصل دوم: بایسته‌های سازمان

۱۱۵	 ۱) پیشگیری از بروز فساد اداری
۱۱۶	 یک) عوامل فردی
۱۱۶	 الف) تناسب شخصیت با شغل کارکنان
۱۱۶	 ب) خودکنترلی
۱۱۷	 ج) راه‌های ایجاد خودکنترلی
۱۱۷	 اول) اصلاح جهان‌بینی افراد جامعه
۱۱۷	 دوم) ایمان به معاد و روز حسابرسی
۱۱۸	 سوم) اهتمام به انجام تکالیف الهی
۱۱۸	 چهارم) توجّه به حضور خداوند
۱۱۹	 پنجم) توجّه به ارزش و کرامت انسان
۱۱۹	 دو) عوامل درون سازمان
۱۱۹	 الف) شفافیت
۱۱۹	 ب) سیستم ارزیابی عملکرد، نظارت و کنترل
۱۲۱	 ج) تدوین سیستم جامع و عادلانه حقوق و دستمزد
۱۲۱	 د) ضوابط دینی برای پرداخت دستمزد
۱۲۱	 قانون اول) تعیین دستمزد و اجرت
۱۲۲	 قانون دوم) پرداخت دستمزد در زمان مقرر بدون تأخیر
۱۲۳	 قانون سوم) ضایع نکردن دستمزد افراد

۱۲۳	 قانون چهارم) جبران خدمات کارکنان بر اساس کرامت انسانی
۱۲۴	 ه) توجّه به معیشت کارکنان
۱۲۴	 و) شایسته‌سالاری و گزینش مناسب
۱۲۶	 اول) ملاک‌های گزینش مناسب
۱۲۶	 دسته اول) معیارهای عام
۱۲۸	 دسته دوم) معیارهای خاص
۱۳۰	 دوم) ویژگی مسئولان گزینش
۱۳۱	 ز) مکانیزم نظم و انضباط در سازمان
۱۳۱	 ح) عدم تبعیض در برخورد با فساد
۱۳۲	 ط) ایمنی و بهداشت روانی محیط کار
۱۳۲	 سه) عوامل فرهنگی
۱۳۲	 الف) افزایش زمینه‌های مشارکت کارکنان
۱۳۵	 ب) ترویج روحیه مسئولیت‌پذیری
۱۳۵	 ج) تقویت وجدان کاری
۱۳۵	 اول) ضرورت
۱۳۶	 دوم) راهکارها
۱۳۶	 ۲) تغییر فرهنگ سازمانی
۱۳۸	 بک) روش‌ها
۱۳۹	 دو) گام‌ها
۱۳۹	 گام اول) ایجاد دورنمایی از آینده مطلوب
۱۳۹	 گام دوم) درک محیط و نیروهای تأثیرگذار در استراتژی‌های آینده
۱۳۹	 گام سوم) شناسایی و تعیین ارزش‌های بنیانی شرکت
۱۴۰	 گام چهارم) ایجاد دیدگاه مشارکتی میان کارکنان
۱۴۰	 گام پنجم) ارزیابی وضع موجود و تعیین اولویت‌های نیازمند تغییر
۱۴۰	 گام ششم) تعیین تغییرات بایسته
۱۴۰	 گام هفتم) تعیین مدیران ارشد در هدایت تغییر فرهنگ
۱۴۱	 گام هشتم) استقرار برنامه اهداف و افق زمانی
۱۴۱	 گام نهم) برقراری ارتباط و ایجاد انگیزه در میان تمامی ذی‌نفعان
۱۴۱	 گام دهم) شناسایی موانع و منابع مقاومت در برابر تغییر
۱۴۱	 گام یازدهم) نهادینه سازی والگو سازی در جهت تقویت تغییر فرهنگ
۱۴۲	 گام دوازدهم) ارزیابی از فرهنگ سازمانی

۱۴۲		۳) ایجاد اخلاق سازمانی کارآمد
۱۴۲		یک) بازسازی تلقی سازمان در قبال کارکنان
۱۴۳		دو) بهبود عملکرد اخلاقی سازمان در قبال کارکنان
۱۴۳		الف) ارتقای دانش و مهارت کارکنان
۱۴۵		ب) تأمین امنیت شغلی
۱۴۶		ج) ایجاد فرصت ارتقا
۱۴۷		د) تأمین رفاه و امنیت
۱۴۹		ه) تأمین حقوق مناسب
۱۵۰		و) تأمین مدیران لایق
۱۵۲		۴) طرح‌ریزی سند اخلاقی
۱۵۲		۵) تثبیت فرهنگ سازمانی
۱۵۴		نتیجه‌گیری

فصل سوم: آسیب‌ها و راهکارها

۱۵۷		۱) آسیب‌های بینشی
۱۵۸		یک) نبود نگرش راهبردی به اخلاق سازمانی
۱۵۸		دو) تحویلی‌نگری و ابعاد آن
۱۵۹		الف) تنزل‌دادن اخلاق حرفه‌ای به مقررات و آیین‌نامه‌ها
۱۶۰		ب) تنزل‌دادن مسئولیت‌های اخلاقی به مسئولیت‌های حرفه‌ای
۱۶۱		ج) تحویل اخلاق حرفه‌ای به هنجارها و آداب رایج در مشاغل
۱۶۲		د) تنزل‌دادن اخلاق حرفه‌ای به مسئولیت‌های اخلاقی منابع انسانی
۱۶۳		ه) تنزل‌دادن منشور اخلاقی به اصول اخلاقی
۱۶۳		و) تحویل منشور اخلاقی سازمان به عهدنامه اخلاقی حرفه‌ها
۱۶۴		۲) آسیب‌های درون سازمانی
۱۶۴		یک) آسیب‌های کارکنان
۱۶۴		الف) فساد سازمانی
۱۶۸		اول) زمینه‌های بروز و گسترش
۱۷۰		دوم) جلوه‌های رایج
۱۷۰		جلوه نخست) رشوه
۱۸۰		جلوه دوم) اختلاس
۱۸۵		جلوه سوم) کلاهبرداری
۱۸۹		جلوه چهارم) پارتی‌بازی

۱۹۴	 جلوة پنجم) نارسایی‌های نظام اداری
۱۹۷	 سوم) پیامدهای عمومی فساد اداری
۱۹۷	 وجه نخست) آسیب‌های فردی
۱۹۷	 وجه دوم) آسیب‌های سازمانی
۱۹۸	 وجه سوم) آسیب‌های اقتصادی
۱۹۸	 وجه چهارم) آسیب‌های فرهنگی
۱۹۸	 ب) ضعف وجدان کاری
۱۹۹	 اول) عوامل تضعیف‌کننده
۱۹۹	 عامل نخست) فرهنگ و اخلاق غلط اداری
۲۰۰	 عامل دوم) تحریف مسئولیت و خدمت
۲۰۱	 عامل سوم) تراکم نیروی کار
۲۰۱	 عامل چهارم) فقدان ارزشیابی‌های دقیق و واقعی
۲۰۲	 دوم) پیامدها
۲۰۲	 پیامد اول) بالا رفتن شاخص بهره‌وری
۲۰۲	 پیامد دوم) ایجاد هماهنگی میان منافع فردی و اجتماعی
۲۰۲	 پیامد سوم) گسترش جو اعتماد متقابل بین فرد و جامعه
۲۰۳	 پیامد چهارم) تغییر نگرش
۲۰۴	 سوم) راهکارها
۲۰۴	 گونه نخست) راهکارهای شناختی
۲۱۰	 گونه دوم) راهکارهای رفتاری
۲۲۶	 ج) تعارضات سازمانی
۲۲۷	 جنبه نخست) پیامدها
۲۲۷	 جنبه دوم) راهکارها
۲۲۸	 د) بدبینی به سازمان
۲۲۹	 جنبه نخست) پیامدها
۲۲۹	 پیامد نخست) تعهد سازمانی پایین
۲۲۹	 پیامد دوم) رضایت شغلی پایین
۲۲۹	 پیامد سوم) کاهش رفتارهای شهروند سازمانی
۲۲۹	 پیامد چهارم) کاهش مشارکت کارکنان
۲۳۰	 پیامد پنجم) کاهش بهره‌وری کارکنان و سازمان
۲۳۴	 جنبه دوم) راهکارها

۲۳۴	 راهکار نخست) برطرف کردن مشکلات ناشی از شغل
۲۳۵	 راهکار دوم) ایجاد ارتباطات قوی و سالم میان اعضای سازمان
۲۳۶	 راهکار سوم) در جریان قراردادن افراد گروه نسبت به اتفاقات خارج از سازمان
۲۳۶	 راهکار چهارم) ارتباط بهتر و گسترده تر میان سرپرست زیردست
۲۳۶	 راهکار پنجم) ایجاد حمایت های سازمانی ادراک شونده
۲۳۶	 راهکار ششم) وضع قوانین مشخص جهت ارزیابی عملکرد
۲۳۷	 دو) آسیب های مدیریتی
۲۳۷	 الف) فرافکنی
۲۳۸	 جنبه نخست) پیامدها
۲۳۸	 جنبه دوم) راهکارها
۲۳۹	 ب) تلقی نادرست از مشتری مداری
۲۴۲	 جنبه نخست) پیامدها
۲۴۲	 جنبه دوم) راهکارها
۲۴۳	 ج) لقمه انگاری به جای امانت داری
۲۴۴	 جنبه نخست) پیامدها
۲۴۴	 جنبه دوم) راهکارها
۲۴۶	 د) خودشیفتگی مدیران
۲۴۶	 جنبه نخست) پیامدها
۲۴۸	 جنبه دوم) راهکارها
۲۴۹	 ه) فقدان مهارت تصمیم گیری اخلاقی
۲۵۰	 جنبه نخست) پیامدها
۲۵۱	 جنبه دوم) راهکارها
۲۵۲	 و) فقدان مدیریت تعارض
۲۵۲	 جنبه نخست) پیامدها
۲۵۲	 وجه نخست) پیامدهای منفی
۲۵۳	 وجه دوم) پیامدهای مثبت
۲۵۵	 جنبه دوم) راهکارها
۲۵۸	 سه) آسیب های اداری
۲۵۸	 الف) وجود دیوان سالاری (بوروکراسی)
۲۵۹	 جنبه نخست) پیامدها
۲۵۹	 جنبه دوم) راهکارها

۲۶۱	 (ب) فقدان نظام جامع و اخلاقی استخدام
۲۶۱	 جنبه نخست) پیامدها
۲۶۲	 جنبه دوم) راهکارها
۲۶۳	 (ج) فقدان نظام جامع و اخلاقی نظارت و ارزیابی
۲۶۴	 جنبه نخست) پیامدها
۲۶۴	 جنبه دوم) راهکارها
۲۶۵	 (د) فقدان نظام جامع و اخلاقی پرداخت
۲۶۵	 جنبه نخست) پیامدها
۲۶۶	 جنبه دوم) راهکارها
۲۶۷	 (ه) موانع آموزشی
۲۶۸	 جنبه نخست) پیامدها
۲۶۹	 جنبه دوم) راهکارها
۲۷۰	 (و) فقدان مشور اخلاقی چند وجهی
۲۷۰	 جنبه نخست) پیامدها
۲۷۱	 جنبه دوم) راهکارها
۲۷۱	 (ز) فقدان مدیریت مشارکتی
۲۷۳	 جنبه نخست) پیامدها
۲۷۳	 جنبه دوم) راهکارها
۲۷۵	 نتیجه گیری
۲۷۷	 کتابنامه

دیاچہ

امروزه نگاه به سازمان و کارکردهای آن، نسبت به گذشته متفاوت شده است. با نگاه جدید، سازمان یک رابطه اجتماعی بسته شده است که براساس قوانین به افراد خارجی اجازه ورود نمی دهد. سازمان وسیله ای است که با ساماندهی منابع انسانی و مادی، طبق اهداف و برنامه های از پیش تعیین شده به تولید و توزیع کالا و خدمات می پردازد.

نیاز انسان به اخلاق، امروزه امری پذیرفته شده است. سازمان های ضعیف به تدریج از بین رفته کارکردهای خود را از دست می دهند. مبانی فرهنگ سازمانی در چند بخش خلاصه می شود: سند جامع اخلاقی، وجدان کاری و تعارضات در سازمان.

برای داشتن سازمانی با فرهنگ سالم و کارا، نیازمند یک سری اقدامات و تلاش ها هستیم. در مرحله اول باید از ایجاد فساد اداری جلوگیری کنیم.

این امر در سایه تلاش برای ایجاد و تقویت وجدان کاری، شایسته سالاری، برخورد عادلانه با کارکنان و اموری از این دست حاصل می شود. در صورت بی نتیجه ماندن تلاش ها و گرفتار شدن سازمان به فرهنگ ناسالم و رکود بهره وری کارکنان، باید به دنبال تغییر فرهنگ و ایجاد فرهنگ سالم و مطلوب باشیم که طبعاً پروسه ای است زمان بر و خود نیازمند گام های زیاد و تلاشی مستمر است. پس از ایجاد فرهنگ مطلوب سازمانی نوبت به برنامه ریزی برای حفظ و صیانت از آن می رسد.

کتاب حاضر برای تقویت فرهنگ سازمانی و نهادینه کردن اخلاق سازمانی مناسب، نگاشته شده است. فرهنگ سازمانی که نقش مهمی در بهبود عملکرد اخلاقی و بهبود راندمان کاری سازمان دارد، کارکردهای دیگری از جمله: احساس هویت برای فرد، آسان کردن تعهد گروهی، ترغیب ثبات نظام اجتماعی سازمان و شکل دادن به رفتار کارکنان دارد. ایجاد فرهنگ سازمانی در چهار مرحله صورت می گیرد که فصل دوم به آن اختصاص یافت. پیشگیری از بروز فساد اداری به عنوان اصلی ترین معضل سازمان و عامل تخریب اخلاق سازمانی اولین کاری است که باید از سوی مدیران و برنامه ریزان اخلاق در سازمان مد نظر باشد. تغییر فرهنگ سازمانی ناسالم در یازده گام صورت می گیرد. بعد از تغییر فرهنگ ضعیف و ناسالم، نیاز به ایجاد اخلاق سازمانی کارآمد و در نهایت تثبیت آن داریم. از آنجا که تغییر فرهنگ ناسالم، نیازمند شناخت نقاط ضعف و آسیب های درون سازمانی است، فصل سوم کتاب را به شناخت انواع و اقسام معضلات سازمان ها که تأثیر مخربی بر اخلاق سازمانی دارد و نیز ارائه راهکار برای حل هر یک، اختصاص دادیم. آسیب های سازمان ها چه آسیب های پیشی و چه آسیب های عینی و نیز چه آسیب های کارکنان، آسیب های مدیریتی و نیز آسیب هایی که از جو سازمان ناشی می شود، هر یک جلوه هایی دارند که برای حل آنها ابتدا باید به خوبی شناخته شوند و پیامدهای هر یک دانسته شود. بدین منظور بعد از معرفی آسیب ها و معضلات سازمان به ارائه راهکارهای دینی و مدیریتی پرداخته شده است. در این کتاب،

سعی بر این بود تا حدّ امکان با استفاده از آیات شریفه قرآن کریم و روایات معصومین علیهم السلام مطالب توضیح داده شود و در معرفی آسیب‌ها، پیامدها و در نهایت راهکارها، آموزه‌های دینی، مورد استفاده قرار گیرد.