

طراحی و اجرای سازوکارهای نهادینه‌سازی ارزش‌ها در شرکت‌های هلدینگ: مطالعه‌ای در گروه مپنا

تاریخ دریافت: ۹۴/۲/۱۷

تاریخ پذیرش: ۹۴/۵/۱۲

ابوالحسن فقیهی*

آرین قلی‌پور**

سید محمد مقیمی***

ندا محمداسماعیلی****

چکیده:

در سه دهه گذشته مطالعه در حوزه ارزش و اخلاق در سازمان‌های بزرگ جهانی اهمیت روزافزونی یافته و به یکی از حوزه‌های استراتژیک سازمان‌ها تبدیل شده است. پیش از آن، ویژگی‌های مالی عامل مهمی در تعریف موفقیت یک سازمان محسوب می‌شد ولی در سال‌های اخیر، اخلاق و ارزش‌ها، شاخص‌های مهمتری برای ماندگاری سازمان‌ها به شمار می‌روند. هدف این پژوهش طراحی سازوکارهایی برای نهادینه‌سازی ارزش‌ها در گروه مپنا بود. برای گردآوری و تحلیل داده‌ها که بین سال‌های ۱۳۹۱ و ۱۳۹۴ انجام شد، ۲۵۰ مصاحبه نیمه ساختار یافته و ۵۶ جلسه پانل تشکیل شد. پس از طراحی سازوکارهای نهادینه‌سازی ارزش‌ها، از پرسش‌نامه دلفی جهت کسب نظر ۱۷۷ خبره در سه دور استفاده شد. یافته‌های پژوهش شامل ۴۹ سازوکار است که در سه گروه هنجاری، شناختی و تنظیمی طبقه‌بندی شدند که به مرور زمان و به اقتضای موقعیت از آنها، در بخش‌های گروه مپنا استفاده خواهد شد.

واژگان کلیدی: ارزش، سازوکار جاری‌سازی، برونی‌سازی، عینی‌سازی، درونی‌سازی

* استاد دانشکده مدیریت و حسابداری دانشگاه علامه طباطبایی

** استاد دانشکده مدیریت دانشگاه تهران

*** استاد دانشکده مدیریت دانشگاه تهران

**** فارغ‌التحصیل دکتری مدیریت دانشگاه تهران

مقدمه

بعد از رسوایی شرکت‌های بزرگی مانند انرون و تایکو، هیئت مدیره بسیاری از شرکت‌ها بر تاثیر ارزش‌های شرکت بر رفتارهای کارکنان تاکید زیادی کردند. هر چند چالش بقای سازمان‌ها در شرایط اقتصادی سخت، توجه رهبران را از فرهنگ و ارزش‌ها منحرف کرده است، اما مدیران بر این باورند که ارزش‌های سازمان یعنی هنجارهای اصلی برای تعریف رفتارهای مناسب و نامناسب و استانداردهایی که باید در تصمیم‌گیری و فرایندهای مختلف سازمان لحاظ شوند، اهمیتی به مراتب بیشتر از عوامل اقتصادی دارد (Benedetto and Thompson, 2013).

مورفی و دیوی^۱ (۲۰۰۲) ارزش‌ها را به عنوان نگرش‌ها، انگیزه‌ها، کمیت‌های قابل اندازه‌گیری، آداب و رسوم و سنت‌های گذشته در حوزه‌های مختلف در نظر می‌گیرند. هرچند بیشتر نظریه‌پردازان حوزه ارزش بر این اتفاق نظر دارند که ارزش‌ها، استانداردها یا معیارهایی برای انتخاب هدف‌ها یا هدایت اعمال هستند و در طول زمان تا حدی ثبات دارند. هنوز هیچ اجماعی درباره معانی ارزش‌ها بین علوم اجتماعی یا درون حوزه‌های دیگر وجود ندارد. انز^۲ (۱۹۸۸) ارزش‌های سازمانی را عقاید فردی یا گروهی در خصوص هدف‌ها و ابزارهایی می‌داند که سازمان باید در هدایت کارها و در انتخاب اقدامات و فعالیت‌های مطلوب شناسایی کند. در زمینه سازمانی، ارزش‌ها، محوری برای ترویج یک فرهنگ سازمانی قوی هستند و برخی معتقدند ارزش‌ها در واقع ابزارهایی برای مدیریت فرهنگ هستند. این گروه اشاره می‌کنند بیانیه‌های ماموریت، ارزش‌ها و چشم‌انداز سازمان مثال‌هایی هستند از یک روش واحد با یک هدف مشترک ایجاد، حفظ و ترویج فرهنگ سازمانی مطلوب.

به این ترتیب، برای مطالعه ارزش‌ها ناگزیر به مطالعه فرهنگ سازمانی هستیم چرا که به عقیده صاحب‌نظران این حوزه، ارزش‌ها در قلب فرهنگ سازمانی جای دارند. (Florentina and Raluca, 2012) و ارتباط متقابلی بین ارزش‌ها و فرهنگ وجود دارد. اساساً مطالعه ارزش‌ها بدون بررسی فرهنگ سازمانی و مطالعه فرهنگ بدون توجه به ارزش‌های سازمانی امکان‌پذیر نیست. ارزش‌ها و فرهنگ سازمانی به گونه‌ای در هم تنیده شده‌اند که شناسایی یکی بدون دیگری ممکن نیست. از این‌رو در این مقاله، پس از بررسی اجمالی بحث فرهنگ سازمانی به مطالعه ارزش‌ها و نهادینه‌سازی ارزش‌ها می‌پردازیم.

مبانی نظری تحقیق

شاین (۱۹۸۴)، فرهنگ سازمانی را الگویی از مفروضات اساسی مشترک می‌داند که اعضای

سازمان برای حل مسائل انطباق خارجی و انسجام درونی فرا می‌گیرند. فرهنگ سازمانی بر رفتار اعضا تاثیر می‌گذارد. این تاثیر رفتاری به این دلیل وجود دارد که افراد به روشی عمل می‌کنند که متناسب با ارزش‌ها و مفروضات آنها است (Gregory et al., 2009). براساس مدل شاین (۱۹۹۶)، فرهنگ بر مبنای میزان وضوح و قابلیت رویت عناصر آن دارای سه سطح است. مصنوعات که نمودهای فیزیکی فرهنگ سازمان و قابل رویت هستند شامل معماری، چیدمان، تکنولوژی و کدهای پوششی، الگوهای رفتاری قابل مشاهده (قوانین رفتاری)، نمادها، آداب و رسوم، جشن‌ها، مراسم، تشریفات، مستندات منتشر شده، داستان‌ها و اسطوره‌های سازمانی و... این سطح از فرهنگ به راحتی قابل مشاهده است اما تفسیر آنها دشوار است. در واقع در این سطح، وجود جلوه‌های مختلف فرهنگ، بیانگر ارزش‌ها و مفروضات بنیادین است. در همه جلوه‌های مشهود سازمان مانند تجهیزات، نقاشی‌ها، رنگ‌ها و سایر نمادهایی که در سازمان استفاده می‌شود، یک ارزش نمادین خاص وجود دارد. مثلاً تجهیزات اتاق جلسات اگر گرد یا بیضی باشد ایده مشارکت اعضا را نشان می‌دهد و حاکی از ارزش جمع‌گرایی و کار گروهی است. نمادهای فرهنگی برای بیان نگاه‌های خاص و برای ترویج ارزش‌ها و رفتارهای مشخص درون شرکت استفاده می‌شود که می‌توانند تصویر سازمان را در چشم مشتری و جامعه بهبود دهند و درک بهتری از فعالیت‌های سازمان ایجاد کنند (Pikturaitė and Pauzoliene, 2014).

سطح دوم، ارزش‌ها، عقاید و هنجارها، هدف‌ها، ایده‌آل‌ها و آرمان‌های سازمان است. تحلیل این سطح آگاهی ما را از فرهنگ سازمان افزایش می‌دهد که نقطه تمرکز تحقیق حاضر نیز بر این سطح است.

سطح سوم مفروضات بنیادین هستند که درک عمیق‌تری از فرهنگ سازمان به دست می‌دهند. این مفروضات ناآگاهانه و بدیهی هستند و بر طرز فکر اعضا تاثیر می‌گذارند. زمانی که یک ارزش برای هدایت رفتار استفاده شد و در رفتارها نهادینه شد و رفتارهای تکرار شده مشکلات را حل کردند آن ارزش یکی از مفروضات بنیادین می‌شود. این مفروضات بعدها بدیهی تلقی می‌شوند. شاین این مفروضات را جوهر و ذات فرهنگ می‌نامد که بسیار سخت تغییر می‌کنند و منبع مقاومت در برابر تغییر هستند (Taylor, 2014). تغییر فرهنگ یک هدف بسیار دشوار است نه تنها به این دلیل که فرهنگ تا حد زیادی ناشناخته است بلکه به این خاطر که تغییر ارزش‌ها و مفروضات بدیهی دشوار است (Cameron, 2008).

بیشتر راه حل‌های فرهنگی از بنیانگذاران و رهبران اولیه نشأت می‌گیرند. در هر سازمانی در ابتدا تاثیر بنیانگذاران بیشتر است اما به تدریج، گروه‌ها تجربیات مشترک پیدا می‌کنند و

اعضا راه حل‌های جدید را درمی‌یابند (Schein, 1984). رهبران ارشد و به ویژه بنیانگذاران از طریق هدف‌گذاری، ویژگی‌های شخصی خود را در سازمان جاری می‌سازند که بعداً این هدف‌ها توسط افرادی که شبیه رهبران ارشد هستند دنبال می‌شود. مدیران ارشد محتوای فرهنگ را از طریق نمادها و مصنوعات شامل طراحی سازمان، داستان‌ها، اسطوره‌ها و بیانیه‌های رسمی تقویت می‌کنند. بنابراین محتوای فرهنگ سازمانی اتفاقی شکل نمی‌گیرد بلکه تصمیمات استراتژیک و عملیاتی رهبر ارشد سازمان آن را شکل می‌دهد. این تصمیمات مبنایی را برای ارزش‌ها و مفروضات مشترک شکل می‌دهند که تبدیل به فرهنگ سازمان می‌شود (Giberson et al., 2009). علاوه بر مفروضات رهبران، مهارت‌ها و ویژگی‌های آنها (شامل سبک‌های شخصی و استراتژی‌های رهبری) تاثیر عمیقی بر ارزش‌های سازمان می‌گذارند (Balthazard, et al., 2006). هر چند، ارزش‌ها و مفروضات زیربنایی فرهنگ از بنیانگذاران سازمان نشأت می‌گیرد، به مرور که سازمان توسعه می‌یابد، تجربه زندگی اعضا تا حدی مفروضات اولیه را تعدیل می‌کند. همانگونه که یک شرکت در مرحله اولیه شکل‌گیری یک رسالت را برای خود تعریف می‌کند اما با گذشت زمان این رسالت بارها تغییر می‌کند زیرا، در هر مرحله راه حل‌های جدیدی برای حل مشکلات مطرح می‌شوند که تا حدی فرهنگ را تحت تاثیر قرار می‌دهند (Schein, 1984).

با این وجود، رهبران همواره به دنبال ایجاد فرهنگ مطلوب خود از طریق درونی‌سازی ارزش‌های خود در کارکنان هستند. یکی از مشکلات در این فرایند، این است که تناقض میان ارزش‌های فردی و ارزش‌های سازمانی آشکار می‌شود. این تناقض از قبل هم وجود داشته است ولی پنهان بوده و با این تلاش‌ها، تناقضات آشکار می‌شود. زمانیکه کارکنان حس می‌کنند اصول بیان شده با اولویت‌های ارزشی آنان مغایرت دارد، معنای کار را از دست می‌دهند. در این حالت چه باید کرد؟ یک پاسخ غیرعملی و غیرواقعی این است که ارزش‌های شرکت را با گرایش‌های ارزشی کارکنان همسو کنیم. اما این امر به سادگی امکان‌پذیر نیست و شاید در حد تئوری و روی کاغذ بیان آن ساده باشد (Busse, 2014). بنابراین رهبران ارشد برای ساخت فرهنگ مطلوب بر بحث همسوسازی ارزش‌های فرد و سازمان و نهادینه‌سازی ارزش‌های سازمانی مطلوب متمرکز می‌شوند.

هر اقدامی در خصوص ارزش‌ها مستلزم شناخت ماهیت و کارکرد ارزش‌ها است. ارزش‌ها، باورهای باثبات و بلندمدتی هستند که نشان می‌دهند در موقعیت‌های مختلف چه چیزی مهم است. آنها استانداردهای ارزیابی هستند که به ما کمک می‌کنند خوب یا بد، درست یا غلط را

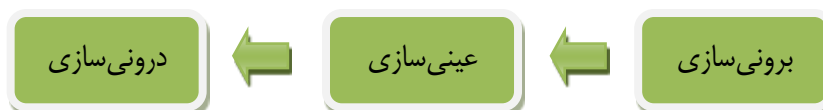
تعریف کنیم و ترجیحات و تمایلات ما را اولویت‌بندی می‌کنند (Amah and Ahiaizi, 2014). علاوه بر این، ارزش‌ها زمانی که به درستی ابلاغ شوند و به خوبی هدایت شوند می‌توانند منجر به رفتار مورد انتظار و هدایت کارکنان در تعاملات سازمانی شوند (Florea et al., 2013). بیشتر سازمان‌هایی که فراز و نشیب‌های زیادی را در دوران حیات خود سپری کرده‌اند بیان می‌کنند درک ارزش‌های سازمان و استفاده از آنها برای بازسازی شرکت عامل تعیین‌کننده‌ای است (Thorbeck, 1991). ارزش‌های مشترک منبع اصلی انسجام و هماهنگی و کنترل را فراهم می‌سازند. سیستم‌های کنترل ضمنی مبتنی بر ارزش‌های درونی شده، در قیاس با سیستم‌های کنترل بیرونی که بر قوانین و مقررات صریح اتکادارند، ابزار موثرتری برای دستیابی به هماهنگی و انسجام هستند. بنابراین، ارزش‌های مشترک، افراد را قادر می‌سازد تا در یک محیط غیرقابل پیش‌بینی، واکنش قابل پیش‌بینی‌تری از خود نشان دهند. در سازمان‌هایی که در آنها ارزش‌های مشترک نهادینه شده، از مزیت‌دارا بودن کارکنان بسیار متعهد، سبک متمایز کسب و کار و مجموعه روشنی از بایدها و نبایدها برخوردارند (Amah and Ahiaizi, 2014). هماهنگی و انسجام، واحدهای مختلف را قادر می‌سازد که با هم برای رسیدن به اهداف مشترک به خوبی کار کنند. زمانی که مشکلات جدید، با قوانین و رویه‌ها و برنامه‌های پیشرفته قابل برنامه‌ریزی نیستند، ارزش‌های مشترک بسیار موثرتر عمل می‌کنند. در واقع، ارزش‌های سازمانی جایگزین موثر برای سیستم‌های کنترلی قدیمی هستند. کارکنانی که ارزش‌های آنان با ارزش‌های سازمان سازگار است، آسان‌تر مدیریت می‌شوند. ارزش‌های مشترک به اعضا کمک می‌کنند که صرف‌نظر از وظایف و جایگاه سازمانی، در یک جهت حرکت کنند (Amah and Ahiaizi, 2014). در مجموع، ارزش‌های سازمان درک مشترکی درباره فعالیت‌های سازمان ایجاد می‌کنند، قوانینی درباره این که کارها چگونه باید انجام شوند تجویز می‌کنند و طیفی از رفتارهای قابل قبول را که می‌توانند در عمل ظاهر شوند، بیان می‌کنند (Shapiro and Naughton, 2015). شواهد نشان می‌دهند، ماهیت و نوع کار و صنعت سازمان، پراکندگی جغرافیایی سازمان و شکل سازمان بر تعریف ارزش‌های سازمان تاثیر می‌گذارد. در ابتدا ارزش‌های سازمانی ثبات ندارند ولی به مرور که در روتین‌های سازمان جای گرفتند و توسط نسل‌های مختلف اعضای سازمان تجربه شدند با دوام‌تر می‌شوند (Scott, 2002). برای نهادینه‌سازی ارزش‌ها، قبل از هر چیز، شناسایی انواع ارزش‌های موجود در سازمان ضرورت دارد. در یک تقسیم‌بندی ارزش‌ها را می‌توان در چهار گروه قرار داد:

- ارزش‌های محوری (حمایت شده)^۳: ارزش‌هایی هستند که مدیران ارشد از طریق بیانیه‌های مکتوب و شفاهی بر آن‌ها تأیید کرده و معمولاً مستندات رسمی ارزش‌های سازمانی را نشان می‌دهند. مدیران ارشد ممکن است به‌طور رسمی ارزش‌هایی را حمایت کنند که معتقدند باید مبنای تصمیمات و رفتارها باشد اما این موضوع ضرورتاً به این معنا نیست که این‌ها با ارزش‌های سازمانی در حال اجرا یکسانند. اعضا مجبورند برای اینکه در عضویت سازمان باقی بمانند فعالیت‌هایی که از آنان خواسته می‌شود را انجام دهند، اما آنها مجبور نیستند آن ارزش‌ها را بپذیرند.
 - ارزش‌های منتسب^۴: درحالی‌که ارزش‌های سازمانی محوری (حمایت شده) توسط تیم مدیریت ارشد طرفداری می‌شود، ارزش‌های منتسب آن‌هایی هستند که اعضای سازمان عموماً آن ارزش‌ها را به عنوان نماینده سازمان می‌شناسند. ارزش‌های منتسب بر الگوهای تکراری مبتنی بوده و تأثیری تاریخی بر اقدامات و تصمیمات دارند. توافق روی این ارزش‌ها آسان‌تر از سایر اشکال ارزش‌هاست زیرا اعضا به این ارزش‌ها اشاره می‌کنند بدون اینکه این ارزش‌ها ضرورتاً بین آن مشترک باشد.
 - ارزش‌های مشترک: ارزش‌های مشترک، در واقع تجمیعی از ارزش‌های اعضای سازمان است. افراد طی فرایند جامعه‌پذیری با هنجارها و آداب و رسوم و فعالیت‌های سازمان آشنا می‌شوند طوری که ویژگی‌های سازمان در ارزش‌های شخصی آنها نمود پیدا می‌کند. تجمیع این ارزش‌ها فرهنگ مشترک را ایجاد کرده و به ارزش‌های سازمانی زیربنایی اشاره دارد. ارزش‌های مشترک اعضای سازمان، یک سیستم ارزشی را شکل می‌دهد که با توجه به تعداد افرادی که در این ارزش‌ها مشترک هستند و شدت اهمیتی که برای این ارزش‌ها قائلند وسعت و قدرت آن سنجیده می‌شود.
 - ارزش‌های الهامی^۵: ارزش‌هایی هستند که اعضا معتقدند باید ارزش‌های سازمان باشند. روندهای متغیر در زندگی اجتماعی ممکن است منجر به تغییراتی در ارزش‌های فرد شود که در ارزش‌های الهامی اعضای سازمان منعکس می‌شود (Bourne and Jenkins, 2013). در نهادینه‌سازی ارزش‌ها، ابتدا باید ارزش‌های الهامی شناسایی شوند زیرا تا زمانی که ارزش‌های الهامی با ارزش‌های محوری سازگار نباشند، ارزش‌های محوری مورد پذیرش کارکنان نخواهند بود. در مرحله بعد باید ارزش‌های محوری تبدیل به ارزش‌های منتسب و نهایتاً ارزش‌های مشترک شوند.
- بهبود عملکرد هر سازمان بستگی به حمایت کارکنان از تحقق هدف‌های سازمانی دارد که خود متأثر از ارزش‌ها، نگرش‌ها و رفتارهای کارکنان است. در واقع تصمیمات افراد در خلا

اخذ نمی‌شود بلکه تابعی از ارزش‌های آنان است (Georgescu, 2012). بنابراین، پایداری و بقای سازمانی تا حد زیادی بستگی به این دارد که آیا ارزش‌های سازمانی برای اعضا درونی شده‌اند یا نه (Florea et al., 2013). بنابراین بیان و نهادینه‌سازی ارزش‌های محوری سازمان یک گام محوری برای دستیابی به اهداف سازمانی است (Wingfield, 2004). بیشتر مطالعات این حوزه، بر شناسایی ارزش‌های افراد در کسب و کارهای مختلف متمرکز شده و کمتر مطالعه‌ای درباره جاری‌سازی ارزش‌ها و فرهنگ مبتنی بر ارزش صورت گرفته است (Harris, 1990). اگر یک سازمان بخواهد یک سیستم مبتنی بر ارزش پایدار ایجاد کند و شاهد جاری شدن ارزش‌ها در همه فعالیت‌هایش باشد، باید ابتدا نهادینه‌سازی را تعریف کند. یک کنش نهادینه شده، رفتاری است که بوسیله دو یا چند نفر از کارکنان انجام می‌شود، در طول زمان دوام داشته و بعنوان بخشی از وظایف روزانه سازمان تلقی می‌شود. نهادینه‌سازی ارزش‌ها به معنای وارد کردن ارزش‌ها به صورت رسمی و آشکار، درون زندگی روزمره کاری، وارد کردن ارزش‌ها در تدوین خط‌مشی شرکت در سطوح هیئت مدیره و مدیریت ارشد شرکت، وارد کردن ارزش‌ها در همه تصمیم‌گیری‌های روزانه و همه فعالیت‌ها و در همه سطوح کارکنان و به معنی قلمه زدن یک شاخه جدیدی در درخت تصمیم شرکت (شاخه‌ای که درست/ غلط خوانده می‌شود) است (Sims, 1991).

مدل مفهومی طرح

برای نهادینه‌سازی ارزش‌ها، مدل‌ها و روش‌های مختلفی به کار می‌رود. مدلی که چهارچوب کلی نهادینه‌سازی در تحقیق حاضر را نیز شکل داده، مدل برگر و لاکمن است. این مدل، دربرگیرنده سه مرحله برای نهادینه‌سازی یک ارزش است که عبارتند از: درونی‌سازی، عینی‌سازی و برون‌سازی (قلی‌پور، ۱۳۹۳).



شکل ۱. مدل نهادی شدن برگر و لاکمن (قلی‌پور، ۱۳۹۳)

در مرحله برون‌سازی، ارزش‌های سازمان به‌طور دقیق تعریف و روشن می‌شوند. همانگونه که قبلاً نیز شرح داده شد، ارزش‌های سازمانی بیشتر توسط مدیران تعریف می‌شوند، زیرا مدیران

هستند که تعیین می‌کنند چه کارهایی مجاز است و چه کارهایی مجاز نیست. به بیان دیگر، مدیران ارشد برای هدایت کارکنان، ارزش‌هایی را به عنوان راهنمای عمل کارکنان تعریف می‌کنند.

در مرحله عینی‌سازی، مصادیق واضح ارزش‌ها مشخص می‌شوند. برای جاری‌سازی ارزش‌ها، وجود کدهای رفتاری یک الزام است ولی این کدها تنها در صورتی که بطور موثر به کارکنان ابلاغ و توسط آن‌ها درک شود به نتیجه مطلوب خواهند رسید (Georgescu, 2012). در نهایت، مرحله درونی‌سازی، وارد کردن ارزش‌ها در زندگی روزمره کارکنان است (James, 2014). در هر یک از این سه مرحله می‌توان از ابزارها و سازوکارهای مختلفی استفاده کرد تا نهایتاً یک ارزش نهادینه شود:

به عنوان اولین گام در اجرای یک برنامه نهادینه‌سازی ارزش‌ها، معمولاً شرکت‌ها یک سری مستندات مکتوب رسمی را درباره سیاست‌ها و انتظارات شرکت در خصوص ارزش‌ها توسعه می‌دهند. برخی از شرکت‌ها نیز یک کمیته دائمی در سطح هیئت مدیره برای نظارت بر اخلاق و ارزش‌ها ایجاد می‌کنند. این کمیته وظایفی شامل توسعه سیاست‌های مربوط به ارزش‌ها، ارزیابی اقدامات کارکنان و رسیدگی به جرائم و تخلفات از ارزش‌ها را بر عهده دارد (Sims, 1991). نظارت هیئت مدیره بر برنامه‌های ترویج ارزش‌ها می‌تواند اعتبار و مشروعیت برنامه‌های شرکت را در درون و بیرون سازمان افزایش دهد. اگر کارکنان احساس کنند که مدیریت ارشد شرکت به ارزش‌های شرکت متعهد است، احتمال بیشتری دارد که آنها هم ارزش‌ها را بپذیرند (Felo, 2001). هیئت مدیره می‌تواند برای اعمال نظارت دائم بر اجرای ارزش‌ها و اصول اخلاقی، کمیته نظارتی را تشکیل دهد. در کل اخذ یک خط مشی آشکار برای ارزش‌ها این پیام را ارسال می‌کند که شرکت درباره ارزش‌ها و روابطش با ذینفعان داخلی و خارجی نگرانی دارد (Robertson and Schlegelmilch, 1993).

آموزش، ابزار ارزشمندی است که از آن برای افزایش آگاهی کارکنان از ارزش‌های سازمان استفاده می‌شود (Jose and Thibodeaux, 1999). شرکت‌ها باید کدهای رفتاریشان را با آموزش تقویت کنند به طوری که کارکنان بتوانند ببینند که چگونه کدها می‌تواند در موارد خاص و در موقعیت‌های کاری روزانه استفاده شوند (Felo, 2001).

یکی دیگر از روش‌های پیاده‌سازی ارزش‌ها در سازمان، انتصاب یک مروج ارزش است. وظیفه مروج ارزش، ایجاد اطمینان در این مورد است که سازمان به بهترین شکل وظایفش را برای راضی کردن همه ذینفعان داخلی و خارجی شرکت (کارکنان، سهامداران، مشتریان، تامین‌کنندگان، جامعه محلی و جامعه کل)، انجام می‌دهد (Liolis et al., 2007).

علاوه بر این اقدامات، برخی شرکت‌ها برای نهادینه‌سازی ارزش‌های موردنظر خود، بر عناصر مختلف فرهنگی تأکید می‌کنند. فرهنگ، یک نقش راهنما دارد که کمک می‌کند افراد تشخیص دهند که کدام فعالیت‌ها برای شرکت مناسب است (Jose and Thibodeaux, 1999). در واقع ضوابط رفتاری، آموزش یا تشکیل تیم نظارتی به تنهایی نمی‌توانند یک محیط ارزش مدار ایجاد کنند و تغییر الگوهای رفتاری نیازمند تغییر فرهنگ است (Nakano, 1999). هر چقدر که فرهنگ از ارزش‌ها حمایت بیشتری کند، نهادینه‌سازی ارزش بیشتر حمایت می‌شود. بعلاوه فرهنگ سازمانی افراد را در سازمان جامعه‌پذیر می‌کند یعنی فرهنگ، رفتارهای خاصی را که قابل قبول یا غیرقابل قبول هستند، منتقل می‌کند. یک فرهنگ می‌تواند رفتار خلاف ارزش‌ها را نیز تقویت کند (Carlson and Perrewe, 1995).

رهبری ارزش‌ها یکی دیگر از روش‌های ضمنی است که با آن سازمان‌ها، ارزش‌ها را نهادینه می‌کنند (Jose and Thibodeaux, 1999). منظور از رهبری ارزش‌ها این است که همه تصمیمات اخذ شده و همه استراتژی‌های تعیین شده به وسیله وی مبتنی بر ارزش‌های سازمانی باشد (Tutar et al., 2011). تنها زمانی که ارزش‌ها به‌طور موثر و به روشی که کارکنان آنها را مفید و معقول بیابند ابلاغ شود، کارکنان آنها را می‌پذیرند (Liolis et al., 2007). سازمان‌ها از ابزارهای مختلفی برای ابلاغ سیاست اخلاقی استفاده می‌کنند مانند: نوارهای ویدئویی که ارزش‌ها و سیاست اخلاقی شرکت را توضیح می‌دهد؛ مقالاتی که در مجلات سازمان منتشر می‌شود؛ پوسترها؛ گفتگوهای عمومی و بحث غیررسمی میان کارکنان و سرپرستان و... که تناسب این ابزارهای ارتباطاتی با هدف سازمان در هر مرحله نهادینه‌سازی ارزش‌ها نقش موثری در موفقیت اقدامات این حوزه دارد (Robertson and Schlegelmilch, 1993).

تنها برشمردن ارزش‌ها کافی نیست. حمایت کافی از این ارزش‌ها و معرفی صحیح ارزش‌ها با استفاده از نمادهایی که موجب می‌شود کارکنان رفتار درست را تشخیص دهند نیز برای نهادینه‌سازی ارزش‌ها ضرورت دارد. نماد اصلی مدیران هستند. اظهارات مدیران ارشد درباره ارزش‌ها اهمیت چندانی ندارد، آنچه که واقعاً اهمیت دارد رفتار واقعی و عملی آنان است (Liolis et al., 2007). هیئت مدیره‌ها، مدیران عامل، معاونین و همه مدیران ارشد باید حمایت خود از ارزش‌ها را عملاً و به عنوان مدل‌های نقش از طریق رفتارشان نشان دهند (Dominguez et al., 2009).

با وجود همه این‌ها، تا زمانی که معیارهایی برای سنجش رفتار ارزش مدار تعریف نشود، نمی‌توان انتظار وارد شدن ارزش‌ها در همه جنبه‌های زندگی کاری را داشت. ارزیابی عملکرد

کارکنان مطابق با ارزش‌های سازمانی بسیار حائز اهمیت است (Carlson and Perrewe, 1995). اگر سازمان‌ها در فرم‌ها و برنامه‌های ارزیابی عملکرد خود همسویی با ارزش‌ها را لحاظ کرده و به آن وزن بالایی دهند، کارکنان درک خواهند کرد که ارزش‌ها برای سازمان اهمیت زیادی دارد و در نتیجه تعهد بیشتری به همسویی و تبعیت از آنها نشان خواهند داد (Jose and Thibodeaux, 1999). همزمان با ارزیابی عملکرد، باید سیستم‌های تشویقی و تنبیهی سازمان بازنگری شود. در طراحی سیستم پاداش باید توجه کنیم علاوه بر اینکه به عملکرد پاداش می‌دهیم به رفتارهای ارزش محور افراد نیز پاداش دهیم. دومینگز^۷ (۲۰۰۹) بیان می‌کند که سیستم‌های پاداش مهمترین تاثیر را بر رفتار فرد دارند. سازمان‌ها می‌توانند از مشوق‌هایی برای عملکرد مبتنی بر ارزش‌ها جهت نهادینه کردن ارزش‌ها استفاده کنند. مثلاً اگر فردی در جمع به خاطر رفتار مطابق با ارزش‌ها تشویق شود، تعهد او به رفتار ارزش مدار بیشتر خواهد شد (Carlson and Perrewe, 1995). سازمان باید رفتارهایی را تشویق کند که در راستای ارزش‌های بیان شده سازمان است.

با توجه به مطالب فوق، می‌توان روش‌های نهادینه‌سازی که توسط محققان مختلف بیان شده است را به شرحی که در جدول ۱ آمده در دو گروه اصلی قرار داد:

جدول ۱: سازوکارهای نهادینه‌سازی (Koonmee et al., 2010).

روش‌های صریح	کدهای اخلاقی- کرداری، آموزش ارزش‌ها، مروجان ارزش‌ها
روش‌های ضمنی	فرهنگ سازمانی، رهبری ارزش‌ها، سیاست‌های ارتباطی، رفتار مدیریتی، سیستم‌های تشویقی، ارزیابی عملکرد

با وجود اینکه در ادبیات حوزه ارزش‌ها، سازوکارهای مختلفی برای نهادینه‌سازی ارزش‌ها وجود دارد اما باید به خاطر داشته باشیم که همه سازوکارهای نهادینه‌سازی در همه سازمان‌ها قابل کاربرد نیستند و بدون در نظر گرفتن شرایط خاص سازمان‌ها، به نتیجه مطلوب نخواهیم رسید. هر چند آگاهی از انواع سازوکارها و بهره‌گیری از تجربیات سازمان‌هایی که اقداماتی در زمینه نهادینه‌سازی ارزش‌ها انجام داده اند، مفید است ولی یک سازمان نمی‌تواند به تقلید از سایر سازمان‌ها و بدون مطالعه کافی و در نظر گرفتن شرایط خاص خود سازوکارهای نهادینه‌سازی ارزش‌ها را به کار برد. در واقع سازوکارهایی که در یک سازمان موثر است، در سازمان دیگر می‌تواند منجر به نتیجه مورد انتظار نشود.

تحقیق حاضر به منظور شناسایی و اجرای سازوکارهای نهادینه‌سازی در گروه شرکت‌های مپنا طراحی شده و به این سوال پاسخ می‌دهد: چه سازوکارهایی برای نهادینه‌سازی ارزش‌ها در هلدینگ مپنا مناسب است؟

روش

پژوهش حاضر با هدف طراحی و اجرای سازوکارهای جاری سازی ارزش‌ها در گروه مپنا آغاز شد و استراتژی کلی پژوهش تحقیق عملی است.

تحقیق عملی، مناسب‌ترین روش برای انجام پژوهش‌هایی است که هدف آن تغییر و بهبود رفتار است. در تحقیق عملی به دنبال راه حل مسئله‌ای خاص در یک محیط خاص هستیم و مواقعی که راه حل‌های عمومی، برای حل مسئله تحقیق مناسب نباشد، این روش به کار می‌رود. اساس این روش مشارکت پژوهشگران و جامعه مورد پژوهش در کلیه مراحل تحقیق است (Stringer, 2009, 5). بر این اساس، جاری‌سازی ارزش‌ها در سازمان بدون مشارکت کارکنان میسر نبوده و آنان خود باید در فرایند انتخاب، اجرا و ارزیابی سازوکارها درگیر شوند. این کار استفاده از روش تحقیق عملی را در این پژوهش توجیه می‌کند. در واقع، ماهیت مسئله تحقیق که مستلزم مشارکت جامعه تحقیق و پژوهشگر در چرخه مداوم شناسایی، اجرا و ارزیابی سازوکار است، منجر به انتخاب این استراتژی تحقیق شد.

چارچوب مورد استفاده در این تحقیق، چارچوب استرینگر (۲۰۰۹) است که شامل سه مرحله اصلی نگاه کردن، اندیشیدن و اقدام است. گردآوری داده‌ها از سال ۱۳۹۱ تا سال ۱۳۹۴ ادامه داشت. این مقاله گزارش بخشی از کارهای انجام شده در این روش است. در این تحقیق روش‌های چندگانه‌ای برای گردآوری داده‌ها به کار گرفته شد. ابتدا از طریق بررسی متون و مرور ادبیات (مطالعات آرشیوی) سازوکارهای مختلف شناسایی شد و سپس از طریق مصاحبه‌های نیمه ساختاریافته (گروهی و انفرادی)، سازوکارهای دیگری که با شرایط شرکت‌های گروه متناسب بودند، شناسایی گردید. تعداد افرادی که به صورت انفرادی مصاحبه شدند ۲۵۰ نفر و تعداد جلسات گروه‌های کانونی ۵۶ جلسه بود. در نهایت برای انتخاب و نهایی‌سازی سازوکارهای مناسب از روش دلفی استفاده گردید. برای این کار، پرسشنامه دلفی با استفاده از پنج معیار، طراحی شد و بین خبرگان توزیع و جمع‌آوری گردید. در گزینش خبرگان علاوه بر رعایت شرط تخصص، سوابق و یا مطالعات آنان در زمینه ارزش‌ها مورد توجه قرار گرفت. پانل خبرگان شامل ۹۶ کارشناس منابع انسانی، ۱۸ مدیر منابع انسانی، ۴۴ کارشناس از سایر بخش‌های هلدینگ،

۱۲ دانشجوی و فارغ‌التحصیل دکتری مدیریت منابع انسانی و مدیریت استراتژیک و ۷ عضو هیات علمی دانشگاه بود. ویژگی‌ها و خصوصیات اعضای پانل در جدول ۲ نشان داده شده است.

جدول ۲: خصوصیات و ویژگی‌های اعضای پانل خبرگان

تعداد	خصوصیات و ویژگی‌های اعضای پانل
۹۶	کارشناسان منابع انسانی
۱۸	مدیران منابع انسانی
۴۴	کارشناسان سایر بخش‌ها
۱۲	دانشجویان و فارغ‌التحصیلان دکتری مدیریت منابع انسانی و مدیریت استراتژیک
۷	عضو هیات علمی دانشگاه
۱۷۷	جمع اعضای پانل

فرایند کار به این ترتیب بود که فهرستی از سازوکارهای شناسایی شده به اعضای پانل خبرگان ارائه شد. این افراد، اولویت سازوکارها را تعیین و یا سازوکارهای جدیدی به فهرست اضافه می‌کردند و به این ترتیب فهرست سازوکارها اصلاح و مجدداً برای افراد ارسال می‌شد. این فرایند تا زمانی که به یک اجماع از سازوکارها برسیم ادامه یافت. یعنی پس از سه مرحله توزیع در نهایت به یک اجماع کلی از سازوکارها رسیدیم و سپس طی پرسشنامه‌ای سازوکارهای شناسایی شده با معیارهای امکان‌پذیری، بازه زمانی، هزینه، اثربخشی و ماندگاری ارزیابی شد. در این مرحله نیز پرسشنامه‌ها مجدداً برای اعضا، ارسال شد و نهایتاً سازوکارهای شناسایی شده اولویت‌بندی شد.

در نهایت داده‌های گردآوری شده از طریق پرسشنامه‌های دلفی، تحلیل شد. جدول شماره ۳ نشان می‌دهد روش‌های گردآوری داده، روش‌های تحلیل و اقدامات انجام شده در مراحل مختلف روش تحقیق در عمل را برای پاسخگویی به سوال تحقیق حاضر نشان می‌دهد.

جدول ۳. مراحل تحقیق

نگاه کردن	۲۵۰ مصاحبه، ۵۶ گروه کانونی، ۱۷۷ پرسشنامه	چگونه می‌توان اخلاق و ارزش‌های یک شرکت را در رفتارهای روزمره تک تک کارکنان نهادینه کرد؟
فکر کردن	تحلیل تم و تفسیر داده‌ها و شناسایی و اولویت‌بندی سازوکارها	
اقدام کردن	طراحی ارزش‌ها روی پوستر، لیوان، سررسید، جلسات آموزشی، انتخاب کارگردانان EVC، کدهای کرداری	

یافته‌ها

پس از بررسی سازوکارهای به کار رفته در سازمان‌های مشابه و تحلیل مصاحبه‌های نیمه ساختار یافته، لیستی شامل ۵۹ ساز و کار شناسایی شد. این لیست در فرایندی که شرح داده شده تعدیل و نهایتاً ۴۹ ساز و کار شناسایی شد که در جدول ۴ بیان شده است.

جدول ۴. لیست ساز و کارهای نهادینه‌سازی

۱. ساخت سرود با الهام از مضامین ارزش‌های گروه (برونی‌سازی)	۲۶. عضویت در باشگاه ارزش‌های ششگانه (برونی‌سازی)
۲. جشن خواندن سوگندنامه ارزشی در روز تأسیس گروه مپنا به عنوان روز ارزش‌ها (برونی‌سازی)	۲۷. چاپ ارزش‌ها در سررسید و تقویم سازمانی (برونی‌سازی)
۳. تهیه یا ساخت و توزیع فیلم مرتبط با ارزش‌ها (عینی‌سازی)	۲۸. چاپ سرواژه «من تا ما» روی کیک تولد همکاران (برونی‌سازی)
۴. ساخت انیمیشن‌های مرتبط با ارزش‌ها (عینی‌سازی)	۲۹. چاپ سرواژه «من تا ما» روی کارت‌های ویزیت افراد (برونی‌سازی)
۵. چاپ و نصب پوستر/ بنر با مضمون ارزش‌ها (برونی‌سازی)	۳۰. مرور ارزش‌ها در جشن تولد همکاران توسط مدیر (برونی‌سازی)
۶. تهیه و توزیع کاتالوگ ارزش‌ها (برونی‌سازی)	۳۱. امضای فرم سوگندنامه ارزش‌ها توسط همه کارکنان در هنگام استخدام (برونی‌سازی)
۷. ارسال ایمیل و پیامک‌های مرتبط با ارزش‌ها (برونی‌سازی)	۳۲. چاپ ارزش‌ها و یا مفاهیم ارزشی روی لباس‌های فرم (اداری) همکاران (برونی‌سازی)
۸. قرار دادن پیام‌های مرتبط با ارزش‌ها در پورتال سازمانی (برونی‌سازی - عینی‌سازی)	۳۳. شروع جلسات سازمانی با اشاره به یکی از ارزش‌های مرتبط (برونی‌سازی)
۹. نمایش جملات و تصاویر مرتبط با ارزش‌ها در مانیتور آسانسور یا رستوران (برونی‌سازی - عینی‌سازی)	۳۴. چاپ ارزش‌ها در ساعت دیواری سازمان یا برای خانواده همکاران (برونی‌سازی)
۱۰. نصب مضامین ارزشی روی تابلوی اعلانات (برونی‌سازی)	۳۵. انتصاب فردی بعنوان کارشناس ترویج ارزش‌ها (عینی‌سازی - درونی‌سازی)
۱۱. چاپ ارزش‌ها روی بروشور (برونی‌سازی)	۳۶. انتخاب کارمند نمونه/ قهرمان ارزش‌ها (عینی‌سازی - درونی‌سازی)
۱۲. برگزاری مسابقات جمله، شعر، عکس و کاریکاتور در خصوص ارزش‌ها (برونی‌سازی)	۳۷. انتخاب واحد نمونه ارزشی/ شرکت نمونه ارزشی (عینی‌سازی - درونی‌سازی)
۱۳. برگزاری مسابقه برای تدوین مصادیق ارزش‌ها (برونی‌سازی - عینی‌سازی)	۳۸. توزیع پرسشنامه دو سالانه پیمایش ارزش‌ها (درونی‌سازی)
۱۴. تدوین مقالات مرتبط با ارزش‌ها و چاپ در خبرنامه سازمان (برونی‌سازی - عینی‌سازی)	۳۹. تدوین کتابچه کدهای کرداری (عینی‌سازی)

۱۵. برگزاری سمینار و همایش ارزش‌ها (برونی‌سازی- عینی‌سازی)	۴۰. طراحی سازوکار انتصاب و ارتقا مبتنی بر ارزش‌ها (عینی‌سازی-درونی‌سازی)
۱۶. برگزاری کارگاه آموزشی تشریح ارزش‌ها در فرایند جامعه‌پذیری (عینی‌سازی)	۴۱. بازنگری مدل شایستگی‌ها متناسب با ارزش‌ها (عینی‌سازی-درونی‌سازی)
۱۷. تدوین داستان‌های ارزشی رخ داده در شرکت‌های گروه و چاپ آن در خبر مینا (عینی‌سازی)	۴۲. طراحی سازوکار ارزیابی عملکرد و پاداش مبتنی بر ارزش‌ها (عینی‌سازی-درونی‌سازی)
۱۸. توزیع کتب مرتبط با ارزش‌ها و تهیه خلاصه کتاب (عینی‌سازی)	۴۳. تدوین مقیاس تطابق شخصیت با ارزش‌ها در هنگام انتخاب/استخدام/ارتقا (عینی‌سازی)
۱۹. برگزاری دوره‌های آموزشی ضمن خدمت در ارتباط با ارزش‌ها (برونی‌سازی، عینی‌سازی)	۴۴. طراحی ساختار سازمانی بر اساس مضامین ارزش‌های ششگانه (عینی‌سازی)
۲۰. مصاحبه با مدیران در مورد ارزش‌ها و چاپ آن در خبر مینا (برونی‌سازی)	۴۵. ایجاد کمیته ارزش‌ها در هر شرکت برای بازنگری فرایندها، دستورالعمل‌ها و... و رفع مغایرت‌های ارزشی (عینی‌سازی)
۲۱. الگوسازی مدیران و ترویج ارزش‌ها در رفتارهای روزمره ایشان (از طریق آموزش مدیران و انتخاب مدیر نمونه ارزشی) (عینی‌سازی-درونی‌سازی)	۴۶. تشکیل کمیته پیگیری نقض ارزش‌ها (درونی‌سازی)
۲۲. الزام به درج ارزش‌ها در مستندات سازمانی نظیر فایل‌های پاورپوینت (مثلاً طراحی پس‌زمینه یکسان در فایل گزارش‌های رسمی) (برونی‌سازی)	۴۷. متناسب سازی بسته‌های رفاهی- فرهنگی با ارزش‌ها (عینی‌سازی-درونی‌سازی)
۲۳. درج ارزش‌ها به روش‌های خلاقانه روی میز و تجهیزات اداری (برونی‌سازی)	۴۸. طراحی فونت مینا به منظور انسجام‌بخشی در سطح گروه در مکاتبات (برونی‌سازی)
۲۴. درج جملات ترویجی مبتنی بر ارزش‌ها روی لیوان‌ها و سایر ظروف در سازمان (برونی‌سازی)	۴۹. طراحی محیطی متناسب با ارزش‌ها (عینی‌سازی)
۲۵. برگزاری گروه‌های کانونی برای بحث و تبادل نظر روی ارزش‌ها (برونی‌سازی-عینی‌سازی)	

پس از این مرحله، در گام بعدی پرسشنامه شامل ۴۹ سازوکار بین اعضا توزیع و بر مبنای پنج معیار «اثربخشی، ماندگاری، بازده زمانی، امکان‌پذیری و هزینه» اولویت‌بندی سازوکارها صورت گرفت. پس از اولویت‌بندی سازوکارها توسط افراد نتیجه زیر حاصل شد. به این ترتیب سازوکارهایی که بالای نیمی از افراد آن‌ها را از هر حیث در اولویت قرار دادند به شرح زیر است.

معیار اثربخشی: از منظر شرکت‌های گروه در مورد سازوکارهای جاری‌سازی با توجه به معیار اثربخشی، اثربخش‌ترین سازوکار، الگوسازی مدیران و ترویج ارزش‌ها در رفتارهای روزمره ایشان می‌باشد.

معیار ماندگاری: از منظر شرکت‌های گروه در مورد سازوکارهای جاری‌سازی با توجه به معیار ماندگاری، ماندگارترین سازوکار، ساخت سرود با الهام از مضامین ارزش‌های گروه می‌باشد.

معیار بازده زمانی: دیربازده: از منظر شرکت‌های گروه در مورد سازوکارهای جاری‌سازی با توجه به معیار بازدهی زمانی، دیربازده‌ترین سازوکار، توزیع پرسشنامه دو سالانه پیمایش ارزش‌ها می‌باشد.

معیار بازده زمانی: زودبازده: از منظر شرکت‌های گروه در مورد سازوکارهای جاری‌سازی با توجه به معیار بازدهی زمانی، زودبازده‌ترین سازوکار، ارسال ایمیل و پیامک‌های مرتبط با ارزش‌ها می‌باشد.

معیار امکان‌پذیری: از منظر شرکت‌های گروه در مورد سازوکارهای جاری‌سازی با توجه به معیار امکان‌پذیری، نمایش جملات و تصاویر مرتبط با ارزش‌ها در مانیتور آسانسور یا رستوران بیشترین امکان‌پذیری را داراست.

معیار هزینه: کم‌هزینه‌ترین: از منظر شرکت‌های گروه در مورد سازوکارهای جاری‌سازی با توجه به معیار هزینه، کم‌هزینه‌ترین سازوکار، انتخاب کارمند نمونه / قهرمان ارزش‌ها می‌باشد.

جدول ۵. سازوکارهای نهادینه‌سازی منتخب

درصد توافق	سازوکار
۹۶	۱. چاپ و نصب پوستر/ بنر با مضمون ارزش‌ها
۹۳	۲. نمایش جملات و تصاویر مرتبط با ارزش‌ها در مانیتور آسانسور یا رستوران
۸۸	۳. قرار دادن پیامهای مرتبط با ارزش‌ها در پورتال سازمانی
۸۵	۴. تدوین و ترویج کتابچه کدهای کرداری
۸۱	۵. الگوسازی مدیران و ترویج ارزش‌ها در رفتارهای روزمره ایشان (از طریق آموزش مدیران و انتخاب مدیر نمونه ارزشی)
۷۸	۶. نصب مضامین ارزشی روی تابلوی اعلانات
۷۵	۷. انتخاب و معرفی کارمند نمونه / قهرمان ارزش‌ها
۷۳	۸. انتخاب واحد نمونه ارزشی / شرکت نمونه ارزشی
۶۷	۹. طراحی ساز و کار ارزیابی عملکرد و پاداش مبتنی بر ارزش‌ها
۶۶	۱۰. انتخاب و معرفی فردی بعنوان کارشناس ترویج ارزش‌ها (EVC)
۶۴	۱۱. ارسال ایمیل و پیامک‌های مرتبط با ارزش‌ها
۶۲	۱۲. ساخت انیمیشن‌های مرتبط با ارزش‌ها
۶۱	۱۳. ساخت سرود با الهام از مضامین ارزش‌های گروه
۶۰	۱۴. طراحی محیطی متناسب با ارزش‌ها
۶۰	۱۵. تشکیل کمیته پیگیری نقض ارزش‌ها

پس از این مرحله سازوکارهای شناسایی شده برحسب ماهیت در سه دسته کلی، هنجاری، شناختی و تنظیمی قرار گرفتند. وقتی یک ارزش جاری می‌شود که همه به یک تعریف مشترک از آن برسند. سازوکارهای شناختی به گونه‌ای عمل می‌کنند که گویی انواع دیگر رفتار غیرقابل تصورند و عناصر فرهنگی به این دلیل ترویج می‌یابند که به عنوان «روش انجام کار» به طور مسلم و بدیهی پذیرفته شده‌اند.

سازوکار هنجاری به قدرت هنجارها در جاری‌سازی ارزش‌ها اشاره دارد. هنجارها، نیروی موثری هستند که تعیین می‌کنند کارها باید به چه ترتیب انجام شود. بعضی از هنجارها عمومی و برخی خاص هستند. هنجارها محدودیت‌هایی را بر رفتار افراد در سازمان‌ها تحمیل می‌کنند و تعیین می‌کنند که افراد در یک موقعیت خاص چه رفتاری باید داشته باشند و در آن موقعیت چه انتظاری از آنها می‌رود. سازوکارهای تنظیمی با اتکا به قوانین به جاری‌سازی کمک می‌کنند. سازگاری با قوانین و مقررات (سازوکارهای تنظیمی) موجب جاری شدن ارزش‌ها با شتاب بالا در زمان کم می‌شود ولی این نوع سازگاری از ثبات پایینی برخوردار است. از اینرو ساز و کارهای شناختی و هنجاری برای جاری‌سازی پایدار ارزش‌ها ضرورت می‌یابد. مکانیزم‌های شناختی از شتاب کمی برخوردارند ولی با ثبات زیاد همراهند و موجب می‌شوند ارزش‌ها به صورت عادت درآمد و مسلم و بدیهی تلقی شود. مکانیزم‌های هنجاری از شتاب و ثبات متوسط برخوردارند و موجب تعهد به ارزش‌ها می‌شوند.

جدول ۶. نمونه‌ای از طبقه‌بندی سازوکارهای نهادینه‌سازی

سازوکارهای شناختی	تشریح ارزش‌ها در خبر نامه مپنا
سازوکارهای هنجاری	الگوسازی مدیران
سازوکارهای تنظیمی	تشکیل کمیته پیگیری نقض ارزش‌ها

بخشی از یافته‌های تحقیق حاضر، با تجربیات سایر شرکت‌های پیشروی تراز جهانی در این حوزه سازگار است. علاوه بر این سازوکارهای دیگری برای نهادینه‌سازی ارزش‌ها شناسایی شد که با فرهنگ و شرایط خاص جامعه تحقیق تناسب دارد. یکی از مهم‌ترین دستاوردهای این تحقیق شناسایی و تشکیل کمیته EVC^۱ و انتخاب کارشناسان EVC برای تجمیع فعالیت‌های مرتبط با بحث ارزش‌ها و ایجاد هم‌افزایی بین گروه‌های مختلفی که به‌طور جداگانه به این مباحث می‌پرداختند بود.

نتیجه‌گیری و بحث

مفهوم ارزش یکی از موضوعات مورد توجه در دهه‌های اخیر است. ارزش‌ها به عنوان منشا کنش تلقی می‌شوند که می‌تواند ابزاری برای ارتقای عملکرد مطلوب مانند بهره‌وری و کارایی باشد. ارزش‌ها، استانداردها یا معیاهایی برای انتخاب اهداف یا هدایت رفتار هستند که نسبتاً در طول زمان با دوام هستند. سیستم‌های ارزشی، الگوهای با دوام رفتار هستند. شاین اشاره می‌کند ارزش‌هایی که در فعالیت‌های مکرر، بدیهی تلقی می‌شوند به مفروضات بنیادین ما تبدیل می‌شوند (Aadland, 2010). با وجود اینکه اهمیت ارزش‌ها بر کسی پوشیده نیست، هنوز در خصوص ساز و کارهایی که ارزش‌ها را وارد زندگی روزمره افراد می‌کند تحقیقات زیادی صورت نگرفته است.

این پژوهش، به منظور شناسایی سازوکارهای منحصر به گروه مپنا جهت نهادینه‌سازی ارزش‌ها شکل گرفت. پس از مطالعه ادبیات مرتبط مشاهده شد، شرکت‌ها دو دسته از سازوکارهای آشکار و ضمنی را برای نهادینه‌سازی ارزش‌ها و اخلاق به کار می‌برند. سازوکارهای آشکار شامل ضوابط کرداری^۱، دستورالعمل‌های خط‌مشی^۲، سمینارهای اخلاق و ارزش‌ها، آموزش اخلاق و ارزش‌ها، برنامه‌های جامعه‌پذیری، سیستم‌های کنترل داخلی و مروجان ارزش‌ها و کمیته ارزش‌ها هستند. سازوکارهای ضمنی شامل فرهنگ سازمانی، سیستم‌های تشویقی، رفتارهای ارزش مدار، سیاست‌های ترفیح، ارزیابی، رهبری ارزش‌ها و رفتار مدیریتی می‌باشد (Koonmee et al., 2010). اغلب توجه بیشتری به روش‌های آشکار نهادینه‌سازی ارزش‌ها شده است. افزایش در تعداد کدها و ضوابط کرداری و مروجان ارزش‌ها شواهدی برای اهمیت روش‌های آشکار نهادینه‌سازی اخلاق است. اما نتایج نشان می‌دهد روش‌های ضمنی نهادینه‌سازی مهمتر از روش‌های صریح هستند. مدیران تاکید زیادی بر اهمیت فرهنگ سازمانی، رهبری و کانال‌های ارتباطی باز در تلاش‌های نهادینه‌سازی کرده‌اند. شرکت‌ها باید استراتژی خود در خصوص ارزش‌ها را نه تنها با ساختارهایی مانند کدها، مروجان و کمیته‌های ارزش‌ها بلکه با سیستم‌هایی مانند ارزیابی عملکرد، سیستم ارتقا و پاداش و فرهنگ دنبال کنند (Jose and Thibodeaux, 1999).

مطالعه حاضر، با در نظر گرفتن فرهنگ کلان جامعه که بر فرهنگ سازمانی تاثیر می‌گذارد، سازوکارهایی را شناسایی نمود که برای مدیران شرکت‌های مشابه نیز می‌تواند به عنوان یک راهنما، مفید باشد.

مطالعه حاضر بر نقش عوامل محیطی و فرهنگ خاص سازمان‌ها در مطالعه و تحقیق در

حوزه ارزش‌ها تاکید دارد. تحقیق در زمینه سازوکارهای نهادینه‌سازی بدون در نظر گرفتن شرایط خاص سازمان‌ها و بستر فرهنگ کلان جامعه که این سازوکارها باید در آن طراحی و اجرا شود، کاری بی‌فایده است. به بیان دیگر تقلید از سازمان‌های موفق بدون در نظر گرفتن اقتضائات خاص سازمان‌ها منجر به اتلاف منابع و انرژی سازمان خواهد شد.

همچنین، نتایج این مطالعه، معیارهای متعددی را برای انتخاب سازوکارهای مناسب نهادینه‌سازی ارزش‌ها ارائه داد که می‌تواند در سازمان‌های مشابه نیز به کار رود. علاوه بر این برخی از سازوکارهای شناسایی شده در این تحقیق در ادبیات حوزه ارزش‌ها مستقیماً بیان نشده است.

به‌طور کلی نتایج تحقیق حاضر پیشنهاد می‌کند، محققان و مدیران علاقه مند به حوزه ارزش‌ها با در نظر گرفتن شرایط خاص سازمان مورد مطالعه، معیارهایی را برای سنجش سازوکارها در نظر گیرند و سازوکارها را اولویت بندی نمایند و با توجه به محدودیت‌های سازمان به مرور زمان این سازوکارها را به کار گیرند. علاوه بر این باید در نظر داشت، فرایند جاری‌سازی ارزش‌ها یک فرایند بلند مدت است و نتایج ملموس آن در بلند مدت دیده خواهد شد. بنابراین محققان و مدیران در عرصه عمل باید در اجرای این برنامه‌ها افق زمانی بلند مدتی اتخاذ نموده و برای حفظ انگیزه مشارکت کنندگان، دائماً موفقیت‌های کوچک بدست آمده در این مسیر را اطلاع‌رسانی نمایند.

شایان ذکر است که بیشتر تحقیقات مشابهی که در این حوزه انجام شده است، از استراتژی‌های تحقیق دیگری استفاده کرده‌اند. برای مثال اغلب تحلیل تم یا پیمایش برای تحقیقات مشابه به کار رفته است. در این پژوهش استراتژی کلی، تحقیق عملی بوده است زیرا تاکید اصلی، یافتن سازوکارهایی است که بدون مشارکت جامعه تحقیق امکان‌پذیر نمی‌باشد. در تحقیق‌های مشابه که اغلب رویکرد توصیفی دارند معمولاً فرهنگ و یا ارزش‌های سازمانی شناسایی می‌شوند و فرهنگ و یا ارزش‌های مطلوب نیز بیان می‌شود. در برخی مطالعات نیز که رویکرد تطبیقی دارند موضوعات مشابه در شرکت‌های مختلف بررسی و نتایج بیان می‌شود. پاره‌ای از مقالات نیز بر توسعه فرهنگ خاص مبتنی بر ارزش‌های مشخص تاکید شده و روش‌های مناسب برای تغییر فرهنگ را بیان کرده‌اند. در این تحقیقات، اغلب چارچوب‌های عمومی بیان شده و معمولاً نحوه اجرای آن‌ها و چگونگی دستیابی به آن‌ها بیان نشده است. بخشی از یافته‌های این تحقیق می‌تواند در سازمان‌های مشابه دیگر به کار رود و بخشی از آن، به گروه مپنا اختصاص دارد. توصیه می‌شود، محققان و مدیران علاقه‌مند برای بهره

برداری از این سازوکارها ابتدا شرایط خاص و فرهنگ ویژه سازمان مورد مطالعه را بسنجند تا بتوانند از نتایج این تحقیق به گونه مناسبی استفاده کنند.

پی‌نوشت

1. Murphy and Davey
2. Enz
3. The espoused values
4. The attributed values
5. The aspirational values
6. Peter Berger and Thomas Luckman
7. Dominguez
8. Ethics, values and culture
9. Code of conduct
10. Policy manuals

منابع

- قلی‌پور، آرین. (۱۳۹۳). جامعه‌شناسی سازمان‌ها. تهران: انتشارات سمت.
- Aadland, E.(2010). Values in professional practice: towards a critical reflective methodology. *Journal of business ethics*, Vol.97, Pp.461-472.
- Amah, E. and Ahiauzu, C. (2014). Shared values and organizational effectiveness: a study of the Nigerian Banking industry. *Journal of management development*, Vol.33, No.7,Pp.694-708.
- Balthazard, P., Cooke, R., & Potte, R. (2006). Dysfunctional culture, dysfunctional organization: capturing the behavioral norms that from organizational culture and drive performance. *journal of managerial psychology*, vol.21, no.8, Pp.709-732.
- Benedetto, R. and Thompson, K. (2013). Creating an optimal culture: the emergence of the entangled organization. *Employment relation today*, 13-19.
- Bourne, H. and Jenkins, M.(2013). Organizational values: a dynamic perspective. *organization studies*. Vol.34, No.4, Pp.495-514.
- Busse, R.(2014). Corporate culture, organizational change and meaning at work-linking human resources with business ethics. *Human systems management*, No.33, Pp.47-50.
- Cameron, K. (2008). A process for changing organizational culture. In Thomas G. Cummings (Ed.) *Handbook of Organizational Development*. (pages 429-445) Thousand Oaks, CA: Sage.

- Carlson, D. and Perrewe, P.(1995). Institutionalization of organizational ethics through transformational leadership. *Journal of Business Ethics*, Vol.14, No.10, Pp:829-838.
- Dominguez, L. and Gallego-Alvarez, I.(2009). Corporate governance and code of ethics. *Journal of Business Ethics*, Vol.90, No.2, Pp:187-202.
- Enz, C.A. (1988). The role of value congruity in intraorganizational power. *Administrative Science Quarterly*, Vol.33, No.2, Pp.284-304.
- Felo, A.(2001). Ethics programs, board involvement, and potential conflicts of interest in corporate governance. *Journal of Business Ethics*, Vol. 32, No.3, Pp.205-218.
- Florea, L., Cheung, Y., & Herndon, N.(2013). For all good reasons: role of values in organizational sustainability. *Journal of business ethics*, No.114, Pp.393-408.
- Florentina, P. and Georgiana, M. (2012). Organizational Culture And Its Way Of Expression Within The Organization. *The Journal of the Faculty of Economics - Economic*, vol.1, no.2, Pp371-376.
- Gerorgescu, M.(2012). Business ethics and organizational values in Romanian enterprises. *Procedia economics and finance*, Vol.3, Pp. 734-739.
- Gregory, B., Harris, S., Armenkis, A., & Shook, C.(2009). Organizational culture and effectiveness: a study of values, attitudes, and organizational outcomes. *journal of business research*, vol.62, Pp.673-679.
- Giberson, T., Resich, CH., Dickson, M., Mitchelson, J., Randall, K., & Clark, M.(2009). Leadership and organizational culture: linking CEO characteristic to cultural value. *Journal of Business Psychology*, Vol. 24, Pp.123-137.
- James, P.(2014). Aligning and propagating organizational values. *procedia economics and finance*, Vol.11, Pp.95-109.
- Jose, A. and Thibodeaux, M.(1999).” Institutionalization of ethics: the perspective of managers”. *Journal of Business Ethics*, vol.22, No.2, Pp:133-143.
- Koonmee, K., Singhapakdi, A., Virakul, B., & Lee, D.(2010) .Ethics institutionalization, quality of work life, and employee job related outcomes. *Journal of Business Research*, Vol. 63, Pp:20-26.
- Liolis, J., Gonzalez, M., & Gasco, J.(2007). Corporate governance and organizational culture: the role of ethics officers. *International Journal of Disclosure and Governance*, Vol4, No.2, Pp:96-105.
- Murphy, M. and Davey, K.M.(2002). Ambiguity, ambivalence and indifference in organizational values. *Human Resource Management Journal*, Vol.12, No.1, Pp.17-32.
- Nakano, C.(1999). “Attempting to institutionalize ethics: case studies from Japan”. *Journal of Business Ethics*, Vol.18, No.4, PP:335-343.
- Pikturnaite, J. and Pauzoliene, J.(2014). Evaluation of organizational culture of

- SC"KLAIPEDOS KARTONAS. Regional formation and development studies, vol.14, No.3, Pp.157-169.
- Robertson, D. and Schlegelmilch, L. (1993). Corporate institutionalization of ethics in the United States and Great Britain. *Journal of Business Ethics*, Vol.12, No.4, Pp:301-312.
- Schein, EH. (1996). Culture: the missing concept in organization studies. *administrative Science quarterly*, Vol.41, No.2, Pp.220-241.
- Schein, EH.(1984). Coming to a new awareness of organizational culture. *Sloan management review*, Vol.25, no.2, Pp.3-16.
- Schwartz, S.(1994). Are there universal aspect in the structure and contents of human value?. *journal of social issues*, Vol.50, No.4, Pp.19-45.
- Scott E .(2002). Organizational moral values. *Business ethics Quarterly*, Vol.12, No.1, Pp.33-55.
- Shapiro, B. and Naughton, M.(2015). The expression of espoused humanization values in organizational practice: a conceptual framework and case study. *journal of business ethics*, Vol.126, Pp.65-81.
- Sims, R.(1991).The institutionalization of organizational ethics. *Journal of Business Ethics*, Vol.10, No.7, Pp:493-506.
- Stringer, E.T.(2009). *Action research*, Los Angeles: Sage Publication.
- Thorbeck, J.(1991). The turnaround value of values. *Harvard Business Review*, Pp.52-60.
- Tutar, H., Altinoz, M., and Cakirogli, D.(2012). Is ethical leadership and strategic leadership a dilemma? A descriptive study. *Procedia Social and Behavioral Sciences*, Vol.24, Pp:1378-1388.
- Taylor, J. (2014). Organizational culture and the paradox of performance management. *public performance &management review*, vol.38, No.1 Pp.7-22.
- Wingfield, H.(2004). Internalizing values at Premier Farnell. *Strategic HR review*, Vol.4, No.1, Pp.16-20.