

## عنوان مقاله: شناسایی موانع جاری سازی ارزش ها در شرکت های هلدینگی

ندا محمداسماعیلی<sup>۱</sup> - آرین قلی پور<sup>۲</sup>

دریافت: ۱۳۹۴/۲/۲۸

پذیرش: ۱۳۹۴/۷/۳

### چکیده:

امروزه با افزایش تقاضاهای جامعه از سازمان ها، نقش سنتی سازمان ها به چالش کشیده شده است. سازمان ها دیگر صرفاً موجودیت های قانونی که با ارایه محصولات و خدمات سود ایجاد می کنند نیستند، بلکه آنها در قبال محیط زیست و جامعه مسئولند و شهروند آگاه به شمار می روند. جامعه انتظار دارد که سازمان ها اخلاقی رفتار کنند، در فعالیت های بشر دوستانه وارد شوند و ارزش مدار باشند. سازمان ها همچنین باید در قبال ذی نفعان مختلفشان پاسخگو باشند و نقش های متفاوتی را در جامعه ایفا کنند و در واقع ارتباط با محیط بیرونی یک اولویت اصلی برای سازمان ها به شمار می رود. بنابراین ارزش های سازمان که نشان دهنده خط مشی سازمان در قبال ذی نفعان مختلف و همچنین مسئولیت اجتماعی سازمان هاست، امروز یکی از بحث های مهم در حوزه مدیریت سازمان بوده و ارزش ها و مسئولیت اجتماعی شرکت ها به عنوان بخشی از هویت سازمان ها چالش های جدیدی را برای سازمان ها مطرح می کند چرا که گاهی ارزش ها و مسئولیت اجتماعی با هویت موجود شرکت و ارزش های محوری فعلی سازگار نیست. پژوهش حاضر به دنبال بیان ضرورت جاری سازی ارزش ها در صدد شناسایی موانع جاری سازی ارزش ها در رفتار کارکنان است. این پژوهش پس از مرور ادبیات این حوزه و بیان ضرورت پرداختن به این موضوع، با روش کیفی و استراتژی تحلیل تم، به شناسایی موانع جاری سازی ارزش ها در شرکت های گروه مینا پرداخته است. جامعه آماری کارکنان سه شرکت گروه مینا و حجم نمونه بالغ بر ۳۰۰ نفر از کارکنان سه شرکت پایلوت گروه است. ابزار گردآوری داده ها، مصاحبه و گروه های کانونی و روش تحلیل داده ها، تحلیل تم است. نتایج چهار دسته کلی از موانع جاری سازی ارزش ها را نشان می دهد که هر یک ابعاد مختلفی دارند و در پایان پیشنهاد های عملی برای غلبه بر موانع جاری سازی ارزش ها ارایه شده است.

**کلیدواژه ها:** جاری سازی ارزش ها، گروه شرکت های مینا، فرهنگ، ارزش های مشتری، شرکت هلدینگ.

۱. دانشجوی دکتری مدیریت منابع انسانی، دانشکده مدیریت، دانشگاه تهران (نویسنده مسئول)

nedaesmaeili@ut.ac.ir

۲. استاد مدیریت منابع انسانی، دانشکده مدیریت، دانشگاه تهران

agholipor@ut.ac.ir

در عصر حاضر که هر روز حرص و آرزو و فساد اخلاقی در عرصه کسب و کار مشاهده می‌شود، ارزش‌ها و رهبری به موضوعات برجسته‌ای در حوزه دانشگاه و صنعت تبدیل شده‌اند. به‌ویژه در سال‌های اخیر مفهوم معتبر بودن / اعتمادپذیری<sup>۱</sup> جزء زیربنایی و اساسی هر بحثی درباره سازمان است. بیشتر پژوهشگران بر اینکه درک ارزش‌ها و اعتمادپذیری برای موفقیت سازمان ضروری است، اتفاق نظر دارند ولی هنوز توجه مستقیم خیلی کمی به این موضوعات شده است. فریمن و استر<sup>۲</sup> معتقدند ایده ساده عمل بر مبنای ارزش‌ها بهترین نقطه شروع هر گونه حرکتی درباره اعتمادپذیر بودن است. آنها اشاره می‌کنند اعتمادپذیر بودن با ارزش‌ها شروع می‌شود و شامل مواردی مانند ارتباط با دیگران می‌شود (Auster & Freeman, 2013: 39). بنابراین امروزه این پرسش که آیا ارزش‌های سازمانی مهم هستند، بدیهی به شمار می‌رود. کارهای کلاسیک مانند از «خوب به عالی»، «ساختن برای ماندن»، «چالش رهبری سازمانی»، و «ظهور ارزش در بهداشت و درمان: چالش حرفه‌ای‌ها» همچنین همگی به نقش ضروری و محوری ارزش‌ها در سازمان اشاره کرده‌اند (James, 2014: 96). ارزش‌ها یک عنصر کلیدی فرهنگ سازمانی و رهبری هستند که تأثیر آنها نه تنها در امریکا، بلکه در کل جهان بررسی شده است (Posner, 2010: 535).

عوامل متعددی در موفقیت و شکست سازمان‌ها نقش دارند. این عوامل سخت و نرم هر یک تأثیر ویژه خود را دارند. پژوهشگران حوزه مدیریت و سازمان بر این باورند که نقش عوامل نرم نه تنها کمتر نیست، بلکه شاید بتوان گفت این عوامل مؤثرتر از عوامل سخت در موفقیت یا شکست سازمان‌ها هستند. بنابراین مفاهیمی چون چشم‌انداز، رسالت، اهداف، ارزش‌ها و فرهنگ جزء مباحث کلیدی حوزه کسب و کار مطرح می‌شود. برای مثال پژوهشگران بیان می‌کنند که یک چشم‌انداز سازمانی که بر مبنای اهداف سازمانی روشن و دقیق بیان شده است نقش محوری در دستیابی به عملکرد سازمانی دارد. چشم‌انداز سازمانی که ارزش‌های سازمانی را بیان می‌کند پذیرش و درک ذی‌نفعان بیرونی را افزایش می‌دهد. همچنین چشم‌اندازی که از ارزش‌های قوی می‌آید زندگی کاری ذی‌نفعان درونی را نیز بهبود می‌دهد (Mayfield et al., 2015: 97). اگر

1. Authenticity
2. Freeman & Auster

گفته نشود همه ولی بیشتر سازمان‌ها بیانیه‌های ماموریت و چشم‌انداز را با نگاهی به ایجاد تعهد به اهداف سازمانی شکل داده‌اند. اما متأسفانه اغلب این بیانیه‌ها زمانی که سازمان‌ها با واقعیت دستیابی به اهداف و تلاش‌های تغییر مواجه می‌شوند، در حد یک اسطوره باقی می‌ماند. مطالعات نشان می‌دهد دستیابی به اهداف جاه‌طلبانه در بیانیه‌های سازمانی نیازمند یک تفکر جدی درباره فعالیت‌های مدیریت منابع انسانی و بیان نقش ارزش‌های سازمانی در همه سطوح است. اما متأسفانه هنوز نقش ارزش‌ها و جاری‌سازی آن‌ها در سازمان‌ها برای تحقق اهداف سازمانی به درستی درک نشده است (Hassan, 2007: 435).

ارزش‌ها به‌عنوان اصول هنجاری جدی و عمیقی که باورها، نگرش‌ها و رفتارهای یک فرد را هدایت می‌کنند، تعریف می‌شود. ارزش‌ها به نوعی همان باورها هستند، ساختار انگیزشی دارند، فراتر از اعمال و موقعیت‌های خاص هستند، افراد را در انتخاب و ارزیابی اقدامات، سیاست‌ها و تصمیمات هدایت می‌کنند و بر حسب اهمیتشان اولویت‌بندی می‌شوند. ارزش‌ها شامل انتخاب، اولویت و اقدام هستند. انتخاب بر وجود ارزش‌های مختلف دلالت دارد که فرد یکی از آنها را با آزادی و آگاهانه انتخاب می‌کند. اولویت دادن بر ترتیبی که فرد برای ارزش‌ها یا سلسله مراتب ارزش‌ها قایل است، اشاره دارد. اقدام بر جاری‌سازی ارزش‌ها در فعالیت‌های روزانه دلالت دارد. اگرچه ارزش‌ها ثابت هستند، اما انگیزه‌ها و آگاهی فرد اقتضایی است و از این رو ارزش‌ها را مجدد نظم می‌دهد و این پویایی را در ارزش‌ها ایجاد می‌کند و فرد را قادر می‌سازد که ارزش‌هایش را با ارزش‌های سازمانی هم‌راستا سازد. ماهیت ثابت و پویای ارزش‌ها آن را شالوده رفتار و هویت ساخته است (James, 2014: 97). این سازمان‌ها نیستند که تصمیم‌گیری می‌کنند بلکه افراد هستند، با این وجود سازمان‌ها دارای ارزش هستند. این ارزش‌ها در واقع همان اصول راهنما و عقاید مشترک میان اعضای سازمان به‌عنوان یک کل هستند که البته نقش بسیار مهمی در شکل‌دهی فرآیند تصمیم‌گیری افراد ایفا می‌کنند. یعنی تصمیمات تحت‌تأثیر ارزش‌های شخصی تصمیم‌گیران هستند.

ارزش‌های سازمانی محور بسیاری از پدیده‌های سازمانی مانند هویت، فرهنگ، تناسب شخص - سازمان و جامعه‌پذیری است. انطباق با ارزش‌های سازمانی یک جایگزین برای کنترل بروکراتیک است که امکان مدیریت از راه دور را برای واحدهای وظیفه‌ای و شرکت‌های تابعه فراهم می‌کند. ارزش‌های سازمانی بر تفسیر موضوع‌ها، انتخاب‌ها و تغییر راهبردی و تصمیم‌گیری مدیریت تأثیر دارند (Bourne & Jenkins, 2013: 495). همچنین ارزش‌ها نفوذ گسترده‌ای بر فرآیندها و ویژگی‌های کلیدی سازمان دارند. برخی ارزش‌ها با تعهد سازمانی، رفتار شهروندی، رضایت شغلی،

عجین شدن با کار، اعتماد، آمادگی برای تغییر و عملکرد، خستگی کمتر، عملکرد تیمی، تناسب فرد - سازمان، یادگیری سازمانی، یکپارچگی سازمانی ارتباط مثبت دارند (James, 2014: 96). به دلیل تأثیرات ارزش‌ها بر سازمان، تمایل قوی در پژوهشگران به درک ارزش‌های سازمانی به‌عنوان موجودیت‌های یکپارچه و با ثبات وجود دارد. با این وجود معمولاً اعضای سازمان‌ها از ارزش‌ها به طور دقیق مطلع نیستند و اغلب نمی‌توانند همه ارزش‌های سازمانی را دقیقاً به خاطر آورند. معمولاً اعضا در گروه کاری که عضو آن هستند می‌توانند یک سری ارزش را شناسایی کنند. اعضای سازمان ارزش‌ها را در قالب عبارات مختلفی بیان می‌کنند، ولی اغلب قادر نیستند به ارزش‌های سازمانی‌شان به طور دقیق اشاره کنند و یا رفتارهای منبعث از آن‌ها را تشخیص دهند. در یک بیان کلی‌تر می‌توان گفت با اینکه ارزش‌ها در همه جا حضور دارند و تقریباً غیرممکن است که درباره یک سازمان صحبت شود و فهرستی از ارزش‌ها را در آنها ندید، ولی یک پرسش اساسی پیش می‌آید و آن اینکه آیا این ارزش‌ها در عمل و در واقعیت کار می‌کنند یا فقط در حد یک مفهوم هستند؟ (JillFoley & Parsins, 2004: 38).

گروه مپنا یکی از شرکت‌های هلدینگ پیشرو در حوزه منابع انسانی در ایران است. این شرکت همسو با رشد و توسعه موضوعات منابع انسانی در سراسر دنیا تلاش جدی بر توسعه و بهبود حوزه منابع انسانی در مجموعه خود دارد، در این راستا برنامه‌های زیادی را تدوین و اجرا کرده است. به رغم تلاش‌های زیاد این شرکت برای همگامی با شرکت‌های جهانی در زمینه مدیریت منابع انسانی، یکی از موضوعاتی که در گروه مپنا که هنوز به مرحله عمل نرسیده است، بحث جاری‌سازی ارزش‌هاست. هر چند کارهای متعددی در زمینه تعریف ارزش‌ها، منشور اخلاقی و نظایر آن در این شرکت صورت گرفته است، لیکن بیشتر این فعالیت‌ها در حوزه عمل وارد نشده است و در حد مستندات توصیفی و بعضاً تجویزی سازمانی است و این در حالی است که گروه عزم جدی در همسویی با شرکت‌های تراز جهانی و افزایش بلوغ فعالیت‌های منابع انسانی خود دارد. بنابراین همان‌گونه که سایر شرکت‌های تراز جهانی با سطوح بالای بلوغ منابع انسانی به نهادهای ساختن ارزش‌های سازمانی توجه جدی داشته‌اند و از آن به‌عنوان یکی از ابزارهای کسب مزیت رقابتی خود استفاده کرده‌اند، گروه مپنا همچنین به دنبال تحقق این شرایط در مجموعه خود است. مساله اصلی، وارد کردن موضوع ارزش‌های سازمانی در عرصه عمل یا به عبارتی جامه عمل پوشاندن به مطالعات جامع و نظری انجام شده در گروه است. به بیان دیگر هدف نهایی این است که در رفتارهای روزمره کارکنان سازمان و در تصمیم‌گیری‌های سازمان، نمودهای ارزش‌های سازمان دیده شود، بنابراین برای اینکار باید اقداماتی در راستای نهادینه‌سازی ارزش‌ها انجام شود.

به این ترتیب اقدامات گسترده‌ای در راستای نهادینه‌سازی ارزش‌ها در حال انجام است که در این پژوهش، پژوهشگران در نظر دارند به شناسایی موانع اصلی به ثمر رسیدن این اقدامات و در یک دید جامع‌تر موانع اصلی نهادینه‌سازی ارزش‌ها بپردازند.

### پیشینه پژوهش

درحالی‌که مفهوم ارزش‌ها و باورهای شخصی سال‌های زیادی است که توسط پژوهشگران مطالعه می‌شود، از مطالعه ارزش‌های سازمانی زمان چندانی نمی‌گذرد. ارزش‌های سازمان در واقع در امریکا با ایده‌های کالینز و پوراس<sup>۱</sup> در کتاب «ساختن برای ماندن» در سال ۱۹۹۴ عمومیت یافت. کالینز و پوراس بیان کردند موفقیت شرکت‌هایی مانند اچ پی<sup>۲</sup> و پراکتر اند گمبل<sup>۳</sup> به خاطر داشتن ارزش‌های داخلی قوی است (JillFoley & Parsins, 2004: 38). این شرکت‌ها ارزش‌های محوری را به‌عنوان «یک مجموعه کوچک از اصول راهنما که نباید با اقدامات فرهنگی یکی فرض شود» تعریف می‌کنند. با گسترش این مفهوم در همه شرکت‌ها در آمریکا، خیلی سریع مفهوم ارزش‌های سازمانی از طریق رسانه‌ها و مشاوران مدیریت و دانشکده‌های مدیریت به انگلیس هم گسترش یافت. هر چند تعداد زیادی از افراد این مفهوم را درک کردند، ولی در اجرای آن خطا داشتند. آنها ارزش‌ها را انتخاب کردند و یک‌سری کدهای رفتاری مناسب را که بر مبنای فرهنگ سازمانی آنها بود برای سازمان توسعه دادند و امیدوار بودند که این ارزش‌ها مستقیماً عملکرد را بهبود دهد و در بسیاری از موارد محیط کاری شادی را ایجاد کند طوری که کارکنان، سازمان را دوست بدارند اما این اقدامات صرفاً کافی نبود (JillFoley & Parsins, 2004: 38). در واقع مدت‌های زیادی است که سازمان‌ها را جدا از موجودیت‌های انسانی در نظر می‌گیرند و به آنها ویژگی‌ها و احساسات انسانی نسبت می‌دهند. آنها می‌توانند خوب یا بد رفتار کنند، دغدغه‌هایشان را بیان کنند و ایده سیاسی داشته باشند. ارزش‌های سازمانی، هویت سازمانی و هویت اخلاقی همچنین مانند بسیاری دیگر از ویژگی‌های انسانی به سازمان‌ها نسبت داده می‌شود. ملوار<sup>۴</sup> اشاره می‌کند برخی از پژوهشگران نسبت به این ایده‌ها انتقاد دارند و اینکه آیا سازمان می‌تواند مانند انسان دارای ارزش باشد از نظر آنها مورد تردید است. اگر سازمان را مانند بشر دانست، نگاه باید پذیرفت که سازمان‌ها آگاهی، شخصیت و کد اخلاقی دارند (Schmeltz, 2014: 237). برخی مانند پروزان<sup>۵</sup> اشاره می‌کنند که نسبت دادن رفتارهای آگاهانه و هدفمند شامل تدوین، بیان ارزش‌ها و چشم‌انداز به سازمان‌ها کاملاً معنی‌دار و

1. Collins & Porras
2. Hewlett Packard
3. Procter & Gamble
4. Melewar
5. Pruzan

مناسب است. دارا بودن ارزش‌ها صرفاً به این دلیل نیست که سازمان‌ها دارای فرهنگ هستند بلکه یک روش سازگاری با ذی‌نفعان بیرونی، همین بیان ارزش‌هاست. ارزش‌ها می‌تواند برای تمایز یک شرکت از سایر رقابیش به کار رود. اگرچه امروز بیانیه ارزش‌های بیشتر سازمان‌ها شبیه هم هستند و بر مواردی مانند احترام، توجه، صداقت و بی‌غش بودن تأکید دارند. اغلب این ارزش‌ها مختص یک سازمان نیستند و نقش منحصر به فردی که افراد باید برای کمک به موفقیت کسب‌وکار ایفا کنند را تبیین نمی‌کنند (JillFoley & Parsins, 2004: 39).

آنچه که تاریخ ارزش‌های سازمانی نشان می‌دهد بیانگر آن است که بعد از اینکه سازمان‌ها به اهمیت ارزش‌ها برای کسب نتایج مثبت سازمانی و مهم‌تر از همه کسب مشروعیت پی بردند، بر اساس یک همشکلی نهادی یک‌سری ارزش‌ها را برای خود تعریف کردند ولی متأسفانه در اغلب سازمان‌ها این ارزش‌ها در حد بیانیه و کاغذ باقی ماند و در رفتارهای روزمره کارکنان جاری‌سازی نشد. بنابراین موج دیگری از پژوهش‌ها و تلاش‌ها برای جاری‌سازی و نهادینه کردن ارزش‌ها در سازمان‌ها شکل گرفت.

به طور کلی دو رویکرد در مورد تعریف ارزش‌ها متداول است که عبارتند از:

۱. چیزهایی که جزء باورها و اصول سازمان هستند مانند تعریف شاین<sup>۱</sup>؛
  ۲. چیزهایی که برای بقای سازمان مهم هستند مانند تعریف سلزنیک<sup>۲</sup> (Scott, 2002: 35).
- ارزش‌های سازمانی نیروهای قدرتمندی هستند که می‌توانند بر رفتار فردی تأثیر گذارند. واژه ارزش‌های سازمانی به تعدادی از ارزش‌ها اشاره دارد که با هم یک سیستم ارزشی را درون سازمان ایجاد می‌کنند. افراد و گروه‌ها از طریق تجربه و یادگیری، سیستم‌های ارزشی را توسعه می‌دهند. سیستم‌های ارزشی منسجم، با ثبات و بادوام هستند و در طول زمان با کسب تجربیات و یادگیری توسط افراد و گروه‌ها، تغییراتی در ارزش‌ها رخ می‌دهد اما این تغییرات تدریجی، غیرمکرر و محدود است و باید همسو با سایر سیستم‌های عقاید و باورهای سازمان باشد (Liedtka, 1999: 544).
- پنینگز<sup>۳</sup> اشاره می‌کند سیستم‌های ارزش سازمانی، مجموعه‌ای از نگرش‌ها و عقاید که افراد با آنها محیط کاری و شغل‌شان را ارزیابی می‌کنند، هستند (Elizur & Koslowsky, 2000: 593). لوی و گاتمن<sup>۴</sup> ارزش‌ها را یک آیتم مرتبط با دنیای کاری دانستند که برای ارزیابی اهمیت اهداف و رفتارها در زمینه سازمانی به کار می‌رود و طیفی از خیلی مهم تا کم اهمیت است. ارزش‌ها،

1. Schein  
2. Selznick  
3. Pennings  
4. Levy & Guttman

باورهای بادوامی هستند که به لحاظ شخصی و اجتماعی ترجیح داده می‌شوند و انتخاب و ارزیابی رفتار را هدایت می‌کنند (Bourne & Jenkins, 2013: 497). شوارتز<sup>۱</sup> (۱۹۹۲) سه الزام انسانی جهان‌شمول را شناسایی می‌کند که مبنایی را برای همه ارزش‌ها شکل می‌دهند که عبارتند از: نیاز به بقای زیستی، تقاضا برای تعامل اجتماعی و تقاضای اجتماعی و نهادی برای رفاه گروه. تفاوت در اهمیت این الزامات به این معنی است که آنها پتانسیل تضاد درون و بین گروه‌ها را دارند. دنیسون<sup>۲</sup> اشاره می‌کند ارزش‌ها مبنای فرهنگ قوی را شکل می‌دهند و ارزش‌های مشترک منبع اصلی انسجام، هماهنگی و کنترل را فراهم می‌سازند (Amah & Ahiaizi, 2014: 695). ارزش‌ها در قلب فرهنگ سازمانی هستند. فرهنگ همچنین الگویی از مفروضات و ارزش‌ها و باورهای مشترک است که روش صحیح تفکر و عمل و برخورد با مشکلات را نشان می‌دهد. ارزش‌ها، باورهای باثبات و بلندمدتی هستند که نشان می‌دهند در موقعیت‌های مختلف چه چیزی مهم است. ارزش‌ها به چیزهایی اشاره دارند که در واقعیت برای هر یک از ما موضوعیت دارد، یعنی ایده‌هایی که برای ما خاص هستند. آنها استانداردهای ارزیابی هستند که به افراد کمک می‌کند خوب یا بد، درست یا غلط را تعریف کنند. ارزش‌ها، اولویت‌ها، ترجیحات و تمایلات را اولویت‌بندی می‌کنند (Amah & Ahiaizi, 2014: 696). شوارتز<sup>۳</sup> (۱۹۹۲) ضمن اشاره به انواع ارزش‌های مختلف، مطرح کرد که هر یک از ارزش‌ها منجر به نوع خاصی از رفتارها و فعالیت‌ها می‌شوند و نتایج روان‌شناختی، کاربردی و اجتماعی متفاوتی دارند که ممکن است با انواع ارزش‌های دیگر سازگار یا در تعارض باشند (Schwartz, 1994: 3). راکیچ<sup>۴</sup> ارزش‌ها را ایده‌های انتزاعی نسبتاً با دوام و استانداردهای عمومی ابزاری و غایی آموخته شده و درونی شده از جامعه و نهادهای آن می‌داند. ارزش‌ها نوع خاصی از رفتار و موقعیت غایی وجود را که ترجیح داده می‌شود، نشان می‌دهند و بنابراین اجزای شناختی، احساسی و رفتاری دارند. بُعد شناختی به معنای شناخت درباره ارزش مطلوب؛ بُعد احساسی به معنای احساسی که درباره آن ارزش وجود دارد؛ بُعد رفتاری، رفتارهایی که به موجب آن ارزش انجام می‌شود را بیان می‌کند (Hassan, 2007: 437).

در واقع ارزش‌ها به‌عنوان عقاید و مفروضات بنیادینی تعریف می‌شوند که رفتارها و قضاوت‌های فردی را در همه موقعیت‌ها هدایت می‌کنند. ارزش‌ها در نگرش‌ها، ترجیحات، انتخاب‌ها، رفتارها و... خود را نشان دهند. ارزش‌های سازمانی دال بر مشخص‌ترین ویژگی‌های یک سازمان هستند.

1. Schwartz
2. Denison
3. Schwartz
4. Rokeach



اینها باورها و نگرش‌هایی هستند که به عمق رفتار می‌روند و یک درک جمعی درباره هنجارها و استانداردهای قابل قبول رفتار در سازمان ایجاد می‌کنند (Posner, 2010: 536).

در زمینه سازمانی، ارزش‌های سازمانی آن چیزهایی هستند که برای تحقق اهداف سازمان مهم هستند. اینها (ارزش‌ها) به بقا و ارتقای سازمان کمک می‌کنند. به عبارت دیگر هر چیزی که به اهداف سازمان کمک می‌کند می‌توان آن را ارزش سازمانی دانست. حتی نظریه‌پردازانی که معتقدند سازمان‌ها نمی‌توانند دارای ارزش باشند بر این اجماع دارند که هدف سازمان یک ارزش برای سازمان است. برای مثال اگر نوآوری احتمال دستیابی به اهداف را در سازمان بالا می‌برد در نتیجه نوآوری برای سازمان یک ارزش تلقی می‌شود. بنابراین سازمان‌ها دارای ارزش هستند. پژوهشگران دریافته‌اند که هر چیزی را که آنها به‌عنوان ارزش سازمانی شناسایی کردند در واقع با سه هدف اصلی سازمانی (بهره‌وری، رضایت و تعهد) در ارتباط است (Scott, 2002: 36). ارزش‌ها زمانی که به درستی ابلاغ شوند و به خوبی هدایت شوند می‌توانند منجر به تصمیم‌گیری اخلاقی و عمل بر مبنای ارزش‌ها و هدایت کارکنان در تعاملات سازمانی شود (Florea et al., 2013: 396). از دید دیگر می‌توان ارزش‌ها در زمینه دنیای کاری را به دو حوزه وسیع تقسیم کرد. یک حوزه بر ارزش‌های مرتبط با مشاغل خاص تأکید دارند و اغلب در زمینه نگرش‌های کارکنان مطالعه می‌شوند. جنبه دیگری از ارزش‌ها بر سازمان تمرکز دارند و به بررسی اهداف مدیریت و ابزارهای رفتاری دستیابی به آنها کمک می‌کنند (Koslowski & Stashevsky, 2005: 25). از طریق فعالیت‌های مربوط به ارزش‌ها، در سازمان آنچه که به طور هنجاری درست یا غلط، خوب یا بد است، بیان می‌شود. بنابراین می‌توان اقدامات مرتبط با ارزش‌ها را یک هدف دید و آنها را از فعالیت‌های سازمانی که مربوط به ملاحظات فنی و کارایی است، متمایز ساخت (Gehman et al., 2013: 84). از دیدگاه تئوری نهادی، ارزش‌های سازمانی محصول ترویج ارزش‌ها در حوزه نهادی و مبنایی برای ساختارها و روتین‌های سازمانی هستند. تبعیت از ارزش‌های حوزه نهادی یک موضوع مشروعیت است، یعنی تجانس بین ارزش‌های سازمان و ارزش‌های سیستم اجتماعی بزرگ‌تر می‌تواند در کسب حمایت و دسترسی به منابع کمک کند و می‌تواند برای بقا ضروری باشد. درون سازمان‌ها، گروه‌هایی مانند انجمن‌های حرفه‌ای و اتحادیه‌های تجاری، نقش مهمی در انتقال ارزش‌های گروه به اعضا دارند (Bourne & Jenkins, 2013: 498). پروزان<sup>۱</sup> اشاره می‌کند دارا بودن ارزش‌ها صرفاً به این دلیل نیست که سازمان‌ها دارای فرهنگ هستند، بلکه یک روش سازگاری با ذی‌نفعان بیرونی همین بیان ارزش‌هاست. وقتی نشان داده می‌شود که سازمان

1. Prozan



ارزش‌هایی دارد که مطابق آن رفتار می‌کند افراد بیرون از سازمان همچنین متوجه موضوعات مهم و خط قرمزهای سازمان می‌شوند و در برخورد با سازمان، خود را با ارزش‌های آن منطبق می‌کنند. نکته دیگر آن است که سیستم ارزش‌های مشترک بلوک‌های سازنده هویت سازمانی را تشکیل می‌دهد یعنی افراد مختلف با ارزش‌های بسیار متفاوتی سازمان را تشکیل می‌دهند که این ارزش‌های مشترک سازمانی، آنها را با هم پیوند داده و یک هویت مشترک ایجاد می‌کند. پروزان اشاره می‌کند که چنین سیستم ارزش‌هایی باید وجود داشته باشد و شامل معیارها و استانداردهایی است که سازمان و ذی‌نفعانش بر روی آن اجماع دارند. اعضای یک سازمان ارزش‌های شخصی دارند که ممکن است با ارزش‌های سازمان یکسان نباشد ولی نباید با آن در تضاد باشد و باید با ارزش‌های سازمان سازگار باشد (Schmeltz, 2014: 238).

بیشتر سازمان‌هایی که فراز و نشیب‌های زیادی را در دوران حیات خود سپری کرده‌اند بیان می‌کنند درک ارزش‌های سازمان و استفاده از آنها برای بازسازی شرکت عامل تعیین‌کننده‌ای است. ارتباط میان ارزش‌ها و شایستگی‌های سازمان چیزی فراتر از موضوع‌های تولید و مباحث مالی است (Thorbeck, 1991: 53).

بنا به نظر دنیسون، ارزش‌های مشترک منبع اصلی انسجام، هماهنگی و کنترل را فراهم می‌سازند. سیستم‌های کنترل ضمنی بر مبنای ارزش‌های درونی شده ابزار مؤثرتری برای دستیابی به هماهنگی و انسجام نسبت به سیستم‌های کنترل بیرونی که بر قوانین و مقررات صریح متکی هستند، می‌باشند. ارزش‌های مشترک افراد را قادر به واکنش بهتر در یک روش قابل پیش‌بینی به محیط غیرقابل پیش‌بینی می‌کند. ارزش‌ها یک فرهنگ قوی بر مبنای سیستم باورها و نمادهای مشترک ایجاد می‌کند که توسط اعضای سازمان درک می‌شود. هماهنگی و انسجام، واحدهای مختلف را قادر می‌سازد که با هم برای رسیدن به اهداف مشترک به خوبی کار کنند. سازگاری متقابل که از مسیر ارزش‌های مشترک و فرهنگ مشترک حاصل می‌شود یک ابزار هماهنگی مناسب است (Amah & Ahiaizi, 2014: 695). زمانی که مشکلات جدید هستند و با روش‌ها و قوانین و رویه‌ها و برنامه‌های پیشرفته قابل برنامه‌ریزی نیستند، ارزش‌ها بسیار مؤثرتر هستند. به خصوص در موقعیت‌های بحران که قوانین و رویه‌ها کارایی ندارند، سازگاری متقابل رویکرد مؤثرتر هماهنگی است. در واقع، ارزش‌های سازمانی جایگزین مؤثر برای سیستم‌های کنترلی قدیمی هستند. کارکنانی که ارزش‌های سازگار با ارزش‌های سازمان دارند آسان‌تر مدیریت می‌شوند. ارزش‌های مشترک به اعضا کمک می‌کنند که صرف‌نظر از وظایف و رده‌هایشان در سازمان در یک جهت باشند (Shapiro & Naughton, 2015: 66). بنابراین با توجه به مطالب مذکور به

دلیل اهمیت ارزش‌ها برای سازمان‌ها و تأثیرگذاری آنها بر وجوه مختلف سازمان، مطالعه ارزش‌ها و جاری‌سازی ارزش‌ها در رفتارهای روزمره افراد برای بقای بلندمدت سازمان‌ها ضرورت دارد.

## دیدگاه‌های رایج به ارزش

در یک تقسیم‌بندی می‌توان دیدگاه‌های مربوط به ارزش‌ها را به سه طبقه اصلی شناختی، فرهنگی و عملی تقسیم کرد. در حوزه دیدگاه‌های شناختی و فرهنگی پژوهش‌های زیادی انجام شده است، اما در حوزه عملی پژوهش‌ها هنوز کم است.

## دیدگاه شناختی به ارزش‌ها

در ادبیات حوزه ارزش‌ها رویکردهای مختلفی از دیدگاه شناختی موضوع ارزش‌ها را بررسی کرده‌اند که همه آنها ارزش‌ها را به‌عنوان یک مفهوم انتزاعی از امور مطلوب تعریف می‌کنند (Gehman et al., 2013: 85). یک شاخه پژوهش در این حوزه، نوع‌شناسی‌های مختلف ارزش‌های فردی را تئوری‌پردازی می‌کند. شوارتز<sup>۱</sup> (۱۹۹۴) مدلی از بیش از ۵۰ ارزش مانند صداقت، وفاداری، اقتدار و قدرت و نظایر آن ارائه داد. پژوهشگران سازمانی نوع‌شناسی‌های مختلفی از ارزش‌های فردی محیط کار توسعه دادند. این پژوهشگران نتیجه گرفتند که تفاوت عمده افراد با هم در اولویت‌های ارزشی است تا در وجود یا نبود ارزش‌های مشخص. پژوهشگران دیگری ارزش‌های فردی و سازمانی را پدیده‌های مجزایی در نظر گرفتند و اشاره کردند که سازمان‌ها همچنین دارای ارزش هستند. برای مثال شوارتز (۱۹۹۴) دریافت که ارزش‌های فردی و سازمانی به لحاظ ساختاری با هم تفاوت دارند. به طور کلی این دیدگاه‌های شناختی مختلف دایره لغات محدودی را برای توصیف ارزش‌ها در واژه‌های انتزاعی پیشنهاد می‌دهند، ولی اهمیت ارزش‌های فردی و سازمانی را به خوبی نشان می‌دهند. دیدگاه‌های شناختی در درک ارزش‌ها به‌عنوان مفاهیم انتزاعی، ارتباط میان ارزش‌های فردی و جمعی و اینکه چگونه ارزش‌ها در فعالیت‌های سازمانی جای می‌گیرند، خیلی موفق نبوده است و صرفاً به بیان نوع‌شناسی‌ها و شناخت ماهیت ارزش پرداخته است.

## دیدگاه فرهنگی درباره ارزش‌ها

رویکرد دیگری به ارزش‌ها توسط پژوهشگران با دیدگاه فرهنگی ارائه شده است که بر نمودهای

1. Schwartz

ارزش ها در مصنوعات، شاعر و نمادهای مختلف متمرکز است (Gehman et al., 2013: 85). یک شاخه مهم از مطالعات فرهنگ سازمانی بر نقش کارآفرینان و مدیران در تزریق ارزش های شخصی خود به سازمان در یک فرآیند از بالا به پایین سلسله مراتبی اشاره می کند. برخی از پژوهشگران مهندسی ارزش های یک سازمان را یک کارکرد اساسی مدیران اجرایی می دانند. بسیاری از پژوهشگران، فرهنگ سازمانی را بر اساس ارزش هایی که مورد حمایت مدیریت است و بین اعضا مشترک است، دیده اند. تلاش ها در مهندسی ارزش ها موجب کنترل های اجتماعی شده است. مطالعات دیگری نشان دادند که تحمیل ارزش ها از بالا به پایین در سازمان های بازتر، شفاف تر و اشکال مجازی سازمان ها دشوار است. نمودهای فرهنگی تفسیر می شوند، ارزیابی می شود و به روش های مختلف وضع می شوند، زیرا اعضای فرهنگی علایق، تجربیات، مسئولیت ها و ارزش های متفاوتی دارند. در دیدگاه فرهنگی شاخه دیگر یک رویکرد استدلالی دارد که در آن سازمان به عنوان یک موجودیت اقتضایی دیده می شود که در نتیجه مراد و معنا سازی دایم شکل می گیرد. میرا اشاره می کند داستان ها به حفظ ارزش هایی که برای فرهنگ سازمان کلیدی هستند کمک می کنند. در این نگاه، مدیران ارشد زمانی که ارزش ها را معرفی می کنند موقعیت متمایزی دارند، ولی سایر کارکنان در مذاکره درباره معانی نقش مهم تری دارند. اما درباره اینکه چگونه این پویایی ها در ارزش ها می تواند آشکار شود هنوز خیلی تمرکز عمیقی نشده است (Gehman et al., 2013: 86).

## دیدگاه عملی درباره ارزش ها

هم رویکرد شناختی و هم رویکرد فرهنگی ارزش ها را در قالب عبارت های آشکار کننده<sup>۲</sup> تعریف می کند. به عبارت دیگر، آنها با ارزش ها به عنوان پدیده های عینی و معین شروع می کنند. در مقابل برخی پژوهشگران مطرح کرده اند که یک درک پویاتر و عملکردی<sup>۳</sup> از ارزش های سازمان می تواند به بهبود سازمانی منجر شود. این دیدگاه مطرح می کند برای درک عملی از ارزش های سازمانی باید بر فرآیندهایی که طی آن ارزش ها در عملکرد ظاهر می شوند تمرکز شود. بنابراین درک این که ارزش چیست و چرا ارزشمند است و چگونه شناسایی می شود نیازمند توجه به فعالیت ها یا اقداماتی است که از طریق آنها ارزش ها عمل می کنند.

چنین رویکردی بر کاربرد عملی پدیده های مختلف سازمانی مانند رویکردها، روتین ها، ارزش ها و... که به پایداری، دوام، نوآوری و دانش کمک می کند، تاکید دارد. در این دیدگاه ارزش ها در عمل

1. Meyer
2. Ostensive
3. Performative

یافت می‌شوند. بایدها و قبول آنها هر دو مهم هستند، یعنی اینکه صرف شناسایی و تعریف بایدها و نبایدها کافی نیست، بلکه باید آنها مورد پذیرش واقع شوند و در رفتارهای روزمره دیده شوند. این دیدگاه بر این دلالت دارد که کدام اهداف باید تعقیب شود، چه چیزی باید گفته و شنیده شود و چه اقداماتی باید انجام شود (Gehman et al., 2013: 87). در مدت نسبتاً طولانی مطالعه ارزش‌ها، یک تغییر قابل توجه در روش درک ارزش‌های سازمان رخ داده است. رویکردهای شناختی و فرهنگی موجود درک ناقصی از ارزش‌ها ارائه می‌دهند، در نتیجه رویکرد اقدامات ارزش‌ها با رویکرد عملی معرفی می‌شود. در این رویکرد بر بحث، مذاکره و شبکه‌سازی برای جاری‌سازی ارزش‌ها و نه صرفاً یک رویکرد بالا به پایین بیان ارزش‌ها تمرکز می‌شود. در این رویکرد هدف اصلی، کاربرد ارزش‌ها در عرصه عمل است.

در راستای دیدگاه عملی به ارزش‌ها، مدیریت از طریق ارزش‌ها یک فلسفه مدیریتی متداول است که اهمیت شناسایی ارزش‌های مشترک در سطوح فردی و سازمانی و همسویی ارزش‌های فردی و سازمانی را نشان می‌دهد. فرآیند مدیریت از طریق ارزش‌ها در تئوری ارزش‌های عملی<sup>۱</sup> که بیانگر این است که سیاست‌ها و رویه‌ها و اقدامات از ارزش‌های سازمانی باید سرچشمه گیرند، بیان شده است. این تئوری بر کارکرد مدیریت از طریق ارزش‌ها (که دربرگیرنده ارزش‌های عملی است) تاکید دارد. بر اساس تئوری ارزش‌های عملی لازم است رهبران، فعالانه فعالیت‌های مدیریت منابع انسانی را با ارزش‌ها و بیانیه‌های ارزش‌ها همسو کنند (Kerwin et al., 2014: 646).

کاربرد عملی دیدگاه ارزش‌های عملی شامل وارد کردن ارزش‌ها در مدل تصمیم‌گیری رهبران، اطمینان از اینکه سیاست‌ها، رویه‌ها و برنامه‌ها ارزش‌های شناسایی شده را منعکس می‌کنند، اطمینان از اینکه ذی‌نفعان درک مشترک و تفسیر یکسانی از ارزش‌های بیان شده دارند و اندازه‌گیری و نظارت بر پیشرفت ارزش‌هاست (Kerwin et al., 2014: 648). ارزش‌ها زمانی معنی پیدا می‌کنند که از طریق فعالیت‌های سازمانی توسعه یابند. اینکه آیا ارزش‌ها درون یک سازمان قابل تشخیص هستند و اینکه چگونه ارزش‌ها جاری می‌شوند یک پرسش همیشگی است. دیدگاه‌های شناختی یا دیدگاه‌های فرهنگی راجع به ارزش‌ها، ارزش‌ها را پدیده‌های عینی شده تلقی می‌کنند. در دیدگاه عملی همچنین ارزش‌ها موجب می‌شوند فرد به جای حدس زدن بدانند که باید در هر موقعیت چه کاری انجام دهد. پژوهش‌ها مطرح می‌کند که ارزش‌های مشترک نقش مهمی را در توسعه و حفظ روابط با نهادهای بیرونی ایفا می‌کند. چرا که یک ابزار پیش‌بینی را برای ما فراهم می‌کند. در این رویکرد سازمان‌ها در هر شرایطی تصمیماتی مبتنی بر ارزش‌هایشان دریافت می‌کنند

## 1. Practicing Values Theory

و حتی با تغییر شرایط همچنین زیربنای رفتارها ثابت و مبتنی بر ارزش هاست. سازمان ها در انطباق با محیط مشکلات زیادی دارند، زیرا آنها نمی توانند مجموعه پیامدهای پیچیده اقداماتشان را پیش بینی کنند. در این موقعیت ها ارزش های مشترک بین کنشگرهای محیطی به عنوان مکانیزم های سازگاری که بر خورد با عدم قطعیت را ممکن می سازند، ظاهر می شوند. نگرش ها، رفتارها و نتایج عقلایی باید در الگوهای با ثبات ارزش های سازمان نشان داده شود. در واقع نگرش ها و رفتارهای عقلایی از ارزش های سازمان ریشه می گیرند. سازمان ها تا حدودی موفق به اجرای رفتارهای عقلایی هستند که در ارزش هایشان منعکس شده باشد. آنها از نهادهای بیرونی که با آنها ارزش های مشترک دارند نتایج بیشتری به دست می آورند. ارزش های سازمانی به تصمیم گیران یک ابزار غریب محیط و شناسایی نهادهایی که با آنها ارزش های مشترک دارند، می دهد. زمانی که دو کنشگر نهادی ارزش های مشترک دارند، یکدیگر را جستجو می کنند چرا که ارتباطات بهتری با هم دارند و از هم انتظار اعتماد دارند. بنابراین ارزش های سازمانی مدیران را به درک ارزش های سازگار با کنشگران بیرونی هدایت می کند (Voss et al., 2000: 331). ارزش های سازمان منجر به کسب منابع کمیاب از نهادهای بیرونی که ارزش های مشترک دارند، می شود. در واقع ارزش های مشترک حس تامین منافع مشترک را ایجاد می کند. بنابراین ارزش های مشترک موجب اعتماد بیشتر و ارتباطات بهتر می شود و این موجب جذب سرمایه می گردد (Voss et al., 2000: 332).

### چگونگی شکل گیری ارزش

ارزش های سازمانی در وهله اول توسط بنیانگذاران سازمان تعریف می شوند. با گذشت زمان و تغییر افراد، تغییر اهداف، تجربه بحران ها و توسعه روتین ها و ... ارزش ها می توانند تغییر کند. شواهد نشان می دهند ماهیت و نوع کار، صنعت سازمان، پراکندگی جغرافیایی سازمان و شکل سازمان بر تعریف ارزش های سازمان تأثیر می گذارد. در ابتدا ارزش های سازمانی ثابت ندارند، ولی به مرور که در روتین های سازمان جای گرفتند و توسط نسل های مختلف اعضای سازمان تجربه شدند، بادوام تر می شوند. ارزش های سازمانی می توانند در داستان ها، روتین ها، نمادها، ساختار و زبان سازمان جای گیرد. این فرآیند جاری سازی ارزش ها تغییر روش تصمیم گیری سازمانی را حتی برای مدیران ارشد دشوار می سازد. سازمان بنا به اهداف متفاوتی شکل می گیرند: کسب سود، ارائه خدمات، پیشبرد دانش و ... علاوه بر این خود یک سازمان می تواند اهداف مختلفی داشته باشد. بنابراین اهداف مختلف می تواند منجر به تعریف ارزش های مختلف برای سازمان ها شود، بنابراین سازمان های مختلف ارزش های متفاوتی دارند (Scott, 2002: 37). محیط همچنین ارزش ها را تعیین می کند. در یک

شرکت تولیدی مجموعه دیگری از قوانین باید یاد گرفته شود، مثلاً ممکن است فنونی چون ارتباطات و ترغیب بیشتر به کار رود. بنابراین ارزش‌ها ثابت نیستند و در سازمان‌های مختلف و بخش‌های مختلف درون یک سازمان معانی و اهمیت مختلفی دارند (Koslowski & Stashevsky, 2005: 25). در محیط‌های سازمانی با وظایف روتین و تکراری، سرپرستان انتظار ندارند که زیردستانشان تصمیمات کلیدی بگیرند. در این سازمان‌ها افراد یاد می‌گیرند که اطاعت و نظم ارزش دارد و خلاقیت و نوآوری و تغییر، ارزش تلقی نمی‌شود. قوانین راهبردهای قدرت هستند و سرپرستان همچنین بیشتر از تاکتیک‌های سخت قدرت استفاده می‌کنند. در مقابل در جاهایی که وظایف پیچیده وجود دارد، انتظار می‌رود افراد در تصمیم‌گیری مشارکت کنند. استقلال ارزش اصلی است و راهبردهای نرم قدرت به کار می‌رود (Koslowski & Stashevsky, 2005: 26). گروجین و همکارانش<sup>۱</sup> بیان می‌کنند ارزش‌های شخصی رهبران سازمانی نقش غالب را در ایجاد و حفظ جو سازمان ایفا می‌کنند (Hassan, 2007: 437). برای انتقال ارزش‌ها و چشم‌انداز از رهبران ارشد به ذی‌نفعان، برخی چارچوب ارتباطی جامعی تحت عنوان «تئوری زبان انگیزشی<sup>۲</sup>» را پیشنهاد داده‌اند. این تئوری بر مبنای این فرض است که ارتباطات شفاهی رهبران تعهد بیشتری را در کارکنان در همه سطوح ایجاد می‌کند. سالیوان<sup>۳</sup> در این تئوری اشاره می‌کند که زبان روان و سلیس رهبر به تعهد و انگیزه بیشتر و ایجاد ارزش‌های مشترک کمک می‌کند. سازمان‌های موفق در بیان ارزش‌های خود از همدلی استفاده می‌کنند (Mayfield *et al.*, 2015: 97). اما ساختن یک سیستم ارزش یکپارچه کار ساده‌ای نیست. در یک سازمان گروه‌های مختلف فرهنگ خاص خود را دارند که آنها را از سایرین متمایز می‌کند. ارزش‌های محوری این گروه‌ها با هم متفاوت است. وظیفه رهبران سازمانی یکپارچه‌سازی ارزش‌های گروه‌های متفاوت است. یک سیستم ارزشی خوب با پذیرش مشروعیت می‌یابد، یعنی همه اعضا از همه گروه‌ها این ارزش‌ها را می‌پذیرند و یک مکانیزم کنترل ضمنی ارایه می‌دهد (Rowse & Bery, 1993: 19). شاین<sup>۴</sup> می‌گوید مدیریت ارزش‌ها از طریق فرهنگ نقش کلیدی مدیران اجرایی است. ایفای این نقش نیازمند آگاهی از محیط ارزش‌هایی که سازمان درون آن عمل می‌کند یا به عبارت دیگر درک ارزش‌های محیط کلان و همچنین توسعه معیارهای کنش اخلاقی و نهادینه‌سازی ارزش‌هاست. ایجاد تعهد به ارزش‌ها شامل شکل دادن فرهنگ از طریق ابزارهای سنتی مانند تشریفات، مراسم و قهرمانان است. تغییر و مدیریت ارزش‌ها می‌تواند به صورت

1. Grojean *et al.*
2. Motivating Language Theory (MLT)
3. Sullivan
4. Schein

صریح و در شکل رویه‌ها و سیستم‌های تشویقی و سیستم‌های کنترل باشد و همچنین ممکن است که در شکل‌های کمتر مشهود مانند تأثیر در باورها و ارزش‌های مشترک هم باشد (Liedtka, 807: 1989). برای مدیریت مؤثر ارزش‌ها، شناسایی اشکال ارزش‌های سازمانی ضرورت دارد.

### ۱. ارزش‌های محوری (حمایت شده)<sup>۱</sup>: ارزش‌هایی که مدیران ارشد از طریق بیانیه‌های

مکتوب و شفاهی بر آنها تأیید می‌کنند و اغلب مستندات رسمی این ارزش‌های سازمانی را نشان می‌دهند. بانسال<sup>۲</sup> ارزش‌های سازمانی را اصول تعیین شده توسط تیم مدیریت ارشد بیان می‌کند که اغلب در مستندات سازمانی به صورت صریح بیان شده است. پنت و لاکمن<sup>۳</sup> بیان می‌کنند که این ارزش‌های مورد حمایت رهبران ارشد هستند که به ارزش‌های تیم مدیریت ارشد معنی می‌دهند. کابانف<sup>۴</sup> این شکل از ارزش‌های سازمان را حمایت شده می‌نامد و بیان می‌کند که آنها اجماع ارزش‌ها میان مدیران ارشد سازمان را نشان می‌دهند. برخی ارزش‌های سازمانی را با ارزش‌های مورد حمایت مدیریت ارشد یکسان می‌بینند. چرا که نخست مدیریت ارشد مسئولیت مدیریت سازمان را بر عهده دارد و آنها باید اهداف تعیین شده را برآورده سازند و برای تحقق این اهداف، ارزش‌ها می‌تواند جهت شکل‌دهی به رفتارها از طریق کنترل اجتماعی استفاده شوند. دوم، ارزش‌های رهبران و مدیران ارشد بر نتایج سازمانی تأثیر بیشتر دارند تا ارزش‌های گروه‌های دیگر.

### ۲. ارزش‌های منتسب<sup>۵</sup>: درحالی‌که ارزش‌های سازمانی محوری (حمایت شده) توسط تیم

مدیریت ارشد طرفداری می‌شود، ارزش‌های منتسب آنها می‌باشند که اعضای سازمان عموماً آن ارزش‌ها را به‌عنوان نماینده سازمان در نظر می‌گیرند. تعدادی از پژوهشگران این شکل ارزش‌ها را می‌پذیرند، به ویژه زمانی که از ارزش‌ها به‌عنوان یک متغیر در ارزیابی تناسب فرد و سازمان استفاده می‌کنند. بالازس<sup>۶</sup> ارزش‌های یک سازمان را چیزهایی می‌داند که اعضای سازمان به آن نسبت می‌دهند. برخی دیگر از پژوهشگران همچنین ارزش‌های سازمانی را به‌عنوان قضاوت‌های افراد از ارزش‌های سازمان به‌عنوان یک کل تعریف می‌کنند. فاینگان<sup>۷</sup> همچنین ارزش‌های سازمانی را بر حسب اهمیت درک شده آنها توسط اعضای سازمانی تعریف می‌کند. فرض شده‌های پشت چنین نسبت دانی اساساً همان چیزهایی است که متن<sup>۸</sup> در زمینه هویت سازمانی مطرح می‌کند: سازمان‌ها توسط جامعه

1. The Espoused Values
2. Bansal
3. Pant & Lachman
4. Kabanoff
5. The Attributed Values
6. Balazs
7. Finegan
8. Whettem



به‌عنوان مفهوم کنشگر جمعی تلقی می‌شود و ویژگی‌های سازمانی مانند ارزش‌ها و هویت سازمانی به‌عنوان یک موضوع ذهنی غیر قابل مشاهده دیده می‌شوند (Bourne & Jenkins, 2013: 499). ارزش‌های حمایت شده در عمل ممکن است اجرا نشوند. اعضای سازمانی این ارزش‌های گروه دوم را به سازمان نسبت دهند، ولی ارزش‌های حمایت شده را الزاماً به سازمان نسبت نمی‌دهند. تاریخچه سازمان نشان می‌دهد این ارزش‌ها همواره در تصمیم‌ها و اقدام‌ها حضور داشته است. اما ارزش‌های حمایت شده الزاماً همیشه در این تاریخچه منعکس نمی‌شوند. درحالی‌که اعضای سازمان این ارزش‌های منتسب را به‌عنوان ویژگی‌های سازمان می‌پذیرند، ولی الزاماً خود را در این ارزش‌ها شریک نمی‌دانند، بنابراین این ارزش‌ها با ارزش‌های مشترک تفاوت دارند. ارزش‌های منتسب بر مبنای الگوهای تکراری است و نفوذ تاریخی بر اقدام‌ها و تصمیم‌ها دارد. توافق روی این ارزش‌ها آسان‌تر از سایر اشکال ارزش‌هاست، زیرا اعضا به این ارزش‌ها اشاره می‌کنند بدون اینکه این ارزش‌ها ضرورتاً بین آن مشترک باشد (Bourne & Jenkins, 2013: 500).

**۳. ارزش‌های مشترک:** ارزش‌های مشترک در واقع تجمیعی از ارزش‌های اعضای سازمان است. افراد طی فرآیند جامعه‌پذیری با هنجارها، آداب و رسوم و فعالیت‌های سازمان آشنا می‌شوند، طوری که ویژگی‌های سازمان در ارزش‌های شخصی آنها نمود پیدا کند. تجمیع این ارزش‌ها فرهنگ مشترک را ایجاد می‌کند و به ارزش‌های سازمانی زیربنایی اشاره می‌کند. ارزش‌های مشترک اعضای سازمان یک سیستم ارزشی را شکل می‌دهد که با توجه به تعداد افرادی که در این ارزش‌ها مشترک هستند و شدت اهمیتی که برای این ارزش‌ها قایلند وسعت و قدرت آن سنجیده می‌شود. ارزش‌های مشترک از مطالعات ارزش‌های فرهنگی راکیچ و شوارتز<sup>۱</sup> عمدتاً نشأت می‌گیرند. ارزش‌های مشترک همچنین در ادبیات تناسب فرد و سازمان دیده می‌شود. در واقع اشتراک با سازمان‌ها در ارزش‌ها به معنای تناسب ذهنی ارزش‌های شخصی با ارزش‌های حمایت شده و منتسب است (Bourne & Jenkins, 2013: 500). نگرش کارکردگرایی جامعه‌شناسان به سازمان‌ها مفهوم همگن بودن ارزش‌های سازمانی را اینگونه بیان می‌کند که درونی‌کردن ارزش‌های مشترک توسط کنشگران در یک سیستم اجتماعی این اطمینان را ایجاد می‌کند که هر فردی آن چیزی را می‌خواهد که باید بخواهد و آن چیزی را انجام می‌دهد که باید انجام دهد. بنابراین طی فرآیند جامعه‌پذیری ارزش‌های شخصی افراد می‌تواند شکل بگیرد و تنوع منافع و علایق می‌تواند حداقل شود و این منجر به مفهومی تحت عنوان سازمان هنجاری می‌شود (Bourne & Jenkins, 2013: 501).

1. Rokeach & Schwartz

۴. ارزش های الهامی<sup>۱</sup>: تا آنجا گفته شد ارزش هایی که رسماً توسط مدیران ارشد حمایت می شوند ارزش های مورد حمایت، ارزش هایی که اعضا به سازمان نسبت می دهند ارزش های منتسب، ارزش هایی که بین اعضا مشترک است، ارزش های مشترک هستند. نوع چهارم، ارزش هایی هستند که اعضا معتقدند باید ارزش های سازمان باشند.

روندهای متغیر در زندگی اجتماعی ممکن است منجر به تغییراتی در ارزش های فرد شود که در ارزش های الهامی اعضای سازمان منعکس می شود (Bourne & Jenkins, 2013: 501). سازمان ها باید مخزنی از ارزش های متنوع باشند که طیف عقاید اعضا را درباره ارزش هایی که باید در سازمان مبنای رفتارها و فعالیت ها باشد، نمایندگی کند. ارزش های منتسب درک اعضا از ارزش های موجود را بیان می کند، ولی ارزش های الهامی از بایدها و آرمان ها صحبت می کند. تمرکز بر ارزش های الهامی در سطح افراد است و برخلاف ارزش های مورد حمایت ضرورتاً توسط مدیران ارشد تایید نمی شود، بلکه ممکن است از هر جایی در سازمان ظاهر شود. ارزش های الهامی به ارزش های مشترک اعضا شباهت دارد، اما تفاوت آنها در این است که ارزش های الهامی بر آنچه که باید باشد تاکید دارد و ارزش های مشترک بر آنچه که هست. به طور خلاصه می توان گفت، سازمان ها موجودیت های اجتماعی هستند که بقا در آینده یکی از اولویت های اصلی آنهاست. ارزش های الهامی نماینده همین نیات و مقاصد آنها هستند (Bourne & Jenkins, 2013: 502). شناسایی اشکال مختلف ارزش ها به دلیل ارتباط با بحث کلیدی همسویی ارزش های فرد و سازمان بسیار مهم تلقی می شود. در تئوری های رفتاری، تئوری تناسب شخص - محیط یکی از پرکاربردترین تئوری ها برای رهبران محسوب می شود. فرض تئوری تناسب شخص - محیط این است که افراد، محیطی که در بردارنده ویژگی هایی (ارزش، اعتقادات) شبیه خودشان است را ترجیح می دهند. این تئوری در زمینه سازمانی تناسب فرد - سازمان نامیده می شود. مفهوم تناسب فرد - سازمان برای سازمان ها مهم است، زیرا بیان می کند اگر افراد با سازمان تناسب خوبی داشته باشند، نگرش ها و رفتارهای مثبت تری نشان می دهند (Amos & Weathington, 2008: 615). پژوهشگران تأثیر ارزش های مشترک را در سطوح فردی و سازمانی بررسی کرده اند. این مطالعات بحث همسویی میان ارزش های شخصی و ارزش های سازمانی را که منجر به نتایج مثبت سازمانی و نگرش های کاری مثبت شده است، تایید کرده اند. واتسن<sup>۲</sup> اشاره کرد که مدل تجانس ارزش ها یک رویکرد پژوهش غالب برای ایده تناسب فرد - سازمان است. ارزش ها بر انتخاب های افراد تأثیر

1. The Aspirational Values
2. Watson

دارند، زیرا افراد به آنها اعتماد دارند. اغلب کلیدی‌ترین تصمیم‌های یک مدیر دربرگیرنده ارزش‌های شخصی وی است (Posner, 2010: 535). مدل تجانس ارزش‌ها بر شباهت ارزش‌های سازمان و کارکنان تمرکز می‌کند. به طور کلی میزانی که هر فرد در سازمان مشارکت دارد به میزان همبستگی بین اولویت‌های او و اولویت‌های سازمانی بستگی دارد. میزان تناسب ارزش‌های فرد با ارزش‌های رهبران یک پیش‌بینی کننده اصلی نتایج سازمانی است (Larson & Catton, 1961: 155). پژوهشگران دریافته‌اند سطح همگرایی ارزش‌های فرد و سازمان با عواملی مانند رضایت و تعهد ارتباط مثبت دارد. زمانی که ارزش‌های کارکنان با همکارانشان تناسب دارد، رضایت بیشتری ایجاد خواهد شد. همچنین کارکنانی که ارزش‌های سرپرستان خود را شبیه به ارزش‌های خود می‌بینند از شغل خود راضی‌تر هستند (Amos & Weathington, 2008: 616).

برای ساختن یک فرهنگ قوی، ارزش‌های محوری باید در همه جنبه‌های عملیات شرکت القا شود. مثلاً کارکنان باید در رفتارهایی که انتخاب می‌کنند، در تصمیم‌هایشان این ارزش‌ها را متجلی سازند. شناسایی و تشویق کارکنانی که این ارزش‌های محوری را رعایت می‌کنند و در عمل نشان می‌دهند برای تقویت اجرای این ارزش‌ها به گونه‌ای که بخشی از ویژگی و هویت سازمان شود و مشتریان و تأمین‌کنندگان با ارزش مشابه را جذب کند، ضرورت دارد (Benedetto & Thompson, 2013: 13). ارزش‌ها موجب انسجام درونی و انطباق بیرونی می‌شوند اما ارزش‌های مورد نیاز برای انطباق بیرونی ممکن است با ارزش‌های مورد نیاز برای انسجام درونی متفاوت باشد و سازمان‌ها ممکن است علی‌رغم کارایی بالا، پایدار نباشند و زنده نمانند. در مجموع، در ارزش‌هایی که افراد و سازمان برای خود تعریف می‌کنند ممکن است برخی ناسازگاری‌ها وجود داشته باشد که این نیاز به ایجاد تجانس ارزشی را ضروری می‌سازد. افراد به سازمان‌ها می‌آیند و می‌روند، اما سازمان‌ها موجودیت‌های دائمی هستند. بنابراین، سازمان‌ها با چالشی مواجه هستند. آنها دائماً افراد با ارزش‌های مختلف را می‌گیرند و سپس تجانس ایجاد می‌کنند. این پیچیدگی زمانی که ذی‌نفعان دیگر در نظر گرفته شود بیشتر می‌شود. ذی‌نفعان مختلف که ارزش‌های متضاد و اولویت‌های ارزشی متفاوتی دارند همچنین موضوع فرآیند ایجاد تجانس ارزشی هستند. بیان روشن ارزش‌ها به ایجاد تجانس ارزشی کمک می‌کند. یک موضوع مهم دیگر این است که آیا سازمان‌ها می‌توانند ارزش‌ها را به گونه‌ای حمایت کنند که افراد و سایر ذی‌نفعان بتوانند به سادگی با آنها همخوانی ایجاد کنند (James, 2014: 98). روش‌های زیادی برای این کار وجود دارد. مثلاً می‌توان چارچوب‌های ارزش فردی مانند چارچوب ارزش غایی و ابزاری

راکیچ<sup>۱</sup> یا چارچوب تئوری ارزش شوارتز<sup>۲</sup> را شناسایی کرد و ارزش های سازمانی را تا جای ممکن با این ارزش ها همسو نمود. به این طریق هم سازمان و هم افراد با ارزش های همدیگر سازگار می شوند. با وجودی که شواهد زیادی در تایید منافع سازمانی ارزش ها وجود دارد که بیان می کند ارزش های حمایت شده مهم هستند، آیا سازمان ها واقعاً مطمئن هستند که این ارزش ها به روش مناسبی تعریف شده اند؟ آیا آنها تلاش می کنند که به تجانس ارزشی دست یابند یا صرفاً برخی ارزش ها را بیان می کنند و انتظار دارند ذی نفعان آنها با آن ارزش ها سازگار شوند؟ زمانی که سازمان ها ارزش ها را به روشنی تعریف کردند و با فعالیت ها و اقداماتی مانند هدف گذاری همسو با این ارزش ها آنها را در عمل وارد کردند، افراد راهنماهایی به دست می آورند و ارزش هایشان را برای ایجاد تجانس مجدداً اولویت بندی می کند. بنابراین سازمان ها می توانند با همسوسازی فعالیت ها با ارزش های حمایت شده تجانس را افزایش دهند (James, 2014: 99). سازمان ها هم به تغییر و هم به حفظ و ثبات نیاز دارند. بنابراین آنها باید توزیع نرمالی از ارزش های هر دو گروه را داشته باشند و نمی توان ارزش های یک گروه را داشت و ارزش های دیگر را نادیده گرفت. بنابراین تا سازمان ها ارزش های متناسبی نداشته باشند انتظار همسویی ارزش های فرد و سازمان انتظار بیهوده ای است. در یک نتیجه گیری کلی می توان سه اقدام اصلی برای ایجاد تجانس ارزش ها را به شرح زیر دانست:

تعریف دقیق و روشن ارزش ها؛

ایجاد تناسب بین ارزش ها و اهداف سازمان و تناسب میان ارزش ها؛

آگاهی افراد از ارزش های خود و سازمان؛

ایجاد تناسب بین ارزش های فرد و سازمان؛

در نهایت اینکه موافقت با ارزش های رهبران سازمان لازم است، ولی کافی نیست. بحث دیگر جاری سازی ارزش هاست (Posner, 2010: 536).

بون و استراف<sup>۳</sup> مطرح کردند که هر سازمانی تا اندازه ای می تواند عملکرد سازمانی را افزایش دهد که نگرش ها و رفتارهای کارکنان که از تحقق اهداف سازمانی حمایت می کند را بهبود بخشد. پایداری و بقای سازمانی تا حد زیادی بستگی به این دارد که آیا ارزش های سازمانی برای اعضا درونی شده اند یا نه. جاری بودن نسبی ارزش های سازمانی در یک سازمان در طراحی، برنامه ریزی و کلیه اقدام های منابع انسانی دیده می شود. جاری سازی ارزش ها می تواند موجب بهبود مزیت

1. Rokeach
2. Schwartz
3. Bowen & Ostroff

رقابتی و دوام سازمان شود. همان‌گونه که ذکر شد جاری‌سازی ارزش‌ها و درونی‌سازی آنها یکی از شرط‌های لازم برای تجانس ارزش‌ها است (Florea et al., 2013: 397).

از آنجایی که تصمیم‌های مدیریتی در خلا اخذ نمی‌شوند و آنها بر مبنای ارزش‌های خود تصمیم‌گیری کرده و رفتار می‌کنند، بحث جاری‌سازی و درونی‌سازی ارزش‌ها بسیار حایز اهمیت است (Georgescu, 2012: 735). در ادبیات این حوزه ابزارها و مدل‌های مختلفی برای جاری‌سازی یا درونی‌سازی یا نهادینه‌سازی ارزش‌ها معرفی شده است (Wingfield, 2004: 16). مطالعات اولیه در مورد ارزش‌های اخلاقی عمدتاً بر مطالعه تطبیقی ارزش‌های اخلاقی دانشگاه و صنعت (دانشجویان و افرادی که در صحنه عمل هستند) تمرکز داشت. بیشتر مطالعات بر ارزش‌های اخلاقی افراد در کسب و کارهای مختلف تمرکز کرده و کمتر مطالعه‌ای برای بررسی ارزش‌های مختلف افراد سطوح مختلف یک سازمان انجام شده است و درباره یکپارچه‌سازی ارزش‌ها و اینکه چگونه ارزش‌های افراد در رده‌ها و بخش‌های مختلف سازمان همسو شوند، مطالعات چندانی صورت نگرفته است (Harris, 1990: 741).

سازمان‌ها در بلندمدت باید فرهنگشان را به گونه‌ای توسعه دهند که از یادگیری و در صورت لزوم یادگیری مجدد ارزش‌هایی که رفتار مورد نظر را ارتقا می‌دهد، حمایت کند. برای مثال زمانی که تصمیمی اخذ می‌شود، مدیران باید آشکارا و در ملا عام ارزش‌های مبنای هر گزینه تصمیم‌گیری را تبیین کنند. سازمان‌ها می‌توانند بیانیه‌های عمومی ایجاد کنند که نشان می‌دهد رفتار مبتنی بر ارزش‌ها برای سازمان مهم و مورد انتظار است. هدف چنین فعالیت‌هایی این است که اطمینان حاصل شود به همان میزان که دغدغه‌های قانونی، تولید، مالی و بازاریابی مورد توجه قرار می‌گیرد، دغدغه‌ها و نگرانی‌های ارزش‌ها همچنین مد نظر قرار می‌گیرد (Sims, 1991: 494). در واقع اگر یک سازمان واقعاً بخواهد یک سیستم مبتنی بر ارزش پایدار ایجاد کند و شاهد جاری شدن ارزش‌ها در همه اقدام‌ها و فعالیت‌هایش باشد، باید ابتدا نهادینه‌سازی را تعریف کند (Sims, 1991: 493). یک کنش نهادینه شده رفتاری است که به وسیله دو یا چند نفر از کارکنان انجام می‌شود، در طول زمان دوام دارد و به‌عنوان بخشی از وظایف روزانه سازمان وجود دارد. یعنی تعدادی از افراد آن فعالیت را در بلندمدت در فعالیت‌های روزانه سازمان انجام می‌دهند (Sims, 1991: 494). نهادینه‌سازی ارزش‌ها ممکن است فرآیندی پیچیده باشد، ولی معنای آن بسیار آسان است و به معنای وارد کردن ارزش‌ها به صورت رسمی و آشکار درون زندگی روزمره کاری، کاربرد/ وارد کردن ارزش‌ها در تدوین خط‌مشی شرکت در سطوح هیات مدیره و مدیریت ارشد شرکت از طریق کدهای رسمی، کاربرد/ وارد کردن ارزش‌ها در همه تصمیم‌گیری‌های روزانه و همه فعالیت‌ها و در

همه سطوح کارکنان و به معنی قلمه زدن یک شاخه جدیدی در درخت تصمیم شرکت (شاخه‌ای که درست/ غلط خوانده می‌شود) است (Sims, 1991: 493). بیشتر ادبیات نهادینه‌سازی به شدت نظری و با تمرکز بر کدهای اخلاقی و رفتاری است. اما نهادینه‌سازی اخلاق و ارزش‌ها چیزی بیش از تدوین کدهای اخلاقی است و شامل عواملی چون حمایت مدیریت ارشد، رهبری و تغییرات در فرهنگ سازمانی و اجرای سیاست‌ها است (Jose & Thibodeaux, 1999: 133). اقدام‌های جاری‌سازی ارزش‌ها از جنس تغییر هستند، بنابراین برای اجرا و پیاده‌سازی مقاومت‌ها و موانعی در مسیر آنها وجود دارد. یعنی صرف‌نظر از اینکه چه روش‌ها و مکانیزم‌هایی برای نهادینه‌سازی یا جاری‌سازی ارزش‌ها مورد استفاده قرار گیرد، باید ابتدا موانع عمومی و سپس موانع خاص جاری‌سازی ارزش‌ها شناسایی شود. در این پژوهش برخی از موانع جاری‌سازی ارزش‌ها شناسایی شده است.

## روش پژوهش

پژوهش حاضر از نظر هدف، کاربردی و از نوع پژوهش‌های توصیفی و از شاخه مطالعات میدانی به شمار می‌آید. برای تجزیه و تحلیل داده‌های گردآوری شده، از روش تحلیل تم استفاده شده که یکی از روش‌های پژوهش کیفی است. تحلیل تم، روشی برای مشخص کردن، تجزیه و تحلیل و گزارش‌دهی الگوها (تم‌های) درون داده‌هاست که در حداقل خود، مجموعه داده‌ها را با جزئیات سازماندهی و توصیف می‌کند، اما می‌تواند از این فراتر رود و جنبه‌های مختلف موضوع پژوهش را تفسیر کند. تجزیه و تحلیل تم مستلزم جست‌وجو در کل مجموعه داده‌ها برای یافتن الگوهای تکراری معناست (Braun & Clarke, 2006). تجزیه و تحلیل تم، جستجوی تم‌های مهم برای توصیف پدیده است. فرآیندی که مستلزم خواندن و بازخوانی دقیق داده است (Fereday & Muir Cochrane, 2006).

جامعه آماری این پژوهش، کارکنان سه شرکت گروه مپنا بودند که نمونه‌گیری از آنها به روش قضاوتی صورت گرفت. در این روش فرآیند نمونه‌گیری تا زمانی ادامه می‌یابد که نقطه اشباع نظری حاصل شود. یعنی به مرحله‌ای که در آن هیچ داده جدیدی از گسترش بیشتر نمونه‌ها حاصل نمی‌شود. حجم نمونه پژوهش حاضر در مرحله گروه‌های کانونی ۳۱ گروه کانونی و در مرحله مصاحبه‌های انفرادی ۳۰۰ مصاحبه بود که حدود ۷۰ درصد مصاحبه‌شوندگان مرد و ۳۰ درصد زن بودند.

جدول ۱: مشخصات نمونه

تعداد مصاحبه‌شوندگان	تحصیلات	مپنا مادر	نصب نیرو	مکو
مدیران ارشد	کارشناسی به بالا	۱۵	۱	۱
مدیران میانی	کارشناسی به بالا	۳۰	۱۵	۱۵
کارشناسان	کارشناسی به بالا	۵۱	۴۸	۴۵
تکنسین‌ها	کارشناسی - کاردانی - دیپلم	۱	۲۵	۱۱
کارمندان	کارشناسی - کاردانی - دیپلم	۹	۲۷	۶

به‌منظور گردآوری داده‌های پژوهش حاضر، در دو مرحله از گروه‌های کانونی و مصاحبه انفرادی استفاده شد. به‌منظور تعیین پایایی مصاحبه‌های انجام گرفته از کدگذاری مجدد توسط پژوهشگر در یک فاصله زمانی (پایداری) و کدگذاری توسط دو کدگذار (قابلیت ایجاد مجدد) استفاده شد و درصد پایایی محاسبه شد. برای مصاحبه هفتم، نوزدهم، سی و دوم و پنجاه و هفتم به ترتیب، ۸۵، ۹۲، ۹۵ و ۹۸ درصد ایجاد قابلیت مجدد ۷۵، ۸۱، ۸۹ و ۹۱ بود. بنابراین کدگذاری از پایایی مناسبی برخوردار است.

**یافته‌های پژوهش**

بر اساس تحلیل مصاحبه‌های گروه‌های کانونی، تم‌های اصلی شناسایی شده به‌عنوان موانع اصلی جاری‌سازی ارزش‌ها را می‌توان در چهار گروه اصلی تقسیم کرد که در جدول (۱) آمده است و در ادامه به تشریح هر یک پرداخته می‌شود.

جدول ۲: تم‌های حاصل از گروه‌های کانونی

عنوان اصلی	عنوان تم فرعی
موانع شناختی	بی‌اعتمادی (بی‌اعتمادی به فعالیت‌های با مفاهیم انتزاعی)
	بی‌اعتقادی (بی‌اعتقادی به فعالیت‌های مربوط با مفاهیم انتزاعی)
موانع ساختاری	بی‌اطلاعی (بی‌اطلاعی کارکنان از مفاهیم فرهنگ و ارزش‌ها)
	منابع
	ارتباطات
موانع فرهنگی	فرآیندها و سیستم‌ها
	فرض‌شده‌های ذهنی کارکنان و مدیران
موانع محتوایی (ماهوی)	رفتارهای مدیران
	تنوع فرهنگی
	ارزش‌ها



## موانع شناختی

یکی از مهمترین موانع در طراحی و اجرای مکانیزم‌های جاری‌سازی ارزش‌ها، موانع شناختی است. همان‌گونه که ادبیات حوزه نهادگرایی نشان می‌دهد یکی از اصلی‌ترین مکانیزم‌های نهاده‌سازی، مکانیزم‌های شناختی است. یعنی وقتی یک ارزش جاری می‌شود که همه به یک تعریف مشترک از آن برسند. مکانیزم‌های شناختی به گونه‌ای عمل می‌کنند که گویی انواع دیگر رفتار غیرقابل تصورند و عناصر فرهنگی به این دلیل ترویج می‌یابند که به‌عنوان «روش انجام کار» به طور مسلم و بدیهی پذیرفته شده‌اند.

در پژوهش حاضر موانع شناختی یکی از اصلی‌ترین موانع جاری‌سازی ارزش‌ها شناسایی شد که خود شامل سه بُعد اصلی است. بی‌اعتمادی به عدم اطمینان به فعالیت‌های مربوط به مفاهیم انتزاعی مانند فرهنگ و ارزش‌ها در سازمان اشاره دارد. بسیاری از فعالیت‌هایی که در سازمان‌ها در راستای فرهنگ و ارزش‌ها انجام می‌شود منجر به بی‌اعتمادی افراد شده است. عدم پیگیری کارها و مقطعی بودن انجام کارها، هدفمند و نتیجه‌گرا نبودن فعالیت‌ها و نمایشی بودن کارهای انجام شده در این زمینه نوعی بی‌اعتمادی را در افراد ایجاد می‌کند که مانع همکاری در انجام فعالیت‌های مدیریت فرهنگ و با فعالیت‌های مربوط به جاری‌سازی ارزش‌هاست. مصاحبه‌شوندگان اظهار داشتند:

«در گذشته همچنین اقدام‌های زیادی از این قبیل انجام شده است اما همگی پس از یک دوره متوقف شده‌اند. ما در شرکت پروژه‌های زیادی در این حوزه داشته‌ایم که همه در یک مقطع به پایان رسیده و پیگیری و دنبال نشده‌اند و بعدها پروژه مشابهی دوباره شروع شده است» (مصاحبه‌شونده: مدیر میانی)؛ «ما تاکنون نتیجه‌ای از کارهای این چنینی در شرکت ندیده‌ایم. حتی یک بهبود هم در نتیجه این کارها رخ نداده است و ما نمی‌دانیم خروجی این قبیل کارها که زمان زیادی را از ما می‌گیرد دقیقاً چه چیزی است» (مصاحبه‌شونده: کارشناس)؛ «همه پژوهش‌ها با موضوعات مشابه ارزش فقط در دوران وفور مالی و دوره‌های آسایش معنی‌دار است و اگر در حوزه فعالیت‌های اصلی شرکت مشکلی وجود داشته باشد و یا اگر در بحران مالی باشیم همه این کارها متوقف می‌شود و همه انرژی و منابع به سمت رفع مشکلات تولید و مهندسی و مشکلات مالی هدایت می‌شود» (مصاحبه‌شونده: مدیر میانی)؛ «مسئولین نمی‌دانند چرا طرحی را شروع می‌کنند و به دنبال چه چیزی هستند گاهی فقط به خاطر کسب یک ایزو این همه تلاش و هزینه می‌شود و در ابتدای کار مشخص نیست هدف ما از انجام پژوهش‌ها در این زمینه‌ها چیست» (مصاحبه‌شونده: کارمند)؛ «ما از این قبیل مطالعات زیاد در سازمان مان داشته‌ایم. اما همه آنها تبدیل

به تعداد زیادی مستندات شده که در کتابخانه شرکت است و در عمل هیچگونه کاربردی ندارند و منجر به نتیجه‌ای نمی‌شوند و اساساً به فاز اجرا نمی‌رسند. فقط مستندات زیادی تهیه می‌شود» (مصاحبه‌شونده: کارشناس).

اعتقاد و باور به اهمیت ارزش‌ها و نقش آنها در موفقیت سازمانی یکی از اصلی‌ترین زیرساخت‌های جاری‌سازی ارزش‌هاست. به بیان دیگر تا نتوان باور به ارزش‌ها را در افراد ایجاد کرد نمی‌توان انتظار تبلور آنها در رفتار را داشت. ضرورت و اهمیت ارزش‌ها و نقش آن در موفقیت فردی و سازمانی باید به گونه‌ای بیان شود که تبدیل به یک باور در ذهن کارکنان شود. مصاحبه‌شوندگان اظهار داشتند:

«این فعالیت‌ها کاملاً انتزاعی هستند و فقط منشا نظری دارند و در زندگی روزمره تأثیری ندارند. زندگی روزمره چیزی جدای این مفاهیم است و وقتی ما هنوز در نیازهای مادی مانده‌ایم اینها چه تأثیری در بهبود زندگی ما دارند» (مصاحبه‌شونده: تکنسین)؛ «این موضوعات در شرکت‌های پیشرو در اقتصادهای پیشرفته معنی دارد و اغلب به تقلید از آنها انجام می‌شود و چون اساساً فضای شرکت و جامعه ما همخوانی ندارند اصلاً فایده‌ای ندارند و بهتر است زمان و انرژی صرف نکنیم» (مصاحبه‌شونده: کارشناس)؛ «اغلب ما نیازی به این کارها احساس نمی‌کنیم و این کارها به خاطر فشارهای بیرونی است. یعنی چون همه این کار را می‌کنند ما هم انجام دهیم. چون شرکت‌های معتبر این کار را می‌کنند ما هم انجام دهیم. ولی هیچ کدام نیاز به ارزش محور بودن را حس نکردیم. هیچ کدام نیاز به تغییر فرهنگ را حس نکردیم» (مصاحبه‌شونده: کارمند)؛ «این کارها تشریفاتی است و اصلاً ضرورتی ندارد. اگر کار برای انجام دادن نداشتیم یا پول زیاد داشتیم باید برویم سراغ این کارها. این کارها برای این است که نشان دهیم ما مشکلی نداریم و به لحاظ فرهنگی هم خیلی توسعه یافته هستیم، ولی در واقع هیچ وقت با این کارها مشکلی حل نمی‌شود چون فرهنگ کلان ما مشکل دارد. در نتیجه هر اقدام فرهنگی در داخل سازمان بی‌فایده است و اصلاً ضرورت ندارد. بهتر است اول فرهنگ جامعه را درست کنند» (مصاحبه‌شونده: کارمند).

هر گونه فعالیت برای تغییر در سازمان تنها زمانی منجر به نتیجه می‌شود که همه کارکنان از آن اطلاعات کافی داشته باشند. قبل از هر گونه اقدام تغییر باید منافع حاصل از آن اطلاع‌رسانی شود و انتظارات و نقش‌ها بیان شود. فرآیند جاری‌سازی ارزش‌ها بدون مشارکت همه جانبه کارکنان امکان‌پذیر نیست بنابراین آگاهی بخشی ضروری‌ترین بخش فرآیند جاری‌سازی ارزش‌ها است که بر همه ابعاد دیگر همچنین تأثیر می‌گذارد. مصاحبه‌شوندگان به نبود اطلاعات در قالب عبارات زیر اشاره کردند:

«بسیاری از کارکنان ما به‌ویژه کارکنان رده‌های عملیاتی با این قبیل مفاهیم ناآشنا هستند و در جریان کارهای انجام شده در این زمینه‌ها نیستند. بسیاری حتی نمی‌دانند در شرکت‌های بزرگ و تراز جهانی این مفاهیم وجود دارد و به این مفاهیم به‌عنوان یکی از عوامل مهم موفقیت می‌نگرند» (مصاحبه‌شونده: مدیر میانی)؛ «بیشتر کارکنان ما در همه شرکت‌ها نمی‌توانند ارزش‌هایشان را به خاطر بیاورند. حتی من که در منابع انسانی هستم هم نمی‌توانم الان دقیقاً ارزش‌های شرکت‌مان را بیان کنم. شاید در بهترین حالت بتوانیم به یکی دو ارزش اشاره ضمنی کنیم» (مصاحبه‌شونده: کارشناس)؛ «بیشتر کارکنان ما از کارکرد ارزش‌ها آگاهی ندارند و نمی‌دانند جاری‌سازی ارزش‌ها چه مزایایی برای آنها به همراه دارد. ما هنوز نتوانستیم برای افراد نشان دهیم که عمل مبتنی بر ارزش‌ها چه سودی به همراه دارد. چه منفی برای آنها می‌آورد» (مصاحبه‌شونده: میانی)؛ «اغلب کارکنان ما نمی‌توانند بین ارزش‌ها و زندگی روزمره ارتباط برقرار کنند و فکر می‌کنند این مفاهیم انتزاعی و نظری است و ما هم نتوانستیم ارتباط ارزش‌ها با رفتارهای روزمره را به کارکنان نشان دهیم» (مصاحبه‌شونده: مدیر).

## موانع ساختاری

تم اصلی دیگری که از مصاحبه‌ها حاصل شد، موانع ساختاری در جاری‌سازی ارزش‌ها است. در ادبیات حوزه مدیریت فرهنگ، ارزش‌ها و اخلاق اشاره شده است که توسعه فعالیت‌های مورد نیاز برای جاری‌سازی ارزش‌ها، ساختارهای خود را می‌طلبد. ساختارها می‌توانند شامل منابع، فرآیندهای مختلف و سیستم‌های متعدد سازمانی باشند. منابع مالی و انسانی برای حمایت از فعالیت‌های جاری‌سازی یکی از شرایط لازم است. هر اقدامی در سازمان علاوه بر اینکه نیازمند تامین منابع مالی است به افرادی برای بر عهده گرفتن آن اقدام نیاز دارد. مصاحبه‌شوندگان یکی از اصلی‌ترین مشکلات را که مانع شروع و یا ادامه فعالیت‌های مربوط به ارزش‌ها می‌شود را کمبود منابع مالی و منابع انسانی برای انجام اقدامات لازم بیان کردند. آنها در قالب عبارات زیر به این مشکلات اشاره کردند:

«این قبیل فعالیت‌ها هم در مرحله مطالعات و هم در مرحله اجرا نیاز به بودجه کافی دارد. ما نمی‌توانیم به کارکنانمان بدون اینکه پولی بدهیم بگوییم علاوه بر کار خودتان به این کارها هم بپردازید. بنابراین باید بودجه این کارها در نظر گرفته شود، ولی متأسفانه ما در حال حاضر سهم بودجه این قبیل کارهایمان زیاد نیست و اصلاً پیش‌بینی نشده که این کارها چقدر هزینه دارد. بودجه کارهای فرهنگی ما در حد کارهای ابتدایی است و ترجیح شرکت‌های گروه بر این است

که منابع صرف کارهای اصلی که مستقیماً رسالت شرکت است، شود» (مصاحبه‌شونده: رئیس)؛ «برای انجام این کارها ما نیاز به پول داریم. برخی از شرکت‌ها در تأمین منابع مالی برای پرداخت هزینه‌های جاری هم مشکل دارند و نمی‌توانند به این قبیل کارها پول بدهند. ترجیح بیشتر شرکت‌های ما این است که منابع مالی را در وهله اول رفع هزینه‌ها و بعد به افزایش امور رفاهی اختصاص دهند. در نتیجه پولی برای این کارها نمی‌ماند» (مصاحبه‌شونده: مدیر)؛

از سوی دیگر بدون بستر رسانه‌ای مناسب که ارزش‌ها را به طور وسیع ابلاغ کند و همگان را از آن مطلع سازد، ادامه فعالیت‌ها امکان‌پذیر نیست. هر گونه آگاهی‌بخشی و اطلاع‌رسانی، ابزار و رسانه خاص خود را نیاز دارد. به این ترتیب یکی از اصلی‌ترین زیرساخت‌های توسعه فعالیت‌های جاری سازی ارزش‌ها شبکه‌های ارتباطی و رسانه‌های مناسب است که بدون آن امکان بسیج منابع و امکانات، آگاهی‌بخشی، بیان نتایج و... میسر نیست. مصاحبه‌شوندگان در قالب عبارات زیر به مشکلات ارتباطی که مانع توسعه اقدامات جاری سازی ارزش‌ها می‌شود، اشاره کردند:

«بسیاری از کارکنان، همکاران خود در شرکت‌های دیگر را نمی‌شناسند. وقتی کاری داریم با همکاری که کار ما را در شرکت دیگری انجام می‌دهد باید به هزار جا زنگ بزنیم» (مصاحبه‌شونده: کارشناس)؛ «بسیاری از اعضای ما اصلاً نمی‌دانند ارزش‌ها چه هستند. شرکت ما به گونه‌ای است که موضوعاتی که برایش مهم هست را در معرض دید می‌گذارد، مدام روی آن تبلیغ می‌کند ولی در مورد ارزش‌ها چنین کاری به ندرت و غیرمستمر انجام می‌شود» (مصاحبه‌شونده: کارمند)؛ «هر چیزی که می‌خواهد ابلاغ شود باید ابزار مناسب آن هم انتخاب شود در غیر این صورت مفهوم مناسب برداشت نمی‌شود» (مصاحبه‌شونده: کارشناس).

علاوه بر این برای اینکه همه افراد توجه لازم را به ارزش‌ها داشته باشند، باید فرآیندها و سیستم‌های سازمانی پشتیبان ارزش‌ها باشند در غیر این صورت ارزش‌ها همان مفاهیم انتزاعی تلقی می‌شوند که با ابعاد سازمانی ارتباطی ندارند. ادبیات حوزه ارزش‌ها بسیار بر لزوم پشتیبانی سیستم‌های منابع انسانی از ارزش‌های سازمانی و همسویی این سیستم‌ها با ارزش‌ها تأکید دارد. انجمن مدیریت منابع انسانی آمریکا مدیریت منابع انسانی را متولی اصلی امور مربوط به ارزش‌ها معرفی می‌کند، بنابراین یکی از وظایف مدیریت منابع انسانی، همسوسازی فرآیندها و سیستم‌های مختلف سازمان به‌ویژه سیستم‌های منابع انسانی با ارزش‌ها است. مصاحبه‌شوندگان با بیان عباراتی به عدم این ارتباط بین سیستم‌ها، فرآیندها و ارزش‌ها اشاره داشتند:

«ما عادت داریم کارهایی را به خوبی انجام دهیم که در ارزیابی عملکرد برای ما امتیازآور باشد. وقتی ارزش‌ها در هیچ‌جا تأثیر ندارد کسی تعهدی به آن پیدا نمی‌کند. تلاش می‌کند روی چیزی

متمرکز شود که منجر به فایده برایش می‌شود» (مصاحبه‌شونده: کارشناس)؛ «وقتی برای اجرا یا عدم اجرای ارزش‌ها پاداش و تنبیهی در نظر گرفته نمی‌شود، انگیزه‌ای برای آن وجود ندارد» (مصاحبه‌شونده: کارشناس).

## موانع فرهنگی

تم سوم حاصل از تحلیل مصاحبه‌های گروه‌های کانونی، موانع فرهنگی است. تا زمانی که فرهنگ پشتیبان ارزش‌های مد نظر سازمان نباشد، امکان جاری‌شدن آن در رفتار کارکنان نیست. این تم شامل سه بُعد اصلی مفروضات کارکنان در سطوح مختلف، رفتارهای مشهود و تنوع فرهنگی است.

مطابق مدل شاین زیربنایی‌ترین لایه فرهنگ مفروضات است. در واقع در جستجوی چرایی بروز یک رفتار در نهایت به واکاوی مفروضات بنیادین باید پرداخته شود. مفروضات ذهنی کارکنان یک سازمان است که آنها را به پذیرش یک ارزش یا عمل بر مبنای آن وا می‌دارد. از سوی دیگر مشارکت در اجرای اقدامات مربوط به جاری‌سازی ارزش‌ها نیازمند داشتن مفروضات ذهنی مشخصی است. برای مثال افق زمانی، ریسک‌پذیری یا ریسک‌گریزی، تحمل ابهام، تحمل تضاد، پذیرش تغییر و... همه از مفروضات ذهنی افراد به شمار می‌روند. در صورتی اقدامات مربوط به نهادینه‌سازی یا جاری‌سازی ارزش‌ها تداوم می‌یابد و به نتیجه می‌رسد که افق زمانی افراد کوتاه نباشد، توان تحمل ابهام وجود داشته باشد و... مصاحبه‌شوندگان در قالب عبارات زیر به عدم تناسب مفروضات ذهنی کارکنان با فعالیت‌های مورد نیاز برای جاری‌سازی اشاره کردند:

«برنامه‌هایی که در شرکت ما انجام می‌شود معمولاً حداکثر دو ساله هستند. درحالی‌که برنامه‌های اینگونه حداقل به پنج سال زمان برای رسیدن به نتیجه نیاز دارند، ولی ما در برنامه‌هایمان نمی‌توانیم به بلندمدت نگاه کنیم» (مصاحبه‌شونده: مدیر)؛ «ما معمولاً فقط حوزه خود را می‌بینیم و هر چیزی که نظم موجود را به هم بزند تاراحتمان می‌کند و به کارهایی که در بلندمدت برایمان سودآور است توجهی نمی‌کنیم. به این فکر نمی‌کنیم که ما بخشی از جامعه هستیم و می‌توانیم با اصلاح خودمان جامعه را تغییر دهیم» (مصاحبه‌شونده: کارشناس)؛ «ما چون نمی‌دانیم دقیقاً باید چکار کنیم و همه چیز برایمان مبهم است، ترجیح می‌دهیم وارد برنامه‌های این چنینی نشویم. چون نه می‌دانیم چگونه باید حرکت کنیم نه می‌دانیم وظایفمان چیست و نه نتیجه کار را می‌دانیم که دقیقاً چیست و این ابهام اذیت‌کننده است» (مصاحبه‌شونده: کارمند).

سطحی‌ترین لایه مدل فرهنگی شاین، رفتارهای مشهود است. از سویی اصلی‌ترین مکانیزم

جاری‌سازی ارزش‌ها، الگوسازی و ایجاد مدل‌های نقش در سازمان است. شاین اشاره می‌کند مهمترین نقش را در این زمینه، مدیران بر عهده دارند. رفتارهای مدیران حامی فعالیت‌های مورد نظر نیست، هرگونه اقدامی ابتر خواهد ماند. مصاحبه‌شوندگان در قالب عبارات زیر به این مشکل اشاره کردند:

«وقتی مدیران ما کارهای دیگر را در اولویت قرار می‌دهند نباید انتظار داشته باشیم که کارکنان به ارزش‌ها اولویت دهند. مدیران زمانی که مسایل کاری مربوط به حوزه خودشان پیش می‌آید از همه انتظار دارند همه زمان و انرژی خود را به حل آن مسایل اختصاص دهند نه ارزش‌ها» (مصاحبه‌شونده: کارشناس)؛ «مدیران از ما حمایت نمی‌کنند که برای این کارها زمان بگذاریم. آنها تلاشی برای تصویب بودجه برای ارزش‌ها نمی‌کنند و بعضاً با این هزینه‌ها مخالف هم هستند» (مصاحبه‌شونده: کارشناس)؛ «مدیران فقط شعار می‌دهند و رفتارهایشان با ارزش‌ها مغایرت دارد. مثلاً بسیاری از مدیران دایم از ما نوآوری می‌خواهند، ولی اگر یک کار کوچک مخالف روتین‌ها انجام شود سرزنش به دنبال دارد. اگر ایده‌ای بدهی استقبالی صورت نمی‌گیرد و...» (مصاحبه‌شونده: کارشناس).

از سوی دیگر ارزش‌ها به نوعی مانند نخ تسبیح نقش وحدت آفرینی را در سازمان‌ها بر عهده دارند و خرده‌فرهنگ‌های متعدد در سازمان را با هم همسو می‌کند. اما اقدام‌های لازم برای پذیرش و درونی‌سازی ارزش‌ها با وجود فرهنگ‌های مختلف در سازمان بسیار دشوار است. وجود فرهنگ‌های مختلف در سازمان به معنای وجود ارزش‌ها و هنجارهای متفاوت است، بنابراین اقدام‌ها باید به گونه‌ای انجام شوند که ضمن اینکه ارزش‌های گروه خاصی را مورد حمله قرار نمی‌دهد بستر لازم برای همسوسازی ارزش‌های گروه‌های مختلف را همچنین فراهم کند که این یکی از دشوارترین موانع برای جاری‌سازی ارزش‌ها است. مصاحبه‌شوندگان در قالب عباراتی به وجود فرهنگ‌های مختلف در گروه اشاره کردند:

«در شرکت ما کارمندان با کارشناسان سبک رفتاری متفاوتی دارند، چون ارزش‌های آنها متفاوت است. در شرکت‌هایی که رده کارگری و تکنسینی وجود دارد اوضاع از این هم سخت‌تر است، چرا که فرهنگ این رده‌ها کاملاً متفاوت است و بسیاری از این مفاهیم برای آنها بی‌معنا است» (مصاحبه‌شونده: مدیر)؛ «در گروه ما بیش از ۲۰ شرکت وجود دارد که هر کدام واقعاً فرهنگ خاص خود را دارد به همین دلیل انتخاب روش‌هایی که برای همه فرهنگ‌ها مناسب باشد واقعاً کار سختی است. برخی چیزها در شرکت ما ارزش است و پذیرفته شده است و در شرکت دیگر همان چیز پذیرش ندارد» (مصاحبه‌شونده: مدیر).

## موانع ماهوی

تم چهارم حاصل از تحلیل مصاحبه‌های گروهی، موانع ماهوی است. تا ارزش‌ها به لحاظ ساختاری و محتوایی مناسب نباشند، سایر اقدام‌ها برای درونی‌سازی آنها بی‌فایده خواهد بود. بخشی از مشکلات مربوط به جاری‌سازی ارزش‌ها، به مناسب بیان نشدن ارزش‌ها برمی‌گردد. ادبیات حوزه ارزش‌ها همچنین مثال‌های زیادی را در این باره بیان می‌کند که در بسیاری از شرکت‌ها افراد نمی‌توانند ارزش‌ها را به خاطر بسپارند و یا معنی دقیق ارزش‌ها را نمی‌دانند و از این قبیل مشکلات. مصاحبه‌شوندگان همچنین در قالب عبارات زیر به این مشکلات اشاره داشتند: «تعداد ارزش‌های ما زیاد است و ما نمی‌توانیم همه آنها را به خاطر بیاوریم و یا با آنها ارتباط برقرار کنیم. اکثر ما در شرکت‌ها چند ارزش مهم را در اولویت قرار داده‌ایم چون در غیر اینصورت تعداد زیاد ارزش‌ها باعث می‌شود به هیچ کدام توجه نکنیم» (مصاحبه‌شونده: کارمند)؛ «عناوین ارزش‌ها به قدری طولانی هستند که ما در به خاطر آوری آنها مشکل داریم. بیش از بیست واژه در ارزش‌های ما تعریف شده است که این به خاطر آوری آنها را دشوار کرده است» (مصاحبه‌شونده: تکنسین)؛ «صرفاً وجود ارزش‌ها کافی نیست. ما باید مصادیق هر ارزش را بدانیم تا بتوانیم با آن ارتباط برقرار کنیم. چرا که در غیر این صورت هر کسی از هر ارزش تفسیر متفاوتی می‌تواند داشته باشد. بنابراین برای جلوگیری از تفسیرهای مختلف از ارزش‌ها باید بدانیم رفتار مرتبط با هر ارزش در موقعیت‌های مختلف چگونه است» (مصاحبه‌شونده: کارشناس)؛ «تعداد ارزش‌های ما زیاد است و رصد کردن همه آنها نمی‌تواند کار یک واحد باشد. برای هر ارزش باید یک متولی باشد تا بتواند همه اقدامات آن را به بهترین نحو اجرا کند. علاوه بر این در آن حوزه هم تخصص داشته باشد» (مصاحبه‌شونده: مدیر)؛ «ما کارمند نمونه ارزشی نداریم. نمی‌دانیم اگر چگونه رفتار کنیم مطابق ارزش‌ها هستیم. نمی‌دانیم الگوی مناسب رفتار مبتنی بر ارزش کیست و چیست» (مصاحبه‌شونده: کارمند).

## بحث و نتیجه‌گیری

حوزه اخلاق، ارزش‌ها و فرهنگ (EVC)<sup>۱</sup> در هلدینگ مپنا به خاطر راهبرد بین‌المللی شدن همگام با مطالعات جهانی مد نظر قرار گرفته است. مطالعات نشان می‌دهند امروزه حوزه اخلاق، ارزش‌ها و فرهنگ (EVC) در سازمان‌های بزرگ جهانی اهمیت روزافزونی پیدا کرده و به یکی از حوزه‌های راهبردی سازمان‌ها تبدیل شده است. در گذشته ویژگی‌های مالی عامل مهمی در تعریف یک سازمان موفق و خوب بود. در سال‌های اخیر، اخلاق و ارزش‌ها شاخص‌های مهمتری در رابطه

1. Ethics, Values, Culture



با ماندگاری سازمان‌ها هستند. به بیان دیگر امروز دیگر ارزش و اخلاق یک مقوله صرفاً شخصی نیستند و بعد حرفه‌ای و سازمانی یافته‌اند. امروز رهبری و مدیریت اخلاقی و مدیریت ارزش‌ها به اندازه مدیریت راهبردی اهمیت دارد. توجه به ارزش‌ها برای سازمان‌ها مزایای زیادی را به همراه می‌آورد که شاید یکی از مهمترین آنها کسب وجهه و مشروعیت بیرونی برای سازمان باشد. این مشروعیت موجب کسب منابع مالی بیشتر و منابع انسانی بهتر شده و منافع جانبی زیادی همچنین به همراه دارد که خود منجر به موفقیت‌های مالی بلندمدت می‌شود.

جهانی شدن بر بسیاری از جنبه‌های کسب‌وکار از جمله ارزش‌های کسب و کار تأثیر می‌گذارد. ارزش‌های یک شرکت هلدینگ عقاید مطلوب آن را منعکس می‌کند و اولویت‌بندی آنها و همچنین کنش‌ها و اعمال مطلوب را نشان می‌دهد. در واقع ارزش‌ها مبنایی برای هر تصمیم در کل هلدینگ هستند. برای مثال تعیین درست از غلط، یکی از کاربردهای عمومی ارزش‌ها در زمینه سازمانی است. بیان ارزش‌های یک هلدینگ مهم است، چرا که شرکت‌های تابعه را از ارزش‌های گروه مطلع می‌کند و می‌تواند راهنمای کل گروه (شرکت مادر و شرکت‌های تابعه) در تصمیم‌گیری‌ها باشد.

برای مثال برخی شرکت‌ها انصاف و صداقت<sup>۱</sup> را به‌عنوان ارزش‌های خود بیان می‌کنند و بنابراین مشاهده هر گونه عدم صداقت با هر فردی (سهمدار، مشتری، سرمایه‌گذار، همکاران و...) غیراخلاقی تلقی می‌شود. شرکت‌های جهانی از طرق مختلف می‌توانند ارزش‌های خود را به سهامداران ابلاغ کنند و استفاده از ارزش‌های مشترک در شرکت‌های جهانی در فرهنگ‌های مختلف یک همگرایی<sup>۲</sup> ارزش‌های کسب و کار را نشان می‌دهد. این همگرایی آشکار در ارزش‌ها یک جنبه ارزشمند جهانی شدن است، چرا که اجازه می‌دهد حداقل در ظاهر ثباتی در کاربرد و تفسیر ارزش‌های بیان شده میان شرکت‌ها در فرهنگ‌های مختلف وجود داشته باشد و این امر می‌تواند به ایجاد استانداردهای شرکتی کمک کند.

پس از مصاحبه با ۳۰۰ نفر از کارکنان گروه مپنا، موانع اصلی جاری‌سازی ارزش‌ها در چهار طبقه اصلی دسته‌بندی شد که عبارتند از: موانع شناختی، ساختاری، فرهنگی و ماهوی؛ و هر یک از این موانع خود دارای ابعادی هستند. بنابراین برای انتخاب مکانیزم‌های مناسب جاری‌سازی ارزش‌ها و استفاده بهینه از آنها در اولین گام باید بر این موانع غلبه شود. در این پژوهش پس از تحلیل مصاحبه‌ها، مجموعه عواملی که باید برای جاری‌سازی ارزش‌ها مد نظر قرار گیرد همچنین

1. Fairness & Honesty
2. Convergence

در چهار گروه اصلی ساختارها و فرآیندها، نگرش‌های کاری، رفتارهای کارکنان و آداب رسوم قرار گرفتند.

به این ترتیب آنگونه که از ادبیات برمی‌آید شرکت‌ها تحت یک فشار هم‌شکلی برای نشان دادن ارزش‌های مشابه هستند. این ارزش‌های مشابه پیام‌های مختلفی را در دنیای کسب و کار ابلاغ می‌کند. برای مثال شرکت‌های کوچک با اعلام ارزش‌های مشابه شرکت‌های تراز جهانی به نوعی درصدد تصویرسازی از سازمان خود هستند. در واقع بیان ارزش‌های مشابه مکانیزمی برای هویت‌سازی و کسب مشروعیت بیرونی است. در نتیجه ما شاهد این هستیم که اکثر سازمان‌ها ارزش‌های مشابهی را بیان می‌کنند. این امر در مورد شرکت‌های هلدینگ اهمیت ویژه‌ای دارد. درحالی‌که شرکت‌های مختلف ارزش‌های یکسانی را به نمایش می‌گذارند، شرکت‌های هلدینگ همچنین ناگزیرند در همه زیر مجموعه‌های خود ارزش‌های یکسانی را اعلام کنند. این همان کاری است که شرکت‌های تراز جهانی مانند زیمنس یا جنرال موتورز انجام می‌دهد تا بدین طریق وحدت، ویژگی‌های هلدینگی و عظمت خود را به نمایش گذارند. بنابراین در همه هلدینگ‌ها همچنین چنین کاری (وحدت ارزش‌ها) در واقع نوعی الزام و اجبار بیرونی و جهانی است.

صرف بیان ارزش‌ها در سازمان‌ها هدف اصلی را محقق نمی‌کند. برای نیل به یکپارچگی و مشاهده رفتارها و فرهنگ مطلوب جاری‌سازی ارزش‌ها در رفتار روزمره کارکنان الزامی است. جاری‌سازی ارزش‌ها که با عبارات مشابهی مانند نهادینه‌سازی و درونی‌سازی همچنین به کار می‌رود الزامات و اقتضائات خاصی را در سازمان می‌طلبد و نیاز به زیرساخت‌ها و مکانیزم‌های مناسب سازمان دارد. ادبیات حوزه ارزش‌ها، مکانیزم‌های مختلفی را برای نهادینه‌سازی ارزش‌ها بیان کرده است، ولی مشکل اصلی اینجاست که در به‌کارگیری مکانیزم‌ها، موانعی در سازمان‌ها وجود دارد که در این پژوهش به برخی از این موانع پرداخته شده است. پیشنهاد می‌شود پژوهش‌هایی همچنین به بررسی هر یک از این عوامل به طور مجزا در شرکت‌های مختلف پردازند و چگونگی رفع مشکلات و نتایج عملی حاصل از اقدامات را به صورت علمی و نظام‌مند بیان کنند.

در پایان پیشنهاد می‌شود سازمان‌ها در تلاش برای جاری‌سازی یا نهادینه‌سازی ارزش‌ها ابتدا موانع را شناسایی نمایند و بعد اقدامات لازم را صورت دهند. با توجه به نتایج حاصل از این مصاحبه ایجاد یک شناخت دقیق از ارزش‌ها، نقش، اهمیت و کارکردهای ارزش‌ها در سازمان نقطه شروع می‌باشد (غلبه بر موانع شناختی). به این دلیل که موضوعات مربوط به ارزش‌ها و فرهنگ سازمانی، موضوعاتی ذهنی و انتزاعی است و چون اغلب منجر به نتایج ملموس نمی‌شود، اکثر کارکنان اعتقادی به این موضوع‌ها نداشته و در نتیجه همکاری‌های لازم را به عمل نمی‌آورند. از سوی دیگر

ایجاد بسترهای ارتباطاتی برای غلبه بر ابهامات شکل گرفته در حوزه ارزش‌ها و همچنین بیان موفقیت‌های کوچک حاصل از جاری‌سازی ارزش‌ها نقش مهمی در فرآیند جاری‌سازی ارزش‌ها دارد. اساساً بدون بستر ارتباطی و رسانه‌های مناسب هیچگونه اقدامی به نتیجه مد نظر نمی‌رسد. به دلیل وجود بخش‌های مختلف و سطوح متفاوت در سازمان‌ها، خرده‌فرهنگ‌هایی در سازمان شکل گرفته است که ارزش‌های منحصر به خود را دارند، بنابراین شناسایی خرده‌فرهنگ‌ها و مفروضات آنها و هماهنگ کردن برنامه‌های جاری‌سازی با آنها گام مهم دیگری است که باید انجام شود. ایجاد نگرش بلندمدت و تغییر رفتار مدیران به‌عنوان الگوهای نقش از تلاش‌های اصلی دیگری است که برای جاری‌سازی ارزش‌ها باید به صورت جدی مورد توجه قرار گیرد (موانع فرهنگی). همچنین همه این اقدامات بدون پشتیبانی سیستم‌ها و فرآیندهای دیگر موجود در سازمان مثرتر نخواهد بود. فرآیندهایی مانند فرآیند ارزیابی عملکرد، ارتقاء، جبران خدمات و... باید همسو با ارزش‌های سازمانی تغییر کرده تا از جاری‌سازی ارزش‌ها حمایت کنند (موانع ساختاری). علاوه بر همه اینها، ارزش‌های سازمانی باید برای کارکنان در وهله اول مورد پذیرش باشد و به یادآوری آنها همچنین ساده باشد (موانع محتوایی).

## منابع

### الف) انگلیسی

- Amah, E. & Ahiauzu, C. (2014). Shared Values and Organizational Effectiveness: A Study of the Nigerian Banking Industry. *Journal of Management Development*, 33(7), pp. 694-708.
- Amos E. A. & Weathington B. L. (2008). An Analysis of the Relation Between Employee-Organization Value Congruence and Employee Attitudes. *The Journal of Psychology Interdisciplinary and Applied*, 142(6), pp. 615-631.
- Auster, E. & Freeman, E. (2013). Values and Poetic Organizations: Beyond Value Fit Toward Values Through Conversation. *Journal Business Ethics*, 113(39), pp. 39-49.
- Benedetto R. & Thompson K. (2013). Creating an Optimal Culture: The Emergence of the Entangled Organization. *Employment Relations Today*, 39(4), pp. 13-19.
- Bourne, H. & Jenkins, M. (2013). Organizational Values: A Dynamic Perspective. *Organization Studies*, 34(4), pp. 495-514.
- Braun, V. & Clarke, V. (2006). Using Thematic Analysis in Psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 3(2), pp. 77-101.
- Elizur, D. & Koslowsky, M. (2000). Values and Organizational Commitment.

- International Journal of Manpower*, 22(7), pp. 593-599.
- Fereday, J. & Muir Cochran, E. (2006). Demonstrating Rigor Using Thematic Analysis: A Hybrid Approach of Inductive and Deductive Coding and Theme Development. *International Journal of Qualitative Method*, 5(1), pp. 80-92.
- Florea, L.; Cheung, Y. & Herndon, N. (2013). For all Good Reasons: Role of Values in Organizational Sustainability. *Journal of Business Ethics*, 114(3), pp. 393-408.
- Gehman J.; Trevino, L. & Garud, R. (2013). Values Work: A Process Study of the Emergence and Performance of Organizational Values Practices. *Academy of Management Journal*, 56(1), pp. 84-112.
- Gerorgescu, M. (2012). Business Ethics and Organizational Values in Romanian Enterprises. *Procedia Economics and Finance*, 3(1), pp. 734-739.
- Harris, J. (1990). Ethical Values of Individuals in Different Levels in the Organizational Hierarchy of a Single Firm. *Journal of Business Ethics*, 9(9), pp. 741-750.
- Hassan, A. (2007). Human Resource Development and Organizational Values. *Journal of European Industrial Training*, 31(6), pp. 435-448.
- James, P. (2014). Aligning and Propagating Organizational Values. *Procedia Economics and Finance*, 11(3), pp. 95-109.
- JillFoley, L. & Parsins, Ch. (2004). Principles not Values. *Industrial and Commercial Training*, 36(1), pp. 38-43.
- Jose, A. & Thibodeaux, M. (1999). Institutionalization of Ethics: The Perspective of Managers. *Journal of Business Ethics*, 22(2), pp. 133-143.
- Kerwin, S.; Maclean, J. & Laroche, D. (2014). The Mediating Influence of Management by Values. *Journal of Sport Management*, 28(6), pp. 646-656.
- Koslowsky, M. & Stashevsky, Sh. (2005). Organizational Values and Social Power. *International Journal of Manpower*, 26(1), pp. 23-34.
- Larson, R. & Catton, W. (1961). When Does Agreement with Organizational Values Predict Behavior?. *The American Catholic Sociological Review*, 22(2), pp. 151-160.
- Liedtka, J. (1989). Value Congruence: The Interplay of Individual and Organizational Value Systems. *Journal of Business Ethics*, 8(10), pp. 805-815.
- Liedtka, J. (1999). Organizational Value Contention and Managerial Minsets. *Journal of Business Ethics*, 10(1), pp. 543-557.
- Mayfield, J.; Mayfield, M. & Sharbrough, W. (2015). Strategic Vision and Values in Top Leader's Communications: Motivating Language at a Higher Level. *International Journal of Business Communication*, 53(1), pp. 97-121.
- Posner, B. (2010). Another Look at the Impact of Personal and Organizational Values Congruency. *Journal of Business Ethics*, 97(4), pp. 535-541.

- Rowell, K. & Bery, T. (1993). Leadership, Vision, Values and Systemic Wisdom. *Leadership and Organization Development Journal*, 14(7), pp. 18-22.
- Schmeltz, L. (2014). Identical or Just Compatible? The Utility of Corporate Identity Values in Communicating Corporate Social Responsibility. *International Journal of Business Communication*, 5(3), pp. 234-258.
- Schwartz, S. (1994). Are There Universal Aspect in the Structure and Contents of Human Value. *Journal of Social Issues*, 50(4), pp. 19-45.
- Scott, E. (2002). Organizational Moral Values. *Business Ethics Quarterly*, 12(1), pp. 33-55.
- Shapiro, B. & Naughton, M. (2015). The Expression of Espoused Humanization Values in Organizational Practice: A Conceptual Framework and Case study. *Journal of Business Ethics*, 126(1), pp. 65-81.
- Sims, R. (1991). The Institutionalization of Organizational Ethics. *Journal of Business Ethics*, 10(7), pp. 493-506.
- Thorbeck, J. (1991). The Turnaround Value of Values. *Harvard Business Review*, 1(1), pp. 52-60.
- Voss, G.; Cable, D. & Voss, Z. (2000). Linking Organizational Values to Relationships with Constituents: A Study of Nonprofit Professional Theatres. *Organization Science*, 11(3), pp. 330-347.
- Wingfield, H. (2004). Internalizing Values at Premier Farnell. *Strategic HR Review*, 4(1), pp. 16-20.