

تحلیل و ارزیابی اثر سبک رهبری فراگیر در بروز رفتارهای نوآورانه

با نقش میانجی سلامت روان‌شناختی

رضا سپهوند^۱، عبدالله ساعدی^۲، معصومه مؤمنی مفرد^۳

چکیده

زمینه و هدف: سبک رهبری فراگیر با تشویق اعضای گروه موجب طرح ایده‌ها و نظرات کارکنان می‌شود و با مشارکت دادن آنان در بحث‌ها و تصمیم‌گیری‌های سازمانی سبب تحقق ایده‌ها در محیط کاری می‌شود. پژوهش حاضر باهدف تحلیل و ارزیابی اثر سبک رهبری فراگیر در بروز رفتارهای نوآورانه کارکنان با نقش میانجی سلامت روان‌شناختی انجام شد.

روش‌شناسی: این مطالعه از نظر هدف، کاربردی و از لحاظ روش و ماهیت جزء تحقیقات توصیفی-پیمایشی است. برای سنجش متغیرها از پرسشنامه استاندارد استفاده شد که روایی آن به روش محتوایی و پایایی آن با استفاده از آزمون آلفای کرونباخ بررسی و تأیید شد. جامعه آماری تحقیق شامل سازمان‌های دانش‌بنیان استان لرستان بود و طی آن با استفاده از روش نمونه‌گیری در دسترس و با کمک فرمول کوکران تعداد ۱۸۷ نفر از کارکنان و مدیران آن‌ها به‌عنوان اعضای نمونه انتخاب شدند. داده‌ها با استفاده از روش مدل‌سازی معادلات ساختاری و نرم‌افزارهای Amos و SPSS تحلیل شدند.

یافته‌ها: نتایج تحلیل داده‌ها نشان داد که سبک رهبری فراگیر تأثیر مثبت و معناداری در بروز رفتارهای نوآورانه کارکنان و سلامت روان‌شناختی دارد. به‌علاوه تحلیل مسیر غیرمستقیم، نقش میانجی سلامت روان‌شناختی در تأثیر سبک رهبری فراگیر بر بروز رفتارهای نوآورانه کارکنان را تأیید کرد.

نتیجه‌گیری: براساس یافته‌ها می‌توان اذعان داشت که سبک رهبری فراگیر با تسهیم وظایف و مسئولیت‌ها در بین اعضای گروه موجب بازیابی نیروی جوانی کارکنان از طریق افزایش احترام و مشارکت در مسائل سازمان شده و شرایط را برای بیان و اجرای ایده‌های نو مهیا می‌کند.

کلیدواژه‌ها: رهبری فراگیر، رفتارهای نوآورانه، سلامت روان‌شناختی، سازمان‌های دانش‌بنیان

۱. استاد، گروه مدیریت بازرگانی، دانشگاه لرستان، خرم‌آباد، ایران

۲. دکتری مدیریت منابع انسانی، دانشگاه لرستان، خرم‌آباد، ایران

۳. دانشجوی دکتری مدیریت منابع انسانی، دانشگاه لرستان، خرم‌آباد، ایران

تاریخ دریافت مقاله: ۹۸/۱۲/۲۸

تاریخ پذیرش نهایی مقاله: ۹۹/۰۳/۲۴

نویسنده مسئول مقاله: عبدالله ساعدی

E-mail: Saediabd115@gmail.com

مقدمه

در چند دهه اخیر، حفظ کارکنان خلاق و بهبود عملکرد سازمانی به چالشی جدی تبدیل شده است. رهبری، یکی از رویکردهای صحیح برای عبور از چالش‌ها و حرکت به سمت رونق و شکوفایی است (علی و یامین^۱، ۲۰۲۰: ۳۱۵). در عصر حاضر، شیوه‌های سنتی و کلاسیک اداره سازمان‌ها از توانایی لازم برای مواجهه با تغییر و تحولات محیطی برخوردار نیستند. به همین اساس، هدایت سازمان‌ها در هزاره جدید نیازمند سبک‌های خاصی از رهبری است تا پاسخگوی مقتضیات محیطی باشد (آشیکالی و همکاران^۲، ۲۰۲۰: ۵).

رهبری فراگیر^۳ یکی از تئوری‌های جدید دنیای معاصر است که علاقه بسیاری از محققان و پژوهشگران را به خود جلب کرده است. سبکی که در آن رهبران فعالانه به بررسی نظرات و دیدگاه‌های مختلف می‌پردازند تا تصمیم‌گیری بهتری داشته باشند. آن‌ها استعداد‌های گوناگون را منبع مزیت رقابتی می‌دانند و با الهام‌بخشی به افراد در تلاش‌اند تا عملکرد فردی و سازمانی را به سمت یک چشم‌انداز مشترک سوق دهند (رندل و همکاران^۴، ۲۰۱۸: ۱۹۳). به عبارتی، سبک رهبری فراگیر در مقایسه با دیگر سبک‌های رهبری باعث می‌شود تا رهبران پیرو این سبک، قابلیت‌های خود را با سایر کارکنان تسهیم کنند و ضمن توجه به ابعاد گسترده‌تر وضعیتی رهبری، نشان دهند که رهبری یک ویژگی جمعی نه یک صفت فردی است (بالدن و همکاران^۵، ۲۰۰۹: ۲۶۴).

از سوی دیگر، رفتارهای نوآورانه^۶ نیازی مبرم برای سازمان‌ها است. رفتارهای نوآورانه، با به‌کارگیری افکار جدید همچون روحی در کالبد سازمان دمیده می‌شود و آن را از رکود و نابودی نجات می‌دهد (وو و همکاران^۷، ۲۰۱۹: ۳۴۴۲). علاوه بر این، سلامت روان‌شناختی^۸ یکی از عوامل مؤثر بر فعالیت‌های شغلی کارکنان در محیط کاری است. سلامت روان‌شناختی وضعیتی است که در آن فرد ضمن درک توانایی‌های خود، خلاق و نوآور بوده و می‌تواند با تنش‌های شغلی به طور کارآمدی مقابله کند (ویلیامز^۹، ۲۰۱۸: ۲).

-
1. Ali & Yamin
 2. Ashikali et al.
 3. Inclusive Leadership
 4. Randel et al.
 5. Bolden et al.
 6. Innovative behaviour
 7. Voo et al.
 8. Psychological Health
 9. Williams

در دنیای کنونی هیچ سازمانی بدون نوسازی شیوه‌های رهبری خود، نمی‌تواند از گزند آسیب‌های محیطی در امان باشد و پاسخگوی نیازها و خواسته‌های مشتریان خود باشد. سازمان‌ها باروی آوردن به مبانی فکری و فلسفی رهبری به‌جای تأکید صرف بر نشانه‌های رفتاری آن‌ها گامی مهم در راستای استحکام توان دفاعی خود در برابر فشارهای محیطی بنا نهاده‌اند. رهبری فراگیر نمایانگر تعاملات افراد در سازمان است. در واقع این فرایند کنش و واکنش باعث می‌شود تا افراد از عقاید و ایده‌های همدیگر آگاه شده و به دنبال اقدامات نوآورانه باشند و با ایجاد جو مبتنی بر اعتماد که در چارچوب روابط فعال به وجود می‌آید، قابلیت‌های افراد را در مواجهه با تنش‌های محیط کاری بهبود یابد (فانگ و همکاران^۱، ۲۰۱۹: ۴). با ورود به عرصه رقابت، سازمان‌ها مجبورند در برابر رقبا، مزیت‌ها و توانایی‌های خود را شناخته و با اجرای اقدامات و برنامه‌های مناسب، پیش‌گامی خود در ارائه بهتر کالا و خدمات را به رخ دیگران بکشند. لازمه این امر در گستره تغییرات روزافزون، هدایت و رهبری اثربخش سازمان با استفاده از روش‌ها و مهارت‌های جدیدتر است.

برای مقابله اثربخش با تهدیدات و استفاده بهینه از فرصت‌ها باید فضایی بر سازمان حاکم شود که تک‌تک اعضای سازمان عمل رهبری را بر عهده گیرند و با افزایش روحیه جمعی از توانایی‌ها و قابلیت‌های همدیگر استفاده کنند. سازمان‌های دانش‌بنیان که قلب تپنده و موتور محرک اقتصادهای مبتنی بر دانش به شمار می‌روند و با داشتن ظرفیت و پتانسیل لازم در عرضه نوآوری و خلاقیت و همچنین بهره‌گیری از فرصت‌های جدید؛ سهم به‌سزایی در پیشرفت، جلوگیری از مهاجرت نخبگان، رونق اقتصادی و به‌کارگیری دانش‌آموختگان دانشگاهی دارند؛ از این قاعده مستثنا نیستند. سازمان باید فعالیت‌های رهبری را در میان کارکنان و گروه‌های کاری تسهیم کند تا آنان را به افرادی سیال و پرتحرک تبدیل کند؛ بنابراین، آنچه سازمان‌های دانش‌بنیان نیاز دارند توان ایجاد افکار نو و به‌کارگیری مناسب آن در فعالیت‌های سازمانی است. به عبارتی داشتن فکر و اندیشه‌های نو دغدغه‌ای برای سازمان‌هایی است که می‌خواهند سالم و رقابتی بمانند. از این رو، اکثر سازمان‌ها به دنبال رویکردهایی هستند که به مدد آن‌ها رفتارهای نوآورانه کارکنان در محیط کاری را بهبود بخشند. به این ترتیب، وجود سبکی از رهبری لازم است که ضمن

توسعه ظرفیت افراد، کار را از طریق دیگران و تسهیم قدرت با آنان انجام دهد. در حقیقت، شکل‌گیری رهبری فراگیر و اعطای آزادی عمل به کارکنان نه تنها در آن‌ها حس مسئولیت‌پذیری و هدفمندی را ایجاد می‌کند، بلکه باعث بروز رفتارهای خلاقانه و نوآورانه کارکنان نیز می‌شود. سازمان‌های دانش‌بنیان در سایه‌سار سبک رهبری فراگیر در پرورش کارکنان خلاق و نوآور می‌توانند رفتارهای خلاقانه و نوآورانه مدنظر خود را در ساختارها، الگوها، خط‌مشی‌ها و روش‌ها جاری کرده و در پی آن کارایی و اثربخشی را در سازمان متبوع خود فراهم سازند. به این اساس، با توجه به نقش رفتارهای نوآورانه در موفقیت سازمان‌های دانش‌بنیان و وجود راه‌حل‌ها و روش‌هایی همچون سبک رهبری فراگیر و سلامت روان‌شناختی در خلق ایده‌های جدید و همچنین کم‌توجهی تحقیقات و مطالعات صورت گرفته در پیاده‌سازی رویکردهای فوق‌الذکر برای ایجاد و شکل‌گیری ایده‌های نو و تازه در سازمان‌های دانش‌بنیان، پژوهشگران را بر آن داشت که با توجه به نقش میانجی سلامت روان‌شناختی، به بررسی و تحلیل سبک رهبری فراگیر در بروز رفتارهای نوآورانه کارکنان در سازمان‌های دانش‌بنیان بپردازند.

پیشینه پژوهش

مفهوم رهبری فراگیر^۱ برای اولین بار توسط نمبهارد و ادموندسون^۲ (۲۰۰۶) مطرح شد. از دیدگاه آنان، رهبری فراگیر موقعیتی را به وجود می‌آورد که در آن کارکنان در تصمیم‌گیری‌ها مشارکت می‌کنند و در حقیقت یک فضای حمایتی را برای کلیه کارکنان شکل می‌دهد (جوادی^۳، ۲۰۱۸: ۹). هولاندر^۴ (۲۰۰۹) معتقد است که رهبری فراگیر یک موقعیت برد - برد با چشم‌انداز و هدف مشترک است که از روابط وابسته به هم شکل می‌گیرد. همچنین اوسپینا^۵ (۲۰۱۱) سبک رهبری فراگیر را با ارزش توصیف می‌کند و بیان می‌دارد که استفاده از این سبک یعنی پذیرفتن کارکنان در تمامی سطوح سازمان و آن‌ها را مسئول نتایج دانستن (کای و همکاران^۶، ۲۰۱۹: ۶). رهبری فراگیر فعالانه اطلاعات اعضای گروه را استخراج کرده و

1. Inclusive Leadership
 2. Nembhard & Edmondson
 3. Javad
 4. Hollander
 5. Ospina
 6. Qi et al.

آن‌ها را به مشارکت در تصمیم‌گیری تشویق می‌کند (ژو و همکاران^۱، ۲۰۲۰: ۳). رهبری فراگیر یک نوع رهبری باز، مؤثر و در دسترس است، سبکی که ارتباط مستقیمی با عملکرد کارکنان دارد (فانگ، ۲۰۱۴: ۱۵۴)، روابط بین رهبران و پیروان را موردتوجه قرار می‌دهد (لئو و همکاران^۲، ۲۰۱۶: ۱۴۸۴)، از اختلاف نظر دفاع می‌کند و به نظرات زیردستان گوش می‌دهد (لئو و همکاران، ۲۰۱۷: ۶۷۹). به بیان دیگر، رهبری فراگیر در به‌کارگیری و افزایش اثربخشی گروه‌های کاری متنوع بسیار سودمند است (گو و همکاران^۳، ۲۰۲۰: ۴).

مطالعات حاکی از آن است که رهبری فراگیر می‌تواند در بروز رفتارهای نوآورانه کارکنان تأثیر مثبت و معناداری داشته باشد. نوآوری عاملی کلیدی در توانایی سازمان در ایجاد مزیت رقابتی است. رفتار نوآورانه، ابتکارات و تلاش‌های عامدانه‌ای است که کارکنان برای ایجاد ایده‌های جدید، حمایت و اجرایی کردن آن‌ها در راستای بهبود وظایفشان انجام می‌دهند (باقری و اکبری^۴، ۲۰۱۸: ۲). دی جونگ و دن هارتوگ^۵ (۲۰۱۰) رفتار نوآورانه را رفتارهای آگاهانه‌ای می‌داند که افراد با به‌کارگیری ایده‌ها در راستای تقویت عملکرد انجام می‌دهند. درحالی‌که خنگ و محمود^۶ (۲۰۱۳) رفتار نوآورانه را به‌عنوان فرآیند معرفی ایده‌های جدید و انتقال آن به مرحله نهایی (به‌کارگیری ایده) توصیف می‌کنند (بارو و همکاران^۷، ۲۰۱۹: ۱۰۱۱). نوآوری، مبنا و پایه تغییر و تحول در سازمان است. به عقیده اسکات و بروس^۸ (۱۹۹۴) رفتار نوآورانه کارکنان همان ارتقاء و تحقق ایده‌های جدید در محیط کاری است. در واقع رفتار نوآورانه به کلیه رفتارهای کارکنان برای یافتن، توسعه، پیشنهاد و اجرای ایده‌های جدید به منظور بهبود عملکرد اشاره دارد (ریزا و همکاران^۹، ۲۰۱۸: ۶). رفتار نوآورانه ارتباط بسیار نزدیکی با خلاقیت دارد اما درعین حال تفاوت‌های مهمی بین این دو وجود دارد. خلاقیت یعنی تولید ایده‌های جدید و مفید در رابطه با محصولات، خدمات و فرایندها، در صورتی که نوآوری به اجرایی (پیاده‌سازی) کردن ایده‌ها اشاره دارد (سواروپ و دیگزیت^{۱۰}،

-
1. Zhu et al.
 2. Liu et al.
 3. Guo et al.
 4. Bagheri & Akbari
 5. De Jong & den Hartog
 6. Kheng & Mahmood
 7. Bawuro et al.
 8. Scott & Bruce
 9. Riazet al.
 10. Swaroop & Dixit

۲۰۱۷: ۲). مطالعات اکرم و همکاران^۱ (۲۰۱۵) و وودز و همکاران^۲ (۲۰۱۸) ابعاد رفتار نوآورانه را شامل کشف فرصت^۳، تولید ایده^۴، ترویج ایده^۵ و به‌کارگیری ایده^۶ می‌دانند (اکرم و همکاران، ۲۰۱۵؛ وودز و همکاران، ۲۰۱۸).

رهبران فراگیر اعضای گروه را تشویق می‌کند تا ایده‌ها و نظرات خود را مطرح کنند و جوی را فراهم می‌آورند که در آن رفتارها (هنجار) برای اختلاف‌نظر باز است و برای آن ارزش قائل‌اند و از این طریق می‌توان تعصبات درون‌گروهی را کاهش داد (آشیکالی و همکاران، ۲۰۲۰: ۱۱). یافته‌های فانگ و همکاران (۲۰۱۹) حکایت از آن دارد که رهبری فراگیر با رفتار نوآورانه کارکنان ارتباط معناداری دارد. همچنین بوکورست^۷ (۲۰۱۵) و هیراک و همکاران^۸ (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. سچونوس^۹ (۲۰۱۸) در تحقیقی اظهار داشت که سبک رهبری فراگیر عامل مهمی برای خلاقیت و نوآوری در سازمان است (سچونوس، ۲۰۱۸). به این ترتیب، فرضیه اول پژوهش به شرح زیر تدوین می‌شود.

فرضیه ۱. رهبری فراگیر تأثیر مثبت و معنی‌داری در بروز رفتار نوآورانه کارکنان دارد.

رهبران فراگیر از همه کارکنان بهترین نتیجه را به دست می‌آورند و به سازمان خود کمک می‌کند تا در محیط‌های پیچیده موفق‌تر عمل کنند (رندل و همکاران، ۲۰۱۷: ۲). رهبری فراگیر کارآمدی گروه را از طریق روش‌های که سایر سبک‌های رهبری موردتوجه قرار نداده‌اند، ممکن می‌سازد (کرملی و همکاران^{۱۰}، ۲۰۱۰: ۲۵۲). به‌طورکلی، رهبران فراگیر به‌گونه‌ای عمل می‌کنند که پیروانشان با گروه شناخته شوند و هم احساس تعلق و هم احساس منحصربه‌فرد بودن داشته باشند (گالگوس^{۱۱}، ۲۰۱۴: ۱۸۳). مطالعات گالگوس (۲۰۱۴) و کرملی و همکاران (۲۰۱۰) شاخص‌های رهبری فراگیر را شامل رفتار منصفانه^{۱۲}، گشودگی در

1. Akram et al.
2. Woods et al.
3. Opportunity exploration
4. Idea generation
5. Idea promotion
6. Idea implementation
7. Boekhorst
8. Hirak et al.
9. Schoonus
10. Carmeli et al.
11. Gallegos
12. Fair Treatment

برابر تفاوت‌ها^۱، ادغام (یکپارچگی)^۲ و درک مشترک در ارتباطات^۳ ذکر می‌کنند. سبک رهبری فراگیر می‌تواند باعث توانمندسازی افراد، افزایش اثربخشی گروه، سلامت روان‌شناختی، استحکام هویت افراد در گروه، ارتقاء تعامل میان افراد و تقویت مشارکت و همکاری در میان اعضای گروه شود (مینهارت و همکاران^۴، ۲۰۱۹: ۳). ریف و سینگر^۵ (۱۹۹۸) معتقدند که سلامت روان‌شناختی حالتی است که فرد در آن احساس هدف می‌کند، روابط باکیفیتی با دیگران دارد و دارای احترام و تسلط بر خویش است. همچنین رولینگ و همکاران^۶ (۲۰۰۲) در تعریفی سلامت روان‌شناختی را ظرفیت فرد در تعامل با دیگران، استفاده بهینه از قابلیت‌های خود و توانایی در کسب اهداف بیان می‌کنند (لایتون و دگرا^۷، ۲۰۱۴: ۱۱). وانگ و لی^۸ (۲۰۱۸) معتقدند که سبک رهبری فراگیر بر سلامت روان‌شناختی کارکنان تأثیر مثبت و معناداری دارد. به عبارتی، رهبری فراگیر احساس خود توانمندی، آسایش ذهنی و شناخت توانایی‌ها و قابلیت‌ها را در کارکنان افزایش می‌دهد. جواد و همکاران (۲۰۱۷) با انجام مطالعه‌ای در پاکستان دریافتند که سبک رهبری فراگیر نه تنها بر رفتار نوآورانه کارکنان بلکه بر ایمنی و سلامت روان‌شناختی کارکنان تأثیر مثبتی دارد. نتایج پژوهش هیراک و همکاران^۹ (۲۰۱۲) نیز حاکی از آن است هنگامی که رهبران فراگیر نگرشی باز نسبت به کارکنان دارند و به‌طور مؤثر با کارکنان ارتباط برقرار می‌کنند، اعتمادبه‌نفس و امید آن‌ها بیشتر می‌شود. در واقع به‌کارگیری سبک رهبری فراگیر موجب امنیت و سلامت روانی کارکنان می‌شود. بر طبق آنچه گفته شد فرضیه دوم پژوهش به شرح زیر ارائه می‌شود.

فرضیه ۲. رهبری فراگیر تأثیر مثبت و معنی‌داری بر سلامت روان‌شناختی دارد.

مفهوم سلامت روان‌شناختی فقط به معنای عدم اختلال روانی نیست، بلکه بیشتر به‌نوعی سلامت ذهنی اشاره دارد. به عبارتی سلامت روان‌شناختی یعنی احساس خود توانمندی، آسایش ذهنی و شناخت توانایی‌های خود برای محقق ساختن ظرفیت‌های

-
1. Openness to Differences
 2. Integration
 3. Shared Understanding in Communications
 4. Minehart et al.
 5. Ryff & Singer
 6. Rowling et al.
 7. Leighton & Dogra
 8. Wang & Li
 9. Hirak et al.

عقلی و هیجانی خویش (فرانسیس و کرای^۱، ۲۰۱۵: ۵۹۶). از سویی دیگر لامرس و همکاران^۲ (۲۰۱۵) سلامت روان شناختی را وضعیتی قلمداد می‌کنند که فرد قادر به بازسناسایی توانایی‌های خود (گران و همکاران^۳، ۲۰۱۳) و توانایی مواجهه با استرس‌های زندگی کاری (سئو و همکاران^۴، ۲۰۱۶) است. کیز^۵ (۲۰۱۴) سلامت روان شناختی را موجب بهبود مشارکت و همکاری میان کارکنان می‌داند (ایاسیلو و همکاران^۶، ۲۰۱۹: ۲۲۸). در تعریفی دیگر می‌توان اذعان داشت که سلامت روان شناختی یعنی توانایی لازم برای ایفای نقش‌های اجتماعی، روانی و جسمی. سلامت روان شناختی موجب افزایش میزان سازگاری فرد با دنیای پیرامونش خواهد شد. به نحوی که احساس شاد بودن، مفید و مؤثر بودن در وی ایجاد می‌شود (فانگ و لوی^۷، ۲۰۱۶: ۵). به این ترتیب، زمانی که فرد از سلامت روان شناختی برخوردار است نه تنها در انجام وظایف احساس مسئولیت بیشتری دارد، بلکه قدرت تصمیم‌گیری بالا و انگیزه خوب کار کردن را نیز دارا است (گومز و تیکسیرا^۸، ۲۰۱۴: ۱۶۸). گریف و همکاران^۹ (۲۰۱۹) در تحقیقی اعتماد به نفس^{۱۰}، احساس سعادت‌مندی^{۱۱}، سازگاری و انطباق^{۱۲}، خودآگاهی^{۱۳} و اشتیاق و علاقه به زندگی^{۱۴} را از جمله مهم‌ترین شاخص‌ها و مؤلفه‌های سلامت روان شناختی ذکر کردند. آن‌ها همچنین سلامت و امنیت روان شناختی را زمینه‌خلاقیت‌ها و نوآوری‌های ذهنی کارکنان توصیف کردند و آن را از بارزترین ویژگی‌های افراد خلاق و توانا برشمردند (گرفه و همکاران، ۲۰۱۹: ۴). امنیت و سلامت روان شناختی تداعی‌کننده نوعی باور مشترک در میان اعضای گروه است که اعضا به تسهیم عقاید و دیدگاه‌های خود بدون ترس از رد شدن توسط دیگران می‌پردازند (کسل و همکاران^{۱۵}، ۲۰۱۲: ۱۵۲). چائو و

-
1. Francis & Crea
 2. Lamers et al.
 3. Grant et al.
 4. Seow et al.
 5. Keyes
 6. Iasiello et al.
 7. Fong & Loi
 8. Gomes & Teixeira
 9. Grefe et al.
 10. Self Confidence
 11. Blissful Feeling
 12. Compatibility
 13. Self-awareness
 14. Passion for Life
 15. Kessel et al.

همکاران^۱ (۲۰۲۰) در تحقیق خود اذعان داشتند که سازمان‌هایی که تلاش می‌کنند امنیت و سلامت روانی کارکنان را فراهم آورند، کارکنان آن‌ها برای ابراز عقاید، کشف و پیاده‌سازی ایده‌های جدید در راستای اهداف سازمان تمایل بیشتری دارند (چائو و همکاران، ۲۰۲۰). سلامت روان‌شناختی نقش مهمی در بروز رفتارهای نوآورانه کارکنان ایفا می‌کند. تلاش برای بهبود امنیت و سلامت روانی افراد موجب استفاده بهینه از قابلیت‌ها و مهارت‌های آن‌ها و در نتیجه ارتقاء و تحقق ایده‌های جدید در محیط کاری می‌شود (سان و هوانگ^۲، ۲۰۱۹: ۸۱). با توجه به مطالب فوق فرضیه سوم پژوهش به شرح زیر پیشنهاد می‌شود.

فرضیه ۳. سلامت روان‌شناختی تأثیر مثبت و معنی‌داری بر بروز رفتار نوآورانه کارکنان دارد.

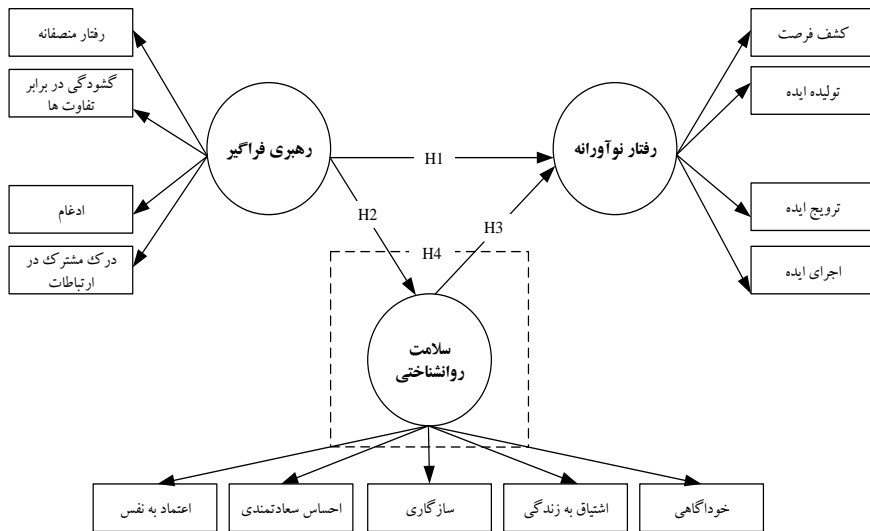
سلامت روان‌شناختی تأثیر مثبت و معناداری در رابطه رهبری فراگیر و بروز رفتارهای نوآورانه کارکنان دارد و همچنین رهبری فراگیر می‌تواند با حمایت و پشتیبانی و ایجاد فضای کاری مناسب در راستای امنیت و سلامت روانی کارکنان موجب بروز رفتارهای نوآورانه در آن‌ها می‌شود. جواد و همکاران (۲۰۱۷) با انجام مطالعه‌ای در پاکستان اذعان داشتند که رابطه سبک رهبری فراگیر و رفتارهای نوآورانه کارکنان به واسطه سلامت روان‌شناختی صورت می‌گیرد. از سویی دیگر ژو و وانگ (۲۰۱۱) در تحقیقی نشان دادند که استفاده از سبک رهبری فراگیر باعث می‌شود تا کارکنان تلاش مضاعفی برای ارائه ایده‌ها و راه‌حل‌های جدید داشته باشند و فراهم ساختن امنیت و سلامت روانی کارکنان این رابطه را تسهیل می‌کند؛ بنابراین، بر مبنای مطالب پیش گفته فرضیه چهارم پژوهش به صورت زیر تدوین می‌شود.

فرضیه ۴. سلامت روان‌شناختی نقش میانجی در تأثیر رهبری فراگیر بر بروز رفتار نوآورانه کارکنان دارد.

با توجه به مباحث گفته شده مدل مفهومی پژوهش مطابق شکل ۱ ارائه می‌شود. در این مدل از الگوی رهبری فراگیر گالگوس (۲۰۱۴) و کاتریل و همکاران (۲۰۱۱)؛ الگوی رفتار نوآورانه کارکنان اکرم و همکاران (۲۰۱۵) و وودز و همکاران (۲۰۱۸)؛ و الگوی سلامت روان‌شناختی گریف و همکاران (۲۰۱۹) استفاده شده است.

1. Chao et al.

2. Sun & Huang



شکل ۱. مدل مفهومی پژوهش

روش‌شناسی پژوهش

این مطالعه از نظر هدف، نوعی تحقیق کاربردی و از لحاظ روش و ماهیت جزء تحقیقات توصیفی - پیمایشی است. جامعه آماری پژوهش حاضر تعداد ۳۶۵ نفر از کارشناسان و مدیران سازمان‌های دانش‌بنیان استان لرستان بودند که با استفاده از روش نمونه‌گیری در دسترس تعداد ۱۸۷ نفر به عنوان اعضای نمونه آن انتخاب شدند. در پژوهش حاضر برای سنجش سبک رهبری فراگیر از پرسشنامه ۲۰ سؤالی گالگوس (۲۰۱۴)، برای سنجش متغیر رفتار نوآورانه کارکنان از پرسشنامه ۱۰ سؤالی اکرم و همکاران (۲۰۱۵) و وودز و همکاران (۲۰۱۸) و همچنین از پرسشنامه ۱۷ سؤالی گریف و همکاران (۲۰۱۹) برای سنجش سلامت روان‌شناختی استفاده شده است.

برای سنجش روایی ابزار گردآوری اطلاعات از روش روایی صوری با استفاده از نظر اساتید آشنا با موضوع استفاده شد. بنابر نظر خبرگان، روایی پرسشنامه تأیید شد. برای پایایی پرسشنامه از آلفای کرونباخ استفاده شد و نتایج آلفای کرونباخ برای هریک از مؤلفه‌های مورد سنجش در جدول ۱ ارائه شده است. از آنجایی که مقادیر آلفای کرونباخ و ضریب پایایی ترکیبی از مقدار ۰/۷ بیشتر است؛ نتایج آزمون مذکور حاکی از پایایی مناسب پرسشنامه است.

جدول ۱. ضریب پایایی پرسشنامه‌ها

ردیف	مؤلفه موردسنجش	ضریب پایایی ترکیبی (CR)	میانگین واریانس استخراج شده (AVE)	آلفای کرونباخ
۱	رهبری فراگیر	۰/۸۹	۰/۷۳	۰/۸۶
۲	رفتار نوآورانه	۰/۷۸	۰/۶۹	۰/۸۰
۳	سلامت روان‌شناختی	۰/۷۴	۰/۶۵	۰/۷۷

یافته‌های پژوهش

تحلیل داده‌های توصیفی نشان داد که تعداد ۱۲۵ نفر معادل ۶۷٪ مرد و ۶۲ نفر معادل ۳۳٪ زن هستند. همچنین در بین نمونه انتخابی ۴۹ نفر کمتر از ۳۰ سال و معادل ۲۶٪ حجم نمونه انتخابی هستند. از طرف دیگر ۹۶ نفر بین ۳۱ تا ۴۰ سال سن دارند که ۵۱٪ حجم نمونه را تشکیل می‌دهند. اعضای نمونه بالاتر از ۴۱ سال نیز ۴۲ نفر هستند که ۲۲٪ حجم نمونه را به خود اختصاص داده‌اند. در این میان ۲۹ نفر دارای مدرک فوق‌دیپلم، ۱۰۹ نفر دارای مدرک کارشناسی، ۴۹ نفر دارای مدرک کارشناسی ارشد و بالاتر هستند.

در این تحقیق از روش مدل‌سازی معادلات ساختاری برای آزمون مدل پژوهش و همچنین برای آزمون فرضیه‌های تحقیق استفاده شده است. در مدل‌سازی معادلات ساختاری بین دو گروه متغیر پنهان و آشکار تمایز وجود دارد. متغیر پنهان، متغیری است که از چند متغیر آشکار به وجود می‌آید. با توجه به مدل مفهومی، این تحقیق دارای ۱۳ متغیر آشکار است که سه مفهوم (متغیر پنهان) که شامل رهبری فراگیر، رفتار نوآورانه و سلامت روان‌شناختی را اندازه‌گیری می‌کنند. برای برازش مدل از معیارهای برازشی که در مدل‌سازی معادلات ساختاری وجود دارد، استفاده شده است. معیارهای برازش نشان‌دهنده این است که آیا مدل بازنمایی شده توسط داده‌ها، مدل اندازه‌گیری تحقیق را تأیید می‌کند یا خیر. در جدول ۲ شاخص‌های برازش و برازش قابل قبول آن‌ها ارائه شده است. شاخص‌های کلی برازش برای الگوهای اندازه‌گیری (تحلیل عاملی تأییدی) با استفاده از نرم‌افزار Amos مورد ارزیابی قرار گرفت. شاخص‌های برازش برای مدل‌های تحلیل عاملی تأییدی برای کلیه متغیرهای پنهان تحقیق در سطح مطلوبی قرار داشتند و حاکی از این بودند که شاخص‌های اندازه‌گیری (متغیرهای آشکار) به خوبی می‌توانند متغیرهای پنهان را اندازه‌گیری کنند. همچنین نتایج تحلیل عاملی تأییدی (جدول ۳) به همراه شاخص جزئی P برای آزمون قابل قبول بودن بار عاملی مربوط به هر سؤال بررسی شد و بارهای عاملی

همه سؤال‌ها بالاتر از ۰/۰۵ و مقدار P جزئی کمتر از ۰/۰۵ بودند در نتیجه می‌توان نتیجه گرفت که سؤال‌ها به خوبی متغیرهای مشاهده را می‌سنجند.

جدول ۲. شاخص‌های برازش و برازش قابل قبول

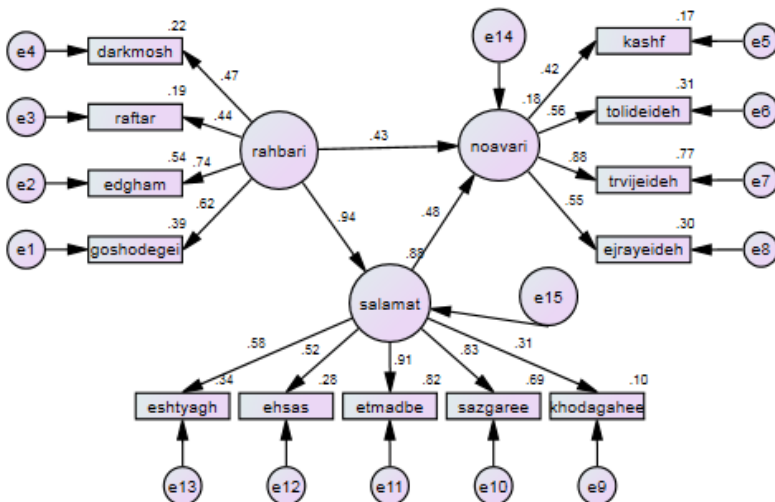
برازش قابل قبول	اختصار	نام شاخص
GFI > 90%	GFI	شاخص نیکویی برازش
AGFI > 90%	AGFI	شاخص نیکویی برازش اصلاح‌شده
NFI > 90%	NFI	شاخص برازش هنجار شده
NFI < 10%	RMSEA	ریشه میانگین مربعات خطای برآورد
بین ۱ تا ۳	CMIN/ df	کای اسکور به هنجار شده به درجه آزادی

جدول ۳. نتایج تحلیل عاملی تأییدی به همراه شاخص جزئی P برای هر سؤال

P	بار عاملی تأییدی	سؤال	مؤلفه	P	بار عاملی تأییدی	سؤال	مؤلفه
۰/۰۰۳	۰/۷۲	Q26	ترویج ایده	۰/۰۰۱	۰/۶۴	Q1	رفتار منصفانه
۰/۰۰۰	۰/۸۴	Q27		۰/۰۰۷	۰/۵۹	Q2	
۰/۰۰۹	۰/۵۶	Q28	اجرای ایده	۰/۰۰۰	۰/۶۷	Q3	
۰/۰۰۱	۰/۷۴	Q29		۰/۰۰۴	۰/۶۲	Q4	
۰/۰۰۴	۰/۵۸	Q30		۰/۰۰۰	۰/۷۱	Q5	
۰/۰۰۰	۰/۶۸	Q31	اعتماد به نفس	۰/۰۰۲	۰/۷۳	Q6	گشودگی در برابر تفاوت‌ها
۰/۰۰۱	۰/۶۵	Q32		۰/۰۰۱	۰/۸۵	Q7	
۰/۰۰۶	۰/۷۸	Q33	۰/۰۰۴	۰/۵۸	Q8		
۰/۰۰۰	۰/۸۳	Q34	۰/۰۰۰	۰/۶۹	Q9		
۰/۰۰۰	۰/۷۰	Q35	احساس سعادت‌مندی	۰/۰۰۰	۰/۸۸	Q10	ادغام
۰/۰۰۰	۰/۶۹	Q36		۰/۰۰۱	۰/۷۹	Q11	
۰/۰۰۳	۰/۷۹	Q37		۰/۰۰۰	۰/۷۵	Q12	
۰/۰۰۰	۰/۸۷	Q38		۰/۰۰۱	۰/۷۹	Q13	
۰/۰۰۳	۰/۸۳	Q39	سازگاری	۰/۰۰۰	۰/۵۹	Q14	درک مشترک در ارتباطات
۰/۰۰۱	۰/۷۴	Q40		۰/۰۰۰	۰/۶۱	Q15	
۰/۰۰۰	۰/۶۹	Q41		۰/۰۰۰	۰/۷۰	Q16	
۰/۰۰۰	۰/۶۹	Q41		۰/۰۰۰	۰/۸۳	Q17	

مؤلفه	سؤال	بار عاملی	P	مؤلفه	سؤال	بار عاملی	P
اشتیاق به زندگی	Q42	۰/۷۷	۰/۰۰۱	اشتیاق به زندگی	Q18	۰/۷۷	۰/۰۰۰
	Q43	۰/۸۷	۰/۰۰۰		Q19	۰/۶۷	۰/۰۰۵
	Q44	۰/۷۹	۰/۰۰۰		Q20	۰/۶۹	۰/۰۰۴
کشف فرصت	Q45	۰/۶۸	۰/۰۰۰	کشف فرصت	Q21	۰/۵۷	۰/۰۰۰
	Q46	۰/۷۶	۰/۰۰۱		Q22	۰/۶۶	۰/۰۰۲
	Q47	۰/۶۸	۰/۰۰۳		Q23	۰/۶۸	۰/۰۰۰
تولید ایده	Q24	۰/۸۲	۰/۰۰۰	تولید ایده	Q24	۰/۸۲	۰/۰۰۰
	Q25	۰/۷۹	۰/۰۰۱		Q25	۰/۷۹	۰/۰۰۱

پس از بررسی و تأیید الگو برای آزمون معناداری فرضیه‌ها از دو شاخص جزئی مقدار بحرانی CR و P استفاده شده است. بر اساس سطح معناداری ۰/۰۵ مقدار بحرانی باید بیشتر از ۱/۹۶ باشد، مقدار پارامتر کمتر از این در الگو مهم شمرده نمی‌شود، همچنین مقادیر کوچک‌تر از ۰/۰۵ برای مقدار P حاکی از تفاوت معنادار مقدار محاسبه‌شده برای وزن‌های رگرسیونی با مقدار صفر در سطح ۰/۹۵ دارد. برای آزمون فرضیه‌های پژوهش معادلات ساختاری و نرم‌افزار Amos استفاده شده است که خروجی نرم‌افزار به صورت شکل ۲ است.



شکل ۲. مدل ساختاری تحقیق (خروجی نرم افزار)

جدول ۴ شاخص‌های کلی سنجش برازش مدل ساختاری تحقیق را نشان می‌دهد.

جدول ۴. برازش مدل مفهومی

RMSE	NFI	GFI	P	CIMN/ DF	CIMN	DF
۰/۰۰۵	۰/۹۱	۰/۹۳	۰/۰۰۱	۲/۷۹	۱۵۲/۴۲	۱۲

با توجه به مقادیر مشاهده شده برای شاخص‌های برازش، می‌توان دریافت که مدل از برازش بسیار خوبی برخوردار است. با توجه به ضرایب مسیر به دست آمده در مدل ساختاری تحقیق، فرضیه‌های پژوهش آزمون شد که نتایج آن در جدول ۵ ارائه شده است.

جدول ۵. ضریب رگرسیونی و مقادیر شاخص‌های جزئی مربوط به فرضیه‌ها

نتیجه	P	آماره آزمون	ضریب رگرسیونی	فرضیه‌ها
تأیید	۰/۰۰۲	۲/۴۱	۰/۴۳	H ₁ : رهبری فراگیر تأثیر مثبت و معنی‌داری بر رفتار نوآورانه کارکنان دارد.
تأیید	۰/۰۰۰	۲/۷۶	۰/۹۴	H ₂ : رهبری فراگیر تأثیر مثبت و معنی‌داری بر سلامت روان‌شناختی دارد.
تأیید	۰/۰۰۰	۲/۵۱	۰/۴۸	H ₃ : سلامت روان‌شناختی تأثیر مثبت و معنی‌داری بر رفتار نوآورانه کارکنان دارد.

با توجه به جدول ۶ و آزمون فرضیه‌های اصلی پژوهش فرضیه‌های اصلی پژوهش در سطح اطمینان ۹۵٪ تأیید می‌شوند. در توضیح آزمون فرضیه‌ها اصلی باید گفت که با توجه به آماره آزمون که برای هر سه فرضیه دارای مقدار بیش از ۱/۹۶ است و مقدار (P) که کمتر از سطح خطای ۰/۰۵ است، در سطح اطمینان ۹۵٪ فرضیه‌ها تأیید شدند. از این رو با توجه به جدول ۶ می‌توان گفت که در سطح اطمینان ۹۵٪ رهبری فراگیر تأثیر مثبت و معنی‌داری بر رفتار نوآورانه کارکنان و سلامت روان‌شناختی دارد. به‌علاوه نتایج مبین آن است که در سطح اطمینان ۹۵٪ سلامت روان‌شناختی تأثیر مثبت و معنی‌داری بر رفتار نوآورانه کارکنان دارد.

در این پژوهش برای تعیین شدت اثر غیرمستقیم از طریق متغیر میانجی، از شاخص واف^۱ استفاده شد که مقداری بین صفر و یک است و هرچه این مقدار به یک نزدیک‌تر باشد، نشان از قوی‌تر بودن تأثیر متغیر میانجی دارد. در حقیقت این مقدار اثر غیرمستقیم بر اثر کل را می‌سنجد. به این ترتیب، اگر ارزش واف از ۰/۸۰ بیشتر باشد، نشان‌دهنده نقش کامل متغیر میانجی است، اگر ارزش بین ۰/۲۰ تا ۰/۸۰ باشد، نقش متغیر میانجی جزئی است و اگر ارزش کمتر از ۰/۲۰ باشد، نشان‌دهنده این است که نقش میانجی‌گری وجود ندارد. محاسبه واف به صورت زیر است:

✓ اثر غیرمستقیم رهبری فراگیر بر رفتار نوآورانه کارکنان از طریق سلامت روان‌شناختی: $0/48 \times 0/94 = 0/451$

✓ اثر کل رهبری فراگیر بر رفتار نوآورانه کارکنان: اثر غیرمستقیم + اثر مستقیم: $0/43 + 0/451 = 0/881$

✓ VAF: اثر غیرمستقیم/اثر کل: $0/451 \div 0/881 = 0/511$

همان‌گونه که تحلیل اثر مستقیم نشان می‌دهد ۰/۵۵۱ از اثر کل رهبری فراگیر بر رفتار نوآورانه کارکنان از طریق سلامت روان‌شناختی تبیین می‌شود و سلامت روان‌شناختی نقش متغیر میانجی جزئی دارد، در نتیجه فرضیه چهارم هم تأیید می‌شود.

بحث و نتیجه‌گیری

در سبک رهبری فراگیر مهم‌ترین و مؤثرترین عامل برای نیل به اهداف سازمانی، کارکنان و اعضا هستند که بیشترین مشارکت را در پذیرش مسئولیت‌ها و انجام آن‌ها بر عهده دارند. در واقع به کارگیری سبک رهبری فراگیر، احساس تعهد و رغبت را در کارکنان به وجود می‌آورد و همین امر باعث می‌شود آن‌ها استعدادها و توانایی‌های خود را شکوفا سازند و با جان و دل برای تحقق آرمان‌های سازمان تلاش کنند. پژوهش حاضر با هدف تحلیل و ارزیابی اثر سبک رهبری فراگیر در بروز رفتارهای نوآورانه کارکنان با نقش میانجی سلامت روان‌شناختی انجام پذیرفت. نتایج پژوهش به تفکیک هر فرضیه مبین آن است که در سطح اطمینان ۰/۹۵ رهبری فراگیر تأثیر مثبت و معناداری در بروز

1. Variance Accounted for (indirect effect/total effect)

رفتارهای نوآورانه کارکنان دارد. بدیهی است تسهیم قدرت، مشارکت و انجام هر چه بیشتر امور از مشخصه‌های بارز سبک رهبری فراگیر تلقی می‌شود. بر این اساس، استفاده از روش‌ها و فعالیت‌های مناسب در زمینه مشارکت کارکنان به تشویق و ترغیب آن‌ها به تعهد و مشارکت بیشتر در امور سازمان منجر می‌شود. پایه و اساس این اندیشه بر این اصل استوار است که کارکنان بر فرایند تصمیماتی که بر سرنوشت آن‌ها اثرگذار است؛ مشارکت کنند. بدون شک واگذاری اختیارات و دخیل کردن کارکنان در فعالیت‌های سازمان به نظرات و اندیشه‌ها امکان بروز می‌دهد، استعدادهای نهفته کارکنان شکوفا و در آخر به نوآوری در محیط کار منجر می‌شود. در خصوص وجوه افتراق و اشتراک این فرضیه با دیگر پژوهش‌های صورت گرفته باید گفت که نتایج این فرضیه (رهبری فراگیر تأثیر مثبت و معناداری در بروز رفتارهای نوآورانه کارکنان دارد) با پژوهش‌های آشیکالی و همکاران (۲۰۲۰)، فانگ و همکاران (۲۰۱۹)؛ سچونوس (۲۰۱۸) و جواد و همکاران (۲۰۱۸) همخوانی دارد. هرکدام از آن‌ها در پژوهش خود همچون پژوهش حاضر نشان دادند که رهبری فراگیر تأثیر مثبت و معناداری در بروز رفتارهای نوآورانه کارکنان دارد. بر این اساس، پژوهش حاضر با استناد به یافته‌ها و موقعیت سازمان‌های دانش‌بنیان در فعالیت‌های اقتصادی کشور پیشنهاد می‌کند که مدیران سازمان به صورت عملی رفتارهای منصفانه (اقدامات عادلانه و بی طرفانه)، گشودگی در برابر تفاوت‌ها (احترام به تفاوت‌ها) و درک مشترک در ارتباطات که زمینه‌ساز ایجاد سبک رهبری فراگیر است از خود بروز دهند. چراکه سبک رهبری فراگیر به نظرات و اندیشه‌ها امکان بروز و در نتیجه زمینه ارتقاء فعالیت‌های نوآورانه را در پی خواهد داشت.

نتایج پژوهش حاکی از آن است که در سطح اطمینان ۰/۹۵ سبک رهبری فراگیر تأثیر مثبت و معناداری بر سلامت روان‌شناختی کارکنان دارد. رهبران فراگیر به خوبی از قابلیت‌های عاطفی خود بهره می‌گیرند و رابطه‌ای اثربخش و سازنده با کارکنان برقرار می‌کنند. در حقیقت این‌گونه رهبران با حمایت و پشتیبانی لازم از دیگران به منظور ایجاد شور و اشتیاق در کارکنان می‌توانند بر حس توانمندی افراد و سلامت روانی ایشان تأثیر بیشتری داشته باشند و کیفیت عملکرد آن‌ها را بهبود بخشند. نتایج این فرضیه (سبک رهبری فراگیر تأثیر مثبت و معناداری بر سلامت روان‌شناختی کارکنان دارد) با مطالعات وانگ و لی (۲۰۱۸) و هیراک و همکاران (۲۰۱۲) مطابقت دارد. در پژوهش‌های مذکور بر تأثیر مثبت و معنادار سبک رهبری فراگیر بر سلامت روان‌شناختی کارکنان تأکید شده است. از آنجا که هسته

اصلی سبک رهبری فراگیر را تعامل و ارتباطات تشکیل می‌دهد، با توجه به یافته‌ها پژوهش حاضر به سازمان‌های دانش‌بنیان پیشنهاد می‌کند با عنایت به سبک رهبری فراگیر، می‌توان موجبات مشارکت و سهیم شدن کارکنان در امورات سازمانی را فراهم ساخته و با برقراری جو مبتنی بر اعتماد، بهزیستی روانی کارکنان را بهبود بخشید.

نتایج پژوهش حاکی از آن است که در سطح اطمینان ۰/۹۵ سلامت روان‌شناختی در بروز رفتارهای نوآورانه تأثیر مثبت و معناداری دارد. در واقع تلاش برای بهبود امنیت و سلامت روانی افراد باعث می‌شود تا کارکنان توانایی‌های خود را درک کرده، با فشارهای محیط‌کاری انطباق پیدا کرده، ضعف‌ها را شناخته و هیجانات و رفتار خود را کنترل کنند. در واقع داشتن امنیت و سلامت روانی به افراد این امکان را می‌دهد که به راحتی از هوش و ذکاوت خود استفاده و با ارائه راهکارهای نوین، مبتکرانه به بالا بردن کیفیت کار بپردازند. به این ترتیب، می‌توان ادعان داشت تفاوت معناداری با افراد دارای طیف سنی مختلف در خصوص فرضیه فوق وجود دارد. وجه اشتراک این فرضیه (سلامت روان‌شناختی در بروز رفتارهای نوآورانه تأثیر مثبت و معناداری دارد) را در پژوهش‌های چائو و همکاران (۲۰۲۰)، سان و هوانگ (۲۰۱۹) کسل و همکاران (۲۰۱۲) می‌توان مشاهده کرد. آن‌ها نیز در پژوهش خود نشان دادند که سلامت روان‌شناختی تأثیر مثبت و معناداری در بروز رفتارهای نوآورانه دارد. سلامت روان‌شناختی تأثیر به سزایی بر رفتارهای اجرایی در محیط‌کاری دارد و به شدت می‌تواند عملکرد سازمان را تحت شعاع قرار دهد. از این‌رو، به سازمان‌های مذکور پیشنهاد می‌شود با ایجاد فضای کاری مناسب، برقراری ارتباطات درون‌سازمانی و افزایش انعطاف‌پذیری کارکنان، گامی در راستای بهبود سلامت روان نیروی انسانی خود بردارند؛ زیرا داشتن آرامش و تمرکز ذهنی از پیش‌نیازهای مهم خلاقیت و نوآوری است.

در آخر تحلیل مسیر غیرمستقیم نشان می‌دهد که در سطح اطمینان ۰/۹۵ سلامت روان‌شناختی نقش میانجی در تأثیر رهبری فراگیر در بروز رفتارهای نوآورانه کارکنان دارد. همچنین باید ادعان داشت که فرضیه مذکور (سلامت روان‌شناختی نقش میانجی در تأثیر رهبری فراگیر در بروز رفتارهای نوآورانه کارکنان دارد) نیز با یافته‌های جواد و همکاران (۲۰۱۷) و ژو و همکاران (۲۰۱۱) مطابقت و همخوانی دارد؛ بنابراین، به‌عنوان یک نتیجه کلی می‌توان ادعان داشت که سبک رهبری فراگیر با تسهیم وظایف و مسئولیت‌ها در بین اعضای گروه زمینه را برای بازیابی نیروی جوانی کارکنان از طریق افزایش احترام و مشارکت در مسائل سازمان فراهم و شرایط را برای بیان و اجرایی کردن ایده‌های نو مهیا می‌سازد.

از روش نمونه‌گیری در دسترس می‌توان به‌عنوان یکی از محدودیت‌های پژوهش نام برد؛ به دلیل پراکندگی جغرافیایی استان و تعداد زیاد حجم نمونه امکان استفاده از روش‌های احتمالی میسر نشد و از یک روش غیر احتمالی (نمونه‌گیری در دسترس) بهره گرفته شد. پژوهشگران آتی پیشنهاد می‌شود که عوامل مؤثر بر ایجاد رهبری فراگیر، سلامت روان‌شناختی و بروز رفتارهای نوآورانه کارکنان را موردسنجش قرار دهند و مفاهیم مذکور را با استفاده از رویکردهای کیفی مورد مطالعه قرار دهند.

منابع

- Akram, T., Haider, M. J., & Feng, Y. X. (2015). The Effects of Organizational Justice on the Innovative Work Behavior of Employees: An Empirical Study from China. *Journal of Creativity and Business Innovation*, 2, 114–126.
- Ali, M., & Yamin, Y. (2020). Examining the role of transformational leadership and entrepreneurial orientation on employee retention with moderating role of competitive advantage. *Management Science Letters*, 10(2), 313-326.
- 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.
- Bawuro, F., Danjuma, I., & Wajiga, H. (2018). Factors Influencing Innovative Behaviour of Teachers in Secondary Schools in the North East of Nigeria. *International Electronic Scientific Journal*, 3(4), 1007- 1018.
- Bolden, R., Petrov, G., & Gosling, G. (2009). Distributed Leadership in Higher Education. *Educational Management Administration & Leadership*, 37(2), 257-277.
- 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. *Creativity Research Journal*, 22(3), 250–260.
- Chao, H., Lien, Y., Kao, Y., Tasi, I., Lin, H & Lien, Y. (2020). Mental Health Literacy in Healthcare Students: An Expansion of the Mental Health Literacy Scale. *International Journal Environmental Research and Public Health*, 17, 1-15.
- 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., 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.

- Fong, M., & Loi, N. (2016). The Mediating Role of Self-compassion in Student Psychological Health, *The Australian Psychological Society*, 51(6), 1-11.
- Francis, L., & Crea, G. (2015). Work-related psychological health and psychological type: a study among Catholic priests in Italy, *Mental Health, Religion & Culture*, 18(7), 593-604.
- Gallegos, P. V. (2014). The work of inclusive leadership: Fostering authentic relationships, modeling courage and humility, *Diversity at work: The practice of inclusion* 17(3), 177-203.
- Gomes, A., & Teixeira, P. (2014). Stress, Cognitive Appraisal and Psychological Health: Testing Instruments for Health Professionals, *Stress and Health*, 32, 167-172.
- Grefe, S., Sell, M., Filter, B & Christl, A. (2019). Family Functioning and Psychological Health of Children with Mentally Ill Parents, *International Journal Environmental Reserch and Public Health*, 16(3), 1-12.
- Guo, Y., Zhu, Y., & Zhang, L. (2020). Inclusive leadership, leader identification and employee voice behavior: The moderating role of power distance, *Current Psychology*, 39(2) 1-10.
- 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.
- Iasiello, M., Agteren, J., Keyes, G., & Cochrane, E. (2016). Positive mental health as a predictor of recovery from mental illness, *Journal of Affective Disorders*, 251, 227-230.
- Javad, B. (2018). *Positive Psychological States and Innovative Work Behavior: The Role of Relational Leadership*, PhD Thesis, Islamabad University of Pakistan, 29. 1-19.
- Javed, B., Abdullah, I., Zaffar, M., Haque, A., & Rubab, U. (2019). Inclusive leadership and innovative work behavior: The role of psychological empowerment, *Journal of Management & Organization*, 25(4), 1-18.
- Kessel, M., Kratzer, J., & Schultz, C. (2012). Psychological safety, knowledge sharing, and creative performance in healthcare teams. *Journal of Blackwell*, 21 (2), 147-157.
- Leighton, Sh., & Dogra, N. (2014). Defining mental health and mental illness, *Nursing in child and adolescent mental health*, 9(3), 8-21.
- Liu, B., Qi, L., & Xu, L. A. (2017). cross-level impact study of inclusive leadership on employee feedback seeking behavior. *J. Manag.* 14, 677-685.
- Liu, Y., Zhu, W., & Zhao, S. M. (2016). Research on the influence of inclusive leadership on the relationship of employment relationship and employees' active behavior. *Manag. Rep.* 10, 1482-1489.
- Minehart, R., Foldy, E., Long, J & Weller, J. (2019). Challenging gender stereotypes and advancing inclusive leadership in the operating theatre, *British Journal of Anaesthesia*, 3(1), 1-7.

- Qi, L., Liu, B., Wei, X., & Hu, Y. (2019). Impact of inclusive leadership on employee innovative behavior: Perceived organizational support as a mediator, *Plos One*, 14(2), 1-14.
- Randel, A. E., Galvin, B. M., Shore, L. M., Ehrhart, K. H., Chung, B. G., Dean, M. A., & Kedharnath, U. (2018). Inclusive leadership: Realizing positive outcomes through belongingness and being valued for uniqueness. *Human Resource Management Review*, 28(2), 190–203.
- Randel, A., Galvin, B., Shore, L., Ehrhart, K., Chung, B., Dean, M., & Kedharnath, U. (2017). Inclusive leadership: Realizing positive outcomes through belongingness and being valued for uniqueness, *Human Resource Management Review*, 27(3), 1-3.
- Riaz, S., Xu, Y., & Hussain, Sh. (2018). Understanding Employee Innovative Behavior and Thriving at Work: A Chinese Perspective, *Administrative Sciences*, 4(48), 1-14.
- 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.
- Sun, Y., & Huang, J. (2019). Psychological capital and innovative behavior: Mediating effect of psychological safety, *Social Behavior and Personality: An international journal*, 47(9), 78-93.
- Voo, I., Soehod, Kh., Ashari, H., Suleiman, E., Zaidin, N., & Noor, R. (2019). Individual Characteristics Influencing Employee Innovative Behavior with Reward as Moderator in Universiti Teknologi Malaysia, *Proceedings of the International Conference on Industrial Engineering and Operations Management*, 5(7), 3439- 3450.
- Williams, R. (2018). Hypertension and Psychological Health in the 21st Century, *Health Science Journal*, 12(5), 1-5.
- Woods, S. A., Mustafa, M. J., Anderson, N., & Sayer, B. (2018). Innovative work behavior and personality traits Examining the moderating effects of organizational tenure. *Journal of Managerial Psychology*, 33(1), 29–42.
- Xiaotao, Zh., Yang, X., Diaz, I., & Yu, M. (2018). Is too much inclusive leadership a good thing? An examination of curvilinear relationship between inclusive leadership and employees' task performance, *International Journal of Manpower*, 5(9), 1-26.
- Zhu, J., Xu, S., & Zhang, B. (2020). The Paradoxical Effect of Inclusive Leadership on Subordinates' Creativity, *Front Psychol*, 10(2), 1-8.