

فصلنامه علمی - پژوهشی رهیافتی نو در مدیریت آموزشی

دانشگاه آزاد اسلامی واحد مرودشت

سال سوم - شماره ۴ - زمستان ۹۱

صص ۱۸۷ - ۱۶۳

## اثر اعتماد به مدیران بر تفکر راهبردی سازمانی و نقش آنها در بهبود

### عملکرد سازمانی از راه تعهد سازمانی در بستر آموزش عالی

سید علی کوشازاده<sup>۱\*</sup>، دکتر فریبرز رحیم نیا<sup>۲</sup>، حسین افخمی روحانی<sup>۳</sup>

تاریخ دریافت: ۱۳۹۰/۱۲/۲۳ تاریخ پذیرش: ۱۳۹۱/۴/۱۰

#### چکیده

هدف از این پژوهش، شناسایی اثر تفکر راهبردی سازمانی بر بهبود عملکرد سازمان با در نظر گرفتن اعتماد به مدیران ارشد به عنوان یک پیشاینده برای تفکر راهبردی سازمانی و نقش تعهد سازمانی به عنوان متغیر واسطه بی تفکر راهبردی سازمانی با بهبود عملکرد سازمان در بخش اداری دانشگاه فردوسی مشهد در سال ۱۳۹۰ بود. روش پژوهش، همبستگی و به گونه مشخص مدل‌یابی معادلات ساختاری مبتنی بر تحلیل مسیر بود. از جامعه کارشناسان و مدیران اداری نمونه‌گیری تصادفی طبقه‌ای انجام شد و پاسخنامه ۱۵۱ پرسشنامه الکترونیکی تحلیل شد. تعداد گویه‌های پرسشنامه‌ها و پایایی متغیرها به روش آلفای کرونباخ بدین قرار بود: تفکر راهبردی سازمانی ۱۰ گویه با آلفای ۰.۹۴، اعتماد به مدیران ارشد ۳ گویه با آلفای ۰.۹۵، تعهد سازمانی ۹ گویه با آلفای ۰.۹۰، و بهبود عملکرد سازمان ۸ گویه با آلفای ۰.۸۷. روایی پرسشنامه‌ها با بکارگیری پرسشنامه‌های روا شده در پژوهش‌های پیشین، اعمال اصلاحات خبرگان و تحلیل عاملی تأیید شد. نتایج تحلیل مسیر با نرم افزار لیزرل نشان داد اعتماد به مدیران ارشد می‌تواند ۰.۶۷ از تغییرات تفکر راهبردی سازمانی، تفکر راهبردی سازمانی ۰.۴۰ از تغییرات تعهد سازمانی و ۰.۵۶ از تغییرات بهبود عملکرد سازمان، و تعهد سازمانی ۰.۲۱ از تغییرات بهبود عملکرد سازمان را پیش‌بینی کند.

**واژه‌های کلیدی:** اعتماد به مدیران ارشد، تفکر راهبردی سازمانی، تعهد سازمانی، بهبود عملکرد سازمان

<sup>۱</sup> - دانشجوی دکتری مدیریت منابع انسانی دانشگاه فردوسی مشهد، ایران

<sup>۲</sup> - دانشیار گروه مدیریت دانشکده علوم اداری و اقتصادی دانشگاه فردوسی مشهد

<sup>۳</sup> - دانشجوی دکتری مدیریت منابع انسانی دانشگاه فردوسی مشهد.

\*- نویسنده مسئول: akoushazade@gmail.com

## مقدمه

در عصر دانش و تغییرات محیطی پویا، روش‌های سنتی افزایش کارایی سازمانی همانند رویکرد ساده انگارانه کاهش تعداد کارکنان، دیگر به بهبود عملکرد در جوامع آموزشی و دانشگاهی منتهی نمی‌شود. در فضای کنونی مراکز آموزش عالی که رقابت گسترده‌ای بین انواع دانشگاه‌ها و نهادهای آموزشی و پژوهشی ایجاد شده، انتظارات مراجعان و دانشجویان (ذی نفعان) از آنها توسعه یافته است. از این جهت، ضرورت برخورداری از سرمایه‌ها و حمایت‌های مادی و معنوی نمود بیش‌تری یافته، بازار رقابتی دانشگاه‌ها (اعم از دولتی و خصوصی) با چالش‌های جدید و پیچیده‌ای مواجه شده (Shults, 2008). و شناسایی روش‌های جدید و بهره‌ور اهمیت بیش‌تری یافته است. بی‌تردید، مهم‌ترین سازمانی که می‌تواند به پیشرفت جامعه کمک کند، دانشگاه است. دانشگاه‌ها می‌توانند روحیه خلاقیت، خودباوری، ابتکار و اعتماد به نفس را به جوانان تزریق کنند. سالانه سرمایه‌گذاری‌های مادی و معنوی قابل توجهی برای دانشگاه‌ها انجام می‌شود؛ از این جهت، حساسیت زیادی درباره عملکرد، وضعیت و کیفیت این سازمان در جامعه وجود دارد (Azar et.al., 2011). بنابراین، شناخت عوامل مؤثر بر بهبود عملکرد این سازمان‌ها از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است.

دانشگاه‌ها به عنوان مراکز تربیت کننده افراد برخوردار از دانش برای اقدام در عرصه عمل به تفکر راهبردی نیازمندند؛ چراکه به عقیده (Bryson, 1995). تفکر راهبردی، تفکر و عمل را ترکیب می‌کند، و شاید بتوان گفت یکی از عوامل محرک دانشگاه‌ها برای تدوین برنامه‌های جامع راهبردی همین ضرورت باشد. از نظر مینتزبرگ (Mintzberg, 1994). راهبرد اثربخش یک پدیده خلاقانه است که انسانها (اعضای سازمان) سازنده آن هستند، نه فرایندهای برنامه‌ریزی و برای این امر باید به جای برنامه‌ریزی به توسعه تفکر راهبردی پرداخت. اما توسعه تفکر راهبردی در گرو شناخت اثر عوامل زمینه‌ای (محیطی و سازمانی) بر آن و درک اثر این عوامل پیش‌بین و تفکر راهبردی بر عملکرد سازمانی بمنظور بهبود آن است. همچنین به عقیده بن (Bonn, 2001). سازمان‌هایی که با موفقیت توانسته‌اند تفکر راهبردی را در سطوح به هم وابسته فردی و سازمانی توسعه داده و انسجام بخشند، می‌توانند شایستگی محوری برای مزیت رقابتی سازمانشان ایجاد کنند. بنابراین، تفکر راهبردی در سطح سازمان نقش محوری در سلامت و حیات آتی سازمان دارد. تفکر راهبردی با ویژگی‌هایی نظیر تشخیص، رهبری، خلاقیت، نگرش هلیکوپتری، دید بلندمدت، فرصت طلبی و بسیاری قابلیت‌های ذهنی و شخصیتی دیگر، می‌تواند موفقیت و اثربخشی سازمان را تضمین کند (Goldman, 2005). بر این اساس، یکی از عواملی که در فضای کنونی جهانی می‌تواند به بهبود شرایط و عملکرد

سازمان‌ها و از جمله دانشگاه‌ها کمک پایداری کند، تجهیز و به کارگیری تفکر راهبردی نه فقط محدود به سطح رهبران و مدیران ارشد، بلکه جاری شدن آن در سطوح گوناگون سازمان است، به گونه‌ای که از نظر بُن (Bonn, 2001). انسجام و استقرار موفق تفکر راهبردی در دو سطح فردی و سازمانی، می‌تواند شایستگی محوری برای مزیت رقابتی سازمان‌ها را فراهم آورد. از سوی دیگر، توسعه توانایی افراد برای تفکر راهبردی، مستلزم درک آنچه حین فرایند تفکر راهبردی رخ می‌دهد و عوامل مؤثر بر آن است (Goldman & Casey, 2010). اعتماد به مدیران ارشد سازمان، یکی از عوامل مؤثر بر تفکر راهبردی (Wootton & Horne, 2010). و بهبود عملکرد سازمان است؛ هنگامی که رهبران با تعامل‌های گسترده و اثرگذار بر کارکنان، اعتمادشان را به خود جلب می‌کنند، کارکنان نیز نسبت به اهداف سازمان متعهد شده می‌کنند. (Davis, 2010). اهداف سازمان را اهداف خود می‌دانند و برای تحقق آنها با دل و جان تلاش می‌کنند. در سال‌های اخیر اعتماد در سازمان به یکی از حیطه‌های مهم پژوهش مطالعات سازمانی تبدیل شده است. علاوه بر این، در عرصه مدیریت منابع انسانی و رفتار سازمانی، تعهد سازمانی و بهبود عملکرد، توجه ویژه‌ای را به خود جلب کرده اند و مشخص شده است در کنار عواملی که می‌توانند در بهبود عملکرد سازمان نقش مؤثری ایفا کنند، اعتماد و تعهد سازمانی به عنوان دو عامل مهم می‌توانند در نظر گرفته شوند (Song & Kim, 2009).

هر سازمان به گونه کلی از دو دسته هدف برخوردار است، یکی اهداف اصلی که بر اساس صنعت، بازار و اساس نامه آن سازمان تدوین می‌شود و دیگری اهداف حفظ کننده (نگه دارنده) اهداف اصلی که فارغ از حیطه و نوع فعالیت‌هایی که سازمان انجام می‌دهد باید به آن دست یابد، یعنی حفظ بقا و استمرار حیات و بالندگی سازمان به گونه کلی است.

از سویی، یک دانشگاه تمام اجزای یک سازمان را در خود دارد و همه انواع سازمانی نیز در مورد آن مصداق دارد، همانند دانشگاه انتفاعی، غیرانتفاعی، مأموریت محور و بازارگرا (Bagheri & Delpasand, 2008). و از سوی دیگر، دانشگاه‌ها و مراکز آموزش عالی با تربیت متخصصان و سرمایه‌های انسانی مورد نیاز بخش‌های گوناگون کشورها، نقش والایی در رشد و بالندگی اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی آنها ایفا می‌کنند. بر این اساس، و از آنجا که در اغلب پژوهش‌هایی که بر روی دانشگاه‌ها و مراکز آموزشی خارجی و داخلی انجام شده است، به اهداف مربوط به بهبود عملکرد آموزشی و پژوهشی پرداخته شده، ولی اهداف حفظ کننده و نگه‌دارنده که شامل بهبود عملکرد اداری به عنوان یک سازمان است، کمتر مد نظر قرار گرفته است، در این پژوهش بهبود عملکرد دانشگاه از دیدگاه ابعاد اداری سازمانی مد نظر قرار گرفت.

با توجه به مطالب فوق، هدف اصلی این پژوهش، شناسایی اثر تفکر راهبردی سازمانی بر بهبود عملکرد سازمان با در نظر گرفتن اعتماد به مدیران ارشد به عنوان یک پیشاینده برای تفکر راهبردی سازمانی و نقش تعهد سازمانی به عنوان متغیر واسطه بین تفکر راهبردی سازمانی با بهبود عملکرد سازمان در بخش سازمانی و اداری دانشگاه فردوسی مشهد مشخص شد.

### پیشینه پژوهش

**تفکر راهبردی:** با وجود ارائه تعاریف متعدد از تفکر راهبردی تاکنون درباره نحوه توسعه و بالندگی آن کمتر مطالبی نوشته و شناخته شده است (Bonn, 2005). هر چند چارچوبها و مدل‌های توسعه‌ای برای تفکر راهبردی ارائه شده است، اما پژوهش‌های محدودی درباره عوامل فردی، گروهی و زمینه‌ای مؤثر بر تفکر راهبردی انجام شده و اهمیت عوامل سازمانی و چگونگی اثرگذاری رهبران سازمان بر این عوامل سازمانی برای پرورش تفکر راهبردی در سراسر سازمان، عمیقاً مدنظر قرار نگرفته است. اهمیت تفکر راهبردی تا آنجا است که به عقیده پانلی از خبرگان، یکی از ده حیطة مطالعاتی مدیریت آتی خواهد شد. علاوه بر این، هر دو دسته رهبران و نظریه پردازان راهبرد، خاطر نشان کرده‌اند که تفکر راهبردی برای سطوح گوناگون سازمانی ضرورت دارد. هم‌چنین، نظریه‌های جدید بر کاربردی بودن تفکر راهبردی برای افرادی که تعامل و رابطه‌ای نزدیک با مشتریان و مراجعان سازمان دارند، اشاره کرده‌اند (Goldman & Casey, 2010). همانگونه که مینتزرگ (Mintzberg, 1994). عقیده دارد تفکر راهبردی مستلزم به کارگیری دانش ضمنی، داده‌های نرم و ترکیب است که شامل شهود و خلاقیت می‌شود. بنابراین، به مفهوم سازمان ارگانیک نزدیک است، در حالی که برنامه‌ریزی راهبردی سنتی شامل تجزیه و تحلیل‌های عقلایی و سیستمی با استفاده از داده‌های سخت است و از این جهت با مفهوم سازمان با عملکرد مکانیکی یا بروکراتیکی قرابت دارد (Halachmi, 2005). یک متفکر راهبردی باید قادر باشد از انواع تفکر خطی (استقرایی و قیاسی) و غیر خطی (خلاق، ادراکی و شهودی) به گونه هم زمان استفاده کرده و بتواند واگرایی حاصل از تفکر غیر خطی را با تفکر خطی هم گرا کند (Iranzade & Ammari, 2009).

به عقیده برخی از پژوهشگران (e.g. Stump, 1989; Lidka, 1998; Bonn, 2001). ظرفیت تفکر راهبردی نه فقط در مدیران، بلکه در کارکنان نیز وجود دارد که باید با کسب تجارب، روش‌های انتقال دانش ضمنی و آموزش مهارت‌های تفکر راهبردی، شکوفا شود. تفکر راهبردی مهارتی است که در افراد خلاق و به دور از عافیت طلبی که می‌توانند خود را با شرایط

سخت تطبیق دهند، بیش تر وجود دارد. علاوه بر این موارد، ساختار و فرهنگ سازمانی نیز باید تفکر راهبردی در سازمان را حمایت کند (Graetz, 2002).

بر اساس دیدگاه بن (Bonn, 2001). که تفکر راهبردی در سازمان را در دو سطح به هم وابسته فردی و سازمانی در نظر می‌گیرد، سازمان‌هایی که با موفقیت توانسته‌اند تفکر راهبردی را در سطوح فردی و سازمانی توسعه داده و انسجام بخشند، می‌توانند شایستگی محوری برای مزیت رقابتی سازمانشان ایجاد کنند. از این جهت، تفکر راهبردی در سطح سازمان، نقش محوری در سلامت آتی سازمان دارد. ویژگی‌های اصلی تفکر راهبردی در سطح فردی (نه فقط محدود به مدیران بلکه هر عضو سازمانی) از دید وی عبارت‌اند از: ۱) تفکر سیستمی: درکی کل‌نگر از شرایط سازمان و محیط با شناخت رابطه‌ها و پیچیدگی‌های ارتباطات، ساختارها و زیر ساختارها؛ ۲) تفکر خلاق و واگرا: برای زایش ایده‌های جدید و کارپردازی مستمر بر ایده‌ها و فعالیت‌های موجود؛ و ۳) تفکر چشم انداز محور: تصویر چشم اندازی مثبت برای آینده سازمان (Tavakoli & Lawton, 2005). از نظر بن (Bonn, 2001). تفکر راهبردی در سطح سازمان زمینه‌ای را فراهم می‌آورد که در آن تفکر راهبردی فردی بتواند محقق شود. سازمان‌ها نیازمند ایجاد ساختارها، سیستم‌ها و فرایندهایی‌اند که بتوانند گفتگوها، ایده‌ها و تعاملات راهبردی را در قالب جلسات هم‌اندیشی راهبردی در سطوح گوناگون سازمان ترویج دهند و مشوق بروز و ظهور ابتکار و خلاقیت کارکنان با مشارکت دادن آنها در تعیین سرنوشت و راهبرد سازمان باشند (Iranzade, Sabbah & Ammari, 2008).

در این پژوهش، مؤلفه‌های تفکر راهبردی سازمانی بر اساس اجزا و تعاریف تفکر راهبردی سازمانی گردآوری شده در پژوهش مشبکی و خزاعی (Moshabbaki & khzaei, 2008). و مدل سازمانی تفکر راهبردی پژوهش رحمان سرشت و کفچه (Rahmanseresht & Kafche, 2008) در نظر گرفته شد که عبارت‌اند از: - فرهنگ سازمانی: فرهنگ و روحیه مثبت اندیشی، صراحت، صداقت، خلاقیت، پویایی و مشوق مشارک اعضا در تصمیم‌های مهم؛ - ساختارها و نظام سازمانی: توجه به نیازمندی‌های راهبردی و مشارکت محوری به جای دستور محوری، طراحی فرایندها و سازوکارهای سازمانی تغییر و بهبود و فرایندهای تصمیم‌گیری منعطف و اثربخش؛ - جبران خدمات: بر اساس شاخص‌های کیفی؛ - چشم انداز محوری: در فرهنگ، ساختار و فرایندهای سازمان.

**اعتماد به مدیران ارشد:** در طی چند دهه گذشته اعتماد یکی از موضوع‌های مهم سازمانی مورد مطالعه بوده، ارتباط آن با پیشایندها و پیامدهای شغلی متعددی بررسی شده (DeConinck, 2011). و به عنوان یکی از متغیرهای مهم در ایجاد یک سازمان موفق شناخته

شده است (Tanner, 2007). با این حال، به دلیل پیچیده بودن ماهیت آن و برخورداری از اثرات چند سطحی و چند جانبه، هم‌چنان ضرورت پرداختن به اعتماد از ابعاد گوناگون و در ارتباط با عوامل دیگر احساس می‌شود (Mohamadzade, Rahmanseresht & Koushazade, 2012). عده‌ای معتقداند که افزایش چشمگیر پژوهش‌ها در زمینه اعتماد را می‌توان به این واقعیت نسبت داد که سازمان‌ها از کمبود اعتماد در بین مدیران و کارکنان خود رنج می‌برند، لذا باید راه‌حلی برای رفع این مشکل ارائه کرد، مشکلی که اگر به آن توجهی نشود، در آینده می‌تواند زمینه بسیاری از مشکلات را در سازمان فراهم آورد (Gholipor, Porezzat & Hazrati, 2009). در مجموع، می‌توان اعتماد به مدیران را این گونه تعریف کرد "سطح اطمینان و انتظار مثبتی که کارکنان در قبال گفتارها و رفتارهای مدیران سازمان احساس می‌کنند و تمایل به آسیب‌پذیری در قبال این اعتقاد" (Doaei, Mortazavi & Koushazade, 2010). اعتماد به مدیران یک سنجه ادراکی کارکنان و احساسی مبتنی بر این باور است که در نهایت مدیران بر اساس منافع کارکنان عمل می‌کنند و خیر خواه آنان هستند. بر اساس مطالعات، اعتماد دو بعد شناختی و عاطفی دارد؛ اعتماد شناخت محور عبارت است، از ارزیابی منطقی از توانایی اجرای التزامها و تعهدات و از این جهت منعکس‌کننده مقدار قابلیت اطمینان و شایستگی‌های افراد است، همانند پیشینه عملکرد مسؤله و با صلاحیت مدیر مافوق که پشتوانه‌ای را برای اعتماد فراهم می‌کند. در مقابل اعتماد عاطفی بر اساس کیفیت تعاملات کارکنان با مدیران مافوقشان بوده و منعکس‌کننده دل‌بستگی‌های عاطفی و نگرانی مدیران مافوق از مسائل زیردستان است (Ertürk, 2010). بر اساس مطالعات پیشین، اعتماد بر پنج مؤلفه صداقت (درستی و پاکی)، شایستگی (داشتن مهارت و دانش در زمینه فنی و روابط انسانی)، ثبات یا پایداری (قابلیت اعتماد، توان پیش‌بینی و قضاوت خوب به هنگام رویارویی با اوضاع و شرایط گوناگون) وفاداری (حفظ آبرو و حیثیت) و روراستی استوار است (Shafipour Motlagh et al., 2012). به عقیده لوینسکی و همکاران (Lewicki et al., 1998) نیاز به اعتماد، از این امر ناشی می‌شود که همه ما به یکدیگر وابستگی متقابل داریم، همانند مواقعی که نمی‌توانیم آنچه می‌خواهیم به دست آوریم و یا می‌خواهیم آنچه به دست آورده ایم حفظ شود. بنابراین، اعتماد بالا به رهبران و مدیران ارشد سازمان این امکان را به آنها می‌دهد تا تصمیم‌هایشان با حمایت بیشتری از جانب زیردستانشان پذیرفته و اجرا کنند (Tanner, 2007). یک چالش بزرگ مدیریت منابع انسانی، توسعه اعتماد (میان فردی و سازمانی) است. در پژوهشی که هیورلی (Hurley, 2006) بر روی ۴۵۰ مدیر اجرایی در ۳۰ شرکت انجام داد دریافت که حدود نیمی از آنها به رهبران و مدیران مافوقشان اعتماد ندارند

(Heavey et al., 2011). در پژوهش دیگری نیز مشخص شده است که اعتماد اندکی به مدیران ارشد سازمان‌های دولتی از جانب کارکنانشان وجود دارد (Pate, Beaumont & Stewart, 2007). برای آنکه مدیران سازمان‌های دولتی بتوانند به خوبی به وظایف محوله خود بپردازند، لازم است کارکنان احساس کنند که مدیرانشان قابل اعتماداند. این در حالی است که اعتماد در سازمان‌های دولتی کشور ما در سطح پایینی قرار دارد. اعتماد بین مدیریت و کارکنان بر کیفیت مدیریت دولتی تأثیر زیادی دارد، بنابراین پایین بودن سطح اعتماد و یا افول آن، یکی از مسائلی است که باعث ایجاد کارکنانی بی‌انگیزه و بی‌تفاوت می‌شود و اجرای کند برنامه‌ها را سبب می‌شود (Gholipor; Porezzat & Hazrati, 2009).

**تعهد سازمانی:** یکی از پر مطالعه‌ترین نگرش‌های کاری در مطالعات سازمانی است که بسیاری از آنها به دلیل تمایل رهبران و مدیران ارشد برای جذب و حفظ کارکنان شایسته و وفادار در سازمان انجام شده است (Tanner, 2007). شناخت دقیق و علمی اجزای تشکیل دهنده تعهد سازمانی، سنجش مقدار آن و رابطه متقابل آن با سایر عوامل سازمانی از اهمیت ویژه‌ای برخوردار بوده و می‌تواند در گزینش، ارزشیابی، آموزش و ارتقای کارکنان راهگشای مدیریت کشور باشد (Shayan Jahromi, Ahmadi & DarvishPour, 2010). تعهد در محیط کار از دیدگاه سیستمی شامل تعهد فردی، سازمانی (اعم از تعهد به مجموعه سازمان، مدیران ارشد و مافوق)، پیشایندها و پیامدهای آن است؛ و بر اساس آنکه نسبت به چه چیزهایی می‌تواند واقع شود، به صورت تعهد به مدیران ارشد، مافوق، همکاران، زیردستان، کار یا حرفه، واحد سازمانی، مشتریان و مراجعان (سایر ذی‌نفعان) جلوه‌گر می‌شود. تعهد سازمانی از منظر پورتر و همکارانش (Porter et al., 1974). با در نظر گرفتن سه عامل اساسی برای آن، بدین صورت بیان شده است: "عقیده قوی به اهداف و ارزش‌های سازمان، تمایل به انجام تلاش از دل و جان برای سازمان، و تمایل قوی به حفظ عضویت در سازمان"؛ و بر اساس تعریف میر و آلن (Meyer & Allen, 1997). عبارت است از: "اتصال روان شناختی بین اعضا با سازمان به گونه‌ای که این اتصال موجب شود به احتمال اندکی اعضاء بخواهد داوطلبانه از سازمان خارج شوند". پژوهشگران تعهد سازمانی را به سه بُعد عاطفی (اتصال عاطفی و تمایل فرد به مشارکت و عجین شدن با سازمان)، هنجاری (احساس الزام و نیازمندی به استمرار عضویت در سازمان) و مستمر (به واسطه هزینه‌های بالای ترک سازمان) متمایز کرده‌اند (Song & Kim, 2009).

بر اساس مطالعات پیشین، برخی از پیشایندهای تعهد سازمانی عبارتند از: کار جذاب، وضوح هدف، عدالت و انصاف، بازخورد گرفتن و شناخته شدن، توانمندسازی و استقلال عمل کاری. هم‌چنین برخی از پیامدهای تعهد سازمانی عبارتند از: مسؤلیت‌پذیری، کاهش ترک

خدمت، غیبت و تنش شغلی، افزایش رضایت شغلی و انگیزش کاری، افزایش رفتارهای فراتر از نقش، موفقیت فردی و سازمانی و بهبود عملکرد (Fornes, Rocco & Wollard, 2008).

تعهد، محور درک انگیزش انسان‌ها و حفظ سیستم‌های متشکل از انسان‌ها است (Kanter, 1968). افراد متعهد به سازمان از دارایی‌های سازمان حفاظت می‌کنند، ارزش‌ها و اهداف سازمانی را بین دیگران گسترش می‌دهند (Meyer & Allen, 1997). و تلاش‌های ویژه‌ای در سازمان ارائه می‌دهند و عضویت در سازمان را دوست دارند. تعهد سازمانی در جهت ویژگی‌های سازمان همانند ارزش‌ها و رفتارهای سازمان قرار دارد و اغلب شامل تعهد به سازمان و مافوق (سرپرست و مدیر ارشد) می‌شود (Morrow, 1993).

**بهبود عملکرد سازمان:** به گونه گسترده‌ای مشخص شده که پویایی‌های ارزش آفرین نتیجه بهبود مستمر عملکرد سازمانی است. در واقع، از راه بهبود عملکرد، سازمان بهتر می‌تواند خواسته‌ها، نیازها و انتظارات ذی‌نفعانش را برآورده سازد. همه سازمان‌ها نیازمنداند به گونه مستمر بهره‌وری‌شان را بهبود بخشند و این به توانایی طراحی، اجرا، و توسعه فرایندهای سازمانی در ورودی‌ها و خروجی‌های تولیدی سازمان وابسته است که خود به توسعه مستمر شایستگی‌های سازمانی متکی است (Schiuma & Lerro, 2008). بهبود عملکرد بر پیامدهای محصولات و خدمات تمرکز می‌کند. رهبران و مدیران ارشد برای بهبود عملکرد سازمان باید رویکردهای برنامه‌ریزی شده و سیستمی در سراسر سازمان اجرا کنند، اولویت‌هایی را برای بهبود عملکرد مشخص کنند و به گونه مؤثری جلوی وقوع رویدادها و پیامدهای نامطلوب را بگیرند (Nisbett, 2008). کامینگز و ورلی (۱۳۸۵) بهبود عملکرد سازمان را کوششی برنامه‌ریزی شده تحت حمایت مدیران ارشد سازمان در سراسر آن برای افزایش کارایی و اثربخشی با استفاده از علوم رفتاری تعریف کرده‌اند (Ahmadi & Feyzabadi, 2011). از دیدگاه عملیاتی "بهبود عملکرد، فرایندی است مستمر مشتمل بر سنجش کارکردهای فرایندها و خدمات سازمان که پس از سنجش، تغییرات بهبود دهنده عملکرد سازمان را مشخص می‌کند؛ این تغییرات می‌تواند در فرایندهای کاری موجود یا جدید، محصولات و یا خدمات باشند، و برای تضمین آنکه بهبود پایدار است، عملکرد پیوسته رصد و نظارت می‌شود" (Nisbett, 2008). پژوهشگران برای سنجش عملکرد سازمان‌ها از مؤلفه‌ها و شاخص‌های گوناگونی استفاده کرده‌اند و رویه ثابت یا مشابهی در این زمینه وجود ندارد. اما روش متداول به این صورت است که ابتدا چند شاخص در ارتباط با عملکرد انتخاب و سپس به روش عینی یا ذهنی با سوال‌هایی هر کدام از شاخصه‌ها سنجیده می‌شود (Doaei & Bakhtiari, 2007). در این پژوهش، برای سنجش بهبود عملکرد اداری سازمان دانشگاه، شاخص‌های بهره‌وری دانشگاه:



مشتری محوری و تأمین رضایت مراجعان؛ کارمند محوری و بالندگی کارکنان؛ مقدار اجرای ایده‌ها و پیشنهادهای کاربردی؛ کاهش هزینه‌های سازمانی؛ و مقدار سرمایه گذاری بر فناوری‌های پیشرفته در قالب ۸ سوال، مد نظر قرار گرفتند.

**توسعه فرضیات:** یکی از مواردی که کمک می‌کند تا فرهنگ مشوق تفکر راهبردی در سازمان تثبیت شود، کیفیت روابط متقابل بین اعضای سازمان با یکدیگر (از جمله بین مدیران با کارکنان) و اثر آن بر موضوع‌هایی همانند اعتماد، انگیزش، کارهای تیمی، هویت و یادگیری در سازمان است (Goldman & Casey, 2010). هم‌چنین، یکی از شایستگی‌های رهبران (افراد) برخوردار از تفکر راهبردی برای ارائه بهترین عملکرد، توانایی کمک به اعضا در اعتماد به یکدیگر (بوژه اعتماد کارکنان به مدیران) است (Collins, Lowe & Arnett, 2000). برای اجرای تفکر راهبردی در سازمان لازم است اعضا به رهبران راهبردی سازمان، ارزشمند بودن ایده‌ها و به چشم اندازه‌های سازمانی تهیه شده به‌وسیله آنها اعتماد داشته باشند تا بتوانند به مسیر تعیین شده افتخار کنند و با انگیزه در جهت آن حرکت کنند (Wootton & Horne, 2010). در پژوهش تائورمینا و سلواراجا (Taormina & Selvarajah, 2005). نیز مشخص شده است بین اعتماد به اعضای سازمان (که اعتماد به مدیران ارشد از جمله آن است) و تفکر راهبردی مدیران در کشورهای عضو ASEAN رابطه قابل توجهی وجود دارد. بر این اساس، فرضیه اول: «اعتماد به مدیران ارشد بر تفکر راهبردی سازمانی اثرگذار است».

در پژوهش تانر (Tanner, 2007). بر روی ۱۲۰ کارمند بیمارستان، مشخص شد که بین اعتماد سازمانی (اعم از اعتماد به مدیران ارشد) و تعهد سازمانی کارکنان رابطه مستحکمی وجود دارد. در فرا تحلیلی هم که (Dirks & Ferrin, 2002). بر روی اعتماد بر سرپرستان و رهبران (مدیران ارشد) سازمان انجام دادند، دریافتند که ارتباط نزدیکی بین اعتماد به رهبران سازمان و تعهد سازمانی وجود دارد. هم‌چنین آنها این گونه جمع بندی کردند که اعتماد به مافوق و سرپرست به پیامدهای شغلی همانند مشارکت در رفتارهای فرا نقش منتهی می‌شود، در حالی که اعتماد به رهبران و مدیران ارشد، پیامدهای سازمانی همانند تعهد سازمانی به دنبال دارد. کارکنان متعهد، در تحقق اهداف سازمانی مشارکت می‌کنند و به احتمال بیشتری به رهبران و مدیران ارشد سازمان اعتماد می‌کنند (Davis, 2010). در پژوهش انجام شده در داخل کشور به‌وسیله نادری و مشفق (Nadi & Moshfeghi 2009). بر روی معلمان در آموزش و پرورش اصفهان نیز مشخص شده است که اعتماد به مدیران بر تعهد سازمانی اعضا اثر می‌گذارد. بنابراین، فرضیه دوم: «اعتماد به مدیران ارشد بر تعهد سازمانی اثرگذار است».

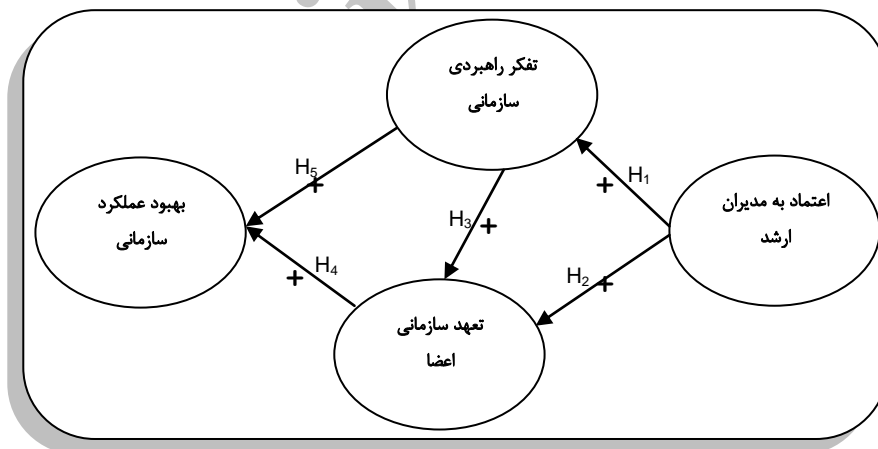
رهبران (و سازمان‌های) برخوردار از تفکر راهبردی برای ارائه بهترین عملکرد، فعالیت‌های تیمی شکل داده و با مسئولان فرایندها، ذی نفعان و کارکنان ارتباط برقرار می‌کنند تا تعهد آنان را نسبت به چشم انداز، اهداف و فرایندهای بنیادین سازمان جلب کنند (Collins, Lowe & Arnett, 2000). هم‌چنین، به عقیده هسام و ابو (Hossam & Abu, 2008). رهبری تحول‌گرا به عنوان یکی از ابعاد تفکر راهبردی بر تعهد سازمانی اثر گذار است. از این جهت، فرضیه سوم: «تفکر راهبردی سازمانی بر تعهد سازمانی اثر گذار است».

بهبود عملکرد در سازمان با به کارگیری تعهد کارکنان می‌تواند از اصول پذیرفته شده (استاندارد) مدیریت کالاها و رهبری اثربخش فراتر رود (Katzenbach, 2000). تعهد، عامل متمایز کننده سازمان‌های عملکرد بالا با عملکرد متوسط است. سازمان‌های با کارکنان متعهد، بهره‌ورتر و مشتری محور هستند (Callahan, 1998). بر اساس پیمایش مؤسسه گالوپ (Gallup, 2002). سازمان‌های دارای کارکنان با سطح تعهد بالا، عملکرد مالی برتر و افزایش تولید دارند. پژوهش‌های متعدد نیز نشان داده‌اند با وجود آنکه افراد و تیم‌هایی که به اهداف و ارزش‌های سازمان متعهد هستند، اثر مثبت بر عملکرد فردی و سازمانی دارند، یعنی اخلاقی‌تر هستند، ترک شغل کمتر، رضایت شغلی و بهره‌وری بیش‌تری دارند، با این حال، وضعیت موجود سازمان‌های صنایع گوناگون نشان می‌دهد که اغلب کارکنان تعهد پایینی به سازمانشان دارند (Fornes, Rocco & Wollard, 2008). عملکرد سازمان می‌تواند رابطه قدرتمندی با سطح تعهد در سازمان بر حسب نگرش‌ها و تمایلات مثبت مبتنی بر اعتماد اعضاء نسبت به سازمان داشته باشد (Song & Kim, 2009). نتیجه پژوهشی که به مقایسه اثرگذاری تعهد و کنترل سازمانی بر بهبود عملکرد پرداخته است نشان می‌دهد تعهد سازمانی نقش مؤثرتری بر بهبود سطح عملکرد سازمان ایفا می‌کند (Kerklaan, 2011). مطالعه باقری و تولایی (Bagheri & Tavallayi, 2010) نیز که به مرور مبانی نظری اثر تعهد سازمانی بر عملکرد سازمان پرداخته‌اند، نشان می‌دهد تعهد سازمانی کارکنان می‌تواند موفقیت‌های مالی و افزایش اثربخشی و بهره‌وری سازمانی را به همراه داشته باشد. بنابراین، فرضیه چهارم: «تعهد سازمانی بر بهبود عملکرد سازمانی اثر گذار است».

توسعه یک راهبرد بمنظور بهبود عملکرد برای مراکز و سازمان‌های آموزشی فقط با تدوین یک طرح بهبود محقق نمی‌شود، بلکه فرایند بلند مدتی از تأمل در خود (شناخت وضعیت کنونی و مطلوب سازمان) را لازم دارد که مستلزم برخورداری از تفکر راهبردی سازگار و گسترده است (Davies, 2003). تفکر راهبردی در سازمان امکان همراستایی عناصر مورد نیاز (چشم انداز، ارزش‌های محوری، بیانیه مأموریت، عقاید و شعارها، اصول راهنما و

استانداردهای مدیریت) برای یک فرهنگ سازمانی موفق را فراهم می‌آورد؛ عناصری که در صورت به کارگیری دانش، تجربه و بصیرت به‌وسیله اعضای سازمان، برای بهبود عملکرد بسیار ضروری هستند (FERENCE, 2001). با به کار گرفتن و ترکیب متوازن تفکر راهبردی (تحلیل سازمان، چشم انداز محوری، تدین راهبرد و طراحی سازمان) و خدمت‌گزاری راهبردی (مدیریت عملکرد، اهداف، تعامل‌ها، منابع و تغییرات)، رهبران و مدیران با عملکرد بالا می‌توانند بر چالش‌های مستمر سازمان غلبه کنند، چشم انداز سازمان را محقق سازند، رضایت ذی‌نفعان را جلب کنند، بهره‌وری را بهبود بخشند و توانایی دستیابی به نتایج ارزشمند سازمان را ارتقا دهند (Collins, Lowe & Arnett, 2000). در مطالعه‌ای که پویستر (Poister, 2010) بر روی سازمان‌های دولتی انجام داد، به ارتباط بین تفکر راهبردی با عملکرد سازمان اشاره کرده است. نتیجه پژوهش‌های انجام شده در داخل کشور نیز همانند (Nazemi, Mortazavi & Jafariyani, 2010) گویای آن است که تفکر راهبردی بر عملکرد سازمانی مؤثر است، و مطالعه تجربی (Rahmanseresht & Kafche, 2008) نیز نشان می‌دهد عوامل سازمانی تفکر راهبردی بر عملکرد سازمان اثر دارد. بنابراین، فرضیه پنجم: «تفکر راهبردی سازمانی بر بهبود عملکرد سازمان اثر گذار است».

با توجه به فرضیات پنج‌گانه مذکور، مدل مفهومی و رابطه بین متغیرهای پژوهش به صورت شکل ۱ تدوین می‌شود.



شکل ۱. مدل مفهومی پژوهش

## روش شناسی پژوهش

از آنجا که هدف پژوهش شناسایی روابط علی غیر آزمایشی بین اعتماد به مدیران ارشد، تفکر راهبردی سازمانی، تعهد سازمانی و بهبود عملکرد سازمان در بستر آموزش عالی است، پژوهش از جهت هدف، کاربردی و از نظر گردآوری داده‌ها توصیفی از نوع همبستگی (Sarmad, Bazargan & Hejazi, 2008). و به گونه مشخص به روش مدلیابی معادلات ساختاری مبتنی بر تحلیل مسیر است. تحلیل مسیر، تعمیمی از رگرسیون چند متغیری برای تدوین بارز مدل‌های علی است که می‌تواند با بیان منطقی، روابط مشاهده شده بین آنها را تفسیر کند. هدف تحلیل مسیر به دست دادن برآوردهای کمی روابط علی غیر آزمایشی بین مجموعه‌ای از متغیرها است (Hooman, 2009). در این پژوهش، اعتماد به مدیران ارشد متغیر پیش‌بین، تفکر راهبردی سازمانی متغیر واسطه و تعهد سازمانی و بهبود عملکرد سازمان متغیر ملاک در نظر گرفته شده‌اند.

جامعه آماری پژوهش شامل کارشناسان و مدیران سازمانی-اداری دانشگاه فردوسی مشهد در سال ۱۳۹۰ است که بر اساس آمار داخلی سازمان ۲۸۰ نفر مشخص شد. نمونه‌گیری به صورت تصادفی طبقه‌ای انجام شد. در برآورد حجم نمونه از فرمول  $15q < n < 5q$  که در آن  $q$  تعداد سؤالات (گویه‌ها) است، استفاده شد. (Hooman, 2009) بنابراین حداقل تعداد نمونه  $15 \times 5 = 30$  است. با توجه به روش فوق ۲۴۰ پرسشنامه الکترونیکی بین اعضای جامعه توزیع و در نهایت، خروجی ۱۵۱ پاسخننامه واجد شرایط جمع‌آوری شد و مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت. ابزار گردآوری داده‌های این پژوهش پرسشنامه است. بدین‌منظور برای سنجش تفکر راهبردی سازمانی از پرسشنامه محقق ساخته ۱۰ گویه‌ای برگرفته از مؤلفه‌های تفکر راهبردی سازمانی (Moshabbaki & khazaei, 2008). و (Rahmanseresht & Kafche, 2008). سنجش اعتماد به مدیران ارشد از پرسشنامه ۳ گویه‌ای (Miller, 2005). سنجش تعهد سازمانی ۹ گویه برگرفته از پرسشنامه (Allen & Meyer, 1990). و سنجش بهبود عملکرد سازمانی ۸ گویه برگرفته از پرسشنامه (Song, 2008). استفاده شد. در همه ابزارها طیف ۹۹ گزینه‌ای برای افزایش دقت به صورت انتخاب زبانه الکترونیکی متحرک در صفحات وب به‌کار رفت و از پاسخ دهندگان خواسته شده تا عددی بین صفر تا صد (بدون امکان انتخاب این دو عدد دو سر طیف، تا به گونه دستی عددی وارد شود و پیش فرض سیستم خودکار انتخاب نشود) را با کشیدن زبانه الکترونیکی متحرک بین آنها انتخاب کنند و یا عدد انتخابی را در خانه خالی تایپ کنند. عدد ۱ به معنی بیش‌ترین مخالفت و عدد ۹۹ به معنی بیش‌ترین موافقت با

گویه مورد سؤال بود. استفاده از پاسخ‌نامه‌های با طیف ۹۹ گزینه‌ای در پژوهش‌های مدیریتی (e. g. Sharabi & Harpaz, 2009). سابقه دارد.

برای گردآوری داده‌ها از پرسشنامه الکترونیکی (تحت وب) به این شرح استفاده شد: ابتدا گویه‌های (پرسش‌های پرسشنامه) تدوین شده، متناسب با ساختار صفحات وب آماده شد؛ سپس، با توجه به حجم نمونه تعداد ۲۴۰ شناسه تصادفی از راه سیستم ایجاد شد؛ و سرانجام، بر اساس مجوز اخذ شده از مسئولین ذی‌ربط سازمان، دعوتنامه درخواست تکمیل پرسشنامه به همراه آدرسی اینترنتی و شناسه مربوط از راه سیستم گردش مکاتبات الکترونیکی سازمان به اعضای نمونه به صورت تصادفی طبقه‌ای ارسال شد. در متن دعوتنامه توضیح داده شده که پس از تکمیل و تایید نهایی پاسخ‌ها، بصورت خودکار شناسه از بین خواهد رفت و تعهد به محرمانه ماندن در همه ابعاد آن رعایت می‌شود.

برای سنجش پایایی اولیه ابزار پژوهش، نمونه اولیه‌ای مشتمل بر ۳۲ نفر پیش‌آزمون شدند و با استفاده از نتایج به‌دست آمده مقدار اعتبار درونی با روش آلفای کرونباخ محاسبه شد که برای سؤالات متغیرها به ترتیب: ۰/۹۱ برای تفکر راهبردی سازمانی، ۰/۹۷ اعتماد به مدیران ارشد، ۰/۹۰ تعهد سازمانی، و ۰/۸۷ برای تمایل به ترک خدمت به‌دست آمد. با توجه به مساعد بودن پایایی نمونه مقدماتی، پایایی نهایی ابزار پژوهش نیز با ترکیب نمونه اولیه مذکور به نمونه‌های ثانویه بعداً جمع‌آوری شده به قرار جدول شماره ۲ به دست آمد و نشان‌دهنده آن است که پرسشنامه‌ها از قابلیت اعتماد (پایایی) بالایی برخوردار است. اعتبار (روایی) پرسشنامه‌های پژوهش نیز از جهت تأیید شدن به‌وسیله کارشناسان و صاحب‌نظران، پرسشنامه‌های قبلاً به کار رفته (به غیر از تفکر راهبردی سازمانی که گویه‌های آن با استفاده از مبانی نظری طراحی شد) و انجام تحلیل عاملی تأیید شد.

در تمامی متغیرها از تحلیل عاملی اکتشافی به روش تحلیل مؤلفه‌های اصلی و چرخش متعامد واریماکس استفاده شد و دو شاخص مقدماتی کفایت نمونه برداری (KMO) و مجذور کای برای آزمون کرویت بارتلت بمنظور تعیین مناسب بودن داده‌ها برای تحلیل عاملی محاسبه شد. مقدار شاخص (KMO) در تمامی متغیرها بالاتر از ۰.۷ به دست آمد که نشان‌دهنده مناسب بودن داده‌ها و رعایت شرط انجام تحلیل عاملی است. مقدار معناداری آزمون کرویت بارتلت نیز کمتر از ۰.۰۵ به دست آمد، که بیانگر معنادار بودن داده‌ها در تحلیل عاملی است. همچنین مقدار بار عاملی همه گویه‌ها (پرسش‌ها) در همه متغیرهای پژوهش بزرگتر از ۰.۵ به دست آمد که به معنی عدم تفکیک گویه‌ها به بیش از یک بعد است. مقدار واریانس تبیین شده

برای همه متغیرها نیز بیش از ۰.۵ به دست آمد. بنابراین، اعتبار (روایی) هر کدام از پرسش‌های متغیرهای پژوهش در اندازه‌گیری هر متغیر مدنظر در پژوهش تأیید می‌شود.

#### جدول ۱- نتایج به دست آمده از ماتریس چرخش یافته تحلیل عاملی اکتشافی متغیرهای پژوهش

بار عاملی	گویه‌های تفکر راهبردی سازمانی
۰.۷۸۲	فضای کاری دانشگاه آکنده از روحیه مثبت اندیشی، صراحت و صداقت است
۰.۸۲۴	فرهنگ سازمانی دانشگاه همسو با خلاقیت و پویایی است
۰.۷۷۵	فرهنگ سازمانی دانشگاه مشوق مشارکت مدیران میانی در تصمیم‌های مهم است
۰.۷۳۶	در ساختار سازمانی دانشگاه، ارتباطات کمتر جنبه دستوری دارد و بیش‌تر بر مشارکت مبتنی است
۰.۸۷۸	ساختار سازمانی دانشگاه مشوق پویایی و تغییرات سازنده است
۰.۸۲۶	در طراحی ساختار سازمانی مناسب برای دانشگاه به نیازمندی‌های استراتژیک و عملیاتی توجه می‌شود
۰.۷۹۴	در دانشگاه فرآیندها و سازوکارهایی که مشوق تغییر و بهبود سازمان هستند طراحی می‌شود
۰.۷۵۰	در دانشگاه نظام جبران خدمات و پاداش بر مبنای معیارهای کیفی وجود دارد
۰.۸۷۰	در دانشگاه تصمیم‌گیری از راه فرآیندهای منعطف و اثر بخش انجام می‌شود
۰.۸۲۵	چشم‌انداز محوری در فرهنگ، ساختار و فرآیندهای سازمانی دانشگاه نهفته است
	KMO=۰.۹۳۵; Variance explained=۶۵.۱۷۷; sig=۰.۰۰۰
بار عاملی	گویه‌های اعتماد به مدیران ارشد
۰.۹۶۰	به توانایی مدیران ارشد دانشگاه در اتخاذ تصمیم‌های مهم راهگشا اعتماد دارم
۰.۹۷۸	به نظرم نمی‌توان به مدیران ارشد دانشگاه چندان اعتماد داشت
۰.۹۳۶	عقیده دارم مدیران ارشد دانشگاه تصمیم‌هایی می‌گیرند که برای همه اعضا مفید است
	KMO=۰.۷۲۳; Variance explained=۹۱.۷۴۲; sig=۰.۰۰۰
بار عاملی	گویه‌های تعهد سازمانی
۰.۶۴۸	من برای موفقیت دانشگاه فراتر از آنچه به‌گونه معمول در کار انتظار می‌رود تلاش می‌کنم
۰.۶۳۳	تقریباً هر نوع وظیفه کاری که در دانشگاه به من ارجاع شود را می‌پذیرم که انجام دهم
۰.۷۴۰	ارزش‌های من بسیار شبیه ارزش‌های سازمانی دانشگاه هستند
۰.۷۹۸	من با افتخار به دیگران می‌گویم که عضو دانشگاه هستم
۰.۷۶۴	این دانشگاه به نحو مطلوبی الهام بخش و هدایت‌گر من در مسیر عملکرد شغلی‌ام بوده است
۰.۸۱۹	از ابتدا تا کنون نسبت به انتخاب این سازمان برای فعالیت شغلی‌ام بسیار خرسندم
۰.۷۷۷	سرنوشت دانشگاه برایم بسیار مهم است (مسایل دانشگاه را مسایل خودم می‌دانم)
۰.۸۱۱	خود را به ماندن در این دانشگاه و انجام وظایفم ملزم می‌دانم
۰.۶۷۰	من خود را نسبت به این دانشگاه مدیون می‌دانم
	KMO=۰.۸۸۹; Variance explained=۵۵.۲۲۶; sig=۰.۰۰۰
بار عاملی	گویه‌های بهبود عملکرد سازمانی
۰.۸۱۴	متوسط بهره‌وری دانشگاه نسبت به سال قبل بهبود یافته است
۰.۷۰۶	زمان پاسخگویی به خواسته‌ها و نیازهای مراجعان، نسبت به سال قبل کاهش یافته است

۰.۷۵۰	کیفیت ایده‌ها و پیشنهادهای پذیرفته شده جهت اجرا نسبت به سال قبل بهبود یافته است
۰.۷۴۷	تعداد و تنوع خدمات ارائه شده به مراجعان، نسبت به سال قبل بهبود یافته است
۰.۶۸۷	رضایت کارکنان نسبت به سال قبل بهبود یافته است
۰.۷۵۹	سرمایه گذاری بر توسعه فرآیندهای اطلاعاتی-فناوری در دانشگاه نسبت به سال قبل بهبود یافته است
۰.۷۴۸	تعداد افراد در حال یادگیری مهارت‌های جدید، نسبت به سال قبل بهبود یافته است
۰.۶۰۶	هزینه ارایه خدمات به مخاطبان نسبت به تعداد خدمات در دانشگاه در مقایسه با سال قبل کاهش یافته است
KMO=۰.۸۷۸; Variance explained=۵۳.۲۱۰; sig=۰.۰۰۰	

### یافته‌های پژوهش

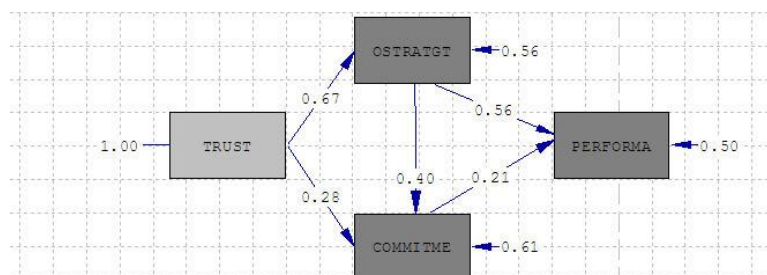
برای شناخت ارتباط بین متغیرها با استفاده از نرم افزار SPSS Ver.19 تحلیل همبستگی پیرسون بین متغیرهای پژوهش انجام شد. میانگین، انحراف معیار، پایایی درونی (آلفای کرونباخ) و همبستگی متغیرها در جدول شماره ۲ آمده است.

جدول ۲. میانگین، انحراف معیار، پایایی درونی (آلفای کرونباخ) و همبستگی متغیرهای پژوهش

متغیرها	میانگین (Mean)	انحراف معیار (SD)	تفکر راهبردی سازمانی	اعتماد به مدیران ارشد	تعهد سازمانی	بهبود عملکرد سازمان
تفکر راهبردی سازمانی	۳۸.۸۸	۱۹.۷۰	(۰.۹۴)*	-	-	-
اعتماد به مدیران ارشد	۳۷.۵۰	۲۵.۰۴	۰.۶۷**	(۰.۹۵)*	-	-
تعهد سازمانی	۶۸.۰۵	۱۸.۹۳	۰.۶۰**	۰.۵۶**	(۰.۹۰)*	-
بهبود عملکرد سازمان	۴۳.۴۱	۱۸.۶۸	۰.۶۸**	۰.۵۳**	۰.۵۵**	(۰.۸۷)*

\*  $n=151$ ; آلفای کرونباخ؛ همبستگی (دو دنباله)،  $P < 0.01$

نتایج تحلیل همبستگی پیرسون در جدول ۲ نشان می‌دهد همبستگی قوی بین همه متغیرهای پژوهش با یکدیگر وجود دارد. قدرت‌مندترین و ضعیف‌ترین رابطه همبستگی به ترتیب بین متغیرهای تفکر راهبردی سازمانی با بهبود عملکرد سازمان ( $r=0.68$ ) و اعتماد به مدیران ارشد با بهبود عملکرد سازمان ( $r=0.53$ ) وجود دارد. هم‌چنین نتیجه بررسی پایایی درونی (آلفای کرونباخ) هر متغیر مقادیر قابل قبول و بالایی ( $\alpha \geq 0.7$ ) را نشان می‌دهد. برای تحلیل داده‌ها، شاخص‌های برازش و آزمون فرضیه‌های پژوهش از روش مدل‌یابی معادلات ساختاری مبتنی بر تحلیل مسیر و نرم افزار لیزرل (LISREL Ver.8.54) استفاده شد. نتایج مقادیر ضریب اثر و عدد معناداری متغیرهای پژوهش از خروجی نرم افزار در شکل ۲ و جدول ۳ آمده است.



Chi-Square=1.25, df=1, P-value=0.26383, RMSEA=0.041

شکل ۲. نتیجه آزمون فرضیات به روش مدل‌یابی معادلات ساختاری مبتنی بر تحلیل مسیر در نرم افزار لیزرل

جدول ۳. نتیجه آزمون فرضیات با استفاده از مقادیر ضرایب اثر و عدد معناداری هر فرضیه

نتیجه آزمون	عدد معناداری (t-value)	ضریب اثر ( $\beta$ )	آزمون فرضیه
تأیید فرضیه	۱۰.۹۰	۰.۶۷	اول: اعتماد به مدیران ارشد ← تفکر راهبردی سازمانی
تأیید فرضیه	۳.۳۱	۰.۲۸	دوم: اعتماد به مدیران ارشد ← تعهد سازمانی
تأیید فرضیه	۴.۷۲	۰.۴۰	سوم: تفکر راهبردی سازمانی ← تعهد سازمانی
تأیید فرضیه	۲.۹۷	۰.۲۱	چهارم: تعهد سازمانی ← بهبود عملکرد سازمان
تأیید فرضیه	۷.۷۰	۰.۵۶	پنجم: تفکر راهبردی سازمانی ← بهبود عملکرد سازمان

۰.۰۴ = RMSEA; ۰.۲۶ = p-value; ۱ = d.f.; ۱.۲۵ = Chi-Square; ۱ = سطح معناداری

همان‌طور که نتایج آزمون فرضیات در جدول ۳ نشان می‌دهد، تمامی فرضیات پژوهش با توجه به مقادیر ضرایب اثر ( $\beta > 0.12$ ) و عدد معناداری ( $t > 2$ ) تأیید شده است. بر این اساس، کمترین قدرت پیش‌بینی کنندگی کلی در فرضیه چهارم یعنی پیش‌بینی بهبود عملکرد به‌وسیله تعهد سازمانی ( $t = 2.97$ ;  $\beta = 0.21$ ) و بیش‌ترین قدرت پیش‌بینی کنندگی کلی در فرضیه اول و مربوط به پیش‌بینی تفکر راهبردی سازمانی به‌وسیله اعتماد به مدیران ارشد ( $t = 10.90$ ;  $\beta = 0.67$ ) است.

یکی از مزایای روش تحلیل مسیر، به دست دادن مقادیر اثر مستقیم، غیر مستقیم و کلی متغیر پیش‌بین بین بر متغیر ملاک است. بنابراین، با توجه به هدف پژوهش، نتایج اثر کلی (مستقیم و غیر مستقیم) تفکر راهبردی سازمانی بر بهبود عملکرد سازمان در جدول ۴ آمده است.



جدول ۴. اثر کلی تفکر راهبردی سازمانی بر بهبود عملکرد سازمان

اثر مستقیم تفکر راهبردی سازمانی بر بهبود عملکرد سازمان	ضریب اثر مستقیم تفکر راهبردی سازمانی بر بهبود عملکرد سازمان
تفکر راهبردی سازمانی ← بهبود عملکرد سازمان	۰.۵۶
اثر غیر مستقیم تفکر راهبردی سازمانی بر بهبود عملکرد سازمان	ضریب اثر غیر مستقیم تفکر راهبردی سازمانی بر بهبود عملکرد سازمان
اثر تفکر راهبردی سازمانی ← تعهد سازمانی	۰.۴۰
تعهد سازمانی ← بهبود عملکرد سازمان	۰.۲۱
اثر کلی تفکر راهبردی سازمانی بر بهبود عملکرد سازمان	ضریب اثر کلی تفکر راهبردی سازمانی بر بهبود عملکرد سازمان
اثر مستقیم + غیر مستقیم تفکر راهبردی سازمانی بر بهبود عملکرد سازمان	$۰.۶۴ = (۰.۰۸) + (۰.۵۶)$

نتایج جدول ۴ نشان می‌دهد تفکر راهبردی سازمانی به گونه مستقیم می‌تواند مقدار قابل توجهی از تغییرات بهبود عملکرد سازمان را پیش‌بینی کند ( $t = ۷.۷۰$ ؛  $\beta = ۰.۵۶$ ). هم‌چنین، به گونه غیر مستقیم از راه تعهد سازمانی ۸ درصد از تغییرات بهبود عملکرد سازمان به‌وسیله تفکر راهبردی سازمانی پیش‌بینی می‌شود. بنابراین، در مجموع حدود ۶۴ درصد از تغییرات بهبود عملکرد سازمان می‌تواند به گونه مستقیم و غیر مستقیم (از راه تعهد سازمانی) به‌وسیله تفکر راهبردی سازمانی پیش‌بینی شود.

شاخصه‌های و نتایج بدست آمده از برازش کلی مدل در جدول ۵ آمده است.

جدول ۵. نتایج برازش کلی مدل

عنوان آماری شاخص	مقدار	دامنه مورد قبول	نتیجه آزمون
$\chi^2 / df$	$۱.۲۵ / ۱ = ۱.۲۵$	$\chi^2 / df < ۲$	تأیید مدل
P-value	$P = ۰.۲۶$	$P > ۰.۰۵$	تأیید مدل
RMSEA	$RMSEA = ۰.۰۴$	$RMSEA < ۰.۰۹$	تأیید مدل
RMR	$RMR = ۰.۰۲$	$RMR < ۰.۰۹$	تأیید مدل
GFI	$GFI = ۱.۰۰$	$GFI > ۰.۹$	تأیید مدل
AGFI	$AGFI = ۰.۹۶$	$AGFI > ۰.۹$	تأیید مدل
CFI	$CFI = ۱.۰۰$	$CFI > ۰.۹$	تأیید مدل
RFI	$RFI = ۰.۹۸$	$RFI > ۰.۹$	تأیید مدل
NFI	$NFI = ۱.۰۰$	$NFI > ۰.۹$	تأیید مدل
NNFI	$NNFI = ۰.۹۹$	$NNFI > ۰.۹$	تأیید مدل

همان‌طور که در جدول ۵ مشاهده می‌شود، نتایج حاصل از آزمون شاخصه‌های کلی برازش مدل پژوهش به روش تحلیل مسیر و با استفاده از نرم افزار لیزرل، مؤید برازندگی خوب مدل پیشنهادی است. بنابراین، می‌توان چنین استنتاج کرد که علاوه بر آنکه تمامی متغیرهای پژوهش با یکدیگر همبستگی قابل قبولی دارند و تک تک فرضیات پژوهش و پیش‌بینی

کنندگی متغیرهای مفروض در مدل، به خوبی تأیید شده‌اند، مجموعه مدل و فرضیات پژوهش نیز به خوبی تدوین شده است.

## بحث و نتیجه گیری

هدف اصلی این پژوهش، شناسایی اثر پیشایندهی اعتماد به مدیران بر تفکر راهبردی سازمانی و تعهد سازمانی و نقش پیش‌بینی شوندهی تعهد سازمانی و بهبود عملکرد سازمان به عنوان پیامدهای تفکر راهبردی سازمانی در بخش اداری دانشگاه فردوسی مشهد در نظر گرفته شد. پایایی متغیرهای پژوهش به روش آلفای کرباخ محاسبه شد که برای همه متغیرها مقادیر قابل قبول و بالایی به دست آمد. روایی متغیرهای پژوهش نیز با انجام تحلیل عاملی و اعمال نظرات کارشناسان و خبرگان در پرسشنامه‌های قبلاً استفاده شده، تأیید شد. در تحلیل رابطه متغیرها ابتدا رابطه همبستگی بین متغیرهای پژوهش بررسی و مشخص شد بین همه متغیرها رابطه همبستگی بالایی وجود دارد ( $r > 0.5$ ). در مرحله آزمون فرضیات به روش تحلیل مسیر و نرم افزار لیزرل، نتایج تحلیلی خروجی نرم افزار مؤید تمامی فرضیات تدوین شده بود؛ یعنی مشخص شد که به ترتیب: اعتماد به مدیران ارشد می‌تواند ۰.۶۷ از تغییرات تفکر راهبردی سازمانی را پیش‌بینی کند که مقدار بالا و قابل توجهی است و با عقیده (Wootton & Horne, 2010) مبنی بر ضرورت اعتماد اعضا به رهبران راهبردی سازمان برای اجرای تفکر راهبردی در سازمان همراستا است؛ اعتماد به مدیران ارشد می‌تواند ۰.۲۸ از تغییرات تعهد سازمانی را پیش‌بینی کند که مقدار متوسطی است و مؤید یافته پژوهش‌های Mayer & Dirks & Ferrin (2002) و (Nadi & Moshfeghi, 2009; Gavin, 2005). مبنی بر اثر اعتماد به مدیران بر تعهد سازمانی است؛ تفکر راهبردی سازمانی می‌تواند ۰.۴۰ از تغییرات تعهد سازمانی را پیش‌بینی کند که مقدار نسبتاً بالایی است و استدلال نظری (Collins, Lowe & Arnett, 2000) مبنی بر اثر تفکر راهبردی بر تعهد سازمانی را در عمل تأیید می‌کند؛ تعهد سازمانی می‌تواند ۰.۲۱ از تغییرات بهبود عملکرد سازمان را پیش‌بینی کند که مقدار حداقل قابل قبولی است و مؤید پژوهش‌های تجربی پیشین (e. g. Kerklaan, 1997; Meyer & Allen, 2009; Song & Kim, 2011) است؛ و سرانجام، تفکر راهبردی سازمانی می‌تواند ۰.۵۶ از تغییرات بهبود عملکرد سازمان را پیش‌بینی کند که مقدار بالا و قابل توجهی و مؤید نتایج پژوهش‌های تجربی گذشته (e. g. Fernandez, 2009; Poister, 2010; Rahmanseresht & Kafche, 2008; Nazemi, Mortazavi & Jafariyani, 2010) است.

نتیجه مقدار میانگین به دست آمده از متغیرهای پژوهش نشان می‌دهد که (اگر مقدار ارزش متوسط هر متغیر را ۵۰ از ۹۹ در نظر بگیریم) تفکر راهبردی سازمانی در سطح متوسط ضعیف ( $Mean=38.9$ ). اعتماد به مدیران ارشد در سطح متوسط ضعیف ( $Mean=37.5$ ). تعهد سازمانی در وضعیت خوب ( $Mean=68.0$ ). و سرانجام، بهبود عملکرد سازمان در وضعیت متوسطی ( $Mean=43.4$ ). در بخش اداری دانشگاه فردوسی مشهد قرار دارند. در مقایسه مقادیر میانگین‌ها با پژوهش‌های مشابه می‌توان گفت: در پژوهش (Mayer & Gavin, 2005) میانگین اعتماد کارکنان به تیم مدیران عالی عدد ۲.۷ از ۵ به دست آمد که هر چند کمتر از حد متوسط قرار دارد، ولی بالاتر از مقدار به دست آمده در این پژوهش است. بنابراین، متوسط اعتماد به مدیران ارشد در این پژوهش هم نسبت به متوسط آماری و هم در مقایسه با پژوهش مشابه در سطح پایین‌تری قرار دارد؛ در پژوهش (Nazemi, Mortazavi & Jafariyani, 2010) بر روی شرکت‌های پذیرفته شده در بورس مشهد میانگین تفکر راهبردی عدد ۴.۷ از ۷ به دست آمد که بالاتر از حد متوسط است، بنابراین متوسط تفکر راهبردی سازمانی در این پژوهش هم پایین‌تر از مقدار متوسط آماری آن و هم کمتر از مقدار آن در پژوهش مشابه است؛ در پژوهش (Yaghoobbi et al, 2009). درباره کارکنان بیمارستان‌های منتخب دانشگاه علوم پزشکی اصفهان میانگین تعهد سازمانی برابر ۳.۱ از ۵ به دست آمده که مقدار متوسطی است و نسبت به این پژوهش در سطح پایین‌تری قرار دارد، بنابراین سطح تعهد سازمانی اعضاء در این پژوهش هم بالاتر از حد متوسط آماری آن و هم بالاتر از نتایج پژوهش مشابه قرار دارد؛ و سرانجام، در پژوهش (Ahmadi & Feyzabadi, 2011). در سازمان‌های ستادی شهرداری تهران میانگین بهبود عملکرد سازمان برابر ۳.۱۴ از ۵، در پژوهش (Carmeli & Tishler, 2005). در شرکت‌های صنعتی فلسطین اشغالی میانگین ۳.۳ تا ۳.۹ برای ابعاد گوناگون عملکرد، و در پژوهش (Montes, Moreno & Morales, 2005). در شرکت‌های اسپانیا میانگین ۴.۷ از ۷ برای هر دو دسته از شاخص‌های ذهنی و عینی عملکرد سازمان به دست آمد که مقدار میانگین هر سه، متوسط خوب است و نسبت به میانگین بهبود عملکرد سازمان در این پژوهش در سطح بالاتری قرار دارند. بر این اساس، مشخص می‌شود که در این پژوهش فقط سطح تعهد سازمانی بالاتر از حد متوسط و سایر متغیرها در وضعیت متوسط ضعیف نسبت به میانگین آماری و نتیجه میانگین پژوهش‌های مشابه قرار دارد. بنابراین، با توجه به جایگاه و نقش اعتماد به مدیران ارشد، تفکر راهبردی سازمانی و عملکرد سازمان بر تعیین سرنوشت سازمان‌ها، شناسایی و استفاده از راهکارهای بهبود دهنده سطح این متغیرهای سازمانی در جامعه این پژوهش و جوامع مشابه، ضروری به نظر می‌رسد.

با توجه به اثر قابل توجه تفکر راهبردی سازمانی بر بهبود عملکرد سازمان بر اساس نتایج این پژوهش و مطالعات گذشته مبنی بر اهمیت به کارگیری تفکر راهبردی در سطوح فردی و سازمانی پیشنهاد می‌شود در پژوهش‌های تجربی آتی، سایر پیشایندها و پیامدهای تفکر راهبردی سازمانی برای شناسایی اثر آنها بر بهبود عملکرد سازمان در انواع سازمان‌ها (همانند خدماتی-تولیدی، دولتی-خصوصی با فراهم آوردن امکان مقایسه تطبیقی نتایج آنها) مدنظر قرار گیرد. هم‌چنین، پیشنهاد می‌شود مدل این پژوهش برای عملکرد اکادمیک دانشگاه‌ها نیز به کار رود تا نقش تفکر راهبردی و پیشایندها و پیامدهای آن هم بر اهداف اصلی و هم نگه-دارنده مشخص شود. از آنجا که این پژوهش به روش کمی و با ابزار پرسشنامه انجام شد، پیشنهاد می‌شود پژوهش‌های آتی در زمینه تفکر راهبردی به روش کیفی و آمیخته انجام شود تا از این راه امکان مقایسه و ترکیب نتایج پژوهش‌های کمی با کیفی فراهم شود و نتایج عمیق و گسترده‌تری نیز به دست آید.

## References

- Ahmadi, S. A. A. and Feyzabadi, H. (2011). Study the improvement of social capital on organizational performance (Case of study: staff organizations of Tehran municipal), *Public Administration Journal*, No. 6, pp 35-54. (in Persian).
- Allen, N., and Meyer, J. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance, and normative commitment to the organization, *Journal of Occupational Psychology*, Vol. 63, pp. 1-8.
- Azar, A.; khosravani, F.; Jalali, R. and Dehdashti, A., (2010). University life cycle - Fuzzy approach, *Quarterly journal of Research and Planning in Higher Education*, Vol. 17, No. 1, pp. 1-25. (in Persian).
- Bagheri, M. and Delpasand, J. (2008). Strategic Planning Model in Mission- Based University, Case Study: Educational Domain of Imam Sadiq University (A.S), *Management thought*, Vol. 2, No. 1, pp. 125-182. (in Persian).
- Bagheri, M. and Tavallayi, R. (2010). Study the effect of commitment on organizational performance, *Two Monthly of Police Human Development*, Vol. 7, No. 30, pp. 73-96. (in Persian).
- Bonn, I. (2001), Developing strategic thinking as a core competency, *Management Decision*, Vol. 39, No.1. pp. 63-71.
- Bonn, I. (2005). Improving strategic thinking: A multilevel approach. *Leadership & Organizational Development Journal*, Vol. 26, pp. 336-354.
- Bryson, J (1995). *Strategic planning for public and nonprofit organizations: A guide to strengthening and sustaining organizational achievement*. San Francisco: Jossey-Bass.

Callahan, J. (1998). Never let them see you smile: The lack of expressiveness among senior organizational leaders. Article presented at the Conference on *Leadership & Executive Development of the Academy of Human Resources Development*, Oak Brook, IL.

Carmeli A. and Tishler A. (2005). Perceived Organizational Reputation and Organizational Performance: An Empirical investigation of industrial enterprises, *Corporate Reputation Review*; Vol. 8, No. 1, pp. 13-30.

Collins D. B., Lowe J. S. and Arnett C. R. (2000). High-performance leadership at the organization level, *Advances in Developing Human Resources*, 2, pp. 18-46.

Chughtai A. A. and Buckley F. (2009). Linking trust in the principal to school outcomes the mediating role of organizational identification and work engagement, *International journal of educational management*, Vol. 23, No. 7, pp. 574-589.

Davies, B. (2003). Rethinking strategy and strategic leadership in schools. *Educational Management and Administration*, Vol. 31, pp. 295-312.

Davis L. A. (2010). Ability of leaders to effectively communicate and influence employees' commitment to organizational goals, *University of phoenix*, UMI No. 3442742.

DeConinck J. B. (2011). The effects of ethical climate on organizational identification, supervisory trust, and turnover among salespeople, *Journal of Business Research*, No. 64, pp. 617-624.

Dirks K. T. and Ferrin D. L., (2002). Trust in leadership: Meta-analytic findings and implications for research and practice, *Journal of Applied Psychology*, No. 87, pp. 611-628.

Doaei, H. A. and Bakhtiari A. (2007). The effect of market orientation culture on business performance of Mashhad automobile piece makers companies, *Business Research Quarterly*, No. 42, pp.53-82. (in Persian).

Doaei, H. mortazavi S. S. and koushazade, S. A. (2010). The effect of empowerment on employees' turnover intention, *Journal of Research in Human Resource Management*, Vol. 3,4, No. 7,8, pp. 121-147. (in Persian).

Ertürk, A. (2010). Exploring predictors of organizational identification: Moderating role of trust on the associations between empowerment, organizational support, and identification, *European Journal of Work and Organizational Psychology*, Vol.19, No. 4, pp. 409-441.

Fernandez K. E. (2009). Evaluating School Improvement Plans and their Affect on Academic Performance, *Educational Policy*, Vol. 25, No. 2, pp. 338-367.

Fornes S. L.; Rocco T. S. and Wollard K. K. (2008). Workplace Commitment: A Conceptual Model Developed From Integrative Review of the Research, *Human Resource Development Review*, 7, pp. 339-357.

Gallup Organizations Survey—September 26, 2002. Retrieved: June 2, 2003, from: <http://gmj.gallup.com/op/article.asp?I=232>.

Geister S.; Konradt U. and Hertel G. (2006). Effects of Process Feedback on Motivation, Satisfaction, and Performance in Virtual Teams, *Small Group Research*, Vol. 37, No. 5, pp. 459-489.

Gene F. (2001). Improving Organizational Performance: Using Survey-driven Databases, *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, No. 42, pp.12-27.

Gholipor, A.; Porezzat, A. A. and Hazrati, M. (2009). Study the effect of stewardship leadership on organizational trust and empowerment in public organizations, *Public Administration Journal*, No. 2, pp 103-118. (in Persian).

Goldman E. F. (2005). Becoming an Expertise Strategic Thinker, *The Learning Journey of Healthcare CEOs*, pp. 20-27.

Goldman E. F. and Casey A. (2010). Building a Culture That Encourages Strategic Thinking, *Journal of Leadership & Organizational Studies*, Vol. 17, No.2, pp. 119-128.

Graetz, F. (2002). Strategic thinking versus strategic planning: towards understanding the complementarities, *Management Decision*, Vol. 40, No. 5. pp. 456-462.

Halachmi A. (2005). Performance measurement: test the water before you dive in, *International Review of Administrative Sciences*, 71, pp. 255-266.

Heavey C.; Halliday S. V.; Gilbert D. and Murphy E. (2011). Enhancing performance Bringing trust, commitment and motivation together in organizations, *Journal of General Management*, Vol. 36, No. 3, pp. 1-18.

Hooman, H. A. (2009). *Structural equation modeling with LISREL application*, Samt, Tehran, 3rd Print. (in Persian).

Hossam, M. and Abu, E. (2008). An Investigation of the Relationship of Openness to Experience and Organizational Citizenship Behavior, *Journal of American Academy of Business*, Vol. 13, No. 1, pp. 72-78.

Iranzade, S.; Sabbah, J. and Ammari, H. (2008). *Strategic thinking*, Forouzesh Press, Tabriz. (in Persian).

Iranzade, S. and Ammari, H. (2009). Presenting a practical model for the most proper type of thinking for Business Managers, *Insight Quarterly*, Vol. 16, No. 43, pp. 1-29. (in Persian).

Kanter, R. (1968). Commitment and social organizations: A study of commitment mechanisms in utopian communities. *American Sociological Review*, Vol. 33, No. 40, pp. 499-517.

Katzenbach, J. R. (2000). *Peak performance, aligning the hearts and minds of your employees*, Boston: Harvard Business School Press.

Kerklaan L. (2011). Visualization: the bridge between commitment and control, *Measuring Business Excellence*, Vol. 15, No. 1, pp. 92-99.

Lewicki, R., McAllister, D., and Bies, R. (1998). Trust and distrust: New relationships and realities. *Academy of Management Review*, Vol. 23, pp. 438-458.

Mayer R. C. and Gavin M.k. B. (2005). Trust in management and performance: Who minds the shop while the employees watch the boss?, *Academy of Management Journal*, Vol. 48, No. 5, pp. 874-888.

Meyer, J.P. and Allen, N.J. (1997). *Commitment in the workplace: Theory research and application*, Sage, Thousand Oaks, CA.

Miller D. L. (2005). An examination of employees' fairness perceptions and reactions toward changing retirement policies, *University of Guelph*.

Mintzberg, H. (1994). The fall and rise of strategic planning, *Harvard Business Review*, Vol. 72, No. 1, pp. 107-114.

Mohamadzade Z., Rahmanseresht H. and Koushazade S. A. (2012). The effect of trust in leader on organizational identity: Organizational trust as mediator, *Quarterly Journal of New Approaches in Educational Administration*, Vol. 3, No. 2, (In Persian).

Montes F. J. L.; Moreno A. R. and Morales V. G. (2005). Influence of support leadership and teamwork cohesion on organizational learning, innovation and performance: an empirical examination, *Technovation*, 25, pp. 1159-1172

Morrow, P. C. (1993). *The theory and measurement of work commitment*. Greenwich, CT: Jai Press.

Moshabbaki, A. and khazaei A. (2008). Designing model of strategic thinking elements in Iranian organizations, *Business Management Journal*, Vol. 1, No. 1, pp. 105-118. (in Persian).

Nadi M. A. and Moshfeghi N. (2009). Recognizing perception of teachers from relationships of organizational trust dimensions with continuance & emotional commitment for producing a proper structural equation modeling in Isfahan training & Education, *Quarterly Journal of Educational Leadership & Administration*, Vol. 3, No. 4, pp. 155-174. (in Persian).

Nazemi, S.; Mortazavi, S. and Jafariyani, H. (2010). The relationship between strategic thinking and performance, *Business Management Journal*, Vol. 35, No. 2, pp. 69-87. (in Persian).

Nisbett M. J. (2008). Developing a performance improvement plan for the health care environment, *California State University Dominguez Hills*, UMI No. 1463472.

Pate J.; Beaumont P. and Stewart S. (2007). Trust in senior management in the public sector, *Employee Relations*, Vol. 29, No. 5, pp. 458-468.

Poister T. H. (2010). The Future of Strategic Planning in the Public Sector: Linking Strategic Management and Performance, *Public Administration Review*, Special Issue, December, pp. 246-254.

Porter, L.W., Steers, R.M., Mowday, R.T. and Boulian, P.V. (1974). Organizational commitment, job satisfaction, and turnover among psychiatric technicians, *Journal of Applied Psychology*, Vol. 59, pp. 603-9.

Rahmanseresht, H. and Kafche, P. (2008). An organizational model for strategic thinking (experimental study), *Management Message*, No. 28, pp. 49-80. (in Persian).

Sarmad, Z.; Bazargan, A. and Hejazi, E. (2008). *Research method in behavioral science*, Agah Press, Tehran, 15<sup>th</sup> Print. (in Persian).

Schiurma G. and L. A. (2008). Intellectual capital and company's performance improvement, *Measuring Business Excellence*, Vol. 12, No. 2, pp. 3-9.

Sharabi M. and Harpaz I., (2009). Core and peripheral values: an over time analysis of work values in Israel, *Journal of Human Values*, Vol. 15, pp. 153-166.

Shafipour Motlagh F., Jafari P., Yarmohamadiyan M. H. and Delavar A. (2012). Evaluating organizational justice model based on organizational trust for education and training, *Quarterly Journal of Educational Leadership & Administration*, Vol. 2, No. 4, pp. 1-20.

Shayan Jahromi S. A., Ahmadi E. and DarvishPour Faraghe S. (2010). An Investigation into the Relationship among Organizational Climate, Organizational Commitment and Morale from the point of view of girls' guidance school teachers of Marvdasht in 1387-1388 Educational Years., *Quarterly Journal of Educational Leadership & Administration*, Vol. 1, No. 1, pp. 107-128. (in Persian).

Sholihin M. and P. R. (2010). Organizational commitment in the police service: Exploring the effects of performance measures and interpersonal trust, *Financial Accountability & Management*, Vol. 26, No. 4, pp. 392-421.

Shults C. (2008). Making the Case for a Positive Approach to Improving Organizational Performance in Higher Education Institutions: The Community College Abundance Model, *Community College Review*, No. 36, pp. 133-159.



Song, J. (2008). The integrative determinants of organizational performance improvement: The impacts of dimensions of learning organization and dynamic knowledge creation, *The Pennsylvania State University*, UMI No. 3336129.

Song J. H. and Kim. H. M. (2009). The integrative structure of employee commitment: The influential relations of individuals' characteristics in a supportive learning culture, *Leadership & Organization Development Journal*, Vol. 30, No. 3, pp. 240-255.

Tanner B. M. (2007). An analysis of the relationships among job satisfaction, organizational trust, and organizational commitment, *University of San Francisco*, California, UMI No. 3266765.

Taormina R. J. and Selvarajah C. (2005), Perceptions of Leadership Excellence in ASEAN Nations, *Leadership*, Vol. 1, No. 3, pp. 299-322.

Tavakoli, I. and Lawton, J. (2005). Strategic thinking and knowledge management, handbook of business Strategy, *Emerald Group Publishing Limited*, ISSN: 0895-4318, pp. 155-160.

Wootton S. and H. T. (2010). *Strategic thinking: a nine step approach to strategy and leadership for managers and marketers*, 3rd ed. Kogan Page.

Yaghoobbi, M. et al. (2009). The relationship of organizational justice with job satisfaction and organizational commitment in employee of selected hospitals of Isfahan medical science university, *Health Management Quarterly*, Vol.12, No. 35, pp. 25-32. (in Persian).