



جمهوری اسلامی ایران

ریاست جمهوری

مرکز آموزش و پژوهش‌های توسعه و آینده‌نگری

دستنامه

فرهنگ و اخلاق سازمانی

مرکز آموزش و پژوهش‌های توسعه و آینده‌نگری

مرکز آموزش و پژوهش‌های توسعه و آینده‌نگری

مرکز آموزش و پژوهش‌های توسعه و آینده‌نگری

ویرایش اول

پاییز ۱۳۹۵

الله أكبر

فهرست مطالب

۵	اهداف رفتاری
۶	پیشگفتار
۷	مقدمه
۸	مفهوم فرهنگ
۹	تعریف فرهنگ
۹	ویژگی های فرهنگ
۱۰	تعریف سازمان
۱۱	مفهوم فرهنگ سازمانی
۱۲	تعریف فرهنگ سازمانی
۱۳	ویژگی های فرهنگ سازمانی
۱۴	عوامل و اجزاء فرهنگ سازمان
۱۶	چگونگی شکل گیری و تداوم فرهنگ سازمانی
۱۷	نقش فرهنگ سازمانی
۱۸	قدرت فرهنگ
۱۹	فرهنگ مشترک (غالب) و پاره فرهنگ ها
۲۰	فرهنگ سالم و فرهنگ بیمار
۲۱	فضا (جو) سازمانی
۲۲	عوامل مؤثر بر فرهنگ سازمان
۲۳	انواع فرهنگ سازمانی
۲۴	مفهوم و تعریف اخلاق
۲۶	اخلاق در مکاتب سه گانه
۲۷	اخلاق سازمانی
۲۹	اخلاق سازمانی و فرهنگ سازمانی
۳۰	ابعاد فرهنگ سازمانی اخلاقی
۳۰	فلسفه و نظریه
۳۱	محیط کاری
۳۱	مسئولیت پذیری رهبری
۳۲	مسئولیت پذیری کارکنان

۳۲ مساوات و برابری
۳۳ تعامل با مردم
۳۴ سایر موضوعات اخلاقی
۳۴ سطوح فرهنگ اخلاق در سازمان‌ها
۳۶ انواع فرهنگ اخلاقی در سازمان‌ها
۳۶ فرهنگ اخلاقی اسلامی
۳۹ نتیجه‌گیری
۴۰ سؤال‌های تشریحی
۴۱ منابع و مآخذ
۴۱ الف) فارسی
۴۲ ب) انگلیسی
۴۲ ج) اینترنتی
۴۲ د) مکمل



اهداف رفتاری

پس از مطالعه این دستنامه از فراگیران انتظار می‌رود:

- ۱- مفهوم فرهنگ، فرهنگ سازمانی و اخلاق سازمانی را توضیح دهند.
- ۲- تعاریف فرهنگ، فرهنگ سازمانی و اخلاق را بیان نمایند.
- ۳- ویژگی‌های فرهنگ سازمانی را ذکر نمایند.
- ۴- عوامل و اجزای فرهنگ سازمانی را شرح دهند.
- ۵- نقش فرهنگ سازمانی را بیان کنند.
- ۶- انواع فرهنگ سازمانی را نام برده و هر یک را توضیح دهند.
- ۷- ارتباط بین اخلاق سازمانی و فرهنگ سازمانی را بیان نمایند.
- ۸- ابعاد فرهنگ سازمانی اخلاق را شرح دهند.
- ۹- سطوح فرهنگ اخلاقی در سازمان‌ها را نام ببرند.
- ۱۰- انواع فرهنگ اخلاقی در سازمان را بیان نمایند.



وزارت آموزش و پژوهش‌های توسعه و آینده‌نگری

پیشگفتار

در اجرای ماده ۵۸ قانون مدیریت خدمات کشوری^۱ و ماده ۲ آئین‌نامه اجرایی فصل نهم قانون مذکور^۲، «نظام آموزش کارمندان دستگاه‌های اجرایی» توسط معاونت توسعه مدیریت و سرمایه انسانی رئیس‌جمهور (وقت) به دستگاه‌های مشمول قانون مذکور ابلاغ شد^۳.

براساس بند ۵/۴ نظام مذکور، آموزش‌های مدیران به آموزش‌هایی اطلاق می‌شود که در راستای تعالی معنوی و حرفه‌ای مدیران در زمینه‌های بهبود نگرش و بصیرت‌افزایی و توسعه مهارت‌های انسانی، ادراکی و فنی در چارچوب «سامانه و برنامه آموزش مدیران» طراحی و اجرا می‌گردد.

هدف از طراحی و اجرای این دوره‌ها نیز، ارتقاء و تعالی معنوی و توسعه مهارت‌های فنی، انسانی و ادراکی مدیران و متناسب ساختن توانایی‌های آنان با پیشرفت دانش و فناوری در زمینه‌های برنامه‌ریزی، سازماندهی، نظارت، هدایت و ارزشیابی و نقش‌های مدیریتی و آماده ساختن مدیران حرفه‌ای و کارمندان برای پذیرش مسئولیت‌های جدید است.

به‌منظور تحقق اهداف پیش‌گفته، «سامانه و برنامه تربیت و آموزش مدیران»، مشتمل بر عناوین دوره‌های آموزشی مدیران سطوح مختلف، طراحی و طی بخشنامه شماره ۳۲۶۶۴/۹۰/۲۰۰ مورخ ۱۳۹۰/۱۲/۱۵ ابلاغ شد.

«دستنامه»^۴ یک نوع کتاب مرجع یا مجموعه‌ای از کتاب‌های راهنماست که دربردارنده اطلاعات و داده‌های کافی و فراگیر از مسائل بنیادی یک موضوع است. ساختار دستنامه‌ها معمولاً به گونه‌ای سازمان داده می‌شود تا بتوان از آنها به عنوان یک کتاب مرجع آماده استفاده کرد. دستنامه‌ها از منابع و مراجع تخصصی در مورد یک موضوع یا دانش خاص بوده و اطلاعات مورد نیاز برای شناخت دامنه یک موضوع را در دسترس قرار می‌دهد. دلیل اصلی تهیه اغلب دستنامه‌ها همان گسترده بودن و اختصار آنها است تا مراجعه‌کننده بتواند به یک نمای کلی از موضوع و همچنین اطلاعات بنیادین و کافی در زمینه‌های مختلف بحث موردنظر دست یابد.

دستنامه حاضر، به‌عنوان یکی از منابع آموزشی دوره «فرهنگ و اخلاق سازمانی»، از مجموعه دوره‌های قبل از انتصاب مدیران سطح میانی است که براساس سرفصل‌های دوره و برای بهره‌برداری فراگیران، تدوین شده است.

با توجه به ضرورت بازنگری و انجام اصلاحات، برای رفع اشکالات و رسیدن به مرحله کمال مطلوب، از همه استادان، صاحب‌نظران و فراگیران محترم تقاضا می‌شود با همکاری، راهنمایی و ارائه پیشنهادها و دیدگاه‌های اصلاحی، ما را در اصلاح این دستنامه و تدوین دیگر آثار موردنیاز کارمندان دولت یاری کنند.

مرکز آموزش و پژوهش‌های توسعه و آینده‌نگری

۱- مصوب کمیسیون مشترک مجلس شورای اسلامی به تاریخ ۱۳۸۶/۰۷/۰۸.

۲- تصویب‌نامه شماره ۲۵۷۹/ت/۴۳۹۱۶ ک مورخ ۱۳۸۹/۱/۱۰.

۳- بخشنامه شماره ۱۸۳۴/۲۰۰/۱۳۰ مورخ ۱۳۹۰/۱/۳۰.

مقدمه

فرهنگ سازمانی موضوعی است که به تازگی در دانش مدیریت و در قلمرو رفتار سازمانی راه یافته است. به دنبال نظریات و تحقیقات جدید در مدیریت، فرهنگ سازمانی دارای اهمیت روزافزونی شده و یکی از مباحث اصلی و کانونی مدیریت را تشکیل داده است. جمعیت‌شناسان، جامعه‌شناسان و اخیراً روانشناسان و حتی اقتصاددانان توجه خاصی به این مبحث نو و مهم در مدیریت مبذول داشته و در شناسایی نقش و اهمیت آن نظریه‌ها و تحقیقات زیادی را به وجود آورده و در حل مسائل و مشکلات مدیریت به کار گرفته‌اند. با بررسی که توسط گروهی از اندیشمندان علم مدیریت به عمل آمده فرهنگ سازمانی به‌عنوان یکی از مؤثرترین عوامل پیشرفت و توسعه کشورها شناخته شده است. به طوری که بسیاری از پژوهشگران معتقدند که موفقیت کشور ژاپن در صنعت و مدیریت یکی از علل مهم توجه آنها به فرهنگ سازمانی است.

فرهنگ سازمانی به‌عنوان مجموعه‌ای از باورها و ارزش‌های مشترک بر رفتار و اندیشه اعضای سازمان اثر می‌گذارد و می‌توان نقطه شروعی برای حرکت و پویایی و یا مانعی در راه پیشرفت به شمار آید. فرهنگ سازمانی از اساسی‌ترین زمینه‌های تغییر و تحول در سازمان است نظر به اینکه برنامه‌های جدید تحول بیشتر به تحول بنیادی سازمانی نگاه می‌کند از این‌رو هدف این برنامه‌ها تغییر و تحول فرهنگ سازمان به‌عنوان زیربنا به بستر تحول است (نیازآذری و تقوایی یزدی، ۱۳۸۹، صص ۱۸-۱۹).

یکی از مهم‌ترین پارامترها در موفقیت سازمان، اخلاق است. اگرچه انسان‌ها در مصادیق اخلاق سازمانی و تعریف آن، دیدگاه واحدی ندارند، اما همه و همه خواهان موفقیت‌اند و در کسب موفقیت و موفقیت‌طلبی همسان هستند. موفقیت در زندگی شخصی، شغلی حیات سازمانی، آرمان مشترک و معنابخش آدمی است. سازمان‌ها در میل به موفقیت خود و برای پاسخگو بودن، راه و روش‌های فراوانی را تجربه می‌کنند. مدیریت، چیزی جز شناخت موانع و راه‌کارها، جهت برنامه‌ریزی برای تقویت نقاط قوت و ایجاد فرصت، برای افزایش عوامل تسهیل‌کننده و برطرف‌کننده مشکلات، مهار، کاهش و یا رفع موانع نیست.

اخلاق، موضوعی است که هرگز در قاموس زندگی فردی و اجتماعی انسان‌ها فراموش نشده و نخواهد شد. ولی همین موضوع قدیمی، اما همیشه تازه است که روان آدمی و خرد جمعی با آن همیشه درگیر بوده و میزان مطرح‌شدگی آن در مقاطعی از عمر یک فرد، یک جامعه، نمود متفاوتی پیدا کرده است، به عبارتی می‌توان گفت: هیچ فرد یا جامعه‌ای هرگز بی‌اخلاق نیست، سخن بر سر معیارهای خوبی و بدی است؛ یعنی همان موضوعی که در حیطه فرا اخلاق قرار می‌گیرد.

به نظر می‌رسد در چارچوب فرهنگ ما، عملی کردن مسأله اخلاقی، به بزرگان و علمای دینی، مربیان و مدیران در سطح فردی، سازمانی و اجتماعی وابسته است. شاید بتوان گفت چاره کار برای توسعه اخلاق، ترویج آن و نوعی فایده‌باوری یا قاعده‌نگری است. فایده‌باوری که مقید به مجموعه‌ای از ارزش‌ها، هنجارها و قواعد مقبولیت یافته است (خاکی، ۱۳۸۸).

مفهوم فرهنگ

فرهنگ^۱ واژه‌ای است که علمای علم اجتماع و پژوهشگران رشته مردم‌شناسی آن را به کار می‌برند و این واژه از گسترش وسیعی برخوردار است و آن‌چنان مفید واقع شده که آن را در سایر علوم اجتماعی نیز به کار می‌برند. فرهنگ در قالب بحث تخصصی خود در حدود اواسط قرن نوزدهم در نوشته‌های علمای مردم‌شناسی پدیدار شد و کاربرد علمی کلمه فرهنگ در اواخر قرن مذکور توسط تایلر (۱۸۳۲-۱۹۱۷) مردم‌شناس انگلیسی صورت گرفت.

یکی از مبانی اساسی علوم رفتاری با رشته انسان‌شناسی آغاز می‌شود و یکی از رشته‌های فرعی انسان‌شناسی، انسان‌شناسی فرهنگی است که با مطالعه رفتار سازمانی ارتباط نزدیک دارد. انسان‌شناسی فرهنگی با رفتار مکتسبه انسانها که از فرهنگ آنها تأثیر می‌گیرد و نیز با فرهنگ متأثر از این رفتار سر و کار دارد. در واقع بدون فهم عمیق ارزش‌های فرهنگی جامعه نمی‌توان رفتار سازمانی را به درستی فهمید.

نقشی که فرهنگ در رفتار انسان ایفا می‌کند، یکی از مهم‌ترین مفاهیمی است که در علوم رفتاری وجود دارد. هرچند تاکنون به‌طور کامل مورد ارزیابی قرار نگرفته است. فرهنگ آنچه را که انسان یاد می‌گیرد و نیز نحوه رفتار او را تعیین می‌کند. در مورد اینکه فرهنگ چگونه به وجود می‌آید، باید گفت که فرهنگ پدیده‌ای است که با توجه به خواسته‌های طبیعی و نیروهای اجتماعی سرچشمه می‌گیرد. جغرافیای منطقه، تاریخ و رویدادهای قوم، زبان و ادبیات رایج در میان مردم، دین و مذهب، اقتصاد و شیوه معیشت مردم در پیدایش فرهنگ اثر گذاشته و در ترکیبی سازگار با یکدیگر، مجموعه‌ای از ارزش‌ها و باورهای چیره را پدید می‌آورند که بر رفتار انسانی تأثیر می‌گذارد و ارتباط میان مردم را آسان می‌سازد.

به صورت خیلی کلی مفهوم فرهنگ عبارت است از، کیفیت زندگی گروهی از افراد بشر که از یک نسل به نسل دیگر انتقال پیدا می‌کند. به عقیده ادگار شاین فرهنگ را می‌توان به‌عنوان یک پدیده که در تمام مدت اطراف ما را احاطه کرده است مورد تجزیه و تحلیل قرار داد. به نظر وی هنگامی که فردی، فرهنگی را به سازمان یا به داخل گروهی از سازمان به ارمغان می‌آورد می‌تواند به وضوح چگونگی به وجود آمدن، جای گرفتن و توسعه آن را ببیند و سرانجام آن را زیر نفوذ خود درآورده، مدیریت نماید و سپس تغییر دهد.

پژوهشگران مسائل فرهنگی، کاربرد فرهنگ را در دو زمینه بیان می‌کنند:

۱- فرهنگ در گسترده‌ترین معنی می‌تواند به فرآورده‌های تمدن پیچیده و پیشرفته اشاره داشته باشد که در چنین معنایی به چیزهایی مانند ادبیات، هنر، فلسفه، دانش و فن‌شناسی بازمی‌گردد.

۲- در زمینه دیگر فرهنگ از سوی مردم‌شناسان و دیگر کسانی که انسان را بررسی می‌کنند به کار می‌رود در این معنی به آفریده‌های اندیشه، عادات، اشیاء عادی اشاره دارد که در پی انباشت آنها سازگاری پیچیده‌ای بین انسان و محیط طبیعی وی پدید می‌آید (نیازآذری و تقوایی یزدی، ۱۳۸۹، صص ۱۹-۲۰).

تعریف فرهنگ

فرهنگ در زبان فارسی معانی مختلفی دارد که مهم‌ترین آنها ادب، تربیت، دانش، مجموعه آداب و رسوم، علوم، معارف و هنرهای یک جامعه است.

از دیدگاه علمی تعاریف متعدد و متنوعی از فرهنگ ارائه گردیده که در ذیل به برخی از آنها اشاره می‌شود:

در فرهنگ فارسی عمید، فرهنگ عبارت است از دانش، ادب، علم، معرفت، تعلیم و تربیت، آثار علمی و ادبی یک قوم یا ملت.

فرهنگ لغات وبستر، فرهنگ را مجموعه‌ای از رفتارهای پیچیده انسانی که شامل افکار، گفتار اعمال و آثار هنری است و بر توانایی انسان برای یادگیری و انتقال به نسل دیگر تعریف می‌کند.

به عقیده هافستد فرهنگ عبارت است از: اندیشه مشترک اعضای یک گروه یا طبقه که آنها را از دیگر گروه‌ها مجزا می‌کند و در جایی دیگر، فرهنگ به صورت مجموعه‌ای از الگوهای رفتار اجتماعی، هنرها، اعتقادات، رسوم و سایر محصولات انسان و ویژگی‌های فکری یک جامعه یا ملت تعریف می‌شود (نیازآذری و تقوایی یزدی، ۱۳۸۹، ص ۲۰).

ویژگی‌های فرهنگ

با بررسی‌های زیادی که از فرهنگ‌های مختلف به عمل آمده، چنین به نظر می‌آید که علی‌رغم تفاوت‌های موجود، همه فرهنگ‌ها دارای ویژگی‌هایی هستند که تعدادی از آنها را می‌توان به شرح زیر معرفی کرد:

۱- فرهنگ آموختنی است. فرهنگ خصوصیتی غریزی است و ذاتی نیست. فرهنگ نظامی است که پس از زاده شدن انسان در سراسر زندگی آموخته می‌شود.

۲- فرهنگ آموخته می‌شود. انسان می‌تواند عادت‌های آموخته‌شده خود را به دیگران منتقل کند.

۳- فرهنگ اجتماعی است عادت‌های فرهنگی، ریشه‌های اجتماعی دارند و شماری از مردم که در گروه‌ها و جامعه‌ها زندگی می‌کنند در آن شریک‌اند.

۴- فرهنگ پدیده‌ای ذهنی و تصویری است. عادات‌های گروهی که فرهنگ از آنها پدید می‌آید به صورت هنجارها یا الگوهای رفتاری، آرمانی ذهنی می‌شوند یا در کلام می‌آیند.

۵- فرهنگ خشنودی‌بخش است. هر فرهنگی که نتواند از عهده تعیین هدف‌های زندگی برآید از برآوردن آرمان‌های عالی حیات نیز ناتوان است. عناصر فرهنگی تا زمانی که بر افراد یک جامعه خشنودی‌نهایی می‌بخشد می‌توانند پایدار بمانند.

۶- فرهنگ سازگاری می‌یابد. فرهنگ دگرگون می‌شود و فراگرد دگرگونی آن همراه با تطبیق و سازگاری است.

۷- فرهنگ یگانه‌ساز است. عناصر هر فرهنگ گرایش به آن دارند تا پیکری یکپارچه و به هم بافته و سازگار پدید آورند و

این سازگاری به زمان نیاز دارد.

همچنین فردلو تانز نیز شش ویژگی با شرح زیر برای فرهنگ عنوان می‌کند:

- قابل یادگیری است.

- اشتراکی است.

- از یک نسل به نسل دیگر قابل انتقال است.

- نمادی است (استفاده از یک چیز برای نشان دادن چیز دیگری).

- دارای الگو است (تغییر در یک بخش به تغییرات در بخش دیگر منجر می‌شود).

- قابل تعدیل است.

با توجه به مفهوم فرهنگ و ویژگی‌های آن می‌توان نتیجه گرفت که رفتار انسان اصولاً بر باورهای فرهنگی متکی است. باورهایی را فرهنگی می‌گوییم که به صورت نسبی در جامعه پذیرش زیادی دارند. منشأ این باورها متفاوت است. گاهی ریشه در شرایط تاریخی یا جغرافیایی یا مذهبی یا حوادث ویژه و یا در علم دارد. ولی آنچه که مسلم است این است که بخش اعظمی از باورهای فرهنگی در قالب اصول اعتقادی ظاهر می‌شوند و یا همچنین می‌تواند از تعاملات سازمانی ناشی شود (نیاز آذری و تقوایی یزدی، ۱۳۸۹، صص ۲۲-۲۳).

تعریف سازمان

این موضوع که باید سازمان^۱ را به‌عنوان نوعی فرهنگ به حساب آورد یعنی سیستمی که اعضای آن استنباط مشترکی از سازمان دارند یک پدیده نسبتاً تازه است. در گذشته تصور بر این بود که سازمان یک وسیله یا ابزاری منطقی است که می‌توان با استفاده از آن یک گروه از افراد را کنترل و کارهای آنها را هماهنگ کرد. این سازمان دارای سطوح عمودی، دواپر، سلسله مراتب اختیارات و از این قبیل ویژگی‌ها بودند. ولی واقعیت این است که یک سازمان بیش از اینهاست و مانند یک فرد دارای شخصیت است.

هنگامی که یک سازمان به صورت یک نهاد در می‌آید دارای نوعی حیات و زندگی می‌شود که با زندگی اعضای آن متفاوت است و به خودی خود دارای ارزش می‌شود. از این رو هنگامی که سازمان به صورت یک نهاد در می‌آید الگوی خاصی از رفتار مورد قبول همه اعضای سازمان قرار خواهد گرفت که در همه جای سازمان به چشم می‌خورد.

سازمان عبارت است از فرایندهای نظام‌یافته از روابط متقابل افراد برای دست یافتن به هدف‌های معین. این تعریف از پنج

عنصر تشکیل شده است:

۱- سازمان همیشه از افراد تشکیل می‌شود.

۲- این افراد به طریقی با یکدیگر ارتباط دارند و بین آنها روابط متقابل برقرار است.

۳- این روابط متقابل را می‌توان نظام بخشید.

۴- کلیه افراد در سازمان دارای هدف‌های مشخصی هستند و بعضی از این هدف‌ها در عملکرد آنها اثر می‌گذارند. هر فرد انتظار دارد که از طریق همکاری در سازمان به هدف‌های شخصی خود نیز نایل شود.

۵- این روابط متقابل همچنین نیل به هدف‌های مشترک سازمان را میسر می‌کند و اعضای سازمان‌ها برای دست یافتن به هدف‌های فردی، حصول هدف‌های مشترک سازمانی را دنبال می‌کنند. با توجه به تعریف فوق، سازمان چیزی جز روابط متقابل بین افراد نیست و ساختار سازمانی این روابط متقابل را که شامل تعیین نقشها، روابط بین افراد، فعالیتها، سلسله مراتب هدف‌ها و سایر ویژگی‌های سازمان است، منعکس می‌نماید. اگر به مفهوم سازمان توجه کنیم رابطه‌ای خاص میان دو مفهوم فرهنگ و سازمان می‌یابیم (رابینز، ۱۳۷۴، صص ۹۷۲-۹۷۴)

مفهوم فرهنگ سازمانی

به‌طور کلی سازمان، یک پدیده فرهنگی است و هر سازمانی دارای فرهنگ خاص خود است. به‌علاوه، از جمله استعاره‌هایی که برای شناخت و تجزیه و تحلیل سازمان‌ها به کار می‌رود، استعاره فرهنگ است. با در نظر گرفتن استعاره فرهنگ برای سازمان، بر اهمیت نقش سنت‌ها و آداب و رسوم، داستان‌ها، افسانه‌ها، مصنوعات و نمادهای سازمانی تأکید می‌شود و به مدیر، به‌منزله نماد سازمان توجه می‌شود (رضائیان، علی، ۱۳۷۹، ص ۸۸).

همان‌طور که برای افراد، شخصیت (به‌معنی سلسله ویژگی‌های ثابت و پایدار) تعریف می‌شود، برای سازمان‌ها نیز می‌توان شخصیت تعریف کرد. فرهنگ سازمانی به‌منزله شخصیت هر سازمان است؛ یعنی سازمان‌ها هم مانند انسانها می‌توانند محافظه‌کار، خلاق، ترسو و ... باشند (زارعی متین، ۱۳۷۹، ص ۲۷۵).

فرهنگ سازمانی موضوعی است که به‌تازگی در دانش مدیریت و در قلمرو رفتار سازمانی راه یافته است. فرهنگ از دیرباز برای شرح کیفیت زندگی جامعه انسانی به کار برده می‌شود. ولی درباره فرهنگ سازمانی آنچه مربوط به کار و رفتار مردمان در سازمان است کمتر سخن گفته شده است.

از ترکیب دو واژه فرهنگ و سازمان اندیشه‌ای تازه پدید آمده است که هیچ‌یک از آن دو واژه این اندیشه را در بر ندارد. سازمان یک استعاره برای نظم و تربیت است درحالی‌که عناصر فرهنگ نه منظم هستند و نه با نظم. فرهنگ کمک می‌کند تا درباره چیزی جدای از مسائل فنی در سازمان سخن گفته شود و باعث می‌شود نوعی از روان همراه با نوعی رمز و راز پدید آید. بنابراین می‌توان گفت فرهنگ در یک سازمان مانند شخصیت در یک انسان است.

فرهنگ سازمانی پدیده‌ای است که در سازمان است و همه اعضا اتفاق نظر دارند که یک دست‌نایدا افراد را در جهت نوعی رفتار نامرئی هدایت می‌کند. شناخت و درک چیزی که فرهنگ سازمان را می‌سازد، شیوه ایجاد و دوام آن به ما کمک می‌کند تا بهتر بتوانیم رفتار افراد در سازمان را توجیه کنیم.

تعریف فرهنگ سازمانی

مقصود از فرهنگ سازمانی^۱، سیستمی از استنباط مشترک است که اعضا نسبت به یک سازمان دارند و همین ویژگی موجب تفکیک دو سازمان از یکدیگر می‌شود. کریس آرجریس، فرهنگ سازمانی را نظامی زنده می‌خواند و آن را در قالب رفتاری که مردم در عمل از خود آشکار می‌سازند، راهی که بر آن پایه به‌طور واقعی می‌اندیشند و احساس می‌کنند و شیوه‌ای که به‌طور واقعی با هم رفتار می‌کنند تعریف می‌کند (نیازآذری و تقوایی یزدی، ۱۳۸۹، ص ۲۰).

ادگار شاین نیز فرهنگ سازمانی را این‌گونه تعریف می‌کند:

یک الگویی از مفروضات بنیادی است که اعضای گروه برای حل مسائل مربوط به تطابق با محیط خارجی و تکامل داخلی آن را یاد می‌گیرند و چنان خوب عمل می‌کند که معتبر شناخته شده، سپس به صورت یک روش صحیح برای درک، اندیشه و احساس کردن در رابطه با حل مسائل سازمان به اعضای جدید آموخته می‌شود. جیمز پرسی معتقد است که افراد یک سازمان دارای ارزش‌های مشترک، عقاید، معیارهای مناسب برای رفتار، زبان مخصوص، رمزا و سایر الگوی فکری و رفتاری هستند و به‌طور خلاصه، فرهنگ سازمان را الگویی از مقاصد مشترک افراد سازمان تعریف می‌کند.^۲

به عقیده پژوهشگر دیگری، فرهنگ سازمانی عبارت است از اندیشه مشترک اعضای یک سازمان که آنها را از سازمان دیگر متمایز می‌کند. این پژوهشگر می‌نویسد، علی‌رغم اینکه تعریف واحدی از فرهنگ سازمانی وجود ندارد ولی می‌توان گفت که همه افرادی که در این زمینه مطالعه نموده‌اند همگی توافق دارند که فرهنگ؛

- کلی است که از مجموع اجزای آن بیشتر است.
- تاریخچه سازمان را منعکس می‌کند.
- به مطالعه انسان‌شناسی مانند رسوم و نهادها مربوط می‌شود.
- توسط گروهی از افراد که یک سازمان را تشکیل داده‌اند شکل گرفته است.
- حرکت آن کند و سخت است.
- تغییر آن به سختی صورت می‌گیرد.^۳

با توجه به تعریف عنوان شده به این نتیجه می‌رسیم که تقریباً تمامی پژوهشگران از فرهنگ سازمانی به‌عنوان مجموعه‌ای از ارزش‌ها، باورها، عقاید، فرضیات و هنجارهای مشترک حاکم بر سازمان یاد می‌کنند. در واقع فرهنگ سازمانی همان چیزی است که به‌عنوان یک پدیده درست به اعضای تازه وارد آموزش داده می‌شود و آن بیانگر بخش نانوشته و محسوس سازمان است.

1 - Organizational Culture

۲- شاین، ادگار، فرهنگ سازمانی، ترجمه محمد ابراهیم محبوب، نشر فرا، ۱۳۸۹.

۳- زارعی، مهرداد، مبانی و مفاهیم فرهنگ سازمانی، <http://www.mgtsolution.com>، ۱۳۸۶، (۱۳۸۶/۰۱/۰۶)

ویژگی‌های فرهنگ سازمانی

در صورتی که فرهنگ را سیستمی از استنباط مشترک اعضا نسبت به یک سازمان بدانیم، یک سیستم از مجموعه‌ای از ویژگی‌های اصلی تشکیل شده است که سازمان به آنها ارجح می‌نهد یا برای آنها ارزش قائل است. ۱۰ ویژگی عبارتند از:

- ۱- خلاقیت فردی: میزان مسئولیت، آزادی عمل و استقلالی که افراد دارند.
- ۲- ریسک‌پذیری: میزانی که افراد تشویق می‌شوند تا ابتکار عمل به خرج دهند، دست به کارهای مخاطره‌آمیز بزنند و بلندپروازی کنند.
- ۳- رهبری: میزانی که سازمان هدف‌ها و عملکردهایی را که انتظار می‌رود انجام شود، مشخص می‌نماید.
- ۴- یکپارچگی: میزان یا درجه‌ای که واحدهای درون سازمان به روش هماهنگ عمل می‌کنند.
- ۵- حمایت مدیریت: میزان یا درجه‌ای که مدیران با زیردستان خود ارتباط را برقرار می‌کنند، آنها را یاری می‌دهند و یا از آنها حمایت می‌کنند.
- ۶- کنترل: تعداد قوانین و مقررات و میزان سرپرستی مستقیم که مدیران بر رفتار افرادی اعمال می‌کنند.
- ۷- هویت: میزان یا درجه‌ای که افراد، کل سازمان (و نه گروه خاص یا رشته‌ای که فرد در آن تخصص دارد) را معرف خود می‌دانند.
- ۸- سیستم پاداش: میزان یا درجه‌ای که شیوه تخصیص پاداش (یعنی افزایش حقوق و ارتقای مقام) براساس شاخص‌های عملکرد کارکنان قرار دارد نه براساس سابقه، پارتی‌بازی و از این قبیل شاخص‌ها.
- ۹- سازش با پدیده تعارض: میزان یا درجه‌ای که افراد تشویق می‌شوند با تعارض بسازند و پذیرای انتقادهای آشکار باشند.
- ۱۰- الگوی ارتباطی: میزان یا درجه‌ای که ارتباطات سازمانی به سلسله مراتب احتیاجات رسمی محدود می‌شود.^۱

جیمز پرسی همین ویژگی‌ها را با اندکی تفاوت به شرح زیر بیان می‌کند:

- ۱- هویت یا شخصیت افراد
- ۲- اهمیت کار گروهی
- ۳- نگرش کارکنان
- ۴- یکپارچگی
- ۵- کنترل و سرپرستی
- ۶- ریسک‌پذیری
- ۷- میزان پاداش
- ۸- میزان تضاد
- ۹- میزان حمایت و راهنمایی مدیریت

۱۰- نگرش سازمان (در مورد اهداف) (نیاز آذری و تقوایی یزدی، ۱۳۸۹، ص ۲۳).

نتایج مطالعاتی که به منظور میزان تعهد کارکنان و تعیین ارزش‌ها عقاید اساسی آنان در برخی از سازمان‌های موفق صورت گرفته است، ۱۰ ویژگی فرهنگ سازمانی را با توجه به درجه اهمیتشان به شرح ذیل اعلام گردیده است:

عملکرد، صداقت، رقابت، روحیه کار گروهی، روحیه سازمانی، نوآوری، حمایت مدیریت، موفقیت‌های فردی، وفاداری و سابقه تاریخی سازمان.

در صورتی که فرهنگ سازمانی از زاویه این ۱۰ ویژگی مورد توجه قرار گیرد، تصویر کاملی از آن به دست می‌آید. این تصویر به صورت اساسی درمی‌آید که منعکس‌کننده نوع احساسات اعضا، استنباط مشترک آنان، شیوه انجام امور و نوع رفتار آنان است.

عوامل و اجزاء فرهنگ سازمان

فرهنگ سازمان از دو لایه اصلی تشکیل شده است. نخستین لایه، (ارزش‌ها و باورها) لایه‌ای است که نمایشگر نمادهای ملموس مانند طرز پوشش، رفتار، مراسم، تشریفات، اسطوره‌ها و افسانه‌هاست. لایه دیگر فرهنگ سازمانی، لایه پایه‌ای و یا شالوده اساسی فرهنگ سازمان است که به ارزش‌های زیربنایی، مفروضات، باورها و فرآیندهای فکری افراد و گروه‌های سازمانی اشاره دارد. این لایه در واقع فرهنگ راستین سازمان را تشکیل می‌دهد. عوامل تشکیل‌دهنده فرهنگ سازمان عبارت‌اند از: هنجارها، سنت‌ها، تشریفات و مفروضات.

در این قسمت در مورد هر یک از عوامل ذکر شده توضیح مختصری داده می‌شود:

۱- ارزش‌ها

ارزش‌های فرهنگ سازمان معمولاً بازتابی از ارزش‌های جامعه و محیطی است که سازمان در آن قرار دارد. در واقع ایده‌ها و تمایلات و نظراتی هستند که عمدتاً به‌عنوان راه‌حل‌های معتبر برای مشکلات پذیرفته شده‌اند.

۲- باورها

مردم باورها یا اعتقادات گوناگونی دارند مثل اعتقاد به خدا، اعتقاد به کارایی گروه‌های کاری و یا جمع شدن در کنار آب‌سردکن برای پیچ کردن و پی بردن به ماجراهای اداری محیط کار. بعضی از باورها مربوط به نکات جزئی زندگی روزمره و بعضی از آنها در حوزه مسائلی است که از نظر فرد، سازمان و یا جامعه اهمیت زیادی دارد. به‌طور کلی باورهای شکل‌دهنده تصمیمات بلندمدت و کلان سازمان را باورهای راهبردی (استراتژیک) و باورهای مشترک اجراکنندگان تصمیمات را باورهای کاربردی (عملیاتی) می‌نامند. هم‌سو نمودن این دو دسته باور به هم‌افزایی فرهنگی و توفیق سازمان در تحقیق اهداف خود کمک می‌کند. در غیر این صورت انرژی‌ها صرف خنثی کردن یکدیگر و باعث اخلال و مانع حرکت سازمان به سوی هدف‌های خود خواهد شد. باورهای راهنما، جهت حرکت باورهای روزمره را تعیین می‌کنند. در واقع باورهای راهنما، تعیین‌کننده روشی است که هر کار باید براساس آن انجام شود و باورهای روزمره روشی است که کارها عملاً به‌طور روزانه انجام می‌شوند. باورهای

راهنما مانند قوانین بنیادی به ندرت تغییر می‌کنند درحالی‌که باورهای روزمره، به رفتار روزمره مربوط می‌شوند و متناسب با شرایط تغییر می‌کنند.^۱

۳- فرآیند اجتماعی سازمان

عامل دیگری که در ایجاد و تکوین فرهنگ سازمانی مهم است، فرآیند اجتماعی سازمان است از طریق این فرآیند افراد جای خود را در سازمان باز می‌کنند. یاد می‌گیرند که چگونه جذب سازمان شوند، با هنجارها و استانداردهای سازمان آشنا شوند و رفتار مناسب را فرا گیرند. فرآیند اجتماعی در سازمان‌ها به صورت آموزش‌های توجیهی و قبل از خدمت و آموزش‌های حین خدمت می‌باشد و یا گاهی افراد خود به تدریج هنجارها و رفتارهای مناسب را تشخیص می‌دهند و به تدریج به آنها خو می‌گیرند. که در حالت اول آموزش به شکل رسمی و در حالت دوم به شکل غیر رسمی می‌باشد.

موفقیت فرآیند اجتماعی سازمان ارتباط زیادی به ماهیت فرهنگ سازمان و نوع هنجارهای غالب در سازمان دارد.

۴- سنت‌ها و تشریفات

سنتها الگوهایی هستند که در سازمان شکل گرفته و به صورت عادت پایدار شده‌اند. تأکید بر الگوها، رفتارهای ویژه در مراسم عمومی، نوع برخورد با کار، افراد و ارباب رجوع، تشویق به گردهمایی‌ها پیروی از شعارها و نمادهای ارتباط (هر شی، عمل، رویدادی که برای انتقال معنی به کار می‌رود)، همگی بیان‌کننده انتظارات سازمان از افراد و همین‌طور انتظار متقابل آنها از سازمان است.

۵- اسطوره‌ها

نمونه‌ای از تاریخ گذشته سازمان است که موفقیت‌ها و کارهای برجسته مؤسسات و یا مدیران در گذشته را به صورت الگو بازگو می‌کند و هدف آن انگیزش کارکنان و پیروی آنها از آن الگوهاست. به طوری که در کارکنان دلبستگی ایجاد کند و باعث شود آنان از عضویت در سازمان احساس غرور کنند و به خود ببالند. پژوهشگر دیگری اجزای فرهنگ سازمانی را از لحاظ قابلیت مشاهده و تغییر و تداوم آن به دو سطح تفکیک می‌کند. به طوری که در سطح عمیق‌تر که کمتر قابل مشاهده است. شامل ارزش‌های مشترکی می‌شود که حتی اگر اعضای گروه هم تغییر کنند در سازمان باقی خواهند ماند. که در واقع این ارزش‌ها رفتار گروه را شکل می‌دهند. در این سطح فرهنگ به سختی قابل تغییر است در این تفاوت افراد در سازمان‌ها از لحاظ توجه به مسائل مالی، نوآوری و یا عملکرد مشخص می‌شود. در سطح دیگر که قابل مشاهده است، فرهنگ الگوهای رفتاری را نشان می‌دهد که کارکنان تازه‌وارد به طور خودکار از کارکنان قدیمی می‌آموزند. فرهنگ در این سطح قابل تغییر است.

ادگار شاین نیز برای فرهنگ سازمانی سه سطح را عنوان می‌کند:

- ۱- مصنوعات و ابداعات: این سطح شامل تمام پدیده‌هایی که یک فرد می‌تواند ببیند، بشنود و احساس کند می‌شود. مانند: زبان، تکنولوژی، مراسم، داستان‌ها، جشن‌ها، این سطح قابل مشاهده است.
- ۲- ارزش‌های حمایتی: شامل ارزش‌هایی است در مورد اینکه، کارها چگونه باید انجام شوند و یا در یک وضعیت جدید یک فرد چه عکس‌العملی باید از خود نشان دهد و رفتار کند. این سطح کمتر قابل مشاهده است.
- ۳- مفروضات اساسی: که شامل عقایدی است در مورد اینکه یک سازمان چگونه باید عمل کند. به‌عنوان مثال تصمیم‌گیری در یک سازمان توسط افرادی که دارای اندیشه عالی هستند صورت بگیرد یا به وسیله افرادی که در رتبه بالا قرار دارند. این سطح قابل مشاهده نیست!

چگونگی شکل‌گیری و تداوم فرهنگ سازمانی

معمولاً، هر سازمان ابتدا به صورت یک واحد کوچک تأسیس می‌شود. در شروع فعالیت سازمان، فرهنگ در آن با توجه به عوامل مختلفی به سرعت شکل می‌گیرد. شکل‌گیری فرهنگ بستگی دارد به دلایل به وجود آمدن سازمان و جایگاه آن در جامعه و عوامل موفقیت آن از قبیل کارایی، مرغوبیت کالا، کیفیت ارائه خدمات به ارباب رجوع یا مشتریان، ابداع و نوآوری، تلاش زیاد و وفاداری نسبت به سازمان. وقتی سازمان متولد می‌شود تلاش زیادی از طرف کارکنان برای موفقیت سازمان صورت می‌گیرد. درحقیقت فرهنگ نشانگر درجه تلاش و تصویر کارکنان از کار خود و آینده سازمان است. به تدریج که سیستم‌های پاداش سیاست‌ها، خط‌مشی‌ها و قوانین حاکم بر کار تدوین می‌یابند، مجموعه این عوامل بر شکل‌گیری فرهنگ اولیه سازمان تأثیرات عمیق می‌گذارد. این عوامل از طرف سازمان رسمی مشخص‌کننده نوع رفتار و طرز برخوردی هستند که برای موفقیت سازمان مهم خواهند بود.

بنیانگذاران و مدیران ارشد، نقش اساسی در این شکل‌گیری ایفا می‌کنند. اصول اعتقادی، ارزش‌ها، اهداف و رفتار بنیانگذار سازمان مشخص‌کننده نوع انتظارات حال و آینده سازمان بوده، این اعتقادات و رفتارها توسط دیگر مدیران سازمان به زیرمجموعه منتقل می‌شود.

کارمندان رفتار مدیران را پیوسته زیر نظر دارند و هر واقعه مهمی که نتیجه عمل مدیریت است را به خاطر می‌سپارند. عدالت، عجله، تکبر، محبت و دیگر خصایص مدیران در شکل‌گیری فرهنگ سازمان تأثیر دارد. افراد آنها را به خاطر می‌سپارند. این رفتار نشانگر این است که سازمان واقعاً از آنها چه می‌خواهد. چه چیزهایی در ارتقای کارکنان مهم است، چگونه باید مسائل را حل کرد. همه اینها مجموعه قوانین ننوشته رفتاری در کار را تشکیل می‌دهند. گروه‌های کار این قوانین را به‌عنوان هنجارهای کار پذیرفته و آنها را یاد می‌گیرند و به افراد تازه وارد می‌آموزند و به این ترتیب یک فرهنگ تداوم می‌یابد.

استیفن رابینز نقش سه عامل را در حفظ و نگهداری یک فرهنگ در سازمان مؤثر می‌داند. این سه عامل عبارتند از:

۱- **گزینش:** هدف گزینش این است که افرادی شناسایی و استخدام شوند که برای انجام موفقیت آمیز کار مورد نظر دانش، اطلاعات، مهارت و توانایی‌های لازم را داشته باشند. در این مرحله سعی می‌شود تا کسانی به استخدام سازمان درآیند که متناسب با سازمان باشند. در نتیجه کسانی در سازمان پذیرفته می‌شوند که دارای ارزش‌هایی باشند که سازمان برای آنها اهمیت قائل است.

۲- **مدیریت عالی سازمان:** مدیران ارشد از طریق گفتار و کردار، هنجارها و معیارهایی را ارائه می‌کنند که دست به دست می‌شود و پس از طی سلسله مراتب به همه جای سازمان می‌رسد.

۳- **جامعه پذیری:** مسئله مهم این است که افراد با فرهنگ سازمان خو بگیرند و آن را رعایت نمایند. اگر افراد با فرهنگ سازمان آشنا نباشند پس از استخدام موجب مخدوش شدن باورها و عاداتی می‌شود که در سازمان رایج است. پذیرش و رعایت فرهنگ سازمانی را جامعه‌پذیری کارکنان می‌نامند.

جامعه‌پذیری کارکنان شامل سه مرحله می‌شود:

- مرحله پیش از ورود: این مرحله مربوط به آموزش‌ها و یادگیری‌هایی است که پیش از پیوستن فرد به سازمان صورت می‌گیرد.

- مرحله رویارویی: در این مرحله فرد تازه استخدام شده متوجه واقعیت سازمان می‌شود و احتمالاً درمی‌یابد که در انتظارات و آنچه به نظر وی واقعیت بوده است، تجدیدنظر کند.

- مرحله دگرذیسی یا تحول جامع: در این مرحله فرد استخدام شده، مهارت‌های لازم را برای انجام کارها می‌آموزد در آنها تبحر پیدا می‌کند و به ارزش‌ها و هنجارهای گروهی احترام می‌گذارد و با آنان همسان می‌گردد.

در صورتی که مرحله تحول جامع یا دگرذیسی به‌طور موفقیت آمیز انجام شود، بر میزان تعهد فرد به سازمان و بازدهی وی اثر مثبت خواهد گذاشت و میل او به رفتن از سازمان را کاهش می‌دهد (رابینز، ۱۳۹۰، ص ۲۸۷).

نقش فرهنگ سازمانی

در یک سازمان فرهنگ نقش‌های متفاوتی ایفا می‌کند و وظایف گوناگونی دارد. این وظایف عبارتند از:

۱- فرهنگ سازمانی به کارکنان سازمانی هویتی سازمانی می‌بخشد: آنچه که سازمان‌های موفق را برجسته می‌سازد و آنها را از دیگران متمایز می‌کند. توانایی آنها در جذب، پرورش و نگهداری کارکنان با استعداد و خلاق است و کارکنان نیز به نوبه خود وابستگی عمیقی نسبت به سازمان پیدا خواهند کرد.

۲- فرهنگ سازمانی تعهد گروهی را آسان می‌سازد: سازمان‌هایی که دارای فرهنگ قوی و توانمند هستند، کارکنان نسبت به ارزش‌ها و اهداف سازمانی احساس تعهد و مسئولیت می‌کنند. منظور از تعهد سازمانی، پیوند و وابستگی روانی به سازمان است که در آن احساس درگیر بودن شغلی، وفاداری و باور به ارزش‌های سازمانی جای دارد.

تعهد سازمانی در سه مرحله دیده می‌شود:

اول- مرحله پذیرش، در این مرحله فرد در سازمان نفوذ دیگران را بر خود می‌پذیرد.

دوم- مرحله همانند شدن، در این مرحله فرد با پذیرش نفوذ دیگران بر خود به یک رابطه خشنودی بخش دست می‌یابد.

سوم- مرحله درونی کردن، فرد از تعلق به یک سازمان احساس سربلندی می‌کند و درمی‌یابد ارزش‌های سازمان به گونه‌ای درونی او را خشنود و راضی می‌سازد و با ارزش‌های وی سازگار است. هنگامی که تعهد سازمانی به مرحله نهایی خود برسد، سپس عضو سازمانی متعهد در شمار افرادی درمی‌آید که به آن اعتماد فراوان می‌شود و وی در راه محافظت و نگهداری سازمان تعلل نخواهد کرد.

۳- فرهنگ سازمانی ثبات نظام اجتماعی را ترغیب می‌کند: سازمان‌های توانمند، معروف به داشتن معیارهای سخت کاری و کنترل‌های دقیق می‌باشند. برای نمونه کارکنان باید معیارهای نظافت و آراستگی را رعایت کنند و ضوابط انجام دادن وظیفه به‌طور مشخص تعیین شده است. بدین ترتیب فضای آکنده از تعهد و هیجان و سخت‌کوشی در سازمان به وجود می‌آید.

۴- فرهنگ سازمانی به شکل دادن رفتار کارکنان کمک می‌کند: سازمان یا فرهنگ قوی با کمک نمودن به اعضای خود برای پی‌بردن به محیط کار خود رفتار آنان را شکل می‌دهد. لذا سازمان‌های موفق زمینه‌ای را فراهم می‌آورند تا کارکنان برای آشنایی به تمام ابعاد سازمانی و مشکلات آن، شغل خود را از پایین‌ترین مرتبه آغاز کنند تا با اصول بنیادی کار آشنا شوند.

۵- فرهنگ سازمانی بر وظایف و نحوه عملکرد مدیریت تأثیر می‌گذارد: فرهنگ سازمانی با ایجاد محدودیت‌هایی برای مدیریت بیان می‌کند که مدیر چه کاری می‌تواند انجام دهد و چه کاری را نمی‌تواند هر عمل مدیر باید مورد تأیید فرهنگ سازمان قرار گیرد. در غیر این صورت مطابق با ارزش‌ها نخواهد بود و از سوی اکثریت اعضای سازمان مورد تأیید قرار نخواهد گرفت. از آنجایی که وظیفه تصمیم‌گیری در تمام وظایف مدیریت از جمله برنامه‌ریزی، سازماندهی، تأمین نیروی انسانی و هدایت و کنترل جاری است، عامل فرهنگ سازمانی نقش عمده‌ای را در نحوه عملکرد مدیریت و نوع انجام دادن وظایف آن ایفا می‌کند. بنابراین فرهنگ قوی و مقتدر، تأثیر به‌سزایی در عمل تصمیم‌گیری مدیریت در تمام زمینه‌ها دارد (نیاز آذری، تقوایی یزدی، ۱۳۸۹، صص ۲۵-۲۶).

قدرت فرهنگ

قدرت فرهنگ با میزان تأثیر و نفوذ آن بر رفتار سازمانی تعیین می‌گردد. میزان قدرت و اقتدار فرهنگ‌های سازمانی را می‌توان بر حسب دو معیار بسیار مهم الف) تعداد اعضای متعهد به ارزش‌های غالب و ب) میزان تعهد اعضا به ارزش‌های غالب سازمانی تعیین کرد. عوامل متعددی در درون سازمان و بیرون سازمان وجود دارد که بر قدرت سازمان تأثیر می‌گذارد و میزان قدرت و ضعف آن را تعیین می‌کند. برخی از این عوامل عبارتند از: اندازه و گستردگی سازمان، تعداد ترکیب نیروی انسانی، رشد و پویایی سازمان در طول زمان، میزان جابه‌جایی پرسنل و تغییر مدیریت سازمان. هنگامی که ارزش‌ها، باورها و هنجارهای یک سازمان به‌طور روشن و واضح بیان شوند و حفاظت و نگهداری شوند و از سوی تعداد زیادی از افراد حمایت شوند به سرعت گسترش پیدا می‌کند، چنین فرهنگی، یک فرهنگ قوی است.

فرهنگ قوی مشخص‌کننده توافق در میان اعضای یک سازمان در اهمیت به باورها و ارزش‌های فرهنگ است. اگر رضایت و توافق در مورد اهمیت ارزش‌ها و باورها وجود داشته باشد، آن فرهنگ یک فرهنگ قوی و اگر توافق اندک باشد، فرهنگ ضعیف

است. بنابراین سازمان‌هایی که در آنها ارزش‌های کلیدی سازمان بیشتر مورد قبول واقع گردد و باعث شود کارکنان تعهدشان به آن ارزش‌ها بیشتر شود آن فرهنگ قوی‌تر است.

استیفن رابینز در مورد تأثیر فرهنگ قوی می‌نویسد از نتایج عمده وجود فرهنگ قوی این است که جابه‌جایی کارکنان را کاهش می‌دهد و موجب می‌شود که اعضای سازمان درباره جایگاه و محل آن اتفاق نظر کامل داشته باشند، این اتفاق نظر باعث انسجام، وفاداری و ایجاد تعهد زیاد نسبت به سازمان می‌شود. یک فرهنگ قوی سازمانی موجب می‌گردد تا تداوم رویه در رفتار تشدید شود و جایگزین قوانین و مقررات رسمی سازمان گردد. قوانین و مقررات موجب خواهند شد که سازمان نتواند نظر برقرار کند و به رفتارهای ما تداوم رویه بدهد و امور را پیش‌بینی نماید.

صاحب‌نظران سازمان‌ها را از لحاظ قدرت فرهنگی از یکدیگر متمایز می‌کنند. سازمان‌هایی که دارای فرهنگ قوی هستند، اعضای سازمان‌ها به ارزش‌ها و مفروضات بنیادی سازمان وفادارند. درحالی‌که سازمان‌هایی که دارای فرهنگ ضعیف هستند، توافق کلی و احساس تعهد نسبت به سازمان در بین اعضا کاهش می‌یابد. در سازمان‌هایی با فرهنگ قوی، وفاداری و وظیفه‌شناسی تقویت یافته و جابه‌جایی کارکنان کاهش می‌یابد. باید توجه داشت در صورتی‌که ارزش‌ها و مفروضات منفی پاداش داده شود منجر به ترویج آن ارزش‌ها شده و برای سازمان مضر بوده و تغییر آن به سختی صورت می‌گیرد. مطالعات کارشناسان و متخصصین نشان داده است، وجود فرهنگ‌های قوی و مثبت در سازمان‌ها برای دستیابی به تعالی و نوآوری یک ضرورت است.

با توجه به نظرات متخصصین به این نتیجه می‌رسیم که، اگرچه سازمان‌ها همگی دارای فرهنگ هستند ولی همه آنها بر کارکنان تأثیر برابر ندارند. وجود فرهنگ قوی و مثبت است که منجر به افزایش رضایت شغلی کارکنان شده و احتمال اینکه آنها کارشان را ترک کنند، کاهش می‌یابد. این نوع فرهنگ ثبات رفتاری را افزایش می‌دهد و راهنمایی می‌شود برای نوع رفتار در سازمان و ابزاری قدرتمند است برای رسمی‌سازی سازمان و جانشینی است برای قوانین و مقررات به‌طوری‌که حتی می‌تواند نافذتر از کنترل رسمی سازمان عمل کند. زیرا فرهنگ ذهن و روح را مانند بدن کنترل می‌کند و باعث می‌شود که افراد در سازمان احساس بهتری نسبت به کاری که انجام می‌دهند پیدا کنند، به گونه‌ای که منجر به کار بهتر و عملکرد بیشتر می‌شود. در صورتی‌که فرهنگ منجر به عملکرد بهتر و بهره‌وری بالاتر می‌شود آن فرهنگ قوی و مثبت است. درحالی‌که اگر فرهنگ سازمانی پراکنده و متفرق شده پیوستگی نداشته باشد این فرهنگ، یک فرهنگ ضعیف قلمداد می‌شود و منجر به هرج و مرج در سازمان شده و عملکرد و بهره‌وری سازمان دچار آسیب خواهد شد (نیاز آذری، تقوایی یزدی، ۱۳۸۹، صص ۲۶-۲۷).

فرهنگ مشترک (غالب) و پاره‌فرهنگ‌ها

وقتی درباره فرهنگ سخن گفته می‌شود، منظور فرهنگ مسلط و غالب آن سازمان است. که نشان‌دهنده شخصیت متمایز سازمان می‌باشد. بسیاری از سازمان‌ها دارای یک فرهنگ غالب و یکسری پاره فرهنگ هستند. فرهنگ مشترک سازمان یا فرهنگ غالب

بیانگر ارزش‌های اصلی است که توسط بیشتر اعضای سازمان حفظ می‌شود و چون افراد، گروه‌ها و واحدهای مختلفی در سازمان وجود دارد، هر کدام دارای پاره‌فرهنگ در داخل فرهنگ کلی و غالب سازمان هستند.

سازمان‌ها ممکن است خود را مانند گروهی کاملاً منسجم یا خانواده‌ای ببینند که باورهای مشترک کاری دارند. در عین حال سازمان‌های دیگری نیز وجود دارند که از گروه‌های فکری مختلف تشکیل شده‌اند و هر یک نگرش خاص به موضوعات مختلف دارند. این نگرش‌ها و تصورات گوناگون نسبت به مسائل سازمان موجب پدید آمدن پاره‌فرهنگ‌هایی در سازمان می‌گردند (نیازآذری، تقوایی یزدی، ص ۲۸).

فرهنگ سالم و فرهنگ بیمار

همان‌طور که قبلاً اشاره شد، در هر سازمان باورهای افراد دو گونه‌اند، باورهای راهنما و باورهای روزمره. به طوری که باورهای راهنما نسبت حرکت باورهای روزمره را تعیین می‌کنند. باورهای راهنما خود به دو دسته تقسیم می‌شوند. باورهایی که مربوط می‌شوند به نحوه هدایت کردن کار (باورهای برونی) و باورهایی که در خصوص نحوه مدیریت و هدایت سازمان هستند (باورهای درونی) که ترکیب این دو باور زیربنای فلسفی سازمان را تشکیل می‌دهند.

هم‌سو نمودن این دو دسته باور به هم‌افزایی فرهنگی و توفیق سازمان در تحقق اهداف خود کمک می‌کند در این حالت در واقع باورهای روزمره از باورهای راهنما سرچشمه گرفته‌اند و فرهنگ سازمانی سالمی را به وجود آورده‌اند. ولی در غیر این صورت انرژی‌ها صرف خنثی کردن یکدیگر و باعث اخلال و مانع حرکت سازمان به سوی هدف‌های خود خواهد شد و فرهنگ سازمانی ناسالم به وجود می‌آید.

استانلی دیویس معتقد است که استراتژی سازمان می‌بایست همیشه توسط باورهای راهنما تعیین و به پیش روند و باورهای روزمره هرگز نباید چنین وظیفه‌ای را به عهده گیرند. اگر باورهای راهنما استراتژی سازمان را به حرکت درنیاورند باورهای روزمره این کار را خواهند کرد و باعث می‌شوند که در آینده مشکلات زیادی برای سازمان به وجود آید.

نکته قابل توجه این است که هنگامی که، فرهنگ براساس احتیاج‌ها و نیازهای شخص و وظایف سازمان شکل گرفت، ممکن است در ابتدا در خدمت فعالیت سازمان و مدیریت باشد. ولی پس از مدتی بنا به دلایلی از فلسفه وجودی فرهنگ سازمان فاصله بگیرد و به صورت یک پدیده مستقل شروع به فعالیت کند. در این زمان به علت عدم توجه مدیریت به قدرت عمل این دست پنهان، فرهنگی که در ابتدا به صورت پویا، مثبت و سالم عمل می‌کرد تبدیل به یک فرهنگ ایستا، منفی و غالب شود.

آنچه مسلم است هیچ‌کس در ابتدای ورود به سازمان آموزش ندیده است که چگونه عمل کند. بلکه هر فردی که به سازمان وارد می‌شود رفتار مورد انتظار به صورت آرام به او تعلیم داده می‌شود. هرچه گروه با هم متحدتر باشند آموزش سریع‌تر انجام می‌شود. در حالت افراطی گروهی از کارکنان که برای مدت طولانی با یکدیگر بوده‌اند، از نظر ظاهر، اجرای وظایف، فکر و صحبت کردن عیناً همانند یکدیگر عمل می‌کنند. حال اگر این توافق و هم‌فکری در جهت مثبت باشد توفیق سازمان حاصل شده در غیر این صورت فرهنگ به وجود آمده مانع حرکت سازمان به سوی هدف‌های خود خواهد شد.

نتایج تحقیقاتی که توسط پیترز و واترمن در مورد سازمان‌ها مترقی صورت گرفته نشان داده است که وجود ارزش‌ها و باورهای اساسی در این سازمان‌ها موجبات ترقی و پیشرفت آنها را فراهم نموده باورهای اساسی کارکنان سازمان‌های مترقی را می‌توان به صورت زیر خلاصه نمود:

- ۱- اعتقاد به بهترین بودن؛
- ۲- اعتقاد به مهم دانستن جزئیات کار و خوب انجام دادن آن؛
- ۳- اعتقاد به اهمیت یکایک افراد؛
- ۴- اعتقاد به کیفیت عالی فرآورده و خدماتی که همراه آن است؛
- ۵- اعتقاد به آنکه بیشتر اعضای سازمان باید نوآور باشند و در نتیجه آماده باشند که از ناکامی پشتیبانی کنند؛
- ۶- اعتقاد به اهمیت حالت غیر رسمی به منظور بالا بردن میزان تماس و ارتباط میان افراد سازمان؛
- ۷- اعتقاد به پذیرفتن اهمیت رشد و منافع اقتصادی (نیاز آذری، تقوایی یزدی، ۱۳۸۹، صص ۲۸-۲۹).

فضا (جو) سازمانی

یکی دیگر از مفاهیم مرتبط با فرهنگ سازمان جو سازمان است. فضا یک ابزار ذهنی برای پی‌بردن به پویایی‌های یک سازمان است. جو یا فضای سازمانی میزان برآورده شدن خواسته‌های افراد را در سازمان می‌سنجد.

کیفیت دیویس نیز فضای سازمانی را چنین تعریف می‌کند: فضا یا جو سازمانی، پیرامون انسانی است که در آن کارکنان یک سازمان به کار خود می‌پردازند. به طوری که فضای سازمانی می‌تواند بر انگیزش، کارکرد، خشنودی شغل اثر بگذارد. فضای سازمانی از راه پدید آوردن انتظاراتی که کارکنان برای رفتارهای مختلف نیاز دارند به این مقصد دست می‌یابد. کارکنان سازمان بر پایه ادراکی که از فضای سازمان دارند متوقع خواهند بود از نوعی پاداش‌ها، خشنودی‌ها و ناکامی‌ها بهره‌مند شوند.

در توصیف جو سازمانی فیدلر و شمرز تأکیدشان بیشتر بر جنبه‌های فردی بوده است و جزئیات آن را چنین شرح داده‌اند: درجه حمایت مدیریت، توجه به کارکنان جدید و تعارض بین بخش‌های سازمان و دیگران جو سازمان را به شکلی تعریف کرده‌اند که محدودیت‌های سازمانی، کاغذبازی اداری، درجه آزادی کارکنان در تصمیم‌گیری، نوع پاداش، ریسک‌پذیری و حمایت را در بر می‌گیرد.

در مطالعه فضا (جو) سازمانی احساسات و ادراکات کارکنان در موارد زیر مورد بررسی قرار می‌گیرد:

۱- ساختار: احساسی که کارکنان در مورد قیدوبندهای گروه، میزان مقررات، قانونمندی و رویه‌های موجود در سازمان دارند.

۲- پاسخگویی: احساسی در مورد خودکنترلی و نداشتن کنترل مجدد در مورد همه وظایف محوله به افراد.

۳- پاداش: احساس ناشی از دریافت پاداش برای انجام کار خوب با تأکید بر پاداش‌های مثبت به جای تنبیهات رایج در سازمان.

۴- خطرپذیری: میزان خطرپذیری و تهور در شغل و تأکید بر ریسک‌های محاسبه‌شده.

۵- صمیمیت: احساس خوبی که بین اعضای سازمان رایج است.

۶- حمایت: تأکید و پشتیبانی دوجانبه از بالا به پایین و از پایین به بالا.

۷- استانداردها: درک اهمیت صریح بودن اهداف و تأکید بر انجام کار خوب.

۸- تضاد: احساس میزان پذیرش عقاید مختلف توسط کارکنان و مدیران و میزان تأکید موجود بر غیرقابل حل دانستن مشکلات

به جای رفع آنها.

۹- هویت: احساس تعلق به سازمان و اینکه عضو با ارزش به حساب آوردن در انجام کار تیمی.

پژوهشگر دیگری شش بعد سازمانی را برای مطالعه فضای سازمانی عنوان می‌کند:

روشنی در کار، تعهد و دلبستگی، معیارهای کار، احساس مسئولیت، قدرشناسی و کار در گروه. همان‌طوری که قبلاً اشاره شد فرهنگ سازمان و جو سازمانی از مفاهیم مرتبط با یکدیگر هستند. این دو مفهوم در نظریه‌های X و Y که توسط داگلاس، مک‌گری گور بیان شده به خوبی قابل تفکیک هستند. در نظریه X کارکنان به‌عنوان افرادی تنبل که نیاز به کنترل شدید هستند مطرح می‌شوند. در حالی که در نظریه Y افراد سخت‌کوش و به کارشان علاقمند هستند به رشد آنان توجه می‌شود که همین امر منجر به افزایش انگیزش، استقلال و خودهدایتی می‌شود. حال اگر تعداد زیادی از افراد با ارزش‌های نظریه Y به سازمانی وارد شوند که ارزش‌های نظریه X در آن حاکم است مشکل جوی در سازمان به وجود می‌آید. این مشکل ناشی از این است که کارکنان در ارزش فرهنگی مسلط بر سازمان با هم شریک نیستند. بنابراین جو سازمانی از طریق مواجهه فرد با فرهنگ موجود در سازمان به این پدیده مرتبط می‌شود.

بر پایه مطالعات صورت گرفته، عوامل تعیین‌کننده فضای فرهنگ سازمانی عبارتند از:

نظام‌های مدیریت، رفتار فردی و ارزش‌ها و هنجارهای گروه کار و پیامدهای آن برانگیختن و انگیزش، تندرستی کارکنان و نگهداری آنان در سازمان و بالاخره عملکرد سازمانی است (نیازآذری، تقوایی یزدی، ۱۳۸۹، صص ۲۹-۳۱).

عوامل مؤثر بر فرهنگ سازمان

با توجه به وسعت موضوعات مرتبط با فرهنگ عوامل بی‌شماری را می‌توان معرفی کرد که هر یک به نحوی بر فرهنگ یک جامعه در نتیجه یک سازمان تأثیر می‌گذارد. این عوامل اصلی و عمده عبارتند از: اوضاع اقلیمی، موقعیت جغرافیایی، مذهب، نظام حاکم بر جامعه (در سطح خرد و کلان) هر یک از عوامل فوق در ایجاد و تقویت یا توسعه فرهنگی مؤثر می‌باشند و عامل تاریخی نیز در هر یک از عوامل فوق در ایجاد و تقویت یا توسعه فرهنگی مؤثر می‌باشند و عامل تاریخی نیز در هر یک از عوامل فوق جریان دارد. اما آنچه که سازمان‌های عمومی را از دیگر سازمان‌ها متمایز می‌سازد این است که رهبران این سازمان‌ها با فشارهایی از قبیل: قوانین پیچیده اداری مداخلات سیاسی، تغییراتی که در نتیجه انتخابات دوره‌ای در ادارات به وجود می‌آید،

تصدی نسبتاً کوتاه در موقعیت‌های شغلی و اهداف ناسازگار مواجه هستند. در چنین حالاتی رهبران سازمان‌ها صلاحیت کمی در نفوذ بر فرهنگ سازمانی دارند. زیرا که عوامل فوق خود به خود فرهنگ سازمان را متأثر می‌سازند.

عامل دیگری که بر فرهنگ سازمان تأثیر دارد، فرهنگ جامعه است. باید توجه داشت که فرهنگ سازمانی با فرهنگ جامعه رابطه دوطرفه ظریفی دارد. هر سازمانی فرهنگ ویژه و خاص خود را به وجود می‌آورد که با فرهنگ دیگر سازمان‌ها تفاوت‌هایی دارد. فرهنگ سازمان مجموعه معانی و معارفی است که در داخل سازمان ساخته و پرداخته می‌شود. اما همیشه از طرف فرهنگ وسیع جامعه فرآیندهای اجتماعی و تاریخی مورد تأثیر و تأثر قرار می‌گیرد. فرهنگ جامعه بر فرهنگ سازمان‌ها تأثیر می‌گذارد و فرهنگ‌های سازمانی نیز بر روند حرکت فرهنگی جامعه تأثیر خود را دارند (نیازآذری، تقوایی یزدی، ص ۳۱).

انواع فرهنگ سازمانی

برای شناسایی فرهنگ یک سازمان، مطالعه در زمینه فرهنگ‌های مختلف ضروری است. از این رو صاحب‌نظران برای تشخیص نوع فرهنگ شاخص‌هایی را ارائه نموده‌اند. انواع فرهنگ سازمانی را به شرح زیر می‌توان طبقه‌بندی نمود:

الگوی اقتضایی

براساس الگوی اقتضایی دو نوع فرهنگ مکانیکی و ارگانیکی با ویژگی‌های زیر متصور است. فرهنگ مکانیکی در سازمان‌هایی با فرهنگ مکانیکی، باورهای مشترک بیشتر متوجه ساختار رسمی، قوانین و مقررات، روش‌ها و رویه‌های استاندارد است. فرهنگ ارگانیکی در سازمان‌هایی با فرهنگ ارگانیک، باورهای مشترک عموماً بر ساختار غیر رسمی و بیشتر تأکیدها بر نتیجه و عملکرد است نه وسیله و ابزار کار.

الگوی ارتباط فرهنگ با محیط و استراتژی سازمان

دانیل دنیسون الگویی را ارائه کرده که از یک سو ارتباط میان نیازهای محیطی و تأکید استراتژیک سازمان و از سوی دیگر نوع فرهنگ سازمانی سازگار با آنها را نشان می‌دهد. الگوی دنیس از یک ماتریس دوبعدی تشکیل شده که یک بعد آن درجه تغییر و یا ثبات محیط و بعد دیگر نوع تأکید استراتژیک (درونی یا بیرونی) را نشان می‌دهد. از برخورد نیازهای محیطی و تأکید استراتژیک سازمان چهار نوع فرهنگ سازمان شکل می‌گیرد که هر یک با نوع تأکید استراتژیک و درجه ثبات محیطی مرتبط با آن سازگاری دارد.

الف) فرهنگ سازگاری: این نوع فرهنگ که از انعطاف‌پذیری زیادی برخوردار است در حالی شکل می‌گیرد که تأکید استراتژیک سازمان بر محیط بیرونی است. سازمان نیاز زیادی دارد که با بهره‌گیری از انعطاف‌پذیری و تغییر در سمت نیازهای مشتری و یا ارباب‌رجوع حرکت کند. در فرهنگ سازگاری نوعی از باورها و هنجارهای رفتاری است که می‌تواند سازمان را در

کشف، تفسیر و ترجمه نمادهای محیطی در قالب رفتارهای نوین پشتیبانی کند این نوع سازمان باید به نیازهای محیطی پاسخ شتابنده بدهد، ساختار خود را تندگونه تعدیل کند و الزامهای نوین را به آسانی به کار گیرد.

(ب) فرهنگ رسالتی: در این نوع سازمان‌ها به محیط برونی توجه می‌شود. اما به تغییرهای شتابنده رودررو نیست. فرهنگ رسالتی تأکید اساسی خود را بر یک دید مشترک نسبت به هدف‌های سازمان استوار می‌سازد. انتظار این فرهنگ از انسان‌های سازمانی، شناخت ژرفی از رسالت و مأموریت سازمان است که گامی فراتر از تبیین نقش‌های شغلی و وظایف جاری برمی‌دارد. تکیه اصلی بر سمت‌گیری استراتژیک سازمان آینده‌نگری و دستیابی به هدف‌های آرمانی دوردست است.

(ج) فرهنگ مشارکتی: تأکید نخستین این فرهنگ دخالت دادن و مشارکت کارکنان در کارها با توجه به انتظاراتی در حال تغییر و شتابنده محیط برون سازمانی است هدف سازمان در این حالت پاسخگویی تند به محیط و افزایش بازدهی است. از دیدگاه فرهنگ مشارکتی دخالت و شرکت کارکنان در کارهای سازمان آفریننده حس مسئولیت و تعلق در افراد سازمانی است که در راستای آن میزان تعهد افراد نسبت به هدف‌ها و فعالیت‌های سازمان به نحوه فزاینده‌ای بیشتر می‌شود.

(د) فرهنگ تداوم: تأکید این فرهنگ بر محیط درون‌سازمانی در رابطه با ثبات نسبی محیط است. فرهنگ تداوم از روندهای منظم و پیش‌بینی شده در اداره کسب و کار پشتیبانی می‌کند. نمادها، تشریفات، اسطوره‌ها و دیگر عناصر فرهنگی تماماً در سمت تثبیت وضع، ایجاد و همکاری، حفظ سنت و پیروی از خط‌مشی‌ها و رویه‌های برپا شده عمل می‌کنند. این فرهنگ، دخالت و مشارکت انسان‌های سازمانی در کارها را در رتبه پایین‌تر قرار می‌دهد و تلاش اصل سازمان را متوجه افزایش همکاری میان کارکنان در چارچوب‌های مشخص و دستیابی به کارایی و یکپارچگی سیستم می‌داند.^۱

مفهوم و تعریف اخلاق

علم اخلاق عبارت است از فنی که پیرامون ملکات انسانی بحث می‌کند، ملکاتی که مربوط به قوای نباتی و حیوانی و انسانی اوست، به این فرض بحث می‌کند که فضائل آن‌ها را از رذائلش جدا سازد و معلوم کند کدام یک از ملکات نفسانی انسان خوب و فضیلت و مایه کمال اوست، و کدام یک بد و رذیله و مایه نقص اوست، تا آدمی بعد از شناسایی آن‌ها خود را با فضائل بیاراید، و از رذائل دور کند و در نتیجه اعمال نیکی که مقتضای فضائل درونی است، انجام دهد تا در اجتماع انسانی ستایش عموم و ثنای جمیل، جامعه را به خود جلب نموده، سعادت علمی و عملی خود را به کمال برساند (طباطبایی، ۱۳۷۹).

در تعریفی دیگر راجع به اخلاق چنین آمده است: «اخلاق» جمع «خلق» (بر وزن قفل) و «خُلُق» (بر وزن افق) می‌باشد، به گفته «راغب» در کتاب «مفردات»، این دو واژه در اصل به یک ریشه باز می‌گردند، خلق به معنی هیئت و شکل و صورتی است که انسان با چشم می‌بیند و خلق به معنی قوا و سجایا و صفات درونی است که با چشم دل دیده می‌شود. بنابراین می‌توان گفت:

اخلاق مجموعه صفات روحی و باطنی انسان است و به گفته بعضی از دانشمندان، گاه به بعضی از اعمال و رفتاری که از خلیات درونی انسان ناشی می‌شود، نیز اخلاق گفته می‌شود (اولی اخلاق صفاتی است و دومی اخلاق رفتاری).

از نگاه علامه محمدنقی جعفری، «اخلاق شکفتن آدمی در مسیر حیات معقول است». استاد شهید مطهری اخلاق را نوعی تربیت، به معنای کسب خلق، حالت و عادت می‌داند؛ با این تفاوت که تربیت در حوزه حیوانات، و اخلاق در حوزه انسان است. همین ویژگی باعث شده که علم اخلاق، ملاک‌ها، مبنایها و معیارهایی داشته باشد که در مفهوم تربیت مشاهده نمی‌شود. ایشان معتقد است که محیط آزاد، زمینه و شرایط مساعدتری را برای رشد اخلاقی آدمی و شخصیت او فراهم می‌سازد: «آزادی از آن جهت که بشر را وارد صحنه تنازع بقا می‌کند و گوهر انسان در محیط آزاد بهتر و بیشتر رشد می‌کند، خوب است».

به طور کلی، اخلاق دربردارنده مفاهیم و ارزش‌هایی است که بیرون از فرد و جامعه شکل گرفته‌اند، فراتر از اجتماع‌اند و صاحب نوعی هستی خارجی‌اند. اخلاق جایی در فاصله میان آگاهی و اشیا است. ارزش‌هایی چون نیکی و بدی، زیبایی و عیوفت جزئی از ساختمان زبان شده‌اند و به همین دلیل جزئی از ساختمان آگاهی انسان شده‌اند. اینجاست که سخن گفتن از اجتماع و انسان‌های ارزش‌گریز دشوار است. زیرا که زبان، گونه‌ای هستی جهانی و همیشگی دارد. بنابراین انگشت نهادن بر اجتماعی که در آن ارزش‌ها ناپدید شده باشند، امری محال است. ارزش‌ها زوال‌ناپذیرند اما معانی و جایگاهشان در نظام‌های اخلاقی دگرگون می‌شود.

«اخلاق» را از طریق آثارش نیز می‌توان تعریف کرد، و آن این که گاه فعلی که از انسان سر می‌زند، شکل مستمری ندارد؛ ولی هنگام که کاری به طور مستمر از کسی سر می‌زند (مانند امساک در بذل و بخشش و کمک به دیگران) دلیل به این است که یک ریشه درونی و باطنی در اعماق جان و روح او دارد، آن ریشه را خلق و اخلاق می‌نامند.

اینجاست که «ابن مسکویه» در کتاب «تهذیب الاخلاق و تطهیر الاعراق» می‌گوید: «خلق همان حالت نفسانی است که انسان را به انجام کارهایی دعوت می‌کند بی‌آن که نیاز به تفکر و اندیشه داشته باشد.» (تهذیب‌الاخلاق، ص ۵۱).

همین معنی را مرحوم فیض کاشانی در کتاب «حقایق» آورده است و آن‌جا که می‌گوید: «بدان که خوی عبارت از هیئتی استوار با نفس که افعال به آسانی و بدون نیاز به فکر و اندیشه از آن صادر می‌شود (حدائق الحقائق، ص ۵۴).

و به همین دلیل اخلاق را به دو بخش تقسیم می‌کنند: «ملکاتی که سرچشمه پدید آمدن کارهای نیکو است و اخلاق خوب و ملکات فضیله نامیده می‌شود، و آنها که منشأ اعمال بد است و به آن اخلاق بد و ملکات رذیله می‌گویند. و نیز از همین‌جا می‌توان علم اخلاق را چنین تعریف کرد: «اخلاق علمی است که از ملکات و صفات خوب و بد و ریشه‌ها و آثار آن سخن می‌گوید» (و به تعبیر دیگر)، سرچشمه‌های اکتساب این صفات نیک و راه مبارزه با صفات بد و آثار هریک را در فرد و جامعه مورد بررسی قرار می‌دهد».

البته همان‌طور که گفته شد، گاه به آثار عملی و افعال ناشی از این صفات نیز واژه «اخلاق» اطلاق می‌شود؛ مثلاً، اگر کسی پیوسته آثار خشم و عصبانیت نشان می‌دهد به او می‌گویند: این اخلاق بدی است، و بالعکس هنگامی که بذل و بخشش می‌کند

می‌گویند: این اخلاق خوبی است که فلان کس دارد؛ در واقع این دو، علت و معلوم یکدیگرند که نام یکی بر دیگری اطلاق می‌شود.

بعضی از غربی‌ها نیز علم اخلاق را چنان تعریف کرده‌اند که از نظر نتیجه با تعریف‌هایی که ما می‌کنیم یکسان است، از جمله در کتاب «فلسفه اخلاق» از یکی از فلاسفه غرب به نام «ژکس» می‌خوانیم که می‌گوید: «علم اخلاق عبارت است از تحقیق در رفتار آدمی به آن‌گونه که باید باشد.» (فلسفه اخلاق، ص ۹).

در حالی که بعضی دیگر که بینش‌های متفاوتی دارند (مانند فولکیه) در تعریف علم اخلاق می‌گویند: «مجموع قوانین رفتار که انسان به واسطه مراعات آن می‌تواند به هدفش برسد، علم اخلاق است» (الاخلاق النظریه، ص ۱۰).

اخلاق در مکاتب سه‌گانه

این که چه رفتاری اخلاقی است از بعد نظری بستگی به این دارد که در مکاتب اخلاقی چه تئوری را قبول کرده باشیم و کدام تئوری را پذیرفته باشیم. قاعدتاً برخی از رفتارها را موجه می‌دانیم و برخی دیگر را غیرموجه می‌انگاریم. مکاتب اخلاق سه‌گانه عبارتند از:

- اخلاق وظیفه‌گرایی؛
- اخلاق نتیجه‌گرایی؛
- اخلاق فضیلت‌محور.

الف) یکی از مکاتب مهمی که در مغرب‌زمین مطرح شده است، «اخلاق وظیفه‌گرایی» است. پدر این مکتب امانوئل کانت، فیلسوف مشهور آلمانی قرن هیجدهم است. براساس این نظریه، کنش‌گران اخلاقی بنا بر دستورات عقل عملی و به اقتضای خودمختاری خویش و در ساحت اخلاق، باید عمل نمایند. یک تقریر از سخنان کانت را می‌توان در قاعده طلایی صورت‌بندی کرد: «با دیگران چنان رفتار کن که خوش داری با تو رفتار کنند». به نحو دیگری نیز می‌توان درباره اخلاق کانتی سخن گفت. در این تلقی علاوه بر این، توجه داشته باشیم که در اخلاق کانتی، انسان از پیش خود به لحاظ اخلاقی واجد ارزش است. فارغ از نژاد، جنسیت، مذهب، رنگ پوست، و ...

هر انسانی از آن حیث که انسان است، باید تکریم شود و تخفیف انسانیت او تحت هیچ شرایطی مجاز نیست. به همین دلیل کانت با برده‌داری، روسپی‌گری و ... به جهت اخلاقی مخالف است. زیرا معتقد است برده‌داری و روسپی‌گری متضمن نقض انسانیت انسان است و در واقع فرد به یک شی فروکاسته می‌شود. اصل غایت‌مندی انسان، قلب دستگاه اخلاقی کانت است.

اگر درباره وابسته به سیاق بودن دستورات و احکام اخلاق از کانت پرسیم پاسخ او به این سؤال مبتنی است بر اطلاق و استثناپذیر بودن احکام اخلاقی. احکام اخلاقی جهان شمول‌اند و غیروابسته به سیاق.

ب) در مقابل اخلاق کانتی، یک نحله بزرگ دیگر در غرب به وجود آمده به نام «اخلاق نتیجه‌گرایی»، که به آثار و نتایجی که بر افعال بار می‌شود، توجه دارد. اگر به مناسبات و روابط شخصی بین انسان‌ها و بین کشورها در سطح بین‌الملل نظر افکنیم،

بحث لذت، منفعت یا نتیجه بسیار کاربرد دارد. در واقع، بیش تر از این مناسبات بر مبنای کسی لذت و دفع درد و رنج بنا نهاده می شود، یعنی فعلی خوب است که متضمن کسب بیش ترین لذت و منفعت باشد. نتیجه گرایی، شاخه های مختلفی دارد که مشهورترین آن ها اخلاق فایده انگار است.

ج) مرحله سوم، «اخلاق فضیلت محور» بر این رأی است که ما بیش تر از این که به اصول اخلاقی احتیاج داشته باشیم، باید بکوشیم تا متخلق به فضایل اخلاقی باشیم. مطابق با آموزه های اخلاقیون فضیلت محور باید به مدد ورزیدن و ممارست کوشید تا فضایل اخلاقی در افراد نهادینه شود. در واقع اخلاقی عمل کردن بیش تر از گفتگو و بحث های نظری، احتیاج به تربیت انسان هایی دارد که به صرافت طبع، عمل اخلاقی از آن ها صادر شود. فضائل اخلاقی باید ملکه کنشگر اخلاقی شوند. در میان اخلاقیون کسانی هستند که درون گرا هستند و معتقدند صرف باور و عقیده برای بروز فعل اخلاقی کفایت می کند. در مقابل، برون گراها معتقدند علاوه بر عقیده و تلقی به قبول کردن، عنصر اراده هم باید به آن اضافه شود تا فعل اخلاقی موجه صادر شود (دباغ، ۱۳۸۸).

اخلاق سازمانی

اخلاقیات به عنوان سیستمی از ارزش ها، باورها، اصول، مبانی، باید ها و نبایدها تعریف می شود که براساس آن نیک و بدهای سازمانی مشخص می شود و عمل بد از خوب متمایز می گردد (الوانی، ۱۳۸۰).

با اتکاء به اصول اخلاقی مدیران قادر می شوند تا تصمیم بگیرند که چه چیزی خوب و چه چیزی بد است. چه کسی در سازمان به راه درست می رود و چه کسی راه نادرست را می پیماید. بنابراین مدیران در انجام وظایف خود نظیر تصمیم گیری، ارزشیابی، نظارت، تشویق و تنبیه بدون وجود یک نظام اخلاقی در سازمان نمی توانند با قاطعیت عمل کنند.

اگر اخلاق در زندگی کاری انسان وجود داشته باشد، کار کردن شیرین و توأم با رضایت شغلی و احساس رضایت مندی و خودشکوفایی از یک سو و رضایت مردم و پیشرفت امور و شکوفایی کار از دیگر سو می شود. خطرناک ترین رویداد انسانی انحطاط اخلاقی و شکسته شدن مرزهای اخلاقی است که در این صورت هیچ چیز در امان نخواهد ماند و انسانیت انسان فرو می ریزد، و این امر در امور اداری از جایگاهی خطیر و ویژه ای برخوردار است. زیرا وقتی انسان از محدوده فردی خارج می شود و در پیوند با دیگر انسان ها قرار می گیرد و این پیوند صورتی سازمانی می یابد، اگر اخلاق نیک حاکم بر روابط انسانی نباشد، فاجعه چندین برابر می شود. به همین دلیل است که والاترین ملاک در هر سازمان متخلق بودن افراد به اخلاق انسانی است.

نظم و انضباط کاری، مهرورزی، دادورزی، حسن خلق و معاشرت، مشاورت، تواضع، فروتنی، وفای به عهد، خدمت گذاری به مردم، تکریم ارباب و رجوع، خویشن داری و مدارا با ناملایمت های روزگار و بسیاری از صفات خوب و حسنه دیگر از جمله شیوه های مطلوب اخلاقی مورد تأکید اسلام در مدیریت سازمان ها محسوب می شود که جهت تحقق آنها تدوین منشور اخلاقی و عملی ساختن آن در سازمان ضروری و لازم است (سروش دباغ، ۱۳۸۶).

در همین راستا، با ایجاد مکانیزم‌های اجرایی کارآمد و نهادینه کردن رفتار اخلاقی می‌توان اصول اخلاقی و اخلاقیات را در سازمان به گونه‌ای تقویت کرد که نمود عینی آن از یک سو موجب کاهش و رفع تبعیض، بی‌عدالتی، نارضایتی، و از سوی دیگر موجب افزایش روحیه تعاون و همکاری، تعهد کارکنان، رشد و تعالی فردی و سازمانی، بالندگی سازمان و در نهایت شکوفایی جامعه را در پی خواهد داشت.

به طور کلی اصول اخلاقی سازمانی عبارتند از:

الف) امانتداری: هر کس در هر مرتبه امانتدار مردم است و باید از اموال، امکانات، حقوق، حدود، حیثیت و شرافت آنان پاسداری کند.

ب) خدمت‌گزاری: فلسفه وجودی نظام اداری، خدمتگزاری به مردم است. همه کارگزاران و کارکنان در تمام مراتب، خادمان مردمند. این امر به عنوان یک اصل در نظام اداری مطرح است و مادامی که چنین احساسی وجود داشته باشد، کارگزاران و کارکنان نظام اداری با مردم رفتار مالکانه و فرمانفرمایانه نخواهند داشت، بلکه جایگاه و موقعیت خود را نعمتی می‌دانند که وسیله‌ای است برای خدمت به مردم.

ج) مسئولیت‌پذیری: هر نوع بی‌مسئولیتی به مفهوم بیرون شدن از مسیر درست و گام نهادن در کجی‌ها و ناراستی‌هاست. هر کس در هر مرتبه‌ای که باشد، نسبت به تمام امور و کارهای خود مسئول و پاسخگو است. هیچ کارگزاری نمی‌تواند هرگونه که خواست با مردم رفتار نماید و خود را نیز پاسخگو نداند. بر این مبنا کسی حق کمترین اهانت و بی‌احترامی به مردم را ندارد. حتی افراد نسبت به نوع نگاه، بیان و رفتار خود مسئول‌اند.

د) انضباط کاری: سامان‌پذیری، آراستگی، نظم و ترتیب و پرهیز از هرگونه سستی و بی‌سامانی در کار. این امور از عمده‌ترین آداب اخلاقی سازمانی است و هیچ سازمان و نظامی بدون رعایت این امور راه به جایی نخواهد برد. بهترین سازمان‌ها و نظام‌ها با زیرپا گذاشته شدن اصل انضباط کاری، به تباهی کشیده می‌شوند و وجوه مثبت آنان نیز بی‌ارزش می‌گردد. در یک مجموعه اداری، تواناترین فرماندهان، مدیران و کارکنان بدون انضباط کاری، توفیقی کسب نخواهد کرد و جز اتلاف نیرو بهره‌ای نخواهند برد.

ه) مهرورزی: انجام دادن کارها و خدمتگزاری از سر مهرورزی والاترین هنر در اخلاق است. چنانچه انجام دادن امور با مهرورزی توأم شود، صورتی زیبا و کاملاً انسانی می‌یابد و موجب پیوند جان‌ها و الفت قلب‌ها می‌گردد و در رفتار و مناسبات اداری، انقلابی معنوی به وجود می‌آورد.

و) بردباری: باید با بردباری تمام امور را پیش برد و در برابر خواست مردم و احتیاجات آنان کم‌حوصلگی نداشته باشیم و با تحمل فراوان خدمت‌گزاری نمود.

ز) دادورزی: رعایت عدل و انصاف در روابط و مناسبات اداری و خدمت‌گزاری به مردم. حاکمیت عدالت در نظام اداری، و پاس داشتن داد و حفظ حقوق دیگران همانند حقوق خود، و در مقام داوری حقوق طرفین را یکسان و برابر رعایت کردن، و برای دیگران حقوقی برابر خود قائل شدن مهم‌ترین قاعده‌ای است که حافظ سلامت و قوت نظام اداری و مایه پیوند دل‌هاست.

اخلاق سازمانی و فرهنگ سازمانی

فرهنگ سازمانی شامل عناصر متعددی است که از عناصر شناختی نهفته همچون مفروضات، ارزش‌ها و باورها تا عناصر آشکارتر همچون مصنوعات و الگوها، ارزش‌ها، عملیات و رفتارها را دربرمی‌گیرد. در مجموع، اخلاق سازمانی، جوهره اصلی فرهنگ سازمانی است که شالوده فرهنگ بر پایه آن بنیان نهاده شده است (لیو و همکاران، ۲۰۰۴، ص ۴۳۹).

همانند هر انسانی، هر سازمان باید دارای وجدان باشد. اگرچه داشتن وجدان یک موضوع فطری و ذاتی است، ولی آگاهی و درک ارزش‌هایی که وجدان را آگاه سازد، این‌گونه نیست؛ بلکه ارزش‌ها باید آموخته شوند (جونز، ۲۰۰۶، ص ۸۴).
اگرچه برخی صاحب‌نظران استدلال می‌کنند که تشریح و مشخص نمودن فرهنگ به عنوان یک سازه سازمانی در ادبیات نظری به خوبی صورت نگرفته است؛ ولی در مجموع، بر این موضوع توافق دارند که فرهنگ سازمانی:

۱. سازه‌ای چندوجهی است؛

۲. انعکاس‌دهنده تفکر، آداب و رسوم، احساسات و احترام است که به گروه خاصی از افراد نسبت داده شده که بر اثر تعامل با محیط فراگرفته‌اند و شامل تشخیص، تأثیر و رفتار است؛
۳. هم آموخته می‌شود و هم انتقال می‌یابد؛

انتزاع شده از رفتار و محصولی از رفتار است، اما تعیین مؤلفه‌های سنجش‌پذیر جزئیات کافی برای اندازه‌گیری دقیق فرهنگ سازمانی مشکل است (لیو و همکاران، ۲۰۰۴، ص ۴۳۹).
عامل مهم موفقیت سازمان‌های امروزی، تبدیل آن‌ها به سازمان‌های اخلاقی است. یک رویکرد جامع و سرمایه‌گذاری در سازمان‌ها، ایجاد حفاظت‌های اخلاق و رعایت ملاحظات اخلاقی در تصمیم‌گیری، عملکرد، سودآوری و سایر موضوعات استراتژیک را طلب می‌کند (امبز و همکاران، ۲۰۰۴، ص ۱۴۶).

«اوت» مدعی است که فرهنگ سازمانی اخلاقی، حس عاطفی درخصوص مشارکت و تعهد به ارزش‌ها و کدهای اخلاقی را فراهم نموده و قویاً بر عملکرد کارکنان سازمان تأثیرگذار است (لی ات ال، ۲۰۰۴، ص ۴۳۸).

صاحب‌نظران معتقدند که فرهنگ سازمانی را می‌توان مدیریت، کنترل و به صورت خودخواسته تغییر داد (همان). از زمانی که اخلاق به عنوان معیار قضاوت درخصوص این که چه چیزی درست و چه چیزی نادرست است، قرار گرفت؛ جنبه‌های ارزشی و اخلاقی، محوریت عناصر فرهنگ سازمانی را به خود اختصاص داده‌اند (همان، ص ۴۳۹).

در یک فرهنگ سازمانی اخلاقی، رفتارهای درست و غلط برای کارکنان سازمان تشریح می‌گردد و ارزش‌هایی همچون عدالت، احترام، ارتباطات باز و شفاف در آن اهمیت پیدا می‌کند (اسمال، ۲۰۰۶، ص ۵۸۹).

ابعاد فرهنگ سازمانی اخلاقی

سازمان‌های امروزی ضرورت دارد که نسبت به ایجاد و حفظ «فرهنگ سازمانی اخلاقی»^۱ متعهد باشند. این نوع فرهنگ سازمانی از سوی یکی از صاحب‌نظران تحت عنوان «چسب اجتماعی»^۲ لقب گرفته است؛ چرا که اطراف سازمان از طرق ارزش‌ها، باورها و روش‌هایی که براساس آن تأسیس گردیده و عملیات سازمانی به اجرا درمی‌آید؛ باندپیچی شده است (وود و رنچلر، ۲۰۰۳، صص ۵۳۰-۵۳۱).

سازمان‌های عمومی هم در سطح حکومت مرکزی و هم در سطح محلی، فشار زیادی برای کارآمدتر شدن و ایجاد تغییر تجربه می‌کنند. برخی از صاحب‌نظران «مدیریت ارزش‌مدار»^۳ را گزینه‌ای مناسب برای پاسخ به این فشارها قلمداد می‌کنند. مدیریت ارزش‌مدار در قالب ساختار مدیریتی ابزاری و اخلاقی، نقطه اتکای اقدامات خود را بر مبنای ارزش‌های سازمان قرار می‌دهد (ردرسن و رثروف، ۲۰۰۴، ص ۷۱). «سونسون و وود»^۴ با ارائه مدلی با عنوان مقیاس "PUBSEC" ابعاد کدهای اخلاقی در سازمان عمومی را به هفت بعد تقسیم می‌نمایند:

- فلسفه و نظریه‌ها؛
- محیط کاری؛
- مسئولیت‌پذیری رهبری؛
- مسئولیت‌پذیری کارکنان؛
- برابری و مساوات؛
- تعامل با مردم؛
- سایر موضوعات اخلاقی.

فلسفه و نظریه

این بعد به مبانی و ارزش‌هایی اشاره دارد که باید در عملیات واحدهای سنجش عمومی رسوخ نمایند. بعد فلسفی فرهنگ اخلاقی بر خردمندی، استدلال، باورها، ایدئولوژی و نگرشی که باید مظهر واحد سازمانی بخش عمومی در درون جامعه باشد؛ دلالت دارد. عناصر هفتگانه‌ای برای تحلیل این بعد مورد توجه قرار گرفته است:

تاریخچه سازمان: جایگاه توجه سازمان‌ها به اصول اخلاقی در زمینه‌ای که در آن قرار دارند. ترسیم جلوه تاریخی سازمان در گذشته و چشم‌انداز آینده برای کارکنان سازمان.

حرفه‌ای‌گرایی: استانداردهایی که یک فرد باید خواهان آن در سازمان بخش عمومی باشد و در هر شرایطی حرفه‌ای عمل نماید.

1- Ethical organizational culture
2- Social glue
3- Value-based management
4- Sevansson & wood

صداقت: امانتداری در کسی که در سازمان بخش عمومی به فعالیت مشغول است.

وفاداری: بیعت با سازمان بخش عمومی.

مهربانی و محبت: همدردی و شفقت با افراد دیگر در داخل و خارج سازمان بخش عمومی.

درستکاری: بیان صادقانه درباره خودمان و عملیات سازمان بخش عمومی.

صراحت و باز بودن: نباید درخصوص موقعیت‌ها و شرایط سازمان بخش عمومی پنهان‌کاری نمود، بلکه باید برای بیان

شرایط آمادگی لازم وجود داشته باشد.

محیط کاری

این بعد به موقعیت کاری عملیات سازمان بخش عمومی اشاره دارد. محیط کاری همچنین بر جو سازمانی، محیط اطراف، بومگاه، شرایط و مقتضیات سازمان بخش عمومی تأکید دارد. محتوای این بعد را می‌توان در قالب عناصر ذیل مورد تجزیه و تحلیل قرار داد:

ملاحظه عوامل روان‌شناختی: افراد نیازمند آن هستند که شادی و لذت‌بخشی در محیط کاری، آنها ارتقا یابد. تمرکز بر خشنودی کارکنان از کار و فلسفه کاری‌شان است. این عنصر بر عوامل غیرملموس در سازمان بخش عمومی تأکید دارد.

ملاحظه عوامل فیزیکی: محیط کاری فیزیکی برای کارکنان که عمدتاً بر عوامل ملموس در سازمان بخش عمومی تأکید دارد.

عدم استفاده از مواد ممنوعه: به علت تأخیر منفی مواد مخدر و مشروبات الکلی و غیرمجاز بر عملکرد کارکنان، نباید اجازه استفاده از آنها به کارکنان داده شود.

سلامتی کارکنان: سازمان بخش عمومی از این جهت که باید محیط کار ایمن و سالمی را برای کارکنان به وجود آورد؛ مدیون آنهاست.

مسئولیت‌پذیری رهبری

این بعد به تعهدات اخلاقی، وظایف، مراقبت و خدمت‌مدیریت سازمان بخش عمومی به کارکنان سازمان اشاره دارد که برای تحلیل آن، توجه به عناصر ذیل ضروری است:

مسئولیت‌پذیری سرپرست به مرشدیت برای دیگران: سرپرستان به تمرکز بر روی بهبود و کمک به کارکنان برای شکوفا نمودن ظرفیت‌های بالقوه آنها در سازمان بخش عمومی نیاز دارند.

ایجاد اشتیاق و شورمندی در دیگران: برانگیختن دیگران به عنوان یک رهبر برای دستیابی به چشم‌انداز سازمان بخش

عمومی براساس برنامه‌های کاری دائمی و روزانه.

درگیر ساختن دیگران: درگیر نمودن کارکنان با کارشان و مشارکت دادن آنها در تصمیمات سازمانی و هدایت کارکنان با رویکردی آموزشی مبتنی بر بحث و مناظره.

اتخاذ تصمیمات: مدیران باید در مقابل تصمیماتی که می‌گیرند، مسئولیت‌پذیری داشته باشند و مسئولیت‌پذیری خود را زیر چتر بوروکراسی سازمان بخش عمومی پنهان نکنند.

مسئولیت‌پذیری کارکنان

بعد مسئولیت‌پذیری کارکنان به تعهدات اخلاقی، وظایف، مراقبت‌ها و تکالیف سازمان بخش عمومی اشاره دارد. از طریق عناصر ذیل می‌توان به تحلیل این بعد از فرهنگ اخلاقی پرداخت:

ارتقای اصول اخلاقی: هر کارمندی باید فردی اخلاقی باشد و اصول اخلاقی را در سازمان زنده نگه دارد.

ایجاد مشغولیت کاری با همکاران: تعامل با یکدیگر برای بهره‌مندی از مزیت‌های طرفینی برای هر کارمند و مزایایی که برای سازمان به همراه دارد.

ارتقای اطلاعات در سازمان بخش عمومی: تسهیم اطلاعات به منظور ارتقای درک و فهم بیشتر افراد درون سازمان بخش عمومی.

رفتار با دیگران همان‌گونه که برای خود می‌خواهیم: حاکمیت فلسفه و اصل اساسی مساوات و برابری در سازمان بخش عمومی.

مقاومت در مقابل فشارهای نادرست: درخصوص مجاب کردن افراد در درست یا نادرست بودن رفتارها در سازمان بخش عمومی با قدرت و مستحکم باشید.

تضاد منافع: از این که شما موقعیت خود را در سازمان بخش عمومی از طریق تضاد منافع مورد سوءظن قرار نداده‌اید؛ اطمینان حاصل کنید.

استفاده از منابع سازمانی: از منابع سازمانی بخش عمومی همچون کامپیوتر، اینترنت، تلفن و غیره استفاده شخصی نمایند. **استفاده از اطلاعات برای کاربری شخصی:** از اطلاعات سازمان بخش عمومی (به ویژه اطلاعات محرمانه) در جهت مطامع شخصی مورد استفاده قرار ندهید.

گزارش تخلفات: از کارکنان انتظار می‌رود که تخلفات را گزارش دهند تا اطمینان حاصل شود که همه چیز در سازمان بخش عمومی طبق روال قانونی در حال اجراست.

مساوات و برابری

بعد مساوات و برابری به انصاف و عدالت سازمان بخش عمومی اشاره دارد. این موضع همچنین با توازن، بی‌غرضی، تساوی‌گرایی و همانندی در میان افراد سازمان بخش عمومی سروکار دارد. برای ارزیابی این بعد از فرهنگ اخلاقی، توجه به عناصر ذیل ضروری است:

مزا حمت و آزار و اذیت: هیچ کارمندی نباید موجبات آزار و اذیت دیگران را در سازمان بخش عمومی فراهم سازد.

تبعیض: هیچ کس نباید تبعیضی (تبعیض نژادی، جنسیتی و ...) در سازمان بخش عمومی قائل شود.

تنوع قومیت: هر کسی باید به قومیت‌های مختلف احترام بگذارد و تنوع قومیتی در سازمان بخش عمومی را محترم بشمارد.

آرایش کاری منعطف: شرایط کاری در سازمان بخش عمومی باید به گونه‌ای فراهم شود که افراد در عملیات کاری و

انجام دادن وظایف به صورت دوستانه و همانند اعضای یک خانواده رفتار نمایند.

موضوعات جنسیتی: کارهای محوله به افراد باید با جنسیت آنها متناسب باشد تا بتوانند در سازمان بخش عمومی استعدادهای

خود را شکوفا سازند.

تعامل با مردم

این بعد به محشور شدن و تعامل نزدیک با مردم اشاره دارد که سازمان بخش عمومی باید ضمن تعامل با مردم، به افراد مختلف در جامعه تعهد داشته باشد. همچنین در این بعد از فرهنگ اخلاقی، مؤلفه‌هایی همچون مشارکت، توجه به مردم و منافع مشترک با توده مردم مطرح هستند. برای تحلیل این بعد، عناصر مختلفی مورد شناسایی قرار گرفته‌اند:

شهروندان به عنوان کانون توجه: محوریت سازمان بخش عمومی بر شهروندان متمرکز است؛ همان‌گونه که مشتریان در بازاریابی سازمان‌های بخش عمومی در کانون توجه قرار دارند.

ارتقای وضعیت کارفرما در دید مردم خارج از سازمان: کارکنان باید به گونه‌ای با مردم برخورد نمایند که ذهنیت مثبتی از سازمان بخش عمومی در آنها ایجاد شود.

رفتار با افراد خارج از سازمان همان‌گونه که برای خود می‌خواهیم: یک فلسفه اساسی این است که شراکت بین سازمان بخش عمومی و گروه‌های رأی‌دهنده و عموم مردم وجود داشته باشد.

روابط با تأمین‌کنندگان و عرضه‌کنندگان: کارکنان باید با عرضه‌کنندگان و تأمین‌کنندگان محترمانه و صادقانه برخورد نمایند. هرچند که این گروه‌ها به سازمان بخش عمومی خدمت می‌کنند؛ ولی نباید این‌گونه وانمود شود که خدمتگزار ما هستند.

موضوعات رسانه‌ای: در خصوص ارتباط با رسانه‌های گروهی تنها باید مدیران ارشد اجازه داشته باشند تا درباره عملکرد سازمان بخش عمومی توضیح دهند؛ چرا که آنها در مقایسه با دیگران از درک بیش‌تری نسبت به سازمان برخوردارند. در غیر این صورت سازمان بخش عمومی ممکن است لطمه ببیند.

آزادی اطلاعات: اطلاعاتی را که در اختیار دارید با کسانی که از شما درخواست اطلاعات دارند و آن اطلاعات مورد نیاز آنهاست، تسهیم نمایید. در این زمینه باز و صادقانه عمل کنید.

ارتباط سریع: همیشه به سرعت فعالیت‌های ارتباطی را به انجام رسانید و نباید به خاطر ترس از پیامدهایی که ممکن است برای سازمان بخش عمومی داشته باشد، تأخیر نمود؛ چرا که افراد حق دارند در خصوص موضوعات مربوط به سازمان بخش عمومی اطلاعات حاصل نمایند.

تعامل با تمامی اقشار جامعه: فلسفه وجودی سازمان بخش عمومی خدمت نمودن و رساندن منفعت به مردم جامعه است. این خدمت می‌تواند از طریق حمایت، کمک و امداد رسانی باشد؛ ولی علاوه بر آن، سازمان بخش عمومی می‌تواند از طریق وضع قوانین، اعمال اقتدار، توصیه‌ها و سیاست‌های ارشادی به جامعه خدمت نماید.

حمایتگری: سازمان بخش عمومی باید نیازهای مردم جامعه را به دقت مورد ملاحظه قرار دهد.

حفاظت از محیط طبیعی: سازمان بخش عمومی باید در محافظت از منابع جامعه کوشا باشد.

سایر موضوعات اخلاقی

این بعد از فرهنگ اخلاقی به آمیزه‌ای از عوامل متعدد اشاره دارد که باید عملیات سازمان‌های بخش عمومی را شکل دهند. برخی متغیرهای این بعد شامل موارد ذیل است:

قانون‌گذاری: قوانین مصوب که نحوه اداره سازمان بخش عمومی را مشخص می‌کند.

دستورالعمل‌های صادره از رهبری: اگر رهبری سازمان حداقل با نگارش یک دستورالعمل یا بخشنامه در مورد موضوعات اخلاقی سازمان به تشریح موضوع برای کارکنان در سازمان بخش عمومی بپردازد؛ ویژگی‌های اخلاقی قدرتمندتر و تأثیرگذارتر خواهند بود (سونسون و وود، ۲۰۰۴، صص ۱۸۷-۱۹۱).

سطوح فرهنگ اخلاق در سازمان‌ها

تجلیگاه اخلاقیات افراد، تصمیمات و اقداماتی است که تعهدات آنها به ارزش‌های شخصی را نشان می‌دهد. ارزش‌ها در زندگی افراد رسوخ می‌کنند و بر اقدامات آنها تأثیر گذارند. تصمیمات و اقدامات مدیران انعکاسی از اخلاقیات آنهاست و آینه تمام‌نمای ارزش‌ها و باورهای شخصی می‌باشد (باگلیون و زیمنر، ۲۰۰۷، ص ۱۱۱).

تئوری توسعه اخلاقی شناختی کوهلبرگ^۱ سه سطح برای منطق اصول اخلاقی ارائه می‌نماید. این سطوح عبارتند از:

- سطح منطق اخلاقی پیش‌قراردادی^۲؛

- سطح منطق اخلاقی قراردادی^۳؛

- سطح منطق اخلاقی فراقراردادی^۴.

این سطوح از نظر کیفیت از یکدیگر مجزا هستند و مطابق دیدگاه «کوهلبرگ» پیشرفت و ترقی از طریق این سلسله سطوح

به رشد در مدل توسعه‌شناختی اخلاق منجر می‌گردد.

1- Kohlber's theory of cognitive moral development

2- Reconvension moral reasoning

3- Conventional

4- Post conventional

در درون هریک از این سطوح سلسله مراتبی، قضاوت‌های اخلاقی افراد کم‌تر تحت تأثیر عوامل بیرونی آسیب‌پذیر می‌گردد و نطفه اولیه آنها از این‌که چه چیزی درست است از حالت خودمحموری به درک وسیع‌تر از نقش قراردادهای اجتماعی و اصول عدالت و حقوق تغییر جهت می‌دهد. صاحب‌نظرانی همچون «گودرهام»^۱، «نورداک»^۲، «تروینو»^۳ و «نلسون»^۴ با استفاده از «تئوری کوهلبرگ» سه سطح منطق خاصی از اخلاق اقدام به فعالیت می‌نمایند و مدیریت عالی در ایجاد جو اخلاقی در سازمان تأثیرگذارتر از سایر عوامل می‌باشد (فیشر و بون، ۲۰۰۷، ص ۱۵۶۱).

سطح اول: منطق اخلاقی پیش‌قراردادی: در این سطح از منطق اخلاقی، سازمان براساس منافع خود برانگیخته می‌شود؛ به گونه‌ای که نگرش آن به قانون، فعالیت‌های هدایتگری به منظور اجتناب از مجازات و همچنین بهره‌برداری از حوزه‌های سایه و روشن جهت دستیابی به منفعت است. موضوعات اخلاقی به عنوان عنصری بیرونی تلقی می‌شوند که برای فعالیت‌های سازمانی جنبه محدودکنندگی دارند. نگرش سازمان‌هایی که در این سطح اخلاقی قرار دارند، بر «تئوری چماق و هویج» مبتنی است. این نوع نگرش به اخلاقیات به خودخواهی گروهی اشاره دارد و چنین سازمانی به دنبال حداکثرسازی منافع خود در بلندمدت است.

سطح دوم: منطق اخلاقی قراردادی: سازمانی که در سطح قراردادی در حالت فعالیت است، دیدگاهی وسیع‌تر از منفعت خود را پذیرفته است. چنین سازمانی، اصول اخلاقی قراردادی را می‌پذیرد و در ارتباط خود با ذینفعان سازمان و حتی در سطح وسیع‌تر که شامل انتظارات جامعه است؛ اخلاقیات را رعایت می‌نماید. رفتارهای اخلاقی شامل انجام دادن وظایف مشخص شده، تبعیت از جامعه و اجابت انتظارات جامعه می‌شود. بررسی‌ها نشان می‌دهد که منطق قراردادی در زمینه‌هایی که نهادهای بومی کافی وجود دارد، می‌تواند راهنمایی‌های اخلاقی بهتری را فراهم سازد.

سطح سوم: منطق اخلاقی فراققراردادی: برای سازمانی که در سطح فراققراردادی فعالیت می‌کنند، اخلاقیات به عنوان یک موضوع سازمانی مهم تلقی می‌شود، به گونه‌ای که الزاماتی وجود دارد مبنی بر این که قضاوت‌های اخلاقی باید به تمامی شرایط و موقعیت‌های مشابه قابلیت تعمیم داشته باشد. سازمانی که در این سطح فعالیت می‌کند، ارزش‌ها، اصول و حقوق جهانی را تبعیت می‌کند. در چنین شرایطی، اخلاقیات با فعالیت‌های سازمانی امتزاج می‌یابد. «فالكنبرگ»^۵ (سال ۲۰۰۴) ادعا می‌کند که این شرایط وقتی در سازمان‌ها عملی می‌شود که تصمیمات سازمانی در بلندمدت سودمند و پایدار باشند (همان، صص ۱۵-۶۳).

ذکر این نکته ضروری است که منطق اخلاقی فراققراردادی بدین معنی نیست که تفاوت‌های فرهنگی بر اخلاقیات تأثیرگذار نمی‌باشد، بلکه مدعی است که برخی هنجارهای اساسی وجود دارد که جهانی و عام هستند و نباید از آنها تخطی نمود. به عنوان نمونه «دی، جورج»^۶ ادعا می‌کند که تمامی فرهنگ‌ها و کشورها بر این باورند که قتل عمد، سرقت، دروغ گفتن، وفا نکردن به عهد و قرارداد، از جمله رفتارهای اخلاقی نادرست هستند (همان).

1- Gooderham
2- Nordaug
3- Trevino
4- Nelson
5- Falkenberg
6- De George

انواع فرهنگ اخلاقی در سازمانها

«ویکتور»^۱ و «کولن»^۲ با طراحی ابزاری تحت عنوان پرسشنامه جو اخلاقی (ECQ)^۳ شش نوع فرهنگ و جو اخلاقی مختلف را در سازمانها مورد شناسایی قرار دادند:

فرهنگ اخلاق حرفه‌ای: کارکنان از مقررات و مجموعه دستورالعمل‌هایی که به وسیله گروه‌های حرفه‌ای مربوط یا قوانینی که به وسیله دولت تعیین و ابلاغ گردیده؛ تبعیت می‌کنند. در چنین شرایطی، کارکنان برای این که از نظر اخلاقی چطور رفتار کنند، نگاهشان به بیرون سازمان است.

فرهنگ اخلاقی مراقبتی: در جو اخلاقی مراقبتی، کارکنان درون سازمان به طور واقعی و راستین به رفاه دیگران هم در درون و هم در بیرون سازمان توجه می‌کنند. اقدامات گروهی که چنین جوی را از خود بروز می‌دهند، باید توجه را به تمامی کسانی که به وسیله تصمیماتشان مورد تأثیر قرار گرفته‌اند؛ نشان دهد.

فرهنگ اخلاقی مقرراتی: در جو اخلاقی مقرراتی از کارکنان انتظار می‌رود تا از قوانین واحد یا سازمان متبوع خود دقیقاً پیروی کنند.

فرهنگ اخلاقی ابزاری: در این نوع فرهنگ اخلاقی، اعضای سازمان مراقب منافع خودشان هستند و اغلب به دنبال بهره‌مندی از دیگران می‌باشند.

فرهنگ اخلاقی کارآیی مدار: در این نوع جو اخلاقی، راه و روش درست انجام دادن کارها در درون سازمان، راه و روشی است که از کارایی بیشتری برخوردار باشد.

فرهنگ اخلاقی مستقل: در فرهنگ اخلاقی مستقل، کارکنان به شدت تحت تأثیر احساس و برداشت خودشان از درست یا غلط بودن کارها، اقدام به فعالیت می‌کنند (اپلبایوم و همکاران، ۲۰۰۵، ص ۴۵).

علاوه بر نوع‌شناسی شش‌گانه‌ای که «ویکتورم» و «کولن» از فرهنگ و جو اخلاقی در سازمانها ارائه نموده‌اند، نگارنده بر این اعتقاد است که می‌توان براساس تعالیم اسلامی الگویی جامع از فرهنگ اخلاقی ارائه نمود که ضمن تحقق‌بخشی اهداف سازمانی، ارزش‌ها و کرامت انسانی را نیز ارتقا بخشید. در این بخش از مقاله با استفاده از مدل ابداعی که از متون اسلامی استخراج گردید، به تبیین این مدل پرداخته می‌شود:

فرهنگ اخلاقی اسلامی

فلاسفه یونان باستان همچون سقراط^۴، افلاطون^۵ و ارسطو^۶، علم اخلاق را به منظور مطالعه فلسفه اخلاق بنیان نهادند (جونز، ۲۰۰۶، ص ۸۳).

-
- 1- Victor
 - 2- Cullen
 - 3- Ethical Climate Questionnaire(ECQ)
 - 4- Socrates
 - 5- Plato
 - 6- Aristotle

مکاتب مختلف فکری همچون مکتب اصالت نفع، مکتب قراردادگرایی، مکتب خودپرستی و غیره، راه‌حل‌های متفاوتی برای موضوع اخلاقیات دارند (سینتونن و تاکال، ۲۰۰۲، ص ۸۴۹). در میان مکاتب مختلف، اخلاق در مکتب الهام‌بخش اسلام از جایگاه والاتری برخوردار است.

اهمیت اخلاق در دین مبین اسلام به حدی است که رسول مکرم اسلام (ص)، دیندارترین افراد را خوش‌اخلاق‌ترین آنها می‌دانند (حرائی، ۱۳۸۵، ص ۷۵)؛ و در جایی دیگر می‌فرماید که اخلاق بهترین چیزی است که خداوند به بنده‌اش عطا نموده است (همان).

امام علی (ع) می‌فرماید: «شش چیز است که اخلاق افراد در آن آزمایش می‌شود:

خشنودی، خشم، امنیت، ترس، منع (جلوگیری) و رغبت (میل) (غررالحکم، ۱۳۸۴، ص ۳۳۳). یعنی در این شش چیز هر کس از حد اعتدال و میانه خارج نشود، نیکوست و گرنه اخلاق او مذموم است.

عناصر اخلاق حسنه چهار فضیلت است که هریک از آنها از تهذیب و پاکی یکی از قوای چهارگانه حاصل می‌شود. پس حقیقت هر صفت نیکی منشعب از این فضائل است:

حکمت: شناختن حقایق موجودات به طریقی که هستند بر دو قسم است: حکمت نظری (علم به حقایق موجوداتی است که وجود آنها به قدرت و اختیار ما نیست) و حکمت عملی (علم به حقایق موجوداتی است که وجود آنها به قدرت و اختیار ماست و افعالی می‌باشد که از انسان صادر می‌شود) در مجموع، پس از تهذیب و پاکیزگی قوه عاقله، صفت حکمت حاصل می‌شود.

عفت: مطیع بودن قوه شهویه از قوه عاقله، و سرکشی نکردن از امر و نهی عاقله برای خلاصی از بندگی و عبودیت هوا و هوس.

شجاعت: انقیاد و فرمانبرداری قوه غضبیه از برای قوه عاقله، تا آن که آدمی خود را در مهالکی نیفکند که عقل حکم به احتراز آنها کند و مضطرب شود از آن‌چه عقل حکم به عدم اضطراب از آنها می‌کند.

عدالت: مطیع بودن قوه عامله از برای قوه عاقله و متابعت آن عاقله را در جمیع تصرفاتی که در مملکت بدن می‌کند، یا در خصوص بازداشتن آن غضب و شهوت را در تحت اقتدار و فرمان عقل و شرع.

در مقابل هر صفت فضیلتی، اوصاف رذیله خواهد بود، و مجرد انحراف از فضائل، موجب افتادن در رذیله خواهد بود. براین اساس، جهل ضد حکمت، ترس ضد شجاعت، شره ضد عفت و جور ضد عدالت خواهد بود (نراقی، ۱۳۸۶، صص ۵۰-۵۳).

با عنایت به این که رفتارهای اخلاقی هر فرد، گروه یا سازمانی تحت تأثیر ارزش‌های اعتقادی، نگرش‌های فلسفی و باورهای بنیادین حاکم بر انسان‌هاست؛ پرداختن به فضائل اخلاقی و دوری جستن از رذائل اخلاقی در فرآیند تهذیب اخلاق در جهت تحقیق هریک از عناصر فرهنگ اخلاقی و توسعه اخلاقیات در جامعه و سازمان، ارتباط متقابل بین مجموعه‌ای از موضوعات اخلاقی را به عنوان واقعیتهای انکارناپذیر نمایان می‌سازد.

برای استخراج عناصر مختلف فرهنگ اخلاقی که می‌بایست به عنوان مصداق‌های رفتاری نمود پیدا کنند؛ کاوش در سیره نظری و عملی پیامبر اعظم اسلام (ص) و ائمه بزرگوار (علیهم‌السلام) راهگشا خواهد بود. از آن‌جا که در این مجال امکان بررسی جامع در این زمینه وجود ندارد، نگارنده به برخی از عناصر فرهنگ اخلاقی که از متون اسلامی استخراج گردید، اشاره می‌نماید:

۱. پیامبر اسلام (صلی الله و آله وسلم) فرمودند: «بهترین اخلاق عبارت است از این که با کسی که با تو قطع رابطه کرده ارتباط برقرار سازی و به کسی که از تو دریغ داشته بخشش نمایی و کسی که به تو ستم کرده، عفو کنی» (حرانی، ۱۳۸۵، ص ۷۵).
۲. امام صادق (ع) می فرمایند: «همانا خداوند پیغمبران را با مکارم اخلاق ممتاز ساخت. پس هر که دارای مکارم اخلاق باشد، خدا را سپاس دارد و هر که از مکارم اخلاق بی نصیب باشد، باید با زاری کردن به پیشگاه خداوند، مکارم اخلاق را از او بخواهد» (همان، ص ۶۵۷).
۳. طبق فرمایش امام صادق (ع) مؤلفه های مکارم اخلاقی عبارتند از: «پرهیزگاری، قناعت، شکیبایی، سپاسداری، صبرپیشگی، حیا، سخاوت‌مندی، دلیری، غیرت، راست گفتاری، نیکوکاری، بازپردازی امانت، یقین، نیک‌خویی و مردانگی» (همان).
۴. رسول اکرم (ص) می فرمایند: «سه چیز است که در پیش خدا از فضایل اخلاق است: آن که از ستمگر درگذری، کسی را که تو را محروم کرده است عطا دهی، و با آن که از تو بریده است، پیوندگیری» (نهج الفصاحه، ۱۳۸۵، ص ۳۵).
۵. حضرت محمد (ص) در جایی دیگر می فرمایند: «اخلاق خوب ده چیز است: راستی گفتار، پایداری در سختی، کمک به نیازمندان، نیکی در عوض نیکی، حفظ امانت، پیوند خویشان، حمایت همسایه، حمایت دوست، مهمان‌نوازی، و سرسلسله آن حیا» (نهج الفصاحه، ۱۳۸۵، ص ۳۵).
۶. امام علی (ع) می فرمایند: خود را به خصلت‌های پسندیده دل‌بسته و مقید کنید: نگه داشتن حرمت همسایه، وفای به عهد و پیمان، فرمانبرداری از کار نیک، نافرمانی از تکبر و سربرزگی کردن و آراسته شوید به اخلاق نیکو (غررالحکم، ۱۳۸۴، ص ۳۳۳).
۷. امام علی (ع) در نامه مبارک به مالک‌اشتر این سردار بزرگ اسلام، خصایص اخلاقی مدیران و کارگزاران را بیان می دارند که از جمله آنها می توان به پرهیزگاری، تسلط بر هوای نفس، امانتداری، مهربانی با زیردستان، اعتدال و میانه‌روی، سعد صدر، وفای به عهد، پرهیز از خودپسندی، احتیاط، توکل به خدا، عدالت‌گرایی، پاسداشت سنت‌های نیکو، پرهیز از رابطه‌گرایی، پوزش‌طلبی، قدرشناسی، رایزنی با خردمندان، حسن ظن، رازداری، و مسئولیت‌پذیری اشاره نمود (مقیمی، ۱۳۸۵، صص ۳-۵۴).

نتیجه گیری

اخلاق سازمانی به عنوان یک مفهوم علمی در سطوح فردی و سازمانی توجه پژوهشگران مختلف را در چهار دهه گذشته به خود جلب نموده است که از آن به عنوان یک چالش اساسی فراروی سازمان‌های مختلف در سطح جهان یاد می‌شود. از سوی دیگر، براساس آموزه‌های دینی در مکتب الهام‌بخش اسلام، پاک ساختن نفس از صفات رذیله و آراستن آن به ملکات جمیله مورد توجه ویژه بوده است. مضافاً این که عامل مهم موفقیت سازمان‌های امروزی، تبدیل آنها به سازمان‌های اخلاقی است. یک رویکرد جامع در این زمینه، اشاعه فرهنگ سازمانی اخلاقی، می‌باشد که رعایت ملاحظات اخلاقی در تصمیم‌گیری‌ها، عملکرد، سودآوری و سایر موضوعات استراتژیک لازم آن است. سازمان‌های عمومی، حتی سازمان‌های بازرگانی نیز به این باور رسیده‌اند که رفتارهای اقتصادی و اخلاقی به صورت توأمان تنها گزینه آنها برای دستیابی به اهداف سازمانی است. در یک فرهنگ سازمانی اخلاقی رفتارهای درست و غلط برای کارکنان سازمان تشریح می‌گردد و ارزش‌هایی همچون عدالت، احترام، ارتباطات باز و شفاف در آن مطرح می‌شود.

فرهنگ سازمانی اخلاقی باید در سطوح کلان، میانه و خرد مورد توجه قرار گیرد که این امر نیازمند ساختار، خط‌مشی، کد عملیاتی یا یک درک فرهنگی از مقررات است تا کدهای اخلاقی به وسیله ساختار و سازوکارهای سازمانی مناسب مورد حمایت قرار گیرند. این مقاله تشریح جنبه‌های علمی و مذهبی مقوله اخلاق سازمانی پرداخت تا گامی در جهت شناخت ابعاد فرهنگ سازمانی اخلاقی به منظور تحقق رفتارهای اخلاقی در سازمان‌های دولتی و خصوصی در کشور عزیز اسلامیمان برداشته شود.

سؤال‌های تشریحی

- ۱- مفهوم فرهنگ سازمانی را تعریف نمایید.
- ۲- ویژگی‌های فرهنگ سازمانی را نام برده و هر یک را توضیح دهید.
- ۳- عوامل و اجزای فرهنگ سازمانی را به‌طور مختصر شرح دهید.
- ۴- عوامل مؤثر در حفظ و نگهداری یک فرهنگ در سازمان را از نظر استیفن رابینز نام برده و هر یک را شرح دهید.
- ۵- نقش‌های مختلف فرهنگ سازمانی را نام برده و هر یک را با یکدیگر مقایسه نمایید.
- ۶- از برخورد نیازهای محیطی و تأکید استراتژیک سازمان چهارنوع فرهنگ سازمان شکل می‌گیرد، هر یک را نام برده و توضیح دهید.
- ۷- انواع اخلاق را در مکاتب سه‌گانه نام برده و هر یک را توضیح دهید.
- ۸- سطوح فرهنگ اخلاق در سازمان‌ها را برشمارید.
- ۹- انواع فرهنگ اخلاقی در سازمان‌ها را نام برده و هر یک را بیان نمایید.
- ۱۰- عناصر اخلاق حسنه را نام ببرید.
- ۱۱- مفهوم اخلاق را با توجه به تعاریف مختلف ذکر نمایید.
- ۱۲- اصول اخلاق سازمانی را نام برده و هر یک را شرح دهید.
- ۱۳- ابعاد فرهنگ سازمانی اخلاقی را نام ببرید.

مرکز آموزش و پژوهش‌های توسعه و آینده‌نگری

منابع و مآخذ

الف) فارسی

- ۱- آمدی، سیدناصح‌الدین، غررالحکم و دررالکلم آمدی (ره) (به صورت موضوعی) با شرح و ترجمه فارسی، ترجمه سیدهاشم رسولی محلاتی، دفتر نشر فرهنگ اسلامی، تهران، ۱۳۹۲.
- ۲- ابن مسکویه، احمد، تهذیب الاخلاق و تطهیر الاعراق، نشر بیدار، قم، چاپ سوم، ۱۴۱۱ ق.
- ۳- پیمانی، عبدالرسول و شریعتی، محمدامین، نهج الفصاحه «سخنان و خطبه های رسول مکرم اسلام (ص)» انتشارات خاتم الانبیاء، اصفهان، ۱۳۸۵.
- ۴- حرانی، ابومحمد، تحف العقول «سخنان چهارده معصوم(ع)» ترجمه: صادق حسن‌زاده، نشر آل علی، قم، ۱۳۸۵.
- ۵- دباغ، سروش و همکاران، میزگرد: اخلاق کیمیای سعادت سازمان (بخش دوم و پایانی میزگرد «اخلاق؛ موضوع کهن، مسأله تازه»)، نشریه تدبیر، شماره ۱۸۵، مهر ۱۳۸۶.
- ۶- دیویس، استانلی، مدیریت تعاون فرهنگ‌سازان، ترجمه: ناصر میرسپاسی و پریچهر معتمدگرگی، نشر مروارید، تهران، ۱۳۷۳.
- ۷- رایینز، اسیتفن، مدیریت رفتار سازمانی، ترجمه: علی پارسائیان و سیدمحمد اعرابی، مؤسسه مطالعات و پژوهش‌های بارزگانی، تهران، جلد ۳، ۱۳۷۴.
- ۸- شاین، ادگار، فرهنگ سازمانی، ترجمه: محمدابراهیم محبوب، نشر فرا، ۱۳۸۹.
- ۹- شاین، ادگار، مدیریت فرهنگ سازمانی و رهبری، ترجمه: برزو فرهی‌پورزنجانی و شمس‌الدین نوری‌نجفی، نشر سیمای جوان، تهران، ۱۳۸۳.
- ۱۰- طباطبایی، سیدمحمدحسین، تفسیر المیزان جلد یک، ۱۳۷۹.
- ۱۱- کاشانی، فیض و محمدبن شاه مرتضی، ترجمه الحقائق، مدرسه عالی شهید مطهری، تهران، ۱۳۸۷.
- ۱۲- مقیمی، سیدمحمد، منشور مدیریت: نگرش تطبیقی به فرمان امام علی (ع) به مالک اشتر، نشر مهربان، تهران، ۱۳۸۵.
- ۱۳- نراقی، محمد مهدی، جامع السعادت، نشر مؤسسه الاعلمی للمطبوعات، بیروت، جلد یک، ۱۲۰۹-۱۲۲۸ قمری.
- ۱۴- نراقی، ملااحمد، معراج السعاده، دفتر انتشارات زینی، قم، ۱۳۸۶.
- ۱۵- نیازآذری، کیومرث و تقوایی یزدی، مریم، فرهنگ سازمانی در هزاره سوم، نشر شیوه، تهران، ۱۳۸۹.
- ۱۶- الوانی، سیدمهدی، طراحی الگوی جامع مدیریت عوامل مؤثر بر بهره‌وری نیروی انسانی، ماهنامه تدبیر، شماره ۱۸، ۱۳۸۰.

(ب) انگلیسی

- 1- Baglione Stephen & zimmener Tom(2007),"Ethich, values and Leadership beltefs and practices" Chinese managementstudies, Vol.1 ,No,2.pp.111-125.
- 2- Embse Thomas & Desai mayor & Desai Seema (2004) , "How well are Corporate ethics codes and policies applied in the trenches? : key factors and conditions", Infomation Management Computer security, Vol.12, No.2, pp.146-153.
- 3- Fisher Josie & Bonn Ingrid(2007), "International Strategies and ethics: exporing the tension between head office and subsidiaries", management Decision, Vol.45, No.10, pp. 1560-1527.
- 4- Johns paul(2006), "E- thics: the new moral methodology for business", Journal of In vestment compliance. Vol. 42, No.5, pp. 677-693.
- 5- Liu Anita & Fellows Richard & Ng Jess(2004), "Surveyors P erspectives on ethice in organizational Culuture", Engineering, Construction and Architectural Management , Vol. 11, No.6, pp. 438-449

(ج) اینترنتی

- ۱- مصطفی کاویانی، فرهنگ سازمانی، [www. shn.umsha.ac.ir](http://www.shn.umsha.ac.ir)، تیرماه ۱۳۹۰.

(د) مکمل

- ۱- رضائیان، علی، مبانی سازمان و مدیریت، تهران، انتشارات سمت، ۱۳۸۹.
- ۲- زمردیان، اصغر، مدیریت تحول (استراتژی‌ها، کاربرد و الگوهای نوین)، تهران، انتشارات سازمان مدیریت صنعتی، ۱۳۹۴.
- ۳- غلامی، علیرضا، مقاله اخلاق سازمانی، مشکلات، موانع و راهکارها، دو ماهنامه توسعه انسانی پلیس، سال ششم، شماره ۲۵، ۱۳۸۸.
- ۴- فرامرز قراملکی، احد، اخلاق سازمانی، تهران، انتشارات سرآمد، ۱۳۸۸.
- ۵- مقیمی، سیدمحمد، مقاله اخلاق سازمانی، جوهره فرهنگ سازمانی کارآمد، مدیریت فرهنگ سازمانی، شماره ۱۷، بهار و تابستان ۱۳۸۷.