فصلنامه رویکردهای پژوهشی نو در علوم مدیریت
Journal of New Research Approaches in Management Science
سال دوم. شماره چهاردهم. پاییز ۱۳۹۸، صص۲۳-۱۳ Vol 2. No 14. 2019, p 13-23
شماره شاپا (۲۵۸۸-۵۵۶۱) ISSN: (2588-5561)

واکاوی سیر تکامل مدیریت بر مبنای ارزش‌ها

لیلا علی مردانی
دکتری تاریخ و فلسفه آموزش و پرورش

چکیده

سازمانهای دولتی در مسیر توسعه و بالندگی درآینده ای نه چندان دور با کاهش شدید منابع وافزایش ضرورت پاسخگویی، تعهد و عملکرد بالا به مشتریان خود درقبال خدماتی که ارائه می‌دهند مواجه هستند و اگر این سازمان‌ها بخواهند در محیط‌های متغیر، پیچیده، رقابتی وپویا به شکل اثر بخش با مزیت رقابتی فعالیت نمایند ناگزیرند به سبک و روش‌های جدید مدیریت رو بیاورند واز آن استقبال نمایند درواقع مدیریت بر پایه ارزشها به طور تدریجی به شکل چارچوبی کلان برای باز آفرینی دوباره ومستمر فرهنگ سازمانی در می‌آید و به وسیله این فرهنگ نو تعهد جمعی برای نوآوری به وجود می‌آورد. بنابراین مدیریت بر پایه ارزشها به دلیل جذب پیچیدگی‌های سازمانی، به کارگیری مبانی مدیریت اقتضایی، تخصص گرایی، دانش محور بودن وپاسخگویی را دربین کارکنان به ویژه در محیط‌های آموزشی افزایش داده وارتقای سطح کیفیت محصول یا خدمات ارایه شده به مشتریان را افزایش خواهد داد. لذا در این مقاله، با توجه به اهمیت موضوع و نوین بودن آن، به بررسی ارتباط بین عامل کلیدی ارزش‌های مشترک و رویکرد مدیریتی جدیدی تحت عنوان «مدیریت بر مبنای ارزش‌ها» پرداختیم.

واژه‌های کلیدی: مدیریت برمبنای ارزش، سازمان های دولتی، عملکرد، ارزش‌های سازمانی

[Downloaded from jnraims.ir on 2026-11-20]

مقدمه

ارزش‌های محوری به عنوان اصول اساسی حاکم بر سازمان برای افراد درون سازمان ارزش ذاتی داشته و بیانگر باورهای کلی است که رفتار افراد را در همهٔ شرایط تحت تاثیر قرار می‌دهند (ویلیامز، ۲۰۰۲). ارزش‌های محوری سازمان را قواعد اخلاقی سازمان نیز می نامند، این قواعد اصول راهنما در سازمان هستند که رهنمودی برای تصمیم گیری و رفتارها خواهد بود (دیوید، ۱۳۸۳). این قواعد اخلاقی توسط استراتژیست ها تدوین، توزیع و اعمال می‌گردند (بوودن، ۲۰۰۰) در یک سازمان، اصول اخلاقی خوب، پیش شرط مدیریت راهبردی خوب است. اصول اخلاقی خوب یعنی سازمان خوب. ارزشها باید در شرایط سخت به کارکنان سازمان روحیه بدهند و گرنه ارزش نیستند. ارزشها حامل شعارهای هر روزه ای هستند که به کارکنان احساس خوبی می‌بخشند، جنبه اخلاقی منابع سازمانی محسوب می‌گردند و علاوه بر همگانی بودن شخصی نیز هستند.

اگر سازمانی خواهان پیشرفت باشد باید به گذشته برگردد و ارزشهای خود را مجددا کشف نماید، این موضوع وابسته به بنیان‌های اخلاقی بوده و با روحیات شخصی کنترل می‌گردد. روز به روز این اعتقاد که ترویج اصول اخلاقی و تقویت فرهنگ معنوی موجب ایجاد مزیتهای راهبردی برای سازمان می‌گردد عمیق تر می‌شود (دیوید، ۱۳۸۳).

مبانی نظری تحقیق

۱- معمارزاده طهران ونجفی (۱۳۹۶) طی تحقیقی به عوامل ارزشی اشاره می‌کنند که یکی از ابعاد محیطی سازمان است که قادرند به عنوان مبنایی جهت تدوین سیاست‌ها در سازمان قرار گیرند و مولفه‌های آن شامل ارزش اخلاقی، پیشگیری از فعالیت های ناسالم سازمانی، اثر گذاری فرهیختگان وکارگزان می باشد

۲- سباستین اسچراپ ومایکل ولف (۲۰۱۶) به صراحت بیان می‌کنند که مدیریت مبتنی برارزش یک رویکرد جامع مدیریت است که با هدف ایجاد فعالیت ارزشمند مشارکتی در خلق و ایجاد ارزش در ارتباط است.

۳- از دیدگاه کارایانیس(۲۰۱۲) در عصر حاضر مدیریت ارزش‌ها بعنوان دهه سوم مدیریت دانایی بمنزله پل حد واسطی جهت پیوند مبانی دانایی‌های جدید با فرهنگ ارزشی، عامل جهت دهی، حرکت و تحکیم تکامل، تعالی دانشگران، کشورها و نهادها به شمار می‌آید که در قالب و ساختار مدلهای دو وجهی، مبانی روابط خطی با غیرخطی، سرمایه‌های ملموس را ناملموس، انسان مجازی با انسان معنوی ورهبری با مدیریت را تلفیق می‌نماید.

۴- کاپلند (۲۰۰۲) معتقد است مدیریت ارزش یک چارجوب عمومی وکلی را فراهم می‌کند که از طریق آن مدیران می‌توانند اول استراتژی ارزش‌گذاری را در داخل شرکت‌ها تعریف، پیاده سازی واعمال کنند.

[Downloaded from jnraims.ir on 2026-11-20]

دوم و با فراهم کردن صاحبان اطلاعاتی با ابزارهایی برای نظارت و هماهنگ کردن اقدامات مدیریتی عمل کنند.

ارزش‌ها و مدیریت:

فرهنگ سازمانی به عنوان یکی از مهمترین زیرسیستم های مدیریت، بارزترین جایی است که ارزشها در آن رشد می‌کند. با پذیرش این اصل که ارزش های مشترک ازجمله عناصر فرهنگ سازمانی بوده و به همراه باورها تجلی فرهنگ سازمانی هستند (استانلی دیویس، ۱۳۷۳:۲۲۱) و ارزشهای اصلی سازمان، که به مقیاس وسیع مورد توجه همگان قرار می گیرند، معرف فرهنگ آن سازمان هستند (رابینز، مبانی رفتار سازمانی، ۱۳۷۳:۳۷۹) و موازین اخلاقی سازمان، یک سیستم ارزشی هستند که سرلوحه کار اعضای سازمان قرار گرفته است (جفری و کارون، ۱۳۸۰: ۳۴) و توجه به اینکه فرهنگ سازمانی سیستمی مرکب از چندین ارزش مشترک است که کارکنان را رهبری می‌کند و اینکه اغلب در کنار روش‌های مدیریت اجرایی، سازمان و نتایج آن را در سطح بالا به منابع انسانی منعکس می کند و در صورتی که ارزش‌های سازمانی را ناشی از عوامل متعددی مثل سمبل‌ها، ساختار قدرت، ساختار سازمانی، رهبری، داستانها و اسطوره ها و سیستم‌های سازمان بدانیم (TIM HANNAGAN, 2002, P 146) ارتباط متقابل فرهنگ سازمانی و ارزشها و سیستم مدیریت، به خوبی عیان می‌گردد.

ادگارشاین می‌گوید: پارادایم های فرهنگی در سازمان شکل می‌گیرند به نحوی که چگونگی فکر و احساس افراد سازمان درباره مسایل و موقعیتها و روابط آنها را مشخص سازد «وی سطوح مختلفی را برای فرهنگ، به عنوان مانیفست قائل است که مصنوعات در سطح اول و ارزش‌ها در سطح دوم قرار می‌گیرند (TONNI **THOMPSON, 2001,P 183**) پیتر دراکر نیز براین باور است که سازمانها باید برای خود معیار و ارزش‌هایی داشته باشند، مردم هم همین طور. برای اینکه فرد در سازمان، کارآمد و موثر باشد ارزشهای او باید با ارزشها و معیارهای سازمان، سازگاری و همخوانی داشته باشد (دراکر، ۱۳۷۱:۲۱۲). در مقوله مدیریت تغییر نیز برخی بر این باورند که نظامهای ارزشی سازمان اغلب آمادگی و میزان آن برای انجام تغییرات را تعیین می‌کند (اپل و استامف، ۱۳۷۹: ۱۵). و در توسعه سازمانی نیز تغییرات ارزشها ملازم با هر نوع توسعه و تغییر شمرده می‌شود. ازمنظر دیگر، هر نوع تحول و توسعه سازمانی را مستلزم وجود فرهنگ آن می دانند. به تعبیر دیگر تحول سازمانی دارای دو رکن فرهنگی و ساختاری است. هنگامی که هدف، تحول مدیریت است، هر دو رکن باید تغییر کند. رکن فرهنگی دربرگیرنده باورها، ارزش‌ها و نگاههای مدیریت است و این رکن فرهنگی است که نوع نگاه و نگرش را تعیین می‌کند (باقریان، ۱۳۷۹: ۲۶). و ارزش ها که عبارتند از مجموعه دیدگاه‌هایی که بین نیک و بد، مطلوب و نامطلوب تفاوت قائل می‌شوند، در انتخاب اهداف استراتژی و رسیدن به آنها و ارزیابی نتایج مثبت و منفی تاثیر دارند در مطالعات تطبیقی هم، محیطهای اجتماعی و فرهنگی از اهمیت بسزایی

[Downloaded from jnraims.ir on 2026-11-20]

برخوردارند. در این پژوهش‌ها بر محیط فرهنگی، ارزش‌ها واعتقادات، هنجارهای اجتمـاعی و حتی افسانه‌ها و داستان‌ها تاکید می‌شود (راگونات، ۱۳۷۱). در واقع به لحاظ اینکه بیشتر افراد ذینفع در سازمان نیز اعضای جامعه تلقی می‌شوند، لذا بیشتر ارزش‌ها و عقاید آن ها از تاثیرات اجتماعی و فرهنگی نشأت می‌گیرد (جفری، ۱۳۸۰: ۷۷).

ارزشها و تئوری های مدیریت:

شاید بتوان، باتوجه به آنچه گفته شد، ردپای ارزش‌ها را در همه تئوری‌های مدیریت از کلاسیک‌ها و حتی پیشتر از آن گرفته تا نظریه‌های جدید مدیریتی را پیگیری کرد. ماکس وبر و دیگر نظریه پردازان کلاسیک، گرچه نه به صراحت، اما تلویحاً واقعیتی به نام ارزشها و خواستهای شخصی افراد را با تاکید بر مجزا دانستن آن از رفتارهای رسمی و اداری پذیرفته اند. آنچه در تقسیم بندی منابع قدرت از وبر نقل شده است و یا برخی اصول چهارده گانه مدیریت فایول و حداقل دو اصل از اصول مدیریت علمی تیلور، هریک به نحوی بر پذیرش تفاوتها و ارزش‌های افراد در سازمان گواهی می‌دهند. بدون شک مکتب نئوکلاسیک‌ها، که با مطالعات هاثورن آغاز شد، ارتباط بین ارزشهای افراد و عملکرد آنها در سازمان را مورد تایید قرار داده است و در ادامه نظریه‌های رفتارگرایان و افرادی چون مازلو، هرزبرگ، مک گریگور، چستربارناد، هرسی، بلانچارد و. . . هریک به نحوی مهر تاییدی بر نفوذ ارزش‌ها در سازمان و عملکرد آن نهاده اند. و بعدها با تولد نظریه نوین که ترکیبی از نگرش‌های سیستمی و اقتضا است و با پذیرش عنصر مهمی چون محیط در سیستم مدیریت، تقریباً کمتر تئوری مدیریت می‌توان یافت که مستقیم یا غیرمستقیم مقوله فرهنگ و ارزشها را در سازمان مورد توجه قرار نداده باشد. بخصوص تئوری های رفتار سازمانی و مدیـریت تطبیقـی و مـدیریت استراتژیک آن چنان نقش ارزشها را پررنگ دیدند که بدون توجه به ارزشها و فرهنگ‌ها هریک از آنان از هویت مستقل دور می‌شوند. در تئوریهای جدیدی همچون مدیریت کیفیت جامع، مدیریت برمبنای هدف، مهندسی ارزش و مهندسی مجـدد، نقش فـرهنگ و ارزشهـا بی محوری تر از گذشته است. چه درمورد جامعه بزرگ براساس نظام ارزشی خاص، که معین کننده اهداف و جهت بخش رفتارها باشد، انجام می گیرد و اصولاً نظام ارزشی نقشی جز همین بخش را ندارد. البته ممکن است اثرپذیری نظام رفتاری از نظام ارزشی آگاهانه و تبیین شده نباشد ولی گزینش یک نظام رفتاری و ترجیح آن بر سایر نظامهای مفروض، همواره مبتنی بر پذیرفتن قبلی یک نظام ارزشی متناسب با آن سیستم رفتاری است و در واقع پذیرفتن همان نظام ارزشی است که هرچند به صورت ناخودآگاه، نظام رفتاری خاصی را تعیین می کند. (تبیین مفهوم مدیریت اسلامی: ۲۵).

[Downloaded from jnraims.ir on 2026-11-20]

سیر تکامل مدیریت بر مبنای ارزش‌ها

متناسب با نیاز روز افزون به جذب درجه های بسیار بالای پیچیدگی و عدم قطعیت در سازمانهای تجاری، رویکرد سنتی «مدیریت بر مبنای دستورالعملها» که در ابتدای قرن ۲۰ بسیار مقبول بود، از دهه ۱۹۶۰ تاکنون جای خود را به «مدیریت بر مبنای اهداف» داده است و امروزه رویکرد دیگری در حال تکوین است که از آن به عنوان «مدیریت بر مبنای ارزشها» نام می‌برند.

این روند های چهارگانه در افزایش قابل ملاحظه پیچیدگی و عدم قطعیت در سازمانها مؤثر بوده و البته با یکدیگر پیوند متقابل دارند.

این روندها عبارتند از :

۱) ضرورت بهبود کیفیت و مشتری مداری

۲) ضرورت تخصص گرایی، استقلال عمل و پاسخگویی در میان کارکنان

۳) ضرورت تبدیل «رئیسان» به رهبران و تسهیل کنندگان

۴) ضرورت ایجاد ساختارهای سازمانی «تخت تر» و چالاک تر

اگر می خواهید در بازارهای بسیار متوقع حضور پایدار داشته و قادر به رقابت باشید، باید بدانید که الگوهای صنعتی مرسوم در ابتدای قرن ۲۰ که به تولید انبوه محصولات استاندارد شده معطوف بودند، امروزه کهنه و بی استفاده شده اند. شرایط رقابتی ایجاب می کند که فرایندهای تولید را به گونه ای بازآفرینی کنیم که اطمینان یابیم مشتری همیشه از رابطه بین قیمت، کیفیت و عملکرد کاملاً خشنود است. در موقعیت جدید، خطوط تولید باید هرچه بیشتر حالت «مقطعی – موردی» بگیرند و یا به عبارت دیگر برای مشتری و موقعیت خاص طراحی شوند. در نتیجه باید تأکید کرد که دیگر متمایز سازی محصول یا جهت گیری کسب و کار به سمت گروههای انبوه مشتریان که انتظارات و نیازمندیهای مشابهی دارند، کم کم به پایان رسیده و کارایی سابق را ندارد. بنابراین جهت گیری سازمانها به سمت ذائقه‌ها و نیازمندیهای متغیر مشتریان متوقع امروزی، در مقایسه با تولید انبوه محصولات استاندارد برای خریداران یا کاربرانی که قدرت خرید اندکی دارند، بسیار پیچیده‌تر می‌شود. ضرورت تخصص گرایی و استقلال عمل و پاسخگویی کارکنان و ظهور فناوری های نو از جمله رباتیک، اتوماسیون فرایند و مخابرات، تقاضا برای جهت گیری به سمت کیفیت بهتر و مشتریان منفرد را افزایش داده که این به نوبه خود سطح دانش و مهارتهای تخصصی را که بخش لاینفکی از تأمین محصولات و خدمات است افزایش می‌دهد.

سخن گفتن درباره ارزش‌ها مطلقاً به این معنی نیست که هدفها باید فراموش شوند. ارزش‌ها و هدف‌ها رابطه متقابل دارند. بنابراین مدیریت بر مبنای ارزشها جایگزین مدیریت بر مبنای اهداف نمی‌شود، بلکه تا حدودی آن را کامل و از طریق معنا بخشیدن به آن، اجرایی شدن آن را تسهیل می‌کند. در واقع در همه کاربردهای مدیریت بر مبنای اهداف، نشانه‌هایی از توجه به ارزشها به طریقی وجود دارد. اما آنچه در مدیریت بر مبنای ارزش‌ها پر رنگ تر می‌شود، نظام مند شدن این کار است. در واقع ارزش‌های اساسی

[Downloaded from jnraims.ir on 2026-11-20]

مشترک به «عامل‌های کلیدی موفقیت» تبدیل می‌شوند و ساختار اهداف را به عنوان واسطه های ابزاری تعیین می‌کنند. (دولان و گارسیا، ترجمه وحیدی مطلق و ملکی فر، ۲۰۰۵).

مفهوم ارزش‌های سازمانی

ارزشهای یک سازمان در واقع عبارت است از آنچه که سازمان بر آن بنا شده، آنچه حائز اهمیت است یا آنچه که سازمان جهت اجرای رسالت و فعالیتهایش در راستای چشم اندازش بر آن تکیه می‌کند (بون و همکاران، ۲۰۰۲). ارزش‌ها مجموعه دیدگاههایی هستند که بین نیک و بد، مطلوب و نامطلوب تفاوت قائل می شوند و بر انتخاب و دستیابی به اهداف، راهبردها و ارزیابی نتایج مثبت و منفی آنها موثرند (گلوک و جاچ، ۱۳۷۱). از سویی میتوان ارزش‌ها را ضوابط اخلاقی، مرامی و بایدهایی دانست که در هر گروه اجتماعی موثر بوده و با شدت و ضعف رفتار گروه و اعضایش، یعنی آنچه را که آنها انجام داده یا فرو می‌گذارند، شکل گرفته و برای گروه وحدت درونی ایجاد می‌کند (بابایی، ۱۳۷۲).

مدیریت بر پایهٔ ارزش‌ها

در مدیریت بر مبنای ارزش‌ها همهٔ طرح ها، تصمیمات و عملیات در سازمان بر اساس ارزشها هدایت و رهبری می‌گردند. اولین گام در به کارگیری مدیریت بر اساس ارزش‌ها در یک سازمان، پذیرش خالصانهٔ فلسفه آن توسط عموم است، کارکنان باید ایمان بیاورند که مدیریت بر مبنای ارزشها از جالب ترین موضوعات برای سازمان و ذینفعان کلیدی در طی زمان می باشد (بلانچارد و اکانر، ۱۳۸۲).

مدیریت بر پایه ارزشها شالوده ارزشی دارد. رهبری واقعی در بنیادی‌ترین معنا، گفتمان دربارهٔ ارزشهاست. آیندهٔ هر سازمان بر پایهٔ تبیین ارزشها، استعاره‌ها، نمادها و مفاهیمی که فعالیت‌های روزانهٔ مولد ارزشها را هدایت می‌کنند و همچنین به وسیله کارکنان در همه سطوح و بخش‌های وظیفه‌ای سازمان، شکل می‌گیرد. به بیان دیگر، باید برای آرمان راهبردی و بنیادی سازمان تفسیری «انسان دوستانه» فراهم ساخت که این خود برای بقا و رشد و همچنین دستیابی به سود مناسب، بسیار موثر واقع می‌شود. مدیریت بر پایه ارزش‌ها تدریجاً به شکل چارچوبی کلان برای بازآفرینی دوباره و مستمر فرهنگ سازمانی در می‌آید و به وسیلهٔ این فرهنگ نو تعهد جمعی برای نوآوری به وجود می‌آید. اگر قرار است که نیروی انسانی متخصص، عملکردی با کیفیت بالا داشته باشد، باید برای عوامل کیفی یا ارزش‌هایی همچون اعتماد، خلاقیت یا صداقت اهمیت یکسان و شاید بیشتری در مقایسه با مفاهیم سنتی اقتصادی مانند کارآیی یا نرخ بازگشت سرمایه قائل شویم (دولان و گارسیا، ۲۰۰۵).

[Downloaded from jnraims.ir on 2026-11-20]

اهداف و ارزش‌ها

در مدیریت بر مبنای هدف‌ها، در یک سازمان وجود یک یا معدودی از افراد مدیران و مسئولین لازم و مهم به نظر می‌رسند و سر راست ترین مسیر به جایی که قرار است سازمان به آن برسد یک خط یا مسیر مستقیم نیست؛ اما در مدیریت بر اساس ارزشها همه همهٔ مدیران و کارکنان مهم بوده و مسیرها همیشه مستقیم هستند (بلانچارد و اکانر، ۱۳۸۲). هیچ سازمانی بدون تعهد و وفاداری کارکنانش قادر به فعالیت نیست و بر طبق نظر هیت(۱۹۸۸) هماهنگی بین عقاید هدایت گر سازمان و فعالیتهای روزانهٔ اعضای سازمان تاثیر مهمی بر عملکرد کلی یک سازمان دارد (کراسگروو و همکاران، ۲۰۰۵)، لذا برای اینکه فرد در سازمان، کارآمد و موثر باشد ارزشهای او باید با ارزشها و معیارهای سازمان، سازگاری و همخوانی داشته باشد (دراکر، ۱۳۷۱)، بنابراین تنها شناسایی ارزشهای سازمانی کافی نیست، بلکه آنچه از اهمیت بیشتری برخوردار است مشخص کردن میزان آشکاری ارزشهای شناسایی شده می‌باشد (سیورز، ۲۰۰۰).

رابطهٔ ارزش‌های سازمانی با برنامه ریزی راهبردی

یکی از اجزای مهم جهت‌گیری‌های راهبردی یک سازمان، در کنار بیانیه رسالت و چشم‌انداز بیانیه ارزشها و اصول اخلاقی است که با توجه به ارزیابی‌های محیطی و شناخت نیاز مشتریان، سمت و سوی حرکت سازمان را تعیین می‌کند. نفوذ ارزشها در تئوری مدیریت راهبردی را نه در فرآیندها، بلکه در انتخاب و گزینش ماموریتها، بینش‌ها، اهداف و راهبردها می توان جستجو کرد؛ یعنی در پاسخ به این سوال که سازمان از کجاها و در چه مواقعی از ارزشها استفاده می کند؟ باید گفت در هر جا و هر عملی که سازمان مختار به گزینش یک گزینه میان گزینه‌های موجود باشد ارزشها به عنوان راهنما وارد عمل می‌شوند (میرزایی اهرنجانی، ۱۳۸۴).

روش عملی تعیین ارزش های سازمانی

روش‌های گوناگونی برای تعیین ارزشها وجود دارد از جمله این روشها می توان به موارد ذیل اشاره نمود:

روش اول: این روش که توسط بلانچارد و اکانر پیشنهاد شده است شامل شش مرحله به شرح ذیل می‌باشد:

۱. در مرحلهٔ اول باید گروهی از کارکنان انتخاب گردند. مجموع نفرات ترجیحاً زوج باشند زیرا این تکنیک برای گروه‌های زوج شش الی سی نفره بهترین کاربرد را دارد.

۲. در مرحلهٔ دوم فهرست ارزش های سازمانی باید در اختیار هر یک از اعضاء گروه مورد نظر قرار گیرد تا ضمن بررسی در صورتیکه موارد دیگری مد نظرشان هست به لیست خود بیفزایند.

۳. در مرحلهٔ سوم هر یک از اعضا باید بطور انفرادی، سه ارزش مورد نظر خود را انتخاب و سپس بر اساس اولویت مرتب نمایند.

[Downloaded from jnraims.ir on 2026-11-20]

۴. در مرحلهٔ چهارم کارکنان باید بصورت گروه های دو نفره و در مدت زمان مشخصی (مثلا ده دقیقه)، بر سر سه ارزش از میان شش ارزش منتخب خود به توافق رسیده و آنها را بر حسب اهمیت مرتب نمایند.

۵. در مرحلهٔ پنجم پس از آنکه گروههای دو نفره به سه ارزش مشترک دست یافتند، گروه های چهار نفره تشکیل شده، بنحوی که دو تیم دونفری سه ارزش را به مباحثه می گذارند زمان مورد نظربرای گروه های چهار نفری تقریبا دو برابر گروه دو نفری باید در نظر گرفته شود.

۶. در مرحلهٔ ششم فرآیند مرحلهٔ چهارم و پنجم تکرار شده و هرچه گروه بزرگتر می شود مدت زمان بررسی نیز باید افزایش یابد. در مراحل بعدی (گروه های بزرگتر) نماینده ای برای مباحثه، توسط گروه تعیین می‌شود (بلانچارد و اکانر، ۱۳۸۲).

روش دوم، روش فرآیندی: در این روش مشاوران مانند یک روانکاو عمل می‌کنند به عبارت دیگر، بیشتر از آنکه جواب دهند، سؤال طرح می‌کنند. به نظر طرفداران این روش این خود سیستم است که می‌تواند در حل مسأله یا مشکل به خود کمک کند. بدین لحاظ سیستم را به سمت خود آزمایی و خود درمانی سوق می‌دهند. و این درحالی است که خود بدون ارائه راهکاری مشخص صرفاً به طرح سؤالات عمیق و نافذ بسنده می‌کنند. از نظر یک مشاور مدیریت، که از این روش تبعیت می‌کند، هیچ بیگانه‌ای در کوتاه مدت نمی‌تواند به تجزیه و تحلیل و ارائه راه حل مسأله یا معضل سازمانی بپردازد و تنها خود سیستم است که باید مسؤولیت اصلی را در قبال تشخیص معضل و یافتن راه کار برعهده گیرد (دعائی و همکاران، ۱۳۸۴).

نتیجه‌گیری

الگوی مدیریتی در رویکرد ارزش است که تأکید بر تحریک افراد، توسعه مهارت‌ها و ارتقاء هم افزایی و نوآوری با هدف حداکثر نمودن عملکرد کلی سازمان دارد. مدیریت ارزش در سطح سازمانی تکیه بر یک فرهنگ سازمانی مبتنی بر ارزش دارد که که این ارزش، منافع ذی نفعان و رضایت مشتریان (داخلی/ خارجی) را به صورت توأم در نظر می‌گیرد. نیز در سطوح عملیاتی، به کار گیری ابزارها و روش‌های مناسب را مدنظر قرار می‌دهد. این استاندارد یکی از پیش فرض‌های خود را وابستگی مدیریت ارزش به مدیریت ارشد سازمان می‌داند. مدیریت ارشد سعی می‌نماید تا جهت تأمین انتظارات ذی نفعان و مشتریان بهترین خروجی‌ها را از (ورودی‌هایی چون) دارایی‌ها، اموال، مواد و نیروی انسانی سازمان بگیرد. مدیریت ارزش با یکپارچه سازی تلاش‌های مدیران عملیاتی و مدیر ارشد، تمرکز بر ارزش را در تمام سازمان به وجود می‌آورد. این مسئله از طریق تمرکز بر خروجی‌هایی که در راستای اهداف کلی سازمان می‌باشند امکان‌پذیر می‌گردد. این استاندارد همچون دیگر الگوها دارای اصولی است که قابل پیشنهاد برای فازهای مختلف پروژه بوده و به خوبی با دیگر الگوهای تعالی پروژه قابل جمع بستن است. بنابراین متدلوژی ارزش، عام و جامع بوده و برای هر کاری که دارای هدفی قابل‌اندازه‌گیری و نیز دارای هزینه و زمانِ کار

[Downloaded from jnraims.ir on 2026-11-20]

باشد قابل استفاده است؛ چرا که فرصت‌هایی برای خلق یک ارزش بهینه و راه حل قابل اجرا و مشتری گرا را به خوبی مورد توجه قرار می‌دهد. درواقع رویکرد ارزش سازوکاری برای بهبود ارتباطات و جریان مؤثر اطلاعات در یک سازمان، سیستم فراهم می‌آورد و از سوی دیگر شرایط بررسی و ارزیابی تعادل و اثرات متقابل میان زمان، هزینه کیفیت و کارکرد را مهیا می‌کند.

[Downloaded from jnraims.ir on 2026-11-20]

فهرست منابع و مآخذ

ـ استانلی، دیویس، مدیریت فرهنگ سازمانی، ترجمه ناصر میرسپاسی، تهران، نشر مروارید، ۱۳۷۳.

ـ اپل بام، گالوی و استامف لوکالین، مدیریت استراتژیک، ترجمه عباس منوریان، تهران، مرکز آموزش مدیریت دولتی، ۱۳۷۹.

ـ باقریان، محمد، مفاهیم و چارچوب مدیریت راهبردی با نگرش های بومی، تهران، مرکز آموزش مدیریت دولتی، ۱۳۷۹.

ـ بابایی، عبدالله، ارتباط ارزشهای انسانی، تهران، انتشارات دستان، ۱۳۷۲.

ـ بلانچارد، کنث ؛ اکانر، مایکل ؛ مدیریت بر اساس ارزشها؛ مترجم : کامران پروانه؛ نشر آبنگاه، ۱۳۸۲.

ـ دولان، شیمون ال. و گارسیا، سالوادور؛ مدیریت بر پایه ارزش‌ها در هزاره نوین ؛ ترجمهٔ وحید وحیدی‌مطلق و عقیل ملکی‌فر

ـ دیوید، فرد. آر، مدیریت استراتژیک، ترجمهٔ علی پارسائیان و محمد اعرابی، دفتر پژوهشهای فرهنگی، ۱۳۸۳.

ـ گلوک، ویلیام اف و چاچ، لارسن آر، سیاست بازرگانی و مدیریت استراتژیک، ترجمه سهراب خلیلی شورینی، موسسه انتشاراتی یادواره کتاب چاپ چهارم، ۱۳۷۵.

ـ لطف‌آبادی، حسین، دانش‌آموزان نوجوان ایران: هویت‌یابی، نظام ارزشی، و جهانی شدن، پژوهشکده تعلیم و تربیت، چهل و سومین مراسم ماهانه ارائه یافته های پژوهشی به صورت ملی، ۱۳۸۳.

ـ کارایانیس، جی مانلیو، دلگی، دایس، پروتا، ماریا(۲۰۱۲) مدیریت دانایی میان فرهنگی، ترجمه محسن قدمی ومسعود نیازمند، انتشارات موسسه آموزش- عالی پژوهش وبرنامه ریزی، تهران.

ـ جفری، هریسون و کارول جان، مدیریت استراتژیک، ترجمه بهروز قاسمی، تهران، نشر آبتین، ۱۳۸۰.

ـ دراکر، پیتر، چالش های مدیریت در سده ۲۱، ترجمه محمود طلوع، تهران، نشر رسا، ۱۳۷۹.

ـ رابینز، استیفن پی، مبانی رفتار سازمانی، ترجمه علی پارسائیان و سیدمحمد اعرابی، تهران، پژوهشهای فرهنگی، ۱۳۷۳.

ـ راگونات، مدیریت تطبیقی، ترجمه عباس منوریان، تهران، دانشگاه آزاد اسلامی، ۱۳۷۱.

ـ جمعی از نویسندگان، تبیین مفهوم مدیریت اسلامی، تهران، مرکز آموزش مدیریت دولتی۱۳۷۸

ـ شیمون ال. دولان و سالوادور گارسیا، مدیریت بر پایه ارزش ها در هزاره نوین، ترجمه وحید وحیدی مطلق، عقیل ملکی فر (۱۳۸۴)

ـ معمارزاده طهران، غلامرضا، نجفی، مهناز، (۱۳۹۶)، شناسایی عوامل اثر گذار بر تحول سلامت اداری. مجله مدیریت توسعه وتحول(۱۳۹۶)، صفحه ۴۱- ۴۸.

[Downloaded from jnraims.ir on 2026-11-20]

__ Boone, E. J. , Safrit, R. D. , & Jones, J. ;Developing programs in adult education: A conceptual programming model (Second Edition). IL. Waveland Press, Inc,2002 .

__ Bowden, Phil; Delivering organizational excellence by employee values management ; Total Quality Management ; Volume 11, Numbers 4-6/July 1, 2000

__ eevers, B. S. ; Identifying and clarifying organizational values. Journal of Agriculture Education;2000

__ Williams, Sandra L. ; Strategic planning and organizational values: links to alignment; Human Resource Development International ; Volume 5, Number 2/June 01, 2002.

__ Copeland,T,(2002) Want to creat value?,Strategic Finance,83. 84-54

__ Sebastian,F. , Sebastian, S. , Wolff,M. ,(2016), Driver of value creation the Role of value Based management and Underlying in stitution, Management Accounting Research 33(2016) 42- 60 .

[Downloaded from jnraims.ir on 2026-11-20]

[Downloaded from jnraims.ir on 2026-11-20]