

# الگوی رابطه رهبر - پیرو و تعالی سازمانی دانشگاه علوم انتظامی امین

محمد جعفری<sup>۱</sup> و ابوالقاسم دلخوش کسمایی<sup>۲</sup>

تاریخ دریافت: ۱۳۹۲/۱۲/۲۰

تاریخ اصلاح: ۱۳۹۲/۰۲/۳۰

تاریخ پذیرش: ۱۳۹۲/۰۳/۱۵

## چکیده

**زمینه و هدف:** تحقق هدف‌های سازمانی در گرو انگیزش مناسب نیروی انسانی و رابطه‌ای است که مدیران با کارکنان برقرار می‌کنند. کیفیت این رابطه به ایفای نقش رهبری مدیر وابسته است که به فرآیند نفوذ در رفتار دیگران معنی و تعریف می‌شود. در تطور تاریخی حداقل سه گونه نظریه رهبری قابل استنباط است که در گونه مبتنی بر خادمیت، سه سازه‌ی احترام رهبر به پیرو، تعهد پیرو به رهبر، خودباوری و رشد پیرو، رابطه مذکور را تبیین می‌کنند. تلافی این مفاهیم به معنی تحقق همسوسازی هدف‌های سازمانی با هدف‌های کارکنان در راستای رشد و توسعه همه جانبه و مستمر قرار می‌گیرد. این مفهوم ناظر بر مفاهیم مدیریت کیفیت فراگیر (TQM) می‌باشد که اساس مدل‌های تعالی و مدل EFQM که در این تحقیق استفاده شده است را تشکیل می‌دهد.

**روش:** روش تحقیق از نوع کمی و کاربردی است که به روش پیمایشی - توصیفی در جامعه آماری مدیران و اعضای هیئت علمی دانشگاه علوم انتظامی امین با حجم نمونه‌ای به تعداد ۲۵۷ نفر با استفاده از پرسشنامه طیف ۷ درجه‌ای لیکرت با پایایی ۰/۸۹ انجام شده است. برای تجزیه و تحلیل داده‌ها از آزمون‌های تحلیل عاملی تأییدی، رگرسیون چندگانه و... و نرم‌افزارهای SPSS و LISREL استفاده شده است.

**یافته‌ها:** آزمون فرض اصلی و فرضیه‌های تحقیق که طی جداول مربوطه ارائه شده، حاکی از تأیید تأثیر رابطه رهبر - پیرو بر تعالی سازمانی دانشگاه علوم انتظامی است. محاسبه ضریب رگرسیون چندگانه برابر با  $R = 0/31$  در سطح معنی‌داری  $\alpha = 0/00$  به دست آمده که کوچکتر از سطح معنی‌داری موردنظر ما  $\alpha = 0/50$  بوده است. بنابراین الگوی نظری تحقیق تأیید شده است. همچنین در مقایسه میزان تأثیر سازه‌های رابطه رهبر - پیرو بر تعالی سازمانی دانشگاه مشاهده شد که سازه خودباوری و رشد پیرو با کسب بالاترین ضریب استاندارد (بتا) با میزان ۰/۳۱۲ از شدت تأثیرگذاری بالاتری برخوردار است.

**نتیجه‌گیری:** نتایج به دست آمده نشان می‌دهد که الگوی رابطه رهبر - پیرو و تعالی سازمانی دانشگاه علوم انتظامی می‌تواند به ارتقاء سطح خودباوری و رشد کارکنان و افزایش اعتماد به نفس آنان کمک کند و الگوی مدیریتی مناسبی در تلفیق و همسوسازی هدف‌های سازمانی با هدف‌های فردی برای توسعه و تعالی سازمانی باشد.

**واژه‌های کلیدی:** رابطه رهبر - پیرو، تعالی سازمانی، مدل EFQM، دانشگاه علوم انتظامی امین

□ استناد: جعفری، محمد؛ دلخوش کسمایی، ابوالقاسم (پاییز، ۱۳۹۳). الگوی رابطه رهبر - پیرو و تعالی سازمانی دانشگاه علوم انتظامی امین.

فصلنامه مطالعات مدیریت/انتظامی، ۹(۳)، ۳۷۱-۳۹۳.

۱. استادیار دانشگاه علوم انتظامی امین

۲. استادیار دانشگاه علوم انتظامی امین (نویسنده مسول): a.kasmaie@yahoo.com

www.SID.ir

## مقدمه

یکی از مهمترین مفاهیمی که تحقق هدف‌های سازمانی را در گرو خود دارد، چگونگی رابطه‌ای است که مدیران با کارکنان خود برقرار می‌کنند. اثربخشی رابطه در کیفیتی است که بر آن اساس، کارکنان از عمق جان و به میل و اراده خویش در تحقق هدف‌ها می‌کوشند. این عبارات، رهبری را به عنوان فرآیند نفوذ در رفتار دیگران تعریف می‌کنند. از این نظر برای یک رهبر، مطلوبترین وضعیت از لحاظ تأثیرگذاری، وضعیتی است که در آن محبوب پیروان قرار می‌گیرد (هرسی و بلانچارد،<sup>۱</sup> ۱۳۷۷:۸۸). پیروان نه تنها متضمن موفقیت یا شکست فعالیت‌های رهبری هستند، بلکه خود مقدمه لازم برای رهبری و مدیریت می‌باشند. بر اساس مدل پترسون و مدل اصلاحی و تکمیلی وینستون، خدمت و احترام رهبر به پیرو بر تعهد پیرو به رهبر و نیز خودباوری و رشد او تأثیر می‌گذارد (وینستون،<sup>۲</sup> ۲۰۰۳: ۱۰۵). در این تحقیق رابطه رهبر- پیرو در دانشگاه علوم انتظامی امین در ابعاد یا سازه‌های خدمت و احترام رهبر به پیرو، تعهد پیرو به رهبر، خودباوری و رشد پیرو و ارتباط این مفاهیم با تعالی سازمانی دانشگاه مورد مطالعه و سنجش قرار می‌گیرد.

تعالی سازمانی شامل رسیدن به شرایطی است که تضمین‌کننده فعالیت‌های رشد در سه بُعد کیفیت، نوآوری و بهبود سامانه در راستای تأمین و ارتقای سطح منافع ذینفعان درونی و بیرونی سازمان از قبیل؛ مشتریان، سرمایه‌گذاران، کارکنان و جامعه است (حری و دیگران، ۱۳۸۸: ۹۵). در این تحقیق تعالی سازمانی بر مبنای الگوی بنیاد مدیریت کیفیت اروپا (EFQM) که مدل مورد استفاده در دانشگاه علوم انتظامی است، مدنظر است. بنابراین از آنجا که موفقیت سازمانی در گرو تحقق اهداف و اثربخشی رهبری در گروی کیفیت رابطه و مبتنی بر رشد و توسعه کارکنان قرار می‌گیرد، مسئله و سوال اصلی که این تحقیق برای پاسخ آن به انجام رسیده است به این شکل قابل طرح است که: آیا رابطه رهبر- پیرو بر تعالی سازمانی دانشگاه علوم انتظامی امین تأثیر دارد؟ و در صورت مثبت بودن، میزان آن چقدر است؟ ابعاد و شاخص‌های آن کدام است؟

اهمیت و ضرورت انجام این تحقیق به این دلیل است که دانشگاه علوم انتظامی امین به

1. Hersey & Blanchard  
2. Winston

عنوان مرکز آموزش و تربیت جوانانی که در کسوت افسران پلیس برای خدمت به امنیت جامعه، مدیریت خواهند کرد، اولین الگوی مدیریتی را که مشاهده می‌کنند (و طبعاً ماندگارترین نیز است) مبتنی بر تعالی و رابطه‌ی سازنده با کارکنان در مدیریت دانشگاه باشد تا بیاموزند، حمیت خویش را بر رابطه‌ای سازنده برای رشد، توسعه و تعالی انسان و سازمان قرار دهند.

### پیشنه تحقیق

#### رابطه رهبر - پیرو:

رهبری به استناد تعاریف مورد توافق در نظریه‌ی اکثر صاحب‌نظران، فرآیند نفوذ در پیروان تعریف شده که مبتنی بر کیفیت رابطه بین آنها است (دکوتلیس<sup>۱</sup> و همکاران، ۱۹۷۹). مطالعه‌ی پیشینه رابطه بین رهبران و پیروان سه گونه‌ی رفتاری را مشخص می‌کند که عبارتند از: گونه اول که نظریه داگلاس مک گریگور را شامل می‌شود و رهبر در آن، نوع انسان را ذاتاً تنبل و غیر قابل اعتماد می‌داند (نظریه X) و یا اعتقاد به خلاقیت و خود کنترلی انسان دارد که می‌تواند با انگیزش شایسته به شکوفایی برسد (نظریه Y) و در گونه دوم که مبتنی بر نظریه فیدلر است، رهبر بر این اعتقاد که منشاء قدرت یا اختیار خود را ناشی از مقامی بدانند که در آن قرار گرفته و یا قدرت خود را به منزله تفویضی از گروهی می‌داند که بر آنان رهبری می‌کند، رابطه و رفتار متفاوتی با پیروان خواهد داشت (فیدلر<sup>۲</sup> ۱۹۸۵) و بالاخره در گونه سوم که مبتنی بر نظریه‌های خادمیت یا پیرو محور است، اهمیت با هدفی است که رهبر از اعمال رهبری دارد. اگر اولویت اول او سازمان و تحقق هدف‌های سازمانی باشد و یا اینکه پیروان و تعالی آنان اولویت اول او را تعیین کند، کیفیت رابطه متفاوت می‌شود (گرین لیف،<sup>۳</sup> ۱۹۷۷؛ اسپیرز،<sup>۴</sup> ۱۹۹۶؛ پترسون،<sup>۵</sup> ۲۰۰۳؛ وینستون،<sup>۶</sup> ۲۰۰۳).

1. decotlis
2. fiedler
3. Green leaf
4. spears
5. patterson
6. winston

همچنین مجموع نظریه‌هایی که برای تبیین رابطه رهبر - پیرو ارائه شده را می‌توان در سه گروه زیر مورد توجه قرار داد:

گروه اول، رویکرد اقتضایی به رابطه رهبر - پیرو است که ریشه در نظریه فیدلر دارد. وی چگونگی و ترکیب، سه متغیر وضعیتی را به عنوان عوامل اصلی در وضعیت مطلوب رهبری معرفی می‌کند که عبارتند از؛ قدرت مقام، ساخت وظیفه و رابطه رهبر- عضو و بر این اساس مطلوب بودن وضعیت رهبری معنی می‌یابد و آن موقعیتی است که رهبر، محبوبیت لازم و کافی را برای اعضاء گروه دارا باشد (فیدلر، ۱۹۶۷). بنابراین رهبر باید سبک رهبری متناسب با شرایط (ساخت مبتنی بر وظیفه یا ساخت مبتنی بر روابط) را شناسایی کند که شامل سبک رهبری رابطه‌مدارانه و وظیفه‌مدارانه است، اولی در شرایط مطلوب و نامطلوب و دومی در شرایط میانه اثربخشی خواهد داشت (هرسی و بلانچارد، ۱۳۷۷: ۸۸).

گروه دوم، به نظریه تبادلی رابطه رهبر - پیرو LMX<sup>۳</sup> مشهور است که بر اساس نظریه گرین<sup>۴</sup> و همکارانش، شکل یافته، آنها با مطالعه در رهبری سازمان‌ها، کیفیت رابطه رهبر- پیرو را مهمترین متغیری دانستند که امکان درک بهتری از رهبری فراهم می‌کند (گرین و بین، ۱۹۹۵). اساس نظریه در کیفیت رابطه‌ای قرار دارد که در جریان ایجاد نقش برای رهبر و پیرو اتفاق می‌افتد و مورد پذیرش قرار می‌گیرد. به عبارتی نظریه تبادلی رهبر- پیرو، نظریه‌های نقش و تبادل اجتماعی است (هاریس و کاکمر، ۲۰۰۶). رابطه رهبران با بعضی از پیروان به صورت دستیاران معتقد (اعضای درون گروه) و با بعضی دیگر به صورت افراد استخدام موقت (اعضای برون گروه) بر قرار می‌شود (سید نقوی و جعفری، ۱۳۸۹). در این نظریه بر کیفیت رابطه میان رهبران و پیروان تأکید می‌شود، اما نه به شیوه اقتضایی فیدلر که سبک رهبری ثابت بود و هماهنگی سبک با شرایط یا وضعیت مدنظر قرار می‌گرفت، بلکه در نظریه تبادلی، برقراری رابطه منحصر به فرد رهبر

- 
1. Fiedler
  2. Hersey and Blanchard
  3. Leader – member exchange theory
  4. Harris & kacmer
  5. march and simon

با هریک از افراد گروه مدنظر قرار دارد. پیروان در رابطه نوع اول به دلیل شایستگی و انگیزه بالا و انجام دادن وظایف بر اساس نقش و فراتر از نقش خود، مورد توجه و اعتماد رهبران قرار می‌گیرند. رهبران از اعضای گروه حمایت می‌کنند، زیرا تجربه مثبتی از آنان دارند که با رفتارهایی مانند واگذاری مسئولیت، تشویق و پاداش در ارتباط قرار می‌گیرد (سید نقوی و جعفری، ۱۳۸۹: ۵۹).

گروه سوم، نظریه‌های خادمیت در رابطه رهبر- پیرو است. فلسفه رهبری مبتنی بر خادمیت در راستای خدمت‌رسانی به پیروان و تأمین نیازهایشان برای رشد و توسعه می‌باشد، چنانکه گرین لیف، اصلی‌ترین هدف رهبری خدمتگزار را خدمت به پیروان می‌داند (گرین لیف، ۱۹۷۷).

هاروی<sup>۱</sup> (۲۰۰۱) معتقد است که این رهبران فقط به سازمان توجه ندارند، بلکه برای پیروان به منزله هسته اصلی سازمان ارزش فوق‌العاده قائل هستند. پیروان محور اصلی توجه رهبر هستند و هدف‌های سازمان از این طریق محقق می‌شود، انگیزه این رهبران برانگیختن پیروان برای خدمت است (این گرام<sup>۲</sup>، ۲۰۰۳ به نقل از مک مورای<sup>۳</sup>، ۲۰۱۰). پترسون (۲۰۰۳) از جمله دیگر نظریه‌پردازان مطرح در حوزه رهبری مبتنی بر خادمیت است، وی اعتقاد دارد که این رهبران هدفی جز خدمت ندارند. آنان در فرآیند انجام امور به پیروان پیش از کسب نتیجه اهمیت می‌دهند. وینستون (۲۰۰۳)، نظریه‌پردازی است که حلقه دوم مدل پترسون را ابداع کرد، وی با اشاره به اینکه عموماً تحقیقات مبتنی بر نظریه خادمیت رهبری در فرآیند رابطه رهبر- پیرو تنها، خدمت رهبران را مورد توجه قرار داده‌اند، نکته مهمی را آشکار می‌کند و آن، واکنش پیرو به محبت و خدمت رهبر و تعهد پیرو به او است. بر اساس مدل‌های پترسون و وینستون، ابعاد یا سازه‌های رابطه رهبر- پیرو که در این تحقیق آزمون شده، به این شرح قابل استنباط است: «خدمت و احترام رهبر به پیرو، تعهد پیرو به رهبر، خودباوری و رشد پیرو.»

### خدمت و احترام رهبر به پیرو:

خدمت رهبران به پیروان در ارتباطات سازمانی و تداوم ارتباط مبتنی بر احترام به پیرو، ریشه در

1. harvy
2. engram
3. mcmuray

نگرش رهبران دارد، احترام رهبر به پیرو بر این تأکید می‌کند که محیط کار اثرگذار، محیطی است که ویژگی‌ها، دانش و اقدامات رهبران بر انگیزش پیروان به سمت تحقق اهداف و مقاصد، مؤثر واقع شود (گرین لیف، ۱۹۷۷). رابطه رهبران خدمت‌گزار با پیروانشان برابر (راحت، هم‌شان) و با نگرش هم‌دردی در حل مشکل است (وایت، ۲۰۱۰<sup>۱</sup>). شرمن<sup>۲</sup> (۲۰۰۲ به نقل از نوروزی، ۱۳۸۶) می‌گوید که در مدیریت مبتنی بر خادمیت، رهبر نقش هر کارمند را در درون یکی از رهبری‌های گروهی در حوزه تخصصی خاص آن زیر دست توسعه می‌دهد، به نحوی که اعضای واحد کاری و افراد وابسته‌ی خارج از واحد کاری برای کمک، مستقیماً به فرد محوری واحد مراجعه کنند، نه به مدیر و نتیجه‌ی آن، ارضای سطوح بالاتر نیاز و احترام رهبر برای فرد محوری خواهد بود. مک مورای<sup>۳</sup> (۲۰۱۰: ۵۸)، هوش انتزاعی رهبر را مقدمه‌ای برای جلب اعتماد و تعهد پیرو دانسته است.

#### تعهد پیرو به رهبر:

استفاده اخلاقی رهبر از قدرت، باعث تعهد پیرو به رهبر می‌شود (داگلاس<sup>۴</sup> ۲۰۰۲ به نقل از پاتر،<sup>۵</sup> ۲۰۰۹) و با زدودن خودپسندی، زمینه‌های انگیزشی در متعهد شدن پیروان به رهبران را به وجود می‌آورد (وینستون،<sup>۶</sup> ۲۰۰۲ به نقل از وایت، ۲۰۱۰) همچنین کلی، پیروان متعهد را با ویژگی‌های زیر توصیف می‌کند:

- ۱- آنان قادرند خود را مدیریت کنند و مسئولیت‌پذیرند، به طوری که بتوان بی‌نگرانی کار را به آنان واگذارند.
- ۲- تعهد آنان به سازمان و هدف‌های سازمانی در ترسیم رهبری متجلی می‌شود. خودمحور نیستند، بنابراین دارای چارچوب‌های اصولی و هدف هستند که بر آن پا می‌فشارند.
- ۳- توانمندی‌ها و شایستگی‌های خود را می‌سازند و روش‌هایی را بر می‌گزینند که به استعدادها و

---

1. white
2. sherman
3. Mc Murray
4. douglus
5. potter
6. Winston

توانایی‌های خود بیفزاید.

۴- با شهامت، مورد اعتماد، دلیر و درستکار هستند، اینان پیروان متعهد و با ارزشی برای رهبر و سازمان هستند، زیرا ویژگی خود رهبری دارند و نیازمند سرپرستی دقیق نیستند. (به نقل از نوگو،<sup>۱</sup> ۲۰۰۴). وینستون (۲۰۰۳) پیروان رهبر خدمتگزار را متعهدتر می‌داند، باور به رهبران خدمتگزار توضیح بهتری برای رفتار متعهدانه و نوع دوستانه پیروان با رهبر است (تامپسون،<sup>۲</sup> ۲۰۱۰: ۹۳).

**خود باوری و رشد پیرو:**

رهبر، مهارت‌های پیروانش را می‌سازد و به شکوفایی و خلاقیت کارکنان با اختیاری که در هزینه‌ی آزمون و خطای حل مسئله می‌دهد، برای رشد اعتماد به نفس و شکل‌گیری خودباوری<sup>۳</sup> آنان خدمت می‌کند. خودباوری که در سال ۱۹۹۷ توسط باندورا<sup>۴</sup> در تبیین پنداشت انسان‌ها از توانایی‌های خود ارائه شد، نظریه‌ای است که پیشتر توسط هرسی و بلانچارد (۱۹۷۷) تحت واژه‌ی انتظار (برآورد انسان از توانایی خود در تحقق هدف) و امکان (برآورد انسان از شرایط محیط در تحقق هدف) بحث شده است، براساس نظریه باندورا که تلفیقی از انتظار و امکان است، احساس توانمندی پیرو از شرایط اجتماعی تأثیر می‌پذیرد. بنابراین رهبر می‌تواند هم بر آماده‌سازی شرایط محیطی و هم بر پنداشت پیرو در رابطه با توانایی‌هایش تأثیر بگذارد. پیروان با باور داشتن به توانایی‌های خود و پذیرش اینکه می‌توان شرایط را ساخت، قادر به انجام کارهای بزرگی خواهند بود (وینستون،<sup>۵</sup> ۲۰۰۳). خود باوری در نظریه باندورا مبتنی بر سه شاخص رفتاری زیر است:

۱- رفتار نزدیکی در برابر اجتناب (استقبال از حل مشکل در ازای فرار از آن)؛

۲- کیفیت عملکرد رفتارها در حوزه‌ی مربوطه؛

۳- پشتکار در مواجهه با موانع یا تجربیات ناخوشایند (نوروزی، ۱۳۸۶: ۱۱۴).

1. nwogu
2. thompson
3. self – efficacy
4. bandura
5. Winston

## تعالی سازمانی:

صاحب‌نظران موفقیت سازمان‌ها را با عامل کیفیت مرتبط می‌دانند. مدیریت کیفیت فراگیر (TQM) ' مفهومی است که نتیجه حاصل از آن، موفقیت سازمان‌ها و مؤسسات برتر را به واسطه کیفیت بالای محصولات و خدمات تضمین می‌کند. پیشینه استفاده از مدل‌های مدیریت کیفیت در دانشگاه‌ها به بیش از نیم قرن پیش می‌رسد، این مدل‌ها پیش‌تر در صنعت مورد استفاده قرار داشته‌اند که موفقیت‌آمیز بوده است، اما به دلیل اینکه محصول و خدمات دانشگاه‌ها، تربیت انسان‌های متخصص و فرهیخته‌ی جامعه است، پیچیدگی‌های ناشی از ماهیت انسانی، دشواری‌های خاصی به لحاظ ایجاد فرهنگ کیفیت در فرآیند آموزش دارد. مدیریت کیفیت فراگیر دانشگاهی برای ایجاد و گسترش فرهنگ کیفیت، به کار پرتلاش و زمان نیاز دارد. رهبران دانشگاهی وظیفه دارند تا فرهنگ رقابت در دانشگاه‌ها را از رقابت داخلی اعضای هیئت علمی و مدیران به فرهنگ همیاری در تحقق اهداف مشترک تغییر دهند (تنعمی، ۱۳۸۶). برخی رهبری را عامل اصلی در راهبرد سازمانی و سرمایه‌بی‌بدیل و تا حدودی ناپیدای سازمان‌ها می‌دانند (کاپلان و نورتون، ۲۰۰۴). رهبری و چگونگی رابطه‌ای که رهبران با پیروان برقرار می‌کنند و هدایت دانشگاه برای دستیابی به تعالی سازمانی، مستلزم نگرش ویژه‌ای به سرمایه انسانی است که رشد و پیشرفت اعضای هیئت علمی، مدیران و دانشجویان را به عنوان سرمایه‌های بدون جایگزین مورد توجه قرار داده و منافع ذینفعان را از طریق ارتقاء کیفی منابع انسانی دانشگاه تأمین می‌کند، توجه به نقش رهبری و رابطه با پیروان برای مدیریت آموزش عالی، نحوه نگرش و چشم‌انداز آنها، توانایی در معرفی و ایجاد تغییر مؤثر در فرآیند کاری تثبیت یافته، شخصیت، دانش، مهارت‌های اساسی، معیارهای اخلاقی و تعهدات حرفه‌ای در نقش پرچالش رهبری دانشگاه‌ها و مؤسسات آموزش عالی عصر حاضر اهمیت ویژه‌ای پیدا کرده است.

رهبران در فرهنگ تعالی سازمانی به طور فعالانه اقداماتی انجام می‌دهند که وجوه فعالی مانند ارتباطات از گذشته با فرآیند توسعه دانش و مهارت‌ها میان افراد را شامل می‌شود. فعالیت‌های

1. Total Quality Management
2. Kaplan & Norton



مبتنی بر رابطه رهبر - پیرو با مجموعه‌ای از ارزش‌ها و باورهای راهنما، به طور مستمر حمایت می‌شود. در تمامی سازمان‌ها، رفتارها برتر از گفتارها هستند، در تعالی سازمانی، رفتارها و برخوردهای هر فرد در سازمان، نقطه اشتراک موفقیت‌های طولانی مدت محسوب می‌شود. رهبری در کانون شناخت‌های رفتاری قرار دارد، رابطه رهبر- پیرو دو سویه است، پیروان نیز می‌توانند الهام بخش باشند، کما اینکه بهلر<sup>۱</sup> عنوان می‌کند، غالباً سازمان‌ها نمی‌توانند الهام بخش باشند و این ارتباطات مردمی (رابطه رهبران و پیروان) است که قدرت الهام‌بخشی دارد. اما ممکن است یک سازمان الهام‌بخش خلق شود که تنها یک راه برای انجام آن وجود دارد و آن اینکه، خالق آن مردمان (کارکنان الهام‌بخش) باشند. دپیری، تعالی سازمانی را منوط به کار گروهی می‌داند و اعتقاد دارد که گروه‌ها (رهبر و پیروان) می‌توانند اعجاب‌انگیز عمل کنند.

در تمامی الگوهای تعالی سازمانی برای ارتقاء عملکرد آموزشی اعم از؛ مدل دمنینگ<sup>۲</sup>، مدل بالدريج<sup>۳</sup>، و مدل کیفیت اروپا EFQM<sup>۴</sup>، رهبری مهم‌ترین و اصلی‌ترین عامل اولیه در مدیریت کیفیت آموزش عالی محسوب می‌شود (تنعمی، ۱۳۸۶). اعضای هیئت علمی و مدیران دانشگاهی سرمایه‌هایی ارزشمند هستند که به عنوان مزیت رقابتی دانشگاه محسوب می‌شوند. الگوی رابطه رهبر- پیرو در دانشگاه با لحاظ کیفیت روابط رهبری با اعضای هیئت علمی و مدیران، به لحاظ ماهیت کیفی روابط انسانی دانشگاهی، الگوی سزاواری برای استفاده در دانشگاه‌ها و مراکز آموزش عالی در دستیابی به تعالی (سرآمدی) سازمانی است که بی‌زلی<sup>۵</sup> آن را تکاملی<sup>۶</sup> ارزشی و جامع می‌نامد (بی‌زلی، ۲۰۰۲: ۸۵).

مفهوم رابطه رهبر- پیرو در مدل تعالی سازمانی (EFQM) با آنکه الگوی خاصی را معرفی نمی‌کند، اما صراحت دارد که رهبران متعالی برای به اجرا درآوردن آرمان‌ها، مأموریت و

1. buehler

2. Deming model

3. Baldrige model

4. European quality model

5. Beazley

6. Evolutional

سازوکارهای موفقیت پایدار سازمان، ارزش‌هایی را می‌آفرینند که در رفتار و عملکردشان متبلور می‌شود. مدل اروپایی تعالی سازمانی (EFQM) بر هشت مفهوم اصلی مبتنی است که اصول هشتگانه تعالی یا مفاهیم بنیادین<sup>۱</sup> نامیده می‌شوند. این مفاهیم یا اصول در دو گروه معیارها ساماندهی شده و به دوگونه هستند، بخش اول شامل توانمندسازها<sup>۲</sup> هستند، یعنی سرمایه‌های سازمانی و به عبارتی، آنچه که یک سازمان دارد و انجام می‌دهد، عواملی هستند که سازمان را توانمند می‌کنند تا به تعالی (نتایج جامع) دست یابد، رهبری از اصلی‌ترین عوامل در این گروه به شمار می‌آید و گروه دوم، نتایج<sup>۳</sup> هستند که سازمان از طریق اجرای درست توانمندسازها به دست می‌آورد و در واقع از طریق نتایج، میزان و کیفیت حصول به تعالی سازمانی مشاهده پذیر می‌شود. نتایج مربوط به کارکنان، مشتریان و جامعه در این گروه قرار دارد (جویا روز و آمارل، ۲۰۰۳). گرین لیف، حقیقت رهبری و رابطه آن با پیروان را بر دو مفهوم بنیادین استوار می‌داند، اول اینکه تمایل ذاتی رهبر خدمت به دیگران (کارکنان، مشتریان و ذینفعان) است و دوم، آنانی که خدمت می‌کنند در اثر این خدمت، به ویژگی‌هایی که لازمه انسانیت است، دست می‌یابند (گرین لیف،<sup>۴</sup> ۱۹۷۷: ۱۱۹).

بر این اساس، کسب نتایج کارکنان، مشتریان و جامعه در مدل تعالی (EFQM) به رهبری به عنوان عامل اولیه و اصلی توانمندساز وابسته است. ویلیام فنر<sup>۵</sup> مدیرعامل سازمان مدیریت کیفیت و بهره‌وری استرالیا ضمن ستایش از اندیشه TQM، نقد بسیار جالبی بر نگرش و شیوه رهبری در این اندیشه وارد می‌آورد، وی می‌گوید که: رهبری از بالا، الزام حیاتی برای موفقیت در TQM است و متأسفانه زمینه‌ای است که اغلب در آن شکست رخ می‌دهد (فنر، ۲۰۰۸). الگوی رابطه رهبر- پیرو با تعبیه سازوکارهای رهبری و به تعبیر هورس مان (۲۰۰۱)، شکل‌گیری بر اساس

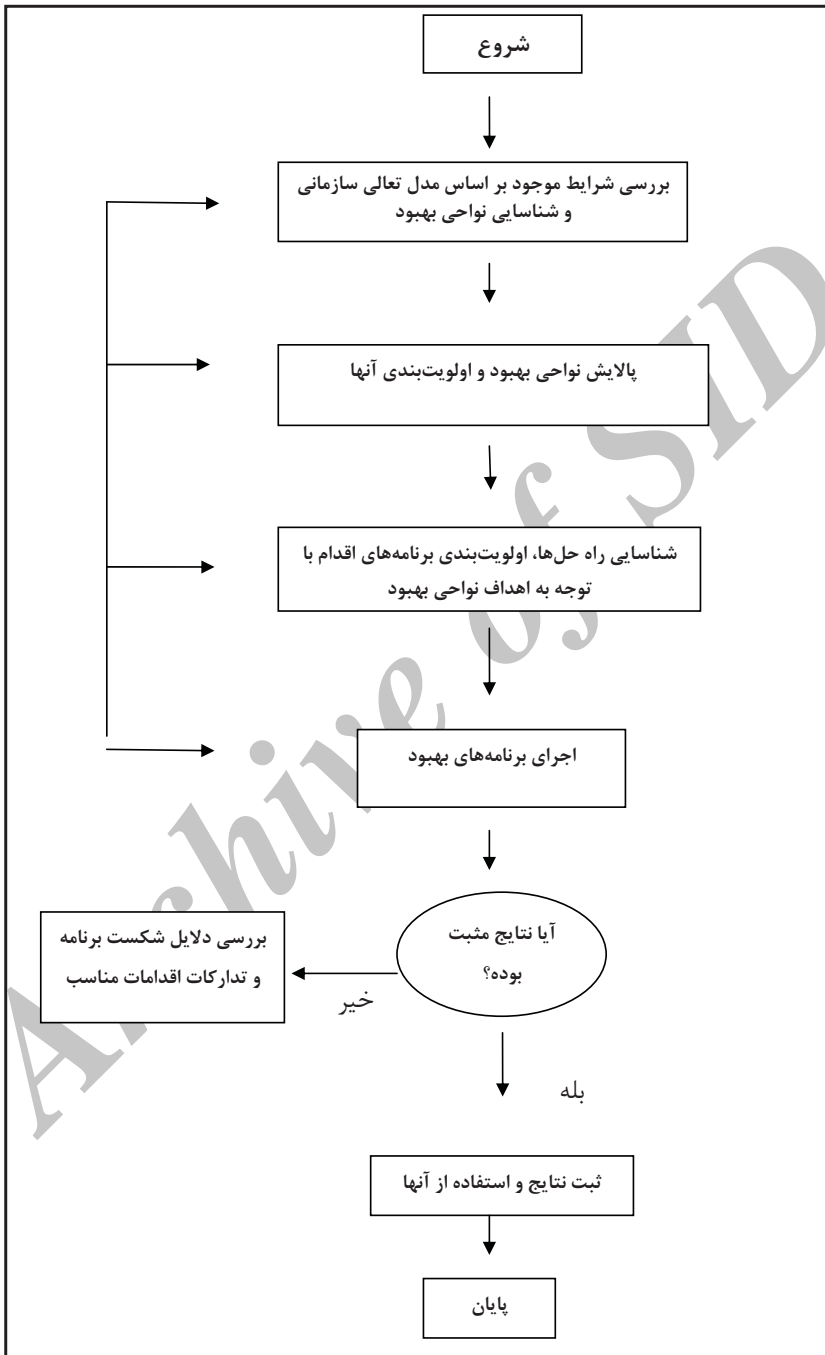
- 
1. Fundamental concepts
  2. Enablers (empowers)
  3. Results
  4. Joao rose & amaral
  5. Greenleaf
  6. William fenner

خدمت در برابر عاملیت (اسپیرز، ۱۹۹۶)، رهبری را در رابطه با پیروان در همه سطوح سازمان تسری می‌دهد، بنابراین الگوی مناسبی برای رهبری در مدل‌های تعالی است. به هر روی، مدل‌های مختلفی در موضوع تعالی (سرآمدی) سازمانی ابداع شده و مورد استفاده کشورها قرار گرفته است که البته همه این مدل‌ها در حال حرکت به یک سمت و سو بوده و جهت‌گیری‌های یکسانی را دنبال می‌کنند و ریشه در TQM دارند. سازمان‌ها بدون توجه به نوع فعالیت، اندازه و ساختار یا میزان بلوغ، به منظور دستیابی به آرمان و اهداف راهبردی، نیازمند استقرار نظام‌های مدیریتی مناسب هستند. مدل‌های تعالی سازمانی، ابزاری برای کمک به سازمان‌ها برای اطمینان از تحقق استقرار سامانه و سنجش میزان قرار گرفتن در مسیر برتری پایدار است. اکثریت مدل‌های تعالی، رشد و توسعه سازمان‌ها را بر مبنای دو ملاک زیر مطالعه می‌کنند:

اول) توانمندی‌ها؛ مؤلفه‌هایی است که داشته‌های سازمان را مشخص می‌کنند. شامل وضع موجود سرمایه‌های سازمان در بخش مادی (تجهیزات، امکانات، نیروی انسانی و...) و معنوی (فرهنگ، نگرش و...) که به توانمندی‌ها معروف هستند.

دوم) نتایج؛ فرآیند استفاده سازمان از سرمایه‌ها برای تولید با کیفیت ضمن روزآمدسازی، ارتقاء و نگهداری آنها که به نتایج معروف هستند (جوز<sup>۱</sup> و همکاران، ۲۰۰۵: ۸۸).

علاوه بر عوامل فوق، ادراک درست و پیمایش صحیح و به موقع مراحل در مسیر تعالی جویی سازمانی نیز مهم است. یعنی شرایط موجود دقیق بررسی شوند، برنامه‌های بهبود به موقع تعریف شوند، به طور کامل اجرا شوند، از بازخوردها در برنامه‌ریزی آموزشی استفاده شود و بالاخره، استمرار داشته باشد. شکل شماره یک، مراحل و مسیر تعالی جویی را نشان می‌دهد.



شکل ۱: مراحل و مسیر تعالی جوئی (نجمی و حسینی، ۱۳۸۳)

از مشهورترین و به اعتقاد برخی صاحب‌نظران، مهمترین مدل‌های تعالی سازمانی، مدل‌های؛ دمنیگ<sup>۱</sup>، بالدریج<sup>۲</sup> و EFQM هستند که به ترتیب در ژاپن، آمریکا و اتحادیه اروپا مورد استفاده سازمان‌ها قرار دارند. EFQM فراتر از قاره اروپا، شهرت جهانی یافته و بسیاری از کشورها از جمله ایران از مدل مذکور استفاده می‌کنند. در ادامه این مدل‌ها شرح داده شده‌اند.

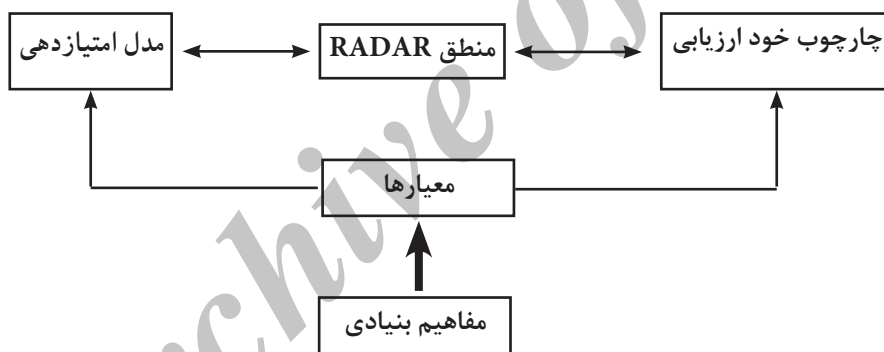
مدل دمنیگ، مدل بهبود کیفیت ژاپن در سال ۱۹۵۱ ابداع شد و برای فراگیر شدن مدل، انجمن مهندسی و دانشمندان ژاپن جایزه‌ای را به این نام و به پاس قدردانی از خدمات دکتر ادوارد دمنیگ که مدل، تحت تأثیر نظرها و عقاید وی ابداع شده بود، طرح‌ریزی و پیشنهاد کردند. این جایزه را باید از قدیمی‌ترین جوایز کیفیت و بهره‌وری در سطح جهان به شمار آورد (آرورا،<sup>۳</sup> ۱۹۹۸). مدل تعالی سازمانی دمنیگ به منظور بهبود وضعیت صادرات کشور ژاپن به ویژه صنایع خودروسازی از طریق بهبود کیفیت محصولات و ترویج عناصر مدیریت کنترل کیفیت فراگیر شکل گرفت. این جایزه به طیف‌های مختلف از جمله شرکت‌ها یا واحدهای یک سازمان یا حتی افراد اهدا می‌شود.

مدل بالدریج، در سال ۱۹۷۸ به پیشنهاد وزارت بازرگانی آمریکا برای مطالعه و بررسی علل توفیق ژاپن در تسخیر بازارهای جهانی و راه‌کارهای مقابله با آن به‌وجود آمد. در نتیجه، جایزه ملی کیفیت آمریکا تهیه و با توجه به نقش مالکوم بالدریج (وزیر وقت بازرگانی) در تهیه آن به نام او نامگذاری شد. در این مدل هفت مفهوم اساسی وجود دارد که هر یک به تعدادی معیار تقسیم می‌شود (اوگلند،<sup>۴</sup> ۱۹۹۹). به عبارتی مفاهیم مذکور در هفت مفهوم زیربنایی تلخیص می‌شوند و اساس مدل را شکل می‌دهند و هر یک شامل تعدادی معیار هستند که مجموع آنها ۱۸ معیار با امتیازهای متفاوت است (راس، ۱۹۹۹). رهبری در این مدل نقش اساسی در رهگیری، روزآمدی و متناسب بودن راهبردهای سازمان و برنامه‌های اجرایی آن دارد و از طریق بازخوردهای حاصل از نتایج مورد بازنگری قرار می‌گیرد (آذر و صفری، ۱۳۸۳: ۱۵۰). مدل بالدریج از سال ۱۹۹۹

1. Dmnyg
2. Baldrige
3. arora
4. oakland

در نظام‌های آموزشی هم مورد استفاده قرار گرفت، دانشگاه ویسکانسی- استاوت<sup>۱</sup> نخستین دانشگاهی است که در سال ۲۰۰۱ موفق به دریافت اولین جایزه کیفیت آمریکا در آموزش شد. از اقدامات جالب توجه این دانشگاه، ایجاد شورای مشورتی رهبری دانشگاه است که دارای ۱۹ عضو از تمامی ذینفعان است که در تصمیم‌سازی و تصمیم‌گیری رهبری دانشگاه مشارکت می‌کنند (تنعمی، ۱۳۸۶: ۱۵۳).

مدل EFQM، بنیاد اروپایی مدیریت کیفیت در سال ۱۹۸۸ تأسیس شد. مأموریت این سازمان، ایجاد یک نیروی راهبرنده برای سرآمدی عملکرد و چشم‌انداز آن، درخشش سازمان‌های اروپایی در جهان است. بنابراین هدف مدل، رسیدن به تعالی سازمانی یا سرآمدی کسب کار<sup>۲</sup> است (حری و دیگران، ۱۳۸۸). شکل شماره دو، نمای کلی مدل و ارتباط اجزاء با یکدیگر را نشان می‌دهد.



شکل ۲: نمای کلی مدل EFQM و ارتباط اجزاء با یکدیگر

مدل تعالی سازمانی، چارچوبی ارزشمند برای ارزیابی عملکرد سازمان‌ها در دو حوزه فرآیندها و نتایج حاصل از این فرآیندها است. دستاوردهای حاصل از ارزیابی در این مدل عبارت است از؛ نقاط قوت سازمان و زمینه‌های قابل بهبود آن که برای دستیابی به بهبودها، فرصتی از برنامه‌های اولویت‌بندی شده را نیز پیشنهاد می‌کند. بر اساس آموخته‌های مدیریت کیفیت فراگیر (TQM)، توجه به ارزش‌ها و مفاهیم بنیادین هشت‌گانه، لازمه موفقیت و ایجاد بهبود مستمر سازمان‌ها است.

1. University of Wisconsin – stout (UW – stout )

2. Bussiness Excellence

ارزش‌ها و مفاهیم بنیادی، پایه‌های اصلی برنامه‌ریزی و استقرار سیستم را تشکیل می‌دهند و برای شناخت وضعیت عملکردی سازمان‌ها هم باید از معیارهایی بهره گرفت که ارتباط تنگاتنگی با مفاهیم داشته باشند.

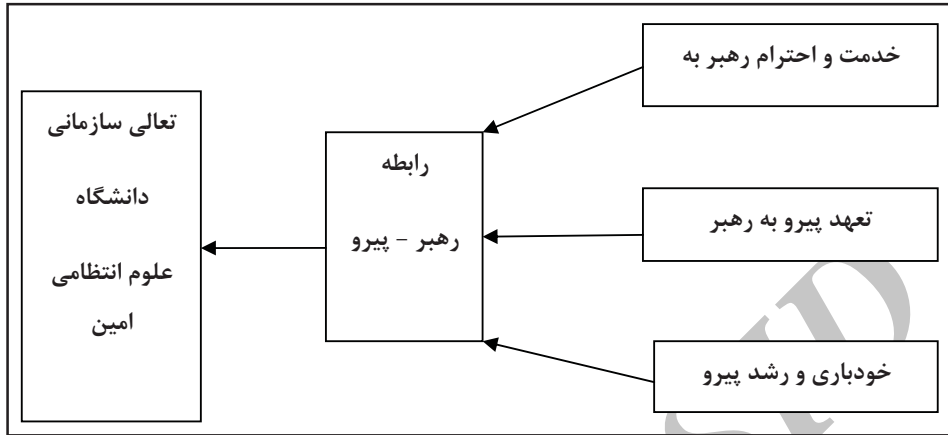
جدول (۱)، ابعاد و مفاهیم بنیادی مدل‌های تعالی سازمانی برتر (دمینگ، بالدريج و EFQM) را که اساس سنجش میزان موفقیت سازمان در استقرار مدیریت کیفیت فراگیر قرار می‌گیرند، نشان می‌دهد (یتسا ۱۳۸۹؛ شفیع‌زاده، ۱۳۸۵).

جدول ۱: ابعاد و مفاهیم بنیادی مدل‌های برتر تعالی سازمانی

ابعاد مدل‌های تعالی سازمانی	مفاهیم بنیادی
دمینگ	<ul style="list-style-type: none"> <li>* مسئولیت‌پذیری عمومی</li> <li>* ایمنی و قابلیت اطمینان</li> <li>* کنترل فرآیند آماری</li> </ul>
بالدريج	<ul style="list-style-type: none"> <li>* رهبری آرمان‌گرا</li> <li>* مشتری‌گرایی</li> <li>* یادگیری</li> <li>* ارزش نهادن به کارکنان و شرکا</li> <li>* مسئولیت‌پذیری</li> <li>* نگرش سیستمی</li> <li>* انعطاف‌پذیری</li> <li>* آینده‌نگری</li> <li>* نوآوری</li> <li>* مدیریت بر مبنای واقعیت</li> <li>* نتایج</li> </ul>
EFQM	<ul style="list-style-type: none"> <li>* نتیجه‌گرایی</li> <li>* مشتری‌مداری</li> <li>* رهبری و ثبات در مقصد</li> <li>* مدیریت مبتنی بر فرآیند</li> <li>* توسعه و مشارکت کارکنان</li> <li>* یادگیری و بهبود مستمر</li> <li>* توسعه همکاری‌ها</li> <li>* مسئولیت اجتماعی</li> </ul>

### مدل مفهومی تحقیق

با توجه به ادبیات و مبانی تحقیق، رابطه رهبر- پیرو (در سه شاخص مشخص شده) و تعالی سازمانی دانشگاه علوم انتظامی امین، براساس الگوی مفهومی تحقیق به شرح شکل شماره چهار تأثیر می‌گذارد.



شکل ۳: الگوی رابطه رهبر - پیرو و تعالی سازمانی دانشگاه علوم انتظامی امین

### فرضیه‌های تحقیق:

- ۱- رابطه رهبر - پیرو بر میزان تعالی سازمانی دانشگاه علوم انتظامی امین تأثیر دارد.
- ۲- خدمت و احترام رهبر به پیرو بر تعالی سازمانی دانشگاه علوم انتظامی امین تأثیر دارد.
- ۳- تعهد پیرو به رهبر بر تعالی سازمانی دانشگاه علوم انتظامی امین تأثیر دارد.
- ۴- خودباوری و رشد پیرو بر تعالی سازمانی دانشگاه علوم انتظامی امین تأثیر دارد.

### روش

روش این تحقیق از نوع پیمایشی است که جهت گیری کاربردی دارد و به روش توصیفی و رویکرد قیاسی انجام شده است. جامعه آماری تحقیق را مدیران و اعضای هیئت علمی دانشگاه علوم انتظامی به تعداد ۳۹۰ نفر تشکیل دادند و حجم نمونه با استفاده از جدول مورگان<sup>۱</sup> به تعداد ۲۵۷ نفر تعیین شد. گروه نمونه به روش تصادفی طبقه‌ای با لحاظ نسبت‌های جامعه آماری و به شیوه قرعه‌کشی انتخاب شدند و به پرسشنامه تحقیق در طیف هفت درجه‌ای لیکرت پاسخ دادند. پایایی پرسشنامه با استفاده از ضریب آلفای کرونباخ به میزان ۰/۸۹ محاسبه شد و روایی آن به شیوه‌های مختلف نظرسنجی اساتید صاحب‌نظر، تجارب سایر پژوهشگران، ملاحظه پرسشنامه‌های

1. morgan



پیمایش‌های دیگر و نیز پیش‌آزمون در جامعه آماری مورد تأیید قرار گرفت. در این تحقیق داده‌های جمع‌آوری شده با استفاده از آزمون‌های تحلیل عاملی تأییدی، رگرسیون چندگانه و مدل معادلات ساختاری در نرم‌افزارهای لیزرل و اس.پی.اس.اس تحلیل و تفسیر شده است.

### یافته‌ها

برای پاسخ به سئوالات تحقیق در الگوی رابطه رهبر- پیرو و تعالی سازمانی دانشگاه علوم انتظامی امین از شیوه‌های آماری؛ رگرسیون چندگانه، تحلیل عاملی تأییدی و مدل معادلات ساختاری در نرم‌افزار لیزرل استفاده شد که نتایج به‌دست آمده در جداول مربوطه نشان داده می‌شود.

جدول ۲: نتایج آزمون رگرسیون چندگانه درباره میزان تأثیر

شاخص‌های رهبر- پیرو با تعالی سازمانی

Method=inter	ورود متغیرها به روش همزمان
۰/۳۱۰	ضریب همبستگی چندگانه
۰/۰۹۶	ضریب تعیین
۰/۰۸۲	ضریب تعیین تعدیل یافته
۱/۳۷	خطای معیار
۶/۷۰	تحلیل واریانس
۰/۰۰۰	سطح معنی‌داری

جدول ۳: ضریب آزمون رگرسیون چندگانه درباره میزان تأثیر شاخص‌های رهبر- پیرو با تعالی سازمانی

متغیر مستقل	B	SE	beta	t	سطح معنی‌داری
مقدار ثابت	۴/۵۰	۰/۶۵۵	۰/۱۱۹	۶/۸۸	۰/۰۰۰
خدمت و احترام رهبر به پیرو	۰/۱۹۹	۰/۰۸۳		۱/۹۹	۰/۰۰۰
خودباوری و رشد پیرو	۰/۳۴۹	۰/۰۸۱	۰/۳۱۲	۴/۳۰	۰/۰۰۰
تعهد پیرو به رهبر	۰/۱۷۶	۰/۰۷۳	۰/۱۶۰	۲/۳۹	۰/۰۱۵

بر اساس نتایج به دست آمده‌ی جدول (۳) از آزمون رگرسیون چندگانه بین این دو متغیر، حاکی از آن است که در بین ۲۵۷ پاسخگوی مورد مطالعه، ضریب رگرسیون با سطح معنی‌داری  $\alpha=۰/۰۰۰$  برابر با  $R=۳۱۰$  محاسبه شده است. از آنجا که این سطح معنی‌داری از سطح مورد

نظر ما یعنی  $\alpha=0/05$  کوچکتر است، در نتیجه فرضیه صفر رد و فرضیه اصلی ما تأیید می‌شود. بنابراین نتیجه می‌گیریم که به ازای تغییر در یک واحد انحراف استاندارد متغیرهای خدمت و احترام رهبر به پیرو، خودباوری و رشد پیرو و تعهد پیرو به رهبر در میزان تعالی سازمانی به ترتیب به اندازه:  $0/119$ ،  $0/313$  و  $0/160$  قابل پیش‌بینی است. تمامی سازه‌ها در سطح معنی‌داری کمتر از  $0/05$  قرار دارند و تأثیرگذاری آنها بر تعالی سازمانی تأیید می‌شود.

جدول ۴: نتایج آزمون رگرسیون چندگانه درباره میزان تأثیر خدمت و احترام رهبر به پیرو بر تعالی سازمانی

Method=inter	ورود متغیرها به روش همزمان
0/281	ضریب همبستگی چندگانه
0/079	ضریب تعیین
0/075	ضریب تعیین تعدیل یافته
9/79	خطای معیار
21/78	تحلیل واریانس
0/000	سطح معنی‌داری

جدول ۵: ضریب آزمون رگرسیون چندگانه درباره میزان تأثیر خدمت و احترام رهبر به پیرو بر تعالی سازمانی

sig	t	beta	SE	B	متغیر مستقل
0/000	26/33	0/281	1/24	32/88	مقدار ثابت
0/000	4/66		0/058	0/269	خدمت و احترام رهبر به پیرو

نتایج جدول (۵)، بیانگر آن است که در بین ۲۵۷ پاسخگوی مورد مطالعه، ضریب رگرسیون با سطح معنی‌داری  $\alpha=0/000$  برابر با  $R=0/281$  محاسبه شده است. از آنجا که این سطح معنی‌داری از سطح معنی‌داری مورد نظر ما  $\alpha=0/05$  کوچکتر است، بنابراین فرضیه صفر رد و فرضیه اصلی تحقیق تأیید می‌شود. بنابراین نتیجه می‌گیریم که به ازای تغییر در یک واحد انحراف استاندارد متغیر خدمت و احترام رهبر به پیرو در میزان تعالی سازمانی به اندازه  $0/281$  قابل پیش‌بینی است و چون در سطح معنی‌داری  $\alpha=0/000$  کوچکتر از سطح معنی‌داری مورد نظر ما

$\alpha = 0/05$  است، تأثیرگذاری آن بر تعالی سازمانی دانشگاه تأیید می‌شود.

جدول ۶: نتایج آزمون رگرسیون چندگانه درباره میزان تأثیر تعهد

رهبر به پیرو بر تعالی سازمانی

Method=inter	ورود متغیرها به روش همزمان
۰/۲۴۲	ضریب همبستگی چند گانه
۰/۰۵۸	ضریب تعیین
۰/۰۵۵	ضریب تعیین تعدیل یافته
۱/۱۸	خطای معیار
۱۵/۸۱	تحلیل واریانس
۰۰۰۰/۰	سطح معنی‌داری

جدول ۷: ضریب آزمون رگرسیون چندگانه درباره میزان تأثیر تعهد رهبر به پیرو بر تعالی سازمانی

Sig	T	beta	SE	B	متغیر مستقل
۰/۰۰۰	۱۶/۳۸	۰/۲۴۲	۰/۱۹۱	۳/۱۳	مقدار ثابت
۰/۰۰۰	۳/۹۷		۰/۰۶۱	۰/۲۴۴	تعهد پیرو به رهبر

نتایج به دست آمده جدول (۷) از آزمون رگرسیون چندگانه بین این دو متغیرها حاکی از آن است که در بین ۲۵۷ پاسخگوی مورد مطالعه، ضریب رگرسیون با سطح معنی‌داری  $\alpha = 0/000$  برابر با  $R = 0/242$  محاسبه شده است. از آنجا که این سطح معنی‌داری از سطح معنی‌داری مورد نظر ما  $\alpha = 0/05$  کوچکتر است، در نتیجه فرضیه صفر رد و فرضیه اصلی تأیید می‌شود. بنابراین نتیجه می‌گیریم که به ازای تغییر در یک واحد انحراف استاندارد متغیر تعهد رهبر به پیرو در میزان تعالی سازمانی به اندازه  $0/242$  قابل پیش‌بینی است و چون در سطح معنی‌داری  $0/000$   $\alpha = 0/05$  کوچکتر از سطح معنی‌داری مورد نظر  $\alpha = 0/05$  است، تأثیرگذاری آن بر تعالی سازمانی دانشگاه تأیید می‌شود.

جدول ۸: نتایج آزمون رگرسیون چندگانه درباره میزان تأثیر خودباوری

و رشد پیرو بر تعالی سازمانی

Method=inter	ورود متغیرها به روش همزمان
۰/۵۴۳	ضریب همبستگی چندگانه
۰/۲۹۴	ضریب تعیین
۰/۲۹۲	ضریب تعیین تعدیل یافته
۲۸/۷۵	خطای معیار
۱۰۶/۴۱	تحلیل واریانس
۰/۰۰۰	سطح معنی داری

جدول ۹: ضریب آزمون رگرسیون چندگانه درباره میزان تأثیر خود باوری و رشد پیرو بر تعالی سازمانی

Sig	t	beta	SE	B	متغیر مستقل
۰/۰۰۰	۱۴/۲۰	۰/۵۴۳	۵/۹۳	۸۴/۳۳	مقدار ثابت
۰/۰۰۰	۱۰/۳۱		۱/۴۷	۱۵/۲۰	خودباوری و رشد پیرو

نتایج به دست آمده از جدول (۹) آزمون رگرسیون چندگانه بین این دو متغیرها حاکی از آن است که در بین ۲۵۷ پاسخگوی مورد مطالعه، ضریب رگرسیون با سطح معنی داری  $\alpha=۰/۰۰۰$  برابر با  $R=۰/۵۴۳$  محاسبه شده است. از آنجا که این سطح معنی داری از سطح معنی داری مورد نظر ما  $\alpha=۰/۰۵$  کوچکتر است، بنابراین فرضیه صفر رد و فرضیه اصلی تأیید می شود. بنابراین نتیجه می گیریم که به ازای تغییر در یک واحد انحراف استاندارد متغیر خودباوری و رشد پیرو در میزان تعالی سازمانی به اندازه  $۰/۵۴۳$  قابل پیش بینی است و چون در سطح معنی داری  $\alpha=۰/۰۰۰$  کوچکتر از سطح معنی داری مورد نظر ما  $\alpha=۰/۰۵$  است، تأثیرگذاری آن بر تعالی سازمانی دانشگاه تأیید می شود.

## بحث و نتیجه گیری

در این تحقیق با توجه به اهداف و سئوالات، ارتباط و تأثیر مفاهیم الگوی رابطه رهبر- پیرو و تعالی سازمانی دانشگاه علوم انتظامی امین به عنوان متغیرهای مستقل و وابسته آزمون شد. رابطه رهبر-

پیرو با سه سازه خدمت و احترام رهبر به پیرو، تعهد پیرو به رهبر، خودباوری و رشد پیرو تحت آزمون رگرسیون چندگانه در سنجش میزان تأثیر بر تعالی سازمان قرار گرفت و براساس نتایج این آزمون، تأثیر عوامل تأیید شد. سازه خودباوری و رشد پیرو با کسب بیشترین ضریب استاندارد (۰/۳۱۲) از شدت تأثیرگذاری بالاتری نسبت به دیگر سازه‌ها برخوردار است. بنابراین تأثیر الگوی رابطه رهبر-پیرو بر تعالی سازمانی دانشگاه در توجه و تأکید بیشتر بر این سازه مبتنی است. نتایج حاصل در یافته‌های تحقیق، تعمیم نتایج پژوهش‌های مبتنی بر نظریه خدمتگزاری در رابطه رهبران با کارکنان سازمان‌ها برای کسب تعالی را تأیید کرد. همانگونه که یافته‌های وایت (۲۰۱۰)، رابطه مطلوب رهبران را در نگرش همدری برای حل مشکل پیروانشان تأیید می‌کند و یافته‌های شرمن (۲۰۰۲) که توسعه شغلی برای ارضای سطوح بالاتر نیاز و احترام به کارمند را تأیید کرد، یافته‌های تحقیق حاضر نیز خدمت و احترام رهبران به پیروان را برای کسب تعالی سازمانی تأیید می‌کند. یافته‌های داگلاس (۲۰۰۲)، توگو (۲۰۰۴) و تامپسون (۲۰۱۰)، کاربری اخلاقی رهبران از قدرت را در متعهد شدن کارکنان به اهداف سازمان تأیید می‌کند، تحقیق حاضر نیز تأمین نیاز پیروان برای رشد و توسعه و توانمندشدن آنها را کیفیتی برای ادراک بهتر از رهبران می‌داند که یافته‌ها نتیجه‌ی آن را در تعهد پیرو به رهبر برای کسب تعالی سازمانی تأیید می‌کنند.

همچنین با توجه به یافته‌های هرسی - بلانچارد (۱۹۷۷) و باندورا (۱۹۹۷) مبنی بر اینکه پنداشت کارکنان از توانایی خود و احساس توانمندی آنان شرایط انجام کارهای بزرگ در سازمان را رقم خواهد زد، یافته‌های این تحقیق، رشد و بروز خلاقیت و نیز خودکنترلی کارکنان را در اثر خودباوری و رشد آنان می‌داند که رابطه آن با کسب تعالی سازمانی تأیید شده است.

بنابراین در نتیجه‌گیری از یافته‌های مذکور با توجه به ادبیات نظری تحقیق باید بر این نکته تأکید کرد که الگوی رابطه رهبر - پیرو و تعالی سازمانی دانشگاه علوم انتظامی امین، ارتباط رابطه مدیریت با کارکنان دانشگاه را در ارتقاء سطح خودباوری و اهتمام مدیریت دانشگاه به رشد و توسعه آنان در راستای حصول به تعالی سازمانی تأیید کرد، بنابراین همانگونه که باندورا، پنداشت را بر توانایی مؤثر می‌دانست (وینستون، ۲۰۰۳) و گرین لیف خودباوری را منشاء خلق تغییرات مثبت و خلاقیت می‌شمرد (پترسون، ۲۰۰۳)، این تحقیق نیز به نتایج مشابه دست یافت.

### پیشنهادها:

- با توجه به یافته‌های تحقیق، پیشنهادهای زیر در راستای کاربری الگوی رابطه رهبر- پیرو برای تحقق تعالی سازمانی دانشگاه علوم انتظامی امین ارائه می‌شود.
- ۱- خدمت به کارکنان برای توسعه، هسته اصلی برنامه‌ریزی‌های آموزشی قرار گیرد. برای حصول به این مهم باید به نیازهای اساتید و دانشجویان توجه شود.
  - ۲- توانمندسازی کارکنان برای شکوفایی استعدادهای‌شان، اولویت اول در تخصیص بودجه محسوب شود. برای حصول به این مهم باید دوره‌های تکمیلی برای مهارت‌افزایی اساتید و دانشجویان برنامه‌ریزی شود.
  - ۳- احساسات کاری ناشی از شغف برای درک سرنوشت مشترک با مدیریت در خطرپذیری برای بروز خلاقیت، تشویق شود.
  - ۴- هزینه اشتباهات ناشی از ابتکار در کار برای کارکنان کاهش یابد، برای حصول به این مهم باید مدیریت عالی دانشگاه با تقبل هزینه خطرپذیری، خلاقیت را تشویق کند.
  - ۵- سازوکارهای ارتباط آسان با مدیریت عالی دانشگاه، تعبیه و نهادینه‌سازی شود. برای حصول به این مهم، مناسب خواهد بود که ساعات مشخص و از قبل تعیین شده‌ای اختصاص یابد.

### منابع

- آذر، عادل؛ صفری، سعید (۱۳۸۳). مدل‌سازی تعالی سازمانی با رویکرد تحلیل پوششی داده‌ها. دوره ۸، فصلنامه مدرس علوم انسانی، شماره ۲.
- تنعمی، محمد مهدی (۱۳۸۶). مدیریت دانشگاه‌ها و موسسات آموزش عالی: شناخت و اجرای کیفیت فراگیر. تهران: سمت.
- حری، صادق؛ اکبری، حسن؛ قرقره چی، مجید؛ نوری الموتی، صابر (۱۳۸۸). بررسی مزایا و دستاوردهای به‌کارگیری مدل تعالی سازمانی EFQM در دانشگاه‌ها و موسسات آموزش عالی. فصلنامه بصیرت، سال شانزدهم، شماره ۴۴.
- سید نقوی، میر علی؛ جعفری فارسانی، جواد (۱۳۸۹). رابطه بین کیفیت ادراک شده در سبک رهبری رهبر- عضو و رفتار شهروندی سازمانی. فصلنامه پژوهش و برنامه‌ریزی در آموزش عالی، شماره ۵۶.
- شفیع زاده، حمید (۱۳۸۵). مدل تعالی در آموزش عالی. ---
- فنز، ویلیام (۲۰۰۸). سیستم‌های مدیریت و تعالی سازمانی. ترجمه مونا بهشتی (۱۳۸۷)، مجله صنعت لاستیک ایران، شماره ۴۴.

نجمی، منوچهر؛ حسینی، سیروس (۱۳۸۳). مدل سرآمدی EFQM از ایده تا عمل. چاپ چهارم، تهران: نشر روناس.

نوروزی فرانی، محمد تقی (۱۳۸۶). تبیین الگوی اثر بخشی سازمان‌های دولتی ایران بر اساس نقش رهبری خدمتگزار. رساله

دکتری، تهران، دانشگاه تربیت مدرس.

هرسی، پال؛ بلانچارد، کنث (۱۳۷۷). مدیریت رفتار سازمانی، کاربرد منابع انسانی. ترجمه علی علاقه بند، چاپ سیزدهم، تهران: انتشارات امیرکبیر.

Beazley, debra. Ann (2002).spiritual orientation of a leader and perceived servant leader behavior : A correlationl study : doctoral dissertation , Walden university , (UMT NO AAT 3049889)

Decotlis , kochan , Schmidt , (1979) , "science and human behavior" , mcgraw – hill , p. 11.

Fiedler , E. fred & chemers , M,M/ (1985) " improving leadership effectiveness " . personnel psychology. NO 38 spring PP22-220

Graen , G.B uhl – bien , M (1995) Relationship-based approach to leadership : development of leader – member exchange (LMX) theory of leadership over 25 years : applying a multi – level multi – domain perspective , the leadership quarterly , vol. 6. no 2. pp 219-247.

Greenleaf , R.F.(1977). "servant leadership : A journey into nature of legitimate power and greatness ". paulist press , Mahwah , NT

Hakes , C (1996) the corporate self assessment handbook or measuring business excellence. London , chapman & hall.

Joao rose , M. & amaral , A (2003) a selfassessment of higher education institutions from the perspective of the EFQM excellence model , journal of marketing , vol 95 , pp 67 – 95.

Jose Ignacio castresana , ruiz carrillo & ruben , N ferna (2005). " ndez – Ortiz , theoretical foundation of the EFQM model : the resource – based view , total quality management " , vol 16 , nol , january. 31-55.

Kaplan , R,S & Norton , D , P.(2004) strategy maps : converting intangible outcomes , boston , Harvard business school press.

Mcmurray aron P, (2010) , "exploring the esseace of relational leadership in the role of university president " , gonzaga university , ( UMI NO 3406714)

Oakland , J , S (1999) " total organizational excellence , butterworth – heineman publications

Patterson , K , Kthleen ann (2003)." servan leadership : athorical model ". adissertation presented in partial ful fillment of the requirement for the degree doctor of philosophy , alliant international university. ( UMI AAT 3082719)

Ross , joe L. E (1999) " total quality managment , text , cases and readings. USA. st. lucie press.

Spears.L (1996). " reflections on Robert K. Greenleaf and servant leadership " journal of leadership & organization development. 17(7) , 33 – 38

Thompson knneth N.,(2010) , " servant – leadership : an effectivc model for project management" , capella university , (UMI NO 3423176)

Winston , bruce e (2003). "extending patterson 's servant leadership model : coming full circle " , servant leadership roundtable , regent university , school of leadership studies.