

## تاثیر تمرکز زدایی و درگیری شغلی کارکنان و ظرفیت جذب بر نوآوری و عملکرد شغلی کارکنان شهرداری تبریز

حمید اکبرزاده لاله

کارشناسی ارشد مدیریت فناوری اطلاعات، کارشناس فناوری اطلاعات سازمان فناوری اطلاعات و ارتباطات شهرداری تبریز.  
(نویسنده مسئول).

Hamidakbarzadeh52@gmail.com

جاهد نریمانی

کارشناسی ارشد مدیریت فناوری اطلاعات، کارشناس مالی سازمان فناوری اطلاعات و ارتباطات شهرداری تبریز.  
Jahed.narimani@gmail.com

### چکیده

هدف از انجام این تحقیق بررسی تاثیر تمرکز زدایی و درگیری شغلی کارکنان و ظرفیت جذب بر عملکرد شغلی در شهرداری تبریز می باشد. این پژوهش از لحاظ هدف کاربردی و از نظر روش در زمره تحقیقات توصیفی - پیمایشی قرار می گیرد. جامعه آماری پژوهش حاضر شامل کارکنان شهرداری تبریز می باشد که تعداد آن ها ۱۵ هزار نفر می باشد. برای تعیین حجم نمونه از جدول مورگان استفاده شده است که با توجه به فرمول کوکران حجم نمونه ۳۷۵ نفر می باشد. ابزار گردآوری در این پژوهش، پرسشنامه استاندارد می باشد. که پایایی این پرسشنامه با استفاده از ضریب آلفای کرونباخ ۰.۸۴۹ تایید شد. جهت تجزیه و تحلیل داده های جمع آوری شده از نرم افزار smart pls استفاده گردید. نتایج پژوهش نشان می دهد که تمرکز زدایی بر (درگیری شغلی کارکنان) در شهرداری تاثیر دارد ولی بر ظرفیت جذب کارکنان تاثیر چندانی ندارد. همچنین نتایج نشان می دهد که درگیری شغلی بر ظرفیت جذب کارکنان تاثیر دارد.

**کلمات کلیدی:** تمرکز زدایی، درگیری شغلی کارکنان، ظرفیت جذب، عملکرد شغلی کارکنان.

### مقدمه

در سال های اخیر، سازمان های خدمات عمومی به ویژه شهرداری ها با چالش های فزاینده ای در زمینه تطبیق با تغییرات محیطی، پاسخ گویی به نیازهای شهروندان و بهبود نوآوری سازمانی مواجه شده اند. در این میان، نوآوری و عملکرد شغلی کارکنان به عنوان دو شاخص حیاتی برای اثربخشی سازمانی مطرح شده اند (احمدی و همکاران، ۱۴۰۱). با توجه به فشارهای روزافزون اقتصادی، اجتماعی و فناوری، شهرداری ها نیازمند ساختارهایی هستند که خلاقیت، مشارکت و یادگیری مستمر کارکنان را تقویت کنند (لی و همکاران، ۲۰۲۳). یکی از رویکردهای مدیریتی مؤثر در این زمینه، تمرکززدایی و واگذاری تصمیم گیری به سطوح پایین تر سازمان است که می تواند زمینه ساز افزایش «درگیری شغلی»، «ظرفیت جذب دانش» و در نتیجه ارتقای نوآوری و عملکرد شغلی شود (کیم و پارک، ۲۰۲۲).

در ساختارهای سنتی که تصمیم گیری متمرکز و عمودی است، کارکنان اغلب احساس بی اختیارگی کرده و انگیزه کمتری برای خلاقیت نشان می دهند. در مقابل، تمرکززدایی باعث ارتقای حس مالکیت، مسئولیت پذیری و استقلال در کارکنان شده و آنان را درگیرتر می سازد (زارع و همکاران، ۱۴۰۲). پژوهش ها تأیید کرده اند که زمانی که کارکنان در

تصمیم‌گیری‌ها مشارکت می‌کنند، درگیری شغلی آنان افزایش یافته و به تبع آن، عملکرد و کیفیت کار بهبود می‌یابد (تانگ و همکاران، ۲۰۲۴).

از سوی دیگر، مفهومی نسبتاً نوظهور در ادبیات مدیریت دانش یعنی ظرفیت جذب به توانایی سازمان برای شناسایی، جذب و بهره‌برداری از دانش جدید اشاره دارد (ونگ و همکاران، ۲۰۲۲). ظرفیت جذب بالا به سازمان‌ها کمک می‌کند تا از منابع دانشی داخلی و خارجی به صورت کارآمدتر استفاده کنند و نوآوری مستمر داشته باشند. در محیط شهرداری‌ها، که اغلب با جریان‌های اطلاعاتی متنوع از شهروندان، پیمانکاران و سایر نهادها مواجه‌اند، ظرفیت جذب به‌عنوان یک مزیت رقابتی حیاتی عمل می‌کند (قنبری و همکاران، ۱۴۰۳).

ارتباط درگیری شغلی با نوآوری و عملکرد نیز در پژوهش‌های جدید مورد تأکید قرار گرفته است. درگیری شغلی، حالتی روانی است که با اشتیاق، سرزندگی و تمرکز همراه است و موجب می‌شود کارکنان انرژی و خلاقیت خود را در مسیر اهداف سازمانی صرف کنند (محمدی و همکاران، ۱۴۰۰). مطالعات اخیر نشان می‌دهد که کارکنان دارای درگیری شغلی بالا تمایل بیشتری به مشارکت در فعالیت‌های نوآورانه و پیشنهاد راهکارهای جدید دارند (لی و همکاران، ۲۰۲۵).

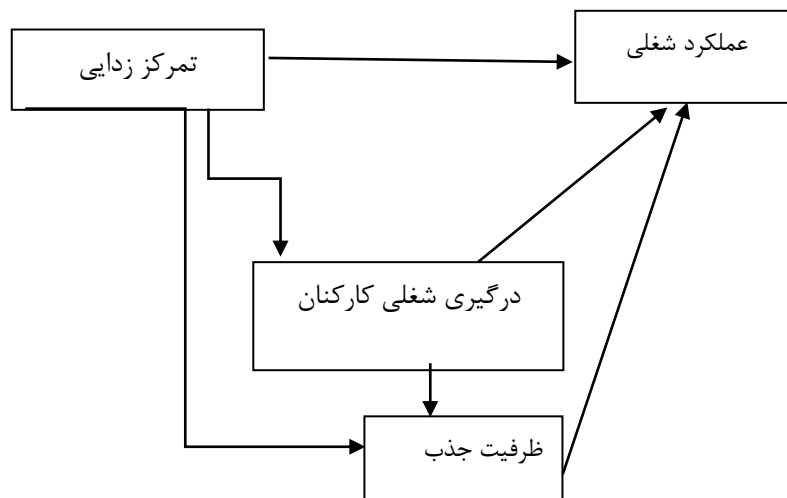
در شهرداری تبریز، که یکی از بزرگ‌ترین سازمان‌های خدمات عمومی کشور است، پویایی نیروی انسانی و به‌روزرسانی فرآیندهای مدیریتی نقش مهمی در عملکرد کلی سازمانی دارد. با این حال، برخی شواهد حاکی از آن است که تمرکز تصمیم‌گیری در سطوح بالا، فرآیند نوآوری را محدود می‌کند و انگیزه کارکنان برای درگیری در امور شغلی کاهش می‌یابد (حسینی و همکاران، ۱۴۰۱). از طرف دیگر، ضعف در ظرفیت جذب دانش بیرونی و داخلی نیز مانعی برای بهبود عملکرد سازمانی محسوب می‌شود (یانگ و همکاران، ۲۰۲۳).

بنابراین می‌توان استدلال کرد که تمرکززدایی سازمانی از طریق افزایش درگیری شغلی و ارتقای ظرفیت جذب می‌تواند به شکل غیرمستقیم زمینه‌ساز ارتقای نوآوری و بهبود عملکرد کارکنان شود. به عبارت دیگر، تمرکززدایی نه تنها به توزیع اختیار منجر می‌شود بلکه باعث شکل‌گیری فرهنگ اعتماد، یادگیری و اشتراک دانش می‌گردد که لازمه نوآوری است (پژمان‌فر و همکاران، ۱۴۰۴). این رابطه چندبعدی هنوز به طور جامع در زمینه شهرداری‌ها، به‌ویژه در ایران، مورد بررسی قرار نگرفته است و همین امر شکاف پژوهشی مهمی را نشان می‌دهد.

مسئله کلیدی این پژوهش آن است که در ساختار شهرداری تبریز، آیا تمرکززدایی می‌تواند از طریق مکانیزم‌های روان‌شناختی و دانشی همچون درگیری شغلی و ظرفیت جذب، بر نوآوری و عملکرد شغلی کارکنان تأثیر بگذارد؟ همچنین، شدت و نحوه این اثرگذاری تا چه اندازه در چارچوب فرهنگی و بوروکراتیک سازمان‌های عمومی ایرانی قابل تبیین است؟

در نتیجه، این مطالعه می‌کوشد تا پاسخی علمی به این پرسش‌ها ارائه داده و با رویکردی ترکیبی از نظریه‌های رفتار سازمانی و مدیریت دانش، مدل مفهومی ارتباط بین تمرکززدایی، درگیری شغلی، ظرفیت جذب، نوآوری و عملکرد شغلی را در بستر شهرداری تبریز تبیین کند.

## مدل مفهومی



شکل (۱): مدل مفهومی (منبع پژوهشی از رنجوس و اسلاوس، ۲۰۱۷)

### اهدافها

هدف اصلی:

شناسایی تاثیر تمرکز زدایی و درگیری شغلی کارکنان و ظرفیت جذب بر عملکرد شغلی در بین کارکنان شهرداری تبریز

اهداف فرعی:

- ۱) شناسایی تاثیر تمرکز زدایی بر درگیری شغلی کارکنان در شهرداری تبریز
- ۲) شناسایی تاثیر تمرکز زدایی بر ظرفیت جذب در شهرداری تبریز
- ۳) شناسایی تاثیر درگیری شغلی کارکنان بر ظرفیت جذب در شهرداری تبریز

### ادبیات نظری تحقیق

کمالی یحیی (۱۳۹۵)، پژوهشی تحت عنوان بررسی نقش تمرکز زدایی در تحقق سلامت اداری انجام داده است و در این مقاله مفهوم سلامت اداری و کارکردهای آن تبیین شده و نقش و تاثیر تمرکز زدایی اداری به مثابه یکی از عوامل اصلی تأثیرگذار بر سلامت اداری مورد بررسی و تحلیل قرار گرفته است. رضایی ملیحه (۱۳۹۴)، پژوهشی تحت عنوان بررسی تاثیر گرایش به کارآفرینی بر عملکرد کسب و کار با نقش میانجی ظرفیت نوآوری انجام دادند. نتایج حاصل از بررسی داده ها و آزمون فرضیه ها نشان می دهد که گرایش به کارآفرینی بر عملکرد بنگاه تأثیر معنی دار و متوسطی دارد و همچنین ظرفیت نوآوری می تواند به عنوان متغیر تعدیل کننده در رابطه بین گرایش به کارآفرینی و عملکرد بنگاه نقشی قوی داشته باشد. سعیدی و همکاران (۱۳۹۲)، پژوهشی تحت عنوان بررسی ارتباط میان درگیری شغلی با ویژگی های جمعیت شناختی در پرستاران بیمارستان های منتخب تهران و کرمان انجام دادند. نتایج به دست آمده حاکی از آن است که هرچه درگیری شغلی کارکنان بالاتر باشد اثربخشی سازمان نیز بالاتر می رود. در مطالعه انجام شده در خصوص درگیری شغلی بیشتر تمرکز بر ارتباط بین درگیری شغلی و متغیرهای دیگری چون سبک مدیریت و تعهد شغلی به صورت کلی بوده و ویژگی های جمعیت شناختی کمتر مورد بررسی قرار گرفته است. طولابی و همکاران (۱۳۹۲)، پژوهشی تحت عنوان بررسی رابطه ی درگیری شغلی با عدالت سازمانی در کارکنان صدا و سیمای استان ایلام انجام دادند. نتایج آزمون همبستگی و رگرسیون خطی نشان می دهد که بین عدالت سازمانی و ابعاد آن با درگیری شغلی رابطه

مثبت و معنادار وجود داشته و نتایج آزمون رتبه بندی فریدمن نشان داد که بعد عدالت مرادده ای در بهترین حالت قرار دارد و دارای بیشترین امتیاز است و بعد عدالت توزیعی در بدترین حالت قرار دارد و دارای کمترین امتیاز است و عدالت رویه ای جایگاه متوسط را دارد. حسینی و همکاران (۱۳۸۵)، در پژوهشی که تحت عنوان تبیین روابط ذهنیت مشترک، ظرفیت جذب دانش، نوآوری و انعطاف پذیری شرکت دارویی کشور انجام شده نتایج حاصل حاکی از تاثیر معنادار ذهنیت مشترک بر ظرفیت جذب دانش و نوآوری است. بخش دیگر نتایج بیانگر وجود تاثیر ظرفیت جذب دانش بر دو متغیر مذکور است. این نتایج نشان می دهد مدل تحقیق از توان تبیین بالایی برای تبیین ظرفیت جذب دانش عوامل موثر بر آن و نتایج آن برخوردار است.

رنجوس و همکاران (۲۰۱۷)، پژوهشی تحت عنوان تاثیر تمرکز زدایی و درگیری شغلی کارکنان و ظرفیت جذب بر نوآوری شرکت ها و عملکرد شغلی انجام دادند. نتایج نشان می دهد که درگیری کارکنان و ظرفیت جذب رابطه غیرمستقیم با تمرکز زدایی و عملکرد نوآوری شرکت دارد. همچنین نتایج نشان می دهد که نوآوری شرکت تاثیر مثبت بر عملکرد کسب و کار شرکت دارد. تأثیرات برای مدیران و تحقیق های آینده مورد بحث قرار گرفته است. ساتو ناتی و همکاران (۲۰۱۴)، پژوهشی تحت عنوان ظرفیت جذب و هماهنگ سازی شبکه در جوامع نوآوری - ارتقاء نوآوری خدمات انجام دادند. یافته ها نشان می دهد که ساز و کارهای ارکستراسیون فردی ممکن است به شرایط احتمالی خاص تری نسبت به دیگران مرتبط باشد و هر دو سازوکار ارکستراسیون و عوامل احتمالی در توسعه ظرفیت جذب در شبکه های نوآوری خدمات نقش دارند. چون یالو تسنگ و همکاران (۲۰۱۱)، پژوهشی تحت عنوان ظرفیت جذب دانش و عملکرد نوآوری در kibs انجام داده اند. نتایج حاکی از آن است که ورود دانش به طور مثبت با عملکرد نوآوری مرتبط است؛ اثر تحریک دانش به مثابه جزئی از عملکرد نوآوری است؛ ظرفیت جذب دانش به طور مثبت با عملکرد نوآوری ارتباط دارد. کستوپولوس و همکاران (۲۰۱۰)، پژوهشی تحت عنوان ظرفیت جذب، نوآوری و عملکرد مالی انجام دادند. نتایج حاکی از آن است که ظرفیت جذب به طور مستقیم و غیر مستقیم با نوآوری و عملکرد مالی در ارتباط است اما در محدوده های زمانی متفاوت. بنابراین، این تحقیق با فهم عوامل زمینه ساز و فواید حاصل از ظرفیت جذب و با فراهم آوردن شواهد تجربی از فرم های وابسته به موقعیت جغرافیایی یک تحقیق مهم و همراه دلایل عملی را ارائه می کند. سادیکوگلو و همکاران (۲۰۱۰)، پژوهشی تحت عنوان بررسی اثرات نوآوری و عملکرد شغلی کارکنان بر رابطه بین شیوه های مدیریت کیفیت جامع و عملکرد شرکت؛ مطالعه تجربی شرکت های ترکیه انجام دادند. نتایج نشان می دهد که بین شیوه مدیریت کیفیت جامع و عملکرد شرکت و نوآوری رابطه معناداری برقرار است. شیوه های مدیریت کیفیت جامع در اندازه گیری عملکرد شغلی انواع مختلفی دارد.

## روش تحقیق

روش اجرای تحقیق در واقع مجموعه فعالیت هایی است که به کمک آنها تعیین می کنیم که اطلاعات مورد نظر از کجا، چگونه و با چه ابزاری جمع آوری کنیم. بطور کلی، روش های تحقیق در علوم رفتاری را می توان با توجه به دو ملاک، هدف تحقیق و نحوه گرد آوری اطلاعات تقسیم کرد. تحقیق ها را از نظر هدف به سه دسته می توان تقسیم کرد که عبارتند از بنیادی، کاربردی، توسعه ای. تحقیق حاضر با هدف تاثیر تمرکز زدایی و درگیری شغلی کارکنان و ظرفیت جذب بر عملکرد شغلی در شهرداری تبریز انجام شده است لذا این تحقیق با توجه به هدف تحقیق در زمره تحقیقات کاربردی قرار می گیرد. همچنین چون پرسشنامه بین کارکنان شهرداری تبریز پخش شده است و انتخاب نمونه بصورت تصادفی بوده بنابراین روش نمونه گیری ما تصادفی ساده می باشد.

## جامعه و روش نمونه گیری

جامعه آماری این پژوهش شامل کلیه کارکنان رسمی، قراردادی و پیمانی شهرداری تبریز است که بر اساس آمارهای موجود، تعداد آن‌ها حدود ۱۵ هزار نفر می‌باشد. با توجه به حجم جامعه، برای تعیین اندازه نمونه از فرمول کوکران استفاده می‌شود که با خطای مجاز ۵ درصد و سطح اطمینان ۹۵ درصد، حجم نمونه تقریبی ۳۷۵ نفر به دست می‌آید. به منظور اطمینان از بازگشت کافی پرسشنامه‌ها، تعداد ۴۰۰ پرسشنامه توزیع خواهد شد. روش نمونه‌گیری در این پژوهش تصادفی طبقه‌ای است تا از هر منطقه و واحد سازمانی شهرداری (اداری، خدمات شهری، عمرانی و ...) نسبت متعادلی از کارکنان انتخاب شود و نمایندگی مناسبی از کل جامعه آماری حاصل گردد.

## ابزار جمع آوری داده ها و اطلاعات

پرسشنامه یکی از ابزارهای رایج پژوهش و روشی مستقیم برای کسب داده های پژوهش است. پرسشنامه مجموعه ای از سوال‌ها (گویه‌ها) است که پاسخ دهنده با ملاحظه آنها پاسخ لازم را ارائه می‌دهد. این پاسخ، داده مورد نیاز پژوهشگر را تشکیل می‌دهد. از طریق سوال های پرسشنامه می‌توان دانش، علایق، نگرش و عقاید فرد را مورد ارزیابی قرار داد، به تجربیات قبلی وی پی برده و به آنچه در حال حاضر انجام می‌دهد آگاهی یافت. باید توجه داشت که در برخی فرهنگ‌ها با توجه به شرایط اجتماعی، پرسشنامه نمی‌تواند داده‌ها را با دقت لازم، همانند یک مصاحبه عمیق، بدست دهد (کمالی، ۱۳۸۹). در این تحقیق از پرسشنامه رنگوس و همکاران (۲۰۱۷)، که در این زمینه به پژوهش پرداختند استفاده شده است. این پرسشنامه حاوی ۲۶ سؤال می‌باشد.

ارتباط میان سؤالات و متغیرهای پژوهش در جدول ذیل ارائه شده است:

### جدول (۱): ارتباط میان سؤالات و متغیرهای پژوهش

ردیف	متغیر	سؤالات	منبع
۱	تمرکز زدایی	۴-۱	رنگوس و همکاران ۲۰۱۷
۲	درگیری شغلی کارکنان	۱۰-۵	رنگوس و همکاران ۲۰۱۷
۳	ظرفیت جذب	۱۶-۱۱	رنگوس و همکاران ۲۰۱۷
۴	نوآوری	۲۲-۱۷	رنگوس و همکاران ۲۰۱۷
۵	عملکرد شغلی	۲۶-۲۳	رنگوس و همکاران ۲۰۱۷

## روایی و پایایی پرسشنامه

**روایی (اعتبار):** برای اطمینان از سنجش دقیق سازه‌ها، از روایی محتوایی استفاده می‌شود. بدین منظور پرسشنامه اولیه در اختیار ۱۰ نفر از اساتید و متخصصان مدیریت و روان‌شناسی صنعتی-سازمانی قرار می‌گیرد و نظرات آنان در مورد شفافیت، مرتبط بودن و کفایت گویه‌ها اخذ می‌شود. شاخص‌های CVR و CVI محاسبه و گویه‌هایی که نمره قابل قبولی کسب نکنند، حذف یا بازنگری می‌شوند. همچنین، پس از جمع‌آوری داده‌های اولیه (پیش‌آزمون)، روایی سازه از طریق تحلیل عاملی تأییدی CFA با نرم‌افزارهایی مانند AMOS یا SmartPLS بررسی می‌شود تا برازش مدل اندازه‌گیری و همگرایی گویه‌های هر سازه تأیید گردد (هاشمی و رضایی، ۱۴۰۳).

**پایایی (قابلیت اطمینان):** برای سنجش ثبات درونی پرسشنامه، از ضریب آلفای کرونباخ استفاده می‌شود. این ضریب برای هر یک از مقیاس‌های اصلی پرسشنامه (تمرکززدایی، درگیری شغلی، ظرفیت جذب، نوآوری و عملکرد شغلی) بر روی داده‌های نهایی محاسبه می‌شود. مقدار آلفای بالاتر از ۰.۷ نشان‌دهنده پایایی قابل قبول است (کرونباخ، ۱۹۵۱). در صورت لزوم، برای تقویت همسانی درونی، گویه‌های مشکوک حذف خواهند شد. همچنین، برای بررسی پایایی زمانی

(ثبات پاسخها در طول زمان)، از روش بازآزمایی بر روی یک زیرنمایه ۳۰ نفری با فاصله دو هفته استفاده و ضریب همبستگی بین دو نوبت محاسبه می‌شود (غفاری و همکاران، ۱۴۰۲).

#### جدول (۲): روایی همگرا و پایایی

متغیرهای تحقیق	میانگین واریانس استخراجی (AVE)	ضریب پایایی ترکیبی (CR)؛ CR > 0.7	ضریب پایایی آلفای کرونباخ
عملکرد شغلی	۰.۸۵۷۴	۰.۹۶۰۰	۰.۹۴۴۰
درگیری شغلی	۰.۵۸۰۳	۰.۸۹۱۵	۰.۸۵۳۵
نوآوری	۰.۵۹۶۷	۰.۸۹۸۲	۰.۸۶۳۶
تمرکز زدایی	۰.۶۰۹۱	۰.۸۰۶۵	۰.۶۶۱۶
ظرفیت جذب	۰.۶۱۳۲	۰.۹۰۴۶	۰.۸۷۷۱

همانطور که مشاهده می‌شود مدل از لحاظ هر سه معیار فوق‌الذکر در سطح بسیار خوبی قرار دارد.

#### روش تجزیه و تحلیل داده‌ها

در تحقیق حاضر پس از جمع‌آوری داده‌ها و اطلاعات لازم به وسیله پرسشنامه، همگی آن‌ها کدگذاری شده، ضمن طبقه‌بندی آن‌ها، آماره‌های توصیفی مربوط به داده‌ها محاسبه شده، و در نهایت به منظور تأیید یا رد فرضیات طراحی شده در تحقیق به روش علمی، از آزمون‌های مناسب استفاده شد. برای تحلیل داده‌های عمومی و جمعیت شناختی جمع‌آوری شده از آزمودنی (مانند سن، جنسیت، تحصیلات و...) عمدتاً از آمار توصیفی توسط نرم‌افزار SPSS و Excel استفاده شده است. برای تجزیه و تحلیل استنباطی داده‌های تحقیق، و به منظور بررسی تأثیر هم‌زمان چند متغیر مستقل بر متغیر وابسته از نرم‌افزار SMART PLS و تحلیل رگرسیون استفاده شده است.

#### مطالعه توصیفی متغیرهای پژوهش

#### میانگین و انحراف معیار متغیرهای پژوهش

میانگین و انحراف معیار متغیرهای پژوهش در جدول ۴-۵ ارائه شده است.

#### جدول (۳): میانگین و انحراف معیار متغیرهای پژوهش

متغیر	میانگین	انحراف معیار
تمرکز زدایی	۲.۳۳۶	۰.۷۲
ظرفیت جذب	۲.۰۰۶	۰.۷۲
درگیری شغلی	۱.۹۹	۰.۶۷
عملکرد شغلی	۲.۰۷	۰.۸۴

با توجه به جدول ۳ میانگین تمرکز زدایی ۲/۳۳ شده که بیشترین مقدار را به خود اختصاص داده است و میانگین متغیر درگیری شغلی ۱/۹۹ شده که کمترین مقدار را به خود اختصاص داده است.

#### برازش مدل کلی

مدل کلی شامل هر دو بخش مدل اندازه‌گیری و ساختاری می‌شود و با تأیید برازش آن، بررسی برازش در یک مدل کامل می‌شود. برای بررسی برازش مدل کلی تنها کافی است یک معیار به نام GOF سنجیده شود:

$$GOF = \sqrt{\text{Communalities} \times R^2}$$

میزان Communalities از میانگین مقادیر اشتراکی که در جدول ۴-۱۲ آمده است بدست می‌آید.

جدول (۴): مقادیر اشتراکی

R2	Communality	متغیرهای مکنون
۰.۲۲۸	۰.۸۵۷	عملکرد شغلی
۰.۴۴۳	۰.۵۸۰۳	درگیری شغلی
۰.۲۱۳	۰.۶۱۳۲	ظرفیت جذب

با توجه به مقادیر جدول فوق میزان میانگین مقادیر اشتراکی برابر است با ۰.۶۶۱۸. با توجه به وجود دو ضریب تعیین موجود در مدل مقدار  $R^2$  برابر است با ۰.۳۴۰.

جدول (۵): خلاصه آزمون فرضیات

نتیجه	عدد معناداری	ضریب مسیر	فرضیه
تأیید فرضیه	۲۵.۵	۰.۶۶	تمرکز زدایی بر درگیری شغلی تاثیر مثبت معناداری دارد
رد فرضیه	۱.۶۷	۰.۱۰	تمرکز زدایی بر ظرفیت جذب تاثیر منفی دارد
تأیید فرضیه	۷.۷۶	۰.۳۸	درگیری شغلی بر ظرفیت جذب تاثیر مثبت معناداری دارد

### نتایج حاصل از آزمون فرضیه های تحقیق

**آزمون فرضیه اول:** تمرکز زدایی بر درگیری شغلی تاثیر مثبت معناداری دارد. با توجه به ضریب مسیر ۰/۶۶ و آماره t ۲۵/۵، می توان بیان نمود که در سطح اطمینان ۹۵ درصد، تمرکز زدایی با درگیری شغلی تاثیر معناداری دارد.

**آزمون فرضیه دوم:** تمرکز زدایی بر ظرفیت جذب تاثیر معناداری ندارد. با توجه به ضریب مسیر ۰/۱۰ و آماره t ۱/۶۷، می توان بیان نمود که در سطح اطمینان ۹۵ درصد، تمرکز زدایی بر ظرفیت جذب تاثیر ندارد.

**آزمون فرضیه سوم:** درگیری شغلی بر ظرفیت جذب تاثیر مثبت معناداری دارد. با توجه به ضریب مسیر ۰/۳۸ و آماره t ۷/۷۶، می توان بیان نمود که در سطح اطمینان ۹۵ درصد، درگیری شغلی بر ظرفیت جذب تاثیر معناداری دارد.

### پیشنهادات کاربردی

- ✓ تمرکززدایی باید به گونه ای ساختار یابد که اختیار تصمیم گیری های عملیاتی، به ویژه آن هایی که مستقیماً بر خدمات دهی به شهروندان تأثیر می گذارند، به مدیران و کارشناسان عملیاتی در مناطق شهرداری واگذار شود تا حس مالکیت بر نتایج شغلی تقویت گردد.
- ✓ برنامه های آموزشی مستمری برای کارکنان در نظر گرفته شود که هدف اصلی آن تقویت مهارت های حیاتی در حوزه جذب دانش باشد؛ این آموزش ها باید بر شناسایی منابع دانشی جدید و شیوه تبدیل اطلاعات بیرونی به راهکارهای داخلی تمرکز کنند.
- ✓ چارچوب های ارزیابی عملکرد کارکنان باید به شکلی تحول یابد که به جای صرفاً سنجش میزان پیروی از رویه ها، میزان مشارکت فعال در فرآیندهای خلاقانه و ارائه راهکارهای بهبود دهنده عملکرد سازمانی را به عنوان یک عامل کلیدی لحاظ کند.
- ✓ ایجاد سازوکارهای رسمی برای تسهیل اشتراک گذاری تجربیات موفق و شکست های درس آموز میان واحدها و معاونت های مختلف شهرداری، از طریق پلتفرم های مشترک یا جلسات بازنگری دوره ای، ضروری است تا انزوای اطلاعاتی از بین برود.

- ✓ برای افزایش درگیری شغلی کارکنان، باید فضایی از اعتماد سازمانی ایجاد شود که در آن کارکنان تشویق شوند تا بدون ترس از عواقب منفی، ابزارهای جدید را در فرآیندهای کاری خود آزمایش کرده و اشتباهات ناشی از یادگیری را بخشی از مسیر نوآوری بدانند.
- ✓ تخصیص منابع و بودجه محدود به تیم‌های کوچک و بین‌بخشی با مأموریت حل یک چالش شهری مشخص (مانند کاهش آلودگی صوتی)، این امکان را فراهم می‌آورد که کارکنان درگیری عمیق‌تری با نتایج نهایی داشته باشند و نوآوری هدفمند رخ دهد.
- ✓ مدیران ارشد باید در جلسات راهبردی، به‌طور فعال از کارکنان میانی و خط مقدم برای ارائه دیدگاه‌هایشان در مورد چالش‌های پیش‌رو و فرصت‌های بهبود فرآیندها دعوت کنند تا مشارکت آنان در سطح استراتژیک افزایش یابد.
- ✓ سرمایه‌گذاری بر توسعه مهارت‌های روان‌شناختی مانند تاب‌آوری در برابر تغییر و ارتباطات بین فردی مؤثر می‌تواند به تعمیق حس سرزندگی و تعهد عاطفی کارکنان نسبت به نقش‌های شغلی‌شان کمک کند.
- ✓ سیستمی برای قدردانی و پاداش‌دهی غیرمالی، مانند اعطای گواهی‌های تخصصی یا فرصت‌های توسعه حرفه‌ای، برای کارکنانی که به صورت فعالانه دانش جدیدی را جذب و در فرآیندهای شهرداری نهادینه می‌کنند، طراحی شود.
- ✓ بازنگری مستمر در سلسله مراتب گزارش‌دهی و کاهش مراحل تأیید برای تصمیمات روتین، به کارکنان سطح پایین‌تر این امکان را می‌دهد که با سرعت بیشتری به نیازهای متغیر شهروندان پاسخ دهند و عملکرد عملیاتی را به‌طور لحظه‌ای بهبود بخشند.
- ✓ بررسی نقش سبک رهبری مدیران میانی شهرداری به‌عنوان متغیر تعدیل‌گر در رابطه بین تمرکززدایی و درگیری شغلی کارکنان می‌تواند به درک عمیق‌تری از شرایط اثربخشی تمرکززدایی در سازمان‌های دولتی منجر شود.
- ✓ انجام پژوهش‌های مقایسه‌ای بین شهرداری تبریز و سایر شهرداری‌های کلان‌شهرها با ساختارهای مدیریتی متفاوت، می‌تواند به شناسایی الگوهای موفق تمرکززدایی و ظرفیت جذب در بسترهای سازمانی مختلف کمک کند.
- ✓ مطالعه کیفی از طریق مصاحبه‌های عمیق با کارکنان خط مقدم و مدیران اجرایی برای شناسایی موانع واقعی نوآوری در ساختارهای نیمه‌متمرکز، می‌تواند یافته‌های کمی پژوهش حاضر را تکمیل و تفسیرپذیرتر سازد.
- ✓ بررسی تأثیر فناوری‌های دیجیتال و هوشمندسازی خدمات شهری به‌عنوان متغیر میانجی در ارتباط بین ظرفیت جذب و نوآوری سازمانی، مسیر جدیدی برای توسعه مدل‌های مفهومی در مدیریت شهری فراهم می‌آورد.
- ✓ طراحی و آزمون مدل‌های طولی جهت سنجش پایداری اثرات تمرکززدایی و درگیری شغلی بر عملکرد کارکنان در بازه‌های زمانی مختلف، می‌تواند به نتایج معتبرتر و کاربردی‌تر برای سیاست‌گذاری‌های منابع انسانی منجر شود.

### محدودیت‌های تحقیق

- ✓ این پژوهش از نوع مقطعی است و داده‌ها در یک بازه زمانی مشخص جمع‌آوری شده‌اند، بنابراین امکان بررسی تغییرات متغیرهایی مانند درگیری شغلی، نوآوری و عملکرد کارکنان در طول زمان وجود نداشته و استنباط روابط علی با احتیاط صورت می‌گیرد.
- ✓ داده‌های پژوهش بر اساس پرسشنامه و خوداظهاری کارکنان شهرداری تبریز گردآوری شده است که می‌تواند تحت تأثیر سوگیری پاسخ‌دهی، ملاحظات اجتماعی و تمایل پاسخ‌دهندگان به ارائه تصویر مطلوب از خود یا سازمان قرار گیرد.
- ✓ محدود شدن جامعه آماری به کارکنان شهرداری تبریز سبب می‌شود تعمیم‌پذیری نتایج به سایر سازمان‌های دولتی یا شهرداری‌های دیگر با ساختار، فرهنگ و سطح تمرکز متفاوت با احتیاط انجام پذیرد.

- ✓ پیچیدگی ساختار اداری و تنوع وظایف شغلی در شهرداری ممکن است باعث شود ادراک کارکنان از مفاهیمی مانند تمرکززدایی یا نوآوری یکسان نباشد و این تفاوت‌های ادراکی به‌طور کامل در ابزار اندازه‌گیری منعکس نشده باشد.
- ✓ اگرچه تلاش شده است با استفاده از روایی و پایایی مناسب کیفیت ابزار سنجش تضمین شود، اما امکان حذف یا تعدیل برخی گویه‌ها در فرآیند تحلیل عاملی می‌تواند بر پوشش کامل ابعاد مفهومی متغیرها تأثیر گذاشته باشد.

## منابع

- ✓ احمدی، م، رضایی، ح، کریمی، س، (۱۴۰۱)، بررسی تأثیر نوآوری کارکنان بر اثربخشی سازمانی در سازمان‌های خدمات عمومی، فصلنامه مدیریت دولتی، دوره ۱۳، شماره ۲، صص ۴۵-۶۸.
- ✓ پژمان‌فر، م، لطیفی، س، امینی، ر، (۱۴۰۴)، فرهنگ اعتماد، یادگیری سازمانی و نوآوری در بخش عمومی، پژوهش‌های مدیریت دولتی نوین، دوره ۶، شماره ۱، صص ۳۳-۵۹.
- ✓ حسینی، ع، مرادی، ح، احمدپور، م، (۱۴۰۱)، تحلیل ساختار تصمیم‌گیری و تأثیر آن بر نوآوری سازمانی در شهرداری‌ها، فصلنامه مدیریت شهری، دوره ۱۴، شماره ۲، صص ۵۵-۷۸.
- ✓ حسینی، لیلا، بارانی، سپیده، (۱۳۸۵)، تبیین روابط ذهنیت مشترک، ظرفیت جذب دانش، نوآوری و انعطاف‌پذیری شرکت دارویی کشور، ششمین همایش بین‌المللی روانشناسی، علوم تربیتی و مطالعات اجتماعی، همدان.
- ✓ رضایی، حمید، شاهی، سکینه، طهماسبی، فروغ، (۱۳۹۴)، بررسی تأثیر گرایش به کارآفرینی بر عملکرد کسب و کار با نقش میانجی ظرفیت نوآوری.
- ✓ زارع، ع، حسینی، م، نادری، ف، (۱۴۰۲)، تمرکززدایی سازمانی و پیامدهای آن بر رفتارهای شغلی کارکنان، پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی، دوره ۱۵، شماره ۱، صص ۸۹-۱۱۲.
- ✓ سعیدی، مهدی، (۱۳۹۲)، بررسی ارتباط میان درگیری شغلی با ویژگی‌های جمعیت شناختی در پرستاران بیمارستان‌های منتخب تهران و کرمان، اولین کنفرانس روانشناسی، علوم تربیتی، علوم اجتماعی و علوم انسانی.
- ✓ طولابی، حمید، آتشی گلستانی، حجت‌اله، (۱۳۹۲)، بررسی رابطه‌ی درگیری شغلی با عدالت سازمانی در کارکنان صدا و سیما استان ایلام، اولین کنفرانس ملی چالش‌های مدیریت سرمایه انسانی در سازمان‌های بزرگ مقیاس، مشهد.
- ✓ قنبری، ر، اکبری، ن، شریفی، م، (۱۴۰۳)، نقش ظرفیت جذب دانش در بهبود عملکرد سازمان‌های دولتی، فصلنامه مدیریت دانش، دوره ۷، شماره ۳، صص ۲۱-۴۴.
- ✓ کمالی، یحیی، علی، مقدم، ابوالفضل، درودی، هما، (۱۳۹۵)، بررسی نقش تمرکززدایی در تحقق سلامت اداری انجام داده است و در این مقاله مفهوم سلامت اداری و کارکردهای آن، هفتمین کنفرانس ملی افق‌های نوین در علوم انسانی، اقتصاد، کارآفرینی، تهران.
- ✓ محمدی، س، صالحی، ک، موسوی، ع، (۱۴۰۰)، درگیری شغلی و پیامدهای آن بر عملکرد و نوآوری کارکنان، فصلنامه رفتار سازمانی در مدیریت، دوره ۹، شماره ۴، صص ۱۰۱-۱۲۴.
- ✓ Kesopulos, Rob J.G., Curseu, Petru L., Vermeulen, Patrick A.M., Geurts, Jac L.A., Gibcus, Petra. (2010). Information processing and strategic decision-making in small and medium-sized enterprises: The role of human and social capital in attaining decision effectiveness. *International Small Business Journal*, 31(2), 192-216.
- ✓ Kim, S. & Park, S. (2022). Decentralization, employee empowerment, and innovative behavior in public organizations. *Public Management Review*, 24(6), 845-867.

- ✓ Lee, J., Kim, H. & Chen, Y. (2023). Public sector innovation under environmental and technological pressures. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 33(2), 210–226.
- ✓ Lee, Y., Park, J. & Kwon, B. (2025). Work engagement as a driver of employee innovation in public services. *Public Personnel Management*, 54(1), 67–89.
- ✓ Rangus, K., & Slavec, A. (2017). The interplay of decentralization, employee involvement and absorptive capacity on firms' innovation and business performance. *Technological Forecasting and Social Change*.
- ✓ Satonati J. E & Dukerich J. M & Harquail C. V. (2014). Organizational images and member identification. *Administrative Science Quarterly*, 39, 239–263.
- ✓ Tang, G., Li, J. & Zhang, Y. (2024). Employee participation, work engagement, and job performance: Evidence from public organizations. *The International Journal of Human Resource Management*, 35(5), 923–945.
- ✓ Wong, K. Y., Tan, L. P. & Ooi, K. B. (2022). Absorptive capacity and organizational innovation: A knowledge-based perspective. *Knowledge Management Research & Practice*, 20(3), 389–401.
- ✓ Yang, Z., Liu, H. & Tsai, F. S. (2023). Knowledge absorption and performance improvement in public sector organizations. *Journal of Knowledge Management*, 27(4), 987–1006.
- ✓ Yaou-Tisseng, E. (2011). Customer participation and the trade-off between new product innovativeness and speed to market, *Journal of Marketing*. Vol. 72, No. 4, pp. 90–104