

## طراحی الگوی مدیریت ارزش‌مدار در وزارت کشور<sup>۱</sup>

تاریخ دریافت: ۱۳۹۹/۱۲/۱۵ تاریخ پذیرش: ۱۴۰۰/۰۲/۲۶

عبدالرضا بیات<sup>۲</sup>، فرشاد حاج علیان<sup>۳</sup>، تورج مجیبی<sup>۴</sup>

از صفحه ۱۲۷ تا ۱۶۶

### چکیده

**زمینه و هدف:** مدیریت مبتنی بر ارزش با هدف هماهنگی تصمیم‌گیری‌های سازمانی با ایجاد ارزش از طریق ادغام عناصر مختلف در نظام مدیریتی امکان کنترل بهتر و خلق ارزش را فراهم می‌آورد. پژوهش با هدف طراحی الگوی مدیریت ارزش‌مدار و شناسایی ابعاد و مؤلفه‌های مدیریت مبتنی بر ارزش انجام شده است.

**روش‌شناسی:** روش پژوهش حاضر، پژوهشی کیفی با روش تحلیل تم است که به لحاظ هدف، بنیادین و از لحاظ نحوه گردآوری داده‌ها اکتشافی است. به‌گونه‌ای که در مرحله اول برای ارائه الگوی مدیریت ارزش‌مدار از روش مصاحبه اکتشافی و برای آزمون ابعاد الگو از روش کمی توصیفی - پیمایشی و آزمون تحلیل‌های آماری استفاده شد.

**یافته‌ها:** با توجه به روش پژوهش، فرآیند کدگذاری و طبقه‌بندی بر اساس سه مرحله کدگذاری باز، کدگذاری محوری و کدگذاری انتخابی انجام شد و نتایج مراحل سه‌گانه در قالب نکات کلیدی، کدها و مفاهیم ارائه شدند. در زمان انجام مصاحبه‌ها و گردآوری داده‌ها چندین مرتبه بررسی شدند و با شناسایی مفاهیم و تم‌های کلیدی، تم‌های مرتبط شمارش شدند.

**نتیجه‌گیری:** در این پژوهش ضمن دسته‌بندی ابعاد مدیریت ارزش‌مدار، ابعاد شناسایی شده با ابعاد کارکردهای مدیریت مرتبط می‌شود؛ به‌عنوان مثال، ارزش‌های سیاسی به‌عنوان یکی از ابعاد مدیریت ارزش‌مدار می‌تواند بر کارکردهای مدیریت دولتی مؤثر باشد. به‌طور کلی این پژوهش سعی کرده است که مبحث «مدیریت ارزش‌مدار» را یک گام به جلو ببرد. به‌گونه‌ای که از آن به‌عنوان یک راهبرد در بهبود عملکرد سازمانی و مدیریتی استفاده شود.

**واژه‌های کلیدی:** مدیریت، ارزش، مدیریت ارزش‌مدار، کارکردهای نوین مدیریت، تحلیل تم.

<sup>۱</sup> این مقاله برگرفته از رساله دکتری رشته مدیریت دولتی دانشگاه آزاد اسلامی واحد فیروزکوه است.

<sup>۲</sup> دانشجوی دکتری مدیریت دولتی گرایش مدیریت منابع انسانی، گروه مدیریت، دانشگاه آزاد اسلامی واحد فیروزکوه، ایران.

<sup>۳</sup> - استادیار گروه مدیریت، دانشگاه آزاد اسلامی واحد فیروزکوه، ایران. نویسنده مسئول. f.hajalian@gmail.com

<sup>۴</sup> - استاد گروه مدیریت، دانشگاه آزاد اسلامی واحد فیروزکوه، ایران. toragmogibi@yahoo.com

## مقدمه

ارزش‌ها ریشه در نیازها یا انگیزه‌های نسبتاً ثابت دارند، نیروهایی که در درون و در میان اشخاص تغییر می‌کند و مجموع این ارزش‌ها در گذر زمان ممکن است تبدیل به فرهنگ شده و در سطح سازمان جاری شود؛ بنابراین در جامعه فناورانه امروزی هر مدیر دولتی باید از نقشی که ارزش‌های شخصی، گروهی و سازمانی در رفتار اداری او ایفا می‌کند آگاه باشد. مستخدمان و مدیران دولتی دارای ارزش‌های فردی، اجتماعی، مذهبی، اخلاقی و انسانی هستند که بر نحوه اجرای خط مشی‌ها، رفتار و دستاوردهای دستگاه حاکمیتی بسیار اثرگذار است. نقش ارزش‌ها زمانی برجسته است که مدیران و مستخدمان دولتی ایده‌ها، قضاوت‌ها، احساسات و عواطف بنیادی خود را در تصمیم‌ها و اقدامات خود منعکس می‌کنند. ارزش‌های خدمت عمومی زاییده محیط اداره امور عمومی بوده و عواملی هستند که عمل و رفتار روزانه سازمان‌های دولتی را تحت تأثیر قرار می‌دهند (میرکلانی و همکاران، ۱۳۹۷).

کارگزاران به موازاتی که دست به اتخاذ تصمیم می‌زنند، پیوسته در نوعی پردازش هم‌زمان اطلاعات واقعی و اصول ارزشی درگیر هستند (الوانی و دانایی‌فرد، ۱۳۸۰، ص ۹۴). هم مدیران بخش دولتی و هم بخش خصوصی در خصوص اهمیت ارزش‌ها در دستیابی به اهداف سازمانی اتفاق نظر دارند (سالامون<sup>۱</sup> و همکاران، ۲۰۱۲). ون دیروال<sup>۲</sup> و همکاران (۲۰۰۸) معتقد هستند ارزش‌هایی مانند قانونی بودن، بی‌طرفی و عدم فشار برای سازمان‌های دولتی اهمیت زیادی دارد. مور<sup>۳</sup> (۲۰۰۰) تأکید می‌کند ارزش‌های وظیفه‌گرایانه که مربوط به درجه‌ای از رفتار عادلانه دولت نسبت به شهروند است به ایجاد جامعه عادلانه کمک فراوانی کرده است. از طرفی جوامع امروزی برای پرداختن و مدیریت پیچیدگی‌ها و تغییرات سریع محیطی از رهبران می‌خواهند با مدیریت ارزش‌های اصولی که مبنایی برای تفسیر و عمل هستند هم در سطح جامعه (ارزش‌های اقتصادی، ارزش‌های توسعه‌ای)، هم در سطح سازمان‌ها و هم در

۱- Salamon

۲- Van der Wal

۳- Moore

سطح فردی به مدیریت هرج‌ومرج و پیچیدگی‌ها پردازند (ریچ و دولان<sup>۱</sup>، ۲۰۰۸).

مطالعات دولان و همکاران (۲۰۰۲؛ ۲۰۰۶؛ ۲۰۱۲) ارزش‌های اصلی را در یک مدل سه‌محوری مدیریت ارزشی که شامل؛ ارزش‌های اقتصادی- عملی، ارزش‌های اخلاقی- اجتماعی و ارزش‌های عاطفی- توسعه‌ای است نشان داده. این مدل ارزش‌های ذکرشده را ارزش‌های بنیادین انسانی در نظر می‌گیرد. ترکیب این ارزش‌ها با ارزش‌های دیگر هم‌چون ارزش‌های عمومی- شهروندی می‌تواند به یک الگوی منسجم مدیریت ارزش‌مدار تبدیل شود. این پژوهش به‌دنبال شناسایی ارزش‌های محوری و شاخص‌های این ارزش‌ها در وزارت کشور است؛ پس شناسایی ارزش‌های حاکم بر نظام اداری وزارت کشور دغدغه اصلی پژوهشگر است. در این راستا تاکنون هیچ الگو و مدلی ارائه نشده و به‌دنبال ارائه الگوی مدیریت مبتنی بر ارزش بر اساس وضعیت موجود هستیم.

اساساً مدیریت دولتی بر این پیش‌فرض استوار است که اگرچه فرآیند شکل‌گیری ارزش به‌وسیله افراد صورت می‌گیرد، ولی ارزش‌ها از طریق فرآیندهای مختلف جامعه‌پذیری، بر آن‌ها تحمیل می‌شود. از این جهت انسان هنجاری به‌صورت مخلوق نظام اجتماعی و محیطش درمی‌آید (الوانی و دانایی‌فرد، ۱۳۸۰، ص ۲۲). استاروم<sup>۲</sup> (۲۰۰۸) به‌عنوان یک نظریه‌پرداز مدیریت دولتی معتقد است مستخدم دولتی در یک جامعه مردم‌سالار، مستخدمی بی‌طرف و تابع فرمان مافوق نیست. او تبعیت از تلاش‌های غیرقانونی برای بهره‌برداری از منافع عامه و استفاده از توانایی‌های قدرت‌مدار حکومت برای تضییع حقوق اشخاص را رد خواهد کرد، اما در اتخاذ چنین موضعی از منطق و ابزارهای مسالمت‌آمیز استفاده می‌کند. مدیریت بر مبانی ارزش‌ها یکی از این ابزارها است. مدیریت مبتنی بر ارزش با هدف هماهنگی تصمیم‌گیری‌های سازمانی با ایجاد ارزش از طریق ادغام عناصر مختلف در نظام مدیریتی امکان کنترل بهتر و خلق ارزش را فراهم می‌آورد (فیرک<sup>۳</sup> و همکاران، ۲۰۱۹).

۱- Raich & Dolan

۲- Ostrom

۳- Firk

طرفداران مدیریت مبتنی بر ارزش به‌طور مداوم تأکید می‌کنند که نهادینه‌سازی مدیریت ارزش‌مدار به هم‌سویی تصمیم‌گیری سازمانی در همه سطوح با هدف ایجاد ارزش‌های مشترک کمک می‌کند (فیرک و همکاران، ۲۰۱۹). اما چه ارزش‌هایی برای سازمان مهم می‌باشند؟ سازمان‌ها بسته به نوع دیدگاه و شرایط محیطی خود اقدام به تعیین ارزش‌های محوری خود می‌کنند. سازمان‌ها غالباً چند ارزش محوری را انتخاب می‌کنند. ولیکن باید در تعیین ارزش‌های محوری خود بسیار دقت و حساسیت داشته باشند، زیرا پایه شهرت یک سازمان بر اساس ارزش‌های محوری آن است. در واقع اساس مدیریت از راه ارزش‌ها، روشن کردن اولویت‌ها است. این کار از طریق هم‌راستا کردن تصمیمات راهبردی و اقدامات روزانه سازمان با ارزش‌های راهنما انجام خواهد شد. از آن‌جا که وزارت کشور با فراهم کردن موجبات حفظ نظم و امنیت در سراسر کشور و تأمین آزادی‌های سیاسی و اجتماعی در چارچوب قانون اساسی و سایر قوانین مملکتی و اجرای سیاست‌های عمومی دولت به‌منظور پیشبرد برنامه‌های اجتماعی، اقتصادی، عمرانی و حفظ دستاوردهای انقلاب اسلامی با استفاده از مشارکت‌های عمومی و نظارت بر اداره امور مناطق نقش مهمی در عرصه سیاسی، اقتصادی، اجتماعی کشور ایفا می‌کند، به نظر می‌رسد یکی از موضوعاتی که در وزارت کشور هنوز به مرحله عمل نرسیده است، بحث جاری‌سازی ارزش‌ها است. همان‌گونه که کشورهای پیشروی دنیا به نهادینه کردن ارزش‌های سازمانی توجه جدی می‌کنند و از آن به‌عنوان یکی از ابزارهای کسب توفیق استفاده می‌کنند، وزارت کشور نیز به‌دنبال تحقق این شرایط در مجموعه خود است.

طیف ارزش‌ها بسیار گسترده است از اصول اخلاقی گرفته تا ارزش‌های اقتصادی، اجتماعی، زیبایی و... که متأسفانه برخلاف تدوین و مستند کردن ارزش‌های محوری در بسیاری از سازمان‌ها، شاهد هستیم که این ارزش‌ها به نحو مطلوبی در سازمان‌های دولتی جاری نمی‌شوند و مدل‌های مشخصی برای مدیریت ارزش‌مدار در سازمان‌ها وجود ندارد. برخی از مشکلات و تنگناهای مدیریت ارزش شامل؛ تحقق ارزش‌ها صرفاً جنبه نمادین و نمایشی دارد.

سازمان‌ها تلاش خود را صرف حل مسائل جدی در چارچوب ارزش‌های تدوین‌شده نمی‌کنند و بدبینی و بدگمانی حاصل از عدم اجرای ارزش‌ها مانع از حمایت سطوح سازمانی از آن‌ها شده است.

مدیریت بر مبنای ارزش‌ها باعث می‌شود ارزش‌های سازمانی نه تنها تدوین و مستند شوند، بلکه در عمل، جاری‌سازی نیز بشوند. طراحی مدل مدیریت ارزش‌مدار باعث می‌شود اولویت‌های ارزشی در سازمان مشخص شوند تا بتوان بر اساس این اولویت‌ها تصمیم‌گیری کرد؛ بنابراین انجام پژوهش در این حوزه و مشخص کردن اولویت‌های ارزشی در سازمان دارای ارزش و اهمیت است. به‌طور کلی می‌توان گفت وقتی مدیریت سازمان ارزش‌محور می‌شود، ارزش‌ها مبنای مدیریت قرار می‌گیرند و سبک‌های مدیریت مبتنی بر ارزش در سازمان حاکم می‌شود.

با مرور و بررسی مطالعات و تحقیقات گذشته در حوزه مدیریت ارزش‌مدار، می‌توان گفت که این حوزه از جامعیت لازم برخوردار نبوده و پراکنده بوده است. هرکدام از مطالعات و تحقیقات گذشته به جنبه خاصی از این حوزه تمرکز دارد و مطالعه یا پژوهشی که دربرگیرنده یک مدل مفهومی جامع باشد وجود ندارد. منظور از مدل جامع مدلی است که به کلیه مسائل مختلف یک پدیده مثل دلایل و ضرورت‌های پدیده، شرایط و عوامل موفقیت‌آمیز برای پدیده، تعریف و ابعاد پدیده، سازوکارهای پدیده و پیامدهای استفاده از پدیده و... اشاره کرده باشد. برای مثال عده‌ای از مطالعات و تحقیقات به دلایل و اهمیت مدیریت ارزش و نتایج آن برای بهره‌وری سازمان پرداخته‌اند، عده‌ای از مطالعات و تحقیقات به معرفی و ارائه یکسری شاخص‌ها و معیارها برای مدیریت ارزش و نیز مشکلات آن‌ها پرداخته است، عده‌ای دیگر از مطالعات و تحقیقات به معرفی سازوکارهای مختلف مدیریت ارزش‌مدار و شرایط کاربرد آن‌ها پرداخته است، عده‌ای دیگر از مطالعات و تحقیقات به ذکر برخی از عوامل کلیدی موفقیت مؤثر بر مدیریت ارزش‌مدار پرداخته‌اند، عده‌ای دیگر از نوشته‌ها به معرفی برخی از مدل‌های و الگوهای مدیریت ارزش‌مدار تمرکز دارند و الگوی

جامعی در این خصوص وجود ندارد؛ بنابراین مسئله اصلی این پژوهش طراحی الگوی مدیریت ارزش‌مدار با اجزا و عناصر آن است.

**مبانی نظری: ارزش؛** ارزش‌ها به‌عنوان عقاید و فرضیات پایه‌ای تعریف می‌شوند که رفتارها و قضاوت‌های فردی را در تمامی موقعیت‌ها هدایت می‌کنند. این واژه در زبان فارسی به معنای قدر، مرتبه، اهمیت، شایستگی، لیاقت و برازندگی است. در فرهنگ آکسفورد در توضیح این واژه، مفید یا مطلوب بودن، ارزش چیزی در مقایسه با چیز دیگر و ارزش به لحاظ پولی آمده است. ارزش‌ها نمایانگر عقاید و اصولی هستند که از نظر فردی یا اجتماعی نوعی رفتار برتر (نسبت به رفتار مخالف) شمرده می‌شوند (قلعه‌ای و همکاران، ۱۳۹۴، ص ۷۲). ارزش‌ها اعتقاداتی هستند که بر اساس آن انسان با اولویت عمل می‌کند (چادوری و چادوری<sup>۱</sup>، ۲۰۱۹).

ارزش، زایش و خلق ثروت است و تفکر ثروت‌آفرینی مستمر و مداوم را معرفی می‌کند که مؤلفه‌های کوتاه‌مدت است و در زنجیره ارزش معنی و مفهوم عملیاتی می‌یابد (رهنمای رودپشتی، ۱۳۸۹، ص ۱۷). به‌طور کلی، ارزش عبارت است از بار معنایی خاصی که انسان به برخی اعمال، حالت‌ها و پدیده‌ها نسبت می‌دهد و از جمله متغیرهایی است که بار معنایی گسترده‌ای دارد. گستردگی بار معنایی ارزش با گستردگی رشته‌ها و تخصص‌ها ارتباط دارد؛ نظیر ارزش اجتماعی، ارزش مالی، ارزش اقتصادی و غیره (رهنمای رودپشتی، ۱۳۸۹، ص ۱۶۴).

ارزش‌ها در نگرش‌ها، ترجیحات، انتخاب‌ها، رفتارها، کارکردها و... خود را نشان می‌دهند (پوسنر<sup>۲</sup>، ۲۰۱۰، ص ۵۳۶). ارزش‌ها مفاهیم مورد نفع هستند که بر رفتار انتخابی تأثیرگذار هستند (روتگنز<sup>۳</sup>، ۲۰۱۵). ارزش هر چیزی زمانی مهم است که فردی برای کسب و به‌دست آوردن آن حاضر است از روی شوق و علاقه فداکاری کند، چرا که فرد عقیده دارد که فواید پنهان در آن چیز بیش‌تر

۱- Value

۲- Choudhury & Choudhury

۳- Posner

۴- Rutgers

از آن فداکاری ارزش دارد (اسپینو<sup>۱</sup>، ۲۰۰۹، ص ۳۳۰ به نقل از روتگزر، ۲۰۱۵). پانت و اوجا<sup>۲</sup> (۲۰۱۷) عقیده دارند که ارزش‌ها ایده‌آل‌های ذهنی هستند که به‌عنوان اصول هدایت‌کننده با اهمیت، اقدامات انسانی عمل می‌کنند. ارزش‌ها الگوی انتخابی افراد یا گروه‌ها هستند که آن‌ها را به سمت رضایت و تحقق راهنمایی می‌کنند. ارزش‌ها عامل مهم و اساسی تعیین‌کننده رفتارهای انسان هستند (چادوری و چادوری، ۲۰۱۹).

ارزش عبارت است از کشش‌ها و گرایش‌هایی که بر انتخاب فرد تأثیر می‌گذارد. ارزش‌ها را می‌توان باید‌ها و نبایدهایی که رفتار فرد را هدایت می‌کنند و دربرگیرنده عقاید فرد راجع به آن‌چه مطلوب است، دانست. برخی ارزش‌ها را به وجدان شخصی یا احساس فرد درباره صحت و سقم مسائل ربط می‌دهند، اما در یک بستر فرهنگی، ارزش‌های موجود به عاریت گرفته شده و در شکل ارزش‌های آموخته شده عمل می‌کنند. از آن‌جا که طبق تحقیقات صورت گرفته رفتار کارکنان در سازمان می‌تواند متأثر از نگرش‌هایشان باشد از این‌رو، آگاهی از آن‌ها برای مدیران سازمان‌ها ضروری به‌نظر می‌رسد. با این وجود، بایستی اذعان کرد آگاهی از همه نگرش‌های کارکنان برای مدیران سازمان اهمیت چندانی نداشته و مدیران نیز علاقه‌ای به دانستن همه این نگرش‌ها ندارند. در واقع مدیران بیش‌تر علاقه‌مند به دانستن آن دسته از نگرش‌هایی هستند که با کار و سازمان مرتبط است. یکی از متغیرهای نگرشی مهم در قلمرو کار و فعالیت آدمی، تعهد سازمانی است (حبیبی و همکاران، ۱۳۹۲، صص ۴۷-۴۸).

**مدیریت مبتنی بر ارزش:** مدیریت مبتنی بر ارزش در سازمان‌های نوین یکی از موفق‌ترین مدل‌های مدیریتی است. به‌کارگیری این مدل در سازمان باعث بیش‌ترین بازدهی و درآمد برای سازمان می‌شود، چرا که کارکنان معتقدند که دارای ارزش و فایده هستند؛ از این‌رو تمامی نیرو و خلاقیت و توانمندی خود را صرف کار بیش‌تر و بهتر می‌کنند. فرهنگ یک سازمان

۱- Speno  
۲- Pant & Ojha

بیان‌کننده ارزش‌ها و باورهای مدیران است. زمانی که ارزش‌های مدیریت سازمان تغییر کند، فرهنگ سازمانی نیز تغییر خواهد کرد. در همین راستا مدیریت مبتنی بر ارزش با فرهنگ رابطه دارد (بارت<sup>۱</sup>، ۲۰۱۴).

مدیریت مبتنی بر ارزش را می‌توان به‌عنوان یک رویکرد مدیریت منسجم مبنی بر چندین عنصر از جمله سیستم کنترل مدیریت دانست که در مرکز راهبرد سازمان ایجاد ارزش می‌کند (بورکوت و لوگ<sup>۲</sup>، ۲۰۱۳).

مدیریت مبتنی بر ارزش غالباً یک نظام مدیریتی یکپارچه است که هدف آن ایجاد ارزش برای سهامداران است (فریک و همکاران، ۲۰۱۶). دقیقاً مدیریت بر مبنای ارزش با مطرح کردن ایجاد ارزش از طریق معیارهای ارزش‌مدار هزینه و سرمایه را با سودآوری شرکت ترکیب می‌کند (کولیر<sup>۳</sup> و همکاران، ۲۰۱۰) که شاخص‌های کلیدی برای ارزیابی عملکرد مدیریتی و جایگزینی سنجه‌های حسابداری سنتی است. به‌طور روشن اهداف و مقاصد تخصیص منابع و ارزیابی عملکرد بر روی ایجاد ارزش برای سهامداران متمرکز است (ایتنر<sup>۴</sup> و همکاران، ۲۰۰۳). بر اساس این ویژگی بسیاری از محققان نظریه نمایندگی را برای هدایت و تجزیه و تحلیل اثرات عملکرد بر روی مدیریت مبتنی بر ارزش بررسی کرده‌اند (راپ و همکاران<sup>۵</sup>، ۲۰۱۱، رایان و ترهان، ۲۰۰۷؛ فریک و همکاران، ۲۰۱۸).

به‌طور خاص مدیریت مبتنی بر ارزش باید (۱) یک چهارچوب کلی برای مدیران فراهم کند تا مدیران بتوانند راهبردهای ایجاد ارزش در داخل شرکت را تعریف، پیاده‌سازی و اجرا کنند و (۲) به مالکان اجازه دهد هم بر مدیران نظارت کنند و هم اقدامات مدیریتی را هماهنگ کنند (فریک و همکاران<sup>۶</sup>، ۲۰۱۶). ویژگی اصلی مدیریت مبتنی بر ارزش و معیارهای مدیریت ارزش این است که

۱- Barrett

۲- Burkert, M., & Lueg

۳- Koller

۴- Ittner et al

۵- Rapp et al

۶- Firk and et al



هزینه‌های سرمایه‌گذاری و سودآوری شرکت را ترکیب می‌کند (کاپلند<sup>۱</sup>، ۲۰۰۲). مدیریت مبتنی بر ارزش در سازمان چهارچوبی برای اهداف سازمان خلق می‌کند که ارزش‌ها در بازه‌های کوتاه و بلندمدت در سازمان نهادینه می‌شوند (بوکویک<sup>۲</sup>، ۲۰۱۴). کیلی<sup>۳</sup> و همکاران (۲۰۰۸) معتقد هستند که مدیریت مبتنی بر ارزش بر چهار اصل بنیادی استوار است. این اصول شامل؛ خودآگاهی، تمایلات و ارزش، تعالی یا توانایی فرد و اعتمادبه‌نفس است.

مطالعات نقش مدیریت مبتنی بر ارزش در ارتقاء پیامدهای عملکرد مؤثر است. به‌طور کلی ارزیابی‌های مستقیم نشان‌دهنده تأثیر مدیریت مبتنی بر ارزش در تصمیمات خاص مدیریتی است و می‌تواند فرصت مثر ثمر دیگری برای درک بهتر دلایل اثر عملکرد مدیریت مبتنی بر ارزش ارائه دهد (فریک و همکاران، ۲۰۱۹).

مهم‌ترین ابعاد مدیریت مبتنی بر ارزش، عبارتند از ارزش‌های اقتصادی - عملی، ارزش‌های اخلاقی - اجتماعی، ارزش‌های عاطفی - توسعه‌ای، ارزش‌های عمومی - شهروندی و ارزش‌های فردی - سازمانی که به‌صورت مختصر به این ابعاد می‌پردازیم.

ارزش‌های اقتصادی - عملی برای حفظ انسجام زیرسیستم‌های مختلف سازمانی ضروری است. متغیرهایی مانند محاسبه کارایی، استانداردهای عملکرد، نظم و انضباط، فعالیت‌های نظیر برنامه‌ریزی، تضمین کیفیت و حسابداری در این ارزش‌ها جای دارد (دولان و التمن، ۲۰۱۲).

ارزش‌های اخلاقی - اجتماعی از اعتقادات افراد پدید می‌آید و به نکاتی در خصوص نحوه رفتار مردم با دیگران در ملاء عام، در محل کار و در رفتارهای حرفه‌ای فرد اشاره دارد (دولان و التمن، ۲۰۱۲) یا به عبارتی ارزش‌های اخلاقی - اجتماعی راهنمای شیوه رفتار افراد در بین افراد و گروه‌های دیگر است (دولان و ریچلی، ۲۰۰۶، ص ۱۴). این‌ها همان ارزش‌های اجتماعی مانند

۱- Copeland

۲- Bukvič

۳- Kiley

صداقت، درستی، وفاداری و احترام هستند که در مفاهیم معاصر با عناوینی چون مسئولیت اجتماعی، محیط پایداری و سه جنبه اصلی (زیست‌محیطی، اجتماعی و اقتصادی پایدار) نام برده می‌شوند (فری و نیسیویکز، ۲۰۱۲). ارزش‌های اخلاقی-اجتماعی بر نحوه رفتار افراد در ارزش‌های اقتصادی-عملی و ارزش‌های توسعه‌ای-عاطفی در زندگی شخصی تأثیر خواهند گذاشت (دولان و ریچلی، ۲۰۰۶، ص ۱۴).

ارزش‌های توسعه‌ای-عاطفی برای ایجاد فرصت‌های جدید برای اقدام ضروری است این ارزش‌ها با اعتماد، آزادی و خوشبختی مرتبط هستند. نمونه‌هایی از چنین ارزش‌ها عبارتند از خلاقیت، ایده‌پردازی، زندگی، خودسازی، خودپنداری، هدایت و انعطاف‌پذیری (دولان و ریچلی، ۲۰۰۶، ص ۱۴). ارزش‌های عاطفی-توسعه‌ای مرتبط با انگیزه‌های ذاتی هستند؛ ارزش‌هایی چون خوش‌بینی، اشتیاق، آزادی ادراک‌شده و خوشبختی. کمبود این ارزش‌ها ممکن است مانعی برای ابتکار، نوآوری و تعهد سازمانی باشند (دولان و التمن، ۲۰۱۲).

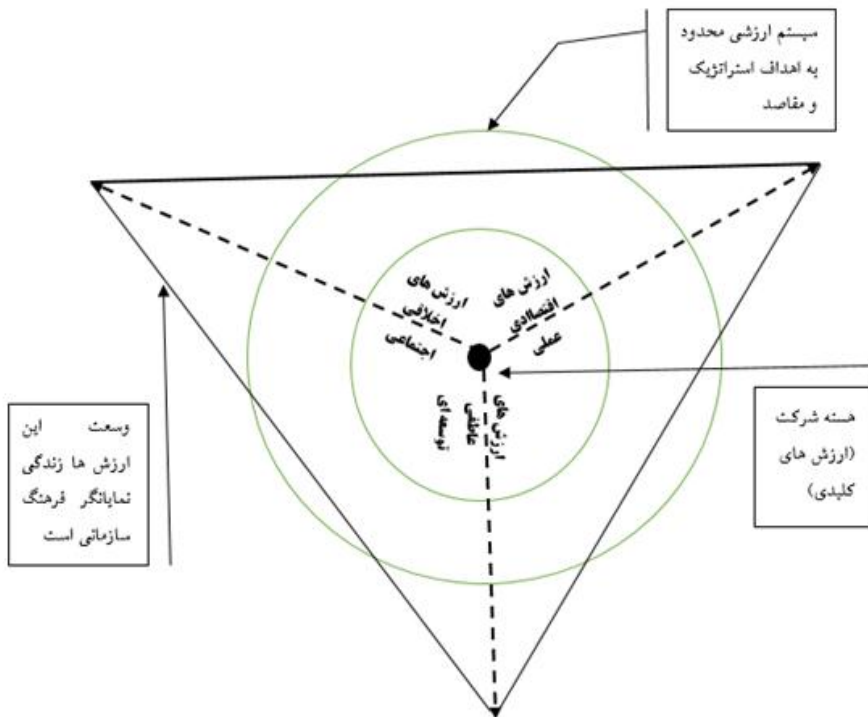
ارزش‌های عمومی-شهروندی در هر جامعه، مرتبط با چهارچوب نظری شهروندی و هماهنگ با مقولات اصلی و مؤلفه‌های فرعی آن در جامعه است. مفهوم ارزش‌های شهروندی بیانگر عنصر اساسی مردم‌سالاری است که به‌طور غیر مستقیم با احترام به اعضای یک جامعه مرتبط است و به حقوق، وظایف، مشارکت برابر و هویت آن‌ها اشاره دارد (داراک، ۲۰۱۸). هاپکینز (۲۰۰۲) پنج جنبه اصلی ارزش‌های شهروندی را مشخص می‌کند؛ این ارزش‌ها شامل؛ صداقت، شفقت، احترام، مسئولیت و شجاعت می‌باشند.

ارزش‌های فردی-سازمانی؛ آل و سون (۲۰۱۲) عقیده دارد ارزش‌های فردی همانند یک راهنما به اشخاص در جهت‌گیری نیات و اعمالشان کمک می‌کند و ارزش‌ها مبنایی برای درک نگرش، انگیزش و نفوذ در ادراک فرد است. از طرفی ارزش‌های سازمانی به آن دسته از ارزش‌ها اشاره می‌کند که هادی رفتار، کردار و اندیشه‌های کارکنان سازمان است (بهرامی، ۱۳۸۴). هم برای مدیران دولتی و هم برای مدیران غیرانتفاعی، اقدامات سازمانی و مدیریتی

مؤثرترین اهرم‌ها برای شکل دادن به هماهنگی ارزش فردی - سازمانی هستند (پنگ و همکاران، ۲۰۱۵).

**مدل چندوجهی از مدیریت مبتنی بر ارزش: دولان و ریچلی (۲۰۰۶)، ص ۱۵**  
 یک مدل برای فهم مدیریت مبتنی بر ارزش به‌عنوان مدیریت سه‌وجهی (سه‌بعدی) به‌عنوان یک نظام ارزشی سازمان که بر رفتار کلی انسان‌ها تأثیر می‌گذارد معرفی کردند که ابعاد این مدل شامل؛ ارزش‌های اقتصادی - عملی، ارزش‌های اخلاقی - اجتماعی و ارزش‌های عاطفی - توسعه‌ای است. شکل شماره یک نشان‌دهنده مدل دولان و ریچلی (۲۰۰۶) است. هم‌چنین دولان و التمن (۲۰۱۲) معتقد هستند برای مواجهه با پیچیدگی‌های روزافزون جهانی، رهبران باید به توسعه ارزش‌های سازمان بپردازند. در همین راستا آن‌ها یک مدل چهاروجهی از ارزش‌ها پیشنهاد کردند که شامل؛ ارزش‌های اقتصادی - عملی، ارزش‌های اخلاقی - اجتماعی، ارزش‌های توسعه‌ای - عاطفی و ارزش‌های معنوی است. آن‌ها اشاره می‌کنند میزان تمایل و توانایی رهبران برای کاربرد این ارزش‌ها نشان‌دهنده اثربخشی رهبری آن‌ها است.

همان‌طور که در مدل سه‌وجهی مدیریت بر مبنای ارزش نشان داده شده است، دولان و ریچلی (۲۰۰۶) بیان کرده‌اند که سازمان‌ها این سه بعد ارزش را در هسته خود دارند. فرهنگ سازمانی نشان‌دهنده وجود حیات در هر یک از ابعاد است. مدیریت بر مبنای ارزش‌ها محدود یا گسترده و در حال انطباق دادن این سه بعد ارزش‌ها و هم‌سوسازی آرمان‌ها با اهداف سازمانی است.



شکل شماره ۱: مدل سه بعدی مدیریت مبتنی بر ارزش

منبع: دولان و ریچلی (۲۰۰۶)

پیشینه پژوهش: امیری و تفقیدی (۱۳۹۸) پژوهشی با عنوان «طراحی مدل نظامات کارکرد محور سازمان های ارزش مدار» انجام دادند. هدف این پژوهش، ارائه الگوی تدوین نظامات سازمان است. برای انجام این پژوهش، یک سازمان ارزش مدار و نظامی انتخاب شده و از طریق روش تحلیل محتوای کیفی، مورد مطالعه قرار گرفته است. ابتدا ویژگی های نظامات مطلوب، از منظر مدیران ارشد سازمان تعیین شد و سپس از طریق روش نمونه گیری قضاوتی و گلوله برفی، دوازده نفر از خبرگان سازمانی و دانشگاهی انتخاب و طی مصاحبه ای، از آن ها خواسته شد تا به تشریح مبانی طراحی نظامات، بر مبنای ویژگی های استخراج شده نظامات بپردازند. مصاحبه ها بر مبنای روش تحلیل محتوای کیفی مورد بررسی قرار گرفتند و در نهایت، ۱۷۳ کد، دوازده مقوله و سه مضمون استخراج شدند که اکوسیستم نظامات را تشکیل می دهند. بر مبنای یافته های پژوهش،

تعامل و هم‌افزایی در سه بعد محیطی، شکلی و محتوایی نظامات که در قالب سه مضمون استخراج شدند، سبب توسعه کارکرد نظامات و تنیدگی ارزش‌ها در تاروپود آن‌ها می‌شود.

خورشیدی و همکاران (۱۳۹۸) در پژوهشی به شناسایی و اولویت‌بندی عوامل اثرگذار بر مدیریت ارزش پرداختند. طبق نتایج پژوهش تأثیر شاخص‌های ارزش اخلاقی، اجتماعی، اقتصادی، سیاسی، مذهبی و زیبایی بر اثربخشی نظام مدیریتی ارزش اداره کل آموزش صداوسیما تأیید شده‌اند.

مهران‌پور و همکاران (۱۳۹۷) پژوهشی با عنوان «طراحی مدل توسعه منابع انسانی مبتنی بر ارزش‌های سازمانی» انجام دادند. نتایج پژوهش نشان داد، مؤلفه‌های توسعه منابع انسانی شامل؛ قابلیت‌ها، ظرفیت‌ها، عامل رفتاری، عامل مدیریتی، عامل حمایتی و توسعه زیرساخت‌ها و مؤلفه‌های ارزش‌های سازمانی شامل؛ عدالت محوری، عامل زیربنایی، عامل مدیریتی و عامل سیاست‌گذاری می‌باشند.

شریفی و همکاران (۱۳۹۶) پژوهشی با عنوان «شناسایی ارزش‌های عمومی تأثیرگذار در تحقق منافع عمومی شهروندان» انجام دادند. این پژوهش به روش تحلیل محتوای تم است. گردآوری داده‌ها با استفاده از منابع کتابخانه‌ای و مصاحبه با یازده تن از اساتید مدیریت و رسانه و ... می‌باشند. روش نمونه‌گیری گلوله برفی است. نتایج مصاحبه‌ها در قالب هشت مقوله شناسایی شد. این مقوله‌ها شامل؛ عدالت‌خواهی، آزادی، وضع قانون، مردم‌سالاری، سیاست‌گذاری عمومی، صداقت، پرهیز از رشوه و حفظ حریم خصوصی بود و چنین نتیجه‌گیری شد که ارزش‌های عمومی تأثیری غیرقابل‌انکار بر منافع عمومی شهروندان دارند و طبق این ارزش‌ها، منافع عمومی هم طبقه‌بندی می‌شوند و هم ذات منافع عمومی هدایت می‌شود.

فقیهی و همکاران (۱۳۹۴) پژوهشی با عنوان «طراحی و اجرای سازوکارهای نهادینه‌سازی ارزش‌ها در شرکت‌های هلدینگ، مطالعه‌ای در گروه مپنا» انجام دادند. 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 نیمه‌ساختار یافته و ۵۵ جلسه پانل تشکیل شد. پس از طراحی سازوکارهای نهادینه‌سازی ارزش‌ها، از پرسش‌نامه دلفی برای کسب نظر ۱۷۷ خبره در سه دوره استفاده شد. یافته‌های پژوهش شامل؛ ۴۹ سازوکار است که در سه گروه هنجاری، شناختی و تنظیمی طبقه‌بندی شدند.

مبینی دهکردی و ربانی (۱۳۹۱) پژوهشی با عنوان «مدیریت راهبردی مبتنی بر ارزش در سطح سازمان» انجام دادند. این پژوهش به مطالعه سیر تحول مدیریت، چگونگی تغییر و تحول سبک مدیریت به سمت مدیریت مبتنی بر ارزش‌ها، تبیین مبانی فلسفی ارزش‌ها و نیز مکاتب فکری مربوطه با تأکید بر دو سطح ارزش‌های راهبردی و حد واسط پرداخته و با استفاده از روش پژوهش آمیخته و طرح پیوند یافته‌های کیفی به کمی تجزیه و تحلیل شده است. نوآوری این مقاله معرفی مدل مفهومی برای سازمان‌ها (مورد کاوی یک سازمان بزرگ مالی کشور) به‌عنوان مدل مدیریت مبتنی بر ارزش‌های بنیادین است که ابعاد ساختار، راهبرد، فرهنگ و سبک مدیریت را پوشش می‌دهد.

معمارزاده و جهانگیری فرد (۱۳۸۹) پژوهشی با عنوان «طراحی مدل مدیریت بر مبنای ارزش در سازمان‌های دولتی» ایران انجام دادند. نتایج نشان می‌دهد استفاده مناسب و بهینه از ارزش‌های حاکم بر سازمان سبب بهبود مؤثر شاخص‌های عملکرد در سازمان‌های دولتی ایران می‌شود؛ بنابراین پیشنهاد می‌شود مدیران دولتی ارزش‌های محوری را در تصمیم‌گیری، برنامه‌ریزی، سیاست‌گذاری مورد توجه جدی قرار دهند.

مارتینز و همکاران (۲۰۲۱) پژوهشی با «عنوان مدیریت اخلاق سازمانی، چگونه اخلاق در سازمان‌ها فراگیر می‌شود» انجام دادند. این مطالعه تجربیات واقعی مدیریت فرهنگ را برای درک بهتر نفوذ اخلاق در سازمان‌ها تجزیه و تحلیل می‌کند. ثبات یافته‌ها الگوهای شرایط سازمانی، عناصر فرهنگی و فرصت‌هایی را نشان می‌دهد که بر مدیریت فرهنگ‌های سازمانی متمرکز بر ارزش‌های اصلی اخلاقی تأثیر می‌گذارد. صلاحیت‌های اخلاقی رهبران و نیروی کار نیز به‌عنوان عوامل کلیدی ظاهر شدند. آن‌ها سه شرط را شناسایی کردند؛

احساس مسئولیت در قبال جامعه، شرایط تدبیر اخلاقی و احترام به خودمختاری اخلاقی همراه با مجموعه متنوعی از عناصر فرهنگی که باعث می‌شود اخلاق در فرهنگ آشکار شود. رهبران می‌توانند از این دانش در مورد سازوکارهایی که عوامل سازمانی بر فراگیری اخلاقی تأثیر می‌گذارند برای مدیریت بهتر اخلاق سازمانی استفاده کنند.

مک میلان (۲۰۲۱) پژوهشی با عنوان «رهبری ارزش عمومی در متن نتایج، تأثیر و اصلاحات» انجام داد. این پژوهش رهبری را در تنظیم ارزش‌های عمومی در نظر می‌گیرد. به این صورت که این پژوهش رهبری ارزش‌ها را در ایجاد ارزش عمومی از طریق بررسی محرک‌ها و موانع اقدامات بررسی می‌کند. رهبری ارزش عمومی از دریچه رقابت رهبری و مدیریت دولتی مشاهده می‌شود و در رابطه با مطالعات بهداشت و مراقبت‌های اجتماعی و تولید مشترک خدمات منطبق می‌شود. استدلال می‌شود که رهبران ارزش عمومی در یک محیط پیچیده فعالیت می‌کنند که در آن نیاز به مدیریت انتظارات خدمات بازیگران و روابط ذی‌نفعان در داخل و بین سازمان‌ها، بخش‌ها و مردم مختلف وجود دارد. این پژوهش با ارسال علائم برجسته ارزش عمومی به‌عنوان یک نقشه برای توسعه رهبری که ممکن است پایداری خود رهبری و از طریق چنین تأثیری، نتایج ارائه خدمات با ارزش عمومی را افزایش دهد، به پایان می‌رسد.

شوارتز و سیسیوچ<sup>۱</sup> (۲۰۲۱) پژوهشی با عنوان «اندازه‌گیری نظریه تصفیه شده ارزش‌های فردی در ۴۹ گروه فرهنگی» انجام دادند. در این پژوهش ارزش‌های فردی شامل؛ خیرخواهی-مراقبت، خیرخواهی-قابل اعتماد بودن، اقدام جهت‌دهی به خود، اندیشه جهت‌دهی به خود، جهانی‌گرایی-نگرانی، جهانی‌گرایی-مدارا، امنیت اجتماعی، امنیت شخصی، همدونیسیم، موفقیت، چهره، جهانی‌گرایی-طبیعت، تحریک، انطباق بین فردی، توافق فروتن - قوانین، سنت، منابع نیرو و تسلط قدرت هستند.

۱- Schwartz & Cieciuch

فریک و همکاران (۲۰۲۱) در پژوهشی با عنوان «آیا مدیریت مبتنی بر ارزش تصمیم‌گیری مدیریتی را تسهیل می‌کند» به این نتیجه رسیدند که اجرای مدیریت مبتنی بر ارزش تا سطح واحد تجاری با بازده واگذاری ارتباط مثبت دارد، در حالی که اگر اجرای مدیریت مبتنی بر ارزش محدود به سطح شرکت باشد، چنین اثری را نمی‌یابیم. آزمایش‌های تجربی بیش‌تر نشان می‌دهد که این ارتباط مثبت منوط به پراکندگی بالای هزینه‌های سرمایه در سبد تجاری یک شرکت است. به‌طور خلاصه مطالعه آن‌ها نشان می‌دهد که مدیریت مبتنی بر ارزش می‌تواند تصمیم‌گیری مدیریتی را هنگامی تسهیل کند که شرکت‌ها عمق اجرای آن و نیازهای اطلاعاتی خاص شرکت را در نظر بگیرند.

الغارباوی و عبدالقادر<sup>۱</sup> (۲۰۲۱) در پژوهشی نشان دادند که پیاده‌سازی مدیریت مبتنی بر ارزش با درگیری‌های سازمان، راهبردهای کم‌هزینه و تمرکززدایی ارتباط مثبت دارد. انطباق با قانون ترکیبی حاکمیت شرکتی با تعارضات نمایندگی ارتباط مثبت دارد و تناسب بین آن‌ها با عملکرد مبتنی بر بازار ارتباط دارد. مدیریت مبتنی بر ارزش تأثیر مستقیم قابل توجهی بر عملکرد مبتنی بر بازار ندارند. با این حال تأثیر مثبت غیرمستقیم بر عملکرد مبتنی بر بازار دارد که از طریق انطباق با قانون ترکیبی حاکمیت شرکتی به‌عنوان یک متغیر واسطه‌ای عمل می‌کند. این نتایج اهمیت توجه به متغیرهای احتمالی و هم‌چنین حاکمیت شرکتی را در پرداختن به رابطه بین مدیریت مبتنی بر ارزش و عملکرد روشن می‌کند که به توضیح نتایج متفاوت در ادبیات مدیریت مبتنی بر ارزش کمک می‌کند. هم‌چنین نتایج می‌توانند به مدیران و مدیران در طراحی نظام‌های مدیریت عملکرد متناسب با محتوا کمک کنند.

روئیز-ویالس و ترالرو فورتن<sup>۲</sup> (۲۰۲۱) معتقد هستند بازارهای امروز به اعتبار، شفافیت و پایداری نیاز دارند. این تقاضا سازمان‌ها را ملزم به پیشرفت‌های بیش‌تر در زمینه مدیریت با ارزش‌ها می‌کند. تا چندی پیش، مدیریت مبتنی بر ارزش، تنها رویکرد مدیریت دیگری در نظر گرفته شده بود که باید در عملیات روزمره

۱- Elgharabawy & Abdel-Kader

۲- Ruiz-Viñals & Trallero-Fort



پوشش داده شود. امروزه، این بخشی از مدیریت راهبردی شرکت‌ها محسوب می‌شود. تغییر رویکرد زمانی آغاز شد که فشار بازار و کل جامعه اصرار داشتند که شرکت‌ها باید مانند اعضای اکوسیستم رفتار کنند، مسئولیت کامل را بپذیرند و از ظرفیت خود برای ایجاد تغییر استفاده کنند. این بدان معنی است که مدیریت مبتنی بر ارزش باید در کل سازمان مستقر شود. این به نوبه خود، شرکت‌ها را ملزم می‌کند ارزش‌های خاصی را که سنگ بنای راهبرد و سبک مدیریت آن‌ها قرار می‌گیرد شناسایی و متعهد شوند.

توماز و والنسکیا<sup>۱</sup> (۲۰۱۸) به پژوهش‌های تجربی پیامدهای اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی اجرای مدیریت مبتنی بر ارزش پرداختند. آن‌ها با بررسی پیشینه نظری و مطالعات زیاد از سال ۱۹۶۰ تا ۲۰۱۸ مرتبط با مفهوم مدیریت ارزش در ادبیات سازمان نشان می‌دهند که نوعی آشفتگی و عدم تناسب میان مطالعات وجود دارد. بر همین اساس محققان درصد ارائه انواع گونه‌شناسی و راهکارهای جدیدی برای طبقه‌بندی مؤلفه‌های اثرگذار بر مدیریت ارزش برآمده‌اند.

تحقیقات واریک<sup>۲</sup> و همکاران (۲۰۱۶) نشان‌دهنده اهمیت ارزش‌هایی مانند مشارکت، کار تیمی، نوآوری، خلاقیت، پاسخ‌گویی، شفاف و روشن بودن نقش‌ها، اهداف، چشم‌انداز، مأموریت‌ها و راهبردها، تمایل به تغییر در نهادینه‌سازی ارزش‌ها است.

اسوارا<sup>۳</sup> (۲۰۱۵) در پژوهشی ارزش‌های اخلاقی مدیران را از راه سه رویکرد مورد بررسی قرارداد. این رویکردها شامل؛ فضیلت، درست‌کاری و دستاوردها بوده. هم‌چنین این نویسنده شش بعد شخصیتی را توصیف می‌کند که مرتبط با ارزش‌ها می‌باشند. این ابعاد شامل؛ قابل اعتماد بودن همراه با صداقت، احترام همراه با ادب و نزاکت، مسئولیت همراه با پاسخ‌گویی، انصاف همراه با سازگاری، مهربانی همراه با انگیزه و شهروندی همراه با فضیلت‌ها و وظایف مدنی.

۱- Tomasz, S. P., Wolinska

۲- Warrick

۳- Svava

دولان و ال‌تمن (۲۰۱۲) در پژوهش خود ارزش‌ها را شامل؛ ارزش‌های اقتصادی- عملی، ارزش‌های اخلاقی- اجتماعی، ارزش‌های عاطفی- توسعه‌ای و ارزش‌های معنوی عنوان کردند.

مولینا و مک‌کئون<sup>۱</sup> (۲۰۱۲) در پژوهشی اهمیت ارزش‌های مدیران دولتی را مورد بررسی و رتبه‌بندی قرار دادند. نتایج این پژوهش نشان می‌دهد ارزش‌های اخلاقی مانند صداقت و راستی و درستی در بالاترین رتبه قرار گرفتند. پس از این ارزش‌ها، ارزش‌های قانون‌مداری و خیرخواهی، فسادناپذیری و پاسخ‌گویی قرار گرفتند. ارزش کارایی در مقایسه با ارزش‌های اخلاقی در رتبه پایین‌تری قرار گرفت و ارزش‌های نفع شخصی، سودآوری و منفعت‌طلبی در پایین‌ترین رتبه جای گرفتند.

باچکو<sup>۲</sup> (۲۰۰۷) در پژوهشی به بررسی رفتارهای مبتنی بر ارزش‌ها در سازمان‌ها پرداخته است و شش ارزش (خلاقیت، فداکاری، ارتباط، کار تیمی، اعتماد، انگیزش) به عنوان ارزش محوری شناسایی شده است.

کرنانگان<sup>۳</sup> (۲۰۰۳) ارزش‌های خدمت عمومی را در چهار گروه ارزش‌های اخلاقی (به ترتیب راستی و درستی، انصاف، پاسخ‌گویی، وفاداری، تعالی، احترام، صداقت و درست‌کاری)، ارزش‌های دموکراتیک (به ترتیب قانون‌گرایی، بی‌طرفی، پاسخ‌گویی، وفاداری، گشودگی، برآورده‌سازی، نمایانگری، قانونی بودن)، ارزش‌های حرفه‌ای (به ترتیب اثربخشی، کارایی، خدمت، رهبری، تعالی، نوآوری، کیفیت، خلاقیت) و ارزش‌های انسانی و کارکنان (به ترتیب عطف‌ت، انصاف، شکیبایی، بزرگواری، مهربانی، شجاعت، خیرخواهی و انسانیت) تقسیم‌بندی کرد.

## روش‌شناسی پژوهش

در حیطه علوم رفتاری و به خصوص مدیریت، روش‌های پژوهش را می‌توان با توجه به سه معیار اصلی بخش‌بندی کرد که عبارت است از الف) هدف پژوهش:

۱- Molina & McKeown

۲- Buchko

۳- Kernaghan

بنیادی، کاربردی و پژوهش و توسعه (ب) نحوه گردآوری داده‌ها: توصیفی و آزمایشی و (ج) از لحاظ رویکرد پژوهش: کمی، کیفی و آمیخته (بازرگان، ۱۳۸۴).

این پژوهش از لحاظ رویکرد پژوهشی از روش پژوهشی اکتشافی است. در طرح پژوهش اکتشافی ابتدا از طریق روش پژوهش کیفی و با استفاده از تحلیل تم اطلاعات مورد نیاز در مورد تدوین الگوی مدیریت ارزش‌مدار استفاده می‌شود و روابط علی و هم‌چنین شرایط زمینه‌ای آنان مشخص می‌شود. این شناخت اولیه امکان صورت‌بندی فرضیه‌ها و چگونگی تأثیر و تأثرات متغیرهای الگوی مدیریت ارزش‌مدار را فراهم می‌کند. به عبارت دیگر روش‌شناسی کیفی به پژوهشگر اجازه می‌دهد تا مبانی نظری را از ویژگی‌های عمومی یا کلی یک موضوع که هم‌زمان ریشه در مشاهدات یا داده‌های تجربی دارد، ارائه دهد؛ بنابراین در این پژوهش در مرحله طراحی الگو با استفاده از راهبرد پژوهش کیفی و روش تحلیل تم پدیده مدیریت ارزش‌مدار مورد موشکافی دقیق قرار گرفت و الگوی مدیریت ارزش‌مدار در قالب تم‌های اصلی و فرعی و پیامدهای مدیریت ارزش‌مدار تعیین می‌شوند. در روش تحلیل داده‌های کیفی از روش کدگذاری باز، تولید مفاهیم اولیه، تولید مقوله‌های عمده، کدگذاری محوری و ارتباط علی بین مقوله‌ها، تعیین مقوله‌های فرآیندی، زمینه‌ای و کدگذاری گزینشی و انتخاب و تعیین مقوله هسته محوری استفاده شد.

در این پژوهش، مصاحبه‌هایی با خبرگان و متخصصان مدیریت وزارت کشور که جزء اعضای هیئت علمی دانشگاه‌ها هستند، صورت گرفت. تمرکز مصاحبه‌ها بر دیدگاه افراد نسبت به مدیریت مبتنی بر ارزش، مؤلفه‌های مدیریت مبتنی بر ارزش و کارکردهای نوین مدیریت دولتی بود. مصاحبه‌های اولیه در جهت کشف مضامین و مقوله‌های اصلی صورت گرفت. با شناسایی مضامین و شکل‌گیری مقوله‌های ابتدایی بر اساس پیشینه تجربی و چند مصاحبه، دور دوم مصاحبه‌ها با هدف توسعه این بخش از مقوله‌ها آغاز شد. در ادامه روند تحلیل و کدگذاری مصاحبه‌ها به بحث گذاشته می‌شود. در این پژوهش از سه نوع نمونه‌گیری پیشنهادی اشتراوس و کوربین (۱۹۹۸)؛ نمونه‌گیری باز، نمونه‌گیری ارتباطی و تنوعی و نمونه‌گیری تمیزدهنده برای جمع‌آوری و

کمک به تحلیل داده‌ها استفاده شد. با وجود اشباع نظری در اطلاع‌رسان‌ها ۱۰ به‌دست آمد. مصاحبه‌ها تا اطلاع‌رسان ۱۸ ادامه یافت و با توجه به این‌که اطلاعات جدیدی به‌دست نیامد، روند مصاحبه متوقف شد. پژوهشگر پس از تحلیل متن ۱۰ مصاحبه موفق به شناخت تم‌های اصلی شد.

### یافته‌های پژوهش

با تحلیل دقیق، نام‌گذاری و طبقه‌بندی کردن داده‌ها، کدگذاری باز انجام گرفت. در کدگذاری باز به‌منظور طبقه‌بندی دقیق مفاهیم در مقوله‌ها، هر مفهوم بعد از تفکیک، برچسب خورد و داده‌های خام با بررسی دقیق متن مصاحبه‌ها و یادداشت‌های زمینه‌ای، مفهوم‌سازی شدند. در ادامه، بر اساس کدگذاری محوری، تم‌ها و زیرتم‌ها با توجه به مشخصه‌ها و ابعاد آن‌ها به یکدیگر مرتبط شدند تا تم‌های اصلی برای نمونه پژوهش شناسایی شوند.

جدول شماره ۱: شکل‌دهی طبقات کلی از مقولات

محل استقرار در الگو	تم‌های اصلی	تم‌های فرعی
لایه اول	پیش‌نیازها و	بنیان نهادن سازمان بر اصول ارزشی مبنای انسانی داشتن ارزش‌ها عدم سلطه و قدرت گرفتن و اعمال فشار بر اقلیت‌های آسیب‌پذیر و کارکنان جزء
	بسترهای مدیریت	عدم استفاده صرف مدیران از یک ارزش خاص
	بر مبنای	عدم گزینشی بودن ارزش‌ها در سازمان مقبولیت و مشروعیت ارزش‌ها از طرف تمامی کارکنان
	ارزش	دستاوردهای مدیریت ارزش برای اداره سازمان ارجحیت منافع جمع بر منافع فرد تبعیت سازمان از ارزش‌های جامعه مدیران و کارکنان عاملان اصلی مدیریت مبتنی بر ارزش
لایه اول	الزامات و	نهادینه کردن ارزش‌ها و انطباق ارزش‌های فردی با سازمان
	ضرورت‌های	افراد در سطوح مختلف سازمان باید در حرکت به سوی این ارزش کلی مشارکت داشته باشند
	مدیریت بر مبنای	دادن سهم متناسب برای افراد در فرآیند تولید ارزش‌ها
		حفظ چهارچوب‌های اخلاقی به‌کارگیری اصول ارزشمند در سازمان

محل استقرار در الگو	تم‌های اصلی	تم‌های فرعی
		ایجاد دیدگاه‌های متقابل در بین افراد دید بلندمدت داشتن افزایش برابر قدرت مشارکت تمامی کارکنان در تصمیم‌گیری‌های سازمانی افزایش توانایی فردی و گروهی در سازمان ایجاد ارتباط بین افراد و مدیران در سطوح مختلف در مدیریت مبتنی بر ارزش‌ها تمامی تصمیمات، اقدامات و عملیات سازمانی بر اساس ارزش‌ها هدایت می‌شود مدیریت مبتنی بر ارزش یک معیار مطمئن و قابل اعتماد در تصمیم‌سازی‌های سازمان است یک نوع فلسفه مدیریتی در سازمان‌های امروزی است فرآیند خلق، مدیریت و سنجش ارزش است هدف اصلی مدیریت بر مبنای ارزش‌ها به حداکثر رساندن ارزش سازمان است هدف کلی به حداکثر رساندن ارزش سازمان است، هدف دست‌یابی به سود کوتاه‌مدت نیست. توانایی ایجاد سودآوری در بلندمدت با استفاده از مدیریت مبتنی بر ارزش ممکن است. مدیریت مبتنی بر ارزش هم یک نوع فلسفه است و هم نوعی روش شناسایی هدف اصلی مدیریت بر مبنای ارزش‌ها به حداکثر رساندن ارزش سازمان است مدیریت مبتنی بر ارزش روابط قدرت در سازمان را مجدداً تعریف می‌کند مدیریت مبتنی بر ارزش می‌داند که توسعه و شخصیت و احترام هر فرد به کارش هم از جنبه‌های اقتصادی و هم غیراقتصادی بستگی دارد مدیریت مبتنی بر ارزش چارچوب اخلاقی جدیدی را برای افزایش وجهه و کیفیت زندگی کارکنان ارائه می‌کند و درعین حال کارایی را بالا برده و عدالت را در جامعه و سازمان برقرار می‌کند
ویژگی‌ها، اهداف و کارکردهای مدیریت بر مبنای ارزش‌ها	لايه اول	
		افزایش بهره‌وری و حداکثر سود مدیریت مبتنی بر ارزش عامل هم‌بستگی سازمان است هدایت کنش‌های فردی به سمت اهداف سازمانی مدیریت مبتنی بر ارزش زمینه اطاعت کارکنان از مدیریت را فراهم می‌کند جهت‌گیری کارکنان را نسبت به عملکرد مدیر مشخص می‌کند عامل رضایت‌مندی کارکنان انسجام درونی و بیرونی بین افراد است به‌کارگیری پی‌در پی‌بیانه ارزش‌ها در سازمان
نتایج و پیامدهای مدیریت بر مبنای ارزش	لايه اول	

محل استقرار در الگو	تم‌های اصلی	تم‌های فرعی
		تشویق افراد به انجام کارها به جای تنبیه شکل‌گیری نظم معنوی در سازمان ایجاد مشروعیت و مقبولیت بالا مدیریت ارزش مدار، هوشمند است و به خاطر توجه به ارزش‌ها، از سوی جامعه و پیروان حمایت شده و آرامش و صلح و ثبات به ارمغان می‌آورد تسهیل کار همکارانه و ارتباط بین بخش‌های مختلف سازمان
لایه دوم	کارکردهای مدیریت دولتی نوین	مشارکت و شراکت کارکردهای شبکه تقویت دیوان‌سالاری اداری رهبری دولت الکترونیک حاکمیت شبکه‌ای تعامل‌گرایی تعلق خاطر داشتن چشم‌انداز جامع و یکپارچه سیاست‌های محوری قانون‌گرایی و سلامت اداری شهروندمداری
لایه سوم	ابعاد مدیریت مبتنی بر ارزش‌ها	ارزش‌های اقتصادی - توسعه‌ای ارزش‌های معنوی - مذهبی ارزش‌های بنیادی - ساختاری - فرهنگی ارزش‌های درون‌فردی - برون‌فردی ارزش‌های عام و خاص ارزش‌های زیباشناختی - طبیعی ارزش‌های شهروندی - عمومی ارزش‌های حرفه‌ای - سازمانی ارزش‌های عاطفی - اجتماعی ارزش‌های مبتنی بر عدالت و اخلاق ارزش‌های سیاسی
لایه سوم	ارزش‌های اقتصادی - توسعه‌ای	صرفه‌جویی، سود حداکثری و بهره‌وری بالا وضعیت اقتصادی جامعه و محوریت اقتصاد در زندگی فرد علم‌گرایی، آمادگی برای تحول، توجه به مسائل مادی ضمن حفظ باورها و اعتقادات، تعهد جمعی، تأکید بر کار و تلاش مضاعف، فرهنگ جهادی، ترغیب به عدم اسراف‌گرایی و صرفه‌جویی بیش‌تر، توجه به منابع ملی،

محل استقرار در الگو	تم‌های اصلی	تم‌های فرعی
		استفاده درست از منابع قیمت منصفانه، انفاق و کمک به فقرا، کسب ثروت مشروع پاسخ‌گویی و حساب‌دهی، توجه به کارایی (هزینه و زمان)، رقابت و جسارت در کار، کسب درآمد برای سازمان و ثبات و پایداری
لایه سوم	ارزش‌های معنوی - مذهبی	نیکوکاری توجه به معنویت ایمان به خدا، تلاش در جهت شناخت خدا، ترس از غضب الهی و عمل کردن مطابق ضوابط اخلاقی که در کتاب‌های مذهبی آمده است اعتقاد به خدا و دین، داشتن معنویت و وجود روحیه جوانمردی و وفاداری صداقت و راستی، دین باوری، خدا پرستی، اعتقادات مذهبی و دینی
لایه سوم	ارزش‌های بنیادی - ساختاری - فرهنگی	احترام به بزرگان، نظم و انضباط، هم‌تاسازی، شایسته‌سالاری مذهب، ارزش‌های کاربردی مانند آداب و رسوم سنت‌گرایی، هویت، هنجارها
لایه سوم	ارزش‌های درون فردی - بین فردی	فرد نسبت به خود مهربان، صادق و مراقب باشد به طوری که سلامت جسمی روانی خود را حفظ کند. حفظ سلامت روحی از طریق، ورزش، مطالعه، تفکر، استراحت کافی، تغذیه سالم، مراقبت با نپایش واقعی، استقلال فکری فرد نسبت به دیگران مهربان باشد و با صداقت رفتار کند به آن‌ها آسیب نزند و تا جایی که بتواند کمک کند
لایه سوم	ارزش‌های عام و خاص	ارزش‌های عام مورد پسند عموم است، ارزش‌های مورد پسند افراد در جامعه، ارزش‌های عام متناسب با علاقه و اهداف فردی متفاوت، عامل همگرایی، همکاری، تعامل و وحدت هستند صداقت، عدالت، رفاه، صلح و آرامش، توجه به محیط زیست، برابری، امنیت، قانون‌مندی، ضابطه‌گرایی، شایسته‌سالاری، اخلاق، حقوق بشر و ... ارزش‌های خاص شامل؛ ارزش‌های فردی و سازمانی است، این نوع ارزش‌ها دارای الزام است و تخطی از آن‌ها موجب برخورد سازمان خواهد شد
لایه سوم	ارزش‌های زیباشناختی - طبیعت	اشاره به رفتار درست با جانوران و گیاهان و سایر اجزای طبیعت، غذا دادن به حیوانات، پرهیز از حیوان‌آزاری، رسیدگی به گیاهان، عضویت در انجمن‌های دوست‌دار طبیعت، مراقبت از طبیعت در هنگام استفاده، احترام به طبیعت و احترام به حیوانات، ارزش زیبایی‌شناسی به معنای علاقه به شکل و تناسب و هماهنگی، عشق به زیبایی و هنرهای زیبا و تمایل به آراستگی و نظم و ترتیب رعایت و نظم و انضباط در انجام کار، چیدمان درست، اشتراک نظر کارکنان در خصوص اهداف

محل استقرار در الگو	تم‌های اصلی	تم‌های فرعی
لایه سوم	ارزش‌های شهروندی - عمومی	ارباب رجوع محوری، عدالت‌گرایی، قانون‌گرایی، مسئولیت‌پذیری و پاسخ‌گویی، مشارکت، صداقت، شفقت، احترام به انسان‌ها، عدالت‌خواهی، حق‌طلبی، صداقت، آزادی، حفظ منابع ملی
لایه سوم	ارزش‌های حرفه‌ای - سازمانی	انضباط، خلاقیت در سازمان، پاسخ‌گویی، شفافیت، مشتری‌مداری، احترام به کارکنان، رقابت سازنده، دانایی محوری، شایسته‌سالاری، خلاقیت، کار تیمی، توجه به کیفیت، حفظ کرامت انسانی، نوآوری، تعامل بهتر با مشتری و رضایت مشتری، وجود جو صلح و آرامش در کار، لذت بردن از کار، رابطه مدیر - زیردست (تفاهم، همکاری، مشارکت، مفاهمه و رویکرد بین‌الذنهانی) پایداری مدیریتی (اعتراضات کم، خشونت محدود، بازخورد مثبت)، مشروعیت مدیریتی (توجه با ارزش‌ها، پاس ارزش‌ها، توسعه ارزش‌ها)، هوشمندی مدیریتی، هدف‌گذاری مبتنی بر ارزش، پذیرش مدیریتی (دستورات ۱۰۰ درصد اجرا می‌شود، دیدگاه‌های زیردستان مثبت است)، جو سازمانی
لایه سوم	ارزش‌های حرفه‌ای - سازمانی	بعد شخصی (دیگردوستی، موفقیت در حرفه، خردورزی، خودتنظیمی و خودکنترلی)، بعد جمعی (ملاحظه‌کاری و مراعات در کار، ارتباط خوب با همکاران، حس مسئولیت جمعی، رعایت انصاف و عدالت، سازش و مدارا با همکاران، رعایت حقوق همکاران، همکاری و مشارکت، یاری‌رسان بودن در کار، قدردانی از همکاران)، بعد شغلی (تعهد شغلی، رضایت شغلی، دلبستگی شغلی، مؤثر بودن در کار، انضباط کاری، کارایی در کار، حفظ حریم شخصی، احترام به زیردستان و اطرافیان، رازداری و امانتداری، شایستگی صلاحیت حرفه‌ای، خلاقیت و ابتکار در حرفه)، بعد سازمانی (پیروی از مقررات سازمانی، وفاداری به ارزش‌های سازمان، هم‌سویی با اهداف و انتظارات سازمانی، پیروی از مافوق، پاداش‌های اقتصادی، ترفیع یا مقام سازمانی، حقوق مناسب، احساس تعلق به سازمان، دموکراسی سازمانی، رعایت سلسله‌مراتب سازمانی)
لایه سوم	ارزش‌های فردی	خانواده، کسب ثروت، ثروت‌اندوزی، تفریح و خوش‌گذرانی، موفقیت و پیشرفت، استقلال فردی، اعتقادات مذهبی و دینی گرایش به پیشرفت و موفقیت، اعتمادبه‌نفس، دین و گرایش‌های مذهبی، منزلت اجتماعی، تواضع و فروتنی، اشتیاق به پیشرفت، تلاش و کوشش مفید، کسب درآمد مشروع، خلاقیت فردی، سخاوت، مرام و معرفت، مهربانی، شجاعت، آزادی، کنجکاو، انتخاب شخصی هدف‌های خود
لایه سوم	ارزش‌های عاطفی - اجتماعی	نوع دوستی و حمایت از هم‌نوعان، محبت و همدلی در رابطه با دیگران، ترحم و دلسوزی، خانواده دوستی، خیرخواهی، دلبستگی و محبت، صمیمیت، ازدواج و همسر و فرزندان، حق زندگی شاد داشتن، شادی، مهیج

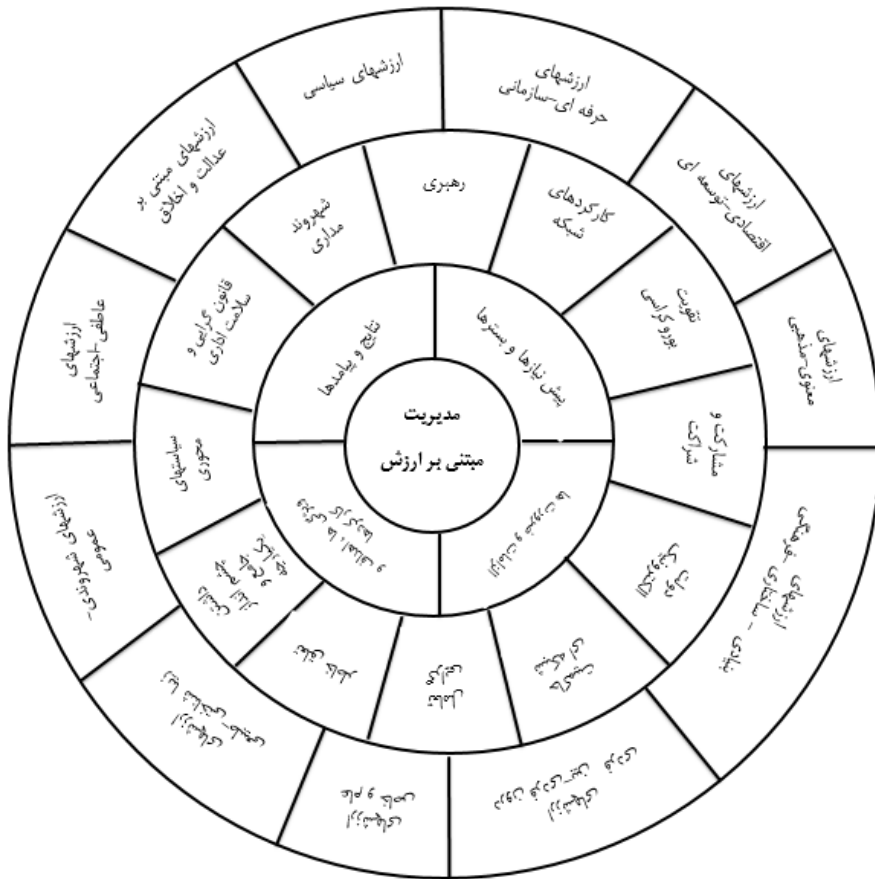


محل استقرار در الگو	تم‌های اصلی	تم‌های فرعی
		و متنوع بودن زندگی، احترام به دیگران، قدرت اجتماعی، ثروت، اقتدار، عشق و محبت، همدلی
لایه سوم	ارزش‌های مبتنی بر عدالت و اخلاق	وجدان، عدالت، عدالت رویه‌ای، عدالت مستمر، عدالت توزیعی حقیقت‌جویی، صلح و دوستی، پذیرش، ملاحظه دیگران، صراحت، گوش دادن، صلاحیت و شایستگی در انتصاب و ارتقاء (عدالت و انصاف اداری)، درست‌کاری و صداقت در محیط کار، رعایت قوانین و مقررات، حفظ حریم و ارتباطات در محیط کار و عشق و علاقه به کار و سخت‌کوشی
لایه سوم	ارزش‌های سیاسی	امنیت شغلی، پیشرفت و ترقی شغلی، کسب شهرت، قدرت و نفوذ و مهم و پرمعنی تلقی شدن شغل

### الگوی پژوهش

بعد از تشریح کامل نحوه تحلیل تم و تجزیه و تحلیل مصاحبه‌ها و تم‌های به‌دست‌آمده از مصاحبه‌های انجام‌گرفته در پژوهش حاضر، الگوی نهایی حاصل از تحلیل تم به‌دست‌آمده از این مصاحبه‌ها در قالب یک الگوی مفهومی ارائه شد. از آن جا که در طراحی مدل بایستی نخست مؤلفه‌ها تعیین و سپس رابطه بین آن‌ها تبیین شود و پس از آن منطق انتخاب این مؤلفه‌ها و ارتباط بین آن‌ها تشریح شود در گام دوم بر اساس داده‌های به‌دست‌آمده، مؤلفه‌های مدیریت ارزش‌مدار مورد نظر قرار گرفت که یازده مؤلفه برای مدیریت ارزش‌مدار و دوازده کارکرد به‌عنوان کارکردهای مدیریت دولتی نوین، معرفی شد. الگوی نهایی پژوهش که در شکل شماره دو قابل مشاهده است، ارائه شد. لایه‌های سه‌گانه الگوی نهایی پژوهش بر پایه داده‌های به‌دست‌آمده از مصاحبه‌های عمیق و پردازش و مقوله‌بندی آن‌ها به‌دست آمده است. بعد از انجام مصاحبه‌ها و تحلیل مصاحبه‌ها که در قسمت‌های قبل این مصاحبه ارائه شد الگوی نهایی مدیریت مبتنی بر ارزش ارائه شد. این مدل دارای سه لایه است. در لایه اول مدل، شرایط مدیریت مبتنی بر ارزش ارائه شد این شرایط شامل؛ پیش‌نیازهای و بسترهای مدیریت بر مبنای ارزش، الزامات و ضرورت‌های مدیریت بر مبنای ارزش‌ها، ویژگی‌ها، اهداف و کارکردهای مدیریت بر مبنای ارزش‌ها و نتایج و پیامدهای مدیریت بر مبنای ارزش می‌باشند؛

بنابراین این لایه الگو تحت عنوان شرایط به‌کارگیری مدیریت مبتنی بر ارزش ارائه شد. لایه دوم الگو تحت عنوان کارکردهای مدیریت دولتی نوین نام‌گذاری شد، چرا که بعد از پایان رویکرد مدیریت دولتی نوین رویکرد مدیریت مبتنی بر ارزش‌ها مطرح شد. این رویکرد نوین بعد از چالش‌های مدیریت دولتی نوین و انتقادهایی که بر این رویکرد وارد شد شکل گرفت که در ادبیات مدیریت دولتی با عناوینی همچون نظریه‌های خدمات عمومی نوین، حکمرانی خوب، مدیریت ارزش عمومی و... مطرح شدند که از لحاظ محتوا ارتباط نزدیکی باهم دارند و اصول و ارزش‌های مشابهی را دنبال می‌کنند. مدیریت مبتنی بر ارزش‌های عمومی تلاشی در جهت هم‌بستگی دولت با شهروندان بر سر یکسری از ارزش‌های مشترک است. در این پژوهش کارکردهای مدیریت دولتی نوین تحت عناوین مشارکت و شراکت، کارکردهای شبکه، تقویت دیوان‌سالاری، رهبری، دولت الکترونیک، حاکمیت شبکه‌ای، تعامل‌گرایی، تعلق خاطر، داشتن چشم‌انداز جامع و یکپارچه، سیاست‌های محوری، قانون‌گرایی، سلامت اداری و شهروندمداری نام‌گذاری شد که در لایه دوم الگوی پژوهش ارائه شدند و در نهایت در لایه آخر الگوی پژوهش یازده نوع از ارزش‌های نسبتاً کلی ارائه شد که به نوعی بین لایه دوم و سوم الگو، ارتباط وجود دارد و هر کدام از کارکردهای مدیریت دولتی نوین زیر گروه یازده ارزش کلی است. نتایج به‌دست‌آمده در اختیار برخی اساتید قرار گرفت و اعتبارسنجی شدند.



شکل شماره ۲: الگوی استخراجی مدیریت ارزش‌مدار محقق‌ساخته در وزارت کشور

### بحث و نتیجه‌گیری

بعد از انجام مصاحبه‌ها و تحلیل آن‌ها الگوی نهایی مدیریت مبتنی بر ارزش ارائه شد. این مدل دارای سه لایه است؛ در لایه اول مدل، شرایط مدیریت مبتنی بر ارزش ارائه شد. این شرایط شامل؛ پیش‌نیازها و بستری مدیریت بر مبنای ارزش، الزامات و ضرورت‌های مدیریت بر مبنای ارزش‌ها، ویژگی‌ها، اهداف و کارکردهای مدیریت بر مبنای ارزش و نتایج و پیامدهای مدیریت بر مبنای ارزش هستند؛ بنابراین این لایه الگو تحت عنوان شرایط به‌کارگیری مدیریت مبتنی بر ارزش ارائه شد. لایه دوم الگو تحت عنوان کارکردهای

مدیریت دولتی نوین نام گذاری شد، چرا که بعد از پایان رویکرد مدیریت دولتی نوین، رویکرد مدیریت مبتنی بر ارزش ها مطرح شد. این رویکرد نوین بعد از چالش های مدیریت دولتی نوین و انتقادهایی که بر این رویکرد وارد شد شکل گرفت که در ادبیات مدیریت دولتی با عناوینی هم چون نظریه خدمات عمومی نوین، حکمرانی خوب، مدیریت ارزش عمومی و... مطرح شد که از لحاظ محتوا ارتباط نزدیکی باهم دارند و اصول و ارزش های مشابهی را دنبال می کنند. مدیریت مبتنی بر ارزش های عمومی تلاشی در جهت هم بستگی دولت با شهروندان بر سر یکسری از ارزش های مشترک است. در این پژوهش کارکردهای مدیریت دولتی نوین تحت عناوین مشارکت و شراکت، کارکردهای شبکه، تقویت دیوان سالاری، رهبری، دولت الکترونیک، حاکمیت شبکه ای، تعامل گرایی، تعلق خاطر، داشتن چشم انداز جامع و یکپارچه، سیاست های محوری، قانون گرایی و سلامت اداری و شهروندمداری نام گذاری شد که در لایه دوم الگوی پژوهش ارائه شدند و در نهایت در لایه آخر الگوی پژوهش یازده نوع از ارزش های نسبتاً کلی به شرح زیر ارائه شد که به نوعی بین لایه دوم و سوم الگو، ارتباط وجود دارد و هر کدام از کارکردهای مدیریت دولتی نوین زیرگروه یازده ارزش کلی است.

#### الف) پیش نیازها و بسترهای مدیریت ارزش مدار

پیش نیازها و بسترهای مدیریت ارزش مدار، شرایطی است که برای ایجاد و گسترش ارزش ها الزامی هستند. در واقع یکی از مهم ترین اصول مدیریت ارزش ایجاد بسترها و پیش نیازهای آن است؛ یعنی قبل از به کارگیری مدیریت مبتنی بر ارزش و مدیریت ارزش مدار باید بسترها و الزامات چه از نظر الزامات قانونی و چه از منظر بسترهای فرهنگی و ... فراهم شود. به کارگیری مدیریت ارزش مدار نیازمند ترسیم چارچوب کاری دربرگیرنده همه سطوح درون سازمان، عملی کردن اصول مدیریت ارزش را تسهیل خواهد کرد. بسترها و خلق چارچوب کاری موجب ارتقاء نگرش می شود و استفاده از مفاهیم، ارزش ها و ابزارهای مؤثر را تحت کنترل درمی آورد.

در این پژوهش یکی از تم‌های اصلی مدیریت مبتنی بر ارزش پیش‌نیازها و بسترهای مورد نیاز برای به‌کارگیری مدیریت مبتنی بر ارزش نام‌گذاری شد. در زیرگروه این تم، تم‌های فرعی هم‌چون مبنای انسانی داشتن ارزش‌ها، بنیان نهادن سازمان بر اصول ارزشی و ... به‌عنوان پیش‌نیازها و بسترهای لازم برای مدیریت مبتنی بر ارزش نام‌گذاری شدند. هم‌چنین در بخش کمی نیز با استفاده از تحلیل عامل تأییدی تم‌های فرعی تشکیل‌دهنده این تم اصلی مورد بررسی قرار گرفت که بیش‌تر شاخص‌های تشکیل‌دهنده این تم اصلی مورد تأیید قرار گرفتند.

### ب) الزامات و ضرورت‌ها

الزامات و ضرورت‌ها در واقع تبیین‌گر چرایی به‌کارگیری یک پدیده است. تقریباً همگان بر به‌کارگیری اصول مدیریت مبتنی بر ارزش اتفاق نظر دارند و درباره اهمیت و ضرورت آن هیچ‌گونه شک و شبهه‌ای وجود ندارد. درباره اهمیت و ضرورت مدیریت مبتنی بر ارزش در عرصه سازمانی نیز تقریباً چنین توافقی وجود دارد؛ بنابراین مطالعه درباره ضرورت‌های کاربردی کردن هر نوع ارزشی به دلیل ویژگی‌های شناختی، رفتاری، ساختاری، فرهنگی و ... از الزامات اصلی برای شناخت آن ارزش تلقی می‌شود. سویکوما و رائو<sup>۱</sup> (۲۰۲۰) اشاره می‌کنند الزامات و ضرورت به‌کارگیری مدیریت مبتنی بر ارزش برای آن است که سازمان‌ها باید به مجموعه‌ای از ارزش‌ها که اقدامات مناسبی را القا می‌کنند، پایبند باشند. در این پژوهش نیز در بخش کیفی یکی از تم‌های اصلی مدیریت مبتنی بر ارزش الزامات و ضرورت‌های به‌کارگیری مدیریت مبتنی بر ارزش نام‌گذاری شد. در زیرگروه این تم، تم‌های فرعی هم‌چون دید بلندمدت، هدایت‌گری با ارزش‌ها و ... به‌عنوان الزامات و ضرورت‌های لازم برای مدیریت مبتنی بر ارزش نام‌گذاری شدند.

## پ) اهداف و کارکردها

یکی از اهداف مهم به‌کارگیری مدیریت مبتنی بر ارزش ایجاد ارزش و پیش‌تیبانی از ارزش سهامداران سازمان است. در واقع هدف مدیریت مبتنی بر ارزش تبدیل اهداف راهبردی شرکت به مجموعه‌ای منسجم از اقدامات عملکرد از طریق زنجیره‌های علت و معلولی (محرک‌های ارزش) است که تمام فرآیندهای مربوطه و سامانه‌های اطلاعاتی برجسته در سراسر سازمان را منسجم می‌کند. این اطلاعات، اساس اهداف و برنامه‌های عملیاتی کارمندان را تشکیل می‌دهد (یانگ و همکاران<sup>۱</sup>، ۲۰۰۰). بورکرت و لوگ<sup>۲</sup> (۲۰۱۳) اهداف مدیریت مبتنی بر ارزش را شامل؛ انتخاب از بین راهبردی جایگزین با توجه به بالاترین ارزش انتظارات اضافه شده به سبد سهام شرکت، ارائه اطلاعات در مورد محرک‌های ارزش مالی عمومی مربوطه، ارائه اطلاعات مربوط به محرک‌های ارزش غیرمالی مربوط به شرکت یا شاخص‌های کلیدی عملکرد، توانمندسازی و تدوین برنامه‌های عملیاتی بر اساس شاخص‌های کلیدی عملکرد، تعیین هدف با تمرکز بر ایجاد ارزش بلندمدت از جمله هم‌افزایی و در نهایت ایجاد ذهنیت مبتنی بر ارزش در بین همه کارمندان می‌دانند. هیورتا<sup>۳</sup> و همکاران (۲۰۱۰)، به اهداف راهبردی مدیریت مبتنی بر ارزش اشاره کرده‌اند. کوهماکی<sup>۴</sup> و همکاران (۲۰۱۰) اهداف مشارکتی حاکمیت مشارکتی و فرهنگ مشارکتی را به‌عنوان اهداف مدیریت مبتنی بر ارزش بیان کرده‌اند. در این پژوهش نیز در بخش کیفی یکی از تم‌های اصلی مدیریت مبتنی بر ارزش اهداف و کارکردهای به‌کارگیری مدیریت مبتنی بر ارزش نام‌گذاری شد. در زیرگروه این تم، تم‌های فرعی هم‌چون مشارکت تمامی کارکنان در تصمیم‌گیری‌های سازمانی، به حداکثر رساندن ارزش سازمان و ... به‌عنوان اهداف و کارکردهای مدیریت مبتنی بر ارزش نام‌گذاری شدند.

۱- Young

۲- Burkert & Lueg

۳- Hirota

۴- Kohtamäki

### ت) نتایج و پیامدها

مدیریت مبتنی بر ارزش‌ها پیامدهای گوناگونی دارند که از جنبه‌های مختلف قابل تبیین است؛ به‌طور مثال در خصوص پیامدهای فردی مدیریت ارزش‌مدار می‌توان به مواردی چون مدیریت ارزش‌مدار که برای افراد تمرکز ایجاد می‌کند، به‌کارگیری ارزش‌ها که به فرد ترجیحات و اولویت‌ها را نشان می‌دهد، ارزش‌ها در سازمان افراد را قادر به درک انگیزه‌ها، اعتقادات و پیش‌فرضهای اساسی تصمیم و رفتارهای خود می‌کند، اشاره کرد. از دیگر جنبه‌های مدیریت مبتنی بر ارزش، پیامدهای سازمانی است. ارزش‌ها کیفیت عملکرد مدیریت را در سازمان‌ها تعیین می‌کنند. ارزش‌های غیررسمی ممکن است تعارضاتی در سازمان‌ها ایجاد کند. از آن‌جا که همه رهبران توسط ارزش‌ها هدایت می‌شوند، ارزش‌های یک سازمان رهبر واقعی آن هستند. طبق نظر هندرسون<sup>۱</sup> (۲۰۰۳)، ارزش‌ها دی.ان.ای<sup>۲</sup> فرهنگ یک سازمان هستند، زیرا کدهای تعبیه‌شده از یک فرهنگ را ارائه می‌دهند که بازتاب دلایل و چرایی یک اتفاق هستند. در حالی که هم‌ترازی یا تناسب ارزش‌ها ممکن است منجر به عملکرد بهتر شود، تضاد ارزش ممکن است در برخی شرایط منجر به عملکرد بهتر شود. رایج‌ترین ادعا در مورد تأثیر مدیریت ارزش‌مدار این است که ارزش‌ها در کار بر رفتار افراد و گروه‌ها تأثیر می‌گذارد و مدیریت با کمک ارزش‌ها می‌توانند رفتار افراد در کار را بهتر درک کنند و این ممکن است تا حدی اثربخشی سازمانی را افزایش دهد. در این پژوهش نیز یکی از تم‌های اصلی مدیریت مبتنی بر ارزش نتایج و پیامدهای به‌کارگیری مدیریت مبتنی بر ارزش نام‌گذاری شد. در زیرگروه این تم، تم‌های فرعی هم‌چون افزایش بهره‌وری و حداکثر سود، افزایش هم‌بستگی، هدایت کنش‌های فردی به سمت اهداف سازمانی و ... به‌عنوان پیامدها و نتایج به‌کارگیری مدیریت مبتنی بر ارزش نام‌گذاری شدند.

۱- Henderson

۲- DNA

### ث) ابعاد مدیریت ارزش مدار

کرزاکویچ<sup>۱</sup> (۲۰۱۲) معتقد است مدیریت مبتنی بر ارزش‌ها می‌تواند به‌عنوان یک روش مدیریتی از سه دسته (بعد) ارزش‌های سازمانی که بر رفتار اعضای سازمان تأثیر می‌گذارد، تلقی شود. این ارزش‌ها شامل؛ ارزش‌های عملی، ارزش‌های اخلاقی و اجتماعی و ارزش‌های عاطفی هستند. او هم‌چنین به ارزش‌های اقتصادی هم اشاره کرده است و معتقد است ارزش‌های عملی با جنبه‌های اقتصادی عملیات شرکت مرتبط هستند. این ارزش‌ها برای حمایت و تلفیق انواع مختلف زیرسیستم‌های سازمانی ضروری هستند. همان‌طوری که بیان شد دولان و ریچلی (۲۰۰۶، ۱۵) یک مدل برای فهم مدیریت مبتنی بر ارزش به‌عنوان مدیریت سه‌وجهی (سه بعدی) به‌عنوان یک سیستم ارزشی سازمان که بر رفتار کلی انسان‌ها تأثیر می‌گذارد، معرفی کردند که ابعاد این مدل شامل؛ ارزش‌های اقتصادی - عملی، ارزش‌های اخلاقی - اجتماعی و ارزش‌های عاطفی - توسعه‌ای است. هم‌چنین دولان و التمن (۲۰۱۲) معتقد هستند برای مواجهه با پیچیدگی‌های روزافزون جهانی رهبران باید به توسعه ارزش‌های سازمان بپردازند. در همین راستا آن‌ها یک مدل چهاروجهی از ارزش‌ها پیشنهاد کردند که شامل؛ ارزش‌های اقتصادی - عملی، ارزش‌های اخلاقی - اجتماعی، ارزش‌های توسعه‌ای - عاطفی و ارزش‌های معنوی است. پالاسیوس-کورتس<sup>۲</sup> (۲۰۱۶)، نیز به ارزش‌های مختلفی از جمله ارزش‌های زیست‌محیطی، ارزش‌های خانوادگی، ارزش‌های اجتماعی، ارزش‌های ملی و ارزش‌های هم‌بستگی اشاره می‌کند. پرلیتنسکی<sup>۳</sup> (۲۰۰۲)، در مطالعه خود به ارزش‌های شهروندی ارزش‌های کاری و ارزش‌های رهبری اشاره کرده است. ابوت<sup>۴</sup> و همکاران (۲۰۰۵) در پژوهشی از ارزش‌های فردی و سازمانی نام برده است. بررسی مطالعات پیشین در خصوص ابعاد مدیریت مبتنی بر ارزش نشان‌دهنده ابعاد گوناگونی از ارزش‌ها است. در پژوهش حاضر نیز ابعاد مختلفی از مدیریت ارزش مدار شناسایی شد. در این مطالعه ابعاد مدیریت مبتنی بر

۱- Krzakiewicz

۲- Palacios-Cortés

۳- Prilleltensky

۴- Abbott



ارزش‌ها شامل؛ ارزش‌های اقتصادی - توسعه‌ای، ارزش‌های معنوی-مذهبی، ارزش‌های بنیادی - ساختاری-فرهنگی، ارزش‌های درون فردی - بین فردی، ارزش‌های عام و خاص، ارزش‌های زیباشناختی - طبیعی، ارزش‌های شهروندی - عمومی، ارزش‌های حرفه‌ای - سازمانی، ارزش‌های عاطفی-اجتماعی، ارزش‌های مبتنی بر عدالت و اخلاق و ارزش‌های سیاسی هستند.

### پیشنهادها

مدیریت مبتنی بر ارزش در حقیقت یک ایده نوین خدمت‌رسانی به افراد یک جامعه است و به‌عنوان یک رویکرد سبب تصمیم‌گیری‌های بهتر کسب‌وکار از طریق فراهم‌سازی بنیاد منطقی و محکمی برای تصمیم‌گیران می‌شود. بر اساس یافته‌های این پژوهش و اهمیت رویکرد مدیریت ارزش‌مدار به مدیران و مسئولان وزارت کشور توصیه می‌شود با برنامه‌ریزی‌های علمی و منسجم نسبت به گسترش و تحکیم ارزش‌ها در وزارتخانه مربوطه و واحدهای تابعه همت گمارند تا بدین سبب موجبات تقویت مدیریت بر مبنای ارزش و در نهایت بهبود وضعیت تصمیم‌گیری به‌واسطه بهره‌گیری از فرآیند فراهم شود.

با توجه به این‌که مأموریت وزارت کشور فراهم کردن موجبات حفظ نظم و امنیت در سراسر کشور و تأمین آزادی‌های سیاسی و اجتماعی در چارچوب قانون اساسی و سایر قوانین مملکتی و اجرای سیاست عمومی دولت به‌منظور پیشبرد برنامه‌های اجتماعی، اقتصادی عمرانی و حفظ دستاوردهای انقلاب اسلامی با استفاده از مشارکت‌های عمومی و نظارت بر اداره امور مناطق کشور از طریق استانداران، فرمانداران، بخشداران و ده‌داران و هم‌چنین شناسایی و تعیین هویت افراد و مدیریت و رفع بحران‌های ناشی از حوادث و وقایع غیرمترقبه است، بنابراین مدیران آن باید با شناخت تمامی مسائل و بازنگری نیازمندی‌های کشور، تمامی جنبه‌ها و مسائل کلان و خرد را مورد توجه قرار داده و با تدوین راهبردهای بلندمدت، نسبت به رشد و توسعه پایدار و دائمی و افزایش کیفیت خدمت‌دهی به جامعه و کسب رضایت‌مندی کلیه ذی‌نفعان که تمامی افراد جامعه هستند اقدام کنند. این مهم از طریق

به کارگیری ارزش‌ها و مدیریت ارزش‌مدار به صورت بهتر و مطلوب‌تر تحقق خواهد یافت.

وزارت کشور باید ارزش‌ها را به صورت عملی به کار بگیرد. صرفاً بیان ارزش‌ها به صورت غیر عملی هدف اصلی را محقق نمی‌کند. برای رسیدن به نتیجه مطلوب و یکپارچگی و مشاهده رفتارها و فرهنگ مطلوب، جاری‌سازی ارزش‌ها در رفتار روزمره کارکنان وزارت کشور و واحدهای تابعه ضروری است. جاری‌سازی ارزش‌ها که هم‌چنین با عبارات مشابهی مانند نهادینه‌سازی و درونی‌سازی به کار می‌رود الزامات و اقتضائات خاصی را در سازمان می‌طلبد و نیاز به زیرساخت‌ها و سازوکارهای مناسب سازمان دارد. ادبیات حوزه ارزش‌ها، سازکارهای مختلفی را برای نهادینه‌سازی ارزش‌ها بیان کرده است.

پیشنهاد می‌شود کدهای اخلاقی به کارکنان سازمان به صورت رسمی آموزش داده شود و آموزش کدهای اخلاقی به کارکنان سازمان مورد مطالعه همواره مد نظر قرار گیرد و کدهای اخلاقی در سازمان به صورت شفاف تبیین و توضیح داده شود تا زمینه‌های پیاده‌سازی اخلاق فراهم شود.

سازمان مورد مطالعه باید به بسترها، ضرورت‌ها و پیامدهای به کارگیری مدیریت ارزش‌مدار توجه کنند. باید اهمیت مدیریت ارزش‌مدار برای تمامی کارکنان تبیین شود و به صورت فرهنگ سازمانی شود. مدیران با تدوین راهبردهای جدید با تأکید بر اهمیت و فواید توجه به ارزش‌ها، زیرمجموعه خود را بدان تشویق کنند.

دو بعد از ارزش‌های سیاسی و ارزش‌های شهروندی - عمومی بر کارکردهای مدیریت تأثیر بیش‌تر داشتند. در خصوص این ارزش‌ها، وزارت کشور باید به مسائل ارباب‌رجوع محوری، عدالت‌گرایی، قانون‌گرایی، مسئولیت‌پذیری و پاسخ‌گویی، مشارکت، صداقت، شفقت، احترام به انسان‌ها، عدالت‌خواهی، حق‌طلبی، صداقت، آزادی، حفظ منابع ملی و ... توجه زیادی داشته باشد. به فرض مثال در انتخاب مدیران به ارزش‌هایی مانند عدالت، انصاف، صداقت، درستی و راست‌کرداری آن‌ها توجه کافی داشته باشد.

یکی دیگر از ارزش‌هایی که در این پژوهش در بخش کمی مورد تأکید است، ارزش‌های حرفه‌ای- سازمانی است. در همین خصوص پیشنهاد می‌شود به مؤلفه‌های ارزش‌های حرفه‌ای- سازمانی توجه شود؛ برای مثال به بحث یکپارچگی، مشارکت و تعامل توجه شود. چرا که توجه به این عوامل در سازمان موجب ایجاد اتحاد و همدلی میان کارکنان و گروه‌های کاری می‌شود. در نتیجه کارکنان بیش‌تر به ارزش‌ها توجه می‌کنند. علاوه بر این در خصوص این ارزش‌ها مدیران وزارت کشور باید به ملاحظه‌کاری و مراعات در کار، ارتباط خوب، حس مسئولیت جمعی، رعایت انصاف و عدالت، سازش و مدارا با همکاران، رعایت حقوق همکاران، همکاری و مشارکت، یاری‌رسان بودن در کار، قدردانی از همکاران توجه کنند.

## منابع

- الوانی، سیدمهدی؛ دانایی فرد، حسن (۱۳۸۰). گفتارهایی در فلسفه تئوری‌های سازمان دولتی. تهران: انتشارات صفار.
- بهرامی، حمیدرضا (۱۳۸۴). اخلاقیات و نقش و جایگاه آن در تعالی سازمان. ششمین کنفرانس بین‌المللی مدیران کیفیت، تهران، مجموعه همایش‌های بین‌المللی اجلاس. قابل بازیابی از: <https://civilica.com/doc/۲۳۲۳۰/>
- بلاچارد، کن (۱۳۸۳). مدیریت از راه ارزش‌ها. ترجمه حمیدرضا فرتوک‌زاده، چاپ دوم، تهران: نشر فرا.
- خورشیدی، ماشالله؛ حسین‌پور، محمد؛ مهرعلیزاده، یدالله؛ برکت، غلامحسین (۱۳۹۸). شناسایی و اولویت‌بندی عوامل اثرگذار بر مدیریت ارزش. فصلنامه مدیریت توسعه و تحول، ۱۳۹۸(۳۶)، صص ۳۵-۵۳. قابل بازیابی از: [http://www.jdem.ir/article\\_۶۶۵۵۴۱.html](http://www.jdem.ir/article_۶۶۵۵۴۱.html)
- شریفی، سیدمهدی؛ مدلیان، فائزه؛ لشگری، سعید (۱۳۹۶). شناسایی ارزش‌های عمومی تأثیرگذار در تحقق منافع عمومی شهروندان. سومین همایش ملی پژوهش‌های مدیریت و علوم انسانی در ایران، تهران: مؤسسه پژوهشی مدیریت مدبر.
- صمد میرکلائی، حمزه؛ فقیهی، ابوالحسن؛ دانشفرد، کرم‌اله (۱۳۹۷). درک نقش ارزش‌های فردی و اجتماعی مدیران در اجرای خط‌مشی‌های مصوب در سازمان‌های دولتی ایران. فصلنامه مدیریت دولتی، ۱۰(۴)، صص ۵۶۲-۵۲۹. قابل بازیابی از: <https://www.sid.ir/fa/journal/ViewPaper.aspx?id=۴۷۲۲۸۷>
- Alvesson, M. (۲۰۱۲). *Understanding organizational culture*. Sage.
- Buchko A. A. (۲۰۰۷). *The Effect of Leadership on Values-Based Management*. *Journal of Leadership and Organization Development*, Vol ۲۸, No ۱, pp.۳۶-۵۰. Available at: [https://www.researchgate.net/publication/۲۳۵۲۷۵۷۴۱\\_The\\_effect\\_of\\_leadership\\_on\\_values-based\\_management](https://www.researchgate.net/publication/۲۳۵۲۷۵۷۴۱_The_effect_of_leadership_on_values-based_management)
- Bukvič, V. (۲۰۱۴). *Value Based Management with a Practical Example*. *Human Capital without Borders: Knowledge and Learning and Quality of Life*.
- Burkert, M., & Lueg, R. (۲۰۱۳). Differences in the sophistication of Value-based Management—The role of top executives. *Management Accounting Research*, ۲۴(۱), pp.۳-۲۲. Available at: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S1044500512000480>
- Choudhury, M. A. J., & Choudhury, M. B. (۲۰۱۹). *Value Based Management Education: Corruption Issues and Indian Experience*.

- Copeland, T. (۲۰۰۲). Want to create value. *Strategic finance*, ۸۳(۹), pp.۴۸. Available at: <https://sfmagazine.com>
- Darak, K. (۲۰۱۸). language Textbooks and politically active citizenship: assisting or hindering the national project ?. *Studies in Indian Politics*, ۶(۱), pp.۱۳۲-۱۳۹. Available at: <https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/2321023018762823>
- Dolan, S. L., & Altman, Y. (۲۰۱۲). Managing by values: The leadership spirituality connection. *People & Strategy*, ۳۵(۴), pp.۲۰-۲۷. Available at: [https://www.researchgate.net/publication/۲۵۸۴۳۹۹۶۲\\_Managing\\_by\\_Values\\_The\\_leadership\\_spirituality\\_connection](https://www.researchgate.net/publication/۲۵۸۴۳۹۹۶۲_Managing_by_Values_The_leadership_spirituality_connection)
- Dolan, S. L., & Garcia, S. (۲۰۰۲). Managing by values. *Journal of management development*
- Dolan, S. L., & Richley, B. A. (۲۰۰۶). Management by values (MBV): a new philosophy for a new economic order. *Handbook of business strategy*.
- Dunster, A. M., Moulinier, F., Abbott, B., Conroy, A., Adams, K., & Widyatmoko, D. (۲۰۰۵). Added value of using new industrial waste streams as secondary aggregates in both concrete and asphalt. *DTI/WRAP Aggregates Research Programme STBF*, ۱۳.
- Elgharbawy, A., & Abdel-Kader, M. (۲۰۲۱). Value-Based Management, Corporate Governance and Organizational Performance: Evidence from the UK. *The Journal of Developing Areas*, ۵۵(۲). Available at: [https://www.researchgate.net/publication/۳۵۶۰۳۱۴۸۶\\_Value-Based\\_Management\\_Corporate\\_Governance\\_and\\_Organizational\\_Performance\\_Evidence\\_from\\_the\\_UK](https://www.researchgate.net/publication/۳۵۶۰۳۱۴۸۶_Value-Based_Management_Corporate_Governance_and_Organizational_Performance_Evidence_from_the_UK)
- Firk, S., Richter, S., & Wolff, M. (۲۰۲۱). Does value-based management facilitate managerial decision-making? An analysis of divestiture decisions. *Management Accounting Research*, ۵۱, ۱۰۰۷۳۶. Available at: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S104450052100101X>
- Firk, S., Schmidt, T., & Wolff, M. (۲۰۱۹). CFO emphasis on value-based management: Performance implications and the challenge of CFO succession. *Management Accounting Research*, ۴۴, pp.۲۶-۴۳. Available at: <https://research.rug.nl/en/publications/cfo-emphasis-on-value-based-management-performance-implications-a>
- Firk, S., Schmidt, T., & Wolff, M. (۲۰۱۹). Exploring Value- Based Management Sophistication: The Role of Potential Economic Benefits and Institutional Influence. *Contemporary Accounting Research*, ۳۶(۱), pp.۴۱۸-۴۵۰. Available at: [https://www.researchgate.net/publication/۳۲۳۲۹۶۶۶\\_Exploring\\_Value-Based\\_Management\\_Sophistication\\_The\\_Role\\_of\\_Potential\\_Economic\\_Benefits\\_and\\_Institutional\\_Influence](https://www.researchgate.net/publication/۳۲۳۲۹۶۶۶_Exploring_Value-Based_Management_Sophistication_The_Role_of_Potential_Economic_Benefits_and_Institutional_Influence)

- Firk, S., Schrapp, S., & Wolff, M. (۲۰۱۶). Drivers of value creation—The role of value-based management and underlying institutions. *Management Accounting Research*, ۳۳, pp. ۴۲-۶۰. Available at: [https://www.researchgate.net/publication/۳۰۳۳۶۰۱۹۴\\_Drivers\\_of\\_value\\_creation-The\\_role\\_of\\_value-based\\_management\\_and\\_underlying\\_institutions](https://www.researchgate.net/publication/۳۰۳۳۶۰۱۹۴_Drivers_of_value_creation-The_role_of_value-based_management_and_underlying_institutions)
- Henderson, K. (۲۰۰۳). Earned schedule: A breakthrough extension to earned value theory? A retrospective analysis of real project data. *The measurable news*, ۱(۲), pp. ۱۳-۲۲. Available at: [https://www.researchgate.net/publication/۲۷۷۷۶۴۰۷۹\\_Earned\\_Schedule\\_An\\_Emerging\\_Enhancement\\_to\\_Earned\\_Value\\_Management](https://www.researchgate.net/publication/۲۷۷۷۶۴۰۷۹_Earned_Schedule_An_Emerging_Enhancement_to_Earned_Value_Management)
- Hirota, S., Kubo, K., Miyajima, H., Hong, P., & Park, Y. W. (۲۰۱۰). Corporate mission, corporate policies and business outcomes: evidence from Japan. *Management decision*.
- Hopkins, G. (۲۰۰۲). Teaching citizenship's five themes. *Education World*.
- Kernaghan, K. (۲۰۰۳). Integrating values into public service: The values statement as centerpiece. *Public Administration Review*, ۶۳(۶), pp. ۷۱۱-۷۱۹. Available at: [https://www.researchgate.net/publication/۲۲۷۶۱۴۷۴۹\\_Integrating\\_Values\\_into\\_Public\\_Service\\_The\\_Values\\_Statement\\_as\\_Centerpiece](https://www.researchgate.net/publication/۲۲۷۶۱۴۷۴۹_Integrating_Values_into_Public_Service_The_Values_Statement_as_Centerpiece)
- Kiley, D. P., Haley, S., Saylor, B., & Saylor, B. L. (۲۰۰۸). The value of evidence-based computer simulation of oral health outcomes for management analysis of the Alaska Dental Health Aide Program.
- Kohtamäki, M., Kraus, S., Mäkelä, M., & Rönkkö, M. (۲۰۱۲). The role of personnel commitment to strategy implementation and organisational learning within the relationship between strategic planning and company performance. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*.
- Krzakiewicz, K. (۲۰۱۲). Management by Values-a strategic dimension. *Management*, ۱۶(۲), p. ۷. Available at: [https://www.researchgate.net/publication/۲۳۶۹۶۹۳۰۳\\_Management\\_by\\_values\\_Are\\_some\\_values\\_better\\_than\\_others](https://www.researchgate.net/publication/۲۳۶۹۶۹۳۰۳_Management_by_values_Are_some_values_better_than_others)
- Martínez, C., Skeet, A. G., & Sasia, P. M. (۲۰۲۱). Managing organizational ethics: How ethics becomes pervasive within organizations. *Business Horizons*, ۶۴(۱), pp. ۸۳-۹۲. Available at: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S۰۰۰۷۶۸۱۳۲۰۳۰۱۲۳۳>
- McMillan, J. (۲۰۲۱). Public Value Leadership in the Context of Outcomes, Impact and Reform. In *Public Value Management, Governance and Reform in Britain* (pp. ۱۷۳-۲۰۰). Palgrave Macmillan, Cham.
- Molina, A. D. & McKeown, C. L. (۲۰۱۲). The heart of the profession: Understanding public service values. *Journal of Public Affairs Education*, ۳۷۰-۳۹۶. Available at: [https://www.researchgate.net/publication/۲۰۹۹۲۴۹۱۳\\_The\\_Heart\\_of\\_the\\_Profession\\_Understanding\\_Public\\_Service\\_Values](https://www.researchgate.net/publication/۲۰۹۹۲۴۹۱۳_The_Heart_of_the_Profession_Understanding_Public_Service_Values)

- Moore, M. H. (۲۰۰۰). Managing for value: Organizational strategy in for-profit, nonprofit, and governmental organizations. *Nonprofit and voluntary sector quarterly*, ۲۹(۱\_suppl), pp. ۱۸۳-۲۰۴. Available at: <https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/0899764000291S009>
- Ostrom, V. (۲۰۰۸). *The intellectual crisis in American public administration*. University of Alabama Press.
- Palacios-Cortés, R. (۲۰۱۶). *MANAGEMENT BASED ON VALUES (MBV)*.
- Pant, A., & Ojha, A. K. (۲۰۱۷). Managerial values and organizational identities in the developing world: An introduction to the special Issue.
- Peng, S., Pandey, S., & Pandey, S. K. (۲۰۱۵). Is there a nonprofit advantage? Examining the impact of institutional context on individual–organizational value congruence. *Public Administration Review*, ۷۵(۴), pp. ۵۸۵-۵۹۶. Available at: [https://www.researchgate.net/publication/۲۷۲۵۲۴۸۴۳\\_Is\\_There\\_a\\_Nonprofit\\_Advantage\\_Examining\\_the\\_Impact\\_of\\_Institutional\\_Context\\_on\\_Value\\_Congruence](https://www.researchgate.net/publication/۲۷۲۵۲۴۸۴۳_Is_There_a_Nonprofit_Advantage_Examining_the_Impact_of_Institutional_Context_on_Value_Congruence)
- Posner, B. Z. (۲۰۱۰). Another look at the impact of personal and organizational values congruency. *Journal of Business Ethics*, ۹۷(۴), pp. ۵۳۵-۵۴۱. Available at: <https://link.springer.com/article/10.1007/s10551-010-05۳۰-1>
- Prilleltensky, I. (۲۰۰۵). Promoting well-being: Time for a paradigm shift in health and human services. *Scandinavian Journal of public health*, ۳۳(۱۶\_suppl), pp. ۵۳-۶۰. Available at: [https://www.researchgate.net/publication/۷۵۵۰۶۰۸\\_Promoting\\_well-being\\_Time\\_for\\_a\\_paradigm\\_shift\\_in\\_health\\_and\\_human\\_services](https://www.researchgate.net/publication/۷۵۵۰۶۰۸_Promoting_well-being_Time_for_a_paradigm_shift_in_health_and_human_services)
- Raich, M., & Dolan, S. L. (۲۰۰۸). *Beyond: business and society in transformation*. Palgrave Macmillan.
- Ruiz-Viñals, C., & Trallero-Fort, A. (۲۰۲۱). Value-Based Management and Responsibility in the Management of People: A Competitive Advantage for Family Business. In *Designing and Implementing HR Management Systems in Family Businesses* (pp. ۱۶۶-۱۸۲). IGI Global. Available at: [https://www.researchgate.net/publication/۳۴۸۱۲۹۲۴۶\\_Value-Based\\_Management\\_and\\_Responsibility\\_in\\_the\\_Management\\_of\\_People\\_A\\_Competitive\\_Advantage\\_for\\_Family\\_Business](https://www.researchgate.net/publication/۳۴۸۱۲۹۲۴۶_Value-Based_Management_and_Responsibility_in_the_Management_of_People_A_Competitive_Advantage_for_Family_Business)
- Rutgers, M. R. (۲۰۱۵). As good as it gets? On the meaning of public value in the study of policy and management. *The American Review of Public Administration*, ۴۵(۱), pp. ۲۹-۴۵. Available at: <https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/02700۷۴۰۱۴۵۰۸۳۳>
- Salamon, L. M., Geller, S. L., & Newhouse, C. L. (۲۰۱۲). *What Do Nonprofits Stand For?: Renewing the Nonprofit Value Commitment*. Johns Hopkins University, Center for Civil Society Studies.

- Schwartz, S. H., & Cieciuch, J. (۲۰۲۱). Measuring the refined theory of individual values in ۴۹ cultural groups: Psychometrics of the Revised Portrait Value Questionnaire. *Assessment*, ۱۰۷۳۱۹۱۱۲۱۹۹۸۷۶۰.
- Sivakumar, N., & Rao, U. S. (۲۰۲۰). Corporate vision and value based management. In AIMS International Conference on Management.
- Svava, J. H. (۲۰۱۵). *The Ethics Primer for Public Administrators In Government And Nonprofit Organizations*. Jones & Bartlett Publishers, Burlington, Massachusetts, United States.
- Van der Wal, Z., De Graaf, G., & Lasthuizen, K. (۲۰۰۸). What's valued most? Similarities and differences between the organizational values of the public and private sector. *Public administration*, ۸۶(۲), pp. ۴۶۵-۴۸۲. Available at: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1111/j.1467-9299.2008.00719.x>
- Warrick, D. D., Milliman, J. F., & Ferguson, J. M. (۲۰۱۶). Building high performance cultures. *Organizational Dynamics*, ۱(۴۵), pp. ۶۴-۷۰. Available at: <https://www.econbiz.de/Record/building-high-performance-cultures-warrick/10011491643>
- Young, S. D., O'byrne, S. F., Young, D. S., Young, S., & O'Byrne Stephen. (۲۰۰۰). *EVA and value-based management*. McGraw-Hill Professional Publishing.