Research Article

Industrial and Organizational Psychology Studies

Ind Organ Psychol Stud
Spring & Summer 2025, 12(1), 49-66
https://doi.org/10.22055/jiops.2024.47669.1424

Received: 04.08.2024
Received in revised form: 17.10.2024
Accepted: 14.12.2024

The Effect of Perceived Organizational Support on Employee Retention with the Mediating Role of Leader-Member Exchange, Creative Work Involvement and Feelings of Energy

Mahdi Nadaf [1]*, Hossein Ershad[2], Farajolah Rahimi[3], Sara Mohammadi[4]

1. Associate Professor, Department of Management, Shahid Chamran University of Ahvaz, Ahvaz, Iran
2. Master of Business Administration, Entrepreneurship Orientation, Department of Management, Shahid Chamran University of Ahvaz, Ahvaz, Iran
3. Associate Professor, Department of Management, Shahid Chamran University of Ahvaz, Ahvaz, Iran
4. Associate Professor, Department of Management, Shahid Chamran University of Ahvaz, Ahvaz, Iran

Citation: Nadaf, M. , Ershad, H. , Rahimi, F., & Mohammadi, S. (2025). The effect of perceived organizational support on employee retention with the mediating role of leader-member exchange, creative work involvement and feelings of energy. *Industrial and Organizational Psychology Studies*, *12*(1), 49-66. doi: 10.22055/jiops.2024.47669.1424

Abstract

Introduction

Employee retention has emerged as a critical strategic imperative for organizations across industries. The ability to retain talented employees is essential for organizational success, innovation, and sustained competitive advantage. Beyond traditional factors such as compensation and benefits, psychological and relational factors significantly influence employees' decisions to remain with their employers. This study delves into the intricate relationship between perceived organizational support (POS), high-quality leader-member exchange (HiLMX), creative work involvement (CWI), and individual feelings of energy as predictors of employee retention. POS, as a construct, reflects employees' perceptions of their organization as supportive, caring, and valuing their contributions. HiLMX, on the other hand, refers to the quality of the dyadic relationship between an employee and their immediate supervisor. CWI encapsulates employees' active and enthusiastic engagement in creative work activities. Finally, individual feelings of energy represent employees' subjective experiences of vitality and vigor. This study posits that POS positively influences employee retention directly and indirectly through its impact on HiLMX, CWI, and individual feelings of energy.

* **Corresponding Author:** Mahdi Nadaf
Email: nadaf.mahdi@gmail.com

Authors retain the copyright and full publishing rights.
Published by Shahid Chamran University of Ahvaz. This article is an open access article licensed under the Creative Commons Attribution 4.0 International (CC BY 4.0)

Method

To examine the proposed relationships, a descriptive non-experimental research design was employed. Data were collected from a sample of 299 employees working in a steel company. Participants completed self-reported questionnaires measuring POS, HiLMX, CWI, individual feelings of energy, and employee retention. The reliability of the measurement instruments was assessed using Cronbach's alpha, yielding a satisfactory alpha coefficient of 0.885. Data analysis involved descriptive statistics to provide an overview of the sample characteristics and measures. To test the hypothesized relationships, structural equation modeling (SEM) was conducted using SPSS and AMOS software. SEM is a powerful statistical technique that allows researchers to examine complex relationships among multiple variables simultaneously.

Results

The findings of the study provided partial support for the proposed relationships. Results indicated a significant positive relationship between POS and employee retention, suggesting that employees who perceive their organization as supportive are more likely to remain with the company. Furthermore, POS was found to positively influence both HiLMX and individual feelings of energy. This implies that employees who perceive high levels of organizational support are more likely to develop strong relationships with their supervisors and experience higher levels of energy. Individual feelings of energy emerged as a significant positive predictor of both CWI and employee retention. Employees with higher levels of energy were more engaged in creative work activities and were more likely to stay with the organization. However, contrary to expectations, the hypothesized direct relationships between HiLMX and CWI, as well as HiLMX and employee retention, were not supported by the data.

Discussion

The findings of this study underscore the critical role of POS in fostering employee retention. The results highlight the importance of creating a supportive organizational climate that employees perceive as caring and valuing their contributions. Moreover, the study emphasizes the mediating role of individual feelings of energy in the relationship between POS and both CWI and employee retention. This suggests that organizations can enhance employee retention by implementing strategies that boost employees' energy levels and encourage creative engagement. While the results did not support a direct relationship between HiLMX and employee retention, this does not negate the importance of leader-member exchange in the overall employee experience. Future research could explore the moderating effects of HiLMX on the relationship between POS and employee retention or investigate the combined effects of HiLMX and other variables on employee retention. Additionally, examining the generalizability of the findings to other industries and organizational contexts would contribute to a deeper understanding of the factors influencing employee retention. In conclusion, this study provides valuable insights into the complex interplay of POS, HiLMX, CWI, and individual feelings of energy on employee retention. By understanding these relationships, organizations can develop targeted interventions to enhance employee satisfaction, engagement, and retention.

Keywords: Perceived organizational support, high-quality leader-member exchange, creative work involvement, individual feelings of energy, employee retention

مقاله پژوهشی

مطالعات روان‌شناسی صنعتی و سازمانی

بهار و تابستان ۱٤۰٤، ۱۲(۱)، ٦٦-٤۹
https://doi.org/10.22055/jiops.2024.47669.1424

تاریخ دریافت: ۱٤۰۳/۰٥/۱٤
تاریخ بازنگری: ۱٤۰۳/۰۷/۲٦
تاریخ پذیرش: ۱٤۰۳/۰۹/۲٤

تأثیر حمایت سازمانی ادراک‌شده بر ماندگاری کارکنان با نقش واسطه‌ای تبادل رهبر-عضو، وابستگی کاری خلاقانه و احساس انرژی

مهدی نداف[۱]* ، حسین ارشاد[۲]، فرج الله رحیمی[۳]، سارا محمدی[۴]

۱. دانشیار، گروه مدیریت، دانشگاه شهید چمران اهواز، اهواز، ایران
۲. کارشناسی ارشد، رشته مدیریت بازرگانی، گرایش کارآفرینی، گروه مدیریت، دانشگاه شهید چمران اهواز، اهواز، ایران
۳. دانشیار، گروه مدیریت، دانشگاه شهید چمران اهواز، اهواز، ایران
۴. دانشیار، گروه مدیریت، دانشگاه شهید چمران اهواز، اهواز، ایران

چکیده

واحدهای منابع انسانی سازمان‌ها در شرایط رقابتی کنونی بازار کار، مستلزم حفظ و نگهداری کارکنان مجرب خود هستند. به غیر از حقوق و مزایای بالا، ماندگاری کارکنان در سازمان می‌تواند تحت تأثیر عوامل رفتاری دیگری نیز قرار بگیرد. در این پژوهش بر مفاهیم حمایت سازمانی ادراک‌شده، تبادل رهبر-عضو باکیفیت، وابستگی کاری خلاقانه و احساس انرژی که می‌توانند عوامل پیش‌بینی‌کننده برای ماندگاری کارکنان باشند تمرکز شده است. هدف از اجرای پژوهش حاضر بررسی تأثیر حمایت سازمانی ادراک‌شده بر ماندگاری کارکنان با نقش واسطه‌ای تبادل رهبر-عضو باکیفیت، وابستگی کاری خلاقانه و احساس انرژی می‌باشد. از نظر هدف تحقیق از نوع تحقیقات کاربردی و براساس روش توصیفی (غیرآزمایشی) است و در میان ۲۹۹ نفر از کارکنان یکی از شرکت‌های فولادی خوزستان اجرا گردیده است. ابزار گردآوری داده‌ها پرسش‌نامه‌های ماندگاری کارکنان، حمایت سازمانی ادراک‌شده، تبادل رهبر-عضو با کیفیت، وابستگی کاری خلاقانه و احساس انرژی فردی هستند و پایایی آن با روش آلفای کرونباخ و با مقدار ۰/۸۸۵ تأیید شده است. برای تجزیه و تحلیل داده‌های مطالعه حاضر فنون و تکنیک‌های آمار توصیفی و استنباطی به‌کار گرفته شده و داده‌های گردآوری‌شده با استفاده از رویکرد معادلات ساختاری به‌وسیلهٔ نرم‌افزارهای SPSS و AMOS تجزیه و تحلیل شدند. یافته‌های پژوهش نشان می‌دهند حمایت سازمانی ادراک‌شده بر ماندگاری کارکنان، حمایت سازمانی ادراکی بر تبادل رهبر-عضو باکیفیت، حمایت سازمانی ادراک‌شده بر احساس انرژی، احساس انرژی بر وابستگی کاری خلاقانه و احساس انرژی بر ماندگاری کارکنان تأثیرات معنی‌دار و مثبتی دارند. در روابط تبادل رهبر-عضو باکیفیت بر وابستگی کاری خلاقانه، تبادل رهبر-عضو باکیفیت بر ماندگاری کارکنان، حمایت سازمانی ادراک‌شده بر وابستگی کاری خلاقانه و وابستگی کاری خلاقانه بر ماندگاری کارکنان تأثیر معنی‌دار تأیید نشد.

کلیدواژگان: ماندگاری کارکنان، حمایت سازمانی ادراک‌شده ، تبادل رهبر-عضو با کیفیت، وابستگی کاری خلاقانه، احساس انرژی

* **نویسنده مسئول:** مهدی نداف
رایانامه: nadaf.mahdi@gmail.com

Authors retain the copyright and full publishing rights.
Published by Shahid Chamran University of Ahvaz. This article is an open access article licensed under the Creative Commons Attribution 4.0 International (CC BY 4.0)

مقدمه

یکی از اساسی‌ترین مسائلی که سازمان‌ها از گذشته تا به امروز درگیر آن بوده‌اند و هستند، حفظ (ماندگاری) کارکنان مجرب می‌باشد؛ زیرا در بازار کار همه می‌دانند که همواره افراد از بدو ورود به سازمان تا حداقل یک یا دو سال اول استخدام، با وجود آموزش‌های حرفه‌ای، آزمون و خطاهای زیادی می‌کنند و معمولاً هزینه‌های هنگفتی را بر دوش سازمان‌ها می‌گذارند تا از سطح مبتدی، به کارکنانی حرفه ای تبدیل شوند. ضمناً گسترش جهانی شدن و رقابت در دنیای امروز نیاز سازمان‌ها به جذب و ماندگاری نیروی کار ماهر را افزایش داده است (Catteeuw et al., 2007). استعداد، یکی از ارزشمندترین منابع هر سازمان است (Tlaiss et al., 2017) و زمانی‌که به‌طور استراتژیک حفظ و مدیریت شود می‌تواند ابزاری راهبردی برای دستیابی به ستاده‌های سازمانی باشد. از آنجایی‌که تقاضای شدید برای سرمایه انسانی ماهر باعث کاهش این منبع در بازار کار شده است (Ployhart, 2006) می‌توان اظهار کرد که ماندگاری کارکنان به یک دغدغه جهانی تبدیل گشته و سازمان‌ها باید حداکثر تلاش خود را در این زمینه به عمل آورند، زیرا درنتیجه‌ی ترک شغل بخش قابل توجهی از سرمایه‌گذاری از دست می‌رود (Azimi et al., 2024). لازم به ذکر است که در ایران نیز با توجه به عوامل مختلف از جمله کاهش ارزش درآمد به دنبال افزایش نرخ تورم و عرضه مازاد نیروی کار، حفظ و نگهداری کارکنان، حائز اهمیت بسیار زیادی می‌باشد. خوزستان یکی از مهم‌ترین قطب‌های اقتصادی ایران می‌باشد که امروزه بنا به دلایلی از جمله کمبود آب و شرایط نامساعد آب و هوا؛ توسط متخصصان حوزه‌های مختلف ترک می‌شود. متأسفانه در این استان ترک شغل بسیار رایج گردیده و با ماندگاری کارکنان باید از آن جلوگیری نمود. آن دسته از کارکنان که فکر می‌کنند سازمان از تلاش‌هایشان قدردانی می‌کند و به آسایش و رفاهشان اهمیت می‌دهد، متعهدتر خواهند بود و تصمیم می‌گیرند که برای مدت طولانی‌تری در سازمان بمانند (Godfrey, 2010). حمایت سازمانی ادراکی با قصد جابجایی (ترک شغل) رابطه منفی دارد. همچنین یافته‌های مشابه نشان داده‌اند که نمرات بالا در حمایت سازمانی ادراکی با نمره‌های پایین قصد ترک سازمان و گردش شغلی همراه بوده‌اند (Allen et al., 2003). پس سازمان‌ها با استراتژی‌های حمایتی می‌توانند کارکنان خود را برای مدت زمان طولانی حفظ و نگهداری کنند (Arasanmi & Krishna, 2019). وابستگی کاری خلاقانه بر قصد ترک سازمان تأثیر منفی دارد (Adil & Awais, 2016). نگرش کارکنان از وابستگی کاری خلاقانه تا حد زیادی تحت تأثیر احساس انرژی آنان که اغلب به‌عنوان یک محصول رابطه درون‌گروهی خوب بین رهبر و عضو درنظر گرفته شده است، می‌باشد (Tierney et al., 1999). پس می‌توانیم انتظار داشته باشیم که وابستگی کاری خلاقانه و احساس انرژی بر ماندگاری کارکنان تأثیر مثبتی خواهد داشت. احساس انرژی باعث افزایش بروز رفتارهای شهروندی نیز می‌گردد (Sadeghi et al., 2014). در پژوهش حاضر سطح (کیفیت) بالای تبادل رهبر-عضو به‌کار رفته است. یک رابطهٔ تبادل رهبر-عضو با کیفیت به‌وسیله ترجیحات رهبر در انتصاب نقش‌ها، ارجاعات و توصیه‌های کارکنان بهتر و بالاتر، امتیازات بیشتر و دسترسی به‌موقع به اطلاعات ضروری توصیف می‌شود که منعکس‌کننده یک تبادل متقابل از رابطه بین مدیر و زیردستان است (Kelley & Thibaut, 1978؛ Blau, 1964). تبادل رهبر-عضو با کیفیت به تلاش‌های زیردستان ارزش، به خروجی کار آنان اطمینان و همچنین [به سازمان] بازخوری سازنده ارائه می‌دهد (Amabile et al., 2004). محققان پیشین به این نتیجه رسیده‌اند که مقادیر قابل توجهی از زمان، تلاش‌ها و شرایط کاری خاص، برخی از پیش‌نیازهای اصلی رفتار کاری خلاقانه می‌باشند (Amabile, 1983). از آنجایی‌که هم انگیزه و هم انرژی با یکدیگر مرتبط‌اند (Welbourne et al., 2005)، مدل گسترش و ساخت (Fredrickson, 1998)، مدل شکوفایی (Spreitzer et al., 2005) و مطالعات بسیار دیگری نیز نشان داده‌اند که احساس انرژی فردی و نشاط پیش‌بینی‌کننده‌های اصلی رفتار کاری خلاقانه هستند (Adil & Bin Ab Hamid, 2017؛ Isen, 1999a, 1999b؛ Isen et al., 1987).

با توجه به مطالب بیان‌شده در مطالعه حاضر این پرسش بیان می‌شود که «حمایت سازمانی ادراکی» چه تأثیری بر «ماندگاری کارکنان» دارد و عوامل «تبادل رهبر-عضو با کیفیت»، «وابستگی کاری خلاقانه»، «احساس انرژی» و «برونگرایی» چه نقشی در این زمینه ایفاء می‌کنند؟ شکل ۱ الگوی مفهومی پژوهش را نشان می‌دهد.

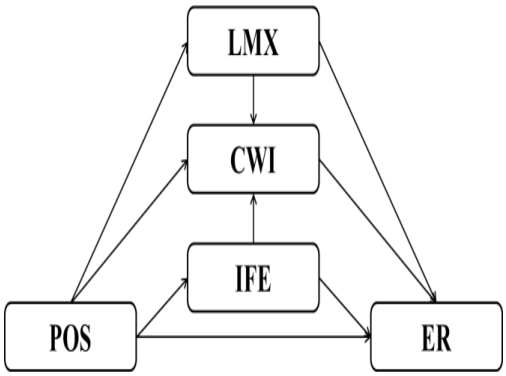


Figure 1. Conceptual model of research

روش

جامعه آماری، نمونه و روش نمونه‌گیری

این پژوهش با توجه به هدف آن، کاربردی و از نظر شیوه گردآوری اطلاعات میدانی محسوب می‌شود. روش تحقیق مورد استفاده در این مطالعه به‌لحاظ سطح تحلیل، توصیفی-همبستگی است. جامعه آماری این تحقیق کلیه کارکنان یکی از شرکت‌های فولادی خوزستان به تعداد ۱۰۰۳ نفر بود. ۲۶/۴ درصد پاسخ‌دهندگان (۷۹ نفر) زن و ۷۳/۶ درصد (۲۲۰ نفر) مرد بودند. همچنین از نظر سنی ۳/۷ درصد پاسخ‌دهندگان از ۰ تا ۲۵ سال، ۳۰/۱ درصد ۲۶ تا ۳۵، ۵۵/۲ درصد ۳۶ الی ۴۵ و ۱۱ درصد ۴۶ سال و بالاتر بوده‌اند. از نظر میزان تحصیلات ۴ درصد پاسخ‌دهندگان دارای تحصیلات دیپلم و کمتر از آن، ۵۱/۲ درصد پاسخ‌دهندگان فوق‌دیپلم و لیسانس و ۴۴/۸ درصد پاسخ‌دهندگان کارشناسی ارشد و دکتری و از نظر ردهٔ سازمانی ۶۶/۹ درصد کارمند عملیاتی، ۸/۷ درصد کارمند اداری، ۸ درصد کارشناس، ۸ درصد مدیر و ۸/۴ درصد از سایر رده‌ها بودند.

روش نمونه‌گیری در این تحقیق روش نمونه‌گیری تصادفی طبقه‌ای است. بدین‌صورت که حجم نمونه در پژوهش‌های غیرآزمایشی (توصیفی) که به صورت همبستگی یا پیمایشی انجام می‌شوند از طریق رابطه زیر به‌دست می‌آید (Sarmad et al., 2022).

$$n = \frac{Z_{\frac{\alpha}{2}}^2 \times S^2}{d^2}$$

که در این رابطه، Z مقدار متغیر نرمال واحد متناظر با سطح اطمینان $1-\alpha$، d مقدار خطای مجاز و S^2 واریانس متغیر مورد مطالعه می‌باشد. از آنجایی‌که مقدار واریانس در دسترس نیست از برآورد نبست در فرمول زیر استفاده می‌شود و برای آن که حجم نمونه به حداکثر برسد، مقدار p برابر با ۰/۵ درنظر گرفته می‌شود. اما به این دلیل که تعداد جامعه در تحقیق حاضر محدود است، نمی توان اصلاح جامعه نامحدود را نادیده گرفت. بنابراین از رابطه زیر برای تخمین حجم نمونه استفاده می شود (Azar & Momeni, 2022).

$$n = \frac{NZ_{\frac{\alpha}{2}}^2 \times p(1-p)}{d^2(N-1) + Z_{\frac{\alpha}{2}}^2 \times p(1-p)}$$

بدین‌ترتیب اگر مقدار Z در سطح اطمینان ۹۵ درصد، ۱/۹۶ و مقدار خطای مجاز ۰/۰۵ درنظر گرفته شود، حجم نمونه موردنظر برای این تحقیق با فرض محدود بودن جامعه طبق محاسبه حداقل ۲۷۸ نفر خواهد بود.

$$n = \frac{1003 \times 1.96^2 \times 0.5 \times 0.5}{0.05^2 \times (1003 - 1) + 1.96^2 \times 0.5 \times 0.5} = 277.97 \approx 278$$

با توجه به اینکه جامعه مورد بررسی ناهمگن است، کارکنان شرکت به دو طبقه صف و ستاد تقسیم شده‌اند. در واقع از این ۱۰۰۳ نفر، ۳۵۱ نفر ستاد و ۶۵۲ نفر صف هستند؛ بنابراین طبقات نمونه موردنیاز به‌صورت زیر هستند:

نمونه کارکنان صف (n_1):

$$n_1 = 278 \times \frac{652}{1003} = 180.71 \approx 181$$

نمونه کارکنان ستاد (n_2):

$$n_2 = 278 \times \frac{351}{1003} = 97.28 \approx 97$$

ابزار پژوهش

پرسش‌نامه حمایت سازمانی ادراک‌شده: برای سنجش متغیر حمایت سازمانی ادراک‌شده از ۵ گویه استفاده شده است که از مقیاس پنج درجه‌ای لیکرت (کاملاً مخالفم تا کاملاً موافقم) بهره می‌برد. این گویه‌ها از مطالعات پیشین (Hameed et al., 2022؛ Eisenberger et al., 1997؛ Rhoades & Eisenberger, 2002) اقتباس شده‌اند و به‌طور مستقیم به میزان ادراک کارکنان از حمایت سازمان اشاره دارند. نمونه‌ای از این گویه‌ها عبارت است از «شرکت به نظرات من اهمیت می‌دهد». روایی و پایایی این مقیاس در مطالعات پیشین تأیید شده است و ضریب آلفای کرونباخ محاسبه‌شده برای این مقیاس در پژوهش حاضر ۰/۸۴۰ بوده که نشان‌دهنده پایایی بالای آن است.

پرسش‌نامه تبادل رهبر-عضو با کیفیت: برای اندازه‌گیری کیفیت تعامل رهبر-عضو از ۴ گویه با مقیاس پنج درجه‌ای لیکرت استفاده شده است. این گویه‌ها به ارزیابی کیفیت رابطه بین کارکنان و سرپرستان می‌پردازند و براساس مطالعات پیشین (Scandura & Grean, 1984؛ Lee et al., 2012؛ Adil & Awais, 2016) انتخاب شده‌اند. نمونه‌ای از این گویه‌ها عبارت است از «احساس می‌کنم مافوق من مشکلات و نیازهای من را درک می‌کند». ضریب آلفای کرونباخ محاسبه‌شده برای این مقیاس ۰/۹ بوده که نشان‌دهنده پایایی بسیار بالای آن است.

پرسش‌نامه وابستگی کاری خلاقانه: برای سنجش متغیر وابستگی کاری خلاقانه از ۴ گویه با مقیاس پنج درجه‌ای لیکرت استفاده شده است. این گویه‌ها به ارزیابی میزان تعهد کارکنان به سازمان و تمایل آن‌ها به ارائه ایده‌های نو و خلاقانه می‌پردازند. این گویه‌ها براساس مطالعات پیشین (Wijaya, 2019؛ Carmeli & Schaubroeck, 2007؛ Bouckenooghe & Menguç, 2018؛ Zhou & George, 2001) انتخاب شده‌اند. نمونه‌ای از این گویه‌ها عبارت است از «من برای انجام وظایف شغلی، راه‌های جدیدی پیشنهاد می‌دهم». ضریب آلفای کرونباخ محاسبه‌شده برای این مقیاس ۰/۷۴۹ بوده که نشان‌دهنده پایایی قابل قبول آن است.

پرسش‌نامه احساس انرژی: برای اندازه‌گیری متغیر احساس انرژی از ۴ گویه با مقیاس پنج درجه‌ای لیکرت استفاده شده است. این گویه‌ها به ارزیابی میزان انرژی، شادابی و توانایی کارکنان در انجام وظایف خود می‌پردازند. این گویه‌ها براساس مطالعات پیشین (Shirom, 2003؛ Adil & Bin Ab Hamid, 2017) انتخاب شده‌اند. نمونه‌ای از این گویه‌ها عبارت است از «احساس نیرومندی می‌کنم». ضریب آلفای کرونباخ محاسبه‌شده برای این مقیاس ۰/۷۴۳ بوده که نشان‌دهنده پایایی قابل قبول آن است.

پرسش‌نامه ماندگاری کارکنان: برای اندازه‌گیری متغیر ماندگاری کارکنان از ۶ گویه با مقیاس پنج درجه‌ای لیکرت استفاده شده است. این گویه‌ها به ارزیابی قصد کارکنان برای ماندن در سازمان و رضایت شغلی آن‌ها می‌پردازند. این گویه‌ها براساس مطالعات پیشین (Elsafty & Oraby, 2022؛ Kyndt et al., 2009؛ Iqbal & Hashmi, 2015؛ Nguyen, 2020) انتخاب شده‌اند. نمونه‌ای از این گویه‌ها عبارت است از «من قصد دارم در بلندمدت و در تمام مسیر شغلی‌ام، در این شرکت کار کنم». ضریب آلفای کرونباخ محاسبه‌شده برای این مقیاس ۰/۸۳۸ بوده است که نشان‌دهنده پایایی بالای آن است.

یافته‌ها

در این پژوهش از خطای استاندارد ضریب چولگی و خطای استاندارد ضریب کشیدگی به‌عنوان آزمون نرمال بودن داده‌ها استفاده شده است. در صورتی‌که مقادیر چولگی و کشیدگی در بازۀ [۲-,۲+] باشند، نرمال بودن داده‌ها تأیید می‌گردد.

Table 1. Coefficients and standard error of Variables' Skewness and Kurtosis

Variable	Skewness	Std. Error of Skewness	Kurtosis	Std. Error of Kurtosis
POS	-0.580	0.141	0.981	0.281
HiLMX	-0.947	0.141	0.655	0.281
CWI	-0.244	0.141	1.223	0.281
IFE	-0.474	0.141	0.464	0.281
ER	-0.618	0.141	0.124	0.281

همان‌طورکه جدول ۱ نشان می‌دهد، مقادیر کشیدگی و چولگی و خطای استاندارد آن‌ها از ۲- تا ۲+ هستند، بنابراین توزیع داده‌های این پژوهش نرمال است. در این مرحله با توجه به نرمال بودن داده‌ها، رابطۀ همبستگی پیرسون با نرم‌افزار SPSS بین متغیرهای حمایت سازمانی ادراکی، تبادل رهبر-عضو، وابستگی کاری خلاقانه، احساس انرژی و ماندگاری کارکنان آزمون گردید.

Table 2. Correlations

Variable	POS	HiLMX	CWI	IFE	ER
Perceived Organizational Support	1				
Leader-member exchange	R=0.614 Sig=0.0	1			
Creative Work Involvement	R=0.478 Sig=0.0	R=0.427 Sig=0.0	1		
Individual Feelings of Energy	R=0.611 Sig=0.0	R=0.551 Sig=0.0	R=0.567 Sig=0.0	1	
Employee Retention	R=0.645 Sig=0.0	R=0.491 Sig=0.0	R=0.372 Sig=0.0	R=0.607 Sig=0.0	1

Sig=سطح معنی‌داری ۰/۰۱ **R=مقدار همبستگی**

مطابق نتایج جدول ۲، سطح معنی‌داری در تمام روابط برابر با صفر و کمتر از ۰/۰۱ است. همچنین مقادیر به‌دست آمده برای همبستگی پیرسون (R) باید در بازۀ [۱-,۱+] قرار داشته باشند که در جدول مذکور همین‌گونه است. بنابراین همبستگی میان متغیرهای مرتبط معنادار است و و از آنجایی‌که تمام مقادیر مثبت هستند، تغییرات یک متغیر با تغییرات دیگر متغیر مرتبط با آن همسو است.

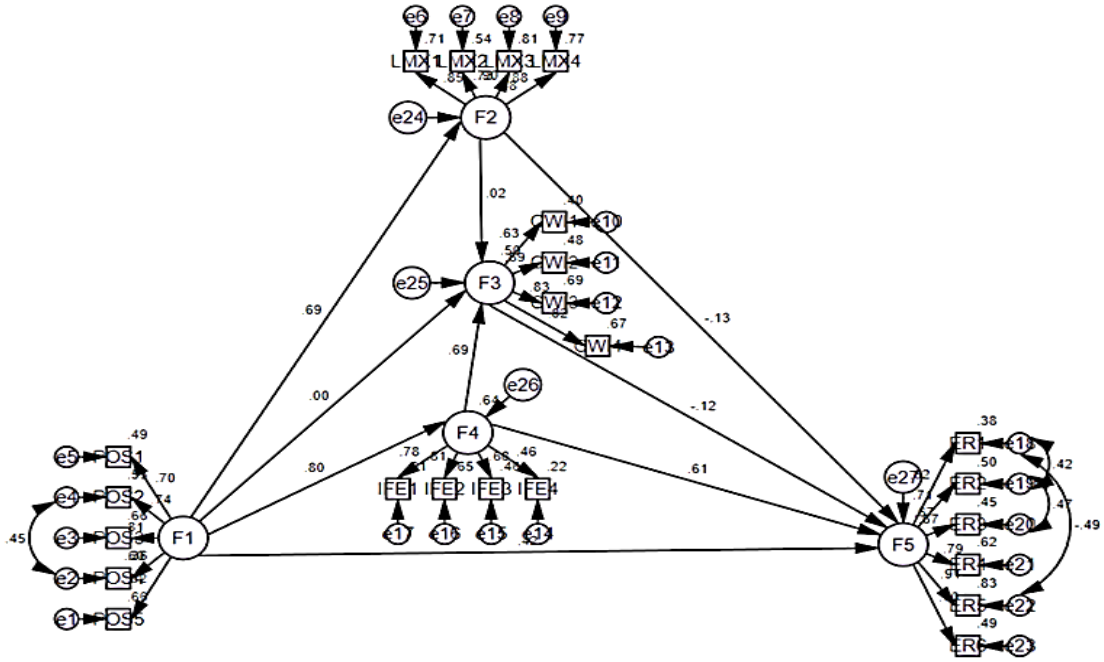


Figure 2. Std. SEM of research

برای بررسی فرضیه‌های روابط مستیم از دو شاخص خطای معیار و نسبت بحرانی استفاده شده است. بنابراین در سطح معناداری ۰/۰۵ مقدار بحرانی باید بیشتر از ۱/۹۶ باشد. مقادیر کمتر از این عدد، فاقد اهمیت هستند. در ادامه نتایج آزمون فرضیه‌های مستقیم با به‌کارگیری آزمون همبستگی پیرسون و مدل‌سازی معادلات ساختاری با جزئیات آورده شده است.

Table 3. Findings of direct relationships

Hypothesis	Std. Regression weight	S.E.	C.R.	Sig
POS→ER	.418	.094	3.680	0
POS→LMX	.694	.067	10.956	0
POS→CWI	.001	.081	.007	.995
POS→IFI	.800	.047	7.285	0
LMX→ER	-.125	.054	-1.818	.069
LMX→CWI	.023	.046	.288	.773
CWI→ER	-.124	.106	-1.583	.113
IFI→ER	.608	.289	4.079	0
IFI→CWI	.692	.214	4.629	0

براساس یافته‌های جدول ۳، در روابط مستقیمی که سطح معنی‌داری (Sig) کمتر از ۰/۰۵ و مقادیر بحرانی (C.R.) بیشتر از از ۱/۹۶ هستند، فرضیه‌های پژوهش تأیید می‌شوند. بنابراین حمایت سازمانی ادراکی بر ماندگاری کارکنان، تبادل رهبر-عضو باکیفیت و احساس انرژی تأثیر معنی‌دار و مثبتی دارد. همچنین تأثیر احساس انرژی بر ماندگاری کارکنان و وابستگی کاری خلاقانه، معنی‌دار و مثبت است. سایر فرضیه‌ها به‌دلیل عدم تحقق شرط پذیرش، رد می‌شوند. به عبارت دیگر در روابط حمایت سازمانی ادراک‌شده بر وابستگی کاری خلاقانه، تبادل رهبر-عضو با کیفیت بر ماندگاری کارکنان، تبادل رهبر-عضو با کیفیت بر وابستگی کاری خلاقانه و وابستگی کاری خلاقانه بر ماندگاری کارکنان تأثیر معناداری تأیید نشد.

Table 4. Findings of mediation relationships

Hypothesis	Indirect Coefficient	Lower Bounds	Upper Bounds	Sig
POS↗ LMX→ ↘ER	0.048	-0.860	0.186	0.450
POS↗ CWI→ ↘ER	0.033	-0.630	0.109	0.395
POS↗ IFE→ ↘ER	0.332	0.196	0.518	0.001
POS↗ LMX→ ↘CWI	0.104	-0.005	0.209	0.060
POS↗ IFE→ ↘CWI	0.544	0.331	0.858	0.001
LMX↗ CWI→ ↘ER	0.098	0.028	0.183	0.006
IFE↗ CWI→ ↘ER	-0.128	-0.384	0.015	0.078

شرط‌های پذیرش فرضیه‌های میانجی این است که روابط حد پایین و بالا صفر را دربر نگرفته باشند و سطح معنی‌داری آن‌ها از ۰/۰۵ کوچکتر باشد. پس طبق جدول ۴، احساس انرژی در تأثیر حمایت سازمانی ادراکی بر ماندگاری کارکنان، احساس انرژی در تأثیر حمایت سازمانی ادراکی بر وابستگی کاری خلاقانه و وابستگی کاری خلاقانه در تأثیر تبادل رهبر-عضو بر ماندگاری کارکنان نقش‌های معنی‌دار و مثبتی دارند. در مقابل تبادل رهبر-عضو در تأثیر حمایت سازمانی ادراک‌شده بر ماندگاری کارکنان، وابستگی کاری خلاقانه در تأثیر حمایت سازمانی ادراکی بر مانگاری کارکنان، تبادل رهبر-عضو در تأثیر حمایت سازمانی ادراکی بر وابستگی کاری خلاقانه و وابستگی کاری خلاقانه در تأثیر احساس انرژی بر ماندگاری کارکنان نقش‌های معنی‌دار و مثبتی ندارند.

بحث و نتیجه‌گیری

نتایج به‌دست آمده از تجزیه و تحلیل داده‌ها نشان می‌دهد که بین حمایت سازمانی ادراک‌شده و ماندگاری کارکنان همبستگی وجود دارد و براساس یافته‌های جدول ۳ این همبستگی مثبت و شدت آن با ۰/۴۱۸ برابر است. پس تغییرات مربوط به متغیر ماندگاری کارکنان، هم‌جهت و در راستای تغییرات متغیر حمایت سازمانی ادراکی می‌باشد. بنابراین با توجه به سطح معناداری کمتر از یک صدم (Sig<0.01)، نسبت بحرانی و وزن رگرسیونی به‌دست آمده نتیجه می‌گیریم حمایت سازمانی ادراکی، تأثیر معنادار و مثبتی بر ماندگاری کارکنان دارد. نتیجه‌ی به‌دست آمده برای این فرضیه با یافته‌های Arasanmi & Krishna (2019)؛ Prasanna et al. (2022) و Chayee Chi et al. (2017) مطابقت دارد. با توجه به تأیید فرضیهٔ اول پژوهش مبنی بر معنی‌دار و مثبت بودن تأثیر حمایت سازمانی ادراکی بر ماندگاری کارکنان، میزان ارزشی که کارکنان احساس می‌کنند سازمان برای فعالیت‌هایشان در حیطهٔ کاری قائل است و همچنین اهمیتی که سازمان برای رفاه آن‌ها درنظر می‌گیرد ادراکشان را نسبت به حمایت سازمانی شکل می‌دهد. از این‌رو با تأیید این فرضیه پیشنهاد می‌شود سازمان‌ها رفتارها و فعالیت‌هایی را در راستای افزایش ادراک کارکنان از حمایت‌های سازمان برای اثرگذاری مثبت آن بر ماندگاری کارکنان انجام دهند مانند درنظر گرفتن پاداش‌های مالی و غیرمالی و یا دیگر طرح‌های تشویقی برای کارکنانی که فعالیت‌های منظم و مفیدتری در حوزهٔ شغلی دارند. پاداش‌ها می‌توانند به‌صورت اضافه حقوق، امکان برخورداری از آموزش رایگان جهت ارتقاء دانش مرتبط با کار، درنظر گرفتن هدایای مناسبتی و یا کمک هزینه‌هایی جهت آسان‌تر شدن فرآیند خرید کالاهای موردنیاز یا سفرهای تفریحی برای کارکنان باشد. همچنین برگزاری مراسم‌هایی به‌منظور تقدیر از کارکنان نیز توصیه می‌گردد.

نتایج به‌دست آمده از تجزیه و تحلیل داده‌ها نشان می‌دهد که بین حمایت سازمانی ادراکی و تبادل رهبر-عضو باکیفیت همبستگی وجود دارد و براساس یافته‌های جدول ۳ این همبستگی مثبت و شدت آن با ۰/۶۹۴ برابر است. پس تغییرات مربوط به متغیر تبادل رهبر-عضو با کیفیت، هم‌جهت و در راستای تغییرات متغیر حمایت سازمانی

ادراکی می‌باشد. بنابراین با توجه به سطح معنی‌داری کمتر از یک صدم (Sig<0.01)، نسبت بحرانی و وزن رگرسیونی به‌دست آمده نتیجه می‌گیریم حمایت سازمانی ادراکی، تأثیر معنادار و مثبتی بر تبادل رهبر-عضو با کیفیت دارد. نتیجه‌ی به‌دست آمده برای این فرضیه با یافته‌های Turunç & Altuntepe (2015) ؛ Nadi et al. (2017)؛ Wayne et al. (1997) و Baig et al. (2019) مطابقت دارد. با توجه به تأیید فرضیهٔ دوم پژوهش مبنی بر معنادار و مثبت بودن تأثیر حمایت سازمانی ادراکی بر تبادل رهبر-عضو باکیفیت، رابطهٔ دوجانبهٔ سرپرست و زیردستان به نحوی که منافع متقابل طرفین برآورده شود با حمایت سازمانی ادراکی تقویت خواهد شد. از این‌رو تمامی پیشنهادهایی که در فرضیهٔ اول منجر به ارتقاء حمایت سازمانی ادراکی می‌شوند برای این فرضیه نیز صدق می‌کنند.

نتایج به‌دست آمده از تجزیه و تحلیل داده‌ها نشان می‌دهد که بین حمایت سازمانی ادراکی و وابستگی کاری خلاقانه همبستگی بسیار ناچیزی وجود دارد و براساس یافته‌های جدول ۳ این همبستگی مثبت و شدت آن با ۰/۰۰۱ برابر است. پس تغییرات مربوط به متغیر وابستگی کاری خلاقانه، عملاً هم‌جهت و در راستای تغییرات متغیر حمایت سازمانی ادراکی نمی‌باشد. بنابراین با توجه به سطح معنی‌داری بالاتر از ۵ درصد، نسبت بحرانی و وزن رگرسیونی به‌دست آمده نتیجه می‌گیریم در رابطهٔ حمایت سازمانی ادراکی و وابستگی کاری خلاقانه، تأثیر معناداری تأیید نشده است. به‌نظر می‌رسد علت رد شدن این فرضیه و عدم تطابق با پیشینه این است که در شرکت توجه قابل قبولی به وابستگی کاری خلاقانه نگردیده و کارکنان درگیر روزمرگی شده‌اند. همچنین از آنجایی‌که خلاقیت نوعی از توانایی است که در همهٔ انسان‌ها به یک اندازه نمی‌باشد؛ درنتیجه فعالیت‌هایی که در راستای افزایش حمایت سازمانی ادراکی از سمت سازمان‌ها صورت می‌گیرد، الزاماً منجر به مشارکت کارکنان در فعالیت‌های خلاقانهٔ کاری و بروز خلاقیت نمی‌گردد. با توجه به رد فرضیهٔ سوم پژوهش مبنی بر عدم معنی‌داری تأثیر حمایت سازمانی ادراکی بر وابستگی کاری خلاقانه، می‌توان گفت که درک کردن فعالیت‌های حمایتی سازمان الزاماً منجر به صرف زمان و تلاش بیشتر از جانب کارکنان در فرآیندهای خلاقانهٔ کاری نشده‌است و صرفاً با حمایت از کارمند نباید انتظار داشته باشیم که خلاقیت او افزایش یابد. با توجه به اینکه خلاق بودن افراد کاملاً ذاتی نیست و بخشی از آن اکتسابی است، پیشنهاد می‌شود دوره‌های آموزشی در راستای تقویت خلاقیت برگزار شود تا کارکنان بتوانند در مواقع مناسب با ایده‌های خلاقانه در کار تعامل داشته باشند و در این دوره‌ها از ضرورت مشارکت خلاقانهٔ کارکنان در سازمان و میزان اهمیت آن برای ارتقاء موقعیت سازمان به کارکنان نیز گفته شود تا کمتر درگیر روزمرگی شوند.

نتایج به‌دست آمده از تجزیه و تحلیل داده‌ها نشان می‌دهد که بین حمایت سازمانی ادراکی و احساس انرژی همبستگی وجود دارد و براساس یافته‌های جدول ۳ این همبستگی مثبت و شدت آن با ۰/۸ برابر است. پس تغییرات مربوط به متغیر احساس انرژی، هم‌جهت و در راستای تغییرات متغیر حمایت سازمانی ادراکی می‌باشد. بنابراین با توجه به سطح معناداری کمتر از یک صدم (Sig<0.01)، نسبت بحرانی و وزن رگرسیونی به‌دست آمده نتیجه می‌گیریم احساس انرژی، تأثیر معنی‌دار و مثبتی بر تبادل رهبر-عضو باکیفیت دارد. نتیجه‌ی به‌دست آمده برای این فرضیه با یافته‌های Alparslan & Kılınç (2015) مطابقت دارد. با توجه به تأیید فرضیهٔ چهارم پژوهش مبنی بر معنی‌دار و مثبت بودن تأثیر حمایت سازمانی ادراکی بر احساس انرژی، می‌توان گفت اشتیاق و انرژی کارکنان که آن‌ها را درگیر فعالیت‌های خاص مربوط به کار می‌کند تا بتوانند در مواقع مناسب با ایده‌های نوآورانه در فرآیند کاری مشارکت کنند، با انجام رفتارها و فعالیت‌های حمایت سازمانی ادراکی که پیشنهادهای مربوط به آن در فرضیهٔ اول بیان شد افزایش خواهد یافت. همچنین توجه بیشتر شرکت‌ها به فراهم کردن امکان تفریح برای کارکنان خود را نیز می‌توان به پیشنهادهای مربوط به افزایش حمایت سازمانی ادراکی افزود، مانند تدارک دیدن اردوهای تیمی تفریحی و کاری.

نتایج به‌دست آمده از تجزیه و تحلیل داده‌ها نشان می‌دهد که بین تبادل رهبر-عضو باکیفیت و ماندگاری کارکنان همبستگی وجود دارد و براساس یافته‌های جدول ۳ این همبستگی منفی و شدت آن با ۰/۱۲۵- برابر است. پس

تغییرات مربوط به متغیر ماندگاری کارکنان، هم‌جهت و در راستای تغییرات متغیر تبادل رهبر-عضو با کیفیت نمی‌باشد. بنابراین با توجه به سطح معنی‌داری بالاتر از ۵ درصد، نسبت بحرانی و وزن رگرسیونی به‌دست آمده نتیجه می‌گیریم در رابطهٔ تبادل رهبر-عضو با کیفیت و ماندگاری کارکنان، تأثیر معنی‌داری تأیید نشده است. به‌نظر می‌رسد علت رد شدن این فرضیه و عدم تطابق با پیشینه این است که روابط دوجانبهٔ رهبران و اعضای گروه‌هایشان با منافع متقابل الزاماً منجر به تمایل کارمندان به استمرار همکاری با سازمان نمی‌گردد. ممکن است کارکنان علی‌رغم رابطهٔ خوب و با کیفیت با سرپرستان خود، بنا به دلایل شخصی یا تحت تأثیر عوامل محیطی، اقتصادی، اجتماعی و ... مایل به ادامهٔ همکاری با سازمان نباشند. با توجه به رد فرضیهٔ پنجم پژوهش مبنی بر عدم معنی‌داری تأثیر تبادل رهبر-عضو با کیفیت بر ماندگاری کارکنان، می‌توان درنظر گرفت که رابطهٔ با کیفیت میان سرپرستان و زیردستانشان الزاماً همیشه باعث استمرار همکاری آن‌ها با شرکت نخواهد شد؛ چراکه ممکن است کارکنان علی‌رغم داشتن رابطهٔ کاری دوطرفهٔ خوب با سرپرستان خود بنا به دلایل شخصی و تأثیرگذاری دیگر عوامل محیطی، اجتماعی و یا اقتصادی مایل به ادامهٔ همکاری با سازمان نباشند. بنابراین پیشنهاد می‌شود سرپرستان و مدیران با آگاهی کامل و علم به اینکه تبادل رهبر-عضو با کیفیت الزاماً منجر به ماندگاری کارکنان نمی‌شود، نسبت به برقراری روابط متقابل مناسب با کارکنانشان اقدام کنند تا از جابجایی کارکنان تا حد امکان جلوگیری شود.

نتایج به‌دست آمده از تجزیه و تحلیل داده‌ها نشان می‌دهد که بین تبادل رهبر-عضو با کیفیت و وابستگی کاری خلاقانه همبستگی بسیار ناچیزی وجود دارد و براساس یافته‌های جدول ۳ این همبستگی مثبت و شدت آن با ۰/۰۲۳ برابر است. پس تغییرات مربوط به متغیر وابستگی کاری خلاقانه، عملاً هم‌جهت و در راستای تغییرات متغیر تبادل رهبر-عضو با کیفیت نمی‌باشد. بنابراین با توجه به سطح معنی‌داری بالاتر از ۵ درصد، نسبت بحرانی و وزن رگرسیونی به‌دست آمده نتیجه می‌گیریم در رابطهٔ تبادل رهبر-عضو با کیفیت و وابستگی کاری خلاقانه، تأثیر معناداری تأیید نشده است. علت رد شدن این فرضیه و عدم تطابق با پیشینه همانطورکه در تحلیل نتایج فرضیه‌های ۳ و ۵ بیان شد احتمالاً این است که کارکنان سازمان درگیر روزمرگی هستند و تبادلات سرپرستان با زیردستان از کیفیت قابل قبولی برخوردار نمی‌باشد. وجود روابط دوجانبهٔ سرپرستان و اعضای گروه الزاماً منجر به مشارکت خلاقانهٔ اعضاء در فعالیت‌های مرتبط با کار نمی‌گردد. با توجه به رد فرضیهٔ ششم پژوهش مبنی بر عدم معناداری تأثیر تبادل رهبر-عضو با کیفیت بر وابستگی کاری خلاقانه، مانند فرضیهٔ شماره ۵ پیشنهاد می‌شود که رهبران با آگاهی کامل نسبت به این امر که روابط با کیفیت دوطرفهٔ میان سرپرستان و اعضای گروه‌ها (زیردستان) الزاماً منجر به مشارکت آنان در فعالیت‌های کاری خلاقانه نمی‌شود نسبت به اتخاذ تصمیم مناسب در راستای تبادلات رهبران و اعضاء اقدام کنند. در این مورد نیز برگزاری دوره‌های تقویت خلاقیت کارکنان و جلساتی با محوریت اهمیت وابستگی کاری خلاقانه و مشارکت کارکنان در ایده‌پردازی توصیه می‌گردد.

نتایج به‌دست آمده از تجزیه و تحلیل داده‌ها نشان می‌دهد که بین وابستگی کاری خلاقانه و ماندگاری کارکنان همبستگی وجود دارد و براساس یافته‌های جدول ۳ این همبستگی منفی و شدت آن با ۰/۱۲۴- برابر است. پس تغییرات مربوط به متغیر ماندگاری کارکنان، هم‌جهت و در راستای تغییرات متغیر وابستگی کاری خلاقانه نمی‌باشد. بنابراین با توجه به سطح معناداری بالاتر از ۵ درصد، نسبت بحرانی و وزن رگرسیونی به‌دست آمده نتیجه می‌گیریم در رابطهٔ وابستگی کاری خلاقانه و ماندگاری کارکنان، تأثیر معناداری تأیید نشده است. به‌نظر می‌رسد علت رد شدن این فرضیه در مطالعه‌ی حاضر و عدم تطابق با پیشینه همانطورکه در تحلیل نتیجهٔ فرضیه ۳ بیان شد درگیر شدن کارکنان در روزمرگی است. ضمناً خلاقیت از عوامل پیش‌بینی‌کنندهٔ علاقه به کارآفرینی در افراد است (Setyaji et al., 2020)؛ پس می‌توان گفت که افراد خلاق بیشتر تمایل دارند تا کارآفرین شوند، نه اینکه در سازمان بمانند. با توجه به رد فرضیهٔ هفتم پژوهش مبنی بر عدم معناداری تأثیر وابستگی کاری خلاقانه بر ماندگاری کارکنان، می‌توانیم دریابیم که بین

مشارکت کارکنان در فرآیندهای کاری خلاقانه و تمایل آن‌ها به ادامهٔ همکاری با شرکت ارتباطی وجود ندارد. یکی از دلایل رد این فضیه می‌تواند عدم اهمیت دادن و استقبال سازمان از این سبک فعالیت‌ها در عمل باشد. درنتیجه پیشنهاد می‌شود که مدیران و سرپرستان با گشاده‌رویی نسبت به پذیرش ایده‌های خلاقانه و تمایل کارکنان به مشارکت در این طرح‌ها اقدام کنند. برای مثال مدیران می‌توانند طرح‌های مشوقی را برای کارکنان خلاق و ایده‌پرداز درنظر بگیرند مانند ارائهٔ پاداش‌های مادی و غیرمادی، تقدیر از افراد فعال، ارتقاء شغلی و ...

نتایج به‌دست آمده از تجزیه و تحلیل داده‌ها نشان می‌دهد که بین احساس انرژی و ماندگاری کارکنان همبستگی وجود دارد و براساس یافته‌های جدول ۳ این همبستگی مثبت و شدت آن با ۰/۶۰۵ برابر است. پس تغییرات مربوط به متغیر ماندگاری کارکنان، هم‌جهت و در راستای تغییرات متغیر احساس انرژی می‌باشد. بنابراین با توجه به سطح معنی‌داری کمتر از یک صدم (Sig<0.01)، نسبت بحرانی و وزن رگرسیونی به‌دست آمده نتیجه می‌گیریم احساس انرژی، تأثیر معنی‌دار و مثبتی بر ماندگاری کارکنان دارد. نتیجه‌ی به‌دست آمده برای این فرضیه با یافته‌های Karimi et al. (2017) و Kokubun et al. (2022) مطابقت دارد. با توجه به تأیید فرضیهٔ هشتم پژوهش مبنی بر معنی‌دار و مثبت بودن تأثیر احساس انرژی بر ماندگاری کارکنان، پیشنهاد می‌شود مدیران و رهبران شرکت فعالیت‌هایی را در راستای ایجاد و تقویت اشتیاق و احساس انرژی افراد به عمل آورند تا مشارکت نوآورانهٔ هرچه بیشتر آنان پدیدار شود. در این زمینه پیشنهاد می‌شود که برنامه‌های دورهمی تیمی، سفرهای تفریحی و کاری، رویدادهای سرگرم‌کننده و ... برای کارکنان درنظر گرفته شود. همچنین شرایط و فضای کاری به گونه‌ای شود که خستگی برای کارکنان به حداقل ممکن برسد؛ به‌عنوان مثال می‌توان از گل و گیاه، سیستم تهویهٔ مناسب، تغذیهٔ میان‌وعدهٔ انرژی‌آفرین و ... در محیط کاری استفاده نمود.

نتایج به‌دست آمده از تجزیه و تحلیل داده‌ها نشان می‌دهد که بین احساس انرژی و وابستگی کاری خلاقانه همبستگی وجود دارد و براساس یافته‌های جدول ۳ این همبستگی مثبت و شدت آن با ۰/۶۹۲ برابر است. پس تغییرات مربوط به متغیر وابستگی کاری خلاقانه، هم‌جهت و در راستای تغییرات متغیر احساس انرژی می‌باشد. بنابراین با توجه به سطح معناداری کمتر از یک صدم (Sig<0.01)، نسبت بحرانی و وزن رگرسیونی به‌دست آمده نتیجه می‌گیریم احساس انرژی، تأثیر معنادار و مثبتی بر ماندگاری کارکنان دارد. نتیجه‌ی به‌دست آمده برای این فرضیه با یافته‌های Padash et al. (2011) و Adil & Awais (2016) مطابقت دارد. با توجه به تأیید فرضیهٔ نهم پژوهش مبنی بر معنی‌دار و مثبت بودن تأثیر احساس انرژی بر وابستگی کاری خلاقانه، توصیه‌های بیان شده برای فرضیهٔ هشتم درمورد تقویت احساس انرژی مثبت در کارکنان، برای این فرضیه نیز صدق می‌کنند.

با توجه به مشخص شدن رابطهٔ معنی‌دار و مثبت میان حمایت سازمانی ادراکی و ماندگاری کارکنان، در این فرضیه رابطهٔ غیرمستقیم این دو متغیر با نقش واسطه‌ای تبادل رهبر-عضو با کیفیت بررسی گردید و نتایج نشان‌دهندهٔ عدم معنی‌داری این رابطه هستند. پس نتیجه می‌گیریم که میان حمایت سازمانی ادراکی و ماندگاری کارکنان با نقش واسطه‌ای تبادل رهبر-عضو با کیفیت تأثیر معنی‌داری تأیید نشده است. با توجه به رد فرضیهٔ دهم پژوهش پیشنهاد می‌شود سازمان‌ها برای افزایش ماندگاری کارکنان بر ایجاد یک محیط حمایتی و تقویت روابط بین کارکنان و مدیران تمرکز کنند. با این حال پژوهش حاضر با محدودیت‌هایی همراه است و نیاز به پژوهش‌های بیشتری برای تعمیم‌پذیری نتایج به سایر سازمان‌ها و صنایع وجود دارد.

با توجه به نتایج حاصل از پژوهش حاضر، فرضیه یازدهم مبنی بر نقش واسطه‌ای وابستگی کاری خلاقانه در رابطه میان حمایت سازمانی ادراکی و ماندگاری کارکنان تأیید نشد. این یافته نشان می‌دهد که اگرچه حمایت سازمانی ادراکی به‌طور مستقیم و معنی‌داری بر ماندگاری کارکنان تأثیرگذار است، اما وابستگی کاری خلاقانه به‌عنوان یک مکانیسم واسطه‌گر در این رابطه عمل نمی‌کند. به عبارت دیگر، کارکنانی که احساس می‌کنند سازمان از آن‌ها حمایت

می‌کند، تمایل بیشتری به ماندن در سازمان دارند؛ اما این ارتباط مستقیماً برقرار است و وابستگی آن‌ها به کار خلاقانه به‌عنوان یک عامل واسطه‌گر در این رابطه نقشی ایفاء نمی‌کند. براساس نتایج این پژوهش، می‌توان نتیجه گرفت که برای افزایش ماندگاری کارکنان، علاوه بر توجه به ایجاد احساس حمایت سازمانی، باید به عوامل دیگری همچون ویژگی‌های شغلی، رضایت شغلی و عدالت سازمانی نیز توجه شود. همچنین پژوهش‌های آتی می‌توانند با بررسی نقش واسطه‌ای سایر متغیرها، مانند تعهد سازمانی در رابطه میان حمایت سازمانی ادراکی و ماندگاری کارکنان، به درک بهتر این رابطه کمک کنند.

یافته‌های پژوهش حاضر، به‌طور قوی از فرضیه دوازدهم مبنی بر نقش واسطه‌ای احساس انرژی در رابطه بین حمایت سازمانی ادراکی و ماندگاری کارکنان حمایت می‌کند. این بدان معناست که حمایت سازمانی ادراکی نه‌تنها به‌طور مستقیم بر ماندگاری کارکنان تأثیر مثبت می‌گذارد، بلکه از طریق افزایش احساس انرژی در کارکنان نیز به‌طور غیرمستقیم بر ماندگاری آن‌ها تأثیرگذار است. به عبارت دیگر، کارکنانی که احساس می‌کنند سازمان از آن‌ها حمایت می‌کند، سطح انرژی بالاتری را تجربه می‌کنند و این انرژی بالاتر به‌نوبه خود، موجب افزایش تمایل آن‌ها به ماندن در سازمان می‌شود. بنابراین نتایج این پژوهش بر اهمیت احساس انرژی به‌عنوان یک عامل کلیدی در ارتقای ماندگاری کارکنان تأکید می‌کند. سازمان‌ها با ایجاد محیطی که در آن کارکنان احساس حمایت و پشتیبانی می‌کنند، می‌توانند سطح انرژی کارکنان را افزایش دهند و درنتیجه ماندگاری آن‌ها را بهبود بخشند. در مجموع نتایج این پژوهش نشان می‌دهد که برای افزایش ماندگاری کارکنان، علاوه بر ایجاد احساس حمایت سازمانی، باید به عوامل دیگری همچون افزایش سطح انرژی کارکنان نیز توجه شود. با ایجاد برنامه‌های مداخله‌ای که بر افزایش احساس انرژی کارکنان تمرکز دارند، سازمان‌ها می‌توانند محیط کاری پویا و انگیزشی ایجاد کنند که در آن کارکنان احساس رضایت و تعهد بیشتری داشته باشند.

با توجه به مشخص نشدن رابطهٔ معنی‌دار و مثبت میان حمایت سازمانی ادراکی و وابستگی کاری خلاقانه، در این فرضیه رابطهٔ غیرمستقیم این دو متغیر با نقش واسطه‌ای تبادل رهبر-عضو با کیفیت بررسی گردید و نتایج نشان‌دهندهٔ عدم معناداری این رابطه هستند. پس نتیجه می‌گیریم که میان حمایت سازمانی ادراکی و وابستگی کاری خلاقانه با نقش واسطه‌ای تبادل رهبر-عضو با کیفیت تأثیر معناداری تأیید نشده‌است. با توجه به رد فرضیهٔ سیزدهم پژوهش گفت رفتارهای حمایتی از طریق بهبود روابط سرپرستان و زیردستان الزاماً نمی‌تواند منجر به بروز ایجاد وابستگی بین کارکنان و خلاقیت شود. بنابراین همانطورکه در فرضیه‌های قبل گفته شده است، برای بهبود وابستگی کاری خلاقانه می‌توان برای کارکنان کارگاه‌ها و دوره‌های تقویت خلاقیت برگزار نمود. با توجه به نتایج حاصل از پژوهش حاضر، فرضیه سیزدهم مبنی بر نقش واسطه‌ای تبادل رهبر-عضو با کیفیت در رابطه میان حمایت سازمانی ادراکی و وابستگی کاری خلاقانه تأیید نشد. این یافته نشان می‌دهد که اگرچه حمایت سازمانی ادراکی به‌طور مستقیم و معنی‌داری بر کیفیت تبادل رهبر-عضو تأثیرگذار است، اما این رابطه به‌طور مستقیم و غیرمستقیم بر وابستگی کاری خلاقانه تأثیرگذار نیست. به عبارت دیگر، کارکنانی که احساس می‌کنند سازمان از آن‌ها حمایت می‌کند، روابط قوی‌تری با سرپرست خود برقرار می‌کنند؛ اما این روابط قوی به‌طور مستقیم به افزایش وابستگی آن‌ها به کار خلاقانه منجر نمی‌شود. این نتیجه ممکن است به دلایل مختلفی باشد. یکی از دلایل احتمالی این است که عوامل دیگری نیز بر وابستگی کاری خلاقانه تأثیرگذار هستند که در این پژوهش مورد بررسی قرار نگرفته‌اند. همچنین ممکن است نوع حمایت سازمانی ادراکی که در این پژوهش اندازه‌گیری شده است، به اندازه‌ای قوی نباشد که بر وابستگی کاری خلاقانه تأثیر بگذارد. با توجه به نتایج این پژوهش می‌توان نتیجه گرفت که برای افزایش وابستگی کاری خلاقانه، علاوه بر توجه به ایجاد احساس حمایت سازمانی و بهبود کیفیت تبادل رهبر-عضو، باید به عوامل دیگری همچون ویژگی‌های شخصیتی کارکنان، ماهیت شغل و فرهنگ سازمانی نیز توجه شود.

یافته‌های پژوهش حاضر، به‌طور قوی از فرضیه چهاردهم مبنی بر نقش واسطه‌ای احساس انرژی در رابطه بین حمایت سازمانی ادراکی و وابستگی کاری خلاقانه حمایت می‌کند. این بدان معناست که اگرچه رابطه مستقیمی بین حمایت سازمانی ادراکی و وابستگی کاری خلاقانه مشاهده نشد، اما حمایت سازمانی ادراکی از طریق افزایش احساس انرژی در کارکنان به‌طور غیرمستقیم بر وابستگی آن‌ها به کار خلاقانه تأثیر می‌گذارد. به عبارت دیگر، کارکنانی که احساس می‌کنند سازمان از آن‌ها حمایت می‌کند، سطح انرژی بالاتری را تجربه می‌کنند و این انرژی بالاتر، به‌نوبه خود، موجب افزایش تمایل آن‌ها به مشارکت فعال در فعالیت‌های خلاقانه می‌شود. این یافته نشان می‌دهد که برای تقویت وابستگی کاری خلاقانه، سازمان‌ها باید علاوه بر ایجاد محیطی حمایتی، به افزایش سطح انرژی کارکنان نیز توجه کنند. با ایجاد برنامه‌هایی که بر افزایش احساس انرژی کارکنان تمرکز دارند، سازمان‌ها می‌توانند محیط کاری پویا و انگیزشی ایجاد کنند که در آن کارکنان احساس کنند که می‌توانند از توانایی‌های خلاقانه خود استفاده کنند.

یافته‌های پژوهش حاضر، به‌طور قوی از فرضیه پانزدهم مبنی بر نقش واسطه‌ای وابستگی کاری خلاقانه در رابطه بین تبادل رهبر-عضو باکیفیت و ماندگاری کارکنان حمایت می‌کند. این بدان معناست که اگرچه رابطه مستقیمی بین تبادل رهبر-عضو باکیفیت و ماندگاری کارکنان مشاهده نشد، اما تبادل رهبر-عضو باکیفیت از طریق افزایش وابستگی کارکنان به کار خلاقانه به‌طور غیرمستقیم بر ماندگاری آن‌ها تأثیر می‌گذارد. به عبارت دیگر، کارکنانی که روابط قوی‌تری با سرپرست خود دارند، تمایل بیشتری به مشارکت فعال در فعالیت‌های خلاقانه پیدا می‌کنند و این مشارکت فعال به‌نوبه خود، موجب افزایش تمایل آن‌ها به ماندن در سازمان می‌شود .این یافته نشان می‌دهد که برای افزایش ماندگاری کارکنان، سازمان‌ها باید علاوه بر بهبود کیفیت روابط بین رهبران و اعضای تیم، به تقویت وابستگی کارکنان به کار خلاقانه نیز توجه کنند. با ایجاد محیطی که در آن کارکنان احساس کنند که می‌توانند از توانایی‌های خلاقانه خود استفاده کنند، سازمان‌ها می‌توانند محیط کاری پویا و انگیزشی ایجاد کنند که در آن کارکنان احساس رضایت و تعهد بیشتری داشته باشند.

با توجه به نتایج حاصل از پژوهش حاضر، فرضیه شانزدهم مبنی بر نقش واسطه‌ای وابستگی کاری خلاقانه در رابطه بین احساس انرژی و ماندگاری کارکنان تأیید نشد. این یافته نشان می‌دهد که اگرچه احساس انرژی به‌طور مستقیم و معنی‌داری بر وابستگی کاری خلاقانه و ماندگاری کارکنان تأثیرگذار است، اما وابستگی کاری خلاقانه به‌عنوان یک مکانیسم واسطه‌گر در این رابطه عمل نمی‌کند. به عبارت دیگر، کارکنانی که احساس انرژی بالاتری دارند، هم به کار خلاقانه علاقه‌مندتر هستند و هم تمایل بیشتری به ماندن در سازمان دارند؛ اما این ارتباط مستقیم است و وابستگی آن‌ها به کار خلاقانه به‌عنوان یک عامل واسطه‌گر در این رابطه نقشی ایفاء نمی‌کند. این نتیجه ممکن است به دلایل مختلفی باشد. یکی از دلایل احتمالی این است که عوامل دیگری نیز بر ماندگاری کارکنان تأثیرگذار هستند که در این پژوهش مورد بررسی قرار نگرفته‌اند. همچنین ممکن است نوع وابستگی کاری خلاقانه‌ای که در این پژوهش اندازه‌گیری شده است، به اندازه‌ای قوی نباشد که بر ماندگاری کارکنان تأثیر بگذارد.

با درنظر گرفتن این که جامعهٔ آماری مورد بررسی پژوهش حاضر، صرفاً کارکنان یکی از شرکت‌های فولادی خوزستان بوده است، محققین دیگر می‌توانند این مدل را در سازمان‌ها و شرکت‌های حوزه‌های دیگر صنعت و یا جوامع دیگر نیز بررسی کنند. ضمناً خلاقیت و دیگر ابعاد آن موضوعی است که در شرکت‌ها و سازمان‌ها توجه قابل قبولی به آن نشده و مطالعات کمی در این راستا صورت گرفته، پیشنهاد می‌شود بررسی آن برای تحقیق‌های آتی درنظر گرفته شود، چراکه خلاقیت محرک نوآوری و عامل مهمی در توسعه مهارت‌های فردی، حرفه‌ای، کارآفرینی و اجتماعی است. همچنین پژوهشگران آتی می‌توانند مدل حاضر را به روش کیفی مورد بررسی قرار دهند.

تشکر و قدردانی

از کارکنان شرکت فولاد که در این تحقیق ما را یاری نمودند سپاسگزاریم.

تضاد منافع

هیچ‌گونه تعارض منافعی در این جستار توسط نویسندگان بیان نشده است.

References

Adil, M. S., & Awais, A. (2016). Effect of leader-member exchange, interpersonal relationship, individual feeling of energy and creative work involvement towards turnover intention: A path analysis using structural equation modeling. *Asian Academy of Management Journal, 21*(2), 99–133. http://dx.doi.org/10.21315/

Adil, M. S., & bin Ab Hamid, K. (2017). Impact of individual feelings of energy on creative work involvement: A mediating role of leader-member exchange. *Journal of Management Sciences, 4*(1), 82–105. http://dx.doi.org/10.20547/jms.2014.1704105

Allen, D. G., Shore, L. M., & Griffeth, R. W. (2003). The role of perceived organizational support and supportive human resource practices in the turnover process. *Journal of Management, 29*(1), 99–118. http://dx.doi.org/10.1177/014920630302900107

Alparslan, A. M., & Kılınç, U. K. (2015). The power of informal communication and perceived organizational support on energy at work and extra-role behavior: A survey on teachers. *Journal of Human Sciences, 12*(2), 113–138. http://dx.doi.org/10.14687/ijhs.v12i1.3243

Amabile, T. M. (1983). *The social psychology of creativity*. Springer Nature. https://doi.org/10.1007/978-1-4612-5533-8_2

Amabile, T. M., Schatzel, E. A., Moneta, G. B., & Kramer, S. J. (2004). Leader behaviors and the work environment for creativity: Perceived leader support. *The Leadership Quarterly, 15*(1), 5–32. https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2003.12.003

Arasanmi, C. N., & Krishna, A. (2019). Employer branding: Perceived organizational support and employee retention – The mediating role of organizational commitment. *Industrial and Commercial Training, 51*(3), 174–183. https://doi.org/10.1108/ICT-10-2018-0086

Azar, A., & Momeni, M. (2022). *Statistics and its application in management (Vol. 1)*. Tehran: Samt. (In Persian) https://samt.ac.ir/fa/book/118/

Azimi, H., Jafari, H. R., & Zamanian, A. R. (2024). The effect of perceived organizational support of mental health and emotional commitment on turnover intention: Mediating role of organizational citizenship behavior. *Industrial and Organizational Psychology Studies, 11*(1), 185–202. (In Persian) https://doi.org/10.22055/jiops.2024.46066.1399

Baig, W., Mehta, A. M., Waqas, M., Waqas, M., & Syed, A. (2019). Influence of social exchange relationship and work engagement on creative work involvement: Mediation of individual innovative behavior. *European Online Journal of Natural and Social Sciences, 8*(4), 642–654. http://www.european-science.com/

Blau, P. M. (1964). *Exchange and power in social life*. Transaction Publishers. https://doi.org/10.4324/9780203792643

Bouckenooghe, D., & Menguç, B. (2018). Understanding the dynamics between supervisor-follower social capital, work engagement, and employees' creative work involvement. *Canadian Journal of Administrative Sciences, 35*(2), 238–251. https://doi.org/10.1002/cjas.1427

Carmeli, A., & Schaubroeck, J. (2007). The influence of leaders' and other referents' normative expectations on individual involvement in creative work. *The Leadership Quarterly, 18*, 35–48. https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2006.11.001

Catteeuw, F., Flynn, E., & Vonderhorst, J. (2007). Employee engagement: Boosting productivity in turbulent times. *Organization Development Journal, 25*(2). https://www.proquest.com/openview/ddcdd1dde748da8e44ce0c68ccb4efe9/1?pq-origsite=gscholar&cbl=36482

Chayee Chi, A. K., Tanaomi, M. M., & Moradi Idisheh, S. (2017). The role of organizational culture and perceived organizational support in staff retention: A case study. *Journal of Human Resource Studies, 24*(2), 109–126. (In Persian) https://www.jhrs.ir/article_61511.html

Eisenberger, R., Cummings, J., Armeli, S., & Lynch, P. (1997). Perceived organizational support, discretionary treatment, and job satisfaction. *Journal of Applied Psychology, 82*(5), 812. https://psycnet.apa.org/doi/10.1037/0021-9010.82.5.812

Elsafty, A., & Oraby, M. (2022). The impact of training on employee retention: An empirical research on the private sector in Egypt. *International Journal of Business and Management, 17*(5), 58–74. https://doi.org/10.5539/ijbm.v17n5p58

Fredrickson, B. L. (1998). What good are positive emotions? *Review of General Psychology, 2*(3), 300–319. https://doi.org/10.1037/1089-2680.2.3.300

Godfrey, T. (2010). The relationship between perceived organizational support and turnover intentions in a developing country: The mediating role of organizational commitment. *African Journal of Business Management, 4*(6), 942–952. http://www.academicjournals.org/AJBM

Hameed, Z., Naeem, R. M., Hassan, M., Naeem, M., Nazim, M., & Maqbool, A. (2022). How GHRM is related to green creativity? A moderated mediation model of green transformational leadership and green perceived organizational support. *International Journal of Manpower, 43*(3), 595–613. https://doi.org/10.1108/IJM-05-2020-0244

Iqbal, S., & Hashmi, M. S. (2015). Impact of perceived organizational support on employee retention with mediating role of psychological empowerment. *Pakistan Journal of Commerce and Social Sciences (PJCSS), 9*(1), 18–34. https://hdl.handle.net/10419/188180

Isen, A. M. (1999a). On the relationship between affect and creative problem solving. In S. Russ (Ed.), *Affect, creative experience and psychological adjustment* (pp. 3–17). Taylor & Francis. https://www.scirp.org/reference/referencespapers?referenceid=1386159

Isen, A. M. (1999b). Positive affect. In T. Dalgleish & M. J. Power (Eds.), *Handbook of cognition and emotion* (pp. 521–539). John Wiley & Sons. https://psycnet.apa.org/doi/10.1002/0470013494.ch25

Isen, A. M., Daubman, K. A., & Nowicki, G. P. (1987). Positive affect facilitates creative problem solving. *Journal of Personality and Social Psychology, 52*(6), 1122–1131. https://psycnet.apa.org/doi/10.1037/0022-3514.52.6.1122

Karimi, R., Hashemi, S. E., Rostami Mal Khalifeh, R., & Sarshar, S. (2017). Investigating the psychometric properties of the Persian version of the Work Fatigue Inventory in firefighters. *Journal of Military Medicine, 23*(2), 131–141. (In Persian) https://doi.org/10.30491/JMM.23.2.131

Kelley, H. H., & Thibaut, J. (1978). *The social psychology of groups*. Wiley. http://dx.doi.org/10.4324/9781315135007

Kokubun, K., Ino, Y., & Ishimura, K. (2022). Social and psychological resources moderate the relation between anxiety, fatigue, compliance and turnover intention during the COVID-19 pandemic. *International Journal of Workplace Health Management, 15*(3), 262–286. https://doi.org/10.1108/IJWHM-07-2021-0142

Kyndt, E., Dochy, F., Michielsen, M., & Moeyaert, B. (2009). Employee retention: Organisational and personal perspectives. *Vocations and Learning, 2*, 195–215. https://doi.org/10.1007/s12186-009-9024-7

Lee, K., Scandura, T., Kim, Y., Joshi, K., & Lee, J. (2012). Examining leader-member exchange as a moderator of the relationship between emotional intelligence and creativity of software developers. *Engineering Management Research, 1*(1), 15–26. https://doi.org/10.5539/emr.v1n1p15

Nadi, M. A., Moshfeghi, N., & Akbari Koshkeche, F. (2017). The effect of reward and voluntary behavior on perceived organizational support, leader-member exchange, organizational citizenship behavior, emotional commitment, and task performance among headquarter staff of education in Isfahan. *Knowledge & Research in Applied Psychology, 17*(3), 90–101. (In Persian) https://sanad.iau.ir/journal/jsrp/Article/534029?jid=534029&lang=en

Nguyen, C. (2020). The impact of training and development, job satisfaction and job performance on young employee retention. *SSRN*. https://dx.doi.org/10.2139/ssrn.3930645

Padash, F., Golparvar, M., Atashpoor, H., & Davazdah Emami, H. (2011). The role of the feeling of energy in the relationship between transformational leadership and the creative work involvement. *Scientific-Research Journal of Shahed University, 45*(6), 91–100. (In Persian) https://journals.shahed.ac.ir/article_2306.html

Ployhart, R. E. (2006). Staffing in the 21st century: New challenges and strategic opportunities. *Journal of Management, 32*(6), 868–897. https://doi.org/10.1177/0149206306293625

Prasanna, J. H., Hemalatha, S., Deepa, N., & Rani, S. P. (2022). A study on relationship between employee turnover intention and perceived organisational support. *Asian Journal of Agricultural Extension, Economics & Sociology, 40*(10), 251–255. https://doi.org/10.9734/ajaees/2022/v40i1031070

Rhoades, L., & Eisenberger, R. (2002). Perceived organizational support: A review of the literature. *Journal of Applied Psychology, 87*(4), 698–714. http://dx.doi.org/10.1037/0021-9010.87.4.698

Sadeghi, A., Daee Jafari, M. R., Rashidi, M., & Ghasemi, M. A. (2014). The relationship of ethical leadership, happiness at work and sense of energy with organizational citizenship behaviors. *Industrial and Organizational Psychology Studies, 1*(2), 39–54. (In Persian) https://doi.org/10.22055/jiops.2015.11291

Sarmad, Z., Hejazi, E., & Bazargan Harandi, A. (2022). *Research methods in behavioral sciences*. Tehran: Agah. (In Persian) https://agahbookshop.com/...

Scandura, T. A., & Graen, G. B. (1984). Moderating effects of initial leader-member exchange status on the effects of a leadership intervention. *Journal of Applied Psychology, 69*(3), 428–436. https://psycnet.apa.org/doi/10.1037/0021-9010.69.3.428

Setyaji, B., Yanto, H., & Prihandono, D. (2020). The role of personality, adversity intelligence and creativity in increasing entrepreneurial interest through student involvement in entrepreneurship lectures. *Journal of Economic Education, 9*(1), 9–18. https://doi.org/10.15294/jeec.v9i1.36789

Shirom, A. (2003). Feeling vigorous at work? The construct of vigor and the study of positive affect in organizations. In *Emotional and physiological processes and positive intervention strategies* (pp. 135–164). Emerald Group Publishing Limited. https://doi.org/10.1016/S1479-3555(03)03004-X

Spreitzer, G., Sutcliffe, K., Dutton, J., Sonenshein, S., & Grant, A. M. (2005). A socially embedded model of thriving at work. *Organization Science, 16*(5), 537–549. https://doi.org/10.1287/orsc.1050.0153

Tierney, P., Farmer, S. M., & Graen, G. B. (1999). An examination of leadership and employee creativity: The relevance of traits and relationships. *Personnel Psychology, 52*(3), 591–620. https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1999.tb00173.x

Tlaiss, H. A., Martin, P., & Hofaidhllaoui, M. (2017). Talent retention: Evidence from a multinational firm in France. *Employee Relations, 39*(3), 295–317. https://doi.org/10.1108/ER-07-2016-0130

Turunç, Ö., & Altuntepe, N. (2015). How do the perceived organizational support and the leadership support affect entrepreneurship behaviours? The mediating role of LMX. *Uluslararası Alanya İşletme Fakültesi Dergisi, 7*(1), 1–16. https://library.dogus.edu.tr/mvt/pdf.php?pdf=0017521&lng=0

Wayne, S. J., Shore, L. M., & Liden, R. C. (1997). Perceived organizational support and leader-member exchange: A social exchange perspective. *Academy of Management Journal, 40*(1), 82–111. https://doi.org/10.5465/257021

Welbourne, T. M., Andrews, S. B., & Andrews, A. O. (2005). Back to basics: Learning about employee energy and motivation from running on my treadmill. *Human Resource Management, 44*(1), 55–66. https://doi.org/10.1002/hrm.20040

Wijaya, N. H. S. (2019). Linking job dissatisfaction, learning motivation, creative work involvement, and proactive personality. *Problems and Perspectives in Management, 17*(1), 32–41. http://dx.doi.org/10.21511/ppm.17(1).2019.04

Zhou, J., & George, J. M. (2001). When job dissatisfaction leads to creativity: Encouraging the expression of voice. *Academy of Management Journal, 44*(4), 682–696. https://doi.org/10.5465/3069410