

The Effect of Perceived Organizational Customer Orientation on Psychological Empowerment as a Predictor of Frontline Employees' Creative Behaviors: The Moderating Role of Fair Supervision

Kamal Ghalandari^{1*}

1. Assistant Professor, Department of Business Management, Payame Noor University, Tehran, Iran

Received: 09 Jul 2026

Accepted: 30 Aug 2026

Published: 23 Sep 2026

Keywords

Perceived organizational customer orientation, psychological empowerment, creative behaviors, fair supervision, frontline employees

ABSTRACT

This study aimed to examine the effect of perceived organizational customer orientation on frontline employees' creative behaviors, with psychological empowerment as a mediator and fair supervision as a moderator. This applied, cross-sectional, descriptive-correlational study was conducted among frontline employees of service organizations in Tehran. A total of 350 employees were selected using convenience sampling. Data were collected using measures of perceived organizational customer orientation, psychological empowerment, fair supervision, and employee creative behaviors. Data analysis included Pearson correlation, confirmatory factor analysis, structural modeling, mediation analysis, moderation analysis, and moderated mediation analysis. Indirect and conditional effects were examined using bootstrap procedures with 5,000 resamples and 95% confidence intervals. Perceived organizational customer orientation had a positive and significant effect on psychological empowerment ($\beta = 0.54, p < 0.001$), and psychological empowerment significantly predicted creative behaviors ($\beta = 0.47, p < 0.001$). The direct effect of perceived organizational customer orientation on creative behaviors also remained significant ($\beta = 0.18, p < 0.001$). The indirect effect through psychological empowerment was 0.25, with a 95% confidence interval from 0.19 to 0.32, confirming partial mediation. Moreover, the interaction between psychological empowerment and fair supervision significantly predicted creative behaviors ($B = 0.14, p < 0.001$). The index of moderated mediation was 0.071, and its confidence interval excluded zero. Perceived organizational customer orientation enhances frontline employees' creative behaviors partly through psychological empowerment, while fair supervision strengthens the positive effect of empowerment on creativity. Service organizations can therefore promote frontline creativity by embedding customer-oriented values, increasing employees' sense of competence, autonomy, meaning, and impact, and ensuring fair and consistent supervisory practices.

How to cite:

Ghalandari, K. (2026). The Effect of Perceived Organizational Customer Orientation on Psychological Empowerment as a Predictor of Frontline Employees' Creative Behaviors: The Moderating Role of Fair Supervision. *Study and Innovation in Education and Development*, 6(4), 1-30.

* Corresponding Author:

Kamal Ghalandari

E-mail: kamal.ghalandari@pnu.ac.ir



© 2026 the authors. Published by Institute for Knowledge, Development, and Research.

This is an open access article under the terms of the [CC BY-NC 4.0](https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/) License.

EXTENDED ABSTRACT**INTRODUCTION**

In contemporary service organizations, frontline employees occupy a strategically important position because they constitute the primary interface between the organization and its customers. Their behaviors directly shape customers' perceptions of service quality, responsiveness, organizational reliability, and overall service experience. In increasingly competitive and dynamic environments, however, effective frontline performance cannot be reduced to compliance with predefined procedures. Employees are frequently required to interpret heterogeneous customer needs, respond to unexpected problems, adapt service processes, and generate novel solutions under conditions in which standardized routines may be insufficient. Consequently, creative behavior has become a critical individual-level capability through which organizations can improve service delivery, adapt to environmental change, and sustain organizational effectiveness. Contemporary research has increasingly demonstrated that innovative and creative performance emerges from the interaction between organizational conditions, leadership processes, and employees' psychological experiences (1, 2). Within this framework, perceived organizational customer orientation represents an important contextual factor. It reflects the extent to which employees perceive that their organization genuinely prioritizes understanding customer needs, responding effectively to customer expectations, improving service quality, and creating customer value. When customer orientation is embedded in organizational policies and daily practices, it can signal to frontline employees that initiative, flexible problem solving, and proactive service behavior are valued. Organizational support and management systems have similarly been associated with innovative work behavior because they shape employees' perceptions of whether discretionary effort and new ideas are encouraged (3, 4). Nevertheless, organizational customer orientation may not automatically translate into creative behavior. Its behavioral consequences are likely to depend on employees' psychological interpretation of their role and the degree to which they experience themselves as capable, autonomous, influential, and engaged in meaningful work. Psychological empowerment therefore provides an important explanatory mechanism. Psychological empowerment refers to an intrinsic motivational state characterized by meaning, competence, self-determination, and impact. Empowered employees are more likely to perceive themselves as legitimate and capable contributors to organizational improvement and therefore may be more willing to propose, promote, and implement novel ideas. Previous evidence has shown that psychological

empowerment enhances innovative work behavior and promotes performance beyond narrowly prescribed role requirements (5, 6). Empowering leadership and supportive organizational conditions have also been associated with stronger employee participation, knowledge utilization, and performance (7, 8). Research further suggests that psychological empowerment can mediate the effects of supervisory and organizational conditions on creativity and innovation (9, 11). At the same time, the extent to which empowered employees convert their psychological resources into observable creative behavior may depend on the quality of supervision. Creative behavior involves uncertainty, interpersonal exposure, and the possibility that new ideas may be rejected or negatively evaluated. Fair supervision may therefore serve as a facilitating condition by assuring employees that their ideas, decisions, and initiatives will be evaluated consistently, respectfully, and without favoritism. Studies of interpersonal and procedural justice have linked fairness with employee creativity, competence, and constructive workplace behavior (17, 18). Conversely, abusive supervision and micromanagement can weaken empowerment, autonomy, and creativity (20, 21). Inclusive, ethical, and supportive forms of leadership provide contrasting evidence that respectful and fair supervisory relationships can strengthen employee engagement and creative performance (22-24). The broader leadership literature similarly emphasizes relational and contextual processes rather than leadership behavior in isolation (14-16). Moreover, organizational and relational factors may interact in conditional processes, such that the effects of psychological resources depend on supportive contextual conditions (26-28). Accordingly, the present study investigated the effect of perceived organizational customer orientation on frontline employees' creative behavior, examining psychological empowerment as a mediating mechanism and fair supervision as a moderator of the relationship between psychological empowerment and creative behavior among frontline employees in service organizations in Tehran.

METHODS AND MATERIALS

The present study employed an applied, cross-sectional, descriptive-correlational design with structural and moderated mediation analyses. The statistical population consisted of frontline employees working in service organizations in Tehran whose jobs involved direct and continuous interaction with customers. A final sample of 350 employees was included. Participants were recruited from banking and financial institutions, insurance organizations, telecommunications and communication companies, sales and customer service units, tourism-related services, and other service organizations. Eligibility criteria included employment in a service organization in Tehran, at least one

year of organizational work experience, direct interaction with customers as part of regular job responsibilities, and voluntary consent to participate. Data were collected using anonymous self-report questionnaires. Perceived organizational customer orientation was assessed through items reflecting the extent to which employees perceived that their organization emphasized customer satisfaction, customer feedback, high-quality service, responsiveness to customer needs, and support for customer-oriented behavior. Psychological empowerment was measured using the 12-item psychological empowerment instrument assessing meaning, competence, self-determination, and impact. Creative behavior was assessed using a scale based on employee creative and innovative behavior, including idea generation, identification of new approaches, promotion of novel ideas, and attempts to implement useful changes. Fair supervision was assessed using items addressing respectful treatment, consistency in supervisory decisions, lack of favoritism, transparent explanations, consideration of employee viewpoints, and fairness in performance-related decisions. Responses were recorded on five-point Likert scales. Data analysis included descriptive statistics, internal consistency assessment, examination of skewness and kurtosis, Pearson correlations, confirmatory factor analysis, direct and indirect effect estimation, and moderated mediation analysis. Bootstrap procedures with 5,000 resamples and 95% confidence intervals were used to assess indirect and conditional indirect effects. Interaction terms were computed after mean-centering the relevant predictors. Simple slopes were examined at low, mean, and high levels of fair supervision. SPSS version 29 was used for descriptive, correlational, reliability, and regression-based analyses, AMOS version 24 was used to assess the measurement model, and PROCESS was used to estimate mediation, moderation, and moderated mediation effects.

FINDINGS

The final sample consisted of 350 frontline employees, including 192 men (54.9%) and 158 women (45.1%). The mean age of participants was 35.84 years ($SD = 7.92$), and their mean organizational work experience was 9.73 years ($SD = 6.14$). Descriptive analysis showed mean scores of 3.74 ($SD = 0.61$) for perceived organizational customer orientation, 3.81 ($SD = 0.58$) for psychological empowerment, 3.69 ($SD = 0.66$) for fair supervision, and 3.77 ($SD = 0.60$) for creative behavior. Cronbach's alpha coefficients ranged from 0.88 to 0.91, indicating satisfactory internal consistency. All major study variables were positively and significantly correlated. Perceived organizational customer orientation was correlated with psychological empowerment ($r = 0.54$, $p < 0.001$), fair supervision ($r = 0.42$, $p < 0.001$), and creative behavior ($r = 0.48$, $p < 0.001$). Psychological

empowerment was positively associated with fair supervision ($r = 0.45, p < 0.001$) and creative behavior ($r = 0.61, p < 0.001$), while fair supervision was positively related to creative behavior ($r = 0.50, p < 0.001$). The four-factor measurement model demonstrated satisfactory fit, $\chi^2 = 412.63, df = 224, \chi^2/df = 1.84, CFI = 0.952, TLI = 0.945, RMSEA = 0.049$, and $SRMR = 0.043$. Standardized factor loadings ranged from 0.66 to 0.87, composite reliability coefficients exceeded 0.89, and average variance extracted values ranged from 0.55 to 0.63. Structural analysis showed that perceived organizational customer orientation significantly predicted psychological empowerment ($B = 0.51, SE = 0.05, \beta = 0.54, t = 10.20, p < 0.001$). Psychological empowerment, in turn, significantly predicted creative behavior ($B = 0.49, SE = 0.05, \beta = 0.47, t = 9.80, p < 0.001$). The direct effect of perceived organizational customer orientation on creative behavior remained significant after psychological empowerment was included in the model ($B = 0.18, SE = 0.05, \beta = 0.18, t = 3.60, p < 0.001$). The indirect effect through psychological empowerment was 0.25, with a 95% bootstrap confidence interval of 0.19 to 0.32, indicating partial mediation. Fair supervision also had a significant positive direct effect on creative behavior ($B = 0.28, SE = 0.04, t = 7.00, p < 0.001$). More importantly, the interaction between psychological empowerment and fair supervision was significant ($B = 0.14, SE = 0.04, t = 3.50, p < 0.001$), producing an additional 0.021 increase in explained variance. Simple-slope analysis showed that the effect of psychological empowerment on creative behavior increased from $B = 0.37$ at low fair supervision to $B = 0.49$ at the mean level and $B = 0.61$ at high fair supervision. Conditional indirect effects of perceived organizational customer orientation on creative behavior through psychological empowerment were 0.19, 0.25, and 0.31 at low, mean, and high levels of fair supervision, respectively. The index of moderated mediation was 0.071, with a 95% bootstrap confidence interval of 0.031 to 0.116, confirming that the indirect effect became stronger as fair supervision increased.

DISCUSSION AND CONCLUSION

The findings indicate that perceived organizational customer orientation constitutes an important organizational antecedent of frontline employees' psychological empowerment and creative behavior. When employees perceive that customer satisfaction, responsiveness, and service quality are genuine organizational priorities, they appear more likely to experience their work as meaningful, perceive greater competence and autonomy, and believe that their actions can influence relevant outcomes. Such psychological empowerment subsequently increases their willingness to generate, advocate, and implement new ideas. The significant partial mediation effect indicates that psychological

empowerment explains an important portion of the relationship between customer orientation and creativity, although additional mechanisms also appear to be involved. Customer-oriented organizational environments may directly stimulate creativity by clarifying service priorities, legitimizing flexible problem solving, and encouraging employees to search for better ways of responding to customer needs. The findings further demonstrate that fair supervision has both direct and conditional importance. Employees who experience supervisors as respectful, consistent, transparent, and unbiased report greater creative behavior, and fairness strengthens the extent to which psychological empowerment is converted into creativity. Thus, empowerment can be understood as a psychological capacity for creative action, whereas fair supervision functions as a contextual condition that facilitates the behavioral expression of this capacity. The moderated mediation result provides further support for this interpretation: organizational customer orientation is more strongly translated into creative behavior through psychological empowerment when employees operate under high levels of fair supervision. The results therefore support an integrated perspective in which organizational orientation, employee psychological experience, and supervisory context jointly shape frontline creativity. From a practical standpoint, service organizations seeking greater frontline creativity should not rely exclusively on formal customer-orientation policies or generalized calls for innovation. They should simultaneously strengthen employees' sense of meaning, competence, autonomy, and impact and ensure that supervisors apply consistent, respectful, and impartial management practices. In conclusion, perceived organizational customer orientation enhances frontline employees' creative behavior both directly and indirectly through psychological empowerment, while fair supervision amplifies the positive effect of psychological empowerment and strengthens the overall indirect pathway from customer orientation to creative behavior.

بررسی تأثیر مشتری‌مداری سازمانی ادراک‌شده بر توانمندسازی روان‌شناختی به‌عنوان پیش‌بینی‌کننده رفتارهای خلاقانه کارکنان خط مقدم: نقش تعدیل‌گری نظارت عادلانه

کمال قلندری^{۱*}

۱. استادیار، گروه مدیریت بازرگانی، دانشگاه پیام نور، تهران، ایران

چکیده

هدف این پژوهش بررسی تأثیر مشتری‌مداری سازمانی ادراک‌شده بر رفتارهای خلاقانه کارکنان خط مقدم با تأکید بر نقش میانجی توانمندسازی روان‌شناختی و نقش تعدیل‌گر نظارت عادلانه بود. پژوهش حاضر از نظر هدف کاربردی و از نظر روش توصیفی-همبستگی و مقطعی بود. جامعه آماری شامل کارکنان خط مقدم سازمان‌های خدماتی شهر تهران بود و ۳۵۰ نفر با روش نمونه‌گیری در دسترس انتخاب شدند. داده‌ها با استفاده از پرسشنامه‌های مشتری‌مداری سازمانی ادراک‌شده، توانمندسازی روان‌شناختی، نظارت عادلانه و رفتارهای خلاقانه کارکنان گردآوری شد. تحلیل داده‌ها با استفاده از ضریب همبستگی پیرسون، تحلیل عاملی تأییدی، مدل‌یابی روابط ساختاری، تحلیل میانجی‌گری، آزمون تعدیل‌گری و میانجی‌گری تعدیل‌شده انجام شد. برای بررسی اثرات غیرمستقیم و شرطی از روش بوت‌استرپ با ۵۰۰۰ بازنمونه‌گیری و فاصله اطمینان ۹۵ درصدی استفاده شد. نتایج نشان داد مشتری‌مداری سازمانی ادراک‌شده اثر مثبت و معناداری بر توانمندسازی روان‌شناختی داشت ($\beta = 0.54, p < 0.001$) و توانمندسازی روان‌شناختی نیز رفتارهای خلاقانه را به‌طور مثبت پیش‌بینی کرد ($\beta = 0.47, p < 0.001$). اثر مستقیم مشتری‌مداری سازمانی ادراک‌شده بر رفتارهای خلاقانه نیز معنادار بود ($\beta = 0.18, p < 0.001$). اثر غیرمستقیم این متغیر از طریق توانمندسازی روان‌شناختی برابر با ۰.۲۵ بود و فاصله اطمینان ۹۵ درصدی آن بین ۰.۱۹ و ۰.۳۲ قرار گرفت. همچنین، اثر تعاملی توانمندسازی روان‌شناختی و نظارت عادلانه بر رفتارهای خلاقانه معنادار بود ($B = 0.14, p < 0.001$). شاخص میانجی‌گری تعدیل‌شده نیز برابر با ۰.۰۷۱ بود و فاصله اطمینان آن صفر را دربر نگرفت. نتایج نشان داد که مشتری‌مداری سازمانی ادراک‌شده از طریق تقویت توانمندسازی روان‌شناختی می‌تواند رفتارهای خلاقانه کارکنان خط مقدم را افزایش دهد و نظارت عادلانه نیز شدت این رابطه را تقویت می‌کند؛ بنابراین، ایجاد جهت‌گیری واقعی مشتری‌مدار، افزایش احساس توانمندی کارکنان و تقویت عدالت در رفتار سرپرستان می‌تواند به توسعه خلاقیت در کارکنان خط مقدم کمک کند.

تاریخ دریافت: ۱۴۰۵/۰۴/۱۸

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۵/۰۶/۰۸

تاریخ چاپ: ۱۴۰۵/۰۷/۰۱

کلیدواژه‌ها

مشتری‌مداری سازمانی
ادراک‌شده، توانمندسازی
روان‌شناختی، رفتارهای
خلاقانه، نظارت عادلانه،
کارکنان خط مقدم

شیوه ارجاع‌دهی:

قلندری، کمال. (۱۴۰۵). بررسی تأثیر مشتری‌مداری سازمانی ادراک‌شده بر توانمندسازی روان‌شناختی به‌عنوان پیش‌بینی‌کننده رفتارهای خلاقانه کارکنان خط مقدم: نقش تعدیل‌گری نظارت عادلانه. پژوهش و نوآوری در تربیت و توسعه، ۶(۴)، ۱-۳۰.

نویسنده مسئول:

کمال قلندری

پست الکترونیکی: kamal.ghalandari@pnu.ac.ir

© ۱۴۰۵ تمامی حقوق انتشار این مقاله متعلق به نویسنده است.



انتشار این مقاله به‌صورت دسترسی آزاد مطابق با گواهی CC BY-NC 4.0 صورت گرفته است.

در محیط کسب و کار معاصر، سازمان‌های خدماتی بیش از گذشته با شرایطی مواجه‌اند که در آن کیفیت تجربه مشتری، سرعت پاسخ‌گویی به تغییرات، توانایی حل مسائل پیش‌بینی‌نشده و ارائه راه‌حل‌های متمایز به عوامل اساسی حفظ مزیت رقابتی تبدیل شده‌اند. در چنین شرایطی، کارکنان خط مقدم از جایگاهی ویژه برخوردارند؛ زیرا این کارکنان نقطه تماس مستقیم میان سازمان و مشتری هستند و در بسیاری از موارد، مشتری کیفیت و هویت سازمان را از طریق رفتار، تصمیم‌ها و نحوه پاسخ‌گویی آنان ارزیابی می‌کند. از این‌رو، عملکرد مطلوب کارکنان خط مقدم تنها به اجرای دقیق دستورالعمل‌ها محدود نیست، بلکه مستلزم توانایی تشخیص نیازهای متفاوت مشتریان، بازتعریف مسائل، ارائه پیشنهادهای تازه و انتخاب شیوه‌های انعطاف‌پذیر برای ارائه خدمت است. در ادبیات جدید مدیریت و رفتار سازمانی نیز خلاقیت و رفتار نوآورانه کارکنان به‌عنوان منابع مهم سازگاری و پایداری سازمان مطرح شده‌اند و پژوهش‌های مرتبط با رهبری، جو سازمانی و عملکرد نشان می‌دهند که توان سازمان در ایجاد زمینه‌های مساعد برای رفتارهای ابتکاری کارکنان می‌تواند نقش تعیین‌کننده‌ای در پاسخ‌گویی به محیط‌های رقابتی و متغیر داشته باشد (1، 2). این مسئله در مشاغل خط مقدم اهمیت بیشتری پیدا می‌کند، زیرا کارکنان این بخش‌ها معمولاً با موقعیت‌هایی مواجه‌اند که نمی‌توان همه آنها را از پیش در قالب رویه‌ها و دستورالعمل‌های استاندارد تعریف کرد. در نتیجه، سازمان‌هایی که انتظار دارند کارکنان خود در تعامل با مشتری رفتارهای خلاقانه نشان دهند، ناگزیر باید شرایط سازمانی و مدیریتی‌ای را فراهم کنند که کارکنان در آن احساس کنند ابتکار، قضاوت حرفه‌ای و تلاش برای یافتن راه‌های بهتر انجام کار مورد حمایت قرار می‌گیرد.

یکی از متغیرهای سازمانی که می‌تواند چنین بستری را ایجاد کند، «مشتری‌مداری سازمانی ادراک‌شده» است. مشتری‌مداری سازمانی ادراک‌شده به میزان ادراک کارکنان از این موضوع اشاره دارد که سازمان تا چه اندازه شناخت نیازهای مشتری، پاسخ‌گویی مؤثر به آنها، حفظ کیفیت خدمات و ایجاد ارزش برای مشتری را در سیاست‌ها، تصمیم‌ها، رویه‌ها و انتظارات رفتاری خود در اولویت قرار می‌دهد. در این رویکرد، مشتری‌مداری صرفاً یک راهبرد بازاریابی یا مجموعه‌ای از دستورالعمل‌های ارائه خدمت نیست، بلکه به‌صورت یک پیام سازمانی فراگیر عمل می‌کند که به کارکنان نشان می‌دهد چه نوع رفتارهایی ارزشمند تلقی می‌شوند و برای تحقق اهداف سازمان چه میزان انعطاف، مسئولیت‌پذیری و مشارکت از آنان انتظار می‌رود. پژوهش‌های حوزه حمایت سازمانی و رفتار نوآورانه نشان داده‌اند که نگرش کارکنان نسبت به محیط سازمانی و میزان حمایت ادراک‌شده می‌تواند از طریق سازوکارهای روان‌شناختی، تمایل آنان به انجام رفتارهای فراتر از وظایف رسمی و ارائه ایده‌های جدید را تحت تأثیر قرار دهد (3). همچنین مطالعات مربوط به نظام‌های مدیریت عملکرد و رفتار نوآورانه نشان می‌دهند که ساختارهای سازمانی زمانی می‌تواند رفتارهای نوآورانه را تقویت کند که برای کارکنان پیام روشنی درباره اهمیت مشارکت، ابتکار و بهبود مستمر ایجاد کند (4). بنابراین، می‌توان انتظار داشت زمانی که

کارکنان خط مقدم مشتری‌مداری را به‌عنوان یک اولویت واقعی و نه صرفاً یک شعار رسمی درک می‌کنند، آمادگی بیشتری برای جست‌وجوی روش‌های تازه در حل مسائل مشتری و اصلاح شیوه ارائه خدمات داشته باشند.

باین‌حال، وجود یک جهت‌گیری مشتری‌مدار در سطح سازمان به‌تنهایی تضمین نمی‌کند که کارکنان رفتار خلاقانه نشان دهند. تأثیر سیاست‌ها و ارزش‌های سازمانی تا حد زیادی به نحوه تفسیر و درونی‌سازی آنها توسط کارکنان وابسته است. در این میان، توانمندسازی روان‌شناختی می‌تواند یکی از مهم‌ترین سازوکارهایی باشد که از طریق آن مشتری‌مداری سازمانی به رفتار فردی تبدیل می‌شود. توانمندسازی روان‌شناختی به یک حالت انگیزشی درونی اشاره دارد که در آن فرد شغل خود را معنادار می‌داند، نسبت به توانایی خود برای انجام مؤثر وظایف احساس شایستگی دارد، در انتخاب و اجرای فعالیت‌های کاری احساس خودمختاری می‌کند و باور دارد که می‌تواند بر پیامدها و فرایندهای محیط کار اثرگذار باشد. مطالعات جدید نشان داده‌اند که توانمندسازی روان‌شناختی می‌تواند به‌طور معناداری رفتار نوآورانه کارکنان را تقویت کند، زیرا کارکنان توانمندتر آمادگی بیشتری برای پذیرش مسئولیت، مشارکت فعال و امتحان روش‌های جدید دارند (5). پژوهش‌های مربوط به توانمندسازی و عملکرد نقش‌های فراتر از وظایف رسمی نیز بر این نکته تأکید کرده‌اند که احساس توانمندی می‌تواند کارکنان را از اجرای حداقلی نقش شغلی فراتر برده و آنان را به مشارکت داوطلبانه و سازنده در فعالیت‌های سازمانی سوق دهد (6). به همین ترتیب، ادبیات رهبری توانمندساز نشان می‌دهد هنگامی که کارکنان اختیار، اعتماد و امکان تأثیرگذاری بیشتری تجربه می‌کنند، ظرفیت آنها برای استفاده مؤثر از دانش، ارائه پیشنهاد و بهبود عملکرد افزایش می‌یابد (7, 8).

از منظر رفتار خلاقانه، اهمیت توانمندسازی روان‌شناختی را می‌توان با توجه به ماهیت خود خلاقیت توضیح داد. رفتار خلاقانه معمولاً مستلزم آن است که فرد از راه‌حل‌های تثبیت‌شده فاصله بگیرد، احتمال شکست یا عدم پذیرش ایده را تحمل کند، برای معرفی دیدگاه متفاوت تلاش کند و در برخی موارد رویه‌های جاری را به چالش بکشد. چنین رفتارهایی زمانی محتمل‌تر است که کارکنان خود را دارای توانایی، استقلال و مشروعیت کافی برای اثرگذاری بر محیط بدانند. شواهد پژوهشی نشان داده است که توانمندسازی روان‌شناختی می‌تواند در ارتباط میان شرایط مدیریتی و خلاقیت کارکنان نقشی واسطه‌ای ایفا کند؛ برای مثال، بررسی اثر نظارت آزاددهنده بر خلاقیت نشان داده است که تضعیف احساس توانمندی کارکنان یکی از مسیرهایی است که از طریق آن رفتار نامطلوب سرپرست می‌تواند خلاقیت را کاهش دهد (9). از سوی دیگر، روابط مطلوب رهبر و عضو و ادراک توازن مناسب میان تلاش و پاداش نیز با تجربه‌های مثبت کارکنان و رفتارهای نوآورانه ارتباط یافته است (10). مطالعات مربوط به عدالت سازمانی و توانمندسازی نیز نشان می‌دهند که شرایط سازمانی منصفانه و تجربه توانمندی هر دو می‌توانند به افزایش خلاقیت کارکنان کمک کنند (11). در نتیجه، انتظار می‌رود مشتری‌مداری سازمانی زمانی به رفتار خلاقانه تبدیل شود که کارکنان این جهت‌گیری را به‌صورت فرصتی برای ایفای نقش مؤثرتر درک کرده و در نتیجه احساس معنا، شایستگی، اختیار و اثرگذاری بیشتری پیدا کنند.

این استدلال به‌ویژه در مورد کارکنان خط مقدم اهمیت دارد. مشتری‌مداری سازمانی می‌تواند برای این کارکنان پیام ضمنی مهمی داشته باشد: سازمان به کیفیت تعامل با مشتری اهمیت می‌دهد و کارکنانی که مستقیماً با مشتری مواجه‌اند در تحقق این هدف

نقش مرکزی دارند. چنین ادراکی می‌تواند احساس اهمیت و معنای شغل را افزایش دهد؛ زیرا کارکنان درمی‌یابند عملکرد آنان مستقیماً با یکی از اولویت‌های اصلی سازمان مرتبط است. همچنین، زمانی که سازمان از پاسخ‌گویی مؤثر به مشتری حمایت می‌کند، کارکنان می‌توانند فضای بیشتری برای استفاده از دانش و قضاوت خود احساس کنند و در نتیجه، تجربه خودتعیین‌گری و اثرگذاری آنان تقویت شود. پژوهش‌های مربوط به توانمندسازی در تیم‌ها نشان داده‌اند که هماهنگی در ادراک توانمندسازی و نحوه توزیع اختیار می‌تواند پیامدهای عملکردی مهمی ایجاد کند (12). همچنین در محیط‌های آموزشی و مدیریتی نیز توانایی رهبران در توانمندسازی اعضای تیم به‌عنوان عاملی برای افزایش مشارکت و مسئولیت‌پذیری آنان مطرح شده است (13). از این دیدگاه، مشتری‌مداری سازمانی می‌تواند یک منبع زمینه‌ای باشد که به کارکنان خط مقدم نشان می‌دهد حل مؤثر مسائل مشتری نه تنها مجاز، بلکه بخشی ارزشمند از نقش آنان است؛ اما تبدیل این پیام سازمانی به خلاقیت عملی احتمالاً از طریق وضعیت روان‌شناختی کارکنان صورت می‌گیرد.

در کنار توانمندسازی روان‌شناختی، نحوه رفتار سرپرست مستقیم نیز یکی از مهم‌ترین عوامل تعیین‌کننده در تبدیل منابع فردی و سازمانی به رفتار خلاقانه است. سرپرستان در محیط‌های کاری نقش واسطه میان سیاست‌های رسمی سازمان و تجربه روزمره کارکنان را ایفا می‌کنند و می‌توانند با شیوه تخصیص وظایف، ارزیابی عملکرد، ارائه بازخورد، توزیع فرصت‌ها و نحوه برخورد بین فردی، برداشت کارکنان از میزان امنیت و مطلوبیت رفتارهای ابتکاری را شکل دهند. مرورهای حوزه رهبری نشان می‌دهند که سبک و کیفیت رهبری با طیف وسیعی از پیامدهای فردی و سازمانی ارتباط دارد و در صنایع خدماتی، از جمله مهمان‌نوازی، کیفیت تعامل رهبر و کارکنان یکی از محورهای اصلی توضیح نگرش‌ها و عملکرد کارکنان است (14، 15). مطالعات گسترده‌تر درباره روندهای پژوهش رهبری نیز نشان داده‌اند که توجه از ویژگی‌های صرفاً فردی رهبر به فرایندهای رابطه‌ای، زمینه‌ای و ادراکی در حال گسترش است (16). این تحول نظری اهمیت بررسی «نظارت عادلانه» را افزایش می‌دهد؛ زیرا کارکنان نه فقط به تصمیم‌های مدیر، بلکه به میزان انصاف، احترام، ثبات و بی‌طرفی موجود در فرایند نظارت واکنش نشان می‌دهند.

نظارت عادلانه را می‌توان به ادراک کارکنان از این موضوع نسبت داد که سرپرست مستقیم آنان در تصمیم‌ها و تعاملات شغلی منصفانه، محترمانه، سازگار، شفاف و بدون جانبداری رفتار می‌کند. چنین نظارتی از آن جهت برای رفتار خلاقانه اهمیت دارد که ارائه ایده جدید همواره با درجه‌ای از آسیب‌پذیری همراه است؛ فرد ممکن است نگران رد شدن پیشنهاد، ارزیابی منفی، از دست دادن اعتبار یا واکنش نامطلوب سرپرست باشد. هنگامی که کارکنان سرپرست را عادلانه ادراک می‌کنند، احتمالاً اطمینان بیشتری دارند که ایده‌های آنها بر اساس معیارهای منصفانه ارزیابی می‌شود و مخالفت یا پیشنهاد متفاوت الزاماً با پیامد منفی همراه نخواهد بود. پژوهش درباره عدالت بین فردی و خلاقیت نشان داده است که عدالت در روابط می‌تواند از طریق سازوکارهای شناختی مرتبط با نحوه تفکر و پردازش اطلاعات، خلاقیت کارکنان را تحت تأثیر قرار دهد (17). همچنین پژوهش مربوط به عدالت رویه‌ای، شایستگی و خلاقیت نشان داده است که عدالت می‌تواند احساس شایستگی را تقویت کند و در مقابل، نظارت آزاردهنده این فرایند مثبت را تضعیف سازد (18). مطالعات مربوط به اعتماد سازمانی، عدالت توزیعی و توانمندسازی نیز نشان داده‌اند که ادراک انصاف با نگرش‌ها و درگیری

مثبت‌تر کارکنان در محیط کار پیوند دارد (19). بنابراین، عدالت سرپرستی را می‌توان یک منبع اجتماعی مهم دانست که به کارکنان اجازه می‌دهد ظرفیت‌های روان‌شناختی خود را با هزینه و مخاطره ادراک‌شده کمتری به رفتار عملی تبدیل کنند.

در مقابل، اشکال نامطلوب نظارت می‌توانند حتی در حضور کارکنان توانمند، ظرفیت خلاقانه آنان را محدود کنند. پژوهش در زمینه نظارت آزاردهنده نشان داده است که رفتارهای مخرب سرپرستان با کاهش توانمندسازی کارکنان ارتباط دارند و منابع فردی مانند تاب‌آوری یا روابط دوستانه در محیط کار می‌توانند شدت این اثرات را تغییر دهند (20). همچنین مرور پژوهش‌های مربوط به ریزمدیریت نشان می‌دهد که کنترل بیش از اندازه، محدود کردن استقلال و مداخله مکرر در جزئیات فعالیت کارکنان می‌تواند تجربه حرفه‌ای و خودمختاری آنان را تحت فشار قرار دهد (21). در مقابل، رویکردهای رهبری فراگیر بر حفظ احساس تعلق و ارزشمندی اعضای گروه و جلوگیری از فرایندهای طردکننده تأکید دارند (22) و رهبری خدمتگزار نیز بر حمایت، رشد و توانمند کردن پیروان به‌جای اعمال صرف قدرت تأکید می‌کند (23). مطالعات مربوط به رهبری اخلاقی نیز نشان داده‌اند که کیفیت اخلاقی رابطه رهبر با کارکنان می‌تواند از طریق روابط رهبر-عضو و درگیری کاری، عملکرد خلاقانه را تقویت کند (24) و حتی رفتارهای نوآورانه‌ای که خارج از مسیرهای رسمی سازمان شکل می‌گیرند نیز می‌توانند تحت تأثیر رهبری اخلاقی و حالات روان‌شناختی کارکنان قرار گیرند (25). بر این اساس، منصفانه بودن سرپرست تنها یک پیامد مطلوب مدیریتی نیست، بلکه می‌تواند شرطی باشد که تعیین می‌کند کارکنان تا چه اندازه احساس توانمندی خود را به ابتکار و خلاقیت واقعی تبدیل کنند.

این منطق، نقش تعدیل‌گر نظارت عادلانه را در رابطه میان توانمندسازی روان‌شناختی و رفتارهای خلاقانه برجسته می‌کند. ممکن است دو کارمند از سطح مشابهی از شایستگی، استقلال و احساس اثرگذاری برخوردار باشند، اما اگر یکی از آنها در محیطی با نظارت عادلانه فعالیت کند و دیگری نگران رفتار جانبدارانه یا غیرقابل پیش‌بینی سرپرست باشد، احتمال تبدیل این احساس توانمندی به اقدام خلاقانه در آنها یکسان نخواهد بود. پژوهش‌های مرتبط با جو سازمانی نشان داده‌اند که شرایط زمینه‌ای می‌توانند شدت اثر ویژگی‌ها و تجربه‌های فردی بر پیامدهای شغلی را تغییر دهند (26). همچنین مطالعات مربوط به ارزیابی عملکرد و رفتار صدای کارکنان نشان می‌دهند که سازوکارهای میانجی و تعدیل‌گر باید به‌طور همزمان در توضیح رفتارهای داوطلبانه کارکنان در نظر گرفته شوند (27). در پژوهش‌های جدید نیز نقش توانمندسازی روان‌شناختی به‌عنوان متغیری که در تعامل با شرایط اخلاقی و زمینه‌ای سازمان عمل می‌کند مورد توجه قرار گرفته است؛ برای مثال، در بررسی روابط میان رهبری اخلاقی، تعهد و پایداری اجتماعی، توانمندسازی روان‌شناختی به‌عنوان یک شرط تعدیل‌کننده در مدل مطرح شده است (28). بنابراین، تحلیل صرف اثر مستقیم توانمندسازی روان‌شناختی بر خلاقیت نمی‌تواند پیچیدگی روابط موجود در محیط واقعی کار را به‌طور کامل آشکار کند و لازم است بررسی شود که آیا کیفیت نظارت سرپرست شدت این رابطه را تغییر می‌دهد یا خیر.

از سوی دیگر، مفهوم نظارت عادلانه را باید در چارچوب گسترده‌تر کیفیت محیط کار نیز مورد توجه قرار داد. مرورهای مربوط به نظارت حرفه‌ای و محیط‌های مثبت کاری نشان می‌دهند که نظارت سازنده زمانی بیشترین اثربخشی را دارد که در بستری از حمایت،

اعتماد، ارتباط مناسب و امکان رشد حرفه‌ای قرار گیرد (29). همچنین روابط میان سرپرست و زیردست در بسیاری از فرهنگ‌ها صرفاً بر مبادلات رسمی استوار نیست و کیفیت ارتباط، اعتماد متقابل و پیوندهای رابطه‌ای می‌تواند پیامدهای مهمی برای نگرش و رفتار کارکنان داشته باشد (30). از این منظر، نظارت عادلانه می‌تواند به کارکنان اطمینان دهد که استفاده از اختیار و ابتکار به معنای قرار گرفتن در معرض رفتار غیرمنصفانه نیست. همین موضوع برای کارکنان خط مقدم که باید در لحظه درباره نیازهای مشتری تصمیم بگیرند اهمیت ویژه‌ای دارد. اگر کارکنان اختیار داشته باشند اما ندانند سرپرست چگونه تصمیم‌های غیرمعمول آنان را ارزیابی خواهد کرد، ممکن است از ظرفیت توانمندسازی خود به‌طور کامل استفاده نکنند. برعکس، نظارت عادلانه می‌تواند به‌عنوان عامل تقویت‌کننده عمل کند و احتمال استفاده از توانمندی برای پیشنهاد، آزمایش و اجرای راه‌حل‌های خلاقانه را افزایش دهد.

در کنار این مباحث، ماهیت متغیر و پیچیده نیروی کار معاصر نیز ضرورت بررسی روابط میان شرایط سازمانی، رهبری و رفتار کارکنان را بیشتر کرده است. پژوهش‌های مربوط به کارکنان قراردادی نشان می‌دهد که سبک رهبری، فرهنگ کار و انگیزش همچنان از عوامل کلیدی مرتبط با عملکرد در ساختارهای استخدامی جدید هستند (31). این موضوع نشان می‌دهد که سازمان نمی‌تواند صرفاً بر الزامات رسمی شغل برای دستیابی به عملکرد مطلوب تکیه کند، بلکه باید تجربه روان‌شناختی و اجتماعی کارکنان را نیز مدیریت کند. در مشاغل خدماتی، این ضرورت بیشتر است، زیرا کیفیت عملکرد کارکنان خط مقدم در بسیاری از مواقع در قالب رفتارهایی ظاهر می‌شود که از قبل به‌طور کامل قابل برنامه‌ریزی نیستند. همچنین مطالعات درباره رهبری و خلاقیت نشان داده‌اند که منابع سازمانی، رهبری و شرایط روان‌شناختی اغلب در قالب فرایندهای چندمرحله‌ای عمل می‌کنند و مدل‌های میانجی‌گری و تعدیل‌گری برای توضیح دقیق‌تر این سازوکارها ضرورت دارند (1). از این‌رو، بررسی همزمان یک عامل سازمانی مانند مشتری‌مداری ادراک‌شده، یک سازوکار درونی مانند توانمندسازی روان‌شناختی و یک عامل زمینه‌ای مانند نظارت عادلانه می‌تواند تصویری جامع‌تر از شکل‌گیری رفتار خلاقانه کارکنان ارائه کند.

با وجود گسترش مطالعات مربوط به خلاقیت، توانمندسازی، عدالت و رهبری، بخش قابل توجهی از پژوهش‌ها این متغیرها را به‌صورت جداگانه یا در ترکیب‌هایی متفاوت از مدل حاضر بررسی کرده‌اند. برخی مطالعات بر عدالت و خلاقیت تمرکز کرده‌اند (11)، برخی دیگر نقش توانمندسازی را در رفتارهای نوآورانه یا عملکرد کارکنان بررسی کرده‌اند (3، 5) و گروه دیگری از پژوهش‌ها تأثیر سبک‌های مثبت یا منفی رهبری را بر خلاقیت، عملکرد و تجربه کارکنان مورد توجه قرار داده‌اند (20، 24). افزون بر این، پژوهش‌های موجود درباره جو سازمانی، رهبری فراگیر و شرایط مثبت کاری اهمیت محیط اجتماعی و مدیریتی را نشان داده‌اند (2). بالاین‌حال، هنوز نیاز به مدلی وجود دارد که روشن سازد ادراک کارکنان خط مقدم از جهت‌گیری مشتری‌مدار سازمان چگونه ابتدا منابع روان‌شناختی آنان را تقویت می‌کند و سپس این منابع تحت چه شرایط نظارتی با قدرت بیشتری به رفتار خلاقانه تبدیل می‌شوند. توجه به چنین مدلی از آن جهت اهمیت دارد که سازمان ممکن است سیاست‌های مشتری‌مدار گسترده‌ای تدوین کند، اما اگر کارکنان

احساس اختیار و اثرگذاری نکنند یا در تعامل با سرپرستان خود با بی‌عدالتی مواجه شوند، بخش مهمی از ظرفیت بالقوه این سیاست‌ها برای ایجاد رفتارهای خلاقانه تحقق نیابد.

همچنین بررسی این روابط در میان کارکنان خط مقدم سازمان‌های خدماتی تهران می‌تواند از نظر زمینه‌ای واجد اهمیت باشد، زیرا بخش قابل توجهی از شواهد موجود در محیط‌های سازمانی و فرهنگی متفاوت تولید شده است و روابط میان ادراک سازمانی، تجربه توانمندسازی و کیفیت نظارت ممکن است تحت تأثیر ویژگی‌های ساختاری و رابطه‌ای محیط کار قرار گیرد. یافته‌های مربوط به رفتار نوآورانه در محیط‌های مختلف نشان می‌دهد که سیستم‌های مدیریتی، حمایت سازمانی و زمینه نهادی می‌توانند در شکل‌گیری ابتکار کارکنان نقش داشته باشند (4). همچنین شواهد موجود درباره عدالت، اعتماد و درگیری کارکنان نشان می‌دهد که اثر منابع سازمانی زمانی بهتر قابل فهم است که فرایندهای روان‌شناختی میان آنها و رفتار کارکنان نیز بررسی شود (19). از سوی دیگر، پژوهش‌های مربوط به توانمندسازی و اشتراک دانش نشان می‌دهد که منابع شناختی کارکنان زمانی ارزش سازمانی پیدا می‌کنند که شرایط مناسبی برای استفاده و به‌اشتراک‌گذاری آنها فراهم باشد (8). بنابراین، بررسی خلاقیت کارکنان خط مقدم مستلزم عبور از این فرض ساده است که داشتن کارکنان توانمند به‌خودی‌خود برای ایجاد نوآوری کافی است؛ بلکه باید مشخص شود سازمان چه پیام‌هایی درباره مشتری و ابتکار به کارکنان منتقل می‌کند و سرپرستان چگونه زمینه استفاده از این ظرفیت‌ها را تقویت یا محدود می‌کنند.

بر مبنای مجموعه این استدلال‌ها، می‌توان مدل مفهومی پژوهش حاضر را در قالب یک فرایند چندسطحی ادراکی و رفتاری تبیین کرد: در سطح نخست، کارکنان جهت‌گیری مشتری‌مدار سازمان را از طریق سیاست‌ها، رویه‌ها و انتظارات سازمانی ادراک می‌کنند؛ در سطح دوم، این ادراک می‌تواند احساس معنا، شایستگی، خودتعیین‌گری و اثرگذاری آنان را افزایش دهد؛ در سطح سوم، توانمندسازی روان‌شناختی احتمال جست‌وجو، پیشنهاد و اجرای ایده‌های تازه را افزایش می‌دهد؛ و در سطح زمینه‌ای، کیفیت و عدالت نظارت سرپرست می‌تواند تعیین کند که این ظرفیت روان‌شناختی با چه شدتی به رفتار خلاقانه تبدیل شود. این نگاه با دیدگاه‌های جدیدی همسو است که عملکرد و نوآوری را محصول تعامل میان منابع فردی، ویژگی‌های رهبری و شرایط سازمانی می‌دانند و از تحلیل روابط خطی و منفرد فراتر می‌روند (12، 28). افزون بر این، توجه همزمان به مشتری‌مداری، توانمندسازی و نظارت می‌تواند برای مدیران خدماتی نیز ارزش کاربردی داشته باشد، زیرا نشان می‌دهد ارتقای خلاقیت تنها از طریق آموزش تکنیک‌های خلاقیت یا مطالبه ایده‌های بیشتر حاصل نمی‌شود، بلکه به طراحی یک محیط سازمانی نیاز دارد که هدف مشتری‌مدار را روشن سازد، کارکنان را از نظر روان‌شناختی توانمند کند و از طریق نظارتی عادلانه امکان استفاده ایمن و مؤثر از این توانمندی را فراهم آورد.

بر این اساس، هدف پژوهش حاضر بررسی تأثیر مشتری‌مداری سازمانی ادراک‌شده بر رفتارهای خلاقانه کارکنان خط مقدم با تأکید بر نقش میانجی توانمندسازی روان‌شناختی و نقش تعدیل‌گر نظارت عادلانه در میان کارکنان سازمان‌های خدماتی شهر تهران است.

پژوهش حاضر از نظر هدف، کاربردی و از نظر روش، توصیفی-همبستگی از نوع مدلیابی روابط ساختاری و تعدیل‌گری بود. جامعه آماری پژوهش را کارکنان خط مقدم سازمان‌های خدماتی شهر تهران تشکیل دادند که به دلیل ماهیت شغلی خود دارای تعامل مستقیم و مستمر با مشتریان بودند. این جامعه شامل کارکنان بخش‌های ارائه خدمات، امور مشتریان، فروش، پذیرش، پاسخ‌گویی و واحدهای ارتباط مستقیم با مشتری در سازمان‌های خدماتی فعال در تهران بود. با توجه به ماهیت چندمتغیره مدل مفهومی پژوهش و ضرورت برخورداری از حجم نمونه کافی برای بررسی اثرات مستقیم، غیرمستقیم و تعاملی، تعداد ۳۵۰ نفر به‌عنوان نمونه نهایی پژوهش در نظر گرفته شد. نمونه‌گیری به روش در دسترس و با تلاش برای حفظ تنوع کارکنان از نظر نوع سازمان، سابقه کار، جنسیت و سطح تحصیلات انجام شد. معیارهای ورود به پژوهش شامل اشتغال در یکی از سازمان‌های خدماتی شهر تهران، داشتن حداقل یک سال سابقه فعالیت در سازمان، داشتن تماس مستقیم با مشتریان در چارچوب وظایف شغلی، اشتغال تمام‌وقت یا پاره‌وقت منظم و تمایل آگاهانه برای شرکت در پژوهش بود. کارکنانی که در دوره گردآوری داده‌ها در مرخصی طولانی‌مدت قرار داشتند، وظایف آنان فاقد ارتباط مستقیم با مشتری بود، یا پرسشنامه‌های آنان به‌صورت ناقص تکمیل شده بود، از تحلیل نهایی کنار گذاشته شدند. داده‌ها به‌صورت مقطعی و از طریق پرسشنامه خودگزارشی گردآوری شد. پیش از توزیع پرسشنامه‌ها، هدف پژوهش برای شرکت‌کنندگان توضیح داده شد و به آنان اطمینان داده شد که مشارکت در مطالعه کاملاً داوطلبانه است، پاسخ‌ها به‌صورت محرمانه تحلیل خواهد شد و اطلاعات جمع‌آوری شده صرفاً برای اهداف علمی مورد استفاده قرار خواهد گرفت. همچنین، شرکت‌کنندگان می‌توانستند در هر مرحله بدون هیچ پیامدی از ادامه همکاری انصراف دهند. برای کاهش سوگیری مطلوبیت اجتماعی و نگرانی‌های مرتبط با ارزیابی شغلی، هیچ‌گونه اطلاعات هویتی مستقیم از شرکت‌کنندگان دریافت نشد و از آنان خواسته شد پرسشنامه‌ها را براساس ادراک واقعی خود از شرایط سازمانی، تجربه تعامل با سرپرست و رفتارهای شغلی پاسخ دهند.

برای سنجش متغیر مشتری‌مداری سازمانی ادراک شده از مقیاسی مبتنی بر ادراک کارکنان از میزان تأکید سازمان بر شناسایی، درک و برآورده‌سازی نیازهای مشتریان استفاده شد. گویه‌های این مقیاس ابعادی مانند توجه سازمان به رضایت مشتری، اهمیت دادن مدیریت به بازخورد مشتریان، تشویق کارکنان به ارائه خدمات باکیفیت، اولویت دادن به نیازهای مشتری در تصمیم‌گیری‌ها و حمایت سازمان از رفتارهای مشتری‌محور را پوشش می‌دادند. پاسخ‌ها بر روی طیف پنج‌درجه‌ای لیکرت از «کاملاً مخالفم» تا «کاملاً موافقم» ثبت شد و نمره بالاتر نشان‌دهنده ادراک قوی‌تر کارکنان از مشتری‌مداری سازمان بود. به‌منظور سنجش توانمندسازی روان‌شناختی از پرسشنامه توانمندسازی روان‌شناختی اسپریتزر استفاده شد. این ابزار دارای ۱۲ گویه است و چهار بعد معنای شغل، شایستگی، خودتعیین‌گری و اثرگذاری را ارزیابی می‌کند که هر بعد از طریق سه گویه سنجیده می‌شود. بعد معنا به میزان انطباق اهداف و ارزش‌های شغلی با باورها و استانداردهای شخصی فرد اشاره دارد، شایستگی بیانگر باور فرد به توانایی خود برای انجام موفق وظایف شغلی است،

خودتعیین‌گری به احساس استقلال و اختیار در آغاز و تنظیم فعالیت‌های شغلی اشاره دارد و اثرگذاری منعکس‌کننده میزان ادراک فرد از توانایی تأثیرگذاری بر پیامدهای راهبردی، اداری یا عملیاتی محیط کار است. پاسخ‌ها بر اساس طیف پنج‌درجه‌ای لیکرت ثبت شد و نمره بالاتر نشان‌دهنده سطح بیشتر توانمندسازی روان‌شناختی بود. نمره کلی این سازه از میانگین گویه‌های مربوط به چهار بعد محاسبه شد و علاوه بر آن، نمرات ابعاد نیز برای ارزیابی دقیق‌تر ساختار اندازه‌گیری مورد بررسی قرار گرفت.

رفتارهای خلاقانه کارکنان با استفاده از مقیاس رفتار خلاقانه و نوآورانه کارکنان مبتنی بر ابزار اسکات و بروس ارزیابی شد. این مقیاس رفتارهایی را می‌سنجد که کارکنان از طریق آنها مسائل و فرصت‌های کاری را از زوایای جدید بررسی می‌کنند، ایده‌های تازه ارائه می‌دهند، روش‌های متفاوتی برای انجام وظایف پیشنهاد می‌کنند، حمایت دیگران را برای ایده‌های جدید جلب می‌کند و برای اجرای عملی ایده‌های مفید تلاش می‌کنند. شرکت‌کنندگان میزان انطباق هر عبارت با رفتار شغلی خود را بر روی طیف پنج‌درجه‌ای لیکرت از «بسیار کم» تا «بسیار زیاد» مشخص کردند. نمرات بالاتر در این مقیاس بیانگر فراوانی بیشتر رفتارهای خلاقانه و نوآورانه در محیط کار بود. برای سنجش نظارت عادلانه نیز از مجموعه‌ای از گویه‌های مرتبط با ادراک انصاف در رفتار سرپرست مستقیم استفاده شد. این گویه‌ها میزان برخورد محترمانه و بدون تبعیض سرپرست، ثبات در تصمیم‌گیری، ارائه توضیحات مناسب درباره تصمیم‌های مرتبط با کارکنان، توجه به دیدگاه‌های زیردستان، رعایت انصاف در ارزیابی عملکرد و توزیع فرصت‌ها و اجتناب از جانبداری را ارزیابی می‌کردند. پاسخ‌ها بر روی طیف پنج‌درجه‌ای لیکرت از «کاملاً مخالفم» تا «کاملاً موافقم» ثبت شد؛ به گونه‌ای که نمرات بالاتر نشان‌دهنده ادراک بیشتر کارکنان از عدالت و انصاف سرپرست مستقیم بود. برای بررسی ویژگی‌های روان‌سنجی ابزارها در نمونه حاضر، پایایی درونی مقیاس‌ها با استفاده از ضریب آلفای کرونباخ و پایایی ترکیبی ارزیابی شد. روایی همگرا از طریق بارهای عاملی استاندارد شده و میانگین واریانس استخراج شده و روایی افتراقی از طریق بررسی تمایز میان سازه‌های نهفته مورد ارزیابی قرار گرفت. همچنین، پیش از آزمون فرضیه‌ها، ساختار عاملی ابزارها با استفاده از تحلیل عاملی تأییدی بررسی شد تا اطمینان حاصل شود که مشتری‌مداری سازمانی ادراک شده، توانمندسازی روان‌شناختی، نظارت عادلانه و رفتارهای خلاقانه به عنوان سازه‌های متمایز در مدل اندازه‌گیری قابل شناسایی هستند. متغیرهای جمعیت‌شناختی شامل سن، جنسیت، سطح تحصیلات، سابقه کار سازمانی، سابقه فعالیت در مشاغل مرتبط با مشتری و نوع سازمان نیز در بخش ابتدایی پرسشنامه گردآوری شدند تا در صورت وجود ارتباط معنادار با متغیر وابسته، به عنوان متغیرهای کنترل در تحلیل‌های تکمیلی مورد استفاده قرار گیرند.

تجزیه و تحلیل داده‌ها در دو سطح توصیفی و استنباطی انجام شد. در مرحله نخست، داده‌ها از نظر کامل بودن، داده‌های پرت، الگوهای پاسخ‌دهی غیرعادی و مقادیر گم‌شده بررسی شدند. سپس برای توصیف ویژگی‌های نمونه و متغیرهای اصلی پژوهش از فراوانی، درصد، میانگین و انحراف معیار استفاده شد. به منظور بررسی پیش‌فرض‌های تحلیل‌های چندمتغیره، نرمال بودن توزیع متغیرها با استفاده از شاخص‌های چولگی و کشیدگی، وجود داده‌های پرت چندمتغیره با استفاده از فاصله ماکس-لانویس و مسئله هم‌خطی چندگانه با استفاده از شاخص تحمل و عامل تورم واریانس بررسی شد. برای ارزیابی ارتباط اولیه میان مشتری‌مداری سازمانی ادراک شده،

توانمندسازی روان‌شناختی، نظارت عادلانه و رفتارهای خلاقانه از ضریب همبستگی پیرسون استفاده شد. در ادامه، مدل اندازه‌گیری با استفاده از تحلیل عاملی تأییدی ارزیابی شد و شاخص‌های برازش شامل نسبت کای دو به درجه آزادی، شاخص برازش تطبیقی، شاخص تاکر-لوییس و ریشه میانگین مجزورات خطای تقریب برای قضاوت درباره کفایت برازش مدل مورد استفاده قرار گرفتند. پس از تأیید مدل اندازه‌گیری، روابط ساختاری میان متغیرها مورد آزمون قرار گرفت. در مدل مفهومی پژوهش، مشتری‌مداری سازمانی ادراک‌شده به‌عنوان متغیر پیش‌بین، توانمندسازی روان‌شناختی به‌عنوان سازوکار روان‌شناختی واسطه‌ای، رفتارهای خلاقانه کارکنان به‌عنوان متغیر پیامد و نظارت عادلانه به‌عنوان متغیر تعدیل‌گر در نظر گرفته شد. بر این اساس، ابتدا اثر مشتری‌مداری سازمانی ادراک‌شده بر توانمندسازی روان‌شناختی و سپس اثر توانمندسازی روان‌شناختی بر رفتارهای خلاقانه کارکنان بررسی شد. همچنین، اثر غیرمستقیم مشتری‌مداری سازمانی ادراک‌شده بر رفتارهای خلاقانه از طریق توانمندسازی روان‌شناختی با استفاده از روش بوت‌استرپ و فاصله اطمینان ۹۵ درصدی بر مبنای ۵۰۰۰ نمونه باز نمونه‌گیری‌شده ارزیابی شد.

برای آزمون نقش تعدیل‌گری نظارت عادلانه، متغیرهای توانمندسازی روان‌شناختی و نظارت عادلانه پیش از محاسبه جمله تعاملی حول میانگین مرکذهی شدند و حاصل ضرب استاندارد شده آنها به‌عنوان متغیر تعاملی وارد مدل شد. معناداری ضریب تعامل توانمندسازی روان‌شناختی $\times$ نظارت عادلانه به‌عنوان ملاک وجود اثر تعدیل‌گری در نظر گرفته شد. در صورت معنادار بودن اثر تعاملی، شیب ساده رابطه توانمندسازی روان‌شناختی با رفتارهای خلاقانه در سه سطح پایین، متوسط و بالای نظارت عادلانه، متناظر با یک انحراف معیار پایین‌تر از میانگین، میانگین و یک انحراف معیار بالاتر از میانگین، محاسبه و تفسیر شد. همچنین، برای بررسی اینکه آیا اثر غیرمستقیم مشتری‌مداری سازمانی ادراک‌شده بر رفتارهای خلاقانه از طریق توانمندسازی روان‌شناختی در سطوح مختلف نظارت عادلانه تغییر می‌کند، شاخص میانجی‌گری تعدیل‌شده با استفاده از بوت‌استرپ محاسبه شد. معناداری اثرات مستقیم و غیرمستقیم در سطح ۰.۰۵ در نظر گرفته شد و فاصله اطمینان بوت‌استرپ در صورتی معنادار تلقی شد که مقدار صفر را دربر نگیرد. تحلیل‌های توصیفی، بررسی پیش‌فرض‌ها، ضرایب همبستگی و پایایی ابزارها با استفاده از نرم‌افزار SPSS نسخه ۲۹ و آزمون مدل تعدیل‌گری و میانجی‌گری تعدیل‌شده با استفاده از افزونه PROCESS انجام شد. برای آزمون ساختار عاملی و برازش مدل اندازه‌گیری نیز از AMOS نسخه ۲۴ استفاده شد. این رویکرد تحلیلی امکان بررسی هم‌زمان این فرض را فراهم کرد که ادراک کارکنان از مشتری‌مداری سازمانی از طریق تقویت احساس معنا، شایستگی، خودمختاری و اثرگذاری، زمینه بروز رفتارهای خلاقانه را فراهم می‌کند و در عین حال، شدت تبدیل این احساس توانمندی به رفتار خلاقانه به میزان عدالت ادراک‌شده در نظارت سرپرست بستگی دارد.

یافته‌ها

در این پژوهش، داده‌های مربوط به ۳۵۰ نفر از کارکنان خط مقدم سازمان‌های خدماتی شهر تهران مورد تحلیل قرار گرفت. از مجموع شرکت‌کنندگان، ۱۹۲ نفر معادل ۵۴.۹ درصد مرد و ۱۵۸ نفر معادل ۴۵.۱ درصد زن بودند. از نظر

سن، ۸۳ نفر معادل ۲۳.۷ درصد در گروه سنی ۲۰ تا ۲۹ سال، ۱۴۶ نفر معادل ۴۱.۷ درصد در گروه سنی ۳۰ تا ۳۹ سال، ۹۱ نفر معادل ۲۶.۰ درصد در گروه سنی ۴۰ تا ۴۹ سال و ۳۰ نفر معادل ۸.۶ درصد ۵۰ سال و بالاتر قرار داشتند. میانگین سنی شرکت‌کنندگان ۳۵.۸۴ سال با انحراف معیار ۷.۹۲ بود. از نظر سطح تحصیلات، ۳۴ نفر معادل ۹.۷ درصد دارای مدرک دیپلم، ۴۸ نفر معادل ۱۳.۷ درصد دارای مدرک کاردانی، ۱۶۲ نفر معادل ۴۶.۳ درصد دارای مدرک کارشناسی، ۹۱ نفر معادل ۲۶.۰ درصد دارای مدرک کارشناسی ارشد و ۱۵ نفر معادل ۴.۳ درصد دارای مدرک دکتری بودند. بررسی سابقه کار نیز نشان داد که ۷۹ نفر معادل ۲۲.۶ درصد کمتر از ۵ سال، ۱۱۲ نفر معادل ۳۲.۰ درصد بین ۵ تا ۱۰ سال، ۸۶ نفر معادل ۲۴.۶ درصد بین ۱۱ تا ۱۵ سال و ۷۳ نفر معادل ۲۰.۹ درصد بیش از ۱۵ سال سابقه کاری داشتند. میانگین سابقه کار شرکت‌کنندگان ۹.۷۳ سال با انحراف معیار ۶.۱۴ بود. از نظر حوزه فعالیت سازمانی، ۷۴ نفر معادل ۲۱.۱ درصد در مؤسسات بانکی و مالی، ۵۴ نفر معادل ۱۵.۴ درصد در شرکت‌های بیمه، ۶۱ نفر معادل ۱۷.۴ درصد در شرکت‌های مخابراتی و ارتباطی، ۸۸ نفر معادل ۲۵.۱ درصد در واحدهای فروش و خدمات مشتری، ۳۸ نفر معادل ۱۰.۹ درصد در حوزه گردشگری و خدمات مرتبط و ۳۵ نفر معادل ۱۰.۰ درصد در سایر سازمان‌های خدماتی فعالیت داشتند. بنابراین، نمونه پژوهش از نظر جنسیت، سن، تحصیلات، سابقه کار و نوع سازمان از پراکندگی مناسبی برخوردار بود و گروه‌های مختلف کارکنان خط مقدم در آن حضور داشتند.

جدول ۱. شاخص‌های توصیفی، پایایی و ضرایب همبستگی میان متغیرهای اصلی پژوهش

متغیر	میانگین	انحراف معیار	چولگی	کشیدگی	آلفای کرونباخ	۱	۲	۳	۴
۱. مشتری‌مداری سازمانی ادراک‌شده	۳.۷۴	۰.۶۱	-۰.۳۸	-۰.۲۱	۰.۸۸	۱			
۲. توانمندسازی روان‌شناختی	۳.۸۱	۰.۵۸	-۰.۴۱	۰.۱۳	۰.۹۱	۰.۵۴***	۱		
۳. نظارت عادلانه	۳.۶۹	۰.۶۶	-۰.۳۱	-۰.۲۷	۰.۹۰	۰.۴۲***	۰.۴۵***	۱	
۴. رفتارهای خلاقانه کارکنان	۳.۷۷	۰.۶۰	-۰.۳۵	۰.۰۸	۰.۸۹	۰.۴۸***	۰.۶۱***	۰.۵۰***	۱

مطابق نتایج جدول ۱، میانگین تمامی متغیرهای اصلی پژوهش بالاتر از نقطه میانی مقیاس بود که نشان می‌دهد کارکنان شرکت‌کننده در پژوهش، به‌طور کلی سطح نسبتاً مطلوبی از مشتری‌مداری سازمانی ادراک‌شده، توانمندسازی روان‌شناختی، نظارت عادلانه و رفتارهای خلاقانه را گزارش کرده‌اند. مقادیر چولگی متغیرها بین -۰.۴۱ و -۰.۳۱ و مقادیر کشیدگی بین -۰.۲۷ و ۰.۱۳ قرار داشت که از قرار گرفتن توزیع نرمال در دامنه قابل قبول برای تحلیل‌های پارامتریک و مدلیابی چندمتغیره حکایت داشت. همچنین ضرایب آلفای کرونباخ بین ۰.۸۸ تا ۰.۹۱ قرار گرفت و در نتیجه، تمامی مقیاس‌های مورد استفاده از همسانی درونی مطلوبی برخوردار بودند. بررسی ضرایب همبستگی پیرسون نشان داد که مشتری‌مداری سازمانی ادراک‌شده با توانمندسازی روان‌شناختی رابطه مثبت و معناداری داشت، به‌گونه‌ای که ضریب

همبستگی این دو متغیر برابر با ۰.۵۴ بود. همچنین مشتری‌مداری سازمانی ادراک‌شده با نظارت عادلانه با ضریب ۰.۴۲ و با رفتارهای خلاقانه کارکنان با ضریب ۰.۴۸ رابطه مثبت و معنادار نشان داد. توانمندسازی روان‌شناختی نیز با نظارت عادلانه رابطه مثبت معناداری برابر با ۰.۴۵ و با رفتارهای خلاقانه کارکنان رابطه مثبت و نسبتاً قوی برابر با ۰.۶۱ داشت. علاوه بر این، رابطه میان نظارت عادلانه و رفتارهای خلاقانه نیز مثبت و معنادار بود و ضریب همبستگی ۰.۵۰ به دست آمد. تمامی این همبستگی‌ها در سطح کمتر از ۰.۰۰۱ معنادار بودند. این یافته‌های مقدماتی نشان دادند که جهت روابط میان متغیرها مطابق با چارچوب نظری پژوهش است و افزایش ادراک کارکنان از مشتری‌مداری سازمان، احساس توانمندی و عدالت سرپرستی با افزایش رفتارهای خلاقانه آنان همراه است.

جدول ۲. نتایج ارزیابی مدل اندازه‌گیری، پایایی ترکیبی و روایی همگرایی سازه‌های پژوهش

سازه	تعداد گویه	دامنه بارهای عاملی استاندارد	آلفای کرونباخ	پایایی ترکیبی	میانگین واریانس استخراج‌شده
مشتری‌مداری سازمانی ادراک‌شده	۶	۰.۶۸ تا ۰.۸۴	۰.۸۸	۰.۸۹	۰.۵۸
توانمندسازی روان‌شناختی	۱۲	۰.۶۶ تا ۰.۸۶	۰.۹۱	۰.۹۲	۰.۵۵
نظارت عادلانه	۶	۰.۷۱ تا ۰.۸۷	۰.۹۰	۰.۹۱	۰.۶۳
رفتارهای خلاقانه کارکنان	۶	۰.۶۹ تا ۰.۸۵	۰.۸۹	۰.۹۰	۰.۶۰

شاخص‌های برازش مدل اندازه‌گیری: $\chi^2 = 412.63$, $df = 224$, $\chi^2/df = 1.84$, $CFI = 0.952$, $TLI = 0.945$, $RMSEA = 0.049$, $SRMR = 0.043$.

بر اساس نتایج جدول ۲، مدل اندازه‌گیری چهارعاملی پژوهش از برازش مناسبی با داده‌های مشاهده‌شده برخوردار بود. نسبت کای‌دو به درجه آزادی برابر با ۱.۸۴ به دست آمد که کمتر از مقدار ۳ بود و برازش قابل قبول مدل را نشان داد. همچنین شاخص برازش تطبیقی برابر با ۰.۹۵۲ و شاخص تاکر-لوییس برابر با ۰.۹۴۵ بود که هر دو در محدوده مطلوب قرار داشتند. مقدار ریشه میانگین مجذورات خطای تقریب برابر با ۰.۰۴۹ و مقدار ریشه میانگین مجذورات باقی‌مانده استانداردشده برابر با ۰.۰۴۳ به دست آمد که پایین بودن آنها نیز مؤید برازش مطلوب مدل اندازه‌گیری بود. بارهای عاملی استانداردشده تمامی گویه‌ها بیش از ۰.۶۰ بود و در سطح ۰.۰۰۱ معنادار بودند. بارهای عاملی مربوط به مشتری‌مداری سازمانی ادراک‌شده بین ۰.۶۸ تا ۰.۸۴، توانمندسازی روان‌شناختی بین ۰.۶۶ تا ۰.۸۶، نظارت عادلانه بین ۰.۷۱ تا ۰.۸۷ و رفتارهای خلاقانه بین ۰.۶۹ تا ۰.۸۵ قرار داشتند. ضرایب پایایی ترکیبی نیز برای همه سازه‌ها بالاتر از ۰.۸۰ و مقادیر میانگین واریانس استخراج‌شده بالاتر از ۰.۵۰ بود که روایی همگرایی مناسب سازه‌ها را تأیید کرد. همچنین مقایسه جذر میانگین واریانس استخراج‌شده هر سازه با ضرایب همبستگی آن با سایر سازه‌ها نشان داد که مقدار مربوط به هر سازه از همبستگی آن با دیگر سازه‌ها بیشتر بود؛ از این رو، روایی افتراقی مدل نیز مورد تأیید قرار گرفت. در مجموع، این نتایج نشان

دادند که چهار متغیر مشتری‌مداری سازمانی ادراک‌شده، توانمندسازی روان‌شناختی، نظارت عادلانه و رفتارهای خلاقانه کارکنان از نظر تجربی سازه‌هایی متمایز هستند و ابزارهای مورد استفاده از پایایی و روایی کافی برای ادامه تحلیل مدل ساختاری برخوردار بودند.

جدول ۳. ضرایب مسیر مستقیم، غیرمستقیم و کل در مدل میانجی پژوهش

مسیر	B	SE	β	t	p	فاصله اطمینان ۹۵ درصد
مشتری‌مداری سازمانی ادراک‌شده $\leftarrow$ توانمندسازی روان‌شناختی	۰.۵۱	۰.۰۵	۰.۵۴	۱۰.۲۰	<۰.۰۰۱	۰.۴۱ تا ۰.۶۱
توانمندسازی روان‌شناختی $\leftarrow$ رفتارهای خلاقانه	۰.۴۹	۰.۰۵	۰.۴۷	۹.۸۰	<۰.۰۰۱	۰.۳۹ تا ۰.۵۹
مشتری‌مداری سازمانی ادراک‌شده $\leftarrow$ رفتارهای خلاقانه، اثر مستقیم	۰.۱۸	۰.۰۵	۰.۱۸	۳.۶۰	<۰.۰۰۱	۰.۰۸ تا ۰.۲۸
مشتری‌مداری سازمانی ادراک‌شده $\leftarrow$ رفتارهای خلاقانه، اثر غیرمستقیم از طریق توانمندسازی روان‌شناختی	۰.۲۵	۰.۰۳	۰.۲۵	—	<۰.۰۰۱	۰.۱۹ تا ۰.۳۲
مشتری‌مداری سازمانی ادراک‌شده $\leftarrow$ رفتارهای خلاقانه، اثر کل	۰.۴۳	۰.۰۵	۰.۴۳	۸.۶۰	<۰.۰۰۱	۰.۳۳ تا ۰.۵۳

نتایج جدول ۳ نشان داد که مشتری‌مداری سازمانی ادراک‌شده اثر مثبت و معناداری بر توانمندسازی روان‌شناختی کارکنان داشت. ضریب غیراستاندارد این مسیر برابر با ۰.۵۱ و ضریب استانداردشده برابر با ۰.۵۴ بود و مقدار t برابر با ۱۰.۲۰ در سطح کمتر از ۰.۰۰۱ معنادار شد. این نتیجه نشان می‌دهد که هرچه کارکنان بیشتر احساس کنند سازمان بر درک و پاسخ‌گویی به نیازهای مشتریان تأکید دارد، از کارکنان در ارائه خدمات باکیفیت حمایت می‌کند و مشتری‌مداری را به‌عنوان یک ارزش سازمانی تقویت می‌کند، احساس معنا، شایستگی، استقلال و اثرگذاری بیشتری را در انجام وظایف خود تجربه می‌کنند. همچنین توانمندسازی روان‌شناختی اثر مثبت و معناداری بر رفتارهای خلاقانه کارکنان داشت و ضریب استاندارد این رابطه برابر با ۰.۴۷ بود. بنابراین، کارکنانی که خود را در محیط کار توانمندتر ادراک می‌کردند، به میزان بیشتری به ارائه ایده‌های جدید، جست‌وجوی روش‌های متفاوت برای انجام وظایف، حل خلاقانه مسائل مشتریان و حمایت از اجرای ایده‌های نو می‌پرداختند. علاوه بر این، اثر مستقیم مشتری‌مداری سازمانی ادراک‌شده بر رفتارهای خلاقانه پس از وارد کردن توانمندسازی روان‌شناختی به مدل همچنان مثبت و معنادار باقی ماند و مقدار β برابر با ۰.۱۸ به دست آمد. اثر غیرمستقیم مشتری‌مداری سازمانی ادراک‌شده بر رفتارهای خلاقانه از طریق توانمندسازی روان‌شناختی برابر با ۰.۲۵ بود و فاصله اطمینان بوت‌استرپ ۹۵ درصدی آن از ۰.۱۹ تا ۰.۳۲ قرار داشت. از آنجا که مقدار صفر در این فاصله اطمینان قرار نگرفت، اثر میانجی توانمندسازی روان‌شناختی معنادار بود. در نتیجه، توانمندسازی روان‌شناختی نقش میانجی جزئی در رابطه بین مشتری‌مداری سازمانی ادراک‌شده و رفتارهای خلاقانه کارکنان داشت. به عبارت دیگر، مشتری‌مداری سازمانی هم به‌طور مستقیم رفتارهای خلاقانه کارکنان را تقویت می‌کرد و هم به‌صورت غیرمستقیم و از طریق افزایش

احساس توانمندی روان‌شناختی آنان بر این رفتارها اثر می‌گذاشت. اثر کل مشتری‌مداری سازمانی ادراک‌شده بر رفتارهای خلاقانه برابر با ۰.۴۳ بود که نشان‌دهنده اهمیت قابل توجه ادراک کارکنان از جهت‌گیری مشتری‌مدار سازمان در توضیح رفتارهای خلاقانه کارکنان خط مقدم است.

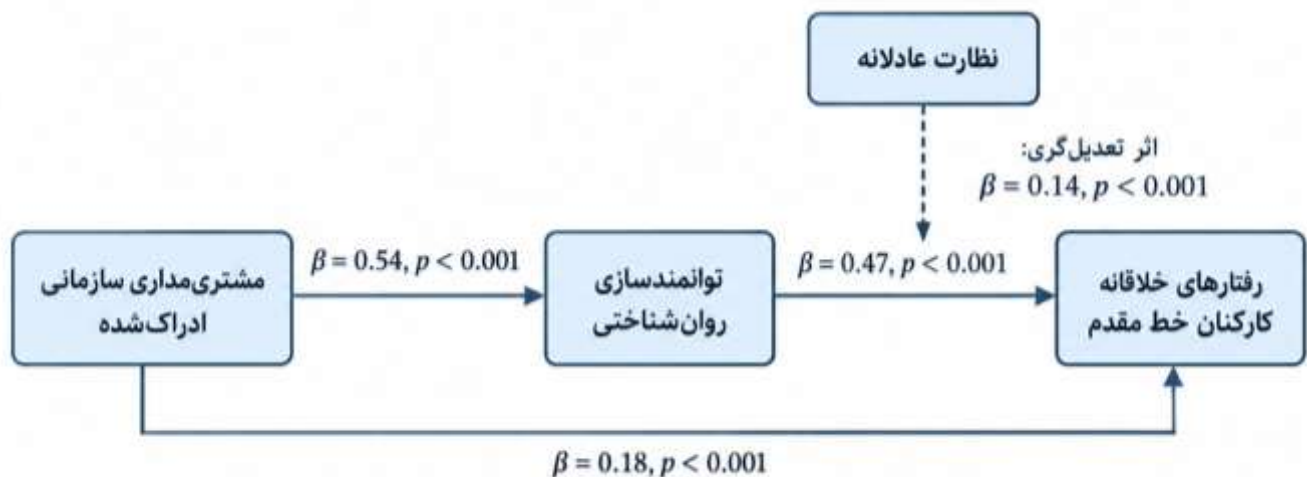
جدول ۴. نتایج آزمون اثر تعدیل‌گری نظارت عادلانه و اثرات غیرمستقیم شرطی

اثر یا سطح تعدیل‌گر	B	SE	t	p	حد پایین فاصله اطمینان ۹۵ درصد	حد بالای فاصله اطمینان ۹۵ درصد
توانمندسازی روان‌شناختی بر رفتارهای خلاقانه	۰.۴۹	۰.۰۵	۹.۸۰	<۰.۰۰۱	۰.۳۹	۰.۵۹
نظارت عادلانه بر رفتارهای خلاقانه	۰.۲۸	۰.۰۴	۷.۰۰	<۰.۰۰۱	۰.۲۰	۰.۳۶
تعامل توانمندسازی روان‌شناختی × نظارت عادلانه	۰.۱۴	۰.۰۴	۳.۵۰	<۰.۰۰۱	۰.۰۶	۰.۲۲
شیب ساده در سطح پایین نظارت عادلانه	۰.۳۷	۰.۰۶	۶.۱۷	<۰.۰۰۱	۰.۲۵	۰.۴۹
شیب ساده در سطح متوسط نظارت عادلانه	۰.۴۹	۰.۰۵	۹.۸۰	<۰.۰۰۱	۰.۳۹	۰.۵۹
شیب ساده در سطح بالای نظارت عادلانه	۰.۶۱	۰.۰۶	۱۰.۱۷	<۰.۰۰۱	۰.۴۹	۰.۷۳
اثر غیرمستقیم شرطی در سطح پایین نظارت عادلانه	۰.۱۹	۰.۰۳	—	—	۰.۱۳	۰.۲۶
اثر غیرمستقیم شرطی در سطح متوسط نظارت عادلانه	۰.۲۵	۰.۰۳	—	—	۰.۱۹	۰.۳۲
اثر غیرمستقیم شرطی در سطح بالای نظارت عادلانه	۰.۳۱	۰.۰۴	—	—	۰.۲۳	۰.۳۹
شاخص میانجی‌گری تعدیل‌شده	۰.۰۷۱	۰.۰۲۱	—	—	۰.۰۳۱	۰.۱۱۶

ΔR^2 ناشی از ورود جمله تعاملی = ۰.۰۲۱، F تغییر = ۱۲.۲۵، $p < ۰.۰۰۱$

همان‌گونه که در جدول ۴ مشاهده می‌شود، علاوه بر اثر مثبت توانمندسازی روان‌شناختی بر رفتارهای خلاقانه، نظارت عادلانه نیز به‌طور مستقل رفتارهای خلاقانه کارکنان را به شکل مثبت پیش‌بینی کرد. ضریب اثر مستقیم نظارت عادلانه برابر با ۰.۲۸ بود و این رابطه در سطح کمتر از ۰.۰۰۱ معنادار شد. مهم‌تر از آن، جمله تعاملی توانمندسازی روان‌شناختی و نظارت عادلانه نیز اثر مثبت و معناداری بر رفتارهای خلاقانه داشت. ضریب تعامل برابر با ۰.۱۴ و مقدار t برابر با ۳.۵۰ بود و ورود این جمله تعاملی باعث افزایش ۰.۰۲۱ در ضریب تعیین مدل شد که این افزایش نیز از نظر آماری معنادار بود. بنابراین، فرض نقش تعدیل‌گری نظارت عادلانه در رابطه میان توانمندسازی روان‌شناختی و رفتارهای خلاقانه مورد تأیید قرار گرفت. بررسی شیب‌های ساده نشان داد که در سطح پایین نظارت عادلانه، اثر توانمندسازی روان‌شناختی بر رفتارهای خلاقانه برابر با ۰.۳۷ بود؛ در سطح متوسط نظارت عادلانه این اثر به ۰.۴۹ افزایش یافت و در سطح بالای نظارت عادلانه به ۰.۶۱ رسید. هر سه شیب از نظر آماری معنادار بودند، اما افزایش تدریجی آنها نشان داد که برخورد منصفانه سرپرست، زمینه مناسبی برای تبدیل احساس توانمندی کارکنان به رفتارهای خلاقانه فراهم می‌کند. به بیان دیگر،

توانمندسازی روان‌شناختی حتی در شرایط نظارت عادلانه پایین نیز می‌تواند خلاقیت کارکنان را پیش‌بینی کند، اما قدرت این رابطه زمانی به‌طور محسوسی افزایش می‌یابد که کارکنان سرپرست خود را منصف، غیرجانبدار، محترمانه و پاسخ‌گو ادراک کنند. تحلیل اثرات غیرمستقیم شرطی نیز نشان داد که اثر غیرمستقیم مشتری‌مداری سازمانی ادراک‌شده بر رفتارهای خلاقانه از طریق توانمندسازی روان‌شناختی در سطح پایین نظارت عادلانه برابر با ۰.۱۹، در سطح متوسط برابر با ۰.۲۵ و در سطح بالای نظارت عادلانه برابر با ۰.۳۱ بود. فاصله اطمینان ۹۵ درصدی هر سه اثر غیرمستقیم شامل صفر نبود. همچنین شاخص میانجی‌گری تعدیل‌شده برابر با ۰.۰۷۱ بود و فاصله اطمینان بوت‌استرپ آن از ۰.۰۳۱ تا ۰.۱۱۶ قرار گرفت. از آنجا که مقدار صفر در این فاصله قرار نداشت، می‌توان نتیجه گرفت که قدرت سازوکار غیرمستقیم مشتری‌مداری سازمانی ادراک‌شده بر رفتارهای خلاقانه از طریق توانمندسازی روان‌شناختی به سطح نظارت عادلانه وابسته است. در نتیجه، نظارت عادلانه نه تنها به‌طور مستقیم با رفتارهای خلاقانه مرتبط بود، بلکه ظرفیت کارکنان توانمند برای تبدیل منابع روان‌شناختی خود به رفتارهای خلاقانه را نیز افزایش می‌داد.



شکل ۱. مدل نهایی اثر مشتری‌مداری سازمانی ادراک‌شده بر رفتارهای خلاقانه کارکنان با میانجی‌گری توانمندسازی

روان‌شناختی و تعدیل‌گری نظارت عادلانه

بر اساس مدل نهایی پژوهش، مشتری‌مداری سازمانی ادراک‌شده اثر مثبت و نسبتاً قوی بر توانمندسازی روان‌شناختی داشت و توانمندسازی روان‌شناختی نیز به‌طور مستقیم رفتارهای خلاقانه کارکنان خط مقدم را افزایش داد. در عین حال، بخشی از اثر مشتری‌مداری سازمانی بر رفتارهای خلاقانه مستقل از توانمندسازی روان‌شناختی باقی ماند که نشان‌دهنده وجود میانجی‌گری جزئی بود. نظارت عادلانه نیز علاوه بر اثر مستقیم مثبت بر رفتارهای خلاقانه، رابطه میان توانمندسازی روان‌شناختی و رفتارهای خلاقانه را تقویت کرد. بنابراین، بالاترین سطح پیش‌بینی رفتارهای خلاقانه در

شرایطی مشاهده شد که کارکنان هم از سطح بالایی از توانمندسازی روان‌شناختی برخوردار بودند و هم سرپرست مستقیم خود را عادلانه و منصفانه ادراک می‌کردند. در مقابل، هنگامی که نظارت عادلانه در سطح پایین قرار داشت، اگرچه توانمندسازی روان‌شناختی همچنان با افزایش رفتارهای خلاقانه همراه بود، شدت این رابطه کاهش پیدا می‌کرد. در مجموع، مدل نهایی نشان داد که مشتری‌مداری سازمانی ادراک‌شده از طریق ایجاد یک وضعیت روان‌شناختی توانمندساز در کارکنان، احتمال بروز رفتارهای خلاقانه را افزایش می‌دهد و وجود نظارت عادلانه به‌عنوان یک شرط زمینه‌ای مثبت، امکان تبدیل مؤثرتر این احساس توانمندی به کنش‌های خلاقانه و نوآورانه در محیط کار را فراهم می‌سازد.

بحث و نتیجه‌گیری

هدف پژوهش حاضر بررسی تأثیر مشتری‌مداری سازمانی ادراک‌شده بر رفتارهای خلاقانه کارکنان خط مقدم با تأکید بر نقش میانجی توانمندسازی روان‌شناختی و نقش تعدیل‌گر نظارت عادلانه بود. نتایج نشان داد که مشتری‌مداری سازمانی ادراک‌شده رابطه مثبت و معناداری با توانمندسازی روان‌شناختی دارد و همچنین به‌طور مستقیم رفتارهای خلاقانه کارکنان را پیش‌بینی می‌کند. افزون بر این، توانمندسازی روان‌شناختی اثر مثبت و معناداری بر رفتارهای خلاقانه داشت و نقش میانجی جزئی در رابطه میان مشتری‌مداری سازمانی ادراک‌شده و رفتارهای خلاقانه ایفا کرد. یافته مهم دیگر آن بود که نظارت عادلانه رابطه میان توانمندسازی روان‌شناختی و رفتارهای خلاقانه را تعدیل می‌کند؛ به‌گونه‌ای که با افزایش سطح نظارت عادلانه، اثر توانمندسازی روان‌شناختی بر رفتارهای خلاقانه کارکنان تقویت می‌شود. همچنین، نتایج میانجی‌گری تعدیل‌شده نشان داد که اثر غیرمستقیم مشتری‌مداری سازمانی ادراک‌شده بر رفتارهای خلاقانه از طریق توانمندسازی روان‌شناختی در سطوح بالاتر نظارت عادلانه قوی‌تر است. مجموعه این نتایج نشان می‌دهد که رفتار خلاقانه کارکنان خط مقدم حاصل یک فرایند چندمرحله‌ای است که در آن ادراک از جهت‌گیری مشتری‌مدار سازمان ابتدا منابع روان‌شناختی کارکنان را فعال می‌کند و سپس کیفیت رابطه نظارتی تعیین می‌کند که این منابع تا چه اندازه به رفتار خلاقانه واقعی تبدیل شوند.

نخستین یافته پژوهش نشان داد که مشتری‌مداری سازمانی ادراک‌شده اثر مثبت و معناداری بر توانمندسازی روان‌شناختی کارکنان دارد. این یافته از این منظر قابل تبیین است که وقتی کارکنان احساس می‌کنند سازمان به‌طور واقعی بر شناخت و پاسخ‌گویی به نیازهای مشتریان تأکید دارد، نقش خود را در تحقق اهداف سازمانی مهم‌تر و معنادارتر ادراک می‌کنند. مشتری‌مداری، به‌ویژه برای کارکنان خط مقدم، می‌تواند نوعی وضوح هدف ایجاد کند؛ زیرا کارکنان درمی‌یابند که تعامل روزانه آنان با مشتری صرفاً اجرای یک وظیفه روتین نیست، بلکه بخشی مستقیم از راهبرد سازمان برای ایجاد ارزش است. چنین ادراکی می‌تواند احساس معنای شغل را تقویت کند. همچنین، سازمان مشتری‌مدار معمولاً از کارکنان انتظار دارد در موقعیت‌های متنوع مشتری‌محور قضاوت و تصمیم‌گیری

کنند، بنابراین کارکنان ممکن است سطح بیشتری از خودتعیین‌گری و اثرگذاری را تجربه کنند. این تفسیر با پژوهش‌هایی همسو است که نشان داده‌اند حمایت سازمانی، نگرش مثبت نسبت به محیط کار و ساختارهای مدیریتی توانمندساز می‌توانند زمینه احساس اختیار و مشارکت فعال کارکنان را فراهم کنند (3, 7). یافته حاضر همچنین با شواهدی سازگار است که نشان می‌دهند توانمندسازی زمانی تقویت می‌شود که کارکنان احساس کنند نقش آنان برای تحقق اهداف کلان سازمان اهمیت واقعی دارد و امکان مشارکت مؤثر در فرایندهای کاری برای آنها فراهم است (8, 13).

یافته دوم نشان داد که مشتری‌مداری سازمانی ادراک‌شده به‌طور مستقیم رفتارهای خلاقانه کارکنان خط مقدم را افزایش می‌دهد. این نتیجه را می‌توان با ماهیت خاص مشاغل خط مقدم توضیح داد. کارکنانی که مستقیماً با مشتری در ارتباط هستند، بیش از سایر کارکنان با مسائل پیش‌بینی‌نشده، نیازهای متنوع و موقعیت‌هایی مواجه می‌شوند که پاسخ استاندارد برای آنها کفایت نمی‌کند. هنگامی که سازمان مشتری‌مداری را یک ارزش جدی قلمداد می‌کند، کارکنان احتمالاً احساس می‌کنند جست‌وجوی راه‌های تازه برای پاسخ‌گویی بهتر به مشتری رفتاری مطلوب و مورد حمایت است. در چنین محیطی، ارائه پیشنهاد جدید، تعدیل روش انجام کار یا یافتن یک راه‌حل خلاقانه برای رفع مشکل مشتری با اهداف سازمان هم‌راستا تلقی می‌شود. این یافته با مطالعاتی همسو است که نشان داده‌اند حمایت سازمانی و نظام‌های مدیریتی مناسب می‌توانند رفتار نوآورانه و تمایل به ارائه ایده‌های جدید را افزایش دهند (3, 4). همچنین، مطالعات مرتبط با جو و عملکرد سازمانی نشان می‌دهند که شرایط سازمانی ادراک‌شده می‌توانند بر احتمال بروز رفتارهای سازنده یا انحرافی اثرگذار باشند و در نتیجه، نوع پیام‌هایی که محیط به کارکنان منتقل می‌کند در جهت‌دهی رفتار آنان نقش اساسی دارد (2). یافته حاضر همچنین با پژوهش‌هایی سازگار است که نقش شرایط سازمانی و رهبری را در افزایش عملکرد نوآورانه مورد تأکید قرار داده‌اند (1).

یکی دیگر از یافته‌های اصلی پژوهش آن بود که توانمندسازی روان‌شناختی اثر مثبت و نسبتاً قوی بر رفتارهای خلاقانه کارکنان دارد. این نتیجه از منظر نظری قابل انتظار است؛ زیرا خلاقیت مستلزم آن است که کارکنان احساس کنند توانایی، اختیار و مشروعیت لازم برای فاصله گرفتن از روش‌های رایج و ارائه راه‌حل‌های جدید را دارند. کارکنانی که شغل خود را معنادار می‌دانند، از شایستگی خود اطمینان دارند، در نحوه انجام کار احساس استقلال می‌کنند و باور دارند که می‌توانند بر پیامدهای محیط کار اثر بگذارند، احتمال بیشتری دارد که برای ارائه ایده‌های تازه و اجرای آنها تلاش کنند. این یافته به‌طور مستقیم با نتایج پژوهش‌هایی همسو است که نشان داده‌اند توانمندسازی روان‌شناختی رفتار نوآورانه کارکنان را تقویت می‌کند (5). همچنین، مطالعات مربوط به توانمندسازی و عملکرد نقش‌های فراتر از وظایف رسمی نشان داده‌اند که کارکنان توانمندتر در مقایسه با کارکنانی که احساس محدودیت و کنترل بیشتری دارند، تمایل بیشتری به مشارکت فعال و رفتارهای داوطلبانه دارند (6). نتایج حاضر همچنین با یافته‌های مربوط به رهبری توانمندساز و اشتراک دانش همسو است؛ زیرا در چنین پژوهش‌هایی، ایجاد احساس اختیار و اعتماد به کارکنان به افزایش رفتارهای سازنده و استفاده مؤثرتر از منابع شناختی آنان منجر شده است (7, 8).

نقش میانجی توانمندسازی روان‌شناختی نیز در پژوهش حاضر مورد تأیید قرار گرفت. این یافته نشان می‌دهد بخشی از اثر مشتری‌مداری سازمانی بر رفتارهای اخلاقانه از طریق تغییر تجربه روان‌شناختی کارکنان منتقل می‌شود. به بیان دیگر، صرف وجود سیاست‌های مشتری‌مدار کافی نیست؛ بلکه این سیاست‌ها زمانی به خلاقیت بیشتر منجر می‌شوند که کارکنان آنها را به صورت افزایش معنا، اختیار، شایستگی و امکان اثرگذاری تجربه کنند. این نتیجه با پژوهش‌هایی همسو است که توانمندسازی روان‌شناختی را به عنوان سازوکار میانجی میان شرایط مدیریتی و پیامدهای رفتاری کارکنان مطرح کرده‌اند (3, 9). برای مثال، در مطالعات مربوط به نظارت آزاددهنده نشان داده شده است که کاهش احساس توانمندی یکی از مسیرهایی است که از طریق آن رفتار منفی سرپرست می‌تواند خلاقیت را تضعیف کند (9). از سوی دیگر، پژوهش‌هایی که عدالت، هویت و توانمندسازی را در ارتباط با خلاقیت بررسی کرده‌اند نیز نشان داده‌اند که منابع سازمانی و اجتماعی اغلب از طریق وضعیت‌های روان‌شناختی کارکنان بر خلاقیت اثر می‌گذارند (11). بنابراین، یافته حاضر تأیید می‌کند که توانمندسازی روان‌شناختی حلقه‌ای مهم میان جهت‌گیری‌های کلان سازمان و رفتارهای اخلاقانه سطح فردی است.

با این حال، میانجی‌گری مشاهده‌شده در پژوهش حاضر جزئی بود، نه کامل. این بدان معناست که مشتری‌مداری سازمانی ادراک‌شده علاوه بر مسیر توانمندسازی روان‌شناختی، از مسیرهای دیگری نیز می‌تواند رفتار اخلاقانه را تحت تأثیر قرار دهد. ممکن است مشتری‌مداری باعث افزایش وضوح نقش، انگیزه خدمت‌رسانی، احساس مسئولیت نسبت به مشتری، یادگیری از بازخورد مشتریان یا تمایل بیشتر به جست‌وجوی راه‌حل شود و این سازوکارها نیز به طور مستقل رفتار اخلاقانه را افزایش دهند. این برداشت با مطالعاتی سازگار است که نشان داده‌اند رفتار نوآورانه و خلاقیت حاصل تعامل چندین عامل سازمانی، فردی و رابطه‌ای است و به یک سازوکار واحد محدود نمی‌شود (1, 15). همچنین، یافته‌های مربوط به رابطه رهبر-عضو نشان می‌دهند که کیفیت مبادلات اجتماعی و ادراک پاداش می‌تواند به طور مستقل با نوآوری و تجربه مثبت کارکنان ارتباط داشته باشد (10). بر این اساس، می‌توان استدلال کرد که مشتری‌مداری سازمانی یک منبع چندوجهی است که هم از طریق توانمندسازی و هم از طریق سازوکارهای انگیزشی و اجتماعی دیگر به خلاقیت منجر می‌شود.

یافته مهم دیگر پژوهش نشان داد که نظارت عادلانه به طور مستقیم با رفتارهای اخلاقانه کارکنان رابطه مثبت دارد. این نتیجه با مبانی عدالت سازمانی سازگار است؛ زیرا کارکنانی که سرپرست خود را منصف، محترمانه، باثبات و غیرجانبدار ادراک می‌کنند، احتمالاً محیط کار را برای بیان دیدگاه‌ها و پیشنهادهای جدید امن‌تر می‌دانند. رفتار اخلاقانه همواره با میزانی از عدم اطمینان همراه است و کارکنان ممکن است نگران باشند که ارائه ایده متفاوت با واکنش منفی یا ارزیابی ناعادلانه مواجه شود. نظارت عادلانه می‌تواند این نگرانی را کاهش دهد و کارکنان را مطمئن سازد که ایده‌های آنان بر اساس معیارهای منصفانه ارزیابی خواهد شد. این نتیجه با پژوهش‌هایی همسو است که نشان داده‌اند عدالت بین فردی با خلاقیت رابطه مثبت دارد و سازوکارهای شناختی می‌توانند در این رابطه نقش داشته باشند (17). همچنین، شواهد مربوط به عدالت رویه‌ای نشان داده‌اند که ادراک عدالت می‌تواند احساس شایستگی را تقویت

کرده و در نتیجه خلاقیت را افزایش دهد (18). مطالعات دیگر نیز نقش عدالت و اعتماد را در افزایش درگیری و مشارکت کارکنان تأیید کرده‌اند (19).

در نقطه مقابل، یافته‌های پژوهش حاضر با مطالعاتی همخوانی دارد که نشان داده‌اند نظارت نامطلوب می‌تواند رفتار خلاقانه را کاهش دهد. پژوهش‌های مربوط به نظارت آزاردهنده نشان داده‌اند که رفتار منفی سرپرستان می‌تواند توانمندسازی کارکنان را تضعیف کند و پیامدهای رفتاری نامطلوبی به همراه داشته باشد (20). همچنین، مرورهای مربوط به ریزمدیریت نشان داده‌اند که کنترل بیش از حد و محدود کردن استقلال حرفه‌ای می‌تواند تجربه خودمختاری و کارآمدی کارکنان را کاهش دهد (21). بنابراین، اثر مثبت نظارت عادلانه را می‌توان نه تنها ناشی از رفتار منصفانه، بلکه ناشی از کاهش تجربه تهدید، کنترل و پیش‌بینی‌ناپذیری دانست. در مقابل، سبک‌های رهبری فراگیر و خدمتگزار بر ایجاد تعلق، احترام و فرصت مشارکت تأکید می‌کنند و از این طریق می‌توانند زمینه مساعدتری برای بروز رفتارهای خلاقانه فراهم آورند (22، 23). همچنین، مطالعات مربوط به رهبری اخلاقی نشان داده‌اند که کیفیت اخلاقی تعامل رهبر با کارکنان از طریق افزایش درگیری و کیفیت رابطه رهبر-عضو می‌تواند عملکرد خلاقانه را تقویت کند (24).

مهم‌ترین یافته پژوهش از منظر مدل مفهومی، تأیید نقش تعدیل‌گر نظارت عادلانه در رابطه میان توانمندسازی روان‌شناختی و رفتارهای خلاقانه بود. نتایج نشان داد که اثر توانمندسازی روان‌شناختی بر خلاقیت در شرایطی که نظارت عادلانه در سطح بالا قرار دارد، قوی‌تر است. این یافته نشان می‌دهد که داشتن احساس توانمندی به‌تنهایی برای بروز کامل رفتار خلاقانه کافی نیست. کارکنان باید علاوه بر احساس توانایی و اختیار، مطمئن باشند که محیط نظارتی پذیرای استفاده از این اختیار است و تصمیم‌های آنان با معیارهای منصفانه ارزیابی می‌شود. بنابراین، نظارت عادلانه را می‌توان عاملی تسهیل‌کننده دانست که امکان تبدیل یک منبع درونی به رفتار قابل مشاهده را افزایش می‌دهد. این یافته با مطالعاتی همسو است که نشان داده‌اند شرایط زمینه‌ای و جو سازمانی می‌توانند روابط میان ویژگی‌های فردی و پیامدهای شغلی را تعدیل کنند (26). همچنین، پژوهش‌های مبتنی بر مدل‌های میانجی‌گری-تعدیل‌گری نشان داده‌اند که رفتارهای کارکنان معمولاً حاصل تعامل همزمان شرایط فردی و زمینه‌ای هستند (27). نقش تعدیل‌گر توانمندسازی یا سایر منابع روان‌شناختی در مطالعات رهبری و پایداری سازمانی نیز گزارش شده است که اهمیت چنین تعاملاتی را تأیید می‌کند (28).

از منظر رفتار سازمانی، این یافته را می‌توان چنین تفسیر کرد که توانمندسازی روان‌شناختی ظرفیت بالقوه برای خلاقیت ایجاد می‌کند، اما نظارت عادلانه احتمال فعال شدن این ظرفیت را افزایش می‌دهد. کارمندی که از نظر روان‌شناختی توانمند است ممکن است ایده‌های جدیدی داشته باشد، اما اگر نگران واکنش غیرمنصفانه سرپرست باشد، احتمالاً از بیان یا اجرای آنها خودداری خواهد کرد. در مقابل، وقتی سرپرست رفتار شفاف، محترمانه و منصفانه دارد، هزینه ادراک‌شده ارائه ایده کاهش می‌یابد. این استدلال با یافته‌های مربوط به محیط‌های نظارتی مثبت و حمایت‌کننده همخوان است؛ زیرا مرورهای اخیر نشان داده‌اند که کیفیت نظارت و محیط حرفه‌ای مثبت به‌طور متقابل می‌تواند تجربه کاری مطلوب‌تری ایجاد کنند (29). همچنین، مطالعات مربوط به رابطه سرپرست

و زیردست بر اهمیت کیفیت روابط اجتماعی، اعتماد و ادراک رفتار متقابل در شکل‌دهی نگرش‌ها و رفتارهای کارکنان تأکید کرده‌اند (30).

یافته میانجی‌گری تعدیل‌شده نیز نشان داد که اثر غیرمستقیم مشتری‌مداری سازمانی بر رفتارهای خلاقانه از طریق توانمندسازی روان‌شناختی در سطوح بالاتر نظارت عادلانه قوی‌تر است. این یافته تصویر کامل‌تری از سازوکار مورد بررسی ارائه می‌دهد. بر اساس آن، مشتری‌مداری سازمانی می‌تواند کارکنان را توانمند کند، اما اینکه این توانمندی تا چه اندازه به خلاقیت تبدیل شود به کیفیت رفتار سرپرست بستگی دارد. بنابراین، ممکن است سازمانی از نظر راهبردی مشتری‌مدار باشد و حتی کارکنان احساس کنند نقش مهمی در تحقق این هدف دارند، اما در صورت وجود نظارت ناعادلانه، بخشی از اثر مثبت این تجربه در مرحله تبدیل به رفتار کاهش یابد. این نتیجه با دیدگاه‌هایی سازگار است که نوآوری را محصول تعامل میان سطح سازمان، سطح رابطه‌ای و سطح فردی می‌دانند (14، 15). همچنین، مطالعات جدید نشان داده‌اند که عملکرد نوآورانه در محیط‌های سازمانی از مسیرهای چندگانه و شرطی شکل می‌گیرد و روابط میان رهبری، منابع روان‌شناختی و نوآوری را نمی‌توان صرفاً با مدل‌های خطی توضیح داد (1، 25).

نتایج حاضر از منظر ادبیات رهبری نیز اهمیت دارند. پژوهش‌های جدید نشان داده‌اند که سبک‌های رهبری، فرهنگ کاری و انگیزش در عملکرد گروه‌های مختلف کارکنان، از جمله کارکنان قراردادی، نقش اساسی دارند (31). همچنین، مرورهای حوزه رهبری نشان می‌دهند که تمرکز پژوهش از رفتارهای صرفاً دستوری رهبر به کیفیت رابطه، ادراک انصاف، حمایت و توانمندسازی در حال تغییر است (16). یافته‌های پژوهش حاضر نیز این روند را تأیید می‌کنند و نشان می‌دهند که سرپرست تنها مجری سیاست‌های سازمانی نیست، بلکه تعیین‌کننده کیفیت تبدیل منابع روان‌شناختی به رفتار است. این موضوع به‌ویژه برای سازمان‌های خدماتی اهمیت دارد، زیرا کارکنان خط مقدم اغلب باید در زمان کوتاه و تحت فشار، تصمیم‌هایی اتخاذ کنند که مستقیماً بر تجربه مشتری اثر می‌گذارد. در چنین شرایطی، وجود اختیار بدون حمایت و عدالت ممکن است کافی نباشد و حتی کارکنان توانمند نیز رفتار محافظه‌کارانه در پیش گیرند.

در مجموع، یافته‌های این پژوهش نشان می‌دهد که رفتار خلاقانه کارکنان خط مقدم را باید حاصل تعامل هماهنگ میان جهت‌گیری سازمانی، تجربه روان‌شناختی و کیفیت نظارت دانست. مشتری‌مداری سازمانی چارچوبی ایجاد می‌کند که در آن حل مسئله مشتری و ارائه خدمت بهتر به‌عنوان ارزش سازمانی تعریف می‌شود؛ توانمندسازی روان‌شناختی این پیام را به احساس شخصی معنا، شایستگی، استقلال و اثرگذاری تبدیل می‌کند؛ و نظارت عادلانه شرایطی فراهم می‌آورد که کارکنان بتوانند بدون نگرانی از پیامدهای ناعادلانه، از این ظرفیت برای ارائه ایده‌های تازه استفاده کنند. از این رو، یافته‌های حاضر از رویکردهای تک‌عاملی فاصله گرفته و نشان می‌دهند که برای فهم خلاقیت کارکنان باید همزمان به سطح سازمان، فرد و سرپرست توجه کرد. این الگو با شواهد پیشین درباره عدالت، توانمندسازی، رهبری و رفتارهای نوآورانه همسو است و نشان می‌دهد که بیشترین احتمال بروز خلاقیت زمانی ایجاد می‌شود که کارکنان هم از نظر روان‌شناختی توانمند باشند و هم در محیطی با نظارت منصفانه فعالیت کنند (5، 11، 17).

پژوهش حاضر با چند محدودیت همراه بود که در تفسیر نتایج باید مورد توجه قرار گیرد. نخست، طراحی پژوهش مقطعی بود و متغیرهای اصلی در یک مقطع زمانی اندازه‌گیری شدند؛ بنابراین، اگرچه الگوی روابط مشاهده‌شده با چارچوب نظری سازگار است، استنباط قطعی درباره جهت علی روابط امکان‌پذیر نیست. دوم، تمامی متغیرهای اصلی با استفاده از ابزارهای خودگزارشی کارکنان سنجیده شدند و این موضوع می‌تواند احتمال سوگیری روش مشترک، مطلوبیت اجتماعی یا اثر برداشت‌های شخصی پاسخ‌دهندگان را افزایش دهد. سوم، نمونه پژوهش به کارکنان خط مقدم سازمان‌های خدماتی شهر تهران محدود بود و با وجود تنوع حوزه‌های خدماتی، تعمیم نتایج به سایر شهرها، سازمان‌های تولیدی، بخش عمومی یا محیط‌های فرهنگی متفاوت باید با احتیاط انجام شود. چهارم، نظارت عادلانه بر اساس ادراک کارکنان سنجیده شد و رفتار واقعی سرپرستان از طریق مشاهده، ارزیابی چندمنبعی یا گزارش مدیران اندازه‌گیری نشد. همچنین، رفتار خلاقانه به صورت خودگزارشی ارزیابی شد و استفاده از ارزیابی سرپرستان یا شاخص‌های عینی می‌توانست تصویر دقیق‌تری از عملکرد خلاقانه فراهم کند. در نهایت، مدل حاضر تنها بخشی از عوامل مؤثر بر خلاقیت را دربر گرفت و متغیرهایی مانند امنیت روان‌شناختی، ویژگی‌های شخصیتی، پیچیدگی شغل، حمایت همکاران، ساختار پاداش و فشار کاری در مدل وارد نشدند.

پیشنهاد می‌شود پژوهش‌های آینده از طرح‌های طولی و چندموجی استفاده کنند تا توالی زمانی میان مشتری‌مداری سازمانی، توانمندسازی روان‌شناختی و رفتارهای خلاقانه با دقت بیشتری بررسی شود. همچنین، استفاده از داده‌های چندمنبعی می‌تواند اعتبار نتایج را افزایش دهد؛ برای مثال، مشتری‌مداری و توانمندسازی توسط کارکنان، عدالت سرپرست توسط کارکنان و رفتار خلاقانه توسط سرپرستان یا همکاران ارزیابی شود. انجام پژوهش در صنایع دیگر، سازمان‌های دولتی، شرکت‌های تولیدی و شهرهای مختلف می‌تواند میزان تعمیم‌پذیری مدل را مشخص کند. بررسی متغیرهای تعدیل‌گر دیگری مانند امنیت روان‌شناختی، تحمل خطا، استقلال شغلی، سبک رهبری و شدت تعامل با مشتری نیز می‌تواند به توسعه مدل کمک کند. همچنین، پیشنهاد می‌شود ابعاد چهارگانه توانمندسازی روان‌شناختی به صورت جداگانه بررسی شوند تا مشخص شود کدام بعد بیشترین نقش را در انتقال اثر مشتری‌مداری به خلاقیت ایفا می‌کند. پژوهش‌های آینده می‌توانند تفاوت‌های بین فردی مانند خودکارآمدی خلاق، گشودگی به تجربه، جهت‌گیری یادگیری و تحمل ابهام را نیز وارد مدل کنند. در نهایت، انجام مطالعات مداخله‌ای که در آنها برنامه‌های توسعه مشتری‌مداری، توانمندسازی و آموزش عدالت مدیریتی به طور تجربی اجرا و پیامدهای آنها در چند مرحله زمانی ارزیابی شود، می‌تواند شواهد قوی‌تری درباره روابط علی فراهم کند.

بر اساس یافته‌های پژوهش، مدیران سازمان‌های خدماتی باید مشتری‌مداری را از سطح شعارهای سازمانی فراتر برده و آن را در نظام‌های منابع انسانی، ارزیابی عملکرد، آموزش، پاداش و فرایندهای تصمیم‌گیری تثبیت کنند. کارکنان خط مقدم باید به طور روشن بدانند که حل خلاقانه مسائل مشتری، ارائه پیشنهادها، جدید و استفاده از قضاوت حرفه‌ای نه تنها مجاز، بلکه رفتاری ارزشمند محسوب می‌شود. سازمان‌ها می‌توانند با افزایش اختیار عملیاتی کارکنان، مشارکت دادن آنان در تصمیم‌های مرتبط با مشتری و فراهم کردن بازخورد درباره اثر تصمیم‌هایشان، توانمندسازی روان‌شناختی را تقویت کنند. همچنین، آموزش سرپرستان باید بر عدالت بین فردی،

شفافیت تصمیم‌گیری، ثبات در ارزیابی، پرهیز از جانبداری، ارائه توضیح برای تصمیم‌ها و برخورد محترمانه با کارکنان متمرکز باشد. ایجاد سازوکارهایی برای ارائه ایمن ایده‌ها، ثبت پیشنهادهای و آزمایش محدود راه‌حل‌های جدید نیز می‌تواند فاصله میان احساس توانمندی و رفتار خلاقانه را کاهش دهد. علاوه بر این، ارزیابی عملکرد سرپرستان بهتر است تنها بر نتایج واحد متمرکز نباشد و شاخص‌هایی مانند عدالت ادراک‌شده، حمایت از ابتکار کارکنان و نحوه برخورد با خطاهای ناشی از تلاش برای نوآوری نیز در آن گنجانده شود. در نهایت، سازمان‌ها زمانی می‌توانند از ظرفیت خلاق کارکنان خط مقدم بهره‌برداری کنند که سه عنصر مشتری‌مداری واقعی، توانمندسازی روان‌شناختی و نظارت عادلانه به‌طور همزمان در محیط کار تقویت شوند.

تعارض منافع

در انجام مطالعه حاضر، هیچ‌گونه تضاد منافی وجود ندارد.

مشارکت نویسندگان

در نگارش این مقاله تمامی نویسندگان نقش یکسانی ایفا کردند.

موازین اخلاق

در انجام این پژوهش تمامی موازین و اصول اخلاقی رعایت گردیده است.

حامی مالی

این پژوهش حامی مالی نداشته است.

منابع

1. Wang L, Jin X, Yoo JJ. The Process of Visionary Leadership Increases Innovative Performance Among IT Industry 4.0 for SMEs for Organizational Sustainability: Testing the Moderated Mediation Model. Sustainability. 2024;16(19):8690. doi: 10.3390/su16198690.
2. Ofori I. Organizational Climate and Workplace Deviance a Bibliometric and Systematic Review of the Literature. 2026. doi: 10.21203/rs.3.rs-9800008/v1.
3. Pratiwi NA, Fatimah S, Susilo AK. The Impact of Organizational Support and Employee Attitude to Innovative Work Behavior Mediating Role of Psychologic Empowerment. Journal of Information and Organizational Sciences. 2023;47(2):443-70. doi: 10.31341/jios.47.2.11.
4. Nazaruddin I, Hasna A, Yani I. Innovative Behavior in Higher Education Institution: Does Performance Measurement Systems Matter? Jurnal Reviu Akuntansi Dan Keuangan. 2023;13(2):333-50. doi: 10.22219/jrak.v13i2.27260.

5. Yang Y, Su X. How Psychological Empowerment Enhances Innovative Work Behaviour Among Non-Permanent Employees in Higher Education Institutions: The Moderating Role of Psychological Safety. *Sage Open*. 2026;16(2). doi: 10.1177/21582440251412048.
6. Kustandi T. Pengaruh Pemberdayaan Psikologis Dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Peran Ekstra Karyawan. *Jurnal Ekuisci*. 2024;1(5):280-92. doi: 10.62885/ekuisci.v1i5.283.
7. He Y. Empowering Leadership and Employee Job Performance: Review and Prospect. *Highlights in Business Economics and Management*. 2023;11:291-301. doi: 10.54097/hbem.v11i.8146.
8. Bhatti MH, Akram U, Bhatti MH, Riaz T, Syed N. Knowledge Has No Value Until It Is Shared: An Empowering Leadership Perceptive. *International Journal of Quality and Service Sciences*. 2021;14(1):133-53. doi: 10.1108/ijqss-04-2021-0064.
9. Ayubi W, Zadran HG. Impacts of Abusive Supervision on Employee S Creativity: The Mediating Role of Psychological Empowerment . *Kardan Journal of Economics and Manangement Sciences*. 2022. doi: 10.31841/kjems.2022.122.
10. Desrumaux P, Pohl S, Dose É, Chaumon M-ÉB. When Leader-Member Exchanges Make Workers Happy and Innovative: Do Efforts and Rewards Act as Mediators? *Journal of Technology Management & Innovation*. 2022;17(1):27-37. doi: 10.4067/s0718-27242022000100027.
11. Mai S, Wang L, Na M. The Influence of Organizational Fairness, Identity and Empowerment on Employee Creativity: Mediating Role of Corporate Social Responsibility. *Sage Open*. 2025;15(1). doi: 10.1177/21582440251328475.
12. Zheng J, Zhuo R, Xie H, Wu G, Zhao X. How Empowerment Congruence Impacts Performance in Cross-Functional Project Teams: A Polynomial Regression Analysis. *Project Management Journal*. 2024;56(4):501-21. doi: 10.1177/87569728241286040.
13. Mataboge SKC, Mahlangu VP. Attributes and Actions of Principals as Instructional Leaders in Empowering School Management Teams (SMTs) in Schools. *E-Kafkas Eğitim Araştırmaları Dergisi*. 2024;11(1):20-32. doi: 10.30900/kafkasegt.1192563.
14. González-Torres T, Sánchez JJN, Huertas-Valdivia I, Pérez-Pérez C. Understanding Leadership Styles and Effects in Hospitality: A Co-Word Analysis. *Tourism and Hospitality Research*. 2023;25(3):506-18. doi: 10.1177/14673584231215731.
15. Guchait P, Peyton T, Madera JM, Gip H, Molina A. 21st Century Leadership Research in Hospitality Management: A State-of-the-Art Systematic Literature Review. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*. 2023;35(12):4259-96. doi: 10.1108/ijchm-05-2022-0620.
16. Yang M, Chen W, Yang B, Xu CG. The Status and Future Trends of Chinese Leadership Research: A Bibliometric Approach. *Nankai Business Review International*. 2021;13(1):1-33. doi: 10.1108/nbri-03-2021-0016.
17. Khan AK, Bell C, Quratulain S. Interpersonal Justice and Creativity: Testing the Underlying Cognitive Mechanisms. *Management Research Review*. 2022;45(12):1627-43. doi: 10.1108/mrr-03-2021-0206.
18. Choi W, Kang SW, Choi SB. Creativity in the South Korean Workplace: Procedural Justice, Abusive Supervision, and Competence. *International Journal of Environmental Research and Public Health*. 2022;19(1):500. doi: 10.3390/ijerph19010500.
19. Fadhilaini CR, Tjahjono HK, Susanto S. Improving Employee Engagement of Muhammadiyah Teachers With Organizational Trust, Distributive Justice, and Psychological Empowerment. *Journal the Winners*. 2021;22(2). doi: 10.21512/tw.v22i2.7085.
20. Arshad A, Sun PYT, Desmarais F. Abusive Supervision and Employee Empowerment: The Moderating Role of Resilience and Workplace Friendship. *Journal of Leadership & Organizational Studies*. 2021;28(4):479-94. doi: 10.1177/154805182111005449.
21. Lee J, Ahn S, Henning MA, Ridder JMMvd, Rajput V. Micromanagement in Clinical Supervision: A Scoping Review. *BMC Medical Education*. 2023;23(1). doi: 10.1186/s12909-023-04543-3.
22. Shore LM, Chung BG. Inclusive Leadership: How Leaders Sustain or Discourage Work Group Inclusion. *Group & Organization Management*. 2021;47(4):723-54. doi: 10.1177/1059601121999580.
23. Sfetcu L. An Introduction to Servant Leadership and Its Potential for Nonprofit Organizations. *Journal of Community Positive Practices*. 2021;21(4):48-60. doi: 10.35782/jcpp.2021.4.04.
24. Ha K-V, Linh PM, Nguyen T-T-N, Vu M-C. Linking Ethical Leadership to Employee Creative Performace: The Role of Leader-Member Exchange and Work Engagement. *International Journal of Professional Business Review*. 2023;8(8):e03046. doi: 10.26668/businessreview/2023.v8i8.3046.
25. Zhang J, Choi M-C, Kim HE. How Can Ethical Leadership Increase Employees' Bootlegging Innovation Behavior in China?: A Serial Mediation Model of Psychological Wellbeing and Psychological Entitlement. *Frontiers in Psychology*. 2025;16. doi: 10.3389/fpsyg.2025.1506906.
26. Rajun ISA, Singh SSB, Taat MS, Mosin M. Exploring the Effect of Inclusive Leadership on Psychological Distress Through Organizational Climate Mediation and Moderation. *Humanities and Social Sciences Letters*. 2024;12(2):425-42. doi: 10.18488/73.v12i2.3787.

27. Memon KR, Ghani B. The Relationship Between Performance Appraisal System and Employees' Voice Behavior Through the Mediation-Moderation Mechanism. *South Asian Journal of Business Studies*. 2021;12(2):220-41. doi: 10.1108/sajbs-01-2020-0012.
28. Santiago-Torner C, Jiménez-Pérez Y, Tarrats-Pons E. Interaction Between Ethical Leadership, Affective Commitment and Social Sustainability in Transition Economies: A Model Mediated by Ethical Climate and Moderated by Psychological Empowerment in the Colombian Electricity Sector. *Sustainability*. 2025;17(13):6068. doi: 10.3390/su17136068.
29. Alexandre-Sousa P, Costeira C, Santos C, Saraiva AC, Santos JS, Mendes J. Clinical Supervision and Positive Practice Environments: A Scoping Review. *Portuguese Journal of Public Health*. 2026;1-20. doi: 10.1159/000552254.
30. Ma Z, Hira Salah ud din K, Chughtai MS, Li M, Qadri SU. A Review of Supervisor–Subordinate Guanxi: Current Trends and Future Research. *Sustainability*. 2023;15(1):795. doi: 10.3390/su15010795.
31. Nugroho TP. The Impact of Leadership Style, Work Culture, and Motivation on Contract Workers Performance in Outsourcing Companies in Batam City. 2026. doi: 10.21203/rs.3.rs-10213192/v1.