

# مدیریت راهبردی مبتنی بر ارزش در سطح سازمان

دکتر علی مبینی دهکردی،\* آرزو ربانی\*\*

تاریخ پذیرش ۹۱/۹/۲۹

تاریخ دریافت ۹۱/۶/۱

با توجه به نرخ سریع پیچیدگی‌ها و تغییرات محیطی در دنیای رقابتی امروز، سبک مدیریت در سازمان‌ها با تغییر و تحول روبه‌رو شده است که به‌طور خلاصه به سه دوره تقسیم می‌شود: مدیریت مبتنی بر مقررات<sup>۱</sup>، مدیریت مبتنی بر اهداف<sup>۲</sup> و مدیریت مبتنی بر ارزش‌ها یا اصول‌محور<sup>۳</sup>. البته در جهان تحول دیگری در مباحث نوین مدیریت به‌وجود آمده که آن مطالعه و ارزیابی رابطه سازمان و محیط (در چارچوب مدیریت راهبردی) است که بیش از گذشته دانشمندان به آن توجه دارند؛ در این رویکرد سؤال کلیدی آنها این است که وقتی تغییرات، آشوب‌ها و دگرگونی‌های پیش‌بینی شده و غیرقابل پیش‌بینی محیطی به‌وجود می‌آید، سازمان‌ها چگونه باید بقای خود را حفظ کرده و فعالیت‌شان را توسعه دهند؟

این پژوهش به مطالعه سیر تحول مدیریت، چگونگی تغییر و تحول سبک مدیریت به‌سمت مدیریت مبتنی بر ارزش‌ها، تبیین مبانی فلسفی ارزش‌ها و نیز مکاتب فکری مربوطه با تأکید بر دو سطح ارزش‌های استراتژیک و حد واسط پرداخته و با استفاده از روش تحقیق آمیخته و طرح پیوند یافته‌های کیفی به کمی تعزیه و تحلیل شده است. نوآوری این مقاله معرفی مدل مفهومی برای سازمان‌ها (موردکاوی یک سازمان بزرگ مالی کشور) به‌عنوان مدل مدیریت مبتنی بر ارزش‌های بنیادین است که ابعاد ساختار، استراتژی، فرهنگ و سبک مدیریت را پوشش می‌دهد.

**کلیدواژه‌ها:** مکاتب فلسفی ارزش‌ها؛ مدیریت مبتنی بر ارزش‌ها؛ بیانیه ارزش‌ها؛ سطوح ارزش‌ها؛ مدل راهبردی مبتنی بر ارزش‌ها

Email: amdsham@yahoo.com

\* دانشیار دانشکده کارآفرینی، دانشگاه تهران (نویسنده مسئول)؛

\*\* دانشجوی دکتری مدیریت منابع انسانی، دانشکده مدیریت و اقتصاد، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد علوم و تحقیقات تهران؛

Email: rabani.arezoo@yahoo.com

1. Management By Instructions (MBI)

2. Management By Objective (MBO)

3. Management By Value (MBV)

فصلنامه مجلس و راهبرد، سال نوزدهم، شماره هفتاد، تابستان ۱۳۹۱

مقدمه

مکاتب کلاسیک رفتاری و کمی مدیریت بر جنبه‌هایی از سازمان و عملکرد آن تأکید می‌کردند که توسط مدیریت قابل کنترل بود. مسائلی مانند برنامه‌ریزی تولید، کارایی، رفتار زیردستان، نقش گروه‌های غیررسمی در بازدهی کارکنان و ... اما فضای سیاسی جامعه، احساس و ادراک افراد و نقش نهادهای خارج از سازمان مسئله اصلی و دغدغه فکری آنها نبود؛ چرا که محیط دارای ثبات نسبی و پیچیدگی‌های کمی بود اما مدیریت جدید در سازمان‌ها با چالش‌های پیچیدگی و پویایی محیطی روبه‌رو شدند. به این ترتیب، چون آینده ادامه گذشته نمی‌باشد و تغییرات نیز خطی نیست؛ پیچیدگی و رشد فزاینده پدیده‌ها، صاحب‌نظران و مدیران امروز را بر آن می‌دارد تا رویکردهای جدیدی برای مقابله با چالش‌های فوق‌بیندیشند. اگرچه در گذشته مقوله ارزش‌ها در بین رویکردهای مدیریتی اهمیت زیادی نداشت اما اکنون ارزش‌ها از نقش محوری برخوردارند. می‌توان گفت یکی از روش‌های مؤثر در مدیریت چالش‌های محیطی، مدیریت مبتنی بر ارزش‌ها معرفی شده است. سه رویکرد زیر به ویژگی‌های مدیریت از طریق دستورالعمل‌ها و مبتنی بر مقررات، مدیریت بر مبنای هدف و مدیریت بر مبنای ارزش پرداخته و جایگاه مدیریت بر مبنای ارزش‌ها را در سازمان بررسی می‌کند.

جدول ۱ سیر تحول مدیریت

ویژگی‌های محیطی و روش مدیریتی	دوره زمانی	سیر تحول مدیریت
- تغییرات کم و ثبات محیط - تصمیم‌گیری در مورد مسائل بر پایه روندهای پیشین (مدل‌های کمی تصمیم‌گیری) - روش‌های ثابت، اصول و رویه‌های تکراری - استفاده از ابزارهای عقلایی برای ایجاد هماهنگی، کنترل یا برنامه‌ریزی	۱۹۲۰-۱۹۶۰	مدیریت از طریق دستورالعمل‌ها

جدول ۱ سیر تحول مدیریت

ویژگی‌های محیطی و روش مدیریتی	دوره زمانی	سیر تحول مدیریت
- حاکمیت روابط قدرت		
- ظهور تغییرات محیطی و اقتصادی و پدیده رقابت - مدیران با توان بالاتر و انعطاف‌پذیری بیشتر - انتخاب روش‌ها، استراتژی‌ها و اهداف با مشارکت و توافق کارکنان	۱۹۶۰-۱۹۸۰	مدیریت بر مبنای هدف
- محیط رقابتی‌تر و متلاطم‌تر - سیستم‌های پیچیده و پدیده‌های پویا - تحول در دید و نگرش افراد، سازمان‌ها و جوامع - نیاز سازمان‌ها به انسجام درونی و اعتماد متقابل بین افراد - عدم قطعیت و تغییرات پرشتاب محیطی - توجه و تمرکز بر دو مؤلفه مسئولیت‌پذیری حرفه‌ای کیفیت و مشتری‌مداری - اهتمام جدی به مفاهیم اخلاقی با عنوان ارزش‌های سازمانی - همسویی و تلفیق وظایف سازمانی و اخلاقیات	۱۹۸۶ تاکنون	مدیریت بر مبنای ارزش‌ها

مأخذ: مصطفی فراهانی (۱۳۸۵). «مدیریت بر مبنای ارزش»، ماهنامه تدبیر، ش ۱۷۵.

سیر تکامل مدیریت بر مبنای ارزش‌ها و رویکردهای متفاوت مدیریتی حاصل پدید آمدن چهار روند سازمانی در دهه‌های اخیر است. گفته می‌شود این روندها بوده‌اند که با افزایش پیچیدگی و عدم اطمینان، سازمان‌ها را به تغییر در سبک مدیریتی و تصمیم‌سازی‌ها ملزم کرده‌اند که عبارت‌اند از: ضرورت بهبود کیفیت و مشتری‌مداری، ضرورت تخصص‌گرایی، استقلال عمل و پاسخ‌گویی در میان کارکنان، ضرورت تبدیل «رئیسان» به رهبران و تسهیل‌کنندگان، ضرورت ایجاد ساختارهای سازمانی تخت‌تر و چالاک‌تر. ارکان، ویژگی‌ها و گام‌های مدیریت بر مبنای ارزش‌ها در جدول ذیل به اختصار معرفی می‌شوند:

جدول ۲ ارکان و ویژگی‌ها و گام‌های مدیریت بر مبنای ارزش‌ها

<p>- تمایل به باور داشتن مجموعه پذیرفته شده‌ای از ارزش‌ها - پشتکار مستمر در به عمل آوردن آن ارزش‌ها</p>	<p>ارکان اصلی مدیریت بر مبنای ارزش‌ها برای تغییر</p>
<p>- فقط برنامه نبوده بلکه نگرشی متفاوت در خصوص شیوه زیستن سازمان است - مسئله‌یابی و نه حل مسئله - ایجاد تغییر در رفتار به جای درمان مقطعی - مشخص کردن اولویت‌ها - به کار بستن مداوم بیانیه ارزش‌ها در کارهای روزانه سازمانی - تشویق اقدام‌های مفید و مؤثر افراد به جای تأکید بر اشتباهات</p>	<p>ویژگی‌های مدیریت بر مبنای ارزش‌ها</p>
<p>گام اول: شفاف‌سازی رسالت، هدف و ارزش‌های سازمانی گام دوم: همگانی کردن رسالت و ارزش‌های سازمانی گام سوم: همسوسازی رفتار سازمانی با رسالت و ارزش‌های سازمانی و مبانی اخلاقی</p>	<p>گام‌های مشخص اجرایی کردن مدیریت بر مبنای ارزش‌ها</p>

مأخذ: کن بلانچارد و مایکل اوکازر (۱۳۸۲). مدیریت از راه ارزش‌ها، ترجمه حمیدرضا فروتوک‌زاده، تهران، نشر فرا.

همان‌طور که گفته شد، تصمیم‌گیری فرایندی ذهنی است که بشر در طول زندگی، با آن سروکار داشته است. بنابر عقیده هربرت سایمون «تصمیم‌گیری، جوهر اصلی مدیریت است و حتی می‌توان مدیریت را مترادف با آن دانست» (Simon, 2005: 190). فرایند تصمیم‌گیری در پرتو فرهنگ، ادراکات، ارزش‌ها و نگرش‌های افراد صورت می‌گیرد و در هر موقعیت تصمیم‌گیری، ارزش‌ها اهمیت بنیادی دارند. وجود گزینه‌های متنوع تصمیم، تنها وسیله برای تحقق ارزش‌هاست. بنابراین در تفکر ارزشی باید بر ارزش‌ها تمرکز کرد و نه گزینه‌هایی که احتمالاً آن ارزش‌ها را محقق می‌سازند. مدیریت راهبردی بر مبنای ارزش‌ها یکی از الزامات بقای سازمان‌ها و بنگاه‌های اقتصادی در اوضاع پیچیده و

رقابتی امروز است. با توجه به اهمیتی که تأثیرگذاری مستقیم ارزش‌ها بر همه زیرسیستم‌های مدیریت نظیر فرهنگ، سبک‌های رهبری، تحول در سازمان یا ارتباطات دارد در مقاله حاضر به تبیین جایگاه و نقش ارزش‌ها در سازمان، رویکردهای متفاوت به ارزش و مبانی فلسفی آن و نیز به چگونگی همسو کردن ارزش‌های فردی و سازمانی پرداخته شده است. بنابراین سؤالات اصلی تحقیق را می‌توان به صورت زیر تعیین کرد:

۱. تعاریف و مفاهیم مربوط به ارزش چیست؟
۲. ابعاد مختلف تعیین ارزش‌ها در سازمان از نظر دانشمندان چگونه است؟
۳. رابطه بین ارزش‌ها و باورها چگونه است؟
۴. ارزش‌های مشترک در مورد کاوی که یکی از سازمان‌های بزرگ مالی کشور (بانک) بوده، چگونه است؟
۵. نقش ارزش‌ها در تدوین برنامه‌ریزی راهبردی و ارکان جهت‌ساز در سازمان چگونه است؟

## ۱ پیشینه تحقیق

### ۱-۱ ارزش، تعاریف و مفاهیم

ارائه تعریفی جامع و فراگیر برای ارزش نه تنها دشوار است بلکه به راحتی مقدور نیست. ارزش‌ها تصویر آینده‌اند و بیشتر فلاسفه از دوران تمدن یونان باستان به آن توجه داشته‌اند. در اصطلاح دانش جامعه‌شناسی، ارزش‌ها عقایدی است که اشخاص در خصوص آنچه مطلوب، مناسب، خوب یا بد است، دارند. براساس این تعریف، ارزش‌ها فقط پدیده‌های روان‌شناختی قابل درک‌اند و نمی‌توان آنها را جدای از بستر اجتماعی تبیین کرد. به طور کلی از لحاظ تاریخی، علوم اجتماعی بر رویکرد عینی یا اثبات‌گرایی نسبت به ارزش‌ها تأکید کرده‌اند (الوانی و دانایی فرد، ۱۳۹۰: ۱۵۰). در واقع فلاسفه ارزش‌ها را واقعیاتی عینی که می‌تواند در قالب‌هایی خارج از ذهن فرد تبیین شوند تصور می‌کردند و

بر این اساس، ارزش‌ها پدیده‌هایی اجتماعی - فرهنگی‌اند. همچنین، با تأکید بر جنبه عینی و دوگانگی عینیت - ذهنیت، به‌طور منطقی از نوعی سیستم تبیینی مستقل سخن گفته‌اند (C. J. Bellone and L. G. Nigro, 2009: 15) برای آشنایی بیشتر با ابعاد و تعاریف متنوع از منظرهای مختلف ارزش، چند نمونه از تعاریف ذکر می‌شود.

جدول ۳ تعاریف ارزش از منظرهای مختلف

ردیف	تعریف	منابع
۱	ارزش‌ها منشأ ایجاد افکار متفاوت و نمایانگر آنها می‌باشند (دوازده تعریف از ارزش قید شده است)	فرهنگ وبستر
۲	یک ارزش اهمیتی کوچک یا بزرگ را بیان می‌کند که انسان، آن را به مسائل مرتبط با فعالیت یا تجربه‌ای خاص یا به‌طور کلی به زندگی خود نسبت می‌دهد	پل رویبژک
۳	ارزش‌ها معانی شناختی، عاطفی داده شده به اشیا و پیوند نمادین ذهن انسان و محیط هستند	بلونه و نایگرو
۴	ارزش یعنی آنچه برای تصمیم‌گیرنده مهم است	رالف کینی
۵	ارزش غیرقابل تعریف است زیرا خوبی، زیبایی و عشق تجربیات آنی و مستقیم هستند	ادگار برایتمن
۶	ارزش‌ها برابند الزامات، ساختارها و فرایندهای سیستم هستند	پانتم، هیلری
۷	ارزش، نحوه برخورد انسان با محیط زندگی خویش است	ون میسس
۸	ارزش‌ها حلقه‌های نمادین بین ذهن انسان و محیط هستند	پل رویبژک
۹	۱. ارزش یعنی چیزی که فرد یا گروهی به آن علاقه دارند، ۲. چیزی که در میان عده‌ای مورد توجه و احترام است، ۳. وقتی فرد یا گروهی در رسیدن به هدف خود، مطلوبیت به‌دست می‌آورند ۴. از منظر اقتصادی به ارزش کالاها و یا فعالیت انجام شده قید می‌گردد.	فرهنگ فلسفی لالاند

مأخذ: محمدهادی حاذقی (۱۳۹۰). «ارزیابی نقش ارزش‌ها در مدیریت راهبردی و ارائه الگوی مدیریت راهبردی مبتنی بر ارزش‌های اسلامی در حوزه تدوین»، رساله دکتری، دانشکده مدیریت راهبردی دانشگاه عالی دفاع ملی.

### ۱-۱-۱ تعریف پیشنهادی

ارزش‌ها، مجموعه‌ای از باورها، اعتقادات و اصول کلی یکپارچه، منسجم، هدف‌دار و ثابت است که در ابعاد ساختاری، رفتاری، معنایی، محیطی و فرهنگی می‌کوشد تا با تقویت سرمایه اجتماعی، آحاد مردم و در نهایت جامعه را به تعالی سوق دهد (یافته‌های محققان).

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 خواهند بود.

### ۱-۱-۲ انواع طبقه‌بندی ارزش‌ها

درخصوص دسته‌بندی ارزش‌ها منابع و نظرهای مختلفی وجود دارد. چند نمونه از طبقه‌بندی‌ها در جدول ۴ بیان شده است.

برای درک بهتر ریشه‌های ارزش‌ها و تعیین آسان‌تر آنها باید سطوح ارزش را تعریف کرد. این سطوح عبارت‌اند از: ارزش‌های استراتژیک (مذهب، ایدئولوژی، سیاست و حکومت)، ارزش‌های حد واسط (فرهنگی، اجتماعی و اقتصادی)، ارزش‌های قومی و غریزی (رضایی و مبینی دهکردی، ۱۳۸۷: ۳۲۵). همچنین لازم است درباره تفاوت معنایی بین ارزش، باور و هنجار توضیح مختصری ارائه شود، ارزش باوری است که به ایجاد رفتاری خاص یا دستیابی به هدف نهایی منجر می‌شود. می‌توان گفت ارزش‌ها تعیین‌کننده نگرش‌ها و رفتارهای افرادند و هنجارها برخلاف ارزش‌ها که درونی و فردی هستند، بیرونی و خارجی بوده و در موقعیت‌های خاص معنا پیدا می‌کنند. به اعتقاد روکیچ، ارزش‌ها بیشتر به باورهای نهی‌کننده و باورهای هنجاری مربوط هستند (چالادورای، ۱۳۸۷: ۱۵۳). اسپرول باورها را به سه دسته طبقه‌بندی کرده است: ۱. باورهای پدیدارشناختی (طبیعت اشیا یا اشخاص)، ۲. باورهای علی (روابط علی بین پدیده‌های مشاهده شده) و ۳. باورهای هنجاری (حالت‌های ترجیحی فرد) (همان).

جدول ۴ طبقه‌بندی ارزش‌ها

۱	- ارزش‌های محوری (راهبردی) - ارزش‌های تاکتیکی (عملیاتی)
۲	- ارزش‌های استراتژیک (مذهبی، سیاسی و اخلاقی) - ارزش‌های حد میانی (اقتصادی، فرهنگی و اجتماعی) - ارزش‌های قومی (نژادی، حزبی و گروهی) - ارزش‌های حد پایین (غریزی، عرفی و محیطی)
۳	- غیرمؤثر در راهنمایی و گزینش افراد - مؤثر در تحلیل نتایج - مؤثر در گزینش مفاهیم
۴	- ارزش‌های خواستار کشف حقیقت (نظری) - ارزش‌های افاده فایده (اقتصادی) - ارزش‌های هماهنگی در شکل (زیبایی) - ارزش‌های عشق به مردم (اجتماعی) - ارزش‌های درک وحدت طبیعت (سیاسی) - ارزش‌های شکوفایی انسان (دینی)

مأخذ: مختار نائیجی (۲۹ مهر ۱۳۸۷). «ارزش‌شناسی»، بخش ۵ طبقه‌بندی ارزش‌ها بر مبنای تعداد وابستگی‌ها به یک ارزش، ماهنامه آفتاب.

۱-۳ پارادایم‌های پنج‌گانه ارزش‌ها

از نگاه پارادایم‌ها و چگونگی تغییر آنها در زمینه درک و فهم ارزش‌ها تحول بسیاری صورت گرفته که به‌طور اختصار در جدول زیر مرور شده‌اند:

جدول ۵ تبیین ارزش از منظر پارادایم‌ها

پارادایم	پارادایم
پارادایم	پارادایم
ارزش‌ها با توجه به وابستگی و تعلق داشتن به یکی از ادیان شناخته شده جهان مثل بودا، اسلام، مسیحیت و یهودیت	سنت‌گرا



جدول ۵ تبیین ارزش از منظر پارادایم‌ها

پارادایم	پارادایم
ارزش‌ها با توجه به وابستگی و تعلق به یکی از ادیان عصر جدید <sup>۱</sup> مثل جان‌گرایی (اعتقاد به جان داشتن اشیا)، طبیعت‌گرایی، اعتقاد به عالم ارواح و دیگر پیامبران جدید	آیین‌گرا
ارزش‌ها برحسب خودتحوالی، شفقت، صداقت و سایر واژه‌ها و عباراتی که بیانگر ارزش دادن به برقراری ارتباط با دیگران است	انسان‌گرا
ارزش‌ها با تعاریف آزاد و مسامحه درباره واژه‌هایی مانند عشق، احساس، خوب بودن و واژه‌های دیگری که بیانگر ارزش دادن به فرد است	پست‌مدرنیسم تأییدگرا
نگرش کاملاً منفی درباره ارزش‌ها و احساس اینکه ارزش‌ها ابزاری است برای رهبران که پیروان خویش یا مدیران زیردست را استثمار کنند	پست‌مدرنیسم شک‌گرا

## ۱-۲ مکاتب فکری درباره ارزش

ارزش‌شناسی، مطالعه‌ای فلسفی ارزش است و از این منظر طبقه‌بندی‌های مختلفی وجود دارد:

جدول ۶ سه منظر فکری به ارزش‌ها

تعریف	مکاتب فکری
خوب ارزشمند فقط به معنای حالت ذهنی موجودات ذی‌شعور و برخوردار از قوه ادراک است	ذهنیت‌گرایی
ارزش‌ها باید نسبتی با انسان داشته باشند، ولی وجودشان مستقل از ماست	عینیت‌گرایی
فرض وجود ارزش‌ها، مبتنی بر عقل عملی است	عقل‌گرایی نوکانتی

مأخذ: آلن تامس (۱۳۸۳). «فلسفه ارزش چیست؟»، ترجمه عزت‌اله فولادوند، نشریه فرهنگ و هنر بخارا، ش ۳۷، ص ۴۴.

بحث درباره ارزش در فلسفه تحلیلی آنگلوساکسن، مغفول مانده است (ارسطو، ۱۳۷۸).

ولی اخیراً در فلسفه به آن توجه می‌شود. گرچه غلبه هنوز با ذهنیت‌گرایی است، اما به‌تازگی صورت‌های جدیدی از عینیت‌گرایی پدید آمده‌اند و در عقل‌گرایی نوکانتی که مسئله را مستقیماً به نظریه عقل عملی ربط می‌دهد تأکید بیشتری بر ارزش می‌شود. ارزش‌شناسی یا عبارتی جامع برای اخلاق و زیبایی‌شناسی است یا اساس و بنیان این حوزه‌ها، از این رو با نظریه ارزش‌ها و فرااخلاق مشابه است. ارزش‌شناسی اخلاق به بررسی مفاهیم «درست» و «خوب» در رفتار فردی و اجتماعی می‌پردازد و زیبایی‌شناسی به مطالعه مفاهیم «زیبایی» و «هارمونی» (همان: ۱۶۸). برای آنکه درک درستی از مفهوم ارزش به دست آید، لازم است مفهوم ارزش را از دیدگاه فلسفی و جامعه‌شناسی نیز بررسی کنیم.

۱. ارزش از دیدگاه فلسفی: ارزش‌ها از منظر فلاسفه امری عقلایی، درونی و ذاتی است و آنها کمتر ارزش را امری تجربی می‌دانند. در نزد فلاسفه مبنای ارزش‌ها یکی نیست؛ مثلاً در نزد افلاطون شناسایی خیر، در اندیشه ارسطو رعایت حد وسط، در اندیشه کانت همان وجدان اخلاقی و احساس تکلیف، در نظر راسل رهایی از اخلاق و در نظر نیچه میل به قدرت است.

جدول ۷ تبیین ارزش از دیدگاه مکاتب فلسفی

مکاتب فلسفی	تبیین از ارزش
اگزیستانسیالیسم (اصالت وجود)	کنار گذاشتن عقلانیت و شک کردن به هرچه شک‌پذیر است حتی به اصول اخلاق و ارزش‌ها
ایدئالیسم	ارزش‌ها ذهنی بوده و تنها با سلوک عقل می‌توان به آن رسید
پراگماتیسم (عملگرایی)	برای سطح ارزش‌ها ثباتی قائل نمی‌باشند زیرا ارزش‌های حال در آینده صادق نیستند؛ ارزش‌ها و عقاید نسبی هستند
رئالیسم (مکتب اصالت راهبردی)	ارزش‌ها خارج از ذهن انسان و عینی بوده و واقعیتی جدای از ذهن هستند
اسلام	اسلام برای ارزش اهمیت قابل است و نسبت به آن بی‌تفاوت نیست و برای ارزش‌ها حدنصابی تعیین می‌کند

مأخذ: اکرایل (۱۳۸۰). *ارسطوی فیلسوف*، ترجمه علیرضا آزادی، تهران، انتشارات حکمت، چاپ اول.

۲. ارزش از دیدگاه جامعه‌شناسی: بروس کوئن (۱۳۹۱) نویسنده کتاب *درآمدی بر جامعه‌شناسی* می‌گوید: «ارزش‌ها احساسات ریشه‌داری هستند که اعضای جامعه در آنها سهیم‌اند و همین احساسات غالباً اعمال و رفتارهای اعضای جامعه را تعیین می‌کند». گگی روشه معتقد است ارزش شیوه‌ای از بودن یا عمل است که هر شخص یا هر گروهی آنها را به‌عنوان آرمان می‌شناسند و افراد یا رفتارهایی را که به آن نسبت داده می‌شود مطلوب و مشخص می‌سازد. جوئل شارون (۱۹۹۲) در کتاب *ده پرسش از دیدگاه جامعه‌شناسی* می‌نویسد: «ارزش‌ها تعهدات ما هستند. آنها اصول بی‌چون‌وچرا و خود توجیه‌کننده‌ای هستند که علت هماهنگی پاسخ‌ها را به وضعیت تکراری در میان افرادی با فرهنگ مشترک توضیح می‌دهند».

۳. ارزش از دیدگاه روان‌شناسی: مورای (۱۳۷۹) ارزش‌ها را در کنار نیروهای عاطفی یکی از عوامل تحریک‌بخش شخصیت تلقی می‌کند و مفهوم ارزش‌ها را قدر و قیمت یا قدرتی می‌داند که هرکس ممکن است در امور ببیند. از نظر مورای «نیروهای عاطفی توجیه‌گر چگونگی رفتار هستند و ارزش‌ها توجیه‌گر چرایی آن». از جمله مصداق‌هایی که وی برای ارزش‌ها عنوان می‌کند عبارت‌اند از: سلامت بدن، قدرت اراده و تصمیم، صحبت دوسویه، ارزش‌های هنری و ... که با نیروهای عاطفی مانند ساختن و آفریدن، نگه داشتن، به‌دست آوردن و ... آمیخته شده و در شکل‌دهی رفتار، مؤثر واقع می‌شوند.

## ۲ روش‌شناسی تحقیق

این پژوهش از نظر جهت‌گیری، کاربردی - توسعه‌ای و از نظر اهداف، شاخه مطالعات تبیینی محسوب می‌شود. داده‌ها از روش تحقیق آمیخته (ترکیبی) کیفی - کمی جمع‌آوری شده است که در بخش کیفی از تحلیل محتوای اسناد و مقالات معتبر علمی و آرا و نظریه‌های اندیشمندان و در بخش کمی از روش‌های کمی استفاده شده است. جامعه آماری این پژوهش، یکی از سازمان‌های مالی بزرگ کشور است که تعداد ۲۹۱۳۵ نفر شاغل در طبقات شانزده‌گانه شغلی دارد. با فرض حداکثر واریانس نمونه ( $s^2 = pq = 0.25$ ) در سطح اطمینان ۹۵ درصد و خطای قابل قبول ۲/۶ درصد حجم نمونه از  $(p = q = \frac{1}{2})$

فرمول  $n = \frac{N^2 + S^2}{N\hat{\theta}^2 + t^2 S^2} \approx 1480$  محاسبه شد. در این پژوهش با استفاده از آمار توصیفی ویژگی کلی داده‌های نمونه با مقایسه داده‌ها از روش درصدگیری به همراه نمودار و جدول فراوانی داده‌ها فراهم شده است.

در بخش آمار استنباطی ویژگی‌های جامعه براساس ویژگی‌های مشاهده شده در نمونه و تعیین ارتباط بین متغیرهای مستقل و وابسته و تعمیم نتایج به جامعه آماری از آزمون‌های کای اسکوئر  $\chi^2$ ، t استیودنت، تجزیه واریانس (Anova) و ضریب همبستگی استفاده شد. ابزار جمع‌آوری اطلاعات در بخش کمی (با توجه به اینکه روش تحقیق پیمایش است) پرسش‌نامه حاوی سؤالات باز و بسته است که از دو قسمت تشکیل می‌شود: ۱. سؤالات زمینه‌ای یا وضعیتی، ۲. سؤالات مربوط به بخش متغیرهای مستقل و وابسته با استفاده از طیف لیکرت<sup>۱</sup> و به صورت پنج گزینه‌ای. از آنجا که پیمایش و مصاحبه صرفاً نگرش‌های افراد را می‌سنجد و نقش‌ها و پاسخ‌های غیرمعمول را حذف می‌کند، با روش کیفی و تشکیل جلسات طوفان فکری، مطالعات آرشیوی و بررسی اسناد و مدارک و جست‌وجو در سایت‌های مختلف مرتبط با موضوع سعی شده مفهوم ارزش و پدیده‌های مرتبط با آن به‌عنوان مجموعه‌ای در نظر گرفته شوند تا به کمک یکدیگر مبین اندیشه‌ها و مضامین مرتبط با ارزش باشند.

## ۲-۱ یافته‌های تحقیق و تجزیه و تحلیل آنها

### ۲-۱-۱ یافته‌های کیفی تحقیق

پس از بررسی نظریه‌ها و مدل‌ها درباره ارزش‌های سازمانی، ابعاد ارزشی سازمان در پنج بعد ساختاری، رفتاری، معنایی، محیطی و فرهنگی شناسایی و طبقه‌بندی شده و سپس با تکیه بر فصل مشترک میان مدل‌ها، در هر یک از ابعاد، مؤلفه‌هایی را که دارای بیشترین حد توافق در بین آرا و نظریات موجود هستند، انتخاب و پس از بررسی ادبیات موجود، به احصای شاخص‌های هر یک از مؤلفه‌ها پرداخته شده است.

۲-۱-۱-۱ بعد ساختاری

جدول ۸ استخراج ارزش‌های مشترک سازمانی از بین نظریه‌ها و الگوهای ارزش‌های سازمانی و فرهنگی (بعد ساختاری)

ارزش‌های بنیادین	آرای انویسمندان	چارلز هندی	واعظی کوبین	دیل و کندی	سوتن فیلد	دانیل دنیسون	هلریکل و اسلوکوم	مکعب دو S وانرمن	پیترز و مورون	شر و شکار	رائن و رامپنز و همکاران	مافستد بوزنچاتی	فرهی لاوتری	عوی و زراعی متین	سلطانی	ابعاد ارزشی سازمان							
																	شفاف و ساده بودن	ضابطه‌مندی	انسجام و یکپارچگی	برخورداری از نظام جامع	فرایند محوری	نظم و انضباط	همبستگی سازمانی
*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	بعد ساختاری							
*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*									
*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*									
*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*									
*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*									
*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*									
*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*									
*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*									
*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*									
*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*									
*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*									
*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*									
*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*									
*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*									
*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*									
*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*									
*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*									
<b>مؤلفه‌ها و شاخص‌های پیشنهادی ارزش‌های بعد ساختاری</b>																							
مؤلفه‌ها	شاخص‌ها	مؤلفه‌ها	شاخص‌ها	مؤلفه‌ها	شاخص‌ها	مؤلفه‌ها	شاخص‌ها	مؤلفه‌ها	شاخص‌ها	مؤلفه‌ها	شاخص‌ها	مؤلفه‌ها	شاخص‌ها	مؤلفه‌ها	شاخص‌ها		مؤلفه‌ها	شاخص‌ها					
قانونگرایی	مراعات سلسله‌مراتب	نظارت و کنترل	ضابطه‌مندی	بهبودی میزرها و استانداردهای نظارتی	شفاف و ساده بودن مراتب سازمانی	نظارت و کنترل	نظم و انضباط	رصد و ارزشیابی مستمر برنامه‌ها	نظارت و کنترل	مهارت و تخصص‌گرایی	فرایندهای ارتباطی	سیستم اطلاعات	ارتقای شاخصه‌های عملکرد	تأکید بر سلسله‌مراتب	ساختار عمودی و روابط رسمی		قانونگرایی	نظارت و کنترل	مهارت و تخصص‌گرایی	فرایندهای ارتباطی	سیستم اطلاعات	ارتقای شاخصه‌های عملکرد	تأکید بر سلسله‌مراتب
	برخورداری از سیستم جامع		همبستگی سازمانی				هماهنگسازی ساختارها																
	فرایندهای ارتباطی		ارتقای شاخصه‌های عملکرد				اصلاح روش‌ها																

مأخذ: یافته‌های تحقیق.

**جدول ۹ استخراج ارزش‌های مشترک سازمانی از بین نظریه‌ها و الگوهای ارزش‌های سازمانی و فرهنگی (بعد رفتاری)**

ابعاد ارزشی سازمان	آرای اندیشمندان ارزش‌های بنیادین																
	چارلز هندی	واعظی	کویین	دیل و کندی	سونن فیلد	دنسون	دانیل هاریگل و اسلوکوم	مکعب S دو	پیترز و واترمن	شر مرهورن	رالن و شتکار	رالین و رابینز	هاستد و همکاران	فرمی پوزنجان	کوک و لافری	زرعی مئین	سلطانی
بعد رفتاری	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*
	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*
	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*
	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*
	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*
	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*
	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*
	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*
	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*
	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*
	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*
	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*
	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*
	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*
	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*
	<b>مؤلفه‌ها و شاخص‌های پیشنهادی ارزش‌های بعد رفتاری</b>																
<b>مؤلفه‌ها</b>		<b>شاخص‌ها</b>		<b>مؤلفه‌ها</b>		<b>شاخص‌ها</b>		<b>مؤلفه‌ها</b>		<b>شاخص‌ها</b>		<b>مؤلفه‌ها</b>		<b>شاخص‌ها</b>		<b>مؤلفه‌ها</b>	
رهبری و هدایتگری		انزگاری و ارتقای انگیزه کارکنان و جلب رضایتی آنان		روابط صمیمی و دوستانه		حاکمیت روابط سالم، سازنده و صمیمی بین کارکنان		رهبری و هدایتگری		انزگاری و ارتقای انگیزه کارکنان و جلب رضایتی آنان		روابط صمیمی و دوستانه		حاکمیت روابط سالم، سازنده و صمیمی بین کارکنان		رهبری و هدایتگری	
کرامت انسانی		تفلی از کارکنان به‌عنوان مزیت رفتاری سازمان و سرمایه انسانی		آموزش و توانمندسازی		ارتقای روحیه و انگیزه کارکنان و جلب رضایتی آنان		کرامت انسانی		تفلی از کارکنان به‌عنوان مزیت رفتاری سازمان و سرمایه انسانی		آموزش و توانمندسازی		ارتقای روحیه و انگیزه کارکنان و جلب رضایتی آنان		کرامت انسانی	
انجام کار گروهی		حفظ کرامت کارکنان در واگذاری مسئولیت، مشاغل و استحقاق‌ها				تأکید بر رشد و خودشناسی اعضای سازمان		انجام کار گروهی		حفظ کرامت کارکنان در واگذاری مسئولیت، مشاغل و استحقاق‌ها				تأکید بر رشد و خودشناسی اعضای سازمان		انجام کار گروهی	
		برپایی اجتمایی				سازنده و مولد بودن سازمان (تخه‌پروری)				برپایی اجتمایی				سازنده و مولد بودن سازمان (تخه‌پروری)			
		مشارکت دادن افراد در تصمیم‌گیری‌ها								مشارکت دادن افراد در تصمیم‌گیری‌ها							
		تیم‌سازی و توجه به ارزش‌های کار گروهی								تیم‌سازی و توجه به ارزش‌های کار گروهی							

مأخذ: همان.

جدول ۱۰ استخراج ارزش‌های مشترک سازمانی از بین نظریه‌ها و الگوهای ارزش‌های سازمانی و فرهنگی (بعد معنایی)

ابعاد ارزشی سازمان	ارزش‌های بنیادین																	
	چارلز هندی	واعظی	کویین	دیو و کندی	سوتن فیلد	دانیل دینیسون	هلویگل و سلوکوم	مکعب S	پیترز و واترمن	شر مرهون	رانتن و شنکار	رایبیتز همکاران	هافستد و موزنجانی	فرهی لافرنس	کوک و لافرنس	زراعی متین	سلفانی	
بعد معنایی	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	
	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	
	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	
	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	
	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	
	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	
	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	
	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	
	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	
	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	
	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	
	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	
	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	
	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	
	مؤلفه‌ها و شاخص‌های پیشنهادی ارزش‌های بعد معنایی																	
	مؤلفه‌ها		شاخص‌ها		مؤلفه‌ها		شاخص‌ها		مؤلفه‌ها		شاخص‌ها		مؤلفه‌ها		شاخص‌ها		مؤلفه‌ها	
	آرمان‌گرایی		صناعت از آرمان‌های رهبران انقلاب		هدف‌مداری		توافق‌گسترده اعضا بر آرمان‌ها		تاکید بر دانش چشم‌اندازی روشن از آینده		تاکید بر دانش چشم‌اندازی روشن از آینده		تاکید بر دانش چشم‌اندازی روشن از آینده		تاکید بر دانش چشم‌اندازی روشن از آینده		تاکید بر دانش چشم‌اندازی روشن از آینده	
ارزش‌مداری		تاکید بر ارزش‌های محوری و پایدار		تاکید بر راهبردهای سازمانی		توجه به اصول هنجاری و رفتاری صحیح در سازمان		تعیین مفاصل و جهت‌گیری‌های بلندمدت		تعیین مفاصل و جهت‌گیری‌های بلندمدت		تعیین مفاصل و جهت‌گیری‌های بلندمدت		تعیین مفاصل و جهت‌گیری‌های بلندمدت		تعیین مفاصل و جهت‌گیری‌های بلندمدت		
چشم‌انداز محوری		تاکید سازمان بر داشتن چشم‌اندازی روشن از آینده		تاکید بر راهبردهای سازمانی		توجه به اصول هنجاری و رفتاری صحیح در سازمان		تعیین مفاصل و جهت‌گیری‌های بلندمدت		تعیین مفاصل و جهت‌گیری‌های بلندمدت		تعیین مفاصل و جهت‌گیری‌های بلندمدت		تعیین مفاصل و جهت‌گیری‌های بلندمدت		تعیین مفاصل و جهت‌گیری‌های بلندمدت		

مأخذ: همان.

**جدول ۱۱ استخراج ارزش‌های مشترک سازمانی از بین نظریه‌ها و الگوهای ارزش‌های سازمانی و فرهنگی (بعد محیطی)**

سازمان	ارزش‌های پیشنهادی														ارزش‌های پیشنهادی	
	سازمانی	فرهنگی	کودک و جوانی	مردان و زنان	مردان و زنان	مردان و زنان	مردان و زنان	مردان و زنان	مردان و زنان	مردان و زنان	مردان و زنان	مردان و زنان	مردان و زنان	مردان و زنان		
بعد محیطی	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	انفکادپادیری
	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	مشتری‌مداری
	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	نوشتندگی
	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	مریت آفرینی
	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	دانی‌محوری (مدیریت دانش)
	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	ریسک‌پذیری
	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	مدیریت تضاد و تعارض
	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	چالش‌طلبی
	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	وقت‌جویی
	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	واکنش سریع و صحیح به نیازها
	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	انعطاف‌پذیری
	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	آینده‌نگری بازار
	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	خلایت و نوآوری
	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	خودشکوفایی افراد
*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	کارآفرینی	
*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	تعاملات محیطی	
<b>مؤلفه‌ها و شاخص‌های پیشنهادی ارزش‌های بعد محیطی</b>																
مؤلفه‌ها		شاخص‌ها		مؤلفه‌ها		شاخص‌ها		مؤلفه‌ها		شاخص‌ها		مؤلفه‌ها		شاخص‌ها		
مشتری‌مداری		واکنش مناسب نسبت به تحولات محیطی		تحول و پویایی		احترام به مشتریان		خلایت و نوآوری		تکریم آریاب‌سرج		سازمان یادگیرنده		واکنش سریع به نیازهای مشتریان		
		انعطاف‌پذیری و همکاری اعضا برای اعمال تغییر				ایفای نقش اجتماعی										
		تأکید بر فرایندهای اداری منعطف				بهره‌گیری از فرصت‌ها و قوت‌ها										
مریت آفرینی		ترغیب و تشویق خلایت		خلایت و نوآوری		خلق فرصت‌ها		ریسک‌پذیری		تأکید بر تطبیق، پژوهش و تولید علم		آینده‌نگری و درک عمیق از نیازهای آبی سازمان		آینده‌نگری و درک عمیق از نیازهای آبی سازمان		
		ایجاد دگرگونی‌های اساسی و همه‌جانبه در سازمان				آزمودن شیوه‌های جدید و مستعدسازی تجربیات										
		ایجاد تحول اساسی در سازمان				چالش‌طلبی و وقت‌جویی										
سازمان یادگیرنده		چالش‌طلبی و وقت‌جویی		ریسک‌پذیری		تأکید بر تطبیق، پژوهش و تولید علم		ریسک‌پذیری		تأکید بر تطبیق، پژوهش و تولید علم		آینده‌نگری و درک عمیق از نیازهای آبی سازمان		تأکید بر تطبیق، پژوهش و تولید علم		
		تشویق ریسک‌پذیری				آینده‌نگری و درک عمیق از نیازهای آبی سازمان										
تعاملات محیطی		پدیرش تعارض و انتقادهای سازنده در محیط کار		تعاملات محیطی		آینده‌نگری و درک عمیق از نیازهای آبی سازمان		ریسک‌پذیری		آینده‌نگری و درک عمیق از نیازهای آبی سازمان		آینده‌نگری و درک عمیق از نیازهای آبی سازمان		آینده‌نگری و درک عمیق از نیازهای آبی سازمان		
		پدیرش تعارض و انتقادهای سازنده در محیط کار				آینده‌نگری و درک عمیق از نیازهای آبی سازمان										

مأخذ: همان.



۲-۱-۱-۵ بعد فرهنگی

جدول ۱۲ استخراج ارزش های مشترک سازمانی از بین نظریه ها و الگوهای ارزش های سازمانی و فرهنگی (بعد فرهنگی)

ابعاد ارزشی سازمان	ارای اندیشمندان															
	چارلز هندی	واعظی	عوبین	نیل و کندی	سوتن هیلد	دانیل دنیسون	هلریگل و سلوکوم	مکعب S نو	پیترز و والترمن	شر برهون	رانتن و شکار	هاسستد رایبیز و همکاران	فرخی بونجانی	کوی و لافری	زرعی مقین	سلطانی
بعد فرهنگی	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*
	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*
	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*
	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*
	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*
	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*
	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*
	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*
	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*
	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*
	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*
	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*
	مؤلفه ها و شاخص های پیشنهادی ارزش های بعد فرهنگی															
مؤلفه ها				شاخص ها				مؤلفه ها				شاخص ها				
معزت گرایی				تاکید بر ثنوی الهی و خودنظارتی				تاکید بر دین مداری				تعمیر شعائر اسلامی				
												تعمیر مناسبت های دینی				
												تاکید بر فرهنگ شیخ				
عدالت طلبی				عدالت توزیحی				احساس عزت و افتخار				احساس نظن و هویت سازمانی				
												افتخار و وفاداری کارکنان به سازمان				
												افتخار به خدمات سازمان				

مأخذ: همان.

۲-۱-۲ یافته های کمی تحقیق

در روش تحقیق آمیخته برای ترکیب داده های کمی و کیفی سه روش وجود دارد: ادغام: دو مجموعه داده در یک زمان (با رویکردی تک فازی)؛ اتصال: ارتباط دادن دو مجموعه داده به صورت ساخت یکی بر اساس دیگری (با رویکردی دوفازی)؛ اندراج: مندرج کردن

دو مجموعه داده درون یکدیگر (با رویکردی ترکیبی) (مبینی دهکردی و یوسفیان، ۱۳۹۰: ۸) در این مقاله از طرح اتصال یافته‌های کیفی به کمی استفاده شده است.

۲-۱-۲-۱ یافته‌های حاصل از پرسش‌نامه

جدول ۱۳ جنسیت

جنسیت	فراوانی	درصد
مرد	۱۲۳۳	۸۳/۱
زن	۲۵۰	۱۶/۹
جمع	۱۴۸۳	۱۰۰

نتایج نشان می‌دهد در این پژوهش ۸۳/۱ درصد کارکنان مرد و ۱۶/۹ درصد زن بوده‌اند.

جدول ۱۴ سن

سن (سال)	فراوانی	درصد
۳۰ سال و کمتر	۲۷۰	۱۸/۲
۳۱ تا ۳۵ سال	۲۸۰	۱۸/۹
۳۶ تا ۴۰ سال	۱۸۶	۱۲/۵
بیش از ۴۰ سال	۷۴۷	۵۰/۴
جمع	۱۴۸۳	۱۰۰

یافته‌ها نشان می‌دهد سن ۱۸/۲ درصد کارکنان ۳۰ سال و کمتر، ۱۸/۹ درصد ۳۱ تا ۳۵ سال، ۱۲/۵ درصد ۳۶ تا ۴۰ سال و ۵۰/۴ درصد بیش از ۴۰ سال بوده است.

جدول ۱۵ موقعیت شغلی

موقعیت شغلی	فراوانی	درصد
مدیران (مدیرکل، معاون و رئیس)	۵۳۵	۳۶/۱
کارمندان (طبقات چهارده گانه شغلی)	۹۴۸	۶۳/۹
جمع	۱۴۸۳	۱۰۰

نتایج نشان می‌دهد براساس موقعیت شغلی کارکنان، ۳۶/۱ درصد مدیرکل، معاون و رئیس، و ۶۳/۹ درصد کارمند بوده‌اند.

### ۳ تحلیل نظرات جامعه نمونه

۳-۱ نظر جامعه نمونه درخصوص پاسخ به ابعاد ارزش‌ها

۳-۱-۱ نتایج بعد معنایی و مؤلفه‌های آن

جدول ۱۶ نظر جامعه نمونه درخصوص بعد معنایی و مؤلفه‌های آن

(درصد)

مؤلفه‌ها	موارد	بسیار زیاد	زیاد	متوسط (تاحدی)	کم	بسیار کم	بی پاسخ	جمع	میانگین نمره
آرمان‌گرایی	میزان تبیین آرمان‌ها و آمال بانک برای کارکنان	۱۰/۲	۵۶/۱	۲۸/۱	۳/۲	۰/۹	۱/۵	۱۰۰	۱۳/۶۵
	میزان پاسداشت و تکریم آرمان‌های رهبران و بنیان‌گذاران بانک صادرات	۱۸/۷	۴۱/۲	۲۷/۸	۹	۲/۶	۰/۷	۱۰۰	۱۳/۲۵
	میزان توافق و اجماع نظر درخصوص آرمان‌های بانک در بین اعضا	۹	۴۶/۶	۳۵	۷/۶	۰/۸	۱	۱۰۰	۱۲/۸۰

جدول ۱۶ نظر جامعه نمونه در خصوص بعد معنایی و مؤلفه‌های آن

(درصد)

مؤلفه‌ها	موارد	بسیار زیاد	زیاد	متوسط (تاحدی)	کم	بسیار کم	بی پاسخ	جمع	میانگین نمره
	میزان تلاش در بانک صادرات برای تحقق شعار هر شعبه یک بانک	۱۳/۸	۳۵/۷	۳۲/۸	۱۲/۳	۲/۸	۲/۶	۱۰۰	۱۲/۳۵
چشم انداز محوری	میزان اهتمام بانک صادرات به ترسیم افق آینده به عنوان یک بانک برتر در سطح ملی و منطقه‌ای	۱۷/۶	۴۱/۵	۲۹/۹	۸/۲	۲/۲	۰/۶	۱۰۰	۱۳/۲۵
	میزان توافق و اجماع نظر کارکنان برای تحقق چشم انداز بانک	۸/۷	۳۹/۲	۳۷/۱	۱۱/۷	۲/۲	۱/۱	۱۰۰	۱۲/۰۵
	میزان به تصویر کشیدن بانک صادرات به عنوان یک بانک بین المللی پیشرو	۱۰/۵	۳۴/۸	۳۸/۲	۱۳/۱	۲/۸	۰/۷	۱۰۰	۱۱/۸۵
	میزان ایجاد درک مشترک از افق آینده بانک صادرات در بین کارکنان بانک	۵/۹	۳۱	۴۴/۶	۱۴/۴	۲/۲	۱/۹	۱۰۰	۱۱/۲۵
	میزان ترسیم افق امیدبخش و نشاط انگیز از چشم انداز بانک در بین کارکنان	۵/۷	۲۷/۸	۴۲/۱	۱۷/۳	۶/۳	۰/۸	۱۰۰	۱۰/۴۵
ارزش مداری	میزان تأکید بر ارزش‌های محوری و پایه‌ای بانک	۲۰/۲	۵۱	۲۱/۱	۵/۵	۱/۱	۱/۱	۱۰۰	۱۴/۲۵

جدول ۱۶ نظر جامعه نمونه در خصوص بعد معنایی و مؤلفه‌های آن

(درصد)

میانگین نمره	جمع	بی پاسخ	بسیار کم	کم	متوسط (تأحدی)	زیاد	بسیار زیاد	موارد	مؤلفه‌ها
۱۴/۵۰	۱۰۰	۱/۴	۱/۸	۵/۶	۲۰/۱	۴۴/۳	۲۶/۸	میزان تأکید بر گسترش ارزش‌های انقلاب اسلامی در امور بانکداری در بانک صادرات	
۱۳/۴۵	۱۰۰	۰/۸	۲/۸	۱۰/۸	۲۳	۴۰/۲	۲۲/۴	میزان وضعیت و ارزش قائل شدن برای اسطوره‌ها و شخصیت‌های بانک	
۱۳/۱۵	۱۰۰	۱/۳	۱/۵	۷/۷	۲۷/۵	۵۱/۱	۱۰/۹	میزان اجماع نظر کارکنان بر تحقق اهداف سازمانی	هدف‌مداری
۱۱/۶۵	۱۰۰	۰/۶	۲/۱	۱۰/۵	۴۵/۴	۳۵/۵	۵/۹	میزان دستیابی کارکنان به اهداف پیش‌بینی شده در محل کار	
۱۰/۹۵	۱۰۰	۱	۳/۸	۱۴/۲	۴۴/۲	۳۲/۷	۴/۱	میزان برخورداری کارکنان بانک از دیدگاهی مشترک نسبت به حالت مطلوب آینده	
۱۲/۰۵	۱۰۰	۱	۲/۸	۱۱/۸	۳۶/۴	۳۸/۲	۹/۸	میزان حرکت بانک صادرات برای مقاصد بلندمدت خود	راهبردمحوری
۱۲/۱۰	۱۰۰	۱/۱	۱/۷	۹	۴۰/۸	۴۰/۹	۶/۵	میزان اجماع نظر کارکنان بانک بر تحقق راهبردهای تعیین شده	
۱۱/۸۵	۱۰۰	۰/۸	۲/۵	۱۱/۳	۳۸/۷	۴۰/۲	۶/۵	میزان مشخص و مدون بودن راهبردهای سازمانی بانک	

بر اساس مطالعه میدانی و نتایج حاصل از نمونه آماری در خصوص بعد معنایی و شاخص‌های مؤلفه آرمان‌گرایی، از متوسط به بالا برای تبیین آرمان‌ها ۹۴/۴، میزان پاسداشت و تکریم آرمان‌ها ۸۷/۷، میزان اجماع‌نظر در خصوص آرمان‌ها ۹۰/۶ و میزان تلاش برای تحقق شعار ۸۲/۳ تخمین زده شد. همچنین در خصوص شاخص‌های مؤلفه چشم‌انداز محوری از متوسط به بالا برای میزان اهتمام بانک برای ترسیم افق آینده ۸۹، توافق کارکنان در تحقق چشم‌انداز ۸۵، به تصویر کشیدن جایگاه برتر سازمان ۸۳/۵، میزان درک مشترک ۸۱/۵، میزان ترسیم افق امیدبخش چشم‌انداز ۷۵/۶ و در خصوص شاخص‌های مؤلفه ارزش‌مداری برای میزان تأکید بر ارزش‌های محوری ۹۲/۳، تأکید بر ارزش‌های اسلامی ۹۱/۲، میزان ارزش قائل شدن برای اسطوره‌ها و شخصیت‌های بانک ۸۵/۶؛ در شاخص هدف‌مداری برای میزان اجماع‌نظر بر تحقق اهداف ۸۹/۵، میزان دستیابی به اهداف ۸۶/۸، میزان برخورداری از دیدگاه مشترک ۸۱ و در شاخص راهبردمحوری برای میزان حرکت برای مقاصد ۸۴/۴، میزان اجماع بر تحقق راهبردهای تعیین شده ۸۸/۲ و برای میزان مشخص و مدون بودن راهبردهای سازمانی بانک ۸۵/۴ به دست آمد.

## ۲-۱-۳ نتایج بعد ساختاری و مؤلفه‌های آن

جدول ۱۷ نظر جامعه نمونه در خصوص بعد ساختاری و مؤلفه‌های آن

(درصد)

مؤلفه‌ها	موارد	بسیار زیاد	زیاد	متوسط (تأحیدی)	کم	بسیار کم	بی‌پاسخ	جمع	میانگین نمره
انسجام و یکپارچگی	میزان فراهم شدن زیرساخت‌های اطلاعاتی و ارتباطی بانک صادرات	۹/۸	۴۲	۳۵/۷	۹/۷	۲/۲	۰/۶	۱۰۰	۱۲/۴۰
	میزان برخورداری بانک	۷/۳	۳۶/۳	۳۷/۳	۱۳/۳	۴/۹	۰/۹	۱۰۰	۱۱/۴۰

جدول ۱۷ نظر جامعه نمونه در خصوص بعد ساختاری و مؤلفه‌های آن

(درصد)

میانگین نمره	جمع	بی پاسخ	بسیار کم	کم	متوسط (تاحدی)	زیاد	بسیار زیاد	موارد	مؤلفه‌ها
								صادرات از نظام جامع و یکپارچه مدیریتی	
۱۰/۷۰	۱۰۰	۰/۹	۴/۵	۱۵/۱	۴۶/۵	۲۸/۳	۴/۷	میزان هماهنگی بین واحدها و بخش‌های مختلف بانک صادرات	
۱۶	۱۰۰	۰/۴	۰/۸	۳/۲	۱۰	۴۶/۷	۳۸/۹	میزان تأکید بر نظم و انضباط سازمانی	قانون‌گرایی
۱۴/۳۵	۱۰۰	۰/۴	۱/۶	۵	۱۹/۸	۵۲/۱	۲۱/۱	میزان انجام شدن امور بانک بر اساس سلسله‌مراتب سازمانی	
۱۴/۱۰	۱۰۰	۰/۵	۱/۱	۶	۲۳/۹	۴۷/۱	۲۱/۴	میزان تأکید بر شفافیت و سهولت قوانین و مقررات	
۱۳/۷۵	۱۰۰	۱/۲	۱/۲	۵	۲۵/۹	۵۲/۱	۱۴/۶	میزان روشن و شفاف بودن فرایندها و مراحل انجام کار	فرایندمحوری
۱۳	۱۰۰	۱/۱	۱/۶	۹	۲۹/۱	۴۷/۳	۱۱/۹	میزان تأکید بر اصلاح و بهبود مستمر روش‌ها و روندهای بانک	
۱۲/۶۰	۱۰۰	۱/۶	۱/۴	۵/۷	۳۸/۱	۴۶/۵	۶/۷	میزان برخورداری بانک صادرات از فرایندها و روش‌های ملون و یکپارچه	
۱۱/۷۵	۱۰۰	۴	۲/۲	۱۱/۱	۳۹/۹	۳۶/۳	۶/۵	میزان اهمیت دادن بانک صادرات به بازمهندسی و بهبود مستمر فرایندها	
۱۳/۸۵	۱۰۰	۱/۷	۱/۳	۵/۳	۲۴/۷	۵۰/۴	۱۶/۶	میزان تأکید بر رصد و	

جدول ۱۷ نظر جامعه نمونه در خصوص بعد ساختاری و مؤلفه‌های آن

(درصد)

مؤلفه‌ها	موارد	بسیار زیاد	زیاد	متوسط (تاحدی)	کم	بسیار کم	بی‌پاسخ	جمع	میانگین نمره
ارزیابی عملکرد	ارزیابی مستمر اهداف و برنامه‌ها								
	میزان نظارت مستمر بر حسن انجام کار و جریان امور در بانک صادرات	۱۳/۴	۴۳/۲	۳۲/۴	۸	۱/۶	۱/۴	۱۰۰	۱۳
	میزان برخورداری بانک صادرات از معیارها و استانداردهای صحیح و دقیق نظارتی	۸/۴	۳۷/۶	۴۰/۵	۹/۲	۳/۱	۱/۲	۱۰۰	۱۱/۹۵
ارتباطات سازمانی	میزان تأکید بر روابط رسمی بین مدیران و کارکنان	۱۵	۵۰/۳	۲۵/۸	۵/۳	۲	۱/۶	۱۰۰	۱۳/۶۰
	میزان مورد تأکید قرار گرفتن روابط کاری مشخص و مدون در قالب سلسله‌مراتب اداری در بانک صادرات	۱۶/۳	۴۸/۶	۲۶/۶	۵/۵	۱/۷	۱/۳	۱۰۰	۱۳/۶۵
	میزان راحت و روان بودن روابط کاری بین مدیران و کارکنان بانک صادرات	۹	۳۰/۱	۳۷	۱۶/۱	۶/۵	۱/۳	۱۰۰	۱۰/۹۵

براساس مطالعه میدانی و نتایج حاصل از نمونه آماری در خصوص بعد ساختاری و شاخص‌های



مؤلفه انسجام و یکپارچگی برای میزان فراهم شدن زیرساخت‌های اطلاعاتی و ارتباطی ۸۷/۵، میزان برخورداری از نظام جامع ۸۰/۹ و میزان هماهنگی بین واحدها ۷۹/۵ تخمین زده شد. همچنین در شاخص‌های مؤلفه قانون‌گرایی برای میزان تأکید بر نظم سازمانی ۹۵/۶، میزان سلسله‌مراتب اداری ۹۳، تأکید بر شفافیت ۹۲/۴ و شاخص فرایندمحوری؛ برای میزان شفافیت فرایندها ۹۲/۶، تأکید بر بهبود روش‌ها ۸۸/۳، برخورداری از روش‌های مدون ۹۱/۳ و تأکید بر بازمهندسی ۸۲/۷ و درخصوص شاخص‌های مؤلفه نظارت و ارزیابی عملکرد برای تأکید بر ارزیابی مستمر اهداف ۹۱/۷، میزان نظارت بر حسن انجام کار ۸۹، وجود استانداردهای صحیح ۸۶/۵ همچنین در شاخص‌های مؤلفه ارتباطات سازمانی برای تأکید بر روابط رسمی ۹۱/۱، روابط کاری مدون ۹۱/۵ و روان بودن روابط کاری ۷۶/۱ به‌دست آمد.

### ۳-۱-۳ نتایج بعد رفتاری و مؤلفه‌های آن

#### جدول ۱۸ نظر جامعه نمونه درخصوص بعد رفتاری و مؤلفه‌های آن

(درصد)

مؤلفه‌ها	موارد	بسیار زیاد	زیاد	متوسط (تأحدی)	کم	بسیار کم	بی‌پاسخ	جمع	میانگین نمره
مشارکت کارکنان	میزان استقبال از نظرها، پیشنهادها و انتقادهای کارکنان	۸/۹	۲۸/۲	۳۴/۳	۱۷	۱۰/۲	۱/۴	۱۰۰	۱۰/۴۵
	میزان اهتمام بانک صادرات نسبت به برگزاری نشست‌های مشورتی و هم‌اندیشی	۷/۷	۲۴/۹	۳۴/۴	۱۹/۶	۱۲/۲	۱/۲	۱۰۰	۹/۸
	میزان مشارکت کارکنان در تصمیم‌گیری‌ها	۴/۹	۲۰/۱	۳۶/۳	۲۲/۶	۱۵	۱/۱	۱۰۰	۸/۸۵
رهبری و هدایتگری	میزان تأکید بر روابط و مناسبات انسانی	۱۷/۷	۴۳/۷	۲۴/۳	۸/۶	۴/۴	۱/۳	۱۰۰	۱۳/۱۵
	میزان ایجاد جوی سرشار	۲۰/۶	۳۸/۶	۲۵	۹/۳	۴/۸	۱/۷	۱۰۰	۱۳/۱۰

جدول ۱۸ نظر جامعه نمونه در خصوص بعد رفتاری و مؤلفه‌های آن

(درصد)

مؤلفه‌ها	موارد	بسیار زیاد	زیاد	متوسط (تاحدی)	کم	بسیار کم	بی پاسخ	جمع	میانگین نمره
	از اعتماد در سازمان								
	میزان توجه به شرایط روحی و روانی کارکنان	۸/۶	۲۷/۴	۳۳/۷	۱۶/۹	۱۱/۹	۱/۵	۱۰۰	۱۰/۲
	میزان توجه به نیازهای کارکنان (نیازهای مادی تا برتر)	۳/۵	۱۸/۳	۳۷/۴	۲۱/۴	۱۸/۱	۱/۳	۱۰۰	۸/۳۵
تکریم کارکنان	میزان مورد احترام و اکرام قرار گرفتن همکاران خانم	۲۹/۶	۴۴/۷	۱۵/۶	۳/۴	۲/۵	۴/۲	۱۰۰	۱۵
	میزان احترام گذاشتن به کارکنان بانک	۱۸/۱	۴۲/۲	۲۷/۹	۶/۸	۳/۶	۱/۴	۱۰۰	۱۳/۲۵
	میزان تلقی کارمندان به عنوان مزیت رقابتی و سرمایه ارزشمند در بانک صادرات	۸/۸	۳۱/۲	۳۵/۷	۱۵	۸	۱/۳	۱۰۰	۱۳/۱۰
	میزان قدردانی از افراد فعال بانک	۵/۹	۲۱/۴	۳۷	۱۹/۳	۱۵	۱/۴	۱۰۰	۹/۲۰
	میزان تأکید بر بهبود کیفیت زندگی کاری کارکنان	۴/۲	۲۱/۶	۳۸/۸	۲۰/۸	۱۳/۱	۱/۵	۱۰۰	۹/۱۵
	میزان تأکید بانک صادرات بر ارتقای توانایی فردی	۱۱/۸	۳۵/۴	۳۵/۷	۱۰/۴	۳/۶	۳/۱	۱۰۰	۱۲/۱۵
	میزان اهتمام بانک به توسعه مهارت‌های کارکنان	۸/۸	۳۴	۴۱/۳	۱۱/۱	۳/۵	۱/۳	۱۰۰	۱۱/۷۰
توانمندسازی کارکنان	میزان تأکید بانک صادرات بر توسعه شایستگی‌های	۸/۶	۳۲/۷	۳۶/۵	۱۵	۵/۷	۱/۵	۱۰۰	۱۱/۲۰

جدول ۱۸ نظر جامعه نمونه در خصوص بعد رفتاری و مؤلفه‌های آن

(درصد)

مؤلفه‌ها	موارد	بسیار زیاد	زیاد	متوسط (تأحدی)	کم	بسیار کم	بی‌پاسخ	جمع	میانگین نمره
	کارکنان (توسعه ظرفیت فکری کارکنان)								
	میزان اهتمام بانک صادرات بر توسعه شایستگی‌های کارکنان (آماده‌سازی و پرورش استعدادهاى کارکنان در مسیر ارتقای سازمان)	۷/۳	۲۷/۷	۴۱/۹	۱۵/۴	۶/۳	۱/۴	۱۰۰	۱۰/۷۵
	میزان تأکید بانک صادرات به توسعه شایستگی‌های کارکنان (استعدادیابی و نخبه‌پروری)	۶/۸	۲۳/۵	۳۹/۹	۱۹/۶	۸/۴	۱/۸	۱۰۰	۱۰/۰۵

براساس مطالعه میدانی و نتایج حاصل از نمونه آماری، درخصوص بعد رفتاری و شاخص‌های مؤلفه مشارکت کارکنان برای میزان استقبال از نظر کارکنان ۷۱/۴، اهتمام به برگزاری نشست ۶۷ و مشارکت کارکنان ۶۱/۳ به دست آمد. همچنین درخصوص مؤلفه رهبری و هدایتگری برای میزان تأکید بر روابط انسانی ۸۵/۷ و وجود جو اعتماد ۸۴/۲ توجه به شرایط روحی کارکنان ۶۹/۷، توجه به نیازهای کارکنان ۵۹/۲ و در میزان شاخص‌های مؤلفه تکریم کارکنان برای احترام به کارکنان خانم ۸۹/۹، احترام به کارکنان بانک ۸۸/۲، تلقی کارکنان به عنوان سرمایه ارزشمند ۷۵/۷، قدردانی از افراد فعال ۶۴/۳، تأکید بر بهبود کیفیت زندگی کاری ۶۴/۶ و درخصوص شاخص مؤلفه توانمندسازی کارکنان برای تأکید بر ارتقای توانایی ۸۲/۹، توسعه مهارت کارکنان ۸۴/۱، توسعه شایستگی‌های کارکنان ۷۷/۸، پرورش استعدادهاى کارکنان ۷۶/۹ و میزان نخبه‌پروری ۷۰/۲ برآورد شده است.

۳-۱-۴ نتایج بعد محیطی و مؤلفه‌های آن

جدول ۱۹ نظر جامعه نمونه در خصوص بعد محیطی (زمینه‌ای) و مؤلفه‌های آن (درصد)

میانگین نمره	جمع	بی پاسخ	بسیار کم	کم	متوسط (تاحدی)	زیاد	بسیار زیاد	موارد	مؤلفه‌ها
۱۲/۹۵	۱۰۰	۱/۴	۲/۴	۶/۹	۳۱/۲	۴۶/۴	۱۱/۷	میزان درس گرفتن کارکنان از شکست‌ها در فعالیت‌های بانک	رهبری و هدایت (مدیریت ریسک)
۱۰/۴۰	۱۰۰	۲/۴	۶	۱۷/۱	۴۱/۳	۲۹/۳	۴	میزان ترغیب کارکنان به استقبال از چالش‌های پیش روی بانک	
۸/۹۰	۱۰۰	۱/۶	۱۱/۱	۲۴/۱	۴۱/۱	۱۹/۳	۲/۸	میزان تشویق کارکنان به ریسک‌پذیری	
۱۵/۴۰	۱۰۰	۱/۵	۰/۹	۲/۷	۱۵/۸	۴۶/۹	۳۲/۲	میزان پاسخ‌گو بودن کارکنان در قبال مشتریان بانک	مشتری‌مداری
۱۵/۱۵	۱۰۰	۱/۴	۰/۷	۳/۵	۱۶/۸	۴۸/۲	۲۹/۴	میزان اهتمام بر ارائه به‌موقع و سریع خدمات به مشتریان	
۱۵/۱۵	۱۰۰	۱/۵	۰/۷	۳	۱۷/۲	۴۹/۳	۲۸/۳	میزان برخورداری کارکنان از روحیه خدمتگزاری	
۱۴/۳۵	۱۰۰	۱/۵	۱/۶	۵/۶	۲۱/۲	۴۵/۴	۲۴/۷	میزان ارائه خدمات مشاوره‌ای به مشتری	
۱۳/۹۵	۱۰۰	۱/۲	۲/۲	۵/۵	۲۲/۷	۴۸/۶	۱۹/۸	میزان اهمیت دادن به اطلاع‌رسانی سریع و به‌موقع به مشتریان بانک	
۱۳/۸۰	۱۰۰	۱/۶	۱/۸	۶/۵	۲۴/۷	۴۶/۱	۱۹/۳	میزان بها دادن به نقطه نظرات و انتقادهای مشتریان بانک	

جدول ۱۹ نظر جامعه نمونه در خصوص بعد محیطی (زمینه‌ای) و مؤلفه‌های آن

(درصد)

مؤلفه‌ها	موارد	بسیار زیاد	زیاد	متوسط (تاحدی)	کم	بسیار کم	بی‌پاسخ	جمع	میانگین نمره
مزیت آفرینی، مالی و اعتباری	میزان تأکید بر سرمایه آفرینی	۲۵	۴۶/۱	۲۱/۵	۴	۲	۱/۴	۱۰۰	۱۴/۴۵
	میزان تلاش بر ارزش‌افزایی برای ذی‌نفعان و سهام‌داران بانک	۱۹/۴	۴۷/۸	۲۵/۲	۴/۴	۱/۲	۲	۱۰۰	۱۴/۰۵
	میزان اهتمام بانک صادرات بر فرصت آفرینی و بهبود موقعیت رقابتی	۱۸/۱	۴۳/۲	۲۸/۱	۶/۷	۲/۶	۱/۳	۱۰۰	۱۳/۴۰
	میزان مترصد بودن بانک صادرات برای اتخاذ استانداردهای اسلامی و بین‌المللی در بانکداری	۱۵	۴۰/۸	۳۳/۲	۶/۶	۲/۳	۱/۲	۱۰۰	۱۳/۰۵
تحول آفرینی	میزان تأکید بانک صادرات به ابداع روش‌های نو و بهینه انجام کارها	۲۳/۱	۴۵/۷	۲۱/۹	۶/۱	۲	۱/۲	۱۰۰	۱۴/۱۵
	میزان تأکید بانک صادرات بر ایجاد تغییر و دگرگونی اساسی	۱۷/۷	۴۲/۳	۲۷/۹	۷/۴	۲/۹	۱/۸	۱۰۰	۱۳/۳۰
	میزان واکنش مناسب به تحولات محیطی	۹/۳	۴۰/۳	۳۵/۵	۹/۶	۳/۵	۱/۸	۱۰۰	۱۲/۱۵
دانایی محوری	میزان تأکید بر تعالی سازمانی بانک صادرات	۲۴/۱	۴۷	۲۰/۳	۴/۶	۱/۶	۲/۴	۱۰۰	۱۴/۴۵
	میزان تأکید بر انجام تحقیق و پژوهش و پیاده‌سازی دستاوردهای آن	۹/۴	۳۸	۳۴/۲	۱۱/۹	۳/۸	۲/۷	۱۰۰	۱۱/۹۰
	میزان اهتمام بانک صادرات	۷/۲	۳۹/۴	۳۸/۴	۸/۵	۱/۷	۴/۸	۱۰۰	۱۲/۲۰

جدول ۱۹ نظر جامعه نمونه در خصوص بعد محیطی (زمینه‌ای) و مؤلفه‌های آن

(درصد)

مؤلفه‌ها	موارد	بسیار زیاد	زیاد	متوسط (تاحدی)	کم	بسیار کم	بی پاسخ	جمع	میانگین نمره
	به ایجاد سازمانی یادگیرنده								
	میزان تشویق، ترغیب و حمایت از یادگیری فردی و سازمانی در بانک صادرات	۷/۸	۳۰/۲	۳۹/۶	۱۴/۸	۵/۴	۲/۲	۱۰۰	۱۱/۰۵
مسئولیت اجتماعی	میزان تأکید بانک صادرات به ارائه خدمات صادقانه به آحاد جامعه	۳۳/۴	۴۴/۵	۱۵/۷	۳/۳	۱/۱	۲	۱۰۰	۱۵/۴۰
	میزان توجه به احترام به حقوق دیگران در انجام فعالیت‌های بانکداری	۲۶/۶	۴۷/۱	۱۸/۴	۴/۵	۱/۳	۱/۲	۱۰۰	۱۴/۷۵
	میزان سهم بودن بانک صادرات در پیشرفت جامعه	۲۳/۲	۴۸/۳	۲۲/۳	۳/۳	۰/۹	۲	۱۰۰	۱۴/۶۰
	میزان تأکید بانک صادرات بر پاسخ‌گویی به نیازهای جامعه	۲۱/۲	۴۵/۵	۲۴/۱	۵/۱	۱/۵	۲/۶	۱۰۰	۱۴/۱۰
	میزان توجه به رفاه اقتصادی جامعه	۹/۵	۳۹/۳	۳۷	۸/۶	۳/۲	۲/۴	۱۰۰	۱۲/۲۰

بر اساس مطالعه میدانی و نتایج حاصل از نمونه آماری در خصوص بعد محیطی، شاخص‌های مؤلفه رهبری و هدایت برای درس گرفتن از شکست‌ها و ناکامی‌ها ۸۹/۳، میزان ترغیب کارکنان به استقبال از چالش‌ها ۷۴/۶، تشویق به ریسک‌پذیری ۶۳/۲ و در خصوص مؤلفه مشتری‌مداری برای میزان پاسخ‌گویی کارکنان ۹۴/۹، ارائه به موقع خدمات به کارکنان ۹۴/۴، میزان روحیه خدمتگزاری ۹۴/۸، ارائه خدمات مشاوره‌ای ۹۱/۳،

اطلاع‌رسانی سریع به مشتریان ۹۱/۱، بها دادن به نظر کارکنان ۹۰/۱ و همچنین درخصوص مزیت‌آفرینی مالی و اعتباری برای تأکید بر سرمایه‌آفرینی ۹۲/۶، تلاش بر خلق ارزش افزوده ۹۲/۴، فرصت‌آفرینی ۸۹/۴، اتخاذ استانداردهای اسلامی ۸۹ و درخصوص مؤلفه تحول‌آفرینی برای تأکید بر ابداع روش‌های نو ۹۰/۷، تأکید بر ایجاد دگرگونی اساسی ۸۷/۹، واکنش مناسب به تحولات محیطی ۸۵/۱ و درخصوص مؤلفه دانایی‌محوری برای تأکید بر تعالی سازمانی ۹۱/۴، تأکید بر انجام تحقیق و پژوهش ۸۱/۶، اهتمام به ایجاد سازمان یادگیرنده ۸۵، تشویق به یادگیری فردی ۷۷/۶ و درخصوص مؤلفه مسئولیت اجتماعی برای میزان تأکید بانک به ارائه خدمات صادقانه ۹۳/۶، میزان احترام به حقوق دیگران ۹۲/۱، سهم بودن در پیشرفت جامعه ۹۳/۸، پاسخ‌گویی به نیازهای جامعه ۹۰/۸ و توجه به توسعه و رفاه ۸۵/۸ برآورد شده است.

### ۳-۱-۵ نتایج بعد فرهنگی و مؤلفه‌های آن

جدول ۲۰ نظر جامعه نمونه درخصوص بعد فرهنگی و مؤلفه‌های آن

(درصد)

مؤلفه‌ها	موارد	بسیار زیاد	زیاد	متوسط (تاحدی)	کم	بسیار کم	بی‌پاسخ	جمع	میانگین نمره
احساس عزت و افتخار	میزان احساس تعلق کارکنان به بانک صادرات	۲۷/۸	۳۹/۹	۲۰/۸	۶/۷	۲/۵	۲/۳	۱۰۰	۱۴/۳۰
	میزان اعتماد کارکنان به بانک صادرات	۲۹/۴	۳۷/۸	۲۲/۲	۵/۵	۳	۲/۱	۱۰۰	۱۴/۳۵
	میزان احساس شرف و اشتیاق کارکنان از معرفی خود به عنوان عضوی از بانک	۲۹/۹	۳۷	۲۱	۶/۷	۳/۳	۲/۱	۱۰۰	۱۴/۲۵

جدول ۲۰ نظر جامعه نمونه در خصوص بعد فرهنگی و مؤلفه‌های آن

(درصد)

میانگین نمره	جمع	بی‌پاسخ	بسیار کم	کم	متوسط (تاحدی)	زیاد	بسیار زیاد	موارد	مؤلفه‌ها
۱۴/۱۰	۱۰۰	۲	۳/۳	۶/۵	۲۲/۳	۳۸/۶	۲۷/۳	میزان افتخار کارکنان به عضویت در بانک صادرات	عدالت‌محوری
۱۲/۷۰	۱۰۰	۲/۳	۴/۶	۹	۲۷/۵	۴۲/۳	۱۴/۳	میزان تأکید بانک صادرات بر توسعه عدالت شغلی	
۱۰/۱۵	۱۰۰	۲/۳	۱۱/۳	۱۵/۲	۳۶/۵	۲۸/۳	۶/۵	میزان تأکید بانک صادرات بر توسعه عدالت رویه‌ای	
۹/۸۵	۱۰۰	۲/۲	۱۲/۱	۱۶/۶	۳۶/۵	۲۷	۵/۶	میزان تأکید بانک صادرات بر توسعه عدالت توزیعی	
۱۵/۷۰	۱۰۰	۲/۶	۱/۱	۲	۱۴/۱	۴۵/۳	۳۴/۹	میزان مقید بودن کارکنان به اجرای منویات و تدابیر ولی فقیه زمان در امور بانکی	دین‌داری (معنویت‌گرایی)
۱۵/۴۵	۱۰۰	۱/۸	۰/۹	۲/۲	۱۵	۴۹	۳۱/۱	میزان پایبندی کارکنان به فضائل اخلاقی (وجدان‌کاری، خوش‌رویی، صداقت در قول و عمل و ...)	
۱۵/۴۵	۱۰۰	۲/۲	۰/۷	۱/۹	۱۵/۱	۵۰/۶	۲۹/۵	میزان مقید بودن کارکنان به تعظیم شعائر و مناسک دینی و اسلامی	



براساس مطالعه میدانی و نتایج حاصل از نمونه آماری درباره بعد فرهنگی شاخص‌های مؤلفه احساس عزت و افتخار برای میزان تعلق کارکنان ۸۸/۵، اعتماد کارکنان به بانک ۸۹/۴، احساس اشتیاق کارکنان به معرفی خود به عنوان عضوی از بانک ۸۷/۹، افتخار کارکنان به عضویت در بانک ۸۸/۲ و نیز در خصوص شاخص‌های مؤلفه عدالت‌محوری برای تأکید بر توسعه عدالت شغلی ۸۴/۱، تأکید بر توسعه عدالت رویدادی ۷۱/۳، تأکید بر توسعه عدالت توزیعی ۶۹/۱ و در خصوص شاخص‌های مؤلفه دین‌داری برای میزان مقید بودن ۹۴/۳، میزان پابندی به فضایل اخلاقی ۹۵/۱ و میزان مقید بودن کارکنان به تعظیم شعائر ۹۵/۲ برآورد شده است.

#### ۴ بحث و نتیجه‌گیری

با بررسی و مطالعه ادبیات موجود درباره ارزش‌ها و به کمک یافته‌های حاصل از این پژوهش ضمن ارائه یک تعریف پیشنهادی جامع، ابعاد ارزش‌ها از نظر دانشمندان، با استفاده از تحلیل محتوای اسناد و بررسی آرا و نظرات مختلف اندیشمندان این حوزه، ابعاد ساختاری، رفتاری، معنایی، محیطی و فرهنگی شناسایی شده که در میان اکثر نظرات و الگوهای مختلف ارزش‌های سازمانی مشترک بوده است. براساس یافته‌های بخش کیفی هر پنج بعد به دست آمده از نظر کمی نیز با درصد بسیار بالایی مورد تأیید قرار گرفت. همچنین مؤلفه‌های شاخص‌های هر بعد نیز در دامنه ۹۵-۹۰ درصد تأیید شده است. این موضوع نشان می‌دهد که در روش تحقیق آمیخته، همبستگی معناداری (حدود ۹۵ درصد) بین یافته‌های کمی با یافته‌های کیفی تحلیل شده، وجود دارد.

همچنین در بررسی آرا و نظرات مختلف اندیشمندان معلوم شد که ارزش‌ها به نگرش افراد منجر خواهد شد و رفتارها براساس نگرش‌ها شکل می‌گیرد و باورها رابطه‌ای مستقیم و دوسویه با ارزش‌ها دارند. این موضوع با مورد کاوی در یکی از سازمان‌های بزرگ مالی کشور (بانک) تأیید شد که نزدیک به سی میلیون مشتری در سراسر کشور دارد و چهارده

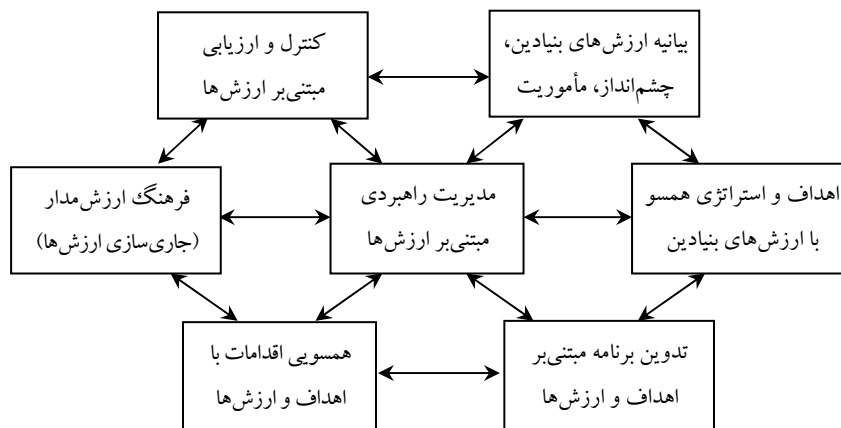
طبقه شغلی برای کارکنان آن می‌توان تعریف کرد؛ زیرا با بررسی‌های مختلف همان پنج بعد که در تحلیل محتوای اسناد کیفی از آرا و نظرات اندیشمندان مختلف به‌دست آمد، پذیرفته شده و این نشان‌دهنده فراگیری ارزش‌های انسانی و اجتماعی، ساختاری، معنایی و محیطی برای افراد در سازمان‌هاست. به این ترتیب می‌توان گفت وقتی مدیریت سازمان ارزش محور می‌شود، ارزش‌ها مبنای مدیریت قرار می‌گیرند و سبک مدیریت مبتنی بر ارزش‌ها در سازمان حاکم می‌شود که این امر مبین نقش ارزش‌ها در تدوین برنامه‌ریزی راهبردی و ارکان جهت‌ساز در سازمان‌هاست.

با توجه به مباحث مطرح شده این نتایج حاصل می‌شود که در مدیریت راهبردی گام اول تدوین برنامه راهبردی است، براساس ارزش‌های بنیادین بیانیه‌های سه‌گانه (ارکان جهت‌ساز) که هویت مشترک دارند مبنای اساسی برای تنظیم اهداف و شبکه‌سازی و هرگونه تصمیم‌گیری و تخصیص منابع خواهد بود و همسویی و همراستایی ارکان سه‌گانه و تبدیل ارزش‌های بنیادین به اهداف بنیادین و میانی (واسط) و عملیاتی صورت می‌پذیرد؛ زیرا ارزش‌ها هستند که به اهداف تبدیل می‌شوند و رابطه دوسویه تعاملی بین آنها به وجود می‌آید. بدیهی است که در گام بعد اهداف مبنای تخصیص منابع و تدوین استراتژی‌ها می‌شوند و برنامه‌ها در چارچوب اهداف تنظیم و اجرا می‌گردند.

در گام دوم برای پیاده‌سازی و اجرای استراتژی‌ها و برنامه‌ها، روش تبدیل ارزش‌ها به فرهنگ و نگرش‌ها به باورها و رفتارها که مبتنی بر تحول و تعیین فرهنگ سازمانی و نهادینه‌سازی ارزش‌های مشترک در بین کارکنان و مدیران و همه ذی‌نفعان سازمان انجام می‌گیرد و استراتژی نقش اجرای ارزش‌ها را به خود می‌گیرد و هم‌افزایی، همکاری و تعاون مبتنی بر ارزش‌های مشترک، فرهنگ سازمان را تشکیل می‌دهد و فرهنگ ارزش‌مدار در همه سطوح سازمان جاری می‌شود. هر نوع ارزیابی عملکرد، مدیریت، انتخاب سبک و روش‌های اداره سازمان در چارچوب این مدل انجام می‌گیرد.

در این حالت ارزش‌ها عامل انسجام، ارتباط، تعامل و مذاکره، ارزیابی عملکرد، تعیین

اهداف، همراستایی و همسویی بخش‌های مختلف سازمان، کارکنان و جامعه خواهد شد و در بحران‌ها و تلاطمات محیطی، افراد می‌توانند تصمیم مناسب اتخاذ کنند. از آنجا که محیط‌های متلاطم با پیچیدگی‌ها و تغییرات روزافزون سازمان‌ها را دربر گرفته‌اند می‌توان گفت وقتی ارزش‌ها مشترک باشند و طراحی و تدوین ارکان جهت‌ساز سازمان‌ها (بیانیه‌های سه‌گانه ارزش‌های بنیادین، مأموریت و چشم‌انداز)، مورد تأیید همه افراد قرار گیرد و به همه ابعاد معنوی، ساختاری، اقتصادی، فرهنگی و محیطی آنها توجه شده باشد، مدیریت مبتنی بر ارزش‌ها می‌تواند در وضعیت بحرانی یا در محیط‌های پیچیده و پویا، عامل انسجام‌بخشی و هدایت‌کننده برای توسعه و بقای سازمان‌ها باشند که براساس مدل ذیل می‌تواند اداره شوند.



مأخذ: یافته‌های محققان.

#### مدل ۱ مدیریت راهبردی بر مبنای ارزش‌های بنیادین

#### ۴-۱ پیشنهادها

براساس نتایج حاصل از این تحقیق پیشنهادهای زیر ارائه می‌شود:

۱. مدل حاصل از نتایج تحقیق در پژوهش‌های مختلف دانشگاهی و سازمانی مورد

نقد و ارزیابی قرار گیرد و در سازمان‌های مختلف به کار گرفته شود و پس از دریافت بازخورد آن را در همه سازمان‌ها تعمیم داد.

۲. بیانیه ارزش‌ها براساس ابعاد معرفی شده به‌عنوان یک نمونه در دیگر سازمان‌ها تدوین و استفاده شود.

۳. تحقیق در محورهای زیر می‌تواند اولویت پژوهش‌های آینده قرار گیرد:

- چگونگی همسوسازی بخش‌های مختلف سازمان با ارزش‌ها براساس مدل پیشنهادی،
- مدیریت تغییر و تحول سازمان براساس فرهنگ سازمانی مبتنی بر ارزش‌های بنیادین،
- تحلیل و شناخت محیط مبتنی بر ارزش‌های بنیادین،
- تبیین نقش ارزش‌ها در زمان بحران‌های محیطی کسب و کار،
- طراحی مدل ارزیابی عملکرد سازمانی مبتنی بر اصول و ارزش‌های بنیادین،
- روش‌ها و سبک‌های چگونگی جاری‌سازی ارزش‌های بنیادین در سازمان،
- بررسی موانع سبک مدیریت مبتنی بر ارزش‌ها در سازمان‌های ایرانی.

۴. با توجه به اینکه در تحقیق فوق نقش ارزش‌های استراتژیک و حد وسط در تدوین بیانیه ارزش‌های سازمان مورد نظر بوده است، پیشنهاد می‌شود در تحقیقات آتی ارزش‌های قومی و غریزی نیز در نظر گرفته شوند.

۵. براساس نتایج حاصله چگونگی مشترک‌سازی اهداف کارکنان و سازمان می‌تواند در چارچوب مدیریت مبتنی بر ارزش‌های بنیادین قرار گیرد و با استفاده از مدل معرفی شده می‌توان اهداف را پیاده‌سازی کرده و همه شاخص‌های فرهنگ سازمانی، سبک مدیریت، بیانیه‌های جهت‌ساز، برنامه ارزشی، اقدامات، درصورت اتصال با ارزش‌های محوری سازمانی است که می‌تواند بقای سازمان را در محیط پیچیده و رقابتی امروز تضمین کند.

۶. پیشنهاد می‌شود برای پیاده‌سازی ارزش‌های بنیادین، در برنامه‌های دوره‌ای سالانه میزان توجه سازمان، کارکنان و مدیران در تنظیم اهداف، برنامه‌ها و تحقق بیانیه ارزش‌های سازمان مورد بررسی قرار گیرد.

## منابع و مأخذ

۱. آذیر، حمیدرضا و سیدمحمدتقی مدرسی (۱۳۸۱). مبانی تشریح اسلامی: ارزش‌های والای خلقت و فلسفه تطبیقی حقوق، تهران، ناشر محبان‌الحسین.
۲. احمدی، حسین (۱۳۷۷). برنامه‌ریزی استراتژیک و کاربرد آن، تهران، نصت.
۳. ارسطو (۱۳۷۸). متافیزیک، ترجمه محمدحسن لطفی تبریزی، نشر طرح نو، چاپ اول.
۴. اکبری، محمود (۱۳۸۹). ارزش‌های اخلاقی در احادیث عددی، تهران، انتشارات فیتان.
۵. اکرایل (۱۳۸۰). ارسطوی فیلسوف، ترجمه علیرضا آزادی، تهران، انتشارات حکمت، چاپ اول.
۶. الوانی، سیدمهدی و حسن دانایی‌فرد (۱۳۹۰). گفتارهایی در فلسفه تئوری‌های سازمان دولتی، تهران، اشراقی صفار.
۷. باستانی، سوسن (۱۳۸۸). جنسیت فرهنگ ارزش‌ها و نگرش‌ها، نشر پژوهشگاه فرهنگ هنر و ارتباطات.
۸. برونوفسکی، جیکوب (۱۳۷۹). ارزش‌های انسانی در قلب علم، ترجمه خسرو ریگی، تهران، نشر جیحون.
۹. بلانچارد، کن و مایکل اوکانر (۱۳۸۲). مدیریت از راه ارزش‌ها، ترجمه حمیدرضا فرتوک‌زاده، تهران، نشر فرا.
۱۰. پاپکین، ریچارد و آروم استرول (۱۳۸۹). کلیات فلسفه، ترجمه جلال‌الدین مجتبیوی، تهران، حکمت.
۱۱. پانتم، هیلری (۱۳۸۵). دوگانگی واقعیت، ارزش، ترجمه فریدون فاطمی، نشر مرکز.
۱۲. پژوهشگاه فرهنگ، هنر و ارتباطات (۱۳۸۲). شاخص‌های فرهنگی.
۱۳. تامس، آلن (۱۳۸۳). «فلسفه ارزش چیست؟»، ترجمه عزت‌اله فولادوند، نشریه فرهنگ و هنر بخارا، ش ۳۸.
۱۴. جلا دورای، پاکیناتان (۱۳۸۷). مدیریت منابع انسانی در ورزش و تفریحات سالم، ترجمه مهدی طالب‌پور و صمد لعل‌بذری، مرکز دانشگاهی دانشگاه مشهد.
۱۵. حاذقی، محمدهادی (۱۳۹۰). «ارزیابی نقش ارزش‌ها در مدیریت راهبردی و ارائه الگوی مدیریت

- راهبردی مبتنی بر ارزش‌های اسلامی در حوزه تدوین»، رساله دکتری، دانشکده مدیریت راهبردی دانشگاه عالی دفاع ملی.
۱۶. رضایی، محسن و علی مبینی دهکردی (۱۳۸۷). *مدیران آینده در افق چشم‌انداز*، تهران، سازمان چاپ و انتشارات وزارت فرهنگ و ارشاد اسلامی، چاپ سوم.
۱۷. رویژک، پل (۱۳۸۱). *ارزش‌های اخلاقی در عصر علم*، ترجمه نفیسه و محبوبه ساطع، تهران، نشر حکمت.
۱۸. سلطانی، غلامرضا (۱۳۷۴). *تکامل در پرتو اخلاق*، قم، دفتر انتشارات اسلامی.
۱۹. شاین، ادگار (۱۳۸۳). *مدیریت فرهنگ سازمانی و رهبری*، ترجمه برزو فرهی بوزنجانی و شمس‌الدین نوری نجفی، تهران، سیمای جوان، چاپ اول.
۲۰. شیمون ال. دولان و سالوادور گارسیا (۱۳۸۴). *مدیریت بر پایه ارزش‌ها در هزاره نوین*، ترجمه وحید وحیدی مطلق و عقیل ملکی فر، سایت اندیشکده وحید.
۲۱. علی احمدی، علیرضا (۱۳۸۳). *برنامه‌ریزی استراتژیک فناوری اطلاعات و ارتباطات*، تهران، تولید دانش.
۲۲. علی احمدی، علیرضا و حسین علی احمدی (۱۳۸۳). *مدیریت ارزشی با تکیه بر ارزش‌های اسلامی*، تهران، تولید دانش.
۲۳. فراهانی، مصطفی (۱۳۸۵). «مدیریت بر مبنای ارزش»، ماهنامه تدبیر، ش ۱۷۵.
۲۴. کردنائیج، اسداله (۱۳۸۱). «طراحی و تبیین مدل تعاملی استراتژی، فرهنگ سازمانی و محیط در سازمان‌های صنعتی کشور»، پایان‌نامه، دانشگاه تربیت مدرس.
۲۵. کوزر، لوئیس و برنارد روزنبرگ (۱۳۸۷). *نظریه‌های بنیادی جامعه‌شناختی*، ترجمه فرهنگ ارشاد، تهران، نشر نی.
۲۶. کینی، رالف ال. (۱۳۸۱). *تفکر ارزشی راهی به سوی تصمیم‌گیری خلاق*، ترجمه وحید وحیدی مطلق، تهران، مؤسسه فرهنگی انتشاراتی کرانه علم.
۲۷. گزارش برنامه جامع بانک صادرات ایران (۱۳۸۸). *اطلاعیه مورخ ۸۹/۱/۲۴ شماره ۸۹/۱۱۰/۳*.
۲۸. گزارش بیانیه‌های ارزش‌ها، چشم‌انداز، مأموریت پروژه برنامه‌ریزی استراتژیک بانک صادرات ایران، کد SPBSI/F1/VVM/02/V1.
۲۹. لارنج، پیتر، مایکل اسکات مورتن و سومانترا گوشل (۱۳۸۵). *کنترل استراتژیک*، ترجمه سید

محمد اعرابی و محمد حکاک، دفتر پژوهش‌های فرهنگی تهران.

۳۰. مبینی دهکردی، علی و مریم یوسفیان (۱۳۹۰). «معرفی طرح‌ها و مدل‌ها در روش تحقیق آمیخته»، نشریه علمی - پژوهشی راهبرد، انتشارات مرکز تحقیقات استراتژیک مجمع تشخیص مصلحت نظام، ش ۶۰.
۳۱. مزلو، آبراهام اچ. (۱۳۸۷). *مذاهب، ارزش‌ها و تجربه‌های والا*، ترجمه علی اکبر شاملو، تهران، نشر آگه.
۳۲. میرزا امینی، محمدرضا. ترجمه برنامه‌ریزی و مدیریت استراتژیک: [www.Sharifthinktank.com](http://www.Sharifthinktank.com).
۳۳. نایجی، مختار (۱۳۸۷). «ارزش‌شناسی»، بخش ۵ طبقه‌بندی ارزش‌ها بر مبنای تعداد وابستگان به یک ارزش، ماهنامه آفتاب.

34. Bellon, C. J. and L. G. Nigro (2009). *Martindale Nature and types of Sociological Theory*, New York, The Free Press.
35. Druker, Peter F. (1996). *Organizational Culture and Climate in Organizational Behavior in Education*, Robert \$OWes (Ed), 4<sup>th</sup> Edition, Ally and Bacon.
36. Robbins, Stephen and Nancy Longton (2001). *Organizational Behavior*, Prentice- Hall Canada inc.
37. Denison, D. R. (1995). *Corporate Culture and Organizational Effectiveness*, John Wiley, N.Y.USA.
38. Schreder, Mike, Tomas Walter, Rachels Tears and H. Jordan Mark (2005). "Organizational Culture in Public Sector Organization", *Leadership and Organization Development Jornal*, Vol. 26, No 6.
39. Shimon L. Dolan and Garcia Salvador (2004). *Managing By Values in the Next Millennium of Classification*, D23, M14, O33.
40. Simon, H. (2005). *Administrative Behavior*, New York, The Free Press, 1945 PG.
41. Parker, C. P., B. B. Baltes, S. A. Young, J. W. Huff, R. A. Altmann, H. A. Lacost and J. E. Roberts (2003). *Relationships between Psychological Climate Perceptions and Work Outcomes*.
42. Cameron, Kim S. and Robert E. Quinn (2006). *Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based of the Competing Values Framework*, Jossy-Bass.
43. Sharplin, Arthur (1985). *Strategic Management*, N.Y:MC.Graw-Hill
44. [http:// www.humansyn .com](http://www.humansyn.com)
45. [http:// www.valuescenter.com](http://www.valuescenter.com)
46. <http://www.denisonconslting.com>
47. <http://www.vahidthinktank.com/books/2.htm>
48. <http://www.vahidthinktank.com/articles/40,41.htm>

