

تاریخ دریافت: ۱۳۹۷/۱۲/۰۵

تاریخ پذیرش: ۱۳۹۸/۰۶/۱۳

## نقش میانجی توانمندسازی در رابطه بین رفتار نوآورانه و خلاقیت کارکنان

ارسلان ایرجی راد<sup>۱\*</sup>

فاطمه لطفی خاتون آباد<sup>۲</sup>

### چکیده

زمینه: در دنیای رقابتی امروز، تنها مزیت رقابتی پایدار هر سازمان، نیروی انسانی آن و نقش تمامی آن‌ها در موفقیت سازمان است که این امر از طریق توانمندسازی، رفتار نوآورانه و خلاقیت کارکنان میسر است.

هدف: هدف این پژوهش بررسی نقش میانجی توانمندسازی کارکنان در رابطه بین رفتار نوآورانه و خلاقیت در سازمان آموزش و پرورش شهر تهران بود.

روش: این پژوهش از لحاظ هدف کاربردی و از نوع توصیفی-همبستگی است. جامعه آماری این پژوهش، کارکنان اداره کل آموزش و پرورش شهر تهران در سال ۹۶-۹۷ است. نمونه آماری این پژوهش بر اساس جدول مورگان و به روش تصادفی ساده، ۱۳۲ تن انتخاب شدند. در این پژوهش، ابزار جمع‌آوری داده‌ها پرسشنامه‌های توانمندسازی اسپریتزر (۱۹۹۵)، رفتار نوآورانه کانتر (۱۹۸۸) و خلاقیت سازمانی رندسیپ (۱۹۷۹) بود. به منظور تجزیه و تحلیل داده‌ها از مدل یابی معادلات ساختاری استفاده شده است.

یافته‌ها: یافته‌های پژوهش نشان داد که توانمندسازی کارکنان در رابطه بین رفتار نوآورانه و خلاقیت آن‌ها نقش میانجی ندارد. رفتار نوآورانه بر خلاقیت کارکنان تأثیر دارد. رفتار نوآورانه بر توانمندسازی کارکنان تأثیر ندارد. توانمندسازی کارکنان بر خلاقیت آن‌ها تأثیر دارد.

نتیجه‌گیری: بنابر یافته‌های پژوهش، می‌توان گفت که اگر شرایط رفتارهای نوآورانه و نوآوری در سازمان برای کارکنان مهیا نباشد، هر چند کارکنان توانمند باشند یا توانمند ساخته شوند، نمی‌توان خلاقیت و رفتارهای خلاق گونه آن‌ها را ارتقاء بخشید.

**واژه‌های کلیدی:** توانمندسازی، رفتار نوآورانه، خلاقیت، کارکنان.

۱. استادیار مرکز آموزش عالی امام خمینی (ره)، سازمان تحقیقات، آموزش و ترویج کشاورزی، کرج، ایران (نویسنده مسئول)

irajirad28@gmail.com

۲. کارشناسی ارشد، آموزش و بهسازی منابع انسانی، سازمان صدا و سیما، تهران، ایران lotfi.fl1990@icloud.com

## پیشگفتار

تلاش هایی که برای توسعه منابع انسانی<sup>۱</sup> در یک سازمان یا شرکت انجام می گیرد، بر پایه توجه به توسعه کارکنان به نتایج مثبت می رسد. اساساً فعالیت هایی که برای آماده سازی کارکنان وجود دارد، بدین منظور است تا این افراد قادر به انطباق با تغییراتی باشند که انتظار می رود به طور سازنده و مؤثر در دستیابی به اهداف سازمان بدون نادیده گرفتن منافع خود کمک کنند (ساری، اکبر و یاسین<sup>۲</sup>، ۲۰۱۸). به عبارت دیگر، توسعه نیروی انسانی بر بهبود عملکرد و شغل کارکنان تمرکز دارد. به طور مثال، یک تلاش برای توسعه کارکنان باید به گونه ای باشد که سازمان بتواند «حس مشارکت<sup>۳</sup> هر کارمند را حفظ نماید. بنابراین، جذب این کارمند، یکی از مهم ترین نقاط قوت برای دستیابی به اهداف سازمانی است (اوربان<sup>۴</sup>، ۲۰۱۷؛ به نقل از ساری، اکبر و یاسین، ۲۰۱۸).

یکی از مؤلفه هایی که در ارتباط با توسعه منابع انسانی از جمله کارکنان یک سازمان است، خلاقیت<sup>۵</sup> آن هاست. خلاقیت کارکنان به عنوان یکی از مسائل اصلی در علوم سازمانی است (ژو، گاردنر و چن<sup>۶</sup>، ۲۰۱۸). تحولات پرشتاب جهانی در علم، تکنولوژی، صنعت و اطلاعات و به طور کلی ارزش ها و معیارها، بسیاری از سازمان های موفق جهان را بر آن داشته است تا اهداف، گرایش و علایق خود را در جهت به کارگیری خلاقیت و نوآوری هدایت کنند (کوثری، نیکنامی، دلاور، آراسته و قورچیان، ۱۳۹۳). افزایش خلاقیت در سازمان ها می تواند به ارتقای کمیّت و کیفیت خدمات، کاهش هزینه ها، جلوگیری از اتلاف منابع، کاهش بوروکراسی، افزایش رقابت، افزایش کارآیی و بهره وری، ایجاد انگیزش و رضایت شغلی در کارکنان منجر شود (محمدی، ۱۳۹۵). مؤلفه های اساسی سازمان های خلاق عبارتند از: ساختار خلاق، محیط خلاق، افراد خلاق، گروه خلاق و رهبر

1. human resources  
 2. Sari, Akbar & Yassin  
 3. sense of partnership  
 4. Urban  
 5. creativity  
 6. Zhu, Gardner & Chen



خلاق. عوامل درونی و برونی بسیاری بر تبلور خلاقیت افراد مؤثر است. نقش مدیر در پرورش خلاقیت، تحرک و تشویق کارکنان، تفویض اختیار به کارکنان و پیدا کردن ذهن-های خلاق است که از این نقش مدیر به عنوان مدیریت استعداد می توان در سازمان یاد کرد (مستقیمی و حسین زاده، ۱۳۹۶).

یکی از مؤلفه هایی که ممکن است در ارتباط با خلاقیت کارکنان در سازمان باشد، رفتار نوآورانه<sup>۱</sup> است. همه سازمان ها برای رشد و بقاء، نیازمند اندیشه های نو، نظرات بدیع و به عبارتی، نوآوری هستند. واژه خلاقیت با نوآوری معمولاً به طور مترادف استفاده می شود، اما غالب محققان معتقدند که دو اصطلاح نوآوری و خلاقیت باید به طور جداگانه مدنظر قرار گیرند؛ چرا که دارای معنای و تعاریف جداگانه ای مخصوصاً در سازمان ها هستند. خلاقیت اشاره به آوردن چیزی جدید به مرحله وجود داشته و یا به عبارتی به معنای دلالت بر پیدا کردن چیزهای جدید است؛ هر چند که ممکن است به مرحله استفاده در نیاید. در حالی که نوآوری به عنوان هر ایده جدیدی است که دربرگیرنده توسعه یک محصول، خدمات یا فرایند می شود که ممکن است نسبت به یک بخش، یک سازمان، یک صنعت یا ملت باشد. این نوآوری ها به تغییر و انطباق بهتر سازمان با ایده های جدید منجر می شود (فریاد، خوراکیان و ناظمی، ۱۳۹۵). نوآوری به کارگیری توانایی های ذهنی برای ایجاد یک فکر یا یک مفهوم جدید است (موحدی، سامیان و محمدی مهر، ۱۳۹۶). رفتار نوآورانه، ایده های نو و بدیع را برای به رسمیت شناختن فرصت های جدید و بسیار مهم ایجاد می کند (کیم، چوی، سونگ و پارک<sup>۲</sup>، ۲۰۱۸). افراد احساسی در زمینه خلاقیت ضعیف تر هستند؛ چراکه ترجیح می دهند که کارهای خلاقه خود را به جای سبک نوآورانه با سبک سازگاران اجرا کنند (وانگ و همکاران، ۲۰۱۷).

1. innovative behaviors  
2. Kim, Choi, Sung & Park

نوآوری سازمانی<sup>۱</sup> به عنوان پذیرش، پیاده کردن و اجرای موفقیت آمیز ایده و یا رفتارهای خلاق در عملیات کسب و کار که برای کل سازمان تازگی دارد، اطلاق می شود. نوآوری به عنوان یکی از اجزای کلیدی ارتقاء و پیشرفت و خلق ارزش تحت تأثیر شدید شایستگی های افراد است. همچنین، محیط کاری امروز، به کارکنانی احتیاج دارد که بتوانند تصمیم بگیرند، راه حل های تازه ای برای مسائل پیدا کنند، خلاقیت داشته باشند و در قبال نتایج کار مسئول شناخته شوند (فریاد، خوراکیان و ناظمی، ۱۳۹۵). رفتار نوآورانه در محل کار زمانی شروع می شود که یکی از کارکنان متوجه وجود مشکلی در کار می شود؛ سپس ایده ها و راه حل های جدیدی برای این مشکل یا مشکلات ایجاد می شود. مرحله آخر در فرایند نوآوری، حمایت از ایده و راه حل جدید است تا این که بتوان آن ها را در سازمان به کار گرفت (باکر، آلبرچت و لیترا<sup>۲</sup>، ۲۰۱۰). نیکپور (۱۳۹۷) در تحقیقی تأثیر توانمندسازی کارکنان را بر عملکرد نوآورانه آنها سنجید و به این نتیجه رسید که توانمندسازی محیط کار بر عملکرد نوآورانه سازمان تأثیر مثبت و معناداری دارد.

در این بین، یکی از مؤلفه هایی که می تواند نقش میانجی در رابطه بین رفتار نوآورانه و خلاقیت کارکنان ایفا کند، توانمندسازی<sup>۳</sup> است. توانمندسازی شامل دستیابی به اهداف سازمانی از طریق مشارکت همه کارکنان در فرایند تصمیم گیری صرف نظر از موقعیت و جایگاه شغلی آن هاست (دیگاگو<sup>۴</sup>، ۲۰۱۴) و تابع سه متغیر قدرت، منابع و اطلاعات است (تتیک<sup>۵</sup>، ۲۰۱۶). در سازمان های توانمند، کارکنان راه های بیشتری برای حل مشکلات خود در پیش دارند. در این سازمان ها توانمندسازی در واقع تمرین اعتماد کردن به یکدیگر در زمینه آموزشی، تبادل آراء و احترام به یکدیگر است (رضوی، جلیلی، حسینی، کشاورز، ۱۳۹۶). توانمندسازی در کارکنان بقای سازمان در فضای رقابتی و همچنین قدرت انعطاف

1. organizational innovation  
 2. Bakker, Albrecht & Leiter  
 3. empowerment  
 4. Degago  
 5. Tetik

پذیری آن را با محیط بیرونی در حال تغییر مهیا می سازد. توانمندسازی فرصت هایی را برای شکوفایی استعدادها، توانایی ها و شایستگی های آنان فراهم می کند. در نتیجه توانمندسازی را باید یک فرآیند شناخت دانست و در رشد و رهبری سازمان به کار برد (رایت فیلیپ<sup>۱</sup>، ۲۰۰۹). سازمان های موفق با توجه به این نکته مهم، سعی دارند تا توانمندی های منابع انسانی خود را در کلیه سطوح افزایش دهند و برای نیل به این هدف عالی هم در بعد خواستن (نظیر توجه به ضریب انگیزشی درک نیازها و علائق) و هم در بعد توانستن (توسعه مهارت ها، تکنیک ها و روش های علمی) به صورت همه جانبه برنامه آموزش و توانمندسازی منابع انسانی را در دستور کار خود قرار داده اند (راد، حسام و جدیدی، ۱۳۹۶). کارکنان توانمند به نیازهای مشتریان سریع و به موقع پاسخ می دهند؛ احساس تعهد نسبت به خود و شغلشان دارند؛ با مشتریان به گرمی و با آغوش باز ارتباط برقرار می کنند و می توانند منبع بزرگی برای ارائه خدمات مناسب در سازمان باشند (تتیک، ۲۰۱۶). چاو<sup>۲</sup> (۲۰۱۸) در پژوهشی نشان داد که باز بودن کارکنان برای تجربه (شخصیت خلاقانه) تأثیر غیرمستقیم توانمندسازی رهبری بر خلاقیت کارکنان را از طریق انگیزه برای یادگیری یا اعتماد به یک رهبر تعدیل می کند. تأثیر غیرمستقیم توانمندسازی رهبری فقط برای کارکنانی است که سطح پایین تری از باز بودن تجربه دارند، در حالی که از طریق اعتماد به رهبر فقط برای کارکنانی که سطح بالایی از باز بودن تجربه را دارند، رخ می دهد. گیل، رودریگو-مویا و مورسیلو-بلیدو<sup>۳</sup> (۲۰۱۸) در پژوهشی به بررسی تأثیر توانمندسازی معلمان بر نوآوری آن ها پرداختند. نتایج نشان داد که توانمندسازی در نوآوری آموزشی و گسترش دانش فرهنگ و رهبری در سازمان مدرسه مؤثر است. سارای، پاتاچی و کارن<sup>۴</sup> (۲۰۱۷) در پژوهشی به بررسی تأثیر توانمندسازی کارکنان به عنوان بخشی از مدیریت نوآوری پرداختند. نتایج آن ها حاکی از

---

1. Wright Philip
2. Chow
3. Gil, Rodrigo-Moya & Morcillo-Bellido
4. Saray, Patache & Ceran

تأثیرگذاری توانمندسازی کارکنان بر میزان نوآوری دانش و ایده های آنان بود. آسلا<sup>۱</sup> (۲۰۱۷) در پژوهشی به بررسی تأثیر توانمندسازی روانشناختی بر خلاقیت در میان کارکنان بخش فناوری اطلاعات: نقش میانجی مشارکت فرایند خلاقانه و انگیزه ذاتی پرداخت. با استفاده از تجزیه و تحلیل رگرسیون چندگانه، دریافت که بین توانمندسازی روانشناختی، انگیزه ذاتی، مشارکت فرآیند خلاقانه و خلاقیت کارکنان رابطه مثبت وجود دارد. همچنین، اثرات میانجی از تعامل فرایند خلاق و انگیزه ذاتی بین روابط قدرتمندسازی روانشناختی و خلاقیت کارکنان، با استفاده از آزمون بارن و کانی<sup>۲</sup> و سوبل<sup>۳</sup> تأیید شد.

ایرجی راد و ملک زاده نصر آبادی (۱۳۹۶) در تحقیقی با هدف بررسی تأثیر سرمایه روانشناختی با میانجیگری انگیزه پیشرفت بر خلاقیت دانشجویان نشان دادند اثر غیرمستقیم سرمایه روانشناختی بر خلاقیت با وساطت انگیزه پیشرفت قابل توجه بودند، بنابراین انگیزه پیشرفت اثر سرمایه روانشناختی را بر خلاقیت وساطت می کند.

غیائی ندوشن، جهانی جوانمردی و خورسندی (۱۳۹۵) در پژوهشی به بررسی رابطه بین توانمندسازی روانشناختی با خلاقیت کارکنان ستادی وزارت ارتباطات و فناوری اطلاعات پرداختند. نتایج نشان داد که بین خلاقیت با توانمندسازی روانشناختی رابطه مثبت و معناداری وجود دارد و بین خلاقیت با ابعاد؛ خودکارآمدی، خودمختاری، معناداری و اثرگذاری؛ رابطه مثبت و معناداری وجود دارد و اینکه بین بُعد اعتماد و اطمینان با خلاقیت رابطه وجود ندارد. ملکی، شکاری و ذبیحی (۱۳۹۵) در پژوهشی به بررسی رابطه توانمندسازی روانشناختی و رفتارهای نوآورانه در شرکت سیمان شرق پرداختند. نتایج حاصل، نشان دهنده تأیید رابطه بین توانمندسازی روانشناختی کارکنان و رفتارهای نوآورانه آن ها است. فریاد، خوراکیان و ناظمی (۱۳۹۵) در پژوهشی به بررسی اثر توانمندسازی روانشناختی بر رفتار نوآورانه کارکنان با توجه به اشتیاق شغلی آنان پرداختند. نتایج این

1. Aslam  
2. Baron & Kenny Test  
3. Sobel Test



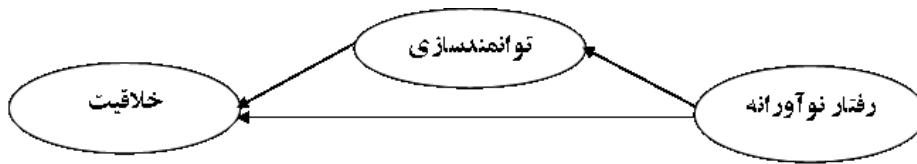
تحقیق نشان می دهد که رابطه توانمندسازی روانشناختی کارکنان و اشتیاق شغلی آنان مثبت و معنادار است و توانمندسازی روانشناختی به واسطه اشتیاق شغلی نتیجه مثبتی در بروز و افزایش رفتارهای نوآورانه در کارکنان دارد. بنابراین، توانمندسازی کارکنان به عنوان یک عامل مهم در توسعه ظرفیت نوآوری سازمان ها به رسمیت شناخته شده است (بیرد و وانگ<sup>۱</sup>، ۲۰۱۰). قاسمعلی پور و همکاران (۱۳۹۷) به بررسی ارتباط توانمندسازی و خلاقیت کارکنان پرداختند و به این نتیجه رسیدند که مدیران و مسئولان باید توجه خاصی را به توانمندی کارکنان داشته باشند، زیرا با افزایش توانمندی، عزت نفس کارکنان نیز افزایش پیدا می کند و این امر سبب شکوفایی خلاقیت در بین آنان می شود. از این رو، توجه به توسعه توانمندسازی کارکنان در جهت ارتقای رفتار نوآورانه و خلاقیت سازمانی در میان کارکنان لازم به نظر می رسد.

با بازخوانی و مطالعه مراجع و منابع مرتبط با موضوع پیشنهادی در این پژوهش، این نکته به دست می آید که در زمینه تأثیر توانمندسازی بر خلاقیت کارکنان تحقیقاتی صورت گرفته است، در حالی که در زمینه نقش میانجی توانمندسازی در رابطه بین رفتار نوآورانه و خلاقیت کارکنان پژوهشی صورت نگرفته است و رویکرد نوین مورد استفاده در این پژوهش می تواند به عنوان مدل و الگویی برای تحقیقات و پژوهش های موجود در دیگر شهرها باشد. لذا، محقق در این پژوهش به دنبال پاسخگویی به این مسأله است که آیا توانمندسازی در رابطه بین رفتار نوآورانه و خلاقیت کارکنان می تواند نقش میانجی داشته باشد؟ با توجه به این سؤال، فرضیه های پژوهش عبارتند از:

- فرضیه ۱: رفتار نوآورانه بر خلاقیت کارکنان تأثیر دارد.
- فرضیه ۲: رفتار نوآورانه بر توانمندسازی کارکنان تأثیر دارد.
- فرضیه ۳: توانمندسازی کارکنان بر خلاقیت آن ها تأثیر دارد.

فرضیه ۴: توانمندسازی کارکنان در رابطه بین رفتار نوآورانه و خلاقیت آن ها نقش میانجی دارد.

چارچوب نظری یک الگوی مفهومی مبتنی بر روابط نظری میان تعدادی از عوامل که در پژوهش مهم تلقی می شوند، است. این چارچوب نظری با بررسی سوابق پژوهشی در قلمرو مسأله به گونه ای منطقی جریان پیدا می کند؛ بنابراین مدل مفهومی پژوهش حاضر در شکل ذیل آمده است:



شکل ۱. مدل مفهومی پژوهش (منبع: کانتر، ۱۹۸۸؛ اسپریتزر، ۱۹۹۵؛ رندسیپ، ۱۹۷۹)

### روش پژوهش

این پژوهش از لحاظ هدف، کاربردی و به لحاظ روش توصیفی - همبستگی است. جامعه آماری پژوهش را کارکنان اداره کل آموزش و پرورش شهر تهران در سال ۹۶-۹۷ تشکیل می دادند که تعداد آن ها ۲۰۰ نفر بود. با استناد به جدول کرجسی و مورگان و با شیوه نمونه گیری تصادفی ساده، ۱۳۲ نفر به عنوان نمونه آماری انتخاب شدند. ابزار مورد استفاده برای جمع آوری داده ها در این پژوهش شامل ابزارهای زیر است:

۱- پرسشنامه رفتار نوآورانه کانتر (۱۹۹۸): پرسشنامه رفتار نوآوری، شامل ۸ سوال است، که به وسیله سرپرست هر قسمت و برای کارکنان، تکمیل شده است. نمره گذاری این پرسشنامه به گونه ای است که پاسخ ها در یک مقیاس پنج گزینه ای لیکرت که دامنه اش از «کاملاً مخالف» تا «کاملاً موافق» ، ترسیم شده اند، تمامی سؤالات دارای جهتی مثبت هستند و در





آن نمره گذاری به شیوهی معکوس وجود ندارد. از این رو، با تأکید بر نحوه ی نمره گذاری پرسشنامه که گزینه کاملاً مخالف، معرف امتیاز ۱ و گزینه کاملاً موافق، معرف امتیاز ۵ می-داند، دامنه و طیف نمره ای که هر آزمودنی می تواند به دست آورد، بین ۸ تا ۴۰ است. در این طیف، هر قدر نمره اکتسابی به رقم ۸ گرایش داشته باشد، میزان رفتار نوازانه در کارکنان کمتر و هر قدر به سوی نمره ی ۴۰ سوق یابد، میزان نوآوری در کارکنان، بیشتر است. اسکات و بروس<sup>۱</sup> (۱۹۹۴) جهت سنجش پایایی این پرسشنامه از آلفای کرونباخ استفاده و مقدار آن را ۰/۸۹ گزارش کرده اند.

۲- پرسشنامه توانمندسازی کارکنان: پرسشنامه توانمندسازی کارکنان با استفاده از مدل اسپریتزر<sup>۲</sup> در سال ۱۹۹۵ طراحی شده است. پرسشنامه توانمندسازی اسپریتزر ۴ بعد را مورد بررسی قرار می دهد. که در ۱۳ گویه تنظیم شده است. مؤلفه های این پرسشنامه عبارتند از: احساس معنی داری در شغل (سؤالات ۱-۲-۳)، احساس شایستگی در شغل (سؤالات ۴-۵-۶-۷)، احساس داشتن حق انتخاب (سؤالات ۸-۹-۱۰)، احساس مؤثر بودن (سؤالات ۱۱-۱۲-۱۳). این پرسشنامه بر اساس مقیاس لیکرت (کاملاً مخالفم، ۱؛ مخالفم، ۲؛ نظری ندارم، ۳؛ موافقم، ۴؛ کاملاً موافقم، ۵) می باشد. در صورتی که نمرات پرسشنامه بین ۱۳ تا ۳۸ باشد، میزان توانمندسازی در این جامعه ضعیف است. در صورتی که نمرات پرسشنامه بین ۳۸ تا ۵۷ باشد، میزان توانمندسازی در سطح متوسطی است. در صورتی که نمرات بالای ۵۷ باشد، میزان توانمندسازی بسیار خوب است. در پژوهش حاضر، پایایی با استفاده از آلفای کرونباخ برای پرسشنامه کل برابر با ۰/۷۶ به دست آمد. همچنین، برای مؤلفه های احساس معنی داری شغل، احساس شایستگی در شغل، احساس داشتن حق انتخاب، احساس مؤثر بودن به ترتیب برابر با ۰/۷۹، ۰/۸۴، ۰/۶۷ و ۰/۷۷ به دست آمد.

1. Scott & Bruce  
2. Spritzer

۳- پرسشنامه خلاقیت سازمانی: پرسشنامه خلاقیت سازمانی در سال ۱۹۷۹ توسط رندسیپ طراحی شده است. ایوان سیویچ و ماتسون در کتاب مدیریت و رفتار سازمانی در فصل «تصمیم گیری» پرسشنامه خلاقیت رندسیپ را به عنوان ابزاری کامل برای سنجش خلاقیت عنوان کرده اند. این پرسشنامه شامل ۵۰ سوال است و هر سوال به صورت مقیاس پنج ارزشی لیکرت درجه بندی شده است (۱=کاملاً مخالفم، ۲=مخالفم، ۳=بی نظم، ۴=موافقم، ۵=کاملاً موافقم). در این پرسشنامه محدوده امتیازات حاصله بر اساس شیوه امتیاز دهی رندسیپ، بین ۱۰۰ تا ۱۰۰- تعیین شده است که امتیاز بالاتر نمایانگر خلاقیت بالاتر است و رده بندی امتیازات بدین صورت است: نمره ۱۰۰ - ۸۰ = خیلی خلاق، نمره ۷۹ - ۶۰ = خلاقیت بالای متوسط، نمره ۵۹ - ۴۰ = خلاقیت متوسط، نمره ۳۹ - ۲۰ = خلاقیت کمتر از متوسط، نمره ۱۹ تا ۱۰۰- = غیر خلاق (ضرغامی، جعفری و اخوان، ۱۳۹۱). پایایی این پرسشنامه در پژوهش قربانی، منفردی راز و نیستانی (۱۳۹۳) با استفاده از آلفای کرونباخ ۰/۸۸۹ محاسبه گردیده است.

تجزیه و تحلیل داده های حاصل از پرسشنامه ها، با اعمال روش های آماری مختلف توصیفی شامل میانگین، انحراف استاندارد، و استنباطی شامل آزمون کولموگروف - اسمیرنف و روش مدل یابی معادلات ساختاری انجام شد. لازم به ذکر است که تمامی داده های خروجی حاصل از پرسشنامه، به وسیله نرم افزار تحلیل آماری اس پی اس و لیزرل مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفتند.

### یافته های پژوهش

در جدول ۱ مشخصه های آمار توصیفی نمرات آزمودنی ها در پرسشنامه های رفتار نوآوری، توانمندسازی و خلاقیت ارائه شده است.

جدول ۱. آمار توصیفی و ضریب همبستگی بین متغیرها

متغیر	میانگین	انحراف استاندارد	۱	۲	۳
رفتار نوآوری	۲۳/۵۴	۹/۳۷	۱		
توانمندسازی	۳۶/۱۸	۱۴/۱۱	۰/۰۹	۱	
خلاقیت	۶۲/۱۱	۲۱/۵۷	۰/۴۷**	۰/۴۱**	۱

P<0/01\*\*      p<0/05\*

با توجه به جدول ۱، میانگین نمرات رفتار نوآوری برابر با ۲۳/۵۴، توانمندسازی برابر با ۳۶/۱۸ و خلاقیت برابر با ۶۲/۱۱ است. بنابراین، در بین آزمودنی های پژوهش، میانگین نمرات خلاقیت بالاتر از دیگر متغیرهاست.

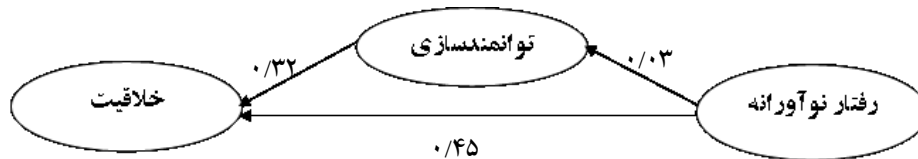
در این پژوهش به منظور بررسی روابط و اثرات متغیرهای پژوهش (متغیر مستقل: رفتار نوآورانه، متغیر وابسته: خلاقیت و متغیر میانجی: توانمندسازی) یک مدل فرضی بر اساس پیشینه پژوهش طراحی شد. این پژوهش به بررسی چهار فرضیه پرداخته است. جهت آزمون فرضیه ها از روش مدل یابی معادلات ساختاری استفاده شده است. اما قبل از آزمون فرضیه ها ابتدا آزمون نرمال بودن یا نرمال نبودن داده ها بررسی و بعد شاخص های برازندگی مدل بررسی شده است.

با اجرای آزمون مدل یابی معادلات ساختاری در نرم افزار شاخص های برازشی ارائه می-شوند که نشان می دهند تا حدی مدل مفهومی مورد ادعا به وسیله داده های تجربی برازش می شود. برخلاف آزمون های مرسوم آماری که با یک آماره مورد تأیید یا رد قرار می-گیرند، در مدل یابی معادلات ساختاری دسته ای از شاخص ها معرفی می شوند. وضعیت شاخص های برازش برای مدل مفهومی پژوهش در جدول ۲ آمده است:

جدول ۲. شاخص های برازش مدل

نام شاخص	مدل اولیه	برازش قابل قبول
ریشه خطای میانگین مجذورات تقریبی (RMSEA)	۰/۱	RMSEA < ۰/۱۰
شاخص نرم شده برازندگی (NFI)	۰/۹۲	NFI > ۰/۹۰
شاخص برازندگی تطبیقی (CFI)	۰/۹۳	CFI > ۰/۹۰
شاخص خوبی برازندگی تعدیل شده (AGFI)	۰/۹۱	AGFI > ۰/۹۰

به منظور بررسی فرضیه ها، ابتدا ضرایب مسیر محاسبه شده و سپس معناداری این ضرایب توسط آماره آزمون تی مورد بررسی قرار می گیرد و در صورتی که مقدار قدرمطلق آماره آزمون بزرگتر از ۱/۹۶ (مقدار بحرانی در سطح ۰/۰۵) باشد، آن گاه در سطح اطمینان ۰/۹۵، مسیر و ضریب مسیر مورد نظر معنادار است و در غیر این صورت آن ضریب مسیر معنادار نخواهد بود.



شکل ۲. نتایج مدل ساختاری

با توجه به ضرایب مسیر در نگاره ۲، رفتار نوآورانه تأثیر متوسط و معناداری بر خلاقیت در میان کارکنان (ضریب مسیر ۰/۴۵ و t برابر با ۵/۳۹) دارد، بنابراین فرضیه اول پژوهش تأیید می شود. همچنین توانمندسازی کارکنان تأثیر متوسط و معناداری بر خلاقیت (ضریب مسیر ۰/۳۲ و t برابر با ۵/۱۱) دارد، بنابراین فرضیه سوم پژوهش نیز تأیید می شود. اما با توجه به عدم رابطه بین رفتار نوآورانه و توانمندسازی (فرضیه دوم پژوهش) به عنوان مرحله نخست، مسیر میانجی فاقد معناداری است بنابراین، نمی توان برای توانمندسازی اثر میانجی بر

رابطه رفتار نوآورانه و خلاقیت قائل بود و بدین ترتیب فرضیه چهارم پژوهش پذیرفته نمی-شود.

با توجه به نگاره ۲، خلاصه نتایج به دست آمده از مدل برازش شده در جدول شماره ۳، نشان داده شده است.

جدول ۳. ضریب مسیر متغیرهای واسطه ای

متغیرهای پژوهش	اثر مستقیم	خطای استاندارد	t	سطح معناداری	R <sup>2</sup>
رفتار نوآورانه ← خلاقیت	۰/۴۵	۰/۵۶	۵/۳۹	۰/۰۰۱	۰/۵۱
رفتار نوآورانه ← توانمندسازی	۰/۰۳	۱/۶۵	۰/۴۴	-	۰/۰۲۲
توانمندسازی ← خلاقیت	۰/۳۲	۰/۷۸	۵/۱۱	۰/۰۰۱	۰/۵۱

\*\* P<۰/۰۵ \* P<۰/۱

## بحث و نتیجه گیری

امروزه سازمان ها برای اینکه بتوانند به اهداف خود در جهت رشد و توسعه همه جانبه دست یابند به کارکنان اثربخش و کارآمد نیاز دارند و به طور کلی کارآیی و اثربخشی سازمان ها به کارایی و اثربخشی نیروی انسانی در آن سازمان ها بستگی دارد، از این رو حرکت به سمت افزایش توانمندسازی روانشناختی، برخورداری نیروی انسانی خلاق و کوشا از وظایف اصلی سازمان ها بوده و ضروری به نظر می رسد. نتایج حاصل از مطالعات مختلف نیز نشان می دهد که توانمندسازی موجب افزایش انگیزش کارکنان خواهد شد؛ افزایش قدرت کارکنان، افزایش خودکارآمدی آنان را نیز در پی خواهد داشت و کارکنان می توانند قوه خلاقیت شان را به کار گیرند و شیوه انجام کارها را خود انتخاب کنند.

این پژوهش با هدف بررسی نقش میانجی توانمندسازی در رابطه بین رفتار نوآورانه و خلاقیت کارکنان اداره کل آموزش و پرورش شهر تهران انجام شد. در این راستا، یافته های پژوهش نشان داد که رابطه مثبت و معناداری بین رفتار نوآورانه و خلاقیت کارکنان وجود

دارد. تجزیه و تحلیل نگاره مسیر نشان دهنده این نتایج بود که متغیر رفتارهای نوآورانه با ضریب تأثیر ( $\beta = 0/45$ ) و متغیر توانمندسازی با ضریب تأثیر ( $\beta_1 = 0/32$ ) در سطح اطمینان ۰/۹۹ رابطه معناداری با متغیر خلاقیت کارکنان در سازمان داشته است. این یافته با نتایج پژوهش های کلاتریان، نرگسی و غلامی (۱۳۹۱)، جهانیان و حدادی (۱۳۹۴)، ادواردز<sup>۱</sup> (۲۰۱۰)، چانگ، چانگ و بینگتون<sup>۲</sup> (۲۰۱۱) همسو است که نشان دهنده رابطه معنادار بین رفتار نوآورانه و خلاقیت کارکنان در سازمان است. همچنین، زاهد بابلان و سیدکلان (۱۳۹۴) در پژوهشی نشان داد که جو نوآورانه ادراکی بر خودکارآمدی خلاق و رفتار نوآورانه دانشجوی - معلمان تأثیر مثبت و معناداری دارد.

در تبیین این یافته از پژوهش می توان به این گونه بیان نمود که نوآوری در دنیای رقابتی نه تنها برای رشد سازمان ها، بلکه برای بقای آنها نیز ضروری است (تسای<sup>۳</sup>، ۲۰۱۱). از این رو سازمان های امروزی به نوآوری های مستمر در محصولات، خدمات و فرآیندهای خود نیاز دارند. سازمان های فعال در صنعت آموزش نیز به دلیل تغییرات سریع و رقابت شدید در این حوزه، ناگزیر از نوآوری اند. سازمان هایی که نتوانند به طور مستمر محصولات و خدمات نوآورانه به بازار عرضه کنند، متحمل شکست خواهند شد. سازمان هایی وجود داشته اند که با وجود داشتن جایگاه مناسب، به دلیل ضعف در نوآوری، به تدریج دچار افول و حتی شکست شده اند. بهبود عملکرد نوآوری سازمان ها از طریق نیروهای انسانی آن ها امکان پذیر است و سازمان ها با سرمایه گذاری بر منابع انسانی خود می توانند به نوآوری دست یابند، زیرا کارکنان نوآور و خلاق، عامل و ایجادکننده نوآوری در سازمان هستند. هرچند نوآوری به دست کارکنانی ایجاد می شود که دارای رفتار نوآورانه هستند؛ یعنی رفتاری با سه بعد تولید، ترویج و پیاده سازی ایده. علت این امر، آن است که برای تحقق نوآوری، ابتدا باید ایده ای شکل بگیرد، سپس آن ایده در سازمان پذیرفته شود و در نهایت

1. Edwards  
2. Chang, Chuang & Bennington  
3. Tsai

ایده پذیرفته شده پیاده سازی شود. با این وجود، برخی از سازمان های آموزشی با وجود سرمایه گذاری های قابل توجهی که برای بهبود عملکرد نوآوری خود انجام می دهند، به نتایج مطلوب نمی رسند، زیرا کلید نوآوری را در بیرون از سازمان جست و جو می کنند. این سازمان ها از این نکته غافل اند که نوآوری از درون سازمان و از میان کارکنانی که دارای رفتار نوآورانه هستند، آغاز می شود (وانگ، فانگ، کورشی و جانسن، ۲۰۱۵). بنابراین، خلاقیت لازمه نوآوری است و تحقق نوجویی وابسته به خلاقیت است. اگر چه در عمل نمی توان این دو را از هم متمایز ساخت ولی می توان تصور کرد که خلاقیت بستر رشد و پیدایی نوآوری هاست. خلاقیت پیدایش و تولید یک اندیشه و فکر نو است، در حالی که نوآوری عملی ساختن آن اندیشه و فکر است. از خلاقیت تا نوآوری غالباً راهی طولانی در پیش است و تا اندیشه ای نو به صورت محصولی یا خدمتی جدید درآید زمانی طولانی می گذرد و تلاش ها و کوشش های بسیار به عمل می آید. گاهی ایده و اندیشه ای نو از ذهن فرد تراوش می کند، و در سال های بعد آن اندیشه نو به وسیله فرد دیگری به صورت نوآوری در محصول یا خدمت متجلی می شود (علیرضایی و تولایی، ۱۳۸۷).

یافته های پژوهش همچنین مؤید رابطه مثبت و معناداری بین توانمندسازی کارکنان بر خلاقیت آن ها وجود دارد. این یافته با نتایج پژوهش های چاو (۲۰۱۸)، آسلام (۲۰۱۷)، آماندن و مارتینسن<sup>۲</sup> (۲۰۱۵)، اوزارالی<sup>۳</sup> (۲۰۱۵) سانگر و رانگانکار<sup>۴</sup> (۲۰۱۴) غیائی ندوشن، جهانی جوانمرادی و خورسندی (۱۳۹۵) و بهمنی، کارگری و افشاری (۱۳۹۴) همسو است. که نشان دهنده رابطه معنادار بین توانمندسازی کارکنان و خلاقیت آن ها در سازمان است. در تبیین این یافته از پژوهش می توان به این گونه بیان نمود که امروزه می توان با اطمینان بیان کرد که سازمانی که از افراد توانمند و خلاق برخوردار است، می تواند در دنیای

---

1. Wang, Fang, Qureshi & Janssen  
 2. Amundsen & Martinsen  
 3. Özaralli  
 4. Sangar & Rangnekar

پرتلاطم و رقابتی بهتر عمل کند و نسبت به تغییرات واکنش سریع تری از خود نشان دهد. افراد خلاق همواره دارای ایده های بدیع برای سازمان خود هستند آن ها با مشارکت و مسئولیت پذیری می توانند در پیشبرد اهداف سازمان مؤثر باشند، که تمامی این عوامل موجب توانمندسازی در سازمان های آموزشی می شوند. سازمان های موفق برای مقابله با تغییرات، رقابت جهانی، پیشرفت فن آوری به خلاقیت و مشارکت در سازمان نیاز دارند. خلاقیت و مشارکت برای سازمان هایی که در صحنه آموزش و پژوهش با رقابت شدید مواجه هستند، اجتناب ناپذیر است. امروزه می توان گفت خلاقیت شرط اساسی یک سازمان برای بقا است. هرگاه افراد در سازمان مشارکت و خلاقیت داشته باشند، اندازه مقاومت و ایستادگی آنان در برابر دگرگونی و نوسازی و نوآفرینی کاهش می پذیرد و راه سازگاری در پیش می گیرند، روحیه کارکنان با خلاقیت نیرومند می شود و تعارض ها و ستیزها کاهش می یابد و درجه بردباری افزایش می یابد. هر چه کارکنان یک سازمان مخصوصاً آموزشی مشارکت خلاقانه ای نسبت به هم داشته باشند، موجب افزایش توانمندسازی آن ها در سازمان می شود. مشارکت و خلاقیت در سازمان سبب می شود تا میزان سرپرستی و نظارت بر کارکنان کاهش یابد و کارکنان خود را نسبت به بالا بردن اندازه بهره وری دلسوز نشان دهند و دلبستگی خود را به هدف های گروه بیفزایند. بنابراین توانمندسازی روانشناختی از متغیرهای تأثیرگذار بر خلاقیت کارکنان محسوب می شود و باید در سازمان مذکور و دیگر سازمان های مرتبط با آموزش، بسترهای لازم جهت افزایش توانمندسازی روانشناختی کارکنان فراهم شود، زیرا با افزایش توانمندسازی روانشناختی؛ خلاقیت کارکنان نیز افزایش پیدا می کند و این امر باعث می شود سازمان ها در دنیای پر از رقابت امروز از سایر رقبای خود عقب نمانند و بتوانند پیشرفت کنند (سان، ژانگ، کی و چن<sup>۱</sup>، ۲۰۱۲). همچنین با توجه به یافته های پژوهش دیده می شود که هیچ رابطه معناداری بین رفتار نوآورانه و توانمندسازی کارکنان وجود ندارد، بنابراین توانمندسازی کارکنان به عنوان میانجی نمی تواند هیچ نقشی

---

1. Sun, Zhang, Qi & Chen



در رابطه این دو متغیر داشته باشد. بنابر یافته های پژوهش و با توجه به نتایج به دست آمده از فرضیه ها، مشخص شد که توانمندسازی کارکنان در رابطه بین رفتار نوآورانه و خلاقیت آنها نقش میانجی ندارد. بنابراین، می توان نتیجه گرفت که کارکنان از توانمندی لازمه برخوردارند لذا پیشنهاد می شود، رابطه بین رفتار نوآورانه و خلاقیت تحت تأثیر سایر متغیرهاست و باید به آن ها توجه کرد. با توجه به نتیجه فرضیه پژوهش مشخص شد که رفتار نوآورانه بر خلاقیت کارکنان تأثیر دارد. پس پیشنهاد می شود رفتارهای نوآورانه و نوآوری در سازمان مورد توجه قرار گیرد و عوامل مؤثر بر آن در سازمان تقویت شود تا خلاقیت سازمانی کارکنان به تبع آن افزایش یابد. با توجه به نتیجه فرضیه پژوهش مشخص شد که توانمندسازی بر خلاقیت کارکنان تأثیر دارد. بنابراین، پیشنهاد می شود که از آن جایی که توانمندسازی کارکنان در محیط سازمان می تواند بر تفکر خلاق و خلاقیت سازمانی کارکنان مؤثر باشد، به جای این هزینه های گزافی برای به وجود آوردن افزایش بهره وری سازمان صرف شود، شرایط داخلی سازمانی بهبود یابد و به تبع آن کارکنان خلاق تری در سازمان خواهیم داشت. با توجه به نتیجه فرضیه پژوهش مشخص شد که رفتار نوآوری بر توانمندسازی کارکنان تأثیر ندارد. دلیل می تواند این باشد که رفتار نوآوری در صورت وجود سایر عوامل مثل خلاقیت، رضایت شغلی، کیفیت زندگی کاری و .... ایجاد می شود؛ کارکنان توانمند اگر خوب شناخته و بهره برداری مناسب نشوند، سازمان را ترک خواهند کرد؛ بنابراین، پیشنهاد می شود سایر شرایط مثل خلاقیت در سازمان اگر محقق شود به تبع آن توانمندی کارکنان و بروز رفتارهای نوآورانه که نشان از بروز توانمندی های بالقوه کارکنان است، ایجاد خواهد شد.

## منابع و مآخذ

- ایرجی راد، ارسلان و ملک زاده نصر آبادی، الهه. (۱۳۹۶). بررسی تأثیر سرمایه روانشناختی با میانجی گری انگیزه پیشرفت بر خلاقیت دانشجویان، فصلنامه ابتکار و خلاقیت در علوم انسانی، دوره ۶، شماره ۴، ۷۰-۵۱.
- بهمنی، فاطمه؛ کارگر، غلامعلی؛ و افشاری، مصطفی. (۱۳۹۴). بررسی نقش ابعاد توانمندسازی روان شناختی بر عادات خلاقیت مریبان. مطالعات مدیریت ورزشی، ۳۱، ۱۴۹-۱۶۴.
- جهانیان، رمضان؛ و حدادی، طاهره. (۱۳۹۴). بررسی رابطه بین سرمایه فکری با نوآوری و خلاقیت منابع انسانی در سازمان. فصلنامه ابتکار و خلاقیت در علوم انسانی، ۵(۱)، ۶۵-۹۲.
- رضوی، سیدمحمدجواد؛ جلیلی، علی؛ حسینی، حیدر؛ و کشاورز، محمدمهدی. (۱۳۹۶). مدل ارتباطی نقش مدیریت دانش بر میزان کارآفرینی سازمانی و توانمندسازی کارکنان اداره کل ورزش و جوانان استان یزد. مطالعات مدیریت رفتار سازمانی در ورزش، ۴(۱۶)، ۱۱-۲۰.
- راد، رقیه؛ حسام، سمیه؛ و جدیدی، رحمت اله. (۱۳۹۶). شناسایی عوامل مؤثر بر توانمندسازی منابع انسانی ستاد مرکزی دانشگاه علوم پزشکی اردبیل. مجله سلامت و بهداشت، ۸(۵)، ۵۹۷-۶۰۶.
- زاهد بابلان، عادل؛ و سیدکلان، سیدمحمد. (۱۳۹۴). بررسی تأثیر جو سازمانی نوآورانه ادراکی بر خودکارآمدی خلاق و رفتار نوآورانه دانشجویان - معلمان با استفاده از مدل یابی معادلات ساختاری. مدیریت برآموزش سازمان ها، ۴(۱)، ۱۰۳-۱۲۵.
- ساعتچی، محمود؛ کامکاری، کامبیز؛ و عسکریان، مهناز. (۱۳۹۵). آزمون های روان شناختی. تهران: نشر ویرایش.
- ضرغامی، حمیدرضا؛ جعفری، مصطفی؛ و اخوان، پیمان. (۱۳۹۱). بررسی رابطه بین خلاقیت و انگیزه افراد برای نوآوری در سازمان های پژوهشی: مطالعه موردی در پژوهشکده پردازش هوشمند علام. ابتکار و خلاقیت در علوم انسانی، ۱(۴)، ۳۷-۶۳.
- فریاد، لعی؛ خوراکیان، علیرضا؛ و ناظمی، شمس الدین. (۱۳۹۵). بررسی اثر توانمندسازی روانشناختی بر رفتار نوآورانه کارکنان با توجه به اشتیاق شغلی آنان. نشریه مدیریت توسعه و تحول، ۲۵، ۱۷-۲۶.

قربانی، محمود؛ منفردی راز، براتعلی؛ و نیستانی، فاطمه. (۱۳۹۳). رابطه هوش سازمانی و خلاقیت کارکنان بیمارستان های آموزشی دانشگاه علوم پزشکی خراسان شمالی. *مجله دانشگاه علوم پزشکی خراسان شمالی*، ۶ (۳)، ۶۱۱-۶۲۴.

عبداللهی، بیژن. (۱۳۸۴). توانمندسازی روانشناختی کارکنان: ابعاد و اعتبارسنجی بر اساس مدل معادلات ساختاری. *فصلنامه پژوهش و برنامه ریزی در آموزش عالی*، ۳۶، ۳۷-۶۴.

علیرضایی، ابوتراب؛ و تولایی، روح اله. (۱۳۸۷). ترغیب خلاقیت و نوآوری در میان کارکنان سازمان. *دوماهنامه توسعه انسانی پلیس*، ۵ (۱۶)، ۳۷-۶۰.

غیاثی ندوشن، سعید؛ جهانی جوانمردی، فاطمه؛ و خورسندی، علی. (۱۳۹۵). بررسی رابطه بین توانمندسازی روانشناختی با خلاقیت کارکنان ستادی وزارت ارتباطات و فناوری اطلاعات.

*فصلنامه ابتکار و خلاقیت در علوم انسانی*، ۶ (۲۳)، ۷۷-۹۶.

قاسمعلی پور، حسن، زارعی، علی، اشرف گنجویی، فریده، (۱۳۹۷). ارتباط علی توانمندسازی و خلاقیت کارکنان با سبک های رهبری در ادارات تربیت بدنی واحدهای دانشگاه آزاد اسلامی ایران، *نشریه مدیریت منابع انسانی در ورزش*، سال ششم، شماره یک، ۱۰۹-۱۲۳.

کلانتریان، شیماء؛ نرگسی، سیامک؛ و غلامی، سجاد. (۱۳۹۱). *رابطه کارآفرینی، خلاقیت و نوآوری*. کنفرانس ملی کارآفرینی و مدیریت کسب و کارهای دانش بنیان، بابلسر، شرکت پژوهشی طرود شمال.

کوثری، رضا؛ نیکنامی، مصطفی؛ دلاور، علی؛ آراسته، حمیدرضا؛ و قورچیان، نادرقلی. (۱۳۹۳). ارائه الگوی توسعه خلاقیت و نوآوری های علمی اعضای باشگاه پژوهشگران جوان و نخبگان بر اساس عوامل فردی. *فصلنامه ابتکار و خلاقیت در علوم انسانی*، ۴ (۳)، ۱۵۹-۱۸۹.

مستقیمی، زینب؛ و حسین زاده، علی. (۱۳۹۶). بررسی تأثیر مدیریت استعداد بر خلاقیت سازمان با نقش میانجی اعتماد سازمانی. *فصلنامه ابتکار و خلاقیت در علوم انسانی*، ۷ (۳)، ۱۳۳-۱۶۲.

محمدی، ناهید. (۱۳۹۵). *خلاقیت در مدیریت*. ماهنامه تدبیر، ۱۶، ۱۴-۱۹.

ملکی، امیرمحمد؛ غلامعباس، شکاری؛ و ذیحی، محمدرضا. (۱۳۹۵). *بررسی رابطه توانمندسازی روانشناختی و رفتارهای نوآورانه در شرکت سیمان شرق*. دومین همایش ملی پژوهش های مدیریت و علوم انسانی در ایران، تهران، موسسه پژوهشی مدیریت مدبر.

موحدی، رضا؛ سامیان، مسعود؛ و محمدی مهر، صحرا. (۱۳۹۶). تأثیر سرمایه فکری بر رفتارهای نوآورانه کارکنان جهاد کشاورزی استان کرمانشاه. *مجله تحقیقات اقتصاد و توسعه کشاورزی ایران*، ۲ (۱)، ۱۲۳-۱۳۶.

نیک‌پور، امین. (۱۳۹۷). ارتقاء عملکرد نوآورانه سازمان از طریق توانمندسازی محیط کار کارکنان، فصلنامه مطالعات منابع انسانی، سال هشتم، شماره بیست و نه، ۱۳۷-۱۶۰.

Aslam, S. (2017). Psychological empowerment on creativity among employees of IT sector: The mediating role of creative process engagement and intrinsic motivation. *Canadian Social Science*, 13 (6), 11-34.

Baird, K., & Wang, H. (2010). Employee empowerment: Extent of adoption and influential factors. *Pers. Rev*, 39 (5), 574-599.

Bakker, A. B., Albrecht, S. L., & Leiter, M. P. (2010). Key questions regarding work engagement. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 20, 28-24.

Chow, I. S. H. (2018). The mechanism underlying the empowering leadership-creativity relationship. *Leadership & Organization Development Journal*, 39 (2), 202-217.

Chang, C. P., Chuang, H.W. & Bennington, L. (2011). Organizational climate for innovation and creative teaching in urban and rural schools. *Quality & Quantity*, 45 (4), 935-951.

Edwards, R. J. A. (2010). *Multilevel study of leadership, change oriented staff, and propensity for in novation*. Adoption. Texas: Christian University.

Gen. Ch, Wang. W, (2017) "The influence of perceived value on purchase intention in social commerce context", *Internet Research*, Vol. 27 Issue: 4, pp.772-785.

Gil, A. J., Rodrigo-Moya, B., & Morcillo-Bellido, J. (2018). Impact of teacher empowerment on innovation. *Preprints*, 6, 2-22.

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.

- Özaralli, N. (2015). Linking empowering leader to creativity: The moderating role of psychological (felt) empowerment. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 181, 366-376.
- Sari, S. R. M. I. P., Akbar, M., & Yassin, M. (2018). Learning culture, empowerment, cyber skill competence and self-engagement. *International Journal of Scientific Research*, 6 (3), 222-229.
- Saray, H., Patache, L., & Ceran, M. B. (2017). Effects of employee empowerment as a part of innovation management. *Economics, Management and Financial Markets; Woodside*, 12 (2), 88-96.
- Spreitzer, G. M. (1995). Psychological empowerment in the workplace: Dimension, measurement & validation. *Academy of Management Journal*. 3 (1), 1372-1445.
- Sun, L. Y., Zhang, Z., Qi, J., & Chen, Z. X. (2012). Empowerment and creativity: A cross-level investigation. *The Leadership Quarterly*, 23 (1), 55-65.
- Sangar, R., & Rangnekar, S. (2014). Psychological empowerment and role satisfaction as determinants of creativity. *Asia-Pacific Journal of Management Research and Innovation*, 10 (2), 119-127.
- Tetik, N. (2016). The effects of psychological empowerment on job satisfaction and job performance of tourist guides. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 6 (2), 221- 240.
- Tsai, C. H. (2011). Innovative behaviors between employment modes in knowledge intensive organizations. *International Journal of Humanities and Social Science*, 1 (6), 153-162.
- Wright Philip, C. (2009). Strategic performance empowerment model. *Empowerment in Organizations Journal*, 6 (2), 57-65.
- Wang, X. H. F., Fang, Y., Qureshi, I., & Janssen, O. (2015). Understanding employee innovative behavior: Integrating the social network and leader-member exchange perspectives. *Journal of Organizational Behavior*, 36, 403-420.
- Zhu, Y-Q., Gardner, D. G., & Chen, H-G. (2018). Relationships between work team climate, individual motivation, and creativity. *Journal of Management*, 44 (5), 2094-2115.