

## همسویی ارزشهای فردی و سازمانی (نگرش تحقیقی)

حبیب‌الله دعایی

استادیار دانشکده علوم اداری و اقتصادی دانشگاه فردوسی مشهد

### چکیده

این مطالعه تحقیقی پیرامون میزان تطابق دیدگاه ارزشی فرد با ارزشهای سازمان است که در آن تأثیر ویژگیهای فردی سن، جنس، زمینه‌های اخلاقی، سطوح سازمانی، سمت مدیریتی، سابقه خدمت و حوزه عملیاتی بر نگرشهای کاری مورد بررسی قرار گرفته است. اطلاعات حاصل از مدیر و کارکنان شرکت تولیدی مورد بررسی نشان داد که همسویی بین ارزشهای فرد و ارزشهای سازمان وجود دارد و این همسویی با نحوه نگرش یا طرز تلقی فرد نسبت به کار رابطه مستقیم دارد. از طرفی ویژگیهای فردی در این رابطه تأثیری ندارند. در جامعه اسلامی از آنجا که ارزشها نسبی نیستند و زمان و مکان در تبدیل مفاهیم ارزشی دخالتی ندارند [۱]، می‌توان گفت که در سازمان میان ارزشهای فرد با ارزشهای سازمان معمولاً سازگاری زیادی وجود دارد. با توجه به نتایج به دست آمده در این مقاله، راهکارهایی برای افزایش سازگاری دیدگاه ارزشهای فردی با سازمانی در صورت پایین بودن این همخوانی در سازمان مطرح گردیده است.

کلید واژه‌ها: ارزشهای فردی، فرهنگ سازمانی، سازگاری فرد و سازمان، ارزشهای مدیریتی.

### ۱- مقدمه

در محافل دانشگاهی، توجه فزاینده‌ای به پیامدهای هماهنگ‌سازی ارزشهای فرد با ارزشهای سازمان شده است. پیترز و واترمن در سال ۱۹۸۲ خاطر نشان کرده‌اند که «هر شرکت کمال یافته... فرایند شکل‌گیری ارزشها را جدی می‌گیرد» [۲]. مروری جامع بر آثار تحقیقی نشان می‌دهد که سازمانها از ایدئولوژیها و فرهنگها برای محدود کردن فعالیتهای خود و توجیه تصمیماتشان برای اعضا و اطرافیان خود استفاده می‌کنند.

باید توجه داشت که اصول مدیریت حاکم بر نظام ارزشی غرب را نمی‌توان مطلق پنداشت یا کاربرد تمامی آن اصول را در جوامع مختلف مجاز دانست [۱]. در فرهنگ اسلامی همچنان که در آیه شریفه «اطيعوا الله و اطيعوا الرسول واولوالامر منكم» [۲] بیان می‌شود، اطاعت و



تبعیت همه جانبه از اولیای امور ضروری و واجب شمرده شده است، البته در تفکر دینی ما و در سلسله مراتب طولی مشروعیتشان را از خداوند می‌گیرند. گذشته از معصوم که قول و فعلش برخاسته از وحی و ارتباط با عالم غیب است، در ارتباط با غیر معصوم بسیار تأکید شده است که حاکمیتش را گردن نهیم ولی به شرطها و شروطها؛ یعنی او را تضعیف نکنیم و تضعیف او را نپذیریم، بلکه او را در رسیدن به هدف، یاری و مساعدت کنیم. در صورت انحراف از هدف او را نصیحت کنیم و در صورت کارا نبودن نصیحت، نوبت به قیام و اظهار کلمه حق می‌رسد اگر چه او را خوش نیاید [۴]: «... و افضل من ذالک کَلِّه، کلمه عدل عند امام جائر» [۵].

در علوم انسانی نمی‌توان دستاوردهای غرب را به آنچه ما از انسان می‌دانیم ضمیمه کرد چرا که مبنا در اسلام وحی و در علم تجربه است [۶]. به هر حال مردم در جهت ایدئولوژی و ارزشهای خودشان و نیز موافق با طرز تفکر مافوقهای قدرتمندشان رفتار می‌نمایند. در مطالعه‌ای که در غرب صورت گرفته [۷] مشخص شده است که افزایش سازگاری افراد با شغلایشان مستلزم فهم صحیحی از الزامات شغل و ارزشهای سازمان است، همچنین مستلزم درک صحیحی از رضایتمندی و تعهد سازمانی است. شنایدر می‌گوید [۸]: افراد وقتی ارزشهای حاکم بر سازمانها را مشابه ارزشهای خود می‌پندارند جذب آنها می‌شوند.

از آنجا که فرهنگ یک سازمان تابعی از ارزشهای مشترک بین افراد است، محاسبه میزان سازگاری ارزشهای فردی و سازمانی روش مهمی برای سنجش فرهنگ سازمانی است و موجب درک تأثیرات آن می‌شود. تلاشهای اوریلی و همکارانش [۹] نشان داده است که سازگاری ارزشهای فردی و سازمانی می‌تواند سبب پیش‌بینی رضایت شغلی و جابه‌جایی سازمانی در یک سال بعد و جابه‌جایی شغلی در دو سال آینده شود. این واقعیت نشان‌دهنده اهمیت رابطه فوق است حتی در سازمانهایی ارزشهای فردی و سازمانی مشابه هم به نظر می‌رسند. ادگارد شاین اعتقاد دارد [۱۰]: «لازم است شمار کثیری از سازمانها بررسی شوند تا سودمندی مفهوم فرهنگ سازمانی و ارتباط میان متغیرهای فرهنگی با متغیرهای دیگری چون استراتژی، ساختار سازمانی و سرانجام اثر بخشی سازمانی تعیین گردد.» او پیش‌بینی می‌کند که «درک فرهنگ سازمانی به جزئی جدایی‌ناپذیر از فرایند مدیریت تبدیل خواهد شد.» از آنجا که تحقیقات تسوی و اوریلی نشان داده که تجربیات، نگرشها و سوابق مشابه، می‌تواند میزان علاقه بین افراد را افزایش دهد، این سؤال پیش می‌آید که تفاوت‌های فردی تا



چه حدی امکان دارد دلیل تفاوت افراد در تعلق به ارزشهای یک سازمان بوده و همچنین دلیل تفاوت در تأثیرگذاری ارزشهای سازمانی بر روی افراد باشد [۹].

در مطالعه حاضر سعی شده است این شکافها نشان داده شود. در این تحقیق به جای اینکه تأثیرات ارزشهای فردی و سازمانی در داخل چند سازمان مورد بررسی قرار گیرد، به بررسی تأثیر این ارزشها در یک سازمان پرداخته شده است. وجود داده‌های مفصل در مورد زندگی‌نامه افراد موجب شد که فرصتی به دست آید تا روابط بالقوه بین سازگاری ارزشهای فرد، سازمان و نگرشهای کاری بتواند با خصوصیت‌های پاسخ‌دهندگان مورد بررسی قرار گیرد.

در این تحقیق دو فرضیه وجود دارد. فرض اول اینکه پیرو راهنمایی محققان قبلی، رابطه‌ای مثبت بین سازگاری ارزشهای فرد - سازمان از یک سو و نگرشهای کاری از سوی دیگر وجود دارد. فرض دوم که در شکل یک فرضیه صفر یا مقابل فرضیه اول است این است که تفاوت‌های فردی تأثیری بر روابط بین سازگاری ارزشهای فرد - سازمان و نگرشهای کاری ندارد.

## ۲- روش تحقیق

سازمانی که برای نمونه انتخاب شد یک شرکت تولیدی بود. این تحقیق بر روی تمام مدیران داخلی و کارمندان حرفه‌ای، که جمع کل آنها به ۷۸۰ نفر می‌رسید، انجام گرفت و حجم نمونه انتخاب شده به روش آماری ۲۷۳ نفر در نظر گرفته شد که ۲۵ درصد کل افراد را شامل می‌شد. هشتاد و یک درصد این افراد به تحقیق پاسخ دادند. بین افرادی که به این پرسشنامه تحقیقی پاسخ دادند و کسانی که به آن پاسخ ندادند هیچ تفاوت منظم و قاعده‌داری وجود نداشت. در ادامه شرح مختصری از مشخصات نمونه ارائه می‌شود.

تقریباً ۷۵ درصد از پاسخ‌دهندگان مرد و ۲۵ درصد آنها زن بودند. پاسخ‌دهندگان از نظر سنی به سه گروه تقسیم شدند. ۱۱ درصد از این افراد در گروه زیر ۳۰ سال، ۴۲/۲ درصد در گروه بین ۳۰ تا ۴۰ سال و ۴۶/۸ درصد در گروه بالای ۴۰ سال قرار می‌گرفتند.

بر مبنای سطح سازمانی این افراد بدین صورت دسته‌بندی می‌شدند: ۱۸/۷ درصد کارکنان ساده، ۳۷ درصد کارکنان فنی، ۲۳/۴ درصد تکنسین و ۱۰/۹ درصد نیز افراد تحصیل کرده که در سطوح میانی و عالی سازمان قرار داشتند. ۵۴/۵ درصد از پاسخ‌دهندگان



می‌گفتند که مستقیماً کارمندان دیگر را سرپرستی نمی‌کنند، در حالی که ۴۵/۵ درصد دیگر این کار را می‌کردند.

از لحاظ سابقه خدمت این نمونه به ۴ دسته تقسیم می‌شد: ۲۵ درصد کارمندان با سابقه کمتر از ۵ سال، ۲۲/۱ درصد با سابقه بین ۶ تا ۹ سال، ۲۸/۲ درصد با سابقه بین ۱۰ تا ۱۴ سال و ۲۴/۷ درصد با سابقه ۱۵ سال یا بیشتر.

از نظر وظیفه سازمانی، بنا به پاسخهای خود افراد، ۳۰/۸ درصد جزء کارمندان فروش، ۲۲/۲ درصد جزء کادر عملیاتی، ۱۵/۱ درصد در امور مالی، ۱۴/۱ درصد در بخش اداری، ۱۱/۴ درصد در بازاریابی و فروش و ۶/۴ درصد کارکنان امور پرسنلی بودند.

یک نسخه آزمایشی از پرسشنامه به وسیله سه سطح مدیریت عالی، میانی و عملیاتی تکمیل شد. در پی بحثی که در مورد نتایج با این گروهها انجام شد، پرسشنامه تحقیقی مورد نظر بازبینی شده و گسترده‌تر شد. چندین گروه کوچک از کارمندان (که به طور تصادفی انتخاب شدند) این پرسشنامه تحقیقی را تکمیل کردند و سپس در مورد آن با چند کارشناس مدیریت داخلی بحث شد. این کار طی فرایندی تکراری صورت گرفت.

در این فرایند مشخص می‌شد که مفهوم هر سؤال چگونه که مورد نظر بوده فهمیده می‌شود و تعیین می‌شد که پاسخ‌دهندگان با ماهیت اطلاعات زندگی‌نامه‌ای خواسته شده، احساس واقعی می‌کردند، به عبارت دیگر از تصریح در پاسخ به این سؤالات ناراحت نمی‌شدند. نسخه نهایی پرسشنامه تحقیق از طریق نامه‌رسان به آدرس محل کار هر فرد ارسال می‌شد، نامه‌ای از مدیریت عالی شرکت مبنی بر دلیل تحقیق و درخواست مشارکت از افراد و پاکتی که آدرس برگشت روی آن قید شده بود ضمیمه پرسشنامه بود. مشارکت افراد داوطلبانه بود و اعلام شد که اظهارات مکتوب پاسخ‌دهندگان محرمانه خواهد ماند.

سازگاری ارزشهای فرد با ارزشهای سازمان پیرامون هماهنگی با شش اصل اساسی (منشأ درونی) سازمان مورد ارزیابی قرار گرفت. این اصول اساسی بیانگر ارزشهای کاربردی بودند [۱۱] و نه تنها بر تلاشهای مهم آموزشی و بالندگی تأکید داشتند، بلکه با میزان عملکرد و پاداش همبستگی داشتند. همانگونه که اوریلی توصیه می‌کند [۱۲] سازگاری ارزشهای فرد - سازمان از سه بعد مورد ارزیابی قرار گرفت: وضوح یا روشنی، اجماع یا توافق عمومی، شدت. وضوح اشاره به میزان درک پاسخ‌دهندگان در مورد مفهوم ارزشی اساسی (درونی) دارد. این جمله که «درکی واضح از مفهوم این ارزش اساسی دارم» در مورد هر یک از شش ارزش اساسی شرکت پرسیده شد و به منظور تشکیل یک مقیاس



واضح جمع‌بندی شد. میزان توافق موجود در میان افراد سازمان یا فهم مشترک در میان آنان تحت عنوان اجماع توصیف می‌شود. مقیاس «اجماع» ترکیبی خطی از پاسخهای داده شده به این جمله، در رابطه با هر یک از شش ارزش اساسی سازمان بود: «در این سطح سازمانی که من در آن مشغول هستم، در مورد آنچه که این ارزش اساسی بیان‌کننده آن است توافق زیادی بین افراد وجود دارد». شدت بر میزان تعلق احساس فرد به یک ارزش، طرفداری وی از آن ارزش و احساس او در مورد اهمیت آن ارزش تأکید دارد. شدت بر اساس جمع‌بندی پاسخهای داده شده به این جمله، در مورد هر یک از شش ارزش اساسی شرکت ارزیابی شد: «واقعاً از آنچه که مورد نظر این ارزش اساسی است حمایت می‌کنیم». در جدول ۱ با تشکیل ترکیبی فعلی از پاسخهای داده شده به ۱۸ جمله، شاخصی برای سنجش سازگاری ارزشها آورده شده است. قابلیت اطمینان (درونی) برای سازگاری ارزشها، ۰/۸۹ است.

جدول ۱ آماره توصیفی مقیاسها

مقیاس	تعداد موارد	میانگین	انحراف معیار	پایایی درونی
وضوح	۶	۲۶/۳۳	۳	۰/۸۵
اجماع	۶	۲۱/۳۶	۴/۰۳	۰/۸۱
شدت	۶	۲۶/۹۳	۲/۶۲	۰/۸۱
سازگاری ارزشی	۱۸	۷۴/۶۶	۷/۸۳	۰/۸۹
نگرش به کار	۳	۱۲/۵۴	۱/۸۶	۰/۶۸

۵۹



طیف پاسخ ۵ گزینه‌ای لیکرت برای هر سؤال تهیه شده شامل این گزینه‌ها می‌شد: کاملاً موافق (۵)، موافق (۴)، نه موافق نه مخالف (۳)، مخالف (۲)، کاملاً مخالف (۱). میانگین، انحراف معیار و ضریب آلفا (پایایی) برای هر کدام در جدول ۱ ارائه شده است. در این جدول همگی این مقادیر مثبت بوده و از لحاظ آماری معنی‌دار با احتمال ۰/۰۰۱ بررسی شد.

علاوه بر سؤالات خاص در مورد هر یک از ارزشها درونی شرکت، سؤالاتی نیز در رابطه با نگرش یا طرز تلقی افراد در مورد کارشان وجود داشت. مقیاس پاسخ ۵ گزینه‌ای لیکرت که در بالا توضیح داده شد، برای این جملات مورد استفاده قرار گرفت: «وقتی که من کارم را به بهترین شکل انجام دهم احساس هیجان می‌کنم»، «دوست دارم که از هم اکنون به مدت سه سال برای این شرکت کار کنم» و «به طور کلی کارمندان این شرکت به خوبی با یکدیگر کار می‌کنند». این سه سؤال در کنار هم انگیزش، تعهد و روح یگانگی در میان کارمندان شرکت



(کار تیمی) را مورد سنجش قرار می‌دهند. این جملات برای تشکیل مقیاس برای سنجش نگرش افراد نسبت به کار با یکدیگر ترکیب شدند.

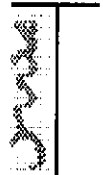
### ۲-۱- اطلاعات حاصل از پرسشنامه‌ها

بر مبنای پاسخهای افراد در مورد شاخص ارزشها، سه گروه افراد دارای سازگاری زیاد، متوسط و کم به وجود آمدند که اعضای این گروهها از لحاظ سازگاری ارزشها با هم تقریباً همسطح بودند. جدول ۲ میانگینها و انحراف معیارهای مربوط به هر گروه را نشان می‌دهد. آزمونهای تحلیل واریانس روی سه مقیاس فرعی سازگاری ارزشها (یعنی وضوح، اجماع و شدت) نشان داد که از لحاظ آماری تفاوتی معنی داری بین هر یک از گروهها وجود دارد. این فاصله همچنین در نمودار ۱ به تصویر کشیده شده است. در میان افرادی که سازگاری ارزش آنها پایین بود به میزان قابل ملاحظه‌ای وضوح، اجماع و شدت کمتری وجود داشت نسبت به آنچه در میان افراد دارای سازگاری ارزش متوسط و افراد دارای سازگاری ارزش بالا وجود داشت.

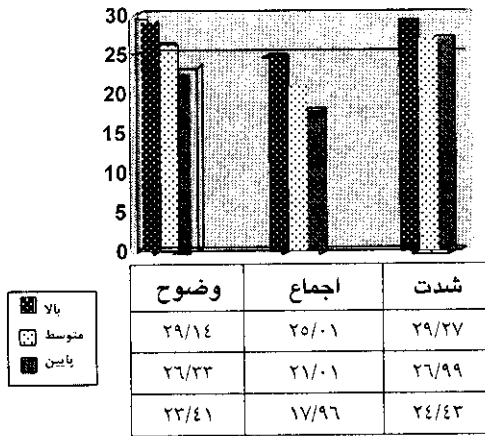
جدول ۲ وضوح، اجماع و شدت برحسب سازگاری ارزشی

نوع سازگاری	وضوح	وضوح	اجماع	اجماع	شدت	شدت
ارزشها	میانگین	انحراف معیار	میانگین	انحراف معیار	میانگین	انحراف معیار
پایین	۲۳/۴۱	۲/۴۳	۱۷/۹۶	۳/۱۸	۲۴/۴۳	۲/۲۹
متوسط	۲۶/۳۳	۱/۹۹	۲۱/۰۱	۲/۷۱	۲۶/۹۹	۱/۹۱
بالا	۲۹/۱۴	۱/۱۷	۲۵/۰۱	۲/۶۷	۲۹/۲۷	۰/۹۷

(تجزیه و تحلیل واریانس وضوح، اجماع و شدت از نظر آماری بین گروهها متفاوت بود ( $P < 0.05$ ) آزمون دامنه چندگانه دانکن بر روی تفاوتی بین گروهها در هر متغیر، از نظر آماری برای تمامی ترکیبات ممکن معنی‌دار بود. به عبارت دیگر، گروه دارای سازگاری ارزشی پایین با گروه دارای سازگاری ارزشی متوسط تفاوت داشت و این گروه هم به نوبه خود با گروه دارای سازگاری ارزشی بالا متفاوت بود.) سازگاری ارزشها به طور قابل ملاحظه‌ای با نگرشهای افراد نسبت به کار ارتباط دارد ( $P < 0.05$ ) و ( $F = 10.7/22$ ). این دستاورد، فرضیه اول را تأیید می‌کند. همانگونه که در جدول ۳ نشان داده شده است، افرادی که بیشترین میزان سازگاری ارزشی را داشتند، دارای مثبت‌ترین نگرش نسبت به کار بودند.



نگرش این گروه نسبت به کار به طور قابل توجهی مثبت‌تر از کسانی بود که سازگاری ارزشی متوسطی داشتند و افراد دارای سازگاری ارزشی متوسط هم به نوبه خود نسبت به کسانی که سازگاری ارزشی‌شان با سازمان در سطح پایینی بود، نگرش مثبت‌تری نسبت به کار داشتند.



نمودار ۱ نمودار گروه‌های دارای ارزشهای سازگاری پایین، متوسط و بالا با ارزشهای سازمان، بر اساس وضوح، اجماع و شدت

جدول ۳ تأثیر سازگاری ارزشها بر نگرش نسبت به کار

انحراف معیار	میانگین	نوع سازگاری ارزشها
۲/۰۲	۱۱/۶۷	پایین
۱/۷۹	۱۲/۶۰	متوسط
۱/۴۷	۱۳/۳۴	بالا

تحلیل واریانس ( $F=10.7/22$  و  $P<0.05$ ) آزمون چند دامنه دانکن بر روی تفاوت‌های بین گروهها برای تمام ترکیبات ممکن معنی‌دار بود.

یافته‌های مربوط به چگونگی تأثیر مشخصات زندگی‌نامه‌ای بر سازگاری ارزشها در جدول ۴ نشان داده شده است. هیچ تفاوت معنی‌داری برای هیچ‌کدام از سه متغیر سطح فردی، سن و جنس مشاهده نشد. بعلاوه سطح افراد در سلسله مراتب سازمانی، سابقه خدمت در شرکت و بودن در یک پست مدیریتی تأثیر معنی‌داری بر میزان سازگاری ارزشها



نگذاشته است. حوزه عملیاتی پاسخ‌دهندگان تا حد قابل ملاحظه‌ای سازگاری ارزشها را تعدیل کرده است. ( $F = 22/87$  و  $P < 0/01$ ). افرادی که از حوزه مالی بودند بیشتر در گروه دارای سازگاری ارزشی پایین قرار گرفتند، در حالی که آنهایی که از حوزه تولید بودند بیشتر در گروه دارای سازگاری ارزشی بالا ظاهر شدند. روی هم رفته این یافته‌ها فرضیه دوم را تأیید می‌کنند.

برای آزمون بیشتر روی این فرضیه (فرض صفر) در مورد تأثیر مشخصه‌های سطح فردی روی سازگاری ارزشها، یک تحلیل رگرسیون چندگانه انجام شد. سازگاری ارزشها در این مدل رگرسیون، متغیر وابسته مدل بود و متغیرهای مستقل هم عبارت بودند از: سن، جنس، سطح سازمانی، سابقه خدمت، موقعیت مدیریتی (بله یا خیر) و حوزه عملیاتی. معادله رگرسیون از نظر آماری معنی‌داری نبود ( $F=5/44$ ): مقدار  $R^2$  تنها  $0/009$  بود. به عبارت دیگر، گروه عوامل متنوع زندگینامه‌ای تأثیر بسیار ضعیفی در میزان سازگاری ارزشهای افراد پاسخ‌دهنده با ارزشهای شرکت دارند.

جدول ۴ تحلیل گروههای سازگاری ارزشی بر اساس عوامل فردی و سطح سازمانی (برحسب درصد)

سازگاری ارزشها			عامل زندگینامه‌ای
پایا	متوسط	پایین	
۱۳/۲	۱۰/۵	۹/۶	سن
۳۹/۵	۴۱/۴	۴۵/۸	کمتر از ۳۰ سال
۴۷/۴	۴۸/۱	۴۴/۵	از ۳۰ تا ۴۰ سال
			بیش از ۴۰ سال
			جنسیت
۳۶/۲	۲۴/۵	۲۲/۶	مؤنث
۳۳/۸	۷۵/۵	۷۶/۴	مذکر
			سطح سازمان
۲۱/۷	۱۵/۸	۱۹	کارکنان ساده
۳۶/۳	۳۷/۲	۳۷/۳	کارکنان فنی
۲۸/۶	۳۶/۱	۳۵/۳	تکنسین
۱۳/۴	۱۰/۸	۸/۵	مدیران سطوح میانی و عالی



ادامه جدول ۴

۲۸/۸	۲۲/۴	۲۴	سابقه خدمت کمتر از ۵ سال
۱۸/۹	۲۴/۷	۲۲/۴	از ۶ تا ۹ سال
۲۸	۲۶/۸	۳۰/۳	از ۱۰ تا ۱۴ سال
۲۴/۳	۲۶/۲	۲۳/۳	بیش از ۱۵ سال
			پست مدیریتی
۴۶/۳	۴۷/۱	۴۶	بله
۵۳/۷	۵۲/۹	۵۴	خیر
			حوزه عملیاتی مالی
۱۲/۵	۱۳/۲	۲۰/۲	سیستم اطلاعات مدیریت
۱۲/۸	۱۴/۳	۱۵/۴	بازاریابی و بازرگانی
۱۳	۱۱/۱	۱۰/۱	عملیات
۲۰	۲۵/۴	۲۱	پرسنلی
۶/۲	۵/۸	۷/۳	فروش
۳۵/۵	۳۰/۳	۲۶	

## ۲-۲- نتیجه‌گیری

هر دو فرض تأیید شده‌اند. سازگاری ارزشهای فرد با ارزشهای سازمان مستقیماً با نگرشهای مثبت نسبت به کار رابطه داشته و این رابطه تحت تأثیر عوامل زندگی‌نامه‌ای قرار نگرفته است. هر سه بعد سازگاری ارزشها (وضوح، اجماع و شدت) الگوی مشابهی را به نمایش گذاشتند. پاسخ‌دهندگانی که در یک بعد از ابعاد سازگاری ارزشها در سطح پایینی بودند، در دو بعد دیگر نیز در سطح پایینی بودند. رابطه مشابهی برای افراد دارای میزان سازگاری ارزش متوسط و بالا نیز وجود داشت. سازگاری ارزشها تأثیر شدیدی بر نگرشهای افراد نسبت به کار و رابطه مستقیمی با سطح سازگاری ارزشهای فرد - سازمان داشت. علاوه بر این، به طور کلی نگرشهای سطح فردی اثر قابل ملاحظه‌ای بر سازگاری فرد-سازمان نداشت.

در این سازمان خاص، اجماع روی ارزشهای مشترک، پیچیده‌تر از سایر ابعاد یعنی وضوح یا شدت بود. پاسخ‌دهندگان در یک سطح فردی، احساس می‌کردند که هم ارزشهای درونی سازمان را درک می‌کنند و هم اینکه از آن ارزشها شدیداً حمایت می‌کنند. آنها اطمینان



نداشتند که دیگران در سازمان این ارزشها را تا چه اندازه درک کرده و مورد حمایت قرار می‌دهند. (نمرات دارای انحراف بالاتر و میانگین پایین‌تر را به یاد داشته باشید.) اوریلی [۱۲] به نقش مهم اطلاعات به دست آمده از دیگران اشاره کرده بیان می‌کند که در به وجود آوردن تعلق در افراد نسبت به ارزشهای سازمان، این اطلاعات کسب شده از دیگران نقش مهمی ایفا می‌کند. فقدان توافق قوی بین افراد با همکاران دیگرشان که در ارزشهای درونی سازمان سهیم شده‌اند، شدت یکپارچگی فرهنگی در شرکت را کاهش می‌دهد.

جالب است به یاد داشته باشید که نه تنها میانگین نمره میزان نگرش به کار، با افزایش در سازگاری ارزشها، افزایش می‌یافت، بلکه از سوی دیگر تغییر در هر گروه متفاوت بود. برای افرادی که دارای پایین‌ترین سطح سازگاری ارزشی بودند، تغییر در بیشترین حد خود بود و کمترین میزان تغییر نیز مربوط به افراد دارای بالاترین سازگاری ارزشی می‌شد. تغییر زیاد در این سازمان خاص با توجه به اینکه احساسات افراد مناسب سازمان و کارشان است، ممکن است در قالب آشفستگی یا اطمینان متقابل تفسیر شود. احتمالاً فرایند هماهنگی با ارزشهای درونی سازمان به افراد این امکان را می‌دهد که به مناسباتی در روابطشان با سازمان برسند. همچنین این نتایج ممکن است در رویکرد تعهد سازمانی اوریلی و چتمن [۱۳] در نظر گرفته شود. افراد در عمل همانگونه بین ارزشهای فردی خود و ارزشهای سازمان کار می‌کنند از سه مرحله عبور می‌کنند: قبول، همانند شدن و درونی کردن. سازگاری پایین، متوسط و بالا بین ارزشهای فرد و سازمان ممکن است مترادف با این سه مرحله باشد.

گرچه این مطالعه در یک شرکت تولیدی ایرانی انجام گرفت، مؤید تعمیم‌پذیری نتایج تحقیقات قبلی است. این نتایج [۱۴]، نشان داد که عوامل زندگی‌نامه‌ای تأثیری بر نگرشهای مثبت به کار ندارند. مطالعه این پدیده در داخل یک سازمان ما را قادر به بررسی رابطه مستقیم‌تری بین سازگاری ارزشهای فرد با سازمان و نگرشهای او نسبت به کار کرد و نیز قادر به توجیه دلیل تفاوت‌های ناشی از عوامل خارجی نهادین یا اجرایی اثرگذار به تفاوتها نمود. یافته‌های این مطالعه تأیید محکمی برای این دیدگاه به دست نمی‌دهد.

به هر حال برای اطلاع از آنچه سبب می‌شود افراد ارزشهای خود را با ارزشهای سازمان هماهنگ کنند، هنوز به بررسیهای بیشتری نیاز است. کاوزس و پاسنر [۱۴] ادعا کرده‌اند که رهبران سازمانی با القای یک چشم‌انداز مشترک با نمایندگانشان، با نشان دادن تعهد شخصی خودشان نسبت به ارزشها (از طریق رفتار و کردارشان) و با پاداش دادن به افراد برای رفتارهای منطبق با ارزشهای درونی سازمان این هماهنگی را به وجود آورده‌اند. همچنین،



اوریلی [۱۲]، سلزنیک و دیگران [۱۵] فرض کرده‌اند که افراد، مستعد پذیرش تأثیر اطلاعاتی و هنجاری از سوی دیگرانند. لذا سازگاری ارزشهای شخص و سازمان به وسیله سیستم‌هایی ایجاد می‌شود که به افراد اجازه انتخاب می‌دهد و به نوبه خود این انتخابها را برای دیگران آشکار کرده و بازگشت از آنها را نیز مشکل می‌کند. هر دو دیدگاه جهت‌هایی را برای تحقیق محققان آینده نشان می‌دهند.

از طرف دیگر در فرهنگ اسلامی - ایرانی ما، عاملی که باعث می‌شود ارزشهای فرد با ارزشهای سازمان هماهنگ شود اعتقاد به وحدت و یگانگی در بین مسلمانان است: «واعتصموا بحبل الله جميعاً ولا تفرقوا» [۱۶].

آنچه در اینجا می‌توان درباره نظام ارزشی در اسلام مطرح کرد، این نکته است که در مکتب اسلام برخلاف دیگر مکاتب، ارزشها نسبی نیستند و زمان و مکان در تبدیل مفاهیم ارزشی دخالتی ندارند. این امر از اینجا ناشی می‌شود که واضع ارزشها در مکتب اسلام، تعقل ناقص بشری نیست بلکه واضع خداوندی است حکیم و علیم، پروردگاری که علم او سرمدی است؛ بنابراین نظام ارزشی اسلام که تعیین‌کننده مقبولیت یا رد یک فعل از دیدگاه خداوند است، در نزد مسلمانان (شیعه)، بر مبنای مشخص کتاب (قرآن)، سنت، اجماع و عقل تدوین گشته که به منابع فقه مشهورند [۱].

در جوامع فرعی به علت «بافت مادی صرف» غالباً ارزش‌گذاریها بر پدیده‌های «حیات انسانی»، مبتنی بر یک سلسله مفاهیم و معانی «اومانستی» است [۱۷] و انسان شناسهای اومانیست در نظریه‌های خود به دلیل بی‌بهرگی از مکتب وحی، تصویرگرای انسانی هستند که هاله‌ای از توهمات بشری، پیرامون او را فرا گرفته است. بالطبع مشاهده می‌شود که جوامع مغرب زمین گرفتار نسبیت در مفاهیم ارزشی گشته‌اند؛ یعنی تحلیلهای آنها در تعیین میزان و نوع ارزش «پدیده‌ها» تابعی از وضعیت زمان و مکان است و آشکار است که نقش اصلی را در این رابطه قدرتهای غیر الهی مسلط بر این جوامع دارند و تاریخ گواه راستین بر تحول ارزشها در جهت منافع آنان است [۱].

در اسلام درباره یک سلسله از مسائل، حکم صریح و مشخص وجود دارد که احکام اولیه نامیده می‌شوند و قابل دخل و تصرف نیستند؛ اما در تعیین حکم برخی از مسائل، که وابستگی به زمان و مکان دارند وظیفه پاسخگویی بر عهده ولی فقیه است که این احکام را احکام ثانویه می‌خوانند [۲۰] در مدیریت غربی و شرقی (غیر اسلامی) استخدام به دلیل اهداف اجتماعی قدرتمندان اقتصادی - سیاسی، شالوده کار است در حالی که در اسلام



استخدام به دلیل نیل به اهداف اجتماعی انسانها صورت می‌گیرد. در فرهنگ دینی ما یکی از علایم و نشانه‌های نظام موفق و پیروز، همبستگی، همگامی، همفکری، همدردی و علاقه‌مندی ملت نسبت به دولت فشار مردم را با خود هماهنگ کند آن نظام در نهایت پایدار نخواهد ماند [۱۷]. امام علی (ع) در نامه خود به مالک اشتر می‌نویسند «وَأَنَّ أَفْضَلَ قَرِهٍ عَيْنِ الْوَلَاهِ... ظَهْرٌ مُوَدَّةِ الرَّعِيَّةِ» [۴].

همچنین از طرفی کارمندان نیز باید بدانند که هیچ کاری بدون مانع و دردسر نخواهد بود، پیروز کسی است که حوصله می‌ورزد و استقامت می‌کند. پیامبر اکرم (ص) می‌فرمایند: «فاستقم كما امرت» [۲۰]. زیرا که صبر و ظفر هر دو دوستان قدیمند، در اثر صبر نوبت ظفر آید.

پیامبر گرامی اسلام (ص) همه افراد را در قبال امور محوله به آنان و در واقع رسیدن به اهدافی که برای آنان تعیین شده پاسخگو می‌دانند: «كلکم راع و کلکم مسؤول عن رعیتہ» [۲۱]. وحدت و گرایش به آن از بزرگترین خاصه‌های روابط اسلامی است و نبود وحدت و دوری فزاینده از آن، از بزرگترین خاصه‌های مناسبات غیر اسلامی است و حتی به اعتباری می‌توان گفت مناسبات اسلامی و روابط غیر اسلامی چیزی جز تجلی و تظاهر و نمود آن دو نیست. فرهنگ اسلامی به توحیدی بودن و توحیدی شدن توجه دارد و هر چه جز آن را نفی می‌کند و «لا اله الا الله» تأییدی بر این گفتار است [۲۲].

«قطره دریاست اگر با دریاست  
و نه قطره قطره و دریا دریاست»

### ۳- نتیجه‌گیری

در پایان لازم به ذکر است که برای پیاده کردن چنین تفکری در یک سازمان از بعد منابع انسانی باید به موارد زیر توجه نمود [۲۳].

۱. سطح دانش و تعهد اسلامی افراد درون سازمان

۲. شیوه ارتباط انسانی درون سازمان.

۳. میزان معلومات رسمی و تخصصی افراد دست‌اندرکار.

در صورتی که شرایط مناسبی در سازمان وجود داشت به پیاده‌سازی این تفکر پرداخته و در غیر این صورت ابتدا شرایط مناسب را فراهم آورده و سپس اقدام به پیاده‌سازی این تفکر شود.



۴- منابع

- [۱] رضائیان، علی؛ اصول مدیریت؛ تهران: سمت، ۱۳۷۱، ص ۲۵۲.
- [2] Peters, T.J. and R.H. Waterman JR.; in *Search of Excellence*; New York: Harper & Row, 1982.
- [۳] نسا، ۵۹.
- [۴] رضائیان، علی؛ مدیریت رفتار سازمانی؛ تهران: دانشکده مدیریت دانشگاه تهران، ۱۳۷۴، ص ۳۰۸-۳۰۹.
- [۵] فیض الاسلام، علیقلی؛ ترجمه و شرح نهج البلاغه؛ بی‌جا: حکمت، بی‌تا، ص ۱۲۶۲.
- [۶] حجتی، محمدباقر و دیگران؛ نکر - دفتر هشتم؛ تهران: امیرکبیر، ۱۳۶۲، ص ۱۱۲.
- [7] Waner, J.P.; "Organizational Entry: Newcomers Moving Form Outside to Inside", *Psychological Bulletin*, 87, 1977, pp. 601-618.
- [8] Schneider, B.; "The People Make the Place", *Personnel Psychology* < 40, 1987, pp. 437 - 453.
- [9] O'reilly, C.A., J. Chatman, and D. Caldwell; "People and organizational culture: AQ-sort Approach to Assessing Person-Organization Fit", *Academy of Management Journal*, 34 (3), 1991, pp. 487-516.
- [10] Enz, C.A. and C.R. Schwenk; "Operating Unit Perfomance and Organizational Valuesharing: The Linkage Between Top and Middle Management Teams", *Woking Paper, Indiana University*; 1984.
- [11] Argyris, C. and D.A. Schon; *Theory in Practice: Increasign Professional Effectiveness*; San Francisco: Jossey-Bass, 1975.
- [12] O'reilly, C.A., "Corporations, Culture, and Commitment: Motivation and Social Control in Organizations", *California Management Review*, 31 (4), 1989, pp. 9 -25.
- [13] O'reilly, C.A. and J. Chatman; "Organizational Commitment and Psychological Attachment: The Effects of Compliance, Identification and Internalization on Prosocial Behavior", *Journal of Applied Psychology*, 71, 1986, pp. 492 - 499.
- [14] Posner, B.Z., J.M. Kouzes and W.H. Schmidt; "Shared Values Make a Difference: Anempirical Test of Corporate Culture", *Human Resource Management*, 24 (3), 1985, pp. 293 -310.
- [15] Selznick, P.; *Leadership in Administration: A Sociological Interpretaion*; Evanston, IL: Row, Peterson & Company, 1957.



- [۱۶] آل عمران، ۱۰۳.
- [۱۷] جوادی، ذبیح الله؛ *القبای فلسفه جدید*؛ ج ۱، تهران: ابن سینا، ۱۳۴۸، ص ۲۳۱-۲۳۲.
- [۱۸] سیاهپوش، محمود؛ *نقطه نظرهای اسلامی در مدیریت امور استخدامی*؛ ج ۱، تهران: ابجد، ۱۳۶۷، ص ۶۰-۶۱.
- [۱۹] قوچانی، محمود؛ *فرمان حکومتی پیرامون مدیریت*؛ تهران: مرکز آموزش مدیریت دولتی، ۱۳۷۴، ص ۲۰۶.
- [۲۰] اختری، عباسعلی؛ *مدیریت علمی مکتبی از دیدگاه اسلام*؛ تهران: سازمان تبلیغات اسلامی، ۱۳۶۹، ص ۱۱۴-۱۱۵.
- [۲۱] روابط عمومی سازمان امور استخدامی؛ *مدیریت اسلامی*؛ تهران: سازمان امور اداری و استخدامی، ۱۳۶۴، ص ۵۶.
- [۲۲] سیاهپوش، محمود، *مبانی مناسبات انسانی در مدیریت اسلامی*، تهران: امیرکبیر، ۱۳۶۵، ص ۴۶-۴۷.
- [۲۳] افجه‌ای، علی اکبر؛ *مدیریت اسلامی*؛ تهران: جهاد دانشگاهی، ۱۳۶۴، ص ۱۰۸-۱۰۹.

