



درآمدی بر فرهنگ سازمانی

« ارزش های اسلامی بر ارزش های سازمانی »

ویژه گروه منابع انسانی

ناصر داودی، مریم نوری، رستاری و اکبر ولی پور

وفاء

انتشارات

پژوهشگاه علوم اسلامی امام صادق (ع)

سروشنامه	داودی، ناصر، ۱۳۴۱ -
عنوان و نام پدیدآور:	درآمدی بر فرهنگ سازمانی مبتنی بر ارزش‌های اسلامی ویژه گروه‌های اداری و منابع انسانی ناصر داودی، مرتضی پورستاری و اکبر ولی‌پور: تهیه‌کننده
یژه‌های علوم اسلامی امام صادق (ع):	به سفارش سازمان عقیدتی سیاسی وزارت دفاع و پشتیبانی نیروهای مسلح، معاونت تربیت و آموزش، تهران: سازمان عقیدتی سیاسی وزارت دفاع و پشتیبانی نیروهای مسلح، انتشارات دفاع، ۱۳۹۶.
مشخصات نشر:	۱۱۲ ص.
مشخصات ظاهری:	۱۵-۰-۸۷۴۵-۶۰۰-۹۷۸
شابک:	فیا
وضعیت فهرست نویسی:	کتابنامه: ص ۱۰۵
یادداشت:	فرهنگ سازمانی
موضوع:	Corporate culture
موضوع:	رفتار سازمانی
موضوع:	Organizational behavior
موضوع:	مدیریت (اسلام) - ارزشیابی
موضوع:	Management - Religious aspects - Islam - Evaluation
موضوع:	اخلاق اسلامی
موضوع:	Islamic ethics
شابک اف:	پورستاری، مرتضی، ۱۳۵۵ -
شابک اف:	ولی‌پور، اکبر، ۱۳۶۵ -
شابک اف:	سازمان عقیدتی سیاسی وزارت دفاع و پشتیبانی نیروهای مسلح، انتشارات دفاع
شابک اف:	یژه‌های علوم اسلامی امام صادق (ع)
شابک اف:	سازمان عقیدتی سیاسی وزارت دفاع و پشتیبانی نیروهای مسلح، معاونت تربیت و آموزش عقیدتی سیاسی
شابک اف:	HD۵۸۷/۵۴۳۳
شابک اف:	۴۵۸/۴۰۰
شابک اف:	۲۸-۰۰۵
شابک اف:	شماره کتابشناسی ملی:

دفاع

درآمدی بر فرهنگ سازمانی «مبتنی بر ارزش‌های اسلامی»

ویژه گروه اداری و منابع انسانی

تهیه کننده: پژوهشگاه علوم اسلامی امام صادق (ع)

به سفارش سازمان عقیدتی سیاسی وزارت دفاع - معاونت تربیت و آموزش - مدیریت متون

نویسندگان: ناصر داودی، مرتضی پورستاری و اکبر ولی‌پور

ناظران فنی: مهدی حسینی و فرهادرضا رمضان

ناظر علمی: احمد شفیعی

ناظر نهایی: عزت‌الله معتمد

نمونه خوان: علی رضا صداقت

سزوپراستار: حسین قاسم حمزه و پراستار: حسین برخورداری

وایایش نهایی: سیدعلی یار افشارپور دهدشت صفحه آرا: اسماء وصال طلب راوری

چاپ: مرکز خدمات فرهنگی مطهر

نوبت و تاریخ چاپ: اول - ۱۳۹۶

شمارگان: ۱۰۰۰ جلد بهاء: ۶۰۰۰۰ ریال

شابک: ۱۵-۰-۸۷۴۵-۶۰۰-۹۷۸

نشانی ناشر: تهران، میدان نویناد، خیابان شهید لنگری، جنب اداره هواشناسی،

ساختمان شهید مطهری، مرکز نشر دفاع

کدپستی: ۱۶۹۳۶۱۴۳۳۹ تلفن: ۲۲۹۳۰۰۰۶

پست الکترونیک: nashrdefa@fatehnet.net

فهرست مطالب

۹	پیشگفتار
۱۳	مقدمه
	درس اول: کلیات و مفاهیم
۱۵	۱-۱. واژه‌شناسی
۱۵	۱-۱-۱. فرهنگ در لغت
۱۶	۱-۲. فرهنگ در اصطلاح
۱۷	۳-۱-۱. تعریف سازمان
۱۸	۴-۱-۱. فرهنگ سازمانی
۲۰	۲-۱. اهمیت و ضرورت فرهنگ سازمانی
۲۲	۳-۱. پیشینه فرهنگ سازمانی
	درس دوم: مؤلفه‌های فرهنگ سازمانی براساس آیات و روایات
۲۹	۱-۲. مؤلفه‌های فرهنگ سازمانی براساس آیات و روایات
۲۹	۱-۱-۲. لایه نگرشی
۳۲	۲-۱-۲. لایه گرایشی
۳۸	۳-۱-۲. لایه رفتاری
	درس سوم: روحیه خدمت‌گزاری (۱)
۴۶	۱-۳. مفهوم خدمت‌گزاری



- ۳-۲. اهمیت خدمت‌گزاری ۴۷
- ۳-۳. آثار خدمت‌گزاری ۴۹
- ۳-۳-۱. بهره‌مندی از یاری خدا ۴۹
- ۳-۳-۲. رستگاری در آخرت ۵۰
- ۳-۳-۳. بهره‌مندی از اکرام الهی ۵۱
- ۳-۳-۴. محبوبیت در پیشگاه خدا ۵۱
- ۳-۳-۵. اندوختگی ۵۱
- ۳-۳-۶. ولایت اهل بیت ۵۱
- ۳-۳-۷. پناه در خدا ۵۲
- ۳-۴. موانع خدمت‌گزاری ۵۳
- ۳-۴-۱. ناکارآمدی سازمان و نهادهای ۵۴
- ۳-۴-۲. عدم وجود انگیزه‌دهی در مسئولان ۵۴
- ۳-۴-۳. عملکرد سیستم‌های ارزیابی عملکرد ۵۵
- ۳-۴-۴. فرهنگ فردگرایی ۵۶
- ۳-۴-۵. الگوهای نامطلوب ۵۷

درس چهارم: روحیه خدمت‌گزاری (۳)

- ۴-۱. اصول خدمت‌گزاری ۶۱
- ۴-۱-۱. اخلاص ۶۲
- ۴-۱-۲. توکل ۶۴
- ۴-۱-۳. عبودیت و بندگی ۶۴
- ۴-۱-۴. محبت به مردم ۶۵
- ۴-۱-۵. داشتن عدل و انصاف با مردم ۶۵
- ۴-۱-۶. داشتن ارتباط مستقیم با مردم ۶۶

- ۶۷..... ۴-۱-۷. داشتن تواضع و گشاده‌رویی
- ۶۷..... ۴-۱-۸. داشتن استقامت در کار
- ۶۸..... ۴-۱-۹. تحمل نیش و نوش‌ها
- ۶۸..... ۴-۱-۱۰. وفای به عهد و پیمان
- ۶۹..... ۴-۱-۱۱. پرهیز از منت
- ۷۰..... ۴-۱-۱۲. پرهیز از مردم‌آزاری
- ۷۰..... ۴-۱-۱۳. مشکل‌گشایی
- ۷۰..... ۴-۲. عوامل مؤثر بر روح خدمت‌گزاری
- ۷۱..... ۴-۲-۱. غلبه بر خود و نوری
- ۷۱..... ۴-۲-۲. فرهنگ‌سازی
- ۷۲..... ۴-۲-۳. اطلاع‌رسانی صحیح
- ۷۲..... ۴-۲-۴. انتخاب کارگزاران صالح
- ۷۳..... ۴-۲-۵. ایجاد جو اعتماد و امنیت
- ۷۳..... ۴-۲-۶. تشویق و تنبیه
- ۷۴..... ۴-۳. آفات خدمت‌گزاری
- ۷۴..... ۴-۳-۱. منت و آزار
- ۷۵..... ۴-۳-۲. ریا و شهرت طلبی
- ۷۶..... ۴-۳-۳. زیاده‌روی

درس پنجم: رعایت عدالت در عرضه خدمات و حقوق و مزایا (۱)

- ۷۹..... ۵-۱. مفهوم عدالت اجتماعی
- ۸۲..... ۵-۲. اهمیت عدالت اجتماعی
- ۸۲..... ۵-۳. شاخصه‌های عدالت اجتماعی
- ۸۳..... ۵-۳-۱. اعطای حقوق



۵-۳-۲. شایسته سالاری..... ۸۴

۵-۳-۳. توجه به نیازمندان و فقرا..... ۸۵

۵-۳-۴. ناچیز نشمردن تلاش مردم..... ۸۶

۵-۳-۵. تناسب پاداش با خدمات..... ۸۷

۵-۲-۶. مساوات و عدم تبعیض..... ۸۷

۵-۳-۷. توازن در امور..... ۸۸

۵-۲-۸. صداقت..... ۸۹

۵-۴-۱. آثار و اغراض اخلاقی اجتماعات..... ۸۹

۵-۴-۱. باکشت، سرمایه ها..... ۹۰

۵-۴-۲. گسترش رحمت الهی..... ۹۰

۵-۴-۳. آبادانی شهر..... ۹۱

۵-۴-۴. بالا رفتن شأن مدیر..... ۹۱

درس ششم: رعایت عدالت در عرصه خدمات و حقوق و مزایا (۲)

۶-۱. راه های تحقق عدالت اجتماعی..... ۹۵

۶-۱-۱. عدالت کارگزاران..... ۹۶

۶-۱-۲. مشارکت اجتماعی و سیاسی..... ۹۷

۶-۱-۳. امنیت..... ۹۷

۶-۱-۴. عدالت در اقتصاد..... ۹۸

۶-۲. موانع تحقق عدالت اجتماعی..... ۹۸

۶-۳. عدالت اجتماعی در حقوق و دست مزد..... ۱۰۱

کتابنامه..... ۱۰۵

پیشگفتار

أَبَى اللَّهُ أَنْ يَجْزِمَ الْأَمْرَ إِلَّا بِأَسْبَابِهَا» امام صادق (ع)
خداوند ابا دارد آنرا اینکه امر (کارها) را جز از طریق اسبابش فراهم
آورد.

فرهنگ سازمانی هم‌زمان با تأسیس سازمان شکل می‌گیرد و به‌مرور زمان، به
سازمان هویت می‌بخشد، آن را از دیگر سازمان‌ها متمایز می‌کند و رفتار کارکنان
و مناسبات رسمی و غیر رسمی سازمان را شکل می‌دهد.

پرداختن به فرهنگ سازمانی از آن رو مهم است که رشد، پایداری، بهره‌وری
و تعالی سازمانی در بستر فرهنگ سازمانی مطلوب و مناسب به‌وجود می‌آید.
تغییرات بنیادین در سازمان هنگامی روی می‌دهد که همسو با فرهنگ سازمانی
باشد؛ از این رو، مدیران هنگامی توفیق بیشتری در انجام دادن وظایف خود خواهند
داشت که اهتمام لازم به فرهنگ سازمانی داشته باشند.

فرهنگ سازمانی که نظام باوری، هنجاری و رفتاری کارکنان را شکل می‌دهد،
هم آموزش‌دانی و هم، مدیریت‌شدنی است و می‌توان آن را بهبود بخشید.





با عنایت به آیه شریفه قرآن کریم که می‌فرماید: «إِنَّ اللَّهَ لَا يُغَيِّرُ مَا بِقَوْمٍ حَتَّىٰ يُغَيِّرُوا مَا بِأَنفُسِهِمْ»^۱ می‌توان دریافت که جایگاه و نقش سرمایه انسانی در تحول و بهبود فرهنگ سازمانی و نهاده‌سازی آن، بی‌بدیل و انکارناپذیر است. از این رو، تلاش در مسیر شناخت درست، تبیین و نهاده‌سازی فرهنگ سازمانی در محیط کاری ردحاً ضرورت پیدا می‌کند.

باید توجه داشت که بهبود و اصلاح فرهنگ سازمانی نیازمند نگاه فراگیر و جریانی دادن فرهنگ سازمانی مطلوب در همه ابعاد سازمانی (یعنی نظامات، سبک مدیریت، نیروی انسانی و ...) است. بنابراین، هم‌زمان با اینکه فرهنگ سازمانی به کارکنان آموزش داده می‌شود باید نظامات، سبک رهبری، مدیریت، برنامه‌ریزی و ... هماهنگ و هم‌افزا با فرهنگ سازمانی باشند.

امام خامنه‌ای (مدظله العالی) در زمینه فرهنگ مبتنی بر ارزش‌های اسلامی می‌فرمایند: «فرهنگ اسلامی، فرهنگ ارزشمندی است که برای یک جامعه و یک مجموعه انسانی بالاترین ارزش را دارد و می‌تواند یک جامعه را حقیقتاً سرفراز، خوشبخت و عزیز و پیشرو کند.» بر این اساس، نخستین راه‌برد طرح تحول و تعالی معنوی وزارت دفاع و پشتیبانی نیروهای مسلح «بهبود و اصلاح فرهنگ سازمانی بر مبنای ارزش‌های دینی و انقلابی» تدوین شده است و این نشان از اهمیت و ضرورت پرداختن به فرهنگ سازمانی با رویکرد دینی برای تعالی و تعالی وزارت دفاع است.

کتاب پیش‌رو با هدف تبیین و ترویج فرهنگ سازمانی دینی و انقلابی در وزارت دفاع و پشتیبانی نیروهای مسلح نگاشته شده و دربردارنده برخی از

۱. خداوند هیچ‌گاه وضعیت قومی را تغییر نمی‌دهد، مگر آنکه آن قوم خودشان وضعیت خود را دگرگون سازند. رعد (۱۳)، آیه ۱۱.

مهم‌ترین مؤلفه‌ها و شاخص‌های فرهنگ سازمانی برگرفته از آموزه‌های دینی و انقلابی است.

موضوع فرهنگ سازمانی با رویکرد دینی برای نخستین بار است که جزو کتاب‌های درسی دوره‌های آموزشی سازمان عقیدتی - سیاسی وزارت دفاع و پشتیبانی نیروهای مسلح قرار گرفته و در نه جلد مستقل ویژه برای نه گروه شغلی «مدیران، سخنگان، فرماندهان، بازرسی - نظارت و حفاظت، بهداشت و درمان، مالی - بازرگانی، صنعت و خدمات، اداری و منابع انسانی، و خواهران» به زیور طبع آراسته شده است.

این نگاشته حاصل نگاه اهریمنی نشست‌های نخبگی و خبرگی، نیازسنجی و بررسی‌های کارشناسی است که حاصل داد از همه عزیزانی که در تدوین و تألیف آن مشارکت داشته‌اند سپاسگزاری کنیم. از جمله رئیس محترم سازمان عقیدتی - سیاسی وزارت دفاع و پشتیبانی نیروهای مسلح، حجت‌الاسلام والمسلمین محمدحسین قندهاری همچنین، از پژوهشگاه علوم اسلامی امام صادق (ع)، اعضای کمیسیون تربیت و آموزش، گروه‌های تخصصی تدوین متون، کانون استادان، نویسندگان فرهیخته، ناظران علمی و ناظران فنی.

در پایان از همه صاحب‌نظران، مدیران و کارکنان محترم درخواست می‌شود، ما را از اندیشه‌ها و دیدگاه‌های ارزشمند خود بهره‌مند کنند تا ان شاء الله در پیاپی، بعدی، کتاب‌هایی پربارتر و کاربردی‌تر در اختیار خوانندگان گرامی قرار گیرد.

معاون تربیت و آموزش

سازمان عقیدتی - سیاسی وزارت دفاع و پشتیبانی نیروهای مسلح

مهدی حسینی

بهار ۱۳۹۶

مقدمه

هدف از تشکیل سازمان‌ها دستیابی به اهدافی خاص است. از همان آغاز، روابط و مناسباتی در سازمان برپا می‌گردد و به تدریج و در بلندمدت «یک نظام ارزشی بر کل سازمان غالب می‌شود»^۱. به این ترتیب، رفتار، زبان، اندیشه، اهداف، روش‌ها و قوانین خاصی در سازمان شکل می‌گیرد که آن را از دیگر سازمان‌ها متمایز می‌سازد. و از آن به آن «فرهنگ سازمانی»^۲ یاد می‌کنند.

فرهنگ سازمانی، زاینده و برآمده از سازمان است، اما در همه سطوح و لایه‌های سازمان تثبیت می‌شود و بر تصمیم‌گیری، سیاست‌گذاری، آموزش، استخدام و... اثر می‌گذارد و هیچ تغییر بنیادین و تحولی در سازمان صورت نمی‌پذیرد، مگر اینکه با فرهنگ سازمانی هماهنگ باشد.

شناخت ارزش‌ها و فرهنگ حاکم بر جامعه و همچنین شناسایی و تشخیص درست مؤلفه‌های فرهنگ سازمانی متناسب با سازمان و فرهنگ جامعه، گام نخست و بنیادین در تدوین و اجرای فرهنگ سازمانی است.

۱. علی رضائین، مبانی سازمان و مدیریت، تهران، سازمان مطالعه و تدوین کتب علوم انسانی دانشگاه‌ها (سمت)، ۱۳۸۷، ص ۲۴۵.



آنچه در این کتاب به آن پرداخته می‌شود، تعیین و تبیین برخی از شاخص‌های فرهنگ سازمانی برپایه آموزه‌های دین مبین اسلام است. در درس اول به کلیات، مفاهیم و اهمیت و ضرورت فرهنگ سازمانی اشاره شده است؛ در درس دوم در سه لایه نگرشی، گرایشی و رفتاری، نه مؤلفه دانش‌افزایی، مشورت‌خواهی، برت‌پذیری، الگوپذیری، خلوص‌محوری، خودنظارتی، مسئولیت‌پذیری، تکلیف‌محوری و انقلابی‌گری بررسی شده است و در درس سوم تا ششم، به دو شاخص فرهنگ سازمانی در گروه شغلی منابع انسانی یعنی «روحیه خدمت‌گاری» و «عدالت در عرضه خدمات و حقوق و مزایا» پرداخته شده است.