

الگوی رابطه زنجیره‌ای ویژگی‌های شغلی، خشنودی از شغل با رفتارهای نوآورانه

Chain relationship model of job characteristics, job satisfaction and innovative behaviors

تاریخ دریافت مقاله: ۱۳۹۴/۱۰/۱۹، تاریخ دریافت نسخه نهایی: ۱۳۹۵/۹/۱۸، تاریخ پذیرش مقاله: ۱۳۹۵/۱۱/۳

N. A. Salehkooh., (M.A) & A. Mehdad., (Ph.D)

نجمه آراسته صالح کوه^۱ و علی مهداد^۲

Abstract: The main purpose of this research was to study the Chain relationship of job characteristics, job satisfaction and innovative behaviors. The study was descriptive and correlative and population included all employees of the Isfahan University of Technology research Institutes in the spring of 1395, of which 174 person were selected through convenience sampling method. Research instruments consisted of innovative behaviors questionnaire by Kanter (1988), job satisfaction questionnaire by Smith, Kendall and Hulin (1969) and job characteristics questionnaire by Hackman and Oldham (1976). Data were analyzed with use of Structural Equation Model (SEM) and result revealed that there are significant chain relationship between job characteristics (autonomy, feedback, task identity, task significance and skill variety), job satisfaction and innovative behaviors. Job characteristics have a significant relationship with job satisfaction and are able to explain 33% of job satisfaction variance, and more job satisfaction has a significant relationship with employee's innovative behaviors and has been able to explain 6.2% of the variance innovative behaviors. Based on current research's results, innovative behaviors could be increased by existence of job characteristics and increasing of satisfaction from job.

چکیده: هدف پژوهش حاضر تعیین رابطه ویژگی‌های شغل (اختیار، بازخورد، هویت، اهمیت و تنوع) و رفتارهای نوآورانه با در نظر گرفتن نقش میانجی‌گرانه خشنودی از شغل انجام گردید. روش پژوهش توصیفی و از نوع همبستگی بوده و جامعه آماری پژوهش را کلیه کارکنان پژوهشگاه‌های دانشگاه صنعتی اصفهان تشکیل داده‌اند که از میان آن‌ها ۱۷۴ نفر به شیوه نمونه‌گیری در دسترس انتخاب گردیدند. ابزارهای پژوهش شامل پرسشنامه‌های رفتارهای نوآورانه کانتر (۱۹۸۸)، خشنودی از شغل اسمیت، کندال و هیولین (۱۹۶۹) و ویژگی‌های شغلی هاکنم و الدهام (۱۹۷۶) بود. داده‌ها از طریق معادلات ساختاری تحلیل شد و نتایج تحلیل معادلات ساختاری نشان داد که طی یک سلسله روابط زنجیره‌ای بین ویژگی‌های شغل با خشنودی از شغل و رفتارهای نوآورانه کارکنان رابطه (معنادار) وجود دارد. ویژگی‌های شغل با خشنودی از شغل دارای رابطه معنادار بوده و توانسته است تا ۳۳ درصد از واریانس خشنودی از شغل را تبیین و در ادامه خشنودی از شغل با رفتارهای نوآورانه کارکنان دارای رابطه معنادار بوده و توانسته است تا ۶/۲ درصد از واریانس رفتارهای نوآورانه را تبیین نماید. براساس یافته‌های پژوهش حاضر می‌توان رفتارهای نوآورانه را از طریق ویژگی‌های شغلی و خشنودی از شغل افزایش داد.

Key words: job satisfaction- innovative behaviors- job characteristics.

کلید واژه‌ها: خشنودی از شغل- رفتارهای نوآورانه- ویژگی‌های شغلی.

۱. کارشناس ارشد روانشناسی صنعتی و سازمانی دانشگاه آزاد اسلامی واحد اصفهان (خوراسگان)

۲. نویسنده مسئول: استادیار دانشگاه آزاد اسلامی واحد اصفهان (خوراسگان)

مقدمه

نوآوری دغدغه‌ای برای سازمان‌هایی است که می‌خواهند سالم و رقابتی بمانند (پالمر^۱، ۲۰۱۰). در دهه‌های اخیر اکثر سازمان‌ها به دنبال روش‌هایی هستند که به کمک آن‌ها بتوانند رفتارهای نوآورانه کارکنان در محیط‌های کاری را تقویت نمایند. برای انجام این منظور پژوهش‌هایی توسط محققان انجام شده است که به لزوم داشتن کاوشی عمیق در رابطه با برانگیزاننده‌های کاری تأکید دارند. محققان معتقد هستند، باید شرایطی در محیط کار مهیا شود که به اندازه کافی برانگیزاننده باشد تا به وسیله افزایش تعهد کارکنان، زمینه بروز نوآوری فراهم شود و در نتیجه بهره‌وری سازمان افزایش یابد (مکی و اشنایدر^۲، ۲۰۰۸). کیث^۳ (۲۰۰۸)، نوآوری را عبارت از پیدایش شیوه‌های نو در حل مسائل گوناگون سازمانی به وسیله گروهی از کارکنان در رشته‌های گوناگون تعریف می‌کند. به عبارت دیگر، نوآوری کارکنان در محیط کار، رفتاری پیچیده است که شامل یک فرایند سه مرحله‌ای، درک مسئله و ارائه راه‌حل‌های جدید، بهبود ایده‌های جدید و یافتن قاعده‌ای منطقی برای دفاع از آن و در نهایت ارائه مدل یا نمونه تجربی برای پیاده‌سازی ایده‌ها و راه‌حل‌ها در گروه یا سازمان است (جانسون، و ندی و رتووست^۴، ۲۰۰۴)؛ بنابراین، هیچ سازمانی نمی‌تواند انتظار بقا و زنده ماندن داشته باشد، اگر هدفش برای مدت زیادی تولید و خدمات یکسان باشد (آمابیلی، شواتزل، مونتا و کرامر^۵، ۲۰۰۴).

در سازمان‌هایی که فرهنگ نوآوری وجود دارد، همه اعضای سازمان نسبت به ابتکارات جدید پایبند و متعهد بوده و ابتکارات فعلی و رایج در سازمان را مورد بازنگری قرار می‌دهند (وانگ و احمد^۶، ۲۰۰۴).

جو سازمانی در چنین سازمان‌هایی با هدف حمایت و پشتیبانی از مخاطراتی که نتیجه طبیعی اجرای نوآوری در سازمان است، کارکنان را تحت تأثیر قرار می‌دهد (داکرت و مارتینسون^۷، ۲۰۰۴). بر اساس نظر تسلاک، فار و کلین^۸ (۱۹۹۷)، که

-
1. Palmer
 2. McQuay & Snyder
 3. Keith
 4. Janssen, Van de Vliert & West
 5. Amabile, Schatzel, Moneta & Kramer
 6. Wang & Ahmed
 7. Dackert & Martensson
 8. Teslak, Far & Klien

فرهنگ نوآور هفت ویژگی دارد؛ پذیرش ابهام، شکیبایی در امور غیر عملی، کنترل‌های بیرونی کم، بردباری در مخاطره، شکیبایی در برخوردها، تأکید بر نتایج تا فرایندها و تأکید بر نظام باز. از این نظر در محیط سازمان، فرهنگ نوآوری از طریق رفتارهای فعالیت‌هایی شناخته می‌شود که منجر به: تولید محصولی جدید، ارائه خدمتی جدید، بهبود محصولات و خدمات فعلی، صرفه جویی در هزینه‌ها یا بهبود فرایندهای انجام کار، بهبود روابط، به‌کارگیری فناوری‌های جدید، تحقیق و توسعه، رفتارهای منحصربه‌فرد کارکنان و واکنش سازمان به فرصت‌های پیش‌بینی نشده گردد (اکسونگو^۱، ۲۰۰۷؛ مارتین و تربلانچ^۲، ۲۰۰۳؛ رابینز^۳، ۱۹۹۶؛ وستوفار^۴، ۱۹۹۰). علاوه بر این وجود روابط باز، گسترده و مبتنی بر صداقت از برتری‌هایی است که با اجرای فرهنگ نوآوری شاهد آن خواهیم بود (برنینگهام و وست^۵، ۱۹۹۵). از نوآوری تعاریف متعددی شده است. فرهنگ وبستر^۶، نوآوری را توانایی انجام امری ابتکاری تعریف کرده است که به خلق محصول یا خدمتی جدید منجر می‌گردد، به گونه‌ای که این توانایی ممکن است از هوش و استعداد افراد سرچشمه گرفته یا به‌وسیله آموزش ایجاد شود. هالت^۷ (۱۹۹۳)، اصطلاح نوآوری را در یک مفهوم وسیع به عنوان فرآیندی برای استفاده از دانش یا اطلاعات مربوطه، به منظور ایجاد یا معرفی چیزهای تازه و مفید به کار برد.

به همین جهت، سازمان‌ها و علی‌الخصوص سازمان‌های پژوهش محور، برای بقا و تداوم خود نیازمند ارتقای عملکرد و پیشرفت دائمی هستند. برای نیل به این مهم یکی از اقدامات اساسی، توجه چنین سازمان‌ها به نهادینه کردن رفتار نوآوری در محیط‌های کاری خود بوده است، چرا که نوآوری فردی کارکنان در محیط کارپایه اصلی ارتقای عملکرد هر سازمانی است (اسکاتوبروس^۸، ۱۹۹۴)؛ بنابراین، ضرورت نوآوری برای همه سازمان‌ها و به‌خصوص سازمان‌های پژوهشی به دلیل ماهیت فعالیتشان امری ضروری و اجتناب‌ناپذیر می‌باشد و سازمان‌های پژوهشی برای بقا و رشد خود نیازمند خلاقیت و نوآوری هستند و نمی‌توانند نوآوری را در دستور کار خود نداشته باشند و ضرورت دارد تا با خلق ایده‌های جدید، خود را در رقابت با دنیای در حال تغییر زنده نگه دارند؛

-
1. O' Cass & Ngo
 2. Martins & Terblanche
 3. Robbins
 4. West & Farr
 5. Burningham & West
 6. Webster
 7. Holt
 8. Scott & Bruce

الگوی رابطه زنجیره‌ای ویژگی‌های شغلی، خشنودی از شغل با رفتارهای نوآورانه

بنابراین شناسایی عوامل اثرگذار بر رفتارهای نوآورانه می‌تواند به توسعه فرهنگ نوآوری در سازمان‌ها کمک نماید.

پژوهش‌ها نشان داده‌اند که ادراک ویژگی‌های شغل به‌عنوان یک متغیر انگیزشی، یکی از مهم‌ترین عوامل اثرگذار بر رفتارهای نوآورانه است. در پژوهش‌های انجام‌گرفته توسط هسلز، بریکسی، ناودوگریس^۱ (۲۰۱۴) باتیستلی، مونتانی و اادردی^۲ (۲۰۱۳) بینوایز و گرومر^۳ (۲۰۱۲) و نوfer، استگمایر، مولتر و سانتیج^۴ (۲۰۰۹)، ثابت مهارلوئی، داودی، هاشمی، افتخاری، رکنی (۱۳۹۴) و سیادت، یارمحمدزاده، پرتوی (۱۳۸۶) رابطه بین ویژگی‌های شغلی با رفتارهای نوآورانه مورد تأیید قرار گرفته است. توجه به عوامل انگیزشی کارکنان و نیازهای آن‌ها و توجه به تفاوت‌های فردی هر یک از کارکنان یکی از مهم‌ترین عواملی است که در بهره‌وری نیروی انسانی می‌توان به آن دست یافت و یکی از شرایط مهم و اساسی برای رسیدن به هدف در هرکاری برانگیختن و ایجاد انگیزه در افرادی است که آن کار را انجام می‌دهند (گرانث، فرد، پارکروفرز^۵، ۲۰۱۰). مدل ادراک ویژگی‌های شغل با تعیین چگونگی تأثیر متقابل ادراک ویژگی‌های شغل و تفاوت‌های فردی توسعه‌یافته و خشنودی، انگیزش و بهره‌وری افراد در محیط کار را تحت تأثیر قرار می‌دهد. این مدل برای برنامه‌ریزی و اجرای تغییرات در طراحی مشاغل مفید است. بیشترین اهمیت ادراک ویژگی‌های شغل در رابطه با کاربرد آن در طراحی مشاغل است. پژوهش‌های انجام‌شده درباره طراحی شغل حاکی از آن است که اهمیت شغل، جایجایی و غیبت کارکنان را کاهش و خشنودی از شغل و کیفیت تولید را افزایش می‌دهد. همچنین توجه به ادراک ویژگی‌های شغل در طراحی مشاغل به عنوان ابزاری مفید در توسعه برنامه‌های ارگونومی جهت بهبود شرایط فیزیکی کار و نتایج حاصل از آن یعنی افزایش انگیزه و کاهش آسیب‌های ناشی از کار فواید بسیاری برای سازمان‌ها و کارکنان آن‌ها دارد (کیسی و رایبیز^۶، ۲۰۰۸). ادراک ویژگی‌های اصلی شغل به وسیله هاکمن و اولدهام^۷ (۱۹۷۶، ۱۹۸۰)، به نقل از مهداد، (۱۳۹۴)، به شرح زیر تعریف شده است:

1. Hessels, Brixy, Naude & Gries
2. Battistelli, Montani & Odoardi
3. Binnewies & Gromer
4. Noefer, Stegmaier, Molter & Sonntag
5. Grant, Fried, Parker & Frese
6. Casey & Robbins
7. Hackman & Oldham

۱. تنوع مهارت: به چه میزان و درجه ای کارکنان از مهارت‌ها و توانایی‌های مختلف در انجام تکالیف و وظایف یک شغل استفاده می‌کنند.
۲. هویت وظیفه: یکپارچگی شغل یعنی این‌که آیا آن شامل انجام یک واحد کامل کاری یا تکمیل یک محصول می‌شود یا فقط شامل یک جزء از یک محصول در خط تولید است.
۳. اهمیت وظیفه: به چه میزان و درجه‌ای یک شغل برای زندگی و رفاه مردم اهمیت دارد.
۴. اختیار: به چه میزان و درجه‌ای کارکنان در انجام تکالیف و وظایف یک شغل، برنامه‌ریزی و سازمان‌دهی کار استقلال و آزادی عمل دارند.
۵. بازخورد: میزان اطلاعات دریافتی کارکنان درباره اثربخشی و کیفیت عملکرد شغلی خویش.

هاکمن و لاولر^۱ (۱۹۷۱) معتقد بودند که ویژگی‌های روانی و انگیزشی، در چگونگی واکنش فرد در برابر شغل نقش مهمی را برعهده دارد. آن‌ها با به‌کارگیری تئوری‌های نیاز انگیزشی ثابت کردند اشخاصی که از طریق نیازهای سطح بالا مانند نیاز به خودیابی و رشد برانگیخته می‌شوند، خواهان شغل‌های پیچیده و پرتلاش هستند (منظری توکلی، ملاحسینی و محبی، ۱۳۸۷)؛ بنابراین، وجود ویژگی‌های شغل به‌دلیل فراهم نمودن شرایط رشد و توسعه کارکنان، سبب برانگیختگی آنان می‌شود و افراد در چنین شرایطی، تمام تلاش خود را در جهت بروز توانایی‌های بالقوه خویش به عمل می‌آورند و نتیجه و محصول چنین شرایطی در سازمان‌ها، تولید ایده‌های نو و خلاقانه و بروز رفتارهای نوآورانه است.

متغیر دیگری که می‌تواند رفتار نوآورانه را تحت تأثیر قرار دهد خشنودی از شغل است. پژوهش‌های انجام‌گرفته توسط موشتاک، احمدمیرزا و واریج^۲ (۲۰۱۴) کاتساروس، تسیریکاس و بانی^۳ (۲۰۱۴) و هان جن نیو^۴ (۲۰۱۴) و ساندرز، مورکامپ، ترکا و گرونولد^۵ (۲۰۱۰)، نشان‌دهنده رابطه معنادار خشنودی از شغل با رفتارهای نوآورانه می‌باشد. خشنودی از شغل قضاوت ارزیابی‌کننده درباره درجه خوشایندی فرد از شغلش است که شامل مؤلفه‌های عاطفی و شناختی است (ادواردز، بل، آرتور و

-
1. Hackman & Lawler
 2. Mushtaq, Ahmed Mirza & Warraich
 3. Katsaros, Tsirikas & Bani
 4. Han Jen Niu
 5. Sanders, Moorkamp, Torka & Groeneveld

الگوی رابطه زنجیره‌ای ویژگی‌های شغلی، خشنودی از شغل با رفتارهای نوآورانه

دیکایر^۱، (۲۰۰۸). به عبارت دیگر، کارکنانی که از شغل خود خشنود نیستند معمولاً از محل کار دوری می‌کنند یا در اندیشه تغییر آن هستند. پژوهش‌ها نشان داده‌اند که خشنودی از شغل با ادراک کارکنان از کیفیت زندگی (سو، کوو پریس^۲، ۲۰۰۴) و بهداشت روانی - جسمانی رابطه مثبت دارد (فرانکو، بنت، کانفر و استابلین^۳، ۲۰۰۴) و نارضایتی از شغل هم برای کارکنان و هم برای سازمان‌ها پیامدهایی مانند غیبت از کار و ترک سازمان را به همراه دارد. تعاریف مرتبط با خشنودی از شغل نشان می‌دهد که این مفهوم، سه سازه مجزا ولی مرتبط با هم را در برمی‌گیرد که شامل ارزشیابی شغل، باور داشتن شغل و تجربیات عاطفی در مورد شغل است (ویس^۴، ۲۰۰۲). بریف^۵ (۱۹۹۸) نیز معتقد است که خشنودی از شغل یک نگرش نسبت به شغل می‌باشد (راوری، میرزایی و ونکی، ۱۳۹۱). خشنودی از شغل عبارت است از حدی از احساسات و نگرش‌های مثبت که افراد نسبت به شغل خود دارند. هنگامی که شخصی می‌گوید دارای خشنودی از شغل بالایی است، این بدان مفهوم است که او واقعاً شغلش را دوست دارد و برای کارش ارزش بسیاری قائل است (ذاکریان، تیموری، احمدنژاد، عباسی نیا، رحمانی و اصغری، ۱۳۹۲). خشنودی از شغل یکی از عوامل بسیار مهم در موفقیت شغل است. عاملی که باعث افزایش کارایی و نیز احساس رضایت فردی می‌شود. به نظر می‌رسد مشاغلی که از ویژگی‌هایی مانند تنوع شغل، استقلال، دریافت بازخورد و اهمیت وظیفه برخوردارند خشنودی از شغل بیشتری ایجاد می‌کنند تا مشاغلی که فاقد این ویژگی‌ها هستند (رجبی، ۱۳۹۲).

هم‌چنین، پژوهش‌های انجام گرفته توسط گیزیلی، لاو و ما^۶ (۲۰۱۶)، ژانگ^۷ (۲۰۱۶)، شهری و بهلولی (۲۰۱۵) و استین و واوداب^۸ (۲۰۱۴) و جادج، هیولینودلال^۹ (۲۰۰۹) و پیرسون و موماو^{۱۰} (۲۰۰۵) و نگوین، تیلور و برادلی^{۱۱} (۲۰۰۳)، لوه‌ر، نو، مولر و فیتزجرالد^۱ (۱۹۸۵) و

1. Edwards, Bell, Arthur & Decuir
2. Seo, Ko, & Price
3. Franco, Bennett, Kanfer & Stubblebine
4. Weiss
5. Brief
6. Zhao, Ghiselli, Law & Ma
7. Jong
8. Steyn & Vawdab
9. Judge, Hulin & Dalal
10. Pearson & Moomaw
11. Nguyen, Taylor & Bradley

فرجی، پوررضا، حسینی، عرب و اکبری، (۱۳۸۷) نشان‌دهنده وجود رابطه مثبت بین ویژگی‌های شغلی و خشنودی از شغل می‌باشد. پنج خصوصیت اصلی شغلی روی سه وضعیت روان‌شناختی (معنی‌داری، مسئولیت و آگاهی از نتایج) تأثیر می‌گذارد. این تأثیر به‌نوبه خود منجر به انگیزه و نتایج معین کاری مانند انگیزش در کار، بهبود عملکرد و رشد در کار و خشنودی از شغل می‌شود (ریجو^۲، ۲۰۰۲). هاکمن و الدهام (۱۹۸۰) خاطر نشان کردند که، مشاغل با ویژگی‌های شغلی بالا باعث تحریک کارمندان در انجام کار و بالا رفتن سطح انگیزش شغلی افراد می‌گردد و همچنین نیازهای مرتبه بالاتر آن‌ها (مانند عزت‌نفس و خودشکوفایی) را ارضاء کرده و منجر به عملکرد شغلی و رفتار کاری مناسب و مثبت می‌شود (اورگان^۳، ۱۹۹۰). طبق نظریه هاکمن و الدهام (۱۹۷۵) کارمندان باید سه وضعیت روان‌شناختی پر اهمیت را برای برانگیخته شدن تجربه کنند:

- ۱- کارمندان باید کار خود را مهم و معنی‌دار تلقی کنند. ۲- باید به نوعی حس مسئولیت را در قبال کار داشته باشند. ۳- از نتایج کار و فعالیت خود آگاه باشند. به‌طور کلی، تنوع در شغل، هویت شغلی و اهمیت شغلی در ایجاد تجربه و احساس مثبت شغل مؤثرند؛ خودمختاری با احساس مسئولیت به شغل و نتایج حاصله از کار ارتباط دارند؛ و باز خورد روی نتایج کار تأثیر می‌گذارد.

بنابراین براساس مرور مبانی نظری پژوهش می‌توان چنین انتظار داشت که ادراک ویژگی‌های شغل به‌عنوان یک متغیر انگیزشی سبب خشنودی از شغل و خشنودی از شغل به دلیل بار نگرشی و عاطفی ایجادشده، سبب برانگیختگی کارکنان به بروز تمام توانمندی‌های بالقوه و رفتارهای نوآورانه گردد. در نتیجه هدف پژوهش حاضر پاسخگویی به این سؤال است که آیا سلسله روابط زنجیره‌ای میان ادراک ویژگی‌های شغل، خشنودی از شغل و رفتارهای نوآورانه وجود دارد؟ بر این اساس مدل مفهومی پژوهش به شرح شکل ۱ طراحی گردید و فرضیه پژوهش به شرح زیر تدوین گردید.

-
1. Loher, Noe, Moeller & Fitzgerald
 2. Riggio
 3. Organ

الگوی رابطه زنجیره‌ای ویژگی‌های شغلی، خشنودی از شغل با رفتارهای نوآورانه



شکل ۱. مدل مفهومی رابطه ویژگی‌های شغلی با خشنودی از شغل و رفتارهای نوآورانه
فرضیه پژوهش: بین ادراک ویژگی‌های شغل (اختیار، بازخورد، هویت، اهمیت و تنوع)، خشنودی از شغل و رفتارهای نوآورانه سلسله روابط زنجیره‌ای معنادار وجود دارد.

روش و ابزار پژوهش

پژوهش حاضر توصیفی و از نوع همبستگی و جامعه آماری شامل کلیه کارکنان پژوهشکده‌های دانشگاه صنعتی اصفهان به تعداد ۲۴۵ نفر بود. از جامعه آماری موردنظر براساس جدول حجم نمونه میچل و جولی^۱ (۲۰۰۷، ص. ۲۳۵)، تعداد ۱۵۵ نفر برای پژوهش مناسب تشخیص داده شد و برای کنترل نرخ پاسخ‌دهی، تعداد ۱۸۰ پرسشنامه به صورت در دسترس (سهل‌الوصول) توزیع و پس از جمع‌آوری پرسشنامه‌ها تعداد ۵ پرسشنامه غیرقابل استفاده تشخیص داده شد و در نهایت تعداد ۱۷۴ پرسشنامه مورد تحلیل قرار گرفت.

پرسشنامه رفتارهای نوآورانه: برای سنجش رفتارهای نوآورانه از پرسشنامه ۸ سؤالی کانتر^۲ (۱۹۸۸) استفاده شد. این ۸ سؤال با مقیاس پاسخگویی ۵ درجه‌ای (کاملاً مخالفم - ۱ تا کاملاً موافقم ۵) بوده و میزان رفتارهای نوآورانه را در کارکنان مورد سنجش قرار می‌دهد. در پژوهش اسکات و بروس (۱۹۹۴)، روایی این پرسشنامه با استفاده از روش همبستگی بین مقیاس عینی و ارزیابی سرپرستان از رفتارهای نوآورانه، ۰/۳۳ و همچنین، روایی ملاکی به دست آمده برای این پرسشنامه توسط افشاری و انعامی (۱۳۸۵) برابر ۰/۸۶ گزارش شده است. اسکات و بروس (۱۹۹۴) جهت تعیین

1. Mitchell & Jolly

2. Kanter

پایایی این پرسشنامه از روش آلفای کرونباخ^۱ استفاده و مقدار آن را ۰/۸۹ گزارش کرده‌اند. در پژوهش افشاری و همکار (۱۳۸۵) برای بررسی ضرایب پایایی پرسشنامه فوق از ضریب آلفای کرونباخ و از روش دونیمه کردن استفاده شده است و طی آن ضرایب به ترتیب، ۰/۹۲ و ۰/۹۰ حاصل شده است. هم‌چنین در پژوهش حاضر پایایی پرسشنامه با استفاده از آلفای کرونباخ ۰/۸۳ به دست آمد.

پرسشنامه خشنودی از شغل: برای سنجش میزان خشنودی از شغل از پرسشنامه ۱۱ سؤالی مربوط به مؤلفه خشنودی از شغل اسمیت، کندال و هیولین^۲ (۱۹۶۹) شاخص توصیف شغل (JDI) استفاده شد. حداکثر نمره در این پرسشنامه ۵۵ و حداقل ۱۱ می‌باشد و نمره بالا نشان‌دهنده خشنودی از شغل بیشتر می‌باشد. این پرسشنامه برای اولین بار توسط ارشدی و شکرکن (۱۳۶۹) به زبان فارسی آماده شده است و در پژوهش‌های متعدد مورد استفاده قرار گرفته است. روایی محتوایی پرسشنامه نیز با استفاده از نظر صاحب‌نظران و متخصصان در این رشته مورد تأیید قرار گرفت. در پژوهش جاج، بودریو و برتز^۳ (۱۹۹۴) پایایی با استفاده از روش آلفای کرونباخ برای مؤلفه خشنودی از شغل ۰/۸۵ به دست آمد. هم‌چنین در تحقیقات به عمل آمده توسط رامایا، جاناتان و تادیسینا^۴ (۲۰۰۱) پایایی برای مؤلفه خشنودی از شغل با استفاده از روش آلفای کرونباخ از ۰/۷۴ تا ۰/۹۱ محاسبه شد. پایایی پرسشنامه در پژوهش حاضر با استفاده از آلفای کرونباخ ۰/۹ به دست آمد.

پرسشنامه ادراک ویژگی‌های شغل: برای سنجش ادراک ویژگی‌های شغل در این پژوهش از پرسشنامه ۲۳ سؤالی هاکمن و الدهام (۱۹۷۶) استفاده شد. این پرسشنامه دارای ۵ خرده مقیاس تنوع مهارت (۳ سؤال)، اهمیت وظیفه (۵ سؤال)، هویت وظیفه (۳ سؤال)، اختیار (۶ سؤال) و بازخورد (۶ سؤال) می‌باشد. این شاخص برای سنجش ادراک ویژگی‌های شغلی از اعتبار قابل توجهی برخوردار است (هاکمن و الدهام، ۱۹۷۶). از این پرسشنامه در پژوهش‌های متعددی در داخل و خارج از کشور استفاده شده است. در تحقیق ابراهیم پور، خلیلی، حبیبیان و سعادت‌مند (۱۳۹۰) پایایی با استفاده از روش آلفای کرونباخ برابر ۰/۸۶ محاسبه گردید. در پژوهش حاضر پایایی پرسشنامه با

-
1. Chronbach's Alpha
 2. Smith, Kendall & Hulin
 3. Judge, Boudreau & Bertz
 4. Ramayah, Jantan & Tadisina

الگوی رابطه زنجیره‌ای ویژگی‌های شغلی، خشنودی از شغل با رفتارهای نوآورانه

استفاده از آلفای کرونباخ برای اختیار ۰/۷۷، برای بازخورد ۰/۸۱، برای هویت وظیفه ۰/۷۴، برای اهمیت وظیفه ۰/۸۷ و برای تنوع مهارت ۰/۸۴ به دست آمد.

یافته‌ها

جدول ۱. مسیرهای مدل ادراک ویژگی‌های شغل، خشنودی از شغل و رفتارهای نوآورانه

ردیف	مسیرهای مدل	B	SE	β	p	R ²
۱	ادراک ویژگی‌های شغل ← خشنودی از شغل	۱/۷۱**	۰/۲۸	۰/۵۷**	۰/۰۰۱	۰/۳۳
۲	خشنودی از شغل ← رفتارهای نوآورانه	۰/۰۸*	۰/۰۳۷	۰/۱۶*	۰/۰۳	۰/۰۲۶

**p<۰/۰۱ *p<۰/۰۵

چنان‌که در جدول ۱ مشاهده می‌شود، ادراک ویژگی‌های شغل ($\beta = ۰/۵۷, p < ۰/۰۱$) با خشنودی از شغل دارای رابطه معنادار است و توانسته ۳۳ درصد از واریانس این متغیر را تبیین کند. در ادامه خشنودی از شغل ($\beta = ۰/۱۶, p < ۰/۰۵$) با رفتارهای نوآورانه کارکنان دارای رابطه معنادار بوده و توانسته ۲/۶ درصد از واریانس این متغیر را تبیین نماید. شاخص‌های برازش مدل نهایی که نتایج آن در جدول ۱ ارائه شد، به این شرح هستند: χ^2 دو مدل نهایی برابر با ۱۲/۱۲ و غیر معنادار ($p > ۰/۰۵$)، درجه آزادی برابر با ۱۱، نسبت χ^2 دو به درجه آزادی برابر با ۱/۱۰۲، GFI^1 برابر با ۰/۹۸، CFI^2 برابر با ۰/۹۹، IFI^3 برابر با ۰/۹۹ و $RMSEA^4$ برابر با ۰/۰۲۴ است؛ بنابراین، براساس آنچه در جدول ۱ ارائه شد، فرضیه پژوهش مبنی بر این‌که طی یک سلسله روابط زنجیره‌ای بین ادراک ویژگی‌های شغل (اختیار، بازخورد، هویت، اهمیت و تنوع) با خشنودی از شغل و رفتارهای نوآورانه کارکنان رابطه (معنادار) وجود دارد، مورد تأیید قرار می‌گیرد. در شکل ۲ الگوی نهایی پژوهش ارائه شده است.

1. Goodness of Fit Index
2. Comparative Fit Index
3. Incremental Fit Index
4. Root Mean Square of Error Approximation



شکل ۲. الگوی نهایی رابطه زنجیره‌ای ادراک ویژگی‌های شغلی، خشنودی از شغل و رفتارهای نوآورانه

بحث و نتیجه‌گیری

براساس یافته‌های ارائه‌شده در جدول ۱ و الگوی نهایی پژوهش (شکل ۲)، ادراک ویژگی‌های شغل ($\beta = 0.148, p < 0.01$) با خشنودی از شغل دارای رابطه معنادار است و توانسته ۳۳ درصد از واریانس این متغیر را تبیین کند. همچنین، خشنودی از شغل با رفتارهای نوآورانه کارکنان دارای رابطه معنادار بوده و توانسته ۲۶ درصد از واریانس این متغیر را تبیین نماید، بنابراین فرضیه پژوهش مبنی بر این-که طی یک سلسله روابط زنجیره‌ای بین ادراک ویژگی‌های شغل (اختیار، بازخورد، هویت، اهمیت و تنوع) با خشنودی از شغل و رفتارهای نوآورانه کارکنان رابطه (معنادار) وجود دارد، مورد تأیید قرار می‌گیرد. یافته پژوهش حاضر در ارتباط با رابطه ادراک ویژگی‌های شغل با خشنودی از شغل با یافته‌های ژائو و همکاران (۲۰۱۶)، ژانگ (۲۰۱۶)، شهری و بهلولی (۲۰۱۵)، اس‌تین و واوداب (۲۰۱۴)، جادج و همکاران (۲۰۰۹)، پیرسون و موماو (۲۰۰۵)، نگوین و همکاران (۲۰۰۳) و لوهر و همکاران (۱۹۸۵) مبنی بر تأثیر ادراک ویژگی‌های شغلی بر خشنودی از شغل، همسو می‌باشد. در تبیین این یافته می‌توان چنین بیان نمود که هرچه میزان ادراک ویژگی‌های شغل در کارکنان بالاتر باشد به دلیل تأثیری که ادراک ویژگی‌های شغل بر انگیزش کارکنان دارد، خشنودی از شغل افزایش پیدا می‌کند. به‌عبارت دیگر هرچه میزان بامعنایی تجربه‌شده در کار، مسئولیت توأم با اختیار و آگاهی از نتایج کاری که فرد انجام می‌دهد بالاتر باشد، شغل غنای بیشتری دارد و در نتیجه کارکنان با ادراک چنین ویژگی‌ها در شغل، خشنودتر خواهند بود. هم‌چنین یافته دیگر این پژوهش مبنی بر ارتباط خشنودی از شغل با رفتارهای نوآورانه، با یافته‌های کاتساروس و همکاران (۲۰۱۴)،

الگوی رابطه زنجیره‌ای ویژگی‌های شغلی، خشنودی از شغل با رفتارهای نوآورانه

موشتاک و همکاران (۲۰۱۴)، هان جن نیو (۲۰۱۴) و ساندرز، مورکامپ، ترکا و گرونولد (۲۰۱۰) همسو می‌باشد. در تبیین این یافته می‌توان چنین بیان نمود که هرچه خشنودی از شغل بیشتر باشد تمایل به بروز رفتارهای نوآورانه بیشتر خواهد بود. به عبارتی، خشنودی از شغل سبب خواهد گردید تا کارکنان، تمام توانایی‌های بالقوه خویش را به فعل درآورند و همین امر سبب بروز رفتارهای نوآورانه خواهد گردید؛ بنابراین می‌توان چنین نتیجه‌گیری نمود که ادراک ویژگی‌های شغل، به دلیل تأثیری که بر خشنودی از شغل می‌گذارد می‌تواند سبب بروز رفتارهای نوآورانه گردد و بر این اساس خشنودی از شغل نقش میانجیگرانه را در رابطه میان ادراک ویژگی‌های شغل و رفتارهای نوآورانه ایفا می‌کند. به عبارت دیگر خشنودی از شغل به دلیل بار نگرشی و عاطفی مثبت ایجادشده، به‌عنوان یک منبع عمل نموده و تمام شرایط لازم را برای بروز عواطف مثبت فراهم نموده و در نتیجه سبب برانگیختگی کارکنان در بروز تمام توانمندی‌های بالقوه خویش برای بروز رفتارهای مثبت می‌گردد که رفتارهای نوآورانه یکی از رفتارهای مثبت در محیط کار می‌باشد.

با توجه به نتایج پژوهش حاضر مبنی بر وجود سلسله روابط زنجیره‌ای بین ادراک ویژگی‌های شغل (اختیار، بازخورد، هویت، اهمیت و تنوع) با خشنودی از شغل و رفتارهای نوآورانه کارکنان به مدیران سازمان‌ها در جهت تقویت و افزایش رفتارهای نوآورانه کارکنان پیشنهاد می‌گردد که با فراهم نمودن شرایط لازم در جهت توانمندسازی کارکنان از طریق تفویض اختیار، ارائه بازخوردهای مستمر از عملکرد کارکنان، فراهم نمودن زمینه لازم را برای ایجاد هویت شغلی در کارکنان ارائه مستمر از اهمیت و جایگاه شغل در حیات سازمان و جامعه به کارکنان و تنوع لازم را در شغل از طریق جابجایی و توسعه شغل فراهم نمایند. هم‌چنین، برقراری ارتباط معقول و منطقی بین سرپرستان و کارکنان، فراهم نمودن فرصت ترقی و پیشرفت توسط مدیران و سرپرستان و حمایت و قدردانی سرپرستان از عملکرد کارکنان، می‌تواند در جهت خشنودسازی کارکنان مؤثر باشد.

هم‌چون سایر پژوهش‌ها، تحقیق حاضر دارای محدودیت‌هایی است که می‌توان به انجام آن در بین کارکنان پژوهشکده‌های دانشگاه صنعتی اصفهان اشاره نمود که باید در تعمیم‌پذیری یافته‌ها محتاط بود و روش پژوهش از نوع همبستگی بوده که نمی‌توان استنباط علی از نتایج نمود. محدودیت استفاده از ابزارهای خودسنجی و روش نمونه‌گیری در دسترس (سهل‌الوصول) از دیگر محدودیت‌های پژوهش حاضر می‌باشند.

فهرست منابع

- ابراهیم پور، حبیب؛ خلیلی، حسن؛ حبیبیان، سجاد؛ سعادت‌مند، محمد (۱۳۹۰). بررسی رابطه بین ویژگی‌های شغلی و رفتار شهروندی سازمانی در مرکز آموزش صدا و سیما (با تأکید بر مدل هاگمن و اولدهام). پژوهش‌نامه مدیریت تحول، سال سوم، شماره ۵: ۹۰-۱۲۵.
- ارشدی، نسرين (۱۳۶۹). رابطه فشار روانی ناشی از تعارض و ابهام نقش با عملکرد و خشنودی شغلی مدیران و کارآموزان با توجه به اثر تعدیل‌کننده استقلال کاری و پیوستگی گروهی. پایان‌نامه دکترا، دانشکده علوم تربیتی و روانشناسی، دانشگاه شهید چمران اهواز.
- افشاری، ایرج؛ انعامی، مسعود (۱۳۸۵). بررسی تأثیر آموزش ضمن خدمت بر نوآوری سازمانی کارکنان اداری دانشگاه رازی کرمانشاه. طرح پژوهشی دانشگاه رازی کرمانشاه.
- ثابت مهارلوئی، عباس؛ داودی، علی؛ هاشمی، علیرضا؛ افتخاری، عابدین؛ رکنی، احسان (۱۳۹۴). ارائه مدل علی بررسی متغیرهای مرتبط با رفتار نوآورانه اعضای هیئت علمی دانشگاه علوم پزشکی شیراز. مجله توسعه آموزش در علوم پزشکی، دوره ۸ شماره ۱۷: ۱-۱۱.
- ذاکریان، سیدابوالفضل؛ تیموری، غلام‌حیدر؛ احمدنژاد، ایمان؛ عباسی‌نیا، مرضیه؛ رحمانی، عبدالرسول؛ اصغری، مهدی (۱۳۹۲). بررسی ابعاد کیفیت زندگی کاری و ارتباط آن با رضایت شغلی در یک صنعت خودروسازی. فصلنامه انجمن ارگونومی و مهندسی عوامل انسانی ایران، دوره ۱، شماره ۳: ۳۶-۴۶.
- راوری، علی؛ میرزایی طیبه؛ ونکی، زهره (۱۳۹۱). تبیین ماهیت مفهوم رضایت شغلی: مطالعه مروری. فصلنامه مدیریت پرستاری، سال اول، دوره اول، شماره چهارم: ۶۱-۷۱.
- رجبی، غلام‌رضا (۱۳۹۲). بررسی رابطه ویژگی‌های شغل و رضایت شغلی در کارکنان پالایشگاه نفت شیراز. فصلنامه مشاوره شغلی و سازمانی، دوره پنجم، شماره ۱۰۶: ۱۱۸-۱۴۰.
- سیادت، سیدعلی؛ یارمحمدزاده، پیمان؛ پرتوی، محمد (۱۳۸۶). بررسی رابطه بین ماهیت شغل و میزان خلاقیت کارکنان از نظر سرپرستان در کارخانه ذوب آهن اصفهان. مجله دانشکده علوم اداری و اقتصاد دانشگاه اصفهان، سال نوزدهم، شماره ۲: ۵۳-۶۸.
- طالب بیدختی، عباس؛ انوری، علیرضا (۱۳۸۳). خلاقیت و نوآوری در افراد و سازمان‌ها. ماهنامه تدبیر، سال پانزدهم، شماره ۱۵۲: ۲۱-۲۵.
- فرجی، عبیداله؛ پوررضا، ابوالقاسم؛ حسینی، مصطفی؛ عرب، محمد؛ اکبری، فیض‌اله (۱۳۸۷). نقش و تأثیر مدل ویژگی‌های شغلی روی رضایت شغلی. مجله دانشکده بهداشت و انستیتو تحقیقات بهداشتی، دوره ۶، شماره ۲: ۳۱-۳۸.

الگوی رابطه زنجیره‌ای ویژگی‌های شغلی، خشنودی از شغل با رفتارهای نوآورانه

منظری توکلی، مهدیه؛ ملاحسینی، علی؛ محبی، محمد (۱۳۸۷). مطالعه تأثیر ویژگی شغلی کارکنان بر خشنودی مشتریان در بانک‌های خصوصی شهر بندرعباس. عصر مدیریت، شماره ۳.

مهداد، علی (۱۳۹۴). روانشناسی صنعتی / سازمانی. ویرایش دهم، تهران انتشارات جنگل جاودانه.

- Amabile, T. M., Schatzel, E. A., Moneta, G.B., & Kramer, S. J. (2004). Leader behaviors and the work environment for creativity: Perceived leader support. *The Leadership Quarterly*, 15(1): 5–32.
- Battistelli, A., Montani, F., & Odoardi, C. (2013). The impact of feedback from job and task autonomy in the relationship between dispositional resistance to change and innovative work behavior. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 22(1): 26–41.
- Binnewies, C., & Gromer, M. (2012). Creativity and innovation at work: The role of work characteristics and personal initiative. *Psicothema*, 24(1): 100–105.
- Brief, A.P. (1998). *Attitudes in and around organizations*, Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Burningham, C., & West, M. A. (1995). Individual, climate, and group interaction processes as predictors of work team innovation. *Small Group Research*, 26: 106–117.
- Dackert, I., Loov, L.A., & Martensson, M. (2004). Leadership and climate for innovation in teams. *Economic and Industrial Democracy*, 25(2): 301–318.
- Edwards, B. D., Bell, S. T., Arthur, W., & Decuir, A.D. (2008). Relationships between facets of job satisfaction and task and contextual performance. *Applied Psychology: An International Review*, 57(3): 441–465.
- Franco, L.M., Bennett, S., Kanfer, R., & Stubblebine, P. (2004). Determinants and consequences of health worker motivation in hospitals in Jordan and Georgia. *Social Science & Medicine*, 58: 343–355.
- Grant, A.M., Fried, Y., Parker, S.K., & Frese, M. (2010). Putting job design in context: Introduction to the special issue. *Journal of Organizational Behavior*, 31: 145–157.
- Hackman, J. R., & Lawler, E.E. (1971). Employee reactions to job characteristics. *J. of Applied psychology*, 55: 259–286.
- Hackman, J. R., & Oldham, G.R. (1980). *Work Redesign Readings*, MA: Addison Wesley Publishing Company Inc.
- Hackman, J. R., & Oldham, G.R. (1976). Motivation through the design of work: Test of theory. *Organizational Behavior and Human Performance*, 16(1): 250–279.
- Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1975). Development of the job diagnostic survey. *Journal of Applied Psychology*, 60: 159–170.
- Han-Jen Niu, (2014). Is innovation behavior congenital? Enhancing job

- satisfaction as a moderator. *Personnel Review*, 43 (2): 288-302.
- Hessels Jolanda, Brixy Udo, Naudé Wim, & Gries Thomas (2014). Skill Variety, Innovation and New Business Formation. *IZA Discussion*, Paper No. 7889.
- Holt, K. (1993). *Product. Innovation Management*, The University Press, London.
- Janssen, O., Van de Vliert, E., & West, M. (2004). The bright and dark side of individual and group innovation: a special issue introduction. *Journal of Organization Behavior*, 25(2): 2 -4.
- Jong, J. (2016). The Role of Performance Feedback and Job Autonomy in Mitigating the Negative Effect of Role Ambiguity on Employee Satisfaction. *Public Performance & Management Review*, P:1-21.
- Judge, T.A., Boudreau, J.W., & Bretz, R.D. (1994). Job and life attitudes of male executives. *Journal of Applied Psychology*, 79: 767-782.
- Judge, T.A., Hulin C.L., & Dalal R.S. (2009). *Job Satisfaction and Job Affect*. A chapter to appear in: S. W. J. Kozlowski (Ed.), *The Oxford Handbook of Industrial and Organizational Psychology*. New York: Oxford University Press.
- Kanter, R.M. (1988). When a thousand flowers bloom: structural, collective and social conditions for innovation in organization. *Research in Organizational behavior*, 10: 169-211.
- Katsaros, K., Tsirikas A.N., & Bani, N. (2014). Exploring employees' perceptions, job-related attitudes and characteristics during a planned organizational change. *Journal of Business Science and Applied Management*, 9(1).
- Keith S. (2008). Creativity, innovation and obviousness. *Lewis & Clark Law Review*, 12(2): 461-487.
- Locke, E.A., & Latham, G. P. (1990). *A Theory of goal setting and task performance*. Englewood Cliffs, N. J.: prentice – Hall.
- Loher, B.T., Noe, R.A., Moeller, N.L., & Fitzgerald, M.P. (1985). A Meta-Analysis of the relation of job characteristics to job satisfaction. *Journal of Applied Psychology*, 70(2): 280- 289.
- Macey, W.H., & Schneider, B. (2008). The meaning of employee engagement. *Industrial and organizational psychology*. 1(1): 3-30.
- Martins, E.C., & Terblanche, F. (2003). Building organizational culture that stimulates creativity and innovation. *European Journal of Innovation Management*, 6(1): 64-74.
- Mitchell, M.L., & Jolly, J.M. (2007). *Research designs explan*. 6th ed. USA: Thomson Wads Worth.
- Mushtaq, K., Ahmed, M.A., & Warraich, S.U., (2014). A Study on Job Satisfaction, Motivation and Organizational Citizenship Behavior. *International Journal of Management Sciences and Business Research*, 3(11).
- Nguyen, A.N., Taylor J., & Bradley S. (2003). *Job autonomy and job satisfaction: new evidence*. Department of Economics Management School Lancaster University Lancaster, England. JEL classification: I31, J28.

- Noefer K., Stegmaier R., Molter B., & Sonntag K. (2009). A Great Many Things to Do and Not a Minute to Spare: Can Feedback From Supervisors Moderate the Relationship Between Skill Variety, Time Pressure, and Employees' Innovative Behavior? *Creativity Research Journal*, 21(4): 384–393.
- O' Cass, A., & Ngo, L. V. (2007). Market orientation versus innovation culture: two routes to superior brand performance. *European Journal of Marketing*, 41(7/8): 868-87.
- Organ, D. W. (1990). The motivational basis of organizational citizenship behavior. *Research in Organizational Behavior*, 12:43-72.
- Palmer, M.A., (2010). *The role of attitudes, individual innovativeness, and organizational support for innovation in evidence-based practice implementation*. Ph.D. Dissertation, University of South Dakota: USA.
- Pearson L. C., & Moomaw W. (2005). The Relationship between Teacher Autonomy and Stress, Work Satisfaction, Empowerment, and Professionalism. *Educational Research Quarterly*, 29(1): 38-54.
- Ramayah T., Jantan M., & Tadisina S.K. (2001). Job Satisfaction: Empirical Evidence for Alternatives to JDI. *National Decision Sciences Conference*, San Francisco.
- Riggio, R. E. (2002). *Introduction to industrial organizational psychology*. Third edition. NJ: Prengice-Hall.
- Robbins, S.P. (1996). *Organizational behavior: Concepts, controversies, applications*. 7th ed., Prentice-Hall, Englewood Cliffs, NJ.
- Sanders, K., Moorkamp, M., Torka, N., Groeneveld, S., & Groeneveld C. (2010). How to Support Innovative Behaviour? The Role of LMX and Satisfaction with HR Practices. *Technology and Investment*, 1(1): 59-68.
- Scott, S.G., & Bruce, R. A. (1994). Determinants of innovative behavior: A path model of individual innovation in the workplace. *The Academy of Management Journal*, 37(3): 580-607.
- Seo, Y., Ko, J., & Price, J.L. (2004). The determinants of job satisfaction among hospital nurses: model estimation in Korea. *International Journal of Nursing Studies*, 41(4): 437–446.
- Shahri M. A. & Bahloli N. A. (2015). Investigating the relationship between job characteristics and job satisfaction. *Indian Journal of Fundamental and Applied Life Sciences*, 5(S1): 1198-1203.
- Smith, P.C., Kendall, L.M., & Hulin, C.L. (1969). *The Measurement of Satisfaction in Work and Retirement*. Chicago: Rand-McNally.
- Steyn R., & Vawdab N., (2014). Job characteristics: their relationship to job satisfaction, stress and depression, *Journal of Psychology in Africa*, 24(3): 281-284.
- Tesluk, P.E., Faar, J. L., & Klein, S.R. (1997). Influences of organizational culture and climate on individual creativity. *The Journal of Creative Behavior*, 31(1): 27-41.
- Wang, C. L., & Ahmed, P. K. (2004). The development and validation of the

- organizational innovativeness construct using confirmatory factor analysis. *European Journal of Innovation Management*, 7(4):303-313.
- Weiss, H. M. (2002). Deconstructing job satisfaction separating evaluations, beliefs and affective experiences. *Human Resource Management Review*, 12(2):173-194.
- West, M.A. (1990). The social psychology of innovation in groups. In M.A. West & J.L. Farr (Eds.), *Innovation and creativity at work: Psychological and organizational strategies*, John Wiley & Sons, Ltd, Chichester, PP.309-333.
- West, M. A., & Farr, J. L. (1990). Innovation at work. In M.A. West & J.L. Farr (Eds), *Innovation and Creativity at Work: psychological and organizational strategies*, John Wiley & Sons, Ltd, Chichester, PP. 3-13.
- Zhao, X., Ghiselli, R., Law, R., & Ma, J. (2016). Motivating frontline employees: Role of job characteristics in work and life satisfaction. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 27: 27-38.

