

## مقاله پژوهشی

## بررسی تأثیر توانمندسازی کارکنان بر رفتار نوآورانه با نقش میانجی مسرت و پیامدهای

## مثبت آن

علیرضا خوراکیان<sup>۱\*</sup>، سیده نرگس راهنما<sup>۲</sup>، قاسم اسلامی<sup>۳</sup>

## مشخصات نویسندگان

## چکیده

**هدف:** این پژوهش با تمرکز بر مسرت کارکنان به نقش میانجی آن در رابطه میان توانمندسازی و رفتار نوآورانه کارکنان و همچنین تعلق خاطر کاری و رضایت شغلی به عنوان دو پیامد مثبت آن، که تأثیرگذار بر عملکرد بهینه کارکنان است، می‌پردازد.

**طراحی / روش‌شناسی / رویکرد:** این پژوهش از حیث هدف، کاربردی و از نظر روش، پیمایشی - تحلیلی است و کارکنان شهرداری مشهد جامعه آماری پژوهش را تشکیل می‌دهند. برای تجزیه و تحلیل داده‌های جمع‌آوری شده از مدل معادلات ساختاری و نرم افزار AMOS و SPSS استفاده شده است.

**یافته‌های پژوهش:** نتایج مؤید نقش میانجی مسرت در رابطه میان توانمندسازی با دو متغیر رضایت شغلی و تعلق خاطر کاری است. همچنین، تأثیر مسرت که منتج از توانمندسازی کارکنان است، بر رفتار نوآورانه با نقش میانجی رضایت شغلی و تعلق خاطر کاری نیز مورد تأیید قرار گرفته است.

**محدودیت‌ها و پیامدها:** جامعه مورد مطالعه محدود به کارکنان شهرداری است و تعمیم‌پذیری نتایج این پژوهش، به سازمان‌های مشابه این سازمان امکان‌پذیر است. **پیامدهای عملی:** با توجه به پیامدهای مثبت توانمندسازی کارکنان در بهره‌وری، مدیران شهری می‌توانند با تفویض اختیار و استقلال عمل، از یک سو موجبات مسرت و رضایت کارکنان را فراهم آورند؛ و از سوی دیگر با استفاده از حس اعتماد ایجاد شده امکان بهره‌گیری از ایده‌های نوآورانه در انجام کار را فراهم آورند.

**ابتکار یا ارزش مقاله:** مطالعات پیشین بر رابطه مستقیم بین توانمندسازی کارکنان و رفتار نوآورانه متمرکز بوده است و در آن‌ها به چگونگی این تأثیر پرداخته نشده است. پژوهش حاضر به نقش هیجانات مثبت و به‌طور خاص مسرت، که حاصل از توانمندسازی افراد است، پرداخته است.

نوع مقاله: پژوهشی

کلمات کلیدی: مسرت، توانمندسازی، رفتار نوآورانه، تعلق خاطر کاری، رضایت شغلی

۱. گروه مدیریت، دانشکده علوم اداری و اقتصادی، دانشگاه فردوسی مشهد، مشهد، ایران (\*\*نویسنده مسئول)

a.khorakian@um.ac.ir

۲. دانشجوی دکتری، مدیریت دولتی، گرایش رفتار سازمانی، دانشکده علوم اداری و اقتصادی، دانشگاه فردوسی مشهد، مشهد، ایران

sn\_rahnama@mail.um.ac.ir

۳. گروه مدیریت، دانشکده علوم اداری و اقتصادی، دانشگاه فردوسی مشهد، مشهد، ایران

gh.eslami@um.ac.ir

تاریخ دریافت مقاله: ۱۴۰۰/۰۲/۱۹ تاریخ پذیرش مقاله: ۱۴۰۰/۰۵/۰۷ تاریخ چاپ مقاله: ۱۴۰۰/۰۷/۰۱

منتشر شده توسط دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه شهید بهشتی، تهران، ایران

jpap.sbu.ac.ir



research paper

## Investigating the effect of employees' empowerment on innovative behavior with mediating role of joy and its positive outcomes

Alireza Khorakian<sup>1\*</sup>, Nargess Rahnama<sup>2</sup>, Qasem Eslami<sup>3</sup>

### Authors

1. Department of Management, Faculty of Economic and Administrative Sciences, Ferdowsi University of Mashhad, Mashhad, Iran (\*corresponding author) a.khorakian@um.ac.ir
- 2 .PhD Student, Public Management, Organizational Behavior, Faculty of Economic and Administrative Sciences, Ferdowsi University of Mashhad, Mashhad, Iran sn\_rahnama@mail.um.ac.ir
- 3 .Department of Management, Faculty of Economic and Administrative Sciences, Ferdowsi University of Mashhad, Mashhad, Iran gh.eslami@um.ac.ir

### Abstract

**Purpose:** This study focuses on employees' joy and its mediating role in the relationship between empowerment and innovative work behavior, as well as work engagement and job satisfaction as two positive outcomes of it that affect the optimal performance of employees.

**Design/Methodology/Approach:** This research is applied in terms of purpose and its method is survey-analytical. The staff of Mashhad Municipality are the statistical population of the research. Structural equation model and AMOS and SPSS software were used to analyze the collected data.

**Research Findings:** The research findings indicate the mediating role of joy in the relationship between empowerment with job satisfaction and work engagement. Moreover, the effect of joy of employees, which is in its turn the result of their empowerment, on employees' innovative behavior with the mediating role of job satisfaction and work engagement has also been confirmed.

**Limitations & Consequences:** The study population is limited to municipal employees and the generalizability of the results of this study is possible to similar organizations.

**Practical Consequences:** Due to positive outcome of empowerment and its impact on efficiency, the municipal managers by delegating authority and autonomy, can provide employees joy and satisfaction on one hand, and by using the sense of trust created, provide innovative ideas to get the job done on the other hand.**Innovation or value of the Article:** Previous studies have focused on the direct relationship between employee empowerment and innovative behavior, and they have not addressed how is the relation. In the present study, the role of positive emotions and especially joy, which is the result of empowering people, has been discussed in this relation .

**Paper Type:** Research paper

**Keywords:** Empowerment, joy, job satisfaction, work engagement, innovative behaviour

Received Date: 2021-05-09 Acceptation Date:2021-07-29 Publication Date: 2021-09-23

Publisher: Iran – Tehran – Shahid Beheshti University – Faculty of Management & Accounting

[jpap.sbu.ac.ir](http://jpap.sbu.ac.ir)



در محیط امروزی که با پدیده جهانی شدن و تغییرات سریع تکنولوژیکی همراه است، نوآوری عاملی حیاتی و بسیار مهم در رشد و بقای سازمان‌ها به‌شمار می‌رود (Serrano et al., 2016). سازمان‌ها برای دستیابی به اهداف خود، ناگزیر از اقدامات نوآورانه هستند و برای پاسخگویی به تغییرات پویای محیطی، به‌چالش کشیدن آن و رقابتی عمل نمودن و بقای خود نیازمند نوآوری هستند (Munjal & Kundu, 2017). اسپیج لایر و همکاران (2012) اظهار دارند رفتار نوآورانه، رفتار کارکنانی است که به‌طور مستمر ایده‌ها، فرایندها، محصولات و رویه‌های جدید را معرفی می‌کنند و به‌کار می‌گیرند که برای سازمان و نقش آن‌ها به‌عنوان فرد، تیم یا سازمان، مرتبط و سودآور است. وست و آلتینک (1996) اظهار دارند برای دستیابی به این مقصود پیش‌آیندهایی مورد نیاز است که می‌تواند مرتبط با فرد و یا مرتبط با کار باشد. یکی از این عوامل، مسرت کارکنان است. با توجه به نقش حائز اهمیت منابع انسانی سازمان، در دستیابی به قابلیت نوآوری، می‌توان به مسرت کارکنان به‌عنوان عاملی تأثیرگذار بر بروز رفتار نوآورانه اشاره نمود. با وجود ادبیات در حال افزایش در زمینه رفتار نوآورانه و اهمیت آن در محیط کار و نیز تحقیقات انجام‌گرفته در مورد عوامل تعیین‌کننده رفتار نوآورانه از سوی برخی محققان (Xerri et al., 2009; Sameer, 2018; Vinarski & Carmeli, 2011; Monteiro et al., 2016) به‌نظر می‌رسد تأثیر هیجانانگیز و به‌طور خاص مسرت کارکنان بر رفتار نوآورانه کمتر مورد توجه قرار گرفته است. از سوی دیگر، در راستای شرایط به‌وجودآورنده مسرت کارکنان می‌توان به توانمندسازی آنان اشاره نمود. سلیگمن و میهایلی (2014) اظهار دارند شادی حقیقی، از شناسایی و پرورش قوت‌ها و به‌کارگیری هر روزه آن در کار منتج می‌شود. با توجه به ماهیت مشابه هیجانانگیز مثبت، دور از ذهن به‌نظر نمی‌رسد که پرورش و به‌کارگیری توانایی‌های بالقوه افراد و به عبارتی توانمندسازی آن‌ها مسرت آنان را در پی داشته باشد. به اعتقاد میلر (2006) آنچه که موجب نشاط می‌شود آگاهی و شناخت نسبت به نقاط قوت افراد، توسعه آن و تمرین و تقویت این قوت‌هاست. با توجه به آنچه گفته شد می‌توان اظهار داشت که اقدامات مدیریتی نظیر توانمندسازی، از جمله عوامل تأثیرگذار بر هیجانانگیز کارکنان است. اما این نکته نیز قابل توجه است که با وجود برخورداری بالقوه افراد از توانایی، خلاقیت و ابتکار در محیط سازمانی، اما چالشی که مدیران امروزی در سازمان‌ها با آن روبه‌رو هستند عدم بهره‌برداری و یا حداقل بهره‌برداری از این قابلیت‌هاست. در واقع، با وجود برخورداری از منابع فکری، توان ذهنی و ظرفیت‌های بالقوه انسانی، از توانایی افراد در سازمان‌ها به‌طور بهینه استفاده نمی‌شود. توانمندسازی تکنیکی نوین و مؤثر به‌منظور ارتقای بهره‌وری سازمان به‌وسیله بهره‌گیری از توان کارکنان است. کارکنان به‌واسطه دانش، تجربه و انگیزه خود صاحب قدرت نهفته‌اند و در واقع توانمندسازی آزادکردن این قدرت است. ظرفیت‌های بالقوه‌ای که برای بهره‌برداری از سرچشمه توانایی انسانی به کار گرفته نمی‌شود، از طریق توانمندسازی در اختیار گذاشته می‌شود و این تکنیک در یک محیط سالم سازمانی روشی متعادل در راستای آزادی عمل کارکنان ارائه می‌نماید. پژوهش‌ها حاکی از آن است که توانمندسازی زمینه مسرت کارکنان در کار را فراهم می‌آورد. ادراک کارکنان از اقدامات مدیران در راستای توانمندسازی آنان با احساس مسرت آن‌ها مرتبط است (Slåtten, 2010). بررسی ادبیات موضوع نیز مؤید این ارتباط است. چی بات و کولایس (2000) بر این ادعا هستند که اختیار و انعطاف‌پذیری که کارکنان در نتیجه توانمندسازی تجربه می‌کنند سبب می‌شود احساس بهتری به شغل خود داشته باشند و استرسی را که در انجام کار خود متحمل می‌شوند کاهش می‌دهد. در نتیجه، تفویض اختیار به کارکنان در تصمیم‌گیری در زمینه مسائل کاری، به‌طور ذاتی با احساس مسرت و عدم وجود احساس سرخوردگی همراه است (Slåtten, 2010). علاوه‌براین، توانمندسازی یکی از منابع اصلی خلاقیت است؛ بنابراین احتمال بروز رفتار خلاقانه از سوی افرادی که توانمند شده‌اند بیشتر است. استقلال فردی، مشخصه اصلی افراد خلاق است و در صورتی که سازمان‌ها حامی استقلال کارکنان باشند و از طریق توانمندسازی آن را محقق کنند، دستیابی به نوآوری سازمانی افزایش می‌یابد (Gumusluoglu & Ilsev, 2009). از آنجاکه هیجانانگیز مثبت فرد سبب افزایش خلاقیت آنان می‌گردد و با توجه به ماهیت مسرت، تأثیر مثبت مسرت بر رفتار نوآورانه افراد منطقی به‌نظر می‌رسد، بنابراین توانمندسازی کارکنان علاوه‌بر افزایش رفتار نوآورانه آنان سبب ایجاد مسرت در آن‌ها نیز می‌گردد.

که به نوبه خود افزایش رفتار نوآورانه را در پی دارد. به طور خاص، در سازمان هایی که در بخش های خدماتی فعالیت دارند نوآوری مانند نوش دارویی در راستای بهبود عملکرد عمل می کند. با این وجود، این طور به نظر می رسد که سازمان های ارائه دهنده خدمات عمومی، به نوعی در تقابل با نوآوری تصور می شوند. پنداشت غالب آن است که شرکت ها و بنگاه های کسب و کار از آنجا که دریافته اند نوآوری تضمینی برای بقای آن هاست، ذاتاً نوآور هستند. از سوی دیگر، سازمان های بخش عمومی را ذاتاً غیر نوآور قلمداد می کنیم؛ زیرا این طور به نظر می رسد اولین سؤالی که در راستای فعالیت های نوآورانه در این گونه سازمان ها مطرح می شود این است که چرا باید نوآور باشند؟! چنین موضعی علاقه و تمایل محققان در زمینه نوآوری در بخش خدمات عمومی را تحت الشعاع قرار داده است. از این رو، این تصور که نوآوری در بخش عمومی حائز اهمیت نیست به وضوح یک پنداشت غلط است و در پارادایم جدید مدیریت دولتی، بر نوآوری تأکید فراوان شده است (Parsons, 2006; Bhatta, 2003). در سازمان های ارائه دهنده خدمات عمومی به ویژه شهرداری ها و سازمان های متبوع آن؛ که عمده فعالیت بر عهده نیروی انسانی است و نیز وظایف گسترده ای به منظور خدمات رسانی به شهروندان بر عهده دارد؛ برخورداری از کارکنان توانمند که قابلیت حل مسائل به شیوه ای نوآورانه را دارا باشند و به منظور ارائه خدمات به شهروندان به گونه ای خلاقانه عمل نمایند از اهمیت ویژه ای برخوردار است. بر اساس مشاهدات صورت گرفته برخی مدیران شهرداری مشهد اذعان داشته اند خلاقیت و نوآوری کارکنان از سوی این سازمان بسیار مورد تأکید است و در این راستا اقداماتی صورت گرفته است، اما همچنان نیاز به بررسی تأثیر عواملی که زمینه ساز رفتار نوآورانه کارکنان است وجود دارد. یکی از این عوامل که عمدتاً از سوی محققان مغفول واقع شده، توانمندسازی کارکنان است. همان طور که اشاره شد، توانمندسازی، مسرت کارکنان را موجب می گردد. از سوی دیگر، تحقیقات حاکی از آن است که مسرت کارکنان موجب افزایش تعلق خاطر کاری و رضایت شغلی نیز می شود، که خود از جمله عوامل تأثیرگذار بر رفتار نوآورانه کارکنان است (Vries and Tummers, 2016). با وجود تحقیقات فراوان انجام گرفته در زمینه رفتار نوآورانه، بررسی رابطه میان توانمندسازی و رفتار نوآورانه کمتر مورد توجه قرار گرفته است. پژوهش های اندکی به بررسی تأثیر توانمندسازی بر رفتار نوآورانه پرداخته اند که آمو (2006) و نول و ون لینگ (2009) از آن جمله هستند. این تحقیقات در میان پرستاران صورت گرفته است و سایر تحقیقات انجام گرفته در زمینه نوآوری نیز به ندرت به بررسی آن در کارکنان شهرداری پرداخته اند. از این رو، این پژوهش در پی آن است که رابطه توانمندسازی و رفتار نوآورانه با نقش میانجی مسرت در بین کارکنان شهرداری را بررسی کند. لذا، پژوهش حاضر به دنبال پاسخی برای این سؤال است که آیا توانمندسازی کارکنان به واسطه مسرت کارکنان سبب افزایش رفتار نوآورانه کارکنان می گردد؟ از طرفی با توجه به پیامدهای مثبت مسرت کارکنان به بررسی دو پیامد مثبت آن یعنی تعلق خاطر کاری و رضایت شغلی و نقش میانجی این دو در رابطه بین مسرت و رفتار نوآورانه پرداخته می شود.

## مبانی نظری

### توانمندسازی

بسیاری از مطالعات موجود که ریشه در رفتار سازمانی و دیدگاه منبع محور دارند، حاکی از آن است که توانمندسازی از طریق انگیزش کارکنان، ایجاد نگرش مثبت و اقدامات خلاقانه آنان در پاسخ به محیط کاری رقابتی و در حال تغییر، و یا از طریق توسعه منابع انسانی تقلیدناپذیر و باارزش، موجب بهبود عملکرد سازمانی می گردد (Yin Jiang et al., 2012; Patel & Cardon, 2010; Wang & Lu, 2019). امروزه، مدیریت سازمان ها در محیطی کاملاً رقابتی که با تحولات شگفت انگیز همراه است صورت می گیرد. در چنین شرایطی مدیران ملزم هستند بیشترین زمان و نیروی خود را به شناسایی محیط خارجی و داخلی سازمان معطوف کنند و سایر وظایف روزمره را به کارکنان محول کنند. کارکنان زمانی می توانند به خوبی از عهده وظایف محوله برآیند که از مهارت، دانش و توانایی لازم برخوردار بوده و اهداف سازمان را به خوبی بشناسند. ابزاری که می تواند در این زمینه تسهیل گری نماید توانمندسازی است. توانمندسازی در ادبیات موجود به عنوان بعدی ضروری و حائز اهمیت از ابعاد اقدامات

مدیریتی مطرح شده است و نقش اساسی در تعالی خدمات‌رسانی دارد (Pfeffer, 1994; Forrester, 2000; Babakus et al., 2003). بر اساس این مشاهدات مبنی بر پیامدهای مثبت این سازه، در این پژوهش بر اساس نظر فارستر (2000)، توانمندسازی به‌عنوان ادراک کارکنان از میزان آزادی عمل و فرصتی که مدیر به‌منظور اتخاذ تصمیمات و تعهدات در اختیار آنان می‌گذارد تعریف می‌شود. توانمندسازی کارکنان در سازمان‌های خدماتی حائز اهمیت است؛ چرا که یکی از ویژگی‌های ارائه خدمات، عملکرد ناهمگون و به عبارتی متمایز در موقعیت‌های مختلف است (Parasuraman et al., 1985). آزادی که کارکنان توانمند تجربه می‌کنند، انعطاف‌پذیری آنان را ساده‌تر می‌کند، زیرا فرصتی برای مانور و انطباق‌پذیری بیشتر آن‌ها در هنگام خدمات‌رسانی به دریافت‌کنندگان خدمت فراهم می‌آورد (Readon & Enis, 1990). نقطه مقابل این موقعیت موقعیت‌هایی است که کارکنان توان‌زدایی می‌شوند و همه رفتارها تجویز شده و مبتنی بر اصول و قواعد است. در چنین شرایطی امکان و اجازه رفتار منعطف و تصمیم‌گیری به کارکنان داده نمی‌شود و مدیران همه تصمیمات را کنترل می‌کنند (فارغ از اهمیت یا عدم اهمیت آن) و کنترل آخرین جزئیات را تا پیش از اجرا ادامه می‌دهند. به‌طور کلی، موقعیت‌هایی که در آن انطباق مناسب میان سطح توانمندسازی و نیاز به انعطاف و انطباق‌پذیری در راستای جلب رضایت مشتریان و دریافت‌کنندگان خدمت وجود دارد می‌تواند به‌وجودآورنده احساس مسرت باشد (Slåtten, 2008).

### مسرت

در ادبیات موجود در حوزه رفتار سازمانی، «مسرت» کارکنان به‌طور مستقیم و غیرمستقیم مورد توجه محققان گوناگون قرار گرفته است (Seligman & Csikszentmihalyi, 2014; Graves, Ruderman, Weber & Ohlot, 2012; Wright, 2000; Ryan & Deci, 2007; et al., 2007). سلیگمن و میهایلی (2014) در مقاله خود تحت عنوان روان‌شناسی مثبت‌گرا، به توصیف احساس مسرت در مقابل احساس لذت پرداخته‌اند. این محققان برای ارائه توصیفی دقیق از «مسرت» بر تمایز آن با «لذت» تأکید نموده‌اند از این حیث که لذت به احساس مطلوبی اشاره دارد که برآمده از ارضای نیازهای هم‌مؤسستیک مانند گرسنگی، نیاز جنسی و نظایر آن است و از سوی دیگر، مسرت به احساسات مطلوبی اشاره دارد که افراد با گذر و عبور از محدودیت‌های هم‌مؤسستاز در هنگام انجام کاری که آن‌ها را از آنچه که هستند فراتر می‌برد تجربه می‌کنند (Seligman & Csikszentmihalyi, 1992). اسپنس و رایبیز (1992) نیز برای نخستین‌بار از اصطلاح «مسرت» استفاده کرده‌اند و آن را تحت عنوان میزان لذت و خشنودی که فرد نسبت به کار خود احساس می‌کند تعریف کرده‌اند. به‌طور کلی، پژوهشگران در مطالعات در زمینه هیجانانگ، مسرت را ذیل «عواطف مثبت» بررسی نموده‌اند. برخی محققان نیز در ارزیابی هیجانانگ مثبت، بر مسرت متمرکز شده‌اند (Richin, 1997; Ekman, 1994; Shaver et al., 1987). محققان در مطالعات در زمینه سلامت روان افراد، به مفهوم شادمانی<sup>۱</sup> پرداخته‌اند که به مفهوم مسرت بسیار نزدیک است و آن را تحت عنوان لذت‌گرایی و سرخوشی تعریف کرده‌اند. بر اساس بررسی ادبیات موجود، تعریف روشنی از مسرت به‌عنوان سازه‌ای منحصربه‌فرد و متمایز ارائه نشده است و این‌طور به‌نظر می‌رسد که اسلیتن (2010) برای نخستین‌بار به مسرت به‌عنوان سازه‌ای مستقل پرداخته است، اما در بسیاری از پژوهش‌ها مسرت ذیل سازه‌های بزرگ‌تر نظیر غرقگی، ادراک کاری و به‌عنوان بعدی از آن‌ها در نظر گرفته شده است (Leischnig & Kasper, 2013; Brauer, 2014; Sanz-Vergel & Rodríguez-Muñoz, 2013). با این وجود، در همه پژوهش‌ها بر حالت هیجانانگ مثبت به‌عنوان هسته اصلی تعریفی از مسرت تأکید شده است (Kuenzel & Yassim, 2007). چبات و کولباس (2000) اظهار داشته‌اند که افزایش اختیار و انعطاف‌پذیری تجربه‌شده از سوی کارکنان توانمند، احساس رضایت از شغل، کاهش استرس آن‌ها در حین انجام کار را در پی دارد. در نتیجه، تفویض اختیار مدیر به کارکنان در راستای تصمیم‌گیری آن‌ها در مورد چگونگی جلب رضایت مشتری، به‌طور ذاتی، با احساس مسرت همراه است. از آنجاکه مسرت به احساس مثبت فرد که برآمده از ارزیابی او از محیط است اشاره دارد و شیوه‌های مدیریتی بخشی از این محیط به‌شمار می‌رود، گمان می‌رود هنگامی که مدیران توانمندسازی کارکنان را در پیش می‌گیرند، این احساس را در کارکنان خود به‌وجود می‌آورند که از آزادی، استقلال و اختیار در

<sup>1</sup>: joyous

فعالیت‌های کاری خود برخوردارند. علاوه بر این، کارکنان توانمند باور دارند آنچه را که انجام می‌دهند حائز اهمیت است و تصمیمات و اقدامات آنان بر موفقیت سازمان اثرگذار است (McShane & Von Glinow, 2010). بنابراین، ارزیابی آنان هیجانات مثبتی را در آنان ایجاد می‌کند و موجب مسرت آنان می‌گردد. هنگامی که سطح توانمندسازی متناسب با نیاز به انعطاف‌پذیری و انطباق با شرایط به‌منظور رضایت مشتریان باشد، این احتمال وجود دارد که توانمندسازی با احساس مسرت همراه باشد (Slåtten, 2008).

### رفتار نوآورانه

تحقیقات در زمینه نوآوری در طی ۴۰ سال اخیر هم‌زمان با آغاز به تغییر سازمان‌ها از موقعیت بروکراتیک و غیرقابل انعطاف به سمت انعطاف‌پذیری بیشتر و ساختار مسطح، که زمینه را برای کار تیمی و نوآوری فراهم می‌سازد، رونق گرفت. رفتار نوآورانه، به همه اقدامات فردی اشاره دارد که در جهت تولید، معرفی و کاربرد ایده‌های نو در هر سطحی از سازمان صورت می‌گیرد (Kleysen & Street, 2001). دیجانگ و دیهارتوگ (2010) اظهار دارند رفتار نوآورانه کاری یک رفتار فردی است که فرد به‌طور هدفمند ایده‌های جدید و مفید در راستای فرآیندهای کار، محصولات و رویه‌ها در محل کار معرفی می‌کند. از نظر این محققان رفتار نوآورانه کاری را می‌توان با استفاده از چهار بعد، یعنی کاوش ایده، ایده‌پردازی، قهرمان ایده و اجرای ایده اندازه‌گیری کرد. اول، در ابعاد اکتشاف ایده، کارکنان سعی می‌کنند ایده‌های جدید، فرصت‌های جدید پیدا کنند. دوم، در ایده‌پردازی کارکنان ایده‌های خود را تولید می‌کنند و در مورد روش‌های جدید و فرآیندهای کار برای بهبود فکر می‌کنند. سوم، کارکنان قهرمان ایده، سعی می‌کنند همکاران را در مورد ایده‌های خود برای اجرا قانع کنند. چهارم، اجرای ایده مربوط به پیاده‌سازی ایده‌ها در محل کار است. در زمینه کارهای مدرن، برای افزایش تغییرات قابل توجه در سازمان‌ها، به‌عنوان مثال ایجاد روال‌های جدید، ساده‌سازی فرآیندهای کار، استفاده از ابزارهای جدید کاری و افزایش همکاری، ایده‌های جدید مورد نیاز است (Messmann & Mulder, 2012). به گفته جانستون و بیت (2013)، به‌حداکثر رساندن پتانسیل نوآوری کارکنان یک اولویت است که باید توسط هر سازمانی انجام شود و شکل‌دهنده رفتار نوآورانه کارکنان است.

### تعلق خاطر کاری

تعلق خاطر کاری مفهومی است که ذیل رفتار سازمانی مثبت‌گرا مطرح است و انعکاس‌دهنده بافت ذهنی مثبت‌گراست (Bosman et al., 2005). تعلق خاطر کاری یک حالت عاطفی - انگیزشی مرتبط با کار است که با سه ویژگی انرژی (یعنی میزان بالای انرژی و تاب‌آوری ذهنی در محل کار)، فداکاری (یعنی درگیری شدید در کار شخص و احساس شور و شوق، غرور و اهمیت) و مجذوب‌شدن (یعنی وجود کاملاً متمرکز و مجذوب در کار) شناخته می‌شود (Schaufeli & Salanova, 2007). چارچوب نظری تعلق خاطر فردی مطرح‌شده از سوی کاهن (1990) حاکی از آن است که افراد در نقش‌هایی که به عهده می‌گیرند، به ابراز فیزیکی، شناختی و هیجانی خود می‌پردازند. به اعتقاد کاهن (1990) تعلق خاطر کاری بر ارتباط روان‌شناختی یک کارمند به وظیفه کاری خود دلالت دارد که به او این امکان را می‌دهد که انرژی و منابع شخصی خود را برای انجام وظایف شغلی خود سرمایه‌گذاری کند. چنین وقف‌شدگی، اشتیاق و انرژی که فرد دارای تعلق خاطر کاری، از آن برخوردار است، به سطوح بالای عملکردی منجر می‌شود. بنابراین، تعلق خاطر کاری به حضور روان‌شناختی فرد و تمرکز او بر فعالیت‌های نقش خود دلالت دارد و می‌تواند به‌عنوان مهم‌ترین عامل اثرگذار بر عملکرد نقش فرد قلمداد شود (Kahn, 1990). به‌طور کلی، همان‌گونه که هارتر و همکاران (2002) اظهار داشته‌اند تعلق خاطر کاری کارکنان هنگامی رخ می‌دهد که از آنچه که از آنان انتظار می‌رود آگاه باشند، منابع انجام کار را در اختیار داشته باشند، در فرصت‌های رشد و ارائه بازخورد مشارکت داشته باشند و احساس کنند که نقش مهمی در سازمان دارند. کارمندی با تعلق خاطر کاری، از نظر روان‌شناختی به کار خود دلبسته است و مطابق با مرجح‌ترین شکل خود (در تلاش برای برتری در کار) عمل می‌کند (Kahn, 1990; Lanaj et al., 2012). بارنی و رایب (1998) اظهار دارند کارکنان

دارای تعلق خاطر کاری، منبع قدرت برای کسب مزیت رقابتی هستند؛ چرا که منابع آن‌ها نادر و ارزشمند است و تقلید از آن مشکل است. این‌گونه افراد از طریق عملکرد شغلی مطلوب نظیر رفتار نوآورانه، برای سازمان ارزش افزوده ایجاد می‌کنند (Eldor, 2016).

کاهن (1992)، اولین پژوهشگر این حوزه، تعلق خاطر کاری را «وضعیتی روان‌شناختی که در آن فرد، خود را مطیع و تحت امر نقش PAP کاری‌اش در سازمان درمی‌آورد» تعریف می‌کند. وی تعلق خاطر کاری را وقف تمام‌عیار و با تمام وجود فرد در ایفای نقش‌های کاری می‌داند.

## رضایت شغلی

هوپوک (1935)، در کتاب خود، رضایت شغلی را به‌عنوان احساس رضایت‌مندی روان‌شناختی و فیزیکی کارکنان نسبت به محیط کاری و شغل تعریف کرده است. کریبین (1922) با بسط و توسعه این تعریف اظهار داشته است رضایت شغلی به احساس کلی فرد نسبت به محیط کاری اشاره دارد که دربرگیرنده خود شغل، سرپرستان، تیم‌های کاری و سازمان‌های مرتبط می‌باشد. در این میان، مواردی نظیر احساس موفقیت، عزت نفس و احساس کنترل و تسلط در کار به‌عنوان رضایت درونی و مواردی نظیر دیدن شدن و تحسین از سوی سرپرست، روابط هماهنگ با همکاران، محیط کاری خوب، رفاه و به‌زیستی، رضایت بیرونی قلمداد می‌شوند. پورتر (1973) و پرایس (2001) دیدگاه‌های مختلفی درباره پاداش‌ها و ترجیحات در ارتباط با رضایت شغلی ارائه نمودند. رضایت شغلی از نظر پاداش می‌تواند با توجه به تفاوت میان پاداش دریافت‌شده واقعی و پاداش‌های متصور بر اساس شایستگی ادراک‌شده تعریف شود. چنانچه تفاوت این دو کم و ناچیز باشد، رضایت شغلی را در پی دارد و برعکس چنانچه پاداش دریافت‌شده با آنچه فرد انتظار آن را دارد تفاوت آشکار داشته باشد، نارضایتی رخ می‌دهد. مک شین و وون گلینو (2010) در کتاب خود این تعریف را از رضایت شغلی ارائه داده‌اند، رضایت شغلی بر ارزیابی کارکنان از شغل خود و ویژگی‌های شغلی ادراک‌شده، محیط کاری و تجربیات هیجانی در محل کار دلالت رفتار نوآورانه کاری یک رفتار فردی است که فرد به‌طور هدفمند ایده‌های جدید و مفید، فرآیندهای کار، محصولات و رویه‌ها را در محل کار معرفی می‌کند. عنصر مشترک غالب تعاریف موجود، بر حالت هیجانی مثبت فرد که برآمده از ارزیابی او از کلیت شغل وی است اشاره دارد. در پژوهش‌های مختلف به پیامدهای مثبت رضایت شغلی نیز اشاره شده است. از جمله پیامدهای مثبت رضایت شغلی می‌توان به عواملی مانند افزایش بهره‌وری، تعهد کارکنان، دلبستگی به محیط کار، بهبود کمیت و کیفیت کار، برقراری روابط خوب و انسانی در محیط کار، و افزایش علاقه به کار اشاره نمود.

## توسعه روابط و فرضیه‌ها

### تأثیر توانمندسازی بر مسرت

مروری بر ادبیات موجود نشان می‌دهد توانمندسازی پیامدهای مثبت بالقوه بسیاری دارد که رضایت شغلی، تعهد سازمانی، تعهد شغلی، وفاداری کارکنان و پذیرش مسئولیت از آن جمله است (Howard, 1998; Thomas & Velthouse, 1990; Block, 1978). با این وجود، در محدود پژوهش‌هایی به ارتباط توانمندسازی با احساس مسرت پرداخته شده است که اسلیتن (2010) از آن جمله است و برای نخستین بار به بررسی این رابطه پرداخته است و در پژوهش انجام‌گرفته از سوی وی تأثیر توانمندسازی بر مسرت مورد تأیید قرار گرفته است. آزادی که کارکنان توانمند تجربه می‌کنند، انعطاف‌پذیری آنان را ساده‌تر می‌کند، زیرا فرصتی برای مانور و انطباق‌پذیری بیشتر آن‌ها در هنگام خدمات‌رسانی به دریافت‌کنندگان خدمت فراهم می‌آورد (Readon & Enis, 1990). نقطه مقابل این موقعیت، موقعیت‌هایی است که کارکنان توان‌زدایی می‌شوند و همه رفتارها، تجویز شده و مبتنی بر اصول و قواعد است. در چنین شرایطی، امکان و اجازه رفتار منعطف و تصمیم‌گیری به کارکنان داده نمی‌شود و مدیران همه تصمیمات را کنترل می‌کنند (فارغ از اهمیت یا عدم اهمیت آن) و کنترل آخرین جزئیات را تا پیش از اجرا ادامه می‌دهند. به‌طور کلی، در موقعیت‌هایی که انطباق مناسب میان سطح توانمندسازی و نیاز به انعطاف و انطباق‌پذیری در راستای جلب رضایت مشتریان و دریافت‌کنندگان خدمت وجود دارد، وقوع احساس مسرت منطقی به‌نظر می‌رسد (Slåtten, 2010).

علاوه بر این، در پژوهش‌های مختلف به‌طور کلی به تأثیر اقدامات مدیریتی بر هیجانات کارکنان اشاره شده است که توانمندسازی از آن جمله است. مدیرانی که نقش هیجانات را درک می‌کنند به‌نظر می‌رسد قادر به انگیزش کارکنان خود برای انجام اثربخش‌تر و کارآمدتر کار هستند (Grossman, 2000). بر اساس تئوری چهار محرک که از سوی لارنس و نوریا (2002) مطرح گردید همه افراد به‌طور ذاتی دارای محرک‌های کسب، تعهد، یادگیری و دفاع هستند. این محرک‌ها ایجادکننده هیجانات در افراد است (McShane & Von Glinow, 2010). با توجه به اینکه فرایند توانمندسازی سبب بهبود احساس خودکارآمدی کارکنان می‌گردد و خودکارآمدی یکی از بخش‌های خودپنداره فرد محسوب می‌شود می‌توان به این نتیجه دست یافت که توانمندسازی با توسعه خودپنداره فرد، پاسخی برای محرک کسب، که مشتمل است بر توسعه خودپنداره فرد، فراهم می‌آورد. پاسخ به محرک کسب، متعاقباً زمینه ایجاد هیجانات را فراهم می‌آورد و موجب مسرت افراد می‌گردد. علاوه بر این، بر اساس تئوری واسطه‌ای شناختی<sup>۱</sup>، خودکارآمدی به‌عنوان یکی از مؤلفه‌های سرمایه روان‌شناختی منبع بالقوه‌ای برای هیجانات مثبت به‌شمار می‌رود (Lazarus, 1993). با توجه به اینکه توانمندسازی سبب تقویت حس خودکارآمدی افراد می‌گردد و همچنین با در نظر گرفتن اینکه مسرت از جمله هیجانات مثبت به‌شمار می‌رود، دور از ذهن به‌نظر نمی‌رسد که توانمندسازی کارکنان در ایجاد این نوع از هیجانات تأثیرگذار باشد. بنابراین، با توجه به آنچه گفته شد، فرضیه اول پژوهش ارائه می‌گردد:

فرضیه ۱: توانمندسازی تأثیر مثبت بر مسرت دارد.

### تأثیر مسرت بر رفتار نوآورانه

ادبیات موجود حاکی از وجود رابطه میان هیجانات مثبت (به‌طور مثال مسرت) و رفتار نوآورانه است (Slåtten, 2010). بر اساس تئوری ساخت و گسترش (Fredrickson, 2001) نیز این رابطه قابل پیش‌بینی است. بر اساس این تئوری، هیجانات مثبت ذخایر تفکر - عمل لحظه به لحظه<sup>۲</sup> فرد را توسعه می‌دهد و بدین ترتیب کشف اقدامات خلاقانه و بدیع فرد را ارتقاء می‌بخشد. بر اساس فردریکسون (2003) هیجانات مثبت می‌تواند شیوه‌های تفکر فرد را گسترده‌تر سازد و از این طریق اعضای سازمان را خلاق‌تر نماید. رایت (2006) نیز این دیدگاه را مورد تأیید قرار می‌دهد و اظهار دارد مسرت به‌عنوان حالت هیجانی مثبت، قادر به توسعه اندیشه و عمل فرد و گسترش اقدام و تفکر بالقوه‌ای است که به ذهن فرد خطور می‌کند. منابع دیگر موجود در ادبیات نیز حاکی از پیوند بین هیجانات و عملکرد خلاقانه است (Miller, 1997; Hirt et al., 2005; Amabile et al., 2005). در نتیجه، فرض اینکه احساس مسرت کارکنان به آنان کمک می‌کند هنگام انجام وظایف خلاقانه‌تر و با ابتکار عمل رفتار کنند منطقی به‌نظر می‌رسد؛ از این رو فرضیه دوم پژوهش به شرح ذیل ارائه می‌گردد:

فرضیه ۲: مسرت تأثیر مثبت بر رفتار نوآورانه دارد.

### نقش میانجی مسرت در رابطه توانمندسازی و رفتار نوآورانه

در پژوهش‌های پیشین به بررسی رابطه مستقیم میان توانمندسازی و رفتار نوآورانه پرداخته شده است، به‌طور مثال ساینک و سارکار (2012) به بررسی این رابطه پرداخته‌اند. این محققان در پژوهش خود تأثیر هر یک از ابعاد توانمندسازی را بر رفتار نوآورانه مورد بررسی قرار داده‌اند. نتایج پژوهش آن‌ها حاکی از تأثیر مثبت هر یک از این ابعاد بر رفتار نوآورانه است. اما در این پژوهش‌ها به چگونگی این تأثیر اشاره نشده است. در پژوهش حاضر، فرض بر این است که توانمندسازی با ایجاد حالت مسرت در فرد، می‌تواند موجب توسعه منابع فردی کارکنان گردد که در نتیجه آن، افراد به مطالبات شغلی پاسخی خلاقانه ارائه می‌دهند. توانمندسازی با تغییر در باورها، افکار و طرز تلقی‌های کارکنان شروع می‌شود؛ به این معنی که آنان باید به این باور برسند که

1. Cognitive Mediation Theory of Emotions

2. Momentary thought-action repertoire



توانایی و شایستگی لازم برای انجام وظایف را به‌طور موفقیت‌آمیز داشته و احساس کنند که آزادی عمل و استقلال در انجام فعالیت‌ها را دارند، باور داشته باشند که توانایی تأثیرگذاری و کنترل بر نتایج شغلی را دارند، احساس کنند که اهداف شغلی معنی‌داری و ارزشمندی را دنبال می‌کنند و باور داشته باشند که با آنان صادقانه و منصفانه رفتار می‌شود. چنین نتایج مثبتی که طی فرایند توانمندسازی در فرد ایجاد می‌شود، خود توسعه‌دهنده هیجان‌ات مثبت فردی از جمله احساس مسرت افراد است. به عبارت دیگر، برای این که نیروهای انسانی در سازمان تبدیل به سرمایه‌های ارزشمند و دارای رفتار نوآورانه شوند، لازم است شرایطی برای آنان فراهم شود تا بتوانند بدون دغدغه خاطر به ایفای نقش‌های خود در سازمان پرداخته و در راستای اهداف سازمان و نوآوری حداکثر تلاش و توانایی‌های خود را به‌کار گیرند (Welbourne, 2007). امیرخانی، هادیزاده و عظیمی (2019) نیز در پژوهش خود، بر تأثیر توانمندسازی بر تقویت جوی نوآوری در سازمان تأکید نموده‌اند. با توجه به فرایند توانمندسازی و ماهیت انگیزشی آن می‌توان این‌گونه استدلال نمود که توانمندسازی منابع انسانی، به‌عنوان یک رویکرد نوین انگیزشی درونی شغل، با آزاد کردن نیروهای درونی کارکنان و فراهم کردن بسترها و به‌وجود آوردن فرصت‌ها برای شکوفایی استعدادها، توانایی‌ها و شایستگی‌های افراد، موجب احساس مسرت آنان می‌گردد و این احساس مسرت می‌تواند برانگیزاننده رفتار نوآورانه کارکنان باشد که در بخش‌های پیشین به‌چگونگی آن اشاره شد. با توجه به آنچه گفته شد، نقش میانجی مسرت در رابطه میان توانمندسازی و رفتار نوآورانه قابل پیش‌بینی است و فرضیه سوم پژوهش عبارت است از:

فرضیه ۳: مسرت در رابطه میان توانمندسازی و رفتار نوآورانه میانجی‌گری می‌کند.

### تأثیر مسرت بر تعلق خاطر کاری

در پژوهش‌های گوناگون به بررسی پیش‌آیندهای مختلف تعلق خاطر کاری پرداخته شده است. به‌طور مثال، باکر و دیمورتی (2008) در تحقیق خود تأثیر منابع فردی از جمله خوش‌بینی، انعطاف‌پذیری، خودکارآمدی و عزت‌نفس را بر سطح تعلق خاطر کاری کارکنان مورد تأیید قرار دادند. این منابع به دلیل ویژگی‌هایی انگیزشی که دارا هستند موجب افزایش تعلق خاطر کاری کارکنان می‌گردند. محققان دیگری نظیر ویت و همکاران (2010)، مانو، کنونن و روکولاینن (2007)، ادیس و دالرد (2011)، هاکان و لیندبوم (2008) نیز در پژوهش‌های خود به بررسی تأثیر منابع فردی و سازمانی بر تعلق خاطر کاری پرداخته‌اند. از جمله عوامل تأثیرگذار بر تعلق خاطر کاری که مورد بررسی قرار گرفته است عوامل استرس‌زاست. به‌طور مثال، پیترز و دیگران (2009) در پژوهش خود به تأثیر منفی تعارض کار - خانواده به‌عنوان یکی از عوامل استرس‌زا بر تعلق خاطر کاری پرداختند. در مقابل هیجان‌ات مثبت مانند مسرت می‌تواند مانند منابع شغلی عمل کرده و موجب افزایش تعلق خاطر افراد گردد. میهای (1996) در تحقیق خود در مورد غرقگی کاری کارکنان، مسرت را به‌عنوان یکی از ابعاد تجربه غرقگی در نظر گرفته است و بر این عقیده است که احساس مسرت از عوامل تأثیرگذار بر تجربه غرقگی کارکنان است که ماهیتی مشابه تعلق خاطر کاری دارد و البته درجاتی عمیق‌تر از آن است. بنابراین، فرضیه چهارم پژوهش مبنی بر تأثیر مسرت کارکنان بر تعلق خاطر کاری آنان، قابل پیش‌بینی است: فرضیه ۴: مسرت تأثیر مثبت بر تعلق خاطر کاری دارد.

### تأثیر تعلق خاطر کاری بر رفتار نوآورانه

در راستای پیامدهای تعلق خاطر کاری نیز تأثیر تعلق خاطر کاری بر رفتار نوآورانه در مطالعات گوناگون مورد بررسی قرار گرفته است (Vinarski & Carmeli, 2011; Chang et al., 2013). الدور (2016) اظهار دارد کارکنان با تعلق خاطر کاری بالا از طریق عملکردهای شغلی مطلوب مانند رفتار نوآورانه به سازمان ارزش می‌بخشند. فرآیند نوآوری غیرخطی، طاقت‌فرسا و شامل اقدامات فوری برای حل تصمیمات چالش‌برانگیز و دارای ریسک است (Huhtala & Parzefall, 2007). از این‌رو، اتخاذ نوآوری با مقاومت

کارکنان همراه است و شامل ریسک‌پذیری و ناامنی است (Johnston & Bate, 2013). بنابراین، موفقیت سازمان‌ها به کارکنانی بستگی دارد که نسبت به کار خود تعلق خاطر دارند و برای تغییر فعالانه عمل می‌کنند (Schaufeli & Salanova, 2007). چنین کارکنانی پا را از چارچوب‌های وظایف کاری فراتر گذاشته و برای تعیین راه‌حل‌های نوآورانه، تلاش‌های اضافی انجام می‌دهند (Ramamoorthy et al., 2005). گسترش فرآیندهای فکری در یک کارمند از طریق هیجان‌ات مثبت ایجاد می‌شود (Fredrickson, 2001). این هیجان‌ات مثبت، کارکنان با سطح تعلق خاطر کاری بالا را به سمت شناسایی ایده‌های منحصر به فرد و بهبود مهارت‌های مقابله‌ای سوق می‌دهد که به نوبه خود به مدیریت استرس ناشی از شرایط چالش‌برانگیز کمک می‌کند (Fredrickson, 1998). همچنین، این امر در ایجاد منابع مثبت یک کارمند مانند منابع فکری (فعالیت‌های شناختی)، اجتماعی (ایجاد روابط با دیگران در اجرای ایده‌ها) و روان‌شناختی (ایجاد انعطاف‌پذیری و خوش‌بینی) کمک می‌کند (Fredrickson, 2001). کارکنان برخوردار از تعلق خاطر کاری، بر مشاغل خود هوشیارتر و متمرکزتر خواهند بود (Christian et al., 2011). بنابراین، تعلق خاطر کاری به استفاده از فرصت‌های تغییر و توسعه کمک می‌کند، تصمیم‌گیری بهتری ایجاد می‌کند و نوآوری را در وظایف کاری تقویت می‌کند (Gupta et al., 2001). در مطالعات تجربی گوناگون نیز به رابطه مثبت بین تعلق خاطر کاری و رفتار نوآورانه اشاره شده است (Lee et al., 2017; Agarwal et al., 2012; Chughtai & Buckley, 2011; Huhtala & Parzefall, 2007; Ramamoorthy et al., 2005). از این رو، فرض بر این است که تعلق خاطر کاری به طور مثبت بر رفتار نوآورانه کارکنان تأثیرگذار است و فرضیه پنجم پژوهش بدین شرح ارائه می‌گردد:

فرضیه ۵: تعلق خاطر کاری تأثیر مثبت بر رفتار نوآورانه دارد.

### نقش میانجی تعلق خاطر کاری در رابطه میان مسرت و رفتار نوآورانه

فرآیند نوآوری مستلزم آن است که کارکنان نسبت به کار خود تعلق خاطر کامل داشته باشند تا استمرار، دوام و رشد سازمان، که از طریق توسعه خلاقانه و اجرای ایده‌های جدید ایجاد می‌گردد، حفظ شود (Rao & Weintraub, 2013). پارک و همکاران (2013) اظهار دارند هنگامی که تعلق خاطر کاری وجود داشته باشد، فرد هیجان‌ات مثبت را تجربه می‌کند که مشوق فرد برای خلاقیت بیشتر، تفکر باز و به کارگیری ایده‌های فزون‌تر است. انرژی ایجاد شده حاصل از تعلق خاطر کاری کارکنان شرکت‌ها را تشویق به نوآوری می‌کند و کارکنان را فعال‌تر و مسئولیت‌پذیر می‌سازد. به عقیده ریوورس و همکاران (2008) رفتار نوآورانه هنگامی افزایش می‌یابد که کارکنان نسبت به کار خود تعلق خاطر داشته باشند. از طرفی با توجه به تأثیر مثبت مسرت بر تعلق خاطر کاری، که پیش از این به آن اشاره شد، فرضیه ششم مبنی بر نقش میانجی تعلق خاطر کاری در رابطه میان مسرت و رفتار نوآورانه دور از ذهن به نظر نمی‌رسد:

فرضیه ۶: تعلق خاطر کاری در رابطه میان مسرت و رفتار نوآورانه میانجی‌گری می‌کند.

### تأثیر مسرت بر رضایت شغلی

بررسی گسترده در ادبیات مربوط به رضایت شغلی و مفاهیم مرتبط با آن، که از سوی ویس (2002) صورت گرفت، بر این مفهوم از رضایت شغلی دلالت دارد که رضایت شغلی نه تنها دربرگیرنده نگرش مثبت فرد نسبت به شغل است، بلکه به مفهوم احساس مثبت فرد نسبت به آن شغل می‌باشد. عواملی مانند مسرت کاری کارکنان که در نتیجه توانمندسازی آنان ایجاد می‌گردد، می‌تواند در شکل‌گیری این نگرش مؤثر باشد. مسرت کارکنان می‌تواند سبب کاهش استرس‌های فردی و تنش‌های گروهی گردد و نیاز آنان به معناداری بیشتر کار و انعطاف‌پذیری کار را مرتفع می‌سازد و به افراد این امکان را می‌دهد که دریابند زندگی کاری آنان از سوی سازمان، تنش‌های مرتبط با کار را کاهش می‌دهد و این در ارزیابی آن‌ها از شغل و موقعیت شغلی تأثیر مثبت می‌گذارد. بنابراین، فرضیه هفتم پژوهش ارائه می‌گردد:

### تأثیر رضایت شغلی بر رفتار نوآورانه

رضایت شغلی یک نگرش مهم مربوط به کار است (Pfeffer, 1994). به‌زعم رایبیز (1996) این رفتار به‌عنوان رفتار و نگرش عمومی یک کارمند نسبت به شغلش تلقی شود. اگر کارمندی از رضایت شغلی بیشتری برخوردار باشد، به این معنی است که رفتار - نگرش مثبتی نسبت به شغل خود دارد. به عبارت دیگر، کارکنان با سطح بالایی از رضایت شغلی، دلبستگی بیشتری به شغل خود دارند که ممکن است انگیزه آن‌ها را برای تولید، گسترش و اجرای ایده‌های نوآورانه در سازمان تقویت کند (Ng and Feldman, 2011). بر اساس یافته‌های هاگ و آیکن (1967) هنگامی که کارکنان از شغل خود احساس رضایت داشته باشند، نسبت به سازمان و عملکرد کاری خود متعهدتر خواهند بود، بنابراین رفتارهای مثبت‌تری انجام می‌دهند. همچنین، آن‌ها به دنبال روش‌های مختلف برای بهبود عملکرد کاری خود خواهند بود و توانایی بیشتری برای پذیرش ایده‌های نو و ابتکاری خواهند داشت. به گفته پیرس و دلبک (1977) کارکنان در صورت برخورداری از رضایت شغلی، رفتارهای ابتکاری بیشتری انجام خواهند داد. لی و همکاران (2011) نیز در پژوهش خود به این نتیجه دست یافتند که رضایت شغلی و رفتار نوآورانه رابطه مثبت دارند. دیویس (2009) اظهار دارد خلاقیت و رضایت شغلی به‌هم پیوسته‌اند و رضایت شغلی تأثیر مثبت قابل توجهی بر خلاقیت و خلق دانش دارد. آمایل و همکاران (1996) اهمیت رضایت شغلی را برای انگیزش ذاتی نشان داده‌اند. از سوی دیگر، انگیزه ذاتی عنصری قابل توجه برای رفتار نوآورانه است (Grant & Berry, 2011; Zhang & Bartol, 2010). بنابراین، انتظار می‌رود رضایت شغلی نقشی مهم در بروز رفتار نوآورانه کارکنان ایفاء کند. بر اساس بررسی مطالعات فوق، فرضیه تأثیر رضایت شغلی بر رفتار نوآورانه کارکنان، قابل پیش‌بینی است: فرضیه ۸: رضایت شغلی تأثیر مثبت بر رفتار نوآورانه دارد.

### نقش میانجی رضایت در رابطه میان مسرت و رفتار نوآورانه

بر اساس نظریه هرزبرگ، عوامل ذاتی از جمله عوامل انگیزشی است که رضایت افراد را در پی دارد. توانمندسازی افراد موجب تقویت خودکارآمدی و عزت‌نفس آن‌ها شده و متعاقباً نقش انگیزشی آن، مانند عوامل ذاتی، موجب احساس مسرت و در نهایت رضایت کارکنان می‌گردد. از سوی دیگر، در راستای پیامدها و نتایج رضایت شغلی، که پیش‌تر به آن اشاره شد، پژوهشگران تأثیر رضایت شغلی بر عوامل و متغیرهای گوناگون را مورد بررسی قرار داده‌اند، یکی از این عوامل رفتار نوآورانه است (Niu, 2014; Bysted, 2013). در پژوهش حاضر نیز رفتار نوآورانه به‌عنوان پیامد رضایت شغلی منتج از احساس مسرت کارکنان مطرح شده است. بنابراین، در پژوهش حاضر نقش میانجی رضایت شغلی در رابطه میان مسرت و رفتار نوآورانه به‌عنوان فرضیه نهم پژوهش، قابل بررسی است: فرضیه ۹: رضایت شغلی در رابطه میان مسرت و رفتار نوآورانه میانجی‌گری می‌کند.

### پژوهش‌های پیشین

در تحقیقات پیشین، به‌طور خاص به بررسی نقش میانجی مسرت در رابطه میان توانمندسازی با رفتار نوآورانه، تعلق خاطر کاری و رضایت شغلی پرداخته نشده است، اما در پژوهش‌های گوناگون، هر یک از مفاهیم ارائه‌شده در پژوهش حاضر، در ارتباط با متغیرهای دیگر، مورد بررسی قرار گرفته‌اند که در ادامه به ترتیب به برخی از مرتبط‌ترین آن‌ها در پژوهش‌ها خارجی و داخلی اشاره می‌شود.

ین، وانگ و لو (2019) در پژوهش خود به بررسی پیش‌آیندها و نتایج شیوه‌های توانمندسازی کارکنان پرداختند. شیوه‌های توانمندسازی تأثیر مثبتی بر عملکرد سازمان داشته و در رابطه بین ویژگی‌های دارایی انسانی و عملکرد میانجی‌گری می‌کند. علاوه‌براین، نتایج نشان داد که وابستگی متقابل وظیفه تأثیر شیوه‌های توانمندسازی را بر نتیجه عملکرد تقویت می‌کند.

اسلین (2010) در پژوهش خود به بررسی نقش میانجی مسرت در رابطه میان توانمندسازی کارکنان و کیفیت خدمت ادراک‌شده پرداخته است. نتیجه پژوهش مذکور حاکی از آن است که توانمندسازی بر کیفیت خدمات ادراک‌شده کارکنان اثرگذار است، اما تأثیر غیرمستقیم آن از طریق مسرت بیش از تأثیر مستقیم آن است.

اسلین (2011) در پژوهش دیگر خود، که با هدف بررسی نقش میانجی مسرت به‌عنوان نوعی از هیجانات مثبت در رابطه میان کیفیت روابط مدیریتی و مزیت نقش با رفتار نوآورانه انجام شد، به این نتیجه دست یافت که مزیت نقش کاری و کیفیت روابط مدیریتی رابطه مستقیم با مسرت کارکنان و نیز رفتار نوآورانه کارکنان دارد. علاوه‌براین، نقش میانجی مسرت نیز در این رابطه مورد تأیید قرار گرفت.

شاه و همکاران (2019) در پژوهشی که با هدف بررسی نقش میانجی سرمایه روان‌شناختی در رابطه بین توانمندسازی روان‌شناختی ادراک‌شده و رضایت کارکنان، تعهد سازمانی هنجاری و قصد ترک کار انجام شد به این نتایج دست یافتند که سرمایه روان‌شناختی به‌طور کامل در رابطه بین توانمندسازی روان‌شناختی درک‌شده و رضایت شغلی کارمندان، تعهد سازمانی هنجاری و قصد ترک کار میانجی‌گری می‌کند.

آریانی و هدایتی (2018) در پژوهش خود به بررسی نقش میانجی تعلق‌خاطر کاری در رابطه میان رهبری تحول‌گرا و رفتار نوآورانه پرداختند. نتایج پژوهش مذکور نشان می‌دهد رهبری تحول‌گرا و تعلق‌خاطر کاری کارکنان تأثیر مثبت و قابل توجهی بر رفتار نوآورانه کارکنان دارد.

راهنما، خوراکیان و ناظمی (2018) در پژوهشی به بررسی تأثیر فرحبخشی در کار بر رضایت شغلی و تعلق‌خاطر کاری کارکنان با نقش میانجی رفتار نوآورانه در شهرداری مشهد پرداخته‌اند. نتیجه پژوهش حاکی از آن است که میان فرحبخشی در کار و رفتار نوآورانه رابطه مثبت و معناداری وجود دارد و فرحبخشی در کار بر تعلق‌خاطر کاری و رضایت شغلی تأثیر مثبت و معنادار دارد. رحیم‌نیا و راهنما (2017) به بررسی نقش میانجی مسرت در رابطه میان فرحبخشی در کار و رفتار شهروندی سازمانی پرداخته‌اند. بر اساس نتایج این پژوهش، مسرت کارکنان تأثیر مثبت و معناداری بر رفتار شهروندی سازمانی دارد و در رابطه میان فرحبخشی در کار و رفتار شهروندی سازمانی میانجی‌گری می‌کند.

عباس‌پور و بدری (2015) در پژوهشی به بررسی رابطه بین توانمندسازی روان‌شناختی و عوامل مؤثر بر بهره‌وری منابع انسانی پرداخته‌اند. بر اساس نتایج پژوهش، بین ابعاد توانمندسازی روان‌شناختی و عوامل مؤثر بر بهره‌وری منابع انسانی رابطه مثبت و معناداری وجود دارد.

میرکمالی و ناستی‌زایی (2010) با بررسی رابطه توانمندسازی روان‌شناختی با رضایت شغلی به این نتیجه دست یافتند که رضایت شغلی بین توانمندی روان‌شناختی و رضایت شغلی کارکنان رابطه مثبت و معناداری وجود دارد. علاوه‌براین، میانگین بالای به‌دست‌آمده رضایت شغلی و توانمندی حاکی از سطح بالای رضایت شغلی و توانمندی پرسنل پرستاری است، اما در عین حال بیشترین نارضایتی مربوط به عامل پرداخت کارکنان بود.

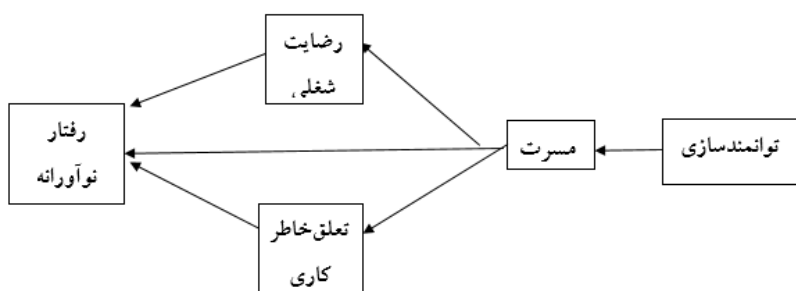
بررسی ادبیات موجود حاکی از آن است که در بخش اعظم مطالعات موجود به تأثیر مستقیم توانمندسازی بر رفتار نوآورانه افراد پرداخته شده است و نقش میانجی مسرت و پیامدهای مثبت آن یعنی تعلق‌خاطر کاری و رضایت شغلی، که به‌نوبه خود می‌توانند

بر بروز رفتار نوآورانه کارکنان اثرگذار باشند، به طور خاص در رابطه مذکور در پژوهش‌های پیشین مورد بررسی قرار نگرفته است. بنابراین، سهم عمده این پژوهش در توسعه دانش، بررسی نقش میانجی مسرت و تعلق خاطر کاری و رضایت شغلی در رابطه میان توانمندسازی و رفتار نوآورانه است. بر این اساس مدل مفهومی در شکل ۱ نشان داده شده است.

### توسعه فرضیه‌ها و مدل مفهومی پژوهش

مدل مفهومی پژوهش که در شکل ۱ به تصویر کشیده شده است، روابط میان متغیرها و همچنین فرضیه‌های مطرح شده در این راستا را مشخص می‌سازد. بر اساس آنچه در مبانی نظری نیز به آن اشاره شد، پیش‌بینی می‌شود مسرت کارکنان در رابطه میان توانمندسازی و رفتار نوآورانه میانجی‌گری کند. علاوه بر این، دو عامل رضایت شغلی و تعلق خاطر کاری که از پیامدهای مفروض مسرت کارکنان است در رابطه میان مسرت و رفتار نوآورانه میانجی‌گری می‌کند.

شکل ۱: مدل مفهومی پژوهش



### روش‌شناسی

این پژوهش از حیث هدف، کاربردی و از نظر روش، پیمایشی - تحلیلی است و از روش مدل‌یابی معادلات ساختاری در آن استفاده شده است. متغیرهای پژوهش شامل توانمندسازی به مثابه متغیر مستقل، رفتار نوآورانه متغیر وابسته و مسرت، رضایت شغلی و تعلق خاطر کاری، متغیر واسطه یا میانجی می‌باشند. جامعه مورد مطالعه این تحقیق کارکنان شهرداری مناطق برخوردار<sup>۱</sup> است و کارشناسان، مسئولان نواحی و رؤسای ادارات راه، که در مجموع تعداد آن‌ها در حدود ۳۴۰ نفر می‌باشد، شامل می‌شود. تعداد نمونه با استفاده از جدول مورگان ۱۸۱ نفر تعیین شد که با روش نمونه‌گیری تصادفی ساده انتخاب شدند و با در نظر گرفتن احتمال عدم بازگشت تعدادی از پرسش‌نامه‌ها، تعداد ۲۰۰ پرسش‌نامه توزیع شد که از این تعداد، ۱۸۷ پرسش‌نامه مورد تحلیل قرار گرفت. پرسش‌نامه این پژوهش در مجموع شامل ۱۹ سنجه است که ۵ سنجه برای سنجش مؤلفه توانمندسازی برگرفته از مقیاس به کار گرفته شده از سوی باباکاس و همکاران (۲۰۰۳)، ۱ سنجه برای سنجش مؤلفه مسرت برگرفته از اسلیتن (۲۰۱۰)، ۶ سنجه برای سنجش تعلق خاطر کاری برگرفته از سمیر (۲۰۱۸)، در سه بعد شناختی، احساسی و فیزیکی، ۳ سنجه برای سنجش رضایت شغلی با استفاده از مقیاس آگان (۲۰۰۴)، و از میان ۴ سنجه ارائه شده جهت سنجش رفتار نوآورانه، در این پژوهش تنها سنجه تولید ایده در نظر گرفته شده که برگرفته از مقیاس ارائه شده توسط فلوتنگ (۲۰۱۴) می‌باشد که پاسخ‌های آن در یک طیف لیکرت قسمت بندی شده است. برای سنجش متغیرهای مذکور از پاسخگو درخواست شده است میزان موافقت خود را در مقیاس لیکرت که از ۱ تا ۵ درجه بندی شده مشخص کند؛ به گونه‌ای که عدد ۵ به معنی موافقت کامل و عدد ۱ به معنی مخالفت کامل می‌باشد. روایی صوری و محتوایی پرسش‌نامه نهایی از طریق خبرگان مورد تأیید قرار گرفت. ضمن اینکه روایی سازه‌های

۱. تقسیم‌بندی مناطق به سه منطقه برخوردار، نیمه‌برخوردار و غیربرخوردار بر مبنای میزان درآمد و سطح زندگی شهروندان در این مناطق از سوی شهرداری صورت گرفته است که مناطق برخوردار شامل مناطق ۱ - ۹ - ۱۱ و منطقه ۱۰ به عنوان منطقه شبه‌برخوردار می‌باشد.

پرسش‌نامه نیز با استفاده از تکنیک تحلیل عاملی تأییدی مورد ارزیابی قرار گرفت و معناداری بارشدن گویه‌های مربوطه به سازه‌های مورد نظر، مورد تأیید قرار گرفت. شایان ذکر است که انسجام درونی ابزارهای مورد استفاده نیز با استفاده از ضریب آلفای کرونباخ ارزیابی شد. ابتدا به منظور تأیید معناداری همبستگی بین متغیرهای پژوهش، تحلیل همبستگی پیرسون انجام گرفت و سپس به منظور اعتباریابی روابط علی غیرآزمایشی بین آن‌ها در قالب تجزیه و تحلیل چندمتغیره، روش مدل‌یابی معادلات ساختاری به کار گرفته شد، زیرا از پیش نیازهای تحلیل علی چندمتغیره، هم‌بسته بودن دو به دوی متغیرهای پژوهش است. بنابراین، مدل مفهومی پژوهش در نرم‌افزار Amos v.20, SPSS مدل‌سازی شد، تمام متغیرها به‌طور همزمان و در یک مرحله وارد مدل معادلات ساختاری شدند و با توجه به ضرایب استاندارد شده، سطوح معناداری و اعداد معناداری خروجی نرم‌افزار، نسبت به تأیید یا رد فرضیات مطرح شده در مورد روابط رگرسیونی بین متغیرهای تحقیق اقدام شد.

### تجزیه و تحلیل داده‌ها و یافته‌های پژوهش

همبستگی متغیرهای پژوهش با استفاده از داده‌های گرد آمده از آزمودنی‌های فوق‌الذکر و به وسیله‌ی آزمون همبستگی پیرسون، مورد بررسی قرار گرفت. ضمن اینکه آماره‌های توصیفی میانگین و انحراف معیار متغیرها نیز در جدول شماره ۱ قابل مشاهده می‌باشد.

جدول ۱: میانگین، انحراف معیار، پایایی و همبستگی متغیرها

متغیرها	Mean	SD	۱	۲	۳	۴	۵
۱. توانمندسازی	۲/۹۵	۰/۷۴	(۰/۸۰۵)				
۲. مسرت	۳/۶۵	۰/۹۴	۰/۲۱۳**				
۳. رفتار نوآورانه	۳/۵۴	۰/۷۰	۰/۲۸۴**	۰/۳۳۴**	(۰/۸۷۵)		
۴. رضایت شغلی	۳/۵۹	۰/۸۹	۰/۱۱۰*	۰/۳۳۱**	۰/۵۱۶**	(۰/۸۷۳)	
۵. تعلق خاطر کاری	۳/۶۴	۰/۸۶	۰/۱۵۳*	۰/۴۰۱**	۰/۵۱۳**	۰/۵۱۱**	(۰/۹۱۵)

توضیح: \*\* همبستگی در سطح اطمینان ۹۹ درصد، \* همبستگی در سطح اطمینان ۹۵ درصد. مقادیر درون پرانتز، ضرایب آلفای کرونباخ می‌باشند. \*\*  $p < 0.01$

همان‌گونه که در جدول ۱ مشاهده می‌گردد، رابطه بین توانمندسازی به‌مثابه متغیر مستقل با مسرت، رفتار نوآورانه و رضایت شغلی به‌مثابه متغیر واسطه به ترتیب برابر با ۰/۲۱۳، ۰/۲۸۴، ۰/۱۱۰ و ۰/۱۵۳ می‌باشد که هر چهار رابطه معنادار هستند. رابطه بین مسرت با رضایت شغلی، تعلق خاطر کاری و رفتار نوآورانه نیز به ترتیب برابر با ۰/۳۳۴، ۰/۳۳۱ و ۰/۴۰۱ می‌باشد که این ضریب نیز معنادارند. در نهایت، رابطه بین رضایت شغلی و تعلق خاطر کاری با رفتار نوآورانه به ترتیب برابر با ۰/۵۱۶ و ۰/۵۱۳ می‌باشد که هر دو مثبت و معنادار است. همان‌طور که پیش‌تر عنوان شد، قبل از برآزش مدل معادلات ساختاری پژوهش، مدل‌های اندازه‌گیری با اجرای تحلیل عاملی تأییدی در نرم‌افزار آموس، مورد ارزیابی قرار گرفتند. این ارزیابی‌ها با استفاده از شاخص‌های برآزش خروجی نرم‌افزار و معناداری بارهای عاملی گویه‌های سازه‌های مختلف پرسش‌نامه صورت گرفت که مقادیر آن برای مدل تحلیل عاملی کلی در جدول ۲ ارائه شده است. در ابتدا هر یک از مدل‌های اندازه‌گیری به‌طور جداگانه بررسی شدند و سپس مدل اندازه‌گیری کلی نیز مورد بررسی معنادار بودند، قرار گرفت. با توجه به اینکه در مدل تحلیل عاملی تأییدی برآزش یافته، بار عاملی تمامی گویه‌ها هیچ‌یک از گویه‌ها از فرایند تجزیه و تحلیل کنار گذاشته نشدند. مبنای معناداری گویه‌ها این است که سطح معناداری برای آن‌ها زیر ۰/۰۵ باشد. نتایج تحلیل عاملی تأییدی برای گویه‌های معنادار به‌همراه شاخص‌های برآزش مدل تحلیل عاملی تأییدی در جدول ۳ ارائه شده است. این شاخص‌ها نشان از برآزش مطلوب مدل‌های اندازه‌گیری داشته و بر این اساس معناداری بارشدن هر متغیر مشاهده شده به متغیر مکنون مربوطه تأیید شد.

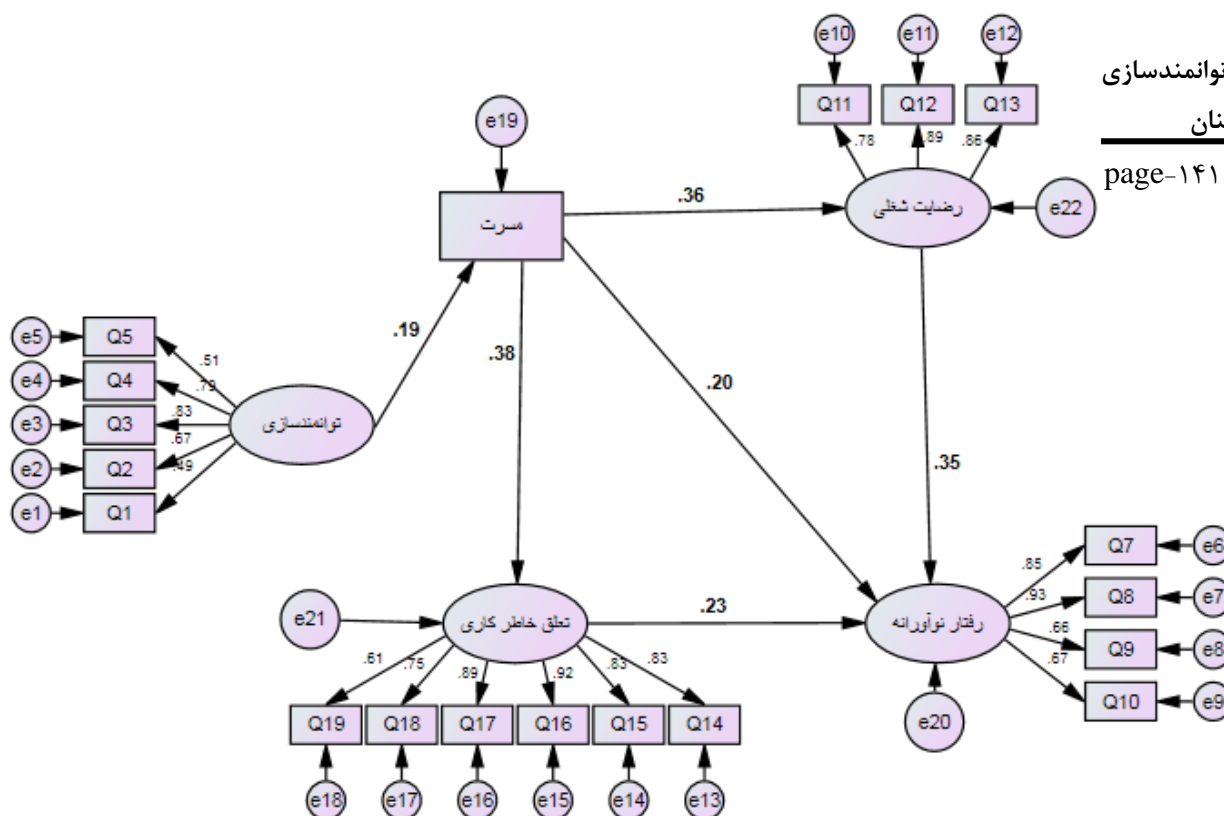
## جدول ۲: نتایج تحلیل عاملی تأییدی برای گویه‌های پرسش‌نامه

نام متغیرها	گویه	بار عاملی	سطح معناداری	نتیجه
توانمندی‌سازی	Q1	۰/۵۸۳	۰/۰۰۰	معنادار
	Q2	۰/۶۶۴	۰/۰۰۰	معنادار
	Q3	۰/۸۴۸	۰/۰۰۰	معنادار
	Q4	۰/۷۹۲	۰/۰۰۰	معنادار
	Q5	۰/۵۰۲	۰/۰۰۰	معنادار
مسرت	Q6	۰/۶۷۷	۰/۰۰۰	معنادار
نوآوری	Q7	۰/۸۴۵	۰/۰۰۰	معنادار
	Q8	۰/۹۴۲	۰/۰۰۰	معنادار
	Q9	۰/۶۷۴	۰/۰۰۰	معنادار
	Q10	۰/۶۹۹	۰/۰۰۰	معنادار
رضایت شغلی	Q11	۰/۷۶۳	۰/۰۰۰	معنادار
	Q12	۰/۹۲۷	۰/۰۰۰	معنادار
	Q13	۰/۸۳۵	۰/۰۰۰	معنادار
تعلق خاطر کاری	Q14	۰/۸۲۷	۰/۰۰۰	معنادار
	Q15	۰/۸۳۱	۰/۰۰۰	معنادار
	Q16	۰/۹۲۵	۰/۰۰۰	معنادار
	Q17	۰/۸۹۹	۰/۰۰۰	معنادار
	Q18	۰/۷۴۴	۰/۰۰۰	معنادار
	Q19	۰/۶۰۴	۰/۰۰۰	معنادار

پس از ارزیابی مدل‌های اندازه‌گیری، مدل ساختاری پژوهش مورد بررسی قرار گرفت و نسبت به تأیید یا رد فرضیات اقدام شد. شاخص‌های برازش مدل، حاکی از برازش مطلوب آن به داده‌های پژوهش است که در جدول ۳ نشان داده شده است. همه شاخص‌های برازش الگوی نهایی، از نقاط برش پیش‌گفته مطلوب‌ترند که از برازش کاملاً رضایت‌بخش مدل حکایت دارد.

## جدول ۳: شاخص‌های برازش مدل اندازه‌گیری و مدل ساختاری

نام شاخص	نماد	مقدار قابل قبول	مقدار ایده‌آل	مدل اندازه‌گیری	مدل ساختاری
درجه آزادی	df)	-	-	۱۵۳	۱۴۷
کای اسکوئر	$\chi^2$ (	$2df \leq \chi^2 \leq 3df$	$0 \leq \chi^2 \leq 2df$	۴۲۹/۵۴۶	۳۴۱/۰۷۳
کای اسکوئر بهینه‌شده	$df \chi^2$ (	$2 < \chi^2/df \leq 3$	$0 \leq \chi^2/df \leq 2$	۲/۸۰۷	۲/۳۲۰
نیکویی برازش	GFI)	$0.80 \leq GFI < 0.95$	$0.95 \leq GFI \leq 1.00$	۰/۸۷۵	۰/۸۳۴
ریشه میانگین مربعات باقی‌مانده	RMR)	$0 < RMR \leq 10$	$0 \leq RMR \leq 0.05$	۰/۰۴۹	۰/۰۸۵
شاخص برازش تطبیقی	CFI)	$0.90 \leq CFI < 0.97$	$0.97 \leq CFI \leq 1.00$	۰/۹۰۸	۰/۹۳۱
ریشه میانگین مربعات خطای برآورد	RMSEA)	$0.05 < RMSEA \leq 0.08$	$0 \leq RMSEA \leq 0.05$	۰/۰۷۲	۰/۰۵۴
شاخص نیکویی برازش ایجازی	PGFI)	$0.50 \leq PGFI < 0.60$	$0.60 \leq PGFI \leq 1.00$	۰/۵۴۳	۰/۵۶۸
شاخص برازش ایجازی هنجار شده	PNFI)	$0.50 \leq PNFI < 0.60$	$0.60 \leq PNFI \leq 1.00$	۰/۵۸۰	۰/۵۹۷



در

مدل برازش یافته تمام اثرهای مستقیم بین متغیرها در سطح اطمینان ۰/۹۵ مثبت و معنادارند ( $p < ۰/۰۵$ ,  $t > ۱/۹۶$ ). برای آزمون فرضیه از دو شاخص  $p$ -value و  $t$ -value استفاده شده و شرط معنادار بودن یک رابطه این است که مقدار شاخص اول برای رابطه مد نظر کمتر از ۰/۰۵ و مقدار شاخص دوم خارج از بازه  $\pm ۱/۹۶$  باشد. همان گونه که در جدول ۴ و همچنین شکل ۲ مشاهده می شود، ضریب اثر توانمندی سازی بر مسرت ۰/۱۹ می باشد که با توجه به دو شاخص  $p$ -value و  $t$ -value که برای این رابطه به ترتیب برابر با ۰/۰۲۳ و ۲/۶۹ می باشد که اولی از ۰/۰۵ کمتر و دومی خارج از بازه  $\pm ۱/۹۶$  می باشد می توان گفت این فرضیه تأیید می شود. همچنین، اثر مسرت بر رضایت شغلی، تعلق خاطر کاری و رفتار نوآورانه به ترتیب برابر با ۰/۳۸، ۰/۲۰ و ۰/۲۳ می باشد که مقدار دو شاخص مذکور برای این سه ضریب در بازه مناسب و مطلوب قرار دارند. بر این اساس می توان گفت که این سه فرضیه نیز تأیید می شوند. در نهایت، اثر رضایت شغلی و تعلق خاطر کاری بر رفتار نوآورانه نیز برابر با ۰/۳۵ و ۰/۲۳ می باشد که مقدار دو شاخص  $p$ -value و  $t$ -value برای این دو رابطه مطابق با داده های جدول ۳ در بازه مطلوب و مناسب قرار دارد و این دو فرضیه نیز تأیید می شود. همچنین، فرضیه های هفتم تا نهم این پژوهش به بررسی اثر غیر مستقیم پرداخته است. میزان اثر غیرمستقیم با فرمول زیر محاسبه می شود که در این فرمول  $a$  اثر متغیر مستقل بر میانجی و  $b$  اثر متغیر میانجی بر وابسته است.

$$\text{رابطه ۱)} \quad \text{Bindirect} = a \times b$$

علاوه بر محاسبه میزان اثر غیرمستقیم می توان با استفاده از آزمون سوبل، معناداری اثر غیرمستقیم را نیز محاسبه کرد که روش آن به صورت رابطه ۲ است:

$$\text{رابطه ۲)} \quad t - \text{value} = \frac{a * b}{\sqrt{b^2 * sa^2 + a^2 * sb^2}}$$



در این فرمول  $a$  میزان اثر متغیر مستقل بر میانجی،  $sa$  میزان خطای استاندارد اثر مستقل بر میانجی،  $b$  میزان اثر میانجی بر وابسته و  $sb$  میزان خطای استاندارد اثر میانجی بر وابسته است. با توجه به توضیحات ارائه شده، در ادامه، فرضیات میانجی بررسی می‌شود.

در خصوص ارزیابی اثر غیرمستقیم توانمندسازی بر رفتار نوآورانه از طریق مسرت، همان‌گونه که در شکل ۲ مشاهده می‌شود، مقدار ضریب مسیر برای رابطه بین دو متغیر توانمندسازی و مسرت برابر با  $0/19$  و برای رابطه بین دو متغیر مسرت و رفتار نوآورانه برابر  $0/20$  به دست آمد. بنابراین، میزان اثر غیرمستقیم گفته شده برابر با  $0/38$  است. با جایگزینی اعداد در رابطه ۲ مقدار  $t$ -value برای اثر غیرمستقیم  $2/023$  محاسبه شد که خارج از بازه  $\pm 1/96$  است، از این رو اثر غیرمستقیم توانمندسازی بر رفتار نوآورانه از طریق مسرت معنادار است. به بیان دیگر، توانمندسازی کارکنان می‌تواند از طریق بهبود مسرت، رفتار نوآورانه را افزایش دهد. همچنین، در خصوص ارزیابی اثر غیرمستقیم مسرت بر رفتار نوآورانه از طریق رضایت شغلی و تعلق خاطر کاری با توجه به ضرایب به دست آمده، میزان اثرات غیرمستقیم به ترتیب برابر با  $0/126$  و  $0/27$  است. با جایگزینی اعداد در رابطه ۲، مقدار  $t$ -value برای اثرات غیرمستقیم به ترتیب برابر با  $3/80$  و  $3/12$  به دست آمد که خارج از بازه  $\pm 1/96$  است، از این رو اثر غیرمستقیم مسرت بر رفتار نوآورانه از طریق رضایت شغلی و تعلق خاطر کاری معنادار است. به بیان دیگر، مسرت می‌تواند از طریق افزایش رضایت شغلی و تعلق خاطر کاری، رفتار نوآورانه را افزایش دهد. نتیجه آزمون فرضیه‌های ۱ تا ۹ پژوهش، به‌طور خلاصه در جدول ۴ نشان داده شده است.

جدول ۴: خلاصه نتایج آزمون فرضیه‌های پژوهش

نتیجه آزمون	سطح معناداری	عدد معناداری	خطای استاندارد	ضریب استاندارد	نتایج فرضیه
تأیید	$0/023$	$2/269$	$0/078$	$-0/188$	۱. توانمندسازی ← مسرت
تأیید	$0/000$	$4/673$	$0/068$	$-0/356$	۲. مسرت ← رضایت شغلی
تأیید	$0/000$	$5/230$	$0/067$	$-0/380$	۳. مسرت ← تعلق خاطر کاری
تأیید	$0/008$	$2/670$	$0/055$	$-0/203$	۴. مسرت ← رفتار نوآورانه
تأیید	$0/000$	$4/484$	$0/064$	$-0/354$	۵. رضایت شغلی ← رفتار نوآورانه
تأیید	$0/002$	$3/052$	$0/059$	$-0/227$	۶. تعلق خاطر کاری ← رفتار نوآورانه
تأیید	$0/042$	$2/023$	$0/018$	$-0/38$	۷. توانمندسازی ← مسرت ← رفتار نوآورانه
تأیید	$0/000$	$3/80$	$0/033$	$-0/126$	۸. مسرت ← رضایت شغلی ← رفتار نوآورانه
تأیید	$0/001$	$3/212$	$0/098$	$-0/27$	۹. مسرت ← تعلق خاطر کاری ← رفتار نوآورانه

## بحث و نتیجه‌گیری

جهانی‌شدن و تغییرات روزافزون محیطی، تغییرات وسیعی را در شیوه کار سازمان‌ها و افراد در پی داشته است. روندهای در حال تغییر، سازمان‌ها را وادار می‌سازد تا به‌منظور بهبود عملکرد کارکنان و افزایش بهره‌وری سازمان، رفتار و نیاز کارکنان را درک کنند و از آنجا که رشد و بقای همه سازمان‌ها مستلزم اندیشه‌های نو، نظرات بدیع و نوآورانه است، بستر و زمینه لازم برای بروز رفتار نوآورانه کارکنان را فراهم نمایند. رفتار نوآورانه به‌وجودآورنده ایده‌های نو و بدیع است که از طریق آن فرصت‌های جدید و بسیار مهم شناسایی می‌گردد (Kim et al., 2018). رفتار نوآورانه کارکنان، به‌عنوان یکی از عناصر تعیین‌کننده در ارتقای عملکرد فردی و سازمانی، پیشرفت و خلق ارزش، مستلزم توانمندی و مشارکت افراد است. مطابق گزارش دیلویت (2019) در راستای روندهای جهانی سرمایه انسانی، نیروی کار قرن ۲۱ نیاز به توانمندی و

مشارکت دارند تا بتوانند عملکرد مطلوبی داشته باشند. در پژوهش حاضر، توانمندسازی کارکنان زمینه‌ساز مسرت کارکنان در نظر گرفته شد که به‌نوبه‌خود رفتار نوآورانه کارکنان را در پی دارد. علاوه‌براین، دو عامل رضایت شغلی و تعلق خاطر کاری نیز به‌عنوان پیامدهای مسرت کارکنان و از جمله پیش‌آیندهای رفتار نوآورانه در نظر گرفته شد و به بررسی روابط این متغیرها پرداخته شد و همان‌گونه که در بخش یافته‌های پژوهش نیز به آن اشاره شد، همه روابط مفروض، مورد تأیید قرار گرفت. در این راستا در ابتدا به فرضیه اول پژوهش، یعنی تأثیر مثبت توانمندسازی کارکنان شهرداری مشهد بر مسرت آنان که مورد تأیید قرار گرفت، پرداخته می‌شود. در پژوهش حاضر، توانمندسازی مبتنی بر تعریف ارائه‌شده از سوی فارستر (2000) به‌عنوان ادراکات کارکنان از میزان آزادی داده‌شده به آن‌ها از سوی مدیر و نیز توانایی تصمیم‌گیری آن‌ها تعریف شد. توانمندسازی مکانیزی را فراهم می‌آورد که از طریق آن مسئولیت اتخاذ تصمیم به افراد تفویض می‌گردد (Ford & Fottler, 1995). این مسئولیت‌ها معناداری کار را برای کارکنان افزایش می‌دهد. به‌زعم گانگرز و کانگو (1988) توانمندسازی موجب تقویت احساسات افراد نسبت به اثربخشی خود در بین سایر اعضای یک سازمان می‌شود. به عبارتی احساس استقلال و معناداری حاصل از توانمندسازی کارکنان، از عوامل انگیزش ذاتی کار است که زمینه‌ساز هیجانانگیز مثبت کارکنان از جمله مسرت می‌شود. بر اساس یافته‌های حاصل از پژوهش اسلیتن (2010)، مسرت حالت ذهنی لذت‌بخشی است که برآمده از ارزیابی شناختی افکار و تجارب فرد است. بنابراین، با توجه به تأثیر توانمندسازی بر ارزیابی شناختی مثبت نسبت به کار و شکل‌دهی خودپنداره مثبت کارکنان، می‌توان دریافت که توانمندسازی کارکنان موجب مسرت کارکنان را در پی دارد. نتیجه بررسی این فرضیه در پژوهش حاضر، با نتیجه حاصل از پژوهش اسلیتن (2010) مبنی بر تأثیر مثبت توانمندسازی بر مسرت کارکنان، همسو می‌باشد. بر اساس فرضیه دوم پژوهش، مسرت تأثیر مثبت بر رضایت شغلی دارد. بنا به تعریف ارائه‌شده از سوی لاک (1972)، رضایت شغلی به حالت هیجانی لذت‌بخشی اشاره دارد که از ارزیابی فرد از شغل یا تجربه شغلی خود حاصل می‌شود. با توجه به تعاریف ارائه‌شده در مورد رضایت شغلی و نیز مفهوم مسرت، نزدیکی این دو به لحاظ مفهومی قابل ملاحظه است. به عبارتی مسرت ناشی از توانمندسازی کارکنان به ارزیابی مثبت آنان از شغل خود که همان مفهوم رضایت شغلی است کمک می‌کند. گرچه این‌طور به‌نظر می‌رسد که در زمینه تأثیر مسرت به‌طور خاص بر رضایت شغلی تحقیقاتی صورت نگرفته است، اما در پژوهش‌های انجام‌گرفته از سوی برخی محققان، از جمله چیئوپو (2015)، تأثیر مثبت هیجانانگیز افراد در محل کار بر رضایت شغلی آنان مورد تأیید قرار گرفته است. از آنجاکه در مباحث رفتار سازمانی، مسرت کارکنان، ذیل هیجانانگیز مثبت قابل بررسی است، می‌توان نتیجه گرفت که احساس مسرت کارکنان، ارزیابی مثبت آنان از شغل را در پی دارد و منجر به رضایت شغلی کارکنان می‌گردد. بر اساس فرضیه سوم پژوهش، مسرت تأثیر مثبت بر تعلق خاطر کاری کارکنان شهرداری دارد. بر اساس چارچوب نظری تعلق خاطر کارکنان که از سوی کان (1990) مطرح است، افراد با تعلق خاطر کاری، به لحاظ فیزیکی، شناختی و هیجانی درگیر نقشی که بر عهده دارند می‌شوند. این درگیر شدن عمیق در کار مستلزم پیش‌آیندهایی است که فرد در قالب منابع شغلی دریافت می‌کند. مسرت کارکنان که در پژوهش حاضر به‌عنوان پیامد مثبت توانمندسازی کارکنان در نظر گرفته شده است، از جمله منابع شغلی به‌شمار می‌رود. بر اساس تئوری مطالبات منابع شغلی، منابعی که فرد دریافت می‌کند پیامدهای مثبتی در پی خواهد داشت که تعلق خاطر کاری کارکنان از آن جمله است (Bakker et al., 2012). فرضیه چهارم پژوهش دلالت دارد بر تأثیر مثبت مسرت بر رفتار نوآورانه کارکنان، که ادبیات موجود نیز مؤید این مطلب است. بررسی ادبیات حاکی از رابطه میان هیجانانگیز مثبت (به‌طور مثال مسرت) و رفتار

نوآورانه است (Slåtten, 2010). در تبیین تأیید این فرضیه می‌توان به تئوری ساخت و گسترش فردریکسون (2001) اشاره نمود. فردریکسون (2010) در تئوری خود پنج کارکرد برای هیجانان مثبت مطرح نموده است. بر اساس دو تا از کارکردها تحت عنوان ساخت و نیز بسط و گسترش، تأثیر مسرت بر رفتار نوآورانه کارکنان قابل تبیین است. بر اساس این تئوری، هیجانان مثبت به چند طریق نقش خود را در افزایش شادکامی فرد انجام می‌دهند که یکی از آن‌ها گسترش دامنه تفکر - عمل است. برعکس هیجانان منفی، که دیدگاه تونلی<sup>۱</sup> در فرد ایجاد می‌کند و تفکر، اعمال و رفتار فرد را منقبض و محدود می‌سازد، هیجانان مثبت با گسترش دامنه تفکر - عمل لحظه‌ای، دامنه‌ای وسیع از افکار و اعمال را برای فرد ایجاد می‌کند و موجب گشودگی ذهنی افراد و پذیرش ایده‌های بدیع در فرد می‌گردد که سعی در پیگیری آن دارد. بنابراین، می‌توان اظهار داشت تجربه هیجانان مثبتی مانند مسرت، خلاقیت افراد را افزایش می‌دهد، دیدگاه و ذهن او را به مسائل گشوده‌تر می‌سازد و زمینه‌ساز رفتار نوآورانه فرد می‌گردد. رابطه مثبت میان هیجانان مثبت و رفتار نوآورانه از سوی رایت (2006) نیز مورد تأیید قرار گرفته است. علاوه بر این، سایر منابع در ادبیات نیز بر رابطه میان هیجانان و عملکرد خلاقانه تأکید کرده‌اند (Hirt et al., 2008; Amabile et al., 2005; Miller, 1997).

تأیید فرضیه پنجم پژوهش مبنی بر تأثیر مثبت رضایت شغلی بر رفتار نوآورانه کارکنان شهرداری مشهد، با نتیجه سایر پژوهش‌ها هم‌سو است. بر اساس پژوهش دیویس (2009) رضایت شغلی تأثیر مثبت بر خلاقیت و خلق دانش افراد دارد. رضایت از شغل ادراک‌شده افراد، افزایش انگیزش ذاتی آنان را در پی دارد و بنابراین افراد با سطح بالای رضایت شغلی، احساس استقلال شغلی بیشتری می‌کنند و در نتیجه سطح بالاتری از رفتار نوآورانه فرانتشی را بروز می‌دهند (Lee, 2008). بر اساس پژوهش ران بایستد (2013) کارکنانی با سطح بالای رضایت شغلی، هنگام قرار گرفتن در محیط پذیرای ایده‌های نوآورانه، ایده‌های بیشتری را تولید می‌کنند. در پژوهش نایو (2014) نیز به تأثیر مثبت رضایت شغلی بر رفتار نوآورانه اشاره شده است که همسو با فرضیه مورد تأیید پژوهش حاضر است. در تبیین فرضیه ششم پژوهش مبنی بر تأثیر مثبت تعلق خاطر کاری بر رفتار نوآورانه کارکنان شهرداری مشهد، این استدلال وجود دارد که تعلق خاطر کاری کارکنان، هیجانان مثبتی را در آنان ایجاد می‌کند که تفکر باز و تولید ایده را تهییج می‌کند (Park et al., 2013). نتایج این پژوهش با پژوهش انجام‌گرفته از سوی آریانی و هدایتی (2018) مبنی بر تأثیر مثبت تعلق خاطر کاری بر رفتار نوآورانه کارکنان هم‌سو می‌باشد. در فرضیه هفتم پژوهش نقش میانجی مسرت در رابطه میان توانمندسازی و رفتار نوآورانه مورد تأیید قرار گرفته است. آنچه در پژوهش حاضر مورد تأکید است احساس مسرت کارکنان است که نتیجه مستقیم توانمندسازی آنان است و خود می‌تواند سوق‌دهنده افراد به تولید ایده‌های نوآورانه باشد. به عبارت دیگر، مدیران با توانمندسازی کارکنان خود می‌توانند علاوه بر شکوفایی استعدادها، توانایی‌ها و شایستگی‌های کارکنان خود در جهت تحقق اهداف سازمان، موجب مسرت کارکنان شده و از این طریق زمینه بروز آزادانه ایده‌های نوآورانه را فراهم آورند و بدین‌سان هم اهداف سازمانی و اهداف فردی را محقق سازند. افراد به‌واسطه فرایند توانمندسازی، آزادی عمل و استقلال در فعالیت‌ها را تجربه می‌کنند و همان‌گونه که در تبیین فرضیه اول پژوهش اشاره شد، این تجارب که از عوامل انگیزش ذاتی کار است، زمینه‌ساز هیجانان مثبت کارکنان از جمله مسرت می‌شود که به‌نوبه‌خود بستری برای به‌اشتراک‌گذاری آزادانه ایده‌ها و دانش فراهم می‌آورد و متعاقباً سبب تهییج رفتار نوآورانه کارکنان می‌گردد. گرچه در پژوهش‌های پیشین به بررسی نقش میانجی مسرت در رابطه میان توانمندسازی و رفتار نوآورانه پرداخته نشده است، هر یک از روابط به‌طور جداگانه یعنی تأثیر مثبت توانمندسازی بر مسرت کارکنان در پژوهش اسلیتن (2010) و نیز تأثیر مسرت بر رفتار نوآورانه (اسلیتن، 2011) مورد تأیید قرار گرفته است و نتیجه پژوهش حاضر با آن هم‌سو است. فرضیه هشتم پژوهش به نقش

میانجی رضایت شغلی در رابطه میان مسرت و رفتار نوآورانه کارکنان شهرداری مشهد اشاره دارد. این طور به نظر می‌رسد که بررسی نقش میانجی رضایت شغلی در رابطه میان مسرت و رفتار نوآورانه در پژوهش‌های پیشین صورت نگرفته است، با این وجود در برخی پژوهش‌ها به بخشی از این ارتباط یعنی تأثیر مثبت رضایت شغلی بر رفتار نوآورانه پرداخته شده است که نتایج پژوهش حاضر همسو با آن است. به طور مثال، در پژوهش نایو (۲۰۱۴) تأثیر مثبت رضایت شغلی بر رفتار نوآورانه مورد تأیید قرار گرفته است. در تبیین نقش میانجی رضایت شغلی در رابطه میان مسرت و رفتار نوآورانه می‌توان به نقش انگیزش ذاتی مسرت که به وجود آورنده رفتار نوآورانه است اشاره نمود. کارکنان هنگام تجربه این نوع هیجان مثبت، احساس نشاط می‌کنند و نسبت به کار خود خوش‌بین‌تر می‌شوند و احساس خستگی کمتری را تجربه می‌کنند و بنابراین احساس رضایت شکل گرفته در آنان موجب می‌گردد بیشتر به کارهای خلاقانه و به عبارتی رفتار نوآورانه مشغول شوند. فرضیه نهم پژوهش به نقش میانجی تعلق خاطر کارکنان در رابطه میان مسرت و رفتار نوآورانه کارکنان شهرداری مشهد اشاره دارد که در پژوهش حاضر مورد تأیید قرار گرفت. چیک سنت می‌پهایی (۱۹۹۶) هنگام مطالعه بر روی تجربه غرقگی افراد، با بسیاری از افراد خلاق در زمینه‌های مختلف مصاحبه نمود. وی دریافت که یکی از الزامات تجربه غرقگی، احساس مسرتی است که به دلیل ماهیت و نفس کار در افراد ایجاد می‌شود. تجربه غرقگی شکل عمیق‌تری از تعلق خاطر کاری کارکنان است، به عبارتی احساس مسرت موجب می‌شود افراد به صورت فیزیکی، شناختی و هیجانی درگیر کار شوند و این تعلق خاطر موجبات رفتارهای خلاقانه و نوآورانه را فراهم می‌آورد.

بر مبنای نتایج پژوهش حاضر، برخی پیشنهادات در راستای اقدامات مدیریتی ارائه می‌گردد. شهرداری به عنوان نهاد عمومی خدمت‌رسان، با توجه به نقش مهمی که در توسعه پایدار شهری و خدمت‌رسانی به شهروندان دارد و نیز ضرورت پاسخگویی سریع به انتظارات ذی‌نفعان، نیازمند کارکنانی توانمند با عملکرد مطلوب و انعطاف‌پذیری بالا در پاسخگویی به نیاز شهروندان است. به نظر می‌رسد با توجه به سطح بالای مطالبات شهروندان در نواحی برخوردار شهری و انتظارات آن‌ها از خدمات‌رسانی شهری، پاسخگویی مطلوب به این مطالبات در گروهی برخوردار از کارکنانی توانمند است که با انگیزش بالا و احساس رضایت درونی و مسرت، به مشارکت در حل مسائل پرداخته و توانایی انجام امور به شیوه‌ای نوآورانه را دارا باشند. با توجه به نتایج حاصل از پژوهش، انتظار می‌رود اقدامات مدیران در راستای توانمندسازی کارکنان شهرداری مشهد، از یک سو با افزایش انگیزش و ایجاد احساس مسرت، موجب تعلق خاطر کاری و رضایت کارکنان گردد و بهبود بهره‌وری کارکنان آنان را در پی داشته باشد و از سوی دیگر با توسعه توانایی، دانش و مهارت آنان، بستر تولید ایده‌های نوآورانه را که سبب بهبود کیفیت خدمات به شهروندان می‌گردد فراهم آورد. آموزش و توسعه مهارت و دانش کارکنان و فراهم نمودن بستر لازم جهت بالفعل ساختن توانایی‌های بالقوه کارکنان، پاداش مبتنی بر عملکرد و تفویض اختیار متناسب با توانمندی کارکنان، از جمله اقداماتی است که می‌تواند با توسعه توانمندی‌های کارکنان شهرداری مشهد، نقش حائزاهمیتی در بهبود عملکرد آنان داشته باشد. به عبارت دیگر، می‌توان اظهار داشت اقداماتی که در راستای توانمندسازی کارکنان صورت می‌گیرد می‌تواند هم اهداف فردی و هم سازمانی را محقق سازد. کارکنانی که در کار خود احساس استقلال می‌کنند و توانایی تصمیم‌گیری متناسب با سطح مهارت و توانایی‌شان به آن‌ها تفویض می‌شود، نه تنها مدیران را از صرف زمان برای نظارت مرحله به مرحله و زمان‌بر که گاهاً اثر عکس بر عملکرد کارکنان دارد، بی‌نیاز می‌سازد، بلکه موجب مسرت و احساس رضایت در کارکنان می‌شود و تعلق خاطر آنان نسبت به کار را افزایش می‌دهد که برآیند همه این نتایج مثبت می‌تواند از طریق بروز رفتارهای نوآورانه در عملکرد آنان پدیدار گردد. با توجه به اینکه آموزش مؤثر و مرتبط یکی از ابزارهای مهم در توانمندسازی کارکنان برای رسیدن به اهداف سازمانی است و نیز موجب توسعه ارتباط بین کارکنان و مدیریت و همچنین مشارکت در برنامه‌های سازمانی برای بالابردن انگیزه‌های کاری است،

در راستای افزایش توانمندی کارکنان، بهتر آن است که مدیران سازمانی درصدد توسعه مهارت‌ها و دانش تخصصی خود و کارکنان برآیند و این مستلزم آن است که برنامه‌های آموزشی هدفمند و مستمر و متناسب با نیازهای شغلی، جایگزین دوره‌های آموزشی غیرمرتبط و تشریفاتی گردد که مشارکت کارکنان در آن در غالب موارد برای کسب امتیاز برای افزایش حقوق و پاداش است و از کارایی و اثربخشی کافی برخوردار نیست. علاوه بر این، مدیران می‌توانند با ایجاد فضایی که مشوق نوآوری است و با تفویض اختیار به کارکنان متناسب با توانایی آنان، امکان آزادی عمل و زمینه شکوفایی کارکنان و مسئولیت‌پذیری آنان را فراهم آورند. به‌طور کلی، پیاده‌سازی مدیریت عملکرد به‌جای ارزیابی عملکرد، با توجه به رویکرد توسعه‌محوری که دارد می‌تواند در توانمندسازی کارکنان بسیار تأثیرگذار باشد. یافته‌های پژوهش به‌روشنی نشان می‌دهد اقدامات مدیریتی در راستای توانمندسازی کارکنان در شهرداری به‌عنوان یک نهاد خدمت‌رسان عمومی، با هیجانات و احساسات افراد مرتبط است. در این پژوهش اهمیت هیجانات مثبت کارکنان در تولید ایده‌های نوآورانه، مورد تأکید قرار گرفت. از نظر بسیاری از محققان از جمله دمان پور و اشنایدر (2009) اهمیت نوآوری در سازمان عمومی خدمت‌رسان، برای بهبود کیفیت خدمات‌رسانی به شهروندان و نیز توسعه ظرفیت حل مسئله کارکنان در این سازمان‌ها از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است. بنابراین، با توجه به پیامدهای مثبت توانمندسازی کارکنان که تأثیر قابل توجهی در بهره‌وری نهاد مذکور دارد، مدیران شهری می‌توانند با ایجاد فضایی که در آن کارکنان احساس کنند دارای اختیار و استقلال عمل هستند، از یک سو موجبات مسرت و رضایت آنان را فراهم آورند و از سوی دیگر به کارکنان خود اعتماد کنند و از طریق تفویض اختیار و اختیاردادن در مورد تصمیم‌گیری درباره وظایف، امکان بهره‌گیری از ایده‌های نوآورانه در انجام کار را فراهم آورند. در پژوهش حاضر، سعی بر آن بوده که به توسعه دانش موجود در رابطه میان توانمندسازی به‌عنوان اقدام مدیریتی و احساس مسرت کارکنان پرداخته شود. انجام پژوهش‌های آتی در رابطه با توسعه مفهوم احساس مسرت و به عبارتی شناسایی مؤلفه‌های این سازه در سازمان‌های داخلی، مطلوب به‌نظر می‌رسد. علاوه بر این، در این پژوهش تنها به بررسی تأثیر توانمندسازی به‌عنوان اقدام مدیریتی بر احساس مسرت کارکنان پرداخته شد و بررسی تأثیر سبک‌های رهبری به‌ویژه رهبری خدمت‌گزار نیز می‌تواند بر دانش موجود در این زمینه بیفزاید.

## Reference

1. Abbaspour, A., and Badri, M., (2015). The relationship between psychological empowerment and factors affecting human resource productivity. *Management Studies (Improvement and Transformation)*, 24 (79), 73-100. (in Persian).
2. Amirkhani, T., Hadizadeh Moghadam, A. and Azimi, S. (2019). Organizational Obstruction and Its Reducing Factors: A Study of the Impact of Psychological Empowerment, innovation Atmosphere and Employee Voice in Organization. *Public Management Perspectives*, 8 (29), 117-134 (in Persian).
3. Mir Mohammadi, M., Kamrani Mahni, M., and Rahimian, M. (2016). Job enrichment - family and innovative work behaviors; Psychological capital as a mediating variable. *Public Management Perspectives*, 6 (3), 15-36. (in Persian).
4. Agarwal, U. A., Datta, S., Blake-Beard, S., & Bhargava, S. (2012). Linking LMX, innovative work behaviour and turnover intentions: The mediating role of work engagement. *Career Development International*, 17(3), 208-230. <https://doi.org/10.1108/13620431211241063>.
5. Amabile, T.M., Conti, R., Coon, H., Lazenby, J. and Herron, M. (1996), "Assessing the work environment for creativity", *The Academy of Management Journal*, Vol. 39 No. 5, pp. 1154-1184.

6. Amabile, T. M., Barsade, S. G., Mueller, J. S., & Staw, B. M. (2005). Affect and creativity at work. *Administrative science quarterly*, 50(3), 367-403
7. Åmo, B. W. (2006). Employee innovation behaviour in health care: the influence from management and colleagues. *International nursing review*, 53(3), 231-237.
8. Al-Ababneh, M., Al-Sabi, S., Al-Shakhsheer, F., & Masadeh, M. (2017). The influence of employee empowerment on employee job satisfaction in five-star hotels in Jordan. *International Business Research*, 10(3), 133.
9. Amabile, T.M., Barsade, S.G., Mueller, J.S. and Staw, B.M. (2005), "Affect and creativity at work", *Administrative Science Quarterly*, Vol. 50, pp. 367-403.
10. Anderson, N., De Dreu, C. K., & Nijstad, B. A. (2004). The routinization of innovation research: A constructively critical review of the state-of-the-science. *Journal of Organizational Behavior*, 25(2), 147-173.
11. Ariyani, N., & Hidayati, S. (2018). Influence of Transformational Leadership and Work Engagement On Innovative Behavior. *Etikonomi*, 17(2), 275-284.
12. Bysted, R. (2013). Innovative employee behaviour. *European Journal of Innovation Management*.
13. Babakus, E., Yavas, U., Karatepe, M.O. and Avci, T. (2003), "The effect of management commitment to service quality in employees affective and performance outcomes", *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 31 No. 3, pp. 272-86.
14. Babin, B.J. and Griffin, M. (1998), "The nature of satisfaction: an updated examination and analysis", *Journal of Business research*, Vol. 41, pp. 127-36.
15. Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2008). Towards a model of work engagement. *Career development international*.
16. Barney, J. B., & Wright, P. M. (1998). On becoming a strategic partner: The role of human resources in gaining competitive advantage. *Human Resource Management* (1986-1998), 37(1), 31.
17. Bakker, A. B., Demerouti, E., & Xanthopoulou, D. (2012). How do engaged employees stay engaged. *Ciencia & Trabajo*, 14(1), 15-21.
18. Bhatta, G. (2003). 'Don't just do something, stand there: Revisiting the issue of risk in innovation in the public sector. *The Innovation Journal*, 8(2), 1-12.
19. Block, P. (1987), *The Empowered Manager*, Jossey-Bass, San Francisco, CA.
20. Bosman, J., Rothmann, S., & Buitendach, J. (2005). Job insecurity, burnout and work engagement: The impact of positive and negative effectivity. *SA Journal of Industrial Psychology*, 31(4), 48-56.
21. Bysted, R. (2013). Innovative employee behaviour. *European Journal of Innovation Management*.
22. Chebat, J.C. and Kollias, P. (2000), "What makes contact employees perform? Reactions to employee perceptions of managerial practices", *International Journal of Bank Marketing*, Vol. 20 No. 7, pp. 325-32.
23. Chang, H. T., Hsu, H. M., Liou, J. W., & Tsai, C. T. (2013). Psychological contracts and innovative behavior: a moderated path analysis of work engagement and job resources. *Journal of Applied Social Psychology*, 43(10), 2120-2135.
24. Conger, J. A., & Kanungo, R. N. (1988). The empowerment process: Integrating theory and practice. *Academy of management review*, 13(3), 471-482.
25. Conger, J. A., & Kanungo, R. N. (1988). The empowerment process: integrating theory and practice. *Academy of Management Review*, 13(3), 471-482.  
<https://doi.org/10.5465/amr.1988.4306983>
26. Cornelius, R.R. (1996), *The Science of Emotion – Research and Tradition in the Psychology of Emotions*, Prentice-Hall, Upper Saddle River, NJ.
27. Cribbin, J.J. (1972), *Effective Managerial Leadership*, American Management Association, New York, NY.

28. Christian, M. S., Garza, A. S., & Slaughter, J. E. (2011). Work engagement: A quantitative review and test of its relations with task and contextual performance. *Personnel Psychology*, 64(1), 89–136.
29. Csikszentmihalyi, M. (1996), *Creativity: Flow and the Psychology of Discovery and Invention*, Harper Perennial, New York, NY.
30. Chughtai, A. A., & Buckley, F. (2011). Work engagement: Antecedents, the mediating role of learning goal orientation and job performance. *Career Development International*, 16(7), 684–705.
31. Chebat, J.C. and Kollias, P. (2000), “What makes contact employees perform? Reactions to employee perceptions of managerial practices”, *International Journal of Bank Marketing*, Vol. 20 No. 7, pp. 325-32.
32. Cronin, J. (2003), “Looking back to see forward in services marketing: some ideas to consider”, *Managing Service Quality*, Vol. 13 No. 5, pp. 332-7.
33. Damanpour, F. and M. Schneider. 2009. ‘Characteristics of Innovation and Innovation Adoption in Public Organizations: Assessing the Role of Managers’, *Journal of Public Administration Research and Theory*, 19, 3, 495–522.
34. De Vries H, Bekkers VJJM and Tummers LG (2016) Innovation in the public sector: A systematic review and future research agenda. *Public Administration* 94(1): 146–166.
35. J. De Jong and D. Den Hartog, —Measuring Innovative Work Behaviour, *Int. J. Creat. Innov. Manag.*, vol. 19, no. 1, pp. 23–36, 2010.
36. Davis, M.A. (2009), “Understanding the relationship between mood and creativity: a metaanalysis”, *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, Vol. 108 No. 1, pp. 25-38
37. De Vries, H., Bekkers, V., & Tummers, L. (2016). Innovation in the public sector: A systematic review and future research agenda. *Public administration*, 94(1), 146-166.
38. Egan, T. M., Yang, B., & Bartlett, K. R. (2004). The effects of organizational learning culture and job satisfaction on motivation to transfer learning and turnover intention. *Human resource development quarterly*, 15(3), 279-301.
39. Ekman, P. (1994), “Moods, emotions and traits”, in Ekman, P. and Davidson, R.J. (Eds), *The Nature of Emotion: Fundamental Questions*, Oxford University Press, Oxford, pp. 55-8.
40. Eldor, L. (2016). Work engagement toward a general theoretical enriching model. *Human Resource Development Review*, 1534484316655666. <https://doi.org/10.1177/1534484316655666>.
41. Forrester, R. (2000). Empowerment: Rejuvenating a potent idea. *Academy of Management Perspectives*, 14(3), 67-80.
42. Ford, R., & Fottler, M. (1995). Empowerment: a matter of degree. *Academy of Management Executive*, 9(3), 21-29. <https://doi.org/10.5465/ame.1995.9509210269>
43. Fluegge, W. (2014). Play hard, work hard, *Management Research Review*, 37, 682-705.
44. Fredrickson, B.L. (2001), “The role of positive emotions in positive psychology: the broaden-and-build theory of positive emotions”, *American Psychologist*, Vol. 56, pp. 218-26 Fineman, S. (2003), *Understanding Emotion at Work*, Sage, London.
45. Fredrickson, B. L. (2003). The value of positive emotions: The emerging science of positive psychology is coming to understand why it's good to feel good. *American scientist*, 91(4), 330-335.
46. Fredrickson, B. L. (1998). What good are positive emotions? *Review of General Psychology*, 2(3), 300–319.
47. Graves, L. M., Ruderman, M. N., Ohlott, P. J., & Weber, T. J. (2012). Driven to work and enjoyment of work effects on managers’ outcomes. *Journal of Management*, 38(5), 1655–1680.
48. Gumusluoglu, L., & Ilsev, A. (2009). Transformational leadership, creativity, and organizational innovation. *Journal of business research*, 62(4), 461-473.

49. Hoppock, R. (1935), *Job Satisfaction*, John Wiley & Brother, New York, NY.
50. Howard, A. (1998), "The empowering leader: unrealized opportunities", in Hickman, G.R. (Ed.), *Leading Organizations: Perspectives for a New Era*, Sage, Thousand Oaks, CA, pp. 202-13.
51. Huhtala, H., & Parzefall, M.-R. (2007). A review of employee well-being and innovativeness: An opportunity for a mutual benefit. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8691.2007.00442.x>.
52. Grant, A.M. and Berry, J.W. (2011), "The necessity of others is the mother of invention: intrinsic and prosocial motivations, perspective taking, and creativity", *The Academy of Management Journal*, Vol. 54 No. 1, pp. 73-96.
53. Grossman, R.J. (2000), "Emotions at work", *Health Forum Journal*, Vol. 43 No. 5, pp. 18-22.
54. G. Messmann and R. H. Mulder, —Development of a measurement instrument for innovative work behavior Forrester, R. (2000), "Empowerment: rejuvenating a potent idea", *Academy of Management Executive*, Vol. 14 No. 3, pp. 67-80.
55. Gupta, V., Singh, S., & Bhattacharya, A. (2017). The relationships between leadership, work engagement and employee innovative performance: Empirical evidence from the Indian R&D context. *International Journal of Innovation Management*, 21(07), 1750055.
56. Hirt, E.R., Devers, E.E. and McCrea, S.M. (2008), "I want to be creative: exploring the role of hedonic contingency theory in the positive mood-cognitive flexibility link", *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol. 94 No. 2, pp. 214-30.
57. Hakanen, J. J., & Lindbohm, M. L. (2008). Work engagement among breast cancer survivors and the referents: the importance of optimism and social resources at work. *Journal of Cancer Survivorship*, 2(4), 283-295.
58. Hage, J. and Aiken, M. (1967), "Program change and organizational properties, a comparative analysis", *American Journal of Sociology*, Vol. 72 No. 5, pp. 503-519.
59. Harter, J. K., Schmidt, F. L., & Hayes, T. L. (2002). Business-unit-level relationship between employee satisfaction, employee engagement, and business outcomes: A meta-analysis. *Journal of applied psychology*, 87(2), 268.
60. Hirt, E. R., Devers, E. E., & McCrea, S. M. (2008). I want to be creative: exploring the role of hedonic contingency theory in the positive mood–cognitive flexibility link. *Journal of Personality and Social Psychology*, 94, 214–230.
61. Hoppock, R. (1935), *Job Satisfaction*, John Wiley & Brother, New York, NY.
62. Idris, M. A., & Dollard, M. F. (2011). Psychosocial safety climate, work conditions, and emotions in the workplace: A Malaysian population-based work stress study. *International Journal of Stress Management*, 18(4), 324.
63. Isen, A. M. (2001). An influence of positive affect on decision making in complex situations: Theoretical issues with practical implications. *Journal of Consumer Psychology*, 11(2), 75–85.
64. Janssen, O., Van de Vliert, E., & West, M. (2004). The bright and dark sides of individual and group innovation: A special issue introduction. *Journal of Organizational Behavior*, 25(2), 129–145.
65. Jiang, K., Lepak, D. P., Hu, J., & Baer, J. C. (2012). How does human resource management influence organisational outcomes? A meta-analytic investigation of mediating mechanisms. *Academy of Management Journal*, 55, 1264–1294. <https://doi.org/10.5465/amj.2011.0088>
66. Johnston, R.E., and Bate, J.D. (2013). *The Power of Strategy Innovation: A New Way of Linking Creativity and Strategic Planning to Discover Great Business Opportunities*. New York: Amacom.



67. J. De Jong and D. Den Hartog, —Measuring Innovative Work Behaviour, *Int. J. Creat. Innov. Manag.*, vol. 19, no. 1, pp. 23–36, 2010.
68. Kahn, W. A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of Management Journal*, 33(4), 692–724.
69. Kahn, W. A. (1992). To be fully there: Psychological presence at work. *Human relations*, 45(4), 321-349.
70. Knol, J., & Van Linge, R. (2009). Innovative behaviour: The effect of structural and psychological empowerment on nurses. *Journal of Advanced Nursing*, 65(2), 359-370.
71. Kim, J. Y., Choi, D. S., Sung, C. S., & Park, J. K. (2018). The role of problem solving ability on innovative behavior and opportunity recognition in university students. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 4 (4), 2-13.
72. Kleysen, R. F., & Street, C. T. (2001). Towards a Multi-dimensional measure of individual innovative behavior. *Journal of Intellectual Capital*, 2(3), 284-296.
73. Kwai Fatt, Ch.; Wong Sek Khin, E., & Ngee Heng, T. (2010). The Impact of Organizational Justice on Employee's Job Satisfaction: The Malaysian Companies Perspectives, *American Journal of Economics and Business Administration*, 2(1), 56-63.
74. Kuenzel, S. and Yassim, M. (2007), “The effect of joy on the behaviour of cricket spectators: the mediating role of satisfaction”, *Managing Leisure*, Vol. 12, pp. 43-57.
75. Lee, L., Wong, P.K., Foo, M.D. and Leung, A. (2011), “Entrepreneurial intentions: the influence of organizational and individual factors”, *Journal of Business Venturing*, Vol. 26 No. 1, pp. 124-136.
76. L.M. Miller, *Competing in the New Capitalism: How Individuals, Teams And Companies Are Succeeding by Creating the New Currency of Competition* (Bloomington, IN: AuthorHouse, 2006).
77. Leischnig, A., & Kasper-Brauer, K. (2015). Employee adaptive behavior in service enactments. *Journal of Business Research*, 68(2), 273-280.
78. Lawrence and Nohria, *Driven: How Human Nature Shapes Our Choices* (San Francisco: Jossey -Bass , 2002), chap. 6.
79. Lanaj, K., Chang, C.-H., & Johnson, R. E. (2012). Regulatory focus and work-related outcomes: A review and meta-analysis. *Psychological Bulletin*, 138(5), 998–1034.
80. Lazarus, R.S. (1991), *Emotion and Adaptation*, Oxford University Press, New York, NY.
81. Lee, J. (2008), “Effects of leadership and leader-member exchange on innovativeness”, *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 23 No. 6, pp. 670-687.
82. Locke, E. (1976). The nature and causes of job satisfaction”, in Dunnette, M. (Ed.), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, Rand McNally, Chicago, IL, 1297-1349.
83. Mauno, S., Kinnunen, U., & Ruokolainen, M. (2007). Job demands and resources as antecedents of work engagement: A longitudinal study. *Journal of vocational behavior*, 70(1), 149-171.
84. McColl-Kennedy, J. R., & Anderson, R. D. (2002). Impact of leadership style and emotions on subordinate performance. *The leadership quarterly*, 13(5), 545-559.
85. McShane, S. L., & Von Glinow, M. A. (2010). *Organizational Behavior: Individual Behavior and Processes*. (Translation Khorakian, A. Jahangir, M. Rahnama, S. N. (2016). Mashhad: Aban Bartar publication. (in persian).
86. Messmann, G., & Mulder, R. H. (2012). Development of a measurement instrument for innovative work behaviour as a dynamic and context-bound construct. *Human Resource Development International*, 15(1), 43–59. doi:10.1080/13678868.2011.646894.

87. Mirkamali, M., & Nasti zae. Investigating the relationship between psychological empowerment and job satisfaction in nursing staff. *Journal of Nursing and Midwifery*. 2010; 8 (2) (in persian).
88. Munjal, S., & Kundu, S. (2017). Exploring the connection between human capital and innovation in the globalising world. In *Human Capital and Innovation* (pp. 1-11). Palgrave Macmillan, London.
89. Monteiro, C. V., da Silva, F. Q., & Capretz, L. F. (2016, September). The innovative behaviour of software engineers: Findings from a pilot case study. In *Proceedings of the 10th ACM/IEEE International Symposium on Empirical Software Engineering and Measurement* (pp. 1-10).
90. Miller, J. (1997), "All work and no play may be harming your business", *Management Development Review*, Vol. 10, pp. 254-5.
91. Newstrom, J. W. (2002). Making work fun: An important role for managers. *SAM Advanced Management Journal*, 67(1), 4.
92. Niu, H. J. (2014). Is innovation behavior congenital? Enhancing job satisfaction as a moderator. *Personnel Review*.
93. Ng, T.W.H. and Feldman, D.C. (2011), "The impact of job embeddedness on innovation-related behaviors", *Human Resource Management*, Vol. 49 No. 6, pp. 1067-1087.
94. Niu, H. J. (2014). Is innovation behavior congenital? Enhancing job satisfaction as a moderator. *Personnel Review*.
95. Oliver, R.L., Rust, R.T. and Varki, S. (1997), "Customer delight: foundations findings, and managerial insight", *Journal of Retailing*, Vol. 73 No. 3, pp. 311-36.
96. Parsons, W. (2006). Innovation in the public sector: Spare tyres and fourths plinths. *Innovation Journal*, 11(2), 1-10.
97. Parasuraman, A., Zeithaml, V.A. and Berry, L.L. (1985), "A conceptual model of service quality and its implications for future research", *Journal of Marketing*, Vol. 49, pp. 41-50.
98. Huhtala, H., & Parzefall, M. R. (2007). A review of employee well-being and innovativeness: An opportunity for a mutual benefit. *Creativity and innovation management*, 16(3), 299-306.
99. Patel, P. C., & Cardon, M. S. (2010). Adopting HRM practices and their effectiveness in small firms facing product-market competition. *Human Resource Management*, 49, 265-290. <https://doi.org/10.1002/hrm.20346>
100. Peeters, M., Watez, C., Demerouti, E., & de Regt, W. (2009). Work-family culture, work-family interference and well-being at work. *Career Development International*.
101. Pierce, J.L. and Delbecq, A.L. (1977), "Organization structure, individual attitudes and innovation", *The Academy of Management Review*, Vol. 2 No. 1, pp. 27-37
102. Pfeffer, J. (1994), *Competitive Advantage. Through People: Unleashing the Power of the Work Force*, Harvard Business School Press, Boston, MA.
103. Porter, A. (1973), "The factorial structure of modernity: empirical replications and a critique", *American Journal of Sociology*, Vol. 79 No. 1, pp. 15-44.
104. Park, Y. K., Song, J. H., Yoon, S. W., & Kim, J. (2013). Learning Organization and Innovative Behavior: The Mediating Effect of Work Engagement. *European Journal of Training and Development*. Vol. 38(½): 75-94.
105. Price, J.L. (2001), "Reflections on the determinants of voluntary turnover", *International Journal of Manpower*, Vol. 22 No. 7, pp. 600-624.
106. Rahnema, n., Khorakian, A., and Nazemi, Sh. (2018). Investigating the effect of fun at work on job satisfaction and employees' work engagement with mediating role of

- innovative behavior in Mashhad Municipality. *Transformation Management Research Journal*. (in persian)
107. Rahimnia, F., and Rahnama. N., (2017). The mediating role of employees joy in the relationship between fun at work and organizational citizenship behavior. *Management Studies (Improvement and Transformation)* 26 (84). 1-32. (in persian)
  108. Ramamoorthy, N., Flood, P. C., Slattery, T., & Sardesai, R. (2005). Determinants of innovative work behaviour: Development and test of an integrated model. *Creativity and Innovation Management*, 14(2), 142–150.
  109. Readon, K.K. and Enis, B. (1990), “Establishing a company-wide customer orientation through persuasive internal marketing”, *Management Communication Quarterly*, No. 3, pp. 376-87.
  110. Robbins, S.P. (1996), *Organizational Behavior: Concept, Controversies, Applications*, 7th ed, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, NJ.
  - Reuvers, M., Van Engen, M. L., Vinkenbunrg, C. J., & Wilson-Evered, E. (2008). Transformational Leadership And Innovative Work Behaviour: Exploring The Relevance Of Gender Differences. *Creativity and Innovation Management*. Vol. 17(3): 227-244.
  - Rao, J., & Weintraub, J. (2013). How Innovative Is Your Company’s Culture?, *MIT Sloan Management Review*. Vol. 54(3): 29-37.
  111. Richin, M.L. (1997), “Measuring emotions in the consumption experience”, *Journal of Consumer Research*, Vol. 24, September, pp. 127-46.
  112. Ryan, R.M., & Deci, E.L. (2000). Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. *American Psychologist*, 55, 68-78. doi:10.1037/0003-066X.55.1.68, PMID:11392867
  113. Russell, J.A. (1980), “A circumflex model of affect”, *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol. 39 No. 6, pp. 1161-78.
  114. Sameer, Y. M. (2018). Innovative behavior and psychological capital: Does positivity make any difference?. *Journal of Economics & Management*, 32, 75-101.
  115. Sanz-Vergel, A. I., & Rodríguez-Muñoz, A. (2013). The spillover and crossover of daily work enjoyment and well-being: A diary study among working couples. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 29(3), 179-185.
  116. Scott, W. E., & Bruce, R. A. (1994). Determinant of innovative behavior: a path model of individual innovation in the workplace. *Academy of Management Journal*, 37, 580-607.
  117. Schaufeli, W., & Salanova, M. (2007). Work engagement. *Managing Social and Ethical issues in Organizations*, 135, 177.
  118. Slåtten, T. (2010). Do employees' feelings really matter in service-quality management?. *European Business Review*.
  119. Slåtten, T. (2011). Antecedents and effects of employees' feelings of joy on employees' innovative behaviour. *International Journal of Quality and Service Sciences*.
  120. Seligman, M. E., & Csikszentmihalyi, M. (2014). Positive psychology: An introduction. In *Flow and the foundations of positive psychology* (pp. 279-298). Springer, Dordrecht.
  121. Serrano-Bedia, A. M., López-Fernández, M. C., & Garcia-Piqueres, G. (2016). Analysis of the relationship between sources of knowledge and innovation performance in family firms. *Innovation*, 18(4), 489-512.
  122. Shaver, P., Schwartz, J., Kirson, D. and O’Connor, C. (1987), “Emotion knowledge: further exploration of a prototype approach”, *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol. 52 No. 6, pp. 1061-8.

123. Spiegelare, S., Van Gyes, G., De Witte, H., & Van Hootegem, G. (2012). Job Design, Work Engagement and Innovative Work Behavior: One Size Does Not Fit All Types of Employee. *Journal of Entrepreneurship, Management and Innovation*. Vol 8 (4): 5-20.
124. Shah, T. A., Khattak, M. N., Zolin, R., & Shah, S. Z. A. (2019). Psychological empowerment and employee attitudinal outcomes. *Management Research Review*.
125. Schaufeli, W. B., Salanova, M., González-Romá, V., & Bakker, A. B. (2002). The measurement of engagement and burnout: A two sample confirmatory factor analytic approach. *Journal of Happiness Studies*, 3(1), 71–92.
126. Singh, M., & Sarkar, A. (2012). The relationship between psychological empowerment and innovative behavior. *Journal of Personnel Psychology*.
127. Schiopu, A. F. (2015). Workplace emotions and job satisfaction. *International Journal of Economic Practices and Theories*, 5(3), 277-282.
128. Shelton, C. D., Darling, J. R., & Walker, W. E. (2002). Foundations of organizational excellence: leadership values, strategies, and skills. *LTA*, 1(02), p46-63.
129. Spence, J.T., & Robbins, A.S. (1992). Workaholism: Definition, measurement, and preliminary results. *Journal of Personality Assessment*, 58, 160-178. doi:10.1207/s15327752jpa5801\_15, PMID:16370875.
130. Thomas, K.W. and Velthouse, B.A. (1990), "Cognitive elements of empowerment: an interpretive model of intrinsic task motivation", *Academy of Management Review*, Vol. 15 No. 4, pp. 666-681.
131. Trends, D. G. H. C. (2019). *Leading the Social Enterprise: Reinvent with a Human Focus*. New York: Deloitte Development LLC.
132. Tschohl, J. (1998), "Empowerment – the key to quality service", *Managing Service Quality*, Vol. 8 No. 6, pp. 421-5.
133. Vinarski-Peretz, H., & Carmeli, A. (2011). Linking care felt to engagement in innovative behaviors in the workplace: The mediating role of psychological conditions. *Psychology of Aesthetics, Creativity, and the Arts*, 5(1), 43.
134. Weigl, M., Hornung, S., Parker, S. K., Petru, R., Glaser, J., & Angerer, P. (2010). Work engagement accumulation of task, social, personal resources: A three-wave structural equation model. *Journal of Vocational Behavior*, 77(1), 140-153.
135. Weiss, H. M. (2002). Deconstructing job satisfaction: Separating evaluations, beliefs and affective experiences. *Human resource management review*, 12(2), 173-194.
136. Welbourne, T. M. (2007). Employee engagement: Beyond the fad and into the executive suite.
137. West, M.A. and Altink, W.M.M. (1996) Innovation at Work. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 5, 3–11.
138. Wright, T. A., Cropanzano, R., & Bonett, D. G. (2007). The moderating role of employee positive well being on the relation between job satisfaction and job performance. *Journal of occupational health psychology*, 12(2), 93.
139. Wright, T.A. (2006), "To be or not be. The role of employee well-being", *Academy of Management Perspectives*, August, pp. 118-20.
140. Xerri, M., Brunetto, Y., & Shacklock, K. (2009). The innovative behaviour of employees within a small to medium sized enterprise: a social capital perspective. In 23rd ANZAM Conference, 2009, Sustainability Management and Marketing, 1-4

141. December, Crown Promenade Hotel, Southbank, Melbourne/ANZAM. Promaco Conventions, 2009.
142. Yin, Y., Wang, Y., & Lu, Y. (2019). Antecedents and outcomes of employee empowerment practices: A theoretical extension with empirical evidence. *Human Resource Management Journal*, 29(4), 564-584.
143. Zhang, X. and Bartol, K.M. (2010), "Linking empowering leadership and employee creativity: the influence of psychological empowerment, intrinsic motivation, and creative process engagement", *The Academy of Management Journal*, Vol. 53 No. 1, pp. 107-128.