رفتارهای عملیاتی مبتنی بر ارزش‌های سازمانی در لایه‌های مدیران ارشد

حامد صمدانیان[۱]* ، دکترایرج سلطانی[۲]

۱- گروه مدیریت، دانشکده ادبیات و علوم انسانی، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد نجف‌آباد اصفهان

۲- گروه مدیریت، دانشکده ادبیات و علوم انسانی، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد علوم تحقیقات اصفهان

چکیده

زمینه: جاری سازی ارزش‌های سازمانی موجب بهبود رفتار کارکنان شده و اخلاق حرفه‌ای به مبنایی برای کسب و کار تبدیل می‌گردد. سازمان‌های سرآمد به دنبال ایجاد کدهای رفتاری مبتنی بر ارزش‌های سازمانی هستند. توجه به چگونگی و سازوکارهای لازم برای جاری سازی ارزش‌ها و تبدیل آن به رفتارهای عملیاتی کمتر مورد توجه قرار گرفته است.

روش کار: جهت تدوین الگوی کدهای رفتاری مبتنی بر ارزش‌های سازمانی در لایه مدیران ارشد، ضمن مروری مستند بر ادبیات موضوع، نتایج حاصل از تحقیقات در این رویکرد را، طی مطالعه موردی در شرکت فولاد مبارکه اصفهان تشریح و مورد بررسی قرار داده تا جوانب مختلف موضوع را در یک مورد عملی نیز آشکار سازد. بر این اساس از جامعه آماری ۵۴ نفری مدیران ارشد، تعداد ۴۵ نفر بر اساس جدول مورگان انتخاب و سپس از طریق مصاحبه به روش‌های AI و FFI ، و پرسشنامه اطلاعات جمع آوری گردید. پایایی پرسشنامه با استفاده از ضریب آلفای کرونباخ برای لایه مدیران ارشد با میانگینی برابر ۰/۸۴۶، تعیین گردید و با استفاده از نرم افزار SPSS تجزیه و تحلیل گردید.

یافته‌ها: در این مقاله با بهره گیری از روش سنجی AI و FFI، بررسی الگوهای موجود تجربه شده در سازمان‌های سرآمد و مطالعه مبانی تئوری، نهایتاً « الگوی کدهای رفتاری مبتنی بر ارزش‌ها» در لایه مدیران ارشد، حاصل شده است.

نتیجه گیری: در این مقاله پس از شناسایی کدهای رفتاری مبتنی بر ارزش‌های چهارگانه سازمان مزبور، به اولویت‌بندی این کدها جهت اجرا و جاری سازی آنها پرداخته شده است. به‌عنوان مثال رفتار «نهادینه کردن کار تیمی» و «شرکت در آموزش کار تیمی» به‌عنوان مهم‌ترین کدهای رفتاری با بیشترین میانگین در لایه مدیران ارشد شناخته شده است و به همین ترتیب اولویت‌بندی برای سایر رفتارهای مبتنی بر ارزش‌ها انجام شده است.

کلید واژه‌ها: ارزش‌های سازمانی، رفتارهای عملیاتی، کدهای اخلاقی و رفتاری

سرآغاز

رفتارهای مبتنی بر ارزش‌ها و راهکارها بدان سبب که برآمده از ارزش‌های سازمان و اخلاق متعالی است، برای سازمان از اهمیت ویژه برخوردار است و به سازمان یک‌پارچگی و انسجام می‌بخشد. همچنین موجب حذف رفتارهای فاقد ارزش افزوده می‌شود و عاملی جهت هم راستایی سازمانی پدید می‌آورد.

به‌طورکلی تنگناهای فرا روی رفتارهای مبتنی بر ارزش‌های سازمانی عبارت‌انداز:

۱- شعاری بودن ارزش‌ها و راهکارها

۲- رفتار غیرارزشی و غیر راهکاری

۳- عدم وجود درک مشترک از ارزش‌ها در بین مدیران

۴- مشکل تبدیل ارزش‌ها و راهکارها به رفتار مناسب و

* نویسنده مسؤول: نشانی الکترونیکی: Hamed.samadanyan@gmail.com

[Downloaded from ethicsjournal.ir on 2026-11-02]

[DOR: 20.1001.1.22517634.1391.7.2.8.0]

عملیاتی

۵- عدم هم راستایی در رفتارها، بین مدیران سازمان

تنگناهای یاد شده و بسیاری از مسائل دیگر باعث شده است تا سازمان‌های امروزی کمتر شاهد رفتارهای مبتنی بر ارزش‌ها باشند. شرکت فولاد مبارکه اصفهان یکی از شرکت‌های پیشرو در راستای اجرای راهکارها و ارزش‌ها بوده است و علی‌رغم روبه‌رو بودن با معضلات و تنگناهای ذکر شده قدم در این راه نهاده است. تدوین ارزش‌های سازمانی به صورت علمی، برگزاری دوره‌های تحول ذهنی، ارزیابی ارزش‌ها در بین کارکنان و تدوین منشور اخلاقی مدون ازجمله اقدامات اولیه جهت حاکم کردن مدیریت ارزش‌ها در این شرکت بوده است. لذا برای کمک به رفع چالش‌ها مقاله حاضر باعنوان «ارائه الگوی کدهای رفتاری[1] مبتنی بر ارزش‌ها در لایه مدیران ارشد» انجام شده است.

هدف بسیاری از سازمان‌ها، حفظ و به‌کارگیری ارزش‌ها در عمل و آشکار شدن آنها در درون و بیرون سازمان است (۱).

ارزش های سازمانی مشخص می کند چه چیزهایی برای سازمان مهم هستند و بایستی کسب‌وکار را با رعایت آنها دنبال کرد. یکی از چالش هایی که سازمان های امروز با آن روبه‌رو هستند ضعف در جاری‌سازی ارزش های سازمان است مسأله مهم در فرآیند مدیریت راهکاری، موضوع پیاده‌سازی راهکار است(۲).

حدود ۷۰ درصد دلیل شکست مدیران ارشد اجرایی در آمریکا نه به خاطر ضعف آنها در فرموله کردن راهکار، بلکه به‌دلیل عدم توفیق آنها در پیاده‌سازی راهکارهایشان بوده است(۳). بنابراین برای موفقیت و ماندگاری نیاز است راهکارها، ارزش ها و اخلاق حرفه ای[2] در کسب‌وکار پیاده‌سازی و در رفتارهای کارکنان مشاهده گردد. مدیران و کارکنان سازمان بایستی اخلاق را عملی و آن را تبدیل به رفتار نمایند(۲).

چنانچه الگوی جامعی با در نظر گرفتن همه شرایط سازمان در نظر گرفته شود؛ یعنی بتوان ارزش‌های پذیرفته شده در سازمان را به رفتار مناسب عملیاتی در سازمان تبدیل کرد، گام مؤثری در جهت تحول در منابع انسانی که مهم‌ترین مزیت رقابتی سازمان‌ها هستند برداشته شده است.

مروری بر ادبیات تحقیق

الگوها و نظریه‌های اخلاقی در سازمان و مدیریت

عرصهٔ سازمانی در سال‌های اخیر، مدیران را با چالش‌های وسیعی روبه‌رو ساخته است. یکی از این چالش‌ها نگرش، شناخت و هم‌راستایی با مقولهٔ علم اخلاق در عرصه سازمان و مدیریت است. مدیران و کارکنان سازمان‌ها برای ایفای امور سازمانی خود، افزون بر معیارهای سازمانی و قانونی نیاز به مجموعه‌ای از رهنمودهای اخلاقی و ارزشی دارند که آنان را در رفتارها و اعمال سازمانی یاری دهند و نوعی هماهنگی و وحدت رویه در حرکت به سوی شیوه مطلوب جمعی را برایشان میسر سازد.

اخلاق سازمانی به رفتارهایی اطلاق می‌شود که مطابق با سه الگو اخلاق (منفعت‌گرایی، حقوق و عدالت) باشند. به‌طور خلاصه، یعنی منفعت، حقوق و عدالت را در مورد افراد به‌کار گیرند.

الگوها یا نظریه‌های اخلاق سازمانی

– الگوی منفعت‌طلبی: در این الگو دربارهٔ تأثیر تصمیم‌ها و رفتارها در دیگران بر پایه هدف اساسی و تأمین بیشترین منفعت افراد، قضاوت می‌شود.

– الگوی حقوق: در این الگو تصمیم‌ها و رفتارها بر پایه سازگاری با حقوق اساسی گروهی و فردی داوری می‌شود.

– الگوی عدالت: در این الگو دربارهٔ تصمیم‌ها و رفتارها بر پایه سازگاری با اصول جوانمردی، عدالت، منصفانه بودن، تساوی و توزیع منافع (پاداش‌ها) و هزینه‌ها در میان افراد و گروه‌ها به طور بی‌طرفانه و بدون غرض، قضاوت می‌شود.

ارزیابی الگوهای اخلاقی

هر کدام از سه الگوی اخلاقی (منفعت‌طلبی، حقوق و عدالت) نقاط قوت و ضعفی دارند. الگوی منفعت‌طلبی بیشتر با اهداف کارایی، بهره‌وری و حداکثر رسانی سود پیوند می‌خورد. الگوهای حقوق و عدالت تأکید بر ملاحظه حقوق افراد و توجه به توزیع منافع و ضررها به‌طور عادلانه در میان آنها دارد. دو الگوی حقوق و عدالت توجه زیادی به رفاه کارکنان در مقایسه با کارایی سازمان دارند. هر رهیافت مجموعه‌ای از اصول یا

[Downloaded from ethicsjournal.ir on 2026-11-02]

[DOR: 20.1001.1.22517634.1391.7.2.8.0]

معیارهای قضاوت متفاوت ولی تا حدودی به هم پیوسته را برای تشخیص، درست و نادرست؛ خوب و بد در تصمیم‌های مدیریتی ارائه می‌نماید. هر سه رهیافت می‌تواند در هر فراگرد پیچیده تصمیم‌گیری به‌کار گرفته شود. صاحب‌نظران حالت مطلوب را حالتی می‌دانند که هر سه رهیافت با هم تلفیق شود(۴).

ارزش‌های سازمانی[۳]

ارزش سازمانی عبارت‌است‌از هر مفهوم یا ایده‌ای که دارای حرمت و احترام بالایی نزد اعضای یک سازمان بوده و فلسفه، فرآیندها و اهداف سازمان را شکل می‌دهد(۵).

ارزش‌های بنیادی

ارزش‌هایی هستند که برای موفقیت در کسب‌وکار حیاتی و لازم هستند. ارزش‌های بنیادین به‌عنوان اصول یا ایده‌آل‌ها مطرح می‌شوند. بعضی اوقات در شکل ایمان و عقیده بیان می‌شوند(۶).

ارزش‌های عملیاتی

ارزش‌هایی هستند که بر چگونگی کار کردن افراد با یکدیگر تأکید دارند؛ و یا آن چه در مسائل روزانه مهم باشد(۶).

ارزش‌های محوری - کدهای اخلاقی سازمان

ارزش‌های محوری سازمان را کدهای اخلاقی سازمان نیز می‌نامند، این کدها اصول راهنما در سازمان هستند که رهنمودی برای تصمیم‌گیری و رفتارها خواهد بود. در یک سازمان، اصول اخلاقی خوب، پیش شرط مدیریت راهکاری خوب است(۷).

تعیین ارزش‌های سازمانی

هر سازمان و یا شرکتی بسته به نوع دیدگاه خود و شرایط محیطی اقدام به تعیین ارزش‌های محوری خود می‌نماید. اغلب سازمان‌ها بین ۳ الی ۵ ارزش را محور فعالیت‌های خود قرار می‌دهند (۷).

یکی از راه‌های تشخیص ارزش‌های محوری برگزاری جلسات مباحثه با حضور کلیه کارکنان کلیدی می‌باشد. راه دیگر بارش فکری افراد با ارزش‌های محوری بالقوه می‌باشد تا بدین‌ترتیب اذهان برای شناسایی ارزش‌های محوری آماده شود (۸).

اهمیت ارزش‌های سازمانی و مدیریت از راه ارزش‌ها

اهمیتی که به ارزش‌های سازمانی داده می‌شود بر پایه این حقیقت است که ارزش‌ها به‌عنوان عوامل اساسی تعیین کننده طرز فکر و رفتار اشخاص در محل کار هستند(۹).

برای رسیدن به این کامیابی، راهکاری نسبتاً ساده وجود دارد که برخی شرکت‌ها آن را دنبال می‌کنند(۱۰).

این راه با مدیریت از راه ارزش‌ها[۴] امکان‌پذیر است. این ارزش‌ها هستند که آدم‌ها را همسو می‌کنند و پایبندی به اهداف مشترک را میسر می‌سازند. مدیریت از راه ارزش‌ها جذب کننده انسان‌ها به سوی اهداف مشترک است. تنها چیزی که می‌تواند آدم‌ها را هم داستان کند، ارزش‌ها هستند(۱۰). در مدیریت از راه ارزش‌ها رئیس حقیقی، ارزش‌های برگزیده سازمان هستند که باید همه در خدمت این ریاست باشیم(۱۰).

روش‌شناسی تحقیق قدرشناسانه[۵]

تحقیق قدرشناسانه یک روش‌شناسی تغییر است. AI معتقد است که سیستم‌های انسانی همیشه به سمت سؤالاتی که آنها از خودشان می‌پرسند، حرکت می‌کنند. در این زمینه، AI بر روی هنر و علم پرسیدن سؤال‌هایی که به روشن شدن نقاط قوت و پتانسیل‌های مثبت (واقعی) سیستم می‌پردازد، متمرکز می‌شود(۱۱). این روش می‌گوید که پرسیدن سؤالات درباره آینده می‌تواند آن آینده را نخست با استفاده از زبان جهت رؤیاپردازی آن، و سپس با اقدامات گروهی در مسیر آن چشم انداز (رویا)، رقم بزند(۱۲).

مصاحبه پیش خور (آینده نگر)[۶]

بر مبنای روش AI یک مصاحبه الحاقی (تکمیلی) پیشنهاد می‌شود که مصاحبه پیش خور (FFI) یا قبل از عمل نامیده می‌شود. این یک مصاحبه انعطاف‌پذیر است که هدفش بهبود است و می‌تواند برای اهداف گوناگون سازمانی در مجموعه‌های مختلف سازمانی به‌کار برده شود. این مصاحبه بر روی استخراج داستان‌های خاص[۷] با توجه به تجربیات کاری «سرشار از انرژی و حیات[۸]» متمرکز شده است(۱۳).

[Downloaded from ethicsjournal.ir on 2026-11-02]

[DOR: 20.1001.1.22517634.1391.7.2.8.0]

پیشینه و سوابق نظری AI و FFI

AI یک روش‌شناسی تغییر است که از ۲۵ سال پیش در آمریکا گسترش یافته است. مبدع آن دیوید کوپریدر از دانشگاه کیس وسترن بود که برای اولین بار این روش را در مطالعات دوره دکترای خود گسترش و بسط داد. از آن زمان به بعد استفاده از این روش کاملاً متفاوت در تغییر و توسعه، به صورت مشتاقانه‌ای از سوی علاقه‌مندان مورد پذیرش واقع شد. کوپریدر نشان داد که رشد سیستم‌های انسانی مانند تیم‌ها و سازمان‌ها از مسیر «مورد تقدیر واقع شدن» می‌گذرد. همچنین پرسیدن سؤالات یکی از مهم‌ترین فرآیندهای یافتن و توسعه معانی و مفاهیم مشترک است. (۱۴). AI به‌عنوان روش‌شناسی تغییر ساختار اجتماعی و همچنین یک جایگزین برای حل مسئله است. هنگامی‌که AI به‌عنوان یک روش‌شناسی مطرح شد، پنج اصل برای آن تدوین و الگوی چهار- دی برای عملیاتی کردن آن شکل گرفت. این الگو شامل: کشف کردن، رؤیاپردازی، طراحی و سرنوشت است. به تدریج کوپریدر و دیگر متفکران از این روش، در شناسایی و گزینش رفتارها در سازمان‌ها استفاده کردند. امروزه از این روش در مدیریت تغییرات، مباحث تحول فرهنگی و انتخاب رفتارها در سازمان‌ها، استفاده می‌شود.

مصاحبه آینده‌نگر، توسط کلوگیر و نیر به منظور تکمیل روش AI شکل گرفت. این روش به‌گونه‌ای طراحی شده است تا هم مدیران و هم زیردستان، شناخت سازمانی جدیدی پیدا کنند تا در اثر آن به هم راستایی بهتری بین نیازهای کارکنان و اقدامات سازمانی دست یابند و به وسیله ایجاد حس مثبت‌نگری در خودشان و یکدیگر باعث بهبود روابط شوند. آنها در این روش که بیشتر تحقیقات آن به تازگی انجام شده و مختص به خودشان می‌باشد، بر روی جنبه‌های خاصی تأکید دارند که ازجمله جمع‌آوری داستان از روی مصاحبه (استفاده از ذهن اتفاقی)، تقویت و کشف داستان‌های برد - برد، گوش‌کردن فعال به مصاحبه و راه‌اندازی تفاوت بین معیارهای داخلی برای رفتار بهینه و برنامه‌ها در رفتارهای اشخاص است(۱۳).

مروری بر نتایج تحقیقات انجام شده

مطالعات مختلفی توسط محققان بر روی مقوله ارزش‌ها از جنبه‌های متفاوتی انجام شده است که به برخی از آنها اشاره می‌شود. در یکی از این مطالعات، نقش ارزش‌های معنوی در بهبود بهره‌وری و مدیریت کارآمد بررسی شده است که ۱۵۰ مقاله مرور و نشان داده شده است که ثبات روشنی بین ارزش‌ها و عملکرد وجود دارد و ارزش‌ها موجب می‌شود که انگیزه افراد افزایش یافته و جو اخلاقی مثبتی در سازمان پدیدار شود و ارتباطات تثبیت شغلی پدیدار شده و اهداف سازمان پیشرفت نموده و متعالی گردد. پیامدهای رفتار اخلاقی در کار سازمانی نیز در تحقیقات گوناگون مورد ارزیابی قرار گرفته است. در این مطالعات همچنین پیامد رفتارهای اخلاقی شهروند سازمانی نیز بررسی گردیده است.

دو تن از محققان در مطالعه‌ای نشان دادند که رفتار مسؤولانه اجتماعی یا اخلاقی می‌تواند تأثیر مثبتی در رفتار مشتری داشته باشد. همچنین در مطالعه‌ای نشان دادند که ارزش‌های اخلاقی به‌عنوان بُعد مهمی از فرهنگ سازمانی تأثیر معناداری در رفتار کارکنان در سازمان دارد.

نتیجه برخی ازمطالعات نیز از رابطه رفتارهای شهروندی سازمانی با افزایش سطح عملکرد و بهره‌وری حکایت دارد.

در پژوهش دیگری، موفق‌ترین سازمان‌ها در روی زمین سازمان‌هایی معرفی شدند که توسط چشم انداز هدایت شده و ارزش‌ها محرک و محور اصلی آنها هستند. نتیجه ترسیم ارزش‌ها در بیش از ۵۰۰ شرکت در ۳۵ کشور دنیا در سال ۱۹۹۷ این بود که بدون شک موفق‌ترین سازمان‌ها، سازمان‌های ارزش محور هستند.

تحقیقات انجام شده توسط مدیران برجسته در شرکت های مختلف همگی تأیید کننده نقش غیرقابل انکار ارزش‌ها است.

همچنین محقق دیگری در مطالعه خود الگویی ارائه می‌کند تا بتواند به کمک ارزش‌ها، تغییرات مناسب در سازمان اعمال کند و سطح سازمان را ارتقا بخشد.

[Downloaded from ethicsjournal.ir on 2026-11-02]

[DOR: 20.1001.1.22517634.1391.7.2.8.0]

روش تحقیق

در این تحقیق ابتدا با تعدادی از مدیران عملیاتی و ستادی در سازمان مصاحبه صورت گرفته و سپس پرسشنامه طراحی شده است. پس از تأیید روایی پرسشنامه به تعداد نمونه آماری تکثیر و بین آنها توزیع گردید. در مصاحبه ابتدا به صورت حضوری توضیحات لازم در رابطه با پژوهش و هدف آن داده شد و سپس در جو صمیمانه با آنها به گفتگو پرداخته شد و با توجه به ماهیت مصاحبه نظرات آنها استخراج شد. در پرسشنامه که به کمک واحد تحقیقات منابع انسانی فولاد مبارکه انجام شد توضیحات مختصر درباره پژوهش، هدف و آنچه مورد سنجش است، در ابتدای پرسشنامه آورده شد. در پایان داده‌ها استخراج و به کمک نرم افزار SPSS تحلیل گردیدند.

تعداد نمونه‌های مورد نیاز در این پژوهش براساس جدول کرجسی و مورگان انتخاب شده است. جامعه مدیران ارشد شرکت فولاد مبارکه ۵۱ نفر بوده است. تعداد نمونه‌های مورد نیاز در مدیران ارشد ۴۵ نفر بوده است که از ۴۵ پرسشنامه توزیع شده بین مدیران ارشد، تعداد ۱۷ پرسشنامه بازگشته است. نرخ بازگشت پرسشنامه در لایه مدیران ارشد ۳۷/۷ درصد می‌باشد. ابزارهای اندازه‌گیری در این پژوهش، مصاحبه و پرسشنامه می‌باشد.

مصاحبه‌ای که در این پژوهش انجام شده تلفیقی از نوآوری محقق و مصاحبه به روش‌های جدید AI و FFI است.

بخش اول مصاحبه

در قسمت اول مصاحبه سعی در استفاده از روش AI و FFI و توجه بنیادین به ماهیت این دو روش بوده است. هدف AI این است که بر روی جنبه‌های مثبت تجربه‌های کارکنان[9] متمرکز شود و فرآیندهایی که در سازمان بهتر جواب می‌دهد را شناسایی کند. این امر در ابتدا به‌وسیله استخراج داستان‌هایی از موفقیت محسوس انجام می‌شود. داستان‌هایی که با در نظر گرفتن نمونه‌ها و حوادثی که کارکنان در زمان وقوع آن در بهترین حالت خود قرار داشته‌اند و پرس‌وجو (کاوش) از اینکه شرایط تسهیل کننده‌ای که به آنها اجازه قرار گرفتن در بهترین حالت را داده است، چه بوده است. همچنین در FFI، جوهره مصاحبه‌های AI از روی فرآیندهای AI استخراج و اصلاح شده است تا به یک ابزار خودکفا تبدیل شود تا بتوان از آن در جهت منافع مدیریت در حال پیشرفت و فعالیت‌های منابع انسانی استفاده نمود. به این منظور فرآیند کشف کردن آن چه بهترین کارایی را در سازمان دارد، به یک گفتگوی دوتایی[10] تبدیل شده و از آن در ابتدا جهت شناخت بهترین تجربه[11] در سازمان استفاده کرده و سپس جهت ایجاد هم راستایی بیشتر بین این شناخت کشف شده و تمایلات رفتاری ضمنی اشخاص و برنامه‌های صریح و روشن بهره برده شده است.

در حقیقت در این قسمت سؤالاتی طراحی شده است تا ضمن برقراری جو صمیمانه، مراحل چرخه چهار- دی در روش AI و موارد مورد نظر در روش FFI مورد ارزیابی قرار گیرد.

بخش دوم مصاحبه

قسمت دوم به صورت ابتکاری و مکمل قسمت اول طراحی شده است. در این قسمت محقق به ذکر و یادآوری رفتارهای گوناگون و مرتبط با ارزش‌های سازمان پرداخته و از کارکنان و مدیران درخواست تأیید یا عدم تأیید و در صورت امکان امتیازدهی به رفتار مورد نظر را نموده است. محقق از آنها خواسته است تا میزان ارتباط و تأثیر رفتار مورد نظر را روی ارزش بیان شده مشخص کنند.

پرسشنامه

ابزار دیگر اندازه‌گیری در این پژوهش پرسشنامه می‌باشد. سؤال‌ها در پرسشنامه براساس طیف ۵ درجه‌ای لیکرت طرح‌ریزی گردیده است. جهت سنجش پایایی پرسشنامه از ابزار اندازه‌گیری آلفای کرونباخ استفاده شده است که نتایج محاسبات به این ترتیب است. رفتارهای مربوط به ارزش کار تیمی(۰/۸۷۸)، رفتارهای مربوط به ارزش تعالی و بهبود مستمر(۰/۸۲۱)، رفتارهای مربوط به ارزش نوآوری و یادگیری(۰/۹۲۱)، رفتارهای مربوط به ارزش‌های عمومی سازمان(۰/۸۴۳)، است. اعتبار پرسشنامه بر اساس مطالعه مقدماتی برآورد گردید که حاکی از پایایی بالای ابزار اندازه‌گیری می‌باشد.

[Downloaded from ethicsjournal.ir on 2026-11-02]

[DOR: 20.1001.1.22517634.1391.7.2.8.0]

یافته‌های تحقیق

یافته‌های ناشی از مصاحبه‌ها

نتایج مبتنی بر مصاحبه انجام شده در سه قسمت طبقه بندی گردیده است.

۱- رفتارهای مبتنی بر تجربیات موفق: در این قسمت که در حقیقت پاسخ قسمت اول مصاحبه می‌باشد پاسخ دهندگان جواب‌های لازم در مورد روش سنجی انجام شده یعنی AI و FFI را بیان کرده‌اند.

۲- رفتارهای پیشنهادی: نتایج مربوط به این قسمت حاصل پاسخ به قسمت دوم پرسشنامه می‌باشد که با بیان برخی از رفتارها جرقه‌ای در ذهن آنها جهت یادآوری رفتارهای مفید و پیشنهادی زده شده است.

۳- گروهی از موارد حذف شده: این قسمت رفتارهایی را نشان می‌دهد که توسط پاسخ دهندگان یا تیم‌های تخصصی بررسی کننده رفتار در سازمان برای شرایط کنونی مناسب نبوده است.

رفتارهای مبتنی بر تجربیات موفق

همکاری، همدلی و پیگیری مؤثر.

مشارکت فعال و همگانی افراد درگیر در پروژه و اینکه افراد رضایت داشته باشند و پروژه را با اهمیت بدانند.

ایجاد انگیزه بالا که منجر به مسؤولیت‌پذیری می‌شود.

باور پذیر نمودن کارها.

باور به تغییر و تغییر خود فرد و روش‌های انجام کار.

زمان دار کردن فعالیت‌ها و تحویل به موقع کار.

شناخت سازمان و انسان‌های سازمانی و آشنایی با مهارت‌ها و فرآیندها.

درگیر شدن تمامی افراد در اجرای پروژه و اینکه افراد احساس کنند در پروژه نقش دارند. (همه احساس کنند دیده می‌شوند، رشد همه افراد با هم).

کارشناسان و مسؤولان با هم و همزمان درگیر پروژه باشند.

پیگیری تا حصول نتیجه.

ایجاد درک یکسان از پروژه و تدوین مناسب هدف پروژه

حمایت مدیریت و تشویق و ترغیب.

حس مسؤولیت.

تبادل مؤثر اطلاعات فنی

رفتارهای پیشنهادی به تناسب ارزش‌ها

ارزش‌های عمومی:

تشویق افراد به طرق گوناگون.

رفتارهای شایسته افراد را بزرگ نمایی کرده تا افراد رشد کنند (نیمه پر لیوان را دیدن).

توجه به پایدار بودن رفتارهای شایسته افراد

در ارتباط با اجرای قوانین و اختصاص مزایا شفاف و فراگیر عمل شود.

تعالی و بهبود مستمر:

همسوسازی رفتار شخصی کارکنان با رفتارهای سازمانی

ارزیابی و جبران خدمات روی پروژه‌های بهبود

استفاده از سیستم اطلاع رسانی جهت مشخص کردن گلوگاه‌ها

اهمیت و قدردانی مدیریت از مجریان پروژه‌های بهبود (ارزش معنوی)

ساده‌سازی مراحل تعریف، اجرا و گزارش فعالیت‌های بهبود

کار تیمی:

ایجاد انگیزه. خود تیم بر کارها نظارت کند نه عامل بیرونی.

ارزش‌گذاری و جبران خدمات در انجام کار گروهی

نوآوری:

برقراری ارتباط مؤثر و فوری با افراد درگیر و عملیاتی.

ایجاد یک رویه مشترک در سازمان برای فعالیت‌های نوآوری و یادگیری به‌عنوان وظیفه اصلی

گروهی از موارد حذف شده

ارزش کار تیمی :

حمایت و تعهد مدیریت ارشد از کار تیمی

ساختار سازی و مهندسی کلی تیم‌های کاری

ارزش تعالی و بهبود مستمر:

ایجاد و تعهد لازم در مدیریت ارشد سازمان برای انجام خود ارزیابی

تعیین شاخص‌های فرآیند و تعیین اهداف عملکرد

مدیریت استخدام، توسعه راه کاره شغلی و برنامه ریزی جانشین پروری

[Downloaded from ethicsjournal.ir on 2026-11-02]

[DOR: 20.1001.1.22517634.1391.7.2.8.0]

شناسایی نقاط قوت و ضعف سازمان	تدوین و تنظیم استانداردها و خط مشی‌های اخلاقی
ارزش نوآوری و یادگیری:	با مشارکت مدیران در برنامه‌ها، نگرش و نگاه از بالا به پایین در
تجهیز سازمان به فن آوری اطلاعات در بالاترین سطح	سازمان حذف شده است
به‌کارگیری سیستم مدیریت استعداد	بهسازی و گسترش خط مشی‌های رسمی اخلاقیات
برقراری سیستم پیشنهادات	با کم کردن تشریفات، ساده زیستی در رفتار مدیران نهادینه
ارزش‌های عمومی:	شود

یافته‌های پرسشنامه

جدول ۱: توزیع امتیاز، میانگین و انحراف معیار رفتارهای مربوط به ارزش کار تیمی از نظر مدیران ارشد

شماره رفتار	امتیاز	میانگین	انحراف معیار	اولویت
۲- نهادینه کردن کار تیمی	۷۹	۴/۶۴۷	۰/۴۹۲	۱
۱- شرکت در آموزش کار تیمی	۷۳	۴/۲۹۴	۰/۷۷۱	۲
۳- تبیین و مشخص کردن چشم انداز، اهداف و اولویت‌های کلی کار تیمی	۷۱	۴/۱۷۶	۰/۷۲۷	۳
۴- طراحی مکانیزم و کمیته بررسی و تشویق برای کار تیمی	۶۹	۴/۰۵۸	۰/۸۲۶	۴
۵- تعیین اصول راهنمای طراحی تیم‌ها	۶۶	۳/۸۸۲	۰/۶۹۶	۵
۷- برگزاری جلسات با حضور نمایندگان تیم‌های برتر	۶۲	۳/۶۴۷	۰/۷۸۵	۶
۶ – دعوت به همکاری از تیم‌های تخصصی موفق خارج از سازمان	۶۰	۳/۵۲۹	۰/۷۹۹	۷

براساس یافته‌های جدول ۱، رفتارهای شماره ۲، ۱ و ۳ به ترتیب به‌عنوان رفتارهای در اولویت با بیشترین امتیاز و میانگین و رفتارهای شماره ۶، ۷ و ۵ به ترتیب رفتارهای کم اولویت با کم‌ترین امتیاز و میانگین بیان شده‌اند.

جدول ۲: توزیع امتیاز، میانگین و انحراف معیار رفتارهای مربوط به ارزش تعالی و بهبود مستمر از نظر مدیران ارشد

شماره رفتار	امتیاز	میانگین	انحراف معیار	اولویت
۷- قدردانی از افراد و تیم‌های ذینفع به خاطر همکاری در کسب و کار، وفاداری و غیره	۷۳	۴/۲۹۴	۰/۶۸۵	۱
۴- ارائه تصویری شفاف و روشن از تعالی در سازمان	۷۲	۴/۲۳۵	۰/۵۶۲	۲
۲- شناسایی تحولات مورد نیاز در سازمان	۷۱	۴/۱۷۶	۰/۶۳۵	۳
۶- تهیه و تدوین سیستم‌ها، نظام‌ها، روش‌ها و استانداردهای لازم جهت تسهیل در استقرار الگوی تعالی	۷۰	۴/۱۱۷	۰/۶۰۰	۴
۵- اطمینان از ایجاد و استقرار فرآیندی به منظور اندازه گیری، بازنگری و بهبود نتایج کلیدی	۷۰	۴/۱۱۷	۰/۶۹۶	۵
۱- ترغیب و تشویق به توانمندسازی، (تفویض اختیار)، خلاقیت و نوآوری؛ به‌عنوان مثال از طریق تغییر ساختار سازمان، سرمایه گذاری در آموزش و فعالیت‌های بهبود	۶۹	۴/۰۵۸	۰/۷۴۷	۶
۳- تعیین اهداف و معیارهای سازمان برتر و کنکاش در سازمان‌های رقیب	۶۶	۳/۸۸۲	۰/۸۵۷	۷

براساس یافته‌های جدول ۲، رفتارهای شماره ۷ و ۴ به‌ترتیب به‌عنوان رفتارهای در اولویت با بیشترین امتیاز و میانگین و رفتارهای شماره ۳ و ۱ به‌ترتیب رفتارهای کم اولویت با کم‌ترین امتیاز و میانگین شناخته شده‌اند.

[Downloaded from ethicsjournal.ir on 2026-11-02]

[DOR: 20.1001.1.22517634.1391.7.2.8.0]

جدول ۳: توزیع امتیاز، میانگین و انحراف معیار رفتارهای مربوط به ارزش نوآوری و یادگیری از نظر مدیران ارشد

شماره رفتار	امتیاز	میانگین	انحراف معیار	اولویت
۴- آگاهی مدیران از راهکارهای ایجاد خلاقیت و خصوصیات مدیران موفق	۷۳	۴/۲۹۴	۰/۸۴۸	۱
۳- هدایت ایده‌های نوآورانه در راستای راهکارها و ارزش‌های سازمان	۷۱	۴/۱۷۶	۰/۸۰۸	۲
۱- نوآوری جزء سیستم ارزیابی عملکرد باشد؛ قائل شدن امتیاز برای نوآوران	۷۱	۴/۱۷۶	۰/۷۲۷	۳
۵- ایجاد فرهنگ آزاد اندیشی و نوآوری در سازمان	۶۹	۴/۰۵۸	۰/۸۲۶	۴
۶- ریسک پذیری در همه سطوح بایستی ایجاد شود	۶۸	۴/۰۰	۰/۷۹۰	۵
۷- به وجود آوردن فضای محرک خلاقیت و ایجاد محرک‌های متنوع	۶۷	۳/۹۴۱	۰/۷۴۷	۶
۲-ایجاد ذهنیت تغییر و تحول ذهنی در کارکنان (برگزاری دوره‌های تحول ذهنی)	۶۷	۳/۹۴۱	۰/۸۲۶	۷

براساس یافته‌های جدول ۳، رفتارهای شماره ۴ و ۳ به‌ترتیب به‌عنوان رفتارهای در اولویت با بیشترین امتیاز و میانگین و رفتارهای شماره ۲ و ۷ به ترتیب رفتارهای کم اولویت با کم‌ترین امتیاز و میانگین شناخته شده‌اند.

جدول ۴: توزیع امتیاز، میانگین و انحراف معیار رفتارهای مربوط به ارزش‌های عمومی از نظر مدیران ارشد

شماره رفتار	امتیاز	میانگین	انحراف معیار	اولویت
۲- تجلیل از افراد شایسته و آن‌هایی که مفاهیم اخلاقی را پاس داشته‌اند	۷۱	۴/۱۷۶	۰/۷۲۷	۱
۴- در اخذ تصمیمات اعتقاد به اینکه رعایت اخلاق آثار و نتایج ماندگاری برای شرکت به بار می‌آورد	۶۹	۴/۰۵۸	۰/۵۵۵	۲
۱- وضع کردن معیارهای متناسب و سازگار با مجموعه باورهای اخلاقی افراد	۶۷	۳/۹۴۱	۰/۷۴۷	۳
۳- تهیه رونوشت‌هایی از منشور اخلاقی به تناسب قسمت‌های مختلف سازمان به نام کدهای رفتاری و اخلاقی	۶۴	۳/۷۶۴	۰/۸۳۱	۴

براساس یافته‌های جدول ۴، رفتار شماره ۲ به‌عنوان رفتار در اولویت با بیشترین امتیاز و میانگین و رفتارهای شماره ۳ رفتار کم اولویت با کم‌ترین امتیاز و میانگین شناخته شده‌اند.

جدول ۵: مقایسه میانگین نمره ارزش‌های سازمان با میانگین فرضی ۳

ارزش‌های سازمان	میانگین	انحراف معیار	t	P
کار تیمی	۴/۰۳۳	۰/۵۵۹	۷/۶۲۳	۰/۰۰۱
تعالی و بهبود مستمر	۴/۱۲۶	۰/۴۷۸	۹/۶۹۶	۰/۰۰۱
نوآوری و یادگیری	۴/۰۸۴	۰/۶۵۶	۶/۸۰۶	۰/۰۰۱
عمومی	۳/۹۸۵	۰/۵۹۶	۶/۸۱۶	۰/۰۰۱

[Downloaded from ethicsjournal.ir on 2026-11-02]

[DOR: 20.1001.1.22517634.1391.7.2.8.0]

براساس یافته‌های جدول (۵)، t مشاهده شده در سطح ۰/۰۵≥ p معنا دار بوده، بنابراین ارزش‌های فوق از نظر مدیران ارشد بیش از سطح متوسط بوده است.

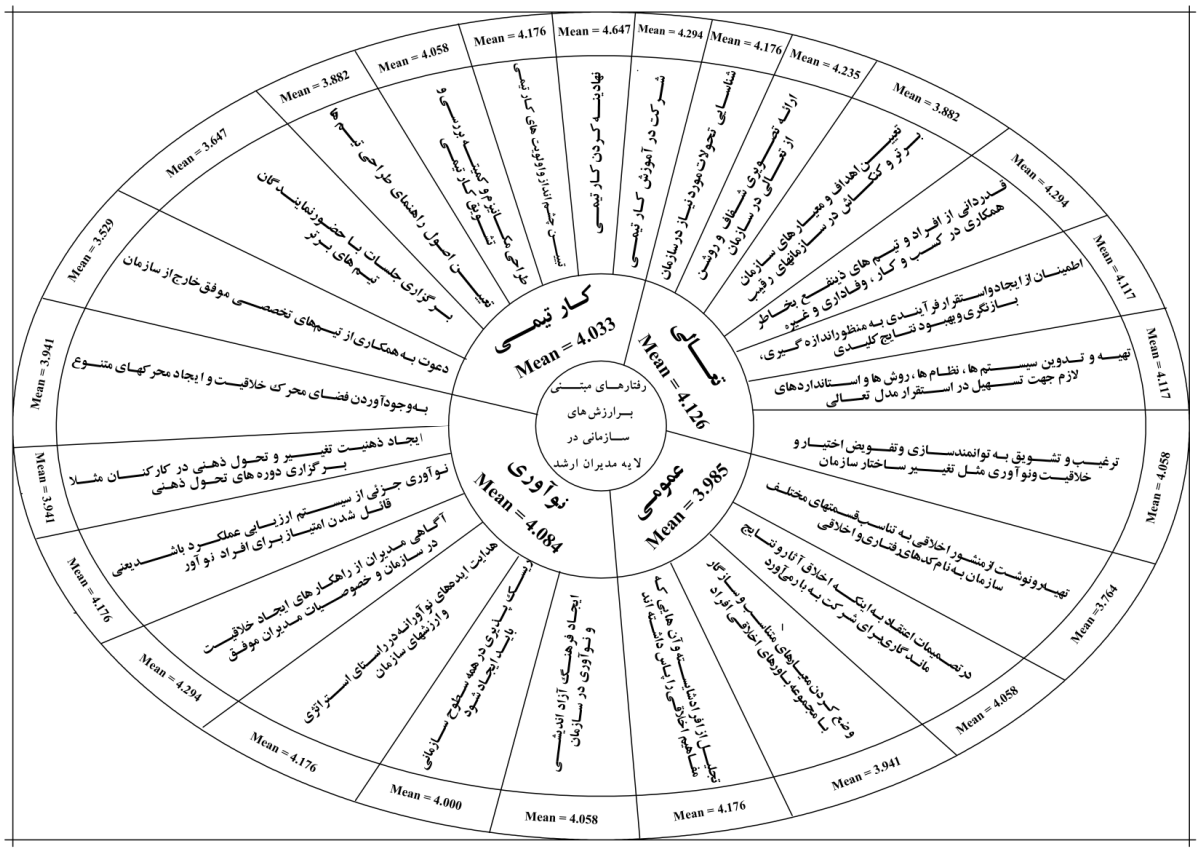
جدول ۶: مقایسه میانگین نمره در آزمون هتلینگ

ارزش‌های سازمان	میانگین	انحراف معیار
کار تیمی	۴/۰۳۳	۰/۵۵۹
تعالی و بهبود مستمر	۴/۱۲۶	۰/۴۷۸
نوآوری و یادگیری	۴/۰۸۴	۰/۶۵۶
عمومی	۳/۹۸۵	۰/۵۹۶

t^2= ۱/۴۳۷ f =۰/۲۱۶ p =۰/۹۴۹

براساس یافته‌های جدول ۶، f مشاهده شده در سطح ۰/۰۵≥ p معنا دار نبوده، بنابراین ارزش‌ها دارای اهمیت یکسان بوده است.

شکل (۱): الگوی کدهای رفتاری مبتنی بر ارزش‌ها در لایه مدیران ارشد



[Downloaded from ethicsjournal.ir on 2026-11-02]

[DOR: 20.1001.1.22517634.1391.7.2.8.0]

بحث و نتیجه گیری

در الگوی رفتاری شکل شماره (۱) کدها و شاخص‌های رفتاری مربوط به ارزش‌های سازمانی در لایه مدیران ارشد آورده شده است. در این الگو کدهای رفتاری به تفکیک آورده شده و برای هر کد رفتاری میانگین مربوط به آن آورده شده است و می‌توان آن را با میانگین سایر کدهای رفتاری مربوط به همان ارزش مقایسه نمود و به شناسایی مهم‌ترین رفتارها در هر ارزش پرداخت. همچنین با توجه به الگوی رفتاری که در شکل(۱) آمده است می‌توان ارزش‌های سازمانی را با میانگین آنها مشاهده کرد.

در الگوی فوق ارزش سازمانی تعالی با میانگین ۴/۱۲۶، ارزش سازمانی نوآوری با میانگین ۴/۰۸۴ ، ارزش سازمانی کار تیمی با میانگین ۴/۰۳۳ و ارزش‌های عمومی با میانگین ۳/۹۸۵ در این لایه قرار دارند .

می‌توان رفتارهای مبتنی بر هر ارزش را در سه طیف مختلف قرار دارد. دسته اول رفتارهایی که بالاترین اولویت‌ها را دارند، دسته دوم رفتارهایی که در اولویت متوسط قرار دارند و دسته سوم رفتارهایی که از اهمیت کمتر برخوردارند. با توجه به این دسته‌بندی می‌توان جاری‌سازی را از رفتارهای با الویت بالاتر شروع کرد البته مسلماً این تعیین اولویت‌ها از نظر آماری، یکی از ملاک‌های تعیین رفتارها در سازمان خواهد بود. به‌عنوان مثال در ارزش کار تیمی رفتارهای شماره ۲ و۱ با بیشترین میانگین به‌عنوان رفتارهای در اولویت، رفتارهای شماره ۳، ۴ و۵ در اولویت پایین تر و رفتارهای ۷ و ۶ کم اهمیت‌ترین رفتارها هستند.

پیشنهادات

۱- با توجه به شرایط مندرج در پژوهش منتخبی از شاخص‌ها و کدهای رفتاری به لایه مدیران ارشد سازمان با رعایت سازوکار انتقال سودمند اعلام شود و ارزیابی صورت گیرد.

۲- جهت جاری سازی ارزش‌ها و رفتارهای مبتنی بر آنها بایستی تیم‌های تخصصی یاد شده در الگوی جاری‌سازی تشکیل شود و نشست‌های مختلف جهت آشنایی با وظایف و ماهیت اجرایی شدن طرح مورد بررسی قرار گیرد.

۳- تا حد امکان از افراد متخصص سازمان و در غیر آن از تیم‌های تخصصی مربوط در خارج از سازمان بهره گیری شود.

۴- در تدوین و بازنگری منشور اخلاقی سازمان از ارزش‌ها و کدهای رفتاری با میانگین و ضریب تأثیر بالا استفاده شود.

۵- در تدوین و بازنگری راهکارها و برنامه‌های راهکاری شرکت، محوری باعنوان جاری‌سازی ارزش‌های تدوین و از روی ارزش‌های مورد نظر شاخص‌ها و کدهای رفتاری عملیاتی استخراج شود.

۶- نظام ارزیابی اخلاقی در این لایه از سازمان برپایه شاخص‌های تدوین شده طراحی شده تا بتوان کدهای رفتاری را در سازمان جاری‌سازی کرد.

۷- در پرداخت پاداش و امکانات رفاهی سهم رعایت کدهای رفتاری و اصول اخلاقی لحاظ شود.

۸- سازوکارهای لازم و غیرمستقیم جهت انتقال مناسب کدهای رفتاری در این لایه از سازمان مثل تهیه بروشور، ارسال پیام کوتاه، نصب در تابلوها و یادآوری در نشریات مختلف، فراهم شود.

واژه‌نامه

کدهای رفتاری	1. Behavioral codes
اخلاق حرفه‌ای	2. Professional ethics
ارزش‌های سازمانی	3. Organizational values
مدیریت به وسیله ارزش‌ها	4. Management by values
تحقیق قدر شناسانه	5. Appreciative inquiry
مصاحبه آینده‌نگر	6. Feedforward interview
داستان‌های خاص	7. Specific stories
سرشار از انرژی و حیات	8. Full of life
تجربیات کارکنان	9. Employee experiences

[Downloaded from ethicsjournal.ir on 2026-11-02]

[DOR: 20.1001.1.22517634.1391.7.2.8.0]

10. Dyadic dialogue گفتگوی دوتایی

11. Best practice بهترین عمل (تجربه)

منابع

1. Grossgrove J, Scheer SD, Conklin NL, Jones JM, Safrit RD (2005). Organizational values perceived as evident among ohio state university extention personnel. Journal of Extention 43 (5): 1-8.

۲. سلطانی ایرج. الگوی عملیاتی جاری سازی ارزش‌ها و اخلاق حرفه‌ای در سازمان زمینه ساز توسعه معنوی کارکنان. مجموعه مقالات ششمین کنفرانس توسعه منابع انسانی. ۱۳۸۹، شماره ۶ و۷: ۱۳ – ۲۳.

۳. کاپلان رابرت، نورتون دیوید. سازمان استراتژی محور. چاپ هفتم. ترجمه بختیاری پرویز. انتشارات سازمان مدیریت صنعتی.۱۳۸۶: ۲۴– ۲۵.

۴. رضائیان علی، اصول مدیریت. چاپ هفدهم. انتشارات سازمان مطالعه و تدوین کتب علوم انسانی دانشگاه‌ها(سمت). ۱۳۸۴: ۲۷۸– ۲۷۹.

5. Safrit RD (1990). Values stradification in the strategic planning process of an adult educational organization. Unpulished doctoral dissertation, North Carolina state University. Raleigh

6. Barrett R (2006). Building a value- driven organization: a whole system approach to cultural transformation. Oxford. Butterworth-Heinemann.

۷. برفروشان سهراب و نظری آذر. ارزش‌های محوری سازمان، فانوس‌های دریایی. مجله الکترونیکی مرکز اطلاعات و مدارک علمی ایران. ۱۳۸۶، دوره چهارم شماره ۳: ۳۴– ۳۵.

۸. سلطانی ایرج ، مدرسی مهدی. ارزیابی ارزش‌های سازمانی در شرکت فولاد مبارکه از دیدگاه کارکنان. طرح تحقیقاتی در شرکت فولاد مبارکه اصفهان. ۱۳۸۶، ۸۴– ۸۹.

9. Rokeach M (1973). The nature of human values. New York. The free press.

۱۰. بلانچارد کن، اکانر مایکل. مدیریت از راه ارزش‌ها. چاپ دوم. ترجمه فرتوک زاده حمید، انتشارات فرا. ۱۳۸۱: ۴۸– ۵۰.

11. Van Oosten EB (2006). International change theory at the organizational level: a case study. Journal of Management Development 25(7): 707-717.

12. Baker A, Peacock G, Cozzolino S, Norton A, Joyce M, Chapman T, et al. (2009). Application of appreciative inquiry in facilitating culture change in the UK NHS. Team Performance Management 15(7): 276-288.

13. Kluger AN, Nir D (2010). The feed forward interview. Human Resource Management Rreview, (20): 235-246.

14. Lewis S, Passmore J, Cantore S (2008). Using appreciative inquiry in sale team development. Industrial and commercial training,40 (4):175-180.

[Downloaded from ethicsjournal.ir on 2026-11-02]

[DOR: 20.1001.1.22517634.1391.7.2.8.0]