

## تأثیر رهبری خدمتگزار در ارزیابی عملکرد کارکنان با استفاده از مدل تعالی سازمان (EFQM) (مورد مطالعه: کارکنان دانشگاه کابل - افغانستان)

اکرم هادی‌زاده<sup>۱\*</sup>، سمیرا تکلو<sup>۲\*\*\*</sup>، منصوره انصاری<sup>۲\*\*\*</sup>

۱- عضو هیئت علمی دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه شهید بهشتی، تهران، ایران  
۲- دانشجوی دکتری رشته مدیریت دولتی - رفتار سازمانی، دانشگاه شهید بهشتی، تهران، ایران

### چکیده

لازمه تغییر و تحولات مستمر سازمانی در محیط‌های پویا و در حال تغییر امروز، وجود راهبرانی بصیر، راهبردی یا به عبارت روشن‌تر رهبران خدمتگزار است. با توجه به اهمیت نیروی انسانی به‌عنوان مهمترین و باارزش‌ترین سرمایه جوامع، شناخت عوامل مؤثر بر بهبود عملکرد کارکنان در هر سازمان، می‌تواند در افزایش عملکرد و توان رقابت آن سازمان، مفید و مؤثر باشد. یکی از عامل‌های تأثیرگذار بر عملکرد کارکنان سبک‌های مختلف رهبری می‌باشد لذا در این پژوهش تأثیر رهبری خدمتگزار در ارزیابی عملکرد کارکنان با استفاده از مدل تعالی سازمان (EFQM) پرداخته‌ایم. ما با تمرکز بر رهبری خدمتگزار که هدف تقویت عامل حمایت سازمانی در ارزیابی عملکرد و همچنین در مدل تعالی سازمانی معیار رهبری از معیارهای هشتگانه محسوب می‌شود به بررسی عملکرد کارکنان دانشگاه کابل با استفاده از پرسش‌نامه استاندارد مدل تعالی سازمان پرداخته‌ایم. در این تحقیق متغیر عملکرد از طریق رهبری، خطمشی و استراتژی، مشارکت‌ها و منابع، فرآیندها، نتایج کارکنان و نتایج جامعه مورد سنجش قرار گرفت. در این راستا مدلی در زمینه رابطه میان این متغیرهای کلیدی پیشنهاد و پس از تحلیل مورد تأیید قرار گرفت. عملکرد سازمانی دانشگاه کابل بر اساس مدل تعالی سازمانی مورد مطالعه قرار گرفته، در نمونه‌ای مشتمل بر ۱۳۰ نفر از مدیران، کارمندان و کارکنان در نظر گرفته شد. نتایج تحلیل داده‌ها حاکی وجود رابطه مثبت و مستقیم بین متغیرهای مستقل سبک رهبری خدمتگزار با متغیر وابسته عملکرد بود.

**واژه‌های کلیدی:** رهبری خدمتگزار- عملکرد سازمانی- مدل تعالی سازمانی

\*- نویسنده مسئول) A-Hadizadeh@sbu.ac.ir

\*\* - Samitak448@gmail.com

\*\*\*- Mansoore.ansari210@gmail.com

## مقدمه

با توجه به رقابت جهانی، ارزیابی عملکرد برای بقای سازمان مورد نیاز است و دلیل اصلی برای ارزیابی و اندازه‌گیری عملکرد سازمانی، افزایش اثربخشی کلی سازمان و فرآیندهای کسب‌وکار است و به مدیران اجازه می‌دهد توجه خود را بر بخش‌هایی که نیاز به بهبود دارند، متمرکز نمایند. عملکرد سازمان نتیجه و خروجی سازمان است که از همه عوامل مدیریتی سازمان نظیر سازمان‌دهی، برنامه‌ریزی، انگیزش و رهبری، مدیریت منابع انسانی و مادی، سیستم‌های کنترل و نظارت تأثیر می‌پذیرد (هاشمی، ۱۳۹۳).

از سوی دیگر همه افراد حق دارند که از نتایج عملکرد روزانه خود آگاه باشند. این مسئله در مورد کارکنان وجه دیگری هم پیدا می‌کند و آن این است که کارکنان علاقه دارند از نظرات سازمان در مورد خود مطلع شوند و از سوی دیگر سازمان نیز محق است نظرات خود را در مورد منابع انسانی که از اصلی‌ترین سرمایه‌های سازمان هستند، ابراز کند. در حال حاضر، اهمیت ارزشیابی عملکرد و پرداخت و ترفیح بر پایه آن، به‌طور فزاینده‌ای در سازمان‌ها رواج پیدا کرده و بر اساس نتایج ارزشیابی عملکرد، تصمیمات مهمی شامل برنامه‌ریزی نیروی انسانی، آموزش و بهسازی کارکنان و پرداخت مزایا اتخاذ می‌گردد (رضائیان، ۲۰۰۶).

اندازه‌گیری عملکرد عنصر پایه‌ای برنامه‌ریزی، کنترل و تصمیم مؤثر است. در حقیقت سیستم‌های اندازه‌گیری، مهمترین نقش را جهت نظارت، افزایش انگیزه، بهبود ارتباطات و اجتناب از اشتباه در سازمان ایفا می‌کنند. در نتیجه این سیستم‌ها کمک مؤثری برای مدیران، به‌منظور بازنگری و بهبود اهداف و فرآیندهای تجاری فعلی سازمان به شمار می‌آیند (اعتباری و همکارش، ۱۳۸۴).

همچنین صاحب‌نظران و محققان معتقدند که ارزیابی عملکرد، موضوعی اصلی در تمامی تجزیه‌وتحلیل‌های سازمانی است و تصور سازمانی که دارای ارزیابی و اندازه‌گیری عملکرد نباشد، مشکل است. ارزیابی و اندازه‌گیری عملکرد موجب هوشمندی سیستم و برانگیختن افراد به‌منظور رفتار مطلوب می‌شود و بخش اصلی تدوین و اجرای سیاست سازمانی است (رحیمی، ۱۳۸۵).

در این پژوهش منظور از تأثیر رهبری خدمتگزار در ارزیابی عملکرد کارکنان با استفاده از مدل تعالی سازمان<sup>۱</sup> این است که ما با تمرکز بر رهبری خدمتگزار که هدف تقویت عامل حمایت سازمانی در ارزیابی

عملکرد و همچنین در مدل تعالی سازمانی معیار رهبری از معیارهای هشتگانه محسوب می‌شود به بررسی عملکرد کارکنان دانشگاه کابل با استفاده از پرسش‌نامه استاندارد مدل تعالی سازمان پرداخته‌ایم.

## مبانی نظری

### (۱) مفهوم و تعریف عملکرد سازمانی

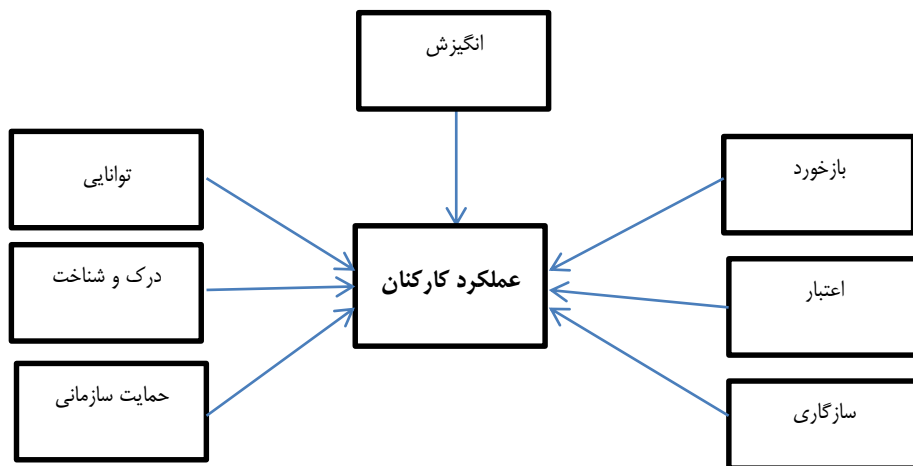
عملکرد در لغت یعنی حالت و کیفیت کارکرد؛ بنابراین، عملکرد سازمانی<sup>۱</sup> یک سازه کلی است که بر چگونگی انجام دادن عملیات سازمانی اشاره می‌کند (رهنورد، ۱۳۸۷). عملکرد در سطح فردی، گروهی و سازمانی است. عوامل مؤثر بر عملکرد فردی عبارت‌اند از: توانایی، یادگیری، شخصیت، ادراک، انگیزش. عوامل مؤثر بر عملکرد در سطح سازمانی عبارت‌اند از: ساختار سازمانی، محیط سازمانی، سیاست‌ها، رویه‌های سازمانی و فرهنگ سازمانی. عوامل مؤثر بر عملکرد گروهی عبارت‌اند از: ارتباطات، رهبری، قدرت، سیاست، رفتار گروهی و تعارضی (رابینز، ۱۳۷۷: ۳۶۴).

چیچ ژن<sup>۲</sup> (۲۰۱۱) عملکرد سازمان را به‌عنوان بازتاب تمرکز محیطی هریک از کارکردهای سازمان تعریف می‌کند که این بازتاب، درجه تحقق اهداف سازمانی است (شمس و همکاران ۱۳۹۳). عملکرد سازمانی شاخصی است که چگونگی تحقق اهداف یک سازمان یا مؤسسه را اندازه‌گیری می‌نماید (عباس پور و همکارش، ۱۳۸۹).

چن<sup>۳</sup> (۲۰۰۲)، عملکرد سازمانی را انتقال دروندادها به‌سوی برون‌دادها برای دستیابی به پیامدهای مشخص تعریف می‌کند (کارامات، ۲۰۱۳). عملکرد مجموعه‌ای از شاخص‌های مالی و غیرمالی است که اطلاعاتی را در خصوص میزان دستیابی به اهداف و نتایج ارائه می‌دهد (گاوریا و همکارانش، ۲۰۱۱). مدل اچ‌پیو<sup>۴</sup> به‌وسیله هرسی و گلداسمیت<sup>۶</sup> (۲۰۰۳)، به‌منظور کمک به مدیران در تعیین علت وجود مشکلات عملکرد و به وجود آوردن استراتژی‌های تغییر به‌منظور حل این مشکلات طرح‌ریزی گردید. این مدل ابزار راهنمایی است که به مدیران کمک می‌کند با شناسایی دلایل بروز مسائل عملکردی افراد در سازمان استراتژی‌هایی نظیر توسعه سازمانی با هدف حل ریشه‌ای مشکلات را به‌کار گیرند.

- 1- Organizational Performance
- 2- Chich-Jen
- 3- Chen
- 4- Gavrea & et al
- 5- ACHIEVE
- 6- Hersy & Gladesmit

مطابق با مدل «اچیو» بر عملکرد کارکنان عبارت‌اند از توانایی، دانش و مهارت، وضوح (درک یا تصویر نقش)، کمک (حمایت سازمانی)، انگیزه، انگیزش یا (تمایل)، ارزیابی (آموزش و بازخورد عملکرد)، اعتبار (اعمال معتبر و حقوق کارکنان) و محیط (تناسب محیطی) شکل و جدول شماره ۱ این عوامل را نشان می‌دهد.



شکل ۱- عوامل اصلی در بهبود عملکرد بر اساس مدل اچیو

جدول ۱- ابعاد عملکرد سازمانی اچیو (۲۰۰۳)

متغیر	ابعاد	تعریف
عملکرد سازمانی	توانایی	دانش و عملکرد افراد در انجام توفیق‌آمیز یک وظیفه
	وضوح نقش	درک و پذیرش نحوه کار و چگونگی انجام آن
	حمایت سازمانی	کمک به افراد برای تکمیل اثربخشی کار
	انگیزه	انگیزه پیروان برای انجام کار
	سازش محیطی	عوامل خارجی غیر از موارد مذکور که بر عملکرد مؤثرند
	اعتبار	فرآیند تأثیرگذاری بر تصمیم‌های مدیریتی
	ارزیابی و بازخورد	بازخورد روزانه عملکرد

## ۲) ارزیابی عملکرد

ارزیابی عملکرد ۱۰ به مجموعه اقدامات و اطلاعاتی اطلاق می‌گردد که به منظور افزایش سطح استفاده بهینه از امکانات و منابع در جهت دستیابی به هدف‌ها به شیوه‌ای اقتصادی توأم با کارایی و اثربخشی صورت می‌گیرد، بطوریکه، ارزیابی عملکرد در بعد "نحوه استفاده از منابع" اساساً در قالب شاخص‌های کارایی بیان می‌شود. اگر در ساده‌ترین تعریف نسبت داده به ستاده را کارایی بدانیم، نظام ارزیابی در واقع میزان کارایی تصمیمات مدیریت در خصوص استفاده از منابع و امکانات را مورد سنجش قرار می‌دهد که عمده‌ترین شاخص آن صرفه اقتصادی یا بهینه بودن فعالیت‌ها می‌باشد. از سوی دیگر ارزیابی عملکرد در "بعد سازمانی" معمولاً متعارف اثربخشی فعالیت‌هاست، منظور از اثربخشی، میزان دستیابی به اهداف و برنامه‌ها با ویژگی کارا بودن فعالیت‌ها و عملیات است. به طور کلی نظام ارزیابی عملکرد را می‌توان فرایند سنجش و اندازه‌گیری و مقایسه میزان و نحوه دستیابی به وضعیت مطلوب دانست (مهرگان، ۱۳۸۸). ارزیابی عملکرد فرایندی است که به سنجش و اندازه‌گیری، ارزش‌گذاری و قضاوت درباره عملکرد طی دوره‌ای معین می‌پردازد. به طور کلی نظام ارزیابی عملکرد را می‌توان فرایند سنجش و اندازه‌گیری و مقایسه میزان و نحوه دستیابی به وضعیت مطلوب با معیارها و نگرش در دامنه و حوزه تحت پوشش با شاخص‌ها و در دوره زمانی با هدف بازنگری، اصلاح و بهبود مستمر آن می‌باشد. مؤسسات و سازمان‌ها و دستگاه‌های اجرایی با هر مأموریت، رسالت، اهداف و چشم‌اندازی که دارند نهایتاً در یک قلمرو ملی و یا بین‌المللی عمل می‌کنند و ملزم به پاسخگویی به مشتریان، ارباب‌رجوع و ذینفعان هستند تا شرکتی که هدفش سودآوری و رضایت مشتری است و سازمانی که هدف خود را اجرای کامل و دقیق وظایف قانونی و کمک به تحقق اهداف توسعه و تعالی کشور قرار داده، پاسخگو باشند؛ بنابراین، بررسی نتایج عملکرد، یک فرایند مهم راهبردی تلقی می‌شود. کیفیت و اثربخشی مدیریت و عملکرد آن عامل تعیین‌کننده و حیاتی تحقق برنامه‌های توسعه و رفاه جامعه است (ابوالعالی، ۱۳۸۹).

## ۳) رهبری خدمتگزار

واژه "رهبری خدمتگزار" در سال ۱۹۷۰ توسط رابرت گرین لیف<sup>۲</sup> در مقاله‌ای تحت عنوان "خدمتگزار در نقش رهبر" ابداع شد. این سبک از رهبری بیش از آنکه قابل آزمایش و جنبه تئوریک داشته باشد، بیشتر فلسفی است و همچنین به‌عنوان یک رویکرد بلندمدت، به لحاظ ایجاد تغییر و تحول در زندگی و

1- Performance Measurement

2- Rabert Greenlif

حیطه شغلی به شمار می‌آید. مفهوم رهبری خدمتگزار در اصل از نظریه رهبری کاریزماتیک ناشی می‌شود و طبق نظر بسیاری از صاحب‌نظران، انگیزش اولیه برای رهبری، میل به خدمت است.

گرین لیف که ابداع‌کننده چنین سبک رهبری است، فلسفه آن را توجه داشتن به دیگران و توانایی بالا برای خدمت کردن به آنان بیان می‌کند و رهبران خدمتگزار را چنین تعریف می‌کند: «رهبران خدمتگزار روی خدمت‌رسانی به دیگران تأکید می‌کنند و منافع شخصی را فدای منافع دیگران می‌کنند تا افراد از درایت و اختیار و سلامت بیشتری برخوردار شوند و خودشان تبدیل به رهبرانی خدمتگزار شوند». او ادامه می‌دهد که فرایند رهبری خدمتگزار با یک احساس طبیعی شروع می‌شود که در آن فرد می‌خواهد در ابتدا خدمت‌رسانی کند سپس با یک انتخاب هوشمندانه، مشتاق می‌شود که افراد را رهبری کند. این شخص با کسی که فقط رهبر است فرق دارد و تفاوت آن از اینجا روشن می‌شود که رهبر خدمتگزار در ابتدا به رفع احتیاجات اولیه افراد می‌پردازد.

گرین لیف، علاوه بر خدمتگزار بودن، ویژگی‌های کلیدی دیگری را نیز برای رهبران خدمتگزار برشمرده که از آن جمله می‌توان به حس ابتکار، توانایی گوش دادن، قوه تخیل، توانایی رد کردن، مقبولیت و یکدلی، بصیرت، دوراندیشی، آگاهی، توانایی ترغیب دیگران، التیام بخشیدن و خدمت‌رسانی و توانایی تشکیل اجتماعات اشاره کرد.

اسپیرس ۱ (۱۹۹۶)، ده ویژگی رهبران خدمتگزار را که برگرفته از نوشته‌های گرین لیف می‌باشد، فهرست نموده که عبارت‌اند از:

- ۱- گوش دادن: رهبران خدمتگزار با گوش سپردن به آنچه گفته می‌شود، به خواسته‌های دیگران پی می‌برند.
- ۲- همدلی: رهبران خدمتگزار می‌کوشند تا دیگران را درک نموده و با آنان همدل شوند.
- ۳- التیام بخشی: رهبران خدمتگزار از توانایی بالقوه‌ای برای التیام بخشیدن به خود و دیگران برخوردارند.
- ۴- آگاهی: رهبران خدمتگزار افرادی آگاه‌اند و به‌ویژه از خودآگاهی برخوردارند.
- ۵- ترغیب: رهبران خدمتگزار در اتخاذ تصمیمات درون‌سازمانی، بیش از اختیار ناشی از مقام بر ترغیب و تشویق پیروان تأکید دارند.

- ۶- مفهوم‌سازی: رهبران خدمتگذار به دنبال پرورش توانایی‌های خود هستند تا آرزوهای بزرگ را تجسم کنند.
- ۷- دوراندیشی: رهبران خدمتگذار این توانایی را دارند که پیامد احتمالی موقعیتی را در آینده پیش‌بینی کنند.
- ۸- مباشرت: اولین و مهم‌ترین تعهد رهبران خدمتگذار تحقق نیازهای دیگران است.
- ۹- تعهد به رشد افراد: رهبران خدمتگذار عمیقاً به رشد شخصی، حرفه‌ای و معنوی کلیه افراد درون سازمان متعهدند.
- ۱۰- تشکیل اجتماعات: رهبران خدمتگذار با تشکیل اجتماعات در میان کسانی که در یک سازمان معین کار می‌کنند در جستجوی دستیابی به شناخت هستند

#### ۴) مدل تعالی سازمانی

مدل تعالی سازمانی الگویی است ایدئال به‌منظور رشد و ارتقاء سازمان‌ها از طریق شناسایی نقاط قوت و تعریف فرصت‌های قابل بهبود. سازمان‌های متعالی به سازمان‌هایی اطلاق می‌گردد که قصد انطباق هرچه بیشتر خود با مدل تعالی را داشته و قدم در مسیر تعالی سازمانی می‌گذارند.

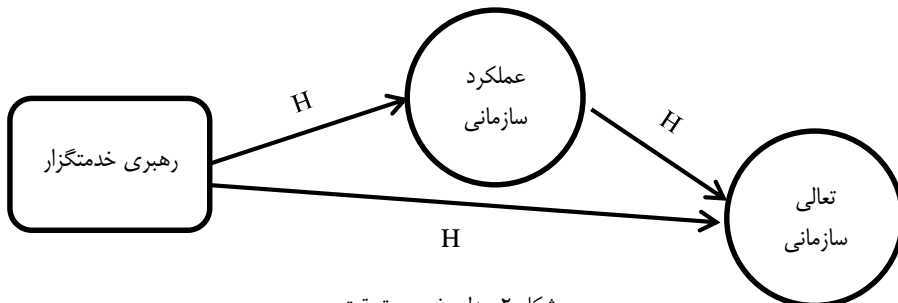
مفاهیم ۸ گانه مدل تعالی سازمانی:

- ۱- پایدارسازی نتایج برجسته: سازمان‌های متعالی در درون خود نتایج برجسته‌ای که قادر باشد نیازهای کوتاه‌مدت و بلندمدت کلیه ذینفعان را برآورده نماید تعریف نموده، آن‌ها را برآورده ساخته و سعی در پایداری آن‌ها دارند.
- ۲- ارزش‌افزایی برای مشتریان: سازمان‌های متعالی دائماً به دنبال ایجاد ارزش افزوده برای مشتریان خود از طریق درک، پیش‌بینی و برآورده سازی نیازها، انتظارات آنان می‌باشند.
- ۳- مدیریت با چابکی: سازمان‌های متعالی در پاسخگویی مؤثر و کارآمد به فرصت‌ها و تهدیدها، قابلیت‌هایشان را به‌صورت گسترده‌ای شناسایی و تشخیص می‌دهند.
- ۴- موفقیت از طریق استعداد کارکنان: سازمان‌های متعالی به کارکنان خود ارجح می‌نهند و فرهنگ توانمندسازی را برای دستیابی هم به اهداف شخصی (کارکنان) و هم به اهداف سازمانی ایجاد می‌کنند.

- ۵- رهبری با دوراندیشی، الهام بخشی و درستی: سازمان‌های متعالی رهبرانی دارند که آینده را ترسیم نموده و آن را می‌سازند و به‌عنوان یک الگو به ارزش‌ها و اصول اخلاقی سازمانی عمل می‌نمایند.
- ۶- هدایت، خلاقیت و نوآوری: سازمان‌های متعالی از طریق بهبود مداوم و نوآوری نظام‌مند و با هدایت خلاقیت ذی‌نفعان خود، ارزش و سطوح عملکردی فزاینده‌ای را ایجاد می‌کنند.
- ۷- توسعه قابلیت‌های سازمانی: سازمان‌های متعالی قابلیت‌های خود را از طریق تغییر اثربخش مدیریتی در داخل و فراتر از مرزهای سازمانی بهبود می‌دهند.
- ۸- خلق آینده‌ای پایدار: سازمان‌های متعالی به‌وسیله بهبود عملکرد، تأثیر مثبتی بر جهان اطراف خود دارند درحالی‌که به‌طور هم‌زمان شرایط اقتصادی، اجتماعی و محیطی درون جوامع متأثر از خود را پیشرفت می‌دهند.

### مدل مفهومی و فرضیه

در این تحقیق سعی بر آن است تا بین سه موضوع رهبری خدمتگزار عملکرد سازمانی و تعالی سازمانی رابطه برقرار کرده و مدلی برای آن ارائه دهیم. شکل ۲ مدلی که قرار است در این مقاله آن را بررسی کنیم نشان می‌دهد.



شکل ۲: مدل مفهومی تحقیق

همان‌طور که در شکل ۲ می‌بینید:

فرضیه اصلی: عملکرد سازمانی در رابطه بین، سبک رهبری خدمتگزار و تعالی سازمانی نقش

تعدیل‌کنندگی دارد.

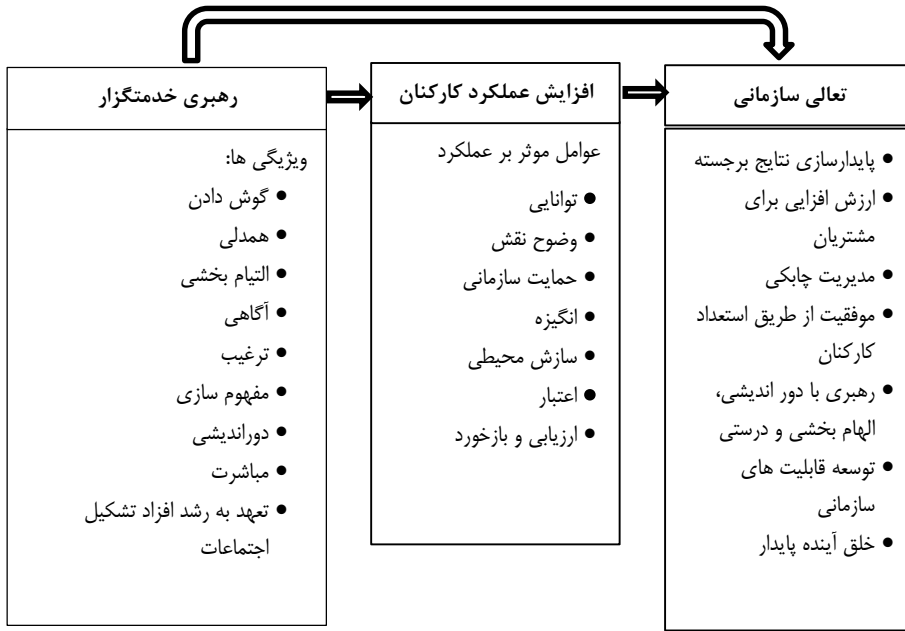
فرضیه اول: رابطه معناداری بین، سبک رهبری خدمتگزار و تعالی سازمانی وجود دارد.

فرضیه دوم: سبک رهبری خدمتگزار بر عملکرد سازمانی تأثیر دارد.



فرضیه سوم: عملکرد سازمانی بر تعالی سازمانی تأثیر دارد.

شکل ۳- مدل مفهومی تحقیق همراه عوامل تأثیرگذار



## روش تحقیق

با توجه به عنوان پژوهش، این تحقیق از نظر هدف کاربردی و بر اساس چگونگی به دست آوردن داده‌های موردنیاز می‌توان آن را در زمره تحقیقات توصیفی و غیرآزمایشی به حساب آورد. در این تحقیق برای جمع‌آوری اطلاعات از روش‌های مطالعات کتابخانه‌ای و تحقیقات میدانی استفاده شده است. در این تحقیق بخش میدانی از پرسشنامه جهت سنجش متغیرها استفاده شده است؛ پرسشنامه تحقیق حاضر دارای دو بخش متغیرهای جمعیت شناختی شامل (سن، تحصیلات، جنسیت، وضعیت تأهل، پست سازمانی و سنوات خدمت) و شامل ۳۴ سؤال برای سنجش متغیرها است. در این بخش، از پاسخ‌دهندگان خواسته شده است تا نظر خود را در قالب طیف پنج گزینه‌ای لیکرت از کاملاً مخالفم تا کاملاً موافقم مشخص نمایند. همچنین متغیرهای پژوهش از نوع کیفی بوده‌اند. جامعه آماری پژوهش حاضر کارکنان دانشگاه کابل می‌باشد که ۳۸۰ نفر بوده‌اند؛ روش نمونه‌گیری در این تحقیق با توجه به محدود بودن حجم جامعه

و همگن بودن جامعه آماری، روش نمونه‌گیری تصادفی ساده است. برای تعیین حجم نمونه در جامعه محدود، از فرمول کوکران و جدول مورگان استفاده می‌شود که در این تحقیق از جدول مورگان حجم نمونه ۱۳۰ نفر تعیین شده است. ابزار سنجش در این پژوهش پرسشنامه استاندارد مدل تعالی سازمان (EFQM) بوده است که پس از پخش و جمع‌آوری، مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفته است. نمونه: با توجه به مشخص و محدود بود این، جامعه آماری برای تعیین، حجم نمونه از فرمول کوکران استفاده شده است:

$$n = \frac{\frac{t^2 pq}{d^2}}{1 + \frac{1}{n} \left( \frac{t^2 pq}{d^2} - 1 \right)}$$

اندازه جامعه (N) ۳۸۰ نفر، سطح اطمینان ۹۹٪، پذیرش خطای نمونه‌گیری (d = ۰,۰۶) و مقدار p برابر با ۰,۵ در نظر گرفته شده است. حجم نمونه به صورت زیر تعیین می‌شود:

$$n = \frac{\frac{(1.96)^2 0.5 * 0.5}{(0.06)^2}}{1 + \frac{1}{380} \left( \frac{(1.96)^2 0.5 * 0.5}{(0.06)^2} - 1 \right)} = 130$$

### تحلیل داده‌ها

**آزمون‌ها:** برای تجزیه و تحلیل داده‌ها از دو آزمون کلموگروف اسمیرنوف در راستای تأیید یا عدم تأیید توزیع نرمال بودن داده‌ها جهت سنجش متغیرها و آزمون تی تک نمونه‌ای برای بررسی سؤالات تحقیق بهره گرفته شده است.

**بررسی نرمال بودن داده‌ها:** از طریق آزمون کلموگروف اسمیرنوف و آزمون نرمالیتی، نرمال بودن متغیرها به دلیل قرار داشتن تمام مقادیر معناداری بیش از ۰,۰۵ برای متغیرها احراز گردید و ثابت شد که متغیرهای تحقیق نرمال بوده‌اند. مقادیر معناداری برای هریک از ۵ شاخص در جدول زیر آورده شده است.

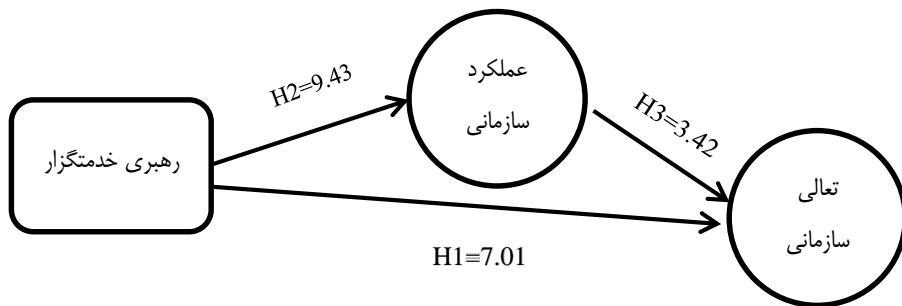
جدول ۲ - نتایج آزمون کلموگروف اسمیرنوف

نتایج جامعه	نتایج کارکنان	فرآیندها	مشارکت‌ها و منابع	خطمشی و استراتژی	رهبری	شاخص
۰,۲	۰,۴	۰,۵	۰,۲	۰,۲	۰,۶۱	مقدار معنی‌دار

سپس جهت بررسی سؤالات تحقیق با توجه به نرمال بودن متغیرها از آزمون  $t$  تک نمونه‌ای استفاده شده است که در ادامه نتایج این آزمون به تفصیل بررسی خواهد شد. لازم به ذکر است که مقدار خطا ۲ درصد در نظر گرفته شده است.

جدول ۳ - نتایج آزمون  $t$  (رگرسیون)

تعالی سازمانی		عملکرد سازمانی		متغیرهای وابسته
آماره $t$	ضرایب	آماره $t$	ضرایب	متغیرهای مستقل
۷,۰۱	۰,۵۹	۹,۴۳	۰,۵۹	رهبری خدمتگذار
۳,۴۲	۰,۲۷			عملکرد سازمانی
۰,۱۹		۰,۳۵		$R^2$
۱۸,۳۷		۸۹,۰۱		F
۰,۸۴		۰,۷۷		خطای استاندارد



با استناد به نمرات به دست آمده نکاتی وجود دارد که باید در مورد ماهیت آزمون با توجه به خطای در نظر گرفته شده بدان اشاره شود.

- ۱- در مرحله اول در صورتی که سطح معناداری مقداری کمتر از  $\alpha = 0.5$  داشته باشد، فرض صفر آماری مبنی اینکه شاخص برابر مقدار مورد آزمون (۳) است، تأیید نمی‌گردد.
  - ۲- در مرحله دوم سه حالت وجود دارد. اگر حد بالا مثبت و حد پایین منفی باشد، مقدار شاخص مورد سنجش مساوی با مقدار مورد آزمون خواهد بود؛ منفی بودن حد بالا و پایین دلیلی بر کمتر بودن مقدار شاخص مورد سنجش از مقدار مورد آزمون است؛ نهایتاً در صورت مثبت شدن حد بالا و پایین مقدار شاخص مورد سنجش بیشتر از مقدار مورد آزمون خواهد بود.
  - ۳- لازم است ذکر گردد که مقدار مورد آزمون ما عدد ۳ می‌باشد و وضعیت شاخص سنجش شده در نمره کمتر از ۳، کم، نزدیک به ۳، متوسط و بیشتر از ۳ زیاد در نظر گرفته می‌شود.
- فرضیه اصلی:** عملکرد سازمانی در رابطه بین، سبک رهبری خدمتگزار و تعالی سازمانی نقش تعدیل‌کنندگی دارد؛ با توجه به جدول شماره ۳ ارتباط معناداری بین عملکرد سازمانی، سبک رهبری خدمتگزار و تعالی سازمانی وجود دارد. می‌توان گفت که ویژگی‌های بکار گرفته در سبک رهبری باعث افزایش عملکرد کارکنان و در نتیجه سازمانی شده و خود از عوامل تأثیرگذار بر تعالی سازمان می‌باشد.
- ۱- فرضیه اول: رابطه معناداری بین، سبک رهبری خدمتگزار و تعالی سازمانی وجود دارد؛ با توجه به اینکه مقدار آماره آزمون  $7,01$  بدست آمده است پس می‌توان فرض فوق را با نمره بالایی مثبت ارزیابی کرد.
  - ۲- فرضیه دوم: سبک رهبری خدمتگزار بر عملکرد سازمانی تأثیر دارد؛ با توجه به اینکه مقدار آماره آزمون  $9,43$  بدست آمده است پس می‌توان فرض فوق را با نمره بالایی مثبت ارزیابی کرد.
  - ۳- فرضیه سوم: عملکرد سازمانی بر تعالی سازمانی تأثیر دارد؛ با توجه به اینکه مقدار آماره آزمون  $3,42$  بدست آمده است در حد متوسط روبه بالا ارزیابی کرد.

## نتیجه‌گیری و پیشنهادات

این تحقیق با هدف تأثیر رهبری خدمتگزار در ارزیابی عملکرد کارکنان با استفاده از مدل تعالی سازمان در دانشگاه کابل صورت گرفته است و در آن متغیر عملکرد از طریق رهبری، خطامشی و استراتژی، مشارکت‌ها و منابع، فرآیندها، نتایج کارکنان و نتایج جامعه مورد سنجش قرار گرفت. در این راستا مدلی در زمینه رابطه میان این متغیرهای کلیدی پیشنهاد و پس از تحلیل مورد تأیید قرار گرفت. عملکرد سازمانی دانشگاه کابل بر اساس مدل تعالی سازمانی مورد مطالعه قرار گرفته، در نمونه‌ای مشتمل بر ۱۳۰ نفر از مدیران، کارمندان و کارکنان در نظر گرفته شد. نتایج تحلیل داده‌ها حاکی وجود رابطه مثبت و مستقیم بین متغیرهای مستقل سبک رهبری خدمتگزار با متغیر وابسته عملکرد بود.

## پیشنهادات

۱. پیشنهاد می‌شود، آموزش‌های تخصصی مطابق با هر شغل به‌منظور آشنایی بیشتر مدیران و کارکنان از شغل خود در سازمان به‌منظور بهبود عملکرد ایشان انجام شود.
۲. پیشنهاد می‌شود، مدیران اهداف کاری برای هر شغل را تعریف کرده تا کارکنان درک درستی از کار و شغل خود پیدا کنند و از اشتباهات کاری جلوگیری شود.
۳. پیشنهاد می‌شود تا سازمان بودجه کافی برای واحدهای مختلف سازمانی تخصیص داده تا این بخش‌ها بتوانند وسایل و تجهیزات کافی مورد نیاز شغل خود را تهیه نمایند.
۴. پیشنهاد می‌شود، مدیران از تدابیر مناسب و شایسته‌ای مانند افزایش حقوق، اعطای سمت‌های بالاتر، بارگذاری اردوها و مسافرت‌ها و همچنان انواع پاداش‌های نقدی و غیرنقدی به افزایش انگیزش کارکنان کمک نماید.
۵. پیشنهاد می‌شود تا سازمان کارکنان را در جریان کیفیت کار خودشان قرار داده و در خصوص عملکرد فردی کارکنان بازخورد ارائه کند و کارکنان را در خصوص نتایج مثبت و منفی کارشان در جریان قرار دهد.
۶. پیشنهاد می‌شود تا سازمان انتصاب و استخدام پرسنل و نیروی کار را بر اساس ضوابط و شایستگی انجام دهد.

### پیشنهادات برای تحقیقات آتی

۱. از آنجایی که این تحقیق در دانشگاه کابل و در یک سازمان خدماتی و دولتی انجام شده است، بهتر است برای تعمیم‌پذیری بیشتر مدل، تحقیقات دیگری در سازمان‌های تولیدی و بازرگانی، صورت گیرد.
۲. در تحقیقات آتی به بررسی مقایسه‌ای دو یا چند سازمان دولتی و خصوصی پرداخته شود تا به این وسیله بتوان به تحلیل مقایسه‌ای دو سازمان پرداخته شود.
۳. این تحقیق تأثیر متغیرهای توانایی، درک و شناخت، حمایت سازمانی، انگیزش، بازخورد، اعتبار و سازگاری بر عملکرد را سنجیده است. پیشنهاد می‌شود تا محققان برای تحقیقات آتی ابعاد و متغیرهای بیشتری نظیر رضایت شغلی، اعتماد سازمانی، تعهد سازمانی، وفاداری سازمانی و ... را به‌عنوان متغیرهای مستقل مد نظر قرار دهند.
۴. در مطالعات آینده عوامل مؤثر بر بهبود عملکرد را میان مدیران با کارکنان و یا کارکنان مرد با کارکنان زن مورد بررسی قرار دهند.

## منابع

- حسن پور، رضا؛ احمدپور، خسرو؛ شوقی لشکاجانی، سمیه؛ باقری، ستار (۱۳۹۵)، *بررسی رابطه خودکارآمدی و عملکرد شغلی کارکنان*، دومین همایش ملی پژوهش‌های نوین در حوزه علوم انسانی و مطالعات اجتماعی ایران، قم، مرکز مطالعات و تحقیقات اسلامی سروش حکمت مرتضوی.
- حسین پور، د: آذر، م (۱۳۹۰)، *بررسی رابطه سرمایه فکری و اجتماعی با عملکرد سازمانی از نظر مدیران و کارکنان*، *فصلنامه مدیریت توسعه و تحول*، سال ۳، شماره ۷، صص ۱۹-۲۹.
- دهقان، حجت‌الله؛ دهقان، حبیب‌الله؛ عاشقی، حسن؛ دهقان، صاحبعلی (۱۳۹۴)، *بررسی رابطه سرمایه فکری با عملکرد سازمانی*، *فصلنامه علمی-پژوهشی تحقیقات مدیریت آموزشی*، سال ششم، شماره سوم، مسلسل (۲۳)، صص ۱۳۳-۱۴۸.
- ذوی الحیات، محمدرضا، نوریخس، پریش؛ سیاسی، حسین (۱۳۹۶)، *ارتباط خودکارآمدی در تصمیم‌گیری شغلی و جوکاری اخلاقی با اثربخشی*، *فصلنامه اخلاق در علوم و فناوری*، سال دوازدهم، شماره ۲، صص ۶۶-۵۸.
- رضایت، غلامحسین؛ گلی، حسن (۱۳۹۵)، *رابطه بین خودکارآمدی با سبک مدیریت کلاس اعضای هیئت علمی دانشگاه‌ها و مؤسسات آموزش عالی مطالعه موردی: یکی از مراکز آموزش عالی نیروهای مسلح*، *فصلنامه روانشناسی نظامی*، دوره ۷، شماره ۲۵، صص ۶۶-۵۱.
- زرین، ح. (۱۳۹۰)، *بررسی تأثیر بکارگیری مولفه‌های مدیریت دانش بر عملکرد سازمانی (بر اساس مدل اچپو) در مجتمع آموزشی مفید در سال ۱۳۸۹*، پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشکده روان‌شناسی و علوم اجتماعی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران مرکزی.
- سربلند، خیرالله؛ مهدی زاده، مهسا؛ ساده‌دل، مینا (۱۳۹۶)، *بررسی تأثیر سرمایه فکری بر عملکرد سازمانی کارکنان بیمارستان امام خمینی شهر پارس آباد*، پنجمین رویکردهای پژوهشی در علوم انسانی و مدیریت.
- صفاری زنجانی، ناصر؛ کاظم زاده بیطالی، مهدی؛ حسنی، محمد؛ نمازپور، منصوره (۱۳۹۶)، *رابطه بین توسعه حرفه‌ای کارکنان با خودکارآمدی آنان و نوع قدرت مدیران در دانشگاه آزاد اسلامی واحد ارومیه*، *فصلنامه مدیریت دولتی*، سال هشتم، شماره بیست و هفتم، صص ۱۱-۱.
- صفرزاده، ح؛ تدین، ا؛ حرمحمدی، م (۱۳۹۱)، *بررسی تأثیر استراتژی‌های مدیریت دانش بر نوآوری و عملکرد سازمانی (مطالعه موردی: مراکز آموزشی و درمانی شمال فارس)*، *فصلنامه علمی-پژوهشی دانشکده بهداشت یزد*، سال ۱۱، شماره ۱، صص ۸۶-۷۶.
- عباس پور، ع؛ باروتیان، ه (۱۳۸۹)، *بررسی رابطه ارتباطات اثربخش و عملکرد سازمانی (بر اساس مدل اچپو) در واحدهای ستادی شرکت ملی گاز ایران در سال ۱۳۸۸*، *فصلنامه مدیریت و منابع انسانی در صنعت نفت*، دوره ۴، شماره ۱۰، صفحات ۷-۳۷.

علی پور قیبه باشی، سردار (۱۳۹۱)، بررسی رابطه سرمایه فکری با عملکرد سازمانی بانک قوامین استان تهران، پایان نامه کارشناسی ارشد، پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد تهران مرکزی.

عمرانی، مهدی (۱۳۹۴)، بررسی رابطه میزان خود کارآمدی مدیران با عملکرد سازمانی، دومین کنفرانس بین‌المللی آینده پژوهی، مدیریت و توسعه، دانشگاه تربت حیدریه.

لونبرگ، فرد (۲۰۱۱)، خودکارآمدی در محیط کار: تلویحاتی برای انگیزش و عملکرد. ترجمه محمد فروهر، ماهنامه صنعت خودرو، سال شانزدهم شماره ۱۱۲ مرداد ۱۳۹۲، صص ۳۵-۳۳.

مقیسه، حسین (۱۳۹۳)، بررسی رابطه بین سرمایه فکری بر عملکرد سازمانی (مورد مطالعه سازمان شهرداری ها و دهیاری های کشور)، پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد تهران مرکزی.

نیاز آذری، مرضیه؛ خسروآبادی، سهیلا (۱۳۹۳)، تبیین اهمیت هوش معنوی و خودکارآمدی مدیران در عرصه رقابت جهانی، فصلنامه آینده پژوهی مدیریت، سال بیست و پنجم، شماره ۱۰۱، صص ۵۱-۴۳.

Bandura, Albert, (1997), *Self-efficacy: The exercise of control*, New York: Freeman.  
Cherian, J. and Jacob, J. (2013). Impact of Self Efficacy on Motivation and Performance of Employees, *International Journal of Business and Management*, 8(14): 80-88.

Dorman J. (2005). *Associations between classroom environment and academic efficacy*. In: Learning environment research, 4, 243-256.

Gavrea, C. Ilies, L. Stegorean, R. (2011), Determinants of Organizational PPerformance: The Case of Romania. *Management & Marketing Challenges for the Knowledge Society*. 6(2), 285-300.

Gurpreet Randhawa(2004), examine the relationship between self-efficacy and work performance. *Indian Journal of Industrial Relations*. Vol. 39, No. 3.

Hoy, Anita Woolfolk(2004) *Essays on Teaching Excellence Toward the Best in the Academy* vol. 15, No.7. *Self Efficacy in College Teaching*, The Ohio State University.

Iroegbu, M. N. (2015). Self-Efficacy and Work Performance: A Theoretical Framework of Albert Bandura's Model, Review of Findings, *Implications and Directions for Future Research*, *Psychology and Behavioral Sciences*, 4(4): 170-173.

Karamat, A U. (2013), *Impact of Leadership on Organizational Performance. A Case Study of D&R Cambric Communication*. Business Economics and Tourism. university of applied sciences, 1-63.

Karademas EC, Kalantzi-Azizi A (2004). *The stress process, self-efficacy expectations, and psychological health*. *Personality and Individual Differences*. 2004; 37(5):1033-43.



- Lai, M-Ch. and Chen, Y-Ch. (2012, August). Self-Efficacy, Effort, Job Performance, Job Satisfaction, and Turnover Intention: The Effect of Personal Characteristics on Organization Performance, *International Journal of Innovation, Management and Technology*, 3(4): 387-391.
- Ngah, R. & Ibrahim, A. R. (2010). The effect of knowledge sharing on organizational performance in small and innovation and firm performance. *Technological Forecasting & Social Change*, 77 (7), 1076-1089.
- Olson MA, Hergenahahn BR (2012). *An Introduction to the Theories of Learning*. 9th ed: Pearson Publisher; 2012.
- Spritzer, Gretchen. M (1996) social structural characteristics of psychological empowerment. *Academy of management journal*. V 3. N 5 pp 483-204.
- Wheten, David, a & Kims. Cameron (1998) *developing management skills*, New York Addison- Wesley, wheelan.