

## طراحی و تبیین مدل ارزش‌های سازمانی مبتنی بر آموزه‌های نهج‌البلاغه

سید مهدی موسوی داودی<sup>۱</sup>، \*محمدجواد حזורی<sup>۲</sup>، رضا نجاری<sup>۳</sup>، عباسعلی رستگار<sup>۴</sup>

۱. دانشجوی دکتری مدیریت منابع انسانی، دانشگاه پیام نور، تهران، ایران.

۲. دانشیار گروه مدیریت دولتی، دانشگاه پیام نور، تهران، ایران.

۳. دانشیار گروه مدیریت دولتی، دانشگاه پیام نور، تهران، ایران.

۴. دانشیار گروه مدیریت رفتار سازمانی، دانشگاه سمنان، سمنان، ایران.

دریافت: (۱۳۹۴/۷/۱۵) پذیرش: (۱۳۹۵/۶/۲۳)

### Designing and Explaining Organizational Values Model Based on Nahj-al- Balagheh Teachings

Seyed Mehdi Mousavi Davoudi<sup>1</sup>, \* Mohammad Javad Hozoori<sup>2</sup>, Reza Najjari<sup>3</sup>, Abbas Ali Rastgar<sup>4</sup>

1. Ph.D Candidate of Human Resource Management, Payame Noor University, Tehran, Iran.

2. Associate Professor of Public Management, Payame Noor University, Tehran, Iran.

3. Associate Professor of Public Management, Payame Noor University, Tehran, Iran.

4. Associate Professor of Organizational Behavior Management, Semnan University, Semnan, Iran.

(Received: (13/Sep/2016) Accepted: (7/Oct/2015)

#### Abstract

The aim of the current research is to design and explain organizational values model based on Nahj al Balagheh teaching. The method used in this research is the combination of quantitative and qualitative methods. In qualitative method, the author extracted data by thematic analysis. Further, in order to make thematic network and research model, the author used some interviews and questionnaires. First of all, the author searched for the themes about values in Nahj al Balagheh, and 324 codes have been extracted. Furthermore, these codes have been proposed to experts and 70 more codes suggested by the associated experts that can be introduced as the values codes. Finally, all these codes have been distributed to the experts again, by questionnaires and their idea gathered about the same. In sum, after having all experts' idea about these codes, and testing with Binomial test in SPSS, the author proposed the model of organizational values based on Nahj al Balagheh teaching. The model includes four main factors, i.e. Ethical-Cultural Values, Knowledge-Wisdom Values, Professional Values, and Basic Values.

#### Keywords

Value, Organizational Values, Nahj-al-Balagheh.

#### چکیده

پژوهش حاضر به طراحی و تبیین مدل ارزش‌های سازمانی مبتنی بر آموزه‌های نهج‌البلاغه پرداخته است. روش انجام این پژوهش به صورت روش آمیخته (کیفی- کمی) می‌باشد. در بخش کیفی و در قسمت اول، استخراج داده‌ها و مؤلفه‌ها با روش تحلیل مضمون می‌باشد و سپس، جهت ساخت شبکه مضامین و مدل پژوهش از مصاحبه با خبرگان و پرسشنامه استفاده شده است. روش کار در نهج‌البلاغه چنین بود که محقق با جست‌وجوی مضمون‌هایی که معرف ارزش‌های سازمانی بودند، در ابتدا به ۳۲۴ کد دست یافت. در ادامه، پس از مصاحبه و نیز ارائه کدهای استخراج شده به خبرگان حوزه و دانشگاه، ۷۰ کد دیگر نیز از طریق خبرگان پیشنهاد شد. نهایتاً، کدهای استخراج شده به روش تحلیل مضمون در قالب کدهای باز، ۵۳ مضامین پایه و ۴ مضامین سازمان‌دهنده تقسیم‌بندی شدند. سپس، نتایج این تقسیم‌بندی در قالب پرسشنامه‌هایی خدمت خبرگان ارائه شد و نظر آنها در این خصوص دریافت شد و توسط آزمون Binomial در SPSS بررسی شد. نهایتاً، بعد از جمع‌آوری نظرات خبرگان، حاصل کار به صورت مدل ارزش‌های سازمانی مبتنی بر آموزه‌های نهج‌البلاغه ارائه شد؛ که شامل ۴ مؤلفه ارزش‌های اخلاقی-فرهنگی، ارزش‌های دانشی-بینشی، ارزش‌های حرفه‌ای، و ارزش‌های بنیادین است.

#### واژه‌های کلیدی

ارزش، ارزش‌های سازمانی، نهج‌البلاغه.

## مقدمه

امروزه، مدیران سازمان‌ها در تلاش هستند تا با بهره‌گیری از منابعی که در اختیار دارند بهره‌وری سازمان خود را افزایش دهند. شایان ذکر است که از میان منابع متعددی که یک سازمان در اختیار دارد از منابع انسانی به‌عنوان یکی از مهم‌ترین آنها یاد می‌شود. لذا، اکنون که اهمیت کارکنان به‌عنوان منبعی گران‌بها برای سازمان‌ها درک شده است، شایسته است تا به عواملی پرداخته شود که منجر به افزایش بهره‌وری نیروی انسانی سازمان‌ها شود (چراتی، ۱۳۹۱).

ارزش سازمانی موضوع مهمی در مدیریت است که زیربنای تمام فعالیت‌های سازمان می‌باشد. ارزش‌ها به استقرار و حفظ استانداردهایی کمک می‌کند که می‌تواند بر هدایت افراد به سوی اقداماتی که برای سازمان مطلوب هستند تأثیر بگذارد. به‌طور ویژه، هنگامی که ارزش‌های سازمان به‌طور گسترده‌ای میان اعضایش رایج شود موفقیت سازمانی افزایش می‌یابد (بهاری‌فر و جواهری، ۱۳۸۹).

ارزش‌های سازمانی می‌توانند به‌عنوان مبنایی مورد استفاده قرار گیرند که براساس آنها سیاست‌ها را تدوین کرد. حتی می‌توان با تکیه بر آنها، شیوه رفتار کارکنان و مبنای تصمیم‌گیری‌ها در محل کار را مشخص نمود. سازمان‌ها می‌باید به‌هنگام برنامه‌ریزی‌های بلندمدت، ارزش‌های محوری مشخص‌شده خود را رعایت کنند و به‌هنگام ارزیابی عملکرد، تصمیماتی را که در این زمینه می‌گیرند بر پایه ارزش‌ها محور خود بگذارند (گروت<sup>۱</sup>، ۲۰۰۲).

ارزش‌های سازمانی موضوعی است که در دانش مدیریت از اهمیت قابل‌توجهی برخوردار است. به‌دنبال نظریات و تحقیقات جدید در مدیریت، ارزش‌های سازمانی دارای اهمیت روزافزونی شده و یکی از مباحث اصلی و کانونی مدیریت را تشکیل داده است. جامعه‌شناسان، مردم‌شناسان و روان‌شناسان توجه خاصی به این مبحث مهم در مدیریت مبذول داشته و در شناسایی نقش و اهمیت آن، نظریه‌ها و پژوهش‌های متعددی را به‌وجود آورده و در حل مسائل و مشکلات مدیریت به کار گرفته‌اند. علاوه بر این، ارزش‌ها، یکی از لایه‌های اساسی فرهنگ هر سازمان را شکل می‌دهد (قلی‌پور، ۱۳۹۳). با مطالعه‌ای که توسط گروهی از اندیشمندان علم مدیریت به‌عمل آمده است ارزش‌های سازمانی و فرهنگ‌سازمانی به‌عنوان یکی از مؤثرترین عوامل پیشرفت و توسعه کشورها شناخته شده است (حسینی‌نسب و جویانی، ۱۳۸۷).

فرهنگ‌سازمانی به‌عنوان مجموعه‌ای از باورها و ارزش‌های

مشترک بر رفتار و اندیشه اعضای سازمان اثر می‌گذارد و می‌تواند نقطه شروعی برای حرکت و پویایی و یا مانعی در راه پیشرفت به شمار آید (شاین<sup>۲</sup>، ۱۹۹۷). لذا، ارزش‌ها و فرهنگ‌سازمانی از اساسی‌ترین زمینه‌های تغییر و تحول در سازمان به شمار می‌آیند.

از این‌رو، با توجه به فضا و شرایط دینی و خصوصاً شیعی سازمان‌های کشور، همچنین اعتقاد و گرایش‌های درونی افراد و پرسنل سازمانی به این مفاهیم و وجود دستورالعمل‌ها و نکات غنی مدیریتی در کتاب شریف نهج‌البلاغه، این پژوهش درصدد است ضمن بهره‌گیری از علوم روز در خصوص مدیریت منابع انسانی و رفتار سازمانی، مدل ارزش‌های سازمانی را بر اساس آموزه‌های نهج‌البلاغه طراحی و ارائه نماید.

## بیان مسئله

ارزش‌های سازمانی، مبنای تصمیم‌گیری بوده و راهنمای قضاوت امور هستند. ارزش‌های محوری سازمان، مجموعه باورهایی هستند که در یک سازمان، رفتارهای مطلوب را شکل می‌دهند و مشابه فیلترهایی عمل می‌کنند که همه اقدامات و تصمیمات سازمانی از آنها عبور می‌کنند. ارزش‌های سازمانی، فرضیاتی مشترک در حوزه فرهنگ‌سازمانی هستند که از فرایند «درونی‌سازی» توسط اعضای سازمان ناشی می‌شوند. ارزش‌های سازمانی، زیربنای فرهنگ‌سازمانی بوده و متمایزکننده یک سازمان از سازمان‌های دیگر است. موازین اخلاقی سازمان، سیستمی ارزشی هستند که سرلوحه کار اعضای سازمان قرار گرفته است (محسن‌وند، ۱۳۸۷).

اصول ارزشی، به اصول بنیادی و ماندگار هر سازمان گفته می‌شود. شمار این اصول راهنما، اندک اما عمر آنها طولانی بوده و نیازی به داوری دیگران ندارند و برای کسانی که درون سازمان هستند که ارزش و اهمیت ذاتی دارند (کالینز و جری، ۱۹۹۷).

ارزش‌های سازمانی، منعکس‌کننده باورها و اولویت‌های سازمان از جنبه‌های اخلاق حرفه‌ای و حوزه مأموریت‌های سازمانی بوده و راهنمای تصمیم‌گیری رهبران و هدایت‌گر رفتار کارکنان هستند. ارزش‌های سازمانی، مؤلفه‌هایی هستند که یک سازمان دارای جایگاهی جهانی را از سازمان‌های کوچک و متوسط متمایز می‌سازند (محسن‌وند، ۱۳۸۷).

درمجموعه نامه‌ها، حکمت‌ها و خطبه نهج‌البلاغه، معارف، مفاهیم و اشارات مستقیم و غیرمستقیم بسیاری موجود می‌باشد که از آنها می‌توان به مفاهیم مرتبط با ارزش‌های سازمانی

اولویت‌های اصلی به‌شمار می‌رود (پارسونز<sup>۲</sup>، ۱۹۸۶). اما در ادامه و درخصوص ضرورت و اهمیت طراحی و تبیین مدل ارزش‌های سازمانی مبتنی بر آموزه‌های نهج‌البلاغه باید بیان داشت:

(۱) براساس سندهای کلان کشور از جمله سند چشم‌انداز ۱۴۰۴ و نقشه راه علمی کشور و همچنین سند چشم‌انداز وزارت علوم و دانشگاه‌ها اولویت بر تولید علم دینی و بومی می‌باشد و باید سعی کرد به کمک اساتید و نخبگان در راستای بومی‌سازی و استخراج علوم از بطن دین، جهد و تلاش بیشتری داشت تا ضمن ارتقای فضای فضای بررسی و نقد علوم غربی به‌صورت علمی و منطقی، الگوها و مدل‌های دینی را در جامعه علمی گسترش داد.

(۲) علاوه بر این، بر طبق فاضلی کبریا و دل‌شاد تهرانی (۱۳۹۱)، نگاه متعارف اندیشمندان و صاحب‌نظران علوم اجتماعی در غرب عمدتاً نگاه ابزارگرایانه به مفاهیم و عوامل کیفی می‌باشد و بالطبع مفاهیم بیان‌شده عموماً خالی از ارزش‌های معنوی و قدسی و همچنین خارج از ارزش‌های نظام توحیدی و الهی می‌باشد. لذا همین منظر سبب می‌شود مدل‌های غربی ریشه در درون افراد ندارد و گاهی درصد خطای این مدل‌ها بالا باشد و دوام، پایداری و اثرگذاری و به‌کارگیری آنها نیز در جوامع انسانی قابل‌تأمل است که دارای فطرتی الهی و دینی (از جمله کشور ایران) هستند. از این‌رو، تمسک به فرمایشات امیرالمؤمنین علیه‌السلام و الهام گرفتن از کتاب شریف نهج‌البلاغه که مفاهیم صادره از یک انسان کامل است که می‌تواند راهگشای حل تعارضات، بهبود و ارتقای جامعه، سازمان‌ها و نهادها در پیمودن مسیر رشد و کمال الهی باشد. لذا مدل‌های برگرفته از نهج‌البلاغه با فضای دستگاه‌های دولتی و غیردولتی کشور ما که الگوی دینی و شیعی دارد سازگارتر و پایدارتر می‌باشد.

(۳) دلیل دیگر در مبنا قراردادن آموزه‌های امام علی علیه‌السلام نگاه حکومتی و مدیریتی حضرت می‌باشد. به علت تجربه تاریخی ایشان در حکومت و مدیریت جهان اسلام و خصوصاً جریان شیعی و همچنین وجود اسناد و متون موثق و قطعی از سیره مدیریتی و تعامل با نیروی انسانی ایشان (فاضلی کبریا و دل‌شاد تهرانی، ۱۳۹۱) و با توجه به اینکه دین رسمی کشور ایران، اسلام و مذهب اکثریت مدیران و پرسنل سازمان‌ها تشیع می‌باشد و استخراج مدل ارزش‌های سازمانی از بطن نهج‌البلاغه، الگوی مناسبی جهت رشد، دوام و نیل به

دست یافت و رویکرد و جهت‌گیری خاصی نسبت به ارزش‌های سازمانی استخراج کنند. مفاهیم استخراج شده تحت عنوان مؤلفه‌ها و شاخص‌های ارزش‌های سازمانی با توجه به رویکرد و جهت‌گیری خاص امیرالمؤمنین در نهج‌البلاغه در راستای طراحی مدل ایده‌آل ارزش‌های سازمانی کاربرد دارد و البته به نظر می‌رسد، این مدل امکان تعمیم و گسترش در حوزه تعاملات سازمانی و عرصه مدیریت را دارد.

نوشتر حاضر به‌طور مشخص درصدد است ضمن استخراج مؤلفه‌های ارزش‌های سازمانی و تبیین رویکرد حضرت علی به ارزش‌ها، مدلی ایده‌آل برای ارزش‌های سازمانی مبتنی بر آموزه‌های نهج‌البلاغه مولی‌الموحدین امیرالمؤمنین علی علیه‌السلام را طراحی و تدوین نماید.

در دو دهه اخیر، کشورهای صنعتی متوجه یک عامل استراتژیک و تعیین‌کننده در موفقیت یا عدم موفقیت سازمان‌ها شده‌اند که قبلاً چندان مورد توجه قرار نگرفته است این موضوع همان ارزش‌های سازمانی است. سازمان‌های موفق مدعی هستند که به بسیاری از این موفقیت‌ها از راه تقویت ارزش‌های سازمانی و نیز فرهنگ‌سازمانی خود دست یافته‌اند (هیل<sup>۱</sup>، ۲۰۰۲).

با توجه به اهمیت مبحث ارزش‌های سازمانی، بدیهی است که موفقیت در پیاده‌سازی شیوه‌های نوین و تکنیک‌های جدید مدیریتی، مستلزم پشتیبانی از طرف ارزش‌های سازمانی است. تحقق اهداف هر سازمان درگرو هماهنگی ارزش‌های سازمانی با اهداف و استراتژی‌های تدوین‌شده است (ابزری و دلوی، ۱۳۸۸: ۳).

یکی از دلایل مهم حفظ هر سازمان یا سازمانی که مسلماً موجب افزایش بهره‌وری آن هم می‌شود، برخورداری از انسجام در ارزش‌ها و باورها و به‌طورکلی فرهنگ‌سازمانی آن هست. به‌عبارت‌دیگر، در صورت عدم وجود وحدت در ارزش‌ها و باورهای حاکم و پایبندی به اصول و قواعد پیش‌نیاز بهره‌مندی از مزیت‌های امروزی و یا وجود نوعی پراکندگی آراء در افراد، فرهنگ سازمان آسیب‌پذیر می‌گردد و حصول به اهداف را مشکل می‌سازد (رفیع‌پور، ۱۳۷۷).

البته پیش‌نیاز موفقیت در اجرای سیستم‌های نوین مدیریتی و مدل‌های مشهور جهانی، برخورداری از ارزش‌های سازمانی مناسب است. از این‌رو، برای سازمانی که به‌دنبال دستیابی به نوعی مزیت است، اطمینان از چگونگی ارزش‌های سازمانی موجود و توجه به راه‌های کاربردی برای ایجاد انسجام در آن از

آلن بیرو<sup>۱</sup>، ارزش را میزان توانایی یک شی (اندیشه یا شخص) در ارضای یک میل، یک نیاز یک تمنای انسان می‌داند (ساروخانی، ۱۳۶۶).

اولسون ارزش‌ها را مجموعه‌ای از پنداشته‌ای اساسی نسبت به آنچه پسندیده است می‌داند که تجلی عمیق‌ترین احساسات مشترک نسبت به جهان در جامعه هستند (چلیبی، ۱۳۷۵).

با توجه به تعاریف ذکر شده، درمی‌یابیم که هر جامعه‌ای، مجموعه‌ای از اهداف، نگرش‌ها، عقاید و اموری که مهم‌تر از سایر امور هستند و برای اکثریت اجتماع مطلوب تلقی می‌گردد را می‌توان جزو ارزش‌ها محسوب کرد و چون ارزش‌ها امور مطلوب هستند همه به دنبال تحقق آن‌ها می‌باشند و برای آن احترام خاصی قائل هستند (چلیبی، ۱۳۷۵).

بر طبق دث و اسکاربروگ<sup>۲</sup> (۱۹۹۸)، بحث پیرامون ارزش بسیار آسان‌تر بود اگر امکان داشت که به نحوی به معنا و مفهومی مشترک از این واژه نزد عالمان علوم اجتماعی دست‌یافت. لذا سؤال این است که: آیا اساساً برداشت مشترکی از واژه ارزش وجود دارد یا خیر؟ و یا اینکه آیا حداقل می‌توان از وجود بستر و زمینه واحدی درخصوص ارائه معنایی برای این واژه سخن گفت یا خیر؟

هافستد<sup>۳</sup>، ارزش‌های سازمانی را به‌عنوان برنامه‌ریزی جمعی ذهن افراد معرفی می‌کند که اعضای یک سازمان را از سازمان دیگر متمایز می‌کند (هافستد، ۱۹۹۱: ۱۸۰). در جای دیگر، لیدتکا<sup>۴</sup> ارزش‌های سازمانی را اصول هدایت‌کننده و اعتقاداتی معرفی می‌کند که توسط اعضای سازمان به‌صورت جمعی درک شده است و رفتار آنها را به سمت هدف شکل می‌دهد (لیدتکا، ۱۹۹۱).

ارزش‌های سازمانی، به آن دسته از ارزش‌هایی اشاره دارند که هدایت‌گر رفتار، کردار و اندیشه کارکنان و مدیران سازمان بوده و بر آنها تأثیر می‌گذارند. تدوین ارزش‌ها منافعی را برای سازمان‌ها به ارمغان خواهد آورد که عبارت‌اند از: اصول اعتقادی دیرپا و اساسی و راهنمای قابل‌اتکا و بلندمدتی برای تصمیم‌گیری‌ها و رفتارها هستند. بقا و زندگی هماهنگ سازمان را نمایش می‌دهند. نقشی محوری در انسجام‌بخشی کارکنان دارند. وحدت رویه آحاد سازمانی را در پی دارند. مبنای اعتماد و رشد افراد در سازمان هستند. بایدها و نبایدهای سازمان را مشخص می‌سازند (محسن وند، ۱۳۸۷).

کمال برای سازمان‌ها و مدیران باشد و از بسیاری از هزینه‌های کنترلی و فعال‌کننده در سازمان کاسته و بهره‌وری را در سازمان بالا برده و وزن فعالیت‌های فرهنگی، اجتماعی و مذهبی را در سازمان ارتقا می‌دهد.

۱- تبیین مفاهیم ارزش‌های سازمانی، متناسب با ادبیات رایج.

۲- تبیین دیدگاه نهج‌البلاغه درخصوص سازمان و ارزش‌های سازمانی.

۳- شناسایی مؤلفه‌های ارزش‌های سازمانی در نهج‌البلاغه.

۴- طراحی و تبیین مدل ارزش‌های سازمانی مبتنی بر آموزه‌های نهج‌البلاغه.

با توجه به مطالب بیان شده می‌توان پرسش اصلی تحقیق را بدین صورت مطرح کرد:

۱- مدل مفهومی ارزش‌های سازمانی مبتنی بر آموزه‌های نهج‌البلاغه چگونه می‌باشد؟

با توجه به اینکه که پژوهش حاضر مسئله‌ای را مورد توجه قرار می‌دهد که قبلاً به این صورت و در این سطح به آن پرداخته نشده است؛ لذا از نظر هدف پژوهش، از نوع تحقیقات اکتشافی است. زیرا در چنین نوع تحقیقی هدف، جمع‌آوری الگوها و ایده‌ها برای یافتن درک عمیق از موضوع است؛ از این رو، این تحقیق بدون طرح فرضیه انجام می‌شود.

### مبانی نظری و پیشینه پژوهش

ارزش در اصطلاح دانش جامعه‌شناسی، عقایدی است که افراد یا گروه‌های انسانی درباره آنچه مطلوب، مناسب، خوب یا بد است؛ دارند. ارزش‌های مختلف نمایانگر جنبه‌های اساسی تنوعات در فرهنگ انسانی است. ارزش‌ها معمولاً از عادت و هنجار نشأت می‌گیرند (رفیع پور، ۱۳۷۷).

به‌طور کلی به اموری که برای اعضای گروه اهمیت دارند و آرمان مشترک اعضای گروه تلقی می‌شوند ارزش می‌گویند. ارزش به صورتی دوگانه در واقعیت وجود دارد: نخست به‌منزله آرمانی متجلی می‌شود که خواستار پیوستگی است و دعوت به احترام می‌کند. دوم در اشیا یا رفتارهایی جلوه‌گر می‌شود که آن را به شیوه‌ای عینی یا دقیقاً به شیوه نمادین بیان می‌کند (رفیع پور، ۱۳۷۷).

گی‌روشه ارزش را شیوه‌ای از بودن یا عملی که یک شخص یا یک جمع به‌عنوان آرمان می‌شناسد و افراد یا رفتارهایی را که بدان نسبت داده می‌شوند مطلوب و مشخص می‌سازد (زنجانی زاده، ۱۳۶۷).

1. Allen

2. Deth & Scarbrough

3. Hofstede

4. Leidtka

واژه را یک مفهوم اجتماعی به کار می‌برند از آنجا که ایشان درباره موضوعاتی از قبیل هنجارها، عادات، منش‌ها، تعهدات و ایدئولوژی‌ها سخن می‌گویند. در اقتصاد نیز سنتی دیرینه درخصوص کاربرد ارزش‌ها وجود دارد. اساساً تمیز بین رویکردهای مختلف نسبت به حیات اقتصادی، مبتنی بر تعریف‌های گوناگون آنها از ارزش است. در ضمن مفاهیم بنیادین اقتصاد، از قبیل: منفعت، مبادله و قیمت همگی در ارتباط با مفهوم ارزش‌اند. مفهوم ارزش همچنین در بسیاری از مطالعات مربوط به حوزه انسان‌شناسی و یا پژوهش‌های فلسفی، در معانی مختلفی آمده است. رایج‌ترین تفاوت‌های فوق‌الذکر را این‌گونه تلخیص و بیان داشته است: "مکاتب روان‌شناسی، علمی، فلسفی و جامعه‌شناختی در حوزه اخلاق عمومی به ترتیب پایه ارزش‌های خود را بر امور مطلوب، نیازهای ضروری اولیه، عقل و عادت بنیان می‌نهند. بنابراین این‌گونه به نظر می‌رسد که نزد عالمان علوم اجتماعی اصلاً فهم عمومی و یا مشترک یا مفهوم پذیرفته‌شده‌ای وجود ندارد که نسبت به بقیه مقبولیت بیشتری داشته باشد.

بنابراین، بهتر است به دنبال تعدادی از معانی مشترک از مفهوم ارزش در یک رشته خاص باشیم ولی مهم است که این واژه را تعریف کنیم و یا روابط میان ارزش، نگرش و رفتارها را مشخص کنیم. برای این منظور نخست باید در پی پیدا کردن ابعادی از مفهوم ارزش باشیم (دث و اسکاربروگ، ۱۹۹۸). قبل از آن، لازم است به بررسی پیشینه بپردازیم این تحقیقات را می‌توان به طور خلاصه به شرح جداول ۱ و ۲ بیان نمود.

درباره سابقه مطالعات مشابه با پژوهش پیش‌رو باید عنوان داشت، پژوهشی کاملاً مشابه با عنوان "طراحی و تبیین مدل ارزش‌های سازمانی مبتنی بر آموزه‌های نهج البلاغه" یافت نشده است. البته درخصوص متغیر ارزش‌های سازمانی مطالبی به رشته تحریر در آمده است. اما متأسفانه در مورد ارزش‌های سازمانی مبتنی بر آموزه‌های نهج البلاغه پژوهشی انجام نشده است و یا لاقلاً کار جامع و کاملی نشده است که بتوان از آن دیدگاه امام علی علیه‌السلام را درخصوص ارزش‌های سازمانی از کتاب شریف نهج البلاغه استنتاج کرد.

ارزش‌ها به‌عنوان اصول اساسی حاکم بر سازمان برای افراد درون سازمان ارزش ذاتی داشته و بیانگر باورهای کلی است که رفتار افراد را در همه شرایط تحت‌تأثیر قرار می‌دهند (ویلیامز<sup>۱</sup>، ۲۰۰۲).

ارزش‌های محوری سازمان را قواعد اخلاقی سازمان نیز می‌نامند این قواعد اصول راهنما در سازمان هستند که رهنمودی برای تصمیم‌گیری و رفتارها خواهد بود. در یک سازمان، اصول اخلاقی خوب، پیش‌شرط مدیریت خوب است. به عبارت دیگر، ارزش‌ها و اصول اخلاقی خوب یعنی سازمان خوب. ارزش‌ها باید در شرایط سخت به کارکنان سازمان روحیه بدهند؛ در غیر این صورت، ارزش نیستند. ارزش‌ها حامل شعارهای هرروزه‌ای 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 مجدداً کشف نماید این موضوع وابسته به بنیان‌های اخلاقی بوده و با روحیات شخصی کنترل می‌گردد. روزبه‌روز این اعتقاد عمیق‌تر می‌شود که ترویج اصول اخلاقی و تقویت فرهنگ معنوی موجب ایجاد مزیت‌های راهبردی برای سازمان می‌گردد (دیوید، ۱۳۸۳). ارزش‌های یک سازمان درواقع عبارت است از آنچه سازمان بر آن بنا شده، آنچه حائز اهمیت است یا آنچه سازمان جهت اجرای رسالت و فعالیت‌هایش درخصوص چشم‌اندازش بر آن تکیه می‌کند (بون و همکاران<sup>۲</sup>، ۲۰۰۲). ارزش‌ها مجموعه دیدگاه‌هایی هستند که بین نیک و بد، مطلوب و نامطلوب تفاوت قائل می‌شوند و بر انتخاب و دستیابی به اهداف، راهبردها و ارزیابی نتایج مثبت و منفی آنها مؤثرند. از سویی می‌توان ارزش‌ها را ضوابط اخلاقی، مرامی و بایدهایی دانست که در هر گروه اجتماعی مؤثر بوده و با شدت و ضعف رفتار گروه و اعضایش، یعنی آنچه را که آنها انجام داده یا فرومی‌گذارند شکل گرفته و برای گروه وحدت درونی ایجاد می‌کند (بابایی، ۱۳۷۲).

در روان‌شناسی واژه ارزش مکرراً به معنای تمایل و یا معیاری استعمال می‌شود که مبین گرایش فرد به هنگام انتخاب است که به اولویت‌ها، انگیزه‌ها، نیازها و سمت‌گیری‌های فردی مربوط می‌شود. جامعه‌شناسان این

1. Williams

2. Boone

## جدول ۱. پیشینه پژوهش‌های داخلی

سال	موضوع	نویسنده
۱۳۷۷	بررسی رابطه بین ارزش‌های سازمانی و احساس معلمین در دبیرستان‌های شهر شیراز	محمدی
۱۳۸۱	همسویی ارزش‌های فردی و سازمانی: نگرش تحقیقی	دعایی
۱۳۸۸	شناسایی تأثیر ارزش‌های محوری بر فرآیندهای سازمانی	خسروآبادی
۱۳۸۹	بررسی ارزش‌های فردی و سازمانی و اعتبار هم‌زمان آن با ارزش‌های کاری و رابطه آن‌ها با تعهد سازمانی در کارکنان شرکت ملی پالایش و پخش فرآورده‌های نفتی ایران - اصفهان	شیروانی
۱۳۸۹	رابطه بین ارزش‌های سازمانی با استرس شغلی سازمانی کارکنان دانشگاه علوم پزشکی هرمزگان	خادمی
۱۳۹۰	طراحی و سنجش مدل سازمان ارزش بنیان در شرکت مادر تخصصی توانیر	سلسله و موغلی
۱۳۹۰	تأثیر خودپنداره، هویت و ارزش‌های سازمانی بر رفتار شهروندی سازمانی در بین کارکنان تأمین اجتماعی شهر اصفهان	نجیمی
۱۳۹۲	ارزیابی پایداری پرسنل بانک ملت به منشور اخلاقی و ارزش‌های سازمانی در بانک	کریمی
۱۳۹۳	ارزش‌های فرهنگی سازمان و تعهد کاری در حساب‌برسان	نجاتی
۱۳۹۳	طراحی مدل برند کارکنان بر مبنای ارزش‌های فردی و سازمانی در افزایش سهم بازار	لاری سممانی

## جدول ۲. پیشینه پژوهش‌های خارجی

سال	موضوع	نویسنده
۱۹۶۷	ارزش و ارزش محوری در تئوری و عمل	کلوک‌هولن <sup>۱</sup>
۱۹۸۱	ایدئولوژی‌ها، ارزش‌ها و تصمیم‌گیری در سازمان‌ها	بیر <sup>۲</sup>
۱۹۸۶	قدرت و ارزش‌های تسهیم شده در فرهنگ سازمان	انز <sup>۳</sup>
۱۹۸۷	مفهوم و اندازه‌گیری تجانس ارزش‌های سازمانی	انز و فریکسل <sup>۴</sup>
۱۹۹۴	از چشم‌انداز تا واقعیت از طریق ارزش‌ها	کنی <sup>۵</sup>
۲۰۰۰	شناسایی و تشریح ارزش‌های سازمانی	سیورز <sup>۶</sup>
۲۰۰۳	از مورد تا عمل: اهمیت افراد و ارزش‌های سازمانی در پاسخ به مسائل طبیعی محیطی	بانسال <sup>۷</sup>
۲۰۰۶	رابطه بین ارزش‌های سازمانی ادراک شده و سبک رهبری	قوش و شجوال <sup>۸</sup>
۲۰۰۷	تطبیق داوطلبانه الکترونیسته سبز توسط شرکت‌ها: اهمیت ارزش‌ها و زمینه‌سازمانی	برک‌هات و رولاند <sup>۹</sup>
۲۰۰۹	فریاد آن‌ها را پیدا کن: اهمیت ارزش‌ها	کین و جوردن <sup>۱۰</sup>

1. Kluckhohn
2. Beyer
3. Enz
4. Enz & Fryxell
5. Kenny
6. Seevers
7. Bansal
8. Ghosh & Shejwal
9. Berkhot, & Rowlands
10. Kaye & Jordan-Evans

ارزش‌های سازمانی، از استراتژی پژوهشی تحلیل مضمون که یکی از استراتژی‌های پژوهش‌های کیفی به‌شمار می‌رود استفاده شده است؛ زیرا در آن، چارچوبی از پیش تعیین شده مانند مدل و دسته‌بندی‌های جامع وجود ندارد و این چارچوب بر اساس داده‌هایی طراحی می‌شد که گردآوری خواهند شد. تحلیل مضمون، فرایندی برای تحلیل اطلاعات کیفی است. لذا تحلیل مضمون صرفاً یک روش کیفی نیست بلکه فرایندی است که می‌تواند در اکثر روش‌های کیفی به کار رود. همچنین این روش امکان تبدیل اطلاعات کیفی به کمی را فراهم می‌کند (بویاتزس<sup>۲</sup>، ۱۹۹۸: ۴).

### روش تجزیه و تحلیل داده‌ها

بر طبق عابدی جعفری و همکاران (۱۳۹۰)، تحلیل مضمون روشی برای شناسایی، تحلیل و گزارش الگوها و مضامین موجود در داده‌ها می‌باشد. این روش داده‌ها را به داده‌هایی غنی و تفصیلی تبدیل می‌کند (براون و کلارک<sup>۳</sup>، ۲۰۰۶: ۸۰). تحلیل مضمون، فرایندی برای تحلیل اطلاعات کیفی است. لذا تحلیل مضمون صرفاً یک روش کیفی نیست بلکه فرایندی است که می‌تواند در اکثر روش‌های کیفی (اگر نگوییم همه روش‌های کیفی) به کار رود. همچنین این روش امکان تبدیل اطلاعات کیفی به کمی را فراهم می‌کند البته اگر چنین کاری برای پژوهشگر مطلوب باشد (بویاتزس، ۱۹۹۸: ۴). به‌طور کلی تحلیل مضمون، روشی است برای:

۱. دیدن متن؛
  ۲. برداشت و درک مناسب از اطلاعات به‌ظاهر غیر مرتبط؛
  ۳. تحلیل اطلاعات کیفی؛
  ۴. مشاهده نظام‌مند یک شخص، یک تعامل، یک گروه، موقعیت، سازمان و یا یک فرهنگ؛
  ۵. تبدیل داده‌های کیفی به داده‌های کمی.
- همان‌طور که اشاره شد تحلیل مضمون به‌طور گسترده‌ای استفاده می‌شود اما توافق روشی درخصوص چستی و چگونگی آن وجود ندارد. این روش در مقایسه با روش‌هایی مانند تحلیل گفتمان و تئوری داده‌بنیاد چندان شناخته شده نیست. همچنین بسیاری از تحلیل‌ها که ممکن است از اساس، تحلیل مضمون باشند با این عنوان شناخته نمی‌شوند بلکه از عناوین دیگری مانند تحلیل گفتمان<sup>۴</sup> یا تحلیل محتوا<sup>۵</sup> استفاده

### روش تحقیق

پژوهش حاضر از نظر هدف بنیادی است. این روش مبتنی بر این اصل معرفت‌شناسی است که حقیقت قابل‌شناسایی نبوده و باید همیشه مورد تعبیر و تفسیر قرار گیرد. این پژوهش از نوع پژوهش‌های تفسیری بوده و مبانی فلسفی آن پدیدارشناسی است. پژوهش تفسیری، متغیرهای وابسته و مستقل را از قبل تعریف نمی‌کند و بر این پیش‌فرض استوار است که دسترسی به واقعیت‌های اجتماعی تنها از راه سازه‌های اجتماعی نظیر زبان، خودآگاهی و معانی مشترک میسر است. به‌عبارتی دیگر، "حقیقت" ماهیتی متأثر از خصوصیات ذهنی بشر دارد. ماهیتی که نمی‌توان آن را از عبارت دیگر ساختارهای اجتماعی، ارزش‌ها و واقعیت‌ها مستقل دانست. بررسی‌های تفسیری تلاش می‌کنند از طریق معانی که افراد به پدیده‌ها می‌دهند آنها را درک کنند (دانایی‌فرد و همکاران، ۱۳۸۸).

مسائل اجتماعی دامنه‌ای گسترده دارند که حل آنها به شناخت ریشه‌های ظریف، عمیق و به‌ظاهر نامرئی‌شان وابسته است. شناخت این مسائل خودبه‌خود مستلزم دانستن و تسلط بر مبنای روش‌های شناخت آنهاست. تحقیقات از نوع کمی و کیفی که از دو مبانی متفاوت پارادایمی‌اند که این مسیرها را مشخص می‌کنند. در روش‌های کمی، از طریق ایجاد فاصله میان محقق و موضوع مطالعه، می‌کوشند تا به شناختی عینی از واقعیت دست یابند. این در حالی است که پژوهش‌های کیفی که مبتنی بر پارادایم تفسیری و روش‌شناسی پدیدار شناختی‌اند که بر درک معنای رویدادها توسط افراد تحت مطالعه استوارند. در این حالت نگاه به پدیده‌ها، نگاهی کل‌گرایانه و جامع‌نگر است و دنبال کردن این روش، راهی است برای کسب آگاهی از طریق کشف معانی پدیده‌ها. نیومن<sup>۱</sup> (۱۹۹۷) معتقد است تحقیق کمی متکی بر پارادایم اثباتی، درصدد کمی‌سازی داده‌های تحقیق و استفاده از تکنیک‌های کمی برای تحلیل آنهاست. برای محقق اثبات‌گرا، داده‌های کیفی، حالات روحی و روانی دارند و شرایطی هستند که به رفتارهای قابل‌اندازه‌گیری منجر می‌شوند. در تحقیق کیفی، داده‌های کیفی ارزشمندند؛ چون براساس آنها می‌توان از طریق تحلیل کیفی به استنتاج و استخراج نظریه از بستر زمینه مورد مطالعه رسید. در این خصوص، کوشش جهت تولید و ظهور مفاهیم، قضایا، فرضیات و نظریه علمی به‌جای آزمون و ارزیابی نظریه است. (خاکی، ۱۳۸۷: ۷۱)

بنابراین، در این تحقیق به‌منظور یافتن شاخص‌های

2. Boyatzis  
3. Braun & Clarke  
4. Discourse Analysis  
5. Content Analysis

1. Newman

می‌دهند و به بافت اجتماعی کلان‌تری که آن تجربه در آن بافت شکل گرفته است می‌پردازند. بنابراین، تحلیل مضمون، روشی است که هم برای بیان واقعیت و هم برای تبیین آن به کار می‌رود (عابدی جعفری و همکاران، ۱۳۹۰: ۱۳).

به گفته عابدی جعفری و همکاران (۱۳۹۰)، شبکه مضامین به‌عنوان یک ابزار تحلیلی از ویژگی‌های کلیدی مشترک با بسیاری از تحلیل‌های کیفی برخوردار است. لذا نمی‌توان مبانی نظری خاصی را به این روش اختصاص داد. به همین دلیل اصول راهنما، ساختارهای کلان و گام‌های خاص آن را می‌توان به‌راحتی در بسیاری از تکنیک‌های تحلیلی دیگر مانند تئوری داده‌بنیاد مشاهده نمود. شبکه مضامین به‌دنبال کشف و درک یک مسئله یا اهمیت یک ایده به‌جای تبیین تعاریف متعارض از یک مسئله می‌باشد.

آنچه شبکه مضامین ارائه می‌کند یک شبکه شبیه وب به‌عنوان یک اصل سازمان‌دهنده و یک روش ارائه می‌باشد و همچنین رویه‌های مشخصی برای رسیدن از متن به تفسیر فراهم می‌کند. بنابراین، روش تحلیل شبکه‌های مضامین یک روش نو و مبتکرانه نیست بلکه یک روش مکمل برای ابزارهای موجود در تحلیل‌های کیفی است (آترید و استیرلینگ<sup>۱</sup>، ۲۰۰۱: ۹۵).

شبکه مضامین براساس یک رویه مشخص، مضامین زیر را نظام‌مند می‌کند:

- الف) مضامین پایه<sup>۲</sup> (کدها و نکات کلیدی موجود در متن)،  
 ب) مضامین سازمان‌دهنده<sup>۳</sup> (مقولات به‌دست‌آمده از ترکیب و تلخیص مضامین پایه)،  
 ج) مضامین فراگیر<sup>۴</sup> (مضامین عالی دربرگیرنده اصول حاکم بر متن به‌عنوان یک کل).

سپس این مضامین به‌صورت نقشه‌های شبکه وب رسم می‌شوند که در آن مضامین مهم هریک از این سه سطح همراه با روابط میان آنها نشان داده می‌شود. این رویه به‌طور گسترده‌ای در تحلیل‌های کیفی و از جمله تئوری داده‌بنیاد استفاده می‌شود. شبکه مضامین به‌عنوان رویه‌ای برای تهیه مقدمات تحلیل یا ارائه نتایج پایانی تحلیل نیست؛ بلکه تکنیکی برای شکستن متن و یافتن نکات معقول و برجسته روشنی در درون متن است (آترید و استیرلینگ<sup>۱</sup>، ۲۰۰۱: ۲۸).

بر طبق عابدی جعفری و همکاران (۱۳۹۰)، یک شبکه مضامین با مضامین پایه شروع می‌شود و تا تعیین مضامین

می‌شود و یا حتی ممکن است از هیچ روش خاصی نام برده نشود. البته این امر بدان معنی نیست که تحلیل مضمون یک چارچوب نظری ایده‌آل برای انجام تحقیقات کیفی است بلکه آنچه مهم است شناخت چارچوب تئوریک روش‌هایی است که با خواسته‌های پژوهشگر و اهداف تحقیق همخوانی داشته باشد (عابدی جعفری و همکاران، ۱۳۹۰).

تحلیل مضمون با دیگر روش‌های تحلیلی که به‌دنبال تشریح الگوهای موجود در داده‌های کیفی هستند مانند روش تحلیل گفتمان، روش تحلیل پدیدارشناسی تفسیری و تئوری داده‌بنیاد فرق دارد. روش تحلیل پدیدارشناسی تفسیری و تئوری داده‌بنیاد هر دو به‌دنبال شناسایی الگوهای در داده‌ها هستند که در یک چارچوب تئوریک قرار می‌گیرند. روش تحلیل پدیدارشناسی تفسیری با معرفت‌شناسی پدیدار شناختی مرتبط است که در آن به تجربه اهمیت داده می‌شود و به‌دنبال شناخت پدیده مورد بررسی از طریق درک تجربه واقعی افراد در زندگی روزمره است. تئوری داده‌بنیاد نیز به طرق مختلفی معرفی شده است. علی‌رغم اینکه هدف از تحلیل تئوری داده‌بنیاد رسیدن به یک تئوری مفید و قابل قبول از پدیده مورد بررسی موجود در متن می‌باشد اما تجربه نشان داده است که در این روش به‌طور گسترده‌ای از مجموعه رویه‌هایی مشابه تحلیل مضمون برای کدگذاری داده‌ها استفاده می‌شود. اما تحلیل مضمون به‌طور کامل به اصول تئوری داده‌بنیاد (که مستلزم انجام تحلیل جهت رسیدن به یک تئوری می‌باشد) پایبند نیست. به عقیده براون و کلارک (۲۰۰۶) در تحلیل مضمون، در صورتی که پژوهشگر نخواهد به یک تئوری کامل برسد نیازی ندارد که به اصول تئوری داده‌بنیاد پایبند باشد.

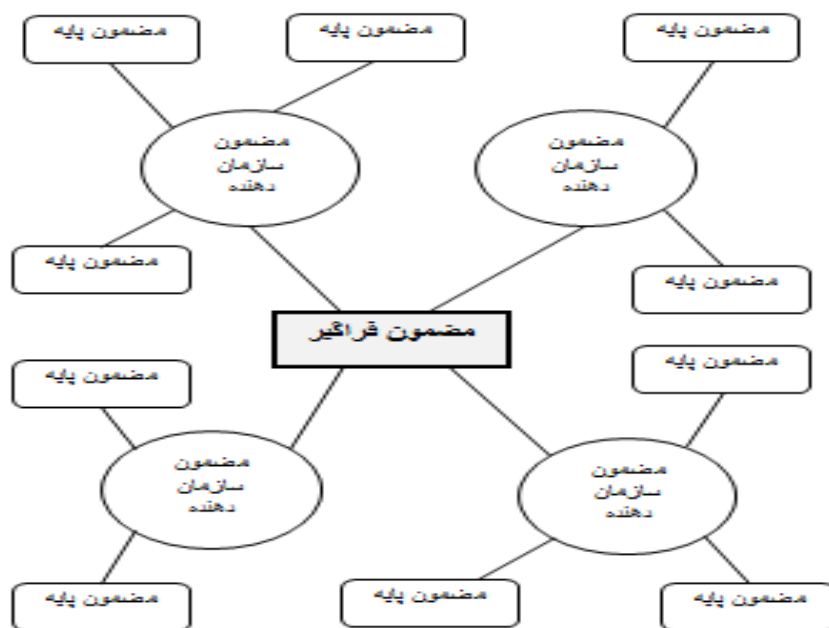
تحلیل مضمون برخلاف دیگر روش‌ها مانند روش تحلیل پدیدارشناسی تفسیری، تئوری داده‌بنیاد، تحلیل گفتمان و تحلیل محتوا به یک چارچوب تئوریکی که از قبل وجود داشته باشد وابسته نیست و لذا از آن می‌توان در چارچوب‌های تئوریکی متفاوتی استفاده کرد (البته نه در همه چارچوب‌ها) و همچنین می‌توان از آن برای امور مختلف بهره گرفت. تحلیل مضمون می‌تواند یک روش رئالیستی و بنیادگرا باشد که تجارب، معانی و واقعیات مشارکت‌کنندگان در تحقیق را گزارش دهد و یا همچنین می‌تواند یک روش ساخت‌گرا باشد که رویدادها، واقعیات، معانی و تجارب مؤثر بر گفتمان‌های رایج در جامعه را گزارش نماید. همچنین می‌تواند یک روش بافت‌گرا باشد و در حد واسط میان دو قطب بنیادگرایی و ساخت‌گرایی قرار گیرد و با تئوری‌هایی مانند رئالیسم انتقادی تبیین شود که بیانگر روش‌هایی است که طبق آن، افراد به تجربه خود معنی

1. Attride-Stirling  
 2. Basic Themes  
 3. Organizing Themes  
 4. Global Themes



وابستگی و ارتباط متقابل میان شبکه تأکید می‌شود. باین‌حال، لازم است به این نکته توجه شود که این شبکه‌ها صرفاً یک ابزار تحلیلی هستند و نه خود تحلیل. وقتی یک شبکه مضمونی ساخته شد می‌توان از آن به‌عنوان یک اصل سازمان‌دهنده و یک ابزار تصویری برای تفسیر متن استفاده کرد تا نتایج حاصل از متن و خود متن برای محقق و خوانندگان تحقیق روشن و قابل‌فهم شود (آترید و استیرلینگ، ۲۰۰۱: ۳۳۸).

فراگیر ادامه می‌یابد. وقتی مضامین پایه گردآوری شد، بر مبنای موضوع اساسی‌شان در قالب مضامین سازمان‌دهنده طبقه‌بندی می‌شوند. سپس مضامین سازمان‌دهنده نیز برحسب مضامین پایه‌شان مورد بررسی مجدد قرار گرفته و با یکدیگر یک مضمون سطح بالاتری را شکل می‌دهند که همان مضمون فراگیر می‌شود. شبکه‌های مضامین به‌صورت گرافیکی و شبیه یک وب نشان داده می‌شوند تا تصوّر هرگونه سلسله‌مراتب میان آنها از بین برود و باعث شناوری مضامین‌شده و بر



شکل ۱. ساختار یک شبکه مضامین (آترید و استیرلینگ، ۲۰۰۱: ۳۳۸)

مصاحبه از خبرگان حوزه مدیریت و نهج‌البلاغه، ۳۲ نفر از متخصصان این حوزه‌ها ما را یاری رساندند. این افراد از اعضای هیئت‌علمی دانشگاه و حوزه، با تخصص‌های مدیریت، نهج‌البلاغه، و رشته‌های مرتبط بودند و به‌دلیل تجربه و تخصص ایشان، به‌عنوان خبره انتخاب شدند.

### نتایج و یافته‌ها

با توجه به مطالعه عمیق نظری کتاب شریف نهج‌البلاغه، ۳۲۴ جمله و عبارت و به‌تبع آن ۳۲۴ مضمون پایه و ۴ مضمون سازمان‌دهنده با عناوین ارزش‌های اخلاقی-فرهنگی، ارزش‌های دانشی-بینشی، ارزش‌های حرفه‌ای و ارزش‌های بنیادین استخراج شده است. در ادامه به بخش‌هایی از جداول اشاره می‌گردد.

علاوه بر این، فرایند گام‌به‌گام تحلیل مضمون در جدول شماره ۳ قابل‌مشاهده است.

### قلمرو تحقیق

قلمرو و گستره پژوهش حاضر مشتمل بر سه دامنه قلمرو موضوعی، قلمرو مکانی و قلمرو زمانی است. قلمرو موضوعی پژوهش مشتمل بر مؤلفه‌های و شاخص‌های ارزش‌های سازمانی مبتنی بر آموزه‌های نهج‌البلاغه است که براساس مطالعه و بررسی دقیق کتاب شریف نهج‌البلاغه استخراج می‌شود و با توجه به پانل خبرگان، بررسی مجدد و در قالب یک الگو ارائه می‌شود. همچنین، قلمرو مکانی پژوهش، کتاب شریف نهج‌البلاغه ترجمه مرحوم دشتی؛ و قلمرو زمانی آن در سال ۱۳۹۵ می‌باشد. همچنین برای پرکردن پرسشنامه‌ها و

**جدول ۳. فرایند گام‌به‌گام تحلیل مضمون و تحلیل شبکه مضامین (براون و کلارک، ۲۰۰۶: ۹۱).**

مرحله	گام	اقدام
تجزیه متن	۱. آشنا شدن با متن موردبررسی	۱-۱. پیاده‌سازی داده‌ها (در صورت لزوم) ۲-۱. مطالعه و مطالعه مجدد داده‌ها ۳-۱. نوشتن ایده‌های اولیه
	۲. ایجاد کدهای اولیه و کدگذاری	۱-۲. پیشنهاد چارچوب کدگذاری ۲-۲. تفکیک متن به بخش‌های کوچک‌تر ۳-۲. کدگذاری ویژگی‌های جالب داده‌ها
	۳. جستجو و شناسایی مضامین	۱-۳. تطبیق دادن کدها با مضامین بالقوه ۲-۳. استخراج مضامین از بخش‌های کدگذاری شده متن
	۴. ترسیم شبکه مضامین	۱-۴. بررسی و کنترل همخوانی مضامین با کدهای استخراج‌شده ۲-۴. مرتب نمودن مضامین ۳-۴. انتخاب مضامین پایه، سازمان‌دهنده و فراگیر ۴-۴. ترسیم نقشه مضامین
تشریح متن	۵. تحلیل شبکه مضامین	۱-۵. تعریف و نام‌گذاری مضامین ۲-۵. توصیف و توضیح شبکه مضامین
	۶. تدوین گزارش ترکیب متن	۱-۶. تلخیص شبکه مضامین و بیان مختصر و صریح مضامین ۲-۶. استخراج نمونه‌های جالب و موردتوجه از داده‌ها ۳-۶. مرتبط نمودن نتایج تحلیل با سؤالات تحقیق و مبنای نظری

**جدول ۴. بخشی از کدهای باز استخراج‌شده مربوط به ارزش‌های سازمانی مبتنی بر آموزه‌های نهج‌البلاغه**

کد	متن
عدالت در تشویق‌ها	هرگز نیکوکار و بدکار در نظرت یکسان نباشند. نامه ۵۳
عدالت در پرداخت حقوق	مردم در آنچه حق است نزد تو یکسان باشد. زیرا در ستمکاری بهایی برای عدالت یافت نمی‌شود. نامه ۵۹
اصل اجرای عدالت در شهرها	همانا، روشنی چشم زمامداران، برقراری عدل در شهرها است. نامه ۵۳
گسترش عدالت	عدالت را بگستران و از ستم‌کاری بپرهیز. حکمت ۴۷۶
عدالت در رفتارها	در نگاه و اشاره چشم، در سلام کردن و اشاره نمودن با همگان یکسان باش، تا زورمندان در ستم تو طمع نکنند، و ناتوانان از عدالت تو مأیوس نگردند. نامه ۴۶
عدالت در رفتارها	در نگاه‌هایت، و در نیم‌نگاه و خیره شدن به مردم به تساوی رفتار کن، تا بزرگان در ستمکاری تو طمع نکنند، و ناتوانان در عدالت تو مأیوس نگردند. نامه ۲۷
عدالت در تشویق‌ها	هرگز نیکوکار و بدکار در نظرت یکسان نباشند. نامه ۵۳
نهادینه شدن عدالت	دوست‌داشتنی‌ترین چیزها در نزد تو در عدل فراگیرترین باشد. نامه ۵۳
عدالت در انتصابات	عدالت هر چیزی را در جای خود قرار می‌دهد. حکمت ۴۳۷
عدالت محوری در سازمان	محبوب‌ترین کارها در نزد تو، کارهایی باشد که با میانه‌روی سازگارتر بود و با عدالت دمسازتر. نامه ۵۳
عدالت با محیط‌زیست	میان آن شتر که بر آن سوار می‌شود یا آن را می‌دوشد و دیگر شترها عدالت ورزد. نامه ۲۵
عدالت نسبت به دشمنان	به عدالت، دشمن از پای درآید. حکمت ۱۴۷
عدالت توزیعی در سازمان	حق شما بر من (مردم بر حاکم) آنکه بیت‌المال را میان شما عادلانه تقسیم کنم. خطبه ۳۴
عدالت تعاملی در سازمان	از مشورت در عدالت خودداری نکنید. خطبه ۲۱۶
عدالت محوری نسبت به مردمان	باید که بهترین مایه شادمانی والیان برپای داشتن عدالت در بلاد باشد رعیت. نامه ۵۳
انصاف در داددهی مردمان	پس خود، داد مردم را بدهید و در معاشرت با آنان انصاف را فرو مگذارید. نامه ۴۶
انصاف محوری با دوستان	انصاف سبب افزونی یاران و دوستان تو می‌گردد. حکمت ۱۳۲
انصاف ورزی با زیردستان	در روابط خود با مردم انصاف داشته باشید. نامه ۵۱
انصاف با نزدیکان و خواص مدیران	درباره خواص خویشاوندان و از افراد رعیت، هر کس را که دوستش می‌داری، انصاف را رعایت‌نمای که اگر نه چنین کنی، ستم کرده‌ای. نامه ۵۳
افتادگی نسبت به زیردستان	پروبال را برابر رعیت بگستران، با مردم گشاده‌روی و فروتن باش. نامه ۴۶

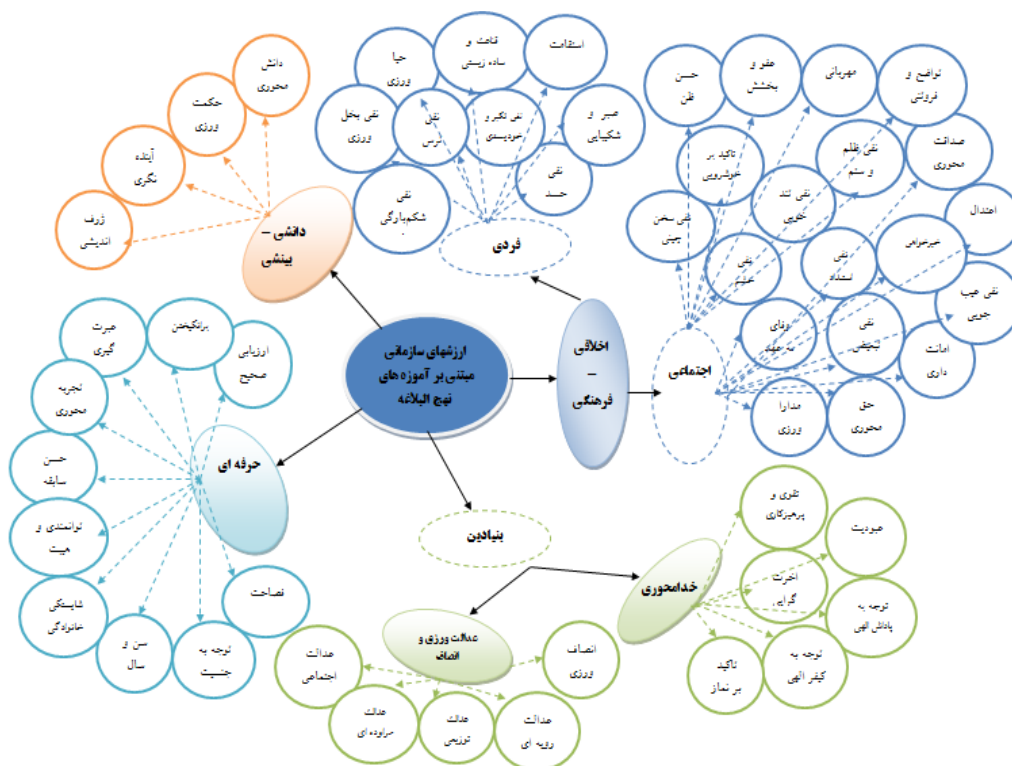
**جدول ۵.** بخشی از مضمون‌های پایه و سازمان‌دهنده از کدهای باز مربوط به ارزش‌های سازمانی مبتنی بر آموزه‌های نهج‌البلاغه

کد	مضمون پایه	مضمون سازمان‌دهنده
عدالت در تشویق‌ها	عدالت توزیعی و تعاملی	عدالت و انصاف ورزشی
عدالت در پرداخت حقوق	عدالت توزیعی و رویه‌ای	عدالت و انصاف ورزشی
اصل اجرای عدالت در شهرها	عدالت اجتماعی	عدالت و انصاف ورزشی
عدالت در انتصابات	عدالت رویه‌ای	عدالت و انصاف ورزشی
عدالت تعاملی در سازمان، عدالت در رفتارها	عدالت تعاملی	عدالت و انصاف ورزشی
عدالت در رفتارها	عدالت رویه‌ای	عدالت و انصاف ورزشی
عدالت در تشویق‌ها	عدالت رویه‌ای	عدالت و انصاف ورزشی
عدالت در تقسیم بیت‌المال	عدالت توزیعی و رویه‌ای	عدالت و انصاف ورزشی
عدالت فراگیر سازمانی (نهادینه شدن عدالت در سازمان)	عدالت رویه‌ای	عدالت و انصاف ورزشی
عدالت محوری در سازمان	عدالت تعاملی	عدالت و انصاف ورزشی
عدالت با محیط‌زیست	عدالت اجتماعی	عدالت و انصاف ورزشی
عدالت توزیعی در سازمان	عدالت توزیعی	عدالت و انصاف ورزشی
عدالت تعاملی در سازمان	عدالت تعاملی	عدالت و انصاف ورزشی
عدالت محوری نسبت به مردمان	عدالت اجتماعی	عدالت و انصاف ورزشی
انصاف محوری با دوستان	انصاف ورزشی	عدالت و انصاف ورزشی
انصاف ورزشی با زیردستان	انصاف ورزشی	عدالت و انصاف ورزشی
انصاف با نزدیکان و خواص مدیران	انصاف ورزشی	عدالت و انصاف ورزشی
افتادگی نسبت به زیردستان	تواضع و فروتنی	اخلاقی - فرهنگی
خودپسندی ضایع کننده عقل	نفی تکبر و خودپسندی	اخلاقی - فرهنگی
نفی تکبر	نفی تکبر و خودپسندی	اخلاقی - فرهنگی
نفی خودشیفتگی در حکومت‌داری	نفی تکبر و خودپسندی	اخلاقی - فرهنگی

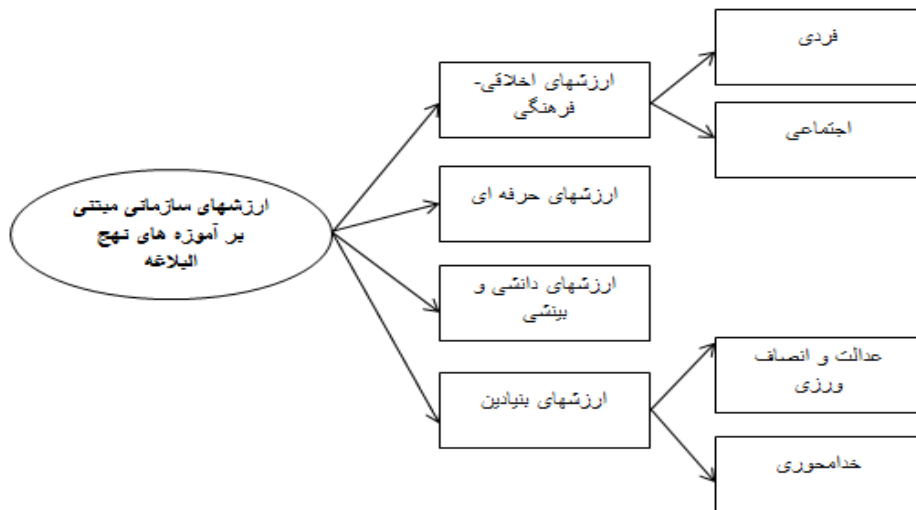
"غیراصولی" بیان کنند. با توجه به پاسخ‌های جمع‌آوری شده از خبرگان، تعدادی از کدهای باز از هر مضمون پایه تأیید نشدند. عدم تأیید یا تأیید این کدها و مضامین با استفاده از آزمون Binomial در نرم‌افزار SPSS صورت گرفت. در صورتی که Sig، با نقطه برش ۰.۰۵، بزرگ‌تر یا مساوی با ۰/۰۵ به دست آمد آن کد را تأیید نشده در نظر گرفتیم. شایان‌ذکر است، باوجود تأیید نشدن تعدادی از کدهای باز در آزمون Binomial، تمام Sig مرتبط با مضامین پایه در ناحیه قابل قبول قرار گرفتند و به این ترتیب، کلیت مدل ارائه شده (شامل، مضامین پایه و سازمان‌دهنده) مورد تأیید قرار گرفت. در این مرحله، براساس شبکه مضامین و نظرسنجی از خبرگان (مصاحبه و پرسشنامه)، به ترسیم مدل ارزش‌های سازمانی مبتنی بر آموزه‌های نهج‌البلاغه می‌پردازیم.

براساس جداول فوق (جداول تحلیل مضمون)، در این شبکه مضامین، ارزش‌های سازمانی، مضمون فراگیر است. این مضمون فراگیر دارای ۴ مضمون سازمان‌دهنده به شرح زیر است: ۱. ارزش‌های اخلاقی-فرهنگی (فردی و اجتماعی)، ۲. ارزش‌های دانشی-بینشی، ۳. ارزش‌های حرفه‌ای و ۴. ارزش‌های بنیادین (خدامحوری و عدالت و انصاف ورزشی). علاوه بر این، الگوی اولیه و شبکه مضامین آن همراه با ۵۳ مضمون پایه به شرح زیر ارائه می‌شود.

در ادامه، به منظور تدوین مدل ارزش‌های سازمانی مبتنی بر آموزه‌های نهج‌البلاغه، به مصاحبه با ۳۳ خبره مدیریت و نهج‌البلاغه پرداخته شد. در این مرحله، ۷۰ کدباز دیگر پیشنهاد شد. در مرحله بعد، شبکه مضامین به همراه جداول کامل کدهای باز، مضامین پایه و سازمان‌دهنده تحت عنوان پرسشنامه، به ایشان ارائه شد تا نظرات خود را راجع به دسته‌بندی‌های صورت گرفته از "کاملاً اصولی" تا



شکل ۲. شبکه مضامین ارزش‌های سازمانی مبتنی بر کدهای استخراج شده از نهج‌البلاغه



شکل ۳. مدل ساختاری ارزش‌های سازمانی مبتنی بر آموزه‌های نهج‌البلاغه

**بحث و نتیجه‌گیری**

این مقاله درخصوص دغدغه اصلی تولید علم دینی یا بومی‌سازی علوم غربی و علوم انسانی اسلامی به‌خصوص در رشته مدیریت، با یک پرسش اساسی که "مدل ارزش‌های سازمانی مبتنی بر آموزه‌های نهج‌البلاغه چگونه می‌باشد؟" شکل گرفته است. ارزش‌های سازمانی از مفاهیم پرکاربرد

مدیریت است و سازمان‌ها می‌توانند با استفاده از این مفهوم، بهره‌وری افراد و سازمان خود را بهبود بخشند. از این منظر، در این پژوهش، ضمن مطالعه عمیق مبانی نظری و ادبیات موضوع، با استفاده از روش تحلیل مضمون، به بررسی کتاب شریف نهج‌البلاغه پرداخته است. همچنین با همکاری ۳۲ نفر از خبرگان مدیریت و نهج‌البلاغه کوشیدیم به

با توجه به اهمیت و گستردگی بحث ارزش‌ها در مفاهیم دینی و مفاهیم مدیریتی، برای تکمیل این پژوهش موارد زیر پیشنهاد می‌شود:

۱. در تحقیقی مشابه، مؤلفه‌های ارزش‌های سازمانی از دیگر کتب دینی مانند قرآن کریم، و صحیفه سجادیه استخراج، و با مدل این پژوهش بررسی تطبیقی شود.
۲. در پژوهشی مستقل در یک سازمان، مؤلفه‌ها و شاخص‌های مدل ارائه شده، جهت سنخیت سنجی ارزش‌های موجود در آن سازمان با معیارهای نهج‌البلاغه سنجیده شود.
۳. مدل حاضر را در یک سازمان اجرا کرد و ضمن مطالعه طولی، میزان تغییرات بهره‌وری افراد و سازمان سنجیده شود.

پرسش اصلی تحقیق پاسخ دهیم. در این پژوهش، نهایتاً با استخراج ۳۹۴ کدباز، ۵۳ مضمون پایه و ۴ مضمون سازمان‌دهنده، شبکه مضامین و نیز مدل ارزش‌های سازمانی مبتنی بر آموزه‌های نهج‌البلاغه ارائه شد.

امید است، با توجه مفاهیم غنی موجود در کتاب شریف نهج‌البلاغه، اندیشمندان حوزه علوم انسانی، به‌ویژه مدیریت، سعی نمایند مفاهیم تخصصی را استخراج نمایند و در سازمان‌ها و ادارات به‌کارگیرند.

مدل ارائه شده در پژوهش حاضر، نسبت به مدل‌های رایج تفاوت‌هایی اساسی دارد. غالب مطالعات صورت گرفته بر روی ارزش‌های سازمانی ریشه در مکاتب رایج غربی دارد. پژوهش حاضر، مبتنی بر آموزه‌های نهج‌البلاغه می‌باشد؛ و با توجه به شرایط حاکم بر سازمان‌های ایران، ارائه و به‌کارگیری مدل‌های بومی استنباط شده از علوم دینی، می‌تواند ضامن پیشرفت و موفقیت سازمان‌ها باشد.

## منابع

خسروآبادی، حمیدرضا (۱۳۸۸). *شناسایی تأثیر ارزش‌های محوری بر فرایندهای سازمانی*. پایان‌نامه کارشناسی ارشد دانشگاه امام صادق.

دانایی‌فرد، حسن؛ الوانی، سید مهدی و آذر، عادل (۱۳۸۸). *روش‌شناسی پژوهش کیفی در مدیریت: رویکردی جامع*. تهران: انتشارات صفار.

دعایی، حبیب‌الله (۱۳۸۱). «همسویی ارزش‌های فردی و سازمانی: نگرش تحقیقی». *مدرس علوم انسانی*، ۶(۱)، ۶۸-۵۵.

دیوید، فرد. آر (۱۳۸۳). *مدیریت استراتژیک*، ترجمه علی پارسایان و محمد اعرابی، دفتر پژوهش‌های فرهنگی.

رفیع‌پور، فرامرز (۱۳۷۷). *آنانومی جامعه یا سنه الله: مقدمه‌ای بر جامعه‌شناسی کاربردی*. تهران: کاوه.

زنجانی‌زاده، هما (۱۳۶۷). *مقدمه‌ای بر جامعه‌شناسی عمومی جلد اول (کنش اجتماعی)*. ترجمه هما زنجانی‌زاده. سمت.

ساروخانی، باقر (۱۳۶۶). *فرهنگ علوم اجتماعی*، بیرو آلن، تهران: کیهان.

سلسله، مینو و موغلی، علیرضا (۱۳۹۰). «طراحی و سنجش مدل سازمان ارزش بنیان در شرکت مادر تخصصی توانیر». *فصلنامه علوم مدیریت ایران*، ۶(۲۴): ۱۱۳-۱۴۰.

شیروانی، لیلیا (۱۳۸۹). *بررسی ارزش‌های فردی و سازمانی و اعتبار همزمان آن با ارزش‌های کاری و رابطه آنها با تعهد*

ابزاری، مهدی و دلوی، محمدرضا (۱۳۸۸). «نیل به تعالی (سرآمدی) از طریق تقویت فرهنگ سازمانی». *جامعه‌شناسی کاربردی*، ۳۳(۱)، ۱۷۱-۱۹۶.

بابایی، عبدالله (۱۳۷۲). *ارتباط ارزش‌های انسانی*، تهران: انتشارات دستان.

بهراری‌فر، علی و جواهری کامل، مهدی (۱۳۸۹). «بررسی پیامدهای ارزش‌های اخلاقی سازمان (با مطالعه عدالت سازمانی، تعهد سازمانی و رفتار شهروندی سازمانی)». *توسعه انسانی پلیس*، ۷(۲۸)، ۹۵-۱۱۸.

چراتی، حامد (۱۳۹۱). *بررسی رابطه بین هوش معنوی، رضایت شغلی و تعهد سازمانی*. پایان‌نامه دوره کارشناسی ارشد رشته مدیریت کسب‌وکار، دانشگاه علوم و فنون مازندران.

چلبی، مسعود (۱۳۷۵). *جامعه‌شناسی نظم*، تهران.

حسینی‌نسب، سید داود و جویانی، مهناز (۱۳۸۷). «رابطه بین فرهنگ سازمانی و رضایت شغلی کارکنان دانشگاه آزاد اردبیل». *علوم تربیتی*، ۱(۱)، ۷۳-۱۰۶.

خادمی، محمد (۱۳۸۹). *رابطه بین ارزش‌های سازمانی با استرس شغلی و رفتارهای انحرافی سازمانی کارکنان دانشگاه علوم پزشکی هرمزگان*. پایان‌نامه کارشناسی ارشد. دانشگاه آزاد اسلامی مرودشت.

خاکی، غلامرضا (۱۳۸۷). *روش تحقیق با رویکردی به پایان‌نامه نویسی*، تهران: بازتاب.

پایان‌نامه کارشناسی ارشد. دانشگاه آزاد اسلامی شاهرود.  
 لاری سمنا، بهروز (۱۳۹۳). طراحی مدل برند کارکنان  
 بر مبنای ارزش‌های فردی و سازمانی در افزایش سهم بازار.  
 پایان‌نامه دکتری، دانشگاه پیام نور.  
 محسن وند، محمد (۱۳۸۷). نقش و جایگاه ارزش‌های سازمانی  
 در تعالی سازمان‌ها. ماهنامه صنعت خودرو، شماره ۱۲۲.  
 محمدی، مهدی (۱۳۷۷). بررسی رابطه بین ارزش‌های سازمانی  
 و احساس معلمین از محیط مدرسه در دبیرستان‌های شهر  
 شیراز. پایان‌نامه دوره کارشناسی ارشد، دانشگاه شیراز.  
 نجاتی، علی (۱۳۹۳). ارزش‌های فرهنگی سازمان و تعهد کاری  
 در حسابرسان. پایان‌نامه دوره کارشناسی ارشد. دانشگاه آزاد  
 اسلامی.  
 نجیمی، سید علی (۱۳۹۰). تأثیر خودپنداره، هویت و ارزش‌های  
 سازمانی بر رفتار شهروندی سازمانی در بین کارکنان تأمین  
 اجتماعی شهر اصفهان. پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه  
 اصفهان.

Ahuja, G. & Katila, R. (2001). "Technological acquisitions and the innovation performance of acquiring firms: A longitudinal study". *Strategic Management Journal*, 22(3), 197-220.

Allen, R. (1983). "Collective innovation. *Journal of Economic Behavior and Organization*", 4, 1-24.

Attride-Stirling, J. (2001). "Thematic networks: an analytic tool for qualitative research". *Qualitative Research I*, 385-405.

Bansal, P. (2003). "From Issues to Actions: The Importance of Individual Concerns and Organizational Values in Responding to Natural Environmental Issues". *Organization Science*, 14(5), 510-527.

Berkhout, T. & Rowlands, I. H. (2007). "The Voluntary Adoption of Green Electricity By Ontario-Based Companies - The Importance of Organizational Values and Organizational Context". *Organization & Environment*, 20(3), 281-303.

Beyer, J. M. (1981). *Ideologies, Values, and Decision-Making in Organizations*. Handbook of Organizational Design: 1. Ed. P. C. Nystrom and W. H. Starbucks. New York: Oxford UP. 166-202.

سازمانی در کارکنان شرکت ملی پالایش و پخش  
 فرآورده‌های نفتی ایران - اصفهان، پایان‌نامه دوره  
 کارشناسی ارشد، دانشگاه اصفهان.  
 عابدی جعفری، حسن؛ تسلیمی، محمد سعید؛ فقیهی، ابوالحسن  
 و شیخ‌زاده، محمد (۱۳۹۰). «تحلیل مضمون و شبکه  
 مضامین: روشی ساده و کارآمد برای تبیین الگوهای موجود  
 در داده‌های کیفی». *اندیشه مدیریت راهبردی*، ۵(۲)، ۱۵۱-  
 ۱۹۸.  
 فاضلی کبریا، حامد و دلشاد تهرانی، مصطفی (۱۳۹۱). سرمایه  
 اجتماعی در نهج‌البلاغه: رویکردی مدیریتی. تربیت  
 اسلامی مرجعیت علمی.  
 قلی‌پور، آریین (۱۳۹۳). *جامعه‌شناسی سازمان‌ها: رویکرد  
 جامعه‌شناختی به سازمان و مدیریت*، تهران: سمت.  
 کالینز، جیمز و جری، پوراس (۱۹۹۷). *ساختن برای ماندن*،  
 ترجمه فضل اله امینی، تهران: فرا، ۱۳۸۰.  
 کریمی، حسن (۱۳۹۲). *ارزیابی میزان پایبندی پرسنل بانک  
 ملت به منشور اخلاقی و ارزش‌های سازمانی در بانک*.  
 Boone, E.J., Safrit, R.D. & Jones, J. (2002). *Developing programs in adult education: A conceptual programming model* (Second Edition). IL. Waveland Press, Inc.

Boyatzis, R. E. (1998). *Transforming Qualitative Information: Thematic Analysis and Code Development*, Sage.

Braun, V. & Clarke, V. (2006). "Using thematic analysis in psychology". *Qualitative Research in Psychology*, 3(2), 77-101.

Deth, J. W. V. & Scarbrough E. (1998). *The Impact of Values*. Oxford university press.

Enz, C. A. (1986). *Power and Shared Values in the Corporate Culture*. Ann Arbor: UMI Research Press.

Enz, C. A. & G. E. Fryxell. (1987). The Meaning and Measurement of Organizational Value Congruity. *National Academy of Management Meetings*.

Ghosh, S. K. & Shejwal, B. R.. (2006). "Relationship between Perceived Organisational Values and Leadership Styles". *Indian Journal of Industrial Relations*, 42(1), 57-72. Retrieved from <http://www.jstor.org/stable/27768052>.

Grote, D. (2002). *The Performance Appraisal Question and Answer book; A Survival*

- Guide for Managers*. American Management Association.
- Charles, H. (2002). *International Business*. New York: McGraw- Hill.
- Hofstede, G. (1991). *Cultures and Organizations: Software of the Mind*. London, UK: McGraw-Hill.
- Kaye, B. & Jordan-Evans, S. (2009). *Find Their Calling: The Importance of Values*.
- Kenny, T. (1994). "From vision to reality through values". *Management development review*, 7(3), 17-20.
- Kluckhohn, C. (1967). *Values and Value-Orientations in the Theory of Action. Toward a General Theory of Action*. Ed. T. Parsons and E. A. Shils. New York: Harper and Row. 388-433.
- Liedtka, J. (1991). "Organizational value contention and managerial mindsets". *Journal of Business Ethics*, 10(7), 543-557.
- Neuman, L. (1997), *Social Research Methods: Quantitative & Qualitative Approaches*, translated by: Hassan Danaeefard and Hossein Kazemi, Tehran: Ketab Mehraban publication, 1.
- Parsons Talcott (1986). *Power and the social system In Steven Lukes* (Ed.), *Power*, New York University Press, 94-143.
- Schein, E. H. (1997). *Organizational Culture & Leadership*. zed jossy bass, sanfransisco.
- SeEVERS, S. B. (2000). "Identifying and clarifying organizational values". *Journal of Agricultural Education*, 41(3).
- Williams, Sandra L. (2002). "Strategic planning and organizational values: links to alignment". *Human Resource Development International*, 5(1).