

## بررسی رابطه‌ی فرهنگ سازمانی با مولفه‌های مدیریت بر اساس ارزش‌های

### سازمانی و ارائه مدلی برای پیش‌بینی مدیریت بر اساس ارزش‌ها

(مطالعه‌ی موردی: سازمان آموزش و پرورش شهرستان آباده)

سعید رجایی پور<sup>۱</sup>، سمیرا لافتی<sup>۲</sup>

چکیده: هدف از انجام مقاله‌ی حاضر، بررسی رابطه‌ی فرهنگ سازمانی با مولفه‌های مدیریت بر اساس ارزش‌های سازمانی و ارائه مدلی برای پیش‌بینی مدیریت بر اساس ارزش‌ها در سازمان آموزش و پرورش آباده بوده است. در فرضیه‌های پژوهش رابطه‌ی ابعاد فرهنگ سازمانی شامل: ریسک‌پذیری، نوآوری، انگیزش، ارتباطات، کارگروهی و کنترل با مدیریت بر اساس ارزش‌ها مورد توجه قرار گرفته است. تحقیق حاضر از نوع توصیفی-همبستگی است و در آن برای جمع‌آوری اطلاعات از دو پرسشنامه‌ی محقق‌ساخته (پرسشنامه فرهنگ سازمانی و مدیریت بر اساس ارزش‌ها) استفاده شده است. جامعه آماری پژوهش را کلیه معلمان (۶۰۰ نفر) و کارکنان اداری (۵۵ نفر) سازمان آموزش و پرورش آباده در سال تحصیلی ۱۳۸۸-۸۹ تشکیل می‌دهند که با روش نمونه‌گیری تصادفی متناسب با حجم از جامعه معلمان تعداد ۲۳۴ نفر انتخاب و هم‌چنین همه‌ی ۵۰ نفر کارکنان آموزش و پرورش انتخاب گردیدند. برای تعیین روایی، از نظرات متخصصان مدیریت و سنجش همسانی درونی و برای پایایی پرسشنامه‌ها از طریق ضریب آلفای کرونباخ استفاده گردید که برای پرسشنامه‌ی فرهنگ سازمانی و مدیریت بر اساس ارزش‌ها به ترتیب ۰/۹۶ و ۰/۹۴ محاسبه گردید. هم‌چنین برای آزمون فرضیه‌ها، روش‌های آمار استنباطی (آزمون همبستگی، رگرسیون چند متغیره و تحلیل مسیر) به کار رفته است. نتایج این پژوهش حاکی از آن است که در سازمان مورد مطالعه بین همه‌ی مولفه‌های فرهنگ سازمانی با مدیریت بر اساس ارزش‌ها رابطه‌ی معنا داری وجود دارد. کلید واژه‌ها: فرهنگ سازمانی، ارزش‌های سازمانی، مدیریت بر اساس ارزش‌ها، سازمان آموزش و پرورش

فصلنامه‌ی علمی - پژوهشی ره‌یافتی نو در مدیریت آموزشی / دانشگاه آزاد اسلامی واحد مرودشت / سال اول، شماره‌ی ۴، زمستان ۱۳۸۹ / ص ۱۲۵ - ۱۴۸

<sup>۱</sup> - استادیار دانشگاه اصفهان، ایمیل saedrajaepour@ymail.com

<sup>۲</sup> - دانشجوی کارشناسی ارشد مدیریت آموزشی دانشگاه اصفهان، ایمیل:

samira.la1984@gmail.com

## مقدمه

چالش‌های جدید سازمانی، محیط ثابت و راکد گذشته را به یک سیستم سیال و روان و در حال تغییر و جابه‌جایی تبدیل کرده‌است. معیارهای پیشرفت و توسعه یافتگی به شدت دگرگون شده‌است و اینک در قرن بیست و یکم بحث بر سر تحول فرهنگ و دانش آغاز شده‌است. ابزارها، روش‌ها و فنون قدیمی جای خود را به موجی از مفاهیم و ایده‌های فرهنگی داده که بر پیکره‌ی فرهنگ‌ها و ارزش‌های سازمانی نیز رسوخ کرده‌است. می‌توان گفت یکی از مفاهیمی که در راستای تغییر باید به آن توجه داشت، نگرش نسبت به ارزش‌ها، آرمان‌ها و ایده‌هاست. در این برهه نیز هم چون گذشته مدیریت برای مقابله با ناهنجاری‌ها و تغییرات در عصر دانش و تکنولوژی، راه گشا است.

رویکرد مدیریت بر اساس ارزش‌ها به جست‌وجوی روشی نو برای بهتر کردن امور می‌پردازد. به نظر می‌رسد یکی از تحولات اصلی و اساسی که در مدیریت شکل گرفته است، تحول در دید و نگرش افراد است. همان‌طور که آثار نظریه‌پردازان نشان می‌دهد، تا قبل از دو، سه دهه‌ی پیش، سازمان‌ها ابزارهای عقلانی و مکانیکی را برای ایجاد هماهنگی، برنامه‌ریزی و کنترل افراد به کار می‌برده‌اند که این حاکی از روابط قدرت بین آن‌ها بوده اما امروزه توجه بیشتر به جو و فرهنگ سازمانی لازم است و یکی از مهارت‌های اصلی مدیریت را می‌توان همان توجه به فرهنگ، ارزش‌ها و طریقه‌ی اداره شدن سازمان توسط ارزش‌ها در نظر گرفت.

نگرش سازمان به عنوان «فرهنگ» اندیشه‌ی نسبتاً جدیدی است. سالیان مدید سازمان از جهات گوناگون به عنوان وسیله‌ای عقلانی تلقی می‌شد که از طریق هماهنگی

و کنترل گروهی، میسر می‌گشت. سازمان با توجه به ساخت سلسله مراتبی با سطوح و رده‌های مختلف و روابط اختیار و غیره مورد مطالعه قرار می‌گرفت. در کنار توجه به سازمان به عنوان واقعیت یا مفهومی که دارای ساختار هدف‌گرا، مجموعه‌ی وظایف، سیستم‌های اطلاعاتی و فرایند تصمیم‌گیری و یا گروه‌های اعضا است، فرهنگ سازمان کانون‌های متفاوتی را برای مطالعه‌ی سازمان‌ها فراهم می‌کند. (پورآمن، ۱۳۸۰).

فرهنگ سازمان، مجموعه‌ای از معانی مشترک است یا ویژگی‌هایی که نظام ارزشی حاکم بر سازمان را تشکیل می‌دهد و باعث تمایز سازمانی از سازمان دیگر می‌شود (ابزری و دلوی، ۱۳۸۵).

تعریف فوق‌گویی این است که فرهنگ سازمان نشان‌دهنده‌ی هویت یک سازمان و وجه تمایز سازمانی از سازمان دیگر است که این هویت با توجه به ویژگی‌ها و خصلت‌های آن مشخص می‌شود.

فرهنگ سازمانی به تعاریف زیادی که اغلب چهار جنبه را در بر می‌گیرد، تقسیم می‌شود: فرهنگ سازمانی از به اشتراک‌گذاری فرضیات، ارزش‌ها، اعتقادات و هنجارهای رفتاری تشکیل شده است. این تقسیم‌بندی ارزش‌ها، باورها و هنجارها مستقیماً تحت تاثیر چگونگی‌سهم شدن در تعاملات و انجام وظایف سازمانی است (چینوت<sup>۱</sup>، ۲۰۰۷).

۱. ادگارد شاین فرهنگ سازمانی را شامل سه مفهوم متفاوت و نزدیک به هم می‌داند: «مجموعه‌ای از راه‌حل‌ها برای حل مسائل خارجی و داخلی که به طور ثابتی برای گروه معینی موثر واقع شده بنابراین اعضای جدید برای راه صحیح درک کردن، فکر کردن و احساس کردن آن مسائل تعلیم می‌بینند.
۲. نتایج فوق در نهایت به مفروضاتی درباره‌ی وجود واقعیت، حقیقت، زمان، مکان، طبیعت و فعالیت انسان منتهی می‌شود.
۳. در طول زمان این مفروضات بدیهی و مسلم شمرده شده و از حالت خودآگاهی خارج می‌شوند. در واقع فرهنگ بر مجموعه‌ای از مفروضات یا پیش‌فرض‌هایی

<sup>1</sup>. Chenot

استوار است که ناآگاهانه و ناآزموده، بدیهی شمرده می‌شوند و به آنها عمل می‌گردد.

بنابراین فرهنگ در طول زمان توسعه پیدا می‌کند و در فرایند این توسعه معنی عمیق و قابل توجهی کسب می‌کند. بدین ترتیب فرهنگ را می‌توان به عنوان فلسفه‌ها، ایدئولوژی‌ها، ارزش‌ها، مفروضات مسلم، باورها، انتظارات، نگرش‌ها و هنجارهای مشترک جمعی تعریف کرد که افراد را با هم یکپارچه می‌کند. مدرسه به منزله نهادی در نظر گرفته می‌شود که تمام این صفات مرتبط به هم را داراست و در سایه‌ی توافق بارز یا غیر بارز میان معلمان، مدیران و دیگر کارکنان نسبت به مشکلات و تصمیمات (یعنی راه انجام کارها) می‌توان مسائل را حل کرد.» (آونز، ۱۳۸۲: ۲۶۲-۲۶۱).

با توجه به این‌که فرهنگ سازمانی یکی از موضوعات مورد بحث رفتار سازمانی و اعتقاد به این است که سازمان دارای فرهنگی است که با گذشت زمان شکل می‌گیرد و به آسانی از بین نمی‌رود و تأثیر به‌سزایی بر رفتار سازمانی خواهد داشت. همان‌طور که یک فرد از ویژگی‌های نسبتاً پایداری برخوردار است که او را از سایر افراد مجزا می‌کند، سازمان‌ها نیز مانند افراد شخصیت‌هایی دارند که این شخصیت‌ها همان فرهنگ سازمانی است. طبق نظر دیویس، فرهنگ سازمانی به عنوان یکی از مهم‌ترین زیرسیستم‌های مدیریت، بارزترین جایی است که ارزش‌ها در آن رشد می‌کند و با پذیرش این اصل که ارزش‌های مشترک از جمله عناصر فرهنگ سازمانی بوده و به همراه باورها، تجلی فرهنگ سازمانی هستند (دیویس، ۱۳۷۳).

فرهنگ، عامل وحدت بخش ارزش‌های اجتماعی است که به ارزش‌ها نوعی یگانگی می‌بخشد. فرهنگ و ارزش‌ها در میان تعدادی از افراد جامعه، مشترک و از نسلی به نسل دیگر منتقل می‌شود. آنچه نوع، میزان و مرتبت ارزش‌ها را تحقق می‌بخشد، فرهنگ است. فرهنگ به ارزش‌ها هویت می‌بخشد. به عبارت دیگر، معیار ارزش‌ها از طریق فرهنگ شناسایی می‌شود. رابطه متقابل بین فرهنگ و ارزش‌های قابل قبول و مطرود در هر جامعه‌ای وجود دارد. چرا که ارزش‌ها نیز موجب شناخت و تفاوت فرهنگ می‌شوند (هدایتی، ۱۳۸۱: ۳۲).

ارزش‌ها، افکار و احساساتی هستند که ما برای آنها، بها، اهمیت و مطلوبیت بیشتری قایل هستیم. ارزش‌ها غالباً به ایده‌هایی اطلاق می‌شوند که انسان‌ها درباره‌ی خوب و بد، مطلوب و نامطلوب دارند. در فرهنگ فلسفی «لالاند»<sup>۲</sup> چهار معنای متفاوت از ارزش ارائه شده است؛ اول بازگو کننده‌ی آن چیزی است که فرد یا گروهی به آن علاقه دارد. دوم آن چیزی را شامل می‌شود که کم و بیش در میان عده‌ای مورد توجه و احترام است. سوم وقتی است که فرد یا گروهی در رسیدن به هدف خود، ارضا می‌شود و چهارم، ارزش متکی بر جنبه‌ی اقتصادی است (محسنی، ۱۳۸۶: ۲۴۳-۲۴۲).

امروزه در سازمان‌های موفق، تصمیمات و عملیات براساس ارزش‌ها رهبری و هدایت می‌شوند. لازم به ذکر است که این سازمان‌ها نیستند که مدیریت بر اساس ارزش‌ها را مؤثر می‌سازند، بلکه وجود کارکنان است که این تأثیر را ایجاد می‌کند.

شاید امروز بیش از هر زمان دیگر، هر سازمانی باید بداند که موجودیتش برای چیست و بر اساس چه اصولی عمل می‌کند. امروز عمل مبتنی بر ارزش‌های سازمانی یک گزینش جالب و فلسفی نیست، بلکه یک شرط لازم برای بقای آن سازمان است. به هم آمیختگی وضعیت‌های دشوار خاصی که سازمان‌های رقیب امروزه دچارش هستند نیازمند آن است که آنها برای موفقیت روی کارایی خود حساب کنند. وقتی سازمانی تصویری واضح از رسالت و ارزش‌هایش داشته باشد، دارای اساس محکمی برای تعالی بخشیدن به مدیریت خود و قرین ساختن آن با رسالت و ارزش‌های واقعی است (بلانچارد و اوکانر، ۱۳۸۲: ۷).

برای این‌که ارزش‌ها در سازمان حاکم گردد، ابتدا باید آنها را شناخت و هم‌چنین باید یاد گرفت که چگونه باید این ارزش‌ها را در وجود افراد و کارکنان ایجاد کرد تا کارکنان به این ارزش‌ها متعهد شوند و آنها را به کار گیرند. بدیهی است که باید در این راستا چگونه مدیریت کردن و اداره کردن سازمان‌ها را بر اساس ارزش‌ها فرا گرفت که این مهم هم تحت تأثیر فرهنگ و جو سازمان است، اینجاست که اهمیت و نقش

---

<sup>۲</sup>.Laland

فرهنگ سازمانی در پیاده سازی و اداره کردن سازمان‌ها بر اساس ارزش‌ها ضرورت می‌یابد.

ارزش‌های موجود در یک سازمان از اهمیت زیادی در درک و تغییر درون سازمان دارند. ارزش‌ها، موجب می‌شوند 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 آنها در درون و بیرون سازمان است (گروسگر و همکاران<sup>۳</sup>، ۲۰۰۵).

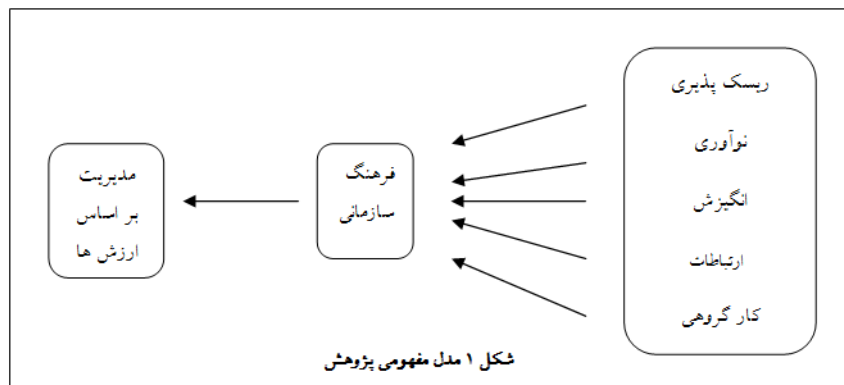
در واقع، اولین گام در به کارگیری مدیریت بر اساس ارزش‌ها در یک سازمان، پذیرش خالصانه فلسفه‌ی آن از سوی عموم است. کارکنان بایستی ایمان بیاورند که مدیریت بر اساس ارزش‌ها مسأله‌ای ارزشمند برای سازمان است. در واقع ضرورت ارزش‌ها از این جهت اهمیت دارد که بر اساس ارزش‌ها، همه‌ی کارکنان دارای جایگاه مطلوب در پیشبرد اهداف سازمان محسوب می‌شوند. یعنی در حوزه‌ی اهداف، اغلب سراسرترین مسیر خط یا مسیر مستقیم نیست، اما بر اساس ارزش‌ها، مسیرها همیشه مستقیم هستند و پافشاری رهبران و مدیران بایستی دنبال کردن همین خط مستقیم باشد. نیروی انسانی، به عنوان یک عامل حیاتی و استراتژیک در هر سازمان به شمار می‌آید و از جمله ارزشمندترین دارایی‌های هر سازمان است. با توجه به این‌که بخش عمده و شاید تمام منابع موجود در سازمان آموزش و پرورش منابع انسانی است، 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 نسل‌های جدید جامعه در سازمان آموزش و پرورش اهمیت بسیار دارد. به نظر می‌رسد در سازمان آموزش و پرورش به دلیل حساسیت زیادی که این سازمان در توسعه و آموزش نیروی انسانی جامعه دارد، رعایت شدن ارزش‌ها و مدیریت و رهبری بر اساس ارزش‌ها از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است. برای مثال اگر کارکنان و معلمان در جامعه نسبت به سازمان خود تابع ارزش‌هایی هم‌چون وفاداری، صداقت و مسئولیت پذیری باشند و همکاری

<sup>3</sup>. Grossgrove et al.

لازم را با اعضای سازمان داشته باشند، هم‌چنین سازمان را به عنوان یک سیستم پویا و متحرک در نظر بگیرند، اعتقاد به عدالت در محیط کار داشته و به ارزش‌ها عمل کنند، می‌توان گفت که اعضای این سازمان انگیزه‌ی کافی برای اشاعه‌ی فرهنگ و تعلیم و تربیت قشر گسترده‌ی جامعه را دارند. اینجاست که کاربرد و توجه به ارزش‌ها و فرهنگ سازمانی اهمیت می‌یابد تا این سازمان بتواند به تحقق هدف اصلی خود که همان تعلیم و تربیت فرزندان این مرز و بوم است، نائل گردد. توجه به ارزش‌ها و عمل به آنها باعث می‌شود رئیس واقعی در سازمان فقط ارزش‌های سازمانی باشد که این خود مستلزم نهادینه شدن این ارزش‌ها در وجود کارکنان و معلمان است که این نیز از طریق پایداری و افتخار اعضای سازمان به این ارزش‌ها تحقق می‌یابد.

با توجه به مطالعات انجام شده در زمینه‌ی فرهنگ سازمانی و ارزش‌های سازمانی و برداشت و پنداشتی که هریک از کارکنان از محیط کار خود دارند. لذا مدل نظری فرهنگ سازمانی در این تحقیق تلفیقی از آرای صاحب نظران در مورد فرهنگ سازمانی از جمله، «رابینز»، «ریکاردو و جولی» و «لوین» انتخاب شده است که شامل مولفه‌های، ریسک‌پذیری، نوآوری، انگیزش، ارتباطات، کارگروهی و کنترل است؛ هم‌چنین از برخی ارزش‌های سازمانی شامل: «وفاداری، صداقت، همکاری، نظم، ثبات، مسئولیت‌پذیری و عدالت» که باید مبنای مدیریت و رهبری در سازمان قرار گیرند، استفاده شده است.

مدل مفهومی پژوهش



شکل ۱ نشان دهنده‌ی مدل مفهومی این پژوهش است؛ که در آن ارتباط بین مولفه‌های فرهنگ سازمانی و مدیریت بر اساس ارزش‌ها نشان داده شده‌است.

اهداف پژوهش

۱. تعیین رابطه بین فرهنگ سازمانی و مدیریت بر اساس ارزش‌ها در سازمان آموزش و پرورش آباده
۲. تعیین رابطه بین مولفه‌ی انگیزش و مدیریت بر اساس ارزش‌ها در سازمان آموزش و پرورش آباده
۳. تعیین رابطه بین مولفه‌ی ریسک پذیری و مدیریت بر اساس ارزش‌ها در سازمان آموزش و پرورش آباده
۴. تعیین رابطه بین مولفه‌ی نوآوری و مدیریت بر اساس ارزش‌ها در سازمان آموزش و پرورش آباده
۵. تعیین رابطه بین مولفه‌ی ارتباطات و مدیریت بر اساس ارزش‌ها در سازمان آموزش و پرورش آباده
۶. تعیین رابطه بین مولفه‌ی کار گروهی و مدیریت بر اساس ارزش‌ها در سازمان آموزش و پرورش آباده



۷. تعیین رابطه بین مولفه‌ی کنترل و مدیریت بر اساس ارزش‌ها در سازمان آموزش و پرورش آباده

۸. ارائه مدلی جهت پیش‌بینی مدیریت بر اساس ارزش‌ها بر اساس مولفه‌های فرهنگ سازمانی در سازمان آموزش و پرورش آباده

#### فرضیه‌های پژوهش

##### فرضیه اصلی

بین فرهنگ سازمانی و مدیریت بر اساس ارزش‌ها در سازمان آموزش و پرورش آباده رابطه وجود دارد.

##### فرضیات فرعی

۱. بین مولفه‌ی انگیزش و مدیریت بر اساس ارزش‌ها در سازمان آموزش و پرورش آباده رابطه وجود دارد.

۲. بین مولفه‌ی ریسک‌پذیری و مدیریت بر اساس ارزش‌ها در سازمان آموزش و پرورش آباده رابطه وجود دارد.

۳. بین مولفه‌ی نوآوری و مدیریت بر اساس ارزش‌ها در سازمان آموزش و پرورش آباده رابطه وجود دارد.

۴. بین مولفه‌ی ارتباطات و مدیریت بر اساس ارزش‌ها در سازمان آموزش و پرورش آباده رابطه وجود دارد.

۵. بین مولفه‌ی کارگروهي و مدیریت بر اساس ارزش‌ها در سازمان آموزش و پرورش آباده رابطه وجود دارد.

۶. بین مولفه‌ی کنترل و مدیریت بر اساس ارزش‌ها در سازمان آموزش و پرورش آباده رابطه وجود دارد.

#### سوال پژوهش

مدل پیش‌بینی مدیریت بر اساس ارزش‌ها با توجه به مولفه‌های فرهنگ سازمانی در سازمان آموزش و پرورش آباده چگونه است؟

## پیشینه پژوهش

جمشید نیا (۱۳۷۷)، در تحقیقی با عنوان «بررسی فرهنگ سازمانی و رابطه آن با تعهد کارکنان در سازمان شهرداری اصفهان» در آنها فرهنگ سازمانی در شهرداری اصفهان، ارتباط بین فرهنگ سازمانی و تعهد، مسئولیت پذیری، سخت کوشی و پشتکار، وفاداری، همکاری و ماندگاری کارکنان در سازمان بررسی و آزمون شده‌اند. نتایج این پژوهش حاکی از رابطه‌ی معنادار بین فرهنگ سازمانی و تعهد کارکنان، هم‌چنین رابطه‌ی معنا دار بین فرهنگ سازمانی و وفاداری کارکنان، فرهنگ سازمانی و مسئولیت پذیری، فرهنگ سازمانی و ماندگاری، فرهنگ سازمانی و سخت کوشی و پشتکار در ۹۵٪ اطمینان مورد تایید قرار گرفت.

بهرام پور (۱۳۸۶)، در تحقیق با عنوان «رابطه بین ارزش‌های پرسنلی و فرهنگ سازمانی» به این نتیجه دست یافت که بین ارزش‌های پرسنلی (دستیابی به اهداف، کمک و توجه به سایرین، درستکاری، منصف بودن) و فرهنگ (انطباق پذیری، رسالتی، مشارکتی، سازگاری) سازمانی رابطه معنی داری وجود دارد.

در تحقیقاتی که ابزری و همکاران در سال‌های (۱۳۸۷) و (۱۳۸۸) انجام داده‌اند، مولفه‌هایی هم‌چون خطرپذیری و نوآوری، انگیزش، هویت (وفاداری)، انسجام و یکپارچگی، اهداف مشترک، ثبات، نتیجه گرایی، ارتباطات، کار گروهی، تاکید بر عمل و شیوه نظارت، را مورد بررسی قرار دادند که نتایج این پژوهش‌ها حاکی از آن است که در شرکت مورد مطالعه در خصوص متغیرهای مورد آزمون، بین وضع موجود و مطلوب تفاوت معنی داری وجود دارد.

در تحقیقی که باچکو در سال<sup>۴</sup> (۲۰۰۷) انجام داده است به بررسی رفتارهای مبتنی بر ارزش‌ها در سازمان‌ها پرداخته است و هفت ارزش (خلاصیت، فداکاری، ارتباط، کار تیمی، اعتماد، انگیزش) به عنوان ارزش محوری شناسایی شده است.

## روش پژوهش

---

<sup>۴</sup>. Buchko

روش تحقیق در این پژوهش از نوع «توصیفی - همبستگی»<sup>۵</sup> بوده و از منظر هدف کاربردی است.

جامعه‌ی آماری پژوهش را کلیه‌ی معلمان (۶۰۰ نفر) و کارکنان (۵۵ نفر) سازمان آموزش و پرورش آبادیه در سال تحصیلی ۸۹-۱۳۸۸ تشکیل می‌دهند و در آن از روش نمونه‌گیری تصادفی متناسب با حجم برای جامعه معلمان استفاده گردیده‌است و تعداد نمونه ۲۳۴ نفر برآورد شده است، از جامعه کارکنان نیز همه ۵۵ نفر انتخاب شدند.

در این پژوهش برای جمع‌آوری اطلاعات مورد نیاز از دو پرسشنامه محقق ساخته، پرسشنامه‌ی فرهنگ سازمانی شامل ۳۷ سؤال و پرسشنامه مدیریت بر اساس ارزش شامل ۲۷ سؤال، استفاده شده‌است و به روش منظم یا بسته تهیه و برای سنجش فرضیات پژوهش در جامعه‌ی مورد نظر توزیع و جمع‌آوری شده است.

برای سنجش پایایی پرسشنامه‌ها از ضریب آلفای کرونباخ<sup>۶</sup> با استفاده از نرم افزار<sup>۷</sup> spss استفاده شده است که پایایی پرسشنامه فرهنگ سازمانی ۰/۹۶ و پرسشنامه مدیریت بر اساس ارزش‌ها ۰/۹۴ تعیین شد.

برای بررسی روایی پرسشنامه‌ها از روایی صوری و محتوایی استفاده شد. به این منظور پرسشنامه‌ها در اختیار ۵ نفر از متخصصان مدیریت قرار گرفت و پیشنهادات اصلاحی آنان اعمال گردید سپس در یک آزمون مقدماتی تعداد ۳۰ پرسشنامه بین اعضای جامعه آماری توزیع گردید و با توجه به نتایج به دست آمده از این پرسشنامه، سوالات مبهم و نامشخص، اصلاح و حذف گردید و شکل نهایی پرسشنامه تهیه شد. ضمناً روایی پرسشنامه از طریق بررسی هم‌سانی درونی تایید شد. براساس معادلات ساختاری فرهنگ سازمانی با مولفه‌های آن ۰/۷۸ بر مدیریت بر اساس ارزش‌ها تاثیر دارد. شاخص‌های GFI برابر با ۰/۹۳ و AGFI برابر با ۰/۸۷ نشان دهنده برازندگی روابط بین مولفه‌های فرهنگ با مدیریت ارزش‌ها می‌باشد. جدول (۱) روابط سازه بین مولفه‌های فرهنگ سازمانی با فرهنگ سازمانی را نشان می‌دهد.

<sup>۵</sup>. Descriptive-Correlation

<sup>۶</sup>. Cronbach's Alpha Coefficient

<sup>۷</sup>. Statal Package for Social Science

جدول (۱) روابط سازه بین مولفه‌های فرهنگ سازمانی با فرهنگ سازمانی

خطا	T	ضریب تاثیر	مولفه‌ها
۰/۱۶	۱۳/۹۳	۰/۷۵	کنترل
۰/۲۳	۱۷/۲۷	۰/۸۵	نواوری
۰/۳۳	۱۷/۸۳	۰/۸۸	ریسک پذیری
۰/۲۳	۱۴/۲۶	۰/۷۶	ارتباط
۰/۲۲	۱۸/۹۱	۰/۸۵	کار تیمی
۰/۲۱	۱۴/۰۸	۰/۷۵	انگیزشی

براساس نتایج جدول (۱) کلیه روابط پنهان مولفه‌های فرهنگ سازمانی با فرهنگ سازمانی معنی‌دار بوده است که نشان دهنده‌ی روایی پرسشنامه فرهنگ سازمانی است. شاخص GFI برابر یا ۰/۹۴ و AGFI برابر با ۰/۸۵ نشان دهنده‌ی برازندگی روابط بین مولفه‌های پنهان فرهنگ سازمانی با فرهنگ سازمانی می‌باشد.

جدول (۲) روابط سازه بین مولفه‌های مدیریت بر اساس ارزش با مدیریت بر اساس ارزش را نشان می‌دهد.

جدول (۲) روابط سازه بین مولفه‌های ارزش با مدیریت ارزش

خطا	T	ضریب تاثیر	
۰/۲۱	۷/۰۴	۰/۴۲	وفاداری
۰/۰۵۳	۱۴/۳۲	۰/۷۵	صداقت
۰/۰۵۴	۱۵/۹۷	۰/۸۲	همکاری
۰/۰۵	۱۳/۵۱	۰/۷۹	نظم
۰/۰۵	۱۷/۵۱	۰/۸۷	ثبات
۰/۰۵	۱۷/۵۳	۰/۸۷	مسئولیت پذیری
۰/۲۶	۶/۴۵	۰/۴۰	عدالت

بر اساس نتایج جدول (۲) کلیه‌ی روابط پنهان مولفه‌های مدیریت بر اساس ارزش با مدیریت بر اساس ارزش معنی‌دار بوده‌است که نشان دهنده‌ی روایی پرسشنامه مدیریت ارزش می‌باشد. شاخص AGFI برابر با ۰/۹۲ و AGFI برابر با ۰/۸۳۵ نشان دهنده برازندگی روابط بین مولفه‌های پنهان مدیریت بر اساس ارزش با مدیریت بر اساس ارزش می‌باشد.

برای تجزیه و تحلیل اطلاعات از هر دو روش آمار توصیفی و استنباطی استفاده شده‌است. از آمار توصیفی برای بررسی خصوصیات و ویژگی‌های مجموعه داده‌ها و از آمار استنباطی برای تجزیه و تحلیل آماری پرسشنامه و هم‌چنین از نرم افزار SPSS و لیزرل به عنوان ابزار تجزیه و تحلیل استفاده شده است. در سطح آمار توصیفی از فراوانی، درصد، میانگین، انحراف معیار و در سطح آمار استنباطی از ضریب همبستگی، رگرسیون چندگانه و تحلیل مسیر استفاده شده است.

#### یافته‌های تحقیق

فرضیه اصلی: بین فرهنگ سازمانی و مدیریت بر اساس ارزش‌ها در سازمان آموزش و پرورش آبانده رابطه وجود دارد.

جدول (۳) ضریب همبستگی بین فرهنگ سازمانی و مدیریت بر اساس ارزش‌ها

مدیریت بر اساس ارزش‌ها				ضریب همبستگی فرهنگ سازمانی
R <sup>2</sup>	n	P	r	
۰/۵۷	۲۶۶	۰/۰۰۱	۰/۷۵۸	

بر اساس نتایج جدول (۳) ضریب همبستگی بین فرهنگ سازمانی و مدیریت بر اساس ارزش‌ها در سطح  $P \leq 0/05$  معنی‌دار بوده است. بنابراین بین فرهنگ سازمانی و مدیریت بر اساس ارزش‌ها در سازمان آموزش و پرورش رابطه وجود دارد. بر اساس ضریب تعیین ۵۷ درصد واریانس فرهنگ سازمانی و مدیریت بر اساس ارزش‌ها مشترک هستند.

## فرضیات فرعی:

فرضیه‌ی اول: بین مولفه‌ی انگیزش و مدیریت بر اساس ارزش‌ها در سازمان آموزش و پرورش آبادیه رابطه وجود دارد.

جدول (۴) ضریب همبستگی بین انگیزش و مدیریت بر اساس ارزش‌ها

مدیریت بر اساس ارزش‌ها				ضریب همبستگی انگیزش
$R^2$	n	P	r	
۰/۴۲	۲۶۶	۰/۰۰۱	۰/۶۴۸	

بر اساس نتایج جدول (۴) ضریب همبستگی بین مولفه‌ی انگیزش و مدیریت بر اساس ارزش‌ها در سطح  $P \leq 0/05$  معنی دار بوده است. بنابراین بین مولفه انگیزش و مدیریت بر اساس ارزش‌ها در سازمان آموزش و پرورش رابطه وجود دارد. بر اساس ضریب تعیین ۴۲ درصد واریانس مولفه انگیزش و مدیریت بر اساس ارزش‌ها مشترک هستند.

فرضیه‌ی دوم: بین مولفه‌ی ریسک‌پذیری و مدیریت بر اساس ارزش‌ها در سازمان آموزش و پرورش آبادیه رابطه وجود دارد.

جدول (۵) ضریب همبستگی بین ریسک‌پذیری و مدیریت بر اساس ارزش‌ها

مدیریت بر اساس ارزش‌ها				ضریب همبستگی ریسک‌پذیری
$R^2$	n	P	r	
۰/۴۷	۲۶۶	۰/۰۰۱	۰/۶۸۹	

بر اساس نتایج جدول (۵) ضریب همبستگی بین مولفه‌ی ریسک‌پذیری و مدیریت بر اساس ارزش‌ها در سطح  $P \leq 0/05$  معنی دار بوده است. بنابراین بین مولفه ریسک‌پذیری و مدیریت بر اساس ارزش‌ها در سازمان آموزش و پرورش رابطه وجود دارد. بر اساس ضریب تعیین ۴۷ درصد واریانس مولفه ریسک‌پذیری و مدیریت بر اساس ارزش‌ها مشترک می‌باشند.

فرضیه‌ی سوم: بین مولفه‌ی نوآوری و مدیریت ارزش‌ها در سازمان آموزش و پرورش آباده رابطه وجود دارد.

جدول (۶) ضریب همبستگی بین نوآوری و مدیریت بر اساس ارزش‌ها

R <sup>2</sup>	N	مدیریت بر اساس ارزش‌ها		ضریب همبستگی
		P	r	
۰/۴۱	۲۶۶	۰/۰۰۱	۰/۶۴۴	نوآوری

بر اساس نتایج جدول (۶) ضریب همبستگی بین مولفه‌ی نوآوری و مدیریت بر اساس ارزش‌ها در سطح  $p \leq 0.05$  معنی دار بوده بنابراین بین مولفه‌ی نوآوری و مدیریت بر اساس ارزش‌ها در سازمان آموزش و پرورش آباده رابطه وجود دارد. بر اساس ضریب تعیین ۴۱ درصد واریانس مولفه نوآوری و مدیریت بر اساس ارزش‌ها مشترک می‌باشد.

فرضیه‌ی چهارم: بین مولفه‌ی ارتباطات و مدیریت ارزش‌ها در سازمان آموزش و پرورش آباده رابطه وجود دارد.

جدول (۷) ضریب همبستگی بین ارتباطات و مدیریت ارزش‌ها

R <sup>2</sup>	N	مدیریت بر اساس ارزش‌ها		ضریب همبستگی
		P	r	
۰/۳۵	۲۶۶	۰/۰۰۱	۰/۵۸۹	ارتباطات

بر اساس نتایج جدول (۷) ضریب همبستگی بین مولفه‌ی ارتباطات و مدیریت بر اساس ارزش‌ها در سطح  $p \leq 0.05$  معنی دار بوده بنابراین بین مولفه‌ی ارتباطات و مدیریت بر اساس ارزش‌ها در سازمان آموزش و پرورش آباده رابطه وجود دارد. بر اساس ضریب تعیین ۳۵ درصد واریان مولفه ارتباطات و مدیریت بر اساس ارزش‌ها مشترک می‌باشد.

فرضیه‌ی پنجم: بین مولفه‌ی کارگروهی و مدیریت ارزش‌ها در سازمان آموزش و پرورش آبادیه رابطه وجود دارد.

جدول (۸) ضریب همبستگی بین کارگروهی و مدیریت ارزش‌ها

مدیریت بر اساس ارزش‌ها				ضریب همبستگی
R <sup>2</sup>	n	P	r	
۰/۴۳	۲۶۶	۰/۰۰۱	۰/۶۵۴	کارگروهی

براساس نتایج جدول (۸) ضریب همبستگی بین مولفه‌ی کارگروهی و مدیریت بر اساس ارزش‌ها در سطح  $p \leq 0.05$  معنی دار بوده بنابراین بین مولفه‌ی کارگروهی و مدیریت ارزش‌ها در سازمان آموزش و پرورش آبادیه رابطه وجود دارد. براساس ضریب تعیین ۴۳ درصد واریانس مولفه کارگروهی و مدیریت ارزش‌ها مشترک می‌باشد. فرضیه‌ی ششم: بین مولفه‌ی کنترل و مدیریت ارزش‌ها در سازمان آموزش و پرورش آبادیه رابطه وجود دارد.

جدول (۹) ضریب همبستگی بین کنترل و مدیریت بر اساس ارزش‌ها

مدیریت بر اساس ارزش‌ها				ضریب همبستگی
R <sup>2</sup>	N	P	r	
۰/۳۷	۲۶۶	۰/۰۰۱	۰/۶۰۶	کنترل

براساس نتایج جدول (۹) ضریب همبستگی مولفه کنترل و مدیریت بر اساس ارزش‌ها در سطح  $p \leq 0.05$  معنی دار بوده بنابراین بین مولفه کنترل و مدیریت بر اساس ارزش‌ها در سازمان آموزش و پرورش آبادیه رابطه وجود دارد. براساس ضریب تعیین ۳۷ درصد واریانس مولفه‌ی کنترل و مدیریت بر اساس ارزش‌ها مشترک می‌باشد.

سوال پژوهش: مدل پیش‌بینی مدیریت بر اساس ارزش‌ها با توجه به مولفه‌های فرهنگ سازمانی در سازمان آموزش و پرورش آبادیه چگونه است؟  
 کدامیک از ابعاد فرهنگ سازمانی توان پیش‌بینی مدیریت بر اساس ارزش‌ها را دارا هستند؟



جدول (۱۰) ضریب همبستگی و مجذور ضریب همبستگی چندگانه پیش بینی ارزش‌ها براساس مولفه‌های فرهنگ سازمانی

خطای استاندارد	مجازور ضریب همبستگی چندگانه تعدیل شده	مجازور ضریب همبستگی چندگانه	ضریب همبستگی چندگانه	مدل	
				مرحله اول	گام به گام
۱۱/۴۷	۰/۴۷۳	۰/۴۷۵	۰/۶۸۹	مرحله اول	گام به گام
۱۰/۷۲	۰/۵۳۹	۰/۵۴۳	۰/۷۳۷	مرحله دوم	
۱۰/۳۴	۰/۵۷۱	۰/۵۶۶	۰/۷۵۹	مرحله سوم	
۱۰/۲۲	۰/۵۸۱	۰/۵۸۷	۰/۷۶۶	مرحله چهارم	

براساس یافته‌های جدول (۱۰) مولفه ریسک پذیری به تنهایی ۴۷ درصد واریانس مدیریت بر اساس ارزش‌ها را تبیین می‌کند. با ورود مولفه‌ی انگیزش، میزان واریانس تبیین شده به ۵۴ درصد و با ورود مولفه‌ی کنترل به ۵۷ درصد و با ورود مولفه‌ی کار گروهی به ۵۸ درصد افزایش می‌یابد.

جدول (۱۱) آزمون معناداری رگرسیون چند گانه

مراحل	F	P	F change	P
مرحله اول	۲۳۸/۴۰	۰/۰۰۱	۲۳۸/۴۰	۰/۰۰۱
مرحله دوم	۱۵۵/۹۷	۰/۰۰۱	۳۹/۱۱	۰/۰۰۱
مرحله سوم	۱۱۸/۵۱	۰/۰۰۱	۲۰/۴۸	۰/۰۰۱
مرحله چهارم	۹۷/۷۳	۰/۰۰۱	۷/۱۰	۰/۰۰۱

نتایج جدول (۱۱) نشان می‌دهد نتایج معادله رگرسیون در سطح  $p \leq 0.05$  معنی دار بوده است.

جدول (۱۲) پیش بین کننده‌های مدیریت بر اساس ارزش‌ها

Sig	ضرایب غیر ضرایب t		مدل
	استاندارد	استاندارد	
	B	Beta	
۰/۰۰۱	۱۵/۳۸	۳/۴۰	مرحله اول
۰/۰۰۱	۱۵/۴۴	۰/۶۸۹	ضریب ثابت
۰/۰۰۱	۱۵/۴۸	۳/۲۱	ریسک
۰/۰۰۱	۸/۴۱	۰/۴۶۴	پذیری
۰/۰۰۱	۶/۲۵	۰/۳۴۵	انگیزش
۰/۰۰۱	۸/۲۲	۳/۲۴	ضریب ثابت
۰/۰۰۱	۵/۱۶	۰/۳۲۰	ریسک
۰/۰۰۱	۵/۰۴	۰/۳۲۳	پذیری
۰/۰۰۱	۴/۵۲	۰/۲۴۲	انگیزش
			کنترل
۰/۰۰۱	۸/۲۸	۴/۳۱	مرحله چهارم
۰/۰۰۱	۳/۷۱	۰/۲۴۸	ضریب ثابت
۰/۰۰۱	۵/۰۰	۰/۲۷۷	ریسک
۰/۰۰۱	۳/۸۳	۰/۲۰۸	پذیری
۰/۰۰۱	۲/۶۶	۰/۱۶۸	انگیزش
			کنترل
			کار گروهی

بر اساس یافته‌های جدول (۱۲) بهترین پیش‌بینی کننده‌های مدیریت بر اساس ارزش‌ها ریسک پذیری، انگیزش، کنترل و کار گروهی می‌باشند.

### بحث و نتیجه‌گیری

نتایج بررسی فرضیه اصلی پژوهش نشان داد که بین فرهنگ سازمانی و مدیریت بر اساس ارزش‌ها رابطه‌ی معنادار و مستقیم وجود دارد. مقدار ضریب همبستگی محاسبه شده به میزان ۰/۷۵۸، رابطه‌ی قوی بین فرهنگ سازمانی و مدیریت بر اساس ارزش‌ها را می‌رساند. در مورد رابطه‌ی فرهنگ سازمانی و مدیریت بر اساس ارزش‌های سازمانی تحقیقی یافت نشد اما بهرام پور (۱۳۸۶)، در تحقیق خود با عنوان رابطه بین ارزش‌های پرسنلی و فرهنگ سازمانی به این نتیجه رسید که بین ارزش‌های پرسنلی و فرهنگ سازمانی رابطه‌ی معنا داری وجود دارد. نتایج این فرضیه نیز به طریقی با پژوهش جمشیدنیا (۱۳۷۷) هم‌سو است زیرا در پژوهش او نیز بین فرهنگ سازمانی و برخی از مولفه‌های مدیریت بر اساس ارزش‌ها رابطه‌ی معنا داری وجود دارد. هم‌چنین به نظر می‌رسد درک و پذیرش فرهنگ سازمانی از جانب کارکنان راه رسیدن به اهدافی که سازمان دنبال می‌کند را هموار می‌سازد و بر عکس عدم پذیرش فرهنگ سازمانی نمی‌تواند به عنوان عاملی در دست یابی به اهداف آموزشی و سازمانی و در نهایت مدیریت بر اساس ارزش‌ها محسوب شود و احتمالاً سازمان از طریق ارائه‌ی آموزش و راه‌اندازی دوره‌های مهارت آموزشی و ایجاد فرهنگ و جو سازمانی قادر خواهد بود ارزش‌های محوری مورد نظر خود را به کارکنان خود آموزش دهد و باعث نهادینه شدن ارزش‌ها و پیروی ارزش‌ها توسط اعضا شود.

نتایج بررسی فرضیه اول پژوهش نشان داد که بین مولفه انگیزش و مدیریت بر اساس ارزش‌ها رابطه‌ی معنادار و مستقیم وجود دارد. مقدار ضریب همبستگی محاسبه شده به میزان ۰/۶۴۸، رابطه‌ی قوی بین مولفه انگیزش و مدیریت بر اساس ارزش‌ها را می‌رساند. هم‌چنین از بین مولفه‌های فرهنگ سازمانی، عامل انگیزش از جمله قوی‌ترین پیش‌بینی کننده‌ی مدیریت بر اساس ارزش‌ها در سازمان بود و به نظر می‌رسد اگر حقوق و مزایا متناسب با هزینه‌های زندگی کارکنان و هم‌چنین اهداف سازمان در جهت از بین بردن تبعیض بین کارکنان باشد و انگیزش به عنوان عاملی در مدیریت و رهبری سازمان

دارای اهمیت باشد؛ بنابراین منطقی است که انگیزش کارکنان باعث بهبود در فرایند مدیریت بر اساس ارزش‌ها گردد.

نتایج بررسی فرضیه‌ی دوم پژوهش نشان داد که بین مولفه‌ی ریسک‌پذیری و مدیریت بر اساس ارزش‌ها رابطه‌ی معنادار و مستقیم وجود دارد. مقدار ضریب همبستگی محاسبه شده به میزان ۰/۶۸۹، رابطه‌ی قوی بین مولفه ریسک‌پذیری و مدیریت بر اساس ارزش‌ها را می‌رساند، هم‌چنین با توجه به این که ریسک‌پذیری از بین مولفه‌های فرهنگ سازمانی از جمله قوی‌ترین پیش‌بینی‌کننده‌ی مدیریت بر اساس ارزش‌ها است. به نظر می‌رسد اگر کارکنان در انجام وظایف خود حاضر به خطرپذیری باشند و در سازمان نظرات متفاوت پذیرفته شود؛ بنابراین منطقی است که انگیزش کارکنان باعث بهبود در فرایند مدیریت بر اساس ارزش‌ها گردد.

نتایج بررسی فرضیه‌ی سوم پژوهش نشان داد که بین مولفه‌ی نوآوری و مدیریت بر اساس ارزش‌ها رابطه‌ی معنادار و مستقیم وجود دارد. مقدار ضریب همبستگی محاسبه شده به میزان ۰/۶۴۴، رابطه‌ی قوی بین مولفه‌ی نوآوری و مدیریت بر اساس ارزش‌ها را می‌رساند، هم‌چنین در سازمانی هم‌چون آموزش و پرورش که تعلیم و تربیت شعار اصلی آن است، ایجاد زمینه‌های نوآوری و خلاقیت در کارکنان، سازمان را سریع‌تر به هدف آموزشی خود می‌رساند؛ پذیرفتن نظرات و ایده‌های نو در سازمان اهمیت بسیاری دارد زیرا ممکن است مطالب «نو» منجر به اندیشه‌ی «نو» گردد. نوآوری در وهله‌ی اول نیاز به ایجاد زمینه‌ی نوآوری از طرف سازمان است، سپس مربوط به فرصت‌هایی است که به کارکنان در ارائه‌ی پیشنهادات جدید داده می‌شود، قوانین و مقررات نیز در بروز عقاید و نظرات تاثیر دارد بنابراین رعایت این موارد و موارد دیگر در سازمان، باعث نوآوری و اتخاذ ایده‌هایی نو برای سازمان می‌گردد.

نتایج بررسی فرضیه‌ی چهارم پژوهش نشان داد که بین مولفه‌ی ارتباطات و مدیریت بر اساس ارزش‌ها رابطه‌ی معنادار و مستقیم وجود دارد. مقدار ضریب همبستگی محاسبه شده به میزان ۰/۵۸۹، رابطه‌ی متوسط مولفه‌ی ارتباطات و مدیریت بر اساس ارزش‌ها را می‌رساند. به نظر می‌رسد ارزش‌های محوری و مشترک میان افراد در سازمان

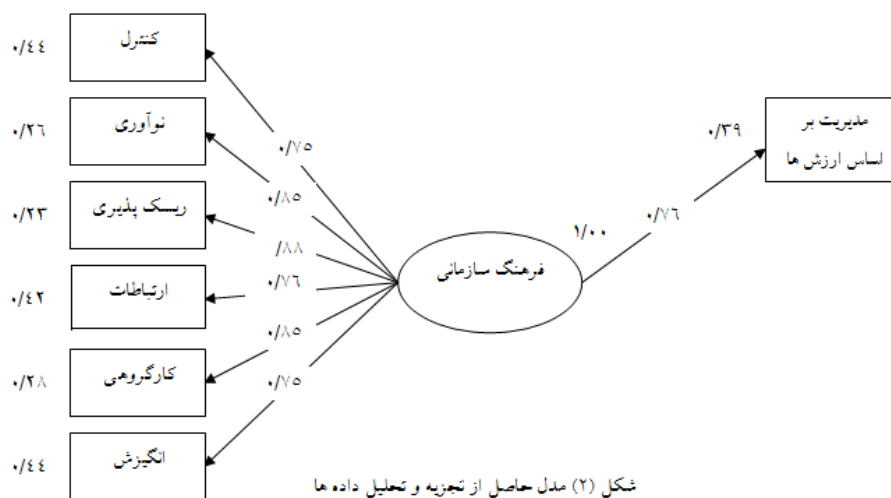
در درک پیچیدگی‌های سازمانی، ارتباطات سازمانی، معضلات و مسائلی که سازمان با آن درگیر است از جمله نحوه‌ی تعامل رئیس با کارکنان و غیره ..... از اهمیت ویژه‌ای برخوردار باشد.

نتایج بررسی فرضیه پنجم پژوهش نشان داد که بین مولفه‌ی کار گروهی و مدیریت بر اساس ارزش‌ها رابطه‌ی معنادار و مستقیم وجود دارد. مقدار ضریب همبستگی محاسبه شده به میزان ۰/۶۵۴، رابطه‌ی قوی بین مولفه‌ی کار گروهی و مدیریت بر اساس ارزش‌ها را می‌رساند. عمل به ارزش‌ها کارکنان را هم‌سو می‌کند و آنها را وادار می‌دارد که برای اهداف مشترک به کار بپردازند. وقتی کارکنان با هم متعهد شوند و بر اساس ارزش‌ها جلو روند، به صورت گروهی تصمیم‌گیری، برنامه ریزی و عمل می‌کنند.

نتایج بررسی فرضیه ششم پژوهش نشان داد که بین مولفه‌ی کنترل و مدیریت بر اساس ارزش‌ها رابطه‌ی معنادار و مستقیم وجود دارد. مقدار ضریب همبستگی محاسبه شده به میزان ۰/۶۰۶، رابطه‌ی قوی بین مولفه کنترل و مدیریت بر اساس ارزش‌ها را می‌رساند. طبق تعریفی از صبوری (۱۳۸۴) اگر سازمانی بتواند افرادی را استخدام کند که خود به خود با هنجارها و ارزش‌های سازمان هم‌نوایی و از ارزش‌ها پیروی کنند در آن صورت است که کنترل می‌تواند به عنوان هدایت‌کننده‌ی ارزش‌هایی از قبیل همکاری، مسئولیت‌پذیری و غیره.... باشد. هم‌چنین سازمان باید اعضای خود را طوری آموزش دهد که بدون نظارت از هنجارهای و ارزش‌های سازمان پیروی کنند.

نتایج بررسی سوال پژوهش نشان داد که بهترین پیش‌بینی‌کننده‌های مدیریت بر اساس ارزش‌ها ریسک‌پذیری، انگیزش، کنترل و کار گروهی می‌باشند. براساس ضریب بتا به ازای یک واحد افزایش در ریسک‌پذیری مدیریت بر اساس ارزش‌ها ۰/۲۴۸ واحد و به ازای یک واحد افزایش در انگیزش، مدیریت بر اساس ارزش‌ها به ۰/۲۷۷ واحد و به ازای یک واحد افزایش در کنترل به ۰/۲۰۸ واحد و به ازای یک واحد افزایش در کار گروهی به ۰/۱۶۸ واحد افزایش می‌یابد.

مدیریت بر اساس ارزش‌ها = ضریب ثابت ( ۳۵/۷۰ ) + ریسک‌پذیری ( ۰/۲۲۷ ) + انگیزش ( ۰/۲۰۸ ) + کار گروهی ( ۰/۱۶۸ )



وقتی سازمانی دارای فرهنگ سازمانی قوی باشد، مدیریت بر اساس ارزش‌ها نیز در آنجا بالاست و یا به تعبیری با توجه به مدل ارائه شده در این پژوهش وقتی ریسک‌پذیری، انگیزش، کارگروهی و کنترل بالا باشد، مدیریت بر اساس ارزش‌ها نیز بالاست و از جمله راه‌کارهای بالابردن و افزایش مدیریت بر اساس ارزش‌ها در سازمان آموزش و پرورش آبانده، افزایش این چهار مولفه‌ی (ریسک‌پذیری، انگیزش، کارگروهی و کنترل) می‌باشد. وجود این مولفه‌ها در سازمان نشان‌دهنده این است که گرایش سازمان مذکور بر این است که بر اساس ارزش‌ها مدیریت شود.

## منابع

- آونز، رابرت جی. (۱۳۸۲). رفتار سازمانی در آموزش و پرورش. (ترجمه قربانعلی سلیمی، احمدعلی فروغی ابری) اصفهان: دانشگاه آزاد اسلامی.
- ابزری، مهدی، دلوی، محمدرضا. (۱۳۸۵). مدیریت فرهنگ سازمانی (مفاهیم، الگوها، تغییر) با رویکرد تعالی گرا، چاپ اول، اصفهان: انتشارات قاصد سحر.
- ابزری، مهدی، دلوی، محمدرضا. (۱۳۸۸). نیل به تعالی از طریق تقویت فرهنگ سازمانی. مجله جامعه شناسی کاربردی، ۱، ۱۹۶-۱۷۱.
- ابزری، مهدی، تیموری، هادی، دلوی، محمدرضا. (۱۳۸۷). بررسی مولفه‌های فرهنگ سازمانی با رویکرد آسیب شناسی فرهنگی. فصلنامه راهبرد فرهنگ، ۱، ۱۳۷-۱۱۹.
- بلانچارد، کنت، اکانز، مایکل. (۱۳۸۲). مدیریت بر اساس ارزش‌ها. (ترجمه کامران پروانه) تهران: انتشارات آبنگاه.
- بهرام پور، محبوبه. (۱۳۸۶). بررسی رابطه بین ارزشهای پرسنلی و فرهنگ سازمانی در سازمان‌های دولتی شهر کرمان. مجله روانشناسی و علوم تربیتی - پژوهشهای تربیتی، ۱۲، ۱-۱۴.
- پورآمن، بهرام. (۱۳۸۰). مطالعه و بررسی وضع موجود فرهنگ سازمانی مرکز اطلاعات و مدارک علمی ایران، مرکز اطلاعات و مدارک علمی ایران، تهران.
- دیوس، استانی. (۱۳۷۳). مدیریت فرهنگ سازمانی. (ترجمه ناصر میرسپاسی، پریچهر معتمد گرجی)، تهران، انتشارات مروارید.
- جمشید نیا، علیرضا. (۱۳۷۷). بررسی فرهنگ سازمانی و رابطه آن با تعهد کارکنان در سازمان شهرداری اصفهان. پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشکده علوم تربیتی دانشگاه آزاد اسلامی خوراسگان.
- صبوری، منوچهر. (۱۳۸۴). جامعه شناسی سازمان‌ها. تهران: نشر شب تاب.
- محسنی، منوچهر. (۱۳۸۶). بررسی در جامعه شناسی فرهنگی ایران. چاپ اول، تهران: انتشارات پژوهشگاه فرهنگ، هنر و ارتباطات.
- هدایتی، سیدهاشم. (۱۳۸۱). جایگاه ارزشها در تئوری‌های مدیریت، ماهنامه تدبیر، ۱۳۰، ۳۷-۳۲.
- Buchko A. A. 2007. The Effect of Leadership on Values-Based Management. Journal of Leadership and Organization Development, Vol 28, No 1: 36-50.

Chenot D. 2007. Organizational Culture And Retention In Public Child Welfare Services Organizations. Doctor of Philosophy, Department of Social Sciences, Case Western Reserve University.

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: <http://www.joe.org/joe/2005october/rb6.php>.