





موسسه آموزش عالی آذربادگان

پایان نامه کارشناسی ارشد رشته مدیریت بازرگانی گرایش مدیریت استراتژیک

**بررسی تأثیر رهبری، برنامه ریزی استراتژیک بر تعالی سازمان با تاکید بر  
نقش تعدیلگری فرهنگ سازمانی کارآفرینانه: مطالعه موردی دانشگاه  
علوم پزشکی شهرستان ارومیه**

نگارش

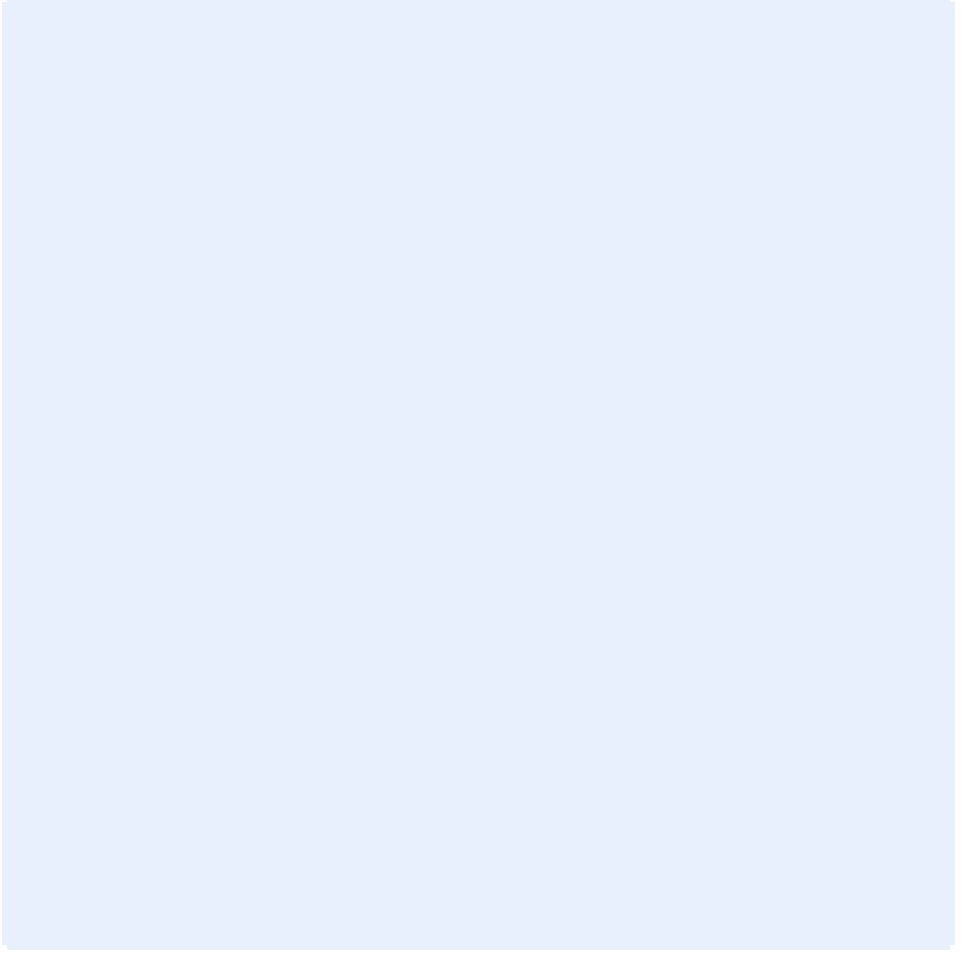
اکرم سهراب پور

استاد راهنما

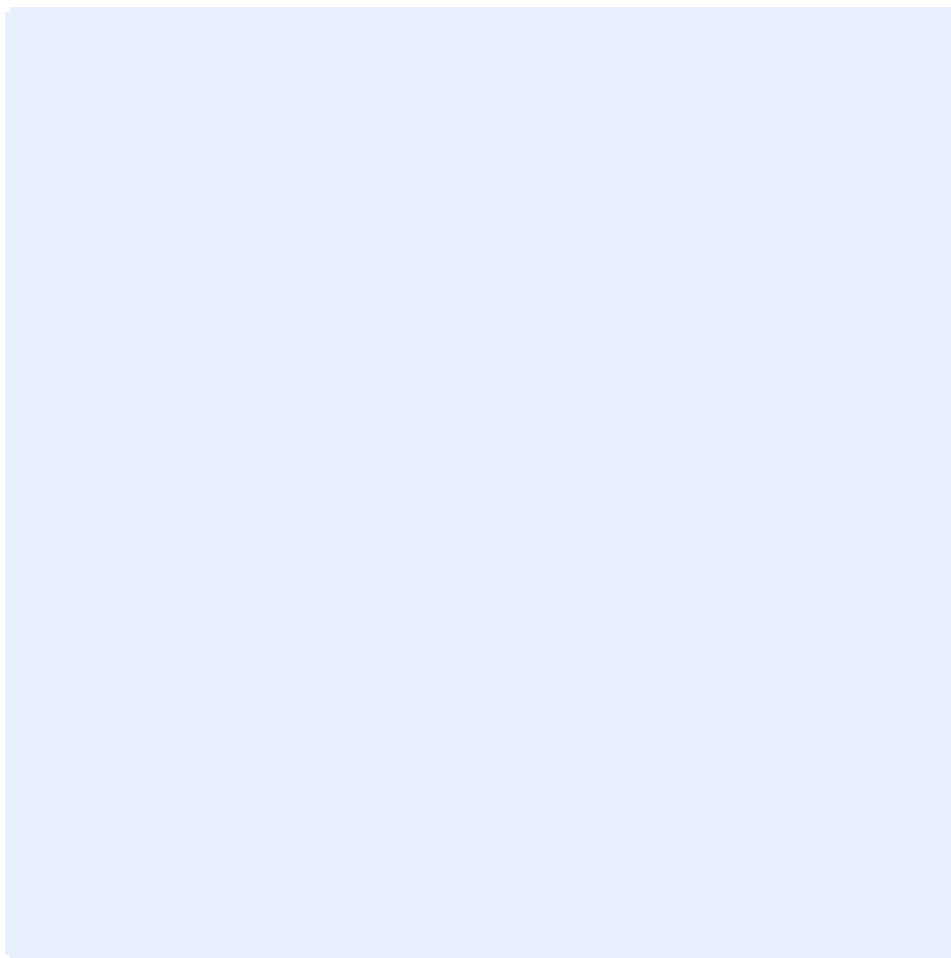
دکتر حبیب ولی زاده

شهریور ۱۴۰۱

## برگ اصالت و مالکیت اثر



برگ تأیید هیئت داوران / صورت جلسه دفاع (به زبان فارسی)



## تقدیم به:

محضر ارزشمند پدر و مادر عزیزم به خاطر همه‌ی تلاشهای محبت آمیزی که در دوران مختلف زندگی ام انجام داده اند و با مهربانی چگونه زیستن را به من آموخته اند.

به همسر مهربانم که در تمام طول تحصیل همراه و یگام من بوده است.

به استادان فرزانه و فریخته‌ای که در راه کسب علم و معرفت مراری نمودند.

به آنان که در راه کسب دانش راهنمایم بودند.

به آنان که نفس خیرشان و دعای روح پرورشان بدرقه‌ی راهم بود.

با الهام به من کمک کن تا بتوانم ادای دین کنم و به خواسته‌ی آنان جامه‌ی عمل پوشانم.

پروردگارا حسن عاقبت، سلامت و سعادت را برای آنان مقدر نما.

خدایا توفیق خدمتی سرشار از شور و نشاط و همراه و همسوا علم و دانش و پژوهش جهت رشد و شکوفایی ایران

کنسال عنایت بفرما

## سپاسگزاری

الکون که مراحل پژوهش، تدوین و نگارش پایان نامه به پایان رسیده است نمی توانم معنایی بالاتر از تقدیر و تشکر بر زبانم جاری سازم و سپاس خود را در وصف پدر و مادر عزیزم که وجودم جز بیه وجودشان نیست آشکار نمایم. از خانواده عزیزتر از جانم تشکر می کنم که در طول زندگی و دوران تحصیل همراه و مشوقم بودند و با ایثار و از خودگذشتگی و تحمل زحمات این راه یاری ام نمودند. از استاد فرهیخته و فرزانه (آقای دکتر حبیب ولی زاده) که با نکته های دلاویز و گفته های بلند، صحیفه های سخن را علم پرور نمود و همواره راهنما و راهنمای نگارنده در اتمام و اکمال پایان نامه بوده اند تقدیر و تشکر می نمایم.

از استاد گرامیم آقای دکتر حبیب ولی زاده که زحمت راهنمایی این پایان نامه با ایشان بود کمال تشکر را دارم.

از اساتید بزرگوار جناب آقایان (آقای دکتر مهدی پور علی و آقای دکتر سید جعفر صادق فیضی) که زحمت داوری این پایان نامه را بر عهده داشتند و نقطه نظرات مفید خود را جهت محتوای این پژوهش ارائه نمودند کمال تشکر را دارم. از مساعدت بی شائبه پرسنل سازمان (علوم پزشکی ارومیه و بکاران) که مراد پیشبر در این پژوهش یاری رسانند کمال امتنان و قدردانی دارم. همچنین از همپای و یاری دوستان و بگلاسی های عزیزم صمیمانه سپاس گزارم.

## چکیده

هدف این پژوهش بررسی تأثیر رهبری و برنامه ریزی استراتژیک بر تعالی سازمانی با تعدیلگری فرهنگ سازمانی کارآفرینانه در دانشگاه علوم پزشکی ارومیه می‌باشد. با استفاده از داده‌های اولیه به دست آمده از طریق ۲۱۲ پرسشنامه، آزمون فرضیه‌ها انجام شد. برای تجزیه و تحلیل داده‌های جمع آوری شده از روش مدل سازی معادلات ساختاری استفاده شد. یافته‌های آماری با استفاده از حداقل مربعات جزئی (PLS) نشان داد که رهبری و برنامه ریزی استراتژیک بر تعالی سازمان تأثیر معناداری دارد. و همچنین نتایج نشان داد که نقش میانجی کامل فرهنگ سازمانی کارآفرینانه در رابطه بین رهبری و تعالی سازمان ب مورد تأیید قرار گرفت ولی رابطه بین برنامه ریزی استراتژیک و تعالی سازمان توسط فرهنگ سازمانی کارآفرینانه مورد تأیید قرار نگرفت. واژگان کلیدی: رهبری، برنامه ریزی استراتژیک، تعالی سازمانی، فرهنگ سازمانی کارآفرینانه

## فهرست مطالب

۱.....	۱. فصل اول: کلیات.....
۱-۱.....	۱-۱ مقدمه.....
۱.....	۲-۱ بیان مسئله.....
۴.....	۳-۱ ضرورت و اهمیت موضوع.....
۵.....	۴-۱ اهداف کلی و جزئی.....
۶.....	۵-۱ فرضیه‌ها.....
۷.....	۱-۶ تعاریف مفهومی و عملیاتی متغیرها.....
۱۰.....	۲. فصل دوم: پیشینه پژوهش.....
۱۰.....	۱-۲ مقدمه.....
۱۱.....	۲-۲ استراتژی.....
۱۲.....	۳-۲ برنامه ریزی استراتژیک.....
۱۶.....	۲-۳-۱ مزایای استفاده از برنامه ریزی استراتژیک.....
۱۸.....	۴-۲ رهبری.....
۲۰.....	۲-۴-۱ اهمیت رهبری.....
۲۱.....	۵-۲ فرهنگ سازمانی.....
۲۵.....	۶-۲ تعالی سازمان.....
۲۸.....	۲-۵-۱. مدیریت کیفیت جامع.....
۳۲.....	۷-۲ تحقیقات داخلی و خارجی انجام یافته در ارتباط با موضوع.....



۳۲	۱-۷-۲ پیشینه مطالعات داخلی
۳۵	۲-۷-۲ پیشینه مطالعات خارجی
۳۸	۸-۲ جمع بندی فصل
۴۰	<b>۳. فصل سوم: روش شناسی پژوهش</b>
۴۰	۱-۳ مقدمه
۴۰	۲-۳ روش پژوهش
۴۱	۳-۳ جامعه آماری و تعیین حجم نمونه
۴۱	۴-۳ روش و ابزار گردآوری داده ها
۴۳	۶-۳ روش تجزیه و تحلیل داده ها
۴۴	۸-۳ خلاصه و نتیجه گیری فصل
۴۵	<b>۴. فصل چهارم: تحلیل نتایج</b>
۴۵	۱-۴ مقدمه
۴۵	۲-۴ آمار توصیفی
۴۶	۱-۲-۴ جنسیت
۴۶	۲-۲-۴ سن
۴۸	۳-۲-۴ تحصیلات
۴۹	۳-۴ آمار استنباطی
۴۹	۱-۳-۴ پایایی در مدل اندازه گیری
۵۲	۲-۳-۴ مدل ساختاری

۵۳	..... مدل عمومی	۳-۳-۴
۵۴	..... تحلیل و تفسیر نتایج کلی و آزمون فرض ها	۴-۳-۴
۵۹	..... خلاصه و نتیجه گیری فصل	۷-۴
۴۸	..... <b>فصل پنجم: بحث و نتیجه گیری</b>	۵
۴۸	..... مقدمه	۱-۵
۴۹	..... تفسیر داده‌های پژوهش و نتیجه گیری	۲-۵
۵۲	..... محدودیت ها	۳-۵
۵۳	..... پیشنهادهای پژوهشی و کاربردی	۴-۵
۵۹	..... منابع	
۶۴	..... ضمائم	
۶۴	..... ضمیمه الف) پرسشنامه	
۶۷	..... ضمیمه ب) خروجی نرم افزار	

**فهرست جداول..... شماره صفحه**

- جدول ۴-۱: توزیع فراوانی مربوط به جنسیت پاسخ دهندگان ..... ۴۶
- جدول ۴-۲: توزیع فراوانی مربوط به سن پاسخ دهندگان ..... ۴۷
- جدول ۴-۳: توزیع فراوانی مربوط به تحصیلات پاسخ دهندگان ..... ۴۸
- جدول ۴-۴: پایایی مدل اندازه گیری ..... ۵۰
- جدول ۴-۵: روایی همگرای مدل اندازه گیری ..... ۵۲
- جدول ۴-۶: روایی واگرا برای مدل اندازه گیری ..... ۵۲
- جدول ۴-۷: نتیجه گیری کلی ..... ۵۸

**فهرست نمودارها..... شماره صفحه**

- شکل ۱-۱: مدل مفهومی پژوهش برگرفته از مدل آل دافری و الوسانی (۲۰۲۱) ..... ۷
- شکل ۴-۱: نمودار دایره‌ای جنسیت ..... ۴۶
- شکل ۴-۲: نمودار ستونی توزیع فراوانی سن پاسخ دهندگان ..... ۴۷
- شکل ۴-۳: نمودار دایره‌ای تحصیلات ..... ۴۸
- شکل ۴-۴: مقادیر بارهای عاملی ..... ۵۱
- شکل ۴-۴: ضرایب مسیر و مقدار  $R^2$  بدون متغیر تعدیلگر ..... ۵۵
- شکل ۴-۵: آزمون ضرایب معناداری بدون وجود متغیر تعدیلگر ..... ۵۶
- شکل ۴-۶: آزمون ضرایب معناداری با وجود متغیر تعدیلگر ..... ۵۷
- شکل ۴-۷ نمودار اثر متقابل ..... ۵۸

## ۱. فصل اول: کلیات

### ۱-۱ مقدمه

تعالی سازمانی به بالاترین درجه عملکرد اشاره دارد. دستیابی به تعالی عمدتاً به تعهد و مشارکت همه افراد درون سازمان و همچنین استفاده از ابزارهای فنون و شیوه‌های مدیریت خاص بستگی دارد. تعالی سازمانی با شناسایی نقاط قوت و تعریف فرصت‌های غیرقابل بهبود الگوی ایده آلی برای رشد و پیشرفت سازمان‌هاست و همچنین تعالی سازمانی را می‌توان عملیاتی دانست که تأثیر متغیرهای مستقل بر عملکرد سازمان‌ها را روشن می‌کند. مدل تعالی سازمانی معیاری برای استقرار سیستم‌ها در سازمان‌ها و ارزیابی خود است که سیاست‌های میدران را برای بهبود عملکرد تعیین می‌کند. از این رو دسترسی سازمان‌ها به تعالی سازمانی یک شرایط ایده آل می‌باشد که می‌توانند به اهداف خود دست یافته و عملکرد خود را بهبود بخشند. در این رابطه عواملی که می‌توانند این امر را تحت تأثیر قرار دهند دارای اهمیت می‌باشد. از این رو با توجه به هدف پژوهش، در فصل حاضر، به ارائه کلیاتی از پژوهش پرداخته و اهداف و فرضیه‌های مطالعه نیز بیان خواهد شد.

### ۱-۲ بیان مسئله

یادگیرندگان اصلی هر سازمان رهبران هستند. یادگیری و توانایی رهبران در جذب، با دیگران یا رهبران تیم در سازمان‌های مشابه متفاوت است. دلیل آن این است که رهبران بر اعضا در تیم خود تأثیر می‌گذارند. رهبر را می‌توان به عنوان فردی در یک نهاد تعریف کرد که بر توسعه و دستیابی

به اهداف خود نظارت می‌کند و گروه یا افراد بزرگی را حمایت و هدایت می‌کند (راجو، ۲۰۱۸). در اکثر پروژه‌های تحقیقاتی، محققان جهت بهبود نتایج سازمانی بر رهبری تمرکز داشتند. با این وجود آنها نتوانستند روشن کنند که اقدامات رهبری در کارها که به نوبه خود می‌تواند نتایج را افزایش دهد، می‌تواند از تعالی هم بهره مند شود یا خیر. با این حال، در ادبیات قبلی، رابطه بین رهبری و تعالی سازمانی به نتایج مطلوبی نمی‌رسد. ساختاری لازم است تا بفهمیم چگونه یکی از آنها بر دیگری تأثیر گذار است تا تأثیرات موفقیت آمیز رهبری بر تعالی سازمانی مشخص گردد. رهبران سازمان خود نیاز به برنامه ریزی قوی دارند که می‌تواند به اجرا و نظارت بر تعالی کمک کند. لذا توسعه مستمر و تعمیق مهارت‌ها، یک ذهنیت و تجربه مثبت را جهت پایداری سازمان ایجاد می‌کند و باعث افزایش مهارت‌های رهبری می‌شود (مانی‌ام، ۲۰۱۷). تعالی سازمانی شامل توسعه و اجرای استراتژی‌هایی برای دستیابی به عملکرد سازمانی در راستای سازمان و محیط آن، تداوم این برنامه‌ها و بررسی آنها مطابق با رویکردهای کنترل کیفیت جامع، بهبود مستمر و یادگیری سازمانی است (هوشی و طالقانی، ۲۰۱۶).

اولوان<sup>۴</sup> و همکاران (۲۰۱۹) دریافتند که سطوح بالای رهبری شرکتی و سازمانی به تعالی سازمان کمک می‌کند. آنها متوجه شدند که رهبری استراتژیک و مشارکت سازمانی تأثیر عمده‌ای بر تعالی شرکت دارد. الحلاسه و الروادیه<sup>۵</sup> (۲۰۲۰)، در همین زمینه، در مطالعه خود دریافتند که رهبری از نظر آماری تأثیر معناداری بر تعالی عملیاتی دارد (مک‌فیل<sup>۶</sup> و همکاران، ۲۰۲۰).

با توجه به اینکه مدیریت استراتژیک به عنوان یک بخش مدیریتی محسوب می‌شود که به کسب و کارها در دستیابی به عملکرد برتر کمک می‌کند، یکی از مهمترین فعالیت‌ها محسوب می‌شود که بر سه مرحله اصلی تمرکز دارد: تدوین استراتژی، اجرای استراتژی و نظارت استراتژیک. اولین مرحله مهم در آمادگی سازمانی برای آینده، تدوین استراتژی یا برنامه ریزی استراتژیک

---

<sup>1</sup> Raju

<sup>2</sup> Maniam

<sup>3</sup> Houshi, Taleghani

<sup>4</sup> Olwan

<sup>5</sup> AlHalaseh & Al-Rawadyeh

<sup>6</sup> McPhail

است. مدیریت استراتژیک به سه مرحله یعنی ایجاد، اجرا و ارزیابی استراتژی‌ها اشاره دارد، در حالی که برنامه ریزی استراتژیک تنها به تدوین استراتژی‌ها اشاره دارد (آلفورد و گریو، ۲۰۱۷). طبق نظر گلیاتیس<sup>۲</sup> و همکاران (۲۰۱۳) برنامه ریزی استراتژیک دارای جنبه‌های مهمی است که باید مورد توجه قرار گیرد: پوشش عملکردی، تمرکز و زمان بندی، آماده سازی ساختار یافته و دستورالعمل‌های داخلی و خارجی. لذا برنامه ریزی استراتژیک مکانیزمی است که به رهبران سازمانی کمک می‌کند تا به اهداف خود دست یابند. بنابراین، رهبری به‌عنوان یک تجربه عملی، عمده‌اً مشارکت‌کنندگان در فرآیند برنامه‌ریزی استراتژیک سازمانی را درگیر می‌کند تا به عملکرد برنامه استراتژیک فرصتی برای بهبود و پاسخگویی بدهد (مک‌فیل<sup>۳</sup> و همکاران، ۲۰۲۰).

سازمان‌ها باید مهارت‌های اساسی مدیریت، از جمله برنامه‌ریزی استراتژیک، برای بهبود اثربخشی سازمان‌های خود داشته باشند. به عبارت دیگر رهبران نقش مهمی در برنامه ریزی استراتژیک دارند. لذا رهبران باید به طور فعال در مورد جهت و اهداف سازمان خود تصمیم بگیرند. رهبران خوب استراتژی مستحکم برای بیان هدف کلی سازمان دارند و چشم انداز روشنی نسبت به آینده‌ای که می‌خواهند ببینند دارند. آنها راه‌های جدیدی برای استفاده از مهارت‌های اصلی و مزایای رقابتی خود پیدا می‌کنند و آینده ایده‌آل را با فرآیندهای کسب‌وکار و عملیات جاری مطابقت می‌دهند (آل دافری و الوسانی<sup>۴</sup>، ۲۰۲۴). با توجه به اینکه برنامه ریزی استراتژیک یک روش مهم برای رهبران برای دستیابی به نتایج عالی است بنابراین، این مطالعه، برنامه‌ریزی استراتژیک را به عنوان یک متغیر موثر بر تعالی سازمان، پیشنهاد می‌کند.

از طرفی هم فرهنگ سازمانی کارآفرین، برای سازمان مهم است که با مشکلات بقاء، عدم اطمینان محیطی و تهدیدات رقبا، نوآوری و ریسک‌پذیری برای بهره‌برداری از فرصت‌ها مواجه شود. پلتفرم‌های انگیزشی مناسب، چه محسوس و چه نامشهود، برای ایجاد و ادغام اصول فرهنگ سازمانی کارآفرینانه در محیط کسب و کار مهم هستند. متغیرهای ملموس عناصر کلیدی سیستم

---

1Alford & Greve

2Gklatiis

3McPhail

4Al-Dhaafri & Alosani

پشتیبانی هستند و نقطه شروع سازمان‌ها هستند. پژوهشگرانی هستند که در زمینه‌های فرهنگ سازمانی کارآفرینی تحقیق کرده‌اند مانند موریس، کورنوال و پرلمن، وینسلو، اکول و سات. علاوه بر این، الذافری<sup>۱</sup> و همکاران (۲۰۱۶) اثر تعدیلگر فرهنگ سازمانی کارآفرینی را در یک سازمان عمومی مورد مطالعه قرار دادند که در آن اثر ناچیزی یافتند. با توجه به این نتایج متناقض، فرهنگ سازمانی کارآفرینی برای تعدیل رابطه بین رهبری و همچنین مدیریت استراتژیک با تعالی سازمانی پیشنهاد شده است.

با توجه به اینکه دانشگاه علوم پزشکی ارومیه بسیاری از استراتژی‌ها و شیوه‌های مرتبط با رهبری، برنامه ریزی استراتژیک و تعالی سازمانی را اجرا می‌کند. بنابراین، برای آزمایش چارچوب مطالعه این دانشگاه انتخاب شد که مدیران آن توانایی پاسخگویی به پرسشنامه مطالعه را دارند. سؤالات پژوهشی زیادی وجود دارد که باید توسط این مطالعه پاسخ داده شود، از جمله اینکه چگونه برنامه ریزی استراتژیک بر دستیابی به تعالی سازمانی تأثیر می‌گذارد؟ آیا برنامه ریزی استراتژیک به عنوان یک متغیر میانجی بین رهبری و تعالی سازمانی اثر گذار است؟

### ۱-۳ ضرورت و اهمیت موضوع

گرینگ<sup>۲</sup> و همکاران (۱۹۹۴) بیان کردند که مزایای برنامه‌ریزی استراتژیک برای یک شرکت مهم و حیاتی است. آنها ادعا می‌کنند که این مزایا می‌تواند علاوه بر کمک مثبت به عملکرد مالی، برای رفاه کل شرکت نیز قابل توجه باشد. این مزایا نشان دهنده توانایی سازمان در حل مشکلات سازمانی است. از آنجایی که هر سازمانی به شخصی برای برنامه ریزی و مدیریت فعالیت‌هایش نیاز دارد، توانایی‌های رهبران در این زمینه بسیار مهم است. بدون داشتن حداقل مهارت‌های مدیریتی، وجود رهبری که امکان مدیریت و رهبری موفق را کاهش دهد، کار را برای سازمان‌ها سخت خواهد کرد. هر سازمانی باید مهارت‌های اساسی مدیریت، از جمله برنامه‌ریزی استراتژیک، در راستای بهبود اثربخشی سازمان‌های خود داشته باشند؛ به عبارت دیگر

---

<sup>1</sup> Al-Dhaafri  
<sup>2</sup> Gerbing

رهبران نقش مهمی در برنامه ریزی استراتژیک دارند. و همچنین رهبر یک سازمان باید به طور فعال در مورد جهت و اهداف سازمان خود تصمیم گیرنده باشند (جبار و حسین، ۲۰۱۷).

کارآفرینی برای ارتقای جایگاه سازمان در میان رقبای خود حیاتی است و ممکن است فرصت‌های جدیدی را ایجاد کند. با این حال، اگر محیط کسب و کار پذیرای نوآوری باشد، تأثیرات مثبت کارآفرینی قابل درک است. به ویژه محیط داخلی با وجود رهبر خود، می‌تواند به عنوان یک محرک برای آن عمل کند (هیجاوی، ۲۰۲۱). از طرفی هم بر اساس فرهنگ سازمانی کارآفرینانه، برای سازمان‌ها مهم است که با مشکلات بقاء، عدم اطمینان محیطی و تهدیدات رقبا، نوآوری و ریسک پذیری برای بهره برداری از فرصت‌ها مواجه شوند. لذا عامل‌های انگیزشی مناسب، چه محسوس و چه نامشهود، برای ایجاد و ادغام اصول فرهنگ سازمانی کارآفرینانه در محیط کسب و کار مهم هستند از این رو در این مطالعه این موضوع به عنوان یک متغیر تعدیلگر ضرورت بررسی پیدا کرده است

بنابراین افزایش مستندات فعلی بر اساس مدلی که ارتباط بین رهبری، برنامه‌ریزی استراتژیک و تعالی سازمانی را در دانشگاه علوم پزشکی ارومیه توضیح می‌دهد، به اطلاعات کمک می‌کند. این یافته‌ها همچنین به ارزش شیوه‌های رهبری و برنامه‌ریزی استراتژیک برای سیاست‌گذاران، مدیران و متخصصان برای بهبود دستاوردهای کلی از طریق ارتقای تعالی سازمانی کمک می‌کند.

#### ۴-۱ اهداف کلی و جزئی

**هدف اصلی:** تعیین تأثیر رهبری و برنامه ریزی استراتژیک بر تعالی سازمان با تأکید بر نقش تعدیلگری فرهنگ سازمانی کارآفرینانه در دانشگاه علوم پزشکی شهرستان ارومیه.

اهداف فرعی پژوهش نیز به شرح زیر می‌باشد:

۱. تعیین تأثیر رهبری بر تعالی سازمان در دانشگاه علوم پزشکی شهرستان ارومیه.

---

<sup>1</sup> Jabbar & Hussein

<sup>2</sup> Hijjawi



۲. تعیین تأثیر برنامه ریزی استراتژیک بر تعالی سازمان در دانشگاه علوم پزشکی شهرستان ارومیه.

۳. تعیین نقش تعدیلگری فرهنگ سازمانی کارآفرینانه در رابطه بین رهبری و تعالی سازمان در دانشگاه علوم پزشکی شهرستان ارومیه.

۴. تعیین نقش تعدیلگری فرهنگ سازمانی کارآفرینانه در رابطه بین برنامه ریزی استراتژیک و تعالی سازمان در دانشگاه علوم پزشکی شهرستان ارومیه.

## ۱-۵ فرضیه‌ها

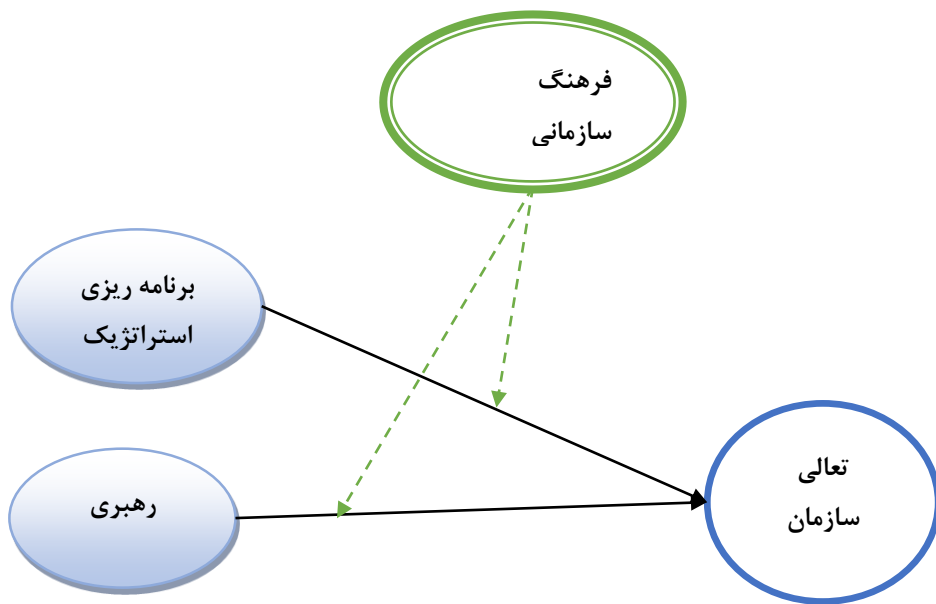
این پژوهش دارای چهار فرضیه می‌باشد که جزئیات آن‌ها به شرح زیر می‌باشد:

**فرضیه اصلی:** رهبری و برنامه ریزی استراتژیک بر تعالی سازمان با تأکید بر نقش تعدیلگری فرهنگ سازمانی کارآفرینانه تأثیر مثبت و معناداری دارد.

بدین وسیله فرضیه‌های فرعی نیز به شرح زیر می‌باشد:

۱. رهبری بر تعالی سازمان تأثیر معناداری دارد.
۲. برنامه ریزی استراتژیک بر تعالی سازمان تأثیر معناداری دارد.
۳. فرهنگ سازمانی کارآفرینانه رابطه بین رهبری و تعالی سازمان را تعدیلگری می‌کند.
۴. فرهنگ سازمانی کارآفرینانه رابطه بین برنامه ریزی استراتژیک و تعالی سازمان را تعدیلگری می‌کند.

در اینجا تلاش داریم تا با ارائه مدلی نوع روابط را نشان دهیم.



شکل ۱-۱: مدل مفهومی پژوهش برگرفته از مدل آل دافری و الوسانی (۲۰۲۱)

## ۱-۶ تعاریف مفهومی و عملیاتی متغیرها

در این پژوهش دو متغیر مستقل (برنامه ریزی استراتژیک و رهبری) و یک متغیر وابسته (تعالی سازمان) و در نهایت یک متغیر تعدیلگر (فرهنگ سازمانی کارآفرینانه) داریم که تعریف مفهومی و عملیاتی متغیرها به شرح زیر می باشد.

**تعریف مفهومی رهبری:** رهبر را می توان به عنوان فردی در یک نهاد تعریف کرد که بر توسعه و دستیابی به اهداف خود نظارت می کند، گروه یا فرد بزرگی را حمایت و هدایت می کند (والیپن، ۲۰۱۷). در حالت ایده آل، رهبری نه تنها باید تمایل به کار را تشویق کند، بلکه باید تمایل به همکاری با غیرت و اعتماد به نفس را برای تقویت ایده رهبری را نیز تشویق

IAI-Dhaafri & Alosani  
<sup>2</sup> Valliappan

کند (ایگ بیکن و ادیوری، ۲۰۱۵). همچنین رهبران سازمان‌های معاصر، تأثیر قابل توجهی بر احساسات، شناخت‌ها، نگرش‌ها، رفتارها و عملکرد کارکنان دارند (آل دافری و الوسانی ۲۰۲۱).  
**تعریف عملیاتی رهبری:** این متغیر از نوع اندازه پذیر بوده و با استفاده از سؤالات ۱-۸ از پرسشنامه استاندارد براه<sup>۲</sup> و همکاران (۲۰۰۰) و آوولیو<sup>۳</sup> و همکاران (۱۹۹۹) اندازه گیری خواهد شد.

**تعریف مفهومی برنامه ریزی استراتژیک:** مدیریت استراتژیک به عنوان یک بخش مدیریتی که به کسب و کارها در دستیابی به عملکرد برتر کمک می‌کند، یکی از مهمترین فعالیت‌ها محسوب می‌شود. مدیریت استراتژیک بر سه مرحله اصلی تمرکز دارد: تدوین استراتژی، اجرای استراتژی و نظارت استراتژیک. اولین مرحله مهم در آمادگی سازمانی برای آینده، توسعه استراتژی یا برنامه ریزی استراتژیک است. مدیریت استراتژیک به سه مرحله یعنی ایجاد، اجرا و ارزیابی استراتژی‌ها اشاره دارد، در حالی که برنامه ریزی استراتژیک تنها به تدوین استراتژی‌ها اشاره دارد (آلفورد و گریو، ۲۰۱۷).

**تعریف عملیاتی برنامه ریزی استراتژیک:** این متغیر از نوع اندازه پذیر بوده و با استفاده از سؤالات ۹-۱۹ از پرسشنامه استاندارد آلوسانی<sup>۴</sup> و همکاران (۲۰۲۰) و گتزو<sup>۵</sup> و همکاران (۲۰۰۵) اندازه گیری خواهد شد.

**تعریف مفهومی تعالی سازمان:** تعالی سازمانی شامل توسعه و اجرای استراتژی‌هایی برای دستیابی به عملکرد سازمانی در راستای سازمان و محیط آن، تداوم این برنامه‌ها و بررسی آنها مطابق با رویکردهای کنترل کیفیت جامع، بهبود مستمر و یادگیری سازمانی است (پرکمن<sup>۶</sup> و همکاران، ۲۰۱۱؛ گوچ و دیویس<sup>۷</sup>، ۲۰۱۴). تعالی ابزاری استراتژیک برای کسب و کارها برای

---

<sup>1</sup> Igbaekemen and Odivwri

<sup>2</sup> Brah

<sup>3</sup> Avolio

<sup>4</sup> Alford and Greve

<sup>5</sup> Alosani

<sup>6</sup> Getz

<sup>7</sup> Perkmann

<sup>8</sup> Goetsch and Davis

دستیابی به اهداف خود از طریق دستیابی به کیفیت بالا و مزیت رقابتی است (احمد، ۲۰۱۹). تعالی به این معنی است که سازمان‌ها نتایج خود را ارزیابی می‌کنند، فرصت‌های خاصی را برای بهبود شناسایی می‌کنند و جایگاه رقابتی را در میان رقبای بازار به دست می‌آورند و به آنها در حفظ یک محیط پایدار کمک می‌کنند (سیوتراس<sup>۲</sup> و همکاران، ۲۰۱۶).

### **تعریف عملیاتی تعالی سازمان:** این متغیر از نوع اندازه پذیر بوده و با استفاده از سؤالات

۲۰-۲۶ از پرسشنامه استاندارد ناصر<sup>۳</sup> و همکاران (۲۰۱۷) اندازه گیری خواهد شد.

### **تعریف مفهومی فرهنگ سازمانی کارآفرینانه:** برای چندین دهه، مفهوم "فرهنگ

کارآفرینی" به عنوان یک فرهنگ سازمانی توصیف شده است که ویژگی‌های کارآفرینی را در بر می‌گیرد و ترویج می‌کند. این شامل ریسک پذیری، فعال بودن و نوآوری است (پانوویچ و دیما، ۲۰۱۴). فرهنگ کارآفرینی، از دیدگاهی متفاوت، اصطلاحی است که برای توصیف فرهنگ سازمانی گسترده‌تر که کارآفرینی را تشویق یا ترویج می‌کند، استفاده می‌شود. فرهنگ سازمانی از دیرباز به عنوان ساختار اصلی باورها، مفروضات و رفتارهای رایج در کل شرکت در نظر گرفته شده است. در فرهنگ کارآفرینی، فرآیندهای خلق ایده‌های جدید با در نظر گرفتن دیدگاه‌های مختلف مورد توجه ویژه قرار می‌گیرد (دایره‌های کیفیت، سیستم پیشنهادات) (الدھاری و السویدی، ۲۰۱۶).

### **تعریف عملیاتی فرهنگ سازمانی کارآفرینانه:** این متغیر از نوع اندازه پذیر بوده و

با استفاده از سؤالات ۳۵-۲۷ پرسشنامه استاندارد لای<sup>۵</sup> و همکاران (۲۰۰۷) و بوسو<sup>۶</sup> و همکاران (۲۰۱۳) اندازه گیری خواهد شد.

---

<sup>1</sup> Ahmad

<sup>2</sup> Tsiotras

<sup>3</sup> Naser

<sup>4</sup> Al-Dhaafri, H. S., Al-Swidi,

<sup>5</sup> Lai

<sup>6</sup> Boso

## ۲. فصل دوم: پیشینه پژوهش

### ۲-۱ مقدمه

دستیابی به تعالی سازمانی هدف اصلی اجرای نوآورانه و مدیریت کیفیت است. برتری کسب و کار عملاً از سازمان در پذیرش و مقابله با تغییر حمایت می‌کند. مدیران برای داشتن یک مأموریت روشن برای رهبری تیم خود و دستیابی به اهداف برای ذینفعان و مشتریان سازمان به تعالی پایدار نیاز دارند. برتری بالاترین و برجسته‌ترین عملکرد است. بنابراین هر سازمانی باید به آن توجه کند. امروزه بسیاری از سازمان‌ها برای دستیابی به رکورد عملکرد بالا باید ابتدا برای دستیابی به تعالی سازمانی تلاش کنند تا از سایر رقبا در بازار متمایز شوند. با این حال، بسیاری از سازمان‌ها به دلیل کمبود دانش در مورد فرآیندها و مفاهیم تعالی کسب و کار در دستیابی به تعالی شکست خورده‌اند. از این رو در بخش حاضر، به بررسی ادبیات نظری متغیرهای پژوهش پرداخته و پیشینه تجربی موجود در رابطه با موضوع پژوهش را بررسی می‌نمایم.

## ادبیات نظری تحقیق

### ۲-۲ استراتژی

طبق گفته پورتر<sup>۱</sup> (۱۹۶۶) استراتژی به عنوان ایجاد یک موقعیت منحصر به فرد شامل مجموعه متفاوتی از فعالیت ها تعریف می شود. به نوبه خود، مینتزرگ<sup>۲</sup> (۱۹۹۴) استراتژی برنامه ریزی را به عنوان اهدافی می بیند که توسط رهبری سازمانی برای اطمینان از اجرای بدون غافلگیری، در یک محیط قابل کنترل و عملی، تدوین و بیان می شود. لسکاج<sup>۳</sup> (۲۰۱۷) اشاره کرد که استراتژی بقای سازمانی را در بازار رقابتی با پیش بینی و مقابله با چالش های رقبا تقویت می کند. بنابراین می توان اشاره کرد که استراتژی عمدتاً عبارت است از رقابت و بقا در بازار از طریق ارائه محصولات، خدمات و برنامه های رقابتی با پیشنهادات رقیب.

سطوح مختلفی از استراتژی های سازمانی وجود دارد. تاپرا<sup>۴</sup> (۲۰۱۶) سطوح استراتژی شرکت، استراتژی تجاری، استراتژی عملکردی و استراتژی های عملیاتی شناسایی کرده است. الف) استراتژی سطح شرکت: این استراتژی عمدتاً به انتخاب تجارت، محصول و بازار مربوط می شود.

ب) استراتژی واحد تجاری: یک واحد تجاری استراتژیک ممکن است از سازمانی به سازمان دیگر یا صنعتی به صنعت دیگر متفاوت باشد، اما ممکن است یک بخش، خط تولید، مرکز سود، منطقه جغرافیایی و غیره باشد. مسائل استراتژیک در سطح واحد تجاری شامل قرار دادن یک کسب و کار در مقابل رقبا، تطبیق فناوری های جدید، تأثیرگذاری بر ماهیت رقابت از طریق یکپارچگی عمودی و افقی، لابی گری سیاسی و شبکه سازی و غیره است.

---

<sup>1</sup> Porter

<sup>2</sup> Mintzberg

<sup>3</sup> Leskaj

<sup>4</sup> Tapera

ج) استراتژی های سطح عملکردی: مسائل استراتژیک در سطح عملکردی به فرآیندهای کسب و کار و زنجیره ارزش مربوط می شود. این استراتژی ها شامل بازاریابی، تولید، تحقیق و توسعه و امور مالی است.

د) استراتژی های عملیاتی: این استراتژی ها به نحوه سازماندهی هر بخش از کسب و کار برای ارائه جهت استراتژیک و استراتژی های عملکردی در سطح شرکت و واحد تجاری مربوط می شود. بنابراین، استراتژی عملیاتی بر مسائل فرآیندها، منابع انسانی و مالی و غیره تمرکز دارد. این استراتژی ها شامل تصمیم گیری در فروشگاه تحت نظارت و کارگران است و شامل پرداخت فاکتورها، مدیریت زنجیره تامین، استفاده از دارایی ها و سایر منابع از جمله کارکنان به نفع سازمان برای تحقق مزیت رقابتی سازمان است (کابی، ۲۰۱۹).

### ۳-۲ برنامه ریزی استراتژیک

اصطلاح برنامه ریزی استراتژیک در دهه ۱۹۵۰ سرچشمه گرفت و بین اواسط دهه ۱۹۶۰ و اواسط دهه ۱۹۷۰ بسیار رایج شد. در این دوره برنامه ریزی استراتژیک به طور گسترده ای به عنوان پاسخی برای همه مشکلات پیش روی سازمان ها تصور می شد (دیوید، ۲۰۱۱). هیوز<sup>۳</sup> (۲۰۰۳) بیان می کند که برنامه ریزی استراتژیک فرآیندی است که بر اهداف و استراتژی های عملیاتی مبتنی بر سیاست ها، برنامه ها و فعالیت های سازمانی متمرکز است که برای دستیابی به اهداف و نتایج مطلوب موسسه طراحی شده اند. طبق نظر پویستر و استریب<sup>۴</sup> (۲۰۰۵)، برنامه ریزی استراتژیک باید از نوع برنامه ریزی کنش محور باشد که تنها در صورتی مفید باشد که با اجرا همراه باشد و این اغلب نقطه ای است که فرآیند با شکست مواجه می شود. بر اساس تعریف بانک جهانی<sup>۵</sup> (۲۰۱۱)، برنامه ریزی استراتژیک فرآیندی است که توسط آن رهبران یک سازمان تعیین می کنند که در آینده چه چیزی را در نظر دارد و چگونه به این سطح یا موقعیت هدف می

---

<sup>1</sup> Kabeyi

<sup>2</sup> David

<sup>3</sup> Hughes

<sup>4</sup> Poister and Streib

<sup>5</sup> World Bank

رسد. اونگ (۲۰۱۵) مشاهده کرد که برنامه ریزی استراتژیک یک فرآیند عمدی و رسمی است که با توجه به منابعی که با هدف تحقق مزیت رقابتی سازمانی، وضعیت فعلی را تجزیه و تحلیل می کند و اهداف تعیین می کند. به گفته بریسون<sup>۲</sup> (۱۹۸۸)، برنامه ریزی استراتژیک «کوششی منظم برای تولید تصمیمات و اقدامات اساسی است که ماهیت و جهت فعالیت های یک سازمان (یا سایر نهادها) را در چارچوب های قانونی شکل می دهد. بنابراین برنامه ریزی استراتژیک با توسعه چشم انداز سازمانی سروکار دارد و اولویت ها، رویه ها و فعالیت های لازم برای تحقق این چشم انداز بیان شده را تعیین می کند. چشم انداز اعلام شده سازمانی شامل اهداف قابل اندازه گیری است که واقع بینانه و قابل دستیابی هستند، اما به اندازه کافی چالش برانگیز هستند. برنامه ریزی استراتژیک شامل تعیین اهداف و تخصیص منابع است و نظم یا نظم لازم برنامه ریزی استراتژیک موفق است (کابی<sup>۳</sup>، ۲۰۱۹).

نتیجه فرآیند برنامه ریزی استراتژیک، یک برنامه استراتژیک است که برای سازمان در حرکت به سوی آینده، یک طرح آبی است. طبق نظر تاپرا<sup>۴</sup> (۲۰۱۶) یک برنامه استراتژیک ابزاری برای تعریف جهت سازمانی است و بنابراین اهداف و اهداف سازمان را تا حد امکان واقعی تعیین می کند. تاپرا همچنین خاطرنشان کرد که برنامه ریزی استراتژیک فرآیندی است که نتیجه آن باید ایده های نوآورانه و خلاقانه باشد که پایه و اساس آینده یک سازمان را ایجاد کند. بنابراین، یک برنامه استراتژیک خوب باید بر اساس ایده های نوآورانه و خلاقانه باشد.

مدیریت استراتژیک به عنوان یک بخش مدیریتی که به کسب و کارها در دستیابی به عملکرد برتر کمک می کند، یکی از مهمترین فعالیت ها محسوب می شود. مدیریت استراتژیک بر سه مرحله اصلی تمرکز دارد: تدوین استراتژی، اجرای استراتژی و نظارت استراتژیک. اولین مرحله مهم در آمادگی سازمانی برای آینده، توسعه استراتژی یا برنامه ریزی استراتژیک است. مدیریت استراتژیک به سه مرحله یعنی ایجاد، اجرا و ارزیابی استراتژی ها اشاره دارد، در حالی

---

<sup>1</sup> Ong

<sup>2</sup> Bryson

<sup>3</sup> Kabeyi

<sup>4</sup> Tapera



که برنامه ریزی استراتژیک تنها به تدوین استراتژی‌ها اشاره دارد. ابتدا در بخش خصوصی و متعاقب آن در اواخر دهه ۱۹۷۰، شیوه‌ها و اصول استراتژیک در بخش دولتی به وجود آمد (آلفورد و گرو، ۲۰۱۷).

ابزارهای استراتژیک حیاتی یک شرکت در محیط‌های رقابتی، موفقیت آن را با توجه به دیدگاه مبتنی بر منابع شرکت تعیین می‌کند (کولیس و مونتگومری، ۲۰۰۸). کاجانر<sup>۳</sup> و همکاران (۲۰۱۶) گفت: چندین سازمان که منجر به استراتژی‌های ضعیف، تعالی سازمانی ضعیف و نتایج ضعیف می‌شود، نتوانسته‌اند یک فرآیند برنامه ریزی استراتژیک خوب را اجرا کنند. علاوه بر این، لدرر<sup>۴</sup> و همکاران (۲۰۱۷) گزارش داد که هدف اصلی مدیریت استراتژیک این است که اطمینان حاصل شود که سیاست‌ها در فرآیندهای تجاری روزانه سازمان‌ها اجرا می‌شوند. با این حال، برنامه‌ها اغلب مستند نشده یا به طور خاص با فرآیندهای تجاری مرتبط نیستند، و بنابراین، اهداف میان مدت اغلب در دسترس نیستند.

کاجانر و همکاران (۲۰۱۶) در سهم خود در همین زمینه افق‌های زمانی را که در آن برنامه ریزی استراتژیک در شرکت‌های مؤثر انجام می‌شود، شناسایی کرد. برنامه ریزی و اجرای استراتژیک باید در سه مقیاس زمانی مختلف انجام شود: افق بلندمدت، تأیید یا تعریف مجدد پروژه، چشم انداز و ارزش‌ها. پنج سال یا بیشتر در نظر گرفته خواهد شد. هدف، تعریف اقدامات لازم در میان مدت، معمولاً طی ۳ تا ۵ سال آینده، برای دستیابی به چشم انداز سازمان است. برنامه‌های اقدام خاصی که اقدامات استراتژیک لازم را مشخص می‌کند باید تعریف شود. هدف باید یافتن جایگزین‌های کوتاه مدت و تسریع در اجرای استراتژی باشد (کاجانر<sup>۵</sup> و همکاران، ۲۰۱۶). طبق نظر کوفوپولوس و کلیاتس<sup>۶</sup> (۲۰۱۳)، برنامه ریزی استراتژیک دارای جنبه‌های مهمی

---

<sup>1</sup> Alford, J. and Greve

<sup>2</sup> Collis and Montgomery

<sup>3</sup> Kachaner

<sup>4</sup> Lederer

<sup>5</sup> Kachaner

<sup>6</sup> Koufopoulos & Gkliatis

است که باید مورد توجه قرار گیرد: پوشش عملکردی، تمرکز و زمان بندی، آماده سازی ساختار یافته و دستورالعمل های داخلی و خارجی.

آکوف<sup>۱</sup> (۱۹۷۴) مزایای بالقوه برنامه ریزی سازمانی را پس از شرکت در مرحله برنامه ریزی استراتژیک سازمان ها شناسایی کرد. گرینگ<sup>۲</sup> و همکاران (۱۹۹۴) پیشنهاد کرد که مزایای برنامه ریزی استراتژیک برای یک شرکت مهم و حیاتی است. آنها ادعا می کنند که این مزایا می تواند علاوه بر کمک مثبت به عملکرد مالی، برای رفاه کل شرکت نیز قابل توجه باشد. این مزایا نشان دهنده توانایی سازمان در حل مشکلات سازمانی است.

بسیاری از این موارد را می توان برای استفاده از یک ابزار فناورانه در برنامه ریزی استراتژیک استفاده کرد. نقاط قوت، ضعف، فرصت ها و تهدیدها (SWOT) یکی از محبوب ترین رویکردهای برنامه ریزی استراتژیک است (لو<sup>۳</sup>، ۲۰۱۰). این اولین گام در تحلیل محیط داخلی سازمان است. SWOT مخفف نقاط قوت، ضعف، فرصت ها و تهدیدها است. در دهه ۱۹۶۰ توسعه یافت و توسط ویریچ<sup>۴</sup> (۱۹۸۲) و توسط لرنند<sup>۵</sup> و همکاران (۱۹۶۵) محبوب شد.

به عنوان بخشی از برنامه ریزی استراتژیک، چشم انداز و مأموریت، هم از نظر داخلی و هم از بیرون ارائه می شود، اگرچه در داخل نیز در نظر گرفته می شوند. داربی<sup>۶</sup> (۲۰۱۲) معتقد است که یک چشم انداز و مفهوم مأموریت مناسب عملکرد کارکنان را برای دنبال کردن یک استراتژی شرکتی بهبود می بخشد. براتیانو و بالانسکو<sup>۷</sup> (۲۰۰۸) به این نتیجه رسیدند که چشم انداز و مأموریت ضروری هستند زیرا قدرت سازمان را در ایجاد این چشم انداز، مأموریت و بیانیه های ارزش اصلی یکپارچه سازان توسعه سرمایه فکری مؤثر نشان می دهند. چشم انداز آینده مورد انتظار یک سازمان را شکل می دهد. چشم انداز چارچوب نظری یک برنامه شرکتی است که

---

<sup>1</sup> Ackoff

<sup>2</sup> Gerbing

<sup>3</sup> Lu

<sup>4</sup> Weihrich

<sup>5</sup> Learned

<sup>6</sup> Darbi

<sup>7</sup> Bratianu and Balanescu

یک جهت استراتژیک را ترسیم می‌کند و یک نقشه مفهومی از چگونگی حرکت یک سازمان از واقعیت فعلی به وضعیت مطلوب ارائه می‌دهد. چشم انداز نیز یک انگیزه است (میرویس<sup>۱</sup> و همکاران، ۲۰۱۰).

### ۱-۳-۲ مزایای استفاده از برنامه ریزی استراتژیک

سازمان‌ها از برنامه ریزی و مدیریت استراتژیک مزایای قابل توجهی کسب می‌کنند. طبق نظر برادوتان و ساربو<sup>۲</sup> (۲۰۱۲) و اونگ<sup>۳</sup> (۲۰۱۵) برنامه ریزی کمک می‌کند تا اطمینان حاصل شود که سازمان در محیط کسب و کار مرتبط و پاسخگو باقی می‌ماند. مزایای برنامه ریزی استراتژیک عبارتند از؛

- ✓ برنامه‌ریزی و مدیریت استراتژیک شرکت را قادر می‌سازد تا آینده را پیش‌بینی کند و خود را برای آن به شیوه‌ای فعالانه در مقابل واکنش‌پذیر بودن آماده کند، بنابراین آنها را سازگارتر و موفق‌تر می‌کند.
- ✓ یک برنامه استراتژیک به عنوان ابزاری برای تعیین جهت سازمانی، تعیین اهداف و اهدافی را که تا حد امکان واقع بینانه باشد امکان‌پذیر می‌کند و این امر ثبات و ثبات در عملیات را تسهیل می‌کند.
- ✓ یک برنامه ریزی و مدیریت استراتژیک موفق منجر به افزایش سهم بازار و سودآوری می‌شود زیرا سازمان‌ها بیش ارزشمندی از روند بازار، بخش‌های مصرف‌کننده و محصول/خدمات یا برنامه‌های موجود ارائه می‌دهند.
- ✓ برنامه ریزی و مدیریت استراتژیک با ارائه یک نقشه راه روشن که همسویی فعالیت‌ها و منابع را برای تحقق اهداف به خوبی تعیین شده و واقع بینانه که منجر به بهره‌وری بالا در عملیات تجاری می‌شود تسهیل می‌کند، کارایی عملیاتی را افزایش می‌دهد.

---

<sup>1</sup> Mirvis

<sup>2</sup> Braduțan and Sârbu

<sup>3</sup> Ong

✓ توسعه برنامه، محصول و خدمات جدید توسط سازمان ها را در راستای تغییر نیازهای مصرف کننده و رقابت تسهیل می کند.

✓ سازمان را قادر می سازد تا آینده را به صورت منظم و سیستماتیک بررسی کند.  
✓ از منظر حکمرانی، هیئت مدیره را قادر می سازد تا خط مشی ها و اهدافی را برای هدایت سازمان تعیین کند و تمرکز روشنی را برای مدیریت فراهم می کند.

برنامه ریزی استراتژیک انگیزه و نوآوری را ارتقا می دهد زیرا مدیرانی را در سطوح بالا درگیر می کند که به اهداف و استراتژی ها متعهد هستند و برای اجرای استراتژی ها ایده های جدیدی می اندیشند. همچنین زمانی که می دانند تلاش هایشان در راستای اهداف سازمانی کمک می کند، برای افراد سطوح پایین تر انگیزه ایجاد می کند. از طریق مدیریت استراتژیک، ریسک ها به حداقل می رسند، زیرا این فرآیند اطلاعات مورد نیاز برای ارزیابی ریسک و چارچوب استراتژی ها برای به حداقل رساندن آنها و سرمایه گذاری در فرصت های تجاری امن را فراهم می کند. بنابراین، احتمال اشتباه کردن و انتخاب اهداف و استراتژی های اشتباه به میزان قابل توجهی کاهش می یابد. ریسک در هر کسب و کاری ذاتی است و عدم پیش بینی ریسک از طریق برنامه ریزی استراتژیک تقریباً مطمئن است که کسب و کار را به سمت شکست سوق می دهد (کابی، ۲۰۱۹). هیل و جونز<sup>۱</sup> (۱۹۹۸) اظهار داشتند که برنامه ریزی استراتژیک تغییرات واقعی را در جو سازمانی ایجاد می کند و مزایایی بر عملکرد آنها دارد و بنابراین محیطی را برای اعمال مدیریت استراتژیک فراهم می کند. بنابراین، برنامه ریزی باید نقطه شروع مدیریت استراتژیک باشد، در حالی که برنامه ریزی استراتژیک، فعالیت ها و تلاش های سازمانی را در جهت اهداف بلند مدت یک سازمان متحد می کند. با تمرکز بر اهداف خاص، برای کارکنان مشخص می شود که مسیری را که انتظار می رود به سمت آن حرکت کنند، بدانند. از طریق برنامه ریزی استراتژیک تخصیص منابع و تلاش برای دستیابی به اهداف از طریق مشخصات روشنی که در طول تدوین استراتژی و برنامه ریزی واقعی ارائه می شود تسهیل می شود.

---

<sup>1</sup> Kabeyi

<sup>2</sup> Hill and Jones

## ۴-۲ رهبری

یادگیرندگان اصلی هر سازمان رهبران هستند. یادگیری و توانایی رهبران برای جذب با دیگران یا رهبران تیم در همان سازمان متفاوت است. دلیل آن این است که رهبران بر اعضای تیم خود تأثیر می‌گذارند. رهبر را می‌توان به عنوان فردی در یک نهاد تعریف کرد که بر توسعه و دستیابی به اهداف خود نظارت می‌کند، گروه یا فرد بزرگی را حمایت و هدایت می‌کند (والیپن، ۲۰۱۷). در تحلیل رهبری محققین، پتانسیل مطالعات جدید باید متمرکز شود، منابع تحقیقاتی ایجاد شده هدایت شوند، اهداف خاص برای تحقیق مشخص شود و حوزه‌هایی که دیگر مرتبط با رهبری نیستند حذف شوند. بسیاری از تحقیقات اولیه در مورد مدیریت مؤثر بر ویژگی‌های رهبران و توانایی رهبران برای تأثیرگذاری بر دیگران متمرکز است (الدفری و الوسنی، ۲۰۲۱).

ویژگی‌های رهبری با گذشت زمان و تجربه به دست می‌آیند، مانند دانش قوی و اعتماد به نفس، در حالی که ویژگی‌هایی مانند انگیزه و وفاداری در خود پیشوند هستند. بسیاری از محققان مفهوم رهبری را به طور مشابه رهبری را توصیف کرده‌اند که تفسیر آنها را نیز منعکس می‌کند. در حالت ایده آل، رهبری نه تنها باید تمایل به کار را تشویق کند، بلکه باید تمایل به همکاری با غیرت و اعتماد به نفس برای تقویت ایده رهبری را نیز تشویق کند (ایگباکمن و اودیوری، ۲۰۱۵).

به گفته یوکل<sup>۴</sup> (۲۰۱۲)، رهبران سازمان‌های معاصر، تأثیر قابل توجهی بر احساسات، شناخت‌ها، نگرش‌ها، رفتارها و عملکرد کارگران دارند. علاوه بر این، ادبیات اخیر در مورد رهبری، مطالعاتی را خواستار شد که قدرت رهبری را در نظر گرفته و موقعیت حامیان را بررسی کند. علاوه بر این، توجه رهبران و چارچوب اجرا از دیدگاه واقع‌بینانه، رفتارهای اصلی هستند که در مقایسه با سایر بخش‌های پیشرو (مانند رهبری تحول‌آفرین و نظارت سوءاستفاده‌کننده)

---

<sup>1</sup> Valliappan

<sup>2</sup> Al-Dhaafri and Saleh Alosani

<sup>3</sup> Igbaekemen and Odivwri

<sup>4</sup> Yukl

به طور منظم انجام می‌شوند. بنابراین، برای شاغلین مهم است که بدانند چگونه نگرش این رهبران بر نتایج نیروی کارشان بر اساس ویژگی‌های انگیزشی پیروانشان تأثیر می‌گذارد (الدفری و الوسنی، ۲۰۲۱).

رهبران از طریق اعتماد رفتار کارکنان را در سازمان تشویق می‌کنند. هنگامی که کارکنان احساس کنند مورد اعتماد هستند، احتمالاً نگرانی بیشتری برای کار فردی خود خواهند داشت. شخصیت و اقدامات رهبری منجر به تمایل کارمند به اعتماد به آن رهبر می‌شود (هینس و روثن، ۲۰۱۵). با این حال، رابطه بین مدیران و کارکنان به منظور حفظ اعتماد، روحیه و تعهد به منظور ایجاد یک محیط کاری مولد و ایمن است. علاوه بر این، روابط سازمانی مثبت کارکنان به موفقیت اهداف سازمانی و تسهیل اثربخشی کارکنان کمک می‌کند (ایقبال و همکاران، ۲۰۲۰).

گاندولفی<sup>۳</sup> (۲۰۱۶) اظهار می‌دارد که ترکیبی از پنج مولفه یک تعریف کارآمد از رهبری ارائه می‌دهد: (۱) باید یک یا چند رهبر وجود داشته باشد، (۲) رهبری باید پیروان داشته باشد، (iii) باید کنش محور با یک مشروعیت باشد. (iv) مسیر عمل، و باید (v) اهداف و مقاصدی وجود داشته باشد. با استفاده از این پنج معیار، تعریف زیر از رهبری ارائه می‌شود:

«رهبر یک یا چند نفر است که یک یا چند پیرو را که دارای مواهب، توانایی‌ها و مهارت‌های متنوعی هستند انتخاب، تجهیز، آموزش می‌دهد و تحت تأثیر قرار می‌دهد و پیرو (ها) را بر مأموریت و اهداف سازمان متمرکز می‌کند که باعث پیروی می‌شود. ث) با میل و اشتیاق انرژی معنوی، عاطفی و جسمی را در یک تلاش هماهنگ هماهنگ برای دستیابی به مأموریت و اهداف سازمانی مصرف کند (وینستون و پترسون، ۲۰۰۶)».

---

<sup>1</sup> Heyns & Rothmann

<sup>2</sup> Iqbal

<sup>3</sup> Gandolfi

<sup>4</sup> Winston & Patterson

## ۱-۴-۲ اهمیت رهبری

در حالی که در مورد اینکه رهبری واقعاً چیست، اختلاف نظر زیادی وجود دارد، اما وجه اشتراکی که تقریباً در تمام ادبیات موجود رهبری وجود دارد این است که رهبری مهم است. در حالی که ممکن است این نکته نسبتاً بدیهی به نظر برسد، نباید آن را از دست بدهیم. دلیل آن این است که وقتی رهبری ناکارآمد، غایب یا سمی است، نتیجه این است که مردم، سازمان‌ها، جوامع و حتی کل جوامع گاهی به مخرب‌ترین راه‌ها تحت تأثیر قرار می‌گیرند. شکست‌های رهبری به خوبی مستند شده‌اند و در مواقعی به نظر می‌رسد که یک قاعده است، نه استثنا. کن لای از انرون<sup>۱</sup>، دنیس کوزلوفسکی<sup>۲</sup> از تایکو و برنی مدوف<sup>۳</sup> بدنام تنها چند نمونه تجاری مستند هستند که می‌توان تنها به چند دهه گذشته اشاره کرد. نمونه‌های جدیدتر عبارتند از شکست بسیار تبلیغاتی رهبری فیفا و بحران یکپارچگی فولکس واگن و حتی اخیراً، عدم رهبری آشکار در بازی‌های المپیک برزیل. مورد دوم با شکست کامل رهبری هم توسط ورزشکارانی که نماینده کشورهای مربوطه خود بودند و هم رهبری محلی نشان داده شد (گاندولفی و استون، ۲۰۱۶). همیشه درس‌ها و نکاتی وجود دارد که جرقه بحث‌هایی در مورد اخلاق، سیاست‌ها و حتی مقررات دولتی می‌دهد. با این حال، مشکلات رهبری حتی با وجود این تلاش‌ها همچنان ادامه دارد. به نظر می‌رسد که رهبری ضعیف به یک موضوع سیستمی در سطح جهانی تبدیل شده است، بنابراین تعجب آور نیست که شاهد موارد بیشتر و بیشتری از این قبیل باشیم. در واقع، یک مطالعه گالوپ<sup>۵</sup> که روابط بین کارمندان و مدیران آنها را مورد بررسی قرار داد، نشان داد که از ۷۲۰۰ نفر مورد بررسی که شغل خود را ترک کردند. تقریباً نیمی از آنها به دلیل یک مدیر بد این کار را انجام دادند. این بینش نشان می‌دهد که هیچ سازمان یا صنعتی از رهبری ضعیف مصون نیست و باعث می‌شود برخی باور کنند که حتی می‌توان آن را در همه جا توصیف کرد. رهبری ضعیف عوارض خود را بر هر ذینفع قابل‌تصور از داخل و خارج سازمان می‌زند. این واقعیت، رهبری را در

---

<sup>1</sup> Ken Lay of Enron

<sup>2</sup> Dennis Kozlowski

<sup>3</sup> Bernie Madoff

<sup>4</sup> Gandolfi & Stone

<sup>5</sup> Gallup

یک وضعیت بحرانی در سطح جهانی قرار می دهد. بنابراین، باید در کشف مطلوب ترین و مؤثرترین روش ها برای سازمان های پیشرو احساس فوریت وجود داشته باشد (اسنایدر، ۲۰۱۵).

نحوه انتخاب یک رهبر برای رفتار، یا در اصطلاح آکادمیک تر، نحوه دسترسی یک رهبر به مجموعه ای از سبک ها، بر ذینفعان مختلف تأثیر عمیقی می گذارد. چالف<sup>۲</sup> (۲۰۰۹) معتقد است که تمام دستاوردهای اجتماعی مهم نیازمند تلاش های گروهی پیچیده است و بنابراین، رهبری و پیروی هر دو در تعقیب یک هدف مشترک ضروری هستند. این امر ذاتاً رهبران را مجبور به ظهور می کند، اما نوع رهبری که به اوج می رسد در واقع سازمان را می سازد یا از بین می برد. از دیدگاه صرفاً سازمانی، بدون نقشه های واضح ترسیم شده برای آینده، یک سازمان تمایل دارد که از گذشته خود درگیر شود (میلر<sup>۳</sup>، ۱۹۹۵). این مسئولیت رهبری است که سازمان ها را به وضعیت مطلوب آینده سوق دهد بدون اینکه از چشم کسانی که آن را به آنجا خواهند برد. این یک عمل متعادل کننده بسیار دشوار است. با این حال، این چیزی است که رهبری را بسیار مهم می کند و نشان می دهد که چرا سبک رهبری انتخابی تصمیمی است با بالاترین خطراتی که جامعه جهانی امروز با آن مواجه است.

## ۲-۵ فرهنگ سازمانی

شروع بحث فرهنگ سازمانی و شکل گیری آن، همزمان با پیدایش سازمان می باشد. به محض اینکه یک سازمان ایجاد می شود، فرهنگ سازمان نیز در درون آن شکل گرفته و طی حیات خود این فرهنگ پرورش می یابد. مبلی<sup>۴</sup> (۲۰۰۵) معتقد است که فرهنگ به راحتی قابلیت تعریف کردن را ندارد ولیکن می توان آن را به راحتی درک نمود. فرهنگ الگویی از مفروضات رایجی است که گروه می آموزد، به گونه ای که مشکلات سازگاری بیرونی و هماهنگی درونی گروه را حل می کند و به دلیل عملکرد و تأثیر مثبت آن معتبر تلقی می شود و بنابراین به عنوان یک روش صحیح ادراک، تفکر و احساس در مورد آن مشکلات به اعضای که به تازگی وارد

---

<sup>1</sup> Snyder

<sup>2</sup> Chaleff

<sup>3</sup> Miller

<sup>4</sup> Mobley



گروه می‌شوند آموزش داده می‌شود (اردلان و همکاران، ۱۳۹۳). به عقیده‌ی شاین<sup>۱</sup> فرهنگ سازمان، یک پدیده‌ی پویا می‌باشد که به طور مداوم بین محیط و افراد در حال تعامل بوده و با انباشته شدن دشواری انطباق بیرونی و ادغام درونی توسط گروه خاصی شکل می‌گیرد. فرهنگ به عنوان ابزاری مولد و کلیدی برای تعالی در زندگی سازمانی، طرز اندیشیدن و تفکر در مورد موضوعاتی را که اعضای سازمان در آنها اشتراکاتی دارند، تحت تأثیر قرار داده و هدایت می‌کند (بریودی<sup>۲</sup> و همکاران، ۲۰۱۲).

فرهنگ سازمانی به ثبات سیستم اجتماعی کمک می‌کند. از نظر اجتماعی، فرهنگ مانند چسبی می‌باشد که این قابلیت را دارد که اجزای یک سازمان را با ارائه استانداردهای مناسب (در مورد چیزی باید اعضای سازمان انجام دهند یا بازگو کنند) به یکدیگر متصل کند. فرهنگ عامل کنترل‌کننده‌ای است که نگرش‌هایی را در رفتار کارکنان ایجاد یا شکل می‌دهد به طوری که شایستگی و تناسب فرد در سازمان، تناسب نگرش‌ها و رفتار با فرهنگ سازمانی به فرد اجازه می‌دهد تا به عضویت آن سازمان درآید. فرهنگ سازمانی شامل مفروضات، ارزش‌ها، هنجارها و نشانه‌های ملموس (مصنوعات انسانی) اعضای سازمان و رفتارهای آنهاست. فرهنگ جزء آن دسته اصطلاحات می‌باشد که تعریف و بیان آن به صورت روشن بسیار سخت بوده ولیکن در صورتی که فرد آن درک نماید، به خوبی قادر به شناخت آن خواهد بود (احمدی بالادهی و دستور، ۱۳۹۹).

## ۱-۴-۲. فرهنگ سازمانی کارآفرینی

کارآفرینی صفتی است که درباره افراد و سازمان‌ها به کار گرفته می‌شود. مفهوم فرهنگ کارآفرینانه در سطح سازمان نمایان شده و در این سطح واژه‌هایی مانند شور کارآفرینانه، گرایش کارآفرینانه و موقعیت کارآفرینانه برای تبیین فرهنگ کارآفرینانه به کار گرفته می‌شود

---

<sup>1</sup> Schein

<sup>2</sup> Briody

(پاولوسینکی و کابول، ۲۰۱۸). ساکن<sup>۱</sup> (۲۰۱۰) با بیان تعریفی از کارآفرینی سازمانی، مؤلفه‌های فرهنگ کارآفرینی را تبیین می‌کند. او واژه شور کارآفرینانه را به کار برده است که مؤلفه‌های آن عبارت است از نوآوری خطرپذیری و پیش‌نگری. التینگ و گوژداکی<sup>۲</sup> (۲۰۱۵) با اشاره به میزان شدت و ضعف ابعاد فوق و میزان توالی کارآفرینی آن، فرهنگ سازمانی را کارآفرینانه تر می‌داند که بسیار نوآور، پرخطر و پیش‌نگرانه باشد.

فرهنگ سازمانی کارآفرینی ابزاری برای جست و جو و بهره‌گیری مستمر از فرصت‌هایی است که سازمان‌ها را به سمت وضعیت جدید سوق می‌دهد. بنابراین شناسایی شاخص‌ها و ویژگی‌های چنین فرهنگی که بتواند زمینه شکوفایی و توسعه کارآفرینی را در سازمان‌ها فراهم کند، ضروری می‌باشد. سازمانی که بخواهد به این فرهنگ کارآفرینانه دست یابد باید بهره‌هوش عاطفی افراد خود را بسنجد تا بتواند آنها را در جهت این مهم سوق دهد (هما<sup>۳</sup> و همکاران، ۲۰۱۶). اهمیت موضوع کارآفرینی و نقش موثری که می‌تواند در توسعه کشورها داشته باشد روز به روز بر همگان روشن‌تر شده است. ولی آنه که بیشتر اذهان را به خود مشغول کرده است این است که کارفرینان چه کسانی هستند و اینکه چه عواملی می‌تواند در شناخت یا پرورش کارآفرینان تاثیرگذار باشد (قسنقری و همکاران، ۱۴۰۰).

برای دهه‌ها، مفهوم «فرهنگ کارآفرینی» به عنوان یک فرهنگ سازمانی توصیف شده است که ویژگی‌های کارآفرینی را در بر می‌گیرد و ترویج می‌کند. این شامل ریسک‌پذیری، خلاقیت و نوآوری است. عناصری که کارآفرینان دوست دارند به عنوان فردی ببینند. ادبیات نشان می‌دهد که فرهنگ شرکتی با یک سری نتایج مثبت سازمانی، مانند تولید کسب و کار جدید و عملکرد بهتر شرکت، مرتبط است. با این حال، با وجود سال‌ها بحث در مورد فرهنگ کارآفرینی، این یک ساختار نظری نسبتاً مبهم باقی می‌ماند. دیدگاه‌های متعددی برای تبیین این پدیده و ایده وجود داشته است، اما آنها بدون تمرکز و بدون ابهام باقی می‌مانند. این واژه در

---

<sup>1</sup> Pawlusinski & Kubal

<sup>2</sup> Sackmann

<sup>3</sup> Altındağ & Köseadağ

<sup>4</sup> Hemmea

معانی و مجموعه‌ای از ویژگی‌ها و صفات به‌طور نامنسجم تعریف شده است. معیارهای نامنسجم در کاربردهای تجربی استفاده می‌شود. این کاستی‌های نظری در مجموع انباشت دانش را با وجود ارزش و علاقه ذاتی به موضوع دشوار می‌کند (پاونویک و دیما، ۲۰۱۴).

فرهنگ کارآفرینی، از دیدگاهی متفاوت، اصطلاحی است که برای توصیف فرهنگ سازمانی گسترده‌تر که کارآفرینی را تشویق یا ترویج می‌کند، استفاده می‌شود. فرهنگ سازمانی از دیرباز به عنوان ساختار اصلی باورها، مفروضات و رفتارهای رایج در کل شرکت در نظر گرفته شده است. در فرهنگ کارآفرینی، فرآیندهای خلق ایده‌های جدید با در نظر گرفتن دیدگاه‌های مختلف مورد توجه ویژه قرار می‌گیرد (دایره‌های کیفیت، سیستم پیشنهادات). کارآفرینی رویکردی بسیار تخیلی است که برخلاف روال و رویه‌های روزمره است. با توجه به شتاب در تغییرات تکنولوژیکی، برای سازمان‌ها مهم است که در ایجاد سرمایه انسانی در تمام سطوح برای مقابله با آن سرمایه‌گذاری کنند. تولید سرمایه انسانی یک سرمایه‌گذاری بلندمدت (نه هزینه) و سریع‌ترین سرمایه‌گذاری است. سازمان‌های فرهنگ‌محور کارآفرینی، کارکنانی هستند که به شدت اقدام‌محور هستند و تمایلشان به توسعه و اجرای یک مفهوم است (الدفری و الوسنی، ۲۰۲۱).

علاوه بر این، فرهنگ کارآفرینی مستلزم محیطی از کار ویژه است که در آن ایده‌ها و روش‌های مختلف در حل مسئله و همچنین آگاهی از اهمیت ارزش‌ها، تجربه، تخصص و مهارت‌های فردی برای توسعه پایدار کسب و کار آینده مورد قدردانی قرار می‌گیرد. بنابراین، نیاز به ایجاد فرهنگی در درون سازمان‌ها وجود دارد که نه تنها به رفتار، سنت، هنجارها و ارزش‌ها توجه داشته باشد، بلکه به ویژگی‌های رهبری یعنی ریسک‌پذیری، خلاقیت و نوآوری نیز توجه داشته باشد.

---

<sup>1</sup> Paunovic and Dima

<sup>2</sup> Al-Dhaafri and Alosani

## ۲-۶ تعالی سازمان

سازمان به دنبال دستیابی به حداکثر عملکرد و تعالی در دو بخش دولتی و خصوصی است. تاکید بر عملکرد و رضایت مشتری، رهبری، اولویت‌های خاص، مدیریت فرآیند و واقعیت، رشد و مشارکت کارکنان، یادگیری، نوآوری، خلاقیت و مسئولیت اجتماعی از اصول اصلی تعالی سازمانی هستند. تعالی سازمانی شامل توسعه و اجرای استراتژی‌هایی برای دستیابی به عملکرد سازمانی در راستای سازمان و محیط آن، تداوم این برنامه‌ها و بررسی آنها مطابق با رویکردهای کنترل کیفیت جامع، بهبود مستمر و یادگیری سازمانی است (گوچ و دیویس، ۲۰۱۴).

تعالی ابزاری استراتژیک برای کسب و کارها برای دستیابی به اهداف خود از طریق دستیابی به کیفیت بالا و مزیت رقابتی است (احمد، ۲۰۱۹). تعالی به این معنی است که سازمان‌ها نتایج خود را ارزیابی می‌کنند، فرصت‌های خاصی را برای بهبود شناسایی می‌کنند و جایگاه رقابتی را در میان رقبای بازار به دست می‌آورند و به آنها در حفظ یک محیط پایدار کمک می‌کنند (تساترس<sup>۳</sup> و همکاران، ۲۰۱۶). تعالی شرکتی، عملیات کسب و کارها را بهبود می‌بخشد و به نتایج مطلوب آنها می‌رسد (لاسرادو و اوزبک،<sup>۴</sup> ۲۰۱۷).

چالش در رابطه بین برتری و عملکرد این است که تصمیم بگیرید کدامیک می‌تواند دیگری را حمایت کند. درک ماهیت این رابطه باید جنبه‌های دیگری مانند ارتباط آن، اهداف سازمانی و رویه‌های اجرا شده را نیز در بر گیرد. بنابراین، هدف نهایی از دریافت جوایز و تقدیر و بهبود عملکرد و منابع و فناوری‌های رو به رشد ممکن است تعالی سازمانی باشد (الدفری<sup>۵</sup> و همکاران، ۲۰۱۶).

---

<sup>1</sup> Goetsch and Davis

<sup>2</sup> Ahmad

<sup>3</sup> Tsiotras

<sup>4</sup> Lasrado and Uzbeck

<sup>5</sup> Al-Dhaafri

مولین<sup>۱</sup> (۲۰۰۷) تعالی سازمانی را به عنوان شیوه‌های برجسته مدیریتی مدیران در مدیریت سازمانشان و ارائه ارزش به ذینفعانشان تعریف کرد. در حالی که انانیموس<sup>۲</sup> (۲۰۱۶) تعالی سازمانی را به عنوان تلاشی مداوم برای ایجاد چارچوبی داخلی از استانداردها و فرآیندها با هدف تعامل و ایجاد انگیزه در کارکنان برای ارائه محصولات و خدماتی که نیازهای مشتری را در چارچوب انتظارات تجاری برآورده می‌کند، تعریف کرد. اصطلاحات ترکیبی «تعالی سازمانی» مفاهیم و کاربردهای متعددی از سیستم‌های کیفیت را به خود اختصاص داده است و پایه‌ای را برای مشارکت سازمانی در بهبود مستمر ایجاد کرده است. اسپادی<sup>۳</sup> (۱۹۸۶) شروع ادبیات تعالی سازمانی را به عنوان یک تغییر پارادایم اصلی نشان می‌دهد. جنبه‌های کلیدی این پارادایم به شرح زیر مورد بحث قرار گرفت: حذف تعصب برای اقدام از طریق آزمایش‌ها و آزمایش‌های مجدد برای نزدیک‌تر شدن به مصرف‌کنندگان، کارآفرینی از طریق نوآوری و سازگاری، بهره‌وری از طریق افراد، عملی، ارزش محور، چسبیدن به گره، شکل ساده، ناب کارکنان.

پس از گذشت نزدیک به چهار دهه، جنبه‌های اصلی مدل تعالی تغییر چندانی نکرده است، زیرا اکثر این کیفیت‌ها با مدل‌های محبوب تعالی سازمانی مانند بنیاد اروپایی مدیریت کیفیت مطابقت دارند (انانیموس، ۲۰۱۲). تعالی سازمانی به عنوان یک خروجی باقی مانده است که به بهترین نحو می‌توان از طریق همکاری و کار گروهی به دست آورد. رانو<sup>۴</sup> (۲۰۱۶) در مورد هم‌افزایی که همراه با کار تیمی در صورت تلاش برای دستیابی به تعالی سازمانی است، توضیح می‌دهد. برای این مطالعه، تعریف تجربی تثبیت شده آنتونی و باتاچاریا<sup>۵</sup> (۲۰۱۰) اقتباس و ارائه شده است که تعالی را شاید بتوان به عنوان توانایی یا ظرفیت یک متغیر عملکرد برای تأثیرگذاری یا تأثیرگذاری بر سایر متغیرهای عملکرد در یک سازمان بازتعریف کرد.

---

<sup>1</sup> Moullin

<sup>2</sup> Anonymus

<sup>3</sup> Spady

<sup>4</sup> Rao

<sup>5</sup> Antony and Bhattacharyya

رینگروز تعالی سازمانی را بر اساس پنج مدل اصلی تعالی منطقه‌ای جهانی بنیاد اروپایی مدیریت کیفیت، برنامه کیفیت ملی بالدریج، برنامه جایزه تعالی کسب و کار استرالیا و مدل‌های برتری جوایز برتری کانادا را مفهوم‌سازی کرد و چارچوب تعالی سازمانی را پیشنهاد کرد که به اصول و شیوه‌ها تقسیم می‌شود (محمد<sup>۱</sup> و همکاران، ۲۰۱۸).

کلمه "تعالی" برای اشاره به ارزیابی بالاترین رتبه استفاده می‌شود. تشخیص اینکه چه زمانی به وضعیت تعالی دست می‌یابد، آسان نیست، در صورتی که برتری مستلزم شناخته نشده باشد (پارک<sup>۲</sup>، ۲۰۰۹). اصطلاح "تعالی" اغلب در سازمان‌ها و مشاغل استفاده می‌شود. با این حال، به طور مشابه متضمن تمایز است، اما تعالی سازمانی بیشتر در بخش دولتی اعمال می‌شود در حالی که تعالی کسب و کار در بخش خصوصی استفاده می‌شود (اکانمو و محمد<sup>۳</sup>، ۲۰۲۱).

الشبکی و ناصر<sup>۴</sup> (۲۰۱۶) تصریح می‌کنند که تعالی مفهومی است غیرقابل تقسیم، جامع و کل نگر است زیرا هیچ تفاوتی در هیچ سازمانی در یک بخش خاص با سایرین وجود ندارد. در حالی که عملکرد در حوزه دیگری شکسته می‌شود، پیچیدگی‌ها و تعادل با دو ویژگی برتری در بخش‌های مختلف سازمان‌ها مشخص می‌شود که شامل دو اندازه‌گیری بخش مدیریت مدرن است: مدیریت واقعی که به دنبال دستیابی به تعالی است و چیزهای دیگری که از مدیریت ناشی می‌شود. رویدادها، تصمیم‌ها و سیستم‌هایی که با تعالی مشخص می‌شوند اتخاذ می‌شوند. این مطالعه معتقد است که تعالی برای شناسایی توانایی سازمانی برای دستیابی به برتری عملکرد، آگاهی از رشد کیفیت، عملکرد برتر و با کیفیت در یک مدل رقابتی ایجاد می‌شود. بنابراین، تعالی سازمانی مجموعه‌ای از شیوه‌ها و استراتژی‌ها است، نه فقط یک هدف نهایی برای دستیابی به مدال‌ها و جوایزی مانند دستیابی به عملکرد پایدار از طریق نوآوری.

---

<sup>1</sup> Mohamed

<sup>2</sup> Park

<sup>3</sup> Akanmu, B Mohamad

<sup>4</sup> Al Shobaki & Naser

## ۱-۵-۲. مدیریت کیفیت جامع

سطح رقابت جهانی به تغییرات قابل توجهی در نحوه عملکرد شرکت ها در تجارت خود کمک کرده است. برای شرکت ها و مدیریت ارشد در سراسر جهان به یک ضرورت استراتژیک تبدیل شده است که خدمات با کیفیت بالاتر را به عنوان یک استراتژی برای کسب مزیت رقابتی بگنجانند. بنابراین، در محیط رقابتی امروز، کیفیت به ابزاری حیاتی برای ارزیابی عملکرد شرکت تبدیل شده است. به گفته الهارت<sup>۱</sup> و همکاران (۲۰۱۷) چندین روش و تکنیک کیفیت برای دستیابی به این هدف مدیریتی به کار گرفته شده است و ثابت شده است که مدیریت کیفیت جامع یکی از موثرترین تکنیک های کیفیت اعمال شده است. بنابراین، از زمان راه اندازی مدیریت کیفیت جامع در اوایل دهه ۱۹۸۰، این امر کمک زیادی به عملکرد مدیریت در سراسر جهان کرد. شرکت ها نمی توانند بر ارزش آن به عنوان منبع مزیت رقابتی بیش از حد تأکید کنند. مطالعات تجربی نشان داده اند که روشی که شرکت ها از مدیریت کیفیت جامع استفاده می کنند می تواند تأثیر مستقیمی بر نتایج و عملکرد بازار داشته باشد. انواع مختلفی از مدیریت کیفیت جامع توصیف می شود، معمولاً به معنای جستجو برای کمال، توسعه رفتارها و کنترل های مناسب برای امکان پذیر ساختن اجتناب از نقص یا خطا، و به حداکثر رساندن خدمات مصرف کننده از طریق بهبود بهره وری و عملکرد است. برخی از سازمان های بانکی در اربیل/عراق امروز تمام تلاش خود را می کنند تا عملیات خود را در یک چرخه مدیریت کیفیت کامل قرار دهند تا به ارائه خدمات با کیفیتی که نیازهای مشتریان را برآورده می کند، کمک کنند. برخی دیگر از نظر کنترل کیفیت مطلق با مشکل مواجه شده اند. ادبیات نشان داد که اجرای صحیح مدیریت کیفیت جامع می تواند منجر به مزیت رقابتی بیشتر شود (اوتمان<sup>۲</sup> و همکاران، ۲۰۲۰).

دمینگ<sup>۳</sup> (۱۹۸۶) و جوران<sup>۴</sup> و همکاران (۱۹۹۹) بیان کردند که بسیاری از کارشناسان کیفیت اعلام کرده اند که استراتژی های مدیریت کیفیت می توانند سودآوری را از طریق

---

<sup>1</sup> Alharth

<sup>2</sup> Othman

<sup>3</sup> Deming

<sup>4</sup> Juran

بازارپسندی محصول افزایش دهند، یعنی افزایش کارایی سازمانی و به حداقل رساندن هزینه‌های ناشی از نقص و شکست. با توجه به شواهد تجربی موجود در ادبیات، ارتباط مثبتی بین مدیریت کیفیت جامع و کیفیت محصولات، بهبود رضایت مشتری، مزیت‌های رقابتی و سهم بازار مشاهده می‌شود. با این حال، اکثر شیوه‌های کیفیت در جهت درستی هستند، اما هنوز کمبود درک نقش مهم کارکنان در فرآیند بهبود کیفیت برای دستیابی به تعالی کسب و کار وجود دارد (رشید و اسلم، ۲۰۱۲). پژوهشگران متعددی قبلاً در مطالعات خود همبستگی قوی بین تعالی کسب و کار و مدیریت کیفیت جامع را کشف کرده‌اند. در سال ۲۰۰۸، شارما و کدالی<sup>۱</sup> گزارش دادند که برتری مدیریت کیفیت جامع عامل مهمی برای کسب برتری در شرکت‌های تولیدی است. هدف سازمان داشتن مدیریت کیفیت جامع نیست، بلکه اتخاذ آن برای دستیابی به برتری و مشارکت در دستیابی به مزیت رقابتی است. علاوه بر این، شیوه‌های مدیریت کیفیت جامع به سازمان‌ها کمک می‌کند تا تعالی کسب و کار را افزایش دهند. آنها دریافتند که تعالی کسب و کار می‌تواند از طریق اجرای مدیریت کیفیت جامع پشتیبانی شود. علاوه بر این، حسن<sup>۲</sup> و همکاران (۲۰۰۷) تأثیر مدیریت کیفیت جامع و ISO 9000 را بر ایجاد مزیت‌های رقابتی و برتری کسب و کار مورد مطالعه قرار داد. یافته‌های آنها تأثیر قابل توجهی از اجرای مدیریت کیفیت جامع و ISO 9000 در رضایت مشتری، بهره‌وری، کیفیت محصول و تحویل را گزارش کردند (فوتوپولوس و پسوماس<sup>۳</sup>، ۲۰۱۰)

پایه سازی و توسعه شیوه‌های مدیریت کیفیت جامع در هر سازمانی نیاز به تغییر فرهنگ سازمانی دارد تا به کارکنان کمک کند تا مدل مدیریت کیفیت جامع را اتخاذ کنند. کارکنان به عنوان دارایی نامشهود هر سازمانی تلقی می‌شوند، بنابراین در صورت کسب توانمندی، آموزش و مشارکت کافی در کار گروهی، انتظار می‌رود ارزشی برای سازمان بیافزایند و می‌توانند به عنوان محرک‌های موفقیت آمیز اصلی فرآیند اجرای مدیریت کیفیت جامع در نظر گرفته شوند.

---

<sup>1</sup> Rashid & Aslam

<sup>2</sup> Sharma and Kodali

<sup>3</sup> Hassan

<sup>4</sup> Fotopoulos & Psomas



ادبیات مروری بر مدیریت کیفیت جامع نشان می‌دهد که مطالعات زیادی وجود دارد که رابطه مثبتی بین مدیریت منابع انسانی و عملکرد سازمانی گزارش کرده‌اند (داوابشه<sup>۱</sup> و همکاران، ۲۰۱۹).

اجرای مدیریت کیفیت جامع کیفیت را به طور کلی ارتقا می‌دهد و عملکرد تجاری را در صنعت خدمات بهبود می‌بخشد. محققان زیادی این رویکرد را مورد مطالعه و بررسی قرار داده‌اند. به گفته گوئش و دیویس<sup>۲</sup> (۲۰۱۶) "کیفیت جامع در مرجع رویکردی برای انجام کسب و کار است که تلاش می‌کند تا رقابت پذیری یک سازمان را از طریق بهبود مستمر کیفیت محصولات، خدمات، افراد، فرآیندها و محیط‌های آن به حداکثر برساند." مدیریت کیفیت فراگیر از ۱۱ عنصر کلیدی کلیدی در میان سایر موارد تشکیل شده است، مبتنی بر استراتژی، تمرکز بر مشتری، وسواس با کیفیت، رویکرد علمی، تعهد بلند مدت، کار تیمی، بهبود مستمر فرآیند، آموزش و آموزش، آزادی از طریق کنترل، وحدت هدف، مشارکت کارکنان و توانمندسازی (گوئش و دیویس، ۲۰۱۶).

وانیاراجان<sup>۳</sup> (۲۰۰۷) مدیریت کیفیت جامع را روشی استراتژیک، نظارتی و اداری توصیف کرد که به دنبال افزایش بهره‌وری از طریق تضمین رضایت مشتری و کارکنان در مشارکت همه کارکنان و با ارائه منافع به جامعه است. مدیریت کیفیت جامع را می‌توان به عنوان یک فلسفه مدیریت کلان توصیف کرد که هدف آن بهبود مستمر تولید و ارائه محصولات یا خدمات به دنبال نیازهای مشتریان یا نیازهای آنها به روشی بهتر و با هزینه کمتر، سریع‌تر، سالم‌تر و آسان‌تر است. در مقایسه با رقبا، با مشارکت همه کسانی که تحت رهبری کار می‌کنند. مدیریت کیفیت جامع همچنین می‌تواند به عنوان تعهد همه کارکنان به توسعه مستمر فرآیندهای کسب و کار برای برآوردن نیازها و نیازهای مشتری مشخص شود. الحواری<sup>۴</sup> و همکاران (۲۰۰۹) یک توصیف کیفیت را بر اساس محصول، مصرف‌کننده، تولید و ارزش، بر حسب نقاط ورودی

---

<sup>1</sup> Dawabshe

<sup>2</sup> Goetsch and Davis

<sup>3</sup> Vanniarajan

<sup>4</sup> Al-Hawari

چندگانه پیشنهاد کرد. او همچنین هشت کیفیت را برای سنجش کیفیت محصول ایجاد کرد  
(ختاب<sup>۱</sup> و همکاران، ۲۰۱۹).

---

<sup>1</sup> Khatab

## پیشینه تحقیق

### ۷-۲ تحقیقات داخلی و خارجی انجام یافته در ارتباط با موضوع

#### ۷-۲-۱ پیشینه مطالعات داخلی

صفحی و همکاران (۱۳۹۲) مطالعه‌ای با عنوان رهبری استراتژیک در تعالی سازمانی با تاکید بر مأموریت سازمان انجام دادند. در این پژوهش، کیفیت بیانیه مأموریت بر پایه اصولی که می‌بایست بر پایه آن بنا نهاده شود، از طریق معیارهای کیفی که نتیجه مرور ادبیات است، مورد ارزیابی قرار می‌گیرد. از آنجا که متدلوژی‌های پیشین در تصمیم‌گیری چندمعیاره به راحتی نمی‌توانند معیارهای کیفی را ارزیابی نمایند، تئوری خاکستری جهت تعیین اولویت هر معیار به کار گرفته شده است. در پایان بر اساس نتایج محاسبات حاصل از پیاده‌سازی مدل، مهم‌ترین اجزای بیانیه مأموریتی که یک سازمان متعالی باید دارا باشد تعیین شده است.

علی دوستی و فرهادی نژاد (۱۳۹۴) مطالعه‌ای با عنوان بررسی تأثیر سبک‌های رهبری استراتژیک بر عملکرد شرکت (مطالعه موردی: شرکت سایپا یدک) انجام دادند. نتایج پژوهش حاکی از آن است که سبک‌های رهبری تحولی و پدرسالارانه بر عملکرد شرکت سایپا یدک تأثیر مثبت و معناداری دارد. علاوه بر این، تأثیر سبک رهبری واکنشی بر عملکرد شرکت و تأثیر پرداخت پاداش به کارکنان و توسعه کارکنان بر کیفیت خدمات تأیید نشد.

اسلامی الوارسی و همکاران (۱۳۹۵) در تحقیقی به بررسی رابطه بین سبک رهبری تحول‌گرا با تعالی سازمانی در دفتر مرکزی جهاد دانشگاهی پرداختند. نتایج آزمون فرضیه آنها نشان داد که بین سبک رهبری تحول‌گرا و تعالی سازمان رابطه معناداری وجود دارد. همچنین رابطه بین سبک رهبری تحول‌گرا و تعالی سازمانی با ۹۹ درصد اطمینان مورد پذیرش قرار گرفته است.

نصیری (۱۳۹۶) مطالعه‌ای با عنوان تبیین جایگاه استراتژی و برنامه ریزی استراتژیک در تعالی سازمان انجام داد. طبق یافته‌های این پژوهش، یکی از دلایل اصلی شکست برنامه تعالی سازمانی در این شرکت، کم توجهی به بعد استراتژی در مدل تعالی سازمانی بود، بطوریکه شش

مؤلفه از هشت مؤلفه مربوط به بعد استراتژی، کمتر از میانگین ارزیابی شد. این موضوع بخوبی نشان می‌دهد که بی توجهی به موضوع استراتژی، یکی از عوامل اصلی شکست برنامه تعالی سازمان‌ها می‌تواند باشد.

دلیر و همکاران (۱۳۹۶) مطالعه‌ای با عنوان طراحی و تبیین مدل برنامه‌ریزی راهبردی با رویکرد مدل تعالی سازمانی (مطالعه موردی صندوق ضمانت سرمایه‌گذاری تعاون) انجام دادند. اهداف صندوق ضمانت سرمایه‌گذاری تعاون و کارکردها و ویژگی‌های صندوق‌های ضمانت سرمایه‌گذاری و همچنین مأموریت، رسالت، سند انتظار و چشم‌انداز صندوق ضمانت سرمایه‌گذاری تعاون، ارائه شده است. در آخر مدل برنامه‌ریزی راهبردی صندوق ضمانت سرمایه‌گذاری تعاون ارائه گردید که مجموعه اهداف و معیارهای ارزیابی عملکرد که بیشترین امتیاز را کسب کرده‌اند تأثیر ویژه‌ای در مدل برنامه‌ریزی راهبردی دارند.

نوروززاده و همکاران (۱۳۹۸) در مطالعه‌ای به تحلیل اثر رهبری کوانتومی بر تعالی سازمانی با توجه به نقش میانجی مدیریت دانش سازمانی و مهارت‌های کوانتومی پرداختند. نتایج تحقیق آنها نشان داده است که ابعاد رهبری کوانتومی بر تعالی سازمانی با میانجی‌گری مدیریت دانش تأثیر معناداری داشته است. همچنین تأثیر ابعاد رهبری کوانتومی بر تعالی سازمانی با میانجی‌گری مهارت‌های کوانتومی معنادار بوده است. در نهایت نتایج آنها نشان داد تأثیر رهبری کوانتومی بر تعالی سازمانی با میانجی‌گری مدیریت دانش سازمانی و مهارت‌های کوانتومی معناداری بوده است.

سلیم زاده و همکاران (۱۳۹۹) مطالعه‌ای را با هدف بررسی نقش رهبری استراتژیک بر نوآوری استراتژیک با تعدیل‌گری هوشیاری کارآفرینانه در شرکت‌های تولیدی استان ایلام انجام دادند. نتایج بیانگر این موضوع شد که بین رهبری استراتژیک و نوآوری استراتژیک با تعدیل‌گری هوشیاری کارآفرینانه رابطه مثبت و معنی‌داری وجود داشته است. همچنین هر شش بعد رهبری استراتژیک (چشم‌انداز دربارہ آینده، سرمایه انسانی، ساختار و فرایند سازمانی،

ارزش‌های اخلاقی، و فرهنگ سازمانی، شایستگی) بر نوآوری استراتژیک و با تعدیل‌گری هوشیاری کارآفرینانه تأثیر مثبت و معناداری داشته است.

جتیان و همکاران (۱۳۹۹) مطالعه‌ای با عنوان بررسی تأثیر ابعاد تفکر استراتژیک بر پیاده سازی مدل تعالی سازمان EFQM انجام دادند. نتایج تحقیق نشان می‌دهد که دو متغیر چشم انداز و جهت‌گیری بازار در پیاده سازی مدل تعالی EFQM در این سازمان تأثیر زیادی دارد یعنی با تقویت این دو موضوع از طریق آموزش و طرح‌های عملی می‌توان پیاده سازی مدل تعالی EFQM را در دو قسمت توانمندسازها و نتایج تقویت نمود. اثر تفکر سیستمی و خلاقیت بر پیاده سازی مدل تعالی EFQM در هر دو بخش توانمندسازها و نتایج در این تحقیق تأیید نشده است. نتایج حاصل از این تحقیق می‌تواند به مدیران در طراحی و برنامه ریزی اقدامات عملی جهت موفقیت در پیاده سازی صحیح مدل تعالی EFQM کمک کند.

معجون و همکاران (۱۴۰۰) در مطالعه‌ای به بررسی رابطه‌ی رهبری سطح پنج و همچنین توانمندسازی ساختاری با تعالی سازمانی مدارس با میانجی‌گری توانمندسازی روان‌شناختی پرداختند. نتایج مبین این مطلب است که متغیر رهبری سطح پنج رابطه مستقیمی با توانمندسازی روان‌شناختی و تعالی سازمانی مدارس دارد؛ و همچنین رهبری سطح پنج بواسطه توانمندسازی روان‌شناختی رابطه غیرمستقی با تعالی سازمانی مدارس دارد؛ و همچنین متغیر توانمندسازی ساختاری رابطه مستقیمی با توانمندسازی روان‌شناختی و تعالی سازمانی مدارس دارد؛ و نهایتاً نتایج نشان داد که توانمندسازی ساختاری بواسطه توانمندسازی روان‌شناختی رابطه غیرمستقیمی با تعالی سازمانی مدارس دارد.

قنبری و همکاران (۱۴۰۰) مطالعه‌ای با عنوان نقش رهبری اخلاقی مدیران در تعالی سازمانی مدرسه با میانجی‌گری توانمندسازی روان‌شناختی معلمان انجام دادند. یافته‌ها نشان داد که رهبری اخلاقی مدیران و توانمندسازی روان‌شناختی معلمان اثر معنادار بر تعالی سازمانی مدرسه در سطح ۰/۰۵ دارند. رهبری اخلاقی با میانجی‌گری توانمندسازی روان‌شناختی معلمان بر تعالی سازمانی

مدرسه در سطح ۰/۰۵ اثر دارد. همچنین متغیرهای رهبری اخلاقی مدیران و توانمندسازی روانشناختی معلمان قادر به تبیین ۵۳٪ واریانس متغیر تعالی سازمانی مدرسه بود.

## ۲-۷-۲ پیشینه مطالعات خارجی

الدافری<sup>۱</sup> و همکاران (۲۰۱۴) مطالعه‌ای با عنوان رابطه بین برنامه ریزی منابع سازمانی، مدیریت کیفیت جامع، تعالی سازمانی و عملکرد سازمانی - نقش واسطه‌ای مدیریت کیفیت جامع و تعالی سازمانی انجام دادند. یافته‌ها: بر اساس نتایج آماری، تأثیر برنامه‌ریزی منابع سازمانی بر مدیریت کیفیت جامع، تعالی سازمانی و عملکرد سازمانی تأیید شد. همچنین تأثیر مدیریت کیفیت جامع و تعالی سازمانی بر عملکرد سازمانی نیز تأیید شد. علاوه بر این، مشخص شد که مدیریت کیفیت جامع تا حدی تأثیر برنامه ریزی منابع سازمانی بر عملکرد سازمانی را واسطه می‌کند، در حالی که تعالی سازمانی به طور کامل تأثیر را بر همان رابطه میانجی می‌کند. این مطالعه به مدیران و تصمیم‌گیرندگان کمک می‌کند تا در هنگام پیاده‌سازی سیستم برنامه ریزی منابع سازمانی تصمیم مناسبی اتخاذ کنند. با توجه به آن، مدیریت کیفیت جامع و تعالی سازمانی مهم‌ترین شیوه‌ها برای تسهیل اجرای برنامه‌ریزی منابع سازمانی هستند. این مطالعه به عنوان تنها مطالعه تجربی در نظر گرفته می‌شود که تأثیر جمعی برنامه ریزی منابع سازمانی، مدیریت کیفیت جامع و تعالی سازمانی را بر عملکرد سازمانی بررسی می‌کند.

الدافری<sup>۲</sup> و همکاران (۲۰۱۶) مطالعه‌ای با عنوان نقش واسطه‌ای مدیریت کیفیت جامع و تعالی سازمانی و اثر تعدیل‌کننده فرهنگ سازمانی کارآفرین بر رابطه بین برنامه ریزی منابع سازمانی و عملکرد سازمانی انجام دادند. نتایج نشان داد که بین برنامه ریزی منابع سازمانی، تعالی سازمانی، مدیریت کیفیت فراگیر و عملکرد سازمانی رابطه مثبت و معناداری وجود دارد. علاوه بر این، مشخص شد که مدیریت کیفیت جامع تا حدی تأثیر برنامه ریزی منابع سازمانی بر عملکرد سازمانی را واسطه می‌کند، در حالی که تعالی سازمانی به طور کامل تأثیر را بر همان رابطه واسطه

<sup>1</sup> Al-Dhaafri

<sup>2</sup> Al-Dhaafri

می‌کند. با این حال، نقش تعدیل‌کننده فرهنگ سازمانی کارآفرین بر برنامه ریزی منابع سازمانی، مدیریت کیفیت فراگیر و عملکرد سازمانی تأیید نشد.

دوابشه<sup>۱</sup> و همکاران (۲۰۱۹) مطالعه‌ای با عنوان رابطه مثلثی بین مدیریت کیفیت جامع، تعالی سازمانی و عملکرد سازمانی: موردی از دانشگاه عرب آمریکایی فلسطین انجام دادند. نتایج، فرضیه‌های نظرسنجی را تأیید کرد. به عبارت دیگر، عملکردهای مدیریت کیفیت جامع با عملکرد سازمانی و عملکرد سازمانی با عملکرد سازمانی رابطه معناداری داشتند. همچنین مدیریت کیفیت فراگیر بر تعالی سازمانی تأثیر مثبت و معناداری داشت. در نهایت، تعالی سازمانی نیز رابطه بین مدیریت کیفیت فراگیر و عملکرد سازمانی را میانجیگری کرد.

ارشادی و دهدازی<sup>۲</sup> (۲۰۱۹) مطالعه‌ای با عنوان بررسی نقش تفکر استراتژیک در استقرار مدل تعالی سازمانی: نقش تعدیل‌کننده فراموشی سازمانی انجام دادند. با توجه به نتایج آزمون‌های معناداری آماری، نقش میانجی‌های وسواسی سازمانی در استقرار مدل تعالی سازمانی تا حد زیادی تأیید شده است. علاوه بر این، نقش میانجی فراموشی سازمانی در تأثیر نهایی تفکر استراتژیک بر اجرای مدل تعالی سازمانی به طور گسترده مورد تأیید قرار گرفته است. استفاده نکردن از دانش حاصل از یادگیری، ناتوانی شرکت در کدنویسی و مستندسازی دانش و نبود انگیزه برای به اشتراک گذاری آن از مهمترین عوامل فراموشی دانش در شرکت‌ها است.

سینگسا<sup>۳</sup> و همکاران (۲۰۲۰) مطالعه‌ای را به منظور بررسی رابطه بین برنامه‌ریزی منابع سازمانی، رهبری و تعالی سازمانی بر عملکرد سازمانی انجام داده‌اند. یافته‌های مثبت و معنادار نشان داد که نقش حیاتی تمرکز بر مشتریان، می‌تواند با افزایش تعهد کارکنان و تشویق به نوآوری در بین کارکنان عملکرد سازمانی افزایش یابد. همچنین آنها مدعی شدند که این تحول برای بهبود عملکرد شرکت‌های بخش دولتی، دفاع از عملکرد بخش دولتی و حمایت از نقش دولت

---

<sup>1</sup> Dawabsheh

<sup>2</sup> Ershadi & Dehdazzi

<sup>3</sup> Singasa

با ارائه رشد و خدمات اولیه ضروری و مهم است. همچنین مدعی شدند که برای دستیابی به کارایی و اثربخشی این تغییرات در بخش دولتی ضروری است.

لاسرادو و کاسیم<sup>۱</sup> (۲۰۲۰) مطالعه‌ای با عنوان بیابید همه را درگیر کنیم! تأثیر رهبری تحول آفرین و فرهنگ سازمانی بر تعالی سازمانی انجام دادند. این مطالعه بیشتر بر نوع خاصی از رهبری متمرکز است و می‌تواند به انواع دیگر رهبری و همچنین مناطق دیگر گسترش یابد. این مطالعه یافته‌های مطالعات قبلی را گسترش می‌دهد که نشان می‌داد در ابتدا معتبر بودن ضروری بود، اما این امر با فرهنگ در حال ظهور تغییر می‌کرد. یافته‌های کلیدی در این مطالعه نشان می‌دهد که ایجاد فرهنگ مشارکت، مشارکت فراگیر و مشارکت همه‌جانبه کارکنان را فراهم می‌کند، که در نتیجه به تعالی سازمانی منجر می‌شود.

الحلاسه و الروادیه<sup>۲</sup> (۲۰۲۰) مطالعه‌ای با عنوان تأثیر رهبری با فضیلت در تعالی سازمانی با درک کارکنان دانشگاهی در دانشگاه موته انجام دادند. اهمیت مطالعه از این واقعیت ناشی می‌شود که مطالعات کمی با تعالی سازمانی سروکار دارند. در مؤسسات آموزش عالی با توجه به مفهوم فضیلت. این مطالعه نشان داد که تأثیر آماری معناداری از رهبری با فضیلت بر تعالی نهادی به طور کلی وجود دارد و اعضای هیئت علمی در دانشگاه موته درک می‌کنند که فضیلت اعتماد، شفقت و صداقت در بین رهبران دانشگاه است.

هیجاوی<sup>۳</sup> (۲۰۲۱) مطالعه‌ای را با هدف شناسایی تأثیر کارآفرینی بر تعالی سازمانی از طریق نقش میانجی رهبری بینش گر انجام دادند، که در آن جامعه مورد مطالعه مدیران در سطوح مختلف در بانک تجاری اردن بودند. نتایج پژوهش آنها نشان داد که کارآفرینی با ابعاد آن (نوآوری، فعال بودن، ریسک پذیری و رقابت پرخاشگرانه) تأثیر معناداری بر رهبری بینش گر و تعالی سازمانی دارد، همچنین رهبری بینش گر تأثیر معناداری بر تعالی سازمانی دارد، در حالی که نقش میانجی رهبری بینش گر نقش میانجی جزئی بین کارآفرینی و تعالی سازمانی بود. در

---

<sup>1</sup> Lasrado & Kassem

<sup>2</sup> AlHalaseh & Alrawadyeh

<sup>3</sup> Hijjawi



نتیجه، این مطالعه به این نتیجه رسید که محیط‌های بیرونی و درونی می‌توانند به عنوان محرکی برای کارآفرینی و در نتیجه برای دستیابی به تعالی سازمانی از طریق داشتن رهبری بینش‌گر و با ساختارها و سیاست‌های انعطاف‌پذیر عمل کنند.

آل دافری و الوسانی<sup>۱</sup> (۲۰۲۱) در مطالعه‌ای به بررسی تأثیر رهبری، برنامه ریزی استراتژیک و فرهنگ سازمانی کارآفرینانه بر تعالی سازمانی در سازمان پلیس دبی پرداختند. یافته‌های آماری آنها با استفاده از حداقل مربعات جزئی نقش میانجی کامل برنامه ریزی استراتژیک را به عنوان مکانیزمی بین رهبری و تعالی سازمانی تأیید کرده است. علاوه بر این، نتایج، اثر معناداری رهبری بر برنامه ریزی استراتژیک علاوه بر تأثیر آن بر تعالی سازمانی را گزارش داده‌اند.

آنینگ و دورسون<sup>۲</sup> (۲۰۲۱) در مطالعه‌ای به ارزیابی این که چگونه فرهنگ سازمانی نوآورانه و رهبری نوآورانه انعطاف‌پذیری بازار را برای شرکت‌های کوچک و متوسط در بخش خدمات ایجاد می‌کند تا رقابت‌پذیری آنها را افزایش دهد انجام دادند. یافته‌ها نشان می‌دهند که اگرچه فرهنگ سازمانی و رهبری ممکن است بر رقابت‌پذیری یک شرکت خدماتی تأثیر بگذارد، اما استفاده از این منابع در سطح شرکت برای ایجاد قابلیت انعطاف‌پذیری بازار برای تقویت اثربخشی مفیدتر است. این بدان معناست که وقتی فرهنگ و رهبری انگیزه انعطاف‌پذیری را پیش می‌برد، شرکت خدماتی قادر به اتصال، هماهنگی و همگام‌سازی واحدهای عملکردی برای استفاده از فرصت‌های محصول و بازار جدید است.

## ۸-۲ جمع بندی فصل

در این فصل مروری بر ادبیات تحقیقات انجام شد، به بیان موضوع و مساله تحقیق و مفاهیمی چون ایزو، سیستم مدیریت کیفیت، مدیریت کیفیت جامع، تعالی سازمانی، رهبری و برنامه ریزی استراتژیک پرداخته شد. سپس به پیشینه تحقیق و مقایسه تحقیقات انجام شده با این تحقیق پرداخته

---

IAI-Dhaafri & Alosani

<sup>2</sup> Anning-Dorson,

شد. این تحقیق یکی از حیاتی‌ترین مطالعات برای رفع شکاف‌های دانش از طریق ترکیب عوامل داخلی مهم مانند رهبری و برنامه ریزی استراتژیک است که می‌تواند تعالی سازمانی را بهبود بخشد. یافته‌های مطالعه می‌تواند به سؤالات تحقیق پاسخ دهد. نتایج حاصل از مطالعات مشخص می‌کند که تأثیر رهبری بر برنامه ریزی استراتژیک و تعالی سازمانی مثبت و معنادار است. برنامه ریزی استراتژیک همچنین توانایی خود را در تأثیرگذاری بر تعالی سازمانی نشان داده است. علاوه بر این، کارکرد میانجی فرهنگ سازمانی، روشن کردن رابطه بین رهبری و سازمان است. در برخی شرایط، رهبری به عنوان سازه مهمی در نظر گرفته می‌شود که به ارتقای تعالی کمک می‌کند، اما در برخی موارد به نظر می‌رسد که این رابطه دارای مشکلاتی باشد. در موقعیت‌های دیگر، سازگاری نیز بخشی جدایی‌ناپذیر از اعمال رهبری در نظر گرفته می‌شود. رهبری به طور مستقیم به تعالی سازمان‌ها کمک می‌کند. با این حال، رهبری به تنهایی در برخی موارد برای بهبود تعالی کافی نیست زیرا عوامل دیگری مانند توانایی رهبران برای آماده‌سازی و اجرای استراتژی‌ها باید در نظر گرفته شوند. در نتیجه، مهارت‌های دیگری برای افزایش مهارت‌های رهبران برای رویارویی با چالش تجاری فعلی ضروری است. برنامه ریزی استراتژیک یک عنصر ضروری است که به رهبران مسیرهای روشنی برای برنامه ریزی، اجرا و نظارت بر تعالی سازمانی می‌دهد. برنامه ریزی استراتژیک به عنوان مکانیزمی برای توضیح مسائل بین رهبری و تعالی شرکت در نظر گرفته می‌شود. در ادبیات به ویژه در زمینه بخش عمومی و در کشورهای خاورمیانه، تحقیقات بین این روابط محدود است. از این رو، این پژوهش تلاشی برای کمک به رفع این شکاف در این زمینه است.

## ۳. فصل سوم: روش‌شناسی پژوهش

### ۳-۱ مقدمه

از موضوعاتی که بدنه پژوهش و ابزارهای مورداستفاده در آن معین می‌گردد، روش تحقیق است. انتخاب روش تحقیق مناسب بستگی به عواملی مثل اهداف و همچنین ماهیت پژوهش و نیز امکانات اجرایی در آن مطالعه دارد. لذا هدف از انتخاب روش پژوهش آن است که محقق معین می‌نماید چه روشی را استفاده کند تا او را دقیق‌تر و آسان‌تر، در دستیابی به پاسخ‌هایی برای سوالات تحقیق موردنظر کمک نماید. لذا روش پژوهش بکار گرفته می‌شود تا مشخص گردد که آیا فرضیه‌های عنوان شده مورد پذیرش قرار می‌گیرد یا خیر؟. از این رو در این بخش با توجه به اهداف پژوهشی به توضیح روش تحقیق پرداخته خواهد شد. و همچنین جامعه آماری و نحوه نمونه‌گیری و همچنین روش و ابزار گردآوری داده‌ها، و شیوه و ابزار تجزیه و تحلیل یافته‌ها و فرضیه‌های مطرح شده پرداخته شده است.

### ۳-۲ روش پژوهش

روش تحقیق علمی، فرایند جستجوی منظمی می‌باشد که جهت مشخص نمودن یک موقعیت نامعین بکار گرفته می‌شود. لذا می‌توان ادعا نمود که رسیدن به اهداف علمی حاصل نخواهد شد مگر زمانی که با روش علمی درستی صورت پذیرد. با توجه به اینکه، پژوهش‌های علمی بر اساس هدف تحقیق به سه دسته تقسیم‌بندی می‌گردد. لذا مطالعات یا بنیادی هستند یا کاربردی و یا اقدام پژوهی که نوع آن‌ها بر اساس هدف تحقیق معین می‌گردد. از آنجا که اهداف تحقیقات کاربردی گسترش دانش کاربردی در یک حوزه خاصی است و هدف از این مطالعه هم کاربرد نتایج حاصل از این مطالعه می‌باشد لذا این پژوهش هم از نظر هدف، کاربردی و از لحاظ ماهیت چون این مطالعه با دریافت نظرات کارکنان دانشگاه علوم پزشکی ارومیه مورد

بررسی قرار گرفته است، لذا از نوع توصیفی و پیمایشی می‌باشد. و همچنین از نظر نحوه گردآوری داده‌ها در رده مطالعات همبستگی مبتنی بر مدل معادلات ساختاری بوده که به صورت میدانی اجرا شده است.

### ۳-۳ جامعه آماری و تعیین حجم نمونه

در هر تحقیقی، جامعه‌ای که تحت بررسی قرار می‌گیرد یک جامعه آماری را تشکیل می‌دهد. در این مطالعه جامعه آماری کارکنان دانشگاه علوم پزشکی ارومیه خواهد بود. تعداد جامعه آماری این مطالعه ۵۰۰ نفر از کارکنان بخش اداری است. از طرفی هم در بیشتر موارد به دلیل حجم گسترده‌ای که جامعه آماری دارد مطالعه تک‌تک جامعه آماری امکان‌پذیر نمی‌باشد. لذا در این شرایط محقق ناگزیر می‌باشد که بخشی از جامعه آماری را تحت مطالعه قرار دهد و نتیجه بررسی خود را به کل جامعه آماری تعمیم کند که این عمل نمونه‌گیری نام دارد. که در این پژوهش با روش نمونه‌گیری تصادفی ساده به گردآوری داده‌ها خواهیم پرداخت؛ و همچنین بر اساس جدول مورگان برای جامعه‌ای ۵۰۰ نفر تعداد ۲۱۷ کارمند به عنوان نمونه انتخاب شده است. که با توزیع ۲۱۷ پرسشنامه ۲۱۲ عدد گردآوری گردید و آماده تجزیه و تحلیل شده است.

### ۳-۴ روش و ابزار گردآوری داده‌ها

زمانی که موضوع تحقیق و همچنین نوع مطالعه بر اساس هدفی مشخص شود در ابتدا باید از حیث ادبیات تحقیق تعریف عملیاتی متغیرهای تحقیق ارائه شود و همچنین سوالاتی که آن اساس متغیرهای مدل اندازه‌گیری می‌شوند مشخص شود. از طرفی هم روش‌های جمع‌آوری اطلاعات در هر تحقیقی به دو دسته کتابخانه‌ای و میدانی تقسیم می‌گردد. از روش کتابخانه‌ای به هنگام جمع‌آوری اطلاعاتی که مربوط به ادبیات موضوع و پیشینه تحقیق بوده استفاده می‌گردد و در ارتباط با جمع‌آوری اطلاعات جهت بررسی فرضیه‌های تحقیق از روش میدانی استفاده می‌شود. بنابراین در تحقیق حاضر پرسشنامه بر اساس طیف پنج لیکرت ۵ گزینه‌ای استفاده خواهد شد که ۱ به منزله کاملاً مخالفم، ۲ مخالفم، ۳ نظری ندارم، ۴ موافقم، ۵ کاملاً موافقم می‌باشد. و همچنین پرسش‌نامه‌های پژوهش تهیه و به صورت حضوری و الکترونیکی و به تعداد لازم با در نظر گرفتن

این نکته که ممکن است تعدادی از پرسش‌نامه ناقص و قابل تجزیه و تحلیل نباشد، تعداد ۲۱۷ پرسش‌نامه به صورت تصادفی بین نمونه تحقیق توزیع شده است. که جهت کسب اطمینان افراد از عدم افشای اطلاعات، پرسش‌نامه‌ها بدون نام طراحی شده و به افراد اطمینان داده شده است که پرسش‌نامه‌های آن‌ها همه باهم تجزیه و تحلیل آماری شده و نتایج تحقیق صرفاً برای ارائه در قالب یک پایان‌نامه دانشگاهی استفاده شده است.

تخصیص سؤالات پرسشنامه و منابع پرسش‌نامه به شرح جدول ۳-۱ آمده است.

جدول ۳-۱: تخصیص سؤالات پرسش‌نامه

متغیرها	سؤالات	رفرنس
برنامه ریزی استراتژیک	۹-۱۹	آلوسانی <sup>۱</sup> و همکاران (۲۰۲۰)، گنز <sup>۲</sup> و همکاران (۲۰۰۵)
رهبری	۱-۸	براه <sup>۳</sup> و همکاران (۲۰۰۰) و آوولیو <sup>۴</sup> و همکاران (۱۹۹۹)
فرهنگ سازمانی کارآفرینانه	۲۷-۳۵	لای <sup>۵</sup> و همکاران (۲۰۰۷)، بوسو <sup>۶</sup> و همکاران (۲۰۱۳)
تعالی سازمان	۲۶-۲۰	ناصر <sup>۷</sup> و همکاران (۲۰۱۷)

### ۳-۵ روایی و پایایی ابزار پژوهش

ابزار گردآوری داده‌ها زمانی قابل اعتماد می‌باشد که دو مشخصه مهمی از پایایی و روایی را داشته باشند.

**پایایی:** پایایی به همسانی ابزار در اندازه‌گیری داده‌ها اشاره دارد؛ یعنی ابزار اندازه‌گیری در شرایط یکسان تا چه حد نتایج یکسانی را می‌تواند در پی داشته باشد. شاخص‌هایی که در این جهت سنجش پایایی در این تحقیق مورد استفاده قرار خواهد گرفت عبارت است از:

- بارهای عاملی: که مقدار قابل قبول برای آن ۰/۴ بوده و در بهترین حالت هم ۰/۷ می‌باشد.

<sup>1</sup> Alosani

<sup>2</sup> Getz

<sup>3</sup> Brah

<sup>4</sup> Avolio

<sup>5</sup> Lai

<sup>6</sup> Boso

<sup>7</sup> Naser

- آلفای کرونباخ: مقدار قابل قبول جهت پذیرش این شاخص ۰/۷ می‌باشد.
- پایایی ترکیبی: مقدار قابل قبول جهت پذیرش این شاخص ۰/۷ می‌باشد.
- ضریب پایایی: مقدار قابل قبول جهت پذیرش این شاخص ۰/۷ می‌باشد.

**روایی یا اعتبار:** روایی و اعتبار پرسشنامه یا پژوهش به میزان دقت آن اشاره دارد. هر چه میزان روایی آزمون یا پژوهش بالاتر باشد، نتیجه آن تطابق به واقعیت نزدیک‌تر خواهد بود. پایایی بالا حاکی از اعتبار آزمون است. اگر روشی قابل اطمینان یا پایا نباشد، احتمالاً، معتبر نیز نخواهد بود. لذا روایی در یک ابزار اندازه‌گیری به میزان توانایی ابزار مورد استفاده در اندازه‌گیری خصیصه‌ای دارد که ابزار برای اندازه‌گیری آن طراحی شده است. از این رو باید معین گردد که آیا از ابزار اندازه‌گیری درستی برای سنجش هدف مورد نظر استفاده شده است و این روش تا چه اندازه برای هدف مورد نظر کارایی داشته است؟ از این رو در این تحقیق جهت اطمینان از روایی در سوالات پرسشنامه از پرسش‌نامه‌های استاندارد استفاده شده است. با توجه به اینکه این پرسش‌نامه‌ها در تحقیقات مختلفی در حوزه متغیرهای تحقیق مورد استفاده قرار گرفته‌اند؛ لذا روایی آن‌ها مورد تأیید می‌باشد. برای سنجش روایی در مدل‌سازی معادلات ساختاری دو شاخص مورد ارزیابی قرار می‌گیرد که به این شرح است:

- روایی همگرا: که مقدار قابل قبول جهت پذیرش آن ۰/۵ می‌باشد.
- روایی واگرا: برقراری این شاخص به این صورت است که اعداد مندرج در قطر اصلی که جذر میانگین واریانس استخراج شده (روایی همگرا) است باید از اعداد زیرین زیاد باشد.

### ۳-۶ روش تجزیه و تحلیل داده‌ها

تجزیه و تحلیلی که در داده‌ها انجام خواهد گرفت با استفاده از آمارهای توصیفی و استنباطی خواهد بود. به این صورت که با آمار توصیفی به توصیف نتایج حاصل از جامعه آماری خواهد پرداخت و آمار استنباطی هم به تحلیل و آزمون فرضیات خواهد پرداخت. مدل به طور کلی در معادلات ساختاری به سه شکل مطرح است مدل اندازه‌گیری به بررسی روایی و پایایی خواهد پرداخت و در بحث پایایی آلفا کرونباخ و بار

عاملی و پایایی ترکیبی و همچنین ضریب پایایی مورد بررسی قرار خواهد گرفت و در بحث روایی شاخص روایی همگرا و روایی واگرا مطرح است. همچنین شاخص‌های لازم جهت ارزیابی مدل ساختاری شاخص ضریب تعیین و مقادیر ضریب مسیر و مقادیر ضریب معناداری می‌باشد و نهایتاً تنها شاخصی که جهت بررسی مدل عمومی تحقیق مورد استفاده قرار می‌گیرد شاخص GOF است. که همه این موارد و شاخص‌ها در این مطالعه مورد بررسی قرار خواهد گرفت. لذا جهت بررسی این شاخص‌ها از نرم‌افزار SMART-PLS استفاده خواهد شد.

### ۳-۸ خلاصه و نتیجه‌گیری فصل

در این فصل از تحقیق به بررسی جامعه و نمونه آماری و روش و حجم نمونه‌گیری و همچنین روش گردآوری اطلاعات پرداخته شده است. نتایج سنجش پایایی و روایی پرسشنامه در این فصل ذکر گردیده است که پایایی پرسشنامه با توجه به نتایج حاصل از آزمون آلفای کرونباخ و پایایی ترکیبی و روایی آن از طریق آزمون روایی واگرا و همگرا و البته با نظر اساتید محترم و کارشناسان بررسی شده است. همچنین در این فصل به صورت مختصر به روش تجزیه و تحلیل داده‌ها اشاره شده است که در بخش آتی نتایج حاصل به‌طور کامل شرح داده است.

## ۴. فصل چهارم: تحلیل نتایج

### ۴-۱ مقدمه

پس از اینکه داده‌های تحقیق گردآوری گردید نوبت به فرایند جدیدی به اسم تجزیه و تحلی آماری می‌رسد که در این مرحله پژوهشگر با اتکا به روش‌های مختلف آماری تلاش می‌کند داده‌ها را در راستای اهداف تحقیق و سنجش آن‌ها مورد ارزیابی قرار دهد. لذا در این فصل محقق ابتدا با استفاده از آمار توصیفی، مشخصه‌های جمعیت شناختی از جامعه آماری را مورد سنجش قرار می‌دهد و سپس با استفاده از آزمون‌های آمار استنباطی فرضیه‌های مطرح شده تحقیق را مورد سنجش و آزمون قرار می‌دهد.

### ۴-۲ آمار توصیفی

آمار توصیفی، مجموعه روش‌هایی است که جهت سازمان‌دهی و خلاصه کردن و توصیف اطلاعات تحقیق به کار گرفته می‌شود. در این راستا نرم‌افزار SPSS جهت بررسی و تحلیل آن استفاده می‌شود. لذا، زمانی که محقق با حجم گسترده‌ای از اطلاعات کمی گردآوری شده جهت انجام تحقیق تحقیق روبرو می‌شود، لازم است که آنها به صورت معنی‌دار و قابل‌درکی سازمان‌دهی و خلاصه شوند تا نکات پنهان موجود در داده‌ها آشکار گردد. از این رو تنظیم و طبقه‌بندی کردن داده‌ها، و همچنین نمایش ترسیمی و محاسبه مقادیری همچون فراوانی و درصد فراوانی تجمعی از موضوعاتی است که قابل بررسی در آمار توصیفی است که نشان از ویژگی‌های تک‌تک اعضای جامعه مورد بحث است. در حالت کلی از سه روش در آمار توصیفی جهت خلاصه‌سازی داده‌ها در این مطالعه استفاده می‌شود: جداول، نمودارها و همچنین محاسبه مقادیری خاص که نشان‌دهنده خصوصیات مهمی از داده‌ها هستند.



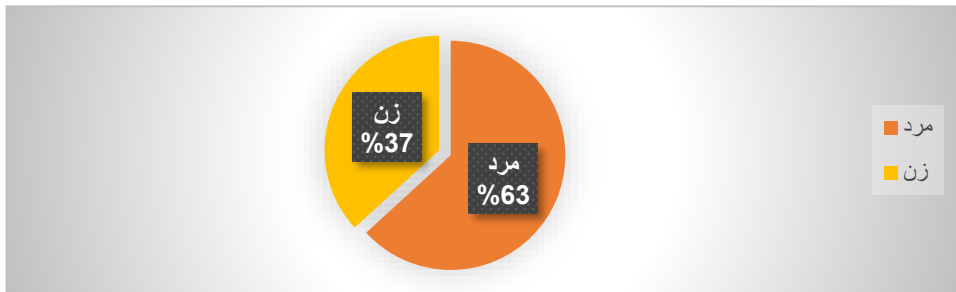
#### ۴-۲-۱ جنسیت

جدول زیر (۱-۴) بیانگر جنسیت پاسخ‌دهندگان که از کارکنان دانشگاه علوم پزشکی ارومیه هستند، می‌باشد. همان‌طور که مشاهده می‌گردد تعداد پاسخ‌دهندگان زن ۷۸ نفر (۳۶/۸ درصد) است و تعداد مردانی که پاسخ‌گو بودند نیز ۱۳۴ نفر (۶۳/۲ درصد) می‌باشد که از بیشترین فراوانی برخوردار است.

جدول ۴-۱: توزیع فراوانی مربوط به جنسیت پاسخ‌دهندگان

جنسیت	فراوانی	درصد	درصد تجمعی
مرد	۱۳۴	۶۳/۲	۶۳/۲
زن	۷۸	۳۶/۸	۱۰۰/۰
کل	۲۱۲	۱۰۰/۰	

نمودار دایره‌ای درصد فراوانی پاسخ‌دهندگان در شکل ۴-۱ ارائه شده است.



شکل ۴-۱: نمودار دایره‌ای جنسیت

#### ۴-۲-۲ سن

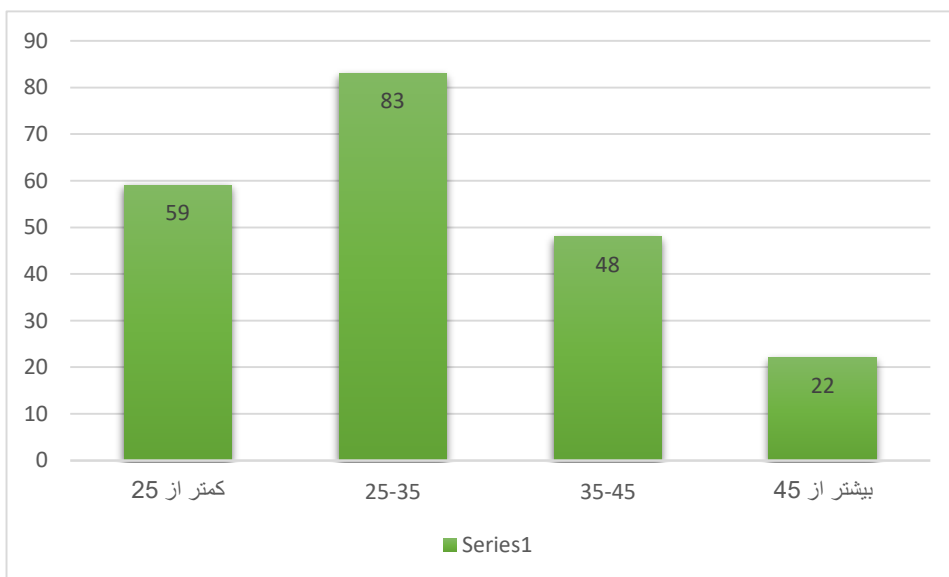
جدول ۴-۲ نشانگر وضعیت سنی کارکنان دانشگاه علوم پزشکی ارومیه که پاسخگوی پرسشنامه بودند می‌باشد. سن پاسخ‌دهندگان به ۴ گروه کمتر از ۲۵ سال، ۲۵ تا ۳۵ سال، ۳۵ تا ۴۵ سال و بیشتر از ۴۵ سال بخش‌بندی شده است که گروه سنی ۲۵ تا ۳۵ سال یعنی ۳۹/۲ درصد

بیشترین تعداد پاسخ‌دهنده‌ها و گروه سنی بیشتر از ۴۵ سال با ۱۰/۴ درصد پاسخ‌دهنده کمترین تعداد پاسخ‌دهنده‌ها را دارد.

جدول ۴-۲: توزیع فراوانی مربوط به سن پاسخ‌دهندگان

سن پاسخ‌دهندگان	فراوانی	درصد قابل قبول	درصد تجمعی
کمتر از ۲۵ سال	۵۹	۲۷/۱	۲۷/۸
۲۵ تا ۳۵	۸۳	۳۹/۲	۶۷/۰
۳۵ تا ۴۵	۴۸	۲۲/۶	۸۹/۶
بیشتر از ۴۵	۲۲	۱۰/۴	۱۰۰/۰
کل	۲۱۲	۱۰۰/۰	

و همچنین نمودار میله‌ای شکل ۴-۲ برای سن نیز رسم گردیده است.



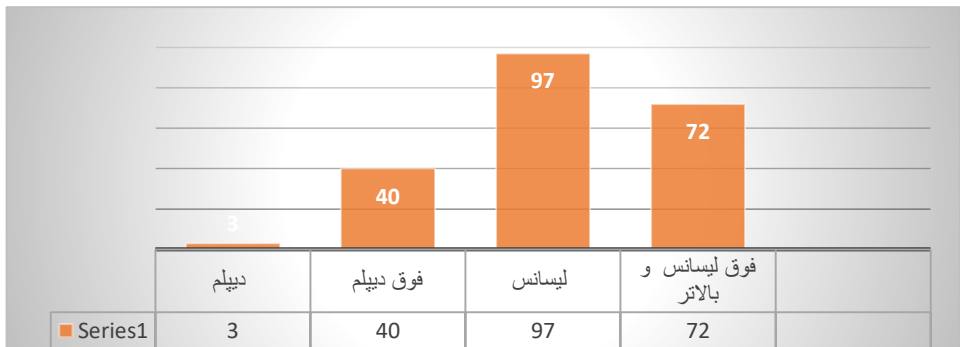
شکل ۴-۲: نمودار ستونی توزیع فراوانی سن پاسخ‌دهندگان

#### ۴-۲-۳ تحصیلات

در جدول ۴-۳ وضعیت سطح تحصیلی کارکنان دانشگاه علوم پزشکی ارومیه آورده شده است. همان‌طور که مشاهده می‌شود بیشترین تعداد پاسخ‌دهنده‌ها مربوط است به مقطع تحصیلی لیسانس با ۹۷ نفر (۴۵/۸ درصد) و کمترین تعداد مربوط به وضعیت تحصیلی دیپلم با ۳ نفر (۱/۴ درصد) پاسخ‌دهنده است؛ که نتایج آنها در جدول ۴-۳ و شکل ۴-۳ ارائه شده است.

جدول ۴-۳: توزیع فراوانی مربوط به تحصیلات پاسخ‌دهندگان

میزان تحصیلات	فراوانی	درصد قابل قبول	درصد تجمعی
دیپلم	۳	۱/۴	۱/۴
فوق دیپلم	۴۰	۱۸/۹	۲۰/۳
لیسانس	۹۷	۴۵/۸	۶۶/۰
فوق لیسانس و بالاتر	۷۲	۳۴/۰	۱۰۰/۰
کل	۱۲۲	۱۰۰/۰	



شکل ۴-۳: نمودار میله‌ای تحصیلات

#### ۴-۳- آمار استنباطی

با توجه به اینکه تحت مطالعه قرار دادن کل اعضای یک جامعه تقریباً غیرممکن می باشد. لذا محقق بر آن است تا آنچه را که از بررسی نمونه به دست آورده است به گروه‌های مشابه و بزرگ‌تر تعمیم کند. از این رو، محقق به روش‌هایی نیاز دارد که بتواند با استفاده از آن‌ها نتایج به دست آمده را از مطالعه گروه‌های کوچکتر به گروه‌های بزرگ‌تری تعمیم نماید. لذا، به شیوه‌هایی که توسط آن‌ها ویژگی‌های گروه‌های بزرگتر بر اساس اندازه‌گیری همان ویژگی‌ها در گروه‌های کوچک‌تر استنباط می‌گردد آمار استنباطی گفته می‌شود.

#### ۴-۳-۱ پایایی در مدل اندازه‌گیری

زمانی که گفته می‌شود یک ابزار گردآوری داده باید ویژگی پایایی را داشته باشد به این معنا می‌باشد که اگر در زمان‌های مختلف و در یک جمعیت از آن استفاده شود در نتیجه به دست آمده اختلاف چندانی مشاهده نکنیم. در این مطالعه جهت بررسی پایایی پرسشنامه از آلفای کرونباخ، ضریب پایایی، بارهای عاملی و پایایی ترکیبی استفاده می‌شود. مقدار قابل قبول برای آلفای کرونباخ باید بالاتر از  $0/7$  باشد تا مورد قبول واقع گردد. البته موس و همکاران در مورد متغیرهایی با تعداد سؤالات کم، مقدار  $0/6$  را هم به عنوان مقدار قابل قبول در ضریب آلفای کرونباخ معرفی کرده‌اند.

همچنین جهت تعیین پایایی هر یک از گویه‌های تحقیق از شاخص دیگری به اسم پایایی ترکیبی هم استفاده می‌شود. مقدار قابل قبول برای پایایی ترکیبی بالای  $0/7$  برای هر گویه می‌باشد و همچنین مقدار کمتر از  $0/6$  نشانگر عدم وجود پایایی می‌باشد. برخی محققین معیار پایایی ترکیبی را با  $Rho$  یا همان ضریب پایایی معرفی می‌کنند. ذکر این نکته لازم است که پایایی ترکیبی در مدل‌سازی معادلات ساختاری معیار بهتری نسبت به آلفای کرونباخ است. به دلیل اینکه در محاسبه ضریب آلفای کرونباخ در مورد هر سازه، تمامی شاخص‌ها با اهمیت مساوی در محاسبات ذکر می‌شوند. در حالی که جهت محاسبه پایایی ترکیبی، شاخص‌ها با بار عاملی بیشتر، اهمیت بالاتری دارند. این موضوع سبب شده است که مقادیر پایایی ترکیبی سازه‌ها معیار واقعی‌تری و دقیق‌تری را نسبت به آلفای کرونباخ داشته باشد. همچنین در مورد ضریب  $Rho$  که برای

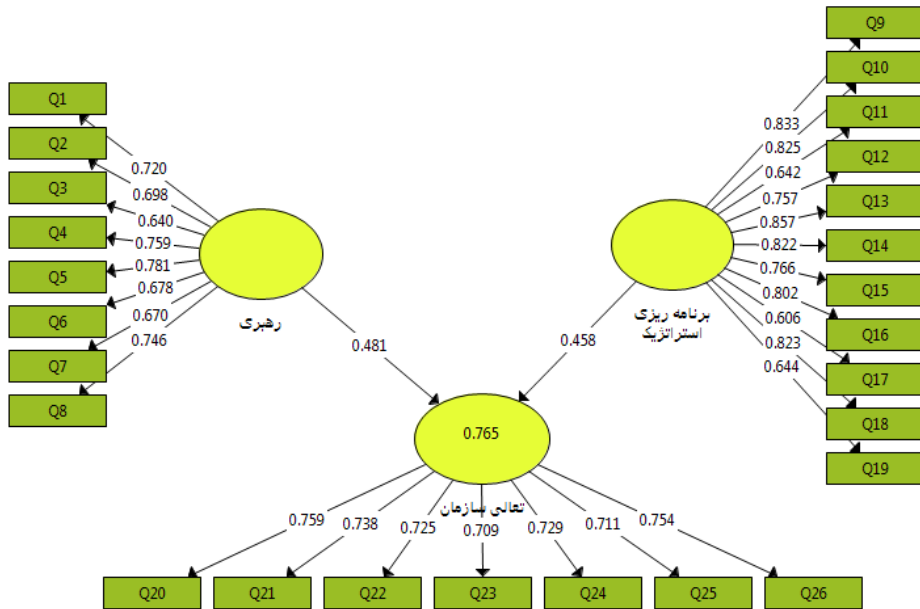
سنجش پایایی درونی سازه‌ها به کار گرفته می‌شود؛ چین (۱۹۹۸) معتقد است ضریب Rho نسبت به آلفای کرونباخ از قابلیت اطمینان بیشتری برخوردار است و مقدار قابل قبول این ضریب باید حد بالاتر از ۰/۷ قرار گیرد.

لذا با توجه به نتایج جدول ۴-۴ پایایی همه شاخص‌ها برای همه متغیرهای مستقل و وابسته در حد قابل قبولی قرار گرفته است و با توجه به بالاتر از ۰/۷ بودن آن‌ها نشانگر این است که شاخص‌های ارزیابی پایایی در سطح قابل قبولی قرار گرفته اند.

جدول ۴-۴: پایایی مدل اندازه‌گیری

متغیرها	آلفا کرونباخ	ضریب پایایی	پایایی ترکیبی
برنامه ریزی استراتژیک	۰/۹۲۸	۰/۹۳۵	۰/۹۳۹
تعالی سازمان	۰/۸۵۷	۰/۸۶۵	۰/۸۹۰
رهبری	۰/۸۶۲	۰/۸۶۷	۰/۸۹۲

از دیگر شاخص‌های ارزیابی پایایی مقادیر بار عاملی می‌باشد که مقدار عددی می‌باشد که جهت مشخص‌سازی میزان شدت رابطه میان یک متغیر پنهان با متغیرهای آشکار خود در طی فرآیند تحلیل مسیر بکار می‌رود؛ بنابراین هرچه مقدار بار عاملی یک شاخص در رابطه با یک سازه مشخص بیشتر باشد، آن شاخص سهم بیشتری را در تبیین آن سازه ایفا می‌نماید. همچنین اگر بار عاملی یک شاخص منفی شود گردد نشان‌دهنده تأثیر منفی آن در تبیین سازه مربوطه می‌باشد. مقدار عددی که برای این شاخص قابل قبول است مقدار ۰/۴ می‌باشد. در صورتی که مقدار این شاخص کمتر از ۰/۴ گردد سؤال مربوطه باید از مسیر تحلیل‌ها حذف گردد. مقادیر بارهای عاملی در شکل ۴-۴ نشان داده شده است.



شکل ۴-۴: مقادیر بارهای عاملی

با توجه به اینکه مقدار قابل قبول برای بارهای عاملی ۰/۴ می باشد بنابراین با توجه به شکل بالا این شاخص برای همه سؤالات بیشتر از ۰/۴ قرار گرفته است.

### – روایی در مدل اندازه گیری

روایی همگرا شاخصی می باشد که میزان همبستگی هر سازه را با سؤال هایش مورد بررسی قرار می دهد. شاخص میانگین واریانس استخراج شده بیانگر میانگین واریانس به اشتراک گذاشته شده بین هر سازه با شاخص هایش می باشد که مقدار بالای ۰/۵ برای این شاخص قابل قبول است. لذا هر چه قدر این همبستگی بیشتر باشد، برازش نیز بیشتر خواهد شد. با توجه به نتایج جدول (۴-۵) روایی همگرا نیز برای همه متغیرها از ۰/۵ بیشتر به دست آمده است.

جدول ۴-۵: روایی همگرایی مدل اندازه‌گیری

متغیر	میانگین واریانس استخراج شده (AVE)
برنامه ریزی استراتژیک	۰/۵۸۷
تعالی سازمان	۰/۶۳۶
رهبری	۰/۵۰۸

معیار دیگری که جهت بررسی روایی مدل اندازه‌گیری کاربرد دارد روایی واگرا می‌باشد که در این مطالعه با روش فورنل و لارکر بررسی می‌شود. در این روش میزان رابطه یک سازه با شاخص‌هایش در مقایسه رابطه آن سازه با سایر سازه‌ها مورد ارزیابی قرار می‌گیرد، به طوری که روایی واگرای قابل قبول یک مدل حاکی از آن می‌باشد که یک سازه در مدل تعامل بیشتری با شاخص‌های خودش نسبت به سازه‌های دیگر دارد. بررسی این موضوع توسط ماتریس جدول ۴-۶ نشان داده شده است که خانه‌های آن حاوی مقادیر ضریب همبستگی بین سازه‌ها و جذر مقادیر میانگین واریانس استخراج شده مربوط به هر سازه می‌باشد.

جدول ۴-۶: روایی واگرا برای مدل اندازه‌گیری

شاخص‌ها	برنامه ریزی استراتژیک	تعالی سازمان	رهبری
برنامه ریزی استراتژیک	۰/۷۶۶		
تعالی سازمان	۰/۶۱۱	۰/۷۳۲	
رهبری	۰/۶۳۵	۰/۶۱۸	۰/۷۱۳

لذا جدول ۴-۶ نشان می‌دهد که با توجه به بیشتر بودن اعداد واقع شده بر روی قطر اصلی از اعداد زیری لذا این شاخص یعنی روایی واگرا در حد قابل قبول قرار گرفته است.

#### ۴-۳-۲ مدل ساختاری

مطابق با الگوریتم تحلیل داده‌ها در رویکرد حداقل مربعات جزئی، پس از سنجش مدل‌های اندازه‌گیری، باید مدل ساختاری هم مورد بررسی قرار بگیرد. در مدل‌های اندازه‌گیری

که در آن روابط بین متغیر با سوالات پرسشنامه‌ای آن متغیر مورد توجه قرار می‌گیرد در بررسی مدل ساختاری روابط بین متغیرها با همدیگر مورد تجزیه و تحلیل قرار می‌گیرد که در این مطالعه معیار ضریب تعیین برای سنجش مدل ساختاری استفاده خواهد شد. لذا شاخص  $R^2$  یا به عبارتی ضریب تعیین شاخصی است که تأثیر یک متغیر مستقل بر یک متغیر وابسته را نشان می‌دهد و سه مقدار ۰/۱۹، ۰/۳۳ و ۰/۶۷ به عنوان مقادیر ارزیابی برای این شاخص با مقادیر ضعیف، متوسط و همچنین قوی معرفی شده است. مقادیر ضریب تعیین مربوط به متغیر درون‌زا یا وابسته مدل تعالی سازمان با مقدار ۰/۷۶۵ می‌باشد که با توجه به اینکه بالاتر از ۰/۶۷ می‌باشد لذا برای این متغیر وابسته مدل ساختاری در حد قوی قرار گرفته است.

#### ۴-۳-۳ مدل عمومی

#### • معیار GOF

جهت بررسی برازش مدل عمومی که هر دو بخش مدل اندازه‌گیری و ساختاری را کنترل می‌کند، معیار GOF با فرمول زیر محاسبه می‌گردد:

$$GOF = \sqrt{AVE \times R^2} \quad ۱-۴$$

از آنجایی که این مقدار به دو شاخص روایی همگرا و ضریب تعیین وابسته است، لذا حدود این شاخص بین صفر و یک می‌باشد و وتزلس و همکاران (۲۰۰۹) سه مقدار ۰/۰۱، ۰/۲۵، ۰/۳۶ را به عنوان ملاکی برای ارزیابی مدل عمومی در سطوح ضعیف، متوسط و همچنین قوی معرفی کرده اند به این نحو که در صورت به دست آمدن مقدار ۰/۰۱ و نزدیک آن به عنوان عدد GOF در یک مدل، می‌توان نتیجه‌گیری کرد که برازش کلی آن مدل در حد ضعیفی قرار گرفته است و باید محقق به اصلاح روابط بین سازه‌های مدل پردازد. به همین ترتیب در مورد دو مقدار



دیگر GOF نیز (۰/۲۵: برازش کلی متوسط) (۰/۳۶: برازش کلی قوی) این دستورالعمل برقرار است. طبق فرمول محاسبه GOF مقدار زیر به دست می آید:

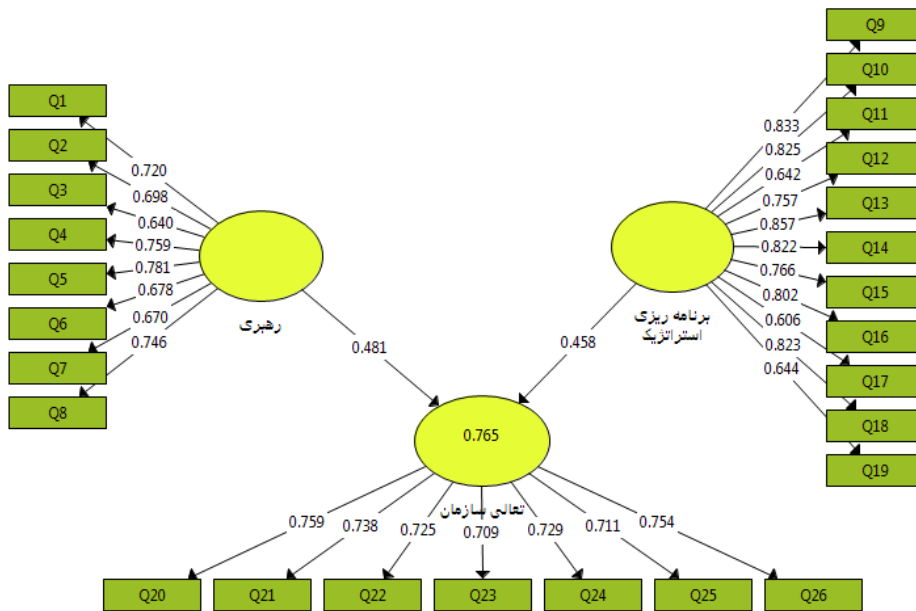
$$GOF = \sqrt{0.543 \times 0.765} = 0.645$$

شاخص GOF این مدل عدد ۰/۶۴۵ به دست آمده است که نشان از مطلوبیت قوی مدل می باشد.

#### ۴-۳-۴ تحلیل و تفسیر نتایج کلی و آزمون فرض ها

##### • ضریب مسیر

ضریب مسیر یک ضریب رگرسیون استاندارد می باشد که نشانگر اثر مستقیم یک متغیر مستقل را بر روی یک متغیر وابسته در مدل مسیر است؛ لذا زمانی که مدل دو یا چند متغیر علی داشته باشد، ضرایب مسیر ضرایب رگرسیونی هستند که میزان تأثیر یک متغیر را روی متغیر دیگر با کنترل سایر متغیرها در مدل اندازه گیری میکند. ضرایب مسیر می توانند برای تجزیه همبستگی بین دو متغیر به اثرات مستقیم و غیرمستقیم مورد استفاده واقع شوند. اثرهای غیرمستقیم نیازمند متغیرهای میانجی می باشند؛ بنابراین معناداری ضرایب مسیر مکمل بزرگی و جهت علامت ضریب بتای مدل می باشد. نتایج به دست آمده برای مقادیر ضریب مسیر در روابط مدل نشان دهنده این موضوع است که با توجه به اینکه مقدار ضرایب مسیر مثبت می باشد لذا مقادیر ضریب مسیر در این مطالعه نشان دهنده این است که بین رهبری و تعالی سازمان و همچنین برنامه ریزی استراتژیک و تعالی سازمان رابطه مستقیمی وجود دارد.



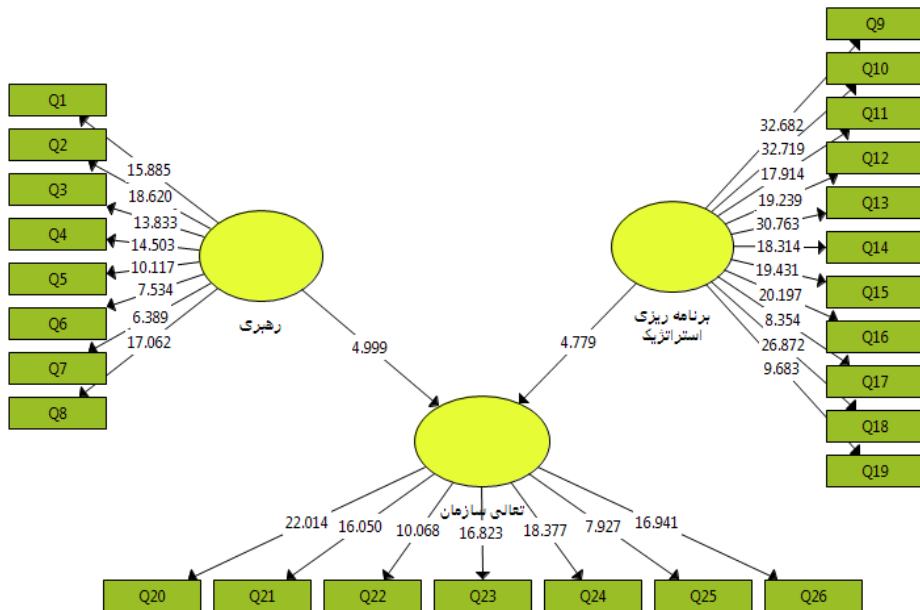
شکل ۴-۴: ضرایب مسیر و مقدار  $R^2$  بدون متغیر تعدیلگر

نتایج به دست آمده نشان می دهد که رابطه همه متغیرها باهم یک رابطه مستقیمی می باشد

### • ضرایب معناداری T

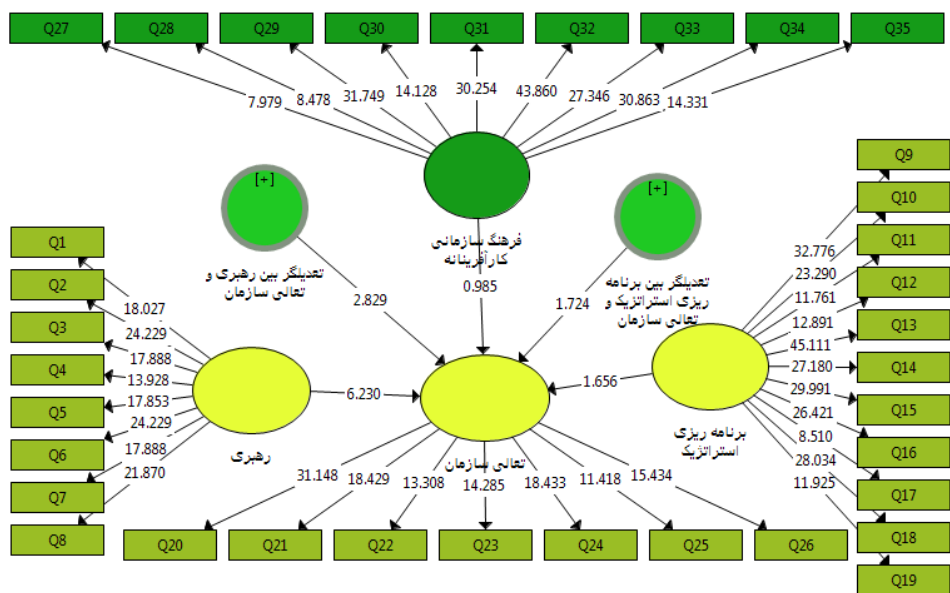
آزمون ضرایب معناداری معیاری است که جهت سنجش رابطه ی بین سازه ها در مدل بکار گرفته می شود و همچنین از این طریق ارزیابی فرضیه های تحقیق صورت می گیرد. در صورتی که مقدار این اعداد از  $1/96$ ،  $2/58$  و  $3/27$  بیشتر گردد، نشان دهنده صحت رابطه ی بین سازه ها و در نتیجه تائید فرضیه های تحقیق در سطوح اطمینان  $99/9\%$ ،  $99/9\%$  درصد و  $95\%$  است. با توجه به نتایج به دست آمده برای ضرایب معناداری نتایج نشان می دهد که رهبری بر تعالی سازمان با ضریب معناداری  $4/999$  در سطح اطمینان  $99/9\%$  درصد تأثیر معناداری دارد؛ همچنین تأثیر معناداری برنامه ریزی استراتژیک بر تعالی سازمان با مقدار ضریب معناداری  $4/779$  در سطح اطمینان  $99/9\%$  درصد مورد تأیید قرار گرفت. و همچنین نتایج نشان می دهد که فرهنگ سازمانی کارآفرینانه

رابطه بین رهبری و تعالی سازمان را تعدیلگری می‌کند را با ضریب معناداری ۲/۸۲۹ با ضریب اطمینان ۹۹ میانجی‌گری می‌کند. و نهایتاً نتایج نشان داد که فرهنگ سازمانی کارآفرینانه رابطه بین برنامه ریزی استراتژیک و تعالی سازمان را تعدیلگری نمی‌کند.



شکل ۴-۵: آزمون ضرایب معناداری بدون وجود متغیر تعدیلگر

همان‌طوری که در این مطالعه پیش‌بینی شد همه فرضیات این پژوهش مورد تأیید قرار گرفت. به جر اینک فرهنگ سازمانی کارآفرینانه رابطه بین برنامه ریزی استراتژیک و تعالی سازمان را با توجه به اینکه کمتر از ۱/۹۶ قرار گرفته است تعدیلگری نکرد.



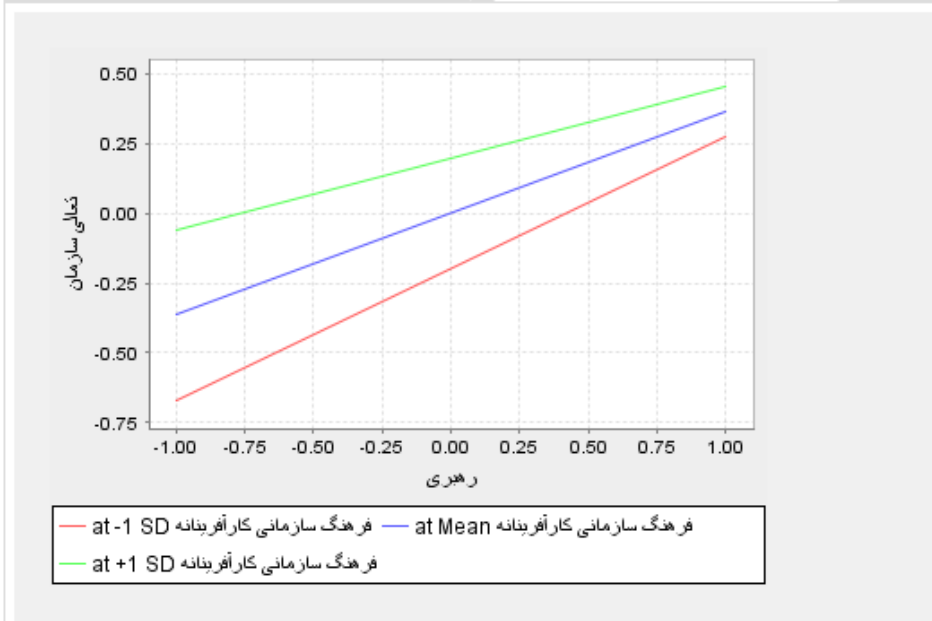
شکل ۴-۶: آزمون ضرایب معناداری با وجود متغیر تعدیلگر

بعد از تأیید نقش تعدیل گری فرهنگ سازمانی کارآفرینانه در رابطه بین رهبری و تعالی سازمان در قدم بعدی به بررسی شدت تأثیر آن با توجه به گزارش اثر متقابل بر اساس شکل ۴-۷ خواهیم پرداخت. با توجه به نمودار اثر متقابل به زیبایی می توان نقش تعدیل گر را مجسم کرد. با توجه به شکل زیر می توان دریافت که رابطه بین رهبری و تعالی سازمان با فرهنگ سازمانی کارآفرینانه بالا (سبز) بیشتر از زمانی است که فرهنگ سازمانی کارآفرینانه پایین (قرمز) است.

## Simple Slope Analysis charts

تعدیلگر بین برنامه ریزی استراتژیک و تعالی سازمان

تعدیلگر بین رهبری و تعالی سازمان



شکل ۴-۷ نمودار اثر متقابل

جدول زیر خلاصه‌ای از نتایج حاصل شده در ارتباط با فرضیه‌های پژوهش را نشان می‌دهد.

جدول ۴-۷: نتیجه گیری کلی

ردیف	فرضیه‌ها	ضریب مسیر	ضریب معناداری	P-VALUE	نتیجه
۱	رهبری بر تعالی سازمان تأثیر معناداری دارد.	۰/۴۸۱	۴/۹۹۹	۰/۰۰۱	تایید
۲	برنامه‌ریزی استراتژیک بر تعالی سازمان تأثیر معناداری دارد.	۰/۴۵۶	۴/۷۷۹	۰/۰۰۱	تایید
۳	فرهنگ سازمانی کارآفرینانه رابطه بین رهبری و تعالی سازمانی را تعدیلگری می‌کند	-۰/۱۳۳	۲/۸۲۹	۰/۰۱۸	تایید

۴	فرهنگ سازمانی کارآفرینانه رابطه بین برنامه ریزی استراتژیک و تعالی سازمانی را تعدیلگری می‌کند	۰/۰۷۹	۱/۷۲۴	۰/۱۱۵	رد
---	--	-------	-------	-------	----

### خلاصه و نتیجه‌گیری فصل

در این بخش از پایان نامه، یافته‌های اولیه‌ای که از پرسشنامه بدست آمده بود به صورت توصیفی و استنباطی مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت؛ که در ابتدا مشخص‌های جامعه آماری به شکل توصیفی مطرح شده است و سپس با استفاده از روش‌های استنباطی تجزیه و تحلیل سایر شاخص‌ها انجام گرفته است. آمار توصیفی شامل نمودارهای فراوانی سن، جنسیت و میزان تحصیلات می‌باشد. آمار استنباطی نیز شامل آزمون‌های انجام شده با نرم افزار Smart PLS می‌باشد. در این میان سعی محقق بر آن بود که ضمن دقت در صحت انجام روش‌ها و آزمون‌های آماری، بررسی‌های صحیح و کاملی برای هر یک از فرضیات تحقیق انجام دهد؛ که نتایج نشان از تائید همه فرضیه‌ها داشت به جز اینکه فرهنگ سازمانی کارآفرینانه رابطه بین برنامه ریزی استراتژیک و تعالی سازمانی را تعدیلگری نمی‌کند.

## ۵. فصل پنجم: بحث و نتیجه‌گیری

### ۵-۱ مقدمه

در طول دوره‌های مختلف، تعالی بالاترین و برجسته‌ترین سطح عملکرد بوده است. بنابراین، هر سازمانی باید در عملکرد خود اهمیت بیشتری دهد. تعالی کسب و کار از ظرفیت سازمانی برای پذیرش و مقابله با هر تغییری پشتیبانی می‌کند. تعالی کسب و کار مستلزم داشتن چشم اندازی واضح است که سازمان را با ارائه ارزش و مدیریت سازمان برای مشتریان و ذینفعان به رسیدن به اهداف خود سوق دهد. ذکر این نکته ضروری است که، امروزه بسیاری از سازمان‌ها برای دستیابی به رکورد عملکرد بالا در تلاش برای دستیابی به تعالی سازمانی هستند تا بتوانند خود را در بازار از رقبای خود متمایز کنند. متأسفانه بسیاری از آنها به دلیل عدم درک مفاهیم و فرآیندهای تعالی کسب و کار نتوانستند به این هدف دست یابند. علاوه بر این، اگرچه مطالعات قبلی مزایای اتخاذ عناصر تعالی کسب و کار را نشان می‌دهد، تعداد بسیار کمی از این مطالعات در بخش آموزش عالی کشورهای در حال توسعه بوده است. سازمان‌های خصوصی و دولتی به یکسان به نتایج عالی نمی‌رسند. بنابراین، مطالعاتی که در بخش تولیدی و خدماتی انجام شده است را نمی‌توان برای بخش آموزشی تعمیم داد. بنابراین، برای توجه به عواملی که تعالی سازمانی را تحت تأثیر قرار می‌دهند، هر یک از متغیرهای دارای اهمیت در سازمان، باید به طور مؤثر مدیریت و هماهنگ شده به طوری که با شرایط در حال تغییر سازگار باشد. با کمک یک فرهنگ سازمانی کارآفرینانه، مدیران می‌توانند به راحتی به نبه اهداف سازمان دست یافته و تعالی سازمانی را محقق نمایند. این پژوهش بر اساس یک مدل مفهومی طراحی شده است که متغیرهای آن شامل: تعالی سازمانی، رهبری، برنامه ریزی استراتژیک و فرهنگ سازمانی کارآفرینانه می‌باشند. در این فصل از پژوهش ابتدا یافته‌های کلی مرور شده و داده‌های پژوهش تفسیر می‌شوند و در

نهایت نتیجه حاصل از پژوهش مورد بررسی قرار گرفته و بیان می‌شود. سپس محدودیت‌های پژوهش مطرح گردیده است و در پایان فصل پیشنهادها آتی ارائه شده است.

## ۵-۲ تفسیر داده‌های پژوهش و نتیجه‌گیری

مدیریت کیفیت جامع به عنوان یک فلسفه مدیریت عنصری است که می‌تواند برای سیستم برنامه ریزی منابع سازمانی برای تحقق اهداف از پیش تعریف شده مفید باشد. در مورد مدیریت کیفیت فراگیر پیش از پیاده‌سازی سیستم برنامه‌ریزی منابع سازمانی بحث شده است (قدیل‌الایی<sup>۱</sup> و همکاران، ۲۰۱۰). تعالی که یک نتیجه مطلوب برای هر استراتژی و عملکردی است، همچنین می‌تواند به عنوان عملی در نظر گرفته شود که می‌تواند به سازمان‌ها برای استفاده استثنایی از رویه توصیه‌شده که در نهایت منجر به عملکرد سازمانی می‌شود، سودمند باشد. در نتیجه، سازمان‌هایی که برتری فناوری اطلاعات را نشان می‌دهند باید ارزش‌های قابل توجهی از هزینه کردن در استراتژی فناوری اطلاعات خود ایجاد کنند. با این حال، سازمان‌ها برای اجرای استراتژی‌ها و شیوه‌های نوآورانه برای برتری در کسب و کار و رقابتی ماندن در بازار جهانی تلاش می‌کنند، ولیکن تلاش‌های آنها اتلاف منابع تلقی می‌شود. به عبارت دیگر، اگر کارکنان از تغییرات جدید راضی نباشند، اجرای بهترین شیوه‌ها و فناوری‌های بسیار پیشرفته موفق نخواهد بود. به این معنا که ایجاد فرهنگ کارآفرینی داخلی می‌تواند به سازمان‌ها کمک کند تا مقاومت در برابر تغییر را بشکنند و کارکنان را به تمایل به نوآوری ترغیب کنند (الدافری<sup>۲</sup> و همکاران، ۲۰۱۶). مفهوم "فرهنگ کارآفرینی" به عنوان یک فرهنگ سازمانی توصیف شده است که ویژگی‌های کارآفرینی را در بر می‌گیرد و ترویج می‌کند. این شامل ریسک‌پذیری، خلاقیت و نوآوری است. ادبیات نشان می‌دهد که فرهنگ سازمانی با یک سری نتایج مثبت سازمانی، مانند تولید کسب و کار جدید و عملکرد بهتر شرکت، مرتبط است. سازمان‌های فرهنگ کارآفرینی محور، دارای کارکنانی هستند که به شدت اقدام‌محور هستند و تمایلشان به توسعه و اجرای یک مفهوم است. لذا، این پژوهش در جهت سنجش تأثیر فرهنگ سازمانی در رابطه بین برنامه ریزی

<sup>1</sup> Ghadilolaee

<sup>2</sup> Al-Dhaafri



استراتژیک و رهبری با تعالی سازمانی در دانشگاه علوم پزشکی ارومیه، می‌باشد که بر اساس یک مدل مفهومی طراحی شده است که متغیرهای آن شامل: برنامه ریزی استراتژیک، رهبری، فرهنگ سازمانی و تعالی سازمانی می‌باشند. بدین منظور پس از جمع‌آوری اطلاعات از منابع الکترونیکی و کتابخانه‌ای و همچنین پژوهش‌های انجام گرفته داخلی و خارجی و مدل‌های پیشین، مدل پژوهش تبیین گردید و متغیرهای پژوهش شناسایی شد. جهت بررسی مدل پژوهش تعدادی فرضیه ایجاد گردید. برای بررسی فرضیات و صحت مطالب ذکر شده از پرسشنامه‌ای محقق ساخته بر اساس طیف لیکرت استفاده شد. سؤالات تهیه شده به صورت پنج گزینه‌ای موردنظر خواهی کارکنان بخش اداری دانشگاه علوم پزشکی ارومیه قرار گرفت که نتایج آن با استفاده از نرم افزار آماری SMART PLS تجزیه و تحلیل شد که در ادامه به تفسیر بیشتر نتایج پرداخته خواهد شد. در این فصل از پژوهش ابتدا یافته‌های کلی مرور شده و داده‌های پژوهش تفسیر می‌شوند و در نهایت نتیجه حاصل از پژوهش مورد بررسی قرار گرفته و بیان می‌شود. نتایج حاصل از تحلیل‌ها نشان می‌دهد که همه فرضیات مطرح شده در این پژوهش تأیید می‌شود به جر اینک فرهنگ سازمانی کارآفرینانه رابطه بین برنامه ریزی استراتژیک و تعالی سازمان را با توجه به اینکه کمتر از ۱/۹۶ قرار گرفته است تعدیلگری نکرد. در ادامه نتایج فرضیات نیز بیان می‌گردد:

فرضیه اول: رهبری بر تعالی سازمان تأثیر معناداری دارد. نتایج به دست آمده از آزمون  $t$  و ضریب مسیر به دست آمده نشان می‌دهد که بین رهبری و تعالی سازمانی رابطه معناداری وجود دارد، بنابراین فرضیه (۱) تأیید می‌شود. نتایج حاصل از این مطالعه نشان می‌دهد که زمینه سازمانی و تنظیم سیستم‌های داخلی سازمانی برای اطمینان از اثربخشی آنها به واسطه‌ی وجود یک رهبری اثربخش حاصل می‌شود. رهبری کارکنان را ترغیب می‌کند تا فراتر از منافع شخصی خود بروند و در عوض بر هنجارها، ارزش‌ها و اهداف سازمان تمرکز کنند تا فراتر از انتظارات عمل کنند. رهبری اثربخش محیطی دلسوز، امن و عاری از سرزنش، با ارتباطات باز، همبستگی و تعهد را فراهم می‌کند و سازمانی با عملکرد بالا ایجاد می‌کند. بنابراین رهبری می‌تواند سازمان را در

دستیابی به تعالی سازمانی یاری دهد. نتایج این فرضیه با نتایج مطالعه‌ی لاسرادو و کاسیم<sup>۱</sup> (۲۰۲۰) در یک راستا می‌باشد.

فرضیه دوم: برنامه ریزی استراتژیک بر تعالی سازمان تأثیر معناداری دارد. نتایج به‌دست آمده از آزمون t و ضریب مسیر به‌دست آمده نشان می‌دهد که بین برنامه ریزی استراتژیک و تعالی سازمانی رابطه معناداری وجود دارد، بنابراین فرضیه (۲) تأیید می‌شود. نتایج حاصل از این مطالعه نشان می‌دهد که برنامه ریزی استراتژیک به تصمیم‌گیرندگان سازمان‌ها کمک می‌کند تا مشکلات و نگرانی‌های کلیدی را حل کنند. برنامه ریزی استراتژیک یک ساختار نامشهود ترکیب می‌کند که نظریه مبتنی بر منابع نشان می‌دهد که منجر به مزیت‌های رقابتی برای سازمان‌ها می‌شود و آنها را در دستیابی به تعالی سازمانی یاری می‌رساند. نتایج این فرضیه با نتایج مطالعه‌ی الدافری و الوسانی<sup>۲</sup> (۲۰۲۰) در یک راستا می‌باشد.

فرضیه سوم: فرهنگ سازمانی کارآفرینانه رابطه بین رهبری و تعالی سازمانی را تعدیلگری می‌کند. نتایج به‌دست آمده از آزمون t و ضریب مسیر به‌دست آمده نشان می‌دهد که فرهنگ سازمانی کارآفرینانه رابطه‌ی بین رهبری و تعالی سازمانی را تعدیلگری می‌کند، بنابراین فرضیه (۳) تأیید می‌شود. نتایج حاصل از این مطالعه نشان می‌دهد که فرهنگ سازمانی کارآفرینی برای سازمان‌ها که با مشکلات بقاء، عدم اطمینان محیطی و تهدیدات رقبا، نوآوری و ریسک‌پذیری برای بهره‌برداری از فرصت‌ها مواجه می‌شوند، مهم است. سیستم‌های عامل انگیزشی مناسب، چه محسوس و چه نامشهود، برای ایجاد و ادغام اصول فرهنگ سازمانی کارآفرینانه در محیط کسب و کار مهم هستند که رهبری شایسته می‌تواند این عامل‌های انگیزشی را در فرهنگ سازمانی مستقر نموده و سازمان را به نقطه‌ی تعالی خود برساند. نتایج این فرضیه با نتایج مطالعه‌ی الدافری و الوسانی<sup>۳</sup> (۲۰۲۱) در یک راستا می‌باشد.

---

<sup>1</sup> Lasrado & kassem

<sup>2</sup> Al-Dhaafri and Alosani

<sup>3</sup> Al-Dhaafri and Alosani

فرضیه چهارم: فرهنگ سازمانی کارآفرینانه رابطه بین برنامه ریزی استراتژیک و تعالی سازمانی را تعدیلگری می‌کند. نتایج به‌دست آمده از آزمون t و ضریب مسیر به‌دست آمده نشان می‌دهد که بین پاسخگویی شبکه تأمین کننده بر توسعه مشتریان رابطه معناداری وجود دارد، بنابراین فرضیه (۴) تأیید می‌شود. نتایج حاصل از این مطالعه نشان می‌دهد که فرهنگ سازمانی کارآفرینانه از نظر آماری تأثیر معناداری بر تعالی عملیاتی دارد. برنامه ریزی استراتژیک مکانیزمی است که به فرهنگ سازمان کمک می‌کند تا به اهداف خود دست یابد. بنابراین، فرهنگ سازمانی کارآفرینانه به عنوان یک تجربه عملی، عمداً شرکت کنندگان در فرآیند برنامه ریزی استراتژیک سازمانی را درگیر می‌کند تا به عملکرد برنامه استراتژیک فرصتی برای بهبود و پاسخگویی بدهد و در نهایت به تعالی سازمان دست یابد. نتایج این مطالعه با نتایج مطالعه‌ی اولوان<sup>۱</sup> و همکاران (۲۰۱۹) در یک راستا می‌باشد.

### ۳-۵ محدودیت‌ها

مشارکت‌های متعددی در این تحقیق انجام شده است، با این حال، برخی از محدودیت‌ها را می‌توان به عنوان موضوعات ممکن برای مطالعه در نظر گرفت. هر پژوهشی در کنار نوآوری و داشتن نقاط مثبت و کاربردی، دارای برخی محدودیت‌های روش‌شناختی نیز می‌باشد. البته باید توجه داشت که محدودیت‌های پژوهش به معنی نارسایی پژوهش در مراحل تدوین، اجرا، تحلیل و تبیین نتایج نمی‌باشد و پژوهشگر در مرحله مقدماتی و تدوین طرح با توجه‌های علمی و منطقی مطلوب به انجام آن‌ها همت می‌گمارد. در پژوهش حاضر هم برخی محدودیت‌ها به شرح زیر وجود داشت:

- در این پژوهش به‌منظور جمع‌آوری داده‌های مورد نیاز از پرسشنامه استفاده شده است، علی‌رغم اقدامات احتیاطی که برای اطمینان از اینکه داده‌های ما از سوگیری روش متداول رنج نمی‌برند، ممکن است پاسخ دهندگان با سوگیری نسبت به رهبری خود و

<sup>1</sup> Olwan

جو سازمانی مربوطه به سؤالات پاسخ داده باشند که این امر، نتایج پژوهش را دستخوش تغییر می‌کند.

- هر کار تحقیقی در مراحل مختلف خود جوانب تخصصی خاص خود را دارد که مسلماً پژوهش‌های دانشجویی به دلیل شرایط خاص محقق از این موضوع مستثنا نیست. این امر در تحلیل فرضیات و درک درست از مطالب علمی و ادبیات پیشین می‌تواند بروز کند که قادر به نشان دادن نتایج به همان شکل که می‌باشد نیست. این پژوهش نیز با توجه به جدید بودن موضوع پژوهش و متغیرهای آن، می‌تواند در برخی مطالعات به درستی مفاهیم واقعی برداشت نشده باشند.
- یک سازمان آموزشی تنها منبع داده‌های به‌دست آمده بود که دسترسی گسترده یافته‌ها را به سایر سازمان‌های عمومی محدود می‌کرد.
- از آنجایی که این مطالعه یک پست گسترده از یک نظرسنجی طولانی است، ممکن است که برای دستیابی به نتایج این مطالعه نرخ پاسخ پایین باشد. با این حال، تعمیم‌پذیری این یافته‌ها تا حدودی مورد سؤال است و مهم است که این مطالعه در جامعه آماری بزرگتری تکرار شود.

## ۴-۵ پیشنهاد‌های پژوهشی و کاربردی

### ❖ پیشنهاد‌های کاربردی

- پیشنهاد در راستای فرضیه اول: رهبری بر تعالی سازمان تأثیر معناداری دارد. نتایج این مطالعه باعث افزایش آگاهی مدیران و تصمیم‌گیرندگان برای در نظر گرفتن پرورش فرهنگ مشارکت برای ارتقای عملکرد کلی سازمان در سازمان‌شان خواهد شد. رهبران باید به طور مؤثر با کارمندان ارتباط برقرار کنند، به نظرات و بازخوردهای آنها گوش دهند و آنها را توانمند سازند و از تعیین استانداردها برای انجام وظایف خود استقبال کنند. رهبران باید از این واقعیت آگاه باشند که کارمندان بستر عملکرد پایدار سازمانی هستند.
- پیشنهاد در راستای فرضیه دوم: برنامه ریزی استراتژیک بر تعالی سازمان تأثیر معناداری دارد.

شرکت‌ها باید توجه داشته باشند که برخی از نتایج مطلوب مدیریت کیفیت جامع ممکن است به دلیل عدم تناسب با سازمان و ماهیت و چشم انداز آن محقق نشود و باید بر اساس ویژگی‌های منحصر به فرد آنها تناسب مناسب‌تری ایجاد شود. می‌توان با ایجاد شیوه‌هایی با تناسب بهینه، به سطوح بالاتری از عملکرد و تعالی سازمانی دست یافت.

● پیشنهاد در راستای فرضیه سوم: فرهنگ سازمانی کارآفرینانه رابطه بین رهبری و تعالی سازمان را تعدیلگری می‌کند.

مدیران می‌توانند با اولویت بندی انواع فرهنگ سازمانی که بیشترین همسویی را با شیوه‌های تعالی کسب و کار دارند، از منابع سازمانی بهره مند شده و سازمان را با استفاده‌ی درست و کارآفرینانه از منابع سازمان، به سمت تعالی هدایت کنند.

● پیشنهاد در راستای فرضیه چهارم: فرهنگ سازمانی کارآفرینانه رابطه بین برنامه ریزی استراتژیک و تعالی سازمان را تعدیلگری می‌کند.

بر اساس بینش‌های جدید، متغیرهای تحقیق می‌توانند برای بهبود تعالی سازمانی و درک ملاحظات برنامه‌ریزی استراتژیک برای کسب مزیت رقابتی و هدایت سازمان برای دستیابی به اهدافش، ادغام شوند. نتایج این مطالعه ضروری است که سازمان‌ها آمادگی برای ادغام سیاست‌ها و رویه‌ها را برای کمک به آنها در فرهنگ برنامه ریزی مناسب تشخیص دهند. بدون فرهنگ برنامه ریزی، یک شکست بزرگ منجر به تغییرات سازمان با پیامدهای استراتژیک زیانبار می‌شود.

### ❖ پیشنهادهای پژوهشی

با توجه به نتایج تحقیق و تجربه‌ای که پس از انجام پژوهش به دست آمد پیشنهادهای زیر برای تحقیقات آتی ارائه می‌گردد:

● پیشنهاد می‌شود که جمع‌آوری داده‌های بالقوه از زمینه‌های مختلف، مانند سایر شرکت‌های دولتی یا خصوصی انجام شود.

- پیشنهاد می‌شود که مطالعه حاضر، در سطوحی مختلف به عنوان مثال کشوری و یا بین‌المللی و به صورت مقایسه‌ای انجام گردد تا بتوان مدل مطالعه را در بسترهای متفاوت مقایسه کرده و نقاط قوت و ضعف آن را دریافت.
- تکرار این تحقیق با در نظر گرفتن بخش‌های صنعت و طبقه‌بندی‌های تجاری ممکن است به توسعه درک بهتر از نقش فرهنگ سازمانی در ارتقای تعالی کسب‌وکار کمک کند.
- در نهایت، به دلیل تأثیر مشترک پیچیده رهبری و برنامه ریزی استراتژیک بر تعالی سازمانی، می‌توان از تحقیقات طولی برای شفاف‌سازی و توضیح روابط پیچیده در یک دوره طولانی استفاده کرد.



## منابع

### منابع فارسی

احمدی بالادهی، سیدمهدی، دستور. (۱۳۹۹). نقش فرهنگ سازمانی در پیشگیری از بروز فساد اداری کارکنان ناجا (مورد مطالعه، فرماندهی انتظامی استان هرمزگان). فصلنامه نظارت و بازرسی. دوره ۱۳۹۹. شماره ۵۲.

اردلان، محمدرضا، قنبری، سیروس، کریمی، ایمان. (۱۳۹۵). بررسی تأثیر ویژگی‌های سازمانی بر هویت منسجم سازمانی برای توسعه ظرفیت‌های سازمانی در دانشگاه‌های شهر همدان. جامعه‌شناسی کاربردی، دوره ۲۷. شماره ۲. پای ۶۲.

اسلامی الوارسی فاطمه، تیمورنژاد کاوه، نعیمی ثابت مقدم امیررضا (۱۳۹۵). بررسی رابطه سبک رهبری تحول‌گرا با تعالی سازمان در جهاد دانشگاهی. نشریه مدیریت فرهنگ سازمانی. دوره ۱۴، شماره ۲، صص ۵۸۹-۶۱۰.

جنتیان، نسیم، کاراوند، عباس، رجیبی، مجتبی. (۱۳۹۹). بررسی تأثیر ابعاد تفکر استراتژیک بر پیاده‌سازی مدل تعالی سازمان EFQM. مدیریت تولید و عملیات، ۱۱(۴)، ۹۵-۱۱۴.

دلیر، مالک، عابسی، سعید، دارائی، محمدرضا. (۱۳۹۶). طراحی و تبیین مدل برنامه‌ریزی راهبردی با رویکرد مدل تعالی سازمانی (مطالعه موردی صندوق ضمانت سرمایه‌گذاری تعاون). فصلنامه علمی مدیریت سازمان‌های دولتی. دوره ۵. شماره ۴ (پیاپی ۲۰). ۱۰۷-۱۲۰.

سلیم زاده کمال، محمدی اسفندیار، سلیم زاده جمال. (۱۳۹۹). بررسی تأثیر رهبری استراتژیک بر نوآوری استراتژیک با نقش تعدیل‌گر هوشیاری کارآفرینانه (مطالعه موردی: شرکت‌های تولیدی استان ایلام). مجله آینده پژوهی مدیریت. دوره ۳۱، شماره ۲، پای ۱۲۱.



صحفی، سید محمد و دباغی، آزاده و ملک، امیرمهدی و مهدیون، نازلی، ۱۳۹۲، رهبری استراتژیک در تعالی سازمانی با تاکید بر مأموریت سازمان، دهمین کنفرانس بین المللی مدیریت استراتژیک، تهران

صیری، عیسی، (۱۳۹۶)، تبیین جایگاه استراتژی و برنامه ریزی استراتژیک در تعالی سازمان، دومین همایش بین المللی انسجام مدیریت و اقتصاد در توسعه، تهران.

علی دوستی، فاطمه،، فرهادی نژاد، محسن. (۱۳۹۴). بررسی تأثیر سبک‌های رهبری استراتژیک بر عملکرد شرکت (مطالعه موردی: شرکت سایپا یدک). کنفرانس بین المللی پژوهش‌های نوین در مدیریت و مهندسی صنایع. آبان ۱۳۹۴.

قسنقری، جواد،، خوشنویس زارچ، علی اکبر،، موبد، ندا. (۱۴۰۰). بررسی رابطه هوش عاطفی و فرهنگ سازمانی کارآفرینانه در کارکنان ادارات ورزشی. مجله علوم حرکتی و رفتاری. دوره ۴. شماره ۱. بهار ۱۴۰۰.

قنبری، سیروس،، حیدری، نسرين،، عبدالملکی، جمال. (۱۴۰۰). نقش رهبری اخلاقی مدیران در تعالی سازمانی مدرسه با میانجی‌گری توانمندسازی روانشناختی معلمان. مدیریت مدرسه، ۹(۲).

معجونی حسین، اردلان محمدرضا، قنبری سیروس،، افضل‌افشین (۱۴۰۰). بررسی رابطه‌ی رهبری سطح پنج و توانمندسازی ساختاری با تعالی سازمانی مدارس بواسطه توانمندسازی روان‌شناختی معلمان. مجله جامعه‌شناسی کاربردی. مقالات آماده انتشار.

نوروززاده احد، ایران زاده سلیمان، فقهی فرهمند ناصر (۱۳۹۸). تحلیل اثر ابعاد رهبری کوانتومی بر تعالی سازمانی شرکت مگاموتور با نقش میانجی مدیریت دانش و مهارت‌های کوانتومی. دو فصلنامه آینده پژوهی ایران. سال ۴، شماره ۲، صص ۲۸۹-۳۰۸.

Akanmu, M. D., & Mohamad, B. (2021). The mediating role of organizational excellence between total quality management practices and sustainability: a preliminary. In 18th International Symposium on Management (INSYMA 2021) (pp. 112-118). Atlantis Press.

- Al Dhaafri, H., Yusoff, R. Z., & Al-Swidi, A. K. (2014). The relationship between enterprise resource planning, total quality management, organizational excellence, and organizational performance-the mediating role of total quality management and organizational excellence. *Asian Social Science*, 10(14), 158-178.
- Al Shobaki, M.J. & Abu-Naser, S.S. (2016). The Di-mensions of Organizational Excellence in the Pal-estinian Higher Education Institutions from the Perspective of the Students. *Information Technol-ogy & Electrical Engineering* (6)2: 47-58.
- Al-Dhaafri, H., & Alosani, M.S. (2021). Role of leadership, strategic planning and entrepreneurial organizational culture towards achieving organizational excellence: Evidence from public sector using sem. *Measuring Business Excellence*.
- Al-Dhaafri, H., Al-Swidi, A. and Yusoff, R. (2016), "The mediating role of TQM and organizational excellence, and the moderating effect of entrepreneurial organizational culture on the relationship between ERP and organizational performance", *The TQMJournal*, Vol. 28 No. 6, pp. 991-1011.
- Alford, J., & Greve, C. (2017). Strategy in the public and private sectors: Similarities, differences and changes. *Administrative Sciences*, 7(4), 35.
- AlHalaseh, R. H., & Alrawadyeh, W. E. (2020). The impact of virtuous leadership in organizational excellence as perceived by the academic staff at mutah university. *Mu'tah Lil-Buhuth wad-Dirasat, Humanities and Social Sciences Series I* (35), 5-20.
- Alliappan, R. (2017), "Theory of LIM law: leadership style", available at: [www.researchgate.net/publication/318224313\\_Theory\\_of\\_LIM\\_Law\\_Leadership\\_Style](http://www.researchgate.net/publication/318224313_Theory_of_LIM_Law_Leadership_Style) (accessed 7 March 2018).
- Alosani, M. S., Yusoff, R., & Al-Dhaafri, H. (2020). The effect of innovation and strategic planning on enhancing organizational performance of Dubai Police. *Innovation & Management Review*.
- Altındağ, E., & Köseadağı, Y. (2015) "The Relationship between Emotional Intelligence of Managers, Innovative Corporate Culture and Employee Performance", 4th International Conference on Leadership, Technology, Innovation and Business Management, 10, 270-282.
- Anning-Dorson, T. (2021). Organizational culture and leadership as antecedents to organizational flexibility: Implications for sme competitiveness. *Journal of Entrepreneurship in Emerging Economies*.

- Anonymous, (2016). Government institutions effectiveness: Yemen versus Arab countries: Rank among 143 countries. INSEAD and the World Intellectual Property Organization (WIPO), Cornell University, Ithaca, New York, USA.
- Boso, N., Story, V. M., & Cadogan, J. W. (2013). Entrepreneurial orientation, market orientation, network ties, and performance: Study of entrepreneurial firms in a developing economy. *Journal of business Venturing*, 28(6), 708-727
- Dawabsheh, M., Hussein, A., & Jermisittiparsert, K. (2019). Retracted: The triangular relationship between TQM, organizational excellence and organizational performance: A case of Arab American University Palestine. *Management Science Letters*, 9(6), 921-932.
- Ershadi, M. J., & Dehdazzi, R. E. (2019). Investigating the role of strategic thinking in establishing organizational excellence model: A moderating role of organizational forgetting. *The TQM Journal*.
- Fotopoulos, C. V., & Psomas, E. L. (2010). The structural relationships between TQM factors and organizational performance. *The TQM journal*, 22(5), 539-552.
- Gandolfi, F. (2016). "Fundamentals of leadership development," Executive Master's in Leadership Presentation, Georgetown University, June 2016
- Goetsch, D. L., & Davis, S. B. (2016). *Quality Management for Organizational Excellence: Introduction to Total Quality Management*. 8th ed., New Jersey: USA, Prentice Hall.
- Goetsch, D.L. and Davis, S.B. (2014), *Quality Management for Organisational Excellence*, Pearson, Upper Saddle River, NJ.
- Heyns, M.; Rothmann, S. (2015). Dimensionality of trust: An analysis of the relations between propensity, trustworthiness and trust. *SAJ. Ind. Psychol.* 2015, 41, 1–12.
- Hijjawi, G. (2021). The effect of entrepreneurship on organizational excellence: The mediating role of visionary leadership. *Management Science Letters*, 11(1), 57-66.
- Houshi, F. J., & Taleghani, M. (2016). Codification of Business/Industrial Strategies by EFQM Model of Organizational Excellence. *Mediterranean Journal of Social Sciences*, 7(2 S1), 511.

- Igbaekemen, G.O. and Odivwri, J.E. (2015), "Impact of leadership style on organization performance: a critical literature review", *Arabian Journal of Business and Management Review*, No. 5, pp. 1-7.
- Iqbal, S.; Farid, T.; Jianhong, M.; Mehmood, Q. Cultivating employees' communal relationship and organizational citizenship behavior through authentic leadership: Studying the influence of procedural justice. *Psychol. Res. Behav. Manag.* 2020, 11, 545–555.
- Jabbar, A.A., & Hussein, A.M. (2017). The role of leadership in strategic management. *International Journal of Research-Granthaalayah*, 5(5), 99-106.
- Kabeyi, M. (2019). Organizational strategic planning, implementation and evaluation with analysis of challenges and benefits. *International Journal of Applied Research and Studies*, 5(6), 27-32.
- Kachaner, N., King, K. and Stewart, S. (2016), "Four best practices for strategic planning", *Strategy & Leadership*, Vol. 44 No. 4, pp. 26-31.
- Khatab, J.J., Esmaeel, E.S., & Othman, B. (2019). Dimensions of Service Marketing Mix and its Effects on Customer Satisfaction : A Case Study of International Kurdistan Bankin Erbil City-Iraq. *TEST Engineering & Management*, (4846), 4846–4855.
- Lasrado, F. and Uzbeck, C. (2017), "The excellence quest: a study of business excellence awardwinning organizations in UAE", *Benchmarking: An International Journal*, Vol. 24 No. 3, pp. 716-734.
- Lasrado, F., & Kassem, R. (2020). Let's get everyone involved! The effects of transformational leadership and organizational culture on organizational excellence. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 38(1), 169-194.
- Lederer, M., Kurz, M. and Lazarov, P. (2017), "Making strategy work: a comprehensive analysis of methods for aligning strategy and business processes", *International Journal of Business Performance Management*, Vol. 18No. 3, pp. 274-292.
- Leskaj E. (2017). The challenges faced by the strategic management of public organizations. *Administratie si Management Public*, 2017; (29):151-161.
- Maniam, V. (2017). Theorizing career success perception as a mediator between managerial learning and the learning organization. *PEOPLE: International Journal of Social Sciences*, 3(1).

- McPhail, I.P., & McPhail, C.J. (2020). Strategic planning as a leadership development tool for midlevel leaders. *New Directions for Community Colleges*, 2020(191), 21-33.
- Mohamed, M. S., Khalifa, G. S., Nusari, M., Ameen, A., Al-Shibami, A. H., & Abu-Elhassan, A. E. (2018). Effect of organizational excellence and employee performance on organizational productivity within healthcare sector in the UAE. *Journal of Engineering and Applied Sciences*, 13(15), 6199-6210.
- Mohd Adnan, S.N. and Valliappan, R. (2019), “Communicating shared vision and leadership styles towards enhancing performance”, *International Journal of Productivity and Performance Management*, Vol. 68 No. 6, pp. 1042-1056.
- Naser, S. S. A., & Al Shobaki, M. J. (2017). Organizational excellence and the extent of its clarity in the Palestinian universities from the perspective of academic staff. *International Journal of Information Technology and Electrical Engineering*, 6(2), 47-59.
- Olwan, A.A., Irtaimah, H.J.a., & Al-Lozi, M. (2019). Strategic leadership competencies and its impact on achieving organizational excellence via the mediating role of organizational commitment: A case study in national center for security and crisis management (ncscm). *Journal of Social Sciences (COES&RJ-JSS)*, 8(1), 106-138.
- Ong C. (2015). 5 Benefits of Strategic Planning. *Envisi*.
- Othman, B.A.H.N.M.D.A.Z.M.. (2020). The effects on customer satisfaction and customer loyalty by integrating marketing communication and after sale service into the traditional marketing mix model of Umrah travel services in Malaysia. *Journal of Islamic Marketing*, 11(2).
- Paunovic, S. and Dima, J.C. (2014), “Organizational culture and corporate entrepreneurship”, *Annals of the University of Petrosani, Economics*, Vol. 14 No. 1, pp. 269-276.
- Pawlusinski, R., & Kubal, M. (2018). A new take on an old structure? Creative and slow tourism in Krakow (Poland). *Journal of Tourism and Cultural Change*, 16(3), 265–285.
- Raju, V. (2018). Theory of lim law: Leadership style. *Eurasian Journal of Analytical Chemistry*, 13(6), 125-136.
- Singsa, A., Pamornmast, C., & Sriyakul, T. (2020). The impact of the leadership, organizational excellence and the enterprise resource planning on the organizational performance: A case of smes in thailand. *Asian Administration & Management Review*, 3(2).

- Snyder, B. (2015). "Half of us have quit our job because of a bad boss," Fortune. [Online] available at <http://fortune.com/2015/04/02/quit-reasons/>, accessed August 25.
- Tapera J. (2016). The importance of strategic management to business organizations. International Journal of Social science Management. 2016.
- Tsiotras, G.D., Tsiotras, P.G. and Fotiadis, T.A. (2016), "Enabling quality in the tourism industry: an evaluation of business excellence in Greek hotels", Global Business and Organizational Excellence, Vol. 35 No. 3, pp. 44-57.
- Yukl, G. (2012), "Effective leadership behavior: what we know and what questions need more attention", Academy of Management Perspectives, Vol. 26No. 4, pp. 66-85.

## ضمائم

### ضمیمه الف) پرسشنامه

#### بخش جمعیت شناختی پرسشنامه

جنسیت: مرد  زن

تحصیلات: دیپلم  فوق دیپلم  لیسانس  فوق لیسانس و بالاتر

سن: کمتر از ۲۵  ۲۵ تا ۳۵  ۳۵ تا ۴۵  بیشتر از ۴۵

گزینه‌ها					پرستش‌ها	ردیف
۵. کاملاً موافقم	۴. موافقم	۳. نظری ندارم	۲. مخالفم	۱. کاملاً مخالفم		
<b>رهبری</b>						
					رهبری در این سازمان برنامه‌های بلندمدت با تمرکز بر کیفیت تدوین می‌کند.	۱
					رهبری در این سازمان برانگیزاننده آگاهی است	۲
					رهبری در این سازمان تمایل به کار را تشویق می‌کند	۳
					رهبری در هر صورت تمایل به همکاری جهت تقویت ایده رهبری را تشویق می‌کنند.	۴
					در جلسات دانشگاه علوم پزشکی، مدیران سطح بالا زوایای مختلفی را پیشنهاد می‌کنند.	۵
					مدیران سطح بالا به دنبال دیدگاههای مختلفی است.	۶
					رهبری در این سازمان راههای جدیدی را پیشنهاد می‌کند.	۷
					رهبری تمرکزش بر نقاط قوت افراد سازمان است	۸
<b>برنامه ریزی استراتژیک</b>						
					در سازمان ما، ما یک بیانیه مأموریت داریم که به طور مؤثر به همه کارکنان ابلاغ شده و حمایت آنها را جلب کرده است.	۹
					در سازمان ما، فرآیند برنامه ریزی جامعی وجود دارد که اهداف کوتاه مدت و بلندمدت را تعیین و بررسی می‌کند	۱۰
					برنامه‌های ما بر دستیابی به بهترین شیوه در سایر ادارات متمرکز است	۱۱
					هنگامی که ما برنامه‌ها، سیاست‌ها و اهداف خود را توسعه می‌دهیم، همیشه نیازهای ارباب رجوع و نیازهای همه ذینفعان از جمله جامعه را در نظر می‌گیریم.	۱۲
					در هنگام اجرای برنامه‌ریزی، بسیاری از مدیران مایل به مواجه شدن با نقاط ضعف سازمان نیستند.	۱۳



					مدیریت عالی، زمان کمی را صرف اجرای برنامه‌ریزی استراتژیک می‌کند، معمولاً به صورت پراکنده و انفرادی.	۱۴
					فرآیند اجرای برنامه‌ریزی معمولاً بدون مجموعه قابل پذیرشی از رویه‌ها، پیش می‌رود.	۱۵
					رویه‌های برنامه‌ریزی در سازمان ما به خوبی درک نمی‌شوند.	۱۶
					بخش‌ها یا واحدها برای برنامه‌ریزی اثر بخش، هدایت کافی از اداره مرکزی دریافت نمی‌کنند.	۱۷
					بخش‌ها یا واحدها برای اینکه بتوانند برنامه‌ریزی اثربخش انجام دهند، توسط اداره مرکزی بسیار محدود می‌شوند.	۱۸
					هنگام ارزیابی عملکرد کلی، به ندرت به توانایی مدیران برای برنامه‌ریزی استراتژیک اثربخش توجه می‌شود.	۱۹
<b>تعالی سازمان</b>						
					مدیریت بر اساس نیازها و درخواست‌های ذینفعان هدف گذاری می‌کند.	۲۰
					مدیریت منابع لازم برای خلاقیت و تعالی را فراهم می‌کند.	۲۱
					مدیریت وجود روابط کاری مؤثر بین خود و کارکنان را مد نظر قرار می‌دهد.	۲۲
					مدیریت محیط کاری مناسبی را برای موفقیت فرآیند آموزشی فراهم می‌کند	۲۳
					مدیریت از فناوری‌های نوین برای ارائه خدمات استفاده می‌کند	۲۴
					مدیریت ابعاد اخلاقی خدمات اجتماعی را در نظر می‌گیرد	۲۵
					مدیریت خدماتی را ارائه می‌دهد که با نیازهای ذینفعان سازگار باشد.	۲۶
<b>فرهنگ سازمانی کارآفرینانه (نوآوری ۲۹-۲۷، ریسک‌پذیری ۳۰-۳۲، فعال بودن ۳۳-۳۵)</b>						
					دانشگاه علوم پزشکی به عنوان یک مبتکر نسبت به سایر سازمان‌های مشابه عمل می‌کند	۲۷
					ما خدمات جدید و نوآورانه را در سازمان خود تبلیغ می‌کنیم.	۲۸
					ما برای توسعه روش‌ها و فن آوری های جدید به بهترین بودن در سازمان خود شهرت داریم.	۲۹

					مدیران ارشد سازمان ما به طور کلی تمایل به سرمایه گذاری در پروژه‌های با ریسک بالا دارند.	۳۰
					این سازمان تحمل زیادی برای پروژه‌های با ریسک بالا نشان می‌دهد.	۳۱
					استراتژی سازمان ما با تمایل شدید به ریسک کردن مشخص می‌شود.	۳۲
					ما به دنبال بهره برداری از تغییرات پیش بینی شده در بازار هدف خود پیش از رقبای خود هستیم.	۳۳
					ما هر زمان که ممکن است در عملیات بازار هدف خود از ابتکارات استفاده می‌کنیم.	۳۴
					ما برای شکل دادن به محیط که در آن فعالیت می‌کنیم، فرصت طلبانه عمل می‌کنیم.	۳۵

### ضمیمه ب) خروجی نرم افزار

نتایج آمار توصیفی با استفاده از نرم افزار SPSS

#### Statistics

N	Valid	212
	Missing	0
Percentiles	25	1.00
	50	2.00
	75	3.00

#### age

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Less than 25	59	27.8	27.8	27.8
	25-35	83	39.2	39.2	67.0

35-45	48	22.6	22.6	89.6
More than 45	22	10.4	10.4	100.0
Total	212	100.0	100.0	

### Education

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Diploma	3	1.4	1.4	1.4
	Associate Degree	40	18.9	18.9	20.3
	Bachelor	97	45.8	45.8	66.0
	Master and higher	72	34.0	34.0	100.0
	Total	212	100.0	100.0	

### sex

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	male	134	63.2	63.2	63.2
	Female	78	36.8	36.8	100.0
	Total	212	100.0	100.0	

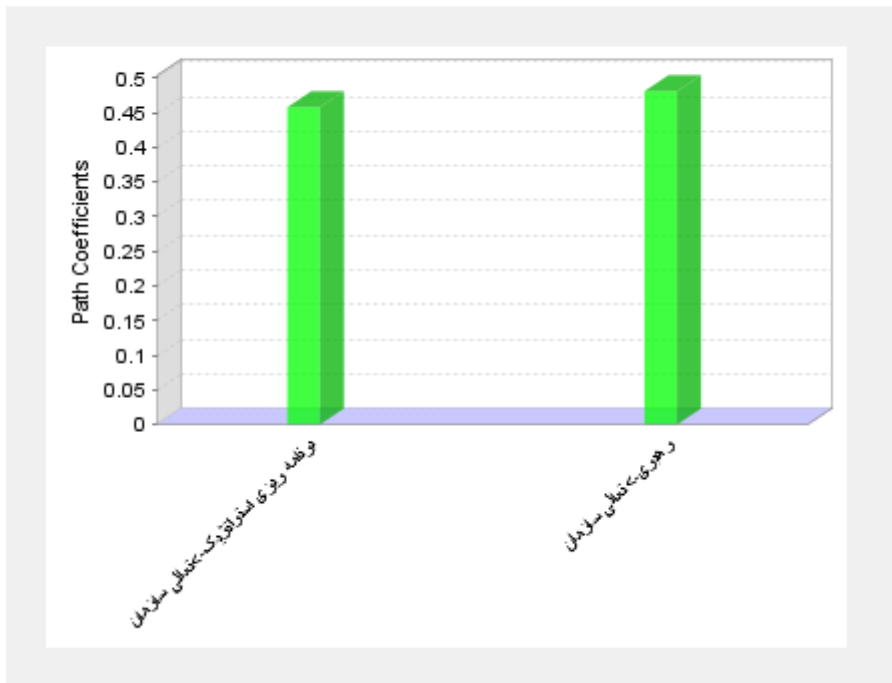
نتایج آمار استنباطی با استفاده نرم افزار PLS

## Final Results

### Path Coefficients

	برنامه ریزی استراتژیک	تعامل سازمان	رهبری
برنامه ریزی استراتژیک		0.458	
تعامل سازمان			
رهبری		0.481	

## Path Coefficients charts



### Total Effects

	برنامه ریزی استراتژیک	تعامل سازمان	رهبری
برنامه ریزی استراتژیک		0.458	
تعامل سازمان			
رهبری		0.481	

Outer Loadings

	برنامه ریزی آمستراژیک	تلفی سازمان	رهبری
Q1			0.720
Q10	0.825		
Q11	0.642		
Q12	0.757		
Q13	0.857		
Q14	0.822		
Q15	0.766		
Q16	0.802		
Q17	0.606		
Q18	0.823		
Q19	0.644		
Q2			0.698
Q20		0.759	
Q21		0.738	
Q22		0.725	
Q23		0.709	
Q24		0.729	
Q25		0.711	
Q26		0.754	
Q3			0.640
Q4			0.759
Q5			0.781
Q6			0.678
Q7			0.670
Q8			0.746
Q9	0.833		

### Outer Weights

	برنامه ریزی استراتژیک	تعاملی سازمان	رهبری
Q1			0.187
Q10	0.120		
Q11	0.097		
Q12	0.107		
Q13	0.136		
Q14	0.130		
Q15	0.115		
Q16	0.115		
Q17	0.117		
Q18	0.146		
Q19	0.086		
Q2			0.176
Q20		0.253	
Q21		0.211	
Q22		0.188	
Q23		0.164	
Q24		0.178	
Q25		0.167	
Q26		0.200	
Q3			0.199
Q4			0.161
Q5			0.160
Q6			0.143
Q7			0.150
Q8			0.228
Q9	0.129		

### Quality Criteria

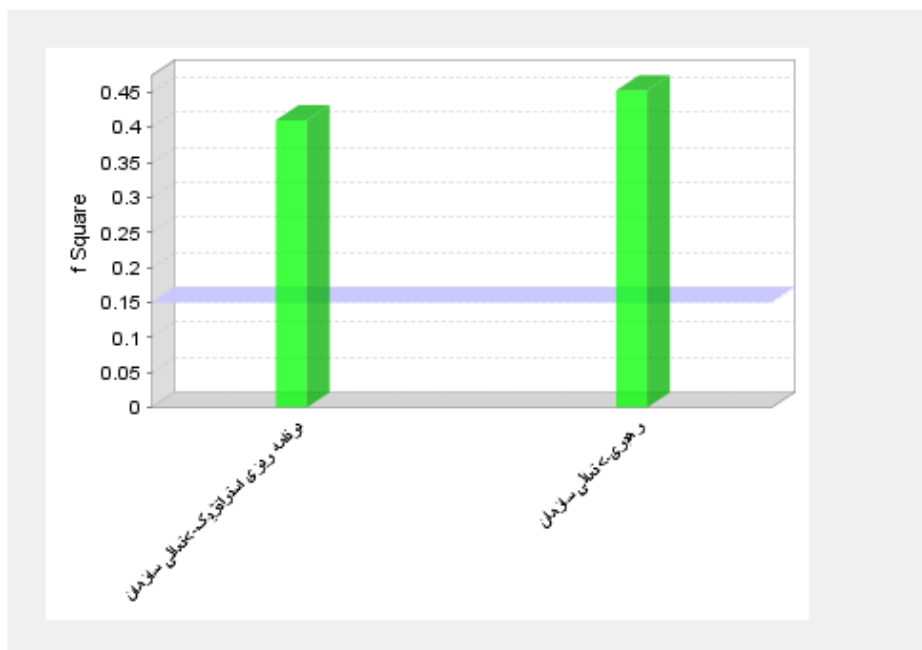
#### R Square

	R Square	R Square Adjusted
تعاملی سازمان	0.765	0.760

#### f Square

	برنامه ریزی استراتژیک	تعاملی سازمان	رهبری
برنامه ریزی استراتژیک		0.410	
تعاملی سازمان			
رهبری		0.453	

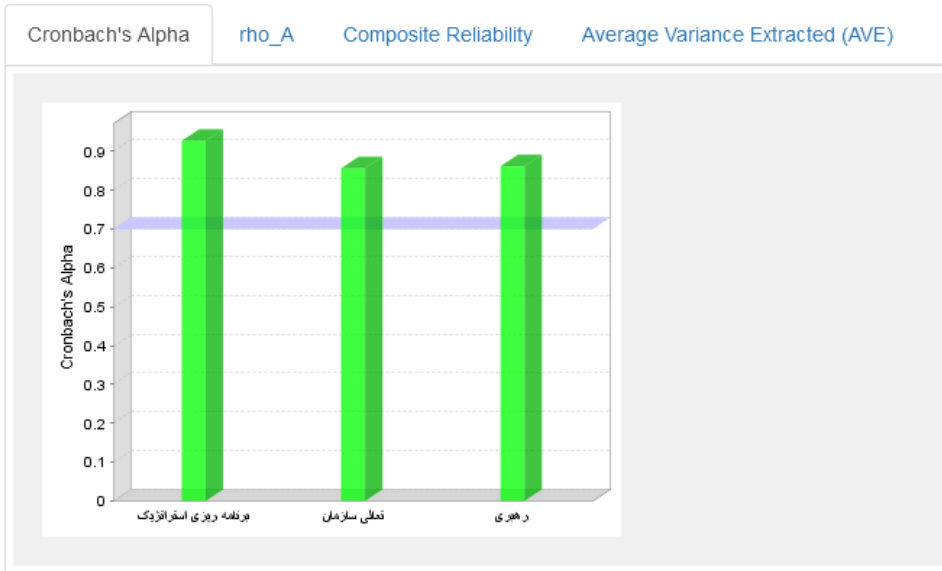
## f Square charts



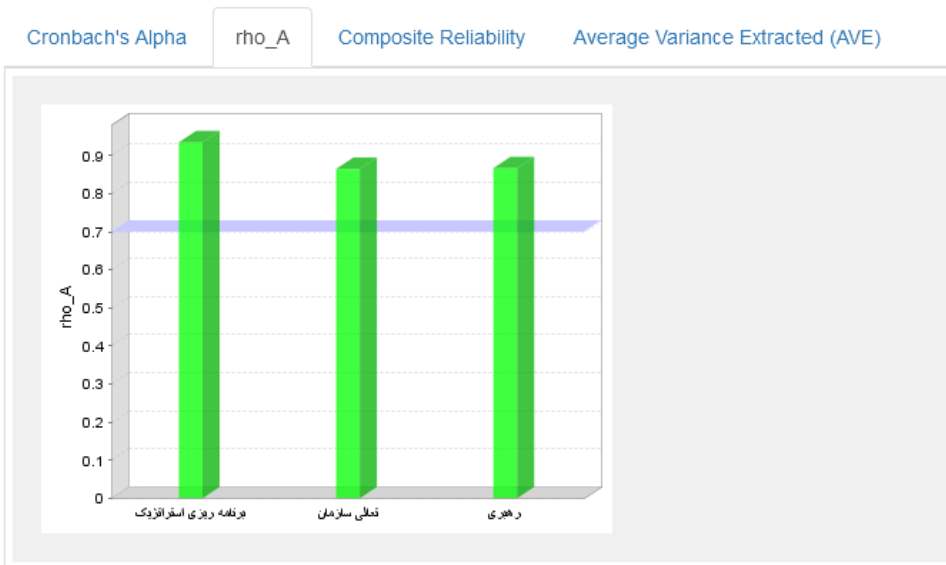
### Construct Reliability and Validity

	Cronbach's Alpha	rho_A	Composite Reliability	Average Variance Extracted (AVE)
برنامه ریزی استراتژیک	0.928	0.935	0.939	0.587
تعامل سازمان	0.857	0.865	0.890	0.536
رهبری	0.862	0.867	0.892	0.508

### Construct Reliability and Validity charts



### Construct Reliability and Validity charts





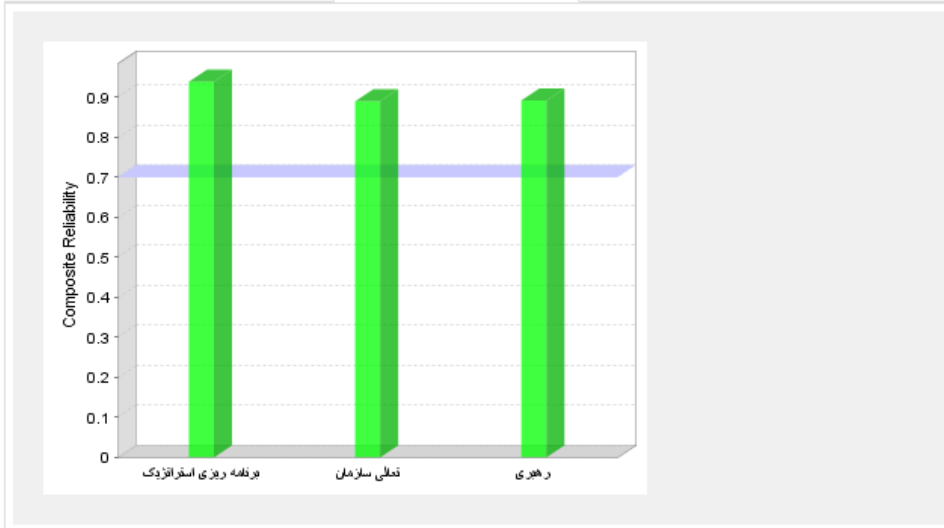
## Construct Reliability and Validity charts

Cronbach's Alpha

rho\_A

Composite Reliability

Average Variance Extracted (AVE)



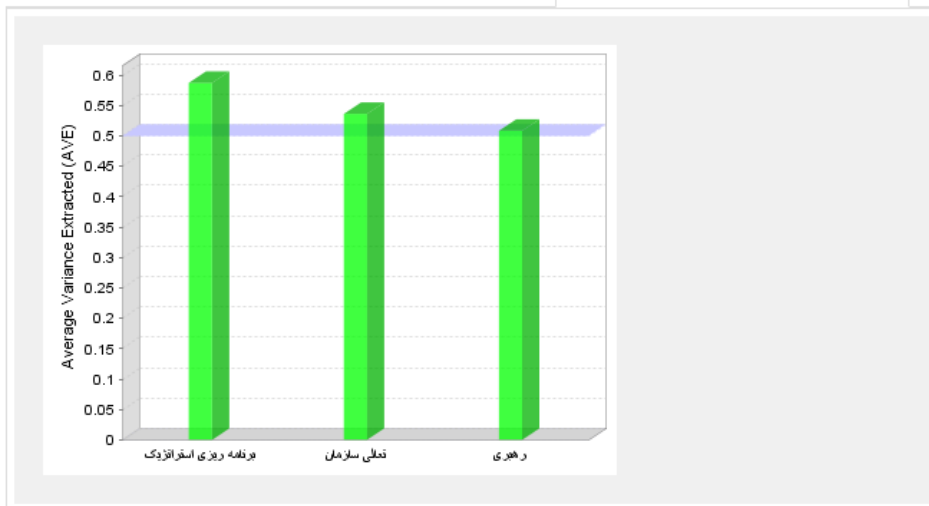
## Construct Reliability and Validity charts

Cronbach's Alpha

rho\_A

Composite Reliability

Average Variance Extracted (AVE)



### Collinearity Statistics (VIF)

Outer VIF Values Inner VIF Values

	برنامه ریزی استراتژیک	تعامل سازمان	رهبری
برنامه ریزی استراتژیک		2.175	
تعامل سازمان			
رهبری		2.175	

### Final Results

#### Path Coefficients

Mean, STDEV, T-Values, P-Values Confidence Intervals Confidence Intervals Bias Corrected Samples

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics ( O /STDEV)	P Values
برنامه ریزی استراتژیک -> تعامل سازمان	0.458	0.434	0.096	4.779	0.001
رهبری -> تعامل سازمان	0.481	0.503	0.096	4.999	0.001

### Final Results

#### Path Coefficients

Mean, STDEV, T-Values, P-Values Confidence Intervals Confidence Intervals Bias Corrected Samples

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	2.5%	97.5%
برنامه ریزی استراتژیک -> تعامل سازمان	0.458	0.434	0.204	0.513
رهبری -> تعامل سازمان	0.481	0.503	0.382	0.623

### Final Results

#### Path Coefficients

Mean, STDEV, T-Values, P-Values Confidence Intervals Confidence Intervals Bias Corrected Samples

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Bias	2.5%	97.5%
برنامه ریزی استراتژیک -> تعامل سازمان	0.458	0.434	-0.023	0.204	0.513
رهبری -> تعامل سازمان	0.481	0.503	0.022	0.382	0.623

### Total Effects

Mean, STDEV, T-Values, P-Values Confidence Intervals Confidence Intervals Bias Corrected Samples

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics ( O /STDEV)	P Values
برنامه ریزی استراتژیک -> تعامل سازمان	0.458	0.434	0.096	4.779	0.001
رهبری -> تعامل سازمان	0.481	0.503	0.096	4.999	0.001

### Total Effects

Mean, STDEV, T-Values, P-Values    Confidence Intervals    Confidence Intervals Bias Corrected    Samples

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	2.5%	97.5%
برنامه ریزی استراتژیک <- تعالی سازمان	0.458	0.434	0.204	0.513
رهبری <- تعالی سازمان	0.481	0.503	0.382	0.623

### Total Effects

Mean, STDEV, T-Values, P-Values    Confidence Intervals    Confidence Intervals Bias Corrected    Samples

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Bias	2.5%	97.5%
برنامه ریزی استراتژیک <- تعالی سازمان	0.458	0.434	-0.023	0.204	0.513
رهبری <- تعالی سازمان	0.481	0.503	0.022	0.382	0.623

### Outer Loadings

Mean, STDEV, T-Values, P-Values    Confidence Intervals    Confidence Intervals Bias Corrected    Samples

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics (O/STDEV)	P Values
رهبری <- Q1	0.720	0.711	0.045	15.885	0.000
برنامه ریزی استراتژیک <- Q10	0.825	0.837	0.025	32.719	0.000
برنامه ریزی استراتژیک <- Q11	0.642	0.659	0.036	17.914	0.000
برنامه ریزی استراتژیک <- Q12	0.757	0.771	0.039	19.239	0.000
برنامه ریزی استراتژیک <- Q13	0.857	0.859	0.028	30.763	0.000
برنامه ریزی استراتژیک <- Q14	0.822	0.826	0.045	18.314	0.000
برنامه ریزی استراتژیک <- Q15	0.766	0.780	0.039	19.431	0.000
برنامه ریزی استراتژیک <- Q16	0.802	0.795	0.040	20.197	0.000
برنامه ریزی استراتژیک <- Q17	0.606	0.577	0.073	8.354	0.000
برنامه ریزی استراتژیک <- Q18	0.823	0.838	0.031	26.872	0.000
برنامه ریزی استراتژیک <- Q19	0.644	0.684	0.066	9.683	0.000
رهبری <- Q2	0.698	0.694	0.038	18.620	0.000
تعالی سازمان <- Q20	0.759	0.765	0.034	22.014	0.000
تعالی سازمان <- Q21	0.738	0.729	0.046	16.050	0.000
تعالی سازمان <- Q22	0.725	0.702	0.072	10.068	0.000
تعالی سازمان <- Q23	0.709	0.720	0.042	16.823	0.000
تعالی سازمان <- Q24	0.729	0.722	0.040	18.377	0.000
تعالی سازمان <- Q25	0.711	0.732	0.090	7.927	0.000
تعالی سازمان <- Q26	0.754	0.739	0.044	16.941	0.000
رهبری <- Q3	0.640	0.634	0.046	13.833	0.000
رهبری <- Q4	0.759	0.726	0.052	14.503	0.000
رهبری <- Q5	0.781	0.743	0.077	10.117	0.000
رهبری <- Q6	0.678	0.688	0.090	7.534	0.000
رهبری <- Q7	0.670	0.656	0.105	6.389	0.000
رهبری <- Q8	0.746	0.733	0.044	17.062	0.000
برنامه ریزی استراتژیک <- Q9	0.833	0.846	0.025	32.682	0.000

## Outer Loadings

Mean, STDEV, T-Values, P-Values    Confidence Intervals    Confidence Intervals Bias Corrected    Samples

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	2.5%	97.5%
Q1 <- رهبری	0.720	0.711	0.617	0.759
Q10 برنامه ریزی استراتژیک <-	0.825	0.837	0.797	0.867
Q11 برنامه ریزی استراتژیک <-	0.642	0.659	0.593	0.703
Q12 برنامه ریزی استراتژیک <-	0.757	0.771	0.692	0.824
Q13 برنامه ریزی استراتژیک <-	0.857	0.859	0.808	0.882
Q14 برنامه ریزی استراتژیک <-	0.822	0.826	0.749	0.866
Q15 برنامه ریزی استراتژیک <-	0.766	0.780	0.720	0.820
Q16 برنامه ریزی استراتژیک <-	0.802	0.795	0.735	0.840
Q17 برنامه ریزی استراتژیک <-	0.606	0.577	0.452	0.644
Q18 برنامه ریزی استراتژیک <-	0.823	0.838	0.778	0.872
Q19 برنامه ریزی استراتژیک <-	0.644	0.684	0.580	0.771
Q2 <- رهبری	0.698	0.694	0.625	0.747
Q20 تعالی سازمان <-	0.759	0.765	0.690	0.799
Q21 تعالی سازمان <-	0.738	0.729	0.631	0.764
Q22 تعالی سازمان <-	0.725	0.702	0.577	0.764
Q23 تعالی سازمان <-	0.709	0.720	0.656	0.749
Q24 تعالی سازمان <-	0.729	0.722	0.651	0.768
Q25 تعالی سازمان <-	0.711	0.732	0.587	0.825
Q26 تعالی سازمان <-	0.754	0.739	0.651	0.783
Q3 <- رهبری	0.640	0.634	0.561	0.695
Q4 <- رهبری	0.759	0.726	0.621	0.786
Q5 <- رهبری	0.781	0.743	0.531	0.799
Q6 <- رهبری	0.678	0.688	0.470	0.781
Q7 <- رهبری	0.670	0.656	0.417	0.756
Q8 <- رهبری	0.746	0.733	0.650	0.778
Q9 برنامه ریزی استراتژیک <-	0.833	0.846	0.809	0.879

## Outer Loadings

Mean, STDEV, T-Values, P-Values    Confidence Intervals    Confidence Intervals Bias Corrected    Samples

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Bias	2.5%	97.5%
رهبری <- Q1	0.720	0.711	-0.009	0.617	0.759
برنامه ریزی استراتژیک <- Q10	0.825	0.837	0.012	0.797	0.855
برنامه ریزی استراتژیک <- Q11	0.642	0.659	0.016	0.593	0.669
برنامه ریزی استراتژیک <- Q12	0.757	0.771	0.013	0.692	0.769
برنامه ریزی استراتژیک <- Q13	0.857	0.859	0.002	0.808	0.882
برنامه ریزی استراتژیک <- Q14	0.822	0.826	0.004	0.749	0.866
برنامه ریزی استراتژیک <- Q15	0.766	0.780	0.014	0.720	0.820
برنامه ریزی استراتژیک <- Q16	0.802	0.795	-0.007	0.735	0.840
برنامه ریزی استراتژیک <- Q17	0.606	0.577	-0.029	0.487	0.644
برنامه ریزی استراتژیک <- Q18	0.823	0.838	0.015	0.778	0.868
برنامه ریزی استراتژیک <- Q19	0.644	0.684	0.040	0.580	0.771
رهبری <- Q2	0.698	0.694	-0.005	0.625	0.747
تعطی سازمان <- Q20	0.759	0.765	0.006	0.690	0.799
تعطی سازمان <- Q21	0.738	0.729	-0.009	0.631	0.764
تعطی سازمان <- Q22	0.725	0.702	-0.023	0.577	0.764
تعطی سازمان <- Q23	0.709	0.720	0.011	0.656	0.749
تعطی سازمان <- Q24	0.729	0.722	-0.008	0.651	0.768
تعطی سازمان <- Q25	0.711	0.732	0.022	0.587	0.825
تعطی سازمان <- Q26	0.754	0.739	-0.015	0.651	0.783
رهبری <- Q3	0.640	0.634	-0.006	0.561	0.695
رهبری <- Q4	0.759	0.726	-0.033	0.674	0.786
رهبری <- Q5	0.781	0.743	-0.039	0.714	0.799
رهبری <- Q6	0.678	0.688	0.010	0.470	0.781
رهبری <- Q7	0.670	0.656	-0.014	0.417	0.756
رهبری <- Q8	0.746	0.733	-0.013	0.650	0.778
برنامه ریزی استراتژیک <- Q9	0.833	0.846	0.013	0.809	0.865

### Outer Weights

	Mean, STDEV, T-Values, P-Values	Confidence Intervals	Confidence Intervals Bias Corrected	Samples		
	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics (O/STDEV)	P Values	
Q1 <- رهبری	0.187	0.193	0.018	10.692	0.000	
Q10 <- برنامه ریزی استراتژیک	0.120	0.120	0.009	13.154	0.000	
Q11 <- برنامه ریزی استراتژیک	0.097	0.097	0.013	7.356	0.000	
Q12 <- برنامه ریزی استراتژیک	0.107	0.104	0.005	21.090	0.000	
Q13 <- برنامه ریزی استراتژیک	0.136	0.133	0.008	16.344	0.000	
Q14 <- برنامه ریزی استراتژیک	0.130	0.126	0.008	16.336	0.000	
Q15 <- برنامه ریزی استراتژیک	0.115	0.113	0.008	13.802	0.000	
Q16 <- برنامه ریزی استراتژیک	0.115	0.111	0.010	10.929	0.000	
Q17 <- برنامه ریزی استراتژیک	0.117	0.113	0.010	11.773	0.000	
Q18 <- برنامه ریزی استراتژیک	0.146	0.146	0.006	22.858	0.000	
Q19 <- برنامه ریزی استراتژیک	0.086	0.089	0.012	6.965	0.000	
Q2 <- رهبری	0.176	0.180	0.035	5.034	0.001	
Q20 <- تعالی سازمان	0.253	0.255	0.012	21.062	0.000	
Q21 <- تعالی سازمان	0.211	0.209	0.014	15.146	0.000	
Q22 <- تعالی سازمان	0.188	0.181	0.013	14.221	0.000	
Q23 <- تعالی سازمان	0.164	0.165	0.018	9.111	0.000	
Q24 <- تعالی سازمان	0.178	0.170	0.016	11.207	0.000	
Q25 <- تعالی سازمان	0.167	0.177	0.033	5.061	0.000	
Q26 <- تعالی سازمان	0.200	0.202	0.016	12.375	0.000	
Q3 <- رهبری	0.199	0.207	0.048	4.123	0.002	
Q4 <- رهبری	0.161	0.159	0.016	10.333	0.000	
Q5 <- رهبری	0.160	0.155	0.022	7.140	0.000	
Q6 <- رهبری	0.143	0.143	0.027	5.387	0.000	
Q7 <- رهبری	0.150	0.150	0.023	6.396	0.000	
Q8 <- رهبری	0.228	0.239	0.035	6.453	0.000	
Q9 <- برنامه ریزی استراتژیک	0.129	0.132	0.010	12.438	0.000	

Outer Weights

Mean, STDEV, T-Values, P-Values    Confidence Intervals    Confidence Intervals Bias Corrected    Samples

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	2.5%	97.5%
Q1 <- رهبری	0.187	0.193	0.162	0.204
Q10 <- برنامه ریزی استراتژیک	0.120	0.120	0.111	0.127
Q11 <- برنامه ریزی استراتژیک	0.097	0.097	0.086	0.118
Q12 <- برنامه ریزی استراتژیک	0.107	0.104	0.094	0.109
Q13 <- برنامه ریزی استراتژیک	0.136	0.133	0.123	0.144
Q14 <- برنامه ریزی استراتژیک	0.130	0.126	0.113	0.137
Q15 <- برنامه ریزی استراتژیک	0.115	0.113	0.100	0.125
Q16 <- برنامه ریزی استراتژیک	0.115	0.111	0.093	0.125
Q17 <- برنامه ریزی استراتژیک	0.117	0.113	0.100	0.123
Q18 <- برنامه ریزی استراتژیک	0.146	0.146	0.131	0.151
Q19 <- برنامه ریزی استراتژیک	0.086	0.089	0.070	0.100
Q2 <- رهبری	0.176	0.180	0.146	0.193
Q20 <- تعالی سازمان	0.253	0.255	0.232	0.269
Q21 <- تعالی سازمان	0.211	0.209	0.190	0.229
Q22 <- تعالی سازمان	0.188	0.181	0.163	0.196
Q23 <- تعالی سازمان	0.164	0.165	0.140	0.184
Q24 <- تعالی سازمان	0.178	0.170	0.143	0.182
Q25 <- تعالی سازمان	0.167	0.177	0.127	0.216
Q26 <- تعالی سازمان	0.200	0.202	0.176	0.223
Q3 <- رهبری	0.199	0.207	0.162	0.244
Q4 <- رهبری	0.161	0.159	0.140	0.182
Q5 <- رهبری	0.160	0.155	0.098	0.178
Q6 <- رهبری	0.143	0.143	0.074	0.166
Q7 <- رهبری	0.150	0.150	0.102	0.170
Q8 <- رهبری	0.228	0.239	0.191	0.275
Q9 <- برنامه ریزی استراتژیک	0.129	0.132	0.114	0.149

## Outer Weights

Mean, STDEV, T-Values, P-Values    Confidence Intervals    Confidence Intervals Bias Corrected    Samples

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Bias	2.5%	97.5%
رهبری <- Q1	0.187	0.193	0.005	0.162	0.201
برنامه ریزی استراتژیک <- Q10	0.120	0.120	-0.001	0.116	0.127
برنامه ریزی استراتژیک <- Q11	0.097	0.097	-0.000	0.089	0.118
برنامه ریزی استراتژیک <- Q12	0.107	0.104	-0.003	0.106	0.109
برنامه ریزی استراتژیک <- Q13	0.136	0.133	-0.003	0.124	0.144
برنامه ریزی استراتژیک <- Q14	0.130	0.126	-0.004	0.122	0.137
برنامه ریزی استراتژیک <- Q15	0.115	0.113	-0.003	0.100	0.125
برنامه ریزی استراتژیک <- Q16	0.115	0.111	-0.004	0.106	0.125
برنامه ریزی استراتژیک <- Q17	0.117	0.113	-0.004	0.100	0.123
برنامه ریزی استراتژیک <- Q18	0.146	0.146	0.000	0.131	0.151
برنامه ریزی استراتژیک <- Q19	0.086	0.089	0.003	0.070	0.100
رهبری <- Q2	0.176	0.180	0.004	0.146	0.193
تعامل سازمان <- Q20	0.253	0.255	0.002	0.232	0.269
تعامل سازمان <- Q21	0.211	0.209	-0.003	0.194	0.229
تعامل سازمان <- Q22	0.188	0.181	-0.007	0.163	0.196
تعامل سازمان <- Q23	0.164	0.165	0.001	0.140	0.184
تعامل سازمان <- Q24	0.178	0.170	-0.008	0.143	0.182
تعامل سازمان <- Q25	0.167	0.177	0.010	0.127	0.216
تعامل سازمان <- Q26	0.200	0.202	0.001	0.176	0.223
رهبری <- Q3	0.199	0.207	0.008	0.181	0.244
رهبری <- Q4	0.161	0.159	-0.002	0.141	0.182
رهبری <- Q5	0.160	0.155	-0.005	0.098	0.178
رهبری <- Q6	0.143	0.143	-0.000	0.074	0.166
رهبری <- Q7	0.150	0.150	-0.000	0.102	0.155
رهبری <- Q8	0.228	0.239	0.012	0.191	0.275
برنامه ریزی استراتژیک <- Q9	0.129	0.132	0.003	0.114	0.149



## Final Results

### Path Coefficients

Mean, STDEV, T-Values, P-Values	Confidence Intervals	Confidence Intervals Bias Corrected	Samples		
	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics ( O /STDEV)	P Values
برنامه ریزی استراتژیک - < تعالی سازمان	0.363	0.374	0.219	1.656	0.129
تعهدکنگر بین برنامه ریزی استراتژیک و تعالی سازمان - < تعالی سازمان	0.079	0.077	0.046	1.724	0.115
تعهدکنگر بین رهبری و تعالی سازمان - < تعالی سازمان	-0.133	-0.135	0.047	2.829	0.018
رهبری - < تعالی سازمان	0.405	0.448	0.065	6.230	0.000
فرهنگ سازمانی کارآفرینانه - < تعالی سازمان	0.188	0.136	0.191	0.985	0.348

## Final Results

### Path Coefficients

Mean, STDEV, T-Values, P-Values	Confidence Intervals	Confidence Intervals Bias Corrected	Samples	
	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	2.5%	97.5%
برنامه ریزی استراتژیک - < تعالی سازمان	0.363	0.374	-0.019	0.677
تعهدکنگر بین برنامه ریزی استراتژیک و تعالی سازمان - < تعالی سازمان	0.079	0.077	0.027	0.137
تعهدکنگر بین رهبری و تعالی سازمان - < تعالی سازمان	-0.133	-0.135	-0.195	-0.108
رهبری - < تعالی سازمان	0.405	0.448	0.332	0.528
فرهنگ سازمانی کارآفرینانه - < تعالی سازمان	0.188	0.136	-0.214	0.355

## Final Results

### Path Coefficients

Mean, STDEV, T-Values, P-Values	Confidence Intervals	Confidence Intervals Bias Corrected	Samples		
	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Bias	2.5%	97.5%
برنامه ریزی استراتژیک - < تعالی سازمان	0.363	0.374	0.012	-0.019	0.677
تعهدکنگر بین برنامه ریزی استراتژیک و تعالی سازمان - < تعالی سازمان	0.079	0.077	-0.002	0.027	0.137
تعهدکنگر بین رهبری و تعالی سازمان - < تعالی سازمان	-0.133	-0.135	-0.003	-0.195	-0.108
رهبری - < تعالی سازمان	0.405	0.448	0.043	0.332	0.495
فرهنگ سازمانی کارآفرینانه - < تعالی سازمان	0.188	0.136	-0.051	-0.214	0.355

## Total Effects

Mean, STDEV, T-Values, P-Values	Confidence Intervals	Confidence Intervals Bias Corrected	Samples		
	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics ( O /STDEV)	P Values
برنامه ریزی استراتژیک - < تعالی سازمان	0.363	0.374	0.219	1.656	0.129
تعهدکنگر بین برنامه ریزی استراتژیک و تعالی سازمان - < تعالی سازمان	0.079	0.077	0.046	1.724	0.115
تعهدکنگر بین رهبری و تعالی سازمان - < تعالی سازمان	-0.133	-0.135	0.047	2.829	0.018
رهبری - < تعالی سازمان	0.405	0.448	0.065	6.230	0.000
فرهنگ سازمانی کارآفرینانه - < تعالی سازمان	0.188	0.136	0.191	0.985	0.348

Total Effects

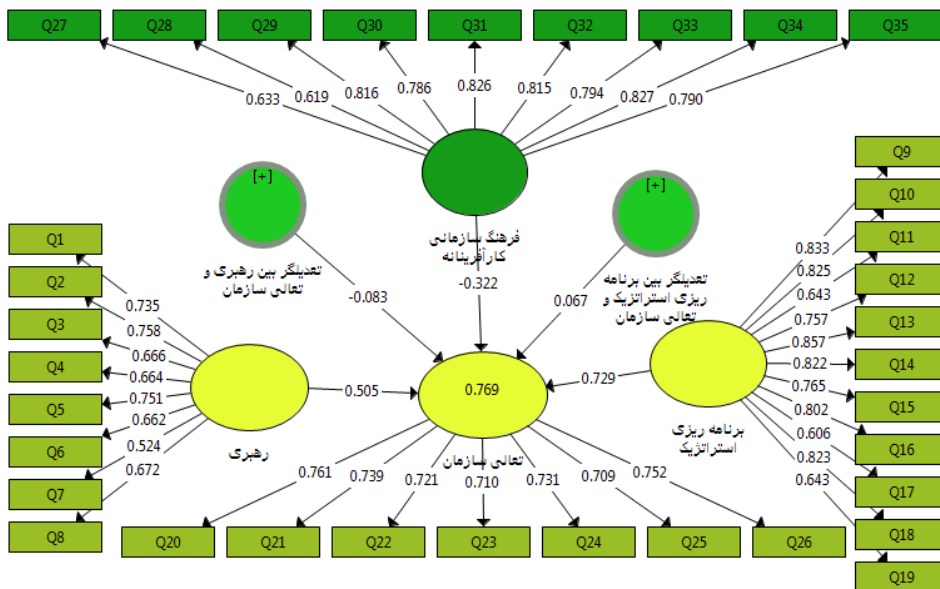
Mean, STDEV, T-Values, P-Values    Confidence Intervals    Confidence Intervals Bias Corrected    Samples

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	2.5%	97.5%
برنامه ریزی استراتژیک - تعالی سازمان	0.363	0.374	-0.019	0.677
تعدیلگر بین برنامه ریزی استراتژیک و تعالی سازمان - تعالی سازمان	0.079	0.077	0.027	0.137
تعدیلگر بین رهبری و تعالی سازمان - تعالی سازمان	-0.133	-0.135	-0.195	-0.108
رهبری - تعالی سازمان	0.405	0.448	0.332	0.528
فرهنگ سازمانی کارآفرینانه - تعالی سازمان	0.188	0.136	-0.214	0.355

Total Effects

Mean, STDEV, T-Values, P-Values    Confidence Intervals    Confidence Intervals Bias Corrected    Samples

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Bias	2.5%	97.5%
برنامه ریزی استراتژیک - تعالی سازمان	0.363	0.374	0.012	-0.019	0.677
تعدیلگر بین برنامه ریزی استراتژیک و تعالی سازمان - تعالی سازمان	0.079	0.077	-0.002	0.027	0.137
تعدیلگر بین رهبری و تعالی سازمان - تعالی سازمان	-0.133	-0.135	-0.003	-0.195	-0.108
رهبری - تعالی سازمان	0.405	0.448	0.043	0.332	0.495
فرهنگ سازمانی کارآفرینانه - تعالی سازمان	0.188	0.136	-0.051	-0.214	0.355



## **Abstract**

The purpose of this research is to investigate the effect of leadership and strategic planning on organizational excellence by moderating entrepreneurial organizational culture in Urmia University of Medical Sciences. Using the primary data obtained through 212 questionnaires, the hypotheses were tested. The structural equation modeling method was used to analyze the collected data. Statistical findings using partial least squares (PLS) showed that leadership and strategic planning have a significant impact on organizational excellence. Also, the results showed that the full mediating role of entrepreneurial organizational culture in the relationship between leadership and organizational excellence was confirmed, but the relationship between strategic planning and organizational excellence was not confirmed by entrepreneurial organizational culture.

**Keywords:** leadership, planning on strategic, organizational excellence, entrepreneurial organizational culture



Azarabadgan Higher Education Institute

M.A Thesis of Business Management Strategic

**Investigating the effect of leadership, strategic planning on  
organizational excellence with emphasis on the moderating role of  
entrepreneurial organizational culture: a case study of Urmia  
University of Medical Sciences**

By

**Akram Sohrabpour**

Supervisor

**Habib Valizadeh (Ph.D)**

**Summer 2022**