



تالیف :

دکتر ابراهیم معین نجف آبادی

۱- مقدمه

اگر چه در گذشته مقوله ارزشها، بین رویکردهای مدیریتی از اهمیت زیادی برخوردار نبود، ولی امروزه ، ارزشها در روندهای مدیریتی از نقش محوری برخوردار هستند. این تغییر جهت در کانون توجه مدیریت، عمدتاً ناشی از تقاضای فزاینده مدیران به مسئولیت پذیری حرفه ای، کیفیت و مشتری مداری بوده است. از طرفی دنیا هم مکان نامطمئن تر و پیچیده تری شده است و مدیران نمی توانند از توجه به پیچیدگیها اجتناب کنند و برای مواجهه با پیچیدگیها به مهارتهایی از قبیل درک تئوری پیچیدگی، تئوری سیستم ها و تئوری آشوب نیازمندند. امروزه محدوده پیشرفت و رشد پیچیدگی پدیده ها (شخص، سازمان و جامعه) درونی و همراه با ساده سازی سطح پدیده هاست و به همین دلیل زنگ هشدار مدیریت بایستی به صدا درآید.

۲- مفهوم ارزش

نیکوست، سخن خود را با فرمایش گوهر بار رسول مهر و رحمت، پیامبر اسلام (ص) آغاز کنیم که فرموده اند: «انما بعثت لاتمم مکارم الاخلاق- همانا من از جانب پروردگار به منظور تکمیل و اتمام ارزش های والای اخلاقی مبعوث شدم.»

در حدیث دیگری از امیر مؤمنان علی علیه السلام آمده است: «لو کنا لانرجو جنه و لانخشی ناراً و لا ثواباً و لا عقاباً لکان ینبغی لنا ان نطالب بمکارم الاخلاق فانها مما تدل علی سبیل النجاح- اگر ما امید و ایمانی به بهشت و ترس و وحشتی از دوزخ و انتظار ثواب و عقابی نمی داشتیم، شایسته بود به سراغ فضائل اخلاقی برویم زیرا آنها راهنمای نجات، پیروزی و موفقیت هستند.»

ارزشها غالباً به ایده هایی اطلاق می شوند که انسانها درباره خوب و بد، مطلوب و نامطلوب دارند. در فرهنگ فلسفی «لالاند» چهار مفهوم برای ارزش ارائه شده است؛ اول ارزش به عنوان چیزی که فرد یا گروهی به آن علاقه دارند. دوم چیزی که کم و بیش در میان عده ای مورد توجه و احترام است. سوم وقتی که فرد یا گروهی در رسیدن به هدف خود، ارضا می شوند. و چهارم از جنبه اقتصادی که ارزش کالا و عمل مطرح است (محسنی، ۱۳۷۴، ص ۲۱۷).

باتوجه به کثرت تعاریف در مورد ارزشها و بخاطر پرهیز از اطاله کلام مواردی از آن به شرح زیر تلخیص می گردد:

الف - ارزش گاه در قالب یک هدف و گاه رسیدن به هدف و با بهاء دادن به یک مورد مطرح می شود. گونه های بسیاری از ارزشها قابل شناسایی و تشخیص اند از جمله ارزشهای اقتصادی، اخلاقی، سیاسی، حقوقی، فرهنگی و دینی (سازگارا، ۱۳۷۷، ص ۱۰۵)

ب - آنچه نوع و میزان و مرتبت ارزشها را تحقق می بخشد، فرهنگ است. فرهنگ به ارزشها هویت می بخشد. به عبارت دیگر، معیار ارزشها از طریق فرهنگ شناسایی می شود. رابطه متقابل بین فرهنگ و ارزشهای قابل قبول و مطرود در هر جامعه ای وجود دارد. چرا که ارزشها نیز موجب شناخت و تفاوت فرهنگ می شوند. (همان منبع، ص ۱۱۳).

فرهنگ طبق ارزشهای خود، الگوها و مدل های خاصی فراهم می سازد و از این طریق مدل های رفتاری و آرمانی را در جامعه تدارک می بیند. طی ارزیابی ارزشها و ارائه الگوها از طریق فرهنگ، هویت «من» یا «ما» در هر جامعه ای معین می گردد (همان منبع، ص ۲۱۳).

پ - ارزشها، نظامهایی از نمادهایی هستند که در قالب ایده های انتزاعی اخلاقی مربوط به خوب و بد، مناسب و نامناسب، درست و نادرست سازماندهی شده اند. این نمادهای اساسی مشترک عبارتند از: زبان، تکنولوژی، عقیده، هنجار، ذخیره های علمی و ...

ت - ارزشها انتزاعی هستند، آنقدر کلی که قابلیت به کارگیری در موقعیتهای بسیار متفاوت را دارند. اما هنجارها که عبارتند از استانداردهای رفتاری قابل قبول در درون یک گروه که اعضاء در آن سهیم اند و آن را رعایت می کنند، به ما می گویند که در یک وضعیت خاص چه چیزی مورد انتظار است و برای انجام دادن آن مناسب است. (ترنر، ص ۷۵). هنجار یا نرم، معیارهای قطعی است که رفتار مردم از آن پیروی می کنند. در واقع این نرمها نظامهایی از نمادهایی هستند که به افراد می گویند در موقعیتهای خاص از آنها توقع می رود که چه رفتار و کنش متقابلی داشته باشند (همان منبع، ص ۹۷). لذا در مواقعی که نرم به کار می رود، منظور راههای عمل وانجام دادن است نه طرق فکر کردن (سازگارا، ص ۱۰۳).

ث - اگر نقشهای اجتماعی را منشأ رفتارهای مورد انتظار از افراد بدانیم و هنجارها را معیارهای قطعی رفتار مردم، می توان ارزشها را ضوابط اخلاقی، مرامی و بایدهایی دانست که در هر گروه اجتماعی موثر بوده و با شدت و ضعف رفتار گروه و اعضایش، یعنی آنچه را که آنها انجام داده یا فرو می گذارند، تشکیل داده و برای گروه وحدت درونی ایجاد می کند (بابایی، ص ۲۶۹).

ج- از نظر اندیشمندان فلسفه اسلامی، ارزشها یک سلسله اصول کلی، ثابت و مطلق اند که تحت هیچ شرایطی تغییر نمی کنند، اما مصداق آنها تغییرپذیر است. از این منظر ملاک کلی ارزش اخلاقی، مصلحت عمومی فرد و جامعه و مصلحت واقعی انسان است. یعنی هر چیزی که موجب کمال واقعی انسان است، نه چیزی که دلخواه افراد و مورد خوشایند آنهاست.

البته اگر ملاک اصلی ارزش در اسلام، کمال نهایی است، مصداق آن قرب الهی است. در نظام اسلامی، هدف کسب رضای خداست. در این نظام، ارزشها نه کاملاً مطلق و ثابت اند که در هیچ شرایط زمانی و مکانی تغییر نکنند و نه اینکه همیشه تابع شرایط زمانی و مکانی باشد، بلکه اصول آن ثابت و مصداقها متغیراند. (مصباح یزدی، ۱۳۷۶، ص ۲۳۰)

۳- مفهوم ارزش سازمانی

برای آشنایی بیشتر با ابعاد و تعاریف مختلف ارزش و ارزش های سازمانی، تعاریف متنوعی از منظرهای مختلف وجود دارد که برخی از آنها عبارتند از:

• ارزش، باوری جاری است که باعث می شود سبک خاص رفتاری چه از سوی افراد و چه از سوی جامعه نسبت به سبک رفتاری معکوس و متضاد آن، ترجیح داده شود.

• ارزش ها، همان باورها و مفاهیمی هستند که به دلیل برخورداری از جایگاه و اعتبار ویژه، قابل معامله و مصالحه نیستند.

• ارزش ها غالباً به ایده هایی اطلاق می شوند که انسان ها درباره خوب و بد، مطلوب و نامطلوب دارند.

• ارزش های سازمانی، به آن دسته از ارزش هایی اشاره دارند که هدایت گر رفتار، کردار و اندیشه کارکنان و مدیران سازمان بوده و بر آنها تاثیر می گذارند.

• ارزش های اصلی سازمان که به مقیاس وسیع مورد توجه همگان قرار می گیرند، معرف فرهنگ آن سازمان هستند.

• ارزش های سازمانی، مبنای تصمیم گیری بوده و راهنمای قضاوت امور هستند.

• ارزش های محوری سازمان، مجموعه باورهایی هستند که در یک سازمان، رفتارهای مطلوب را شکل می دهند و مشابه صافی هایی عمل می کنند که همه اقدامات و تصمیمات سازمانی از آنها عبور می کنند.

- ارزش‌های سازمانی، فرضیاتی مشترک در حوزه فرهنگ سازمانی هستند که از فرایند «درونی‌سازی» توسط اعضای سازمان ناشی می‌شوند.
- ارزش‌های سازمانی، زیربنای فرهنگ سازمانی بوده و متمایزکننده یک سازمان از سازمان‌های دیگر است.
- موازین اخلاقی سازمان، سیستمی ارزشی هستند که سرلوحه کار اعضای سازمان قرار گرفته است.
- اصول ارزشی، به اصول بنیادی و ماندگار هر سازمان گفته می‌شود. شمار این اصول راهنما، اندک اما عمر آنها طولانی بوده و نیازی به داوری دیگران ندارند و برای کسانی که درون سازمان هستند، ارزش و اهمیت ذاتی دارند.
- ارزش‌های سازمانی، منعکس‌کننده باورها و اولویت‌های سازمان از جنبه‌های اخلاق حرفه‌ای و حوزه مأموریت‌های سازمانی بوده و راهنمای تصمیم‌گیری رهبران و هدایت‌گر رفتار کارکنان هستند.
- ارزش‌های سازمانی، همان چیزی هستند که یک سازمان دارای جایگاهی جهانی را از شرکت‌های کوچک و متوسط متمایز می‌سازند.
- افراد و سازمان‌ها با پیروی از نظام ارزشی حاکم، بین ارزش‌ها، تصمیمات و اقدامات خود رابطه‌ای مستقیم برقرار می‌کنند. به بیانی دیگر، آنها عامل به ارزش‌ها هستند و از ویژگی برجسته‌ای به نام «پیش-بینی‌پذیری» برخوردار می‌شوند.

۴- جایگاه و اهمیت موضوع

۴-۱- اهمیت ارزش در جامعه

ابنای بشر از نخستین روز پیدایش بر پهنه زمین خاکی با انواع چالش‌هایی که بنیاد هستی‌شان را تهدید می‌کرد روبرو بوده‌اند. انواع خطرات از بلایای طبیعی تا مصائب و فجایع ساخته‌آدمی، بقا و زندگی بر روی سیاره را به تکاپویی همیشگی برای انسان بدل ساخته است. اما اگر در گذشته آدمیان عمدتاً اسیر دست حوادث طبیعی بوده‌اند، در زمانه جدید که عرصه زیست مردمان به سپهری برساخته دست خود او بدل شده، خطرات و تهدیدها نیز ماهیتی عمدتاً از سنخ "برساخته‌های اجتماعی" پیدا کرده‌اند.

شماری از متفکران معاصر، به اعتبار همین تغییر ماهیت چالش های پیش روی بشر جدید، به جوامع کنونی لقب "جامعه هماغوش با خطر" داده اند. در میان همه انواع این خطراتِ برساخته آدمی از آلودگی محیط زیست گرفته تا ازدیاد دمای زمین، و از آسیب پذیری فضای مجازی مبادله اطلاعات، تا شکنندگی روابط بین الملل، شاید بتوان از بحران معنا و ارزش ها، به منزله برجسته ترین و خطیر ترین تهدیدی یاد کرد که در برابر انسان عصر جدید قد علم کرده است یاد کرد.

معنا و ارزش عمری به درازای عمر بشریت دارند. اما در جهان قدیم و در حریم سنت های کهن، به علت حضور فراگیر نظام های دینی و ایدئولوژیک و نیز به اعتبار آنچه که ایمانوئل کانت "دوران کودکی آدمی" می نامد، یعنی دوران تکیه آدمی به اموری غیر از "خرد خودبنیاد و نقاد"، زمینه برای ظهور بحران معنا و ارزش ها چندان فراهم نبود.

بحران معنا و ارزش ها برای موجودی برجستگی پیدا می کند که به برکت دستیابی به بلوغ فکری دریافته است که برای یافتن راه خویش در ظلماتِ عالمی که در آن زیست می کند، ابزاری جز خردِ خویش در اختیار ندارد. به مدد همین خردِ فردی و جمعی است که همه امور، حتی "وحی آسمانی" نیز می باید تفسیر و فهم شود.

اما زمانی که فیلسوفانی چون نیچه در پی تامل در احوال جوامع خویش اعلام کردند که "خدا مرده است" و ژرف اندیشانی نظیر داستایفسکی تاکید ورزیدند که "اگر خدا نباشد همه چیز مباح و روا می شود"، بشر به بلوغ رسیده دریافت که ابعادِ خطرِ پیش رو به مراتب گسترده از حدی است که حتی جسورانه ترین گمانه زنی های او می توانست از آن خبر داد.

اگر نیهیلیسم، آنگونه که متفکران قرن نوزدهم ظهور آن را در فضای مه آلود تحولات دو قرن گذشته پیش بینی کرده بودند، فاجعه ای بود که تصور می شد عمدتاً گریبانگیر جوامع غربی است، در زمانه ما و با رشد پدیدار "جهانی شدن" ابعاد خطر کل زیست بوم سیاره ای ما را در بر گرفته است.

جهانی شدن به منزله فرایندی برخاسته از تعاملات میان افراد و جوامع، محصول پیچیده تر شدن فزاینده سیستمی است که مجموع "سپهر فرهنگی" یعنی فراگیرترین زیست-سپهر بر ساخته آدمیان را تشکیل می دهد. در همه سیستم های پیچیده، پس از رسیدن شمار روابط میان اجزاء درونی

سیستم با یکدیگر و با محیط پیرامون به آستانه ای معین، ظرفیت های جدیدی ظاهر می شود که با خود روابط و شرایط جدیدی را به همراه می آورد و بر معماری و جغرافیای کل سیستم تاثیر می گذارد. پدیدار نوظهور جهانی شدن، که البته ریشه ها و علل موجوده آن را می توان در گذشته "سپهر فرهنگی" بشر ردیابی کرد، در مواردی تاثیرات مثبت و سازنده پدید آورده و در مواضعی نیز نتایج و تبعات نامطلوب. قلمرو ارزش ها و باور ها و رفتار های اخلاقی در زمره حوزه هایی است که ظاهراً تاثیرات منفی جهانی شدن در آن بیش از جنبه های مثبت آن بوده است.

بسیاری از ناظران در عرصه جهانی نگران آنند که تداوم روند جهانی شدن به فروپاشی معنای کنش ها و نظام های ارزشی ما و نهایتاً حتی نابودی هستی خود ما منجر گردد. از دید این ناظران شکست معنا و بحران ارزش ها در زمانه کنونی ناشی از جهانی شدن است. به باور این ناظران، جهانی شدن به منزله رشدی که به نحو اختصاصی با پیشرفت های تکنولوژیک گره خورده است و نوعی پیشرفت مادی گرایانه عاری از روح و معنویت، فاقد توان لازم برای هدایت کنش های ماست و در برابر ارزش هایی که بدان معتقدیم بی تفاوت است.

۴-۲- اهمیت ارزش در سازمان

با توجه به نقش محوری و کلیدی رهبران در پیشبرد سازمان در مسیر تحقق اهداف تعیین شده و استمرار بقای سازمانی، لزوم هماهنگی، همراهی و تعامل مستقیم تمامی سطوح سازمانی با رهبران به منظور تحقق این مهم اجتناب ناپذیر است. از این رو، رهبران می کوشند با اتخاذ سبک های مختلف رهبری متناسب با فرهنگ، درجه بلوغ و بالندگی سازمان ها، زمینه رشد و توسعه فردی، گروهی و سازمانی را فراهم سازند. تلاش رهبران برای ایجاد وفاق و تفاهم سازمانی و پیشگامی آنان در مسیر رشد و توسعه، زمینه بروز مفهوم «رهبری اخلاقی» شده است.

امروزه، جایگاه اخلاق در مدیریت، به عنوان مبحثی بسیار محوری از سوی اندیشمندان و نظریه پردازان حوزه مدیریت مورد توجه قرار گرفته است، به طوری که به دلیل افزایش اهمیت کارکردی و نقش آن در حوزه کسب و کار و بهره جویی، بسیاری از مدیران موفق در عرصه جهانی از مبانی و ارزش های اخلاقی و توجه جدی به اخلاق حرفه ای در حوزه مدیریت و رهبری، عملاً جایگاه ویژه ای را به خود اختصاص داده است. در تدوین مبانی و راهبردهای استراتژیک سازمان ها نیز توجه به این مهم مورد تاکید قرار گرفته است.

متخصصان مدیریت استراتژیک «اصول اخلاقی شایسته در سازمان را یکی از پیش شرط‌های مدیریت استراتژیک خوب» دانسته‌اند. اعتقاد سازمان‌ها در این مورد، روز به روز راسخ‌تر می‌شود که ترویج اصول اخلاقی و تقویت فرهنگ معنوی موجب ایجاد مزیت‌های استراتژیک خواهد شد. از این رو، در فرایند تدوین برنامه استراتژیک و اهداف سازمانی، تبیین نظام ارزشی سازمان در قالب «ارزش‌های سازمانی» به عنوان عنصری استراتژیک، پیش‌بینی شده است.

ارزش‌ها، اصلی‌ترین منبع اخلاق به شمار می‌آیند و در واقع اخلاق، به اجرا درآوردن ارزشهاست. اخلاقیات، نظامی از ارزش‌ها، بایدها و نبایدهایی هستند که براساس آن، نیک و بد‌های سازمان مشخص و عمل خوب از بد متمایز می‌شود.

همسویی و تلفیق وظایف سازمانی و اخلاقیات مفهوم جدیدی تحت عنوان «اخلاق حرفه‌ای» را به دنبال داشته، به گونه‌ای که امروزه این مفهوم در تمامی حوزه‌های کسب و کار اعم از سازمانی و مشاغل صنفی، مورد نظر واقع شده است (مشابه آنچه که در ارزش‌ها و اخلاق حرفه‌ای حوزه پزشکی، مهندسی و... مشاهده می‌شود). حال این سوال به ذهن متبادر می‌شود که منظور از اخلاق حرفه‌ای چیست؟ در پاسخ باید گفت که: مسئولیت‌های اخلاقی سازمان و یا بنگاه در قبال محیط را اخلاق حرفه‌ای می‌دانیم و آن مسئولیت‌های اخلاقی فرد در شغل را نیز شامل می‌شود. اخلاق حرفه‌ای در مفهوم نوین آن بر اصل "محیط حق دارد و سازمان تکلیف" بنا شده است.

در بررسی عملکرد سازمان‌های موفق، اهتمام جدی آنان به مفاهیم اخلاقی تحت عنوان ارزش‌های سازمانی کاملاً مشهود است. ردپای این رویکرد از طریق تدوین ارزش‌ها و نظام اخلاقی سازمان در فرایند برنامه‌ریزی و مدیریت استراتژیک سازمان به عنوان یکی از وظایف مهم مدیران و رهبران شناخته شده است، به طوری که برطبق مدل تعالی سازمانی^۱: «رهبران ماموریت، آرمان، ارزش‌ها و اصول اخلاقی سازمان را ایجاد کرده و نقش الگو در فرهنگ تعالی را ایفا می‌کنند».

۵- اجزاء سیستم مدیریت مبتنی بر ارزش

مدیریت مبتنی بر ارزش دارای سه جزء به هم پیوسته است که هم جنبه‌های اخلاقی و هم جنبه‌های مادی را نشان می‌دهد:

۵-۱- ساختارهای حاکمیتی و عملیاتی مبتنی بر ارزش.

^۱ - EFQM

یک ساختار اجتماعی نظیر یک سازمان یا یک شرکت تجاری باید برای کسب موفقیت طبق اصول سالم و ارزشهای اخلاقی سازماندهی شود. ساختار کلی یا «محیط نامرئی» یک شرکت شامل عناصر سازنده ای چون اعلام ارزشهای اصلی توسط شرکت، اصول اخلاقی و مأموریت‌های سازمان، طرحهای بازاریابی، مالی، عملیاتی و استراتژیکی، نمودارهای سازمانی و قوانین شرکت و غیره است. این زیرساختها روی کیفیت روابط بین افراد و محیط فیزیکی شان تاثیر بسزایی می گذارد. طبق مدیریت مبتنی بر ارزش، این تعاملات (بین افراد و محیط فیزیکی) **فرهنگ** کلی شرکت را تشکیل می دهند .

۵-۲- تمرکز بر ارزش مشتری و ارباب رجوع

مدیریت مبتنی بر ارزش به هر مشتری و ارباب رجوع به عنوان یک انسان که شایسته رفتار محترمانه و منصفانه است، می نگرد. ضمناً معتقد است که در نهایت چک حقوقی کلیه پرسنل را در شرکت، او امضا می کند. از لحاظ هدف اجتماعی یعنی تحویل کالا و ارائه خدمات با بالاترین کیفیت مدیریت مبتنی بر ارزش از فرمول زیر پیروی می کند. به عبارت دیگر، ارزش با افزایش کیفیت کالا یا خدمات و یا کاهش قیمت افزایش می یابد. این فرمول، کلید موفقیت در بازار رقابتی است .

۵-۲- سیستم پاداش و پرداخت بر مبنای ارزش

با فرض اینکه ساختار شرکت بر اساس اصول اخلاقی سالم بوده و تمرکز اصلی آن را بر ارائه حداکثر ارزش به مشتری است، نظام پرداخت پاداش را می توان طوری سازماندهی کرد که نشانگر این اصول باشد (تدبیر شماره ۱۴۶ تیر ۱۳۸۳ منوچهر مکی ص ۴۹).

۶- ارزشها و سیستم مدیریت

اگر مدیریت را یک سیستم بدانیم، حضور ارزشها در زیرسیستم های متعدد آن به چشم می خورد که به برخی از آنها اشاره می شود:

فرهنگ سازمانی به عنوان یکی از مهمترین زیرسیستم های مدیریت، بارزترین جایی است که ارزشها در آن رشد می کند. با پذیرش این اصل که ارزشهای مشترک از جمله عناصر فرهنگ سازمانی بوده و به همراه باورها تجلی فرهنگ سازمانی هستند (استانلی دیویس، ۱۳۷۳، ص ۲۲۱) و ارزشهای اصلی سازمان، که به مقیاس وسیع مورد توجه همگان قرار می گیرند، معرف فرهنگ آن سازمان هستند (رابینز، مبانی رفتار سازمانی، ۱۳۷۳، ص ۳۷۹) و موازین اخلاقی سازمان، یک سیستم ارزشی هستند که

سرلوحه کار اعضای سازمان قرار گرفته است (جفری و کارون، ۱۳۸۰، ص ۳۴) و توجه به اینکه فرهنگ سازمانی سیستمی مرکب از چندین ارزش مشترک است که کارکنان را رهبری می کند و اینکه اغلب در کنار روشهای مدیریت اجرایی، سازمان و نتایج آن را در سطح بالا به منابع انسانی منعکس می کند (جفری و کارون، ص ۷۷)

تاثیری که از طریق ارزشهای مدیران، کارکنان و دیگر افراد مرتبط بر فرایند تصمیم گیری و خط مشی گذاری به وجود می آید، نظام فکری، اخلاقی و ارزشی جامعه نیز به طور مداوم بر تصمیمهای مدیران تاثیر می گذارند (باقریان، ص ۱۵). از سوی دیگر، اینکه در مرحله شناخت مسئله، چه چیزی را مسئله بدانیم، با کدام اولویت، بازم متاثر از ارزشهای محیطی است.

شاید بتوان، با توجه به آنچه گفته شد، رد پای ارزشها را در همه تئوری های مدیریت از کلاسیک ها - و حتی پیشتر از آن - گرفته تا نظریه های جدید مدیریتی را پیگیری کرد. ماکس وبر و دیگر نظریه پردازان کلاسیک، گرچه نه به صراحت، اما تلویحاً واقعیتی به نام ارزشها و خواستهای شخصی افراد را با تاکید بر مجزا دانستن آن از رفتارهای رسمی و اداری پذیرفته اند.

بدون شک مکتب نئو کلاسیک ها، که با مطالعات هاثورن آغاز شد، ارتباط بین ارزشهای افراد و عملکرد آنها در سازمان را مورد تایید قرار داده است و در ادامه نظریه های رفتارگرایان و افرادی چون مازلو، هرزبرگ، مک گریگور، چتربارناد، هرسی، بلانچارد و... هریک به نحوی مهر تاییدی بر نفوذ ارزشها در سازمان و عملکرد آن نهاده اند.

بعدها با تولد نظریه نوین که ترکیبی از نگرشهای سیستمی و اقتضایی است و با پذیرش عنصر مهمی چون محیط در سیستم مدیریت، تقریباً کمتر تئوری مدیریت می توان یافت که مستقیم یا غیرمستقیم مقوله فرهنگ و ارزشها را در سازمان مورد توجه قرار نداده باشد.

تئوری های رفتار سازمانی و مدیریت تطبیقی و مدیریت استراتژیک آن چنان نقش ارزشها را پررنگ دیدند که بدون توجه به ارزشها و فرهنگها هر یک از آنان از هویت مستقل دور می شوند. در تئوریهای جدیدی همچون مدیریت کیفیت جامع، مدیریت بر مبنای هدف، مهندسی ارزش و مهندسی مجدد، نقش فرهنگ و ارزشها محوری تر از گذشته است. (تبیین مفهوم مدیریت اسلامی، ص ۲۵).

۷- مدیریت مبتنی بر ارزش

۷-۱- مفهوم و جایگاه مدیریت مبتنی بر ارزش

تعهد نسبت به واگذاری قدرت مشارکت واقعی در سازمان وجود سیستمی را ضروری می سازد که احترام و ارتقا هر فرد را به صورت هدفمند در نظر داشته باشد. چنین سیستمی برای همه پرسنل امکان مشارکت را مهیا می سازد و همچنین شرکت را طوری سازماندهی می کند که به مشتری حداکثر بها را می دهد. ضمن اینکه به هر کارمند به خاطر ارزش مشارکتش پاداش می دهد.

در نتیجه او را در عملکرد سازمان شریک می کند. چنین چارچوب جامعی مدیریت مبتنی بر ارزش نامیده می شود. هدف این نوع مدیریت افزایش سودآوری بلندمدت شرکت از طریق توجه به مشتری است. هدف نهایی این است که هر شخص را به عنوان یک مالک و یک کارمند، قدرت اقتصادی ببخشد. (تدبیر شماره ۱۴۶ تیر ۱۳۸۳ منوچهر مکی ص ۴۹)

مدیریت ارزش فرایندی سامان یافته و نظام مند برای تصمیم سازی است. این فرایند با تعریف کارکردهای مورد نیاز برای دستیابی به اهداف و تلاش برای تحقق این کارکردها با حداقل هزینه (مصرف منابع) و با شرط حفظ کیفیت کارآیی در پی دستیابی به حداکثر ارزش برای پروژه/ فرایند است.

مدیریت ارزش فرایندی از بالا به پایین است که پس از شناخت نیازها و اهداف استراتژیک به بررسی علل و ریشه ها می پردازد. نتیجه این فرایند توافق عوامل کلیدی ذینفع در پروژه/ فرایند در مورد نیازها و اهداف پروژه/ فرایند، کارکردهای اصلی و ریسک است. بعلاوه، در این رهگذر فرصتهای نوآوری و خلاقیت نیز شناسائی می گردد. مدیریت ارزش به جای یکایک اجزا و مؤلفه ها، کل پروژه/ فرایند را به صورت یکپارچه مورد توجه قرار می دهد. (صدری، سیده ناهید، مقالات دومین کنفرانس ملی مهندسی ارزش ایران، ۱۳۸۴)

مدیریت مبتنی بر ارزش دو اصل را بیان می کند :

- به افراد سهم متناسب با آنچه که در تولید کمک می کنند داده شود؛
 - به همه افراد حق زندگی در فرهنگی داده شود که در آن دارای احترام و ارزش برابر هستند.
- آنچه که مدیریت مبتنی بر ارزش به طور انحصاری ارائه می کند چارچوب رعایت اخلاق در بازار جهانی است. (تدبیر شماره ۱۴۶ تیر ۱۳۸۳ منوچهر مکی ص ۴۹)

۷-۲- سیر تکامل مدیریت بر مبنای ارزشها

شتاب تحولات در عصر ما، به حدی است که نمی توان وقایع و رویدادهای آینده را با معادلات عادی و ساده پیش بینی کرد. تغییرات در دنیا هم چون گذشته خطی نبوده و در نتیجه باید گفت آینده ادامه گذشته نیست.

پیچیدگی و رشد فزاینده پدیده ها سبب شده است دیگر نتوانیم با اتکا به تجربه ها و رویکردهای سنتی، موفقیت سازمانهای کسب و کار را در آینده تضمین کنیم.

مجموع این شرایط سبب شده است صاحب نظران رویکردهای جدیدی را برای مقابله با چالشهای فوق بیاندیشند. یکی از این رویکردهای نوین، رویکرد مدیریت بر مبنای ارزشها^۱ است.

اگر چه در گذشته مقوله ارزشها، بین رویکردهای مدیریتی از اهمیت زیادی برخوردار نبود، ولی امروزه، ارزشها در روندهای مدیریتی از نقش محوری برخوردار هستند.

این تغییر جهت در کانون توجه مدیریت، عمدتاً ناشی از تقاضای فزاینده مدیران به مسئولیت پذیری حرفه ای، کیفیت و مشتری مداری بوده است. از طرفی دنیا هم مکان نامطمئن تر و پیچیده تری شده است و مدیران نمی توانند از توجه به پیچیدگیها اجتناب کنند و برای مواجهه با پیچیدگیها به مهارتهایی از قبیل درک تئوری پیچیدگی، تئوری سیستم ها و تئوری آشوب نیازمندند.

در دهه ۱۹۲۰ مدیریت از طریق دستورالعملها^۲ جوابگو بود، چون تغییرات سریع نبود و راهی که کارها در گذشته انجام می گرفت برای انتقال به دیگران کافی بود. اما تا دهه ۱۹۶۰، تغییرات به نقطه ای رسید که انعطاف پذیری بیشتری را از سوی مدیران ایجاب می کرد. پس مدیریت بر مبنای اهداف^۳ مطرح شد و مدیران را به این سمت و سو سوق داد تا درباره جهت گیری و انتخاب استراتژی خود به صورت توافقی عمل کنند.

در سال ۱۹۸۶ پرای گوگین استدلال کرد که برای درک رفتار سیستم های پیچیده و پدیده های پویا بایستی آنها را از نظر ارزشی تحلیل کرد. نتیجه سالها تحقیق او تصدیق کرد کلید درک و رهبری افراد، سازمانها و جوامع، نظامهای ارزشی هستند که این مفهوم امروزه در مدیریت بر مبنای ارزشها تبلور یافته است. (پاول چی پندال، ۲۰۰۴)

^۱ - MBV

^۲ - MBI

^۳ - MBO

گفته می شود این سیر تکاملی پیامد ظهور ۴ روند سازمانی در خلال دهه های اخیر است. این روندها، سازمانها را وادار کرده اند تا به منظور حفظ قابلیت های رقابتی خود در بازارهای بسیار متوقع و غیرقابل پیش بینی امروزی خود را با شرایط نوسازگار کنند.

این روندهای چهارگانه در افزایش قابل ملاحظه پیچیدگی و عدم قطعیت در سازمانها مؤثر بوده و البته با یکدیگر پیوند متقابل دارند. این روندها عبارتند از:

- ضرورت بهبود کیفیت و مشتری مداری

- ضرورت تخصص گرایی، استقلال عمل و پاسخگویی در میان کارکنان

- ضرورت تبدیل «رئیسان» به رهبران و تسهیل کنندگان

- ضرورت ایجاد ساختارهای سازمانی «تخت تر» و چالاک تر

عامل مهم دیگر پیچیدگی سازمان است. مدیریت بر مبنای ارزشها به خوبی پیچیدگی سازمانی را جذب می کند و از اثرات این پیچیدگی می کاهد. به بیان دیگر، سازمانی که به طور هوشمندانه ارزشهای مشترک خود را می پذیرد، در مقایسه با سازمانی که اهداف معینی را تعیین یا صرفاً از دستورالعملها یا آیین نامه ها پیروی می کند، در مدارا با خلاقیت و بهره برداری از پیچیدگی و عدم قطعیت به مراتب کارآمدتر عمل می کند.

اگر ارزشها را با این دید بینیم که به اقدامات ما معنا می دهند آنگاه می بینیم که اهداف عملیاتی این اقدامات را به شکل نتایج و ثمرات ملموس در می آورند. اهداف، ارزشها را به رفتار عملیاتی تبدیل می کنند و بدین ترتیب به ارزشها جامه عمل می پوشانند.

مدیریت بر مبنای ارزشها جایگزین مدیریت بر مبنای اهداف نمی شود، بلکه تا حدودی آن را کامل و از طریق معنا بخشیدن به آن، اجرایی شدن آن را تسهیل می کند. در واقع در همه کاربردهای مدیریت بر مبنای اهداف، نشانه هایی از توجه به ارزشها به طریقی وجود دارد. اما آنچه در مدیریت بر مبنای ارزشها پررنگ تر می شود، نظام مند شدن این کار است. در واقع ارزشهای اساسی مشترک به «عامل های کلیدی موفقیت» تبدیل می شوند و ساختار و اهداف را به عنوان واسطه های ابزاری تعیین می کنند. (دولان و گارسیا، ترجمه وحیدی مطلق و ملکی فر، ۲۰۰۵)

۲-۳- مزایای توجه به ارزشهای سازمانی

با توجه به تعاریف پیش گفته در زمینه مفهوم ارزش و ارزش های سازمانی این سوال مطرح می شود که: منافع حاصل از تدوین ارزشها کدامند؟ به بیانی دیگر توجه به ارزش های سازمانی دربرگیرنده چه

مزایایی برای سازمان است؟ از جمله محاسن و مزایای ارزش‌های سازمانی، می‌توان به موارد ذیل اشاره کرد:

اصول اعتقادی دیرپا و اساسی و راهنمای قابل اتکا و بلندمدتی برای تصمیم‌گیری‌ها و رفتارها هستند.

بقا و زندگی هماهنگ سازمان را نمایش می‌دهند.

نقشی محوری در انسجام‌بخشی کارکنان دارند.

وحدت رویه آحاد سازمانی را در پی دارند.

مبنای اعتماد و رشد افراد در سازمان هستند.

بایدها و نبایدهای سازمان را مشخص می‌سازند.

مشخصه‌های محوری ۵۰۰ شرکت برتر، همواره مؤید استقرار مبانی محوری در زمینه حرکت و فعالیت مستمر این گونه شرکت‌ها در چارچوب تامین انتظارت ذینفعان خود، در قالب نظام ارزشی مستحکم است. این شرکت‌ها از خصیصه‌های ذیل برخوردارند:

مشتریانی که به شرکت افتخار می‌کنند.

کارکنانی پراگیزه که پایبند به اهداف سازمان هستند.

مالکانی که درصدد رشد خود از طریق پیشرفت شرکت هستند.

گروه‌های مهم نظیر جامعه، اعتباردهندگان، تأمین‌کنندگان و ... که بین سازمان و آنها اعتماد وجود دارد.

از رهگذر این رویکرد مهم، شرکت‌هایی که می‌خواهند در جایگاه و رتبه برتر قرار گیرند، می‌کوشند تا:

- در قبال کارکنان اخلاق‌گرا باشند.^۱
- در قبال مشتریان پاسخگو باشند.^۲
- در قبال مالکان سودآور باشند.^۳

^۱ - Ethical

^۲ - Responsive

^۳ - Profitable

در سازمانی که مدیریت از راه ارزش‌ها پیاده شده است، تنها یک رئیس وجود دارد و آن «ارزش‌های سازمانی» است.

۷-۴- دلایل موفقیت و عدم موفقیت در ارائه و اجرای ارزش‌های سازمانی

با توجه به مزایا و محاسن ناشی از تدوین و جاری‌سازی ارزش‌های سازمانی و توجه به اخلاق حرفه‌ای، بسیاری از سازمان‌ها و بنگاه‌ها به رغم اهتمام به مبانی ارزشی و تدوین بیانیه‌های مختلف سازمانی در قالب ارزش‌های سازمانی، منشور اخلاقی، خط‌مشی اخلاقی حرفه‌ای و... با روح واقعی و کارکردهای سازمانی ناشی از همسو بودن سازمان متبوع خود با ارزش‌های تدوین شده فاصله زیادی دارند. دلایل عمده این مسئله عبارتند از:

- ✓ مدیران ارشد و مدیران میانی سازمان‌ها متوجه این موضوع نیستند که موافقت با ارزش‌ها مستلزم عمل به آنهاست.
 - ✓ تحقق ارزش‌ها صرفاً اجرایی نمادین و نمایشی است.
 - ✓ سازمان‌ها تلاش خود را صرف حل مسائل جدی در چارچوب ارزش‌های تدوین شده نمی‌کنند.
 - ✓ ارزش‌های تدوین شده در امور داخلی سازمان‌ها نظیر فرایند ارزیابی، تخصیص پاداش و... نفوذ نکرده است.
 - ✓ بدبینی و بدگمانی حاصل از عدم اجرای ارزش‌ها، مانع از حمایت و پشتیبانی سطوح سازمانی از آنها شده است.
- حال با توجه به موارد فوق، این سوال مطرح می‌شود که ارزش‌های سازمان را چگونه می‌توان جاری ساخت؟

پاسخ به این سوال، مستلزم پرداختن به نکات ذیل است:

- ✚ تطبیق ارزش‌های فردی کارکنان با ارزش‌های سازمانی
- ✚ تعریف دقیق رفتارهای منطبق با ارزش‌های سازمانی
- ✚ بهره‌گیری از ارزش‌های سازمانی و رفتارهای مرتبط با آن در سیستم مدیریت عملکرد سازمان، نظیر بازخورد ۳۶۰ درجه
- ✚ بهره‌گیری از ارزش‌ها در فرایند جذب و استخدام
- ✚ تاکید بر ارزش‌های سازمانی در جلسات تیمی و تعاملات جاری سازمان

اهتمام به ارزش‌های سازمانی در برنامه استراتژیک سازمان از طریق هدف‌گذاری عملیاتی

تمرکز سازمانی بر ارزش‌های تدوین شده و موردنظر در فرایند مدیریت تغییر

آثار مثبت و محاسن ناشی از جاری‌سازی ارزش‌ها در سازمان‌ها، زمینه ظهور مفهوم جدید مدیریت در حوزه مدیریت مبتنی بر ارزش‌ها را فراهم آورده است.

این مفهوم مبتنی بر این اصل است که: «مهم‌ترین موضوع در زندگی این است که تصمیم‌گیری چه چیزی را مهم‌تر بدانی». بر همین اساس، هدف مدیریت از راه ارزش‌ها، روشن‌سازی اولویت‌هاست. مدیریت مبتنی بر ارزش‌ها برخلاف مدیریت مبتنی بر دستورالعمل‌ها و مدیریت مبتنی بر اهداف، می‌تواند نیازهای معطوف به کیفیت بهتر، خشنودسازی بیشتر مشتری، ایجاد ساختارهای سازمانی چالاک‌تر، تبدیل رؤسا به تسهیل‌گران موفقیت همکاران، خودمختاری مسئولانه و ایجاد حس تعهد را تا حدود زیادی تحقق بخشد.

۸- گامهای جاری سازی ارزش‌های سازمانی

مدیریت مبتنی بر ارزش‌ها براساس اقدامات ذیل در سازمان مستقر می‌شود:

مرحله اول: شفاف‌سازی رسالت، هدف و ارزش‌های سازمانی. پس از تهیه فهرست اولیه اصول ارزشی، در مورد هر یک از آنها این پرسش را طرح کرده و به آن پاسخ دهید: اگر شرایطی پیش آید که به خاطر پایبندی به این اصل آسیب ببینیم، آیا باز هم آنرا حفظ خواهیم کرد؟ اگر پاسخ صادقانه شما آری نباشد، معلوم می‌شود اصل انتخابی، اصل ارزشی نیست و باید از فهرست حذف شود.

مرحله دوم: همگانی کردن رسالت و ارزش‌های سازمانی. برای همگانی کردن ارزش‌ها، به کار بستن آنها در امور و فعالیت‌های جاری و تصمیم‌گیری‌های سازمانی اهمیت دارد.

مرحله سوم: همسوسازی اقدامات روزمره با رسالت و ارزش‌های سازمانی و مبانی اخلاقی. در فرایند استقرار رویکرد مدیریت مبتنی بر ارزش‌ها، باید توجه داشت که:

ارزش‌ها را نمی‌توان به افراد تحمیل کرد بلکه باید همراه آنها به ارزش‌ها دست یافت.

رئیس حقیقی در سازمان، ارزش‌های برگزیده است. بنابراین، الگوی ارزشی بودن در سطوح رهبری و مدیریت سازمان، مهر صحتی بر صلاحیت مدیریتی این گونه افراد خواهد بود.

مدیریت مبتنی بر ارزش‌ها شیوه‌ای از زیستن برای سازمان است، لذا انتخاب این شیوه بسیار اهمیت دارد.

شروع مدیریت مبتنی بر ارزش ها باید از رأس سازمان صورت بگیرد. بنابراین، این مسئله از سوی مدیران و رهبران قابل تفویض و واگذاری نیست. شکل زیر، حاوی نکاتی است که متضمن ابعاد و اقدامات اجرایی مرتبط با هر یک از گام‌های یادشده است.



۹- جمع بندی و نتیجه گیری

تمرکز بر مدیریت مبتنی بر ارزش نباید با رویکرد یک متدولوژی باشد بلکه آن چرایی و چگونگی تغییر فرهنگ سازمان است. در این حالت، ارزش ها به عنوان یک مقیاس عملکردی و ابزار تصمیم گیری به کار گرفته می شوند. وقتی یک مدیریت بر مبنای ارزش به خوبی عمل نماید فرایندهای مدیریت سازمان در تمامی سطوح می تواند تصمیماتی بر پایه اطلاعات صحیح اتخاذ نماید و از سوی دیگر ترغیب به اتخاذ تصمیمات بر مبنای میزان ایجاد ارزش از طریق آنان گردد. مدیریت بر مبنای ارزش در بهترین توصیف می تواند به عنوان پیوند میان یک مجموعه تفکرات ایجاد کننده ارزش از

یک سو و سیستم ها و فرایندهای مدیریتی ضروری جهت تبدیل این تفکرات به عمل از سوی دیگر، بیان گردد.

با توجه به مطالب مطروحه که تنها بخش اندکی از انبوه گزارشها، تحقیقات و پژوهشهای انجام شده در زمینه اهمیت و جایگاه مفهوم ارزشهای سازمانی بود، این نکته مورد تاکید قرار می گیرد که همسوسازی فعالیت های جاری و تصمیم گیری های سازمانی در تمامی ارکان یک سازمان با نظام ارزشی و منشور اخلاقی تدوین شده، مستلزم درک این اصل کلیدی است که: ارزشهای سازمانی با حیات سازمان گره خورده اند، لذا به صرف تدوین بیانیه ارزشها، حیات سازمان تضمین نمی شود بلکه جاری سازی ارزشها و استقرار آن در فرایندهای مختلف سازمانی، ضامن بقای سازمان خواهد بود.

در این میان، نقش کلیدی و حساس سطوح رهبری و مدیریت ارشد سازمانها در فرایند تدوین و جاری سازی ارزشها، بسیار حائز اهمیت است. به طوری که در گام اول، رهبران و مدیران ارشد سازمان می بایستی به عنوان الگوی تعالی و مدافع نظام ارزشی حاکم بر سازمان، نقش آفرینی کنند. بنابراین، در فرایند انتخاب و انتصاب مدیران، میزان همسویی و تطابق رفتاری و شایستگیها و قابلیت های حرفه ای کاندیداها و نامزدهای مدیریتی در سطوح مختلف به ویژه سطوح مدیریت ارشد با ارزشها و اصول اخلاقی سازمان، ضرورتی انکارناپذیر تلقی می شود.

منابع و ماخذ

۱. استانلی، دیویس، مدیریت فرهنگ سازمانی، ترجمه ناصر میرسپاسی، تهران، نشر مروارید، ۱۳۷۳.
۲. رابینز، استیفن پی، مبانی رفتار سازمانی، ترجمه علی پارسائیان و سیدمحمد اعرابی، تهران، پژوهشهای فرهنگی، ۱۳۷۳.
۳. سازگارا، پروین، نگاهی به جامعه شناسی با تاکید بر فرهنگ، تهران، نشر کویر، ۱۳۷۷.
۴. محسنی، منوچهر، جامعه شناسی عمومی، تهران، کتابخانه طهوری، ۱۳۷۴.
۵. مصباح یزدی، محمدتقی، پیش نیازهای مدیریت اسلامی، تهران، موسسه امام خمینی، ۱۳۷۶.
۶. بابایی، عبدالله، ارتباط ارزشهای انسانی، تهران، انتشارات دستان، ۱۳۷۲.
۷. باقریان، محمد، مفاهیم و چارچوب مدیریت راهبردی با نگرشهای بومی، تهران، مرکز آموزش مدیریت دولتی، ۱۳۷۹.
۸. جانانان، اچ، ترنر، مفاهیم و کاربردهای جامعه شناسی، ترجمه محمد فولادی و محمدعزیز بختیاری، تهران، موسسه امام خمینی، ۱۳۷۸.
۹. جفری، هریسون و کارول جان، مدیریت استراتژیک، ترجمه بهروز قاسمی، تهران، نشر آبتین، ۱۳۸۰.
- جمعی از نویسندگان، تبیین مفهوم مدیریت اسلامی، تهران، مرکز آموزش مدیریت دولتی، ۱۳۷۸.
۱۰. شیمون ال . دولان و سالوادور گارسیا، مدیریت بر پایه ارزش ها در هزاره نوین، ترجمه وحید وحیدی مطلق، عقیل ملکی فر (۱۳۸۴)
۱۱. صدری، سیده ناهید، مقالات دومین کنفرانس ملی مهندسی ارزش ایران (۱۳۸۴)، ناشر: سامانه
۱۲. منوچهر مکی، تدبیر شماره ۱۴۶ تیر ۱۳۸۳
۱۳. مقاله «اخلاقیات در سازمان ها با تاکید بر دیدگاه اسلامی»، دکتر الوانی، نشریه نسیم خدمت شماره ۴، مهرماه ۱۳۸۶
۱۴. فرامرز قراملکی، احد، اخلاق حرفه‌ای، ۱۳۸۲
۱۵. کنزالاعمال، جلد ۳، صفحه ۱۶ مرکز تحقیقات کامپیوتری علوم اسلامی

۱۶. مستدرک الوسائل، جلد ۲، صفحه ۲۸۳. (چاپ قدیم). مرکز تحقیقات کامپیوتری علوم اسلامی
۱۷. دیوید فردآر، مدیریت استراتژیک، ترجمه علی پارسائیان و سیدمحمد اعرابی، دفتر پژوهش - های فرهنگی، ۱۳۸۰
۱۸. معین نجف آبادی، ابراهیم: نقش نظام ارزشی مدیران در تصمیم گیری، سمینار مدیران آستان قدس رضوی، مهرماه ۱۳۸۹
۱۹. Chippendale , paul (۲۰۰۴) , Management By Values,http :
//www.minessence.net /ezines/ezine ۱۹.htm