

# تبیین الگوی فرهنگ سازمانی مبتنی بر ارزش اسلامی در محیط کار و اثر آن بر رضایت شغلی

دکتر حسن زارعی متین\*

## چکیده

در جوامع و نظامهای اجتماعی، اعتقادات، باورها، ارزشها و الگوهای رفتاری مشترکی وجود دارد که در مجموع، فرهنگ و نظام اجتماعی آن جامعه را تشکیل می‌دهد. جوامع با توجه به مبانی فکری و اعتقادی خویش آنها، فرهنگهای متفاوت و مختص به خود دارند؛ و تمام اعمال انسانها، به عنوان مهمترین عنصر در جوامع، تحت تأثیر فرهنگی است که بدان خوگرفته‌اند. سازمانها نیز، به عنوان یک نظام اجتماعی، بر حسب جهان بینی، تعهدها، هدفها، تکنولوژی، ساختار سازمانی و روشهای اجرایی خود، فرهنگهای متفاوت دارند. فرهنگ سازمانی یکی از موضوعات مهم مدیریت علوم رفتاری است؛ و توجه بسیاری از دانشمندان را، در دهه گذشته به خود جلب نموده است. این فرهنگ بر تمام جنبه‌های سازمان نفوذ دارد؛ و اهمیت آن، امروزه به حدی است که دانشمندان مدیریت، مهمترین وظیفه رهبران سازمان را وضع ارزشهای فرهنگی مناسب و توسعه آن در سطح سازمان می‌دانند.

پرورش و توسعه فرهنگ سازمانی، با توجه به تعریف عمیق آن، در مکتب اسلام اهمیتی دو چندان دارد؛ زیرا، با حاکم شدن ارزشهای فرهنگی، نه تنها اهداف متعالی سازمان تحقق می‌یابد، بلکه جنبه‌های تولیدی و سودآوری سازمان نیز رشد می‌یابد. در این مقاله، ضمن ارائه مفهوم فرهنگ و فرهنگ سازمانی، الگوی فرهنگ سازمانی مبتنی بر ارزشهای اسلامی، تدوین و تبیین می‌گردد؛ و به دنبال آن، وضعیت فرهنگ سازمانی در سازمانهای اجرایی کشور، با توجه به الگوی مطرح شده، و نقش الگوی مذکور در افزایش رضایت شغلی کارکنان بررسی می‌شود.

## مفهوم فرهنگ و فرهنگ سازمانی

واژه فرهنگ، از جنبه‌های گوناگونی مفاهیم، وسعت معانی، سیر تاریخی و برداشت ادبی، ابعاد گسترده‌ای دارد؛ به گونه‌ای که امروزه در همه زمینه‌های علوم انسانی، هر پژوهشی نیازمند شناخت کلی و شیوه‌های تغییر و تحول آن است. اهمیت شناخت فرهنگ، با ابعاد وسیع و گوناگون انسان شمول آن در علوم اجتماعی، به جایی می‌رسد که می‌گویند: «انسان حیوانی است با فرهنگ»<sup>۱</sup>. البته، تا کنون از فرهنگ تعریف‌های زیادی ارائه شده است؛ و از جمع بندی آنها، می‌توان گفت که فرهنگ به کلیتی پیچیده از اندیشه و عمل اشاره دارد؛ و همه اعتقادات، باورها، آرمانها، ارزشها، فنون و آداب و رسوم جامعه را در بر می‌گیرد؛ کیفیت زندگی را نمایان می‌سازد؛ و برای جامعه انسانی دارای همان حکمی است، که شخصیت برای فرد دارد.

فرهنگ را برخوردار از پنج ویژگی اصلی برمی‌شمارند، که عبارت است از:

۱- فرهنگ آموختنی است؛

۲- فرهنگ قابل انتقال است؛

۳- فرهنگ، ساختی اجتماعی دارد؛

۴- فرهنگ تأمین کننده نیازهای اساسی انسان است؛

۵- فرهنگ تحول پذیر است؛

فرهنگ وسیله‌ای برای خود شناسی و جهان شناسی است؛ معنی بخش هستی انسان، و پناهگاه روانی - اجتماعی آدمی است؛ و رفتار فرد را در گروه، راهنمایی و یاری می‌کند؛ و سرچشمه‌ای است که از درون آن، باورها، بینشها، اعتقادات و آداب رسوم پدید می‌آید.<sup>۲</sup>

استفاده از اصطلاح فرهنگ سازمانی در مباحث مدیریت، تاریخچه‌ای پانزده ساله دارد؛ و در گذشته از واژه‌های دیگری، مانند «جو» استفاده می‌شد. اما اصطلاح «جو»، فقط نمودی سطحی از فرهنگ است؛ و محققان نمی‌توانستند، با این کلمه جنبه‌های عمیق‌تر و اساسی و علّی عملکرد سازمانها را بررسی و شناسایی کنند.<sup>۳</sup> اندیشمندان علوم رفتاری مدیریت، تعریف‌های مختلفی از فرهنگ سازمانی به عمل

آورده‌اند؛ و این تعاریف، به طور کلی، در بین دو حد «روش انجام کار» و «روش فکر کردن در مورد کارها» است. در واقع فرهنگ سازمانی را می‌توان در یک طرف محور، به عنوان روش انجام دادن کارهای مختلف سازمان، و در طرف دیگر، به عنوان روش فکر کردن درباره امور مختلف سازمان در نظر گرفت.

بعضی از نویسندگان، فرهنگ را در واژه‌های فکر و رفتار نیز تعریف نموده‌اند؛ و برای مثال، فرهنگ را: «مجموعه اعتقادات و ارزشهای مشترک و عمومی و الگوهای مشخص رفتاری که در سازمان موجود است» قلمداد کرده‌اند.<sup>۴</sup> در این میان، مدیران عملیاتی بیشتر تمایل دارند فرهنگ سازمانی را در قالب واژگان رفتاری مورد تجزیه و تحلیل قرار دهند؛ و در پی تغییرات کاربردی در روشها و رفتارهای افراد سازمان هستند. اما دانشمندان مدیریت، فرهنگ سازمانی را از دریچه شناختی و ادراکی مورد مطالعه قرار می‌دهند.<sup>۵</sup> محققانی مانند دیل و کندی، پیترز و واترمن و دیویس، نیز در مورد فرهنگ سازمانی پژوهشهایی داشته‌اند؛ اما آنها بیشتر به نمودهای فرهنگ سازمانی توجه داشته، و کمتر به ماهیت اساسی و متغیرهای عمیقتر فرهنگ سازمانی پرداخته‌اند. از طرف دیگر، دانشمندانی مانند ادگار شاین، فرهنگ را به عنوان ماهیتی غیرخود آگاه و غیرقابل مشاهده تعریف نموده‌اند. بر اساس این تعریف، اندازه‌گیری و تغییر فرهنگ تقریباً غیرممکن است.<sup>۶</sup> البته، جنبه‌هایی از فرهنگ، غیرقابل مشاهده و تا حدی غیرخود آگاه است؛ اما بسیاری از جنبه‌های آن قابل اندازه‌گیری و مشاهده است.

در بیان نقش و تأثیر فرهنگ سازمانی بر عملکرد سازمان و جنبه‌های مختلف آن نیز، نظریات متفاوتی ابراز شده، و این امر تا حد زیادی، به دلیل مفهوم و تعریفهای متفاوتی است که محققان از فرهنگ سازمانی داشته‌اند؛ زیرا، تحقیقات مربوط و بررسی نقش آن در بهره‌وری و عملکرد سازمان بر اساس تعریف فرهنگ سازمانی، دنبال شده است.

در این مقاله، فرهنگ سازمانی با توجه به تعاریف موجود آن<sup>۷</sup>، چنین تعریف می‌شود: «نظام اعتقادات و باورهای اساسی، ارزشهای حاکم و الگوهای رفتاری که عموماً افراد سازمان، بدان پای‌بند بوده، و در طول زمان ایجاد و توسعه یافته‌اند.» براساس این تعریف، ارزشها، که محور اصلی تحقیقات است، از اعتقادات اساسی

ریشه گرفته، و بر نگرش و رفتار فردی و عملکرد سازمانی تأثیر می‌گذارد.

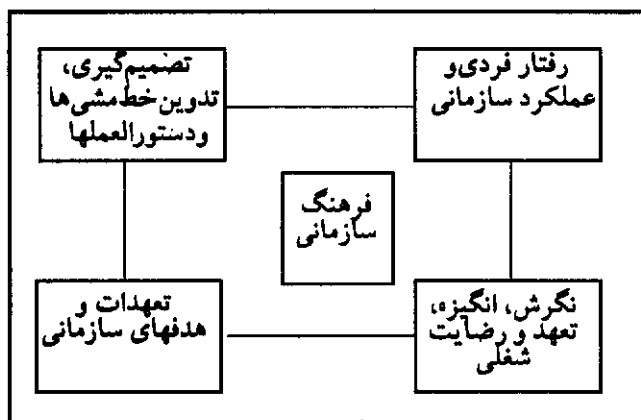
### کارکردهای فرهنگ سازمانی

تحقیقات مربوط به فرهنگ سازمانی و نقش آن در سازمان، نشان می‌دهد که فرهنگ سازمانی بر جنبه‌های مختلف سازمان تأثیر دارد؛ و در سازمان، پدیده‌ای به دور از تأثیر فرهنگ سازمانی یافت نمی‌شود.<sup>۸</sup> بر اساس مطالعات دیگر، اعتقادات و ارزشهای مشترک به سازمان قدرت می‌دهد؛ و بر نگرش و رفتار فردی، انگیزه و رضایت شغلی، سطح تعهد نیروی انسانی، طراحی ساختار و نظامهای سازمانی، تدوین اهداف، اجرای استراتژیها، تدوین خط‌مشی‌ها و دستورالعملها و مانند آن تأثیر می‌گذارد.<sup>۹</sup> همچنین، فرهنگ سازمانی عاملی مؤثر در ترویج خلاقیت و نوآوری است؛ زیرا، آنچه برای تحقق خلاقیت و نوآوری ضروری است، پشتکار، سخت‌کوشی و تعهد است؛ و این عوامل، از ارزشهای فرهنگی جامعه و سازمان به شمار می‌آید.<sup>۱۰</sup> مطالعات دیگر نیز نشان می‌دهد که یک روش اساسی کنترل و افزایش بهره‌وری، تعهد به ارزشهای فرهنگ سازمانی است.<sup>۱۱</sup> شکل شماره یک، ارتباط و نفوذ فرهنگ سازمانی را بر بخشهای مختلف سازمان نشان می‌دهد. برای اینکه فرهنگ سازمانی بر عملکرد و بهره‌وری سازمان اثر بگذارد، باید فرهنگ سازمانی قوی باشد. بر اساس تحقیقات، بسیاری از سازمانهای موفق، فرهنگ سازمانی قوی داشته‌اند؛ و در این میان، می‌توان به مطالعات دیل و کندلی، پیترز و واترمن، اوچی، ویلکینز و دنیسون اشاره کرد.<sup>۱۲</sup>

### فرهنگ سازمانی قوی

فرهنگ سازمانی قوی را، دانشمندان به گونه‌های مختلف تعریف کرده‌اند.<sup>۱۳</sup> از جمع‌بندی این تعاریف، چنین برمی‌آید که اگر ارزشهای اصلی فرهنگ سازمانی، به طور گسترده، در سطح سازمان پخش شده باشد، به طور شدید و مشتاقانه حفظ گردد، و اعضای آن نیز نسبت به ارزشهای فرهنگ متعهد باشند، می‌توان فرهنگ سازمانی را قوی قلمداد کرد. در چنین فرهنگی، هر عضو سازمان شناخت کافی از اهداف دارد؛ و برای تحقق اهداف سازمانی فداکاری می‌کند.<sup>۱۴</sup>

فرهنگ قوی ابزاری قدرتمند، به عنوان جانشینی برای رسمی سازی سازمان است؛



شکل شماره ۱- ارتباط و نفوذ فرهنگ سازمانی روی بخشهای مختلف سازمان

و حتی می‌تواند نافذتر از کنترل رسمی عمل کند؛ زیرا، فرهنگ ذهن و روح را کنترل می‌کند.<sup>۱۵</sup>

### ارتباط بین فرهنگ حاکم بر جامعه و فرهنگ سازمان

به طور کلی، هر سازمان در نظامهای فرهنگی، اجتماعی، سیاسی، قانونگذاری، اقتصادی و تکنولوژی محاط است. نظامهای محیطی، هر یک تقاضاها و محدودیتهایی را بر سازمانها اعمال می‌کنند. اعتقادات، ارزشها و الگوهای اساسی رفتار در سازمان، نیز متأثر از فرهنگ حاکم بر جامعه است؛ زیرا، هدفهای سازمانها در راستای اهداف حکومت در جامعه شکل می‌گیرد؛ افراد سازمان نیز چندین سال سابقه القای فرهنگ جامعه را دارند؛ و با مجموعه‌ای از اعتقادات و ارزشها وارد سازمان می‌شوند؛ و با توجه به موقعیت اجتماعی سازمانها، می‌توانند بر فرهنگ سازمان و همچنین نظامهای سازمانی اثر بگذارند. البته، فرهنگ حاکم بر سازمانها نیز بر فرهنگ جامعه اثر می‌گذارد. ارتباط بین فرهنگ جامعه، فرهنگ سازمان و نظامهای سازمانی در نمودار شماره ۲ نشان داده شده است.

### فرهنگ سازمانی و بهره‌وری

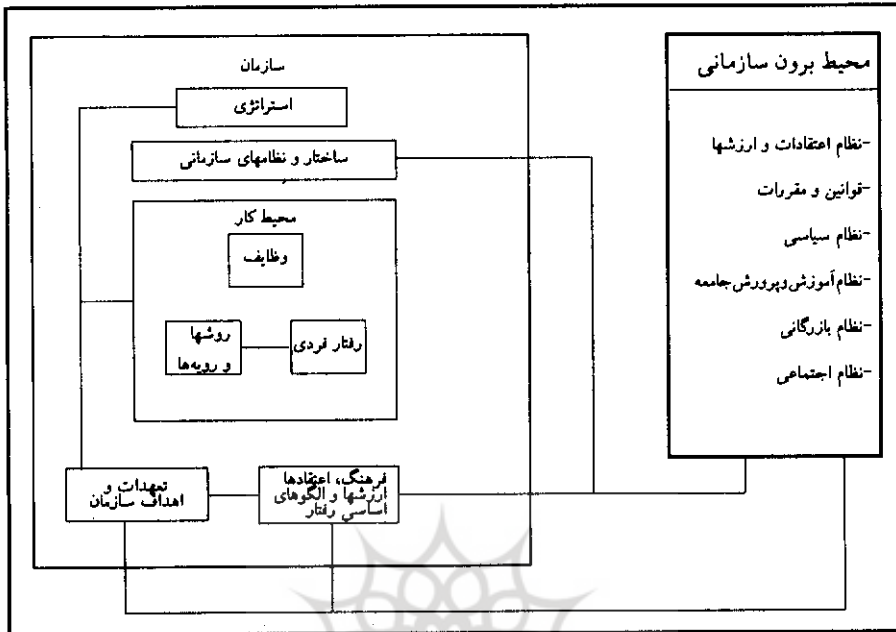
بهره‌وری، معیاری وسیع برای عملکرد سازمان است که شامل اثر بخشی و کارایی می‌گردد.<sup>۱۶</sup> اگر سازمان بتواند در طول زمان از طریق استفاده مؤثر از منابع، به

هدفهای اساسی خود دست یابد، بهره‌وری مطلوب را داشته است. ارتباط بین فرهنگ سازمانی قوی و عملکرد و بهره‌وری سازمان، ضرورتاً یکنواخت نیست؛ یعنی، چنین نیست که هر سازمان، که دارای فرهنگ سازمانی قوی باشد، بهره‌وری آن نیز بیشتر خواهد بود<sup>۱۷</sup>؛ زیرا، ارزشهای قوی فرهنگ سازمانی، ممکن است در ابتدا بر عملکرد فرد و سازمان تأثیر مثبت داشته باشد؛ و دامنه‌ای وسیع از رفتار فردی و عملکرد سازمان را تحت کنترل خود قرار دهد؛ اما اگر کنترل‌های فرهنگی شدید باشد، احتمالاً ممانعت‌هایی از طرف الگوهای فرهنگی صورت می‌گیرد؛ و این ممانعت‌ها باعث می‌شود که سازمان نتواند، متناسب با تغییرات محیطی، الگوهای رفتاری خود را تغییر دهد.

مطالعات دیگری در این زمینه صورت گرفته است که نشان می‌دهد مشارکت فرهنگ قوی برای بهره‌وری بیشتر، تحت تأثیر ماهیت صنعت و وضعیت محیطی است<sup>۱۸</sup>. در واقع فرهنگ قوی، باید با شرایط محیطی (درونی و بیرونی) سازگاری داشته باشد؛ و ارزشهای اساسی فرهنگ سازمانی باید متناسب با تغییرات محیطی، الگوهای رفتاری مناسب را ایجاد و پرورش دهد؛ برای مثال، اگر سازمانی، با داشتن فرهنگ قوی و با تأکید بر مهندسی تولید و کاهش قیمت، برای مدتی مؤثر بوده است، با تغییر موقعیت که محیطی پویا، خلاق و بازار مدار را می‌طلبد، به صورت غیرمؤثر تبدیل می‌شود. زیرا فرهنگ قوی قبلی، متناسب با وضعیت و محیط خاص خود بوده است؛ لذا، فرهنگ قوی، در صورت تناسب با وضعیت محیطی، به افزایش بهره‌وری منجر می‌گردد.

### فرهنگ سازمانی و رضایت شغلی

رضایت شغلی، تحت تأثیر نظام جبران خدمات در سازمان است. قسمت قابل توجهی از نظام جبران خدمات، جنبه غیر مالی دارد؛ و از طریق شغل و محیط شغلی فراهم می‌گردد. عواملی که محیط شغل را احاطه کرده‌اند، و همین طور جنبه‌های اساسی یک شغل غنی و پر محتوا، به طور کلی، بسیاری از عوامل فرهنگ سازمانی را در بر می‌گیرد<sup>۱۹</sup>؛ لذا، از این دیدگاه، بین فرهنگ سازمانی و رضایت شغلی ارتباط نزدیک وجود دارد. از دیدگاه دیگر و بر اساس تحقیقات مربوط، هر چه فرهنگ سازمانی از قدرت و انسجام بیشتری برخوردار باشد، و همچنین در صورتی که بین نیازهای فردی و فرهنگ سازمانی همخوانی وجود داشته باشد،



شکل شماره ۲ - ارتباط بین فرهنگ جامعه و فرهنگ سازمان و نظامهای سازمانی

رضایت شغلی بیشتر است. همچنین یکی از نقشهای مهم فرهنگ سازمانی، اضطراب زدایی است ۲۰؛ زیرا، اگر فرهنگ با نیازها و ارزشهای افراد همخوانی نداشته باشد، به ایجاد اضطرابها، نگرانیها و فشارهای عصبی منجر می‌گردد. در فرهنگهای ضعیف، رضایت شغلی کم است؛ و به تغییر شغل، جابجاییهای مکرر و انتقال شدید منجر می‌گردد. اما در فرهنگ سازمانی قوی، این موارد کاهش می‌یابد ۲۱. لذا ارتباط بین فرهنگ سازمانی و رضایت شغلی، تحت تأثیر ماهیت فرهنگ بوده، و نقش آن برآوردن نیازهای اساسی و ذاتی اعضای آن است.

### مدیریت فرهنگ سازمانی

در گذشته نه چندان دور، در راستای افزایش بهره‌وری و هدایت و اداره، به عواملی مانند نیروی کار، سرمایه، تکنولوژی، مواد اولیه تولید، بازار و مهارت مدیریتی توجه داشتند. اما امروزه، دانشمندان علوم مدیریت معتقدند عامل مهمتری نیز وجود دارد که به شکل دهی، هدایت و تقویت عوامل مذکور می‌پردازد؛ و آن فرهنگ سازمانی است. به همین دلیل، بسیاری از دانشمندان مدیریت بیان می‌دارند که وظیفه اساسی مدیران عالی سازمانها، مدیریت،

شکل دهی و هدایت ارزشهای اساسی و فرهنگ سازمانی است. آنها، همچنین نقش اساسی رهبران سازمان را مدیریت ارزشها در سازمان می‌پندارند<sup>۲۲</sup>؛ حتی برخی از دانشمندان، عملکرد عالی را، با دستیابی و حاکم بودن ارزشها و هدفهای متعالی در سازمان، ارزیابی می‌کنند<sup>۲۳</sup>.

در ایران اسلامی، هدایت ارزشهای فرهنگ سازمانی از اهمیتی مضاعف برخوردار است؛ چه، از این طریق هدفهای متعالی در سازمانها حاصل می‌گردد؛ و همچنین با توسعه و پرورش ارزشهای فرهنگی در سازمان، سودآوری نیز افزایش می‌یابد؛ در فرهنگ اسلامی، با تقویت روحیه تقوا، عامل کنترل‌کننده درونی در افراد به وجود می‌آید؛ و این مهم، ضمن رشد و تعالی معنوی انسانها، به کاهش هزینه‌ها نیز منجر می‌گردد؛ لذا مدیریت فرهنگ سازمانی از مهمترین وظایف مدیران عالی سازمان است.

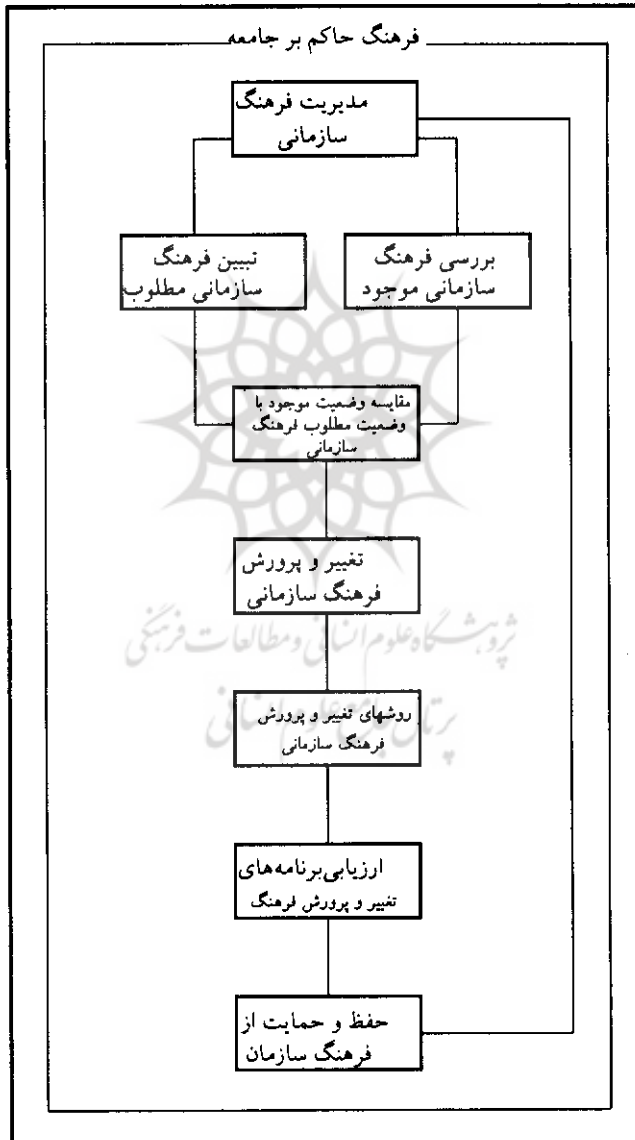
مطالعات و تحقیقات نسبتاً زیادی در مورد فرایند مدیریت فرهنگ سازمانی صورت گرفته است؛ و با بررسی اجمالی آنها، می‌توان این مهم را به صورت زیر تعریف نمود: «مدیریت فرهنگ سازمانی، فرایندی است که، به طور مداوم، به شناسایی فرهنگ موجود و فرهنگ مطلوب سازمانی می‌پردازد؛ و به منظور تغییر فرهنگ موجود و توسعه و پرورش ارزشها و الگوهای رفتاری مطلوب، اجرا می‌شود»؛ لذا، از طریق این فرایند، ضمن شناسایی فرهنگ موجود و فرهنگ مطلوب به تغییر، پرورش و حفظ فرهنگ مطلوب می‌پردازد.

به منظور تغییر و پرورش فرهنگ سازمانی، باید الگوی در دسترس باشد؛ و با توجه به آن، از روشهای مناسب برای تغییر و پرورش استفاده شود. الگوی فرهنگ سازمانی، از اعتقادات و باورهای اساسی در جامعه و سازمانها، ریشه می‌گیرد؛ و الگوی مطلوب، باید توانایی تطابق با وضعیت محیطی پویا و جدید را داشته باشد<sup>۲۴</sup>. مهمترین روشهای تغییر و پرورش فرهنگ سازمانی، عبارت است از آموزش<sup>۲۵</sup>، تغییر افراد<sup>۲۶</sup>، توسعه نظام مشارکتی<sup>۲۷</sup>، نظام ارزشیابی عملکرد، توسعه نظام مدیریت بر مبنای هدف، تغییر ساختار و سایر نظامهای سازمانی و طراحی مشاغل. در صورت دستیابی به فرهنگ سازمانی مطلوب، باید به منظور حفظ ارزشها و الگوهای رفتاری مناسب، اقدامات لازم صورت گیرد<sup>۲۸</sup>. فرایند مدیریت فرهنگ سازمانی در نمودار شماره ۳ آمده است.



### الگوی فرهنگ سازمانی مبتنی بر ارزشهای اسلامی

به منظور بررسی و تشریح محتوای فرهنگ سازمانی، چارچوب راهنما یا الگوی فرهنگ سازمانی لازم است. دانشمندان و محققان مدیریت، بر اساس تعریف خویش از فرهنگ سازمان، به تدوین الگو پرداخته‌اند. مهمترین الگوهای تشریح فرهنگ سازمانی نیز، که در نظریه‌ها مطرح شده، عبارت است از الگوهای لیت وین



شکل شماره ۳- فرایند مدیریت فرهنگ سازمانی

و استرینگر، کورت لوین، ویلیام اوچی و پیترز و واترمن. الگوی دیگری نیز وجود

دارد که بعضی محققان مانند گوردن، بهتر، هالف هیل و رایبیز، از آن نام برده‌اند. این الگو، مهمترین الگوی بررسی و تشریح فرهنگ سازمانی است؛ و در جامعه ایران، تحقیقات زیادی با توجه به آن صورت گرفته است. الگوی مزبور شامل عوامل ابتکار فردی، مسئولیت‌پذیری، هدایت و سرپرستی، انسجام (اتحاد و همکاری)، حمایت مدیریتی، نظارت، هویت، نظام پاداش و تحمل اختلاف سلیقه است؛ و در آن، محققان با بررسی ویژگیهای مذکور در سازمان، به تفسیر و قضاوت در مورد فرهنگ سازمانی سازمان می‌پردازند.

مسلم است که تدوین و ارائه الگوهای مدیریتی یا فلسفه مدیریت و اداره امور سازمانها در هر کشور و نظام، بر نوعی اعتقاد، بینش و ارزیابی درباره هستی، و نیز نوعی تفسیر و تحلیل جهان مبتنی است. اصولاً مدیریت، نوعی ایدئولوژی، یعنی نوعی از بایدهاست. بایدها نیز همیشه از هستیها، یعنی جهان بینی، سرچشمه می‌گیرد. بدین ترتیب، اگر هستی‌ها را ندانیم، بایدها را نخواهیم دانست<sup>۲۹</sup>. و بر همین اساس، هدفهایی که یک مکتب ارائه می‌دهد و به تعقیب آنها دعوت می‌کند، راه و روشهایی که تعیین می‌کند، و باید و نبایدهایی که انشا می‌کند، همه بر طراحی و تدوین نظامهای اجتماعی و اداره امور سازمانها تأثیر می‌گذارد.

در واقع، بخشهای مهمی از علوم انسانی ارتباط تنگاتنگی با دین دارد. دین با ارائه مبادی تصدیقی و اصول موضوعه خاصی، که متناسب با جهان بینی الهی است، در نظریه‌های علوم اثر می‌گذارد. همچنین، همین علوم، که اصول موضوعه خود را از جهان‌بینی و فلسفه می‌گیرد، به نوبه خود اصول و قواعدی را در اختیار علوم و فنون کاربردی قرار می‌دهد. مهمترین اثری که علوم کاربردی از دین می‌پذیرد، اثری است که از نظام ارزشی آن، حاصل می‌شود؛ و این اثر، نظام رفتاری را هدایت می‌کند؛ و به آن جهت می‌دهد<sup>۳۰</sup>.

لذا، مهمترین ارتباط موجود میان علوم (بویژه علوم کاربردی) و ادیان (بویژه دین اسلام) - که و طبعاً در مورد مدیریت هم صدق می‌کند - رابطه جهان بینی اسلامی و نظام ارزشی اسلام با علوم انسانی است. رابطه اول، از راه تأثیر نظریات اسلامی درباره مسائل هستی‌شناسی و انسان‌شناسی، به عنوان اصول موضوعه در علوم انسانی و از جمله مدیریت، تجلی می‌کند؛ رابطه دوم نیز، از راه تأثیر ارزشهای

اسلامی در تعیین هدفها، خط‌مشی‌ها و روش عملی ظاهر می‌شود<sup>۳۱</sup>. بنابراین، تدوین الگوی مناسب مدیریت در نظام اسلام، تابع جهان‌بینی خاص خود و نظام ارزشی اسلام در محیط کار است. بر این اساس، برای تبیین الگوی فرهنگ سازمانی، باید مبانی فکری و جهان‌بینی اسلام مورد توجه قرار گیرد؛ و به مطالعه عمیق سیره اولیای دین، بویژه شخص رسول اکرم (ص) و امیرالمؤمنین (ع) پرداخته شود. همچنین، در این تحقیق، فرهنگ سازمانی شامل سه سطح اساسی به شرح زیر است:

۱- اعتقادات و باورهای اساسی؛

۲- ارزشها؛

۳- الگوهای اساسی رفتاری در سازمان.

بدین ترتیب که، ارزشها از اعتقادات و باورهای اساسی ریشه می‌گیرد؛ و بر الگوهای رفتاری در سازمان تأثیر می‌گذارد. البته، اعتقادات و باورهای اساسی جزء مفروضات به شمار می‌آید؛ و در هر جامعه‌ای ثابت بوده، و اندازه‌گیری آن نیز بسیار مشکل است. به همین دلیل، بر سطح دوم و سوم، یعنی ارزشها و الگوهای رفتاری، تأکید می‌شود. به هر حال، شناسایی ارزشها الگوهای رفتاری در فرهنگ اسلامی، مستلزم مروری ابتدایی بر مبانی اعتقادات و باورها و نقش آن در سازمان و مدیریت است؛ و این مهم نیز باید با مطالعه سیره اولیای دین مبین اسلام صورت گیرد.

## جهان‌بینی اسلامی و تأثیر آن

### در شئون مختلف مدیریت

جهان‌بینی اسلامی، جهان را پدید آمده از یک مشیت حکیمانه می‌داند، که با عنایت و مشیت الهی نگهداری می‌شود. در این جهان‌بینی، جهان هستی به صورت مجموعه‌ای هماهنگ تصویر شده است؛ و در خلقت جهان و انسان هدفهایی حکیمانه در کار است؛ همچنین، هر دو تحت تدبیر و مدیریت عالی الهی قرار دارد؛ و سننهای ربوبی بر آن حاکم است<sup>۳۲</sup>. خداوند در این بینش، در نقش علت‌العلل و به عنوان آفریدگار و پروردگار، است؛ و پس از خلقت نیز، به مثابه مدبرالامور به تدبیر امور می‌پردازد<sup>۳۳</sup>. جهان‌بینی اسلامی در شئون مختلف مدیریت، بویژه

فرهنگ سازمانی؛ تأثیر دارد؛ و در سطور ذیل، چند نمونه از آن ذکر می‌شود:

- در این جهان‌بینی، هدف والای رسالت و نزول وحی، ایجاد حکومت الهی، نورانی نمودن جامعه انسانی و ساختن انسانی است که شایسته خلیفه‌الله شدن باشد. در این جهان‌بینی و مدیریت الهی، اصل ساخته شدن انسانهاست؛ و هرگونه دگرگونی، با دگرگونی انسان مرتبط می‌شود. در مدیریت جوامع و سازمانها نیز، مسأله اصلی باید ساخته شدن انسانها باشد. لذا، این هدف باید پیوسته در مد نظر بوده، و مانند باور راهنما در فرهنگ سازمانی، جهت دهنده استراتژیها و اقدامات روزمره باشد. عوامل تشکیل دهنده فرهنگ سازمانی، نیز باید به گونه‌ای طراحی شده و پرورش یابد، که به رشد و تعالی انسانها کمک کند.

- در جهان‌بینی اسلامی، انسان دارای حیثیت و کرامت ذاتی است. شرافت انسان به روح ملکوتی اوست؛ و امتیاز او بر سایر حیوانات، مرهون ویژگیهای انسانی وی است، که خاستگاه ارزشهای معنوی و الهی به شمار می‌رود؛ لذا اهتمام مدیریت به بُعد معنوی انسان، نه تنها نباید کمتر از اهمیت بُعد مادی باشد، بلکه، با توجه به هدف اعلای حیات همه انسانها، بُعد معنوی انسانها باید با اهمیت بیشتری دنبال گردد.

- مدیریت خداوند در جهان هستی، بر پایه رحمت عام و خاص اوست. لذا، آنچه مدیران را با کارکنان یک مجموعه پیوند می‌دهد، همان پیوند دوستی، صفا، صمیمیت و محبت است که مجموعه را با قدرت تمام پیش می‌برد. البته، رحمت عام و خاص خداوند به معنای عدم رسیدگی به تخلفات متخلفان نیست. توصیف او به «مالک یوم‌الدین»، بعد از توصیف به رحمت در سوره حمد، گواه این مدعاست. لذا، نمی‌توان در برابر رفتارهای نامطلوبی که از سوی بعضی افراد صورت می‌گیرد، بی‌اعتنا بود<sup>۳۴</sup>. این مهم، مدیران را بر آن می‌دارد تا عملکرد کارکنان را بررسی و ارزیابی کنند؛ و در پرداخت حقوق، ترفیعات و تنبیه، نیز عدالت و انصاف مورد توجه باشد.

- در جهان‌بینی اسلامی و سیره پیشوایان اسلام، به مدیریت و نقش مدیران بسیار اهمیت داده شده است؛ به طوری که، بیان می‌شود که در سازمانها، مدیران باید در رفتار و نگرش، برای اداره شونده‌گان اسوه باشند. مدیران، شکل دهنده و

هدایت کننده فرهنگ سازمانی اند؛ لذا، در تدوین فرهنگ سازمانی، باید بر مدیران و فرهنگ آنها، تأکید بیشتری داشت.

- در جهان طبیعت و عالم خلقت، سازماندهی و هماهنگی به عالی ترین وجه مشاهده می گردد؛ و استفاده ای که از این مهم در تدوین فرهنگ سازمانی می توان داشت، نیز آن است که در سازمان، باید نظم در تمام امور حاکم باشد. لذا، نظم به عنوان یک عامل فرهنگ اسلامی، باید در سازمان پرورش یابد.

- در مدیریت و فرهنگ اسلامی، بخشی از هزینه ها و نیروهایی که در نظامهای دیگر صرف کنترل و بازرسی می گردد، در راه ارتقای فرهنگ و رشد معنوی کارکنان به کار گرفته می شود؛ تا با تقویت روحیه دینی و تقوا در افراد، عامل کنترل کننده درونی به وجود آید؛ و ضمن تأمین اهداف سازمانی، رشد و تعالی معنوی انسانها نیز حاصل گردد<sup>۳۵</sup>.

- از دیدگاه جهان بینی اسلام، خداوند فرمانده و مدیر عالم هستی است؛ و این عالم، اداره و سازمان بزرگی است؛ و در رأس این سازمان و اداره عظیم، خداست؛ نظریات اسلام در مورد مسائل هستی شناسی و انسان شناسی، نیز در علوم انسانی و از جمله مدیریت، به عنوان اصول موضوعه، تجلی می کند؛ و از راه تأثیر ارزشهای اسلامی در تعیین اهداف و خط مشی ها و روشهای عملی، ظاهر می شود.

- در کنار این مطالعه و بررسی، مطالعه سیره اولیای دین که رمز موفقیت را از خدای خویش می دانستند، به منظور بررسی ارزشهای اسلامی و الگوهای رفتاری در اداره امور سازمانها لازم است؛ زیرا، روش اولیای دین اسلام، بر اصول دقیق رهبری منطبق است؛ و آنان نتایج شگرفی از مدیریت و رهبری خود داشته اند.

الگوی حاضر فرهنگ سازمانی، با توجه به ارتباط جهان بینی و نظام ارزشی اسلام با چگونگی اداره امور سازمانها و همچنین سیره اولیای دین در اداره امور جامعه، تدوین گردیده، و در تکمیل آن، از نظریات استادان و مدیران عالی تعدادی از سازمانها استفاده شده است. بدین منظور، عوامل تشکیل دهنده این الگو - که از مطالعه کتابهای مربوط حاصل شده بود - به یک پرسشنامه تبدیل شد؛ و برای تعدادی از استادان حوزه علمیه (قم) و استادان دانشگاه، که تألیفاتی در زمینه مدیریت در اسلام و موضوعات مربوط داشتند، و همچنین تعدادی از مدیران عالی

سازمانها فرستاده شد. در این پرسشنامه، ضمن تعریف فرهنگ سازمانی، در مورد هر کدام از عوامل فرهنگ سازمانی نیز توضیحات لازم آورده شده، و از پاسخ دهندگان خواسته شده است تا بر اساس مکتب اسلام، اهمیت هر کدام از عوامل را در سازمانها مشخص کنند؛ و چنانچه در تکمیل الگوی فرهنگ سازمانی، عامل دیگری نیز مد نظر است، آن را بنویسند؛ به طوری که، مجموعه عوامل مندرج، بیانگر ابعاد مختلف فرهنگ سازمانی باشد. به منظور انجام صحیح و کامل این مرحله، در بسیاری از موارد نیز، محقق به طور حضوری توضیحات لازم را در مورد اهمیت تحقیق ارائه نموده است. نتیجتاً، الگوی فرهنگ سازمانی مبتنی بر ارزشهای اسلامی در قالبی شامل عوامل مندرج در ذیل، و به ترتیب اهمیت آن عوامل تدوین گردیده است. البته، دو عامل آخر در حین انجام کار و توسط تعدادی از پاسخ دهندگان اضافه گردیده است؛ و به همین لحاظ، اهمیت آن توسط تمام پاسخ دهندگان قابل تشخیص نبوده است:

۱- تقوای الهی؛

۲- امر به معروف و نهی از منکر؛

۳- احساس مسوولیت؛

۴- نظم؛

۵- وفای به عهد؛

۶- عدالت؛

۷- صداقت؛

۸- توکل به خدا؛

۹- تعهد به اهداف؛

۱۰- اخلاص؛

۱۱- تعادل و همکاری؛

۱۲- خود - نظارتی؛

۱۳- سختکوشی؛

۱۴- برگزاری و شرکت در نماز جماعت؛

۱۵- کاردانی و تخصص؛

۱۶- خلاقیت و نوآوری؛

۱۷- حُسن خلق؛

۱۸- نظام پاداش در برابر عملکرد؛

۱۹- شور و مشورت؛

۲۰- سعه صدر؛

۲۱- روابط صمیمی و دوستانه؛

۲۲- هدایت و حمایت مدیریتی؛

۲۳- احترام به قوانین و مقررات؛

۲۴- تعظیم ایام ولادت و شهادت ائمه و رویدادها و مراسم مهم جامعه اسلامی؛

۲۵- تلاش برای بهبود کیفیت؛

۲۶- ارائه خدمات بهتر.

همچنین، بر اساس مطالعاتی که در این ارتباط صورت گرفته، چنانچه عوامل مذکور در سازمان، و بویژه در رفتار مدیران توسعه یابد، بر عملکرد فردی و سازمانی تأثیر مثبت می‌گذارد.

## بررسی وضعیت فرهنگ سازمانی در

### سازمانهای اجرایی کشور

دومین هدف این تحقیق، بررسی وضعیت فرهنگ سازمانهای اجرایی کشور، از نظر الگوی فرهنگ سازمانی تدوین شده در این تحقیق، است. به منظور انجام این مهم، هر یک از عوامل فرهنگ سازمانی به چند سؤال تبدیل شد؛ و پس از بررسی اعتبار و روایی آن، پرسشنامه تهیه شده برای تعدادی از وزارتخانه‌ها و نهادها ارسال گردید. پاسخ دهندگان نیز، عمدتاً مدیران میانی و کارشناسان سازمانها بوده‌اند؛ زیرا، افراد پاسخ دهنده باید ضمن آگاهی از مفهوم فرهنگ سازمانی، شناخت نسبتاً مناسبی از وضعیت فرهنگی سازمان خود، داشته باشند. از پاسخ دهندگان خواسته شد تا برای هر سؤال، چگونگی فرهنگ سازمانی را در دو وضعیت موجود و وضعیت مطلوب، مشخص کنند. این پرسشنامه توسط تعدادی از مدیران و کارشناسان با تجربه در چند وزارتخانه و نهادهای تأسیس شده بعد از انقلاب

اسلامی، و همچنین مدیران در حال تحصیل، در سازمان آموزش مدیریت دولتی و دانشکده مدیریت دانشگاه تهران، تکمیل گردید. انتخاب سازمانها نیز، با توجه به ماهیت وظایف و همچنین سابقه تأسیس و فعالیت آنها بوده است.

پس از جمع‌آوری پرسشنامه‌ها، اطلاعات از طریق نرم‌افزار SPSS و آزمون علامت مورد بررسی قرار گرفته است. نتایج نشان می‌دهد که بین وضعیت موجود و وضعیت مطلوب ترسیم شده توسط پاسخ دهندگان، با توجه به الگوی تدوین شده، تفاوت معنی‌دار وجود دارد. همچنین نتایج نشان می‌دهد که تفاوت بین وضعیت موجود و وضعیت مطلوب، در یکی از سازمانها بیشتر از همه و در سازمانی دیگر کمتر از همه است. از این نتیجه نیز، برای بررسی وضعیت رضایت شغلی آنها و ارتباط آن با فرهنگ سازمانی استفاده شده است. در این تحقیق، از این دو سازمان با نام سازمان اول و سازمان دوم یاد می‌شود.

### بررسی رضایت شغلی و ارتباط آن با فرهنگ سازمانی

سومین هدف این تحقیق، بررسی ارتباط بین الگوی فرهنگ سازمانی تدوین شده و رضایت شغلی است. برای بررسی این ارتباط، پس از مطالعه مفهوم رضایت شغلی و عوامل تشکیل دهنده آن، پرسشنامه‌ای تهیه گردید؛ و پس از بررسی اعتبار و روایی آن، در دو سازمان مذکور توزیع شد. معیارهای اندازه‌گیری این پرسشنامه، همانند معیارهای اندازه‌گیری فرهنگ سازمانی است؛ و تقریباً همان افرادی که در دو سازمان مذکور، پرسشنامه فرهنگ سازمانی را تکمیل نموده بودند، این پرسشنامه را نیز تکمیل کرده‌اند. پس از تکمیل و جمع‌آوری پرسشنامه مذکور نیز، اطلاعات از طریق یکی از فنون آماری استنباطی ناپارامتریک، به نام آزمون ویلکاکسون، بررسی شده است.

توجه به نتایج آماری نشان می‌دهد که بین دو سازمان تفاوت معنی‌داری از نظر رضایت شغلی وجود دارد؛ و رضایت شغلی در سازمان اول، کمتر از رضایت شغلی در سازمان دوم است؛ و از آنجایی که سازمان دوم از نظر فرهنگ سازمانی از وضعیت بهتری نیز برخوردار بوده است، نتیجه گرفته می‌شود که الگوی فرهنگ



سازمانی تدوین شده بر افزایش رضایت شغلی تأثیر مثبت دارد.

## نتایج

- ۱- بر اساس مطالعات مربوط، فرهنگ سازمانی بر مبنای اعتقاد و جهان بینی حاکم شکل می‌گیرد؛ و از آنجا که معمولاً کشورهای مختلف جهان بینی خاص خود را دارند، الگوی فرهنگ سازمانی در کشورهای متفاوت، از نظر جهان بینی، یکسان نخواهد بود.
- ۲- از نظر الگوی فرهنگ سازمانی مبتنی بر جهان بینی اسلامی، در سازمانهای اجرایی کشور، بین وضعیت مطلوب و وضعیت موجود تفاوت معنی دار وجود دارد.
- ۳- نتایج پرسشنامه سنجش فرهنگ سازمانی، نشان می‌دهد که وضعیت های مطلوب و مورد نظر پاسخ دهندگان، در سازمانهای مورد بررسی، تفاوت معنی دار با یکدیگر ندارد. در واقع، همه خواهان ایجاد و توسعه الگوی فرهنگ سازمانی مورد نظر بوده‌اند.
- ۴- با توجه به نتایج آماری مرحله سوم تحقیق، ایجاد و توسعه الگوی فرهنگ سازمانی حاضر، در افزایش رضایت شغلی کارکنان مؤثر واقع می‌گردد. زیرا تحقیقات نشان می‌دهد که در سازمانی که این الگو از وضعیت بهتری برخوردار است، رضایت شغلی نیز بیشتر است.
- ۵- بر اساس مطالعات مربوط از دیدگاه مکتب اسلام، بهره‌وری در راستای حاکم شدن ارزشهای فرهنگ اسلامی در سازمان، مفهوم می‌یابد؛ و چون رشد و تعالی انسانها از مهمترین اهداف این فرهنگ است، این مهم باید در برنامه‌ها و اقدامات سازمانی، مانند یک باور راهنما، در برنامه‌ها و باورهای روزمره نفوذ داشته باشد. البته امروزه، بعضی از دانشمندان مدیریت در کشورهای دیگر نیز عملکرد مطلوب را با حاکم بودن ارزشهای فرهنگی برابر می‌دانند؛ و اندازه‌گیری و ارزشیابی بهره‌وری و عملکرد سازمان، با توجه به ارزشهای فرهنگی صورت می‌گیرد.
- ۶- با توجه به مصاحبه‌هایی که محقق با تعدادی از مدیران اجرایی کشور داشته است، مدیران عمدتاً از مفهوم فرهنگ سازمانی، اهمیت و نقش آن در رفتار و عملکرد سازمان، شناخت کافی ندارند؛ و این در حالی است که امروزه دانشمندان مدیریت بیان می‌دارند که مهمترین وظیفه مدیران عالی سازمان، ایجاد، توسعه و پرورش ارزشهای فرهنگی مطلوب است.
- ۷- در فرهنگ و اعتقادات کشور ما، ارزشها محور همه برنامه‌ها و اقدامات است؛ و انقلاب

اسلامی، بر اساس آن شکل گرفته است. با وجود این، مدیران در برنامه‌های تغییر، بهبود و بازسازی سازمان، کمتر به توسعه و پرورش ارزشهای فرهنگ سازمانی توجه دارند؛ و عمدتاً به دنبال تغییراتی در سازمان هستند که نتایج کوتاه مدت و مشهود در بر داشته باشد. این نیز در حالی است که بعضی از دانشمندان مدیریت، بهبود و بازسازی سازمان را به عنوان یک تغییر برنامه‌ریزی شده، با دگرگونی و پرورش فرهنگ سازمانی برابر می‌دانند. به طور کلی، در ایران اسلامی از توسعه و پرورش فرهنگ سازمانی، به عنوان یک عامل مهم و مؤثر در توسعه سازمانها و کشور استفاده نمی‌شود.



پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی  
پرتال جامع علوم انسانی

## پی نوشت:

- ۱- روح الامینی، محمود؛ زمینه فرهنگ‌شناسی؛ ج ۱؛ تهران: انتشارات عطارا؛ ۱۳۶۵؛ ص ۸.
- ۲- طوسی، محمدعلی؛ فرهنگ سازمانی؛ ج ۱؛ تهران: مرکز آموزش مدیریت دولتی؛ ۱۳۷۲؛ ص ۴.
- 3- Shein, Edgar H.; "Organizational Culture"; *American Psychological Association Inc*; Vol. 45: 2(Feb.1991); p.109-199.
- 4- Williams, A. P. Dobson & m. Walters; *Changing Culture, New Organizational Approaches*; 1st. pub.; U.S.A: Institute of Personnel Management; 1989; P. 10.
- 5- Ibid.
- 6- Ibid.
- ۷- برای مطالعه تعاریف فرهنگ سازمانی، به منبع زیر مراجعه شود: زارعی متین، حسن؛ «فرهنگ و عملکرد سازمان»؛ مجله دانش مدیریت؛ تهران: دانشکده مدیریت دانشگاه تهران؛ شماره ۲۳ (زمستان ۱۳۷۲)؛ ص ۵۱-۵۷.
- 8- Robbins, Stephen P.; *Management*, 3d.ed; Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall; 1991; P. 75.
- 9- Robbins, Stephen P.; *Organizational Behavior*, 5th.ed.; Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall; 1998; P. 38.
- 10- O'Reilly, Charles; "Corporations, Culture and Commitment: Motivation and Social Control in Organizations"; *Managing Human Resources*; Vol.1 ;(Sum. 1989) PP. 9-25.
- 11- Drucker, Peter F.; "The Discipline of Innovation"; *Harvard Business Review*; No. 90072(1991); P. 8.
- 12- Saffold, Guy S.; "Culture Traits, Strength, and Organizational Performance: Moving Beyond, Strong Culture"; *Academy of Management Review*; Vol, 13 :4 (1988); P. 540-558.
- 13- Gordon, George G.; "Predicting Corporate Performance from Organizational Culture"; *Journal of Management Studies*; Vol. 29 :6(Nov.1992); PP. 783-793.
- 14- Deal, T. E. and A. A. Kennedy; *Corporate Culture Reading* 1th ed.; Wesley: MA. Addison 1982; P. 4.

- 15- Robbins, Stephen P.; *Organization Theory*; 2d.ed.; Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall; 1987; P. 356.
- 16- Robbins, Stephen P.; *Organizational Behavior*; P. 38.
- 17- Saffold, Guy. S.; OP. cit; P. 540-558.
- 18- Ibid.
- 19- Mondy, R. M. And R. W. Noe; *Personnel: the Management of Human Resources*; 1th.ed.; United States: 1987; P. 480-485.
- 20- Schein, Edgar H.; OP. cit.; P. 109-119.
- 21- Robbins, Stephen P.; Op. cit.; P. 540-558.
- 22- Mccoy, Charles S.; *Management of Values*; 1st.ed.; U.S.A.: Pitman Publishing Inc; 1985; P. 11-12.
- 20.62523- Ibid.
- 24- Wilkins, A. L. and Dyer; *Toward Culturally Sensitive Theories of Culture Change*; Academy of Management Review; Vol 13: 4(1988); P. 525-26.
- 25- Willidms, A., et.al.; OP. cit.; P. 77.
- 26- Ibid; P. 67.
- 27- O'Reilly, Charles; OP. cit.; PP. 9-25.
- 28- Schein, Edgar H.; OP. cit.; P. 109-119.
- ۲۹- مکارم شیرازی، ناصر؛ مدیریت و فرماندهی در اسلام؛ ج ۳؛ قم: انتشارات هدف؛ ۱۳۶۸؛ ص ۱۶.
- ۳۰- مصباح یزدی، محمدتقی؛ «تبیین مفهوم مدیریت اسلامی»؛ مجموعه مقالات چهارمین سمینار بین المللی مدیریت اسلامی؛ ج ۱؛ تهران: انتشارات مرکز آموزش مدیریت دولتی؛ ۱۳۷۲؛ ص ۲۰-۲۱.
- ۳۱- همانجا.
- ۳۲- مطهری، مرتضی؛ مقدمه‌ای بر جهان بینی اسلامی؛ قم؛ انتشارات صدرا؛ ۱۳۶۶؛ ص ۶۳.
- ۳۳- نمازی، حسین؛ «مقایسه تأثیر آموزه خداشناسی در شکل‌گیری اصول نظام اقتصاد اسلام و سرمایه‌داری»؛ نشریه اقتصاد؛ دانشکده علوم اقتصادی و سیاسی دانشگاه شهید بهشتی؛ تابستان ۱۳۷۲؛ ص ۳۱-۵.
- ۳۴- مکارم شیرازی، ناصر؛ «ویژگیهای مدیریت اسلامی: ریشه‌ها الگوها، انگیزه‌ها»؛ مجموعه مقالات سمینار بین المللی مدیریت اسلامی؛ ج ۱؛ تهران: انتشارات مرکز آموزش مدیریت دولتی؛ ۱۳۷۲؛ ص ۹۶-۸۷.
- ۳۵- مصباح یزدی، محمدتقی؛ «تبیین مفهوم مدیریت اسلامی»؛ ص ۲۱-۲۰.

<b>CONTENTS</b>	<b>Page</b>
<b>Law</b>	
▣ Crime against Humanity in French Law ..... 5 Professor Jacques Borricand	
▣ Nature of Contracts of Adhesion ..... 17 Dr.Nasser Katouzian	
▣ Methods of Alternative of Claims Settlement in Criminal Law... 27 Dr.Iradj Goldouzian	
▣ Rescission for Failure to Perform a Contract in Law Iranian .... 49 Dr.Abdolhossein Shiravi	
▣ The Legal Status of Commercial Agency and its Instances in Iranian ..... 73 Seyed Ali Ahmadi Sajadi	
▣ Egocentrisme and Criminal Personality ..... 97 Dr. Seyed Mahdi Keynia	
<b>Management</b>	
▣ The Exptanation of Organizational Culture on the Basis of Islamic Values in the Work Enviroment and its Effect on Job Satisfaction 119 Dr. Hassan Zarei Matin	