

تأثیر رهبری فراگیر بر پایداری شغلی و خلاقیت سازمانی با میانجیگری بازخورد رشدی و شکوفایی در کار

عزیزه پاشایی^۱، مهدیه خلیلی خضرآبادی^۲، حسن قلاوندی^۳

چکیده

هدف: مشاغل پایدار منبع درآمد و ارضای نیازهای افراد هستند و اختلال در این پایداری می‌تواند به قیمت از دست دادن معیشت و بروز استرس تمام شود و از طرفی خلاقیت به عنوان عامل مهمی در ایجاد مزیت رقابتی سازمان مورد توجه قرار می‌گیرد؛ بنابراین هدف پژوهش حاضر بررسی تأثیر رهبری فراگیر بر پایداری شغلی و خلاقیت سازمانی از طریق بررسی نقش میانجی بازخورد رشدی سرپرست و شکوفایی در کار بود. **روش:** این پژوهش از نظر هدف، کاربردی و از نظر روش، تحقیق همبستگی از نوع معادلات ساختاری بود. جامعه آماری پژوهش شامل کلیه کارکنان دانشگاه فرهنگیان استان آذربایجان غربی به تعداد ۱۶۳ نفر بود و به دلیل محدود بودن تعداد جامعه از روش سرشماری برای انتخاب نمونه استفاده شد. به منظور جمع‌آوری اطلاعات از پرسش‌نامه‌های رهبری فراگیر فانگ و همکاران (۲۰۱۹)، بازخورد رشدی سرپرست ژو (۲۰۰۳)، شکوفایی در کار پورات و همکاران (۲۰۱۲)، پایداری شغلی چین و همکاران (۲۰۲۱) و خلاقیت سازمانی درابجی و همکاران (۱۹۹۸) استفاده شد. پرسش‌نامه‌ها در بین کلیه اعضای جامعه توزیع و نهایتاً تعداد ۱۴۲ پرسشنامه عودت داده شده با استفاده از نرم‌افزارهای spss28 و Amos 24 مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت. یافته‌ها: یافته‌های پژوهش نشان داد که رهبری فراگیر بر خلاقیت سازمانی ($\beta=0/77$) و بازخوردی رشدی سرپرست ($\beta=0/84$) تأثیری مثبت و معناداری دارد ولی رابطه مستقیم رهبری فراگیر با پایداری شغلی تأیید نشد ($\beta=0/70$). اثر بازخورد رشدی سرپرست بر شکوفایی در کار نیز معنادار می‌باشد ($\beta=0/62$) و شکوفایی

۱. دکتری مدیریت آموزشی، دانشکده ادبیات و علوم انسانی، دانشگاه ارومیه، ارومیه، ایران.

pashaieazizeh@gmail.com

۲. دکتری مدیریت آموزش عالی، گروه علوم تربیتی، دانشکده ادبیات و علوم انسانی، دانشگاه ارومیه، ارومیه، ایران.

(مسئول مکاتبات) khalili.mahdieh@yahoo.com

۳. استاد، گروه علوم تربیتی، دانشکده ادبیات و علوم انسانی، دانشگاه ارومیه، ارومیه، ایران.

h.ghalavandi@urmia.ac.ir

در کار بر خلاقیت سازمانی و پایداری شغلی تأثیر مثبت و معناداری دارد. رهبری فراگیر از طریق نقش میانجی زنجیره‌ای بازخورد رشدی و شکوفایی در کار بر پایداری شغلی و خلاقیت سازمانی تأثیر غیرمستقیم دارد و نقش زنجیره‌ای متغیرهای میانجی بر خلاقیت سازمانی و پایداری شغلی نیز مورد تأیید قرار گرفت. **نتیجه‌گیری:** مدیران و سیاست‌گذاران حوزه آموزشی می‌توانند با توجه به نقش رهبری فراگیر و بازخورد رشدی سرپرست، از طریق شکوفایی در کار بر توسعه پایداری شغلی و خلاقیت سازمانی کارکنان مؤثر باشند.

واژه‌های کلیدی: بازخورد رشدی، پایداری شغلی، خلاقیت سازمانی، رهبری فراگیر، شکوفایی در کار

The effect of inclusive leadership on Career sustainability and organizational creativity through the mediation of developmental feedback and thriving at work

Azizeh Pashaei¹, Mahdiah khalili khezrabadi², Hassan Ghalavandi³

Abstract

Purpose: Sustainable jobs are a source of income and satisfaction of people's needs, and disruption of this sustainability can cost the loss of livelihood and stress, and on the other hand, creativity is considered an important factor in creating an organization's competitive advantage. Therefore the aim of the current research was to investigate the effect of inclusive leadership on Career sustainability and organizational creativity by examining the mediating role of supervisor's developmental feedback and thriving at work. **Method:** This research was applied in terms of purpose and structural equation correlation research in terms of method. The statistical population of the research included all employees of Farhangian University of West Azerbaijan Province, 163 people, and due to the limited number of the population, the census method was used to select the sample. In order to collect information from standard questionnaires of comprehensive leadership Fang et al. (2019), developmental feedback of supervisor Zhou (2003), Career sustainability by China et al. (2022), thriving at work of Porath et al. (2012) and organizational creativity by Dorabjee et al. (1998)

¹. Ph.D. in education Management, Faculty of Literature and Humanities, University of Urmia, Urmia, Iran. pashaieazizeh@gmail.com

². Ph.D. Higher education Administration. Department of Education. Faculty of Literature and Humanities. Urmia University. Urmia. Iran. (Corresponding officer) khalili.mahdiah@yahoo.com

³. Professor, Department of Education, Faculty of Literature and Humanities, Urmia University, Urmia, Iran. h.ghalavandi@urmia.ac.ir

were used. The questionnaires were distributed among all members of the community, and finally, 142 returned questionnaires were analyzed using SPSS28 and Amos 24 software. **Findings:** The findings of the study showed that inclusive leadership has a positive and significant effect on organizational creativity ($\beta=0.77$) and supervisor's developmental feedback ($\beta=0.84$), but the direct relationship between inclusive leadership and Career sustainability was not confirmed ($\beta=0.70$). The effect of supervisor's developmental feedback on thriving at work is also significant ($\beta=0.62$), and thriving at work has a positive and significant effect on organizational creativity and Career sustainability. Inclusive leadership has an indirect effect on Career sustainability and organizational creativity through the mediating role of developmental feedback and thriving at work, and the role of mediating variables on organizational creativity and Career sustainability was also confirmed. **Conclusion:** Educational managers and policymakers can be effective in developing employees' Career sustainability and organizational creativity through thriving at work, considering the role of inclusive leadership and supervisor's developmental feedback.

Keywords: Career sustainability, developmental feedback, inclusive leadership, organizational creativity, thriving at work

مقدمه

از آنجایی که مشاغل در یک محیط اقتصادی پویا و غیرقابل پیش‌بینی آشکار می‌شوند، پایداری شغلی^۱ به یک نگرانی برجسته برای افراد، سازمان‌ها و جوامع تبدیل شده‌است (لارنس، هال و آرتور^۲، ۲۰۱۵). شرایط اقتصادی، بحران بیکاری، اشتغال و نگرانی‌های مرتبط با امنیت شغلی کارکنان از جمله موضوعاتی هستند که اهمیت پایداری شغلی را افزایش می‌دهند و می‌توان این گونه ابراز کرد که اگر افراد نتوانند از طریق کار و شغل خود، درآمد و کیفیت زندگی ثابتی داشته باشند، دستیابی به سلامت، ایمنی، تندرستی و رفاه نیز غیرممکن خواهد شد (استانیسکین و استانکیویچیت^۳، ۲۰۱۸)؛ زیرا مشاغل پایدار منبع درآمد ثابت و ارضای نیازهای افراد را تضمین می‌کنند و اختلال در این پایداری می‌تواند به قیمت از دست دادن

^۱ . Career sustainability

^۲ . Lawrence, Hall & Arthur

^۳ . Staniškiene & Stankevičiute

معیشت و بروز استرس تمام شود (زرواس، پروسپیو و بایرز^۱، ۲۰۱۷). دی ووس، ون در هیدن و آکرمنز^۲ (۲۰۱۸) در تعریف مشاغل پایدار ابراز می کنند که مشاغل پایدار، نوعی از توالی هایی از تجربیات شغلی هستند که از طریق انواع الگوهای تداوم در طول زمان منعکس می شوند، در نتیجه از چندین فضای اجتماعی عبور می کنند که با عاملیت فردی مشخص می شود و بدین وسیله به فرد معنا می دهند. در واقع به استمرار شغل و مدت زمانی که شخص در شغل یا نقش فعلی خود بوده است، پایداری شغلی گفته می شود (جیانگ و وانگ^۳، ۲۰۱۸). از طرفی خلاقیت^۴ به عنوان عامل مهمی در ایجاد مزیت رقابتی سازمان مورد توجه قرار می گیرد (ریانا، آریستانا، ریحانا، ویگوستینی و عباس^۵، ۲۰۲۰). وضعیت سخت رقابت پذیری در هر صنعتی چالش هایی جدی را برای مشاغل در سراسر جهان ایجاد کرده است؛ بنابراین، هر بخش از کسب و کار به اهمیت خلاقیت برای زنده ماندن در یک محیط رقابتی سخت پی می برد (متولی جعفرآبادی، یزدخواستی، صادقی آرانی، ۱۴۰۰). خلاقیت کارکنان اشاره به تفکری آغازین در ایجاد ایده های جدید دارد که برای توسعه محصولات، رویه ها و فرآیندها مفید است (لیو، اسکولر و ژانگ^۶، ۲۰۱۳)؛ زیرا توسعه کسب و کار همیشه به ظرفیت محیط داخلی بستگی ندارد، بلکه نیازمند خلاقیت برای توجه به ایجاد فرصت ها برای شناسایی راه حل های خارجی نیز است (زنجرچی، جلیلیان و شاه محمدی، ۲۰۱۹). در همین راستا، قوش^۷ (۲۰۱۵) نیز بیان می کند که خلاقیت فردی در افزایش نوآوری نقش دارد و بر عملکرد سازمانی تأثیر خواهد گذاشت. خلاقیت فردی می تواند کارایی سازمانی را به حداکثر برساند و از آن حمایت کند (سیگالا و چالکیتی^۸، ۲۰۱۵) و از طریق خلاقیت، کارکنان می توانند ایده ها را تولید کنند و بتوانند از فرصت های موجود استفاده کنند (گاندري، آفستین و کیکهول^۹، ۲۰۱۴). با توجه به نقش سازنده خلاقیت و نیز برای دستیابی به پایداری شغلی، سرپرستان بر همکاری بین

¹ . Zervas, Proserpio & Byers

² . De Vos, Van der Heijden & Akkermans

³ . Jiang & Wang

⁴ . Creativity

⁵ . Riana, Aristana, Rihayana, Wiagustini & Abbas

⁶ . Liu, Schuler & Zhang

⁷ . Ghosh

⁸ . Sigala, & Chalkiti

⁹ . Gundry, Ofstein & Kickul

سازمان و افراد تأکید نموده‌اند و در همین راستا رهبران فراگیر اعضای گروه را تشویق می‌کند تا ایده‌ها و نظرات خود را مطرح کنند و جوی را فراهم آورند که در آن زمینه برای اختلاف نظر باز بوده و از این طریق بتوان تعصبات درون گروهی را کاهش داد (آشیکالی، گرونولد و کوئیپرز^۱، ۲۰۲۰).

در تحقیقات رهبری مدرن، بر تعامل بین رهبران و زیردستان تأکید بیشتری شده‌است (کلارک و هریسون^۲، ۲۰۱۸؛ هریسون^۳، ۲۰۱۸) و در همین راستا، مفهوم رهبری فراگیر^۴ نیز از احترام متقابل بین رهبران و پیروان، پیشرفت مشترک و همکاری برد-برد در سازمان حمایت می‌کند و ثابت شده‌است که تحت تأثیر این شکل از رهبری است که به طور قابل توجهی سرمایه روانی، عملکرد شغلی و خلاقیت کارکنان بهبود می‌یابد (کارملی، ریتیرالمون و زیو^۵، ۲۰۱۰؛ هیراک، پنگ، کارملی و شابروئک^۶، ۲۰۱۲؛ راندل، گالوین، شور، اثرهارت، چونگ و همکاران^۷، ۲۰۱۸؛ ژو، ژو، زو و ژانگ^۸، ۲۰۱۹). خلاقیت به شدت به اقدامات و تلاش‌های مدیریتی وابسته است، از جمله تخصیص نقش‌های انعطاف‌پذیر به کارکنان و اجازه دادن به آن‌ها برای تغییر نقش‌های خود مطابق با علایق خود و در نتیجه تسهیل نگرش خلاقانه (جاوید، فاطیما، خان و بشیر^۹، ۲۰۲۱). شاه، وو و ضیاءالله^{۱۰} (۲۰۲۱) با استفاده از داده‌های بخش بانکداری پاکستان به این نتیجه دست یافتند که بین رهبری فراگیر و خلاقیت کارکنان رابطه مثبت برقرار است. رهبری فراگیر می‌تواند الزامات و نیازهای زیردستان را برای همدلی برآورده کند و آن‌ها را برای انطباق با روندهای شغلی متنوع و دانش‌محور فعلی توانمند سازد. علاوه بر این، می‌تواند تأثیر زیادی بر پایداری شغلی داشته باشد (فانگ، رن، چن، چین، یوان و همکاران^{۱۱}، ۲۰۲۱). به اعتقاد گوربوز^{۱۲} و همکاران (۲۰۲۲) رهبری فراگیر و شیوه‌های منابع انسانی با مشارکت بالا

¹ . Ashikali, Groeneveld & Kuipers

² . Clark and Harrison

³ . Harrison

⁴ . Inclusive leadership

⁵ . Carmeli, Reiter-Palmon & Ziv

⁶ . Hirak, R., Peng, A. C., Carmeli, A., & Schaubroeck,

⁷ . Randel, Galvin, Shore, Ehrhart, Chung et al.

⁸ . Zhu, Zhu, Xu & Zhang

⁹ . Javed, Fatima, Khan & Bashir

¹⁰ . Shah, Wu & Zia Ullah

¹¹ . Fang, Ren, Chen, Chin, Yuan, et al.

¹² . Gürbüz

به طور مثبت با پایداری شغلی کارگران مرتبط است. نوآوری و پیشرفت فناورانه در سطح جهان به شکلی بی وقفه در حال گسترش است و افرادی که برای شرکت در این رقابت پایدار تلاش می کنند، باید به طور مداوم قادر به برآورده ساختن الزامات و نیازهای بالاتر و جدیدتری باشند (چین، جواهر و لی^۱، ۲۰۲۱). خلاقیت و نوآوری عاملی کلیدی در توانایی سازمان در ایجاد مزیت رقابتی است و رهبری فراگیر می تواند در بروز رفتارهای خلاقانه کارکنان تأثیر مثبت و معناداری داشته باشد (باقری و اکبری، ۲۰۱۸). از طرفی کارکنانی که از حمایت سرپرست و همکاران خود برخوردار می شوند و از بازخورد فعالیت های خود آگاهی می یابند، در محل کار خود با انگیزه تر و خلاق تر ظاهر می شوند (عبدوی و پاشایی، ۱۳۹۷).

بازخورد یک منبع تشویق و حمایت برای ناظران است و می تواند این معنی را برای کارکنان فراهم سازد که عملکرد کارمند قابل قبول بوده و به همین ترتیب قادر است تا رفتار کارمندان را به سمت خلاقیت و کشف روش های مختلف و بهبود وضعیت نامطلوب، سوق دهد (فودور و کارور^۲، ۲۰۰۰). بر اساس مدل ویژگی های شغلی^۳، دریافت بازخورد، یک ویژگی شغلی است که بر وضعیت کاری و نتایج کار کارکنان تأثیر می گذارد. در اصل، بازخورد مثبت و مفید سرپرستان، توجه کارکنان را به کار در حال اقدام، علاقه مندی آنها را به کار خود علی رغم حجم بار کاری و فشار زمان، جهت گیری آنها را به سمت یادگیری و توسعه و حل مشکلات دشوار، جلب می کند (عبدوی و پاشایی، ۱۳۹۷). نوع جدیدی از بازخورد که به عنوان بازخورد رشدی سرپرست^۴ (SDF) شناخته می شود، به میزانی اشاره دارد که سرپرستان اطلاعات مفید یا ارزشمندی را در اختیار کارکنان خود قرار می دهند که این اطلاعات، امکان یادگیری، توسعه و بهبود شغل را در افراد فراهم می سازد. از آنجایی که رهبری فراگیر بر احترام، شناخت و پرورش کارکنان از طریق تصدیق دستاوردهای آنها و از طریق ارائه بازخورد رشدی به آنها تأکید دارد (ژو^۵، ۲۰۰۳). بازخورد دادن به کارکنان می تواند به عنوان یک مهارت مهم بین فردی برای بهبود خلاقیت در محل کار عمل کرده و

^۱ . Chin, Jawahar & Li

^۲ . Fodor & Carver

^۳ . job characteristics model

^۴ . supervisor developmental feedback

^۵ . Zhou

از طریق شکوفایی در محل کار بر میزان خلاقیت افراد در محیط کار مؤثر باشد و شکوفایی در کار میانجی مهمی در تبدیل بازخورد جویی به خلاقیت است (وانگ، وانگ و لیو^۱، ۲۰۲۲). رهبران فراگیر می‌توانند بازخورد توسعه‌ای هدفمند را برای برآورده کردن نیازهای رشد کارکنان ارائه دهند که می‌تواند به‌طور مؤثرتری باعث تقویت نیروی کار شود (لیو، فانگ، هو، چن، لی و کای^۲، ۲۰۲۴). نتایج تحقیقات نشان داده است که بازخورد رشدی سرپرست به‌طور قابل توجهی رفتار فعال، مشارکت شغلی و خلاقیت را در کارکنان افزایش می‌دهد و منجر به یادگیری و رشد مستمر در آن‌ها می‌شود (ایوا، میچام، نیومن، شوارز و تام^۳، ۲۰۱۹؛ سو، لین و دینگ^۴، ۲۰۱۹) و نظارت بر عملکرد، از مهم‌ترین عوامل سازمانی پایداری شغلی شناخته می‌شود (مجتهدزاده، معمارزاده‌طهران، امیرنژاد، مکوندی و کرراهی‌مقدم، ۱۴۰۱).

مطابق نظر اسپریتزر، پوراث و گیسون^۵ (۲۰۱۲) از نظر پایداری فردی، "شکوفایی"^۶ برای حفظ و نگهداشت نیروی کار متعهد و سالم حیاتی است؛ این شکوفایی در محل کار برای اطمینان از شرایط روانی مثبت کارمند که منعکس‌کننده سرزندگی و تجربه یادگیری فرد است، اهمیت دارد. احساس سرزندگی، نشانه احساس پرانرژی بودن فرد و میل برای کار است و بعد یادگیری به معنای کسب و استفاده از دانش و مهارت برای ایجاد توانایی و اعتمادبه‌نفس است و زمانی که افراد از نظر روان‌شناختی شکوفا می‌شوند نه تنها زنده هستند بلکه در حال رشد هستند و یا در مسیر صعودی به سمت پیشرفت حرکت می‌کنند (اسپریتزر، ساتکلیف، داتون، ساننشین و گرت^۷، ۲۰۰۵). شکوفایی یک عنصر مهم است که به سازمان‌ها کمک می‌کند سرمایه‌های انسانی خود را حفظ کنند، اثربخشی خود را افزایش دهند و هزینه مراقبت‌های بهداشتی را کاهش دهند، همچنین کارکنان شکوفا، دارای عملکرد بالا، تعهد بیشتر، تندرستی و خلاقیت بالاتری هستند (پوراث، اسپریتزر، گیسون و گارنت^۸، ۲۰۱۲). راهبردهای شکوفایی در محل کار برای حفظ سرمایه‌های انسانی، به کارگیری ظرفیت‌های

^۱ . Wang, Wang & Liu

^۲ .Liu, Fang, Hu, Chen, Li & Cai

^۳ . Eva, Meacham, Newman, Schwarz & Tham,

^۴ . Su, Lin & Ding

^۵ . Spreitzer, Porath & Gibson

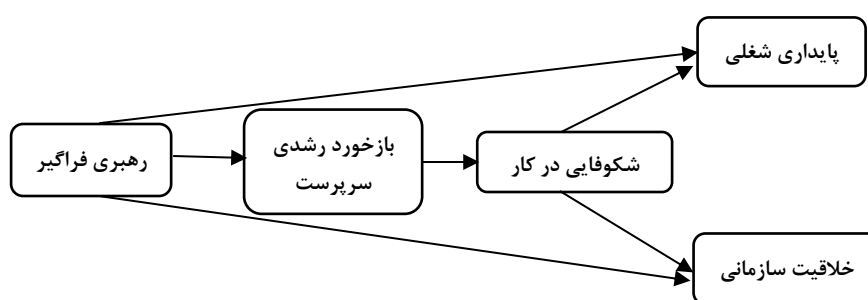
^۶ . thriving

^۷ . Spreitzer, Sutcliffe, Dutton, Sonenshein & Grant

^۸ . Porath, Spreitzer, Gibson & Garnett

نهفته آنان و ارتقای عملکرد فردی و سازمانی مهم هستند (رستگار، علی کرمی و جباری، ۱۴۰۱) و باعث می‌شوند که کارکنان به صورت فعال‌تری تقاضاها و منابع شغلی خود را مدیریت کنند و اهداف کاری و شخصی خود را تحقق بخشند (عباسی و حسینی بروجنی، ۱۴۰۱).

مطالعات مربوط به پایداری شغلی، بیشتر مطالعات کیفی بوده‌اند که به بررسی دیدگاه افراد در این زمینه پرداخته‌اند (هرمن ولوئیس، ۲۰۱۲؛ بالدريج و کولکارنی، ۲۰۱۷) و از جمله محدود مطالعات پشتیبان موجود در زمینه پایداری شغلی می‌توان به مطالعه توردر و همکاران (۲۰۲۰) اشاره کرد. از همین رو و جهت پر کردن شکاف مطالعاتی موجود، این پژوهش توجه به بافت سازمانی و ویژگی‌های فردی را در پایداری شغلی ضروری دانسته است. از همین رو و با توجه به مطالب بیان‌شده؛ پژوهش حاضر با اتخاذ رویکردی بین‌رشته‌ای و با دیدگاهی مبتنی بر دانش مدیریت و روانشناسی، به بررسی نقش میانجی بازخورد رشدی سرپرست و شکوفایی در کار می‌پردازد و تا حد معینی تحقیق را بر روی پیشایندها و پسایندهای این متغیر گسترش داده است و به عنوان شکلی از نوآوری پژوهشی، به بررسی این متغیر در زمینه تحقیقات روانشناسی و مدیریت می‌پردازد و قادر خواهد بود تا ضمن ایجاد چارچوب محتوایی و توسعه دانش معنایی در این حوزه، راهنمای عمل سیاست‌گذاران و فعالان حوزه مدیریت باشد و در تلاش برای بررسی تأثیر رهبری فراگیر بر پایداری شغلی و خلاقیت سازمانی از طریق بررسی نقش میانجی بازخورد رشدی و شکوفایی در کار کارکنان دانشگاه فرهنگیان است. بر این مبنا مدل مفهومی پژوهش به شکل زیر است:



شکل (۱): مدل مفهومی پژوهش

با توجه به مدل مفهومی فرضیه‌های زیر مورد آزمون قرار گرفته است:

۱. رهبری فراگیر بر پایداری شغلی کارکنان دانشگاه تأثیر دارد.
۲. رهبری فراگیر بر خلاقیت کارکنان دانشگاه تأثیر دارد.
۳. رهبری فراگیر بر بازخورد رشدی سرپرست کارکنان دانشگاه تأثیر دارد.
۴. بازخورد رشدی سرپرست بر شکوفایی در کار کارکنان دانشگاه تأثیر دارد.
۵. شکوفایی در کار بر پایداری شغلی کارکنان دانشگاه تأثیر دارد.
۶. شکوفایی در کار بر خلاقیت کارکنان دانشگاه تأثیر دارد.
۷. رابطه بین رهبری فراگیر با پایداری شغلی کارکنان دانشگاه به‌طور متوالی توسط بازخورد رشدی سرپرست و شکوفایی در کار میانجی‌گری می‌شود.
۸. رابطه بین رهبری فراگیر با خلاقیت کارکنان دانشگاه به‌طور متوالی توسط بازخورد رشدی سرپرست و شکوفایی در کار میانجی‌گری می‌شود.

رهبری فراگیر، پایداری شغلی و خلاقیت سازمانی

مفهوم رهبری فراگیر اولین بار توسط نمبوردر^۱ و ادموندسون^۱ در سال ۲۰۰۶ ارائه شد. هلندر^۲ (۲۰۰۹) نیز رهبری فراگیر را از نظر ارتباط متقابل بین رهبران و کارکنان مورد توجه قرارداد و بر همکاری برد-برد و دیدگاه مشترک بین آن‌ها تأکید کرد. رهبران فراگیر، فعالانه به بررسی نظرات و دیدگاه‌های مختلف کارکنان پرداخته و سعی در تصمیم‌گیری مشترک و اثربخش دارند و با الهام بخشی به افراد در تلاش‌اند تا به چشم‌اندازی سازمانی نائل شوند (سیدنقوی و ویشلی، ۱۴۰۱). فان، چن، وانگ و چن^۳ (۲۰۱۹) نیز رهبری فراگیر را به این صورت تعریف کردند که اولاً، رهبران باید تلاش کنند تا کارکنان خود را درک کنند و شکست‌های آن‌ها را تحمل کنند. دوماً، رهبران باید کارکنان خود را برای آموزش و شناخت دستاوردهایشان تشویق کنند. ثالثاً، رهبران باید با در نظر گرفتن نیازها و تقسیم منافع با کارکنان، رفتاری منصفانه با آن‌ها داشته باشند. کارمندی و همکاران (۲۰۱۰) در این خصوص معتقد بودند که رهبری فراگیر را می‌توان بر اساس میزان پذیرش، در دسترس بودن و امکان ارتباط بین رهبران و کارکنان مورد بررسی قرارداد. مطالعات نشان داده‌اند که وجود

^۱ . Nemhard & Edmondson

^۲ . Hollander

^۳ . Fang, Chen, Wang & Chen

یک سبک رهبری مثبت می‌تواند به شکلی مؤثر قصد کارمندان را برای ترک کار کاهش دهد (والدمن، کارتر و هوم، ۲۰۱۵). رهبران فراگیر نظرات و شکست‌های موقت کارکنان را تحمل می‌کنند، ارزش شخصی و توسعه شغلی بلندمدت آن‌ها را در نظر می‌گیرند و انعطاف‌پذیری شغلی آن‌ها را افزایش می‌دهند (راندل و همکاران، ۲۰۱۸). علاوه بر این، رهبران فراگیر بر توسعه کارکنان تأکید می‌کنند، فرصت‌های آموزشی را برای برآورده کردن الزامات شغلی متغیر کارکنان فراهم می‌کنند و تجدیدپذیری شغلی را افزایش می‌دهند (چین و همکاران، ۲۰۲۱). سچونوس^۲ (۲۰۱۸) اظهار داشت که سبک رهبری فراگیر عامل مهمی برای خلاقیت و نوآوری در سازمان است. همچنین، رهبران فراگیر کارکنان را تشویق می‌کنند تا نظرات خود را بیان کنند و مأموریت یک سازمان را با اراده کارکنان، همسو می‌یابند. ادغام و یکپارچگی شغلی نیز در چنین سازمان‌هایی افزایش می‌یابد (مارستند، اپیتروپاکی، نیپنبرگ و مارتین^۳، ۲۰۲۰). فانگک (۲۰۱۹) و هیراک، پنگ و کارملی و شابروک^۴ (۲۰۱۲) در مطالعات خود نشان دادند که رهبران فراگیر به کارکنان خود فرصت می‌دهند تا ایده‌ها و نظرات خود را مطرح و در اجرای آن تلاش کنند. رهبری به‌عنوان یک عامل مهم سازمانی در برخورد با تغییر و پایداری شغلی مفید تلقی می‌شود (پنگ، لی، وانگ و لین^۵، ۲۰۲۱؛ وانگ، عباس، الصولتی و شاه^۶، ۲۰۲۴).

بازخورد رشدی سرپرست

سرپرستان به‌طور قطع یک کانال بسیار مهم در ارائه بازخورد به کارکنان هستند و کارکنان اغلب رفتار خود را بر اساس ارزیابی‌های سرپرستان خود تنظیم می‌کنند (هریسون، ۲۰۱۸). بازخورد رشدی سرپرست به زمانی اشاره دارد که یک سرپرست به‌صورت مستقیم اطلاعات ارزشمندی را به کارمند ارائه می‌دهد و این اطلاعات منجر به یادگیری و بهبود در عملکرد او می‌شود (ژو، ۲۰۰۳). در این میان تئوری رهبری فراگیر، سرپرستان را تشویق می‌کند تا از

^۱ . Waldman, Carter & Hom

^۲ . Schoonus

^۳ . Marstand, Epitropaki, Knippenberg & Martin

^۴ . Hirak, Peng, Carmeli & Schaubroeck

^۵ . Peng, Li, Wang & Lin

^۶ . Wang, Abbas, Al-Sulati & Shah

طریق گوش دادن فعال و ارائه بازخوردی سازنده، روابط کاری هماهنگی با کارکنان خود ایجاد کنند و از این طریق روابط را تقویت کرده و کارکنان را در بهبود عملکرد خویش توانمندتر سازند. این بازخورد رشدی سرپرست با بهبود مهارت‌ها و تسهیل دستیابی به اهدافی که منجر به برانگیختن علاقه کارکنان به کار می‌شود، باعث افزایش کنشگری، رضایت شغلی و عملکرد کارکنان خواهد شد (سومر و کولکارنی^۱، ۲۰۱۲؛ ژنگ، دیاز، جین و دان^۲، ۲۰۱۵؛ ایوا و همکاران، ۲۰۱۹). با ارائه بازخورد رشدی، رهبران فراگیر می‌توانند شایستگی‌های کارکنان خود را به‌روز کرده و بهبود ببخشند، در نتیجه به کارکنان کمک می‌کنند تا با الزامات کاری چالش‌برانگیز فزاینده ناشی از تأثیر فناوری سازگار شده و فرصت‌های بیشتری برای توسعه شغلی پیدا کنند. بازخورد توسعه‌ای سرپرست، همچنین می‌تواند به سرپرستان و کارکنان کمک کند تا ارتباطی مبتنی بر احترام متقابل برقرار کنند و نیز به کارکنان کمک می‌کند تا از نظر اجتماعی توسط دیگران حمایت شوند و منابع روان‌شناختی اجتماعی و مثبت را برای پیشرفت شغلی کارکنان افزایش می‌دهد (فانگ و همکاران، ۲۰۲۱).

شکوفایی در کار

اسپریترز و همکاران^۳ (۲۰۰۵) شکوفایی در کار را به‌عنوان "وضعیتی روان‌شناختی که در آن فرد سرزندگی و یادگیری را در محل کار تجربه می‌کند" تعریف کردند. این محققان، نخستین کسانی بودند که مفهوم "شکوفایی" را در ساختار و سیستم سازمانی مطرح نمودند. اخیراً، مطالعات متعددی به بررسی نقش شکوفایی در کار، در زمینه‌های سازمانی پرداخته‌اند که نه تنها سبک رهبری (مورتیر، ولریک و کلیز^۴، ۲۰۱۶؛ هیلدنبRAND، ساکرامنتو و بینویز^۵، ۲۰۱۸؛ روسو، بونوکور، کارملی و گو^۶، ۲۰۱۸) بلکه ویژگی‌های کاری مانند نوآوری و بازخورد به‌موقع (لیو، ژو، چن، ژانگ و وانگ^۷، ۲۰۱۹) را نیز مورد توجه قرار داده‌اند. رهبری فراگیر از احترام متقابل، پیشرفت مشترک و همکاری برد-برد بین رهبران و کارکنان حمایت می‌کند (فانگ، ۲۰۱۴).

^۱ . Sommer & Kulkarni

^۲ . Zheng, X., Diaz, I., Jing, Y., & Dan

^۳ . Spreitzer et al.

^۴ . Mortier, Vlerick & Clays

^۵ . Hildenbrand, Sacramento & Binnewies

^۶ . Russo, Buonocore, Carmeli & Guo

^۷ . Liu, Zhu, Chen, Zhang & Wang

تحت چنین شرایطی، اصولاً کارکنان در محل کار خود احساس می‌کنند که مورد تأیید و شناسایی قرار گرفته‌اند؛ بنابراین، تمایل بیشتری دارند که متقابلاً برای بهبود عملکرد خود به‌سختی تلاش کنند و به‌علاوه، گشاده‌رویی و بردباری رهبران در چنین شرایطی به افراد کمک می‌کند تا احساس استقلال کنند و نشاط درونی آن‌ها را برمی‌انگیزد (فانگ و همکاران، ۲۰۲۱). در مورد ظرفیت تأثیرگذاری و پیش‌بینی شکوفایی در محل کار بر بروز نتایج مثبت شغلی نیز می‌توان گفت کارکنان موفق، کمتر شغل خود را ترک می‌کنند (عبید، زهرا و احمد^۱، ۲۰۱۶) و متقابلاً شکوفایی در کار، توسعه پایدار کارکنان را از طریق مزایای روانی و فیزیولوژیکی برای آن‌ها ارتقا می‌دهد (پورات و همکاران، ۲۰۱۲). به عبارت دیگر، سرزندگی حاصل از شکوفایی در کار، مشارکت کارکنان را در مدیریت افزایش می‌دهد (نیلسن، هالشر، روتنیک و زیجلاسترا^۲، ۲۰۱۷)، شناخت و توانایی حل مسئله را از طریق یادگیری افزایش می‌دهد (چین و همکاران، ۲۰۲۰) و به افراد کمک می‌کند تا تعیین کنند که آیا محیط کاری آن‌ها برای توسعه شغلی مساعد است یا خیر (اسپریتزر و همکاران، ۲۰۰۵) و تمام این عوامل می‌توانند باعث سازگاری قابل توجهی در محل کار شوند (جیانگ، ۲۰۱۷). از دیگر اثرات مثبت شکوفایی شدن نیروی کار برای سازمان، بالا رفتن سطح رفتارهای اخلاقانه و افزایش نوآوری است (رستگار، علیکرمی و جباری، ۱۴۰۱) و هنگامی که کارکنان در محل کار شکوفایی می‌شوند، منابع روان‌شناختی کمتری مصرف می‌کنند و در کار خود موفق می‌شوند (هیلدنبRAND و همکاران، ۲۰۱۸). بر اساس تئوری خودتعیین‌گری نیز، زمانی که افراد به‌صورت درونی برای انجام وظایف انگیزه دارند، احساسات مثبتی را تجربه می‌کنند (دسی و رایان^۳، ۲۰۰۸).

نقش میانجی زنجیره‌ای بازخورد رشدی سرپرست و شکوفایی در کار

مطالعات تأیید کرده‌اند که به‌موقع بودن بازخورد، می‌تواند تأثیر قابل توجهی بر احساس شکوفایی کارکنان در محل کار داشته باشد (لیو و همکاران، ۲۰۱۹). دریافت بازخورد رشدی بیشتر از سرپرستان به کارکنان کمک می‌کند تا راحت‌تر یک رابطه مبتنی بر اعتماد متقابل

^۱ . Abid, Zahra & Ahmed

^۲ . Nelissen, Hulsheger, Van Ruitenbeek & Zijlstra

^۳ . Deci & Ryan

را برقرار کنند و احتمال اینکه کارمندان طبق پیشنهاد سرپرستان خود تغییراتی در روند شغلی خود ایجاد کنند، افزایش می‌یابد و در نتیجه منجر به رفتارهای یادگیری بیشتر می‌شود (وو و لی^۱، ۲۰۱۷؛ لین، چو و لیو^۲، ۲۰۱۹). از آنجایی که رهبری فراگیر بر حمایت عاطفی کارکنان بسیار تأکید دارد؛ بازخورد رشدی سرپرستان یک سیگنال احساسی مثبت در فرد به وجود می‌آورد که بازتابی از تمایل سرپرستان برای برقراری ارتباط با کارکنان است. این رفتارهای حمایتی رهبر، توسط کارکنان به عنوان مراقبت و سرمایه‌گذاری در توجه به نیازهای اجتماعی و عاطفی آن‌ها درک می‌شود و از همین رو احساس تعهد به جبران این رفتارها را در آن‌ها ایجاد می‌کند و با بروز درجه بالاتری از سرزندگی و درگیری کاری نشان داده می‌شود (نان^۳، ۲۰۱۸؛ روچ، شنون، مارتین، سوئیدرسکی، آگوستا و همکاران^۴، ۲۰۱۹).

روش پژوهش

پژوهش حاضر از لحاظ هدف کاربردی و از نظر شیوه گردآوری داده‌ها تحقیق توصیفی - همبستگی مبتنی بر مدل‌یابی معادلات ساختاری می‌باشد. در مدل تحلیلی، رهبری فراگیر متغیر مستقل، بازخورد رشدی سرپرست و شکوفایی در کار متغیرهای میانجی و پایداری شغلی و خلاقیت سازمانی متغیرهای وابسته می‌باشند. جامعه آماری پژوهش شامل کلیه کارکنان دانشگاه فرهنگیان استان آذربایجان غربی به تعداد ۱۶۳ نفر بود و به دلیل محدود بودن تعداد جامعه از روش سرشماری برای انتخاب نمونه استفاده شد. ابزار گردآوری اطلاعات در این پژوهش پرسشنامه می‌باشد؛ بدین صورت که برای سنجش رهبری فراگیر از پرسشنامه فانگ و همکاران (۲۰۱۹) استفاده شد که شامل ۱۱ سؤال است که سه مؤلفه تشویق و به رسمیت شناختن کارکنان با سؤالات ۱ تا ۵، احترام و رفتار منصفانه با کارکنان با سؤالات ۶-۸ و تحمل شکست با سؤالات ۹-۱۱ را اندازه‌گیری می‌کند. برای سنجش بازخورد رشدی سرپرست از پرسشنامه ژو (۲۰۰۳) استفاده شد که شامل ۳ سؤال است که بر تأثیر بازخورد سرپرستان بر یادگیری، پیشرفت و توسعه عملکرد شغلی تأکید دارد. برای

^۱ . Wu & Lee

^۲ . Lin, Chiu & Liu,

^۳ . Nan

^۴ . Roch, Shannon, Martin, Swiderski, Agosta et al.

سنجش شکوفایی در کار از پرسشنامه پورات و همکاران (۲۰۱۲) استفاده شد که شامل ۱۰ سؤال است که دو مؤلفه یادگیری با سؤالات ۱ تا ۵ و سرزندگی با سؤالات ۶-۱۰ را اندازه گیری می کند. برای سنجش پایداری شغلی از پرسشنامه چین، جواهر و لی (۲۰۲۲) استفاده شد که شامل ۱۲ سؤال است که چهار مؤلفه تدبیر با سؤالات ۱ تا ۳، انعطاف پذیری با سؤالات ۴ تا ۶، امکان به روز شدن با سؤالات ۷ تا ۹ و سرزندگی با سؤالات ۱۰ تا ۱۲ اندازه گیری می شود. برای سنجش خلاقیت سازمانی از پرسشنامه دورابیجی، لاملی و کارترایت^۱ (۱۹۹۸) استفاده شد که شامل ۱۲ سؤال است که بر تأثیر سازمان و عوامل سازمانی در افزایش ایده پردازی و حمایت و تشویق ایده های نو و خلاقیت تأکید دارد. روایی صوری و محتوایی ابزارهای پژوهش توسط متخصصین رشته مدیریت آموزشی مورد تأیید قرار گرفت.

یافته های پژوهش

نمونه مورد مطالعه در این پژوهش متشکل از ۱۴۲ نفر از کارکنان دانشگاه فرهنگیان استان آذربایجان غربی بود که از این تعداد، ۵۹ نفر زن (۴۲ درصد) و ۸۳ نفر مرد (۵۸ درصد) بودند. تجزیه و تحلیل داده ها در این تحقیق از طریق مدل سازی معادلات ساختاری انجام گرفته است.

جدول (۱): آزمون کولموگروف- اسمیرنوف متغیرهای پژوهش

متغیر	آماره آزمون	P-value
رهبری فراگیر	۰/۰۹	۰/۱۹
بازخورد رشدی سرپرست	۰/۰۸	۰/۲
شکوفایی در کار	۰/۰۸	۰/۲
پایداری شغلی	۰/۰۷	۰/۲
خلاقیت سازمانی	۰/۱۰	۰/۰۷

^۱ . Dorabjee, Lumley & Cartwright

با توجه به اینکه تمامی نمرات حاصل از اندازه گیری در این پژوهش، کمی و در مقیاس فاصله‌ای قرار دارند، مطابق با اصول آمار پارامتریک، از اولین و اصلی ترین شرایط مربوط به انجام تحلیل‌ها، بررسی توزیع طبیعی نمرات است. برای این منظور از آزمون کولموگروف-اسمیرنوف^۱ (K-S) استفاده شد که نتایج به دست آمده از مقدار آماره آزمون کولموگروف-اسمیرنوف در جدول (۱) (که مقدار آن در تمام متغیرها غیر معنادار است)، نشان دهنده عدم تفاوت معنادار بین نمرات و نرمال بودن توزیع تمام متغیرهاست؛ بنابراین از نرم افزار Amos24 برای مدل سازی معادلات ساختاری استفاده شد.

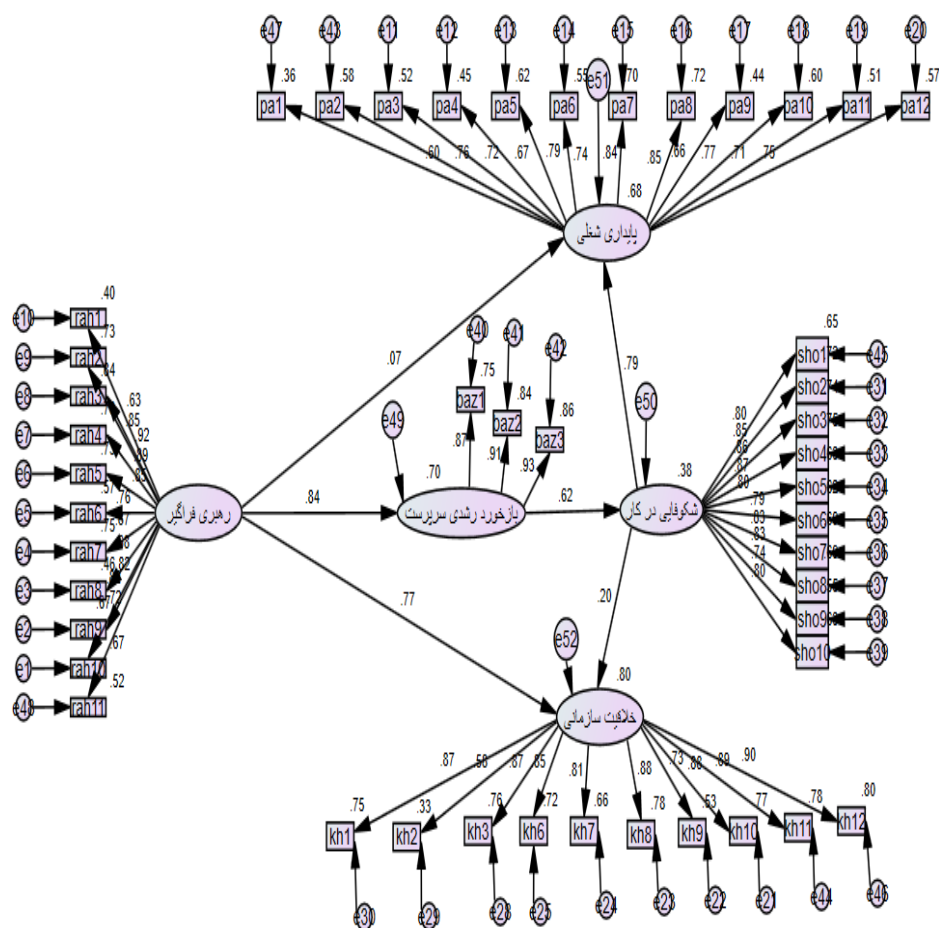
جدول (۲): ماتریس همبستگی متغیرهای پژوهش

ردیف	متغیرها	۱	۲	۳	۴	۵
۱	رهبری فراگیر	۱				
۲	بازخورد رشدی سرپرست	۰/۷۸۳**	۱			
۳	شکوفایی در کار	۰/۵۷۶**	۰/۵۹۱**	۱		
۴	پایداری شغلی	۰/۵۵۴**	۰/۴۷۶**	۰/۷۸۷**	۱	
۵	خلاقیت سازمانی	۰/۸۳۱**	۰/۷۳۹**	۰/۶۵۹**	۰/۵۷۵**	۱

** p < 0.01 * p < 0.05

ضریب همبستگی بین متغیرهای پژوهش مثبت و معنادار است. چنانچه در جدول ۲ مشاهده می شود، شدت این همبستگی از ۰/۴۷۶ (بین پایداری شغلی با رهبری فراگیر) تا ۰/۸۳۱ (بین خلاقیت سازمانی با رهبری فراگیر) متغیر است.

^۱ . Kolmogorov-Smirnov



شکل (۲): مدل پژوهش برای بررسی روابط بین متغیرها

همان‌طور که شکل (۲) نشان می‌دهد، بار عاملی همه گویه‌ها و متغیرهای آشکار در حد قابل قبول (بالاتر از ۰/۴) می‌باشند. این بدان معناست که ضریب همبستگی متغیرهای آشکار در برآورد متغیر پنهان مربوط به خود از توانایی لازم برخوردارند و نشان‌دهنده این است که روایی سازه‌های مدل مورد قبول واقع شده است.

جدول (۳): شاخص‌های برازش مدل مفهومی پژوهش

شاخص	X^2/df	GFI	AGFI	NFI	CFI	RMSEA
حد قابل قبول	۳ >	۰/۹ <	۰/۹ <	۰/۹ <	۰/۹ <	۰/۰۸ >

حد محاسبه شده	۳/۰۵	۰/۹۱	۰/۹۲	۰/۹۰۵	۰/۹۰۱	۰/۰۷۹
---------------	------	------	------	-------	-------	-------

با توجه به جدول شماره ۳، شاخص مجذور خی دو بر درجه آزادی برای مدل آزمون شده، ۳/۰۵ به دست آمده است که این مقدار اندکی بیشتر از حد قابل قبول ۳ است. شاخص های GFI و CFI نیز به ترتیب به میزان ۰/۹۱ و ۰/۹۰ محاسبه شدند که در بازه مقدار قابل قبول این شاخص ها قرار دارند. میزان شاخص RMSEA نیز برای این مدل برابر با ۰/۰۷۹ بود که با توجه به اینکه کمتر از حد ۰/۰۸ قرار دارد، نشان از برازش قابل قبول ساختار کلی مدل دارد.

جدول (۴): برآورد استاندارد پارامترهای اصلی در معادله ساختاری

مسیر	ضریب رگرسیونی استاندارد	آماره C.R.	P	نتیجه
رهبری فراگیر ← پایداری شغلی	۰/۰۷۱	۱/۰۶۱	۰/۲۸۹	رد ×
رهبری فراگیر ← خلاقیت سازمانی	۰/۷۷۴	۹/۹۰۳	۰/۰۰۰	تأیید ✓
رهبری فراگیر ← بازخورد رشدی سرپرست	۰/۸۳۶	۹/۹۷۲	۰/۰۰۰	تأیید ✓
بازخورد رشدی سرپرست ← شکوفایی در کار	۰/۶۱۷	۷/۲۲۶	۰/۰۰۰	تأیید ✓
شکوفایی در کار ← پایداری شغلی	۰/۷۸۷	۷/۷۱۷	۰/۰۰۰	تأیید ✓
شکوفایی در کار ← خلاقیت سازمانی	۰/۲۰۴	۳/۷۲۹	۰/۰۰۰	تأیید ✓

در شکل (۲) و جدول (۴) ضرایب رگرسیونی استاندارد که بیانگر شدت رابطه است و مقادیر Z (C.R.) جهت آزمون فرضیات مشخص شده است. مقدار ضرایب Z هر یک از مسیرها (به غیر از تأثیر رهبری فراگیر بر پایداری شغلی) بیشتر از ۲/۵۷ ($P < ۰/۰۱$) است، در نتیجه فرضیه های پژوهش (به استثنای تأثیر رهبری فراگیر بر پایداری شغلی) تأیید می شوند.

جدول (۶): برآورد استاندارد اثرات مستقیم، غیرمستقیم و کل در مدل ساختاری

متغیر پیش بین	متغیر ملاک	نوع اثر	مستقیم	غیرمستقیم	کل
رهبری فراگیر	بازخورد رشدی سرپرست	—	۰/۸۳۶	—	۰/۸۶۱

۰/۵۱۳	۰/۴۰۶	۰/۰۷۱	پایداری شغلی	رهبری فراگیر
۱/۰۳۷	۰/۱۰۵	۰/۷۷۴	خلاقیت سازمانی	رهبری فراگیر
۰/۵۹۳	۰/۵۱۵	۰/۵۱۵	شکوفایی در کار	رهبری فراگیر
۰/۶۸۹	–	۰/۶۱۷	شکوفایی در کار	بازخورد رشدی سرپرست
۰/۵۰۷	۰/۵۵۸	۰/۴۸۵	پایداری شغلی	بازخورد رشدی سرپرست
۰/۱۴۴	۰/۱۳۸	۰/۱۲۶	خلاقیت سازمانی	بازخورد رشدی سرپرست
۰/۷۳۷	–	۰/۷۸۷	پایداری شغلی	شکوفایی در کار
۰/۲۰۹	–	۰/۲۰۴	خلاقیت سازمانی	شکوفایی در کار

بحث و نتیجه گیری

پایداری شغلی یک مفهوم نوظهور است که مورد توجه محققان و متخصصان قرار گرفته است. درواقع، با توجه به تغییر چشم انداز کسب و کار، پایداری شغلی به هدفی مهم در بزرگ سالان شاغل تبدیل شده است و از طرفی خلاقیت، ترکیبی از قدرت ابتکار، انعطاف-پذیری و حساسیت است که فرد را قادر می سازد تا از تفکری معمول به نتایجی بدیع و مفید بیندیشد و پیامد آن رضایت شخصی و خشنودی دیگران خواهد بود. در این میان بررسی عوامل مؤثر بر پایداری شغلی و خلاقیت سازمانی برای سازمان ها در مسیر دستیابی به اهداف و بهره وری سازمانی از اهمیت بالایی برخوردار است. در همین راستا تحقیق حاضر اقدام به بررسی تأثیر رهبری فراگیر بر پایداری شغلی و خلاقیت سازمانی با میانجیگری بازخورد رشدی سرپرست و شکوفایی در کار نموده است. نتایج حاصل از تحلیل آماری فرضیات پژوهش حاکی از آن بود که مدل پژوهش به طور قوی توسط داده های جمع آوری شده از کارکنان دانشگاه فرهنگیان استان آذربایجان غربی مورد تأیید قرار گرفته است و تنها فرضیه تأثیر رهبری فراگیر بر پایداری شغلی به تأیید نرسیده است؛ اما ۶۸ درصد از واریانس پایداری شغلی توسط متغیرهای پیش بین در مدل پژوهش تبیین می شود. نتایج حاصل با پژوهش وانگ و همکاران (۲۰۲۴)، گوربوز و همکاران (۲۰۲۲)، پنگ و همکاران (۲۰۲۱) و فانگ و همکاران، (۲۰۲۱) غیرهمسو است. ممکن است در برخی از سازمان ها، رهبری فراگیر به افزایش مشارکت و رضایت کارکنان منجر شود، اما در سازمان های دیگر این نوع رهبری ممکن است به بی نظمی یا عدم تمرکز بر اهداف اصلی منجر شود. در این حالت، کارکنان

ممکن است احساس عدم ثبات کنند و این موضوع بر پایداری شغلی آن‌ها تأثیر منفی بگذارد. از آنجایی که دانشگاه فرهنگیان به عنوان یک نهاد آموزشی دولتی عمل می‌کند، ساختار سازمانی و فرهنگی آن ممکن است با اصول رهبری فراگیر همخوانی نداشته باشد؛ زیرا در سازمان‌های دولتی، تصمیم‌گیری‌ها غالباً از بالا به پایین انجام می‌شود و این موضوع می‌تواند مانع از ایجاد محیطی کاملاً فراگیر شود. از طرفی برخی از کارکنان ممکن است انتظار داشته باشند که در فرآیندهای تصمیم‌گیری مشارکت بیشتری داشته باشند، اما در عمل این مشارکت به دلیل بوروکراسی و سلسله‌مراتب موجود محدود شود. این موضوع می‌تواند احساس ناامیدی و بی‌ثباتی شغلی را در میان کارکنان ایجاد کند.

با توجه به نتایج حاصل از این پژوهش رهبری فراگیر تأثیر مستقیم، مثبت و معناداری بر خلاقیت سازمانی داشته است و ۸۰ درصد از واریانس خلاقیت سازمانی توسط متغیرهای تأثیرگذار بر آن قابل توجیه است. تأثیر رهبری فراگیر بر خلاقیت و عملکرد کارکنان نیز به‌طور گسترده مورد تأیید قرار گرفته است که با نتایج پژوهش ژو و همکاران (۲۰۱۹)، جاوید و همکاران (۲۰۲۱)، شاه و همکاران (۲۰۲۱)، راندل و همکاران (۲۰۱۸)، ژنگ و همکاران (۲۰۱۵) و فانگ (۲۰۱۴) همسو است. رهبران فراگیر اعضای گروه را تشویق می‌کنند تا ایده‌ها و نظرات خود را مطرح کنند و جوی را فراهم می‌آورند که در آن، زمینه برای اختلاف نظر باز است و برای آن ارزش قائل‌اند و از این طریق می‌توانند به افزایش خلاقیت در سازمان خود یاری رسانند (آشیکالی و همکاران، ۲۰۲۰). فانگ (۲۰۱۹) و هیراک و همکاران (۲۰۱۲) در مطالعات خود نشان دادند که رهبران فراگیر به کارکنان خود فرصت می‌دهند تا ایده‌ها و نظرات خود را مطرح و در اجرای آن تلاش کنند. همان‌گونه که ذکر شد، رهبری فراگیر از احترام متقابل، پیشرفت مشترک و همکاری برد-برد بین رهبران و پیروان حمایت می‌کند و تحت چنین شرایطی، اصولاً کارکنان در محل کار خود احساس می‌کنند که مورد تأیید و شناسایی قرار گرفته‌اند؛ بنابراین، تمایل بیشتری دارند که متقابلاً برای بهبود خود به‌سختی تلاش کنند و به‌علاوه، گشاده‌رویی و بردباری رهبران در چنین شرایطی به افراد کمک می‌کند تا احساس استقلال کنند و نشاط درونی آن‌ها را برمی‌انگیزد (فانگ و همکاران، ۲۰۲۱).

در رابطه با تأثیر رهبری فراگیر بر بازخورد رشدی سرپرست، یافته‌های پژوهش رابطه مستقیم، مثبت و معناداری را نشان داد. در همین راستا می‌توان به مطالعات لیو و همکاران (۲۰۲۴)، ایوا و همکاران (۲۰۱۹)، روچ و همکاران (۲۰۱۹)، نان (۲۰۱۸)، ژنگ و همکاران (۲۰۱۵) و سومر و کولکارنی (۲۰۱۲) اشاره کرد که نتایج آن‌ها همسو با نتایج به‌دست آمده است. رهبران فراگیر می‌توانند بازخورد توسعه‌ای هدفمند را برای برآورده کردن نیازهای رشد کارکنان ارائه دهند که می‌تواند به‌طور مؤثرتری باعث تقویت نیروی کار شود (لیو و همکاران، ۲۰۲۴). از آنجایی که رهبری فراگیر بر حمایت عاطفی کارکنان بسیار تأکید دارد؛ بازخورد رشدی سرپرستان یک سیگنال احساسی مثبت در فرد به وجود می‌آورد که بازتابی از تمایل سرپرستان برای برقراری ارتباط با کارکنان است. این رفتارهای حمایتی رهبر، به‌عنوان مراقبت و سرمایه‌گذاری در توجه به نیازهای اجتماعی و عاطفی کارکنان درک می‌شود و از همین رو احساس تعهد به جبران این رفتارها را در آن‌ها ایجاد می‌کند و با بروز درجه بالاتری از سرزندگی و درگیری کاری نشان داده می‌شود.

با توجه به نتایج حاصل از پژوهش، بازخورد رشدی سرپرست بر شکوفایی در کار کارکنان تأثیر مستقیم، مثبت و معناداری دارد که با نتایج پژوهش وانگ و همکاران (۲۰۲۲)، فانگ و همکاران (۲۰۲۱)، رستگار و همکاران (۱۴۰۱) و ایوا و همکاران (۲۰۱۹) همسو است. بازخورد دادن به کارکنان می‌تواند به‌عنوان یک مهارت مهم بین فردی برای بهبود خلاقیت در محل کار عمل کرده و از طریق شکوفایی در محل کار بر میزان خلاقیت افراد در محیط کار مؤثر باشد و شکوفایی در کار میانجی مهمی در تبدیل بازخورد جویی به خلاقیت است (وانگ، وانگ و لیو^۱، ۲۰۲۲). کارکنانی که از حمایت سرپرست و همکاران خود برخوردار می‌شوند و از بازخورد فعالیت‌های خود آگاهی می‌یابند، در محل کار خود با انگیزه‌تر و خلاق‌تر ظاهر می‌شوند (عبدوی و پاشایی، ۱۳۹۷). بازخورد رشدی سرپرست به‌طور قابل توجهی رفتار فعال، مشارکت شغلی و شکوفایی در محل کار را در کارکنان افزایش می‌دهد و منجر به یادگیری و رشد مستمر در آن‌ها می‌شود.

¹ . Wang, Wang & Liu

همچنین یافته‌های پژوهش نشان داد که شکوفایی در محل کار بر پایداری شغلی کارکنان دانشگاه تأثیری مثبت و معنادار دارد و این نتایج با تحقیقات عبید و همکاران (۲۰۱۶) و فانگ و همکاران (۲۰۲۱) همسو است. در مورد ظرفیت تأثیرگذاری و پیش‌بینی شکوفایی در محل کار بر بروز نتایج مثبت شغلی می‌توان گفت کارکنان موفق، کمتر شغل خود را ترک می‌کنند (عبید و همکاران، ۲۰۱۶) و متقابلاً شکوفایی در کار، توسعه پایدار کارکنان را از طریق مزایای روانی و فیزیولوژیکی ارتقا می‌دهد (پورات و همکاران، ۲۰۱۲). تمام این عوامل می‌توانند باعث سازگاری قابل توجهی در محل کار شوند (جیانگ، ۲۰۱۷) و چنانچه بر اساس تئوری خودتعیین‌گری، زمانی که افراد به‌صورت درونی برای انجام وظایف انگیزه دارند، احساسات مثبتی را تجربه کرده و به احتمال بیشتری در سازمان و شغل فعلی خود باقی می‌مانند (دسی و رایان، ۲۰۰۸). افزایش احساس شکوفایی و رضایت در محیط کار، به‌طور قابل توجهی موجب تقویت پایداری شغلی کارکنان دانشگاه می‌شود. این یافته‌ها بر اهمیت ایجاد فضایی حمایتی و انگیزشی در محل کار تأکید دارد که می‌تواند به حفظ و نگهداری نیروی انسانی کمک کند.

تأثیر شکوفایی در محل کار بر خلاقیت سازمانی کارکنان دانشگاه نیز مورد تأیید قرار گرفت و این نتایج با تحقیقات فانگ و همکاران (۲۰۲۱)، رستگار و همکاران (۱۴۰۱) و لیو و همکاران (۲۰۱۹) همسو است. از اثرات مثبت شکوفایی نیروی کار برای سازمان، بالا رفتن سطح رفتارهای خلاقانه و افزایش نوآوری می‌باشد (رستگار و همکاران، ۱۴۰۱). به عبارت دیگر، سرزندگی حاصل از شکوفایی در کار، مشارکت کارکنان را در مدیریت افزایش می‌دهد (نیلسن و همکاران، ۲۰۱۷) و قدرت شناخت و توانایی حل مسئله را از طریق یادگیری در کارکنان ارتقا می‌دهد (چین و همکاران، ۲۰۲۰). زمانی که کارکنان در یک محیط شکوفا و حمایتگر قرار دارند، توانایی‌های خلاقانه آن‌ها فعال‌تر شده و به بهبود عملکرد کلی سازمان منجر می‌شود. این یافته‌ها تأکیدی بر اهمیت ایجاد شرایط مساعد برای شکوفایی در سازمان‌های آموزشی دارند.

یافته‌های حاصل از این مطالعه، توجه به تأثیر تعامل بین رهبری فراگیر و دریافت بازخورد رشدی سرپرست را به عنوان عوامل مهم در موقعیت‌های سازمانی مؤثر بر

شکوفایی در کار، خلاقیت سازمانی کارکنان و پایداری شغلی روشن کرده و استنباط نظری چین و همکاران (۲۰۱۹) را تأیید می‌کند. با ارائه بازخورد رشدی، رهبران فراگیر می‌توانند شایستگی کارکنان را به‌روز کرده و بهبود ببخشند، در نتیجه به کارکنان کمک می‌کنند تا با الزامات کاری چالش‌برانگیز فزاینده ناشی از تأثیر فناوری سازگار شده و فرصت‌های بیشتری برای توسعه شغلی پیدا کنند (فانگ و همکاران، ۲۰۲۱). بازخورد توسعه‌ای سرپرست، همچنین می‌تواند به سرپرستان و کارکنان کمک کند تا ارتباطی مبتنی بر احترام متقابل برقرار کنند و نیز به کارکنان کمک می‌کند تا از نظر اجتماعی توسط دیگران حمایت شوند و منابع روان‌شناختی اجتماعی و مثبت را برای پیشرفت شغلی کارکنان افزایش می‌دهد (فانگ و همکاران، ۲۰۲۱). به‌موقع بودن بازخورد، می‌تواند تأثیر قابل توجهی بر احساس شکوفایی کارکنان در محل کار داشته باشد (لیو و همکاران، ۲۰۱۹) و دریافت بازخورد رشدی از سرپرستان به کارکنان در تسهیل برقراری رابطه‌ای مبتنی بر اعتماد متقابل یاری می‌رساند و باعث می‌شود تا کارمندان به احتمال بیشتری مطابق با پیشنهادهای و نظرات سرپرستان خود، تغییراتی را در روند شغلی خود ایجاد کنند و در نتیجه برخورداری از چنین بازخوردی منجر به رفتارهای یادگیری بیشتری در کارکنان خواهد (وو و لی، ۲۰۱۷؛ لین و همکاران، ۲۰۱۹).

در پژوهش حاضر نقش میانجی بازخورد رشدی سرپرست و شکوفایی در کار به تأیید رسید و رابطه بین رهبری فراگیر، پایداری شغلی و خلاقیت سازمانی به‌طور زنجیره‌ای از طریق شکوفایی در کار و بازخورد رشدی سرپرست، میانجیگری شد. دستیابی به چنین نتایجی، ممکن است به این دلیل باشد که در درازمدت، پایداری شغلی ممکن است تحت تأثیر محیط‌های خارجی قرار گیرد و علاوه بر اینکه کارکنان عموماً برای حرفه خود یک موضوع ذهنی دارند، بازخورد توسعه‌ای تأثیر قابل توجهی بر پایداری شغلی آنان از طریق راه‌های شناختی داشته باشد. بازخورد رشدی سرپرست می‌تواند تصویری از حمایت سازمانی برای کارمندان فراهم سازد تا در سناریوهای کاری چالش‌برانگیز متعدد آینده به آن‌ها ارجاع کنند. دریافت بازخورد رشدی بیشتر از سرپرستان به کارکنان کمک می‌کند تا راحت‌تر یک رابطه مبتنی بر اعتماد متقابل را برقرار کنند و احتمال اینکه کارمندان طبق

پیشنهاد سرپرستان خود تغییراتی در روند شغلی خود ایجاد کنند، افزایش می‌یابد و در نتیجه منجر به رفتارهای یادگیری بیشتر می‌شود.

مطابق با نتایج حاصل از پژوهش، پیشنهادهایی بدین صورت مطرح می‌شود:

- با برگزاری کارگاه‌ها و دوره‌های آموزشی برای مدیران دانشگاهی با تمرکز بر مهارت‌های رهبری فراگیر، ارتباطات مؤثر و ایجاد محیطی حمایتگر را توسعه داده و رویکردهای مبتنی بر رهبری فراگیر را گسترش دهند.
- یک سیستم بازخورد منظم در دانشگاه‌ها طراحی شود که به کارکنان امکان دهد تا بازخوردهای سازنده‌ای از همکاران و مدیران دریافت کنند. این سیستم می‌تواند شامل نظرسنجی‌ها، جلسات بازخورد و مشاوره‌های فردی باشد.
- مدیران دانشگاهی فضا و محیط کاری فراهم کنند که کارکنان بتوانند ایده‌های خلاقانه خود را بدون ترس از انتقاد ارائه دهند. این می‌تواند شامل جلسات طوفان فکری، نمایشگاه‌های ایده یا مسابقات نوآوری باشد.
- مدیران با ایجاد فرهنگ سازمانی حمایتی و شکوفایی و خلاقیت در کارکنان را ارزشمند بشمارند و این می‌تواند شامل تقدیر از ایده‌های نوآورانه و موفقیت‌های کارکنان باشد.
- به دلیل نقش حیاتی وضعیت روانی مثبت در پایداری شغلی و ارتقا خلاقیت در کارکنان، مدیران دانشگاهی باید نیازهای روان‌شناختی کارکنان خود را درک کنند و به‌طور مؤثر به تغییرات در حالات روانی آن‌ها با ارتقاء شکوفایی در کار پاسخ دهند.

References

- رستگار، عباسعلی، علی کرمی، سجاد و جباری، اقبال. (۱۴۰۱). پیشایندهای راهبردی شکوفایی کارکنان در سازمان. *فصلنامه مطالعات مدیریت راهبردی*، ۱۳(۵۰)، ۱۳۵-۱۴۸.
- رستمی، شهاب. (۱۴۰۰). عوامل تأثیرگذار در ارتقاء خلاقیت و نوآوری دانشگاه‌های افسری ارتش جمهوری اسلامی ایران. *علوم و فنون نظامی*، ۱۷(۵۶)، ۵-۲۸.

سیدنقوی، میرعلی و ویشلفی، مهدیه. (۱۴۰۱). تحلیل تأثیر سبک رهبری فراگیر بر قانون‌شکنی خیرخواهانه براساس نقش میانجی ایمنی روان‌شناختی و خودکارآمدی خلاق و تعدیلگری تبادل رهبر-عضو در سازمان‌های دولتی آذربایجان غربی. *پژوهش‌های مدیریت منابع سازمانی*، ۱۲(۲)، ۱۶۱-۱۸۶.

عباسی، حمیده و حسینی بروجنی، محمود. (۱۴۰۱). تأثیر شخصیت فعال بر سازگاری شغلی با نقش میانجی شکوفایی در کار کارکنان. *مجله ارگونومی*، ۱۰(۴)، ۲۸۹-۲۹۸.

عبدوی، فاطمه و پاشایی، سجاد. (۱۳۹۷). تجزیه و تحلیل نقش واسطه‌ای بازخورد کار از سرپرست در تأثیر عوامل محیطی، فردی، سازمانی بر ارتقای خلاقیت کارکنان. *ابتکار و خلاقیت در علوم انسانی*، ۸(۱): ۵۷-۸۲.

متولی جعفرآبادی، فاطمه، یزدخواستی، علی و صادقی آرانی، زهرا. (۱۴۰۰). محرک‌ها و بازدارنده‌های خلاقیت در سازمان: فرا تحلیل مطالعات ایرانی. *ابتکار و خلاقیت در علوم انسانی*، ۱۱(۳)، ۱۸۹-۲۲۲.

مجتهدزاده، هدا، معمارزاده طهران، غلامرضا، امیرنژاد، قنبر، مکوندی، فواد و کرراهی مقدم، سیروس. (۱۴۰۱). تبیین عوامل پایداری شغلی زنان در سطوح مدیریتی با رویکرد مدل‌سازی معادلات ساختاری، *فصلنامه زن و جامعه*، ۱۳(۵۰)، ۱۰۹-۱۲۲.

- Abbasi H, & Hoseini Boroojeni M. (2023). The Effect of Active Personality on Job Adaptation with the Role of Mediator of Flourishing in the Work of Employees. *Iran J Ergon*, 10 (4):289-298. [In Persian]
- Abdavi, F., & Pashaie, S. (2018). Analysis of the mediating role of work feedback from the supervisor in the influence of environmental, individual, and organizational factors on the promotion of employees' creativity. *Journal of Innovation and Creativity in Human Science*. 1 (8).57-82. [In Persian]
- Abid, G., Zahra, I., & Ahmed, A. (2016). Promoting thriving at work and waning turnover intention: a relational perspective. *Fut. Business J.* 2, 127-137. Doi: 10.1016/j.fbj.2016.08.001
- Ashikali, T., Groeneveld, S., & Kuipers, B. (2020). The Role of Inclusive Leadership in Supporting an Inclusive Climate in Diverse Public Sector Teams, *Review of Public Personnel Administration*, 40(2), 1-23.
- Bagheri, A., & Akbari, M. (2018). The impact of Entrepreneurial Leadership on Nurses' Innovation Work Behavior. *Journal of Nursing Scholarship*, 50(1), 1-8. doi:10.1111/jnu.12354
- Baldrige, D. C., & Kulkarni, M. (2017). The shaping of sustainable careers posthearing loss: toward greater understanding of adult onset disability, disability identity, and career transitions. *Human Relations*. 70, 1217-1236. Doi: 10.1177/0018726716687388
- Blustein, D. L. (2011). A relational theory of working. *J. Vocation. Behav.* 79, 1-17. Doi: 10.1016/j.jvb.2010.10.004

- Carmeli, A., Reiter-Palmon, R., & Ziv, E. (2010). Inclusive leadership and employee involvement in creative tasks in the workplace: the mediating role of psychological safety. *Creat. Res. J.* 22, 250–260. Doi: 10.1080/10400419.2010.504654
- Chin, T., Jawahar, I. M., & Li, G. (2021). Development and Validation of a career sustainability scale. *J. Career Dev.* 28, 51–57. Doi: 10.1177/0894845321993234
- Chin, T., Li, G. Y., Jiao, H., Addo, F., & Jawahar, I. M. (2019). Career sustainability during manufacturing innovation. *Career Dev. Int.* 24, 509–528. Doi: 10.1108/CDI-02-2019-0034
- Chin, T., Li, G. Y., Shi, Y., & Cao, L. L. (2020). The Impact of Perceived career sustainability among low-skilled workers on their innovation behavior: insights from Yin-Yang Harmony cognition. *Manage. Rev.* 32, 205–219. Doi: 10.3389/fpsyg.2021.671663
- Clark, C., & Harrison, C. (2018). Leadership: the complexities and state of the field. *Euro. Business Rev.* 30, 514–528. Doi: 10.1108/EBR-07-2017-0139
- De Vos A., Van der Heijden B. I., Akkermans J. (2018). Sustainable careers: Towards a conceptual model. *Journal of Vocational Behavior*. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2018.06.011>
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2008). Self-determination theory: A macrotheory of human motivation, development, and health. *Canad. Psychol.* 49, 182–185. Doi: 10.1037/a0012801
- Dorabjee, S., Lumley, C. E., & Cartwright, S. (1998). Culture, innovation and successful development of new medicines-an exploratory study of the pharmaceutical industry. *Leadership & Organization Development Journal*, 19(4), 199-210.
- Eva, N., Meacham, H., Newman, A., Schwarz, V., & Tham, T.L. (2019). Is coworker feedback more important than supervisor feedback for increasing innovative behavior? *Hum. Resource Manage.* 58, 383–396. Doi: 10.1002/hrm.21960
- Fang, Y. C. (2014). The Influence of inclusive leadership on team performance based on the mediating role of employees' self-efficacy *Organizational Psychological*, 5, 152–161.
- Fang, Y. C., Ren, Y. H., Chen, J. Y., Chin, T., Yuan, Q., & Lin, C. L. (2021). Inclusive leadership and career sustainability: mediating roles of supervisor developmental feedback and thriving at work. *Frontiers in Psychology*, 12, 671663.
- Fang, Y., Chen, J., Wang, M., & Chen, Ch. (2019). The Impact of Inclusive Leadership on Employees' Innovative Behaviors: The Mediation of Psychological Capital, *Frontiers in Psychology*, 10(3), 1-11.
- Fodor, E.M., Carver, R.A., (2000). Achievement and power motives, performance feedback and creativity. *Journal of Research in Personality*, 34, 380–396.

- Ghosh, K. (2015). Developing organizational creativity and innovation: Toward a model of self-leadership, employee creativity, and creativity climate and workplace innovative orientation. *Management Research Review*, 38(11), 1126-1148.
- Gundry, L. K., Ofstein, L. F., & Kickul, J. R. (2014). Seeing around corners: How creativity skills in entrepreneurship education influence innovation in business. *The International Journal of Management Education*, 12(3), 529-538.
- Gürbüz, S., van Woerkom, M., Kooij, D. T., Demerouti, E., van der Klink, J. J., & Brouwers, E. P. (2022). Employable until retirement: how inclusive leadership and HR practices can foster sustainable employability through strengths use. *Sustainability*, 14(19), 12195.
- Harrison, C. (2018). *Leadership Theory and Research: A Critical Approach to New and Existing Paradigms*. Switzerland: Palgrave MacMillan.
- Henseler, J., & Sarstedt, M. (2013). Goodness-of-fit indices for partial least squares path modeling. *Computational statistics*, 28, 565-580.
- Herman, C., & Lewis, S. (2012). Entitled to a sustainable career? Motherhood in science, engineering, and technology. *J. Soc.* 68, 767–789. Doi: 10.1111/j.1540-4560.2012.01775x
- Hildenbrand, K., Sacramento, C. A., & Binnewies, C. (2018). Transformational leadership and burnout: The role of thriving and followers' openness to experience. *J. Occupat. Health Psychol.* 23, 31–43. Doi: 10.1037/ocp0000051
- Hirak, R., Peng, A. C., Carmeli, A., & Schaubroeck, J. M. (2012). Linking leader inclusiveness to work unit performance: The importance of psychological safety and learning from failures. *Leadership Q.* 23, 107–117. Doi: 10.1016/j.leaqua.2011.11.009
- Hollander, E. P. (2009). *Inclusive Leadership: The Essential Leader Follower Relationship*. New York, NY: Routledge.
- Javed, B., Naqvi, S. M. M. R., Khan, A. K., Arjoon, S., & Tayyeb, H. H. (2019). Impact of inclusive leadership on innovative work behavior: The role of psychological safety. *Journal of Management & Organization*, 25(1), 117-136.
- Jiang, Z. (2017). Proactive personality and career adaptability: the role of thriving at work. *J. Vocat. Behav.* 98, 85–97. Doi: 10.1016/j.jvb.2016.10.003
- Lawrence B. S., Hall D. T., Arthur M. B. (2015). Sustainable careers then and now. In De Vos A., Van der Heijden B. I. J. M. (Eds.), *Handbook of research on sustainable careers* (pp. 432–449). Edward Elgar.
- Lin, C. P., Chiu, C. K., & Liu, N. T. (2019). Developing virtual team performance: an integrated perspective of social exchange and social cognitive theories. *Rev. Manage. Sci.* 13, 671–688. Doi: 10.1007/s11846-017-0261-0

- Liu, S., Schuler, R. S., & Zhang, P. (2013). External learning activities and employee creativity in Chinese R&D teams. *Cross Cultural Management: An International Journal*, 20(3), 429-448.
- Liu, Y. X., Zhu, N., Chen, C., Zhang, J. W., & Wang, S. (2019). How do employees thrive at work? Impacts of organizational context and a theoretical model. *Adv. Psychol. Sci.* 27, 2122–2132. Doi: 10.3724/SP.J.1042.2019.02122
- Liu, Y., Fang, Y., Hu, L., Chen, N., Li, X., & Cai, Y. (2024). Inclusive leadership and employee workplace well-being: the role of vigor and supervisor developmental feedback. *BMC psychology*, 12(1), 540.
- Marstand, A. F., Epitropaki, O., Knippenberg, D. V., & Martin, R. (2020). Leader and organizational identification and organizational citizenship behaviors: examining cross-lagged relationships and the moderating role of collective identity orientation. *Hum. Relat.* 001872672093811. Doi: 10.1177/0018726720938118
- Mojtahedzadeh H., Memarzadeh Tehran G., Amirnejad G., Makvandi F., Korahi Moghadam S. (2022). Explaining the factors of job tenure of women in management levels with a structural equation modeling approach. *Quarterly Journal of Women and Society*. 13 (50): 109-122. [In Persian]
- Mortier, A. V., Vlerick, P., & Clays, E. (2016). Authentic leadership and thriving among nurses: The mediating role of empathy. *J. Nurs. Manage.* 24, 357–365 doi: 10.1111/jonm.12329
- Motawalli Jafarabadi, F., Yazdkhasti, A., & Sadeghi Arani, Z. (2021). Stimulants and inhibitors of creativity in organizations: A meta-analysis of Iranian studies. *Innovation and Creativity in the Humanities*, 11(3), 189-222. [In Persian]
- Nan, Y. (2018). The influencing outcomes of job engagement: an interpretation from the social exchange theory. *Int. J. Product. Perform. Manage.* 67, 873–889. Doi: 10.1108/IJPPM-03-2017-0054
- Nelissen, P., Hulsheger, U. R., Van Ruitenbeek, G. M. C., & Zijlstra, F. R. H. (2017). Lending a helping hand at work: a multilevel investigation of prosocial motivation, inclusive climate and inclusive behavior. *J. Occup. Rehabil.* 27, 467–476. Doi: 10.1007/s10926-016-9680-z
- Nembhard, I. M., & Edmondson, A. C. (2006). Making it safe: The effects of leader inclusiveness and professional status on psychological safety and improvement efforts in health care teams. *J. Organiz. Behav.* 27, 941–966. Doi: 10.1002/job.413
- Peng, J., Li, M., Wang, Z., & Lin, Y. (2021). Transformational leadership and employees' reactions to organizational change: evidence from a meta-analysis. *The Journal of applied behavioral science*, 57(3), 369-397. Doi: 10.1177/0021886320920366

- Porath, C., Spreitzer, G., Gibson, C., & Garnett, F. G. (2012). Thriving at work: toward its measurement, construct validation, and theoretical refinement. *J. Organizat. Behav.* 33, 250–275. Doi: 10.1002/job.756
- Randel, A. E., Galvin, B. M., Shore, L. M., Ehrhart, K. H., Chung, B. G., Dean, M. A., et al. (2018). Inclusive leadership: realizing positive outcomes through belongingness and being valued for uniqueness. *Hum. Res. Manage. Rev.* 28, 190–203. Doi: 10.1016/j.hrmr.2017.07.002
- Rastgar, A. A., Alikarami, S., & Jabari, E. (2022). A Strategic Look at thriving at work: Identifying antecedents in the Employees of the General Department of Taxation. *Journal of Strategic Management Studies*, 13(50), 135-148. Doi: 10.22034/smsj.2022.131817. [In Persian]
- Riana, I. G., Wiagustini, N. L. P., Aristana, I. N., Rihayana, I. G., & Abbas, E. W. (2020). High-performance work system in moderating entrepreneurial leadership, employee creativity and knowledge sharing. *Polish Journal of Management Studies*, 21(1), 328-341. doi: 10.17512/pjms.2020.21.1.24
- Roch, S. G., Shannon, C. E., Martin, J. J., Swiderski, D., Agosta, J. P., & Shanock, L. R. (2019). Role of employee felt obligation and endorsement of the just world hypothesis: A social exchange theory investigation in an organizational justice context. *J. Appl. Soc. Psychol.* 49, 213–225. Doi: 10.1111/jasp.12578
- Rostami, S. (2021). Identifying Effective Factors in Promoting Creativity and Innovation in the Military Academies of the Army of the Islamic Republic of Iran. *Military Science and Tactics*, 17(56), 5-28. [In Persian]
- Russo, M., Buonocore, F., Carmeli, A., & Guo, L. (2018). When family supportive supervisors meet employees' need for caring: Implications for work-family enrichment and thriving. *J. Manage.* 44, 1678–1702. Doi: 10.1177/0149206315618013
- Schoonus, R. (2018). *Inclusive leadership relationship to innovative work behavior: the mediating effect of knowledge sharing and the moderating effect of mindfulness*, Thesis, Tilburg University, 14.
- Seyednaghavi M, vishlaghi M. Analyzing the Impact of Inclusive Leadership Style on pro-social rule breaking Based on the Mediating Role of Psychological Safety and Creative Self-Efficacy and Moderating Leader-Member Exchange in West Azerbaijan Governmental Organizations. *ORMR* 2022; 12 (2):161-186. [In Persian]
- Shah, M. S., Wu, C., & Ullah, Z. (2021). The inter-relationship between CSR, inclusive leadership and employee creativity: a case of the banking sector. *Sustainability*, 13(16), 9158.

- Sigala, M., & Chalkiti, K. (2015). Knowledge management, social media and employee creativity. *International Journal of Hospitality Management*, 45, 44-58. Doi: 10.1016/j.ijhm.2014.11.003
- Sommer, K. L., & Kulkarni, M. (2012). Does constructive performance feedback improve citizenship intentions and job satisfaction? The roles of perceived opportunities for advancement, respect, and mood. *Hum. Res. Dev. Q.* 23, 177–201. Doi: 10.1002/hrdq.21132
- Spreitzer, G., Porath, C. L., and Gibson, C. B. (2012). Toward human sustainability: How to enable more thriving at work. *Organiz. Dyn.* 41, 155–162. Doi: 10.1016/j.orgdyn.2012.01.009
- Spreitzer, G., Sutcliffe, K., Dutton, J., Sonenshein, S., & Grant, A. M. (2005). A socially embedded model of thriving at work. *Organ. Sci.* 16, 537–549. Doi: 10.1287/orsc.1050.0153
- Staniškiene, E., & Stankevičiute, Ž. (2018). Social sustainability measurement framework: The case of employee perspective in a CSR-committed organisation. *J. Clean. Product.* 188, 708–719. Doi: 10.1016/j.jclepro.2018.03.269
- Su, W., Lin, X., & Ding, H. (2019). The influence of supervisor developmental feedback on employee innovative behavior: a moderated mediation model. *Front. Psychol.* 10:1581. Doi: 10.3389/fpsyg.2019.01581
- Tordera, N., Peiró, J. M., Ayala, Y., Villajos, E., & Truxillo, D. (2020). The lagged influence of organizations' human resources practices on employees' career sustainability: The moderating role of age. *J. Vocat. Behav.* 120:103444. doi: 10.1016/j.jvb.2020.103444
- Waldman, D. A., Carter, M. Z., & Hom, P. W. (2015). A multilevel investigation of leadership and turnover behavior. *J. Manage.* 41, 1724–1744. Doi: 10.1177/0149206312460679
- Wang, S., Abbas, J., Al-Sulati, K. I., & Shah, S. A. R. (2024). The impact of economic corridor and tourism on local community's quality of life under one belt one road context. *Evaluation Review*, 48(2), 312-345. Doi: 10.1177/0193841X231182749
- Wang, T., Wang, D., & Liu, Z. (2022). Feedback-seeking from team members increases employee creativity: the roles of thriving at work and mindfulness. *Asia Pacific Journal of Management*, 39(4), 1321-1340
- Wu, W. L., & Lee, Y. C. (2017). Empowering group leaders encourages knowledge sharing: integrating the social exchange theory and positive organizational behavior perspective. *J. Knowledge Manage.* 21, 474–491. Doi: 10.1108/JKM-08-2016-0318
- Zanjirchi, S. M., Jalilian, N., & Shahmohamadi Mehrjardi, M. (2019). Open innovation: from technology exploitation to creation of superior performance. *Asia Pacific Journal of Innovation and Entrepreneurship*, 13(3), 326-340.

- Zervas G., Proserpio F., Byers J. W. (2017). The rise of the sharing economy: Estimating the impact of Airbnb on the hotel industry. *Journal of Marketing Research*, 54(5), 687–705. doi.:10.1509/jmr.15.0204
- Zheng, X., Diaz, I., Jing, Y., & Dan, S. C. (2015). Positive and negative supervisor developmental feedback and task-performance. *Leadership Organiz. Dev. J.* 36, 212–232. Doi: 10.1108/LODJ-04-2013-0039
- Zhou, J. (2003). When the presence of creative coworkers is related to creativity: Role of supervisor close monitoring, developmental feedback, and creative personality. *J. Appl. Psychol.* 88, 413–422. Doi: 10.1037/0021-9010.88.3.413
- Zhu, J., Zhu, J., Xu, S., & Zhang, B. (2019). The paradoxical effect of inclusive leadership on subordinates' creativity. *Front. Psychol.* 10:2960. Doi: 10.3389/fpsyg.2019.02960