

بررسی ارتباط توانمندسازی کارکنان با نوآوری در خدمات عمومی با تأکید بر تعلق خاطر کاری

طیبه عباسی^۱، غلامرضا طالقانی^۲، سمیه رجبزاده^۳

چکیده: پژوهش حاضر، تأثیر توانمندسازی نیروی انسانی به عنوان یکی از راهبردهای مهم سازمانی در حوزه مدیریت منابع انسانی را بر نوآوری در خدمات عمومی، با نقش تعدیل‌کننده تعلق خاطر کاری بررسی می‌کند. در این پژوهش، برای تبیین مفهوم توانمندسازی کارکنان، از مدل اسپریترز (۱۹۹۵) و برای بررسی تعلق خاطر، از مدل شاوپی و باکر (۲۰۰۲) استفاده شده است. از سوی دیگر، ابعاد مدنظر در مورد نوآوری در خدمات عمومی، شامل نوآوری در ارائه خدمات، نوآوری در فرایند و فرهنگ نوآوری است. جامعه آماری در این پژوهش، شامل سازمان‌های برتر تهران در جشنواره شهید رجایی در سال ۱۳۹۲ است. نمونه‌گیری به روش تصادفی انجام گرفته و برای تجزیه و تحلیل آماری، از مدل معادلات ساختاری و نرم‌افزار لیزرل استفاده شده است. نتایج نشان می‌دهد چهار بعد توانمندسازی کارکنان (احساس شایستگی، احساس معنادار بودن شغل، احساس مؤثر بودن و احساس اعتماد) با نوآوری در خدمات عمومی، رابطه معنادار دارند. همچنین تعلق خاطر کاری، ارتباط بین توانمندسازی و نوآوری در خدمات عمومی را تعدیل می‌سازد.

واژه‌های کلیدی: توانمندسازی روان‌شناختی، تعلق خاطر کاری، نوآوری در خدمات عمومی.

۱. استادیار گروه مدیریت دولتی، دانشگاه تهران، تهران، ایران

۲. استاد گروه مدیریت دولتی، دانشگاه تهران، تهران، ایران

۳. دانشجوی کارشناسی ارشد مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت، دانشگاه تهران، تهران، ایران

تاریخ دریافت مقاله: ۱۳۹۳/۰۸/۰۷

تاریخ پذیرش نهایی مقاله: ۱۳۹۴/۰۹/۰۳

نویسنده مسئول مقاله: طیبه عباسی

E-mail: t.abbasi@ut.ac.ir

مقدمه

برخلاف دهه‌های گذشته که توان و ظرفیت کشورها در نوآوری بخش صنعت و تولیدات آن‌ها معنا پیدا می‌کرد، امروزه این توان و ظرفیت به بخش خدمات انتقال یافته است. در دنیای امروز، بخش خدمات، سهم عظیمی از فعالیت‌های اقتصادی جوامع را دارد. در کشورهای توسعه‌یافته، سهم بخش خدمات در تولید ناخالص داخلی روبه‌افزایش است و بخش اعظم نیروی کار در حوزه خدمات فعالیت می‌کنند. در ایران حدود ۴۷/۵ درصد نیروی کار در بخش خدمات فعالیت دارند (دانش جعفری، ۱۳۹۳). علی‌رغم این نقش‌آفرینی، عملکرد ضعیف، هزینه‌های بالا، مشکلات بودجه‌ای و نارضایتی از خدمات سبب شده است نوآوری در خدمات، به یکی از دغدغه‌های مهم و اساسی سازمان‌ها مبدل شود. از سوی دیگر، به موازات سایر بخش‌های جامعه، بخش دولتی، سهم مهمی در ارائه خدمات عمومی دارد. در اغلب کشورهای توسعه‌یافته، این بخش، نقش برجسته‌ای در اشتغال (حدود ۲۰ درصد) و تولید ناخالص ملی (حدود ۱۵ درصد) ایفا می‌کند (ویندروم، ۲۰۰۸). با این حال، این بخش با چالش‌های متعددی نظیر ارتقای بهره‌وری، اشتغال و فراهم کردن رفاه عمومی برای شهروندان مواجه است که مستلزم نوآوری در خدمات است. به نوعی می‌توان گفت سهم خدمات بخش عمومی در رشد اقتصادی، بدون عملکرد نوآورانه و نوآوری محقق نخواهد شد (ویندروم، ۲۰۰۸). به‌طور کلی بخش عمومی، مجموعه‌ای از سازمان‌ها و نهادهای عمومی تأثیرگذار بر زندگی روزمره مردم است. همچنین نهادهای مذکور، شامل ساختارها و نهادهای سیاسی هستند که برای حل مسائل مردم، قوانین و خط‌مشی‌هایی را تدوین و اجرا می‌کنند. آن‌ها خدمات عمومی و خدمات اساسی مورد نیاز عموم شهروندان را فراهم می‌سازند (از خدمات مربوط به ایجاد دسترسی به آموزش، بهداشت، عدالت، امنیت حمایت از محیط زیست، حمل‌ونقل عمومی، دسترسی به آب و انرژی تا بسترسازی مناسب برای توسعه بخش خصوصی). به همین سبب، توجه به کارآمدتر کردن آن‌ها و بهبود عملکردشان، اهمیت بسیار دارد.

همان‌طور که گفته شد، نوآوری عنصر مهمی در خدمات این بخش به‌شمار می‌رود. بخش دولتی، در اشتغال افراد آموزش‌دیده و خلق و توزیع دانش در جامعه، نقش مهمی ایفا می‌کند. سازمان‌های دولتی، کاربران مهم نوآوری هستند. آن‌ها نقش برجسته‌ای در توسعه فناوری‌های جدید (از اینترنت تا بیوتکنولوژی) دارند؛ خدمات تکمیلی و زیرساخت‌هایی را فراهم می‌کنند که برای تولید و استفاده بهینه از کالا و خدمات بخش خصوصی ضروری‌اند. همچنین سازمان‌های بخش دولتی، سهم ویژه‌ای در قانونگذاری و خط‌مشی‌گذاری دارند؛ بنابراین، نوآوری در این بخش، بسیار ضروری است (ویندروم، ۲۰۰۸). به همین دلیل و متأثر از فشارها برای بهبود کیفیت

خدمات و کاهش هزینه سازمان‌ها، مدیران ناگزیر از به‌کارگیری ساختارهای کمتر بوروکراتیک و اتخاذ راهبردها و تجربیات متنوعی برای نوآورکردن سازمان‌هایشان شده‌اند. این راهبردها، در ابعاد مختلف سازمانی (فرایندها و ساختار) و همین‌طور حوزه منابع انسانی قابل‌توجه‌اند. در این زمینه به‌طور خاص، به نقش منابع انسانی در نوآوری در خدمات عمومی بخش دولتی کمتر توجه شده است. اغلب صاحب‌نظران، توانمندسازی نیروی انسانی را یکی از قابلیت‌های مهم در رفع نارسایی‌ها در ارائه خدمات عمومی عنوان کرده‌اند (فرناندز و مولدوگزیو، ۲۰۱۱؛ ۲۰۱۲). این مفهوم، با هدف تسهیم قدرت، اطلاعات و منابع در میان کارکنان صورت می‌گیرد. نقش توانمندسازی کارکنان در سازمان (بهبود عملکرد، رضایت شغلی کارکنان، تعهد سازمانی و مشارکت) در بخش خصوصی بررسی شده است (فرناندز و مولدوگزیو، ۲۰۰۹). به‌طور خاص، در بخش دولتی مطالعات زیادی نشان می‌دهند که تجربیات توانمندسازی کارکنان، تأثیر مثبتی بر رضایت شغلی (پارک و راینی، ۲۰۰۷؛ رایت و کیم، ۲۰۰۴؛ کیم، ۲۰۰۲؛ لی و همکاران، ۲۰۰۶)، بهبود عملکرد (فرناندز و مولدوگزیو، ۲۰۰۹؛ لی و همکاران، ۲۰۰۶) و تعهد سازمانی (پارک و راینی، ۲۰۰۷) دارد. علی‌رغم رشد فزاینده پژوهش‌هایی که مفهوم توانمندسازی کارکنان را در توسعه دهه اخیر بررسی کرده‌اند، صاحب‌نظران درمورد ماهیت واقعی توانمندسازی کارکنان به اجماع نرسیده‌اند (فرناندز و مولدوگزیو، ۲۰۰۹).

در این پژوهش بررسی می‌شود که آیا توانمندسازی کارکنان نوآوری بر ارائه خدمات عمومی تأثیر دارد. به‌علاوه اینکه چگونه تعلق خاطر کاری^۱ افراد، ارتباط میان این دو متغیر را تعدیل می‌کند.

پیشینه پژوهش

نوآوری در خدمات عمومی

مفهوم نوآوری که در گذشته، اغلب در محصولات و کالاها مدنظر بود، امروزه ابعاد گسترده‌تری یافته و نوآوری در سیاست‌ها، برنامه‌ها و همچنین نوآوری خدمات را نیز دربرگرفته است. همچنین سازمان‌ها با ایجاد فرهنگ نوآوری، در جهت تضمین بقای خود در بازارهای رقابتی گام برمی‌دارند؛ زیرا بدون نوآوری در زمینه‌های نیروی انسانی، سازمان‌ها قادر به انطباق خود با این تقاضاهای متغیر نخواهند بود (لخی، ۲۰۰۷: ۸). از سوی دیگر، به دلیل اهمیت بخش دولتی در تأمین نیازهای جامعه و ارائه خدمات عمومی و مسائلی از قبیل پایین‌بودن بهره‌وری، بودجه ناکافی، عملکرد پایین و انگیزه اندک برای نوآوری در سازمان‌های بخش دولتی و در بین

کارکنان این سازمان‌ها، نوآوری در خدمات عمومی به ضرورتی اساسی تبدیل شده است. اساساً بخش دولتی با تأمین نیازها و انتظارات عمومی از طریق ارائه خدمات عمومی، نیازهای شهروندان را به رسمیت می‌شناسد و در این زمینه نقش برجسته‌ای دارد. به علاوه، هزینه خدمات عمومی در بخش دولتی، در مقایسه با سایر بخش‌های اقتصادی روبه‌افزایش است که یکی از دلایل آن، نبود رقابت در این بخش است. بدین ترتیب، برای جلوگیری از هزینه‌های خدمات عمومی و افزایش بهره‌وری بخش دولتی، نوآوری راه‌حل مناسبی برای این بخش به‌شمار می‌رود. خدمات عمومی، منحصر به نیازمندی‌های عام‌المنفعه‌ای است که دولت‌مردان یک کشور در برهه‌ای از زمان معین تصمیم می‌گیرند آنها را از طریق سازمان‌های عمومی یا دولتی برآورده کنند (موسی‌زاده، ۱۳۸۱: ۵۲). از میان مصداق‌های این خدمات می‌توان به خدمات بانکی، تفریحی، بیمارستان‌های دولتی، سرگرمی و آموزش و پرورش اشاره کرد که در دهه‌های گذشته، شاهد تحولات چشمگیری در نحوه ارائه آن‌ها بوده‌ایم. از حیث ماهیت، انواع خدمات مبتنی بر دانش، جایگزین خدمات سنتی شده است. مشخصه بارز این گونه خدمات، نامشهود بودن و داشتن تعامل بالا با دریافت‌کنندگان خدمات است که معمولاً با تقاضای مشتریان (شهروندان) فعال می‌شود. نوآوری در خدمات در وهله اول، ایده‌های جدید ناملموس یا ترکیبی از ایده‌های موجود (گاهی در ترکیب با اشیای فیزیکی) است که با یکدیگر، گزاره‌ای از ارزش‌های جدید را برای دریافت‌کنندگان خدمات ارائه می‌دهند (هرتوق و همکاران، ۲۰۱۰: ۵۰۰). محرک اصلی نوآوری در خدمات، فرصت‌های فراهم‌شده با سیستم‌عامل‌های فناوری اطلاعات جدید، به‌ویژه اینترنت است. اینترنت منبعی ارزشمند در روابط خدماتی جدید بین سازمان و مشتریانی است که همواره روبه‌افزایش‌اند (سولیوان، ۲۰۰۸: ۲۰). دن هرتوق (۲۰۰۰) نوآوری خدمات را در چهار بعد مطرح می‌کند (خان و خان، ۲۰۰۹: ۵۱۱):

- مفهوم خدمت^۱ - خدمت جدید به بازار خاص آن؛
- رابطه با گیرنده خدمات^۲ - تغییراتی که در آن‌ها، دریافت‌کنندگان خدمات در طراحی خدمات، تولید و مصرف مشارکت می‌کنند؛
- سیستم تحویل خدمات^۳ - تغییر روش‌های ارائه و تحویل خدمات؛
- فناوری^۴ مورد استفاده در نوآوری در فرایند و ارائه خدمات.

در این مقاله، برای بررسی نوآوری در خدمات، از سه مؤلفه استفاده شده است:

1. Service concept
2. Client interface
3. Service delivery system
4. Technology

• نوآوری در ارائه خدمات

نوآوری در ارائه خدمات، یکی از شیوه‌های کسب مزیت در محیط بسیار رقابتی است. علاوه بر این، ارائه خدمات، در تعامل با مشتریان در سال‌های اخیر نقشی کلیدی ایفا کرده است. نوآوری در خدمات، معرفی خدمات جدید یا بهبود خدمات موجود است (بلوچ و بوگه، ۲۰۱۳: ۱۳۷). همچنین شامل استفاده از روش‌ها و ابزارهای پیشرفته است که موجب بهبود و تسریع در ارائه خدمات می‌شوند و رضایت مشتریان یا ارباب رجوع را فراهم می‌کنند. ارائه خدمات، به تحویل واقعی یک خدمت یا ارائه خدمات و محصولات به مشتری اشاره دارد (چن و همکاران، ۲۰۰۹: ۳۹). به عبارت دیگر، نوآوری در خدمت، یعنی استفاده از سرویس‌های جدید برای ارائه خدمت به مشتریان فعلی یا مشتریان جدید (محصولات و خدمات جدید یا مکانیسم جدید توزیع).

• نوآوری در فرایند

نوآوری در فرایند به منظور کاهش هزینه ارائه خدمات، با تولید مجدد، افزایش کیفیت خدمات، تحویل محصولات جدید یا بهبود در نحوه فعالیت سازمان انجام می‌شود. هدف از نوآوری در فرایند، تقویت بهره‌وری است. نوآوری‌های فرایندی ممکن است در چندین بعد معنادار باشند: مواد ورودی، ویژگی‌های شغل، جریان کار و اطلاعات (اسکندری، ۱۳۹۰: ۱۳). این نوآوری سبب می‌شود سازمان، مزیت‌هایی نظیر افزایش سرعت فرایند ارائه خدمات و بهبود کیفیت ارائه خدمات را کسب کند.

• فرهنگ نوآوری

فرهنگ سازمانی، نقشی کلیدی در مفهوم نوآوری ایفا می‌کند. بارنی (۱۹۸۶) فرهنگ سازمانی را مجموعه‌ای از ارزش‌ها، باورها و مفروضاتی تلقی می‌کند که سازمان باید در فعالیت‌های خود مدنظر داشته باشد. این تعامل، در ارتباط با کارکنان، مصرف‌کنندگان، تأمین‌کنندگان و رقبا به عنوان بازیگران کلیدی شناسایی می‌شود. به باور نارانجو- والنسیا و همکاران (۲۰۱۱)، برای موفقیت در تسهیل نوآوری، سازمان باید الزام‌های رفتار داخلی و ارتباط خارجی منطبق با فرهنگ سازمانی را تأمین کند. نورث (۱۹۹۰) استدلال می‌کند که فرهنگ یک جامعه، فاکتور بسیار مهمی است در مورد اینکه فناوری‌های جدید چگونه به سرعت و به‌طور مؤثر به تصویب برسند (جوهانسن، ۲۰۱۳: ۱۱۹۸). در کل، فرهنگ سازمانی باید نوآوری در سازمان را ترویج دهد و موجب بهبود، رشد و توسعه سازمان‌های دولتی شود.

توانمندسازی کارکنان

ابعاد و پیامدهای توانمندسازی کارکنان، در پژوهش‌های متعددی بررسی شده است؛ زیرا توانمندسازی به‌عنوان یکی از عناصر اساسی مدیریتی و اثربخشی سازمانی، در زمان افزایش قدرت و کنترل به‌اشتراک گذاشته شده در سازمان ظهور می‌کند (کلر و دانسرو، ۱۹۹۵؛ ارگنلی و همکاران، ۲۰۰۷: ۴۱). توانمندسازی کارکنان، شیوه‌ای مهم برای پاسخگویی به نیازهای شهروندان و جامعه است. یوکل و بکر (۲۰۰۶) بیان می‌کنند که توانمندسازی به دلیل کارکردهای بالقوه و مفیدی در سازمان مانند افزایش تعهد، تصمیم‌گیری بهتر، بهبود کیفیت، نوآوری و افزایش رضایت شغلی، راهبرد مهمی به‌شمار می‌آید.

توانمندسازی، فرایند توسعه است؛ فرایندی که موجب افزایش توان کارکنان برای حل مسائل سازمان‌ها و ارتقای بینش سیاسی و اجتماعی کارکنان می‌شود و آنان را قادر می‌سازد تا عوامل محیطی را شناسایی کنند و به کنترل خود درآورند (کرتویقت، ۲۰۰۲). بررسی ادبیات موضوع نشان می‌دهد که در زمینه توانمندسازی منابع انسانی، سه رویکرد مهم ظهور یافته است: ارتباطی، انگیزشی و روان‌شناختی.

- رویکرد ارتباطی توانمندسازی: در رویکرد ارتباطی، توانمندسازی فرایندی است که طی آن، مدیر قدرت خود را با زیردستانش تقسیم می‌کند. به‌عبارت دیگر، در این رویکرد، توانمندسازی همان تفویض اختیار است (طبرسا و آهنگر، ۱۳۸۷). در چارچوب رویکرد توانمندسازی ارتباطی، رهبران یا مدیران، قدرت و اقتدار خود را با اعطای آن به زیردستان به اشتراک می‌گذارند (هیل و هاگ، ۲۰۰۴).
- رویکرد انگیزشی توانمندسازی: به‌زعم صاحب‌نظران حوزه منابع انسانی، رویکرد انگیزشی توانمندسازی، ریشه در تمایلات انگیزشی افراد دارد. انگیزش عبارت است از تمایل به اختصاص سطح بالایی از تلاش به اهداف سازمان (رابینز، ۱۹۹۶). براساس این رویکرد، هر راهبردی که به افزایش حق انتخاب فعالیت‌های کاری و کفایت نفس کارکنان منجر شود، توانمندی‌شان را در پی خواهد داشت (ابطحی و همکاران، ۱۳۸۶: ۵۴).
- رویکرد روان‌شناختی توانمندسازی: در این رویکرد، دیدگاه و طرز تلقی افراد از نقشی که در شغل و سازمان ایفا می‌کنند، مدنظر است (طاهری و همکاران، ۱۳۹۳). توماس و ولتهوس (۱۹۹۰) توانمندسازی روان‌شناختی را یک عامل انگیزش درونی می‌دانند که بیانگر نقش فعال کارکنان در سازمان است. آن‌ها چهار بعد شایستگی، معناداری، مؤثر بودن و آزادی عمل را برای این رویکرد شناسایی کرده‌اند (توماس و ولتهوس، ۱۹۹۰). بعدها وتن و کمرون

براساس پژوهش میشرا (۱۹۹۷) بعد اعتماد را نیز به ابعاد قبلی افزودند (ضیائی و همکاران، ۱۳۸۷).

در این پژوهش، توانمندسازی کارکنان از منظر رویکرد روان‌شناختی مدنظر است که ابعاد آن به شرح زیر بیان می‌شود:

۱. **احساس شایستگی**^۱: شایستگی به توانایی فرد برای انجام‌دادن ماهرانه و موفقیت‌آمیز وظایف شغلی اطلاق می‌شود (کینق و همکاران، ۲۰۰۷). از دیدگاه باندورا (۱۹۷۷) احساس شایستگی در افراد، مستلزم شرایط زیر است:

- باور به اینکه توانایی انجام کار را دارند؛
- باور به اینکه ظرفیت به‌کارستن تلاش لازم را دارند؛
- باور به اینکه مانعی بیرونی آن‌ها را از انجام کار مورد نظر باز نخواهد داشت.

۲. **احساس داشتن حق انتخاب**^۲: بعضی از صاحب‌نظران، احساس داشتن حق انتخاب را با واژه خودسامانی در کار تعبیر می‌کنند؛ برای مثال، به اعتقاد دسی^۳ و همکاران (۱۹۸۹: ۵۸۰)، افراد توانمند احساس خودسامانی در کار دارند. خودسامان بودن به‌معنای تجربه احساس انتخاب در اجرا و توان نظم‌بخشیدن فرد به فعالیت‌هایش است.

۳. **احساس مؤثر بودن**^۴: از نظر اسپریتزر (۱۹۹۶: ۴۸۴) مؤثر بودن، عبارت است از میزان توانایی فرد در نفوذ به پیامدهای راهبردی، اداری یا عملیاتی فعالیت‌های کاری‌اش. این بعد، بیانگر درک فرد از میزان تأثیرگذاری‌اش بر فعالیت‌های شغلی‌اش است (گراسلی و همکاران، ۲۰۰۵: ۳۵۶).

۴. **احساس معنادار بودن**^۵: برداشتی که کارکنان از اهداف و تعامل‌هایشان در محیط کار دارند (کو و همکاران، ۲۰۰۹: ۲۹). احساس معناداری به‌معنای تناسب الزامات نقش فرد با ارزش‌ها، عقاید، رفتارها و شایستگی‌هایش است (بریف و نورد، ۱۹۹۰؛ هاگمان و الدهام، ۱۹۸۰؛ اسپریتزر، ۱۹۹۶: ۴۸۴).

۵. **اعتماد به دیگران**^۶: اعتماد عنصر اصلی در تعامل‌های بین‌فردی است و بدون آن، اتحاد و همکاری، نه شکل می‌گیرد و نه پایدار می‌ماند (فاوکت و همکاران، ۲۰۱۲: ۱۶۴). آگاروال به نقل

1. Competence
2. Choice
3. Deci
4. Impact
5. Meaningful
6. Trust In Others

از آلیس و شوکلی - زالاباک (۲۰۰۱) اعتماد را «انتظارات مثبت در مورد رفتار دیگران براساس نقش‌ها، روابط، تجارب و وابستگی‌های متقابل» تعریف می‌کند (اگاروال، ۲۰۱۳: ۲۷). از سوی دیگر، در چارچوب رفتار سازمانی مثبت‌گرا در تحقق اهداف سازمانی، ویژگی‌هایی فراتر از داشتن شایستگی، اعتماد به دیگران، احساس مؤثر بودن و... مورد نیاز است که در این پژوهش، داشتن تعلق خاطر کاری کارکنان بررسی می‌شود.

تعلق خاطر کاری^۱

در سال‌های اخیر، ایجاد یک نیروی کار با تعلق خاطر کاری، به هدف اصلی مدیران منابع انسانی تبدیل شده است. پژوهش‌های متعددی نشان داده‌اند کارکنانی که تعلق خاطر کاری بالایی دارند، سهم بسیاری در موفقیت سازمان دارند (گرومان و ساکس، ۲۰۱۱؛ جغتای و بوکلی، ۲۰۱۳: ۳۹۶). اساساً تعلق خاطر کاری، با مسئله تحلیل رفتگی شغلی مطرح شده است. مسلج و لیتز (۱۹۹۷) تعلق خاطر کاری را نقطه مقابل فرسودگی شغلی تعریف می‌کنند. بدین ترتیب، کسانی که تحلیل رفتگی شغلی را تجربه نمی‌کنند، به کار خود تعلق خاطر دارند (وفالد و دوونی، ۲۰۰۹: ۹۲). به لحاظ مفهومی، در تعریف تعلق خاطر کاری، اجماع وجود ندارد (عیسی‌خانی، ۱۳۹۲)؛ از دیدگاه مکی و اشناپدر (۲۰۰۹)، تعلق خاطر یک حس هدفمند فردی و انرژی تمرکز یافته‌ای است که برای دیگران به شکل نمایش ابتکار عمل فردی، سازگاری، تلاش فراوان و پافشاری بر اهداف سازمان مشهود است.

تعلق خاطر، تلاش داوطلبانه‌ای است که در آن، هنگامی که کارکنان امکان انتخاب داشته باشند، به طریقی عمل می‌کنند که منافع سازمان افزایش یابد (کندی و دیم، ۲۰۱۰: ۴۷۰). جغتای و بوکلی (۲۰۱۱) اشاره می‌کنند که تعلق خاطر در کار، به بهبود عملکرد منجر می‌شود. بابایی خلجی و همکاران (۱۳۹۲) به نقل از میسی و همکاران (۲۰۰۹) دو بعد انرژی روانی و انرژی رفتاری را مطرح می‌کنند.

در این پژوهش، برای بررسی تعلق خاطر کاری، از پژوهش شاوفی و همکاران (۲۰۰۲) استفاده می‌شود که شامل سه بعد است:

- سرزندگی^۲: سرزندگی به علاقه به سرمایه‌گذاری در تلاش اطلاق می‌شود؛ به این دلیل که فرد انعطاف‌پذیر است و ذخایر انرژی دارد (تیمس و بروق، ۲۰۱۲). شاوفی و باکر (۲۰۰۳) کارکنان سرزنده را کسانی توصیف می‌کنند که در مواجهه با اشتباهات و شکست‌ها مقاومت می‌کنند. رایان و دسی (۲۰۰۱: ۱۴۶) نیز حساس بودن را با «به‌شدت سرزنده و معتبر بودن»

1. Work Engagement
2. Vigor

از طریق تعلق خاطر در کار تعریف می‌کنند. کارکنانی که سرزندگی بالایی دارند، بیشتر با کار برانگیخته می‌شوند و در هنگام وقوع مشکلات و بروز تعارض‌های بین‌فردی، مقاومت بیشتری از خود نشان می‌دهند.

- فدایی‌شدن^۱: پژوهش‌های گذشته، فدایی‌شدن را در درجه اول با متغیرهای روانی و اجتماعی محیط کار، از جمله الزام‌ها و منابع کار بررسی می‌کردند (شاوفی و همکاران، ۲۰۰۸). از مشخصات فدایی‌شدن می‌توان به سطوح بالای درگیری و احساس غرور و چالش در کار فرد اشاره کرد (کویونکو و همکاران، ۲۰۰۶: ۳۰۰). فدایی‌شدن و عجزین‌شدن با شغل، وضعیت‌هایی هستند که میزان آن‌ها ثابت است و تغییر نمی‌کند. تفاوت واقعی بین این دو کاملاً مشخص نشده است؛ با این حال، به نظر می‌رسد فدایی‌شدن، پدیده گسترده‌تری است (منو و همکاران، ۲۰۰۷).
- مجذوب‌شدن^۲: تمرکز شدید و اشتغال به یک کار با رضایت خاطر و احساس شادی در حین کار است؛ به گونه‌ای که گذشت زمان برای فرد سریع و جاداشدن از کار برایش دشوار است (شاوفی و باکر، ۲۰۰۲).

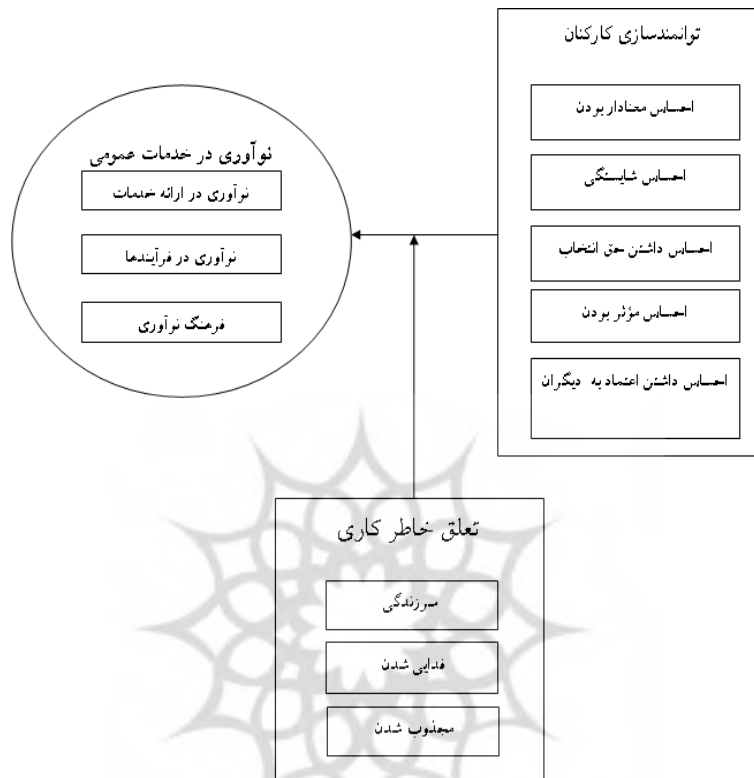
چارچوب مفهومی

پژوهش حاضر، با هدف تبیین تأثیر توانمندسازی کارکنان بر نوآوری در خدمات عمومی، با تأکید بر تعلق خاطر کاری انجام گرفته است.

در این پژوهش، نوآوری در ارائه خدمات، نوآوری در فرایند و فرهنگ نوآوری، به عنوان ابعاد نوآوری در خدمات عمومی در نظر گرفته شده‌اند. برای تحقق این ابعاد، مؤلفه‌های مختلفی نقش آفرینی می‌کنند. علاوه بر سازمان‌ها، میزان پیشرفت و بهره‌برداری از فناوری‌های نوین، توانمندسازی شهروندان، توانمندسازی کارکنان و توانمندسازی جوامع مدنی، نقش مهمی در بهبود نوآوری در خدمات عمومی دارند؛ برای مثال، در بررسی تطبیقی برنامه نوآوری کشورها در خدمات عمومی، ارکان مهم این هدف را در بخش عمومی، مؤلفه‌هایی مانند رویکرد سیستمی، بهره‌برداری از فناوری‌های نوین، توانمندسازی کارکنان، شهروندان و جوامع مدنی و همچنین استفاده از ظرفیت بخش خصوصی معرفی کرده‌اند^۳. هدف این پژوهش، بررسی تأثیر توانمندسازی کارکنان بر نوآوری در خدمات عمومی (البته با نقش تعدیلگری تعلق خاطر کاری) است.

1. Dedication
2. Absorbtion
3. Mini study 10 inovation in public sector

در شکل ۱، به متغیرهای پژوهش و ابعاد آن اشاره شده است.



شکل ۱. مدل مفهومی پژوهش

فرضیه‌های پژوهش

۱. احساس معنادار بودن، بر نوآوری در خدمات عمومی تأثیر معنادار دارد.
۲. احساس شایستگی، بر نوآوری در خدمات عمومی تأثیر معنادار دارد.
۳. احساس داشتن حق انتخاب، بر نوآوری در خدمات عمومی تأثیر معنادار دارد.
۴. احساس مؤثر بودن، بر نوآوری در خدمات عمومی تأثیر معنادار دارد.
۵. احساس اعتماد به دیگران، بر نوآوری در خدمات عمومی تأثیر معنادار دارد.
۶. تأثیر توانمندسازی کارکنان بر نوآوری در خدمات عمومی، از طریق تعلق خاطر کاری تعدیل می‌شود.

روش‌شناسی پژوهش

پژوهش حاضر از نظر هدف، کاربردی و از نظر روش گردآوری داده‌ها توصیفی-پیمایشی است و در آن، برای تجزیه و تحلیل اطلاعات، از مدل معادلات ساختاری و آزمون تحلیل مسیر استفاده شده است. برای گردآوری داده‌های مورد نیاز برای انجام این پژوهش، سه نوع پرسشنامه به کار گرفته شد. از پرسشنامه اسپریتزر (۱۹۹۵) برای بررسی ابعاد توانمندسازی کارکنان، از پرسشنامه شاولی و باکر (۲۰۰۲) برای آزمون تعلق خاطر کاری و از پرسشنامه محقق ساخته برای بررسی ابعاد نوآوری در خدمات استفاده شد که مؤلفه‌ها و گویه‌های آن براساس پژوهش (آزبورن، ۱۹۹۸؛ گونزالز و همکاران، ۲۰۱۲؛ والکر، ۲۰۰۱، ۲۰۰۳) و مبتنی بر دیدگاه‌های خبرگان حوزه مدیریت دولتی تدوین شده است.

جامعه آماری پژوهش، شامل کارکنان ستادی سازمان‌های برتر در جشنواره شهید رجایی است. نمونه براساس جدول مورگان، شامل ۳۴۷ نفر است. نمونه‌گیری در دو مرحله انجام گرفت. در مرحله اول به روش هدفمند (با توجه به ماهیت پژوهش، سازمان‌های دارای رتبه برتر در جشنواره شهید رجایی) و در مرحله بعد با استفاده از نمونه‌گیری تصادفی، انجام شد. برای سنجش روایی ابزار گردآوری، از روایی محتوا استفاده شد و با نظرخواهی از تعدادی از خبرگان، اعتبار پرسشنامه تأیید شد. همچنین برای اندازه‌گیری پایایی پرسشنامه، از روش آلفای کرونباخ استفاده شد و عدد $0/90$ به دست آمد.

تجزیه و تحلیل داده‌ها

در این پژوهش، به منظور تحلیل داده‌ها و آزمون فرضیه‌های پژوهش، از روش مدلیابی معادلات ساختاری استفاده شد. مدلیابی معادلات ساختاری به دو فاز کلی تحلیل‌عاملی تأییدی و تحلیل مسیر تقسیم می‌شود. در قسمت اندازه‌گیری، ارتباط نشانگرها یا همان سؤالات پرسشنامه با سازه‌ها بررسی می‌شود. در مدل اندازه‌گیری، ارتباط نشانگرها یا همان سؤالات پرسشنامه با سازه‌ها مطالعه می‌شود. در واقع، تا ثابت نشود نشانگرها یا همان سؤالات پرسشنامه، متغیرهای پنهان را به خوبی اندازه‌گیری کرده‌اند، نمی‌توان روابط را آزمود. برای این کار باید شاخص‌های برازش مطالعه شوند.

همان‌گونه که در جدول ۱ ملاحظه می‌شود، شاخص‌های تناسب مدل، بیانگر مناسب بودن نسبی مدل اندازه‌گیری متغیرهای مورد بررسی هستند؛ چراکه نسبت کای دو بر درجه آزادی نزدیک به ۳ است؛ مقدار ریشه میانگین توان دوم خطای تقریب برابر است با $0/082$ که بیشتر از مقدار مجاز یعنی $0/08$ و مقدار پی کمتر از حد مجاز یعنی $0/05$ است. همچنین تقریباً بیشتر

متغیرهای مشاهده شده، نسبت به متغیر مکنون خود بار عاملی بزرگ‌تر از ۰/۷ دارند که نشان دهنده قدرت تبیین‌گری بالای این متغیرهاست.

جدول ۱. شاخص‌های برازش مدل

شاخص‌ها	مقدار مجاز	اعداد به دست آمده	نتیجه
نسبت کای دو به درجه آزادی	$X^2 / df < 3$	۳/۰۳	برازش نسبتاً مناسب
مقدار پی ^۱	$< 0/05$	۰/۰۰۰۰	برازش مناسب
ریشه میانگین توان دوم خطای تقریب ^۲	$RMSEA < 0/08$	۰/۰۸۲	برازش نسبتاً مناسب
شاخص برازندگی ^۳	بالاتر از ۰/۹	۰/۸۷	برازش نسبتاً مناسب
شاخص برازش مقایسه‌ای ^۴	بالاتر از ۰/۹	۰/۹۸	برازش مناسب
شاخص برازش نرم شده ^۵	بالاتر از ۰/۹	۰/۹۷	برازش مناسب

الف) تحلیل ویژگی‌های جامعه‌شناختی

ویژگی‌های جمعیت‌شناختی نمونه انتخاب شده، به صورت جدول ۲ است:

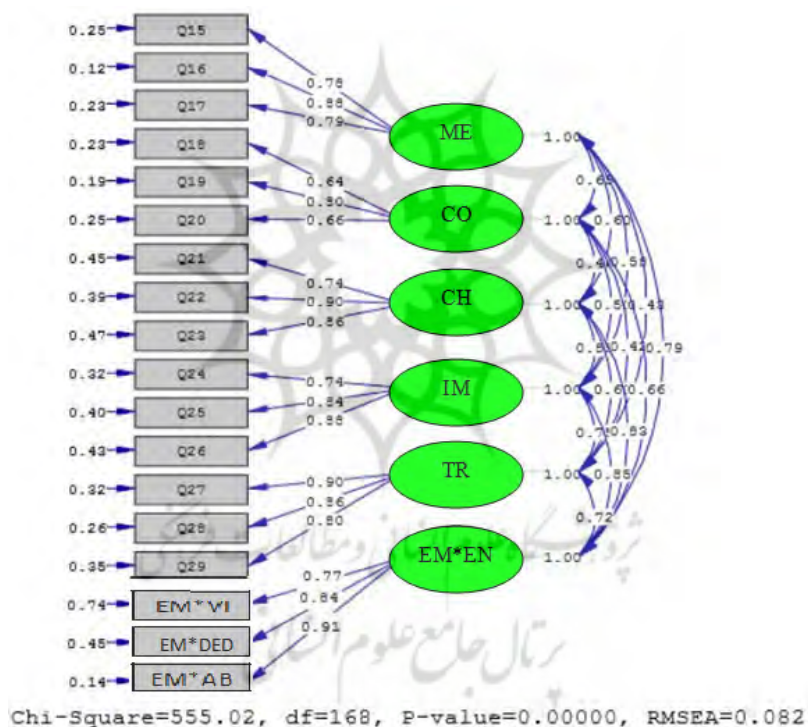
جدول ۲. توزیع فراوانی ویژگی‌های جمعیت‌شناختی نمونه کارکنان

جنسیت	فراوانی	درصد
مرد	۱۷۹	۵۱/۶
زن	۱۶۷	۴۸/۱
زیر دیپلم و دیپلم	۲۳	۶/۶
فوق دیپلم	۴۲	۱۲/۱
کارشناسی	۲۰۴	۵۸/۸
کارشناسی ارشد و بالاتر	۷۸	۲۲/۵
کمتر از ۵ سال	۵۵	۱۵/۹
از ۵ تا ۱۰ سال	۸۶	۲۴/۸
از ۱۰ تا ۱۵ سال	۹۲	۲۶/۵
بیش از ۱۵ سال	۱۱۴	۳۲/۹

1. P-value
2. RMSEA
3. Goodness of fit index (GFI)
4. Comparative fit index (CFI)
5. Normed Fit Index (NFI)

ب) آزمون فرضیه‌ها

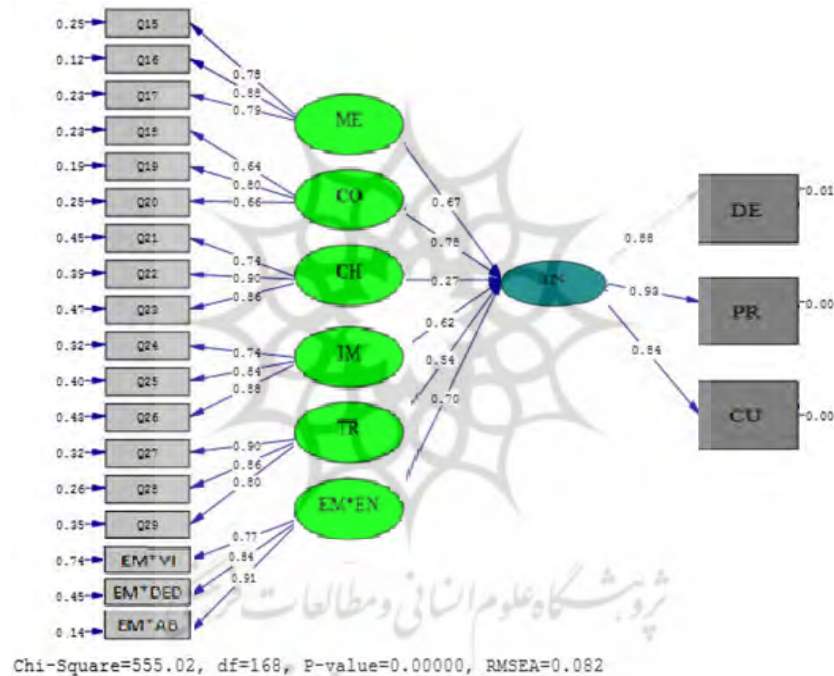
فرضیه اول: احساس معنادار بودن، بر نوآوری در خدمات عمومی تأثیر معنادار دارد. با توجه به شکل‌های ۲ و ۳، احساس معنادار بودن شغل، به میزان ۲/۹۸ با نوآوری در خدمات عمومی رابطه معنادار دارد و میزان تأثیر آن بر نوآوری در خدمات عمومی ۰/۶۷ است (شکل ۳) که این نتیجه، فرضیه ۱ را تأیید می‌کند؛ یعنی هرچه احساس معناداری کارکنان بیشتر باشد، کارکنان فعالیت نوآورانه بیشتری از خود نشان می‌دهند. در مورد معنادار بودن باید گفت هنگامی که کارمند احساس می‌کند که الزام‌های شغلی‌اش معنادار و مهم‌اند، می‌تواند فعالیت‌های خلافانه خود را افزایش دهد (سان و همکاران، ۲۰۱۲: ۵۸-۵۹).



ME: معناداری; CO: شایستگی; CH: حق انتخاب; IM: مؤثر بودن; TR: داشتن اعتماد; IN: نوآوری در خدمات عمومی; DE: نوآوری در ارائه خدمات; PR: نوآوری در فرایند; CU: فرهنگ نوآوری; EN: تعلق خاطر کاری; EM: توانمندسازی; VI: سرزندگی; DED: فدایی شدن; AB: مجذوب شدن

شکل ۲. مدل متغیرهای مستقل پژوهش

فرضیه دوم: احساس شایستگی، بر نوآوری در خدمات عمومی تأثیر معنادار دارد. براساس نتایج تحلیل داده‌ها، احساس شایستگی به میزان ۰/۷۸ بر نوآوری در خدمات عمومی تأثیرگذار است و به میزان ۲/۴۱ با نوآوری در خدمات عمومی رابطه معنادار دارد؛ بنابراین، این فرضیه نیز تأیید می‌شود (شکل‌های ۳ و ۴). براین اساس، هنگامی که کارکنان در انجام وظایف شغلی خود احساس شایستگی دارند، سعی می‌کنند وظایف خود را به شکلی صحیح و تأثیرگذار انجام دهند. به همین سبب، در جست‌وجوی راه‌های متنوعی هستند و از خلاقیت و ایده‌پردازی خود برای نوآوری در کار بهره می‌گیرند.

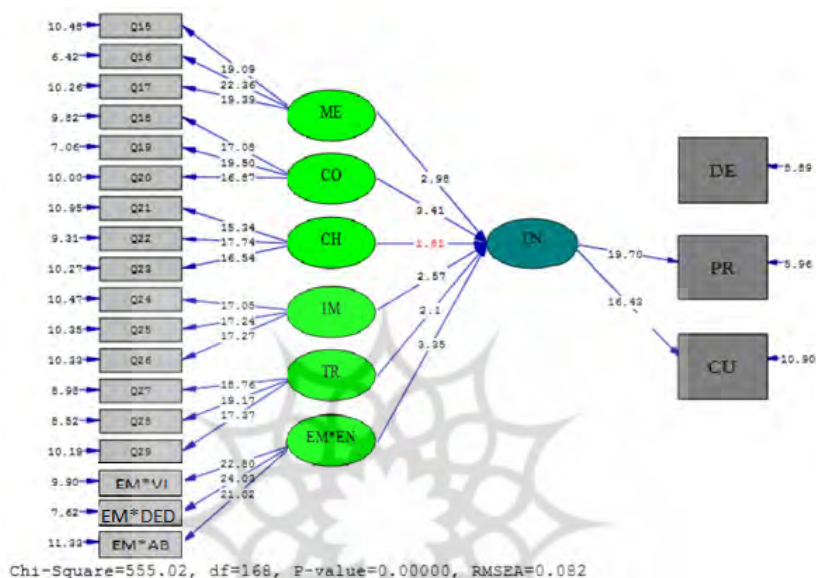


ME: معناداری؛ CO: شایستگی؛ CH: حق انتخاب؛ IM: مؤثر بودن؛ TR: داشتن اعتماد؛ IN: نوآوری در خدمات عمومی؛ DE: نوآوری در ارائه خدمات؛ PR: نوآوری در فرایند؛ CU: فرهنگ نوآوری؛ EN: تعلق خاطر کاری؛ EM: توانمندسازی؛ VI: سرزندگی؛ DED: فدایی شدن؛ AB: مجذوب شدن

شکل ۳. ضرایب مسیر

فرضیه سوم: احساس مؤثر بودن، بر نوآوری در خدمات عمومی تأثیر معنادار دارد. ارتباط بین متغیر احساس مؤثر بودن و نوآوری در خدمات عمومی ۲/۵۷ و میزان تأثیر ۰/۶۲ است که تأیید فرضیه را نشان می‌دهد (شکل ۳ و ۴). احساس مؤثر بودن یعنی اینکه کارکنان

احساس کنند در انجام شغل و فعالیت‌های سازمان نقش مؤثری دارند و نظرها و فعالیت‌های آنان در سازمان مؤثر واقع می‌شود. کارکنان با احساس تأثیر بالا، رضایت بیشتری از کار و محیط کاری دارند. به همین سبب فعال‌اند و سعی در ایجاد نوآوری دارند.



ME: معناداری؛ CO: شایستگی؛ CH: حق انتخاب؛ IM: مؤثر بودن؛ TR: داشتن اعتماد؛ IN: نوآوری در خدمات عمومی؛ DE: نوآوری در ارائه خدمات؛ PR: نوآوری در فرایند؛ CU: فرهنگ نوآوری؛ EN: تعلق خاطر کاری؛ EM: توانمندسازی؛ VI: سرزندگی؛ DED: فدایی شدن؛ AB: مجذوب شدن

شکل ۴. مقادیر تی مدل

فرضیه چهارم: احساس داشتن حق انتخاب، بر نوآوری در خدمات عمومی تأثیر معنادار دارد. همان گونه که در شکل ۳ مشاهده می‌شود، احساس داشتن حق انتخاب، به میزان ۰/۲۷ بر نوآوری در خدمات عمومی تأثیر می‌گذارد و میزان معنادار بودن رابطه آن‌ها ۱/۸۱ است (شکل ۴) که کمتر از ۱/۹۶ است و در نتیجه، این فرضیه رد می‌شود. ارتورک (۲۰۱۲) نیز در پژوهش خود اشاره می‌کند که بین خودسامانی - که همان احساس داشتن حق انتخاب است - با توانایی برای نوآوری، ارتباط معناداری وجود ندارد که این یافته‌ها، نتایج پژوهش حاضر را تأیید می‌کند. فرضیه پنجم: احساس اعتماد به دیگران، بر نوآوری در خدمات عمومی تأثیر معنادار دارد. تحلیل داده‌ها نشان می‌دهد احساس اعتماد به دیگران به میزان ۰/۵۴ بر نوآوری در خدمات عمومی تأثیر گذار است و بین این دو به میزان ۰/۵۰ رابطه معنادار وجود دارد (شکل‌های ۳ و ۴).

براین اساس، فرضیه پنجم تأیید می‌شود. برون‌تو و فار- وارتون^۱ (۲۰۰۷) نیز اشاره می‌کنند که از جمله نتایج مهم توانمندسازی روان‌شناختی می‌توان به اعتماد متقابل و افزایش همکاری اشاره کرد که برای نوآوری در سازمان ضروری‌اند. همچنین اعتماد بین‌فردی در سازمان، بهره‌وری و نوآوری را در سازمان افزایش می‌دهد (شوکلای-زالاباک و همکاران، ۲۰۰۰). اعتماد موجب می‌شود که افراد در به‌دست‌آوردن اطلاعات برای نوآوری مشکل نداشته باشند؛ زیرا در صورت نبود اعتماد، تلاش سازمانی برای پرورش کارکنان و عملکرد و قابلیت نوآوری آنان مؤثر و موفق نخواهد بود (ارتورک، ۲۰۱۲: ۱۵۸). همچنین سازمان‌ها برای تحقق نوآوری، نیازمند افرادی هستند که بین آن‌ها اعتماد متقابل وجود داشته باشد. اگر کارکنان سازمان به یکدیگر اعتماد نداشته باشند، فرایند نوآوری در اجرا و پیاده‌سازی دچار مشکل می‌شود (بارتون و بارتون، ۲۰۱۱: ۲۰۴).

فرضیه ششم: تأثیر توانمندسازی کارکنان بر نوآوری در خدمات عمومی، از طریق تعلق خاطر کاری تعدیل می‌شود. تحلیل داده‌ها نشان می‌دهد تعلق خاطر کاری با ۰/۷ تأثیر و ۲/۲۵ معناداری، نقش تعدیلگری را در تأثیر توانمندسازی بر نوآوری در خدمات عمومی ایفا می‌کند که این فرضیه نیز تأیید می‌شود (شکل‌های ۳ و ۴).

بحث و نتیجه‌گیری

امروزه در رشد و پیشرفت اقتصاد کشورها، ظرفیت و توان بخشی صنعتی و تولیدی در مقایسه با گذشته کمرنگ شده و سهم بخش خدماتی در فعالیت‌های اقتصادی جوامع نسبت به سایر بخش‌ها روبه‌افزایش است. به‌همین دلیل، نوآوری در بخش خدمات و ارتقای کیفیت آن، به موضوع مهم مطالعات مدیریت تبدیل شده است. از سوی دیگر، بخش دولتی به عنوان مجموعه‌ای از سازمان‌ها که خدمات مورد نیاز جامعه را فراهم می‌کند (به‌ویژه آن بخش از نیازهایی که بخش خصوصی قادر به تأمین آن‌ها نیست یا در چارچوب سیاست‌های نظام حکومتی جامعه جزء وظایف بخش دولتی تعریف شده است)، عامل مهمی در روند پیشرفت اقتصادی قلمداد می‌شود که توجه به نوآوری را حائز اهمیت می‌سازد. از منظری دیگر، بخش دولتی ویژگی‌هایی دارد که ضرورت نوآوری در خدمات این بخش را دوچندان کرده است. سازمان‌های دولتی مأموریت دارند خدمات متنوعی را (از خدمات آموزشی، بهداشتی و تأمین آب سالم تا بسترسازی برای توسعه بخش خصوصی) به عموم شهروندان ارائه کنند. به‌علاوه، این سازمان‌ها با چالش‌هایی نظیر پایین‌بودن بهره‌وری، نارضایتی شهروندان، بودجه ناکافی و...

1. Brunetto and Farr-Wharton

مواجه‌اند که همه این مشکلات، نشانگر اهمیت توجه به نوآوری در خدمات عمومی است. براین اساس ضرورت دارد تا ارکان مختلف بخش دولتی، زمینه لازم را برای نوآورترشدن این بخش فراهم کنند. از یک سو باید سازمان‌های دولتی با تغییر و تحول خود، به جامعه و نیازهای درحال تغییر شهروندان پاسخگو باشند. این امر، با به‌کارگیری فناوری‌های نوین، تغییرات ساختاری و فرایندهای کاری و مهم‌تر از همه تغییر در کارکنان محقق می‌شود. از سوی دیگر باید ظرفیت لازم برای فعالیت سایر ارکان جامعه (شهروندان، بخش خصوصی، جوامع مدنی و...) فراهم شود.

هدف این پژوهش، بررسی تأثیر توانمندسازی کارکنان بر نوآوری در خدمات عمومی و همچنین نقش تعلق خاطر کاری به‌عنوان متغیر تعدیلگر در رابطه بین این دو مؤلفه است. همان‌گونه که قبلاً اشاره شد، براساس نتایج تحلیل، بین چهار بعد توانمندسازی (احساس شایستگی، احساس معناداربودن شغل، احساس مؤثربودن، احساس اعتماد) و نوآوری در خدمات عمومی رابطه معنادار وجود دارد و نیز رابطه بین توانمندسازی و نوآوری در خدمات عمومی از طریق تعلق خاطر کاری تعدیل می‌شود. در جدول ۳ نتایج فرضیه‌ها مشاهده می‌شود.

جدول ۳. نتایج آزمون فرضیه‌های پژوهش

نتیجه	ضریب مسیبر	سطح معناداری	ردیف روابط
تأیید	۰/۶۷	۲/۹۸	۱
تأیید	۰/۷۸	۳/۴۱	۲
تأیید	۰/۶۲	۲/۵۷	۳
رد	۰/۲۷	۱/۸۱	۴
تأیید	۰/۵۴	۲/۱	۵
تأیید	۰/۷۰	۳/۳۵	۶

این یافته‌ها، در پژوهش‌های متعددی تأیید شده‌اند؛ برای مثال، گانی و همکاران (۲۰۰۹) در بررسی «تأثیر توانمندسازی روان‌شناختی بر رفتار نوآورانه مدرسان در مؤسسات خصوصی آموزش عالی مالزی» - که به‌منظور مطالعه رابطه بین توانمندسازی روان‌شناختی و رفتار نوآورانه انجام شد - به این نتیجه رسیدند که توانمندسازی روان‌شناختی (با ابعاد معناداری، مؤثربودن، حق

انتخاب و شایستگی) ارتباطی معنادار با رفتار نوآورانه دارد. کنول و وان لینگ (۲۰۰۹) در مقاله‌ای با عنوان «رفتار نوآورانه: اثر توانمندسازی ساختاری و روانی در پرستاران»، به بررسی ارتباط بین توانمندسازی روانی / توانمندسازی ساختاری با رفتار نوآورانه پرداختند. پژوهش‌های آن‌ها نشان می‌دهد پرستارانی که سطح بالاتری از توانمندسازی روانی را تجربه می‌کنند، به انجام رفتار نوآورانه‌تری گرایش دارند. در این پژوهش، توانمندسازی روان‌شناختی، بین توانمندسازی ساختاری و رفتار نوآورانه به عنوان میانجی عمل می‌کند. همچنین فرناندز و مولدوگزیو در پژوهش‌های خود در سال ۲۰۰۹، ۲۰۱۱ و ۲۰۱۲ رابطه توانمندسازی کارکنان را با بهبود عملکرد رفتار نوآورانه در بخش دولتی بررسی کردند.

یافته‌های این پژوهش‌ها و همین‌طور نتایج پژوهش حاضر نشان می‌دهد توانمندسازی نیروی انسانی به نوآوری در خدمات عمومی منجر می‌شود؛ ویژگی‌ای که ضرورت امروزی سازمان‌های دولتی ایران در خدمات‌رسانی به شهروندان است؛ بنابراین، ضروری است سازمان‌های دولتی با به‌کارگیری راهبردهای مناسب، نه تنها از حیث انگیزشی و روان‌شناختی، بلکه با هدف ایجاد تعلق خاطر کاری، کارکنان را توانمند سازند.

براین اساس، پیشنهاد می‌شود طراحی شغل افراد به‌گونه‌ای صورت گیرد که افراد از فعالیت در آن شغل احساس هویت کنند و احساس کنند کارهای ارزشمندی انجام می‌دهند. همچنین افراد، توانمندی و شایستگی لازم برای انجام آن را داشته باشند. در غیر این صورت، برنامه توسعه‌ای سازمان، به کسب مهارت و دانش مورد نیاز کمک کند. علاوه بر این، به افراد آزادی و ابتکار عمل نسبی داده شود و جو مساعدی ایجاد شود که افراد سازمان به یکدیگر اعتماد کنند و در محیطی صمیمانه فعالیت داشته باشند. مطابق با نتایج این پژوهش، در صورتی که چنین اقداماتی با راهبردهایی همراه شود که به احساس تعلق خاطر کارکنان در سازمان کمک کند، نوآوری در خدمات عمومی افزایش می‌یابد.

از سوی دیگر، در این پژوهش، آن دسته از ابعاد نوآوری در خدمات مدنظر بوده است که به‌طور عمومی در پژوهش‌های مربوط به خدمات بخش خصوصی و دولتی بررسی شده‌اند. به‌طور خاص در بخش دولتی، علاوه بر نوآوری در نحوه ارائه خدمات، فرایندها و فرهنگ نوآوری، ابعادی دیگر از نوآوری هستند که توجه به آن‌ها حائز اهمیت است؛ نظیر نوآوری در خط‌مشی که به مطالعات بیشتری نیاز دارد. همچنین در این پژوهش، داده‌ها صرفاً از کارکنان سازمان‌های دولتی جمع‌آوری شده‌اند، اما در پژوهش‌های بعدی می‌توان چنین مطالعه‌ای را در سطوح مختلف سازمان‌ها انجام داد.

References

- Abtahi, S. & Abbasi, S. (2007). Empowering employers, Karaj. *Institute of management researches and educations. (in Persian)*
- Agarwal, V. (2013). Investigating the convergent validity of organizational trust. *Journal of Communication Management*, 17(1): 24–39.
- Babayi Khalaji, M., Ahmadi, S.A.A. & Shahbazi, M. (2013). Factors affecting on nurses work engagement in Farabi Hospital. *Public management journal*, 4(5): 29-56. (in Persian)
- Barton, H. & Barton, L. C. (2011). Trust and psychological empowerment in The Russian work context. *Human Resource Management Review*, 21: 201–208.
- Bloch, C. & Bugg, M. M. (2013). Public sector innovation—From theory to measurement. *Structural change and economic dynamics*, 27: 133– 145.
- Brunetto, Y. & Farr-Wharton, R. (2007). The moderating role of trust in SME owner/managers decision-making about collaboration. *Journal of Small Business Management*, 45(3): 362-387.
- Chen, J., Tsou, H. T., & Huang, A. Y. (2009). Service delivery innovation antecedents and impact on firm performance. *Journal of Service Research*, 12(1): 36-55.
- Chughtai, A. & Buckley, F. (2011). Work engagement antecedents, the mediating role of learning goal orientation and job performance. *Career Development International*, 16(7): 684-705.
- Danesh Jafari, D. (2015). Service economy in Iran's legal documents, The first conference of service management, Management faculty of Tehran University.
- Deci, E. L., Connell, J. P. & Ryan, R. M. (1989). Self-determination in a work organization. *Journal of applied psychology*, 74(4): 580.
- Den Hertog, P., Van der Aa, W. & de Jong, M. W. (2010). Capabilities for managing service innovation: towards a conceptual framework. *Journal of Service Management*, 21(4): 490-514.
- Ergeneli, A., Saglam, G. & Metin, S. (2007). Psychological empowerment and its relationship to trust in immediate managers. *Journal of business research*, 60: 4-49.
- Ertürk, A. (2012). Linking psychological empowerment to innovation capability: Investigating the moderating effect of supervisory trust. *International Journal of Business and Social Science*, 3(14): 153-165.
- Fawcett, S. E., Jones, S. L. & Fawcett, A. M. (2012). Supply Chain trust: The catalyst for collaborative innovation. *Business Horizons*, 55(2): 163–178.

- Fernandez, S. & Moldogaziev, T. (2009). Forthcoming empowering public sector employees to improve performance: Does it work? *American review of public administration*.
- Fernandez, S. & Moldogaziev, T. (2011). Empowering public sector employees to improve performance: Does it work. *American review of public administration*, 41: 23-47.
- Fernandez, S. & Moldogaziev, T. (2012). Employee empowerment, self-determination and job satisfaction: An empirical analysis of employee empowerment practices in the U.S. Federal Bureaucracy. Paper presented at the Converging and Conflicting Trends in the Public Administration of the US, Europe, and Germany Conference, Speyer, Germany.
- Ghani, N. A. A., Bin Raja, T. A. B. S. & Jusoff, K. (2009). The impact of psychological empowerment on lecturers' innovative behaviour in Malaysian private higher education institutions. *Canadian Social Science*, 5(4): 54-62.
- Gonzalez, R., Llopis, J. & Gasco, J. (2013). Innovation in public services: The case of Spanish local government. *Journal of Business Research*, 66(10): 2024-2033.
- Greasley, K., Bryman, A., Dainty, A., Price, A., et al. (2005). Employee perceptions of empowerment. *Employee relations*, 27(4): 354-368.
- Hill, F. & Hug, R. (2004). Employee empowerment: Conceptualization, aims and outcomes. *Total Quality Management Journal*, 15(8): 1025-1041.
- Isakhani, A. (2013). Explaining the role of occupational and personal resources in employee engagement, *Public management journal*, 2(5): 73-96. (in Persian)
- Johannessen, J. (2013). Innovation: A systemic perspective—developing a systemic innovation theory. *Kybernetes*, 42(8): 1195-1217.
- Kennedy, E. & Daim, T. U. (2010). A strategy to assist management in workforce engagement and employee retention in the high tech engineering environment. *Evaluation and program planning*, 33(4): 468-476.
- Khan, M. & Khan, M. A. (2009). How technological innovations extend services outreach to customers (the changing shape of hospitality services taxonomy). *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 21(5): 509-522.
- Kim, S. (2002). Participative management and job satisfaction: Lessons for management leadership. *Public Administration Review*, 62(2): 231-241.
- King Kauanui, S. & Kevin D. T. (2007). Entrepreneurship and spiritual leadership an exploration using grounded Theory. *Journal of managerial psychology*, 6(9): 8-5.
- 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.

- Koyuncu, M., Burke, R. J. & Fiksenbaum, L., (2006). Work engagement among women managers and professionals in a Turkish bank: Potential antecedents and consequences, *Equal opportunities international*, 25(4): 299-310.
- Kuo, T.H., Ho, L.A., Lin, C. & Lai, K.K. (2009). Employee empowerment in a technology advanced environment. *Industrial management and data systems*, 110(1): 24-42.
- Lee, H., Cayer, N.J. & Lan, G.Z. (2006). Changing federal government employee attitudes since the civil service reform act of 1978. *Review of public personnel administration*, 26(1): 21-51.
- Lekhi, R., (2007). Public service innovation: A research report for the work foundation's knowledge economy programme, Research Republic LLP.
- Macey, W. H., Schneider, B., Barbera, K. & Young, S. A. (2009). *Employee Engagement*. London, UK: Wiley/Blackwell.
- 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.
- Mishra, A.K, & Spreitzer, G.M. (1997). Explaining how survivors respond to downsizing: The roles of trust, empowerment, Justice and Work Redesign, Working Paper. Michigan State University.
- Mosazadeh, M. R. (2008). *Administrative law, general and Iran*. Tehran: Mizan Press. (in Persian)
- Mulgan, G. & Albury, D., (2003), Innovation in the public sector, Strategy Unit, Cabinet Office, October.
- Osborne, S. (1998). Naming the beast: Delivering and classifying service innovations in social policy. *Human Relations*, 51(9): 1133-1154.
- O'Sullivan, D. (2008). *Applying Innovation*: Sage Publishing, Thousand Oaks, California.
- Park, S.M. and Rainey, H.G. (2007). Antecedents, mediators and consequences of affective, normative, and continuance commitment: Empirical tests of commitment effects in Federal agencies. *Review of public personnel administration*, 27: 197-226.
- Robbins, S. (1996). *Organizational behavior management*, Translated by: Parsaeian, A. & Arabi, M., Tehran: Institute of Business Studies and Research. (in Persian)
- Schaufeli, W.B. & Bakker, A.B. (2003). UWES Utrecht work engagement scale: Test manual. Unpublished manuscript, Department of Psychology, Utrecht University.
- Schaufeli, W.B. & Bakker, A.B. (2010). The conceptualization and measurement of work engagement. In: Bakker, A.B. & Leiter, M.P. (Eds.), *Work*

- Engagement: A handbook of essential theory and research. Psychology Press, New York, NY: 10–24.
- Schaufeli, W.B., Salanova, M., González-Roma, V. & Bakker, A.B. (2002). The measurement of engagement and Burnout: A two sample confirmatory factor analytic approach. *Journal of happiness studies*, 3:71–92.
- Schaufeli, W.B., Taris, T.W. & Van Rhenen, W. (2008). Workaholism, Burnout and Engagement three of a kind or three different kinds of employee well-Being. *Applied psychology—an international review*, 57(2): 173–203.
- Shokley-Zalabak, P., Ellis, K. & Winograd, G. (2000). Organizational Trust: What It Means, Why It Matters. *Organizational development journal*, 78(18): 35-48.
- Spreitzer, G.M. (1995), Psychological empowerment in the workplace: Dimensions, measurement, and validation”, *Academy of management Journal*, 38(5): 1442-1465.
- Spreitzer, G.M. (1996). Social structural characteristics of psychological empowerment. *Academy of management journal*, 39(2): 483-504.
- Sun, L., Zhang, Z., Qi, J. & Xiong Chen, Z., (2012). Empowerment and creativity: A cross-level investigation. *The leadership quarterly*, 23(1): 55–65.
- Taheri, Y., Jebran, Mohammad and Jafariniya, Said. (2014). Examining The Relationship Between Transformational Leadership and Organizational Citizenship Behavior, According To The Role Of People Empowerment. *Public management journal*, 4(6): 769-789. (in Persian)
- Thomas, K. & Velthouse, B. (1990). Cognitive elements of empowerment: An interpretive model of Intrinsic task motivation. *Academy of management review*, 23(5): 666-681.
- Walker, R. M. & Jeanes, E. (2001). Innovation in a regulated service: The case of English housing associations. *Public Management Review*, 3(4): 525-550.
- Windrum, P. (2008). Innovation and entrepreneurship in public services, In Windrum, P. & Koch, P. M. (2008). Innovation in public sector services: entrepreneurship, Creativity and management, North Hampton, MA: Edward Elgar. PP: 3-21.
- Wright, B. E. and Kim, S. (2004). Participation’s influence on job satisfaction: The importance of job characteristics. *Review of public personnel administration*, 24: 18-40.
- Yukl, Gary A. And Becker, Wendy S. (2006). Effective Empowerment in Organisations. *Organisations management journal*, 3(3): 210-231.
- Ziyae, M. S., Nargesyan, A. & Aybaghi, S. (2009). The survey of role of spiritual leadership in employee empowerment in Tehran University. *Public management journal*, 1(1): 67-86. (in Persian)