

شناسایی رفتارهای عملیاتی مبتنی بر ارزش‌های سازمانی در لایه‌ی عملیاتی

دکتر ایرج سلطانی*، حامد صمدانیان**

تاریخ دریافت: ۹۳/۰۴/۲۸

تاریخ پذیرش: ۹۳/۱۲/۱۷

چکیده

جاری‌سازی ارزش‌های سازمانی موجب بهبود رفتار کارکنان شده و اخلاق حرفه‌ای به مبنایی برای کسب‌وکار بدل می‌گردد. توجه به چگونگی و سازوکارهای لازم برای جاری‌سازی ارزش‌ها و تبدیل آن به رفتارهای عملیاتی در لایه‌ی عملیاتی کمتر مورد توجه قرار گرفته است. به این منظور، ضمن مروری مستند بر ادبیات موضوع، نتایج به‌دست‌آمده، طی مطالعه‌ی موردی در شرکت فولاد مبارکه‌ی اصفهان، مورد بررسی قرار گرفته است. بر این اساس، از جامعه‌ی آماری ۲۰۰۰ نفری در لایه‌ی عملیاتی، تعداد ۳۲۲ نفر براساس جدول مورگان انتخاب شدند و از طریق مصاحبه به روش‌های AI و FFI و پرسش‌نامه، داده‌های موردنظر گردآوری شد. پایایی پرسش‌نامه با ضریب آلفای کرونباخ برابر ۰/۸۸۱ تعیین شد و نتایج با استفاده از نرم‌افزار SPSS تجزیه و تحلیل گردید. در این مقاله، با استفاده از روش‌سنجی یادشده و بررسی الگوهای سازمان‌های سرآمد، نهایتاً «الگوی کدهای رفتاری مبتنی بر ارزش‌ها» در لایه‌ی عملیاتی و به‌دست‌آمده است. پس از شناسایی کدهای رفتاری مبتنی بر ارزش‌های چهارگانه‌ی سازمان، اولویت‌بندی این کدها برای اجرا و جاری‌سازی انجام شده است.

کلیدواژه‌ها: ارزش‌های سازمانی؛ رفتارهای عملیاتی؛ کدهای اخلاقی و رفتاری، روش AI، FFI.

*. استادیار و عضو هیئت علمی دانشگاه آزاد اسلامی واحد علوم و تحقیقات اصفهان

** نویسنده‌ی مسئول: کارشناس ارشد گروه مدیریت دانشکده‌ی علوم انسانی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد نجف‌آباد اصفهان

hamed.samadanyan@gmail.com

مقدمه

رفتارهای مبتنی بر ارزش‌ها و راهبردها، از آن‌رو 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 برای هم‌افزایی^۱ سازمانی و هم‌راستایی پدید می‌آورد.

به‌طور کلی، تنگناهای فراروی رفتارهای مبتنی بر ارزش‌های سازمانی عبارتند از:

۱. شعاری بودن ارزش‌ها و راهبردها
۲. رفتار غیر ارزشی و غیر راهبردی
۳. نبود درک مشترک از ارزش‌ها در بین مدیران
۴. مشکل تبدیل ارزش‌ها و راهبردها به رفتار مناسب و عملیاتی
۵. هم‌راستا نبودن رفتارها، در بین مدیران سازمان

تنگناهای یادشده و بسیاری از مسائل دیگر موجب شده است که سازمان‌های امروزی کمتر شاهد رفتارهای مبتنی بر ارزش‌ها باشند. شرکت فولاد مبارکه‌ی اصفهان، یکی از شرکت‌های پیشرو در راستای اجرای راهبردها و ارزش‌ها بوده است و با وجود روبه‌رویی با معضلات و تنگناهای یادشده، در این راه گام نهاده است. تدوین ارزش‌های سازمانی به‌صورت علمی، برگزاری دوره‌های تحول‌ذهنی، ارزیابی ارزش‌ها در بین کارکنان و تدوین منشور اخلاقی مدون، از جمله اقدامات اولیه برای حاکم کردن مدیریت ارزش‌ها در این شرکت بوده است. لذا، برای کمک به رفع چالش‌ها، مقاله‌ی حاضر با عنوان «ارایه‌ی الگوی کدهای رفتاری^۲ مبتنی بر ارزش‌ها در لایه‌ی عملیاتی» انجام شده است. هدف بسیاری از سازمان‌ها، حفظ و به‌کارگیری ارزش‌ها در عمل و آشکارشدن آنها در درون و بیرون سازمان است (گرسگرو^۳، ۲۰۰۵: ۳).

هر سازمان، دارای حیات و زندگی است که متفاوت از زندگی اجزای خود می‌باشد. در این سازمان‌ها، کارکنان نسبت به یک الگوی خاص رفتاری توافق پیدا می‌کنند که این همان فرهنگ سازمانی است. توانمندسازی کارکنان، به‌معنای تشویق آنان برای مشارکت بیشتر در تصمیم‌گیری

1. Synergy
2. Behavioral Codes
3. Grossgrove

است؛ یعنی، فضایی برای افراد فراهم شود تا بتوانند ایده‌های خوبی را بیافرینند و آنها را به عمل آورند. محیط کاری توانمندشده، جایی است که کارکنان به صورت گروهی حضور دارند و در انجام کارها با یکدیگر همکاری می‌کنند (عبودی و مصدق لطفی، ۱۳۹۳: ۲۲۴). لذا، ارزش‌ها به‌عنوان جزء جدانشدنی فرهنگ در تعیین رفتار کارکنان نقش مهمی ایفا می‌کنند.

ارزش‌های سازمانی، مشخص می‌کند که چه چیزهایی برای سازمان مهم است و بایستی کسب و کار را با رعایت آنها دنبال نمود. یکی از چالش‌هایی که سازمان‌های امروز با آن روبه‌رو هستند، ضعف در جاری‌سازی ارزش‌های سازمان است. مسئله‌ی مهم در فرایند مدیریت راهبردی، موضوع پیاده‌سازی استراتژی است (سلطانی، ۱۳۸۹: ۲۳). حدود ۷۰ درصد دلیل شکست مدیران ارشد اجرایی در امریکا، نه به‌خاطر ضعف آنها در فرموله کردن راهبرد، بلکه به‌دلیل موفق نشدن آنها در پیاده‌سازی راهبردهای‌شان بوده است (کاپلان و نورتون، ۱۳۸۶: ۲۴). بنابراین، برای موفقیت و ماندگاری، نیاز است راهبردها، ارزش‌ها و اخلاق حرفه‌ای^۱ در کسب و کار پیاده‌سازی شود و در رفتارهای کارکنان مشاهده گردد. مدیران و کارکنان سازمان، بایستی اخلاق را عملی و آن را به رفتار مبدل نمایند (سلطانی، ۱۳۸۹: ۲۴).

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

مروری بر ادبیات تحقیق

مدل‌ها و نظریه‌های اخلاقی در سازمان و مدیریت

عرصه‌ی سازمانی در سال‌های اخیر، مدیران را با چالش‌های وسیعی روبه‌رو ساخته است. یکی از این چالش‌ها، نگرش، شناخت و هم‌راستایی با مقوله‌ی علم اخلاق در عرصه‌ی سازمان و مدیریت است. مدیران و کارکنان سازمان‌ها برای ایفای امور سازمانی خود، افزون بر معیارهای سازمانی و قانونی، به مجموعه‌ای از رهنمودهای اخلاقی و ارزشی نیاز دارند که آنان را در سنجش رفتارها و اعمال سازمانی یاری دهند و نوعی هماهنگی و وحدت‌رویه در حرکت به‌سوی شیوه‌ی

مطلوب جمعی را برای‌شان میسر سازد.

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

مدل‌ها یا نظریه‌های اخلاق سازمانی

- مدل منفعت‌طلبی: در این مدل، درباره‌ی تأثیر تصمیم‌ها و رفتارها در دیگران بر پایه‌ی هدف اساسی و تأمین بیشترین منفعت افراد، قضاوت می‌شود.
- مدل حقوق: در این مدل، تصمیم‌ها و رفتارها بر پایه‌ی سازگاری با حقوق اساسی گروهی و فردی داوری می‌شود.
- مدل عدالت: در این مدل، درباره‌ی تصمیم‌ها و رفتارها بر پایه‌ی سازگاری با اصول جوانمردی، عدالت، منصفانه بودن، تساوی و توزیع منافع (پاداش‌ها) و هزینه‌ها در میان افراد و گروه‌ها به‌طور بی‌طرفانه و بدون غرض، قضاوت می‌شود.

ارزیابی مدل‌های اخلاقی

هر کدام از سه مدل اخلاقی (منفعت‌طلبی، حقوق و عدالت) نقاط قوت و ضعفی دارند. مدل منفعت‌طلبی بیشتر با اهداف کارآیی، بهره‌وری و بیشینه کردن سود پیوند می‌خورد. مدل‌های حقوق و عدالت، بر ملاحظه‌ی حقوق افراد و توجه به توزیع منافع و ضررها به‌طور عادلانه در میان آنها تأکید دارد. دو مدل حقوق و عدالت، به رفاه کارکنان در مقایسه با کارآیی سازمان توجه زیادی دارند. هر رهیافت، مجموعه‌ای از اصول یا استانداردهای قضاوت متفاوت ولی تا حدودی به هم پیوسته را برای تشخیص درست یا نادرست و خوب یا بد در تصمیم‌های مدیریتی ارائه می‌نماید. هر سه رهیافت، می‌تواند در هر فراگرد پیچیده‌ی تصمیم‌گیری به‌کار گرفته شود. صاحب‌نظران حالت مطلوب را حالتی می‌دانند که هر سه رهیافت با هم تلفیق شود (رضایان، ۱۳۸۴: ۲۷۸).

ارزش‌های سازمانی

ارزش سازمانی عبارت است از هر مفهوم یا ایده‌ای که دارای حرمت و احترام بالایی نزد اعضای یک سازمان بوده و فلسفه، فرایندها و اهداف سازمان را شکل می‌دهد (سفریت^۱، ۱۹۹۰).

ارزش‌های بنیادی

ارزش‌هایی هستند که برای موفقیت در کسب و کار، حیاتی و لازم هستند. ارزش‌های بنیادین به عنوان اصول یا ایده‌آل‌ها مطرح می‌شوند. بعضی اوقات در شکل ایمان و عقیده بیان می‌شوند (برت^۲، ۲۰۰۶: ۱۲۱).

ارزش‌های عملیاتی

ارزش‌هایی هستند که بر چگونگی کارکردن افراد با یکدیگر و یا آنچه در مسائل روزانه مهم باشد، تأکید دارند (برت، ۲۰۰۶: ۱۲۲).

ارزش‌های محوری یا شناسه‌های اخلاقی سازمان

ارزش‌های محوری سازمان را شناسه‌های اخلاقی سازمان نیز می‌نامند؛ این شناسه‌ها، اصول راهنما در سازمان هستند که رهنمودی برای تصمیم‌گیری و رفتارها خواهد بود. در یک سازمان، اصول اخلاقی خوب، پیش شرط مدیریت راهبردی خوب است (برفروشان و نظری، ۱۳۸۶: ۳۶).

تعیین ارزش‌های سازمانی

هر سازمان یا شرکتی - بسته به نوع دیدگاه خود و شرایط محیطی - اقدام به تعیین ارزش‌های محوری خود می‌نماید. اغلب سازمان‌ها بین ۳ تا ۵ ارزش را محور فعالیت‌های خود قرار می‌دهند (برفروشان و نظری، ۱۳۸۶: ۳۷).

1. Safrit
2. Barrett

یکی از راه‌های تشخیص ارزش‌های محوری، برگزاری جلسات مباحثه با حضور کلیه کارکنان کلیدی است. راه دیگر، بارش فکری افراد با ارزش‌های محوری بالقوه است تا بدین ترتیب، اذهان برای شناسایی ارزش‌های محوری آماده شود (سلطانی و مدرسی، ۱۳۸۶: ۸۵).

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 تعیین‌کننده‌ی طرز فکر و رفتار اشخاص در محل کارند (روکیچ^۱، ۱۹۷۳: ۲۱۵). برای رسیدن به این کامیابی، راهبرد نسبتاً ساده‌ای وجود دارد که برخی شرکت‌ها آن را دنبال می‌کنند (بلانچارد و اکانر^۲، ۱۳۸۱: ۴۹).

این راه، با مدیریت از راه ارزش‌ها^۳ ممکن است. ارزش‌ها افراد را همسو می‌کنند و پای‌بندی به اهداف مشترک را میسر می‌سازند. مدیریت از راه ارزش‌ها، جذب‌کننده‌ی انسان‌ها به سوی اهداف مشترک است. تنها چیزی که می‌تواند افراد را هم‌داستان کند، ارزش‌ها هستند. در مدیریت از راه ارزش‌ها، رئیس حقیقی، ارزش‌های برگزیده‌ی سازمان هستند که باید همه در خدمت این ریاست باشیم (بلانچارد و اکانر^۳، ۱۳۸۱: ۵۰).

مروری بر نتایج تحقیقات انجام‌شده

ریو^۴ در سال ۲۰۰۵ نقش ارزش‌های معنوی را در بهبود بهره‌وری و مدیریت کارآمد بررسی کرد. او با مرور ۱۵۰ مقاله نشان داد که ثبات روشنی بین ارزش‌ها و عملکرد وجود دارد و ارزش‌ها موجب می‌شود که انگیزه‌ی افراد افزایش یافته و به پدیدارشدن جو اخلاقی مثبتی در سازمان منجر شود که آشکارشدن ارتباطات تثبیت شغلی را به دنبال خواهد داشت و در پایان موجب پیشرفت و تعالی اهداف سازمان خواهد شد.

سن و بهاتاچاری در سال ۲۰۰۱، در مطالعه‌ای نشان دادند که رفتار مسئولانه‌ی اجتماعی یا اخلاقی، می‌تواند تأثیر مثبتی در رفتار مشتری داشته باشد (سلطانی و مدرسی، ۱۳۸۶: ۱۵).

1. Rokeach
2. Management by Values
3. Blanchard & Okaner
4. Rio

مطالعه‌ی شین^۱ در سال ۱۹۸۴ نشان داد که ارزش‌های اخلاقی به‌عنوان بعد مهمی از فرهنگ سازمانی اثری معنادار در رفتار کارکنان در سازمان دارد. بررسی تورنیپ سید در سال ۲۰۰۲ نیز نشان داد که رفتارهای شهروندی سازمانی با افزایش سطح عملکرد و بهره‌وری رابطه دارد (سلطانی و مدرسی، ۱۳۸۶: ۱۷).

ریچارد برت در سال ۱۹۹۸ کتاب خود با عنوان «آزادسازی روح مشارکت: ساختن سازمانی مطابق چشم‌انداز» را منتشر کرد. فرض اصلی در این کتاب این بود که موفق‌ترین سازمان‌ها در روی زمین، سازمان‌هایی هستند که توسط چشم‌انداز هدایت می‌شوند و ارزش‌ها محرک و محور اصلی آنها است. نتیجه‌ی ترسیم ارزش‌ها در بیش از ۵۰۰ شرکت در ۳۵ کشور دنیا از سال ۱۹۹۷ این بود که بدون شک موفق‌ترین سازمان‌ها، سازمان‌های ارزش محورند.

تحقیقات انجام شده توسط پوراس و کولینز در کتاب «ساختن تا انتها: رفتارهای موفق در شرکت‌هایی که مطابق چشم‌انداز حرکت می‌کنند» در سال ۱۹۹۴، کولینز در کتاب «خوب به عالی» در سال ۲۰۰۱ و پین در کتاب «تغییر ارزش‌ها» در سال ۲۰۰۳ همگی تأییدکننده‌ی مطالعات برت بود.

برت در سال ۲۰۰۶ در کتاب خود با عنوان «ساختن سازمان ارزش محور: با رویکرد نگرش کلی به تحول فرهنگی» الگویی ارایه می‌کند تا بتواند به کمک ارزش‌ها، تغییرات مناسب در سازمان اعمال کند و سطح سازمان را بالا ببرد.

روش‌شناسی پژوهش قدرشناسانه^۲

پژوهش قدرشناسانه یک روش‌شناسی تغییر است. AI معتقد است که سامانه‌های انسانی به سمت سؤالاتی حرکت می‌کنند که آنها همیشه از خودشان می‌پرسند. در این زمینه، AI بر روی هنر و علم پرسیدن سؤال‌هایی که به روشن شدن نقاط قوت و ظرفیت‌های مثبت (واقعی) سامانه می‌پردازد، متمرکز می‌شود (ون اوستن، ۲۰۰۶: ۷۱۰). این روش می‌گوید که پرسیدن درباره‌ی آینده می‌تواند آن آینده را نخست با استفاده از زبان برای رؤیایپردازی آن و سپس با اقدامات گروهی در مسیر آن چشم‌انداز (رؤیا)، رقم بزند (بیکر^۳ و دیگران، ۲۰۰۹: ۲۷۹).

1. Shein
2. Appreciative Inquiry
3. Baker

مصاحبه‌ی پیش‌خور (آینده‌نگر)^۱

بر مبنای روش AI، یک مصاحبه‌ی الحاقی (تکمیلی) پیشنهاد می‌شود که مصاحبه‌ی پیش‌خور (FFI) یا قبل از عمل نامیده می‌شود. این یک مصاحبه‌ی منعطف با هدف بهبود است و می‌تواند برای اهداف گوناگون سازمانی در مجموعه‌های مختلف به کار برده شود. این مصاحبه بر روی استخراج داستان‌های خاص^۲ با توجه به تجربیات کاری «سرشار از انرژی و حیات»^۳ متمرکز شده است و به صورت بازتابی از درگیری‌های احساسی، تجزیه و تحلیل درباره‌ی ساده‌سازی شرایط داستان و پرسش‌های آینده‌نگر برای مقایسه‌ی برنامه‌ها با شرایط کشف شده است. این مصاحبه، یک تئوری اصلاح‌شده بر مبنای روش مصاحبه در AI پیشنهاد می‌کند و بر روی جنبه‌های خاصی تأکید دارد، از جمله جمع‌آوری داستان از روی مصاحبه (استفاده از ذهن اتفاقی)، تقویت و کشف داستان‌های برد-برد، گوش کردن فعال به مصاحبه و راه‌اندازی تفاوت بین معیارهای داخلی برای رفتار بهینه و برنامه‌ها در رفتارهای اشخاص (کلوگر و نیر^۴، ۲۰۱۰: ۲۳۶).

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 نخستین بار این روش را در مطالعات دوره‌ی 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 قرار گرفت. کوپریدر نشان داد که رشد سامانه‌های انسانی، مانند گروه‌ها و سازمان‌ها، از مسیر «مورد تقدیر واقع‌شدن» می‌گذرد. همچنین پرسیدن مجهولات یکی از مهم‌ترین فرایندهای یافتن و توسعه‌ی معانی و مفاهیم مشترک است (لویس و همکاران، ۲۰۰۸: ۱۷۵ و ۱۷۶). AI به عنوان روش‌شناسی تغییر ساختار اجتماعی و همچنین یک جایگزین برای حل مسئله است. AI به‌خودی‌خود از تعاملات اجتماعی^۵ استفاده

1. Feedforward Interview
2. Specific Stories
3. Full of Life
4. Kluger & Nir
5. Social Interactions

می‌کند و به جست‌وجو و خلق روابط مثبت و رفتارهای جدید^۱ می‌پردازد تا به ایجاد ارزش افزوده در تعاملات سازمان و تجربیات مثبت کاری برای کارکنان، منجر شود (بیکرو همکاران، ۲۰۰۹). هنگامی که AI به‌عنوان یک روش‌شناسی مطرح شد، پنج اصل برای آن تدوین شد و مدل (4-D) برای عملیاتی کردن آن شکل گرفت. این مدل، کشف، رؤیایپردازی، طراحی و سرنوشت را دربر می‌گیرد. به تدریج، کوپریدر و دیگر متفکران، از این روش برای شناسایی و گزینش رفتارها در سازمان‌ها استفاده کردند. این روش، امروزه در مدیریت تغییرات، مباحث تحول فرهنگی و انتخاب رفتارها در سازمان‌ها، کاربرد دارد.

مراحل مختلف روش‌شناسی AI و کاربرد هر مرحله

روش‌شناسی AI شامل چهار دوره است که تحت عنوان سیکل چهار-دی در AI شناخته می‌شود. این مراحل عبارتند از: کشف، رؤیایپردازی، طراحی و سرنوشت.

۱. کشف^۲: این فاز بر روی ارزش‌گذاری و قدردانی «بهترین‌ها» از افراد و سازمان، متمرکز شده است و این سؤال را مطرح می‌کند که «چه چیزی حیات‌بخش است؟» (همان: ۷۱۴). در این فاز، به روشن ساختن کیفیت‌های بی‌نظیر گروه، رهبری، ارزش‌ها و منابع آن - که موفقیت و حیات گروه را به‌دنبال دارد - پرداخته می‌شود. در حقیقت، گروه می‌پرسد که «چه در حال انجام است؟» تا اینکه بفهمد بهترین چیزی که وجود دارد چیست.

این مرحله، به‌دنبال به‌دست آوردن اطلاعات اولیه از طریق مصاحبه است، سپس به ترسیم اجزایی که از مصاحبه‌ها آشکار می‌شود، می‌پردازد تا زمینه‌های مشترک و داستان‌های مشترک را شناسایی کند. در این راه منابع مخفی و نقاط قوت برای گروه مشخص می‌شود و برای استفاده مهیا می‌شود (لوئیس و همکاران، ۲۰۰۸).

شکل‌دهی سؤالات در این مرحله‌ی مقدماتی اندیشمندانه و وقت‌گیر است. اگر در این مرحله مراقبت کافی صورت نگیرد، پرسش‌گری در مرحله‌ای که اشخاص سازمان درگیر می‌شوند با مشکل روبه‌رو می‌شود یا در بهترین حالت به یک پاسخ سطحی منجر می‌شود که در مراحل

1. Positive New Relationships and Behaviours
2. Discovery
3. "What Gives Life?"

طراحی و تحویل، پایداری نخواهد داشت (گراندلی و هولتون^۱، ۲۰۱۰).

۲. **رؤیایپردازی**^۲: تصور یک آینده‌ی مطلوب^۳ محور تمرکز در این مرحله است و سؤالاتی مثل اینکه «چه چیزی امکان دارد؟»^۴ مورد نظر قرار می‌گیرد (ون اوستن، ۲۰۰۶: ۷۱۴).

در این مرحله، رؤیاهایی را که افراد برای آینده‌ی خود در سازمان یا گروه متصورند، آشکار می‌کند. اینها رؤیاهایی هستند که افراد از قبل به انجام آنها پی برده‌اند. با خلق چشم‌انداز بهترین آینده‌ی ممکن که به‌روشنی با تجربه‌های ممکن همخوانی دارد، افراد برانگیخته می‌شوند تا به خلق چشم‌اندازهای ممکن بپردازند. این چشم‌اندازها، به‌عنوان جذب‌کننده‌هایی برای رفتارهای آنها عمل می‌کند. همان‌گونه که سامانه‌های زنده، رفتارهای شان را بر طبق آینده‌ای مطلوب و جذاب قرار می‌دهند (لوئیس و همکاران، ۲۰۰۸: ۱۷۷).

AI همچنین با تشویق افراد به صحبت درباره تجربیات مثبت و رؤیاهای، باعث می‌شود افراد احساس امیدواری و خوش‌بینی نسبت به آینده پیدا کنند که این قضیه باعث آزاد شدن انرژی پتانسیل دیگری می‌شود که احساسات مثبت نام دارد (لوئیس و همکاران، ۲۰۰۸: ۱۷۷).

در مرحله‌ی رؤیایپردازی، افراد شرکت‌کننده در پرسش‌گری در چالشی قرار می‌گیرند تا بتوانند منابع انرژی مثبت کشف‌شده - نقاط روشن که بوش در سال ۹۵ بیان کرد - را که در نقاط مختلف سازمان جمع‌شده، تصور کنند. به بیان دیگر، رؤیایپردازی عبارت است از: درک بهترین‌های سازمان به‌عنوان چیزی که هست و تصویر آنچه که می‌تواند باشد. رؤیایپردازی یک میدان باز برای بیان امیدواری‌ها و رؤیاهای اشخاص از مسیر پرسش‌گری^۵ فراهم می‌آورد (گراندلی و هولتون، ۲۰۱۰).

۳. **طراحی**^۶: در این مرحله، توجه به این سؤال معطوف می‌شود که «چه باید باشد؟»^۷ و چگونه باید آینده‌ی مورد تصور را ساخت (ون اوستن، ۲۰۰۶).

اعمال و اقدامات سطح بالایی نیاز است تا به کمک آنها بتوان به وقوع رؤیاهای امیدوار بود. در

1. Grandly & Holton
2. Dream
3. Desired Future
4. "What Might be Possible?"
5. Inquiry
6. Design
7. "What Should be?"

مرحله‌ی طراحی، در مورد این اقدامات تصمیم‌گیری می‌شود. به این منظور، نیازمند توافق بر روی رؤیاهای مشترک آینده و اعمال (اقدامات) برای حمایت از آنها هستیم. در این مرحله، سؤال سازمان این است که برای رسیدن به این آینده، باید چگونه باشیم؟ از جهتی، این اقدام مهندسی معکوس است (لویس و همکاران، ۲۰۰۸).

۴. **سرنوشت!**: آخرین مرحله، به‌عنوان تعیین سرنوشت شناخته می‌شود. تمرکز در این مرحله، بر روی نگه‌داری و پایداربودن تغییر از راه تلاش برای جواب سؤال است که: «چطور می‌توان تفویض اختیار کرد، آموخت و تدبیر اندیشید؟» (ون اوستن، ۲۰۰۶).

در مرحله‌ی سرنوشت، با برنامه‌ریزی و شکل‌دهی گروه‌های عمل‌کردی، رسیدن به اعمال مشخص شده در طول فرایندهای پیشین در دستور کار قرار می‌گیرد (لویس و همکاران، ۲۰۰۸). مصاحبه‌ی آینده‌نگر، توسط کلوگر و نیر به‌منظور 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 هم‌راستایی بهتری بین نیازهای کارکنان و اقدامات سازمانی دست یابند و به‌وسیله‌ی ایجاد حس مثبت‌نگری در خودشان و یکدیگر موجب 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 از جمله: جمع‌آوری داستان از روی مصاحبه (استفاده از ذهن اتفافی)، تقویت و کشف داستان‌های برد-برد، گوش کردن فعال به مصاحبه و راه‌اندازی تفاوت بین معیارهای داخلی برای رفتار بهینه و برنامه‌ها در رفتارهای اشخاص است (کلوگر و نیر، ۲۰۱۰: ۲۳۷).

گذاشتن زمان، دقت و انرژی برای طرح ایده‌ی نو ممکن است موجب پیشرفت عظیم بشود هرچند درازمدت باشد		متعلق دانستن نتیجه کار به جمع و ثبت نکردن حاصل کار به نام خود		همراهی با یاران گروه و بالا بردن یاران ضعیف در گروه	
احساس راحتی از بیان ایده حتی اگر آن ایده طرفداران کمی داشته باشد	اندیشیدن به این که آیا می‌شود کارها را ساده‌تر، بهتر و سریع‌تر انجام داد؟	پرهیز از قضاوت عجولانه در مورد همکاران و عدم توجه به شایعات بیهوده	کار و وظیفه همکار را مثل کار خود دانستن و در صورت عدم حضور، کار او را تا حد توان انجام دادن	اگره نداشتن از کمک و یاری خواستن و دادن بازخورد سودمند	پدیرش ضعف‌ها پنهان نکردن آن از دیگران و توجه نکردن آن
همواره آمادگی تغییر و بهتر شدن کارها بودن	استقبال از ایده‌ی همکارانم برای بهبود کار و عدم نگاه با دید تمسخر	پاسخ مثبت به اعتماد همکاران و حاضر به فداکاری برای آنها بودن	احترام گذاشتن به نظر و عقیده‌ی همکاران حتی اگر خلاف نظرمان باشد	پرهیز از موضع‌گیری و جانب‌داری بی‌جا	پدیرش ضعف‌ها پنهان نکردن آن از دیگران و توجه نکردن آن
اندیشیدن برای حل مسائل و مشکلات کاری حتی به راه‌های غیر معمول	بررسی دقیق ایده‌های ذهنی به کمک متخصصین داخل و خارج سازمان	پاسخ مثبت به اعتماد همکاران و حاضر به فداکاری برای آنها بودن	احترام گذاشتن به نظر و عقیده‌ی همکاران حتی اگر خلاف نظرمان باشد	پرهیز از موضع‌گیری و جانب‌داری بی‌جا	پدیرش ضعف‌ها پنهان نکردن آن از دیگران و توجه نکردن آن
ثبت و حفظ ایده‌های جدید خود	Mean=4.125	نوآوری	Mean=4.118	کار گروهی	پدیرش ضعف‌ها پنهان نکردن آن از دیگران و توجه نکردن آن
ارزش‌های سازمانی					
راستگویی و درستکاری و انجام کار با نظم و کیفیت هرچه بیشتر	Mean=4.29	عمومی	Mean= 4.06	تعالی	شکر فعال در دوره‌های درون و برون سازمانی برای تقویت مهارت‌ها
حفظ بیت‌المال و اموال سازمان	نایبند دانستن آنچه فرد برای خود نمی‌پسندد	بررسی نقاط ضعف خود در جنبه‌های فنی و اخلاقی و تلاش برای بهبود آن	تعاملات و وظایف اخلاقی خود را در قبال همکاران به بهترین وجه انجام دادن	یادگیری دایمی کارکنان و بهره‌گیری از فعالیت‌های خود و دیگران	پدیرش ضعف‌ها پنهان نکردن آن از دیگران و توجه نکردن آن
پرهیز از اسراف و کاهش تشریفات و تجملات اداری	تلاش برای برد و موفقیت به روش درست و نه به هر قیمتی	به‌روز نگه‌داشتن دانش فنی خود با مطالعات و شرکت در دوره‌های نوین	تعاملات و وظایف اخلاقی خود را در قبال همکاران به بهترین وجه انجام دادن	یادگیری دایمی کارکنان و بهره‌گیری از فعالیت‌های خود و دیگران	پدیرش ضعف‌ها پنهان نکردن آن از دیگران و توجه نکردن آن
برخورد متواضعانه و فروتنانه با همکاران، و رفتار توأم با سعه‌ی صدر در برابر منتقدان		مقایسه‌ی خود با هم‌پانام در شرکت‌های هم‌رده و جست‌وجو عوامل پیشرفت آنها			

شکل ۱. الگوی شناسه‌های رفتاری مبتنی بر ارزش‌ها در لایه‌ی عملیاتی

روش تحقیق

در این تحقیق ابتدا با تعدادی از مدیران عملیاتی و ستادی و کارکنان در سازمان مصاحبه صورت گرفته و سپس پرسش‌نامه طراحی شده است. پس از تأیید روایی پرسش‌نامه به تعداد نمونه‌ی 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 جوی صمیمانه با آنها به گفت‌وگو 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 درباره‌ی پژوهش، هدف و آنچه مورد سنجش است، در ابتدای پرسش‌نامه آورده شد. در پایان، داده‌ها استخراج و به کمک نرم‌افزار SPSS تحلیل گردیدند.

تعداد نمونه‌های مورد نیاز در این پژوهش، براساس جدول کرجسی و مورگان انتخاب شده است. جامعه‌ی کاربران و تعمیرکاران شرکت فولاد مبارکه ۲۰۰۰ نفر بوده است. تعداد نمونه‌های مورد نیاز در این لایه‌ی سازمان، ۳۲۲ نفر بوده است که از ۳۲۲ پرسش‌نامه‌ی توزیع شده بین کاربران، تعداد ۱۱۶ پرسش‌نامه بازگشته است. نرخ بازگشت پرسش‌نامه در لایه عملیاتی ۳۶ درصد می‌باشد. ابزارهای اندازه‌گیری در این پژوهش، مصاحبه و پرسش‌نامه می‌باشد.

مصاحبه‌ای که در این پژوهش انجام شده، تلفیقی از نوآوری پژوهشگر 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^۱ متمرکز شود و به شناسایی فرایندهایی بپردازد که در سازمان بهتر پاسخ می‌دهد. این امر، در ابتدا به وسیله‌ی 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

1. Employee Experiences

(کاوش) از اینکه شرایط تسهیل‌کننده‌ای که به آنها اجازه‌ی قرار گرفتن در بهترین حالت را داده است، چه بوده است. همچنین در FFI، جوهره‌ی مصاحبه‌های AI از روی فرایندهای AI استخراج و اصلاح شده است تا به یک ابزار خودکفا بدل شود تا بتوان از آن در جهت منافع مدیریت در حال پیشرفت و فعالیت‌های منابع انسانی استفاده نمود. به این منظور، فرایند کشف آنچه بهترین کارآیی را در سازمان دارد، به یک گفت‌وگوی دوتایی^۱ بدل شده و از آن در ابتدا برای شناخت بهترین تجربه^۲ در سازمان استفاده کرده و سپس برای ایجاد هم‌راستایی بیشتر بین این شناخت کشف‌شده 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 چرخه‌ی 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 پژوهشگر به یادآوری رفتارهای گوناگون و مربوط با ارزش‌های سازمان پرداخته و از کارکنان و مدیران درخواست تأیید یا رد و در صورت امکان امتیازدهی به رفتار مورد نظر را نموده است. پژوهشگر از آنها خواسته است تا میزان ارتباط و تأثیر رفتار مورد نظر را روی ارزش بیان‌شده مشخص کنند.

پرسش‌نامه

ابزار دیگر اندازه‌گیری در این پژوهش، پرسش‌نامه است. 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 گروهی (۰/۸۲۶)، رفتارهای مربوط به ارزش تعالی و بهبود مستمر (۰/۸۷۷)، رفتارهای مربوط به ارزش نوآوری و یادگیری (۰/۸۰۷)، رفتارهای مربوط به ارزش‌های عمومی

1. Dyadic Dialogue
2. Best Practice

سازمان (۰/۸۶۱)، است. اعتبار پرسش‌نامه، براساس مطالعه‌ی مقدماتی برآورد گردید که حاکی از پایایی بالای ابزار اندازه‌گیری می‌باشد.

یافته‌های تحقیق

یافته‌های ناشی از مصاحبه‌ها

نتایج بر پایه‌ی مصاحبه انجام شده در سه قسمت طبقه‌بندی گردیده است:

۱. رفتارهای مبتنی بر تجربیات موفق: در این قسمت که در حقیقت پاسخ قسمت اول مصاحبه است، پاسخ‌دهندگان جواب‌های لازم را در مورد روش سنجی انجام‌شده یعنی AI و FFI بیان کرده‌اند.

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

۳. گروهی از موارد حذف‌شده: این قسمت، رفتارهایی را نشان می‌دهد که توسط پاسخ‌دهندگان یا گروه‌های تخصصی بررسی‌کننده‌ی 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 پر اهمیت بدانند.
- ایجاد انگیزه‌ی بالا که به مسئولیت‌پذیری منجر می‌شود.
- باورپذیر نمودن کارها
- باور به تغییر و تغییر خود فرد و روش‌های انجام کار
- زمان‌دار کردن فعالیت‌ها و تحویل به‌موقع کار

- شناخت سازمان و انسان‌های سازمانی و آشنایی با مهارت‌ها و فرایندها
- درگیر شدن تمامی افراد در پروژه و اینکه افراد حس کنند در پروژه نقش دارند.
- کارشناسان و مسئولان با هم و هم‌زمان درگیر پروژه باشند.
- پی‌گیری تا رسیدن به نتیجه
- ایجاد درک یکسان از پروژه و تدوین مناسب هدف پروژه
- حمایت مدیریت و تشویق و ترغیب
- تبادل مؤثر اطلاعات فنی

رفتارهای پیشنهادی به تناسب ارزش‌ها

ارزش‌های عمومی:

- تشویق افراد به روش‌های گوناگون
- بزرگ کردن رفتارهای شایسته‌ی افراد به‌منظر رشد دادن آنان
- توجه به پایدار بودن رفتارهای شایسته یا افراد
- عملکرد شفاف در ارتباط با اجرای قوانین و اختصاص مزایا

تعالی و بهبود مستمر:

- همسوسازی رفتار شخصی کارکنان با رفتارهای سازمانی
- ارزیابی و جبران خدمات روی پروژه‌های بهبود
- استفاده از سامانه‌ی اطلاع‌رسانی برای مشخص کردن گلوگاه‌ها
- اهمیت و قدردانی مدیریت از مجریان پروژه‌های بهبود (ارزش معنوی)
- ساده‌سازی مراحل تعریف، اجرا و گزارش فعالیت‌های بهبود

کار گروهی:

- ایجاد انگیزه. خود گروه 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 رویه‌ای مشترک در سازمان برای فعالیت‌های نوآورانه و یادگیری به‌عنوان وظیفه‌ی اصلی

گروهی از موارد حذف شده

ارزش کار گروهی:

- با مشارکت در کارها، ترس و واهمه از شکست را از خود دور نموده و با صرف انرژی کمتر نتیجه‌ی بیشتری گرفته می‌شود.
- از کار گروهی در کنار هم لذت برده و به خود افتخار کرده‌اند.
- پی‌گیری و پشتکار داشته و همواره راجع به مسائل صحبت و چاره‌جویی می‌شود.
- با کار گروهی و انضباط گروهی خود، اعتماد رهبران جلب می‌شود.

ارزش تعالی و بهبود مستمر:

- کارکنان با به‌چالش کشیدن وضع موجود، فرصت‌های جدیدی برای بهبود پدید می‌آورند.
- اتخاذ رویکرد اخلاقی در قبال عملکرد خود و همچنین شفاف‌سازی و پاسخ‌گویی مناسب

ارزش نوآوری و یادگیری:

- قدرت دفاع از عقیده و به‌چالش کشیدن مسائل و جسور بودن را دارم.
- مهارت مربوط به موضوع مثل (دانش، اطلاعات، تخصص، مهارت، توانمندی، تجربه و فیزیک بدن) ارتقا داده شود.

ارزش‌های عمومی:

- صرفه‌جویی در وقت و هزینه به‌دقت مدنظر قرار گیرد.
- در قبل، حین کار و بعد از آن، همواره به تعهد خود در قبال سازمان و مسائل اخلاقی فکر شود.
- در مقابل اعمال انجام‌شده پاسخ‌گو هستند؛ چون همواره بر طبق ارزش‌ها عمل کرده‌اند.
- در کار، امانت و صداقت دارند.

یافته‌های پرسش‌نامه

جدول ۱. توزیع امتیاز، میانگین و انحراف معیار رفتارهای مربوط به ارزش کار گروهی از نظر کاربران

اولویت	انحراف معیار	میانگین	امتیاز	شماره‌ی رفتارها
۱	۰/۷۴۶	۴/۴۱۳	۵۱۲	۳. همراهی با یاران گروه خود و بالا بردن یاران ضعیف در گروه
۲	۰/۵۵۰	۴/۳۶۲	۵۰۶	۱. کار و وظیفه‌ی همکار را مثل کار خود دانستن و در صورت عدم حضور، کار او را تا حد توان انجام دادن
۳	۰/۵۸۰	۴/۳۶۲	۵۰۶	۸. اکراه نداشتن از کمک و یاری خواستن و دادن بازخورد سودمند
۴	۰/۶۵۶	۴/۳۲۷	۵۰۲	۲. متعلق دانستن نتیجه‌ی کار به جمع و ثبت نکردن حاصل کار جمع به نام خود
۵	۰/۸۴۵	۴/۲۵۸	۴۹۴	۷. پرهیز از موضع‌گیری و جانب‌داری بی‌جا
۶	۰/۸۲۹	۴/۱۵۵	۴۸۲	۵. پرهیز از قضاوت عجولانه در مورد همکاران و عدم توجه به شایعات بیهوده
۷	۰/۷۲۴	۴/۱۲۰	۴۷۸	۶. احترام به نظر و عقیده‌ی همکاران، حتی اگر خلاف نظرمان باشد
۸	۰/۹۴۵	۴/۱۰۳	۴۷۶	۹. پاسخ مثبت به اعتماد همکاران و آمادگی به فداکاری برای آنها
۹	۰/۸۰۹	۴/۰۶۹	۴۷۲	۴. پذیرش ضعف‌ها و لغزش‌ها و پنهان نکردن آن از دیگران و توجیه نکردن آن

براساس یافته‌های جدول (۱)، رفتارهای شماره‌ی ۳، ۱ و ۸ به ترتیب به عنوان رفتارهای در اولویت با بیشترین امتیاز و میانگین و رفتارهای شماره‌ی ۴، ۹ و ۶ به ترتیب رفتارهای کم‌اولویت با کم‌ترین امتیاز و میانگین شناخته می‌شود.

جدول ۲. توزیع امتیاز، میانگین و انحراف معیار رفتارهای مربوط به ارزش تعالی از نظر کاربران

اولویت	انحراف معیار	میانگین	امتیاز	شماره‌ی رفتارها
۱	۰/۶۴۰	۴/۲۷۵	۴۹۶	۶. انجام تعاملات و وظایف اخلاقی خود در قبال همکاران به بهترین وجه ممکن
۲	۰/۶۹۷	۴/۲۱۰	۴۸۰	۱. بررسی نقاط ضعف خود در جنبه‌های فنی و اخلاقی و تلاش برای بهبود آن
۳	۰/۶۵۸	۴/۱۸۹	۴۸۶	۲. یادگیری مداوم کارکنان و بهره‌گیری آنان از فعالیت‌های خود و دیگران
۴	۰/۷۶۰	۴/۱۲۵	۴۶۲	۵. به روز نگه داشتن دانش فنی خود با مطالعات و شرکت در دوره‌های نوین
۵	۰/۸۲۳	۴/۰۱۷	۴۶۶	۳. شرکت فعال در دوره‌های درون و برون سازمانی برای تقویت مهارت‌ها
۶	۰/۸۷۴	۳/۷۰۶	۴۳۰	۴. مقایسه‌ی خود با هم‌تایانم در شرکت‌های هم‌رده و جست‌وجو عوامل پیشرفت آن‌ها

براساس یافته‌های جدول (۲)، رفتارهای شماره‌ی ۶ و ۱ به ترتیب به‌عنوان رفتارهای در اولویت با بیشترین امتیاز و میانگین و رفتارهای شماره ۴ و ۳ به ترتیب رفتارهای کم اولویت با کم‌ترین امتیاز و میانگین شناخته می‌شود.

جدول ۳. توزیع امتیاز، میانگین و انحراف معیار رفتارهای مربوط به ارزش نوآوری
از نظر کاربران

اولویت	انحراف معیار	میانگین	امتیاز	شماره‌ی رفتارها
۱	۰/۶۲۵	۴/۵۰۰	۵۲۲	۱. اندیشیدن به این که آیا می‌شود کارها را ساده‌تر، بهتر و سریع‌تر انجام داد؟
۲	۰/۷۳۸	۴/۳۶۲	۵۰۶	۲. استقبال از ایده‌ی همکارانم برای بهبود کار و عدم نگاه با دید تمسخر
۳	۰/۹۲۴	۴/۳۱۵	۴۹۲	۳. همواره آماده‌ی تغییر و بهترشدن کارها بودن
۴	۰/۸۷۶	۴/۱۲۰	۴۷۸	۸. گذاشتن زمان، دقت و انرژی برای طرح ایده‌ی نو ممکن است موجب پیشرفت عظیم بشود (هرچند درازمدت باشد).
۵	۱/۰۲۲	۳/۸۷۹	۴۵۰	۵. احساس راحتی از بیان ایده، حتی اگر آن ایده طرفداران اندکی داشته باشد.
۶	۰/۹۵۹	۳/۸۶۲	۴۴۸	۷. ثبت و حفظ ایده‌های جدید خود
۷	۱/۰۵۵	۳/۷۷۵	۴۳۸	۴. اندیشیدن برای حل مسایل و مشکلات کاری به راه‌های غیر معمول
۸	۰/۸۲۹	۳/۷۲۴	۴۳۲	۶. بررسی دقیق ایده‌های ذهنی به کمک متخصصین داخل و خارج سازمان

براساس یافته‌های جدول (۳)، رفتارهای شماره‌ی ۱ و ۲ به ترتیب به عنوان رفتارهای در اولویت با بیشترین امتیاز و میانگین و رفتارهای شماره ۶ و ۴ به ترتیب رفتارهای کم اولویت با کم‌ترین امتیاز و میانگین شناخته می‌شود.

جدول ۴. توزیع امتیاز، میانگین و انحراف معیار شاخص‌های ارزش‌های عمومی از نظر کاربران

اولویت	انحراف معیار	میانگین	امتیاز	شماره رفتارها
۱	۰/۵۶۰	۴/۵۸۶	۵۳۲	۱. راستگویی و درستکاری و انجام کار با نظم و کیفیت هر چه بیشتر
۲	۰/۶۴۹	۴/۵۶۹	۵۳۰	۲. حفاظت از بیت‌المال و اموال سازمان
۳	۰/۶۲۵	۴/۵۰۰	۵۲۲	۶. پرهیز از اسراف و کاهش تشریفات و تجملات اداری
۴	۰/۷۴۱	۴/۳۷۹	۵۰۸	۴. ناپسند دانستن آن چه فرد برای خود نمی‌پسندد
۵	۰/۷۱۸	۴/۳۷۹	۵۰۸	۳. برخورد متواضعانه و فروتنانه با همکاران و رفتار توأم با سعه‌ی صدر در برابر منتقدان
۶	۰/۶۰۵	۴/۳۴۴	۵۰۴	۵. تلاش برای برد و موفقیت به روش درست و نه به هر قیمتی

براساس یافته‌های جدول (۴)، رفتارهای شماره‌ی ۱ و ۲ به ترتیب به عنوان رفتارهای در اولویت با بیشترین امتیاز و میانگین و رفتارهای شماره ۵، ۳ و ۴ به ترتیب رفتارهای کم اولویت با کم‌ترین امتیاز و میانگین شناخته می‌شود.

جدول ۵. مقایسه‌ی میانگین نمره‌ی ارزش‌های سازمانی با میانگین فرضی ۳

T	انحراف معیار	میانگین	ارزش‌های سازمانی
۲۷/۴۳۳	۰/۴۸۷	۴/۲۴۱	کار گروهی
۱۹/۶۴۱	۰/۵۹۵	۴/۰۸۵	تعالی
۱۹/۶۲۶	۰/۵۸۶	۴/۰۶۹	نوآوری
۳۱/۳۵۰	۰/۵۰۱	۴/۴۵۹	عمومی

براساس یافته‌های جدول (۵)، t ی مشاهده‌شده در سطح $p \leq 0/05$ معنا دار بوده، بنابراین ارزش‌های فوق از نظر مدیران میانی بیش از سطح متوسط بوده است.

جدول ۶. مقایسه‌ی میانگین نمره‌ی آزمون هتلینگ

انحراف معیار	میانگین	ارزش‌های سازمانی
.۴۸۹	۴/۱۱۸	کار گروهی
۰/۵۹۷	۴/۰۶۴	تعالی
.۵۸۹	۴/۱۲۵	نوآوری
۰/۵۰۳	۴/۲۹۰	عمومی

$$t^2 = ۴۹/۷۴۲ \quad f = ۷/۶۱۱ \quad p = ۰/۰۰۱$$

براساس یافته‌های جدول (۶)، f مشاهده‌شده در سطح $p \leq 0/05$ معنا دار بوده، بنابراین، ارزش‌ها یکسان نبوده است.

جدول ۷. مقایسه زوجی (دو به دو) اختلاف میانگین نمره ارزش‌ها

سطح معناداری	اختلاف میانگین	ارزش اول	ارزش دوم
*۰/۰۰۱	۰/۱۵۵	کار گروهی	تعالی ←
*۰/۰۰۱	۰/۱۷۲	کار گروهی	نوآوری ←
*۰/۰۰۱	-۰/۲۱۸	کار گروهی	عمومی ←
۰/۷۲۷	۰/۰۱۶	تعالی	نوآوری ←
*۰/۰۰۱	-۰/۳۷۴	تعالی	عمومی ←
*۰/۰۰۱	-۰/۳۹۰	نوآوری	عمومی ←

اختلاف بین میانگین نمره‌ی ارزش کار گروهی با ارزش تعالی، در سطح $p \leq 0/05$ معنادار بوده است و ارزش کار گروهی از ارزش تعالی، بیشتر مورد توجه بوده است.

اختلاف بین میانگین نمره‌ی ارزش کار گروهی با ارزش نوآوری، در سطح $p \leq 0/05$ معنادار بوده است و ارزش کار گروهی از ارزش نوآوری، بیشتر مورد توجه بوده است.

اختلاف بین میانگین نمره‌ی ارزش کار گروهی با ارزش عمومی، در سطح $p \leq 0/05$ معنادار بوده است و ارزش‌های عمومی از ارزش کار گروهی، بیشتر مورد توجه بوده است.

اختلاف بین میانگین نمره‌ی ارزش تعالی با ارزش عمومی، در سطح $p \leq 0/05$ معنادار بوده است و ارزش تعالی از ارزش عمومی، بیشتر مورد توجه بوده است.

اختلاف بین میانگین نمره‌ی ارزش نوآوری با ارزش عمومی، در سطح $p \leq 0/05$ معنادار بوده است و ارزش‌های عمومی از ارزش نوآوری، بیشتر مورد توجه بوده است.

بحث، تحلیل و نتیجه‌گیری

در الگوی رفتاری شکل (۱) شناسه‌ها و شاخص‌های رفتاری مربوط به ارزش‌های سازمانی در لایه‌ی عملیاتی آورده شده است. در این الگو، شناسه‌های رفتاری به‌طور جداگانه آورده شده و برای هر شناسه رفتاری میانگین مربوط به آن آورده شده است و می‌توان آن را با میانگین سایر شناسه‌های 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 یادشده، ارزش سازمانی تعالی با میانگین ۴/۰۶۴، ارزش سازمانی نوآوری با میانگین ۴/۱۲۵، ارزش سازمانی کار گروهی با میانگین ۴/۱۱۸ و ارزش‌های عمومی با میانگین ۴/۲۹۰ در این لایه قرار دارند.

می‌توان رفتارهای مبتنی بر هر ارزش را در سه طیف مختلف قرار داد. دسته‌ی اول رفتارهایی که بالاترین اولویت‌ها را دارند، دسته‌ی دوم رفتارهایی که در اولویت متوسط قرار دارند و دسته‌ی سوم رفتارهایی که از اهمیت کمتر برخوردارند. با توجه به این دسته‌بندی، می‌توان جاری‌سازی را از رفتارهای با اولویت 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 گروهی رفتارهای شماره‌ی ۳، ۱ و ۸ با بیشترین میانگین به‌عنوان رفتارهای در اولویت، رفتارهای شماره‌ی ۲، ۷ و ۵ در اولویت پایین تر و رفتارهای ۴، ۹ و ۶ کم اهمیت‌ترین رفتارها هستند.

آنچه در مقاله به آن اشاره شده است، در واقع شناسایی و کشف رفتارهای سازمانی مبتنی بر ارزش‌ها است. این مقاله، به‌مثابه یک ماشین عمل می‌کند که ارزش‌ها را به‌عنوان ورودی به آن می‌دهیم و با استفاده از پرسش‌نامه و مصاحبه به روش تحقیق قدرشناسانه و مصاحبه‌ی آینده‌نگر، آنها را به رفتارهای متناسب با آن بدل می‌کنیم. در پژوهش‌های مشابه موجود، کلاً به‌فوائد رفتارهای مبتنی بر ارزش اشاره شده است؛ اما اقدام و الگویی برای عملیاتی کردن آن ارایه نشده است. مسایلی از قبیل توجه به رفتار مناسب برای لایه‌ی سازمانی مورد نظر، هم‌راستایی آن با سایر رفتارها در لایه‌های دیگر و رعایت شناسه‌های اخلاقی و رفتاری در این رفتارها، از جمله مواردی است که این مقاله را از پژوهش‌های دیگر متمایز می‌سازد.

با توجه به آنچه مطرح شد، پیشنهادهای زیر می‌تواند مفید واقع شود:

۱. با توجه به شرایط مندرج در پژوهش، منتخبی از شاخص‌ها و شناسه‌های رفتاری به لایه‌ی مدیران میانی برای اعمال در لایه‌ی عملیاتی سازمان با رعایت سازوکار انتقال، سودمند اعلام شود و ارزیابی صورت گیرد.

۲. برای جاری‌سازی ارزش‌ها و رفتارهای مبتنی بر آنها، بایستی گروه‌های تخصصی یادشده در مدل جاری‌سازی با برگزاری و نشست‌های مختلف، با وظایف و ماهیت اجرایی‌شدن طرح مورد آشنا شوند.

۳. تا حد امکان از افراد متخصص سازمان و در غیر آن از گروه‌های تخصصی مربوط در خارج از سازمان بهره‌گیری شود.

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

۵. در تدوین و بازنگری راهبردها و برنامه‌های راهبردی شرکت، محوری با عنوان جاری‌سازی ارزش‌های تدوین و از روی ارزش‌های مورد نظر، شاخص‌ها و شناسه‌های رفتاری عملیاتی استخراج شود.

۶. نظام ارزیابی اخلاقی در این لایه از سازمان، بر پایه‌ی شاخص‌های تدوین‌شده طراحی شده تا بتوان شناسه‌های رفتاری را در سازمان جاری‌سازی کرد.

۷. در پرداخت پاداش و امکانات رفاهی، سهم رعایت شناسه‌های رفتاری و اصول اخلاقی لحاظ شود.

۸. ساز و کارهای لازم و غیر مستقیم برای انتقال مناسب شناسه‌های رفتاری در این لایه از سازمان، مثل تهیه‌ی راهنما، ارسال پیام کوتاه، نصب در تابلوها و یادآوری در نشریات مختلف، فراهم شود.

فهرست منابع

- برفروشان، سهراب؛ نظری، آذر (۱۳۸۶). ارزش‌های محوری سازمان، فانوس‌های دریایی، مجله‌ی الکترونیکی مرکز اطلاعات و مدارک علمی ایران، ش ۳، دوره‌ی ۱۳۸۶، ۴، ۳۴-۳۵.
- بلانچارد، کن؛ اکائر، مایکل (۱۳۸۱). مدیریت از راه ارزش‌ها، ترجمه‌ی ح. فرتوک‌زاده، چ ۲، تهران: انتشارات فرا.
- رضائیان، علی (۱۳۸۴). اصول مدیریت، چ ۱۷، تهران: انتشارات سازمان مطالعه و تدوین کتب علوم انسانی دانشگاه‌ها (سمت).
- سلطانی، ایرج (۱۳۸۹). الگوی عملیاتی جاری‌سازی ارزش‌ها و اخلاق حرفه‌ای در سازمان زمینه‌ساز توسعه‌ی معنوی کارکنان، مجموعه مقالات ششمین کنفرانس توسعه‌ی منابع انسانی، ش ۶ و ۷، ۱۳-۲۳.
- سلطانی، ایرج؛ مدرسی، مهدی (۱۳۸۶). ارزیابی ارزش‌های سازمانی در شرکت فولاد مبارکه از دیدگاه کارکنان، طرح تحقیقاتی در شرکت فولاد مبارکه‌ی اصفهان، ۸۴-۸۹.
- عبودی، حمید؛ مصدق لطفی، درویش؛ کاظمیان، فرشته (۱۳۹۳). رابطه‌ی فرهنگ سازمانی با توانمندسازی کارکنان، فصلنامه‌ی پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی دانشگاه جامع امام حسین(ع)، سال ۶، ش ۱، صص ۲۲۳-۲۴۴.
- کاپلان، رابرت؛ نورتون، دیوید (۱۳۸۶). سازمان استراتژی‌محور، ترجمه‌ی پ. بختیاری، چ ۷، تهران: انتشارات سازمان مدیریت صنعتی.
- Baker, A., Peacock, G., Cozzolino, S., Norton, A., Joyce, M., Chapman, T & Dawson, D. (2009). Application of Appreciative Inquiry in Facilitating Culture Change in the UK NHS. *Team Performance Management*, 15(7), 276-288.
- Barrett, R. (2006). *Building a Value-Driven Organization: A Whole System Approach to Cultural Transformation*. Oxford: Butterworth-Heinemann.
- Grossgrove, J., Scheer, S. D., Conklin, N. L., Jones, J. M. & Safrit, R. D. (2005). Organizational Values Perceived as Evident Among Ohio State University Extension Personnel. *Journal of Extension*, 43 (5): 1-8.
- Kluger, A. N., & Nir, D. (2010). The Feed Forward Interview. *Human Resource Management Review*, 20, 235-246.
- Lewis, S., Passmore, J., & Cantore, S. (2008). Using Appreciative Inquiry in Sales Team Development. *Industrial and Commercial Training*, 40(4), 175-180.
- Rokeach, M. (1973). *The Nature of Human Values*. New York: The Free Press.
- Safrit, R. D. (1990). *Values Stradification in the Strategic Planning Process of an Adult Educational Organization*. Unpublished Doctoral Dissertation, North Carolina State University. Raleigh
- Van Oosten, E. B. (2006). International Change Theory at the Organizational Level: A Case Study. *Journal of Management Development*, 25(7), 707-717.