

طراحی و سنجش مدل سازمان ارزش‌بنیان در شرکت مادر تخصصی توانیر

دریافت: ۱۳۹۱/۱/۲۸

پذیرش: ۱۳۹۱/۴/۳۰

مینو سلسله *

علی‌رضا موغلی **

چکیده

با رقابتی‌تر شدن محیط، سازمان‌های هزاره‌ی سومی به منظور تأمین انتظارات ذی‌نفعان بیرونی خود، نیازمند توجه بیشتر به انتظارات ذی‌نفعان درونی‌شان هستند. در واقع شکل‌گیری مفهوم سازمان ارزش‌بنیان، ناشی از توجه هم‌زمان به تأمین انتظارات کلیه ذی‌نفعان اعم از درونی یا بیرونی است. هدف این پژوهش طراحی سازمان ارزش‌بنیان در بخش حاکمیتی صنعت برق یعنی شرکت مدیریت تولید، توزیع و انتقال نیروی برق در ایران (شرکت مادر تخصصی توانیر) است. بدین منظور، پس از بررسی اهم ویژگی‌های سازمان ارزش‌بنیان، اهمیت ترجمان انتظارات ذی‌نفعان و خصایص بخش دولتی، مدل مفهومی سازمان ارزش‌بنیان که با توجه به تازگی موضوع، محقق ساخته است و از طریق روش دلفی با اخذ نظرات خبرگان صنعتی و نخبگان دانشگاهی نهایی گردیده ارائه می‌شود. تحلیل‌های آماری انجام شده حاکی از آن است که الگوی به دست آمده در این تحقیق، معنی‌دار است و تئوری پیشنهادی محققان مبنی بر اجزای تشکیل‌دهنده‌ی سازمان ارزش‌بنیان تأیید می‌شود. مفاهیم کلیدی: انتظارات ذی‌نفعان، رهبری ارزش‌بنیان، سازمان ارزش‌بنیان، بخش دولتی

* دانشجوی دکتری مدیریت دانشگاه پیام نور و رئیس گروه توسعه آموزش نیروی انسانی-توانیر

** دانشیار دانشگاه پیام نور

مقدمه

با عبور از عصر اطلاعات، دغدغه سازمان‌های هزاره سومی، از "بهبود کارایی صرف"، به قاعده "غنی ساختن محصولات و خدمات" تغییر ماهیت داده است؛ قاعده‌ای که در صورت تأمین مستمر و فراتر از حد انتظارات ذی نفعان محقق می‌شود و به حفظ برتری‌های بلندمدت سازمان، در محیط مملو از ابهام و به شدت در حال رقابت کنونی منجر می‌گردد (Driscoll & Hoffman, 2000; Vogelsang, 1998). ذی نفعانی که در مفهوم جدید، به ذی نفعان درونی و بیرونی سازمان اطلاق می‌شوند و صرفاً شامل مشتریان بیرونی و سهام داران نیستند (Parry & Proctor-Thomson, 2002). تحقق چنین امری چالش‌آفرین بوده و تنها از طریق منابع انسانی رضایتمند که از گستره مدیران ارشد تا کارکنان سطوح پایین سازمان را شامل می‌شود، در سازمان امکان‌پذیر است. کارکنان و مدیرانی که با تمامی پتانسیل خود فعالیت نموده و با شور و شوق، صرف تلاشی مضاعف و تعهدی بالا، اهداف سازمانی را دنبال می‌کنند (Fernandez & Hogan, 2002; Reilly & Ehlinger, 2007).

اما سازمان چگونه می‌تواند، انتظارات تمامی ذی نفعان خود، اعم از درونی و بیرونی را تأمین نماید؟ در واقع، دغدغه اولویت‌تأمین انتظارات کلیه ذی‌نفعان در سازمان، به شکل‌گیری مفهوم سازمان ارزش‌بنیان منجر شد که در آن، از طریق سبک خاصی از رهبری سازمانی، انتظارات ذی نفعان در قالب ارزش‌های سازمانی جاری می‌شود. بدین ترتیب است که سازمان ارزش‌بنیان برای خلق ارزش، بر ارزشها متکی است، ارزشهایی که ترجمان انتظارات ذی‌نفعان سازمان است و رهبری سازمانی، به منظور تحقق آن، بر خلق اعتماد متقابل، صداقت، تعامل اجتماعی متقابل، احساس هویت جمعی و گروهی، ایجاد تصویری مشترک از آینده، رفتار مثبت و کارگروهی در یک سیستم اجتماعی^۱ تأکید می‌کند. رهبری سازمانی، به ایجاد ارتباط بین چشم انداز و ارزش‌های سازمانی مبادرت می‌ورزد؛ در این حالت، بین اعضای سازمان، ادراکات مشابهی از ارزش‌های سازمانی به وجود می‌آید، به حدی که آنان مبدل به نمایندگان ارزش‌های سازمانی می‌شوند، و تحقق چشم انداز سازمان را با شور و شوق دنبال می‌کنند (Agle & Caldwell, 1999; Argyriades, 2003).

در واقع، سازمان ارزش بنیان با هدف قرار دادن محرکهای انگیزشی سطح بالای کارکنان و تحقق خودشکوفایی، قادر به ارایه خروجی‌هایی فراتر از حد انتظارات ذی نفعان است. بدین ترتیب، سازمان قادر خواهد بود ضمن تأمین اهداف سازمانی، اهداف فردی و اجتماعی منابع انسانی خود را نیز محقق نماید. اهداف فردی از قبیل، داشتن شغلی متناسب با

توانایی‌های فردی اعم از جسمی، ذهنی و روحی، برخورداری از حقوق و مزایای معقول که متناسب با داده‌های فردی از قبیل تحصیلات، سابقه خدمت، میزان و نوع فعالیت است و برخورداری از محیط‌کاری مناسب که متضمن همکاری همکاران صمیمی و فضای مطلوب ارزشی در سازمان است. سازمان ارزش بنیان، سبب حذف دیدگاه ابزارانگاران درباره کارکنان می‌شود که آنان را مزد بگیران و خدمتکاران ملزم به اطاعت و فرمانبرداری صرف می‌دیدند؛ این طرزتلقی، ضمن منافات با شأن و منزلت انسانی، سبب تحقق پایین‌ترین سطح انتظارات کارکنان و همچنین سایر ذی‌نفعان می‌شود. اما در سازمان ارزش بنیان، سازمان با پایین‌ترین حد هزینه‌های ناشی از فرصت از دست رفته، دوباره کاریها و اشتباهات و بالاترین سطح رضایت ذی‌نفعان به فعالیت می‌پردازد و از آنجا که ماموریت و سیاستهای سازمانی در راستای انتظارات و ارزشهای مورد انتظار ذی‌نفعان تعریف گردیده، منابع انسانی اعم از مدیران و کارکنان با دخالت دادن بالاترین استعداد و آمادگی خود کار می‌کنند؛ چرا که دلایلی بسیار فراتر از الزامات مالی صرف دارند. سازمان ارزش بنیان، این نیاز انسان، یعنی به منصفه ظهور رسانیدن استعدادهای بالقوه را بیش از سایر چهره‌های سازمانی مدنظر قرار می‌دهد و محققان بر این باورند که سازمان ارزش بنیان، محیطی مناسب برای تامین این خواسته‌ها فراهم می‌آورد. ویژگیهای خاص مورد اشاره سازمان ارزش بنیان، سبب اثربخشی بالای آن گردیده است به حدی که اثربخشی، به عنوان جوهره سازمان ارزش بنیان تلقی می‌شود. خصیصه‌ای که منجر به این می‌شود که اهداف سازمانی، دغدغه اولیه همه کارکنان گردیده و تلاش جمعی برای نیل به آن صورت گیرد (Buchko, 2007; Graber & Kilpatrick, 2008).

ادبیات پژوهش

ماهیت سازمان ارزش بنیان

در سازمان ارزش بنیان که یکی از پارادایمهای جدید سازمانی به شمار می‌رود، به جای تاکید بر مدل سنتی فرماندهی و کنترل، سبک خاصی از رهبری سازمانی مورد تأکید قرار می‌گیرد که با بیان واضح چشم انداز و اعتماد سازی، به تعریف و جاری‌سازی انتظارات ذی‌نفعان می‌پردازد (Allen & Stelzner, 1998; Anderson, 1997). انتظارات ذی‌نفعان به عنوان چراغ راهنما تلقی می‌شود و احترام متقابل بین اعضاء جهت تامین انتظارات ذی‌نفعان مورد تاکید است. در واقع، انتظارات ذی‌نفعان در قالب ارزش‌های سازمانی تعریف می‌شوند،

چراکه اعتقاد بر این است که ارزش‌ها به محض آنکه تعریف شوند، بر هر جنبه از سازمان تاثیر می‌گذارند، بنابراین باید طوری روشن و دقیق شناسایی و توسعه یابند که همه افراد سازمان بتوانند آن را درک کنند و در آن سهیم شوند (George & Gareth, 2006; Barret, 2006; Grojean & Dickson, 2004; 1997). در این حالت، رهبری سازمانی از ارزش‌ها به عنوان وسیله‌ای برای استقرار اولویت‌هایی در توسعه خدمات و محصولات استفاده و اطمینان حاصل می‌کند که همه فرایندها، ارزش‌ها را حمایت نموده و رفتارهای مطلوب را تنبیه نمی‌کنند و زمانیکه رفتارها، ارزش‌ها را نقض می‌کنند، رفتار اصلاحی انجام می‌شود (Roger & Davis, 1995; Vijayakumar, 2007).

تحقق سازمان ارزش‌بنیان، توسعه شبکه‌های اجتماعی و ساختارهای رسمی‌کمتری را می‌طلبد و لازمه آن، عضویت کارکنان در گروه‌های سازمانی متعدد است. البته در همان حال که از سلسله مراتب استفاده می‌شود، ساختارهای رسمی‌کمتری مشاهده می‌شود که خطوط ارتباطی غیررسمی در آن وجود دارد. امری که امکان برقراری ارتباطات اثربخش را فراهم می‌آورد که خود متضمن ارتباطات سرپرستان و زیردستان و انواع ارتباطات بین فردی است و از آن به عنوان ارتباطات در طول شبکه یاد می‌شود. از آنجا که ارزش "تشریک مساعی" در سازمان ارزش بنیان، مبدل به یک هنجار شده است، کارکنان در برقراری ارتباطات و هماهنگی کارهای پیچیده، آن هم به شیوه‌ای کارآمد و اثربخش، توانمند بوده، احساس مسئولیت مشترک می‌کنند؛ بدین ترتیب، سلسله مراتب در بافتی از ارتباطات اجتماعی تغییر شکل می‌یابد و پاسخگویی در سراسر سازمان، صرف نظر از سطح سازمانی افراد، توزیع شده است (Filzmoser, 2005; Fry, 2003; Kouzes & Posner, 1987). بدلیل آنکه در سازمان ارزش‌بنیان، ارزش‌های سازمانی به طور مرتب رصد می‌شوند، سطح آنتروپی فرهنگی که به میزان انرژی اطلاق می‌شود که در کار غیر مولد همانند بوروکراسی، رقابت درونی و سرزنش کردن صرف می‌شود، بسیار پایین است. آنتروپی پایین فرهنگی، قویاً با درگیری بالای کارکنان همبستگی دارد که میزان انرژی در دسترس را برای یک سازمان افزایش می‌دهد. در این حالت، از اختلاف نظر و تعاطی افکار استقبال می‌شود؛ سازمان قابلیت تطبیق و انعطاف پذیری بالایی می‌یابد و راه حل‌های خلاقانه برای مشکلات سازمان ارائه می‌شود. دو خصیصه فوق، سبب قابلیت ارتجاع بالای سازمان می‌شود که به سازمان توانایی عبور از بحران و برگشت به حالت طبیعی می‌دهد. برخی نیز قابلیت ارتجاع بالای سازمان ارزش بنیان را به ویژگی تغییرمداری آن نسبت می‌دهند (Mills & Spencer,)

2005). در سازمان ارزش بنیان، کارکنان تحت هدایت چشم اندازی الهام بخش قرار دارند که سبب انسجام درونی و حرکت همه افراد اعم از مدیران و کارکنان در یک جهت می‌شود. سازمان ارزش بنیان، با برخورداری از ویژگی‌های مورد اشاره، به ارائه خدمات و محصولات متمایز می‌پردازد و تصویر مثبت و اثرگذاری به محیط عرضه می‌کند که به خودی خود، سبب جذب تعاون و حمایت از بیرون می‌شود (Hofstede, 2005; Viinamaki, 2009; Zytowski, 1970). اما برخی از محققین بر این باورند که گاهی توجه افراطی به نیازهای یک بخش از ذی نفعان، سبب مغفول ماندن انتظارات سایر ذی نفعان می‌شود؛ به عنوان مثال تامین انتظارات مدیران، سبب بی توجهی به انتظارات جامعه در ارائه خدمات مستمر و بی وقفه می‌شود، چراکه اغلب انتظارات مدیران، ناشی از شرایط درونی و بحران‌های داخلی سازمان است. این دسته از اندیشمندان همچنین بر این باورند که تأمین انتظارات کارکنان، همیشه نمی‌تواند به ترغیب آنان برای تامین انتظارات سایر ذی نفعان منجر شود. بدین ترتیب، تامین انتظارات کارکنان، لزوماً به معنای انجام فعالیت‌های ارزش بنیان توسط آنان نیست (Malmi & Ikaheimo, 2003; Marse, 2010; Michie, 2005; Trevino & Youngblood, 1990).

سازمان ارزش بنیان و بخش دولتی

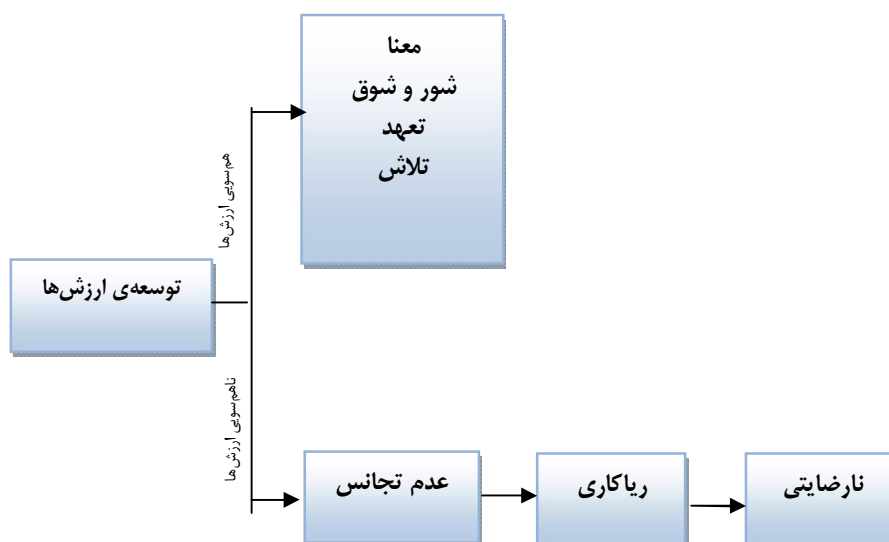
به زعم اندیشمندان حوزه دولتی سازمان ارزش بنیان، یک بخش دولتی که تصویر مثبتی از خود به جامعه ارائه می‌کند، دارای ظرفیت لازم برای تامین ارزش‌های چهارگانه مورد انتظار در بخش دولتی می‌باشد: قابلیت^۲ (شامل کارایی، اثربخشی، به هنگام بودن، قابل اعتماد بودن، صداقت شخصی و منطقی بودن)، پاسخگویی^۳ (شامل پاسخگویی مدیریتی به مقامات دولتی و تقاضای عمومی، پاسخگویی مالی در مقابل وجوهی که دریافت می‌شود، پاسخگویی سیاسی در برابر نهادی که مشروعیت سیاسی سازمان است، پاسخگویی عمومی به جامعه و گشودگی به انتقاد بیرونی، پاسخگویی قانونی در برابر مراجع قضایی و پاسخگویی اخلاقی)، شفافیت^۴ و لزوم استمرار^۵ در ارائه خدمات. بنابراین، بخش دولتی از ویژگی اقتدار جمعی، تغییر مداری، نتیجه محوری، توانمندسازی، ریسک پذیری، انعطاف پذیری، رقابتی بودن و عدم تمرکز برخوردار است (Heintzman, 2002; Vogel song, 1998). با تامین انتظارات مورد اشاره فوق، بخش دولتی دارای ویژگی قابلیت انکاء می‌گردد که جزیی حیاتی از یک جامعه رو به رشد است. بدین ترتیب، تامین انتظارات ذی نفعان، به اندازه بهره‌وری

حائز اهمیت است و بر ارباب رجوع و مشتری، اعم از مشتریان داخلی (کارکنان) و بیرونی، و سازمان فرادست تاکید می‌شود. جاری بودن انتظارات جامعه، در سازمان دولتی کمک می‌کند تا سازمان قادر باشد، رفتار مناسب را درک کرده، احترام و اعتماد جامعه را جلب کند. رفتار بخش دولتی با کلیه ذی نفعان، بدین ترتیب آمیخته با احترام، حساسیت و به رسمیت شناختن منافع، حقوق و آسایش آنها است (Volcker, 1989; Young & Stephen, 1998). در این حالت، صداقت به عنوان یک ارزش محوری تلقی می‌شود و در کلیه فعالیتها لحاظ می‌شود، از طرف دیگر، مسئولیت پذیری، و استفاده از منابع به شکلی کارآمد، سبب بهبود مستمر اثربخشی و کارایی در خدمات دولتی می‌شود (دنهارت، ۱۳۸۲). ارزشها برای کلیه کارکنان، از شفافیت لازم برخوردارند و رعایت ارزشها سبب می‌شود که بخش دولتی بتواند در همه حال اعتماد ذی نفعان را جلب کند. کنترل جای خود را به تعهد داده است، رهبران اهداف را برای کارکنان به تصویر می‌کشند، ارزشها را توصیف می‌کنند و بر مأموریت و اهداف روشن تاکید می‌شود که به میزان گسترده و در سراسر سازمان منتقل و درک گردیده است، به طریقی که افراد بتوانند خود را به آن متعهد سازند و در جهت کلی سازمان قرار دهند. در این حالت، مدیران به جای تبعیت از قوانین و کنترل، بر چشم انداز و اهداف متمرکزند. رهبری مشارکتی است نه مستبدانه و سیستم‌های نظارتی-کنترلی و بازخوردی قوی باقی می‌مانند، اما فقط به عنوان ابزار (Driscoll & Hoffman, 2000). یگر ویژگی‌های برتر چنین سازمان‌هایی تاکیدشان بر افراد است؛ افراد به چالش کشانیده می‌شوند، تشویق می‌گردند و توسعه می‌یابند، و به آنها قدرت و اختیار داده می‌شود که عمل کنند و از قضاوت خود استفاده نمایند. بدین ترتیب، کارکنان، نوآور، انعطاف پذیر و خلاق بوده و به میزان بسیاری بر نیازها و ترجیحات ارباب رجوع متمرکز هستند (Reave, 2005; Steers, 1997; Tischler, Biberman, & Altman, 2007).

اما مدیران دولتی، به دلیل محدودیت‌هایی که از نفوذ سیاسی بیرونی بر آنان اعمال می‌شود، اقتدار و انعطاف پذیری محدودی دارند و از اقتدار کمتری بر زیردستان خود برخوردارند. از طرف دیگر، به دلیل وجود مقررات و قوانین از پیش تعریف شده، مدیران و کارکنان بخش دولتی محتاط و غیرنوآور هستند (Heintzman, 2002; Karl & Cynthia, 1998). جابه جایی مکرر مدیران ارشد، از سوی دیگر سبب تقلیل هر چه بیشتر نوآوری در آنان می‌شود. از آنجا که با ساختارهای بوروکراتیک بیشتری مواجه هستند، فرایند تصمیم

گیری استراتژیک تحت تاثیر دخالت و وقفه‌های گروه‌های ذی نفع و اقتدار بیرونی قرار می‌گیرد. مدیران و کارکنان دولتی در مورد پرداختها، مشوقها، و ارتقاها، از بیرون تحت تاثیر قرار می‌گیرند. ارتباط ضعیف تری بین عملکرد و پاداش بیرونی، پرداخت، ارتقاء و امنیت شغلی وجود دارد. رضایت شغلی، و تعهد سازمانی در بین آنان کمتر است و در ارایه خدمت کمتر کارآمد هستند و تحت مالکیت و سرمایه گذاری دولت هستند، بنابراین تحت اقتدار سیاسی اند (Choen, 2009). از طرف دیگر، لزوم کار با منابع محدودتر، بخش دولتی را تحت فشار قرار می‌دهد تا با کاهش هزینه‌ها کارآمدتر شوند. این به معنای بودجه کمتر برای توسعه همان حجم از خدمات خواهد بود و کوچک سازی نیز از عواقب آن است. بنابراین بخش دولتی، برای تامین انتظارات ذی نفعان، با چالشهای بیشتری رو به رو است و بیش از یک سازمان ارزش‌بنیان بخش خصوصی، بر رهبری متکی است (Heintzman, 2002; Knight, 1997).

جمع بندی نظرات اندیشمندان در خصوص عوامل موثر بر سازمان ارزش بنیان، سبب شکل‌گیری فرضیه اول می‌شود که تبدیل انتظارات ذی نفعان به ارزش‌های سازمانی سبب شکل‌گیری سازمان ارزش بنیان می‌شود. با مروری بر ادبیات چنین بر می‌آید که در یک بخش دولتی، ذی نفعان چنین قابل دسته بندی خواهند بود: کارکنان، مدیران، سازمان فرادست و جامعه. همانگونه که در شکل ۱ مشاهده می‌شود، همسو بودن ارزشهای سازمانی با انتظارات کارکنان، به عنوان بخشی مهم از ذی نفعان داخلی، سبب می‌شود تا کارکنان تحت تاثیر نیاز به خودشکوفایی خود در سازمان فعالیت کنند و این یعنی رهاسازی انرژی فوق العاده در شرکت و ارایه محصولات و خدماتی بالاتر از حد انتظارات ذی نفعان بیرونی. البته باید اذعان داشت که متضاد آن یعنی عدم تجانس ارزشهای سازمانی با انتظارات ذی نفعان داخلی، سبب ترویج ریاکاری و نارضایتی کارکنان می‌شود که آن هم به خوبی در محصولات و خدمات معیوبی که توسط این نوع کارکنان ارایه می‌شود، قابل مشاهده است (Barret & Leader, 2010).



شکل ۱ - پیامدهای مثبت و منفی هم‌سوئی و ناهم‌سوئی ارزش‌های سازمانی با ارزش‌های کارکنان
(Barret & Leader, 2010)

بررسی انتظارات کارکنان از سازمان، حاکی از آن است که امکان برخورداری از حقوق عادلانه و مکفی، تامین رفاه، و امنیت بهداشتی و روانی، در زمره انتظارات غالب سازمانی کارکنان است. رایج‌ترین انتظارات دیگر، عبارت بودند از ایجاد فرصت ارتقای شغلی، تناسب بین مسئولیت و اختیار، حمایت مادی و معنوی، اعتماد و احترام، نقد پذیری، اجتناب از مواجهه هیجانی، مواجهه صادقانه و صحیح با کارکنان، استرس شغلی سطح معقول، خط مشی‌های سازمانی حمایت‌گرایانه، مشارکت در تصمیم‌گیری، زمان کاری منعطف، وجود طرح‌های تقدیر از کارکنان، و برخورد باز (Blanchard & O'Connor, 1997). این انتظارات در قالب ابعاد ناشی از کیفیت زندگی کاری دسته‌بندی شده‌اند که از پرداخت کافی و مناسب آغاز و به شرایط کاری امن و سالم، فرصت برای به‌کارگیری و توسعه بی‌واسطه استعدادهای انسانی، فرصت برای امنیت و رشد مداوم در آینده، و برخورداری از حقوق فردی در سازمان ختم می‌شود. توجه سازمان به ابعاد مربوط به کیفیت زندگی کاری، ارتباط مستقیمی با

عملکرد اثربخش کارکنان دارد و سبب می‌شود کارکنان به عواملی خودشکوکا مبدل شوند که با شور و شوق، تامین انتظارات رهبری سازمانی را دنبال می‌کنند. شور و شوق بالا در کارکنان سبب ارایه ایده‌ها و راه‌حل‌های جدید و همچنین شناسایی فرصتهای تازه در محیط سازمانی می‌شود. در این حالت، کارکنان به طور مرتب نیاز به یادگیری را برای خلق ارزش مورد انتظار احساس می‌کنند و کل تعاملات شان با هم و با مدیریت، مبتنی بر اعتماد است که عنصری اجتناب‌ناپذیر برای خلق تیم‌های توانمند و احساس تعهد است (Akotia, 1996; Brown & Trevino, 2006; Heintzman, 2002; Trevino & Youngblood, 1990). تعاملات مبتنی بر اعتماد، سبب بالا رفتن قابلیت تطبیق و سازگاری کارکنان شده و مسئولیت‌پذیری را در بین آنان توزیع می‌کند؛ به حدی که همگان برای تامین انتظارات ذی‌نفعان تلاش جمعی می‌کنند. کارکنان درگیری بالای کاری دارند، بدین معنا که با استقامت و پافشاری، تامین انتظارات ذی‌نفعان ترجیح دائمی شان خواهد بود و برای نیل به آن انرژی و زمان صرف می‌نمایند و ماحصل تجارب و تحصیلات خود را هزینه می‌کنند (Brytting & Trollestad, 2000; Byng & Cairns, 2001). جمع بندی نظرات اندیشمندان، به این نتیجه گیری می‌انجامد که یکی از ذی‌نفعان اصلی سازمان، کارکنان هستند و فرضیه فرعی اول شکل می‌گیرد که *تبدیل انتظارات کارکنان به ارزشهای سازمانی سبب شکل گیری سازمان ارزش بنیان می‌شود.*

انتظارات مدیران از کارکنان را سخت‌کوشی، وفاداری، تعهد، تشریک مساعی گروهی، شور و اشتیاق، رشد و توسعه فردی، تفکرگروهی، و انگیزه آفرینی در دیگر همکاران می‌دانند. مدیران در سازمان ارزش بنیان، بسیار در دسترس هستند و سیاست درهای باز به منظور امکان برقراری ارتباطات اثربخش و در طول شبکه، در سازمان وجود دارد. به دلیل وفاداری زیردستان و اعتماد آنان به مدیریت، مدیران از اقتدار بیشتری برخوردارند و قادرند تا اثربخش‌تر عمل کنند و تغییراتی را که استراتژیها ایجاد می‌کند، بهتر پیاده سازند (Hood, 2003; Rouillard & Giroux, 2005). جمع بندی نظرات اندیشمندان، به این فرضیه می‌انجامد که یکی از ذی‌نفعان اصلی سازمان، مدیران هستند و بدین ترتیب فرضیه فرعی دوم شکل می‌گیرد که *تبدیل انتظارات مدیران به ارزشهای سازمانی، سبب شکل گیری سازمان ارزش بنیان می‌شود.*

انتظارات جامعه را ارایه خدمات مستمر و با کیفیت از سوی سازمان می‌دانند. جمع بندی نظرات اندیشمندان، به این استنتاج می‌انجامد که یکی از ذی‌نفعان اصلی سازمان، جامعه

است (Kanungo, 2001). فرضیه فرعی سوم عبارت خواهد بود از اینکه تبدیل انتظارات جامعه به ارزشهای سازمانی سبب شکل‌گیری سازمان ارزش بنیان می‌شود. پیروی از قوانین و مقررات، کارایی، سوددهی، کیفیت، نوآوری، اثربخشی بالای فردی و جمعی در سازمان را در زمره انتظارات سازمان فرادست تعریف می‌کنند (Parry & Proctor-Thomson, 2002). جمع بندی نظرات اندیشمندان، به نتیجه‌گیری می‌انجامد که یکی از ذی‌نفعان اصلی سازمان، سازمان فرادست است و فرضیه فرعی چهارم شکل می‌گیرد که تبدیل انتظارات سازمان فرادست به ارزشهای سازمانی سبب شکل‌گیری سازمان ارزش بنیان می‌شود.

همانگونه که اشاره شد، لزوم تحقق سازمان ارزش بنیان، وجود نوع خاصی از رهبری سازمانی است که سبب ایجاد هماهنگی بین چشم‌انداز، انتظارات ذی‌نفعان و ارزشهای جاری سازمانی می‌شود. اهمیت و نقش رهبری سازمانی در تحقق سازمان ارزش بنیان، تا بدان حد است که در ادبیات از آن به عنوان ابزار عمده شکل‌گیری سازمان ارزش بنیان یاد می‌شود. در واقع، رهبری ارزش بنیان به سبک رهبری اشاره دارد که سعی بر درونی نمودن ارزش‌ها در پیروان خود داشته و مبتنی بر برانگیزاننده‌های ناخودآگاه می‌باشد که به شدت درونی بوده و بسیار قویتر از برانگیزاننده‌های محاسبه‌گرانه هستند. رهبری ارزش بنیان، بدین منظور همانند یک سیستم عمل می‌کند و کل سازمان را مدنظر قرار می‌دهد (Dent, 2005; Kouzes & Posner, 2006). جمع بندی نظرات صاحب‌نظران سبب شکل‌گیری فرضیه دومی‌شود که سبک رهبری سازمانی، سبب شکل‌گیری سازمان ارزش بنیان می‌شود. بنیاس از بررسی نود رهبر برگزیده ارزش بنیان، چهار ویژگی مشترک را در آنان تشخیص داد: مدیریت چشم‌انداز، مدیریت انتقال ارزشها، مدیریت اعتماد، و مدیریت خود (کاتر، ۱۳۸۳).

مدیریت چشم‌انداز: با توسعه فرهنگی مبتنی چشم‌انداز مشترک که سبب اشاعه جو اعتماد در سراسر سازمان می‌شود، در بین کارکنان مشارکت بالا و همکاری هدفمندی محقق می‌شود که خود سبب انسجام بالایی بین کارکنان می‌گردد. در واقع، رهبر از طریق مدیریت چشم‌انداز، به خلق چشم‌اندازی جذاب مبادرت می‌ورزد و در تبدیل نمودن چشم‌انداز به عمل و پایدار نگهداشتن آن، سازمان را پویا می‌سازد. چشم‌اندازی خلق می‌شود که همه افراد به آن باور دارند و از آن خود می‌دانند. داشتن چشم‌انداز یک چیز است و تبدیل آن به عمل موفقیت آمیز، چیز دیگر. رهبری در این حالت ظرفیت خلق چشم‌اندازی جذاب و تبدیل آن به عمل و پایدار نگهداشتن آن را دارد. رهبران موفق به این ترتیب، چشم‌اندازی خلق می‌کنند که سایر افراد به آن باور دارند و از آن خود می‌دانند (Kriger, 2005; Kouzes &

(Posner, 2006). بدین ترتیب، فرضیه فرعی اول نتیجه‌گیری می‌گردد که در سبک رهبری سازمانی، مدیریت چشم‌انداز، سبب شکل‌گیری سازمان ارزش‌بنیان می‌شود.

مدیریت انتقال ارزشها: دومین مهارت مشترک در میان رهبران منتخب بنییس، مدیریت انتقال ارزشها از طریق ارتباطات قوی و اثربخش است. بنییس معتقد است که ارتباطات مؤثر، مستلزم استفاده از قیاس، استعاره و مثالهای زنده و همچنین احساسات، اعتماد، خوشبینی و امیدواری است. گشودگی با ایده‌ها و عقاید دیگران، شفافیت، خوش‌نیتی که سبب بهبود ارتباطات با افراد می‌شود، گوش دادن به افراد، پاسخ دادن به نیازهای آنان که روشی برای نشان دادن، توجه و نگرانی نیز هست، برقراری ارتباطاتی که مبتنی بر شناخت مخاطب است، ابراز صمیمیت با همکاران و توان برقراری ارتباط شخصی و نزدیک، شکستن حصار سلسله مراتب، شوخ طبعی که یک روان ساز است و سبب ساده تر شدن تعاملات می‌شود، سبب انتقال ارزش‌های مورد انتظار رهبری به بهترین شیوه می‌شود. رهبری ارزش بنیان، به میزانی بسیار از ابزار ارتباطات اثربخش بهره می‌گیرد، ارتباطات سرپرستان و زیردستان، بین کارکنان و ارتباطات در طول شبکه. هدف این ارتباطات، تسهیل تبادلات است نه کنترل آنها و از کارکنان به مشتری، سازمان و سهامداران تسری می‌یابد. از دیگر مفاهیم و معانی مورد توجه رهبری ارزش بنیان، ارزش تشریک مساعی است. رهبری ارزش بنیان، به تشریک مساعی کارکنان اهمیت زیادی می‌دهد که منجر به افزایش انسجام درونی، و تغییر گرایش کیفیت از فرایند به کل سازمان می‌شود. پژوهشگران دریافته‌اند که تشریک مساعی، سبب بهبود عملکرد سازمانی می‌شود و افرادی که تمایل به پذیرش ارزش‌ها دارند، در امور با هم تشریک مساعی می‌نمایند و ذی نفع محور هستند. وجود ارزش تشریک مساعی در سازمان ارزش‌بنیان و این واقعیت که مبدل به یک هنجار شده است، سبب می‌شود که سلسله مراتب در بافتی از ارتباطات اجتماعی تغییر شکل دهد و توان افراد در برقراری ارتباطات و هماهنگی کارهای پیچیده به شیوه‌ای کارآمد و اثربخش مبدل گردد. در چنین حالتی افراد احساس مسئولیت مشترک می‌کنند (Choen, 2009; Michie, 2005). بدین ترتیب، فرضیه فرعی دوم نتیجه‌گیری می‌شود که در سبک رهبری سازمانی، مدیریت انتقال ارزشها، سبب شکل‌گیری سازمان ارزش‌بنیان می‌شود.

مدیریت اعتماد: سومین جنبه رهبری که به وسیله بنییس مشخص شده، اعتماد است که از آن به عنوان “چسب عاطفی که پیروان و رهبران را به هم می‌چسباند” یاد می‌شود. اعتماد باید به چشم دیده شود و تواضع از ملزومات آن است؛ اگر رهبر تحت تاثیر منیت خود

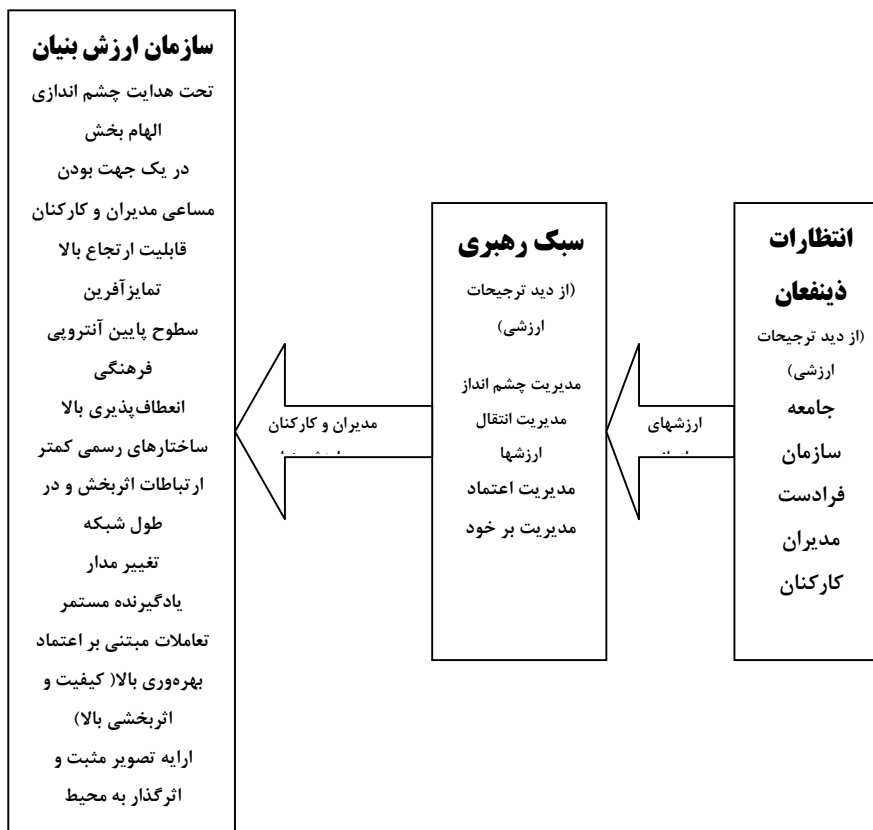
باشد، هیچ کس به وی اعتماد نمی کند. مهارت گذشت و بخشش افراد در رهبری، سبب ترویج اعتماد و فقدان آن باعث اشاعه بی اعتمادی در سازمان می شود. از طرف دیگر، صداقت بالای رهبری و مطابقت بالای گفتاری و رفتاری او سبب جلب اعتماد کارکنان می شوند. مشارکت دادن کارکنان در امور، نشان دادن دلواپسی و دلسوزی و روحیه خدمت گذاری، به کارکنان نشان می دهد که رهبر برای آنها اهمیت قایل است و همین سبب جلب اعتماد کارکنان می شود (Heintzman, 2002; Roger & Davis, 1995). بنابراین، فرضیه فرعی سوم نتیجه گیری می شود که در سبک رهبری سازمانی، مدیریت اعتماد، سبب شکل گیری سازمان ارزش بنیان می شود.

مدیریت بر خود: تحقیقات حوزه تحولات رفتاری بر این واقعیت صحه می گذارند که رهبران ابتدا باید نمونه و الگوی ارزش هایی باشند که سازمان به دنبال تحقق آن در رفتار است و نقطه آغازین تحول رفتاری رهبران هستند؛ چراکه رهبران غالباً الگوی کارکنان هستند و ارزش های رفتاری آنان به سادگی در سازمان ترویج می یابد؛ چون راس سازمان آفریننده روح و حیات آن است. بنابراین رفتار رهبری سازمانی، باید الگویی مبتنی بر صراحت، صداقت و احترام اصیل و متقابل باشد. رهبری ارزش بنیان بر خودآگاهی و یادگیری فردی تأکید دارد، ویژگی هایی که به یادگیری، خوش اخلاقی، دیگر خواهی، خودکنترلی، توانایی تحمل ابهام و تناقض، و توانایی پذیرفتن انسانها به همان گونه ای که هستند، می انجامد. مدیریت بر خود، از طرف دیگر سبب می شود تا رهبر به طریقی الهام بخش، برانگیزاننده باشد، و در بیان عاطفی غیرگفتاری پر احساس و قوی باشد. ویژگی هایی که ارتقای خودباوری و رشد فردی زیردستان را به دنبال دارد (Kouzes, 2006). بدین ترتیب، فرضیه فرعی چهارم نتیجه گیری می شود که در سبک رهبری سازمانی، مدیریت اعتماد سبب شکل گیری سازمان ارزش بنیان می شود.

مدل مفهومی پژوهش

با بررسی به عمل آمده در ادبیات پژوهش، مدل مفهومی (شکل ۲) استخراج گردید، همانگونه که مشاهده می شود در سازمان ارزش بنیان، انتظارات از دید ترجیحات ارزشی ذی نفعان (به عنوان متغیر وابسته) که مشتمل بر جامعه، سازمان فرادست، مدیران و کارکنان می باشد، در قالب ارزشهای سازمانی، از طریق سبک خاصی از رهبری سازمانی (به عنوان متغیر وابسته)، جاری می شوند و سازمان ارزش بنیان محقق می شود. در واقع، رهبری ارزش بنیان

از طریق مدیریت چشم انداز، مدیریت انتقال ارزشها، مدیریت اعتماد و مدیریت بر خود به جاری سازی ارزشهای سازمانی نائل می‌شود. لازم به ذکر است، ترتیب اشاره شده ذیل در انتظارات ذی نفعان، با توجه به اهمیت و اولویت است که از نظر اندیشمندان به آن داده شده است.



شکل ۲ - مدل مفهومی سازمان ارزش بنیان

روش پژوهش

مراحل پژوهش حاضر بدین ترتیب است: انتخاب محل طراحی و سنجش مدل، تحقیق و تفحص در ادبیات نظری و جمع آوری اطلاعات اولیه، طراحی مدل مفهومی اولیه، انجام روش دلفی در سه مرحله از طریق پانل دلفی متشکل از خبرگان صنعت برق و نخبگان

دانشگاهی، جرح و تعدیل مدل با استفاده از اطلاعات به دست آمده از نظرات، بررسی پیمایشی مدل در جامعه آماری و ارائه مدل نهایی سازمان ارزش بنیان برای شرکت مادر تخصصی توانیر. تحقیق حاضر از حیث مخاطب استفاده از پژوهش، یک تحقیق بنیادی به شمار می‌آید؛ چراکه پژوهش بنیادی، پژوهشی است که به منظور توسعه دانش بنیادی طراحی شده و منبع مفاهیم علمی نوین است و به ایجاد و آزمون تبیین‌های نظری می‌پردازد و مخاطب مستقیم آن، جامعه علمی کشور است. نتیجه حاصل از پژوهش بنیادی، ارایه تصویری مشروح از آن موضوع است (نیومن^۶، ۱۳۹۰). پژوهش از حیث هدف، از نوع تحقیقات توصیفی و روش گردآوری داده‌ها، پیمایشی است و به طور مشخص مبتنی بر مدلسازی معادلات ساختاری است (کلانتری، ۱۳۸۵) مدل معادلات ساختاری، رویکرد آماری جامعی می‌باشد که برای آزمون فرضیه‌هایی درباره روابط بین متغیرهای مشاهده شده و متغیرهای مکنون می‌باشد. از طریق این رویکرد، می‌توان قابل قبول بودن مدل‌های نظری را در جوامع خاص آزمون کرد و از آنجایی که اکثر متغیرهای موجود در تحقیقات مدیریتی به صورت مکنون یا پوشیده و پنهان می‌باشند، ضرورت استفاده از این مدل‌ها روز به روز بیشتر می‌شود (علی‌دوستی، ۱۳۸۵؛ کلانتری، ۱۳۸۵). در این راستا آزمون اعتبار عاملی پرسشنامه با کمک تحلیل عاملی تاییدی و با استفاده از نرم افزار لیزرل انجام گرفت.

با بررسی منابع آرشیوی شامل مقالات، کتب و پژوهش، و جمع آوری اطلاعات، متغیرهای تعیین کننده سازمان ارزش بنیان بدست آمد. جهت اطمینان از روایی پژوهش، از نظرات و رهنمودهای نخبگان دانشگاهی شامل اساتید دانشکده‌های مدیریت دانشگاه‌های تهران، علامه طباطبایی، شهید بهشتی و دانشگاه پیام نور، در مراحل جمع بندی و طراحی مدل اولیه استفاده شد؛ سپس طی چند مصاحبه، به جمع‌آوری و اعمال نظر خبرگان صنعت برق در شرکت توانیر و وزارت نیرو مبادرت شد و در نهایت با استفاده از روش دلفی که پانل آن متشکل از خبرگان صنعت برق و نخبگان دانشگاهی بودند، به جرح و تعدیل مدل مفهومی اولیه، اقدام شد. لازم به ذکر است که سازمان مدیریت تولید، انتقال و توزیع نیروی برق که به اختصار شرکت توانیر نامیده می‌شود، به دلیل وظیفه حاکمیتی که در صنعت برق وزارت نیرو بر عهده دارد، انتخاب شده است.

پیدایی مسائل پیچیده و دشوار که اطلاعات کافی نیز درباره آنها وجود ندارد، سبب شده است که استفاده از روش‌های وفاق یا اتفاق نظر^۷ گسترش یابد (Hasson & Keeney, 2000). این روش‌ها در مواردی به کار می‌روند که نیاز باشد ایده‌ها و قضاوت‌های جداگانه

افراد دربارهٔ یک موضوع، در فرایندی ساخت‌یافته به یک نتیجهٔ واحد و مورد توافق آنان تبدیل شود. در این میان، روش دلفی برای شناخت و رتبه‌بندی موضوع‌ها و عوامل کلیدی برای اقدام‌های مدیریتی کاربرد وسیعی داشته است (عالی‌زاده، ۱۳۸۵) و شامل بررسی و انعکاس ادراکات افراد به منظور فهم کنش‌های انسانی و اجتماعی است. رویکرد آن کیفی و ماهیتی انتزاعی ۸ دارد و هنگامی به کار گرفته می‌شود که پژوهش در پی «ساخت» باشد (Fink & Kosecoff, 1984). در واقع این روش، به دنبال دستیابی به دانش گروهی از متخصصان دربارهٔ موضوعی خاص است و در نهایت با حصول اتفاق نظر میان آنان پایان می‌یابد. این گروه، از بین افرادی انتخاب می‌شود که در موضوع پژوهش، دارای دانش و تخصص باشند و به عنوان پانل دلفی شناخته می‌شوند. انتخاب اعضای مناسب برای پانل دلفی، از مهم‌ترین مراحل این روش به حساب می‌آید، چرا که اعتبار نتایج کار، بستگی زیادی به شایستگی و دانش این افراد دارد (Story & Hurdley, 2001).

روش دلفی که در چارچوب روش‌شناسی کیفی قرار می‌گیرد، فرایند ارتباطات گروهی را به نحوی ساخت می‌دهد که زمینهٔ برهم‌کنش افرادی متخصص را به عنوان یک کل، برای حل مسئله فراهم سازد. این ارتباط ساخت‌یافته با بازخور اطلاعات و دانش افراد، ارزیابی قضاوت گروه، فرصت بازنگری در قضاوت‌ها، و با تأمین درجه‌ای از محرمانه بودن پاسخهای افراد، فراهم می‌شود. بنابراین روش دلفی دارای چند ویژگی اساسی است. این ویژگی‌ها شامل ناشناختگی افراد درگیر در پژوهش، تکرار، و بازخور اطلاعات می‌باشند. این روش در عمل، مجموعه‌ای از پرسشنامه‌ها یا دوره‌های متوالی به همراه بازخور کنترل شده‌ای است که تلاش دارد به اتفاق نظر میان یک گروه از افراد متخصص دربارهٔ یک موضوع خاص دست یابد (کلانتری، ۱۳۸۵). در این پژوهش، پانل دلفی متشکل از ۲۰ نفر از نخبگان دانشگاهی و خبرگان صنعت برق و وزارت نیرو بودند که به صورت نظری یا عملی در مباحث مرتبط با سازمان ارزش‌بنیان در ایران درگیر بوده‌اند؛ و برای تصمیم‌گیری دربارهٔ توقف یا ادامهٔ دوره‌های دلفی از روش محاسبهٔ انحراف معیار استفاده شده است؛ و از آنجا که پس از سه دور توزیع پرسشنامه، در نظر میان اعضای پانل، اتفاق نظر حاصل شد و دور دلفی توقف یافت و پرسشنامه نهایی شد.

با روش پیمایشی که یکی از روش‌های اصلی حوزه علوم اجتماعی است و ویژگی بارز آن، شیوه گردآوری داده‌ها و روش تحلیل آن است. پرسشنامه‌ای که بر اساس مدل تهیه شده بود، برای سنجش مدل در میان اعضای جامعه آماری شرکت، توزیع و جمع‌آوری شد.

جامعه آماری متشکل از مدیران، مشاوران و کارشناسان شرکت توانیر بود و حجم جامعه آماری، ۱۴۰ نفر بوده است، با استفاده از فرمول کوکران حجم نمونه آماری ۱۰۵ نفر برآورد گردیده است. به منظور جلوگیری از کوچک شدن حجم نمونه آماری، بین تعداد ۱۴۰ نفر پرسشنامه توزیع گردید و در نهایت ۱۰۵ پرسشنامه جمع آوری شد و مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت. روش نمونه گیری در پژوهش حاضر، از نوع نمونه گیری در دسترس ۹ است، زیرا انتخاب اعضای نمونه به واسطه در دسترس بودن آنها انجام شده است (دواس، ۱۳۷۶). برای تعیین روایی ۱۰ صوری ابزار اندازه گیری، پرسشنامه تحقیق با استفاده از نتایج روش دلفی (سه دور رفت و برگشت) طراحی گردید و از طریق مراجعه به اساتید صاحب نظر در این حوزه تصحیح گردید.

برای تعیین پایایی ۱۱ پرسشنامه، پس از این که ۳۰ پرسشنامه پیش آزمون شد، سپس ضریب آلفای کرونباخ محاسبه شد. این شیوه بررسی همسازی پاسخ فرد به یک گویه، در مقایسه با هر یک از گویه‌های دیگر مقیاس است (همبستگی گویه به گویه). بدین ترتیب پایایی کل مقیاس سنجیده می‌شود که دامنه آن از صفر تا یک است. با استفاده از داده‌های به دست آمده از این پرسشنامه‌ها، میزان اعتماد با روش آلفای کرونباخ برای ۹۴ گویه عدد ۰/۹۶۱ بدست آمد که برای سئوالات مفهوم انتظارات ذی نفعان با ۳۹ سؤال عدد ۰/۸۷۴ و برای سئوالات مفهوم سبک رهبری با ۵۵ سؤال برابر با ۰/۹۷۶ بدست آمد که هر دو مطلوب می‌باشند. در تجزیه و تحلیل داده‌ها از نرم افزار SPSS نسخه ۱۹ و لیزرل ۸/۵ بهره گرفته شد و سطح خطای ۵ درصد برای آزمون فرضیه‌ها در نظر گرفته شد. به منظور بررسی صحت و سقم اعتبارعاملی میان متغیرهای مستقل و وابسته تحقیق، از روش تحلیل عاملی با استفاده از معادلات ساختاری استفاده شده است.

در تحلیل عاملی تاییدی، محققان مطالعه خود را بر مبنای ساختار عاملی از پیش تعیین شده دنبال نموده و در صدد بودند تا صحت و سقم ساختار عاملی مجموعه ای از متغیرهای مشاهده شده را مورد آزمون قرار دهند. بر اساس این تکنیک، محققان ابتدا از طریق بررسی تئوری‌ها و مطالعات قبلی و با بهره‌گیری از دیدگاه‌های خود، ابتدا به تدوین مدل نظری اقدام نمودند (محققان در تحقیق حاضر بر اساس روش دلفی مدل نظری را طراحی نموده‌اند) و سپس مدل نظری از طریق بررسی ساختار کوواریانس (مدل روابط ساختاری خطی) به محک آزمون گذاشته شدند (کلانتری، ۱۳۸۵). مدل معادلات ساختاری دارای دو بخش است: مدل

اندازه‌گیری و مدل ساختاری. مدل اندازه‌گیری، مجموعه‌ای از متغیرهای مشاهده شده را به مجموعه کوچکتری از متغیرهای نهفته مرتبط می‌کند که در اینجا دو متغیر نهفته، عبارت بودند از رهبری ارزش بنیان و انتظارات ذی نفعان. مدل ساختاری، متغیرهای نهفته را به هم مرتبط می‌کند که عبارتند از رهبری ارزش بنیان، انتظارات ذی نفعان و سازمان ارزش بنیان.

یافته‌های تحقیق

با استفاده از روش دلفی، مشخص شد که سازمان ارزش بنیان، شامل دو شاخص رهبری ارزش بنیان و انتظارات ذی نفعان می‌باشد و رهبری ارزش بنیان شامل مدیریت چشم انداز، مدیریت انتقال ارزشها، مدیریت اعتماد و مدیریت بر خود است. انتظارات ذی نفعان شامل انتظارات کارکنان، انتظارات مدیران، انتظارات سازمان فرادست و انتظارات جامعه است. نتایج تحلیل عاملی تاییدی نشان می‌دهد که برازندگی مدل انتظارات ذی نفعان با توجه به مقدار کم نسبت کای اسکوئر بر درجه آزادی (کمتر از ۳) و مقدار آماره ریشه میانگین توان دوم خطای تقریب^{۱۲} برابر با ۰/۰۷ (کمتر از ۸ درصد) و شاخص برازندگی^{۱۳} و شاخص برازندگی نرمال^{۱۴} و شاخص برازندگی تعدیل شده^{۱۵} بالای ۹۰ درصد تایید می‌شود. به عبارت دیگر، سنجیدن انتظارات ذی نفعان از طریق عوامل کارکنان، مدیران، سازمان فرادست و جامعه دارای اعتبار ساختاری می‌باشد. برازندگی مدل رهبری ارزش بنیان، با توجه به مقدار کم نسبت کای اسکوئر بر درجه آزادی (کمتر از ۳) و مقدار شاخص برازندگی برابر با ۰/۰۷۹ (کمتر از ۸ درصد) و شاخص برازندگی و شاخص برازندگی تعدیل شده بالای ۹۰ درصد تایید می‌شود. به دیگر سخن، سنجیدن رهبری ارزش بنیان، از طریق عوامل متشکله شامل مدیریت چشم انداز، مدیریت انتقال ارزشها، مدیریت اعتماد و مدیریت بر خود، دارای اعتبار ساختاری است. برازندگی مدل نهایی تحقیق، با توجه به مقدار کم نسبت کای اسکوئر بر درجه آزادی (کمتر از ۳) و مقدار آماره ریشه میانگین توان دوم خطای تقریب برابر با ۰/۰۷۶ (کمتر از ۸ درصد) و شاخص برازندگی و شاخص برازندگی نرمال و شاخص برازندگی تعدیل شده بالای ۸۰ درصد تایید می‌شود، به عبارت دیگر مدل تایید می‌شود.

سپس مدل تایید شده، با استفاده از تحلیل مسیر در شرکت توانیر مورد آزمون قرار گرفت. برای این منظور که آیا می‌توان از رگرسیون برای این آزمون استفاده کرد، از آزمون دوربین-

واتسون^{۱۶} استفاده شده که مقدار آماره این آزمون برای تاثیر عاملها بر متغیر رهبری ارزش بنیان برابر ۲/۲ و برای متغیر انتظارات ذینفعان برابر با ۱/۸ بدست آمد. از آنجایی که هر دو مقدار در فاصله ۱/۵ و ۲/۵ قرار دارند، بنابراین فرض عدم وجود همبستگی بین خطاها رد نمی‌شود و می‌توان از رگرسیون استفاده کرد. جهت سنجش نرمال بودن توزیع داده‌های نمونه از آزمون کلموگراف-اسمیرنف استفاده شد. نتایج آزمون کولموگراف-اسمیرنف، حاکی از آن بود که توزیع داده‌های هر ده فرضیه تحقیق نرمال است. به منظور آزمون فرضیه‌ها از آزمون تی با یک نمونه استفاده شد. سپس در رابطه با هر فرضیه، آماره آن محاسبه شده است. بر اساس سطح معنی داری بدست آمده، چنانچه کمتر از ۰/۰۵ باشد، فرضیه صفر رد شده و فرضیه مقابل آن تایید شده است. نتایج فرضیه‌های تایید و رد شده به ترتیب ذیل بود:

فرضیه‌ی ۱. تبدیل انتظارات ذی نفعان به ارزش‌های سازمانی سبب شکل‌گیری سازمان ارزش بنیان می‌شود: تایید

فرضیه‌ی ۱-۱. تبدیل انتظارات کارکنان به ارزشهای سازمانی سبب شکل‌گیری سازمان ارزش بنیان می‌شود: تایید

فرضیه‌ی ۱-۲. تبدیل انتظارات مدیران از کارکنان به ارزشهای سازمانی، سبب شکل‌گیری سازمان ارزش بنیان می‌شود: تایید

فرضیه‌ی ۱-۳. تبدیل انتظارات جامعه به ارزشهای سازمانی سبب شکل‌گیری سازمان ارزش بنیان می‌شود: تایید

فرضیه‌ی ۱-۴. تبدیل انتظارات سازمان فرادست به ارزشهای سازمانی سبب شکل‌گیری سازمان ارزش بنیان می‌شود: تایید

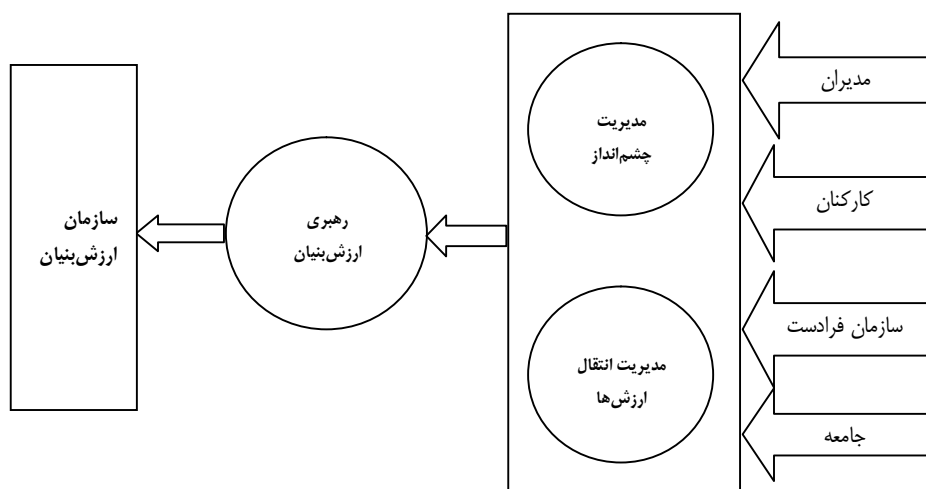
فرضیه‌ی ۲. سبک رهبری سازمانی، سبب شکل‌گیری سازمان ارزش بنیان می‌شود: تایید
فرضیه‌ی ۲-۱. در سبک رهبری سازمانی، مدیریت چشم انداز سبب شکل‌گیری سازمان ارزش بنیان می‌شود: تایید

فرضیه‌ی ۲-۲. در سبک رهبری سازمانی، مدیریت انتقال ارزشها سبب شکل‌گیری سازمان ارزش بنیان می‌شود: تایید

فرضیه‌ی ۲-۳. در سبک رهبری سازمانی، مدیریت اعتماد سبب شکل‌گیری سازمان ارزش بنیان می‌شود: رد

فرضیه‌ی ۲-۴. در سبک رهبری سازمانی، مدیریت بر خود سبب شکل‌گیری سازمان ارزش‌بنیان می‌شود: رد

ضریب تعیین مدل (R^2) در شرکت توانیر، برابر ۵۷/۵٪ شده است که نشان می‌دهد که متغیرهای مستقل ۵۷/۵٪ تغییرات متغیر وابسته (سازمان ارزش‌بنیان) تبیین کرده‌اند. هر قدر ضریب مسیر بیشتر باشد، متغیر وابسته نقش بیشتری در تبیین متغیر مستقل دارد. از نظر پاسخ دهندگان، انتظارات مدیران از بین سایر ذی‌نفعان، نقش بیشتری در تعریف انتظارات ذی‌نفعان دارد و نقش‌های بعدی به ترتیب عبارتند از کارکنان، سازمان فرادست و جامعه. به عبارت دیگر از نظر پاسخ دهندگان، ارزش‌های مورد انتظار مدیران، بیشتر از ارزش‌های مورد انتظار جامعه، سازمان فرادست و کارکنان در سازمان جاری است. از نظر پاسخ دهندگان در رهبری ارزش‌بنیان، به ترتیب مدیریت چشم‌انداز و سپس مدیریت انتقال ارزش‌ها دارای بیشترین نقش هستند. از نظر پاسخ دهندگان، انتظارات ذی‌نفعان بیش از رهبری ارزش‌بنیان در تحقق سازمان ارزش‌بنیان در شرکت توانیر نقش داشته است. بدین ترتیب مدل بر اساس شکل ۵ نهایی می‌شود.



شکل ۵ - مدل نهایی سازمان ارزش‌بنیان در شرکت توانیر

بحث و نتیجه گیری

جوهره سازمان ارزش بنیان، در خدمت به ذی نفعان و تامین انتظارات آنان متجلی است که از طریق سبک خاصی از رهبری سازمانی قابل تحقق است (Van Wart, 1998). هدف این تحقیق شناسایی اجزای تشکیل دهنده سازمان ارزش بنیان بود. تحلیل‌های آماری انجام شده، نشان می‌دهد که الگوی به دست آمده در این تحقیق معنی‌دار بوده و تئوری پیشنهادی محققان مبنی بر اجزای تشکیل دهنده سازمان ارزش بنیان را تایید می‌کند. به نحوی که ۵۷٫۵ درصد تغییرات متغیر سازمان ارزش بنیان را می‌توان توسط متغیرهای انتظارات ذینفعان و رهبری ارزش بنیان تبیین نمود. برای محاسبه روایی این تحقیق، از روایی سازه یا عامل استفاده گردید که یکی از پر کاربردترین روش‌هاست که توسط روش تحلیل عاملی تأییدی محاسبه می‌شود. از آنجا که مقادیر تی گزارش شده برای تمام ضرایب نشانگرها و صفت‌های مکنون مورد مطالعه بیش از ۲ است مدل‌های اندازه‌گیری مورد استفاده در پژوهش حاضر مناسب بوده و نشان از آن دارد که نشانگرهای مورد استفاده برای اندازه‌گیری صفت‌های مکنون مورد مطالعه این پژوهش با ساختار عاملی و زیربنای نظری، تطابق قابل قبولی دارند. جهت تعیین پایایی این تحقیق، از ضریب آلفای کرونباخ استفاده گردید که مقدار این ضریب به یک نزدیک بود که نشان دهنده این بود که سازه‌ها به بهترین شکل با سؤالات سنجیده شده اند. لذا می‌توان نتایج حاصله از سؤالات هر سازه را معتبر و قابل تحلیل دانست. زیرا اولاً آنچه را که محقق در نظر داشته، دقیقاً سنجیده است و ثانياً برداشت ذهنی تمام پاسخگویان از آن یکی بوده است. نتایج آزمون فرضیه اول، نشان می‌دهد که تبدیل انتظارات جامعه، انتظارات سازمان فرادست، انتظارات مدیران و انتظارات کارکنان به ارزش‌های سازمانی سبب شکل‌گیری سازمان ارزش بنیان در شرکت توانیر خواهد شد. سازمان فرادست از سازمان انتظار دارد که از قوانین و مقررات پیروی کند، روند مدیریت خدمات آن کارآمد و با کیفیت و اثربخش باشد. آزمون فرضیه دوم نیز حاکی از آن بود که رهبری ارزش بنیان، سبب شکل‌گیری سازمان ارزش بنیان می‌شود و اجزای متشکله آن مدیریت چشم انداز، مدیریت انتقال ارزشها، مدیریت اعتماد و مدیریت بر خود است. هنگامی که رهبری سازمان تصویر روشنی از رسالت و ارزش‌های سازمان خلق کند، مبنای محکمی برای اقدامات کارکنان خود خلق خواهد کرد، در این حالت ارزشهای افراد با هم پیوند می‌خورد، و سازمان برای رسیدن به یک هدف واحد منسجم می‌گردد و به اوج رقابت پذیری می‌رسد (Reave, 2005).

رهبری مقتدرانه مبتنی بر سلسله مراتب، جایی را برای سطوح بالای اعتماد یا توانمند سازی نمی‌گذارد. در این نوع سبک از رهبری، زیردستان تمایلی به پذیرش ارزش‌های رهبران پیدا نمی‌کنند. یک سازمان نمی‌تواند ظرفیت‌های خود را متجلی سازد، تیم‌های توانمند بسازد، درک عمیقی از مشتریان به دست بیاورد، و حس تعهد و وجود هدف مشترک را خلق کند مگر آنکه روابطی مبتنی بر اعتماد و روابط متقابل بسازد (Grabner & Kilpatrick, 2008; Grojean & Dickson, 2004). وقتی سازمان‌های برجسته و اثربخش در سطح جهان عمیقاً بررسی می‌شوند، این نتیجه حاصل می‌شود که رهبری ارزش بنیان سبب بهبود مستمر عملکرد سازمانی و توسعه پایدار بلندمدت سازمان می‌شود. رهبر ارزش بنیان خود تجلی ارزش‌های مورد انتظار سازمان است و این مهم را از طریق مدیریت بر خود به انجام می‌رساند، به دیگر سخن رهبری ارزش بنیان به جای دستور دادن از طریق الهام بخشی و ایجاد چشم انداز کارکنان را هدایت می‌کند (Kouzes & Posner, 2006). یافته‌های پژوهش حاکی از آن است که در شرکت توانیر اعتقاد بر این است که انتظارات ذی نفعان سبب شکل‌گیری سازمان ارزش بنیان می‌شود و رهبری ارزش بنیان، در مدیریت چشم انداز و مدیریت انتقال ارزشها، به خوبی از عهده جاری سازی انتظارات ذی نفعان در قالب ارزش‌های سازمانی برآمده است. اما داده‌های تحقیق، در سایر موارد از قبیل مدیریت اعتماد و مدیریت بر خود، حاکی از آن است که رهبری ارزش بنیان، موفق نبوده است و تمرکز سبک رهبری سازمانی در توانیر، بر مدیریت انتقال چشم انداز است. به عبارت دیگر، گویه‌هایی که توانایی رهبری سازمانی را در شرکت توانیر در خصوص مدیریت چشم انداز مورد پرسش قرار داده، تایید شده است. یعنی رهبری سازمانی چشم انداز را به طوری به کارکنان منتقل نموده که چشم انداز را از آن خود می‌دانند. بررسی پاسخ‌ها در شرکت توانیر حاکی از رد فرضیه تمرکز سبک رهبری سازمانی در توانیر، در مدیریت اعتماد است. اما از نظر پاسخ دهندگان نقاط گلوگاه کدامند؟ اعتماد رهبری سازمانی به کارکنان، دلسوزی، و رفتار مراقبت گونه نسبت به آنان. با رتبه بندی عوامل تعیین کننده مربوط به مدیریت اعتماد، با استفاده از آزمون فریدمن، اولویت اول از نظر پاسخ دهندگان، بینش یافتن مدیران نسبت به نیازهای کارکنان است. مدیران لازم است برای جلب اعتماد کارکنان، در تصمیم‌گیری‌های خود نشان دهند که به نیازهای کارکنان بینش دارند و رفع آنها برایشان یک اولویت است. تلاش برای جلب مشارکت کارکنان در تصمیم‌گیری‌ها در اولویت بعدی قرار دارد. اینکه کارکنان به خوبی احساس کنند که مدیریت به مشارکت آنها بها می‌دهد، در

خلق اعتماد در بین کارکنان اهمیت بالایی دارد. همچنین لازم است در واگذاری مسئولیتها به کارکنان، لیاقت و شایستگی آنان مد نظر قرار گیرد. نشان دادن دلسوزی نسبت به کارکنان، در اولویت بعدی قرار دارد. رفتار مراقبت گونه (از دید مثبت) با کارکنان نیز از نکات دیگری است که لازم است برای ایجاد اعتماد مورد توجه قرار گیرد. وجود روحیه خدمت گذاری و نشان دادن تواضع نسبت به کارکنان نیز حائز اهمیت است.

این فرضیه که در رهبری ارزش بنیان، مدیریت بر خود در شرکت توانیر، سبب شکل گیری سازمان ارزش بنیان می شود، رد شد. یعنی از نظر پاسخ دهندگان، شواهدی مبنی بر تایید اینکه تمرکز سبک رهبری سازمانی در توانیر در مدیریت بر خود است، وجود ندارد. اما نقاط گلوگاه عبارتند از: خودآگاهی، توان تحمل تناقض، امیدبخشی، معنویت، پرهیز از عیب جویی، دیگرخواهی، سرزندگی، هوش عاطفی، رفتار خدا مسئولانه، پرهیز از غرور و رفتاری که سبب افزایش خودباوری می شود. به لحاظ مدیریت بر خود نیز، مساله به صورتی نیست که رهبر نمادی از ارزش های سازمانی شده باشد. بنابراین در شرکت توانیر به لحاظ نیاز به تقویت رهبری ارزش بنیان از ابعاد مدیریت اعتماد و مدیریت بر خود، ضرورت وجود دارد. به دیگر سخن، همانگونه که اشاره شد، برای شکل گیری سازمان ارزش بنیان، تحقق نوع خاصی از رهبری سازمانی لازم است که سبب ایجاد هماهنگی بین چشم انداز، انتظارات ذی نفعان و ارزشهای جاری سازمانی می شود. اهمیت و نقش رهبری سازمانی در تحقق سازمان ارزش بنیان، تا بدان حد است که در ادبیات از آن به عنوان ابزار عمده سازمان ارزش بنیان یاد می شود. تحقیقات حوزه تحولات رفتاری بر این واقعیت صحه می گذارند که رهبران ابتدائاً باید نمونه و الگو ارزشهایی باشند که سازمان به دنبال تحقق آن در رفتار است و نقطه آغازین تحول رفتاری رهبران هستند، چراکه رهبران غالباً الگوی کارکنان هستند و ارزشهای رفتاری آنان به سادگی در سازمان ترویج می یابد؛ چون رأس سازمان آفریننده روح و حیات آن است.

بررسی رتبه بندی انجام شده محققان، در خصوص اجزای متشکله مدیریت بر خود، حاکی از آن است که بعد اهمیت قائل شدن برای تک تک کارکنان در اولویت قرار دارد. اینکه رهبری سازمانی در رفتار و گفتار خود، ارزش دیگر خواهی را نشان دهد، در اولویت دوم اهمیت قرار دارد. رفتاری امیدبخش در اولویت سوم است. به دنبال آن، رفتار رهبری که سبب افزایش خودباوری افراد شود، قرار دارد. توان تحمل تناقض، سرزندگی، هوش عاطفی و معنویت به ترتیب در اولویتهای بعدی قرار دارند. پرهیز از عیب جویی، رفتار خدا مسئولانه و

پرهیز از غرور، خودآگاهی، کنترل بر خشم و پشتکار نیز در اولویتهای بعدی هستند. لذا، با توجه به شکاف موجود بین مدل مطلوب شناسایی شده توسط نخبگان دانشگاهی و خبرگان صنعتی و مدل وضعیت موجود در شرکت توانیر، لازم است در جهت نیل به سازمان ارزش بنیان، به موارد شناسایی فوق توجه شود و اقدامات لازم صورت گیرد. سهم نظری محققان در پژوهش حاضر، طراحی مدل سازمان ارزش بنیان برای بخش دولتی است که علی‌رغم تلاش فراوان محققان برای انجام بی عیب و نقص، این تحقیق دارای محدودیتهایی می‌باشد. مهم ترین محدودیت تحقیق، مسلماً مفهوم سازی سازمان ارزش بنیان و ساخت ابزار سنجش آن بود. ذکر این مطلب نیز ضرورت دارد که مدل سازمان ارزش بنیان در سطح جهان مفهوم جدیدی است و در ایران کمتر شناخته شده است و پژوهشی درباره آن صورت نگرفته است، در نتیجه محققان با محدودیتهای بسیاری مواجه بوده اند.

پی‌نوشت‌ها

- | | |
|-----------------------------|--------------------------|
| 1. Stakeholder Expectations | 12. Convenience sampling |
| 2. Value-based Organization | 13. Validity |
| 3. Public Sector | 14. Reliability |
| 4. Social System | 13. RMSEA |
| 5. Competency | 14. GFI |
| 6. Accountability | 15. NFI |
| 7. Transparency | 16. AGFI |
| 8. Continuency | 17. D-W |
| 9. Newman | |
| 10. Consensus Methods | |
| 11. Subjective | |

منابع

- دنه‌پارت، رابرت. (۱۳۸۲). *تئوری‌های سازمان دولتی*. ترجمه الوانی، مهدی. انتشارات صفار. دواس، دی. ای. (۱۳۷۶). *پیمایش در علوم اجتماعی*. ترجمه ناییبی، هوشنگ. نشر نی.
- عالی‌زاده، عبدالرضا. (۱۳۸۵). *اجرای تحقیق به روش دلفی*. انتشارات یوسف.
- علی‌دوستی، سیروس. (۱۳۸۵). روش دلفی، مبانی، مراحل و نمونه‌هایی از کاربرد. *فصلنامه علمی-ترویجی مدیریت و توسعه*، ۳۱، ۲۴-۸.

کلانتری، خلیل. (۱۳۸۵). *پردازش و تحلیل داده‌ها در تحقیقات اجتماعی-اقتصادی*. شریف. کلانتری، خلیل. (۱۳۸۵). *مدل‌سازی معادلات ساختاری در تحقیقات اجتماعی-اقتصادی*. فرهنگ صبا.

کاتر، جان پی. (۱۳۸۳). *رهبری تحول*. ترجمه ایران‌نژاد پاریزی، مهدی. انتشارات موسسه تحقیقات و آموزش مدیریت.

نیومن، ویلیام لاورنس. (۱۳۹۰). *روش‌های پژوهش اجتماعی*. ترجمه فقیهی، ابوالحسن. نشر ترمه.

Agle, B. R., & Caldwell, C. B. (1999). Understanding research on values in business. *Business and Society Journal*, 38, 26-388.

Akotia, P. (1996). *The management of public sector or the implications of good government*. Legon: University of Ghana Press.

Allen, K. E., & Stelzner, S. L. (1998). The ecology of leadership: Adapting to the challenges of a changing world. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 2, 275-290.

Anderson, C. (1997). Value-based management. *Academy of Management Executive Journal*, 11, 25-46.

Argyriades, D. (2003). Values for public services: Lessons learned from recent trends. *International Review of Administrative Sciences*, 69, 521-533.

Barret, R. (2006). *Building a value-driven organization: A whole system approach to cultural transformation*. Boston: Butter worth-Heinemann.

Barret, R., & Leader, L. (2010). *Leadership values assessment*. Barret Values Centre Pub.

Blanchard, K., & O'Connor, M. (1997). *Managing by values*. San Francisco: Berrett Koehler Publishers.

Brown, M. E., & Trevino, L. K. (2006). Ethical leadership: Review and future directions. *The Leadership Quarterly*, 17, 595-616.

Brytting, T., & Trollestad, C. (2000). Managerial thinking on value-based management. *International Journal of Value-based Management*, 13, 55-77.

- Buchko, A. A. (2007). The effects of leadership on value-based management. *Leadership & Organization Development Journal*, 28, 36-50.
- Byng, S., & Cairns, D. (2001). Values in practice and practicing values. *Journal of Communication Disorders*, 35, 89-91.
- Choen, A. (2009). A value-based perspective on commitment in the workplace: An examination of Schwartz's basic human value theory among employees. *International Journal of Intercultural Relations*, 33, 332-335.
- Dent, M. (2005). Spirituality & leadership: An empirical review, definitions, distinctions, and embedded assumptions. *The Leadership Quarterly*, 16, 625-627.
- Driscoll, D., & Hoffman, M. W. (2000). *Ethics matters: How to implement value-driven management*. Waltham: Bentley College, Centre for Business Ethics.
- Fernandez, J. E., & Hogan, R. T. (2002). Value-based leadership. *Journal of Quality and Participation*, 25, 25-27.
- Filzmoser, M. (2005). *A synergy and value-based view of economic organization*. Vienna: University of Vienna.
- Fink, A., & Kosecoff, J. (1984). Consensus methods: Characteristics and guidelines for use. *American Journal of Public Health*, 74, 230-245.
- Fry, L. (2003). Toward a theory of spiritual leadership. *The Leadership Quarterly*, 14, 693-727.
- George, J., & Gareth, R. (1997). Experiencing work: Values, attitudes, and moods. *Human Relations Journal*, 4, 393-416.
- Graber, D. R., & Kilpatrick, A. (2008). Establishing value-based leadership and value systems. *Journal of Human Services Administration*, 31, 179-197.
- Grojean, M. W., & Dickson, M. W. (2004). Leaders, values, and organizational climate examining leadership strategies for establishing an organizational climate regarding ethics. *Journal of Business Ethics*, 55, 223.
- Hasson, F., & Keeney, S. (2000). Research guidelines for the Delphi survey technique. *Journal of Advanced Nursing*, 32, 346-410.

- Heintzman, R. (2002). *People, service and trust: Is there a public sector service value chain*. Sage Publication.
- Hofstede, G. (2005). *Cultures and organizations: Intercultural cooperation and its importance for survival*. New York: McGraw-Hill.
- Hood, J. N. (2003). The relationship of leadership style and CEO values to ethical practices in organizations. *Journal of Business Ethics*, 43, 263-273.
- Kanungo, R. N. (2001). Ethical values of transactional and transformational leaders. *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 18, 265-275.
- Karl, A., & Cynthia, L. (1998). Job values in today's workforce: A comparison of Public and private sector employees. *Public Personnel Management Journal*, 27, 515-527.
- Knight, J. A. (1997). *Value based management: Developing a systematic approach to creating shareholder value*. McGraw-Hill.
- Kouzes, J. M., & Posner, B. Z. (2006). *A leader's legacy*. Jossey Bass/Wiley Pub.
- Kouzes, J. M., & Posner, B. Z. (1987). *The leadership challenge*. Jossey Bass/Wiley Pub.
- Kruger, M. (2005). Leadership with inner meaning: A contingency theory of leadership. *The Leadership Quarterly*, 16, 561-572.
- Malmi, T., & Ikaheimo, S. (2003). Value-based management practices some evidence from the field. *Management Accounting Research Journal*, 12, 601-624.
- Marse, R. S. (2010). Integrative public leadership catalyzing collaboration to create public value. *The Leadership Quarterly*, 3, 445-550.
- Michie, S. (2005). Values, emotions, and authenticity: Will the real leader stand up? *The Leadership Quarterly*, 16, 441-445.
- Mills, A. E., & Spencer, E. M. (2005). Values-based decision-making: A tool for achieving the goals of healthcare. *HEC Forum*, 17, 18-32.
- Parry, K. W., & Proctor-Thomson, S. B. (2002). Perceived integrity of transformational leaders in organizational settings. *Journal of Business Ethics*, 35, 75-96.

- Reave, L. (2005). Spiritual values & practices related to leadership effectiveness. *The Leadership Quarterly*, 16, 655-657.
- Reilly, A. H., & Ehlinger, S. (2007). Choosing a value-based leader: An experimental exercise. *Journal of Management Education*, 31, 245-262.
- Roger, C. M., & Davis, J. H. (1995). An integrative model of organizational trust. *Academy of Management Review Press*.
- Rouillard, C., & Giroux, D. (2005). Public administration and managerialist favor for values and ethics: Collective confusion in control societies. *Administrative Theory & Praxis Journal*, 27, 330-337.
- Steers, R. M. (1997). Antecedents and outcomes of organizational commitment. *Administrative Science Quarterly*, 22, 46-56.
- Story, V., & Hurdley, L. (2001). Methodological and practical implications of the Delphi technique in marketing decision-making: A re-assessment. *The Marketing Review Journal*, 11, 264-271.
- Tischler, L. , Biberman, J., & Altman, Y. (2007). Model for researching about spirituality in organizations. *Business Renaissance Quarterly, Pasadena*, 2, 236-244.
- Trevino, L. K., & Youngblood, S. A. (1990). Bad apples in bad barrels: A causal analysis of ethical decision making behavior. *Journal of Applied Psychology*, 24, 7-476.
- Van Wart, M. (1998). *Changing public sector values*. New York: Garland Press.
- Viinamaki, O. (2009). Intra-organizational challenges of values-based leadership. *Electronic Journal of Business Ethics and Organizations Studies*, 14, 440-464.
- Vijayakumar, V. S. R. (2007). Management styles, work values and organization styles, work values and organization climate. *Journal of the Indian Academy of Applied Psychology*, 33, 249-250.
- Vogelsang, J. D. (1998). Value-based organization development. *Journal of Nonprofit Management*, 2, 605-635.

- Volcker, P. A. (1989). *Leadership: Rebuilding the public service*. Washington, DC: National Commission on the Public Service.
- Young, B. S., & Stephen, W. (1998). Organizational commitment among public service employees. *Public Personnel Management, 27*, 339-348.
- Zytowski, D. G. (1970). The concept of work values. *Vocational Guidance Quarterly, 18*, 176-86.

