

فرهنگ سازمانی

بانگارش به منابع دینی

محمّد تقی فغانی
حسن رضایی



سرشناسه: فحالی، محمدتقی، ۱۳۴۱ -
 عنوان و نام پدیدآور: فرهنگ سازمانی با نگرش به منابع دینی /
 محمدتقی فحالی، حسن رضایی.
 مشخصات نشر: تهران: نشر تیماس (وابسته به مؤسسه فرهنگی
 هنری دین و معنویت آل یاسین)، ۱۴۰۰.
 مشخصات ظاهری: ۲۸۸ ص.؛ صورت: جدول، نمودار.
 شابک: ۹۷۸-۶۲۲-۶۸۹۰-۶۹-۴
 وضعیت فهرست نویسی: فیا
 یادداشت: کتابخانه: ص. ۲۷۷ - ۲۸۸؛ همچنین به صورت
 زئونیس.
 موضوع: رفتار سازمانی -- جنبه‌های مذهبی -- اسلام
 موضوع: فرهنگ سازمانی -- جنبه‌های مذهبی -- اسلام
 موضوع: اخلاق حرفه‌ای -- جنبه‌های مذهبی -- اسلام
 موضوع: اخلاق کار -- جنبه‌های مذهبی -- اسلام
 شناسه افزوده: رضایی، حسن، ۱۳۵۸ -
 رده بندی کنگره: ۱۳۵۵: ۱۷۴۴: ۷۷۱/۶۷۱ BP۲۲۲/۶۷۱
 رده بندی دهی: ۲۹۷/۶۵۸
 شماره کتابشناسی ملی: ۲۲۰۹۰۲۶

شناسه

نام کتاب: فرهنگ سازمانی با نگرش به منابع دینی
 مؤلف: محمدتقی فحالی و حسن رضایی
 ناشر: تیماس (وابسته به مؤسسه فرهنگی هنری دین و معنویت آل یاسین)
 طراحی و صفحه آرایی: احمد خان بابائی
 نوبت چاپ: دوم، زمستان ۱۴۰۰
 چاپ و صحافی: بوستان کتاب
 شمارگان: ۳۰۰ جلد
 قیمت: ۸۵۰۰۰ ریال
 شابک: ۹۷۸-۶۲۲-۶۸۹۰-۶۹-۴

کلیه حقوق برای ناشر محفوظ است

دورنگار: ۰۲۵-۳۲۶۰۳۰۹۱

فهرست مطالب

۱۵	 دیاچه
	فصل اول: مبانی، مفاهیم و عوامل
۲۳	 (۱) مفهوم شناسی
۲۳	 یک (فرهنگ
۲۵	 الف) عناصر
۲۵	 اول: پیش‌ها
۲۵	 دوم: همکارها
۲۶	 سوم: ارزش‌ها
۲۷	 چهارم) ساختارهای اجتماعی
۲۷	 ب) ویژگی‌ها
۲۸	 اول) ارتباط دوسویه
۲۸	 دوم) امر کسبایی
۲۸	 سوم) مقبولیت اجتماعی
۲۹	 چهارم) خشودی بخش
۲۹	 پنجم) قابل‌سازگاری
۳۰	 ششم) وحدت‌آفرین
۳۰	 دوا سازمان
۳۱	 الف) منابع سازمان
۳۲	 ب) اخلاقی سازمانی
۳۲	 جنبه اول) ارتباط درون شخصی
۳۲	 جنبه دوم) ارتباط بین شخصی
۳۲	 جنبه سوم) ارتباط بیرون شخصی
۳۳	 ح) نیاز سازمان به اخلاق
۳۴	 جنبه اول) نقش درست عناصر سازمان از یکدیگر
۳۴	 جنبه دوم) تعین سمت و سوری اخلاقی به اهداف و مأموریت‌ها
۳۴	 جنبه سوم) مستیزی اخلاقی تصمیم‌سازی
۳۴	 جنبه چهارم) تعامل با محیط
۳۵	 جنبه پنجم) افزایش مهارت مدیران
۳۵	 جنبه ششم) روح‌الگوی 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، اصل و متقابل)
۴۱	اصل نهم (خودشناسی)
۴۳	اصل دهم (حفظ حریم خصوصی)
۴۴	اصل یازدهم (بر حورد صادقانه)
۴۶	اصل دوازدهم (رازداری)
۴۶	اصل سیزدهم (با سخگویی و نقدپذیری)
۴۸	اصل چهاردهم (وفای به عهد)
۵۰	اصل پانزدهم (امانت‌داری)
۵۲	سه (فرهنگ سازمانی)
۵۵	الف) انواع
۵۵	اول) فرهنگ فرهمند و خودکفا
۵۵	دوم) فرهنگ وسواسی و بر اعتماد
۵۶	سوم) فرهنگ پرهیزکننده و کامیابی جو
۵۶	چهارم) فرهنگ سیاسی شده و منصر کر بر هدف
۵۶	پنجم) فرهنگ دیوان سالار و فرسده
۵۷	ب) ویژگی‌ها
۵۸	ح) 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 نیات نظام اجتماعی سازمان
۶۲	چهارم) شکل دادن به رفتار کارکنان
۶۲	پنجم) تأثیر گذاری بر وظایف و نحوه عملکرد مدیریت

۶۲	 (و) ایعاد
۶۴	 (۲) میانی
۶۴	 یک) سند جامع اخلاقی
۶۵	 الف) بخش ها
۶۵	 ب) جنبه ها
۶۶	 ج) تفاوت با کدهای اخلاقی
۶۶	 اول) دسته بندی کدها
۶۷	 دوم) معایب کدها
۶۷	 د) کنار کدها
۶۸	 ها و ویژگی های سند اخلاقی
۶۸	 اول) فراگیر بودن
۶۹	 دوم) رسایی و شفافیت
۷۰	 سوم) سازگاری درونی و اسحاج
۷۰	 چهارم) ترتیب و اولویت
۷۰	 پنجم) قابلیت اجر
۷۱	 ششم) جهت گیری اخلاق ورزی 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) مراعات اخلاق اداری کشور
۸۱	 اول) در ارتباط با ادب و رجوع
۸۱	 بخش اول) بایدها
۸۱	 بخش دوم) نبایدها
۸۲	 دوم) در ارتباط با همکار
۸۲	 بخش اول) بایدها

۸۲	بخش دوم) نایدها
۸۳	سوم) در ارتباط مدیر با کارمند
۸۳	بخش اول) نایدها
۸۴	بخش دوم) نایدها
۸۴	چهارم) در ارتباط کارمند با مدیر
۸۴	بخش اول) نایدها
۸۴	بخش دوم) نایدها
۸۵	پنجم) در ارتباط با سازمان و شعب
۸۵	بخش اول) نایدها
۸۵	بخش دوم) نایدها
۸۷	دو) وجدان کاری
۸۷	الف) مفهوم شناسی
۹۰	ب) کارکردها
۹۰	ج) عوامل تعیین کننده
۹۰	عامل نخست) هوای نفس و عطفان
۹۰	عامل دوم) توجه کردن کارهای است
۹۱	د) انواع
۹۱	اول) وجدان اجتماعی
۹۲	دوم) وجدان کاری
۹۲	مسئله نخست) تعریف
۹۴	مسئله دوم) وجدان کاری و مفاهیم مشابه
۹۶	مسئله 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) ارزش ها و اعتقادات
۱۰۴	دوم) عوامل سازمانی
۱۰۴	عامل نخست) عوامل ساختاری سازمان
۱۰۴	عامل دوم) ساختار ارزشیابی یادآینی سازمان
۱۰۵	چهارم) بدیسی به سازمان و عوامل آن
۱۰۸	عامل اول) ویژگی های شعلی
۱۰۹	عامل دوم) تبادلات حتمایی
۱۱۰	عامل سوم) احساس بی عدالتي سازمانی
۱۱۲	نتیجه گیری

فصل دوم: بایسته های سازمان

۱۱۵	۱) پیشگیری ز مرور فساد ادوی
۱۱۶	یک) عوامل فردی
۱۱۶	الف) تناسب شخصیت با شغل کارکنان
۱۱۶	ب) اخودکنترلی
۱۱۷	ج) راه های ایجاد خودکنترلی
۱۱۷	اول) اصلاح جهان بینی افراد جامعه
۱۱۷	دوم) ایمان به معاد و روز حسابرسی
۱۱۸	سوم) اهتمام به انجام تکالیف الهی
۱۱۸	چهارم) توجه به حضور خداوند
۱۱۹	پنجم) توجه به ارزش و کرامت انسان
۱۱۹	دو) عوامل درون سازمان
۱۱۹	الف) شفافیت
۱۱۹	ب) سیستم ارزیابی عملکرد، نظارت و کنترل
۱۲۱	ج) اندوین 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	ها) توجه به معیشت کارکنان
۱۲۴	و) شایسته سالاری 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) عوامل زمینه‌های مشارکت کارکنان
۱۳۵	ب) تدوین رویه مسئولیت‌پذیری
۱۳۵	ج) تقویت و نهادسازی
۱۳۵	اول) ضرورت
۱۳۶	دوم) راهکارها
۱۳۶	۲) تغییر فرهنگ سازمانی
۱۳۸	یک) 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	۱۳ ایجاد اخلاق سازمانی کارآنها
۱۴۲	یک (۱) بازاریابی تلفیقی سازمان در قبال کارکنان
۱۴۳	دو (۲) بهبود عملکرد اخلاقی سازمان در قبال کارکنان
۱۴۳	الف (۱) ارتقای دانش و مهارت کارکنان
۱۴۵	ب (۲) تأمین امنیت شغلی
۱۴۶	ج (۳) ایجاد فرصت ارتقا
۱۴۷	د (۴) تأمین رفاه و امنیت
۱۴۹	هـ (۵) تأمین حقوق مناسب
۱۵۰	و (۶) تأمین مدیران لایق
۱۵۲	۴) طرح ریزی سند اخلاقی
۱۵۲	۵) تثبیت فرهنگ سازمانی
۱۵۴	نتیجه گیری

فصل سوم: آسیب ها و راهکارها

۱۵۷	۱) آسیب های پیشی
۱۵۸	یک (۱) نبود نگرش راهبردی به اخلاق سازمانی
۱۵۸	دو (۲) تحویلی نگرشی و ایجاد آن
۱۵۹	الف (۱) تنزل دادن اخلاق حرفه ای به مقررات و آیین نامه ها
۱۶۰	ب (۲) تنزل دادن مسئولیت های اخلاقی به مسئولیت های حرفه ای
۱۶۱	ج (۳) تحویل اخلاق حرفه ای به هنجارها و آداب رایج در مشاغل
۱۶۲	د (۴) تنزل دادن اخلاق حرفه ای به مسئولیت های اخلاقی منابع انسانی
۱۶۳	هـ (۵) تنزل دادن منشور اخلاقی به اصول اخلاقی
۱۶۳	و (۶) تحویل منشور اخلاقی سازمان به عهدنامه اخلاقی حرفه ها
۱۶۴	۲) آسیب های درون سازمانی
۱۶۴	یک (۱) آسیب های کارکنان
۱۶۴	الف (۱) فساد سازمانی
۱۶۸	اول (۱) زمینه های بروز و گسترش
۱۷۰	دو (۲) جلوه های رایج
۱۷۰	حلقه نخست (۱) رشوه
۱۸۰	حلقه دوم (۲) اختلاس
۱۸۵	حلقه سوم (۳) کلاهبرداری
۱۸۹	حلقه چهارم (۴) یارویی باری

۱۹۴	جلوه پنجم) نارسایی های نظام اداری
۱۹۷	سوم) پیامدهای عمومی فساد اداری
۱۹۷	وجه نخست) آسیب های فردی
۱۹۷	وجه دوم) آسیب های سازمانی
۱۹۸	وجه سوم) آسیب های اقتصادی
۱۹۸	وجه چهارم) آسیب های فرهنگی
۱۹۸	ب) ضعف وجدان کاری
۱۹۹	اول) عوامل تضعیف کننده
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 ارزشیابی های دقیق و واقعی
۲۰۲	دوم) پیامدها
۲۰۲	پیامد اول) ایجاد تنش و کاهش بهره وری
۲۰۲	پیامد دوم) ایجاد همبستگی میان منافع فردی و اجتماعی
۲۰۲	پیامد سوم) گسترش جو اعتماد مقابل فرد و جامعه
۲۰۳	پیامد چهارم) تغییر نگرش
۲۰۴	سوم) راهکارها
۲۰۴	گونه نخست) راهکارهای ساختاری
۲۱۰	گونه دوم) راهکارهای رفتاری
۲۲۶	ج) تعارضات سازمانی
۲۲۷	جنبه نخست) پیامدها
۲۲۷	جنبه دوم) راهکارها
۲۲۸	د) پدیده بی 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 بهره وری 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 قرار دادن 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) هرافکنی
۲۳۸	جنبه نخست) پیامدها
۲۳۸	جنبه دوم) راهکارها
۲۳۹	ب) تلفی نادرست از مشتری مداری
۲۴۲	جنبه نخست) پیامدها
۲۴۲	جنبه دوم) راهکارها
۲۴۳	ج) لقمه انگاری به جای خدمت داری
۲۴۴	جنبه نخست) پیامدها
۲۴۴	جنبه دوم) راهکارها
۲۴۶	د) خودشیفتگی مدیران
۲۴۶	جنبه نخست) پیامدها
۲۴۸	جنبه دوم) راهکارها
۲۴۹	هـ) 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 دوا ن س لاری (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		هـ) موانع آموزشی
۲۶۸		جنبه نخست) پیامدها
۲۶۹		جنبه دوم) راهکارها
۲۷۰		و) فقدان مسئولیت اخلاقی جلد و جبهی
۲۷۰		جنبه نخست) پیامدها
۲۷۱		جنبه دوم) راهکارها
۲۷۱		ز) فقدان مدیریت مشارکتی
۲۷۲		جنبه نخست) پیامدها
۲۷۳		جنبه دوم) راهکارها
۲۷۵		نتیجه گیری
۲۷۷		کتابنامه

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 سامان دهی 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. مبنای 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، شایسته‌سالاری، برخورد عادلانه با کارکنان و آموری از این دست حاصل می‌شود. در صورت بی‌نتیجه ماندن تلاش‌ها و گرفتار شدن سازمان به فرهنگ ناسالم و رکود بهره‌وری کارکنان، باید به دنبال تغییر فرهنگ و ایجاد فرهنگ سالم و مطلوب باشیم که طبعاً پروسه‌ای است زمان‌بر و خود نیازمند گام‌های زیاد و تلاشی مستمر است. پس از ایجاد فرهنگ مطلوب سازمانی نوبت به برنامه‌ریزی برای حفظ و حیانت از آن می‌رسد.

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 رانندمان کاری سازمان دارد، کارکردهای دیگری از جمله: احساس هویت برای افراد، آسان کردن تعهد گروهی، ترغیب ثبات نظام اجتماعی سازمان و شکل دادن به رفتار کارکنان دارد. ایجاد فرهنگ سازمانی در چهار مرحله صورت می‌گیرد که فصل دوم به آن اختصاص یافت. پیشگیری از بروز فساد اداری به عنوان اصلی‌ترین معضل سازمان و عامل تخریب اخلاق سازمانی اولین کاری است که باید از سوی مدیران و برنامه‌ریزان اخلاق در سازمان مد نظر باشد. تغییر فرهنگ سازمانی ناسالم در یازده گام صورت می‌گیرد. 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 آسیب‌های درون سازمانی است، فصل سوم کتاب را به شناخت انواع و اقسام معضلات سازمان‌ها که تأثیر مخربی بر اخلاق سازمانی دارد و نیز ارائه راهکار برای حل هر یک، اختصاص دادیم. آسیب‌های سازمان‌ها چه آسیب‌های بینشی و چه آسیب‌های عینی و نیز چه آسیب‌های کارکنان، آسیب‌های مدیریتی و نیز آسیب‌هایی که از جو سازمان ناشی می‌شود. هر یک جلوه‌هایی دارند که برای حل آن‌ها ابتدا باید به خوبی شناخته شوند و پیامدهای هر یک دانسته شود. بدین منظور بعد از معرفی آسیب‌ها و معضلات سازمان به ارائه راهکارهای دینی و مدیریتی پرداخته شده است. در این کتاب،

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