

## ارزیابی مدل سازمان ارزش بنیان با رویکرد اسلامی (مطالعه موردی دانشگاه پیام نور)

نویسنده: اسماعیل رستم زاده گنجی<sup>۱</sup>، مجید ضماهنی<sup>۲</sup>

تاریخ پذیرش نهایی: ۹۷/۵/۲۱

تاریخ دریافت: ۹۷/۲/۱۳

فصلنامه مطالعات راهبردی بسیج، سال بیست و یکم، شماره ۷۹، تابستان ۱۳۹۷

### چکیده

پس از طراحی یک مدل، ارزیابی آن آخرین مرحله منطقی قبل از به کارگیری عملیاتی در سطح کل سازمان است. نگارنده این سطور پیش از این، مدلی از سازمان ارزش بنیان با رویکرد اسلامی را در مقاله‌ای بازنموده است. مدلی که به نظر می‌رسد نخستین مدل جامع سازمان ارزش بنیان با رویکرد اسلامی است و ۹ بُعد مختلف برای چنین سازمانی ترسیم و از این مبنا دفاع می‌کند که تصور یک سازمان ارزش بنیان بر پایه ارزش‌های اسلامی بدون تصور این ابعاد نه‌گانه امکان‌پذیر نیست. اکنون در مقام سنجش اعتبار آن مدل بر آنیم تا فرضیه حاصل از مقاله پیش‌گفته را در خصوص نحوه ارتباط متقابل این ابعاد باهم و نحوه اثرشان بر یکدیگر بیازماییم. در کوشش برای نیل به این منظور، پرسشنامه محقق ساخته‌ای در سطح کارکنان و اعضاء هیئت‌علمی دانشگاه پیام نور توزیع گردید و پاسخ‌های ۳۰۰ نفر از این اعضاء به پرسشنامه‌ها دریافت شد. در مطالعه پیشرو بنا داریم با بهره‌جویی از رویکرد مدل‌سازی معادلات ساختاری مبتنی بر واریانس (VBSEM) پاسخ‌های جامعه آماری را تحلیل نماییم و به برازش مدل‌های اندازه‌گیری، مدل‌های ساختاری و مدل کلی بپردازیم یا به بیانی دیگر، پایایی و روایی ابزار سنجش، فرضیه کلی مطالعه یادشده و فرضیات هجده‌گانه جزئی‌تر حاصل از آن را بیازماییم. چنان‌که دستاوردهای این مطالعه نشان می‌دهد، ابزار سنجش از پایایی و روایی مناسب برخوردار بوده است. نیز، از فرضیات جزئی هجده‌گانه یادشده، جز دو مورد همگی تأیید شدند و ضرایب به‌دست‌آمده نیز، نشان از برازش مناسب مدل داشتند.

### واژگان کلیدی:

رویکرد مدل‌سازی معادلات ساختاری، روش حداقل مربعات جزئی، سازمان ارزش بنیان با رویکرد اسلامی

۱. استادیار گروه مدیریت دولتی، دانشگاه پیام نور [tresearchers@gmail.com](mailto:tresearchers@gmail.com)  
۲. دانشیار گروه مدیریت دولتی، دانشگاه پیام نور [zamahani@pnu.ac.ir](mailto:zamahani@pnu.ac.ir)

از مباحث مهم حوزه طراحی سازمان، مبحث طراحی مدل‌های نوظهور است. طراحی این مدل‌ها با تکیه بر نظریاتی شکل می‌گیرد که در آن‌ها افق‌های جدیدی برای ساختار سازمان باز نموده می‌شود. صاحبان این نظریات در مقام رویارویی با تغییرات روزافزون کارکرد سازمان‌ها می‌کوشند راهی برای تحول ساختاری سازمان به منظور غلبه بر کژکارکردها بیابند.

از جمله این نظریات، نظریه‌ای است که با نام «چهره‌های نوظهور سازمان در قرن ۲۱» شناخته می‌شود. این نظریه که نخستین بار سرلک (۱۳۹۱) آن را ارائه نمود، بر ضرورت پویایی سازمان و برخورداری‌اش از چهره‌های متنوع در مقام رویارویی با محیط متلاطم عصر جدید تأکید داشت. بر پایه بصیرت حاصل از این نظریه، فروزنده دهکردی (۱۳۹۱) از امکان ایجاد «مدل سازمان ارزش بنیان‌با رویکرد اسلامی» سخن گفت و آن را همچون یکی از چهره‌های نوظهور سازمان شناساند؛ مدلی که از دید وی می‌توانست آمیزه‌ای از ارزش‌های دین اسلام و اصول مربوط به حوزه سازمان و مدیریت را دربر داشته باشد.

در کوشش برای عینیت‌بخشی به چنین مدلی، رستم‌زاده گنجی (۱۳۹۷ الف) مدلی تفصیلی از سازمان ارزش بنیان‌باز نمود که در آن ارزش‌های اسلامی مبنای تعریف ارکان سازمان قرار گرفت. او ارزش‌های اسلامی را نیز بر پایه درک‌هایی استخراج کرد که نظریه‌پردازان مسلمان بالأخص در دوران معاصر از متون دینی حاصل کرده بودند. چنان‌که وی دریافت، سازمان ارزش بنیان‌اسلامی ۹ جزء مقوم داشت. این اجزاء که وی از آن‌ها تحت عنوان «ابعاد سازمان» یاد کرد و برای هر یک نیز مؤلفه‌هایی چند برشمرد، عبارت بودند از: رهبری مردم‌دار، تدین، فرهنگ توسعه‌پایدار، منابع انسانی عاطفی، راهبرد رشد محور، تشکیلات سازی اعتدال‌گرا، نظارت انعطاف‌پذیر، تفویض‌گری و کنترل زیرساختی.

در توضیح این ابعاد بر پایه نظریه وی باید گفت که بُعد رهبری مردم‌دار، ناظر به دو اصل بنیادین رعایت نظم و نیز روابط انسانی اخلاقی در برخورد با پیروان است که شاخص‌هایی چون قدرشناسی، واقع‌گرایی، حفظ کرامت انسانی و اعتقاد به وجود ناظران ماورائی را شامل می‌شود. بُعد فرهنگ توسعه‌پایدار ناظر به استمرار فرآیند توسعه بدون اتکا به شخص در سازمان اسلامی است که شاخص‌هایی از قبیل مبادله ارزش (این‌که تعامل‌ها در سازمان بر پایه منفعت طرفینی صورت گیرد)، تعهد به ذی‌نفعان، امانت‌نگری منصب، عمل به تکلیف، برنامه محوری و... را دربر دارد. بُعد منابع انسانی عاطفی، مشتمل است بر برخوردی فراقانونی و فرارادادی با مهم‌ترین



منبع در دسترس سازمان یعنی نیروی انسانی. شاخص‌های ارزشی سازمان در این بعد، عبارت‌اند از ایجاد ارتباط قلبی، تعارض سازنده (این که تعارض افراد درون سازمان، نه مخرب که سازنده باشد)، توجه به ویژگی‌های فردی لازم برای پذیرش منصب و هر چه از این دست. بُعد دیگر، راهبرد رشد محور است؛ بدین معنا که سازمان باید از حالت ایستایی خارج گردد و پویایی داشته باشد. شاخص‌های رشد محوری یک سازمان عبارت‌اند از دانش محوری، توجه به پاداش‌های درونی، انگیزش درونی از راه پاداش معنوی و سر آخر، اصلاح محوری در ارزیابی. به همین ترتیب، بُعد تشکیلات سازی اعتدال‌گرا در یک سازمان ارزش بنیان، به معنای استفاده از مزایای گروه و گروه در مقابل فردگرایی و ایجاد ساختار متناسب با اهداف و وظایف سازمان است. برای تحقق این بعد، ارزیابی بیرونی در کنار ارزیابی درونی ضرورت است؛ همچنان که سلسله‌مراتبی بودن، هدایت جریان اطلاعات در سازمان و تعیین مرزهای سازمان حکایتگر تحقق چنین بعدی در یک سازمان دانسته می‌شوند.

بُعد دیگر، نظارت انعطاف‌پذیر است. رعایت مصلحت، عمل‌گرایی با استفاده از مشورت، آموزش محوری در سازمان و توجه هم‌زمان به نقاط قوت در کنار نقاط ضعف از جمله شاخص‌های لازم برای تحقق این بعد هستند. هفتمین بُعد از ابعاد سازمان ارزش بنیان بر پایه مدل رستمزاده گنجی، تفویض‌گری است؛ بدین معنا که امور سازمان حتی‌الامکان از طریق دیگران (اشخاص یا نهادهایی غیر از مدیر/سازمان) به انجام رسند؛ امری که شاخص‌هایش نهادسازی و برون‌سپاری است. در مرحله بعد، بُعد کنترل زیرساختی قرار دارد که بیانگر اهمیت دو عنصر زمان و قوانین در یک سازمان اسلامی است. تأکید بر کیفیت و بروز بودن قوانین، طراحی آن‌ها به گونه‌ای که همه در مقابل آن‌ها برابر و قوانین خود به اصطلاح جامع‌ومانع باشند، ارزش قائل شدن برای زمان — چه در مورد ارباب رجوع و چه در مورد کارکنان سازمان یا سایر ذی‌نفعان — از شاخص‌های کنترل زیرساختی است.

سر آخر، باید از بُعد تدبیر یاد کرد؛ بدین معنا که رویکرد کلی سازمان بر ماوراء‌گرایی استوار باشد. این بعد حاکی از تأثیر حوزه اعتقادات در سازمان اسلامی است. به دیگر سخن، این بُعد دربرگیرنده مفاهیمی است چون اعتقاد به معاد یا اعتقاد به این که خداوند منشأ اثر در تمامی امور است؛ یا اعتقاد به لزوم کار بست اصول مستخرج از آموزه‌های وحیانی در امور، یا اعتقاد به اینکه عالم خَلَقْتِ مَبْتَنًی بر نظمی است که همواره توسط خالق آن کنترل می‌شود. شاخص‌هایی چون عمل به آموزه‌های دینی چه در هدف‌گذاری برای سازمان و چه در برنامه‌ریزی و انجام عملیات برای دستیابی به اهداف، اهمیت دادن به



عبادات و پیاده‌سازی شعائر مذهبی، شاخص این بعد به شمار می‌روند. مدل ارائه‌شده رستم‌زاده، تنها چارچوبی مفهومی برای بحث بنانهاده و در آن سخنی از ارتباط میان مؤلفه‌های مختلف سازمان ارزش بنیان اسلامی نرفته است. بر این اساس، جا دارد پرسیده شود که اولاً، با فرض پذیرش این چارچوب مفهومی، چه ارتباطی می‌توان میان اجزاء مختلف آن تصور کرد؛ به بیان دیگر، چه ارتباطی میان ابعاد مختلف سازمان ارزش بنیان اسلامی برقرار است؛ یا چه روابط علت و معلولی میان اجزاء مختلف مدل یا همان ابعاد مختلف سازمان ارزش بنیان می‌توان بازشناخت. ثانیاً، جا دارد پرسیم هرگاه این مدل به نیروهای سازمانی متدینی عرضه شود که پرورش‌یافتگان فرهنگ اسلامی هستند، آیا ایشان نیز شکل‌گیری یک سازمان ارزش بنیان اسلامی را بر پایه آن ابعاد ممکن می‌دانند یا نه. به بیان دیگر، از کجا می‌توانیم دریابیم که این مدل بر پایه ارزش‌هایی بنا شده است که از نگاه خود متدینان نیز، می‌تواند سنگ بنای یک سازمان ارزش بنیان اسلامی تلقی شود؛ و آیا مدل رستم‌زاده بر پایه ارزش‌هایی بنا شده است که از نگاه متدینان نیز، همان قدر ارزش به شمار می‌روند یا نه. ثالثاً، باید پرسید بر چه اساس می‌توان گفت ارتباط میان این ارزش‌ها نیز در عالم ذهن غالب متدینان، به همان نحو است که در مدل فوق بازنموده می‌شود؛ آیا روابطی که می‌شود در چارچوب مفهومی مدل رستم‌زاده میان مؤلفه‌های مختلف سازمان ارزش بنیان اسلامی برقرار کرد، از نگاه خود متدینان پذیرفتنی به نظر می‌رسند؟ مطالعه پیشرو برای پاسخ گفتن به همین سؤالات انجام‌یافته است.

## ۲- ادبیات موضوع و پیشینه

### ۲-۱- ادبیات نظری

#### ۲-۱-۱- تعریف سازمان ارزش بنیان

سازمان ارزش بنیان، سازمانی است که به جابجایی ارزش برابر با ذی‌نفعان داخل و خارج سازمان می‌پردازد (هوگ و کوپر، ۲۰۰۶). مفهوم «جابجایی» نکته کلیدی در این تعریف است. جابجایی ارزش نوعی مبادله ارزش‌هاست که تفاوت‌هایی با مبادله سنتی مطرح در متون مدیریت دارد. جابجایی مبتنی بر مفهوم ارزش برابر یا تبادل متوازن<sup>۱</sup> است. یکی از ملزومات جابجایی ارزش، انتظار ناخودآگاه افراد از وجود تعادل بین ارزش دریافتی و واگذار شده است. فردی که ارائه‌کننده ارزش است به نوبه خود منتظر دریافت ارزش برابر است. فلذا پس از دریافت ارزش بررسی می‌کند که آیا ارزشی که دریافت کرده است برابر است با ارزشی که ارائه کرده است یا نه؟ و به صورت مستمر

1. Parity Exchange



عملکرد خود را اصلاح می‌کند. دوم اینکه جابجایی، گستره‌ای وسیع‌تر دارد. این گستره می‌تواند شامل زمان، ذینفعان و کیفیت ارزش مبادله شده باشد.

سازمان ارزش بنیان با رویکرد اسلامی سازمانی است که به جابجایی ارزش باذی نفعان می‌پردازد. ارزش‌های مذکور، روش جابجایی و سایر ارکان سازمان همواره منطبق با آموزه‌های دین مبین اسلام می‌باشند.

## ۲-۱-۲- ویژگی‌ها

مشتری در سازمان ارزش بنیان مفهومی فراتر از ارباب رجوع یا خریدار دارد. هر که امکان تبادل ارزش با سازمان با اوصاف مذکور را دارد مشتری سازمان ارزش بنیان به حساب می‌آید. کارمند در این تعریف می‌تواند مشتری سازمان باشد. ساختار سازمان ارزش بنیان بیشتر متمایل به فرا سلسله مراتبی بودن است. در حقیقت این نوع سازمان، متشکل از شبکه‌ای به هم پیوسته از ارزش‌ها است. در این سازمان‌ها افراد به دنبال پست یا شرکت نمی‌روند بلکه به دنبال کار می‌روند. لزومی به استخدام بلندمدت برای پیشرفت نیست و افراد برای کسب درآمد و اعتبار به دنبال اموری می‌روند که قابلیت بیشترین مبادله ارزش را برای آن‌ها داشته باشد. افراد در این سازمان‌ها به دنبال خلأهای ارزش می‌روند. در گذشته خلأها همانند قطعات گمشده جورچین مشخص بودند و افراد به دنبال پر کردن آن‌ها در زمینه تولید یا خدمات بودند؛ اما امروزه افراد به دنبال خلأهای ارزشی می‌روند. در زمینه ارتباطات در این نوع سازمان‌ها تمام تلاش‌ها معطوف به تسهیل جابجایی ارزش است و نه کنترل آن. احترام بیشتر متعلق به افرادی است که ارزش بیشتری تولید می‌کنند و از حالت فرادست و فرودست خارج شده است. این سازمان‌ها فقط به کسب و کار اصلی خود می‌پردازند. منظور از اصلی در حقیقت همان برگ برنده و نقطه قوت سازمان است که امکان ایجاد و جابجایی بیشترین میزان ارزش را برای آن ایجاد می‌کند. کسب و کارهای فرعی از طریق برون‌سپاری به سازمان‌هایی انجام می‌شود که این امور برای آن‌ها کسب و کار اصلی است. نهایتاً عامل بقای یک سازمان ارزش بنیان نوآوری است. سازمان ارزش بنیان با ساختار ذکر شده نیازمند بازتعریف مستمر فرآیندهای ایجاد و جابجایی ارزش است و این تنها به مدد نوآوری ممکن است. اسلامی بودن یک سازمان ارزش بنیان علاوه بر ویژگی‌های فوق، مستلزم برخی خصوصیات دیگر هم هست. نیت بر مبنای عمل، امانت‌نگری، مسئولیت اجتماعی، رشد و کرامت انسانی، خودکنترلی یا کنترل درونی و توجه به معنویات در کنار مادیات از اهم موارد مورد توجه در این زمینه است. در برخی منابع، گام‌ها، چالش‌ها و عوامل کلیدی برای موفقیت این نوع از سازمان ذکر شده است (برای آگاهی بیشتر، بنگرید به: فروزنده



دهکردی، ۱۳۹۱). یادآور می‌شود که ضمن مطالعه آثار علمی در این زمینه، با عناوینی مواجه می‌شویم که با وجود برخی مشابهت‌ها، ویژگی‌هایی متفاوت از «سازمان ارزش بنیان» دارند. عناوینی چون سازمان معنویت‌گرا، سازمان فضیلت‌گرا، سازمان اخلاق‌گرا و سازمان ایمان محور را می‌توان به‌عنوان نمونه در این مورد نام برد (برای مشاهده ویژگی‌های سازمان‌های مذکور، بنگرید به: رستم‌زاده، ۱۳۹۷ ب). پژوهش‌هایی که به جنبه اسلامی سازمان ارزش بنیان پرداخته‌اند رویکردهای متنوعی اتخاذ نموده‌اند که در قسمت بعدی به آن‌ها اشاره خواهد شد.

## ۲-۲- پیشینه پژوهش

از اواخر دهه ۱۳۷۰ ش بحث درباره کاربرد ارزش‌های اسلامی در مدیریت سازمان‌ها مورد توجه بیش‌تر قرار گرفت. پژوهشگرانی در آن دوره کوشیدند از نگاهی جزءنگر، تأکید متون و منابع اسلامی بر ارزش‌هایی را خاطر نشان کنند که پیش‌از این، اهمیت آن‌ها در شکل‌گیری و مدیریت سازمان‌ها مورد توجه دانشوران رشته مدیریت قرار گرفته بود. از جمله این قبیل مطالعات، می‌توان به اثر زارعی متین (۱۳۷۷) اشاره کرد. وی ضمن ارائه تعریفی از مفهوم فرهنگ و فرهنگ‌سازمانی به تدوین و تبیین الگوی فرهنگ‌سازمانی مبتنی بر ارزش‌های اسلامی پرداخت؛ همچنان که بررسی وضعیت فرهنگ‌سازمانی در سازمان‌های اجرایی کشور را نیز با توجه به الگوی پیشنهادی خویش پی گرفت و نقش الگوی مذکور را نیز در افزایش رضایت شغلی کارکنان باز کاوید.

این مطالعات با حدود یک دهه تأخیر از اواخر دهه ۱۳۸۰ ش بار دیگر جدی‌تر دنبال شدند. برای نمونه، حسینی رودباری (۱۳۸۸) در مقاله‌ای به تبیین اوصاف مورد نیاز برای تصدی منصب در نظام اسلامی پرداخت. فروزنده دهکردی (۱۳۸۸) نیز در پس از تبیین مفهوم، مبانی و ویژگی‌های ارزش در آیین اسلام در قیاس با سایر مکاتب، تعریفی از مدیریت اسلامی را بر پایه دیدگاه صاحب‌نظران این حوزه و بررسی تأثیر ارزش‌ها در حوزه مدیریت ارائه کرد. سپس اصول مدیریت مبتنی بر ارزش‌های اسلامی را از دیدگاه اندیشمندان و علمای اسلامی دسته‌بندی نمود. وی در مطالعه‌ای دیگر (۱۳۸۹) به بررسی ارزش‌های سازمانی مدنظر اسلام در بحث ارتباطات نیز پرداخت، شاخص‌هایی را بر پایه آیات قرآن و تفاسیر مختلف استخراج کرد و در سه حوزه فردی، سازمانی و محیطی طبقه‌بندی نمود. مطالعات مشابهی را معمارزاده و جهانگیر فرد (۱۳۸۹)، سلطانی (۱۳۹۱)، شیخ‌زاده (۱۳۹۱)، خنیفر (۱۳۹۱)، سید جوادین (۱۳۹۵)، کریمیان (۱۳۹۵) و لطیفی (۱۳۸۹) دنبال کردند (برای تفصیل بحث از این دیدگاه‌ها و نمونه‌های مشابه آن‌ها، بنگرید به: رستم‌زاده، ۱۳۹۷ ب).



تقریباً هم‌زمان با کوشش‌های داخلی، در جای‌جای جهان نیز مطالعات مشابهی روی کاربرد ارزش‌های اسلامی در طراحی و مدیریت سازمان‌ها صورت پذیرفت. یک مطالعه پیش‌گام در این زمینه، کوشش عبدالرحمن (۱۹۹۵ م / ۱۳۷۴ ش) است. وی انگیزش را در سازمان از نگاه اسلامی بازمی‌کاود. اندکی بعد، از رایس (۱۹۹۹ م / ۱۳۷۸ ش) باید یاد کرد که کاربردهای اصول اخلاقی اسلام را در کسب‌وکار مطالعه می‌کند. به‌مرور این قبیل مطالعات به شکل جدی‌تری روی تأثیر فرهنگ اسلامی بر نحوه مدیریت سازمان‌ها متمرکز می‌شود. از جمله، جلسویک (۲۰۰۱ م / ۱۳۸۰ ش) در تحقیقی به بررسی تأثیر فرهنگ اسلامی بر سازمان‌های اسکاندیناویایی حاضر در کشور مالزی می‌پردازد. این مطالعات همچنان در جوامع مختلف اسلامی دنبال شدند (برای نمونه‌هایی از مطالعات متأخرتر با مضمونی مشابه، بنگرید به: بدری، ۲۰۱۱؛ نیز عبدالله، ۲۰۱۲).

در عمده مطالعات یادشده، خواه نمونه‌های داخلی و خواه مطالعات انجام‌شده در خارج از ایران، محور بحث‌ها حول ارزش‌های اسلامی و کاربرد آن در بهینه‌سازی سازمان‌ها یا رفتار سازمانی بود. هیچ کوششی در این مطالعات برای بازسازی مدلی جامع از سازمان بر اساس ارزش‌های اسلامی صورت نگرفته بود. با این حال، به موازات جریان فکری فوق، محققان دیگری نیز بودند که کوشیدند به این مهم عطف نظر کنند. شماری از ایشان به بحث از چهره‌های نوظهور سازمان در قرن حاضر توجه نشان دادند و مباحثی همچون سازمان ارزش بنیان با رویکرد اسلامی، سازمان ایمان محور، سازمان فضیلت‌گرا، سازمان اخلاق‌گرا، سازمان معنویت‌گرا، سازمان جهادی و... را پی گرفتند. این تلاش‌ها در سال ۱۳۹۱ ش در نقطه اوج خود قرار داشت؛ همان زمان که میرسپاسی و همکاران (۱۳۹۱) در مقاله‌ای تحت عنوان «معرفی الگوی ارزشی سازمان‌های دولتی ایران» عوامل زمینه‌ای مؤثر بر طراحی الگوی تعالی از طریق تحلیل سیاست‌های کلی نظام اداری، برنامه‌های تحول نظام اداری، قانون مدیریت خدمات کشوری و سند چشم‌انداز ۲۰ ساله کشور را بررسی کردند. در همان اوان، فروزنده دهکردی (۱۳۹۱) به معرفی سازمان ارزش محور با رویکرد اسلامی پرداخت و در آن به موضوعاتی چون مفاهیم کلیدی، مزایا و اهمیت این نوع سازمان در قرن بیست‌ویک، عوامل کلیدی موفقیت آن، مراحل طراحی این نوع سازمان و چالش‌های آینده آن توجه نشان داد. هم‌زمان کوشش مشابهی را رهبر (۱۳۹۱) پی گرفت. وی در پژوهشی به مفهوم‌پردازی سازمان‌های ایمان محور و بررسی نقش آن‌ها در توسعه خدمات اجتماعی پرداخت. اوج نظریه‌پردازی در این عرصه را می‌توان در مطالعه سرلک (۱۳۹۱) بازشناخت. وی در



کتاب چهره‌های نوظهور سازمان در قرن بیست و یک به ارائه تصویری از سازمان‌های معنویت‌گرا، فضیلت‌مآب و اخلاق‌گرا پرداخت و با ارائه تعریف، گام‌های ایجاد چنین سازمان‌هایی و چالش‌های پیش روی آن‌ها را ترسیم نمود.

گام بعدی را در این زمینه لطیفی و همکاران او (۱۳۹۵) برداشتند. آن‌ها به شناسایی و توصیف مؤلفه‌های سازمان‌های جهادی پرداختند. هم‌زمان حسینی و همکارانش (۱۳۹۵) نیز مطالعه مشابهی را پی گرفتند و مدلی برای سازمان جهادی بومی جمهوری اسلامی ایران ارائه کردند.

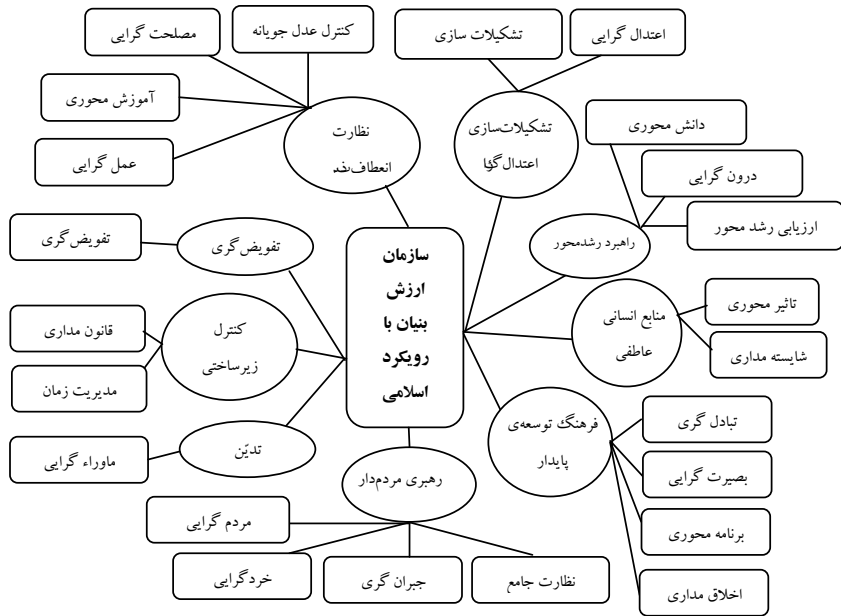
کوشش‌های رستم‌زاده گنجی (۱۳۹۷ الف) را باید گامی در امتداد همین جریان و البته، تلاشی برای ایجاد همگرایی میان هر دو جریان پیش‌گفته تلقی کرد. او با عطف نظر به ارزش‌هایی که در مطالعات دسته اول مورد توجه قرار گرفته بود و با تأکید بر لزوم مدل‌سازی جامع — چنان‌که مطمح نظر دسته دوم بود — تلاش کرد مدل مفهومی جامع سازمان ارزش بنیان با رویکرد اسلامی را با استفاده از روش دلفی تعدیل‌شده طراحی کند. وی در این کوشش پس از دو مرحله اجرای تکنیک دلفی و انجام تحلیل عاملی اکتشافی، مدل مفهومی سازمان ارزش بنیانی با رویکرد اسلامی باز نمود.

### ۳- روش تحقیق

این مطالعه در زمره تحقیقات کاربردی جای می‌گیرد؛ چراکه در آن یک مدل مفهومی آزمون می‌شود. روش انجام کار چنین است که نخست، پرسش‌نامه محقق ساخته ساختاریافته‌ای طراحی گردیده؛ پرسشنامه‌ای که گویه‌های آن از شاخص‌های سازمان ارزش بنیانی برگرفته شده‌اند که در مدل مفهومی رستم‌زاده (۱۳۹۷ الف) ارائه شده است. پرسش‌نامه مذکور در سطح جامعه آماری — یعنی اعضای هیئت‌علمی و کارکنان اداری سازمان مرکزی، ستادهای استانی و مراکز و واحدهای تابعه دانشگاه پیام نور در استان‌های مختلف — توزیع شد. در مرحله بعد، داده‌های حاصل از پاسخ‌نامه‌های دریافتی با استفاده از نرم‌افزار آماری اسمارت پی‌ال‌اس<sup>۱</sup> تحلیل و روابط میان متغیرهای وابسته و مستقل مدل بررسی و درنهایت، مدلی نهایی و عملیاتی تحقیق طراحی و ارائه گردید.







شکل (۱) - مدل مفهومی سازمان ارزش بنیان با رویکرد اسلامی (رستمزاده گنجی و همکاران: ۱۳۹۷ الف)

### ۳-۱- جامعه آماری

جامعه آماری پژوهش، دانشگاه پیام نور انتخاب شد. سبب امر، سنخیت و تناسب موضوعی سازمان ارزش بنیان اسلامی با دانشگاه پیام نور است؛ دانشگاهی که یکی از دانشگاه‌های بزرگ جمهوری اسلامی ایران به شمار می‌رود و حدود ۱۴,۰۰۰ نیروی علمی و اداری و ۵۰۰,۰۰۰ دانشجو در شعب گسترده آن در یک پهنه جغرافیایی شایان توجه مشغول به کار و تحصیل هستند. افزون بر این، دانشگاه پیام نور در بیانیه ارزش خویش بر این تأکید نموده که «دانشگاهی با هویت اسلامی» است و بر «گسترش رشد و تعالی تقوا و فضائل انسانی و آموزش برای همگان در محیطی ایمن و مبتنی بر عدالت اهتمام می‌ورزد» (بنگرید به: «بیانیه ارزش دانشگاه»، بی تا)؛ امری که حاکی از آن است که برای مسئولان این دانشگاه، حرکت به سوی سازمان ارزش بنیان اسلامی موضوعیت داشته است. افزون بر این، سطح عمومی دانش کارکنان در زمینه موضوع پژوهش و هم‌حمایت معنوی و همکاری مسئولانه مدیران و اعضای هیئت علمی دانشگاه پیام نور از انجام چنین پژوهشی سبب شد که از میان گزینه‌های مختلف، وابستگان این دانشگاه به‌مثابه جامعه آماری پژوهش انتخاب شوند.

در سخن از نمونه آماری نیز، باید گفت که از میان اعضاء جامعه آماری مذکور،





پژوهشگرانی همچون کرلینگر و پدهاوزر (۱۹۸۳) نمونه‌های کم‌تر از ۵۰۰ تایی را در چنین تحلیل‌هایی ناکافی می‌شمارند (هومن، ۱۳۸۰، ص ۵۱۹) و در برابر، پژوهشگرانی نظیر کاس و تینزلی (۱۹۷۹) نیز، عدد ۳۰۰ را برای حجم نمونه پیشنهاد می‌کنند (نیز برای نظری مشابه، بنگرید به: مؤمنی و فعال قیومی، ۱۳۸۹، ص ۱۹۳).

بر پایه مجموع آنچه گفته شد، می‌توان پذیرفت که انتخاب ۳۰۰ نمونه آماری برای این مطالعه، شیوه‌ای قابل دفاع به نظر می‌رسد. البته، لازم به ذکر است که تعداد ۳۷۲ پرسش‌نامه در سطح سازمان مرکزی، ستادهای استانی، مراکز و واحدهای تابعه دانشگاه پیام نور در سطح کشور توزیع گردید تا با توجه به گستردگی جغرافیایی حوزه پژوهش در دانشگاه‌های پیام نور کشور و احتمال برخی ناهماهنگی‌ها در ارسال و دریافت پرسش‌نامه‌ها، دست کم تعداد ۳۰۰ پرسش‌نامه (۸۱٪) به‌عنوان معیار در محاسبات لحاظ شود.

تعداد پرسش‌نامه‌های توزیع شده بین اعضای هیئت‌علمی و کارکنان اداری از الگوی تعداد این افراد در سازمان پیروی نمی‌کند؛ زیرا کوشش بر این بود که مشارکت‌جویان در این تحقیق پرسشنامه‌ای، حتی‌الامکان واجد ضوابط چهارگانه پیش‌گفته باشند. این‌گونه، شمار بیش‌تری از پرسشنامه‌ها در میان اعضاء هیئت‌علمی سازمان توزیع گردید (بنگرید به: جدول ۱).

جدول ۱- مختصات جامعه و نمونه آماری پژوهش

۱۷۱	علمی	۱۰۰٪	۴,۰۰۰	علمی	۱۰۰٪
۱۲۹	اداری		۱۰,۰۰۰	اداری	
۳۰۰	کل		۱۴,۰۰۰	کل	

### ۳-۳- مدل‌سازی معادلات ساختاری<sup>۱</sup>

چنان‌که ذکر شد، نخستین پرسش این مطالعه، درباره روابط علی میان اجزاء مختلف مدل یا همان ابعاد مختلف سازمان ارزش بنیان است. برای بررسی روابط علی بین متغیرها به صورت منسجم، کوشش‌های بسیاری در دهه اخیر صورت گرفته و روش‌هایی هم ابداع شده است. یکی از روش‌های شایان توجه در این زمینه، مدل‌سازی معادلات ساختاری است؛ روشی که بر تحلیل چندمتغیری داده‌های آماری از طریق شناسایی متغیرهای مکنون استوار است (برای بحث درباره اسباب و علل روایی و اعتبار این روش، بنگرید به: آذر، ۱۳۹۱).



صورتی از مدل سازی معادلات ساختاری (SEM) مبتنی بر واریانس وجود دارد که به پیش فرض‌هایی همچون توزیع نرمال معرف‌های مشاهده شده و حجم بالای نمونه‌ها متکی نیست. هنگام برآورد یک مدل نظری، شیوه‌های متفاوتی برای تخمین پارامترهای جامعه وجود دارد. نیاز محققان به وجود تکنیک‌های بهتر باعث شده است تا در سال ۱۹۷۹م، اولین کتاب درباره به کارگیری کمترین مربعات جزئی (PLS) مبتنی بر واریانس در مدل‌های مسیری با متغیرهای مکنون توسط وُلد<sup>۱</sup> منتشر شود. او رویکرد مدل سازی آسان SEM PLS (پیش فرض‌های توزیعی و حجم نمونه کم) را در مقابل تکنیک مدل سازی دشوار SEM ML (پیش فرض‌های توزیعی فراوان و نیازمند به تعداد نمونه‌های زیاد) جورسکاگ (۱۹۷۰) مطرح کرد (آذر، همان). از این رو، در حال حاضر نسل دوم مدل سازی معادلات ساختاری به نام PLS را می‌توان در شرایطی که حجم نمونه کم است و متغیرها حالت نرمال ندارند و مدل ساختاری نسبت به مدل اندازه‌گیری اهمیت بیشتری دارد به کاربرد. مراحل مدل سازی معادلات ساختاری شامل تدوین، برآورد، ارزیابی تناسب یا برازش، اصلاح و تفسیر مدل است (هوایل<sup>۲</sup>، ۱۹۹۵).

### ۳-۴- برازش مدل

در مدل سازی معادلات ساختاری مبتنی بر واریانس، مدل پژوهش در قالب مدل‌های اندازه‌گیری و مدل‌های ساختاری تعریف می‌شود. مدل اندازه‌گیری نشان‌دهنده روابط میان شاخص‌ها با مؤلفه‌های پژوهش است؛ یا به عبارت بهتر، روابط میان گویه‌های پژوهش یا همان متغیرهای قابل مشاهده با متغیرهای مکنون. مدل ساختاری نیز، روابط میان متغیرهای مکنون پژوهش را بیان می‌کند.

برازش مناسب مدل اندازه‌گیری، حاکی از پایایی و روایی ابزار پژوهش است. برای سنجش پایایی و روایی، می‌توانیم از نرم‌افزار آماری اسمارت‌پی‌ال‌اس بهره بجوییم که شاخص‌هایی در اختیار قرار می‌دهد. همانند تمامی شاخص‌های تحلیل آماری، هر یک از این شاخص‌ها نیز در محدوده عددی خاصی پذیرفتنی هستند و قرار داشتن شاخص در آن محدوده، حسب مورد نشان از پایایی یا روایی ابزار سنجش دارد.

برای بررسی پایایی، ضرایب بارهای عاملی ( $\lambda$ )، آلفای کرونباخ، پایایی مرکب ( $\rho$ ) دیلون - گلدشتاین و شاخص کیفیت اندازه‌گیری (CV Com) بررسی می‌شود. به‌طور کلی، زمانی ابزار سنجش پایایی قابل قبولی دارد که مقدار ضرایب بارهای عاملی بالاتر از ۰/۴، مقدار آلفای کرونباخ و پایایی ترکیبی بالاتر از ۰/۷ (بنگرید به: نیونالی،

1. Wold  
2. Hoyle

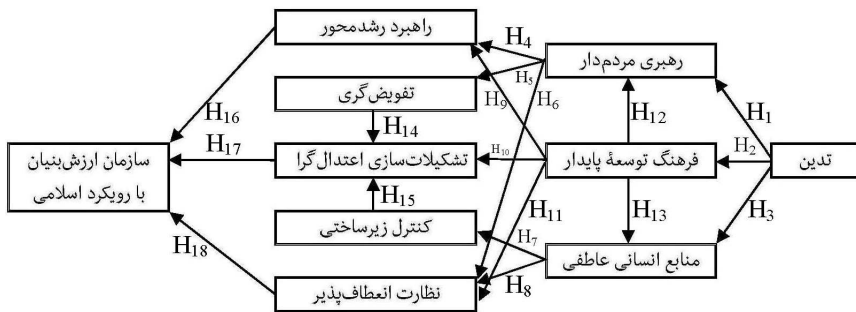


۱۹۷۸) و مقدار شاخص کیفیت اندازه‌گیری مثبت (بیشتر از صفر) باشند. هرگاه چنین شد، می‌توان گفت ابزار اندازه‌گیری (پرسشنامه) به‌خوبی توانسته است متغیرهای مکنون موردنظر را اندازه‌گیری کند.

برای سنجش روایی نیز، از معیار میانگین واریانس استخراجی (AVE) بهره می‌جویند که میزان همبستگی یک سازه با شاخص‌های خود را نشان می‌دهد. مقدار بحرانی برای این معیار عدد ۰/۵ است. به‌عبارت‌دیگر، مقادیر بالای ۰/۵ در مورد این معیار قابل قبول هستند.

پس از برازش مدل‌های اندازه‌گیری، نوبت به برازش مدل ساختاری پژوهش یا آزمون فرضیه‌های پژوهش می‌رسد. برای برازش مدل ساختاری، ضرایب مسیر ( $\beta$ )، مقادیر T value، شاخص‌های  $R^2$ ،  $f^2$  (اندازه تأثیر) و  $Q^2$  محاسبه می‌شوند. به‌طور کلی، تأیید فرضیه‌های مدل زمانی ممکن است که ضرایب مسیر، غیر صفر باشند؛  $R^2$  بیش از ۰/۳۳ (بنگرید به: هنسler و همکاران، ۲۰۰۹) و  $Q^2$  بالای ۰/۱۵ (بنگرید به: استون و گیسر، ۱۹۷۵) باشند. در مورد آزمون T، در سطح اطمینان ۹۵٪، مقادیر بالای ۱/۹۶ برای آزمون t مورد قبول هستند.

در نسخه‌های ۱ و ۲ نرم‌افزار اسمارت‌پی‌ال اس شاخصی برای برازش مدل کلی وجود نداشت. در نسخه ۳ این نرم‌افزار که در مطالعه پیشرو مورد استفاده قرار گرفت، شاخص‌های  $NFI^1$ ،  $SRMR^2$  و  $RMS\ Theta^3$  برای سنجش برازش کلی مدل استفاده شد. مقادیر بین ۰/۰۸ و ۰/۱ برای  $SRMR$  (هو و بنتلر، ۱۹۹۹)، مقادیر بیش‌تر از ۰/۹ برای  $NFI$  (لومولر، ۱۹۸۹) و مقادیر کم‌تر از ۰/۱۲ برای  $RMS\ Theta$  (هنسler و همکاران، ۲۰۱۴) نشان‌دهنده برازش مناسب مدل هستند.



شکل ۲- مدل پیشنهادی سازمان ارزش بنیان با رویکرد اسلامی در قالب فرضیه‌ها

1. Root Mean Square Residual
2. Normed Fit Index
3. Root Mean Squared Theta



### ۳-۵- فرآیند پژوهش

پرسش بنیادین پژوهش ما این بود که چه روابط علت و معلولی میان ابعاد مختلف سازمان ارزش بنیان می‌توان بازشناخت. روشی که برای پاسخ گفتن به این پرسش برگزیدیم، این بود که ببینیم اجزاء این مدل و ارتباطات میان آن‌ها از دید اعضای جامعه آماری قابل تأیید هست یا نه؛ یا به بیان دیگر، آیا اعضای هیئت علمی و کارکنان دانشگاه پیام نور، مدل مفهومی مورد بحث از سازمان ارزش بنیان با رویکرد اسلامی را تأیید می‌کنند یا نه.

بالطبع برای پاسخ به سؤال اصلی لازم است که بر اساس مدل اولیّه به طرح سؤالات فرعی و همچنین پاسخ اولیه به آن‌ها در قالب فرضیات بپردازیم. از همین‌رو، تعداد ۱۸ سؤال فرعی بر اساس مدل مسیری<sup>۱</sup> اولیّه پیشنهادی طراحی و فرضیات ۱۸ گانه پژوهش را بر اساس آن‌ها ارائه کردیم (برای مدل مسیری پیشنهادی، بنگرید به: شکل ۲). دلیل پیشنهاد فرضیات ۱۸ گانه آن بود که اولاً، به جز مطالعات خود محقق در این زمینه، الگویی برای ارائه فرضیات بر اساس چنین مدلی وجود نداشت. از این‌رو، راهی جز این نبود که فرضیات، نتیجه حدسیات منطقی خود محقق بر اساس آنچه از غور در مبانی نظری تحقیق حاصل کرده بود باشند. این‌گونه، محقق در مطالعات خویش هجده رابطه علی میان ابعاد مختلف مدل قابل تصور دانست و همان روابط هجده‌گانه را فرضیاتی تلقی کرد که در این مطالعه باید آزمون شوند.

### ۳-۶- ابزار جمع آوری اطلاعات

در ادامه از یک پرسشنامه محقق ساخته شامل ۷۰ گویه به صورت طیف ده‌گانه برای اخذ دیدگاه‌های افراد نمونه استفاده شد. این پرسشنامه شامل دو بخش اطلاعات جمعیت‌شناختی و گویه‌های تحقیق با ۷۰ پرسش بود. ۶۸ گویه به شاخص‌های مدل مفهومی و ۲ گویه نیز به متغیر سازمان ارزش بنیان با رویکرد اسلامی تعلق داشت. برای رعایت دقت کافی و ایجاد تمایز بین داده‌ها برای تأیید ابعاد و مؤلفه‌های مدل در تحلیل آماری، از طیف ده‌گانه برای پاسخ‌ها استفاده شد.

### ۴- یافته‌های تحقیق

پس از توزیع پرسشنامه‌ها در سطح جامعه آماری پژوهش و جمع‌آوری پاسخ‌های افراد، داده‌ها تحلیل گردیدند، اطلاعات جمعیت‌شناختی زیر و نتایج مربوط به آزمون فرضیات پژوهش به صورت زیر حاصل شد.



#### ۴-۱- اطلاعات جمعیت‌شناختی

داده‌های مربوط به ویژگی‌های جمعیت‌شناختی نمونه آماری در سه بخش سطح تحصیلات، حوزه تخصصی فعالیت و محل اشتغال اعضای نمونه جمع‌آوری گردید. در سخن از سطح تحصیلات اعضاء نمونه باید گفت، ۲۰۸ نفر از ۳۰۰ نفر (۶۹،۳۳٪) از حجم نمونه) دارای مدرک کارشناسی ارشد و ۹۲ نفر (۳۰،۶۷٪)، دارای مدرک دکتری هستند. از لحاظ حوزه کاری نیز، ۱۲۹ نفر یعنی ۴۳٪ از حجم نمونه عضو هیئت‌علمی و ۱۷۱ نفر معادل ۵۷٪ از کارکنان بخش اداری (غیر از اعضاء هیئت‌علمی) هستند. در سخن از محل اشتغال اعضاء نمونه نیز باید گفت که از این افراد، ۱۵ نفر در سازمان مرکزی، ۸۷ نفر در ستادهای استانی و ۱۹۸ نفر در مراکز و واحدهای دانشگاه پیام نور در سراسر کشور مشغول به فعالیت بوده‌اند.

#### ۴-۲- مراحل آزمون فرض

باتوجه به توضیحات ارائه شده در مورد نحوه آزمون مدل در روش PLS ابتدا به انجام آزمون‌های مربوط به برازش مدل‌های اندازه‌گیری (تحلیل عاملی تأییدی) و پس از آن به آزمون مدل‌های ساختاری (آزمون فرضیات) و در پایان به آزمون مدل کلی پرداخته شده است.

#### ۴-۳- برازش مدل‌های اندازه‌گیری

در سخن از پایایی و روایی ابزار پژوهش، نخست باید گفت ۹ مدل اندازه‌گیری به تعداد ابعاد مدل، بررسی شدند. نتایج حاصل از این بررسی، پایایی مناسب ابزار پژوهش را حکایت می‌کرد. این نتایج به‌طور خلاصه در جدول ۳ درج شده‌اند (برای آگاهی تفصیلی از ارتباط میان گویه‌های پرسشنامه و ابعاد متناظر آن‌ها در مدل، بنگرید به: رستم‌زاده گنجی، ۱۳۹۷ ب، ص ۲۲۴). برای بررسی معنی‌داری بارهای عاملی هم از روش خودگردان سازی یا بوت‌استرپینگ استفاده گردید. در این روش در سطح اطمینان ۹۵٪ چنانچه ارقام به دست آمده بیش از ۱،۹۶ باشند نشان‌دهنده معنی‌داری بارهای عاملی است. آن‌سان که در نتایج حاصل از اجرای نرم‌افزار مشاهده می‌شود، تمامی بارهای عاملی معنادار بوده‌اند (برای مشاهده نتایج تفصیلی، بنگرید به: رستم‌زاده گنجی، ۱۳۹۷ ب، ص ۲۳۱ - ۲۴۵).

جدول ۴ نیز مربوط به نتایج حاصل از سنجش روایی از طریق بررسی همبستگی میان متغیرهای مکنون مدل است. همان‌طور که در جدول مشخص است، اعداد موجود در خانه‌های قطر، بیشتر از مقدار همبستگی هر بُعد با سایر بعدهاست؛ امری که نشان از روایی مناسب مدل دارد.



جدول ۳- نتایج مربوط به برازش مدل‌های اندازه‌گیری

Q2	AVE	CR	آلفای کرونباخ	مؤلفه	زیر مدل
۰,۵۶۸	۰,۸۲۹	۰,۹۳۶	۰,۸۹۸	جبران‌گری	رهبری مردم‌دار
۰,۷۱۰	۰,۹۹۷	۰,۹۹۹	۰,۹۹۷	مردم‌گرایی	
۰,۶۴۵	۰,۸۸۲	۰,۹۵۷	۰,۹۳۳	نظارت جامع	
۰,۵۹۹	۰,۷۹۹	۰,۹۴۰	۰,۹۱۳	نگرش حل مسئله	
۰,۶۲۳	۰,۸۶۰	۰,۹۴۸	۰,۹۱۷	تأثیر محوری	منابع انسانی عاطفی
۰,۶۱۰	۰,۹۴۸	۰,۹۷۴	۰,۹۴۶	شایسته‌مداری	
۰,۵۲۹	۰,۶۵۱	۰,۹۳۷	۰,۹۲۳	اخلاق‌مداری	فرهنگ توسعه پایدار
۱,۰۰۰	۱,۰۰۰	۱,۰۰۰	۱,۰۰۰	برنامه محوری	
۰,۵۹۶	۰,۷۵۸	۰,۹۴۰	۰,۹۲۰	بصیرت‌گرایی	
۰,۵۴۰	۰,۷۴۲	۰,۹۱۹	۰,۸۸۲	تبادل‌گری	
۰,۳۰۷	۰,۷۷۸	۰,۸۷۵	۰,۷۱۴	ارزیابی رشد محور	راهبرد رشد محور
۰,۳۴۷	۰,۷۹۷	۰,۸۸۷	۰,۷۴۵	دانش محوری	
۰,۳۱۴	۰,۷۷۸	۰,۸۷۵	۰,۷۱۵	درون‌گرایی	
۰,۵۰۶	۰,۸۸۴	۰,۹۳۸	۰,۸۶۹	تفویض‌گری	تفویض‌گری
۰,۳۵۲	۰,۶۷۴	۰,۸۶۰	۰,۷۵۱	اعتدال‌گرایی	تشکیلات‌سازی اعتدال‌گرا
۰,۲۷۷	۰,۶۳۴	۰,۸۳۸	۰,۷۰۹	تشکیلات‌سازی	
۰,۳۱۶	۰,۶۵۵	۰,۸۵۱	۰,۷۳۹	قانون‌مداری	کنترل زیرساختی
۱,۰۰۰	۱,۰۰۰	۱,۰۰۰	۱,۰۰۰	مدیریت زمان	
۱,۰۰۰	۱,۰۰۰	۱,۰۰۰	۱,۰۰۰	آموزش محوری	نظارت انعطاف‌پذیر
۰,۲۵۶	۰,۵۴۱	۰,۸۲۵	۰,۷۱۹	عمل‌گرایی	
۰,۶۳۹	۰,۸۲۱	۰,۹۴۸	۰,۹۲۷	مصلحت‌گرایی	
۰,۲۸۱	۰,۶۳۶	۰,۸۳۸	۰,۷۰۵	کنترل عدل‌جویانه	
۰,۷۰۱	۰,۹۱۰	۰,۹۶۸	۰,۹۵۰	تدبیر	تدبیر
۰,۳۸۸	۰,۸۱۹	۰,۹۰۱	۰,۷۷۹	سازمان‌ارزش‌بنیان با رویکرد اسلامی	سازمان‌ارزش‌بنیان با رویکرد اسلامی





جدول ۴ - بررسی همبستگی بین متغیرهای پنهان مدل

کنترل زیرساختی	نظارت	منابع انسانی عاطفی	فرهنگ توسعه پایدار	سازمان ارزش بنیان با رویکرد اسلامی	رهبری مردم‌دار	راهبرد رشد محور	تفویض اختیار	تشکیلات سازی اعتدال‌گرا	تدین	یجاد
۰،۰۴۱	-۰،۰۸۵	۰،۰۵۴	-۰،۰۵۳	-۰،۰۷۴	-۰،۰۰۲	-۰،۱۲۶	-۰،۰۳۷	-۰،۰۱۹	۰،۹۵۴	تدین
۰،۰۴۸	-۰،۰۳۰	-۰،۰۱۰	۰،۱۳۱	-۰،۱۱۷	۰،۰۰۶	-۰،۰۳۹	۰،۰۵۹	۰،۶۹۹		تشکیلات سازی اعتدال‌گرا
۰،۰۵۶	۰،۰۰۱	-۰،۰۰۸	۰،۰۶۱	۰،۰۰۹	۰،۰۵۵	۰،۰۷۲	۰،۰۴۰			تفویض‌گری
۰،۰۳۳	-۰،۰۹۶	۰،۰۳۲	۰،۰۰۶	۰،۰۴۳	-۰،۱۰۶	۰،۰۶۹				راهبرد رشد محور
-۰،۰۷۴	۰،۱۳۲	۰،۰۸۲	-۰،۰۰۸	۰،۰۲۰	۰،۰۰۴					رهبری مردم‌دار
-۰،۰۰۴	۰،۰۸۵	-۰،۰۵۶	-۰،۰۵۷	۰،۹۰۵						سازمان ارزش بنیان با رویکرد اسلامی
۰،۰۳۳	-۰،۱۲۸	۰،۰۱۵	۰،۷۹۸							فرهنگ توسعه پایدار
۰،۰۵۴	-۰،۰۲۰	۰،۸۷۳								منابع انسانی عاطفی
۰،۰۲۵	۰،۷۲۵									نظارت انعطاف‌پذیر
۰،۸۳۰										کنترل زیرساختی



#### ۴-۴-۴- برآزش مدل ساختاری

پس از بررسی برآزش مدل‌های اندازه‌گیری و تأیید آن‌ها، در گام بعدی به بررسی برآزش مدل ساختاری پرداخته شد. مدل ساختاری برخلاف مدل‌های اندازه‌گیری، کاری به سؤالات (متغیرهای آشکار) ندارد و تنها به بررسی متغیرهای پنهان و روابط میان آن‌ها می‌پردازد.

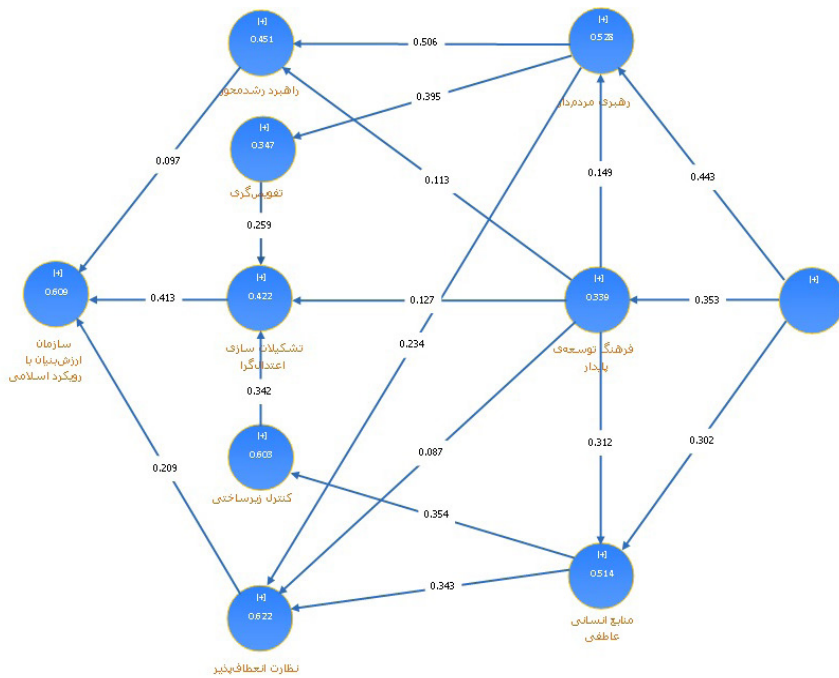
خلاصه نتایج حاصل از آزمون فرضیه‌های پژوهش در جدول (۵) ارائه شده‌اند. همان‌طور که در این جدول مشخص است، به‌غیر از فرضیه‌های سوم و ششم مابقی فرضیه‌های پژوهش تأیید شده‌اند. توضیح این‌که چون بعد تدین تنها متغیر مستقل مدل بود، نمی‌شد ضریب R2 را برای آن محاسبه کرد. همچنین، ارقام مربوط به ضرایب  $\beta$  نشانگر وجود روابط پیشنهادی میان ابعاد مدل است؛ اما اعداد معناداری مربوط به فرضیه‌های سوم و ششم که کم‌تر از ۱/۹۶ بودند، معناداری این روابط را تأیید نمی‌کنند. اعداد معناداری مربوط به بقیه فرضیه‌ها، بیش از ۱/۹۶ است. این به معنای تأیید آن فرضیه‌هاست. شکل (۳) مربوط به ضرایب  $\beta$  مربوط به متغیرهای مکنون مدل و شکل (۴) نشان‌دهنده اعداد معنی‌داری مربوط به آماره آزمون T است (بنگرید به صفحه بعد).

جدول ۵- نتایج کلی آزمون فرضیه‌های ۱۸ گانه

فرضیه‌ها	R2	Q2	$\beta$	عدد آماره آزمون T	وضعیت پذیرش (سطح اطمینان ۹۵ درصد)
فرضیه ۱	***	۰,۶۸۴	۰,۴۴۳	۲,۰۲۹	تأیید
فرضیه ۲	***	۰,۶۸۴	۰,۳۵۳	۲,۴۵۹	تأیید
فرضیه ۳	***	۰,۶۸۴	۰,۳۰۲	۰,۹۲۳	عدم تأیید
فرضیه ۴	۰,۵۲۸	۰,۴۷۸	۰,۵۰۶	۴,۱۶۱	تأیید
فرضیه ۵	۰,۵۲۸	۰,۴۷۸	۰,۳۹۵	۳,۰۷۳	تأیید
فرضیه ۶	۰,۵۲۸	۰,۴۷۸	۰,۲۳۴	۱,۰۲۵	عدم تأیید
فرضیه ۷	۰,۵۱۴	۰,۵۹۶	۰,۳۵۴	۱,۹۸۹	تأیید
فرضیه ۸	۰,۵۱۴	۰,۵۹۶	۰,۳۴۳	۳,۶۲۹	تأیید
فرضیه ۹	۰,۳۳۹	۰,۵۴۷	۰,۱۱۳	۳,۲۶۹	تأیید
فرضیه ۱۰	۰,۳۳۹	۰,۵۴۷	۰,۱۲۷	۳,۲۸۱	تأیید
فرضیه ۱۱	۰,۳۳۹	۰,۵۴۷	۰,۰۸۷	۳,۴۱۷	تأیید
فرضیه ۱۲	۰,۳۳۹	۰,۵۴۷	۰,۱۴۹	۴,۰۹۹	تأیید



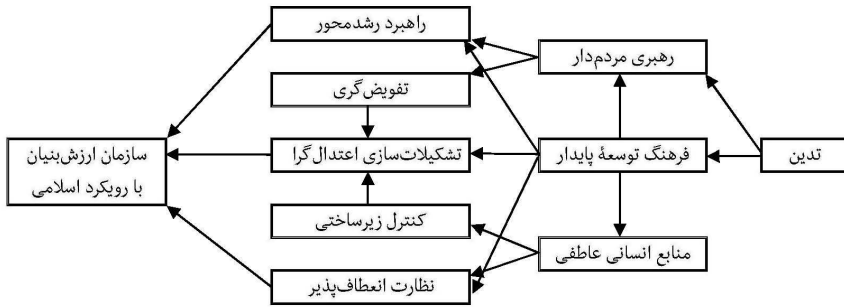
فرضیه‌ها	R2	Q2	$\beta$	عدد آماره آزمون T	وضعیت پذیرش (سطح اطمینان ۹۵ درصد)
فرضیه ۱۳	۰,۳۳۹	۰,۵۴۷	۰,۳۱۲	۲,۱۹۴	تأیید
فرضیه ۱۴	۰,۳۴۷	۰,۱۵۰	۰,۲۵۹	۱,۹۹۸	تأیید
فرضیه ۱۵	۰,۶۰۳	۰,۳۹۲	۰,۳۴۲	۴,۴۷۷	تأیید
فرضیه ۱۶	۰,۴۵۱	۰,۶۲۷	۰,۰۹۷	۲,۸۶۸	تأیید
فرضیه ۱۷	۰,۴۲۲	۰,۲۷۱	۰,۴۱۳	۳,۰۱۲	تأیید
فرضیه ۱۸	۰,۶۲۲	۰,۴۳۳	۰,۲۰۹	۳,۵۳۲	تأیید



شکل ۳- ضرایب  $\beta$  مربوط به روابط بین متغیرهای مدل







شکل ۵ - مدل نهایی سازمان ارزش بنیان با رویکرد اسلامی

## ۵- نتیجه‌گیری و ارائه پیشنهاد

در پایان به تعدادی از موارد مهم در رابطه با تحلیل نتایج حاصل از انجام آزمون‌های آماری اشاره و پیشنهادهایی نیز بر اساس نتایج ارائه می‌شود.

### ۵-۱- تحلیل یافته‌های کمی

با توجه به ضرایب بتای ارائه‌شده (۰,۵۰۶)، اثر بُعد رهبری مردم‌دار بر راهبرد رشد محور دارای بیش‌ترین مقدار عددی بوده است. این امر نشان‌دهنده میزان تأثیر زیاد این بُعد بر طراحی راهبرد در سازمان است. به عبارت دیگر، این اعداد نشان‌دهنده تأثیر زیاد مقامات بالای سازمان در طراحی استراتژی سازمان و رویکرد بالا به پایین در این زمینه است. از سوی دیگر، تأثیرات مربوط به بُعد راهبرد رشد محور بر متغیر سازمان ارزش بنیان با رویکرد اسلامی در حدّ پایینی قرار دارد (۰,۰۹۷). این امر حاکی از آن است که باید رویکرد طراحی استراتژی در دانشگاه پیام نور تعدیل شود و در طراحی راهبردهای کلان سازمان، نگاه از پایین به بالا باشد.

بیش‌ترین تأثیرات بر اسلامی بودن دانشگاه، مربوط به بُعد تشکیلات‌سازی اعتدال‌گرا است (۰,۴۱۳). این مهم نیز بیش‌تر از طریق بُعد کنترل زیرساختی (۰,۳۴۲) و آن نیز از طریق منابع انسانی عاطفی سازمان (۰,۳۵۴) ایجاد می‌شود. این یافته بیان‌گر آن است که شاخص‌هایی از قبیل تقدّم حقوق افراد بر حقوق الی و مدیریت تنوع از طریق مؤلفه اعتدال‌گرایی (۰,۶۰۵) تا حدودی در سازمان مورد توجه است. همچنین با توجه به راه‌اندازی سامانه‌های اتوماسیون اداری (همچون سامانه گلستان یا سامانه مکاتبات اداری)، هدایت جریان اطلاعات از طریق مؤلفه تشکیلات‌سازی در سازمان نیز در حدّ قابل‌قبولی (۰,۵۴۸) قرار دارد.

بیش‌ترین تأثیر رهبری سازمان از طریق تفویض اختیار برآورد شده است (۰,۳۹۵). البته، این تفویض تنها در چارچوب تشکیلات سازمان صورت می‌گیرد و نشان‌دهنده



حاکمیت نسبی ضوابط در دانشگاه است. شاخص واقع‌گرایی در نظر و عمل مربوط به مؤلفه مردم‌گرایی را باید عامل اصلی این رویکرد دانست (۰,۳۹۰). با توجه به پراکندگی وسیع جغرافیایی پیام نور در سطح کشور و حتی کشورهای هم‌جوار، تفویض اختیار شاید منطقی‌ترین گزینه فراروی مدیران این دانشگاه برای بهبود عملکرد و نظارت باشد. فرضیه‌های مربوط به تأثیرات بُعد رهبری مردم‌دار بر نظارت انعطاف‌پذیر (۰,۲۳۴) و تدین بر منابع انسانی عاطفی سازمان (۰,۳۰۲)، علی‌رغم وجود بنای مناسب، به دلیل کم بودن مقادیر اعداد در حالت معنی‌داری در سطح اطمینان ۹۵٪ تأیید نشدند. این نشان‌دهنده عدم تأثیر تدین بر منابع انسانی در دانشگاه پیام نور به صورت مستقیم است و به نوعی نشان از تأثیرگذاری از طریق فرهنگ‌سازمانی دارد. به بیان دیگر، در دانشگاه پیام نور اعتقاد به ماوراء توسط افراد سازمان سبب تأثیر در فرهنگ سازمان و نهایتاً موجب اسلامی شدن آن می‌شود. نکته دیگری که در این باب شایان ذکر است این که تأثیر تدین بر رهبری (۰,۴۴۳) برخلاف منابع انسانی از نوع مستقیم است که بیان‌گر اهمیت بحث اعتقادات در حوزه رهبری در مقایسه با حوزه کارکنان است. همچنین ردّ فرضیه تأثیر رهبری بر نظارت انعطاف‌پذیر نیز نشان از متأثر بودن نظارت در چنین سازمان‌هایی از ضوابط دارد تا روابط.

ضریب تعیین مربوط به بُعد فرهنگ توسعه‌یابدار (۰,۳۳۹) نشان‌دهنده این نکته است که عواملی غیر از تدین (۰,۳۵۳) نیز می‌توانند بر این عنصر در یک سازمان اسلامی اثر بگذارند. بر این پایه، جا دارد که در پژوهش‌های آتی به این مسئله بیش‌تر پرداخته شود که معیارهای فرهنگ‌سازمانی در یک سازمان اسلامی چه می‌توانند باشد. اما همان‌گونه که در سطور فوق نیز بیان شد، بدون تردید، تدین و اعتقاد به آموزه‌های ماورائی و وحیانی یکی از شاخص‌های اصلی این فرهنگ است.

نتایج تحلیل‌ها در مورد بُعد نظارت انعطاف‌پذیر نشان می‌دهد که بیشترین تأثیر بر این بُعد از طریق منابع انسانی (۰,۳۴۳) حاصل می‌شود. به عبارت دیگر، شایسته‌سالاری و شایسته‌گزینی پایه نظارت در یک سازمان ارزش‌بنیان اسلامی است. همچنین، منابع انسانی منطبق با معیارهای اسلامی در قانون‌مداری و استفاده بهینه از زمان نیز در بُعد کنترل زیرساختی بسیار تأثیرگذار است.

نتایج حاصل از برآزش مدل‌های اندازه‌گیری نشان می‌دهد که شاخص‌های استخراج‌شده برای ابعاد، به خوبی به سنجش آن‌ها پرداخته و مقادیر Q2 نیز نشان‌دهنده این است که متغیرهای مدل به خوبی به تبیین متغیرهای وابسته و نهایتاً سازمان ارزش‌بنیان بارویکرد اسلامی پرداخته‌اند.



در رابطه با ارتقاء بُعد رهبری مردم‌دار در سازمان پیشنهاد می‌شود که برنامه‌هایی چون ملاقات عمومی به صورت گسترده‌تر حتی در سطح استان‌ها و در فواصل زمانی مشخص شده اجرا گردد تا سهل‌الوصول بودن مقامات عالی سازمان به صورت عملیاتی و ملموس‌تر پیاده گردد و در طراحی استراتژی‌های کلان سازمان، تصمیمات منطقی‌تر از آنچه اکنون در جریان است اتخاذ گردد. همچنین اختیاراتی برای مدیران سازمان در رده‌های استانی در نظر گرفته شود تا با اتخاذ تصمیماتی متناسب با شرایط استان محل خدمت، شأن افراد زیرمجموعه (علمی و اداری) رعایت شود و سبب مخالفت‌ها و اقدامات ناصحیح در مراکز به دلیل اینکه نیروها حس می‌کنند که مقامات بالادستی، آن‌ها را درک نمی‌کنند نباشیم.

در بُعد فرهنگ توسعه پایدار، لزوم افزایش شفافیت در دلایل برخی تصمیمات از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است. از آنجا که تعداد قابل توجهی از افراد شاغل در این سازمان را اعضاء هیئت‌علمی با مدرک حداقل کارشناسی ارشد و با مرتبه استادیاری، دانشیاری و استادی تشکیل می‌دهند، افزایش شفافیت در استدلال‌های نهفته در پس تصمیماتی که بر روند کاری این افراد تأثیرگذار باشد، باید در دستور کار قرار گیرد تا همراهی هر چه بیشتر این افراد در اجرایی شدن منویات مقامات مافوق را به همراه داشته باشد. همچنین، ترویج روحیه امانت‌نگری در مورد مناصب موجود در سازمان، تقسیم متناسب اختیارات و مسئولیت‌های اعطایی به مدیران به‌ویژه با توجه به متمرکز بودن شیوه مدیریت دانشگاه، حرکت از قانون‌مدار به سوی اخلاق‌مداری، رویکرد جابه‌جایی ارزش در مقابل رویکرد مبادله سنتی ارزش، ترویج روحیه خیرخواهی و این شخص تمام چیزی را که از دستش برمی‌آید، برای دیگران انجام دهد و به منفعت‌هایی که ممکن است طرف مقابل برای او داشته باشد چشم ندوزد، به‌عنوان اصلی فراگیر در تک‌تک اجزای سازمان از دیگر پیشنهادهای پژوهش است.

در بُعد منابع انسانی عاطفی، ایجاد ارتباط قلبی یا همان مدیریت بر قلوب مورد تأکید است. برگزاری برنامه‌های فوق‌العاده با حضور مسئولین و کارکنان به‌دوراز تشریفات و سلسله‌مراتب و همچنین استماع مشکلات کارکنان و همدردی مدیران با آنان، استقبال از تعارض سازنده — یعنی به‌کارگیری افرادی با رویکردهای کاملاً متفاوت در انجام امور یا افرادی که روابط خارج از سیستم با مسئولان فعلی ندارند — و ایجاد سازوکارهایی برای جدا کردن جنبه‌های عملیاتی سازمان از گرایش‌های سیاسی افراد — به‌گونه‌ای که با تغییر دولت‌ها یا نمایندگان مجلس، شاهد تغییر کلی



در سیاست‌های سازمان و نیز تغییر در افراد و استراتژی‌های حاکم بر سازمان نباشیم نیز، در این مسیر راهگشا خواهد بود.

در بُعد تشکیلات سازی اعتدال‌گرا، رعایت اصل تساوی (و نه تشابه) در مورد حقوق تمامی ذی‌نفعان، سعی در کسب منافع منطقی بجای حداکثری توسط سازمان، تفکیک شرایط محیطی در زمان تصویب بخش‌نامه‌ها و اجتناب از ارسال بخش‌نامه‌های مشابه برای تمامی مراکز و واحدها، مجزّا شدن شرایط ارتقای آموزشی از ارتقای اداری بخصوص در بخش اعضای علمی، تأکید برای اعضای علمی باید بر کیفیت تدریس و پژوهش و برای اعضای اداری بر حضور فیزیکی، برگزاری جلسات توجیهی توسط هیئتی از سازمان مرکزی در استان‌های مختلف نیز برای آگاهی اعضاء سازمان از وضعیت ارتقاء خود مورد تأکید قرار می‌گیرد.

از دیگر شاخص‌های مورد تأکید در این زمینه، مدیریت تنوع در سازمان است. با توجه به گستردگی توزیع واحدهای دانشگاه، تنوع در بخش‌های مختلف به چشم می‌خورد. جنسیت، قومیت، مذهب و ملیت (با توجه به واحدهای خارج از کشور) از جمله عوامل تنوع در این سازمان هستند. طراحان سرفصل دروس، انتصابات، برپایی شعائر و مناسک مذاهب مختلف در مراکز و واحدها، نوع پوشش و... از جمله مواردی است که پیشنهاد می‌شود به آن‌ها توجه ویژه صورت پذیرد.

در بُعد نظارت انعطاف‌پذیر، نتایج حاصل نشان از تأکید افراد بر منطق داشت. بر پایه این نتایج، انعطاف در نظارت یکی از مهم‌ترین ارکان یک سازمان ارزش بنیان اسلامی است. رعایت مصالح افراد در کنار مصالح سازمان و تقدّم رعایت حقوق آن‌ها بر رضایت موقت و ظاهری آن‌ها، حرکت به سوی تمرکززدایی و افزایش اختیارات سطوح پایین‌تر سازمان جهت اقدام بر اساس مصالح به جای اقدام بر اساس رضایت موقت، استفاده از نظرات افراد صاحب تجربه و حتی بعضاً بازنشسته چه در سیستم پیام نور و چه خارج از سیستم در زمان تصویب بخش‌نامه‌ها، اجرای برخی از مقررات و بخش‌نامه‌های مهم به صورت آزمایشی<sup>۱</sup> در برخی استان‌ها یا مراکز پیش از اجرا در سراسر کشور، حرکت به سمت درآمدهای غیر از شهریه، ادغام واحدهای کوچک، توجه ویژه به انجام آموزش‌های ضمن خدمت، تأکید بیشتر بر جذب نیروهایی با مدرک مرتبط، در نظر گرفتن دوره‌ای موقت پیش از احراز مشاغل تا افراد طی آن آموزش‌های لازم را ببینند، لزوم اطلاع‌رسانی به افراد پیش از انجام مجازات، در نظر گرفتن تکلیف متناسب با توان افراد در سطوح مختلف و توجه به نقاط قوت و عملکرد مثبت در کنار نقاط ضعف





از جمله پیشنهادهای در این بخش است.

در بُعد راهبرد رشد محور، تأکید زیادی بر دانش و دانش محوری می توان دید. فراهم آوردن تمهیداتی در زمینه ارتقاء علمی کارکنان و مدیران از طریق ایجاد امکان ادامه تحصیل و برگزاری دوره های بیشتر آموزش ضمن خدمت، تقویت راه کارهای خود انگیزی در سازمان، توجه به شعائر مذهبی و توجه دادن افراد به زمینه های معنوی کار، حاکم شدن رویکرد اصلاح محوری در بخش ارزیابی ها شامل ایجاد امکان ارزیابی از پایین به بالا در سازمان، ایجاد فرصت برای افراد در جهت جبران اشتباهات گذشته، تأکید بر حفظ آبرو و متناسب بودن مجازات با جرم صورت گرفته، ایجاد فهرستی از ویژگی های موردنیاز برای ناظران در سازمان از جمله مواردی است باید در این بخش مورد توجه قرار گیرد.

در بُعد تفویض گری، یکی از مواردی که با توجه به نتایج حاصل از تحقیق تا حدودی در موضع ضعف قرار دارد، تمرکزگرایی است. آنچه تا حدودی می تواند به بهبود این وضعیت کمک کند توزیع اختیارات در سطوح مختلف سازمان و تأکید بر تقسیم کار دقیق تر در سازمان و نیز ایجاد نهادهای داخلی بیشتر در سازمان جهت انجام تخصصی تر امور است.

در بُعد کنترل زیرساختی که در آن تأکید بر کنترل سیستم از طریق قانون و توجه به اهمیت عامل زمان است، پالایش و بازنگری مجدد قوانین و آئین نامه های مصوب، تشکیل کارگروه های مختلف در حوزه های مختلف عملکردی دانشگاه جهت جمع آوری و بازنگری در آئین نامه ها و برگزاری جلسات هماهنگی بین آن ها، برنامه ریزی صحیح جهت بهینه سازی مدت تحصیل و زمان فارغ التحصیلی دانشجویان، انجام مطالعه بیشتر در مورد زمان موردنیاز برای ارائه دروس و رفع اشکال برای درس های رشته های مختلف و بازنگری در میزان تأثیر نظرات اساتید در نمرات پایان ترم دروس رشته های انسانی از جمله مسائلی است که دانشگاه باید توجه بیشتری نسبت به آن مبذول دارد. سر آخر، در خصوص تدین باید گفت که این بعد، تنها متغیر مستقل پژوهش بود که به صورت مستقیم بر سه متغیر و به صورت غیرمستقیم بر همه متغیرهای پژوهش تأثیر داشت و از این نظر، جایگاهی بنیادین در یک سازمان ارزش بنیان اسلامی به خود اختصاص می دهد. بر پایه دستاوردهای این مطالعه می توان دریافت که پایه یک سازمان اسلامی بر اساس تدین بنا نهاده می شود؛ البته منظور از تدین نه فقط برپاداشتن شعائر مذهبی است؛ این یک برداشت حداقلی از تدین است. انجام اقداماتی نظیر ارائه مبسوط اقدامات منطبق با شریعت و نتایج حاصل از آن ها که در دیگر کشورها پیاده



شده است برای کارکنان، لزوم انجام مطالعات تخصصی در زمینه اطلاع و بهره‌برداری از تجربیات سازمان‌های موجود در کشورهای اسلامی جزو پیشنهادهای پژوهش‌گر در این زمینه است.

### ۵-۳- افق‌های پیشرو

پیشنهاد‌های زیر جهت انجام پژوهش‌های آتی می‌تواند راهگشای علاقه‌مندان به این حوزه در آینده باشد. توسعه جامعه آماری پژوهش جهت فراگیر شدن نتایج به‌دست آمده به دیگر نهادهای علمی - آموزشی و انواع دیگر سازمان‌های تولیدی و بازرگانی و نیز در نهادهای خصوصی، انجام مطالعات تطبیقی بین مذاهب و بین ادیان و بین فضای دینی و غیردینی در این حوزه، انجام تحقیقاتی در زمینه امکان‌سنجی عملیاتی به‌کارگیری مدل‌های این‌چنینی در فضای سازمان‌ها، انجام پژوهش‌هایی در زمینه روش تحقیق در این‌گونه پژوهش‌های میان‌رشته‌ای، انجام پژوهش‌هایی در زمینه طراحی ابزارهایی برای سنجش تأثیر شاخص‌های پیاده شده مدل در سازمان‌ها به‌صورت کمی و نهایتاً انجام تحقیقاتی در رابطه با نحوه سیاست‌گذاری در جهت اسلامی‌سازی سازمان‌ها و نهادها جهت پیاده‌سازی مدل‌های از این دست از پیشنهادها تحقیق در این زمینه است.



## ۶- منابع

### ۶-۱- منابع فارسی

۱. آذر، عادل و مؤمنی، منصور (۱۳۹۱). آمار و کاربرد آن در مدیریت (تحلیل آماری). تهران: سمت.
۲. «بیانیه ارزش دانشگاه»، بی تا پرتال دانشگاه پیام نور، دسترسی در ۲۹ خرداد ۱۳۹۷.
۳. حسینی، مهدی و دیگران (۱۳۹۵). «طراحی مدل سازمان جهادی». فصلنامه مدیریت سازمان‌های دولتی، سال ۳، شماره ۱۵، ص ۷-۲۶.
۴. حسینی رودباری، مصطفی (۱۳۸۸). «ویژگی‌های کارگزاران از منظر قرآن و عترت». نشریه پیام، شماره ۹۴، ص ۶۱-۷۷.
۵. خنیفر، حسین و دیگران (۱۳۹۱). «ارائه مدل مفهومی ارزش‌های کاری در چارچوب نظام ارزشی اسلامی». مدیریت فرهنگ سازمانی، شماره ۲۵، ص ۶۱-۹۶.
۶. دفت، ریچارد آل (۱۳۸۵). تئوری و طراحی سازمان (ترجمه علی پارسائیان و سید محمد اعرابی). جلد دوم. چاپ پنجم. تهران، دفتر پژوهش‌های فرهنگی.
۷. رستمزاده گنجی، اسماعیل و دیگران (۱۳۹۷ الف)، «طراحی و تبیین الگوی سازمان ارزش بنیان با رویکرد اسلامی»، مدیریت اسلامی، سال ۲۶، شماره ۱، بهار ۱۳۹۷، ص ۱۱۳-۱۴۱.
۸. رستمزاده گنجی، اسماعیل، ضماهنی، مجید، فروزنده دهکردی، لطف‌الله، موغلی، علیرضا (۱۳۹۷ ب). طراحی و تبیین مدل سازمان ارزش بنیان با رویکرد اسلامی (مطالعه موردی: دانشگاه پیام نور). رساله دکتری. دانشگاه پیام نور: تهران.
۹. زارعی متین، حسن (۱۳۷۷). «تبیین الگوی فرهنگ سازمانی مبتنی بر ارزش اسلامی در محیط کار و اثر آن بر رضایت شغلی» مجله مجتمع آموزش عالی قم. سال اول. شماره اول، ص ۱۱۹-۱۳۸.
۱۰. سرلک، محمدعلی (۱۳۹۱). چهره‌های نوظهور سازمان در قرن بیست و یک. تهران: مرجع دانش.
۱۱. سلطانی، محمدرضا (۱۳۹۱). «تحلیل وضعیت و طراحی الگوی مطلوب فرهنگ سازمانی یکی از سازمان‌های نیروهای مسلح مبتنی بر مبانی دینی و ارزش‌های انقلاب اسلامی». دو فصلنامه علمی-پژوهشی مدیریت اسلامی. سال ۲۰. شماره ۱، ص ۹۹-۱۲۲.
۱۲. سید جوادین، سید رضا، تنعمی، محمدمهدی، مختاری، امیر (۱۳۹۵). «استخراج معیارهای کارمند یابی در سازمان با رویکرد اسلامی». فصلنامه مدیریت اسلامی. سال ۲۴. شماره ۱، ص ۱۵۹-۱۸۱.
۱۳. شیخ‌زاده، محمد (۱۳۹۱). «الگوی رهبری خدمتگزار مبتنی بر دیدگاه امام خمینی



- (ره)». دو فصلنامه اسلام و مدیریت. سال اول. شماره اول، ص ۷ - ۳۶.
۱۴. فروزنده دهکردی، لطف‌الله (۱۳۹۱). «سازمان ارزش محور با رویکرد اسلامی». چهره‌های نوظهور سازمان در قرن ۲۱، به کوشش محمدعلی سرلک، تهران، مرجع دانش.
۱۵. فروزنده دهکردی، لطف‌الله و ملائی، الهه (۱۳۸۸). «بررسی نظام ارزشی در مدیریت اسلامی و دیگر مکاتب». نشریه راهبرد یاس. شماره ۱۷، ص ۱۶۶ - ۱۸۷.
۱۶. فروزنده دهکردی، لطف‌الله و کوثری، سحر (۱۳۸۹). «معیارهای ارتباطی از دیدگاه قرآن کریم با رویکرد فردی و سازمانی». پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی. سال اول. شماره ۴، ص ۶۷ - ۹۰.
۱۷. کریمیان، ندا و دیگران (۱۳۹۵). «شناسایی عوامل اعتمادسازی در سازمان با تأکید بر آموزه‌های اسلامی». فصلنامه مدیریت اسلامی. سال ۲۴، شماره ۲، ص ۱۹۱ - ۲۱۶.
۱۸. لطیفی، میثم (۱۳۸۹). «انضباط تعالی‌بخش کارکنان: رویکردی اسلامی به مفهوم انضباط در سازمان». اندیشه مدیریت راهبردی. سال چهارم. شماره اول، ص ۴۱ - ۸۰.
۱۹. لطیفی، میثم و دیگران (۱۳۹۵). «شناسایی و توصیف مؤلفه‌های سازمان‌های جهادی». فصلنامه مدیریت اسلامی. سال ۲۴، شماره ۲، ص ۱۳۵ - ۱۶۵.
۲۰. معمارزاده، غلامرضا و جهانگیرفرد، مجید (۱۳۸۹). «طراحی مدل مدیریت بر مبنای ارزش در سازمان‌های دولتی ایران». نشریه پژوهش‌گر. شماره ۱۹، ص ۳۱ - ۵۴.
۲۱. میرسپاسی، ناصر و دیگران (۱۳۹۱). «معرفی الگوی ارزشی سازمان‌های دولتی ایران». فصلنامه مدیریت سازمان‌های دولتی. سال اول. شماره ۲، ص ۵۳ - ۷۰.
۲۲. هومن، حیدرعلی (۱۳۸۸). مدل‌یابی معادلات ساختاری با کاربرد نرم‌افزار لیزرل. تهران: انتشارات سمت.

## ۶-۲- منابع لاتین

1. Ahmad Abdel Rahman, Abdel Rahman (1995). "An Islamic Perspective on Organizational Motivation". The American Journal of Islamic Social Sciences, vol 12, No 2, pp 185 - 203.
2. Badri, shatalebi, Mohammad Hossien, Yarmohammadian (2011). "Value based leadership paradigm". Procedia Social and Behavioral Sciences, vol 15, pp 3703-3703.
3. Gjelsvik Titlestad, Jorun (2001). **Influence of Islamic culture on Scandinavian management in Malaysia: a glance at multinational management and Islamic values**. Institute for Classical Philology, Russian and the - History of Religions The University of Bergen, Norway.
4. Henseler, J., Dijkstra, T. K., Sarstedt, M., Ringle, C. M., Diamantopoulos, A., Straub, D. W., Ketchen, D. J., Hair, J. F.,



- Hult, G. T. M., and Calantone, R. J. (2013). **Common Beliefs and Reality about Partial Least Squares**, Comments on Rönkkö & Evermann (2013), *Organizational Research Methods*, 17 (2), 182-209.
5. Hu & Bentler (1999). "**Cutoff criteria for fit indexes in covariance structure analysis: Conventional criteria versus new alternatives**". *Structural Equation Modeling*, 6, 1-55.
  6. Lohmöller, J.-B. (1989). **Latent Variable Path Modeling with Partial Least Squares**, Physica, Heidelberg.
  7. Rice, Gillian (1999). "**Islamic Ethics and the Implications for Business**". *Journal of Business Ethics*, vol 18, 345 - 358.
  - 8.

