



بررسی اثرات رهبری خدمتگزار و توانمندسازی و خلاقیت و نوآوری بر عملکرد منابع انسانی در  
شرکتهای مهندسی مشاور - مورد مطالعه شرکت مهندسی مشاوره فعال در صنعت نفت و گاز و  
پتروشیمی

مژده باقری

دانشجوی دکتری مدیریت کسب و کار سازمان مدیریت صنعتی اصفهان-ایران

[moji1363.mb@gmail.com](mailto:moji1363.mb@gmail.com)

چکیده

هدف این پژوهش بررسی اثرات رهبری خدمتگزار و توانمندسازی و خلاقیت و نوآوری بر بهبود عملکرد منابع انسانی در شرکتهای مهندسی مشاور مورد مطالعه شرکت مهندسی مشاوره فعال در صنعت نفت و گاز و پتروشیمی در سال ۱۳۹۹ بوده است. روش تحقیق از نوع، همبستگی و جامعه آماری پژوهش تعداد ۵۰ نفر از مهندسی مشاور شاغل در شرکت مهندسی مورد مطالعه بودند که با استفاده از فرمول کوکران و به روش نمونه گیری ساده تصادفی تعداد ۵۰ نفر انتخاب شدند. ابزار جمع آوری داده ها پرسشنامه بوده است و برای ارزیابی عملکرد کارکنان و پیشنهادات مرتبط با خلاقیت و نوآوری از پرسشنامه های طراحی شده توسط کمیته بهبود عملکرد شرکت مورد مطالعه استفاده شد. برای سنجش متغیر رهبری خدمتگزار و توانمندسازی پرسشنامه های استاندارد مورد استفاده قرار گرفت که علاوه بر آن روایی و پایایی آنها توسط متخصصین و اساتید نیز مورد تایید قرار گرفت. تجزیه و تحلیل اطلاعات جمع آوری شده در پژوهش توسط مدل سازی معادلات ساختاری و نرم افزار SPSS و لیزرل انجام شده است. یافته ها نشان دهنده آن بود که رهبری خدمتگزار با توانمندسازی و خلاقیت و نوآوری بر بهبود عملکرد مهندسی مشاور شاغل در شرکت مهندسی مورد مطالعه رابطه ای مثبت دارد. همچنین نقش توانمندسازی در ارتباط بین رهبری خدمتگزار و خلاقیت و نوآوری و بهبود عملکرد منابع انسانی به تأیید رسید.

واژه های کلیدی: رهبری خدمتگزار، خلاقیت و نوآوری، توانمندسازی منابع انسانی، بهبود عملکرد، شرکتهای مهندسی مشاوره

مقدمه

رهبری به دلیل نقشی که در اثر بخشی فردی و گروهی در سازمان ایفا می کند، عنوان بسیار مشهوری در رفتار سازمانی دارد. کلمه رهبری در بسیاری از سطوح مختلف علوم انسانی از جمله علوم سیاسی، اجتماعی، مذهبی و مدیریتی به کار رفته است که در همه این علوم با کمی اختلاف به معنای نفوذ در افراد و ایجاد تغییر و هدایت در رفتار آنها برای رسیدن به هدف است. (2010 Brewer). رهبری خدمتگزار یک مفهوم پرتطرفدار در مجموعه سبکهای رهبری است. توجه به موضوع رهبری خدمتگزار در سالهای اخیر، افزایش پیدا کرده است و انواع سازمانهای تجاری، غیر انتفاعی، آموزشی، و نیز سازمانهای دولتی برای اداره سازمان خود اصول رهبری خدمتگزار را مورد استفاده قرار داده اند. (Wong, 2003). البته اهداف در علوم و عرصه های مختلف، متفاوت است. در علم مدیریت هنری فایول برای اولین بار رهبری را تحت عنوان «جهت دهی یا دستوردهی» به عنوان یکی از وظایف پنج گانه مدیریت مطرح کرد. سپس کلمه هدایت در زبان فارسی جایگزین آن شد. در حال حاضر رهبری به معنای توانایی دیگران به کوشش مشتاقانه جهت کسب اهداف معین به کار می رود و اساس فرآیند رهبری توان تأثیرگذاری یک فرد بر دیگران است. (Laub, 1999).



## بیان مسأله

عامل موفقیت و یا شکست هر سازمانی، نیروی انسانی است. اگر مدیریت با کارکنان رابطه درست و منطقی برقرار کند به طوری که نیازهای فردی آنان را شناسایی و به آن نیازها توجه کند، می‌تواند از نیروهای انسانی خود به طور مشروع در راستای اهداف سازمانی استفاده کند. رتلیس معتقد است که حل مشکلات انسانی مستلزم آن است که عوامل تشکیل‌دهنده شخصیت انسانی را شناخت و تغییر و تحولات آن را مورد بررسی قرار داد. (Pierce, 2001). با توجه به مفاهیم و اجزای تشکیل‌دهنده، وظایف رهبری معلوم می‌شود که رهبری با بُعد انسانی سازمان و گروه و نیز با جنبه هنر بودن مدیریت سروکار دارد و «بدون وجود هدایت و رهبری، ممکن است حلقه اتصال موجود در میان اهداف فردی و سازمانی ضعیف یا گسیخته شود.» (Laub, 1999). از نظر گرین لیف شرط اساسی تحقق جامعه آرمانی (جامعه خدمتگزار)، وجود رهبران خدمتگزار در تمامی سازمان‌ها است و این رهبران بایستی در جهت خدمت رسانی به پیروان (کارکنان)، برآوردن نیازها و همچنین توسعه و پرورش آنها به عنوان مهم‌ترین وظیفه، گام بردارند

(Kuick, 1996). امروزه خلاقیت و نوآوری بعنوان یک میدان رقابتی جدید برای سازمانهای توسعه محصول، شناخته شده است و از مهندسی و طراحان محصول انتظار می‌رود خلاق، نوآور و مولد ایده‌های فراوان باشند (Koene, 2002). در این بین نقش سبک رهبری و خلاقیت، بعنوان دو عامل مهم تأثیرگذار بر بهره‌وری و اثربخشی حائز اهمیت بوده و بر بالندگی سازمان، افزایش کیفیت تولیدات و خدمات، موفقیت در رقابت، افزایش انگیزش کارکنان، رضایت شغلی، کاهش هزینه‌ها، ضایعات و اتلاف منابع و تنوع تولیدات اثر داشته و مشوق عملگرایی است، به همین جهت نیازمند بررسی و مطالعه بیشتری است (شوقی، ۱۳۹۱).

توانمندسازی منابع انسانی برای تمام صنایع مهم و اساسی می‌باشد، امروزه توانمندسازی منابع انسانی به عنوان راهکاری برای موفقیت و رشد سازمان‌ها تبدیل شده است. به گونه‌ای که سازمان‌ها تلاش می‌کنند با توانمند ساز نمودن منابع انسانی خود به بهترین شیوه از منابع در اختیار خود استفاده کنند. اغلب محققان توانمندسازی<sup>1</sup> را افزایش توان و مهارت منابع انسانی برای انجام دادن بهتر کار تعریف نموده‌اند (Amichai., 2008). لازمه دستیابی به هدفهای سازمان، مدیریت مؤثر این منابع با ارزش است. در این راستا رشد، پیشرفت، شکوفایی و ارتقای توانمندی‌های کارکنان که در سالیان اخیر مورد توجه صاحب نظران و کارشناسان مدیریت منابع انسانی واقع شده است از اهمیت زیادی برخوردار می‌باشد.

## اهمیت پژوهش

با وجود مطالعات مطرح شده در بیان مسأله تحقیق، رهبری خدمتگزار<sup>2</sup> به عنوان یک عامل کلیدی در توسعه پایدار سازمان‌های امروزی مد نظر است از طرفی در بهره‌وری فردی، سازمان از مجموعه استعدادها و توانایی‌های بالقوه فرد به منظور پیشرفت سازمان استفاده می‌نماید و با بالفعل درآوردن نیروهای بالقوه و استعدادهای شگرف در جهت سازندگی موجب پیشرفت فرد و همسویی با سازمان می‌شود. بنابراین لازمه دستیابی به هدفهای سازمان، مدیریت مؤثر این منابع با ارزش است. توانمندسازی تکنیکی نوین و مؤثر در جهت ارتقاء بهره‌وری سازمان به وسیله بهره‌گیری از توان کارکنان است. سازمانها جهت انطباق با دنیای متغیر و متحول امروزی برای نهادینه کردن جو خلاقیت و نوآوری در سازمان، بایستی قادر باشند استراتژی‌هایی را جهت هدایت و کنترل این تغییرات به مدد رهبران سازمان ایجاد نمایند. در واقع رهبران با استفاده از ترغیب ذهنی پیروانشان و تحریک افکار نوآور آنان در کل سازمان، جو سازمانی انعطاف‌پذیری به وجود می‌آورند که احساس کارکنان را به چالش کشیده که در جستجوی دیدگاههای جدید و نوآورانه در شغلشان باشند (Gumusluoglu, 2009). با توجه به مطالب بیان شده، مدیران و کارکنان سازمانها در تصمیمات و اقدامات خود به غیر از چارچوبهای قانونی تحت تأثیر رهبری خدمتگزار نیز می‌باشند.

1-Empowerment

2-Servant leadership

3- Employees Performance Assessment



شیوه های رهبری مناسب و مقتضی برحسب اینکه هر کدام از کارکنان به چه مدت عهده دار منصب و شغلی بوده اند و سازمان در چه نوع محیطی از لحاظ ثبات و بی ثباتی قرار دارد، با یکدیگر فرق می کنند. در واقع رهبران با ایفای الگو و نقشی که منعکس کننده ارزش های سازمان می باشد، و بکارگیری سبک هایی متفاوت می توانند بر ایجاد حس توانمندی در پرسنل تأثیر بیشتری گذاشته و کیفیت عملکرد آنها را بهبود بخشند. زیرا با توانمندسازی پرسنل، آنها احساس می کنند که سازمان برای کار آنها اهمیت و ارزش قائل است (Dipboye, 1977). قاماس اوغلو و آیلسو در پژوهشی تحت عنوان "سبک های رهبری و خلاقیت فردی و نوآوری سازمانی"، که رابطه بین سبک های رهبری، خلاقیت فردی و نوآوری سازمانی را مورد بررسی قرار دادند به این نتیجه رسیدند که رهبری از طریق توانمندسازی روانی، خلاقیت کارکنان را تحت تأثیر قرار میدهد و نتایج حاصل از مدل سلسله مراتبی خطی نشان داد که بین سبک های رهبری و خلاقیت کارکنان رابطه مثبت و معناداری وجود دارد. (Gumusluoglu & etal, 2009). این تحقیق با توجه به اینکه می تواند عوامل توانمندسازی کارکنان را مشخص نماید برای سازمانهایی که برای ارائه محصولات و خدمات متنوع و جدید متناسب با نیاز روز به خلاقیت و نوآوری در سازمان خود نیاز دارند و برای ارزیابی عملکرد کارکنان<sup>3</sup> خود تلاش می نمایند مفید می باشد.

### ادبیات پژوهش

رهبری خدمتگزار: واژه "رهبری خدمتگزار" در سال ۱۹۷۰ توسط رابرت گرین لیف در مقاله ای 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 به عنوان یک رویکرد بلندمدت، به لحاظ ایجاد تغییر و تحول در زندگی و حیطه شغلی به شمار می آید. (اسپیرس و همکاران ۱۹۹۶). مفهوم رهبری خدمتگزار در اصل از نظریه رهبری کاریزماتیک ناشی می شود و طبق نظر بسیاری از صاحب نظران، انگیزش اولیه برای رهبری، میل به خدمت است. گرین لیف که ابداع کننده چنین سبک رهبری است، فلسفه آن را "توجه داشتن به دیگران و توانایی بالا برای خدمت کردن به آنان بیان می کند و گرین لیف رهبران خدمتگزار را چنین تعریف می کند: "رهبران خدمتگزار روی خدمت رسانی به دیگران تأکید می کنند و منافع شخصی را فدای منافع دیگران می کنند تا افراد از درایت و اختیار و سلامت بیشتری برخوردار شوند و خودشان تبدیل به رهبرانی خدمتگزار شوند". او ادامه می دهد که فرایند رهبری خدمتگزار با یک احساس طبیعی شروع می شود که در آن فرد می خواهد در ابتدا خدمت رسانی کند سپس با یک انتخاب هوشمندانه، مشتاق می شود که افراد را رهبری کند. این شخص با کسی که فقط رهبر است فرق دارد و تفاوت آن از اینجا روشن می شود که رهبر خدمتگزار در ابتدا به رفع احتیاجات اولیه پیروان می پردازد. (اسپیرس ۲۰۱۰). گرین لیف (۱۹۹۷)، علاوه بر خدمتگزار بودن، ویژگی های کلیدی دیگری را نیز برای رهبران خدمتگزار برشمرده که از آن جمله می توان به حس ابتکار، توانایی گوش دادن، قوه تخیل، توانایی رد کردن، مقبولیت و یکدلی، بصیرت، دوراندیشی، آگاهی، توانایی ترغیب دیگران، التیام بخشیدن و خدمت رسانی و توانایی تشکیل اجتماعات اشاره کرد. (اسپیرس ۲۰۱۰).

رهبران خدمتگزار روی خدمت رسانی به دیگران تأکید دارند و منافع شخصی را فدای منافع دیگران می کنند تا افراد ضمن برخوردار شدن از اختیار و سلامت بیشتر، خودشان به رهبرانی خدمتگزار تبدیل شوند. ده ویژگی رهبران خدمتگزار را که برگرفته از نوشته های گرین لیف می باشد، عبارتند از: گوش دادن: رهبران خدمتگزار با گوش سپردن به آنچه که گفته می شود، به خواسته های دیگران پی میبرند. همدلی: رهبران خدمتگزار می کوشند تا دیگران را درک نموده و با آنان همدل شوند. التیام بخشی: رهبران خدمتگزار از توانایی بالقوه ای برای التیام بخشیدن به خود و دیگران برخوردارند. آگاهی: رهبران خدمتگزار افرادی آگاهند و به ویژه از خودآگاهی برخوردارند.



ترغیب: رهبران خدمتگزار در اتخاذ تصمیمات درون سازمانی، بیش از اختیار ناشی از مقام بر ترغیب و تشویق پیروان تاکید دارند مفهوم سازی: رهبران خدمتگزار بدنبال پرورش توانایی های خود هستند تا آرزوهای بزرگ را تجسم کنند . دوراندیشی: رهبران خدمتگزار این توانایی را دارند که پیامد احتمالی موقعیتی را در آینده پیش بینی کنند. مباشرت: اولین و مهم ترین تعهد رهبران خدمتگزار تحقق نیازهای دیگران است. تعهد به رشد افراد: رهبران خدمتگزار عمیقاً به رشد شخصی، حرفه ای و معنوی کلیه افراد درون سازمان متعهدند. تشکیل اجتماعات: رهبران خدمتگزار با تشکیل اجتماعات در میان کسانی که در یک سازمان معین کار می کنند در جستجوی دستیابی به شناخت هستند. ( اسپیرس ، ۲۰۱۰).

از رهبری خدمتگزار تعریفهای زیادی شده است. لوب (۱۹۹۹) در این زمینه می گوید: "یک مفهوم و تمرینی از رهبری است که رهبر، ارزشها و توسعه و مصلحت افراد را مدنظر قرار می دهد و رهبر قدرتها را بین افراد تقسیم می کند و سعی می کند انتظار و هدف افراد سازمان را برآورده کند". وی نیز در مورد رهبران خدمتگزار می گوید: "رهبران خدمتگزار کسانی هستند که نفع شخصی را کنار می گذارند و سعی می کنند نیازهای عاطفی، معنوی و فیزیکی دیگران را برآورده کنند". (Patterson, K2003) در تعریف رهبری خدمتگزار بیان می کند که رهبری خدمتگزار عبارت است از: درک و عمل به گونه ای که رهبر، منافع پیروان را نسبت به تمایل و علایق خود ترجیح دهد و به جای اینکه بر سلاطین فردی تأکید کند، به دنبال برطرف شدن نیازهای پیروان است. گرین لیف (۱۹۷۷) ، نیز بر این تأکید دارد که رهبران خدمتگزار، توانمندسازی، اعتماد متقابل، روحیه همکاری، استفاده اخلاقی از قدرت و ارزش خدمت رسانی را بر هر چیز دیگری ترجیح می دهند.

4

توانمندسازی : توانمندسازی گاهی به عنوان توانایی فرد برای کنترل خود تعریف شده است ، یعنی توانایی فرد برای کنترل بر اعمال ، رفتار و تصمیم گیری های خود در راستای بهبود عملکرد و کارایی ، هم چنین مدیران برای توسعه گروه های کاری در سازمان سعی می کنند تا با به کار گیری همزمان توانمندسازی گروه و ایجاد نظام کنترل داخلی امکان مدیریت مستقل گروه ها بر خود را فراهم کنند ( Amichai and et al , 2008 ). اغلب شرکت های بزرگ امروزه دریافته اند که به خاطر مهارت ها و تجارب نیروی کارشان موفق بوده اند، نه به خاطر دارایی های فیزیکی که در اختیار داشتند. مضافاً اینکه دریافته اند که حتی اگر برخی از محصولات آنها از بازار جهانی کنار گذاشته شود، گذشت زمان و تغییر افراد آن شرکت ضروری است (Wickramasinghe, 2005).

خلاقیت: خلاقیت یعنی ارائه فکر و طرح نوین برای بهبود و ارتقاء کمیت یا کیفیت فعالیت های سازمان؛ مثلاً افزایش بهره وری، افزایش تولیدات یا خدمات، کاهش هزینه ها، تولیدات یا خدمات از روش بهتر، تولیدات یا خدمات جدید و غیره.

روبرت جی استرنبرگ و لیندای اوهارا در بررسی های خود شش عامل را در خلاقیت افراد مؤثر دانسته اند:

- ۱-دانش: داشتن دانش پایه ای در زمینه ای محدود و کسب تجربه و تخصص در سالیان متمادی.
  - ۲-توانایی عقلانی: توانایی ارائه ایده خلاق از طریق تعریف مجدد و برقراری ارتباطات جدید در مسائل.
  - ۳- سبک فکری: افراد خلاق عموماً در مقابل روش ارائه شده از طرف سازمان و مدیریت ارشد، سبک فکری ابداعی را بر می گزینند.
  - ۴-انگیزش: افراد خلاق عموماً برای به فعل در آوردن ایده های خود برانگیخته می شوند.
  - ۵- شخصیت: افراد خلاق عموماً دارای ویژگی های شخصیتی مانند مصر بودن، مقاوم بودن در مقابل فشارهای بیرونی و داخلی و نیز مقاوم بودن در مقابل وسوسه هم رنگ جماعت شدن هستند.
  - ۶-محیط: افراد خلاق عموماً در داخل محیط های حمایتی بیشتر ظهور می یابند ( Gilson , 2005 ).
- نوآوری: منظور از نوآوری خلاقیت متجلی شده و به مرحله عمل رسیده است ، :



به عبارت دیگر نوآوری یعنی اندیشه خلاق تحقق یافته؛ نوآوری همانا ارائه محصول، فرایند و خدمات جدید به بازار است؛ نوآوری بکارگیری توانایی‌های ذهنی برای ایجاد یک فکر یا مفهوم جدید است. (Madjar, 2005).

ارزیابی عملکرد کارکنان

ارزیابی عملکرد یک فرایند رسمی است که از طریق آن، بازخوردهایی در مورد عملکرد شغلی کارکنان فراهم می‌شود. در این فرایند کمک های یک کارمند به سازمان طی دوره زمانی مشخصی، مورد ارزیابی قرار می‌گیرد و از طریق باز خورد نتایج حاصل از آن، برای کارکنان این امکان فراهم می‌شود تا بدانند در مقایسه با استانداردهای تعیین شده توسط سازمان تا چه حد خوب عمل کرده‌اند. براساس تعریف فوق، فرآیند ارزیابی عملکرد، به ارزیابی رسمی و منظم کارکنان می‌پردازد و میزان و نحوه انجام وظایف و مسئولیت‌های محوله آنان را با توجه به هدف‌های سازمان بررسی می‌کند. و با ارائه شناخت علمی و دقیق از توانایی‌های بالقوه و ضعف‌های موجود کارکنان نسبت به شغل آنها در جهت رشد و تعالی نیروی انسانی و سازمان گام بر می‌دارد (Brewer, 2010).

### اهداف تحقیق

هدف اصلی

بررسی اثرات رهبری خدمتگزار و توانمندسازی و خلاقیت و نوآوری بر عملکرد منابع انسانی در شرکتهای مهندسی مشاور- مورد مطالعه شرکت مهندسی مشاوره فعال در صنعت نفت و گاز و پتروشیمی

اهداف فرعی

- تعیین اثرات رهبری خدمتگزار بر عملکرد منابع انسانی در شرکتهای مهندسی مشاور- مورد مطالعه شرکت مهندسی مشاوره فعال در صنعت نفت و گاز و پتروشیمی

- تعیین اثرات غیر مستقیم رهبری خدمتگزار از طریق متغیر توانمندسازی بر عملکرد منابع انسانی در شرکتهای مهندسی مشاور- مورد مطالعه شرکت مهندسی مشاوره فعال در صنعت نفت و گاز و پتروشیمی

- تعیین اثرات غیر مستقیم رهبری خدمتگزار از طریق متغیر خلاقیت و نوآوری بر عملکرد منابع انسانی در شرکتهای مهندسی مشاور- مورد مطالعه شرکت مهندسی مشاوره فعال در صنعت نفت و گاز و پتروشیمی

فرضیه اصلی

- رهبری خدمتگزار و توانمندسازی و خلاقیت و نوآوری بر عملکرد منابع انسانی در شرکتهای مهندسی مشاور- مورد مطالعه شرکت مهندسی مشاوره فعال در صنعت نفت و گاز و پتروشیمی تأثیر دارد.

فرضیه های فرعی

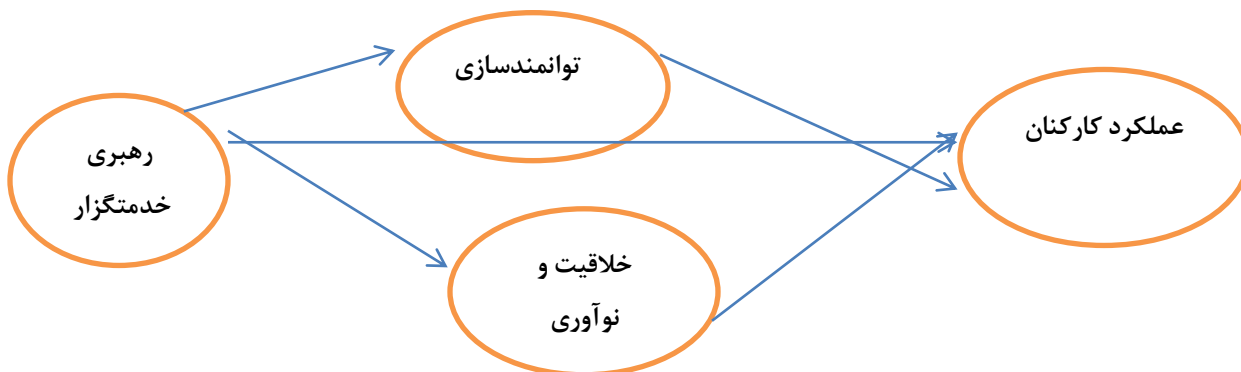
- فرضیه فرعی اول : رهبری خدمتگزار بر عملکرد منابع انسانی در شرکتهای مهندسی مشاور- مورد مطالعه شرکت مهندسی مشاوره فعال در صنعت نفت و گاز و پتروشیمی تأثیر دارد.

- فرضیه فرعی دوم : رهبری خدمتگزار از طریق متغیر توانمندسازی بر عملکرد منابع انسانی در شرکتهای مهندسی مشاور- مورد مطالعه شرکت مهندسی مشاوره فعال در صنعت نفت و گاز و پتروشیمی تأثیر دارد.

- فرضیه فرعی سوم : رهبری خدمتگزار از طریق متغیر خلاقیت و نوآوری بر عملکرد منابع انسانی در شرکتهای مهندسی مشاور- مورد مطالعه شرکت مهندسی مشاوره فعال در صنعت نفت و گاز و پتروشیمی تأثیر دارد .



مدل اصلی تحقیق



روش تحقیق

تحقیق حاضر از نظر هدف کاربردی و از نظر گردآوری اطلاعات توصیفی از نوع همبستگی مبتنی بر مدل سازی معادلات ساختاری است زیرا به دنبال بررسی اثرات رهبری خدمتگذار و توانمندسازی و خلاقیت و نوآوری بر عملکرد منابع انسانی در شرکتهای مهندسی مشاور- مورد مطالعه شرکت مهندسی مشاوره فعال در صنعت نفت و گاز و پتروشیمی بوده است.

جامعه و نمونه آماری و روش نمونه گیری و ابزار جمع آوری داده ها

6

جامعه آماری پژوهش تعداد ۵۰ نفر از مهندسی مشاور شاغل در شرکت مهندسی مشاوره فعال در صنعت نفت و گاز و پتروشیمی بوده است. که با استفاده از فرمول کوکران و به روش نمونه گیری تصادفی ساده تعداد ۵۰ نفر انتخاب شدند. ابزار جمع آوری داده ها پرسشنامه بوده است و برای ارزیابی عملکرد کارکنان و پیشنهادات مرتبط با خلاقیت و نوآوری از پرسشنامه های طراحی شده توسط کمیته بهبود عملکرد شرکت مورد مطالعه استفاده شد. برای سنجش متغیر رهبری خدمتگذار (مدل رهبری خدمتگذار پترسون) و متغیر توانمندسازی پرسشنامه های استاندارد مورد استفاده قرار گرفت که علاوه بر آن روایی و پایایی آنها توسط متخصصین و اساتید نیز مورد تایید قرار گرفت. تجزیه و تحلیل اطلاعات جمع آوری شده در پژوهش توسط مدل سازی معادلات ساختاری و نرم افزار لیزرل انجام شده است.

$$n = \frac{N \times Z_{\alpha}^2 \times pq}{\epsilon^2 (N - 1) + Z_{\alpha}^2 \times pq} = \frac{0/5 * 0/5 * 1/96 * 1/96 * 57}{0/5 * 0/5 * 1/96 * 1/96 + 0/05 * 0/05 * 56} = 50$$

که در آن: n حجم نمونه آماری، N: تعداد کل نفرات جامعه،  $Z_{\alpha}$ : سطح اطمینان نمونه گیری،  $p, q$ : پارامترهای نمونه گیری،

$\epsilon$ : سطح خطای باشد. (بازرگان و حجازی، ۱۳۸۰)

روش تجزیه و تحلیل اطلاعات

پس از جمع آوری پرسشنامه ها، کار توصیف و تجزیه و تحلیل آماری آغاز گردید و بر اساس اطلاعات بدست آمده کد گذاری و وارد کامپیوتر گردید که توسط برنامه SPSS کار توصیف و تجزیه و تحلیل آماری آغاز گشت. تجزیه و تحلیل یافته های پژوهش در دو سطح آمار توصیفی و استنباطی صورت گرفته است. در سطح آمار توصیفی از جداول فراوانی، درصد، انحراف معیار، میانگین و نمودارها و در سطح آمار استنباطی به منظور آزمون فرضیه های پژوهش و تعمیم نتایج از روشهای آمار استنباطی (مانند: مدل



معادلات ساختاری) استفاده شده است. مهمترین روش این بخش مدل سازی معادلات ساختاری است که در ذیل به توضیح آن پرداخته می شود. در پردازش اطلاعات و آزمودن فرضیات از بسته نرم افزاری لیزرل استفاده گردیده است. با توجه به خروجی لیزرل میزان  $t$  محاسبه شده در کلیه متغیرها بزرگتر از ۲ میباشد بنابراین کلیه تخمین های ارائه شده از لحاظ آماری معنادار می باشند.

شاخص تی - ویلیو استاندارد متغیر رهبری خدمتگزار، توانمندسازی کارکنان، خلاقیت و نوآوری، ارزیابی عملکرد منابع انسانی

مقدار آلفای کرونباخ ابعاد توانمندسازی

بُعد	آلفای کرونباخ
شایستگی	0/57
خودمختاری	0/80
تأثیر گذاری	0/83
معنی دار بودن	0/87
اعتماد	0/89

7

مقدار آلفای کرونباخ در پرسشنامه ارزیابی عملکرد کارکنان

بُعد	آلفای کرونباخ
عالی	0/88
خوب	0/74
متوسط	0/69
ضعیف	0/65
نا مطلوب	0/68

تحلیل عاملی پرسشنامه ها (آماره بارتلت و KMO)

پرسشنامه	آماره KMO	آماره بارتلت	درجه آزادی سطح معناداری
رهبری خدمتگزار	0.919	1439	0.00 137
خلاقیت و نوآوری	0.90	1608	0.00 171
توانمندسازی	0.963	3453	0.00 136
عملکرد منابع انسانی	0.952	3450	0.00 137



معیارهای ارزیابی عملکرد کارکنان واحد مهندسی شرکت مهندسی مورد مطالعه، برای هر سطح ارزیابی و تخصیص امتیاز به آنان می‌باشد.

امثالهای روشن ودقیق تنها به موارد زیر محدود نمی‌گردد	ابعاد ارزیابی عملکرد
۱- دانش بالای حرفه‌ای و هدایتی آنان برای همگان آشکار است.	الف) عالی-همواره فراتر از انتظار این عنوان در مورد کارکنانی مصداق دارد که همواره خدماتی با کیفیت عالی و فراتر از انتظار ارائه کرده و بدون نظارت و سرپرستی، وظایف و مسئولیتهای خود را با کمیت و کیفیت فوق‌العاده‌ای انجام می‌دهند.
۲- به طور معمول ضمن حفظ کیفیت بالای وظایف متداول، داوطلب کار و مسئولیت فوق برنامه نیز می‌باشند. برای کار در ساعات غیرموظف نیز تعهد خوبی از خود نشان می‌دهند.	هر فرد از این گروه نسبت به عملکرد خود احساس مسئولیت بسیار بالایی دارد. در تعریف برنامه‌ها و خدمات جدید همکاران را یاری می‌نماید و بعنوان الگویی برای سایر کارکنان بدل می‌شود. کارکنانی که در این دسته طبقه‌بندی می‌شوند به طور معمول به نتایج چشمگیر و فوق‌العاده‌ای دست یافته‌اند.
۳- همیشه در کار خود فراتر از معیارها و استانداردهای تعریف شده قرار دارند.	این گونه کارکنان بایستی اکثر ویژگیهای مثالهای ستون مقابل را دارا باشند.
۴- همواره از کار تیمی استقبال نموده و زمینه های لازم برای همکاری گروهی را فراهم می‌نماید و به عنوان عضو فعال در تیم ، به انجام وظایف محول می‌پردازد.	این ویژگیها تنها در معدودی از کارکنان مشاهده می‌گردد.
۵- به طور معمول دقیق بوده و نارسایی‌ها را کشف نموده (قبل از اینکه بخواهند به مشکلی بدل شوند) و نسبت به حل و برطرف کردن نارسایی‌ها اقدام می‌نمایند.	
۶- نسبت به تغییرات، دیدگاه مثبت دارند و در موارد لازم نقش تسهیل کننده دارند. دارای شخصیت مثبت امیدوار و سازنده می‌باشند.	
۷- در هر شرایطی مسئولیت خود را در نظر دارند.	
۸- به طور روشن و آشکار با دیگران ارتباط برقرار می‌کنند و در تبادل اطلاعات به منظور پیشرفت کار ، فعالیت بارز دارند.	
۹- به جلب رضایت مشتریان درون سازمانی ( نظیر مدیران پروژه ها و مدیران واحدهای دیگر و سرپرستان بخش های دیگر ) توجه و دقت کافی دارند.	
۱۰- تعهد پذیری بالایی نسبت به سازمان دارند ( تعلق خاطر سازمانی) و برای پیشرفت سازمان و جلوگیری از رشد خطاها در سازمان ، دلسوزانه انرژی به خرج می‌دهند.	
۱۱- به کلیه همکاران احترام می‌گذارند و انتقادات سازنده خویش را در محیط های خصوصی دو نفره مطرح می‌نمایند.	



<p>۱۲- در رعایت نظم و مقررات سازمانی ، کوشا می باشند.</p> <p>۱۳- ۱۰۰٪ کل ساعات اداری را مشغول انجام وظایف سازمانی می باشند و در کنترل عملکرد کاری سایر همکاران نیز نقش مثبت دارند.</p>	
<p>مثالهای روشن و دقیق تنها به موارد زیر محدود نمی گردد</p>	<p>ابعاد ارزیابی عملکرد</p>
<p>۱- از دانش بالای حرفه ای و تخصصی برخوردار هستند.</p> <p>۲- به طور معمول با حفظ کیفیت وظایف، داوطلب وظایف و مسئولیتهای فوق برنامه نیز هستند و برای کار در ساعات غیرموظف نیز متعهد هستند.</p> <p>۳- مصداق بارز بسیاری از معیارهای تعریف شده می باشند.</p> <p>۴- همواره از کار تیمی استقبال نموده و زمینه های لازم برای همکاری گروهی را فراهم می نماید و به عنوان عضو فعال در تیم ، به انجام وظایف محوله می پردازد.</p> <p>۵- حتی در شرایط پرفشار - تعادل خود را از دست نمی دهند و روش مثبت و حرفه ای در پیش می گیرند و دارای شخصیت مثبت امیدوار و سازنده هستند.</p> <p>۶- پیشنهاد دهنده «بهبود مستمر» هستند و پیشنهادات دیگران را سرسری رد یا قبول نمی کنند.</p> <p>۷- اولویت ها را خوب تشخیص می دهند و نسبت به انجام امور اولویت دار کوشا هستند. بدون اینکه سایر فعالیتهای کم اهمیت را فراموش کنند.</p> <p>۸- ارتباطات روشن و مثبتی با دیگران دارند و از تبادل اطلاعات سازنده استقبال می کنند.</p> <p>۹- به جلب رضایت مشتریان درون سازمانی ( نظیر مدیران پروژه ها و مدیران واحدها و سرپرستان بخش های دیگر) توجه و دقت کافی دارند.</p> <p>۱۰- در رعایت نظم و مقررات سازمانی ، کوشا می باشد.</p> <p>۱۱- ۱۰۰٪ کل ساعات اداری را مشغول انجام وظایف سازمانی می باشند و در کنترل عملکرد کاری سایر همکاران نیز نقش مثبت دارند.</p>	<p>ب) خوب</p> <p>این گونه کارکنان در موارد زیادی شبیه به افراد گروه اول می باشند و برای ارائه کار بهتر گرایش و توانمندی خاصی را از خود نشان می دهند. کارکنانی که در این گروه طبقه بندی می شوند باید اکثر ویژگیهای مثالهای ستون مقابل را داشته باشند.</p>

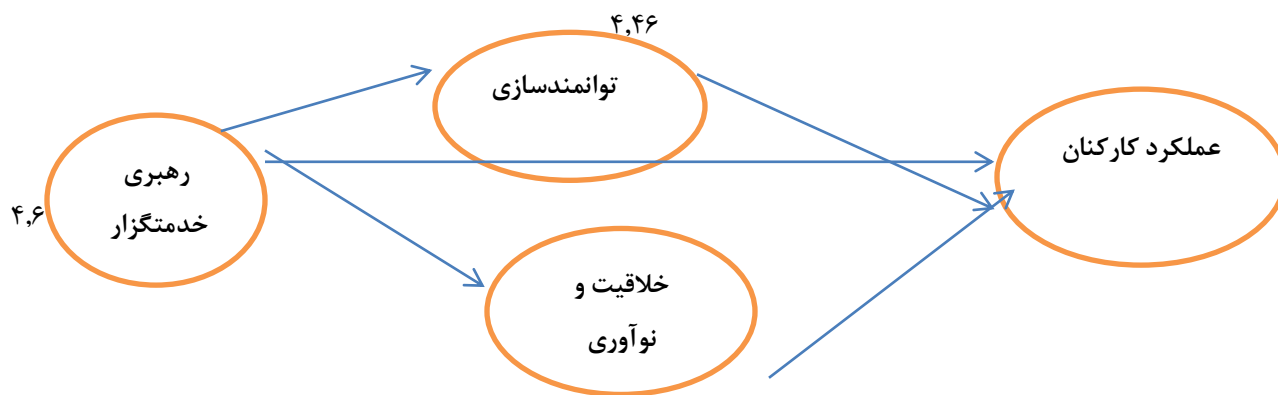
مثالهای روشن و دقیق تنها به موارد زیر محدود نمی گردد	ابعاد ارزیابی عملکرد
<p>۱- تشخیص ناهماهنگی آنان با گروه مشکل است. لیکن نشان نمی دهند که به وضوح با دیگران هماهنگی دارند.</p> <p>۲- اغلب برای انجام امور محوله به دنبال دلیل می گردند خودکار و خوداتکا نمی باشند.</p> <p>۳- به کمک دیگران احتیاج دارند و آنرا می پذیرند.</p> <p>۴- از راهنمایی ها استفاده می کنند و به عمد دچار کم کاری یا بیهوده کاری نیستند.</p> <p>۵- به ندرت نتایج و ماحصل کار آنان درخشان است.</p> <p>۶- قوانین و نظم و مقررات حضور و غیاب را با سهل انگاری پذیرا هستند لیکن به عمد آن را زیر پا نمی گذارند.</p> <p>۷- در مجموع خود را با جمع هماهنگ نشان می دهند.</p> <p>۸- بیش از ۷۰٪ کل ساعات اداری را مشغول انجام وظایف سازمانی می باشند.</p>	<p>ج) متوسط</p> <p>این گروه از کارکنان را گروهی تشکیل می دهند که نتیجه عملکردشان در مورد انجام وظایف و مسئولیتها شغلی تا حدودی قابل قبول است.</p> <p>اغلب سعی در اصلاح و پیشرفت خود ندارند، لیکن در مواقعی که به آنان کمک می شود نتیجه عملکردشان خوب و بیش از انتظار است.</p> <p>به استقبال مسائل و مشکلات نمی روند، لیکن به ناگزیر بیشتر مواقع عملکردشان مثبت است، اصلاح پذیرند و روحیه انفرادی ندارند، لیکن مشتاقانه جمع پذیر نیستند. از آموزش استقبال می کنند. لیکن کوشش مجددانه ای ابراز نمی دارند.</p> <p>با این همه در مجموع عملکرد رفتاری آنان از عملکرد کاری آنها مثبت تر است.</p>
مثالهای روشن و دقیق تنها به موارد زیر محدود نمی گردد	ابعاد ارزیابی عملکرد
<p>۱- به روشنی در انجام فعالیتهای شغلی، با همکاران دیگر ناهماهنگی دارند و بدون انجام تذکرات مستمر قادر به انجام صحیح کارها و فعالیتهای خود نیستند.</p> <p>۲- در مواجهه با موانع و مشکلات، بدون حمایت و کمک دیگران قادر به حل آنها نیستند.</p> <p>۳- در برخی از موارد خود را مشغول نشان می دهند، لیکن در عمل فعالیتی از خود بروز نمی دهند.</p> <p>۴- در مواردی که در انجام فعالیتی تسلط دارند به انواع مختلف سعی دارند آن را به همه نشان دهند.</p> <p>۵- آموزش پذیرند و احتمال اینکه پس از آموزش رفتار مناسبی از خود بروز دهند بسیار است.</p> <p>۶- کمتر پیشقدم و داوطلب فعالیت و کار جدیدی هستند.</p> <p>۷- در برخی از موارد مقررات حضور و غیاب را نادیده می گیرند یا زیر پا می گذارند.</p> <p>۸- بیش از ۶۰٪ کل ساعات اداری را مشغول انجام وظایف سازمانی می باشند.</p>	<p>د) ضعیف</p> <p>این دسته از کارکنان، کارکنانی هستند که اغلب نتیجه و حاصل فعالیتهای شغلی آنان به حد انتظار یا استاندارد نمی رسد و فقط در برخی از موارد، عملیات شغلی آنان با حد انتظار برابری می کند و در موارد بسیار معدودی بررسی نتیجه عملکرد آنان از حد انتظار فراتر می رود. کارکنانی که در این گروه قرار دارند، نیاز به بهبود دارند، این بهبود از طریق کارآموزی و یا از طریق برگزاری کلاسهای آموزشی برای آنان است.</p>



ابعاد ارزیابی عملکرد	مثالهای روشن ودقیق تنها به موارد زیر محدود نمی گردد
<p>ه) نامطلوب</p> <p>عملکرد این دسته از کارکنان به ندرت قابل قبول است، در اکثر موارد نتیجه فعالیتهای آنان احتیاج به اصلاح دارد و بدون آن قابل پذیرش نیست، اصلاحات را دیر می پذیرند و در اکثر موارد در مقابل تغییرات اصلاحی مقاومت نشان می دهند، فعال نیستند و به کار خود غیرعلاقمندی نشان می دهند. در رعایت مقررات انضباطی سهل انگارند.</p> <p>روحیه دیگران را ضعیف می کنند و چنانچه در محیط کار مشکلی بوجود آید، آن را بزرگ کرده و به دیگران تلقین می کنند.</p>	<p>۱- این افراد عمدتاً نافرمانی می کنند.</p> <p>۲- معمولاً وظایف خود را انجام نمی دهند.</p> <p>۳- از وسایل کار (کامپیوتر) استفاده نابجا می نمایند.</p> <p>۴- قادر به تشخیص مسائل و مشکلات نیستند در موقع بروز آن نه تنها کمکی به حل آن نمی کنند، بلکه از فرصت بدست آمده سوء استفاده نیز می نمایند.</p> <p>۵- به طور مداوم احتیاج به راهنمایی، سرپرستی دارند و بدون نظارت هیچ کاری را درست انجام نمی دهند.</p> <p>۶- دور کردن آنان از افراد و یا گروه کاری به صلاح است.</p> <p>۷- با صحبت و بحث کردن و تبادل عکس و فایلهای غیر فنی، موجب اتلاف وقت سایر همکاران می شوند.</p> <p>کمتر از ۶۰٪ کل ساعات اداری را مشغول انجام وظایف سازمانی می باشند.</p>

11

آزمون فرضیه ها (ضرایب مسیر)



بررسی شاخص های مناسب بودن مدل اصلی

نام شاخص	مقدار استاندارد شاخص	مقدار شاخص در مدل مورد نظر	نتیجه گیری
نسبت کای دو به درجه آزادی	-	2	برازش مدل مناسب است
سطح معناداری	0.05 بیشتر از	0.224	برازش مدل مناسب است
جی.اف.آی	0.9 بیشتر از	0.92	برازش مدل مناسب است
آ.جی.اف.آی	0.9 بیشتر از	0.91	برازش مدل مناسب است
ان.اف.آی	0.9 بیشتر از	0.97	برازش مدل مناسب است
سی.اف.آی	0.9 بیشتر از	0.98	برازش مدل مناسب است
آ.رام.اس.ایی.ای	0.1 کمتر از	0.095	برازش مدل مناسب است

برازش مدل نشان می دهد که مدل تحقیق ، توانایی بالایی در اندازه گیری متغیرهای تحقیق را دارد و با توجه به استاندارد بودن تحقیق ، یافته های لیزرل قابل اعتماد است.

بررسی فرضیه های تحقیق

به منظور نشان دادن معناداری هر کدام از پارامترهای مدل و برای تایید فرضیه های تحقیق از آماره t استفاده می شود. این آماره از نسبت ضریب هر پارامتر به خطای انحراف معیار آن پارامتر بدست می آید که می بایستی درآزمون t بزرگتر از ۲ و در آزمون Z بزرگتر از ۱,۹۶ باشد تا این تخمین ها از لحاظ آماری معنادار شود با توجه به خروجی لیزرل میزان t محاسبه شده در کلیه متغیرها بزرگتر از ۲ می باشد بنابراین کلیه تخمین های ارائه شده از لحاظ آماری معنادار می باشند.

بررسی نتیجه فرضیات تحقیق

فرضیه ها	ضرایب استاندارد شده	t-value مقدار آماره	نتیجه
رهبری خدمتگزار-خلاقیت و نوآوری-توانمندسازی-بهبود عملکرد	۰,۵۶	۱۵,۹۲	فرضیه مورد تایید قرار گرفت
رهبری خدمتگزار-خلاقیت و نوآوری-عملکرد منابع انسانی	۰,۷۹	۱۴,۴۹	فرضیه مورد تایید قرار گرفت
رهبری خدمتگزار-توانمندسازی-عملکرد منابع انسانی	۰,۶۹	۱۵,۴۰	فرضیه مورد تایید قرار گرفت
رهبری خدمتگزار-عملکرد منابع انسانی	۰,۶۷	۱۵,۶۸	فرضیه مورد تایید قرار گرفت

نتیجه گیری و پیشنهادات

۱- بر طبق یافته های این تحقیق فرضیه فرعی اول مبنی بر این که رهبری خدمتگزار بر عملکرد منابع انسانی در شرکتهای مهندسی مشاور- مورد مطالعه شرکت مهندسی مشاوره فعال در صنعت نفت و گاز و پتروشیمی تأثیر دارد مورد تایید قرار گرفت . در این زمینه پیشنهاد میشود که سلامت اداری و حمایت رهبر سازمان از کارکنان در شرکتهای مهندسی مشاور بیشتر باشد که این امر می تواند به عنوان پیامد مثبت باشد و سطح عملکرد شغلی کارکنان را افزایش دهد . اگر شرکت مهندسی مشاوره مورد مطالعه با یک رهبری خدمتگزار خلاقیت و نوآوری را مورد اهمیت قرار دهد این امر باعث میشود سلامت مالی ، سود آوری و دستیابی به اهداف سازمانی و توسعه کارکنان و ارتباط مؤثر با مشتریان عملکرد بهتر و افزایش سطح توانمندسازی کارکنان را در شرکت خود شاهد باشند.

پیشنهاداتی که در این راستا می تواند ارائه داد به شرح زیر می باشد :

دستور العمل نظام پیشنهادات با هدف توانمندسازی کارکنان و ایجاد روحیه خلاقیت و نوآوری از دید رهبر خدمتگزار سازمان



- اعتقاد به ضرورت بهره گیری نظام مند از تواناییهای فکری و خلاقیت سرمایه انسانی
- بهبود فرهنگ سازمانی و ارتقای سرمایه های انسانی شرکت
- فعال سازی کارکنان در جهت فعالیتهای بهبود جویی و پویا سازی محیط کار از طریق ایجاد بستر مناسب برای تبلور خلاقیت و استعدادهای کارکنان
- ایجاد امکان شناسایی کارکنان خوش فکر و خلاق، جستجوگر و ممتاز در شرکت
- بهبود و تسهیل اجرای تصمیم ها و انجام امور بدلیل مشارکت کارکنان در تصمیم گیری ها
- افزایش تعلق سازمانی و رضایت شغلی کارکنان از طریق همسو نمودن منافع فردی کارکنان با منافع سازمان
- ایجاد روحیه مسئله یابی و مبارزه طلبی برای حل مشکلات به جای روحیه فرار از مشکل و یا انتقال آن به افراد یا سایر واحدهای سازمان
- ایجاد و تقویت روحیه کار گروهی و تیمی
- (ب) بهبود شاخصهای عملکردی و کسب صرفه های اقتصادی در شرکت ناشی از اجرای پیشنهادهای کارکنان در حوزه های مختلف فرآیندهای فنی / ستادی
- (ج) همچنین با بهره گیری از سیستم اطلاعاتی نظام پیشنهادات که امکان مشاهده تمام پیشنهادهای کارکنان فراهم می آورد، ایجاد امکان اطلاع یافتن کارکنان از پیشنهادهای همدیگر و تعمیم و گسترش فرصتهای بهبود در شرکت (مدیریت دانش) نیز مدنظر قرار گیرد .

13

- ۲- بر طبق یافته های این تحقیق فرضیه فرعی دوم مبنی بر این که رهبری خدمتگزار از طریق متغیر توانمندسازی بر بهبود عملکرد منابع انسانی در شرکتهای مهندسی مشاور- مورد مطالعه شرکت مهندسی مشاوره فعال در صنعت نفت و گاز و پتروشیمی تأثیر دارد مورد تایید قرار گرفت ، در این زمینه پیشنهاد می گردد مدیران سازمان برای ارتقاء سطح توانمندی منابع انسانی خود کارگروه تخصصی آموزشی با ایجاد وحدت رویه ، و همسو سازی امور آموزشی و توانمندسازی منابع انسانی تشکیل داده و با ایجاد یک واحد آموزش سطح دانش و مهارت های شغلی مناسب و به روز را برای کارمندان خود در راستای انجام وظایف و مسؤلیتهای و مأموریتها و دستیابی به اهداف سازمان ، تعیین نمایند .
- <اقدامات اساسی برای تحقق بهبود مستمر در سازمان و ارتقاء توانمندسازی کارکنان
- <شناسایی و حذف کلیه فعالیت های هزینه زا و فاقد ارزش برای پیشبرد پروژه ها و اخذ پروژه های جدید
- <شناسایی، حذف و یا تلفیق فعالیت های موازی
- <شناسایی فعالیت های جدید برای بهبود سطح کیفی خدمات در سازمان
- ۳- بر طبق یافته های این تحقیق فرضیه فرعی سوم مبنی بر اینکه رهبری خدمتگزار از طریق متغیر خلاقیت و نوآوری بر بهبود عملکرد منابع انسانی در شرکتهای مهندسی مشاور- مورد مطالعه شرکت مهندسی مشاوره فعال در صنعت نفت و گاز و پتروشیمی تأثیر دارد ، مورد تایید قرار گرفت .
- در این زمینه پیشنهاد میشود که :
- \* جلسات گردهمایی عمومی سازمان، برای بهبود مستمر سازمان و ارتقاء توانمندسازی کارکنان شرکت مهندسی مشاوره مورد مطالعه با هدف ایجاد زمینه برای بروز خلاقیت و نوآوری در شرکت برگزار شود که این امر برای توانمندسازی منابع انسانی بسیار مفید می باشد .



\*این جلسات بمنظور همفکری مدیریت با کلیه همکاران محترم و بمنظور یافتن راهکارهای اجرایی برای رفع نواقص و یا بهبود وضعیت کاری سازمان و توانمندسازی منابع انسانی، برگزار می شود.

با اعتقاد به ضرورت بهره گیری نظام مند از تواناییهای فکری و خلاقیت سرمایه انسانی در اداره شرکت مهندسی مورد مطالعه ، استقرار نظام پیشنهادها به منظور دستیابی به اهداف زیر، در برنامه شرکت قرار گرفته است:

- فعال سازی کارکنان در جهت فعالیتهای بهبود جویی و پویا سازی محیط کار از طریق ایجاد بستر مناسب برای تبلور خلاقیت و استعدادهای کارکنان

- رشد فکری و شخصیتی کارکنان با ایجاد روحیه و نگرش بهبود جویی در آنان
- ایجاد اشتیاق به یادگیری، مطالعه، آموزش و تحقیقات در کارکنان جهت یافتن فرصتهای بهبود و ارائه پیشنهاد
- ایجاد امکان شناسایی کارکنان خوش فکر و خلاق، جستجوگر و ممتاز در شرکت
- بهبود و تسهیل اجرای تصمیم ها و انجام امور بدلیل مشارکت کارکنان در تصمیم گیری ها
- افزایش تعلق سازمانی و رضایت شغلی کارکنان از طریق همسو نمودن منافع فردی کارکنان با منافع سازمانی

اقدامات انگیزشی

- تهیه گزارشات و معرفی برترین واحدها، پیشنهاددهندگان ( طی دوره های شش ماهه)
- طرح درخواست برگزاری جلسات هیئت مدیره جهت ارزشیابی و تعیین پاداش پیشنهادهای ویژه
- تهیه پوسترهای پیشنهادهای ویژه و نصب در تابلوها
- معرفی افراد جهت لوح های تقدیر پیشنهاددهندگان ویژه و برترینهای نظام پیشنهادها و اخذ امضا مدیریتی
- ارائه نقطه نظرات و توقعات مدیریت ارشد سازمان
- تعریف سرمایه های با ارزش شرکت
- توقع "نگرش مدیرانه" داشتن از همه رده های کارکنان
- استفاده از راهکارها و پیشنهادات همکاران
- گفتگوی جمعی و استفاده از خرد جمعی
- ایجاد تعلق سازمانی در بین همکاران و ایجاد عشق و علاقه به سازمان
- افزایش خلاقیت در بین همکاران
- حمایت مدیریت ارشد از نیروهای ارزشمند شرکت، با ایجاد ارتباط مستقیم دو جانبه
- برگزاری آموزش درون سازمانی .

فهرست منابع فارسی

- ۱- سر عیدی پور، کامران، زردشتیان، شیرین، عباسی ، همایون، فرزی، حامد(۱۳۹۲) "رابطه سبک رهبری خدمتگزار با خلاقیت فردی کارکنان ادارات ورزش و جوانان استان لرستان ، پژوهش های معاصر در مدیریت ورزشی ، ۳(۶)، ۲۹-۳۷
  - ۲- مد ، ز و بازگان ، ع و حجازی، الف، (۱۳۸۰) ( روش های تحقیق در علوم رفتاری ، تهران ، آگاه ، چاپ پنجم ، ، ۴۰۶ ص.
- ۸۰

فهرست منابع انگلیسی

- 1- Anderson J.A. (2009) .When a Servant leader Comes knocking. Leadership & Organization Development Journal. Vol 30.No1. PP 4-15.
- 2- Kuick, Van.(1996)." The meaning of servant leadership". A Dissertation presented in Partial fulfillment of the requirement for the degree Doctor of



Philosophy, Manitoba university.

2-Greenleaf, R.F. (1977). "Servant leadership: A journey into nature of legitimate power and greatness". Paulist press, Mahwah, NT.

3-Patterson, K. (2003). "servant leadership: A theatrical model ". A Dissertation presented in Partial fulfillment of the requirement for the degree Doctor of Philosophy, Regent university.

4-Spears, L.C. (2010). Character and Servant Leadership: Ten characteristics of effective, Caring leaders, *The Journal of Virtues & Leadership*, 1, 25-30.

5-Koene, B.A.S., A.L.W. Vogelaar and J.L. Soeters, (2002). Leadership effects on organizational climate and financial performance:: Local leadership effect in chain organizations. *The Leadership Quarterly*, 13(3): 193-215.

6-Shoghi, B. Mortazavi, S.M. (2012), "The Relationship between Managers' leadership style and Employee Creativity using Sashkin Model", *Archives Des Science Journal*, Switzerland, Geneva, Vol 65, Issue 9.

7- Gumusluoglu, L; Ilsev, A. (2009). " Transformational Leadership, Creativity, and Organizational Innovation", *Journal of Business Research*, Vol. 62, pp. 461-473.

8- Spears, Gretchen M, (1996 " Psychological Empowerment in the Workplace : Dimensions , Measurement and Validation ", *The Academy of Management Journal* , Vol .38 No .5

9-Amichai Y . H ., Katelyn Y .A. M., Samuel A . (2008.) , " Assessment of organizational involvement in implementing empowerment " , *Journal of Computers in Human Behavior* , Vol. No 14,

10-Wickramasinghe, N. (2005). The Phenomenon of Duality: The Key to Facilitating the Transition from Knowledge Management to Wisdom for Inquiring Organizations. In Courtney et al. (Eds.), *Inquiring organizations: Moving from Knowledge Management to Wisdom*. Hershey, PA: Idea Group Publishing.

11-Laub, J. A. (1999). Assessing the servant organization: Development of the organizational leadership assessment (OLA) instrument. Doctoral dissertation. Florida Atlantic University.

12-Brewer, C. (2010). Servant leadership: A review of literature. *Online Journal of Workforce Education and Development*, Volume IV, Issue 2. Retrieved from <http://www.opensiu.lib.siu.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1008&context>.

13- Page, Don & Wong, Paul T. P. (2003). A conceptual framework for measuring servant-leadership, Earn a master's degree in leadership at Trinity Western University: [www.twu.ca/Leadership](http://www.twu.ca/Leadership).

14- Pierce, J. L., Kostova, T., & Dirks, K. T. (2003). The state of psychological ownership: Integrating and extending a century of research. *Review of General Psychology*, 7, 84-107.

15-Amichai Y . H ., Katelyn Y .A. M., Samuel A . (2008.) , " Assessment of organizational involvement in implementing empowerment " , *Journal of Computers in Human Behavior* , Vol. No 14,

16-Dipboye, R. L. (1977). A critical review of Korman's self-consistency theory of work motivation and occupational choice. *Organizational Behavior and Human Performance*, 18, 108-126.

17- Gilson, Lucy L., John E. Mathieu, Christina E. Shalley and Thomas M. Ruddy (2005). Creativity and Standardization: Complementary or Conflicting Drivers of Team Effectiveness?. *Academy of Management Journal*, 48(3), Pp: 521-523.

18-Madjar, N. (2005). The Contributions of Different Groups of Individuals to Employees' Creativity. *Advances in Developing Human Resources*, 7(2), Pp: 182-206.