



## ارائه مدل مدیریت بر مبنای ارزش و تاثیر آن در تعالی سازمانی دانشگاه آزاد اسلامی

ابوالقاسم بریمانی

دانشجوی دکتری مدیریت آموزشی، واحد ساری، دانشگاه آزاد اسلامی، ساری، ایران

کیومرث نیازآذری

استاد گروه مدیریت آموزشی، واحد ساری، دانشگاه آزاد اسلامی، ساری، ایران (نویسنده مسئول)

K.niazazari@gmail.com

تاریخ پذیرش: ۹۴/۱۰/۱۴

تاریخ دریافت: ۹۴/۷/۲۹

### چکیده

پژوهش حاضر با هدف ارائه مدل مدیریت بر مبنای ارزش و تاثیر آن در تعالی سازمانی دانشگاه آزاد اسلامی استان مازندران انجام گرفته است. پژوهش از نظر هدف کاربردی و از لحاظ روش، توصیفی از نوع همبستگی است. جامعه آماری این پژوهش شامل ۴۷۲ نفر از اعضای هیات علمی تمام وقت بوده است. تعداد ۲۱۲ نفر با استفاده از فرمول کوکران به عنوان نمونه آماری انتخاب شده بودند. جهت گردآوری داده‌ها از پرسشنامه محقق ساخته مدیریت بر مبنای ارزش و پرسشنامه استاندارد تعالی سازمانی استفاده شده است. پایایی آن‌ها با محاسبه فرمول آلفای کرونباخ برای هر یک به ترتیب برابر ۰/۹۸ و ۰/۹۷ بدست آمد. به منظور تحلیل داده‌ها ی حاصله، از مدل یابی معادلات ساختاری با کمک روش حداقل مربعات جزئی توسط نرم افزار آماری پی ال اس بهره گرفته شد. نتایج حاصل از ضرایب مسیر نشان دهنده وجود رابطه معناداری بین متغیرهای مدیریت بر مبنای ارزش و تعالی سازمانی دارد. لذا بر اساس آن می توان بیان کرد که ۷/۷۶ درصد تعالی سازمانی توسط مدیریت بر مبنای ارزش تبیین می شود. همچنین شاخص های برازندگی مدل حاکی از آن است که مدل ارائه شده از برازش مناسب برخوردار است.

**واژه‌های کلیدی:** مدیریت بر مبنای ارزش، تعالی سازمانی، دانشگاه آزاد اسلامی.

## ۱- مقدمه

پایه و اساس فرهنگ هر سازمانی ارزش های آن سازمان می باشند. این ارزش ها به استقرار و حفظ استانداردهایی کمک می کند که می تواند بر هدایت افراد به سوی اقداماتی که برای سازمان مطلوب است تاثیر بگذارد. به طور ویژه هنگامی که استانداردها یا ارزش های سازمان به طور گسترده ای میان اعضا رایج شود، موفقیت سازمانی افزایش می یابد (خدایاری زرنق و دیگران، ۱۳۹۲). ارزش های موجود در یک سازمان از اهمیت زیادی در درک و تغییر درون سازمان دارند. ارزش ها، موجب می شوند که هویت سازمان شناخته شده و به عنوان راهنمای عمل برای یک آینده موفق به کار روند. هدف بسیاری از سازمانها، حفظ و به کارگیری ارزشها در عمل و آشکار شدن آن ها در درون و بیرون سازمان است (گروسگر و همکاران<sup>۱</sup>، ۲۰۰۵). در سازمانهای موفق، راهنمای واقعی، ارزشها هستند. ارزشها رفتار و سبک مدیران و کارکنان را هدایت می کنند. در چنین سازمانهایی، ارزشها در برنامه ریزی، سیاست گذاری، تصمیمات و عملیات نقش مهمی را ایفا می نمایند (بلانچارد، ۱۳۸۴). در واقع ضرورت ارزشها از این جهت اهمیت دارد که بر اساس ارزشها، همه کارکنان دارای جایگاه مطلوب در پیشبرد اهداف سازمان محسوب می شوند. بنابراین توجه به فرهنگ، ارزشها و هنجارها به منظور تقویت مشارکت جویی کارکنان جهت ارتقای سطح علمی، تخصصی، مادی و معنوی کارکنان و اجتماعی کردن نسل های جدید جامعه در سازمان اهمیت بسیار دارد (رجایی پور، لافتی، ۱۳۸۹، ۱۳۰). اما در عصر حاضر پیشرفت های سریع در فناوری و ارتباطات، حجم عظیم تولید و گردش اطلاعات، رقابتی شدن فزاینده موسسات آموزشی، افزایش تغییرات محیطی ناشی از پیچیدگی و پویایی پدیده ها، محدودیت منابع و هم چنین گستردگی انتظارات جامعه از دانشگاه ها و ضرورت حرکت دانشگاه ها و موسسات آموزشی و پژوهشی در مسیر تعالی و سرآمدی، فرآیندها و فعالیت های دانشگاه آزاد اسلامی را تحت تاثیر قرار داده، و ادامه حیات دانشگاه آزاد اسلامی با چالش هایی مواجه شده است. و دیگر نمی توان با اتکا به تجارب گذشته و رویکردهای سنتی، موفقیت و تعالی

دانشگاه را تضمین نمود. مجموع این شرایط و دیگر عوامل سبب شده است تا مدیران دانشگاه جهت مقابله با چالش های فوق چاره ایی بیاندیشند. و اگر مدیران دانشگاه می خواهند نسبت به موقعیت و شرایط سازمان خود شناخت و آگاهی پیدا کنند، باید ابتدا قادر به شناخت ارزشهای حاکم بر دانشگاه باشند. چون ارزش به عنوان یکی از مفیدترین سرمایه ای می باشد که در پیدایش سازمان نقش اصلی را ایفا می کند. و مسیر حرکت و فعالیت آن را مشخص و هدایت می نماید، و به سازمان حیات دوباره ای می بخشد. ارزش های واقعی دانشگاه، ملاک و معیار مطمئنی برای برنامه ریزی ها و سیاست گذاری ها در دانشگاه هستند، و به عنوان یک اصول و خط مشی کلی برای کارکنان، اعضای هیات علمی و دانشجویان به حساب می آیند. با توجه به این که ارزشهای حاکم بر دانشگاه عموماً، مهم ترین منبع آن محسوب می شوند. لذا مدیریت نمودن این ارزشها و پای بندی مدیریت، کارکنان و اعضای هیات علمی به ارزشها موفقیت در فعالیت ها، فرآیندها و عملیات دانشگاه را تضمین می کند. با توجه به موارد مطروحه، علی رغم تحقیقات گسترده در زمینه مدیریت و بیان نظریات متعدد برای درک نقش مدیریت در سازمانها به طور عام و در دانشگاه ها به طور خاص، هنوز هیچ مدلی برای اجرای تاثیر مدیریت بر مبنای ارزش بر تعالی سازمانی واحدهای دانشگاه آزاد اسلامی وجود ندارد. بنابراین این پژوهش در پی ارائه مدل مناسب در دانشگاه آزاد اسلامی استان مازندران است، تا این سازمان به منظور کسب موفقیت بیشتر، و بهبود کیفیت ارائه خدمات به دانشجویان و جامعه، وظیفه خطیر و تاثیرگذار خود را به بهترین شکل ممکن به انجام رساند. لذا با انجام این پژوهش می توان وضعیت موجود مدیریت بر مبنای ارزش و تعالی سازمانی را شناخت و برنامه ریزی های لازم برای افزایش این ویژگی ها را طراحی و اجرا نمود. در واقع با انجام این مطالعه می توان به مسئولان دانشگاه آزاد اسلامی پیشنهاد داد که در راستای تعالی و سرآمدی دانشگاه چه اقدام هایی انجام دهند و حساسیت آنان را به این کار بیش تر کنیم. تا بر اساس آن کمیت و کیفیت پیامدها، برودادها، نتایج و اثربخشی مدیریت بر مبنای ارزش در

کرده و همه عواملی را که در توسعه آن موثر است را شناسایی نمایند (یارمحمدیان و دیگران، ۱۳۹۲، ۳). تعالی سازمانی به معنای تعهد سازمانی به رشد و توسعه پایدار و دائمی سازمان در جهت کسب رضایت مشتری و افزایش مستمر سود آوری و موفقیت سازمان در یک محیط ملی و فراگیر و حمایت کننده است (حسینی، ۱۳۸۶، ۴). مدل های تعالی سازمانی در قالب الگوهای ارزیابی در صورتی که به درستی به کار گرفته شوند، ابزارهای کارآمدی هستند که می توانند مفاهیم و ارزشهای سازمانی، تدوین و اجرای برنامه های استراتژیک، به بهبود مداوم را در سازمانها نهادینه نموده و امکان شناسایی بهترین فرآیندها را فراهم سازند (قورچیان و دیگران، ۱۳۸۸، ۱۰۲). الگوهای تعالی سازمانی یا سرآمدی کسب و کار به عنوان ابزاری قوی برای سنجش میزان استقرار سیستم ها در سازمان های مختلف به کار گرفته می شوند. هر سازمان با به کارگیری این الگوها، ضمن این که میزان موفقیت خود را در اجرای برنامه های بهبود، در مقاطع مختلف زمانی ارزیابی می کند، می تواند عملکرد خود را با دیگر سازمان ها و به ویژه با بهترین آنها نیز مقایسه کند (شفیع زاده، ۱۳۸۸، ۱). مدل تعالی سازمانی دارای نه معیار است. پنج معیار آن توانمندسازها و چهار معیار دیگر نتایج هستند. معیارهای توانمند ساز، آن چه را یک سازمان انجام می دهد پوشش می دهند و معیارهای نتایج، آن چه را که یک سازمان بدست می آورد. نتایج بر اثر اجرای توانمندسازها بدست می آیند و توانمند سازها با گرفتن بازخورد از نتایج بهبود می یابند. توانمندسازها شامل رهبری، خط مشی و استراتژی، کارکنان، مشارکت ها و منابع و فرآیندها، نتایج شامل نتایج مشتریان، نتایج کارکنان، نتایج جامعه و نتایج کلیدی عملکرد هستند (جلوداری مقانی، ۱۳۸۵).

نتایج پژوهش علی زاده (۱۳۹۴)، با عنوان معرفی معیارها و ارزشهای محوری تعالی در سازمانهای دولتی نشان داد که مدل تعالی بخش دولتی ایران دارای دوازده معیار (رهبری، برنامه ریزی راهبردی، فرایند، مدیریت منابع انسانی، مدیریت بودجه و امکانات دولتی، مدیریت دانش و اطلاعات، الکترونیکی بودن خدمات، تحقق اهداف

تعالی سازمانی واحدهای دانشگاه آزاد اسلامی مشاهده و ارزیابی شود. در نهایت، این پژوهش در پی یافتن پاسخی برای این پرسش است که ارائه مدل مدیریت بر مبنای ارزش و تاثیر آن در تعالی سازمانی دانشگاه آزاد اسلامی چگونه است؟

یکی از روش های مناسب جهت بهبود عملکرد سازمان، به کارگیری مدیریت مبتنی بر ارزش در آن سازمان است. در این شیوه سعی می گردد با توجه به ارزشهای حاکم بر سازمان به وضعیت های پر تلاطم پاسخی مثبت دهد. و مفاهیم مدیریت را از دیدگاه های ارزشی بررسی کند. مدیریت نمودن ارزشها در سازمان یک الگوی مدیریتی است. که تاکید بر تحریک افراد، توسعه مهارت ها و ارتقای هم افزایی و نوآوری با هدف بهبود عملکرد سازمان مرتبط می شود (دولان، ۱۳۸۴). در مدیریت بر مبنای ارزشها طرح ها، تصمیمات و عملیات در سازمان بر اساس ارزشها هدایت و رهبری می گردند (بلانچارد، ۱۳۸۴، ۴۶). مدیریت بر اساس ارزشها یک ابزار رهبری استراتژیک نوین است که شالوده ارزشی دارد. اصولاً این ابزار نو اهداف ساده سازی، هدایت و تضمین تعهد را محقق می سازد. در سازمانی که به وسیله ارزشها مدیریت می شود و مدیریت بر مبنای ارزش اعمال می گردد، تنها یک رئیس وجود دارد و آن ارزشهایی است که سازمان برای خود تعیین کرده است (نیاز آذری و دیگران، ۱۳۹۳). مدیریت مبتنی بر ارزشها می تواند در وضعیت بحرانی یا در محیط های پیچیده و پویا، عامل انسجام بخشی و هدایت کننده برای توسعه و بقای سازمانها باشند (مبینی دهکردی و ربانی، ۱۳۹۱). در واقع، اولین گام در به کارگیری مدیریت بر اساس ارزشها<sup>۲</sup> در یک سازمان، پذیرش خالصانه فلسفه آن از سوی عموم است. کارکنان بایستی ایمان بیاورند که مدیریت بر اساس ارزشها مسأله ای ارزشمند برای سازمان است (رجایی پور، لافتی، ۱۳۸۹، ۱۳۰).

تعالی سازمانی عامل مهمی برای سازمانها به ویژه مراکز آموزش عالی است. زیرا که دانشگاه ها از یک سو برای ماندگاری خود و کسب مزیت رقابت پذیری و از سوی دیگر برای ارائه خدمات با کیفیت تر و مرغوب تر برای ذینفعان خویش بایستی به تعالی سازمانی توجه

و برنامه های دولتی، توسعه شهروندی، پایبندی به اصول اخلاقی و ارزشی، تحقق مسئولیتهای اجتماعی، رضایتمندی ارباب رجوع) و ده ارزش محوری (ارباب رجوع محوری، عدالت محوری، قانون مداری، پاسخگویی اجتماعی، دانش محوری، چابکی سازمانی، مشارکت پذیری، نوآوری و خلاقیت، رهبری و ثبات هدف و نتیجه محوری) است. پژوهش یارمحمدیان و همکاران (۱۳۹۲) با عنوان رابطه بین عدالت سازمانی، رضایت شغلی و اعتماد سازمانی و تعهد سازمانی با خود ارزیابی از تعالی سازمانی به منظور ارائه یک مدل پیش بین نشان داده، متغیرهایی که کلیدی ترین نقش را در تبیین خود ارزیابی از تعالی سازمانی ایفا می کنند. شامل عدالت توزیعی، اعتماد به سازمان و اعتماد به همکاران می شوند. نتایج پژوهش میرسپاسی و دیگران (۱۳۹۲)، تحت عنوان معرفی الگوی ارزشی سازمان های دولتی ایران نشان داد، که مدل تعالی سازمانی در بخش دولتی دارای ۱۰ ارزش محوری بوده که در سه حوزه کرامت انسانی (ارباب رجوع محوری، عدالت محوری، قانون مداری و پاسخگویی)، دانایی محوری (دانش محوری، چابکی سازمانی، مشارکت پذیری، نوع آوری و خلاقیت) و چشم انداز محوری (رهبری، ثبات هدف و نتیجه محوری) دسته بندی شده است. نتایج پژوهش موسوی و عربشاهی (۱۳۹۲)، با عنوان رابطه اخلاق با تعالی سازمانی نشان داد که بین اخلاق و تعالی سازمانی رابطه مستقیم، مثبت و معنی داری برقرار می باشد. نتایج این پژوهش و سایر پژوهش ها و تعالیم دینی موید این است که رعایت اخلاق در عمل و نهادینه ساختن آن در سازمان آثار مادی و معنوی بسیاری جهت کمال و تعالی به ارمغان می آورد. پژوهش امین بیدختی و دیگران (۱۳۹۱)، با عنوان بررسی راهکارهای دستیابی به تعالی سازمانی در دانشگاه ها و موسسات آموزش عالی نشان داده است، که تمامی عوامل و متغیرهای مورد اشاره در این تحقیق (مانند فراهم کردن فرصت های یادگیری فردی و گروهی، زمینه های تشویق کارکنان و ایده های خلاقانه) در دستیابی دانشگاه ها به تعالی سازمانی موثر بوده، و باید مورد توجه روسا و مدیران اجرایی دانشگاه ها و موسسات آموزش عالی قرار گیرند. پژوهش پورسلطانی و دیگران (۱۳۹۱)، با عنوان رابطه

تعالی سازمانی و تعهد سازمانی در ادارات کل تربیت بدنی استان های منتخب ایران نشان داد که بین تعالی سازمانی و تعهد سازمانی کارکنان رابطه مثبت و معنی داری وجود دارد. هم چنین بین توانمندسازها و نتایج در مدل تعالی سازمانی رابطه قوی و معنی داری مشاهده شد. با توجه به وجود رابطه مثبت بین تعالی سازمانی و تعهد سازمانی می توان گفت مدیرانی که قصد اجرا و پیاده سازی مدل تعالی سازمانی را دارند، بهتر است تعهد سازمانی کارکنان خویش را نیز مدنظر قرار دهند. پژوهش میرسپاسی و دیگران (۱۳۹۱)، تحت عنوان شناسایی معیارهای تعالی سازمانی در بخش دولتی نتایج یافته ها نشان داده که مدل تعالی سازمانی در بخش دولتی دارای دو محور اصلی مدیریت منابع سازمانی و مدیریت ارتباط با شهروندان می باشد.

نتایج پژوهش اوآن و همکاران (۲۰۱۵) با عنوان مدیریت بر مبنای ارزش به عنوان سرمشق نوآوری برای ادارات معاصر نشان داد که در سال های اخیر مدیریت بر مبنای ارزش به عنوان یک برنامه کاربردی و یک مفهوم نسبتاً جوان و در حال رشد است، که به سرعت در حال افزایش در همه مناطق جهان می باشد. و تحریک کننده علاقه پژوهشگران و ابزاری برای توسعه پایدار است. مدیریت بر مبنای ارزش عاملی برای توسعه و مدل تعالی سیستم های پیچیده می باشد. و از مدیریت بر مبنای ارزش به عنوان شاخصی برای ارزیابی عملکرد نهایی شرکت های منحصر به فرد در بخش های اقتصادی، اجتماعی و اثرات زیست محیطی در سطوح جهانی استفاده می شود. سیستم های توسعه یافته تحت مدیریت بر مبنای ارزش دارای شاخص و همراه با تنوع و تکامل خواهد بود. مدیریت بر مبنای ارزش به عنوان منابع غیر قابل جایگزین و اطلاعات قابل اطمینان برای اجرای طولانی مدت است. پژوهش زاراگا و آلوارز<sup>۳</sup> (۲۰۱۳) تحت عنوان بررسی ارتباط بین قابلیت اطلاعات و مدل بنیاد اروپایی مدیریت کیفیت در تعالی کسب و کار نشان داد، که برای پیاده سازی مدل تعالی سازمانی باید اطلاعات موثر فراهم شود تا به سازمان در دستیابی به نتایج بهتر و افزایش رقابت در سازمان کمک شود. کارتمل و دیگران<sup>۴</sup> (۲۰۱۱)، با پژوهشی با عنوان بخش

به مسایل ذکر شده با اهمیت جلوه می دهد. پژوهش کالومورا و دیگران (۲۰۰۶)، با عنوان بررسی استفاده از توانمندسازهای مدل تعالی ای اف کیو ام به منظور تحلیل ارتباط بین معیارها برای چارچوب مدیریت بهبود کیفیت در موسسات آموزش عالی، نشان داد که عوامل و معیارهای توانمندساز به عنوان اصول استقرار یک مدل مدیریتی که دانشگاه ها را به سوی تعالی هدایت می نمایند، نقش دارند.

با توجه به هدف اصلی این پژوهش که ارائه مدل تاثیر مدیریت بر مبنای ارزش در تعالی سازمانی دانشگاه آزاد اسلامی استان مازندران و ارائه پیشنهادها کاربردی به مسئولان دانشگاه بر اساس نتایج پژوهش می باشد. لذا سوال های پژوهش به شرح زیر مطرح می گردد.

۱) ارائه مدل مدیریت بر مبنای ارزش و تاثیر آن در تعالی سازمانی دانشگاه آزاد اسلامی استان مازندران چگونه است؟

۲) درجه تناسب مدل به چه میزان است؟

## ۲- روش شناسی پژوهش

پژوهش از نظر هدف کاربردی و از لحاظ روش، توصیفی از نوع همبستگی است. جامعه آماری این پژوهش را کلیه اعضای هیات علمی تمام وقت با مرتبه علمی استادیار، دانشیار و استاد که در واحدهای دانشگاه آزاد اسلامی استان مازندران در سال تحصیلی ۹۵-۱۳۹۴ مشغول فعالیت بودند، تشکیل داده اند. که تعداد آن ها برابر ۴۷۲ نفر بوده است. نمونه آماری با استفاده از فرمول کوکران تعداد ۲۱۲ نفر از اعضای هیات علمی به شیوه نمونه گیری تصادفی طبقه ای بر حسب درجه واحدهای دانشگاهی انتخاب شده بودند. جهت جمع آوری داده ها از دو پرسش نامه استفاده شده است. پس از مرور کتابخانه ای و اینترنتی، پیشینه و ادبیات موضوع پژوهش، فهرستی از ابعاد و مولفه ها تهیه گردید. که پس از مشورت با اساتید محترم راهنما و مشاور و صاحب نظران و متخصصان، جهت ارزیابی مدیریت بر مبنای ارزش از پرسش نامه محقق ساخته استفاده شده است. لذا برای متغیر مدیریت بر مبنای ارزش، پرسش نامه ای با ۸۰ گویه انتخاب و با مقیاس پنج گزینه ای لیکرت و به

گسترده رهبری تحولی، چگونه می توان مدل تعالی EFQM را در بخش آموزشی به طور موثر مورد استفاده قرار داد؟ به این نتیجه رسیدند که بین استفاده از مدل EFQM در بخش آموزشی و بهبود وضعیت مالی رابطه مثبت وجود دارد. به طوری که استفاده از این مدل باعث تعادل انتظارات ذی نفعان و بهبود فرآیندها شده است. پژوهش لانگ باتوم<sup>۵</sup> (۲۰۰۸)، تحت عنوان نیاز به تعلیم و آموزش استفاده از مدل های تعالی سازمانی به منظور ارزیابی بهبود مدیریت کیفیت در موسسات آموزش عالی، یافته ها نشان داد، که مدل های تعالی سازمانی در مقایسه با مدل های کنونی ارزیابی دانشگاه ها اثر بخش ترند. پژوهش جوزتاری<sup>۶</sup> (۲۰۰۷)، با عنوان خود ارزیابی مدل های تعالی سازمانی اروپایی با استفاده از رویکرد پرسشنامه ای در بخش خدمات آموزشی دانشگاه، نتایج یافته ها نشان داد، که این مدل ها در نهادهای آموزش عالی، به خوبی می توانند با تعیین نقاط قوت و ضعف به استراتژی دانشگاه قوت ببخشند و به گونه سیستمی و همه جانبه، عملکرد دانشگاه ها را ارزیابی کنند و باعث افزایش کیفیت دانشگاه ها شوند. پژوهش ونکارترام<sup>۷</sup> (۲۰۰۷)، تحت عنوان چارچوبی برای کاربرد تعالی سازمانی در برنامه های آموزش عالی، نتایج یافته ها نشان داد، که برخلاف صنایع، برای کاربرد فلسفه تعالی سازمانی در برنامه ها و نهادهای آموزشی و بویژه آموزش عالی باید چارچوبی ویژه را ایجاد کرد. وی چارچوبی را برای این امر ارائه کرده که مبتنی بر فرایند ارزشیابی مداوم برنامه های آموزشی می باشد. نتایج پژوهش شارما و تالوار<sup>۸</sup> (۲۰۰۷)، با استفاده از پرسش نامه و تحلیل، عامل آمیختگی مدل تعالی سازمان نشان داد که تأکید اصلی رهبری باید مبتنی بر رهبری ارزش مدار جهت رشد پایدار باشد و کلید اصلی مدل تعالی، ارزش ها و جریان فرآیندهاست. پژوهش هایدز<sup>۹</sup> (۲۰۰۶)، تحت عنوان اجرای مدل تعالی سازمانی در نهادهای آموزش عالی به این نتیجه رسیده است که در بخش های دانشگاهی که پیش تر از مدل های دیگر ارزیابی کیفیت دانشگاه ها (به جز مدل های تعالی سازمانی) استفاده می کردند، به اصل مهم مشتری مداری و رقابت توجه نمی شده، اما استفاده از این مدل توجه نهادهای آموزشی را

ترتیب با گزینه های خیلی کم، کم، متوسط، زیاد، و خیلی زیاد در رابطه با این گویه ها طراحی و تنظیم گردید. که به ترتیب از ۱ تا ۵ نمره گذاری می شود. جهت سنجش متغیر تعالی سازمانی بر اساس پرسش نامه استاندارد شده مدل تعالی سازمانی که این پرسش نامه با استفاده از مراجع و مستندات مورد استفاده در خود ارزیابی های مدل بنیاد مدیریت کیفیت و هم چنین پرسش نامه های استاندارد شده ۵۰ سوالی و ۹۰ سوالی که در خود ارزیابی های این مدل مورد استفاده قرار می گیرند (خالقی و حاجی کریمی، ۱۳۹۰)، تدوین شده است. اصلاحات و تغییرات لازم، متناسب با حوزه پژوهش در پرسش نامه اعمال گردید. این پرسش نامه در دو بعد توانمندسازها با پنج مولفه (رهبری، خط مشی و استراتژی، کارکنان، مشارکت و منابع و فرآیندها) و نتایج با چهار مولفه (نتایج مشتری، نتایج کارکنان، نتایج جامعه و نتایج کلیدی عملکرد) انتخاب و برای هر مولفه ۵ سوال که در مجموع ۴۵ سوال در مقیاس پنج گزینه ای لیکرت و به ترتیب با گزینه های خیلی کم، کم، متوسط، زیاد، و خیلی زیاد طراحی و تنظیم شده بود. که به ترتیب از ۱ تا ۵ نمره گذاری می شود. روایی محتوایی و صوری آن ها توسط صاحب نظران و متخصصان مربوطه مورد تأیید قرار گرفته است. به منظور تعیین میزان پایایی آزمون از فرمول آلفای کرونباخ استفاده گردید. که بدین منظور ابتدا دو پرسش نامه مورد استفاده در این پژوهش، جهت اجرای آزمایشی در اختیار ۳۵ نفر از اعضای جامعه آماری قرار گرفت. سپس با استفاده از داده های به دست آمده از پرسش نامه های تکمیلی و با کمک نرم افزار SPSS میزان ضریب آلفای کرونباخ محاسبه گردید. مقدار ضریب آلفای کرونباخ برای پرسش نامه مدیریت بر مبنای ارزش ۰/۹۸ و برای پرسش نامه تعالی سازمانی ۰/۹۷ به دست آمد، با توجه به بالا بودن مقدار ضرایب مذکور از ۰/۷۰ می توان ادعا کرد که پرسش نامه ها از پایایی مطلوبی برخوردار است. در این پژوهش جهت تجزیه و تحلیل داده ها و تبدیل آن ها به اطلاعات معنی دار و هم چنین پاسخ گویی به سؤال ها و آزمون فرضیات و برآزندگی مدل پژوهش از مدل یابی معادلات ساختاری با روش حداقل

مربعات جزئی و با کمک نرم افزار پی ال اس استفاده شده است.

### ۳- یافته های پژوهش

ویژگی های فردی و حرفه ای پاسخگویان:

یافته های به دست آمده از پژوهش حاضر در خصوص ویژگی های فردی و حرفه ای آزمودنی ها نشان داد که میانگین سن اعضای هیات علمی مورد مطالعه حدود ۴۳ سال که نشان دهنده جمعیت نسبتاً جوان نمونه های مورد مطالعه است. هم چنین میانگین سابقه تدریس ۱۲/۸۸ سال و میانگین سابقه مدیریت ۲/۹۸ سال بود. ۷۶ درصد از پاسخگویان مرد و ۲۴ درصد از آزمودنی ها زن بودند. دانشگاه محل خدمت ۱۲ نفر (۶ درصد) از اعضای هیات علمی آمل، ۸ نفر (۴ درصد) بابل، ۳ نفر (۱ درصد) بهشهر، ۴۵ نفر (۲۱ درصد) تنکابن، ۳ نفر (۱ درصد) جویبار، ۴۹ نفر (۲۳ درصد) چالوس، ۱ نفر (۱ درصد) رامسر، ۳۵ نفر (۱۷ درصد) ساری، ۸ نفر (۴ درصد) سوادکوه، ۳۳ نفر (۱۶ درصد) قائم شهر، ۴ نفر (۲ درصد) نکا و ۱۱ نفر (۵ درصد) نور بود. مرتبه علمی اعضای هیات علمی نشان داد که بیشتر اعضای مورد مطالعه؛ یعنی ۲۰۴ نفر (۹۶ درصد) استادیار و ۸ نفر (۴ درصد) دانشیار بودند. ۷۶ درصد از پاسخگویان در گروه آموزشی علوم انسانی، ۲۵ درصد در گروه فنی و مهندسی، ۱۱ درصد در گروه کشاورزی، ۱۰ درصد در گروه علوم پایه و ۳ درصد دیگر در گروه علوم پزشکی مشغول فعالیت بودند. هم چنین ۴۶ درصد آزمودنی ها وضعیت استخدامی خود را رسمی - قطعی، ۴۰ درصد رسمی - آزمایشی و ۱۴ درصد نیز پیمانی اعلام کرده اند

**سوال اول:** ارائه مدل مدیریت بر مبنای ارزش و تاثیر آن در تعالی سازمانی دانشگاه آزاد اسلامی استان مازندران چگونه است؟

مدل یابی معادلات ساختاری یک رویکرد جامع برای آزمون فرضیات، در باره روابط بین متغیرهای مشاهده شده و مکنون است. در نمودارهای خروجی نرم افزار پی ال اس اعداد و یا ضرایب به دو دسته تقسیم می شوند. دسته اول تحت عنوان معادلات اندازه گیری هستند، که روابط بین متغیرهای پنهان (دایره) و متغیرهای آشکار

#### ۴- آزمون مدل و فرضیه‌های پژوهش

این مرحله، همان بیان رسمی مدل و یکی از مهم‌ترین مراحل موجود در مدل‌سازی معادلات ساختاری است. در واقع هیچ‌گونه تحلیلی صورت نمی‌گیرد، مگر این که پژوهشگر ابتدا مدل را که درباره روابط میان متغیرها است، بیان و مشخص کند.

#### ۴-۱- همبستگی میان متغیرها

یکی از مهمترین نتایج حاصل از نرم افزار پی ال اس ارائه ضرایب همبستگی بین متغیرهای پژوهش است، که در جدول ۱ ضرایب همبستگی بین متغیرهای پژوهش قابل مشاهده است.

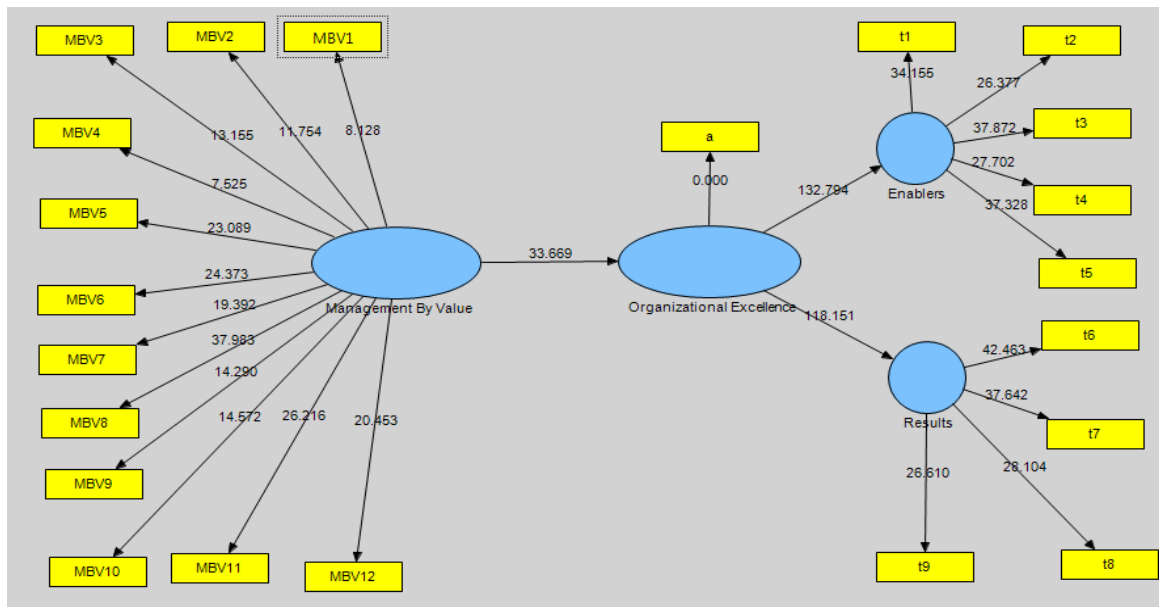
(مستطیل) می‌باشند. این معادلات را اصطلاحاً بارهای عاملی گویند. دسته‌ی دوم معادلات ساختاری هستند که روابط بین متغیرهای پنهان و پنهان می‌باشند و برای آزمون فرضیه‌ها استفاده می‌شوند. به این ضرایب اصطلاحاً ضرایب مسیر گفته می‌شود. با توجه به مدل در حالت تخمین ضرایب می‌توان بارهای عاملی و ضرایب مسیر را برآورد کرد. بر اساس بارهای عاملی، شاخصی که بیشترین بار عاملی را داشته باشد، در اندازه‌گیری متغیر مربوطه سهم بیشتری دارد. و شاخصی که ضرایب کوچک تری داشته باشد، سهم کمتری را در اندازه‌گیری سازه مربوطه ایفا می‌کند (هومن، ۱۳۸۷، ۱۱).

جدول ۱- ضریب همبستگی بین متغیرهای پژوهش

نتایج	توانمندسازها	تعالی سازمانی	مدیریت بر مبنای ارزش	سازه‌ها
۰/۴۵۴	۰/۴۸۰	۰/۴۸۴	۰/۵۹۱	آرمان‌گرایی
۰/۵۷۰	۰/۶۵۰	۰/۶۲۲	۰/۷۵۷	چشم‌انداز
۰/۵۰۹	۰/۵۸۹	۰/۵۶۹	۰/۶۹۸	توسعه منابع
۰/۴۷۷	۰/۵۲۷	۰/۵۱۹	۰/۶۴۰	مشتری محوری
۰/۶۵۷	۰/۷۳۹	۰/۷۲۲	۰/۸۲۵	آموزش و توانمندسازی
۰/۶۹۰	۰/۷۵۸	۰/۷۵۰	۰/۸۴۱	انسجام و یکپارچگی
۰/۶۶۷	۰/۶۹۲	۰/۷۰۴	۰/۸۲۷	مکانیزم‌های انگیزشی
۰/۷۰۷	۰/۸۳۴	۰/۷۹۹	۰/۸۷۵	اعتماد سازمانی
۰/۶۱۹	۰/۶۷۵	۰/۶۷۰	۰/۷۳۷	آداب اجتماعی
۰/۶۲۱	۰/۶۳۰	۰/۶۴۷	۰/۷۵۲	تعهد سازمانی
۰/۶۸۷	۰/۷۱۶	۰/۷۲۷	۰/۸۲۶	تجربه و مهارت
۰/۷۶۳	۰/۷۱۱	۰/۷۶۳	۰/۸۰۰	خودارزشیابی
۰/۹۶۶	۰/۹۶۷	۱/۰۰۰	۰/۸۷۵	تعالی سازمانی
۰/۷۶۵	۰/۸۹۰	۰/۸۵۹	۰/۸۰۶	رهبری
۰/۶۵۹	۰/۸۴۰	۰/۷۷۷	۰/۷۱۶	خط مشی و استراتژی
۰/۷۹۸	۰/۸۸۵	۰/۸۷۱	۰/۸۲۴	کارکنان
۰/۷۵۷	۰/۸۶۲	۰/۸۳۶	۰/۷۰۹	مشارکت‌ها و منابع
۰/۸۱۵	۰/۸۹۶	۰/۸۸۲	۰/۷۷۶	فرآیندها
۰/۸۹۱	۰/۸۰۱	۰/۸۷۲	۰/۷۴۷	نتایج مشتری
۰/۸۷۵	۰/۷۵۳	۰/۸۴۴	۰/۷۵۵	نتایج کارکنان
۰/۸۶۶	۰/۷۵۰	۰/۸۳۵	۰/۶۸۳	نتایج جامعه
۰/۸۶۰	۰/۷۳۲	۰/۸۲۲	۰/۶۵۴	نتایج کلیدی عملکرد

ضرایب (T-value) نشان می‌دهد. این مدل در واقع تمامی معادلات ساختاری (ضرایب مسیر) را با استفاده از آماره T آزمون می‌کند. بر طبق این مدل ضریب مسیر و بار عاملی در سطح اطمینان ۹۵٪ معنادار می‌باشد، اگر مقدار آماره T خارج بازه (۱/۹۶- تا ۱/۹۶+) قرار گیرد، در نتیجه بار عاملی یا ضریب مسیر، معنادار نیست.

بر اساس نتایج جدول ۱ ارتباط مثبت و معناداری بین مدیریت بر مبنای ارزش و ابعاد آن وجود دارد. هم چنین بین ابعاد مدیریت بر مبنای ارزش با تعالی سازمانی و ابعاد آن هم ارتباط مثبت و معناداری وجود دارد. نتایج ضریب همبستگی ارتباط مثبت و معناداری را بین مولفه های تعالی سازمانی با مدیریت بر مبنای ارزش نیز نشان می‌دهد. شکل ۱ مدل‌های پژوهش را در حالت معناداری



شکل ۱- مدل آزمون شده تاثیر مدیریت بر مبنای ارزش بر تعالی سازمانی بر مبنای T-value

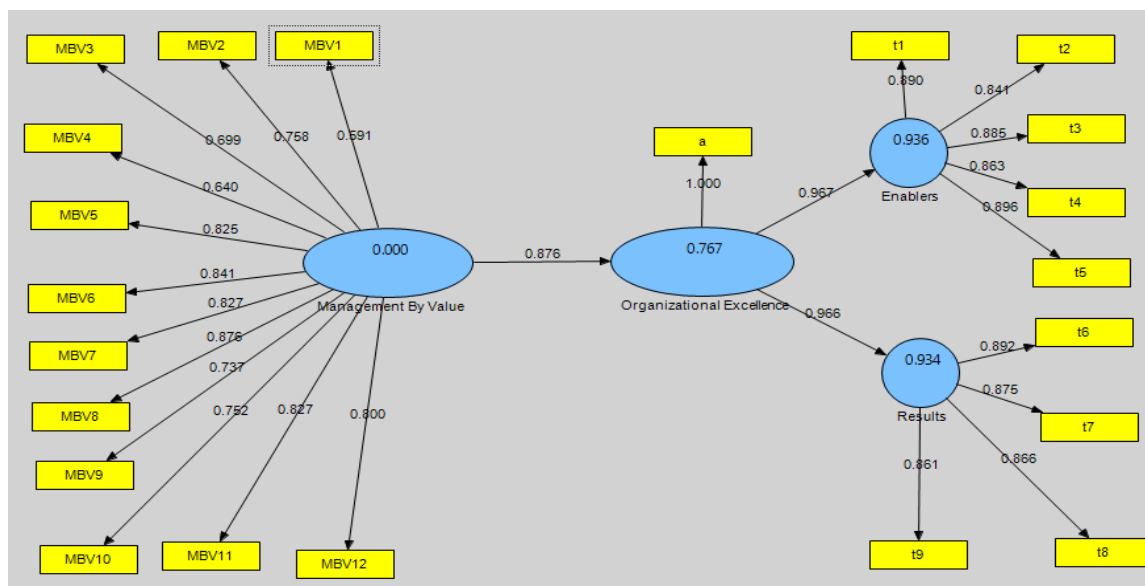
ترین و مولفه نتایج کلیدی عملکرد با مقدار T-value برابر ۲۶/۶۱۰ کم ترین مقدار را دارند. هم چنین در شکل ۲ ضرایب مسیر، که بیانگر شدت رابطه است، مشاهده می‌شود. اندازه ضریب مسیر نشان دهنده قدرت و قوت رابطه بین دو متغیر است. برخی محققان بر این باورند که ضریب مسیر بزرگ تر از ۰/۱ یک میزان مشخص از تاثیر در مدل را نشان می‌دهد. اعداد روی مسیرها نشان دهنده ضریب مسیر، اعداد داخل دایره برای متغیرهای درون زا بیانگر  $R^2$  و اعداد روی فلش های متغیر پنهان بیانگر بارهای عاملی است. مقدار ضریب تعیین  $R^2$  نیز نشان دهنده این مطلب است که چه مقدار از متغیر وابسته به کمک متغیر مستقل تبیین می‌شود. برای  $R^2$  مقادیر نزدیک به ۰/۶۷ مطلوب، نزدیک به ۰/۳۳ معمولی و نزدیک به ۰/۱۹ ضعیف به حساب می‌آید. با توجه به ضرایب مسیر در شکل ۲، بعد

همان طوری که در شکل ۱ نشان داده شده است، مقادیر T-value برای تمامی مسیرها از مقدار استاندارد قدرمطلق ۱/۹۶ بیش تر است، و گواهی بر وجود رابطه معناداری بین متغیر مدیریت بر مبنای ارزش و تعالی سازمانی است. مقدار T-value محاسبه شده بین دو متغیر اصلی پژوهش برابر ۳۳/۶۶۹ را نشان می‌دهد، که بیانگر وجود رابطه معناداری بین این دو متغیر می‌باشد. در بین ابعاد مدیریت بر مبنای ارزش بعد اعتماد سازمانی با مقدار T-value برابر ۳۷/۹۸۳ بیش ترین و بعد مشتری محوری با مقدار T-value برابر ۷/۵۲۵ کم ترین مقدار را دارند. هم چنین در بین مولفه های توانمندسازها مولفه کارکنان با مقدار T-value برابر ۳۷/۸۷۲ بیش ترین و مولفه خط مشی و استراتژی با مقدار T-value برابر ۲۶/۳۷۷ کم ترین، در بین مولفه های نتایج، مولفه نتایج مشتری با مقدار T-value برابر ۴۲/۴۶۳ بیش



توان بیان کرد، که متغیر مستقل مدیریت بر مبنای ارزش با میزان بار عاملی ۰/۸۷۶ بر متغیر وابسته تعالی سازمانی تاثیر گذار است. و ۹۶/۷ درصد بعد توانمندسازها و ۹۶/۶ درصد بعد نتایج توسط تعالی سازمانی تبیین می شوند. هم چنین شکل (۲) بیانگر آن است که مقدار ۷۶/۷ درصد از واریانس استفاده شده از متغیر تعالی سازمانی توسط مدیریت بر مبنای ارزش تبیین می شود. بنابراین نتایج پژوهش نشانگر آن است که عوامل پیشنهاد شده به خوبی توانایی اندازه گیری مفهوم مورد نظر را دارند. که بر اساس مدل ایجاد شده از طریق مدل یابی ساختاری ابعاد مدیریت بر مبنای ارزش زیر بنای مدل تعالی سازمانی در دانشگاه آزاد اسلامی استان مازندران هستند.

اعتماد سازمانی با مقدار بار عاملی ۰/۸۷۶ بیشترین اثر را بر مدیریت بر مبنای ارزش دارد. و به ترتیب ابعاد انسجام و یکپارچگی با مقدار بار عاملی ۰/۸۴۱، مکانیزم های انگیزشی با مقدار بار عاملی ۰/۸۲۷، تجربه و مهارت با مقدار بار عاملی ۰/۸۲۷، آموزش و توانمندسازی با مقدار بار عاملی ۰/۸۲۵، خودارزشیابی با مقدار بار عاملی ۰/۸۰۰، چشم انداز با مقدار بار عاملی ۰/۷۵۸، تعهد سازمانی با مقدار بار عاملی ۰/۷۵۲، آداب اجتماعی با مقدار بار عاملی ۰/۷۳۷، توسعه منابع با مقدار بار عاملی ۰/۶۹۹، مشتری محوری با مقدار بار عاملی ۰/۶۴۰ و آرمان گرایی با مقدار بار عاملی ۰/۵۹۱ در مرتبه های بعدی قرار دارند. هم چنین بر اساس ضریب مسیرها می



شکل ۲ مدل آزمون شده تاثیر مدیریت بر مبنای ارزش در تعالی سازمانی بر مبنای ضرایب مسیر

#### ۲-۴- نتایج حاصل از آزمون مدل پژوهش

از آنجا که تمامی اثرات مورد بررسی در مدل پژوهش مستقیم می باشد، در ارتباط با اهمیت اثرات مستقیم در پژوهش ها باید گفت که، نوع دیگر از روابط بین متغیرهای پنهان در مدل معادلات ساختاری از نوع اثر مستقیم می باشد. اثر مستقیم، در واقع یکی از اجزای سازنده مدل های معادلات ساختاری است. و رابطه جهت داری را میان دو متغیر نشان می دهد. این نوع اثر در واقع بیانگر تأثیر خطی علی فرض شده یک متغیر بر متغیر دیگر است. در درون یک مدل هر اثر مستقیم، رابطه ای را میان یک متغیر وابسته و متغیر مستقل، مشخص و بیان می کند. اگرچه یک متغیر وابسته در یک اثر مستقیم دیگر می تواند متغیر مستقل باشد، و برعکس. علاوه بر این در یک مدل رگرسیون چندگانه، یک متغیر وابسته می تواند با چندین متغیر وابسته مرتبط شود، هم چنین در تحلیل واریانس چندگانه / چند متغیره یک متغیر مستقل می تواند با چندین متغیر وابسته مرتبط شود. نتایج آزمون مدل پژوهش را می توان در جدول ۲ می توان مشاهده کرد.

جدول ۲: نتایج حاصل از آزمون فرضیات مدل به تفکیک ابعاد و مولفه های اصلی پژوهش

فرضیه	رابطه	جهت رابطه	ضریب مسیر	نتیجه آزمون
۱	←	مستقیم	۰/۵۹۱	تایید
۲	←	مستقیم	۰/۷۵۸	تایید
۳	←	مستقیم	۰/۶۹۹	تایید
۴	←	مستقیم	۰/۶۴۰	تایید
۵	←	مستقیم	۰/۸۲۵	تایید
۶	←	مستقیم	۰/۸۴۱	تایید
۷	←	مستقیم	۰/۸۲۷	تایید
۸	←	مستقیم	۰/۸۷۶	تایید
۹	←	مستقیم	۰/۷۳۷	تایید
۱۰	←	مستقیم	۰/۷۵۲	تایید
۱۱	←	مستقیم	۰/۸۲۷	تایید
۱۲	←	مستقیم	۰/۸۰۰	تایید
۱۳	←	تعالی سازمانی	۰/۸۷۶	تایید
۱۴	←	توانمندسازها	۰/۹۶۷	تایید
۱۵	←	نتایج	۰/۹۶۶	تایید

برازش را نشان می دهند. به این معنی که این شاخص ها، عددی بین صفر تا یک می باشند و هرچه مقدار آن ها به یک نزدیک تر باشد، نشان دهنده برازش بهتر مدل می باشد (همانند شاخص ضریب تعیین در رگرسیون). در سطح مدل اندازه گیری، نرم افزار PLS بارهای گویه ها و کواریانس مانده ها را برآورد می کند. در سطح ساختاری نیز ضرایب مسیر، همبستگی میان متغیرها، واریانس تبیین شده و میانگین واریانس استخراج شده متغیرهای پنهان (AVE) را برآورد می کند. آماره T برای هر یک از مسیرها و بارهای عاملی با استفاده از روش برش متقاطع یا خودگردان سازی محاسبه می شود. برازش مناسب مدل، زمانی محقق می شود که ضریب مسیر، معنادار بوده، واریانس تبیین شده قابل قبول باشد و همسانی درونی بالای ۰/۰۵ برای هر یک از سازه ها برقرار باشد. مقادیر قابل قبول بارهای عاملی نیز نشان دهنده برازش مناسب مدل می باشند. علاوه بر این، شاخص GOF نیز شاخصی برای بررسی برازش مدل جهت پیش بینی متغیرهای درون زا می باشد. سه مقدار ۰/۰۱، ۰/۲۵ و ۰/۳۶ به ترتیب، به عنوان مقادیر ضعیف، متوسط و قوی برای GOF معرفی شده اند (داوری و رضازاده، ۱۳۹۲، ۱۵۳).

همان طور که جدول (۲) و شکل های (۱) و (۲) نشان می دهند، تمامی مولفه ها مورد تایید قرار گرفته اند. به عبارت دیگر این مولفه ها به خوبی توانایی اندازه گیری متغیرهای مورد پژوهش را دارند. پس متغیر مدیریت بر مبنای ارزش بر تعالی سازمانی تاثیر دارد. هم چنین در سطح اطمینان ۹۵٪ و خطای اندازه گیری  $\alpha=0/05$  در صورتی که  $t > 1/96$  محاسبه شود، تحلیل مسیر تأییدی با توجه به مقادیر ضرایب استاندارد مسیر و اعداد معناداری، مورد تأیید قرار گرفته و نشان می دهد که فرضیات متغیرهای مربوطه مورد تأیید قرار گرفته اند. یعنی بین آرمان گرایی، چشم انداز، توسعه منابع، مشتری محوری، آموزش و توانمندسازی، انسجام و یکپارچگی، مکانیزم های انگیزشی، اعتماد سازمانی، آداب اجتماعی، تعهد سازمانی، تجربه و مهارت و خود ارزشیابی با مدیریت بر مبنای ارزش در دانشگاه آزاد اسلامی رابطه مستقیم و معناداری وجود دارد. هم چنین بین مدیریت بر مبنای ارزش با تعالی سازمانی و بین تعالی سازمانی با توانمندسازها و نتایج در دانشگاه آزاد اسلامی رابطه مستقیم و معناداری وجود دارد.

سوال دوم: درجه تناسب مدل به چه میزان است؟

روش برآورد در پی ال اس ناپارامتری است. از این رو شاخص های به دست آمده در پی ال اس همگی کیفیت

## ۳-۴- برازش مدل اندازه گیری

برای بررسی برازش مدل اندازه گیری سه معیار پایایی ترکیبی، روایی همگرا و آلفای کرونباخ استفاده می شود. برای سنجش پایایی مدل اصلی این پژوهش به بررسی پایایی ترکیبی، روایی همگرا و آلفای کرونباخ پرداخته شده است. که نتایج آن در جدول ۳ نشان داده شده است.

همان طور که در جدول ۳ مشخص شده است، تمامی متغیرها از پایایی ترکیبی بالایی در مدل برخوردارند. پایایی ترکیبی و ضریب آلفای کرونباخ در مورد همه متغیرها بیش تر از ۰/۷ است. که بیانگر این است، نتایج پژوهش حاضر در مورد این دو معیار، برازش مناسب مدل را تایید می کند. هم چنین معیار روایی همگرا که

مختص مدل سازی معادلات ساختاری است، بررسی شد. این معیار نشان دهنده میانگین واریانس استخراج شده بین هر سازه با شاخص های خود است. به بیان ساده تر AVE میزان همبستگی یک سازه با شاخص های خود را نشان می دهد که هرچه این همبستگی بیش تر باشد، برازش نیز بیش تر است. با توجه به جدول ۳، AVE در مورد تمامی متغیرها بیش تر از ۰/۵ است. که در نتیجه روایی همگرایی مدل و مناسب بودن برازش مدل های اندازه گیری تایید می شود. یعنی یک متغیر پنهان قادر است بیش از نیمی از واریانس شاخص های آشکار خود را تبیین کند. بنابراین می توان گفت که مدل استفاده شده در این پژوهش از کیفیت مناسب برخوردار بوده است.

جدول ۳- ارزیابی مدل بیرونی متغیرهای پژوهش

متغیرها	میانگین واریانس استخراج شده	پایایی ترکیبی	R <sup>2</sup>	آلفای کرونباخ
توانمندسازها	۰/۷۶۶۰۶۹	۰/۹۴۲	۰/۹۳۶	۰/۹۲۴
مدیریت بر مبنای ارزش	۰/۵۹۱۳۴۴	۰/۹۴۵	-	۰/۹۳۶
تعالی سازمانی	۱/۰۰۰۰۰۰	۱/۰۰۰	۰/۷۶۷	۱/۰۰۰
نتایج	۰/۷۶۳۱۸۱	۰/۹۲۸	۰/۹۳۴	۰/۸۹۷

## ۴-۴- برازش مدل ساختاری

برای بررسی برازش مدل ساختاری با روش پی ال اس در این پژوهش از ضرایب R Squares یا R<sup>2</sup> استفاده می شود. R<sup>2</sup> معیاری است که برای متصل کردن بخش اندازه گیری و بخش ساختاری مدل سازی معادلات ساختاری به کار می رود. و نشان از تأثیری دارد، که یک متغیر مستقل (برون زا) بر یک متغیر وابسته (درون زا) می گذارد. هر چه مقادیر R<sup>2</sup> مربوط به سازه های درون زای یک مدل بیش تر باشد، نشان از برازش بهتر مدل است. ضریب تعیین یا R<sup>2</sup> معیاری است، که مقدار آن بین صفر تا یک می باشد. که مقادیر بزرگ تر مطلوب تر است. مقادیر نزدیک به ۰/۶۷ مطلوب، ۰/۳۳ معمولی و ۰/۱۹۰ ضعیف است. مقدار R<sup>2</sup> که نشان دهنده توانایی مدل در توصیف سازه هاست. برای تمامی متغیرها بیشتر از ۰/۶۷ است. که در نهایت این نتایج نشان دهنده آن است که مدل ارائه شده از برازش مناسب برخوردار است.

## ۴-۵- برازش کلی مدل

پس از بررسی برازش بخش اندازه گیری و بخش ساختاری مدل، برازش کلی مدل از طریق معیار GOF که شاخصی برای بررسی برازش مدل جهت پیش بینی متغیرهای درون زا می باشد، استفاده می شود. که مقدار آن بین صفر تا یک قرار دارد. و مقادیر نزدیک به یک نشانگر کیفیت مناسب مدل هستند. و توانایی پیش بینی کلی مدل را مورد بررسی قرار می دهد. و مدل آزمون شده پیش بینی متغیرهای مکنون درون زا را دارد. این معیار از طریق رابطه زیر محاسبه می شود.

$$Gof = \sqrt{\text{communalities}} \times \overline{R^2} =$$

به طوری که Communalities نشانه میانگین مقادیر اشتراکی هر سازه هست و R<sup>2</sup> نیز مقدار میانگین مقادیر R Squares سازه های درون زای مدل است. بر اساس جدول شماره ۳ مقادیر ضریب تعیین (R<sup>2</sup>) به دست آمده

پیشنهاد شده به خوبی توانایی اندازه گیری مفهوم مورد نظر را دارند. که بر اساس مدل ایجاد شده از طریق مدل یابی ساختاری ابعاد مدیریت بر مبنای ارزش زیر بنای مدل تعالی سازمانی هستند. بنابراین نتیجه گیری می شود که، مدیریت بر مبنای ارزش در تعالی سازمانی دانشگاه آزاد اسلامی استان مازندران تأثیر مستقیم و معناداری دارد. این یافته با نتایج پژوهش های اوآن و دیگران (۲۰۱۵)، علی زاده (۱۳۹۴)، موسوی و عربشاهی (۱۳۹۲)، و شارما و تالوار (۲۰۰۷) همخوانی دارد. در تبیین این یافته می توان گفت، که نظام آموزش عالی، گران بها ترین منبعی است که کشور برای پیشرفت و توسعه در اختیار دارد. دانشگاه به عنوان محل تجمع اندیشمندان، دانش پژوهان، فرهیختگان، نخبگان و انسان های مشتاق علم به عنوان جایگاهی برای پرورش سرمایه های انسانی و اجتماعی می تواند، زمینه مساعدی را برای توسعه و تعالی جامعه فراهم سازد. لذا استمرار و بقای جامعه در عصر اطلاعات و تولید دانش، مستلزم آن است که دانشگاه ها باید با دقت بیشتری به محیط اطراف خود و نیازها و انتظارات در حال تغییر آن توجه کنند تا بتوانند نقش بایسته خود را به نحو اثربخشی ایفا نمایند. دانشگاه به عنوان زیر مجموعه نظام آموزش عالی و به عنوان مرکزی که به تربیت و آماده ساختن نیروی انسانی کارآمد، شایسته و ماهر برای پاسخگویی به نیازهای واقعی جامعه در بخش های مختلف می پردازد، نقش حیاتی و کلیدی به عهده دارد. چون دانشگاه با ارائه بروندهای خود به جامعه، عملاً در راه توسعه و تعالی گام بر می دارد. بنابراین بسط و توسعه ارزشهای محوری در دانشگاه و اتخاذ شیوه مدیریت بر مبنای ارزش می توانند دانشگاه را به تعالی برسانند. زیرا ارزش های حاکم بر دانشگاه مبنای تصمیم گیری و سیاستگذاری قرار می گیرند. و نقش زیادی در رفتار اعضای هیات علمی و کارکنان دارند و می توانند، بر هدایت آنان به سوی اقداماتی که برای دانشگاه مطلوب است تاثیر گذار باشد، و موفقیت و تعالی دانشگاه را افزایش دهد. لذا تأثیر مدیریت بر مبنای ارزش بر تعالی سازمانی منطقی به نظر می رسد.

متغیرها به ترتیب برابر ۰/۹۳۶ و ۰/۹۳۴ و ۰/۷۶۷ است، که میانگین این ضرایب برابر ۰/۸۷۸ می باشد. هم چنین مقادیر اشتراکات (میانگین واریانس استخراج شده) متغیرها به ترتیب برابر ۰/۵۹۱۳۴۴، ۰/۷۶۶۰۶۹ و ۰/۷۶۳۱۸۱ است، که میانگین اشتراکات این سه متغیر برابر ۰/۷۰۷ می شود. بنابراین مقدار GOF مدل عبارت است از:

$$\sqrt{0/707 \times 0/878} = 0/788$$

با توجه به سه مقدار ۰/۰۱، ۰/۲۵ و ۰/۳۶ که به عنوان مقادیر ضعیف، متوسط و قوی برای GOF معرفی شده است، حاصل شدن مقدار ۰/۷۸۸ برای GOF نشان از برازش قوی کلی مدل پژوهش دارد. از آنجایی که مقدار محاسبه شده GOF بزرگتر از ۰/۳۶ بدست آمده، نشان از برازش مناسب مدل پژوهش دارد. بنابراین می توان گفت برازش کلی مدل پژوهش بسیار مناسب و مورد تایید می باشد.

#### ۵- بحث و نتیجه گیری

بین ابعاد مدیریت بر مبنای ارزش با تعالی سازمانی و ابعاد آن ارتباط مثبت و معناداری وجود دارد. نتایج ضریب همبستگی ارتباط مثبت و معناداری را بین مولفه های تعالی سازمانی با مدیریت بر مبنای ارزش نیز نشان می دهد. هم چنین مقادیر T-value برای تمامی مسیرها از مقدار استاندارد قدرمطلق ۱/۹۶ بیش تر است، و گواهی بر وجود رابطه معناداری بین متغیر مدیریت بر مبنای ارزش و تعالی سازمانی است. مقدار T-value محاسبه شده بین دو متغیر اصلی پژوهش برابر ۳۳/۶۶۹ را نشان می دهد، که بیانگر وجود رابطه معناداری بین این دو متغیر می باشد. بر اساس ضریب مسیرها می توان بیان کرد که ۸۷/۶ درصد تعالی سازمانی توسط مدیریت بر مبنای ارزش تبیین می شود. و ۹۶/۷ درصد بعد توانمندسازها و ۹۶/۶ درصد بعد نتایج توسط تعالی سازمانی تبیین می شوند. هم چنین نتایج بیانگر آن است که مقدار ۷۶/۶ درصد از واریانس استفاده شده از متغیر تعالی سازمانی توسط مدیریت بر مبنای ارزش تبیین می شود. لذا نتایج پژوهش نشانگر آن است که عوامل

ماموریت و دورنمای خود را از طریق یک استراتژی متمرکز که مبتنی بر نیازها و توقعات حال و آینده کلیه ذی نفعان می باشد، در نظر می گیرند. بنابراین مدیران دانشگاه باید شناسایی، درک و بازنگری نیازمندی ها و انتظارات دانشجویان، کارکنان و اعضای هیات علمی را مورد توجه قرار داده و با تدوین یک استراتژی بلند مدت به رشد و توسعه پایدار و دائمی و افزایش کیفیت در فرآیندها، عملیات و امور آموزشی، پژوهشی و فرهنگی دانشگاه در راستای کسب رضایت مندی کلیه مشتریان حمایت کنند. تا از این طریق روند رو به بهبود عملکرد تمامی فرآیندهای دانشگاه در جهت نتایج کلیدی عملکرد (دستیابی دانشگاه به اهداف برنامه ریزی شده) و تحقق نتایج جامعه (رضایت از تاثیر عملکرد دانشگاه بر توسعه علمی و فرهنگی جامعه) فراهم گردد.

#### فهرست منابع

- ۱) امین بیدختی، علی اکبر؛ زرگر، سیدمجتبی و شریفی، نوید (۱۳۹۱)، بررسی راهکارهای دستیابی به تعالی در دانشگاه ها و موسسات آموزش عالی، مدیریت در دانشگاه اسلامی، دوره ۱، شماره ۳، صفحات ۴۸۴-۴۶۵.
- ۲) بلانچارد، کنت؛ مایکل، اکاتر (۱۳۸۴)، مدیریت از راه ارزش ها، (ترجمه حمیدرضا فرتوک زاده)، تهران: نشر فرا.
- ۳) پورسلطانی، حسین؛ اندام، رضا و فرجی، رسول (۱۳۹۱)، رابطه تعالی سازمانی و تعهد سازمانی در ادارات کل تربیت بدنی استان های منتخب ایران، پژوهش در مدیریت ورزشی و رفتار حرکتی، سال دوم، شماره ۳، صفحات ۶۸-۵۵.
- ۴) جلوداری ممقانی، بهرام (۱۳۸۵)، تعالی سازمانی EFQM، تهران: مرکز آموزش و تحقیقات صنعتی ایران.
- ۵) حسینی، سعید (۱۳۸۶)، سازمان متعالی، مشهد: رازینه.
- ۶) خالقی، امیرحسین و حاج کریمی، عباسعلی (۱۳۹۰)، بومی سازی نظام وزن دهی مدل تعالی سازمانی بنیاد کیفیت اروپا در شرکت های تحت

سنجش پایایی مدل اصلی این پژوهش نشان داد که میزان پایایی ترکیبی، روایی همگرا و آلفای کرونباخ تمامی متغیرها از مقدار بالایی در مدل برخوردارند. در نتیجه روایی همگرایی مدل و مناسب بودن برازش مدل های اندازه گیری تایید می شود. یعنی یک متغیر پنهان قادر است بیش از نیمی از واریانس شاخص های آشکار خود را تبیین کند. بنابراین می توان گفت که مدل استفاده شده در این پژوهش از کیفیت مناسب برخوردار بوده است. هم چنین بررسی برازش مدل ساختاری با روش پی ال اس به کمک، ضریب تعیین یا  $R^2$  برای تمامی متغیرها بیش تر از ۰/۶۷ است. که در نهایت این نتایج نشان دهنده آن است، که مدل ارائه شده از برازش مناسب برخوردار است. در بررسی برازش کلی مدل، حاصل شدن مقدار ۰/۷۸۸ برای GOF که شاخصی برای بررسی برازش مدل جهت پیش بینی متغیرهای درون زا می باشد، نشان از برازش مناسب مدل پژوهش دارد. بنابراین می توان گفت برازش مدل کلی پژوهش بسیار مناسب و مورد تایید می باشد. بنابراین مدل ارائه شده، دارای برازش بسیار مناسب و مورد تایید است. و ارتباط بین متغیرها با یکدیگر معنادار و مثبت می باشد. در تبیین این یافته باید اذعان نمود که تأثیر مدیریت بر مبنای ارزش بر تعالی سازمانی دارای پشتوانه نظری محکمی است و تحقیقات متعددی تأثیر این ارزشها را بر متغیرهای متعددی مورد تأیید قرار دادند، لذا شناسایی دقیق ابعاد مدیریت بر مبنای ارزش و طراحی مناسب مدل بر اساس پشتوانه نظری و تعیین اهداف منطقی منجر به تأیید مدل و برازش آن شده است. چون تاکنون پژوهشی مشابه پژوهش اخیر انجام نشده و مدل پژوهش حاضر برای اولین بار ارائه شده است، لذا مقایسه انجام نشده است. لذا پیشنهاد می شود که مدیران و مسئولان دانشگاه آزاد اسلامی با برنامه ریزی های علمی و منسجم نسبت به گسترش و تحکیم ارزش ها در دانشگاه همت گمارند، تا از این طریق موجب تقویت مدیریت بر مبنای ارزش و در نهایت ارتقای سطح علمی، تخصصی، مادی و معنوی اعضای هیات علمی، بهبود عملکرد کارکنان و بهبود عملکرد تحصیلی دانشجویان فراهم شود. هم چنین با توجه به این که سازمان های متعالی و سر آمد،

- پوشش سازمان گسترش و نوسازی صنایع ایران، مدیریت تحول، سال سوم، شماره پنج، صفحات ۶۷-۴۴.
- ۷) خدایاری زرنق، رحیم؛ عباسی، محمود؛ عربلو، جلال؛ مبصری، خورشید؛ تورانی، سوگند و اسماعیلی، انور (۱۳۹۲)، بررسی وضعیت ارزش های اخلاقی در بیمارستان: یک مطالعه پیمایشی در بیمارستان های آموزشی- درمانی شهر تهران، اخلاق زیستی، سال سوم، شماره دهم، صفحات ۱۰۷-۸۷.
- ۸) داوری، علی و رضازاده، آرش (۱۳۹۲)، مدل سازی معادلات ساختاری با نرم افزار PLS، تهران: سازمان انتشارات جهاد دانشگاهی.
- ۹) دولان، شیمون و گارسیا، سالوادور (۱۳۸۴)، مدیریت بر پایه ارزش ها در هزاره نوین، (ترجمه وحید وحیدی مطلق، عقیل ملکی فر)، تهران: انتشارات فرا.
- ۱۰) رجایی پور، سعید و لافتی، سمیرا (۱۳۸۹)، بررسی رابطه ی فرهنگ سازمانی با مولفه های مدیریت بر اساس ارزش های سازمانی و ارائه مدلی برای پیش بینی مدیریت بر اساس ارزش ها در سازمان آموزش و پرورش شهرستان آباده، رهیافتی نو در مدیریت آموزشی، سال اول، شماره ۴، صفحات ۱۴۸-۱۲۵.
- ۱۱) شفیق زاده، حمید (۱۳۸۸)، مدل تعالی در آموزش عالی، سایت علمی آفتاب. [www.aftab.ir](http://www.aftab.ir).
- ۱۲) علی زاده، مهدی (۱۳۹۴)، معرفی معیارها و ارزشهای محوری تعالی در سازمانهای دولتی، مطالعات مدیریت انتظامی، سال دهم، شماره اول، صفحات ۱۲۶-۱۰۹.
- ۱۳) قورچیان، نادرقلی؛ جعفری، پریوش و رهگذر، حسن (۱۳۸۸)، طراحی الگوی ارزیابی عملکرد واحدهای دانشگاه آزاد اسلامی بر اساس شاخص های تعالی سازمانی با استفاده از روش تحلیل پوششی داده ها، رهیافتی نو در مدیریت آموزشی، سال دوم، شماره ۵، صفحات ۱۱۶-۱۰۱.
- ۱۴) مبینی دهکردی، علی و ربانی، آرزو (۱۳۹۱)، مدیریت راهبردی مبتنی بر ارزش در سطح سازمان، مجلس و راهبرد، سال نوزدهم، شماره هفتاد، صفحات ۱۰۱-۶۳.
- ۱۵) موسوی، محمد و عربشاهی کریمی، احمد (۱۳۹۲)، رابطه اخلاق با تعالی سازمانی، اخلاق در علوم و فناوری، سال نهم، شماره ۲، صفحات ۱۱-۱.
- ۱۶) میرسپاسی، ناصر؛ معمارزاده، غلامرضا؛ نجف بیگی، مهدی و علی زاده، مهدی (۱۳۹۲)، معرفی الگوی ارزشی سازمان های دولتی ایران، مدیریت سازمان های دولتی، دوره ۱، شماره ۲، صفحات ۷۰-۵۳.
- ۱۷) میرسپاسی، ناصر؛ معمارزاده، غلامرضا؛ عالم تبریز، اکبر؛ نجف بیگی، رضا و علی زاده، مهدی (۱۳۹۱)، شناسایی معیارهای تعالی سازمانی در بخش دولتی، مدیریت توسعه و تحول، شماره ۱۱ صفحات ۶-۱.
- ۱۸) نیازآذری، کیومرث؛ تقوایی یزدی، مریم و نیازآذری، مرضیه (۱۳۹۳)، نظریه های سازمان و مدیریت در هزاره سوم، قائمشهر، انتشارات مهرالنبی، چاپ دوم.
- ۱۹) هومن، حیدر علی (۱۳۸۷)، مدل یابی معادلات ساختاری با کاربرد نرم افزار لیزرل، چاپ دوم، تهران: انتشارات سمت.
- ۲۰) یارمحمدیان، محمدحسین؛ شفیق پور مطلق، فرهاد و فولادوند، مریم (۱۳۹۲)، رابطه بین عدالت سازمانی، رضایت شغلی و اعتماد سازمانی و تعهد سازمانی با خودارزیابی از تعالی سازمانی به منظور ارائه یک مدل پیش بین، رهیافتی نو در مدیریت آموزشی، سال ۴، شماره ۱، صفحات ۱۸-۱.
- 21) Cartmell, Jonathan., Binsardi, Ben., McLean, Alexis. (2011). Sector-Wide Transformational Leadership-How Effectively Is the EFQM Excellence Model Used in the UK FE Sector? Research in Post-Compulsory Education, 16(2), 189-214.
- 22) Calvo - Mora, A, & Leal & J. L. Roland. (2006). "Using Enablers of the EFQM Model to Man Jose tari age Institutions of Higher Education" Quality Assurance in Education , Vol.14,No,2,P.53- 67.
- 23) Grossgrove J. Scheer S.D, Conklin N.L, Jones J.M, Safrit ,R.D.( 2005). Organizational Values Perceived as Evident Among Ohio State University Extention Personnel. Journal of Extention [online], Vol. 43, No. 5, Available from.
- 24) Hides Michael. (2006). Implementation Organizational excellence models self assessment in the UK higher education sector

- Lessons learned from other sectors . Tqm Magazine ,Vol. 16, No. 3, pp. 194-201.
- 25) Jose tari . J (2007) . “EFQM model self-assessment using a questionnaire approach in university administrative services”. Tqm magazine, vol. 19 ,No.6: 604-616.
- 26) Longbottom , David. (2008). The need for education and training in the use of the organizational excellence models for quality management in UK higher education institutions . *Qualiti Assurance in education* , Vol 10, No 1, pp. 26-36.
- 27) Sharma & Talvar (2007) Evaluation universal business excellence model: incorporation vedie philosophy business excellence, vol 11, No 3.
- 28) Venkatraman ,Sitalakshmi, (2007) "A framework for implementing TQM in higher education programs", *Quality Assurance in Education*, Vol. 15 Iss: 1.
- 29) Zárraga-Rodríguez M. and Alvarez M.J (2013), “Exploring the links between information capability and the EFQM business excellence model: the case of Basque Country Quality award Winners”, *Total Quality Management & Business Excellence*, Vol. 24: 5-6.
- 30) Oane (Marinescu) C.M., Smolag K., Marinescu E.S., Szopa R. (2015). Value based management as the innovating paradigm of contemporary governance- a theoretical approach. *polish journal of management studies*. Vol.12, no1, pp, 106-120

## یادداشت‌ها

---

- <sup>1</sup>. Grossgrove et al  
<sup>2</sup>. Management By Values(MBV)  
<sup>3</sup>. Zaraga & Alvarez  
<sup>4</sup>. Cartmell  
<sup>5</sup>. Longbottom  
<sup>6</sup>. Josetari  
<sup>7</sup>. Venkatraman  
<sup>8</sup>. Shama & Taalvar  
<sup>9</sup>. Hides

## **Presentation Model for Management By Value And Its the Impact on Organizational Excellence Islamic Azad University**

**Abolghasem Barimani**

Phd Student of Educational Management, Islamic Azad University, Sari Branch, Sari, Iran

**Kiumars Niaz Azari**

Professor, of Educational Management, Islamic Azad University, Sari Branch, Sari, Iran  
(Corresponding Author)  
K.niazazari@gmail.com

### **Abstract**

The aim of this study is the investigation of the presentation model for of management by value and its the impact on organizational excellence in Mazandaran Islamic Azad university. This study is objectively application AL and methodologically correlational descriptive. Statistical population of this study includes all faculty members with the rank of Assistant professor Associate professor and professor. Statistical samples were 212 and selected by the use of Cochran formula and they have been chooser by random stratified sampling. We have used researcher self-made questionnaire of management by value and standard questionnaire of EFQM model. its reliability was achieved by Cronbach's Alpha formula and they were 0/98 and 0/97 respectively. In order to data analysis the resultant, The structural equation modeling With the help of partial least square method was used by statistical software PLS. The results of path coefficients showed a significant relationship between management by value and organizational excellence the variables. 76/7 percent of organizational excellence has been approved by management by value. Also model fit indices indicate that the proposed model is an appropriate fit.

**Keywords:** Management by value, organizational excellence, Islamic Azad University