

Improving Job Performance through Mindfulness in the light of Creativity, Creative Participation, and Humble Leadership

Emran Mohammadi Fateh¹ , Abbas Monavvarian² , Saeid Nourouzi³ 

Abstract

Background & Purpose: Mindfulness, as a positive psychological state or process, provides the constructive behavior and improvement of job performance. In order to know more about the way effectiveness of this effect, this study examines the intervening effects of humble leadership in the relationship between mindfulness, job performance and creativity.

Methodology: The research is applied in terms of purpose and survey-descriptive in terms of data collection method. The population of this study are the military men of an organization in Tehran, Iran from which the sample was selected using the random sampling. The data was collected using the questionnaire and the hypotheses were tested using structural equation modeling based on partial least squares with smart PLS software.

Findings: The results of the research findings support the majority of hypotheses based on the relationship between mindfulness and job performance, employee creativity and creative process participation. Humble leadership moderated the relationship between creativity and creative process engagement and job performance. Moreover, the results proved the effect of mindfulness on job performance through employee creativity.

Conclusion: Cultivating the ability of employees' mindfulness can help improve their preparation and mental fluidity for creativity and willingness to actively participate in creative processes in the organization to improve their job performance. The findings of this research can promote attention to the category of mindfulness among researchers and organizational practitioners.

Keywords: Mindfulness, Humble leadership, Creativity, Participation in the creative process, Employee job performance

Citation: Mohammadi Fateh, Emran, Monavvarian, Abbas & Nourouzi, Saeid (2022). Improving Job Performance through Mindfulness in the light of Creativity, Creative Participation, and Humble Leadership. *Journal of Human Resource Studies*, 12(4), 92- 111. <https://doi.org/10.22034/JHRS.2023.168842>

-
1. MSc., Department of Public Administration, Institute for Management and Planning Studies (IMPS), Tehran, Iran. E-mail: emran_fateh@yahoo.com
 2. Prof., Department of Public Administration, Faculty of Management, University of Tehran, Tehran, Iran. E-mail: a.monavar@ut.ac.ir
 3. MSc., Department of Financial Management, Semnan Branch, Islamic Azad University, Semnan, Iran. E-mail: s.norouzi1987@gmail.com

ارتقای عملکرد شغلی به وسیله ذهن آگاهی در پرتو خلاقیت، مشارکت خلاقانه و رهبری متواضع

عمران محمدی فاتح^۱، عباس منوریان^۲، سعید نوروزی^۳

چکیده

زمینه و هدف: ذهن آگاهی به عنوان نوعی حالت و فرایند روان شناختی مثبت، زمینه ساز بروز رفتارهای سازنده و ارتقای عملکرد شغلی است. به منظور شناخت بهتر چگونگی این تأثیرگذاری، مطالعه حاضر به بررسی نقش میانجی خلاقیت و مشارکت فرایند خلاقانه و نقش تعدیلگر رهبری متواضع در تأثیر ذهن آگاهی بر عملکرد شغلی کارکنان اجرا شده است.

روش: این پژوهش از نظر هدف، کاربردی و از لحاظ نحوه گردآوری داده ها از نوع توصیفی - پیمایشی است. جامعه آماری آن، کارکنان یکی از سازمان های نظامی شهر تهران است که از میان آن ها، به روش تصادفی نمونه گیری شده است. داده ها با کمک ابزار پرسش نامه گردآوری و با استفاده از مدل پابی معادلات ساختاری مبنی بر حداقل مربعات جزئی تجزیه و تحلیل شده اند.

یافته ها: بر اساس یافته ها ارتباط بین ذهن آگاهی، خلاقیت و مشارکت فرایند خلاقانه با عملکرد شغلی تأیید شد. همچنین نتایج نشان داد که رهبری متواضع رابطه بین خلاقیت و مشارکت فرایند خلاقانه و عملکرد شغلی را تعدیل می کند. تأثیر ذهن آگاهی بر عملکرد شغلی از طریق خلاقیت کارکنان نیز تأیید شد.

نتیجه گیری: پرورش قابلیت ذهن آگاهی کارکنان، به ارتقای آمادگی و سیالیت ذهنی آنان، برای خلاقیت و تمایل به مشارکت فعالانه در فرایندهای خلاقانه سازمان، به ارتقای عملکرد شغلی آنان کمک می کند. یافته های این پژوهش می تواند توجه به مقوله ذهن آگاهی را در میان پژوهشگران و دست اندرکاران سازمانی ارتقا دهد.

کلیدواژه ها: ذهن آگاهی، رهبری متواضع، خلاقیت، مشارکت در فرایند خلاقانه، عملکرد شغلی کارکنان

استناد: محمدی فاتح، عمران؛ منوریان، عباس و نوروزی، سعید (۱۴۰۱). ارتقای عملکرد شغلی به وسیله ذهن آگاهی در پرتو خلاقیت، مشارکت خلاقانه و رهبری متواضع. *مطالعات منابع انسانی*، ۱۲(۴)، ۹۲-۱۱۱.

۱. کارشناس ارشد، گروه مدیریت دولتی، مؤسسه عالی آموزش و پژوهش مدیریت و برنامه ریزی، تهران، ایران.
emran_fateh@yahoo.com
رایانامه:
۲. استاد، گروه مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت، دانشگاه تهران، تهران، ایران. رایانامه:
a.monavar@ut.ac.ir
۳. کارشناس ارشد، گروه مدیریت مالی، واحد سمنان، دانشگاه آزاد اسلامی، سمنان، ایران. رایانامه:
s.noroozi1987@gmail.com

DOI: <https://doi.org/10.22034/JHRS.2023.168842>

ناشر: دانشکده مدیریت، دانشگاه علوم و فنون هوایی شهید ستاری

نویسنده مسئول: عمران محمدی فاتح

مطالعات منابع انسانی، ۱۴۰۱، زمستان، دوره ۱۲، شماره ۴، ص. ۹۲-۱۱۱

دریافت: ۱۴۰۱/۰۶/۲۶، بازنگری: ۱۴۰۱/۰۸/۱۱

شاپای الکترونیک: ۲۷۸۳-۰۶۲۴

پذیرش: ۱۴۰۱/۰۹/۰۲

نوع مقاله: پژوهشی

انتشار: ۱۴۰۱/۱۱/۰۱

© نویسندگان

مقدمه

ذهن‌آگاهی که از مدیتیشن شرقی و سنت‌های یوگا ناشی می‌شود، به ما می‌گوید که انسان برای آرامش و دور کردن نگرانی‌ها و اضطراب‌ها، لازم است با جریان مستمر و لحظه‌به‌لحظه زندگی رابطه‌ای عمیق و واقع‌گرایانه برقرار کند. بر اساس فرایند روان‌شناختی، این عمل با نیازهای بدنی، احساسات، افکار و محرک‌های خارجی از محیط برای تقویت عملکرد و خلاقیت همراه است (بائر^۱، ۲۰۰۳). با مرور ادبیات موضوع پژوهش مشخص می‌شود که ارتباطی بین ذهن‌آگاهی و خلاقیت درک می‌شود و به‌طور کلی، ذهن‌آگاهی با بهره‌گیری از نتایج خلاقیت، مانند ارتقای بینش حل مسئله، ارتباط نزدیکی دارد (اوستافین و کاسمن^۲، ۲۰۱۲). افزون‌بر این، نتایج تحقیقات قبلی از ارتباط بین ذهن‌آگاهی کارکنان با عملکرد شغلی حکایت می‌کند (شائو و اسکارلیکی^۳، ۲۰۰۹) و مشخص شده است که ذهن‌آگاهی با فرایندها و پیش‌نیازهای ضروری خلاقیت ارتباط مثبتی دارد (کلوزاتو، سزاپورا و هومل^۴، ۲۰۱۲). از چنین فرایندهایی اغلب تحت عنوان مشارکت فرایند خلاقانه نام برده می‌شود و به مشارکت کارکنان در روش‌ها و فرایندهای مربوط به خلاقیت گفته می‌شود که سه مرحله را دربرمی‌گیرد: ۱. شناسایی مشکل؛ ۲. جست‌وجو و کدگذاری اطلاعات؛ ۳. ایده و خلق راه‌حل (ژانگ و بارتول^۵، ۲۰۱۰). به‌طور کلی، تحقیقات نشان می‌دهد که ذهن‌آگاهی می‌تواند به کارکنان کمک کند تا توانایی خود را برای ایجاد ایده‌های جدید تقویت کنند و این کار، به راه‌های جدید و بهتر تفکر و در نتیجه عملکرد بهتر منجر می‌شود.

ارتباط بین مشارکت فرایند خلاقانه و ذهن‌آگاهی، به‌طور عمده فعالیت‌های شناختی را دربرمی‌گیرد؛ اما ارتباط مشارکت فرایند خلاقانه با خلاقیت، تعاملات اجتماعی با دیگران را شامل می‌شود. در این روند اجتماعی، معمولاً کارمندان نگرانند که شاید دیگران در محل کار، آن‌ها را «صندلی گهواره‌ای»^۶ ببینند و اقدام‌های خلاقانه آن‌ها را نپذیرند و حتی از این اقدام‌ها منجر شوند (دویت^۷، ۲۰۰۶؛ میلیکین، موريسان و هولین^۸، ۲۰۰۳). کارمندان ممکن است نگران باشند که نقص یا اشتباه در خلاقیتشان باعث شود که دیگران درباره عملکرد آن‌ها قضاوت منفی داشته باشند (یوان و وودمن^۹، ۲۰۱۰)؛ در نتیجه، نقش رهبری برای تسهیل کاهش این نتایج منفی ضروری است.

بر اساس نظریه یادگیری اجتماعی بندورا^{۱۰}، افراد می‌توانند اطلاعات و رفتارهای جدید را از طریق مشاهده افراد مرجع و مشهور دیگر یاد بگیرند و این جاست که کارکنان رفتار رهبری را به‌عنوان مرجع در نظر می‌گیرند. رهبری با ایجاد باورها، شناخت، اعطای مسئولیت به افراد، به‌کارگیری مدیریت مشارکتی و دمکراتیک و ایجاد جو سازمانی مناسب به‌منظور تحقق سلامت سازمانی و ترویج فرهنگ صداقت و اعتماد، کارکنان را به عمل کردن به ارزش‌ها و نگرش‌ها و

1. Baer

2. Ostafin & Kassman

3. Shao and Skarlicki

4. Colzato, Szapora & Hommel

5. Zhang and Bartol

۶. سندرم صندلی گهواره‌ای (Rocking Chair Syndrome) به حالتی گفته می‌شود که بارها کاری را انجام می‌دهیم؛ اما نتیجه‌ای دربرنماید و کاری از پیش نمی‌رود. در این وضعیت، فرد تلاش می‌کند و ممکن است انرژی زیادی هم صرف کند؛ اما اقدام او اثربخش نیست.

7. Dewett

8. Milliken, Morrison & Hewlin

9. Yuan & Woodman

10. Bandura

رفتار عادلانه در هر موقعیتی تشویق می‌کند. بنابراین وقتی کارکنان و اعضای گروه به رهبران خود اعتماد کافی داشته باشند، برای انجام وظایفی که به ریسک زیادی نیاز دارد، تمایل بیشتری از خود نشان می‌دهند. در نتیجه، کارکنان ایده‌های جدید ارائه می‌کنند (محمدی فاتح، رهنورد، طهماسبی و اسدی، ۱۳۹۷). یکی از سبک‌های جدید رهبری، سبک رهبری متواضعانه است و تأثیرهای آن بر عملکرد و خلاقیت کارکنان تأیید شده است. در این خصوص، چئونگ و هوانگ و چنگ^۱ (۲۰۲۰) ادعا می‌کنند که ادراک از رهبری متواضع، رابطه بین ذهن آگاهی و خلاقیت کارکنان را تعدیل می‌کند؛ همان طوری که ارتباط بین ذهن آگاهی و مشارکت در فرایند، خلاقیت را تقویت می‌کند. گرایش فرد برای نزدیک شدن به تعاملات بین فردی با انگیزه‌های قوی برای یادگیری از دیگران، فروتنی تعریف شده است (اونز، والاس و والدمن^۲، ۲۰۱۵). تواضع رهبر با اشتیاق برای دستیابی به خودشناسی دقیق با جست‌وجوی ارزیابی‌های عینی از قوت‌ها و محدودیت‌های شخص، از طریق افشای صریح و بازخورد مداوم مشخص می‌شود. رهبران متواضع با روی گشاده، از عقاید و بازخوردهای پیروان استقبال می‌کنند و مایلند از آن‌ها بیاموزند. آن‌ها به صورت عمومی و علنی تلاش‌ها، قوت‌ها و مشارکت‌های پیروان را تحسین و تشویق می‌کنند. این رهبران پیروان خود را در دستاوردها و افتخارهای خود سهیم می‌دانند و از اشتباه‌ها و تقصیرهای پیروان چشم‌پوشی می‌کنند (اونز و همکاران، ۲۰۱۵ به نقل از چئونگ و همکاران، ۲۰۲۰). چنین رهبرانی محیط امن و مطمئنی برای کارکنان زیرمجموعه خود فراهم می‌آورند. این رهبران با توانمندی کارکنان و با ایجاد فرهنگ سازمانی خلاقیت‌محور، امکانی را فراهم می‌آورند تا کارکنان بتوانند نظرها و ایده‌های سازنده خود را درباره مسائل مربوط به کار، بدون ترس ابراز کنند. در واقع، چنین محیطی موانع خلاقیت، مشارکت افراد در فرایند خلاقیت و عملکرد خلاقانه را از بین می‌برد و بهبود عملکرد فردی را باعث می‌شود (محمدی فاتح و همکاران، ۱۳۹۷).

مرور ادبیات موضوع در دست مطالعه، از وجود بینش‌های نظری در خصوص رابطه میان ذهن آگاهی و خلاقیت حکایت می‌کند؛ اما مطالعات تجربی در این خصوص بسیار اندک است. در واقع، تأثیر نقش میانجی مشارکت فرایند خلاقانه و خلاقیت فردی در رابطه بین ذهن آگاهی و عملکرد شغلی با در نظر گرفتن نقش تعدیلگری رهبری متواضعانه، در مطالعات اندکی بررسی شده است و در هیچ پژوهشی، مدل پیشنهادی این تحقیق آزمون نشده است. در این پژوهش بررسی می‌شود که آیا ذهن آگاهی از طریق ارتقای خلاقیت افراد، به بهبود عملکرد کارکنان منجر می‌شود؟ و آیا رهبری متواضعانه، ارتباط بین خلاقیت و عملکرد شغلی افراد را تعدیل می‌کند؟ پژوهش حاضر از این روابط بینش جدیدی ارائه می‌دهد. با توجه به مباحثی که بیان شد، مسئله اصلی پژوهش حاضر، مشخص شدن تأثیر ذهن آگاهی بر عملکرد شغلی کارکنان، از طریق متغیرهای تسهیلگر خلاقیت و رهبری متواضعانه است.

پیشینه نظری پژوهش

ذهن آگاهی احساس بدون قضاوت و متعادلی از آگاهی است که به‌وضوح دیدن و پذیرش هیجان‌ها و پدیده‌های فیزیکی، همان طور که اتفاق می‌افتند، کمک می‌کند (براون و رایین^۳، ۲۰۰۳). گلوبم^۴ (۲۰۱۱) ذهن آگاهی را فرایند توجه به آنچه

1. Cheung, Huang, Chang & Wei
2. Owens, Wallace & Waldman
3. Brown & Ryan
4. Glomb

در آن لحظه اتفاق می‌افتد - اعم از محرک‌های درونی (افکار، احساسات بدنی) و بیرونی (محیط جسمی و اجتماعی) - و مشاهده آن محرک‌ها بدون قضاوت یا ارزیابی و بدون اختصاص معنی برای آن‌ها تعریف می‌کند.

تحقیقات گذشته نشان می‌دهد که ذهن‌آگاهی، از جهات مختلف توانایی عملکرد افراد را تقویت می‌کند؛ با این حال ارتباط بین ذهن‌آگاهی و خلاقیت نتایج متضادی را نشان می‌دهد و فاقد زمینه و بینشی کامل و پایدار است. ذهن‌آگاهی در سطح فردی، یک عنصر اساسی است که از خلاقیت و همکاری در سطح تیم‌ها و سازمان‌ها پشتیبانی می‌کند. اقدام‌های مربوط به ذهن‌آگاهی به تقویت خودآگاهی، آرامش و توجه و همچنین، ویژگی‌های مربوط به خلاقیت، تجربه‌پذیری و انعطاف‌پذیری شناختی کمک می‌کند (روتهاوس^۱، ۲۰۲۰: ۵۷).

مفهوم مشارکت فرایند خلاقانه به حالت‌های رفتاری، شناختی و عاطفی اشاره می‌کند که در آن، فرد برای شناسایی مسئله، جست‌وجو و رمزگذاری اطلاعات و ایجاد ایده‌های جدید می‌کوشد (امابیل، کونتی، کون، لزنسی و هرون^۲، ۱۹۹۶). یکی از راه‌کارهای گسترش مشارکت در فرایند خلاقیت، بهره‌گیری از ذهن‌آگاهی است (خوری، شاما، راش و فومیر^۳، ۲۰۱۵). ذهن‌آگاهی با کاهش استرس و توانمندسازی فرد و با افزایش توانایی کنترل شرایط محیطی و همچنین، ارتقای اعتمادبه‌نفس شخص باعث می‌شود که وی در فرایند خلاقیت مشارکت کند (مونشات، خونگ، هاسد، ولابرودریک، نوریش، بارنز و هرمن^۴، ۲۰۱۳). بر اساس دیدگاه داهیمین^۵ (۲۰۱۲) مشارکت و درگیری در کار، کلید ذهن‌آگاهی و خلاقیت است. چئونگ و همکارانش (۲۰۲۰) معتقدند که ارتباط بین ذهن‌آگاهی و مشارکت فرایند خلاقانه بسیار جالب است؛ اما به صورت مستقیم نیست؛ چون ذهن‌آگاهی از سنت بودایی شرقی گرفته است و شامل تفکر شناختی نیست، بلکه توجه به محرک‌های لحظه‌ای و فعلی است. از طرفی، تعامل فرایند خلاقانه، تلاش‌های خلاقانه‌ای است که کارمند معمولاً برای دستیابی به عملکرد خلاقانه درگیر آن می‌شود و ارتباط بین این دو آشکار نیست؛ اما چئونگ و همکارانش (۲۰۲۰) ارتباط این دو متغیر را مثبت ذکر کرده‌اند و استدلال آن‌ها این است که ذهن‌آگاهی با کاهش استفاده فرد از فرایندهای ذهنی غیرارادی و گسترش دامنه توجه فعلی و حضور در لحظه فعلی، به فرد اجازه می‌دهد تا در فرایند خلاقانه مشورتی شرکت کند و به عملکرد خلاقانه خود برسد.

مشارکت کارکنان برای بهبود فرایندها، بسیار مهم و در فرایند خلاقیت، یک الزام است؛ چرا که کارمندان به‌طور طبیعی تمایل دارند که در حین انجام وظایف خود، فعالیت‌های خلاقانه نیز انجام دهند (اشلمن، مدسن، آلاکون و بارلکا^۶، ۲۰۱۴؛ ژانگ و بارتول، ۲۰۱۰). بنابراین انتظار می‌رود که درگیر کردن کارکنان در فرایند خلاقیت یا همان مشارکت فرایند خلاقانه، مؤلفه مهمی برای موفقیت فردی محسوب شود (گیلسون و شالی^۷، ۲۰۰۴). از آنجا که سطح عالی عملکرد شغلی، مهم‌ترین نشانه موفقیت در کار است، نحوه درگیری فرایند خلاقانه می‌تواند به کارکنان، جهت دستیابی به عملکرد بهتر کمک کند (دو، ژانگ و چن^۸، ۲۰۱۶). در این خصوص، ژانگ و بارتول (۲۰۱۰) عقیده دارند که مشارکت فرایند

1. Rothouse
2. Amabile, Conti, Coon, Lazenby & Herron
3. Khoury, Sharma, Rush & Fournier
4. Monshat et al.
5. Dhiman
6. Eschleman, Madsen, Alarcon & Barelka
7. Gilson & Shalley
8. Du, Zhang & Chen

خلاقانه، به کارکنان اجازه می‌دهد تا فکر کنند و برای حل مشکلات، راه‌حل‌های جدید و مفید ارائه کنند. از همین رو، مشارکت خلاقانه ممکن است عملکرد شغلی خلاق کارکنان را تحت تأثیر قرار دهد. مشارکت کارکنان در فرایند خلاقیت و بهبود عملکرد خلاق فردی، عملکرد شغلی فرد را ارتقا می‌دهد (ژائو و جرج^۱، ۲۰۰۳). مشارکت و درگیر کردن کارکنان در فرایند خلاقیت، تمایل فرد به جست‌وجوی اطلاعات جدید و پیگیری روش‌های جایگزین برای حل مشکلات را افزایش می‌دهد (گیلسون و شالی، ۲۰۰۴). این جوّ هم‌افزایی برای تبادل دانش، از ادغام و به‌کارگیری ایده‌ها در تصمیم‌گیری در سراسر سازمان حمایت می‌کند (به نقل از ریچارد، اوری، لوکسایت، بنوکوتر و اسپیتزمولر^۲، ۲۰۱۹) و انتظار می‌رود که این تعاملات و مشارکت در فرایند خلاقیت، عملکرد شغلی فرد را ارتقا دهد.

دو عامل اصلی تعیین‌کننده عملکرد فردی، توانایی شناختی و انگیزش است (کمپل و ورنیک^۳، ۲۰۱۵). توانایی شناختی به مهارت‌های کلامی، محیطی، روان‌شناختی و پردازش سریع اطلاعات اشاره می‌کند. منظور از توانایی شناختی نیز، ظرفیت ذهنی برای درک، پردازش و یادگیری اطلاعات است. توانایی‌های شناختی از طریق دانش و تجربه شغلی با عملکرد شغلی مرتبط است و نشان می‌دهد که کارکنان با توانایی شناختی زیاد، سطح عملکردی عالی خواهند داشت (کلیولند، هیوبنر، اندرسون و آگبک^۴، ۲۰۱۹). منابع شناختی، ظرفیت افراد را برای پردازش اطلاعات مربوط به شغل گسترش می‌دهد (جانسون و گیلز^۵، ۲۰۱۳). این توانایی ظرفیت فرد را برای خلق ایده‌ها، محصولات نو و ابتکاری و در کل خلاقیت افزایش می‌دهد (جو و بنت^۶، ۲۰۱۸). به‌طور کلی، ظرفیت عالی شناختی، همراه با خلاقیت فوق‌العاده کارکنان، عملکرد را بهبود می‌بخشد (گونگ، هوانگ و فرّه^۷، ۲۰۰۹).

تواضع به‌معنای افتادگی، تخاشع و خضوع در رابطه با دیگران است. در خصوص مفهوم و تعریف تواضع بین محققان توافق وجود ندارد و این باعث شده است که مطالعات تجربی اندکی درباره رهبری متواضع انجام شود (ریگو و همکاران^۸، ۲۰۱۷). رهبری متواضع اشاره دارد به یک ویژگی درون‌فردی که این اجزا را دربرمی‌گیرد: تمایل به دیدن دقیق خود، قدردانی از قوت‌های دیگران و گشودگی برای دیگران و تعلیم‌پذیری از ایده‌های جدید (اونز و همکاران، ۲۰۱۵). از رهبر متواضع انتظار می‌رود که از توانایی‌ها و همچنین، اشتباه‌های خود آگاه باشد و با ستایش از قوت‌ها و مشارکت پیروان و تشویق آن‌ها به بیان عقاید، از ایده‌های بدیع استقبال کند (یه، تانگ، لی و ژو^۹، ۲۰۲۰). گنچالوس و ریگو^{۱۰} (۲۰۱۶) استدلال می‌کنند که رهبران متواضع، چالش‌ها و مشکلات پیش رو را انکار نمی‌کنند؛ بلکه با آن‌ها بسیار معقول و منطقی برخورد می‌کنند. بر اساس نظریه مبادله اجتماعی، رهبران متواضع برای توسعه گروه‌های اجتماعی قوی، بهتر عمل می‌کنند و در نتیجه، اعضای تیم با سطح عملکرد و تعهد فوق‌العاده‌ای روبه‌رو می‌شوند (محمدیان، زارعی متین، باباشاهی و یزدانی، ۱۳۹۶).

1. Zhou & George
2. Richard, Avery, Luksyte, Boncoeur & Spitzmueller
3. Campbell & Wiernik
4. Cleveland, Huebner, Anderson & Agbeke
5. Janssen & Giebels
6. Joo & Bennett
7. Gong, Huang & Farh
8. Rego et al.
9. Ye, Tung, Li & Zhu
10. Gonçalves & Rego

ذهن‌آگاهی به کارکنان کمک می‌کند تا با ارزیابی مثبت از خود و افزایش اعتمادبه‌نفس با شرایط استرس‌زای شغلی مقابله کنند. این امر باعث می‌شود که فرد بتواند افکار خود را کنترل کند و با کنترل افکار و حذف افکار منفی در ذهن، قدرت عمل و خلاقیت خود را بهتر کند (مونتانی، واندربرخه^۱، ۲۰۲۰). از کارکنان سازمان انتظار می‌رود که اهداف سازمانی را برآورده سازند و در راه تحقق اهداف و آرمان‌های سازمان بکوشند. در بیشتر سازمان‌ها، به‌جای اینکه مشکلات مشخصی را به کارکنان نشان دهند، از آن‌ها می‌خواهند که مشکلات را شناسایی کنند و برای این مشکلات راه‌کاری ارائه دهند. کارکنان برای شناسایی و برطرف کردن مشکل، به جست‌وجو و رمزگذاری اطلاعات نیاز دارند که لازمه آن نیز خلاقیت است. کارکنان باید به دنبال ارائه ایده‌های خلاقانه، مرتبط و مفید باشند (چئونگ و همکاران، ۲۰۲۰). ممکن است فرد از طرح و بیان ایده‌های خود، به‌علت ترس و نداشتن اعتمادبه‌نفس اجتناب کند؛ اما آموزش ذهن‌آگاهی اعتمادبه‌نفس فرد را نیز افزایش می‌دهد (فورنل^۲، ۲۰۰۴). ذهن‌آگاهی با درگیر کردن فرد در فرایند شناسایی مشکل، جست‌وجو و رمزگذاری اطلاعات، بر تلاش و مشارکت خلاقانه کارکنان در محل کار می‌افزاید (ژانگ و بارتل، ۲۰۱۰)، در نتیجه مشارکت خلاقانه به بهبود خلاقیت فرد منجر می‌شود (چئونگ و همکاران، ۲۰۲۰).

کارمیلی، جلابارد و ریتربالمون^۳ (۲۰۱۳) بیان می‌کنند که چگونه رهبران با ایجاد ساختار مناسب، دادن انرژی مثبت، در اختیار قراردادن منابع، حمایت روحی و روانی و پرورش زیردستان، به خلاقیت کارکنان کمک می‌کنند. پژوهشگران ثابت کرده‌اند که رهبران در افزایش خلاقیت کارکنان نقش کلیدی ایفا می‌کنند (بیون، دای، لی و کانگ^۴، ۲۰۱۶). شاید خود رهبران نیازمند خلاقیت نباشند؛ اما به‌هرحال به درک عناصر اصلی فرایند خلاقیت (آزادی و استقلال، مالکیت، پذیرش و اصول خلاقیت) نیازمندند. رهبران بایستی شرایط خلاقیت، از جمله آموزش، زمان، منابع و عوامل ترغیب خلاقیت برای خلق ایده‌های جدید را در بین کارکنان سازمان خود فراهم کنند (کیلم^۵، ۲۰۱۶). رهبران نه‌تنها باید با تأکید و تشویق برای نهادینه‌سازی فرهنگ خلاقیت در سازمان تلاش کنند؛ بلکه باید فرصت‌هایی را فراهم کنند تا کارکنان از خود خلاقیت نشان دهند؛ بنابراین نقش رهبری در پیشی‌بینی خلاقیت کارکنان انکارناپذیر است (به نقل از محمدی فاتح و همکاران، ۱۳۹۷). تحقیقات نشان می‌دهد یکی از سبک‌های رهبری که بر خلاقیت و مشارکت فعالانه افراد در فرایند خلاقیت و عملکرد تأثیر مثبت دارد، سبک رهبری متواضعانه است. ماهیت مسری فروتنی، حکایت از آن دارد که فروتنی رهبر، بر روند خلاقیت تأثیر می‌گذارد و به عملکرد خلاق کارکنان می‌انجامد؛ چرا که رهبری فروتن، حامی و مشوق تفکر باز و آزاداندیشی در سازمان است. آن‌ها از ایده‌های جدید و نظریات متنوع استقبال می‌کنند؛ زیرا معتقدند که ضعف‌های خاص خود را دارند و از دیگران برتر نیستند. علاوه بر این، رهبران متواضع ممکن است پیروان را به چالش با وضع موجود تشویق کنند که انتظار می‌رود ضمن تقویت تحریک فکری، افراد را در فرایند خلاقیت درگیر کند (یه و همکاران، ۲۰۲۰). علاوه بر این، ثابت شده است که فروتنی رهبری، فضیلت استراتژیک برای سازمان محسوب می‌شود (ورا و رودریگز لویز^۶، ۲۰۰۴)؛ چرا که این نوع سبک رهبری با تشویق کارکنان برای به‌اشتراک‌گذاری دانش و عقاید خود، آن‌ها را در فرایند

1. Montani, Vandenbergh, Khedhaouria & Courcy

2. Fennel

3. Carmeli, Gelbard & Reiter-Palmon

4. Byun, Dai, Lee & Kang

5. Klemm

6. Vera & Rodriguez-Lopez

خلاقیت مشارکت می‌دهد (لی، لی، فو و اولاه^۱، ۲۰۱۹) که این فرایند نیز روی عملکرد شغلی افراد اثر مثبتی می‌گذارد (ریگو و همکاران، ۲۰۱۹).

در خصوص نقش تعدیلگری رهبری متواضعانه در رابطه بین ذهن آگاهی، مشارکت فرایند خلاقیت، خلاقیت کارکنان و عملکرد شغلی تحقیقات اندکی انجام شده است. مدل پژوهش حاضر، بر اساس مبانی روان‌شناسی در زمینه مراقبه، نظریه‌های شناخت و ذهن، مدیتیشن با تمرکز حواس و مؤلفه‌های نظریه خلاقیت و تئوری‌های رهبری، به‌خصوص رهبری سطح پنج و با بهره‌گیری از تحقیق تجربی چئونگ و همکاران (۲۰۲۰) طراحی شده است. مدل این پژوهش، بر پایه این فرض بنا شده است که تمرین ذهن آگاهی، به‌طور شایان توجهی بر حالت‌های شناختی تأثیر می‌گذارد. برای مثال، مور و مالینوفسکی^۲ (۲۰۰۹) دریافتند که ذهن آگاهی حاصل از مدیتیشن، به افزایش چشمگیر عملکردهای توجه و انعطاف‌پذیری شناختی منجر می‌شود. کلزاتو و همکاران (۲۰۱۲) ارتباط نزدیکی از انواع مراقبه با حالت‌های کنترل شناختی را پیشنهاد می‌دهند. مطالعات امابیل^۳ (۱۹۸۳) و امابیل و همکاران (۱۹۹۶) بیشتر سازوکاری را روشن می‌کند که ویژگی‌ها و توانایی‌های کارمندان را هم در روند کار و هم در نتیجه و محیط کار با خلاقیت پیوند می‌دهد. مؤلفه‌های نظریه خلاقیت امابیل (۱۹۸۳) اهمیت مؤلفه‌های اجتماعی و روان‌شناختی (برای مثال، کار گروهی مشترک و سرپرستان حمایتی) را برای تولید نتایج خلاق کارکنان برجسته می‌کند. این تئوری، ارتباط نزدیک مشارکت کارمندان در روند خلاقیت و نقل رهبری به‌عنوان تسهیلگر این رابطه را نشان می‌دهد که با انعطاف‌پذیری در انجام یک کار خاص، کاوش در مسیرهای شناختی و میزان دنبال کردن یک مسیر خاص برای پیدا کردن راه‌حل با نتایج خلاقانه آشکار می‌شود (امابیل و همکاران، ۱۹۹۶). قطع این گونه فرایندهای شناختی، اطلاعاتی را از دسترس خارج می‌کند که برای بهره‌گیری حل مشکلات لازم است؛ در نتیجه خلاقیتی شکل نمی‌گیرد. چئونگ و همکاران (۲۰۲۰) معتقدند که ارتباط غیرمستقیم بین ذهن آگاهی و خلاقیت کارکنان (از طریق تعامل با فرایند خلاق) هنگامی تقویت می‌شود که کارمندان از سرپرستان خود به‌عنوان رهبرانی فروتن یاد می‌کنند. بر اساس نظریه یادگیری اجتماعی بندورا، افراد می‌توانند اطلاعات و رفتارهای جدید را از طریق مشاهده افراد مرجع و مشهور یاد بگیرند، اینجاست که کارکنان رفتار رهبری را به‌عنوان مرجع می‌دانند. وقتی کارکنان و اعضای سازمان، به رهبران خود اعتماد کافی داشته باشند، به رویه‌های اخلاقی و وظایفی که نیازمند ریسک زیاد است، تمایل بیشتری نشان می‌دهند؛ در نتیجه کارکنان ایده‌های جدید ارائه می‌کنند. بنابراین رهبری یکی از عوامل مهم تحریک خلاقیت کارکنان است. رهبران نیروهای محرک اصلی توسعه و حفظ فرهنگ خلاقیت در سازمان‌ها به‌شمار می‌روند (محمدی فاتح و همکاران، ۱۳۹۷)؛ بنابراین انتظار می‌رود که رهبری متواضع، به‌عنوان عامل تسهیلگر در رابطه بین ذهن آگاهی، خلاقیت، مشارکت در فرایند خلاقیت و عملکرد شغلی عمل کند.

پیشینه تجربی پژوهش

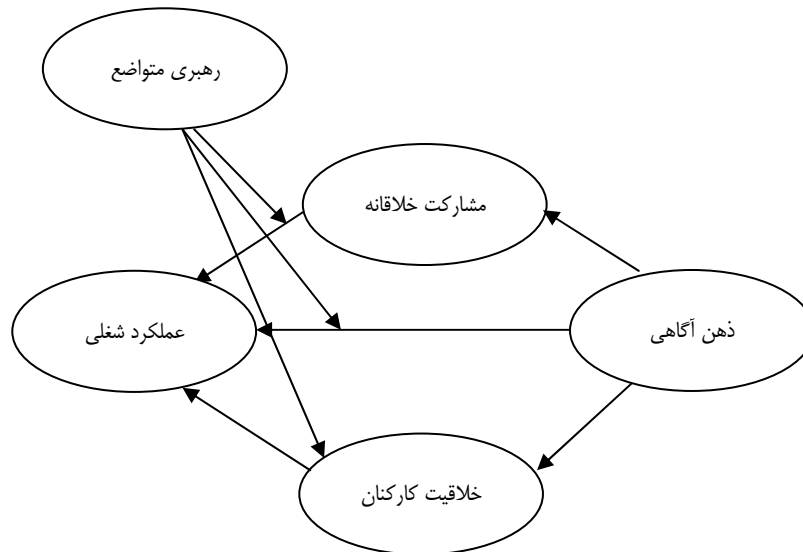
تحقیقات نشان می‌دهد که بین متغیرهای پژوهش ارتباط مثبت وجود دارد. بخشی از تحقیقات مهم مرتبط با موضوع در

1. Li, Li, Fu & Ullah

2. Moore and Malinowski

3. Amabile

بخش قبل ارائه شد. بر اساس مطالعات گذشته و به خصوص با الگوبرداری از تحقیقات نگ و همکاران (۲۰۲۰) و چئونگ و همکاران (۲۰۲۰) مدل مفهومی ارائه شد. نتایج تحقیقات رب، نارایانان و هو^۱ (۲۰۱۵) و گود و همکاران^۲ (۲۰۱۶) ارتباط مثبت بین ذهن آگاهی و عملکرد را نشان می‌دهد. تحقیقات بارت، بالون و وینستین^۳ (۲۰۰۵) و یمین^۴ (۲۰۲۰) ارتباط بین خلاقیت و ذهن آگاهی را مثبت بیان کرده‌اند. تحقیقات اونز و هکمن^۵ (۲۰۱۶)، چیو، اوونز و تسلاک^۶ (۲۰۱۶)، هو، اردوغان، جیانگ، بیوئر و لیائو^۷ (۲۰۱۸) و مائو، چیو، اونز، براون و لیائو^۸ (۲۰۱۹) نشان می‌دهد که بین ذهن آگاهی و رهبری متواضع رابطه وجود دارد. تحقیقات چئونگ و همکاران (۲۰۲۰) نیز نشان می‌دهد که بین خلاقیت و عملکرد رابطه وجود دارد. بر اساس ادبیات تحقیق، مدل مفهومی در شکل ۱ ترسیم و فرضیه‌های پژوهش مطرح شده است.



شکل ۱. مدل مفهومی پژوهش

- H_۱: ذهن آگاهی بر عملکرد شغلی کارکنان تأثیر دارد.
 H_۲: ذهن آگاهی بر خلاقیت کارکنان تأثیر دارد.
 H_۳: ذهن آگاهی بر مشارکت فرایند خلاقانه تأثیر دارد.
 H_۴: مشارکت فرایند خلاقانه بر عملکرد شغلی فرد تأثیر دارد.
 H_۵: خلاقیت کارکنان بر عملکرد شغلی کارکنان تأثیر دارد.
 H_۶: رهبری متواضعانه بر عملکرد شغلی کارکنان تأثیر دارد.
 H_۸: رهبری متواضع بر خلاقیت کارکنان تأثیر دارد.
 H_۹: رهبری متواضع بر مشارکت فرایند خلاقانه تأثیر دارد.

1. Reb, Narayanan & Ho
2. Good et al.
3. Barrett, Balloun & Weinstein
4. Yamin
5. Owens & Hekman
6. Chiu, Owens & Tesluk
7. Hu, Erdogan, Jiang, Bauer & Liu
8. Mao, Chiu, Owens, Brown & Liao

H_{۱۰}: رهبری متواضع بر عملکرد شغلی کارکنان تأثیر دارد.

H_{۱۱}: رهبری متواضع ارتباط بین ذهن آگاهی و عملکرد شغلی کارکنان را تعدیل می‌کند.

H_{۱۲}: رهبری متواضع ارتباط بین خلاقیت و عملکرد شغلی کارکنان را تعدیل می‌کند.

H_{۱۳}: رهبری متواضع ارتباط بین مشارکت فرایند خلاقانه و عملکرد شغلی کارکنان را تعدیل می‌کند.

روش‌شناسی پژوهش

پژوهش حاضر از یک طرح تحقیقی کمی استفاده کرده که از لحاظ جهت‌گیری کاربردی و به لحاظ رویکرد از نوع فرض قیاسی است. راهبرد پژوهش از نوع پیمایشی و میدانی است. همچنین تحقیق از نظر هدف، توصیفی - هم‌بستگی و از نظر افق زمانی، تک‌مقطعی است. شیوه جمع‌آوری داده‌ها، از نوع پرسش‌نامه و واحد تحلیل، سطح فردی است. جامعه آماری این پژوهش، تمامی کارکنان یکی از سازمان‌های دولتی در شهر تهران بود که با استفاده از فرمول کوکران، حجم نمونه ۲۲۰ نفر محاسبه شد. برای گردآوری داده‌ها، از پرسش‌نامه استفاده شد. برای سنجش ذهن آگاهی از پرسش‌نامه براون و رین (۲۰۰۳)، برای سنجش مشارکت فرایند خلاقانه از پرسش‌نامه ژانگ و بارتول (۲۰۱۰)، برای سنجش خلاقیت کارکنان از پرسش‌نامه ژو و جورج (۲۰۰۱)، برای سنجش رهبری متواضع از پرسش‌نامه اوونز و همکاران (۲۰۱۳) و در نهایت، برای سنجش عملکرد شغلی از شاخص‌های ییلماز^۱ (۲۰۱۵) استفاده شد. شایان ذکر است که شاخص‌ها در مقیاس پنج‌تایی لیکرت ارزش‌گذاری شدند. روایی پرسش‌نامه با استفاده از روایی کیفی و پایایی ابزار تحقیق نیز با روش آلفای کرونباخ تأیید شد.

یافته‌های پژوهش

بخش اول تجزیه و تحلیل‌ها، به ویژگی‌های جمعیت‌شناختی پاسخ‌دهندگان مربوط است. بر این اساس، آمار جنسیتی نشان داد که پاسخ‌دهندگان مرد ۴۲/۷ درصد و زن ۵۷/۳ درصد بودند. سطح تحصیلات ۵۴/۳ درصد از آن‌ها کارشناسی و ۳۰/۱ درصد کارشناسی ارشد و ۱۵/۶ درصد دکتری بود. ۵۲/۱ درصد سابقه زیر ۱۰ سال، ۲۸/۱ درصد بین ۱۰ تا ۱۵ سال و ۱۹/۸ درصد ۱۶ سال و بیشتر از ۱۶ سال سابقه کار داشتند.

مدل پژوهش با استفاده از مدل‌سازی حداقل مربعات جزئی با نرم‌افزار اسمارت پی‌ال‌اس آزمون شد. رینگل، وندی و بکر^۲ (۲۰۱۵) نرم‌افزار پی‌ال‌اس ۳ را برای انجام مدل‌سازی معادلات ساختاری حداقل مربعات جزئی (PLS-SEM) به جای مدل‌سازی معادلات ساختاری مبتنی بر کوواریانس (CB-SEM) معرفی کردند که در مطالعه حاضر از آن استفاده شده است. مدل‌سازی معادلات ساختاری حداقل مربعات جزئی، چندین مزیت دارد که از آن جمله می‌توان به مناسب بودن آن در تحقیقات اکتشافی و پیش‌بینی اهداف و انعطاف‌پذیری آن در مدیریت داده‌های غیرنرمال و حجم نمونه کوچک اشاره کرد. بنابراین در این مطالعه، برای آزمون فرضیه‌های پیشنهادی از پی‌ال‌اس ۳ استفاده شد (اندرسون و گرینگ^۳، ۱۹۸۸).

1. Yilmaz

2. Ringle, Wende & Becker

3. Anderson & Gerbing

۱. مدل اندازه‌گیری

پایایی درونی با ارزیابی آلفای کرونباخ (CA) و پایایی ترکیبی (CR) بررسی شد. مقدار CR برای سازه‌ها، بیشتر از مقدار ۰/۷۰ به‌دست آمد. همچنین بارهای عاملی برای شاخص‌ها، باید مقداری بیش از ۰/۴۰ باشد و در این تحقیق، مقدار بار عاملی فقط برای یک شاخص (CPE16) کمتر از مقدار ۰/۴۰ بود که از ادامه فرایند تحقیق کنار گذاشته شد. معیار مقادیر اشتراکی نیز مطلوب بود. معیار ضریب AVE یا میانگین واریانس به اشتراک گذاشته‌شده متغیرها از مقدار بحرانی ۰/۵۰ بالاتر بود. مطابق جدول ۱ تمامی معیارهای برازش مدل‌های اندازه‌گیری اعداد مقبولی را نشان می‌دهند.

جدول ۱. مدل‌های اندازه‌گیری (پایایی شاخص و روایی هم‌گرا)

متغیر	آیتم‌ها	بار عاملی	آیتم‌ها	بار عاملی	آلفا	پایایی ترکیبی	مقادیر اشتراکی	AVE
ذهن آگاهی	MIN1	۰/۶۹	MIN9	۰/۵۳	۰/۸۳	۰/۷۷	۰/۵۸	۰/۵۸
	MIN2	۰/۷۸	MIN10	۰/۷۴				
	MIN3	۰/۷۹	MIN11	۰/۸۸				
	MIN4	۰/۸۰	MIN12	۰/۷۸				
	MIN5	۰/۸۵	MIN13	۰/۷۲				
	MIN6	۰/۹۰	MIN14	۰/۷۱				
	MIN7	۰/۸۴	MIN15	۰/۸۷				
	MIN8	۰/۸۱						
مشارکت فرایند خلاقانه	CPE16	۰/۳۸	CPE22	۰/۸۶	۰/۹۱	۰/۹۲	۰/۵۴	۰/۵۸
	CPE17	۰/۵۳	CPE23	۰/۸۲				
	CPE18	۰/۶۱	CPE24	۰/۸۵				
	CPE19	۰/۷۲	CPE25	۰/۸۴				
	CPE20	۰/۸۲	CPE26	۰/۷۴				
CPE21	۰/۷۸							
خلاقیت کارکنان	EC27	۰/۶۸	EC34	۰/۷۷	۰/۹۰	۰/۹۲	۰/۶۲	۰/۶۲
	EC28	۰/۷۰	EC35	۰/۷۰				
	EC29	۰/۷۳	EC36	۰/۶۵				
	EC30	۰/۸۳	EC37	۰/۶۷				
	EC31	۰/۷۵	EC38	۰/۶۳				
	EC32	۰/۵۰	EC39	۰/۶۴				
EC33	۰/۵۸							
رهبری متواضع	HL40	۰/۷۷	HL45	۰/۹۱	۰/۹۴	۰/۹۵	۰/۶۸	۰/۶۸
	HL41	۰/۸۰	HL46	۰/۸۵				
	HL42	۰/۸۶	HL47	۰/۷۴				
	HL43	۰/۹۱	HL48	۰/۷۸				
HL44	۰/۷۷							
عملکرد شفقی	JP49	۰/۵۹	JP55	۰/۷۷	۰/۸۸	۰/۹۰	۰/۵۵	۰/۵۵
	JP50	۰/۶۹	JP56	۰/۶۳				
	JP51	۰/۶۵	JP57	۰/۶۱				
	JP52	۰/۶۹	JP58	۰/۶۰				
	JP53	۰/۶۵	JP59	۰/۶۹				
	JP54	۰/۷۴	JP60	۰/۶۱				

روایی واگرا نیز در ادامه بررسی شد که دو روش برای بررسی این معیار وجود دارد. روش بارهای متقابل، نشان دهنده این موضوع است که چه میزان از واریانس های شاخص ها، از طریق متغیر مکنون خود توضیح داده می شود. مقدار این شاخص باید از $0/6$ بزرگ تر و در فاصله اطمینان ۵ درصد معنادار باشد. معناداری این شاخص از طریق بوت استرپ یا جک فینگ به دست می آید (چین^۱، ۱۹۹۸). روش بعدی روش فورنل و لاکر (۱۹۸۱) است. طبق این شاخص واریانس هر متغیر مکنون باید برای شاخص های مربوط به خودش بیشتر از سایر شاخص ها باشد. برای تشخیص این امر، ابتدا جذر AVE متغیر مکنون را محاسبه می کنیم؛ سپس حاصل را با مقادیر همبستگی ای که این متغیر مکنون با سایر متغیرهای مکنون داشته است، مقایسه می کنیم. باید حاصل جذر AVE از مقادیر همبستگی ها بیشتر باشد. در جدول ۳ نتایج روایی واگرا با استفاده از روش فورنل و لاکر (۱۹۹۸) و همچنین روش HTMT که هنسلر، رینگل و سارست^۲ (۲۰۱۵) پیشنهاد داده است، درج شده است.

جدول ۲. روایی واگرا

معیار فورنل و لاکر				
MIN	JP	HL	EC	CPE
				۰/۷۶
			۰/۷۹	۰/۷۴
		۰/۸۲	۰/۵۳	۰/۳۹
	۰/۷۴	۰/۴۳	۰/۶۴	۰/۵۴
۰/۷۶	۰/۴۹	-۰/۴۷	-۰/۵۴	-۰/۶۱
معیار HTMT				
MIN	JP	HL	EC	CPE
				۰/۷۹۲۲
			۰/۵۶۴۷	۰/۴۰۷۳
		۰/۴۵۷۵	۰/۷۰۳۷	۰/۵۵۳۸
	۰/۴۸۲۳	۰/۴۱۴۶	۰/۱۸۲۷	۰/۲۴۳۴

توجه: مقادیر (پررنگ) روی قطر اصلی نشان دهنده ریشه مربع AVE است در حالی که قطرهای زیرین همبستگی هستند.

نتایج روش فورنل و لاکر (۱۹۸۱) در بالای جدول ۲، نشان می دهد مقدار جذر AVE متغیرهای مکنون در پژوهش حاضر که در خانه های موجود در قطر اصلی ماتریس قرار گرفته اند، از مقدار همبستگی میان آن ها در خانه های زیرین قطر اصلی بیشتر است؛ پس در پژوهش حاضر، سازه ها (متغیرهای مکنون) در مدل، تعامل بیشتری با شاخص های خود دارند تا سازه های دیگر. به بیان دیگر روایی واگرای مدل در حد مناسب است.

علاوه بر روش فوق، روش دیگری برای سنجش روایی واگرای مدل تحقیق وجود دارد. هنسلر و همکاران (۲۰۱۵) شاخص جدیدی به نام Heterotrait-Monotrait Ratio یا HTMT برای ارزیابی روایی واگرا ارائه کرده اند. محاسبه ضریب HTMT از نظر هنسلر و همکارانش (۲۰۱۵) یکی از راه های مهم اظهار نظر درباره تأیید روایی واگراست و

1. Chin

2. Henseler, Ringle & Sarstedt

بر مبنای روش شبیه‌سازی مونت کارلو پایه‌گذاری شده است. در صورتی که این ضریب زیر ۰/۹ باشد، روایی واگرا بین دو سازه انعکاسی وجود دارد. همان گونه که در بخش دوم جدول ۲ مشاهده می‌شود، مقادیر این معیار برای تمامی سازه‌ها کمتر از مقدار ۰/۹۰ است؛ بنابراین روایی واگرایی مدل تأیید می‌شود.

۲. مدل‌های ساختاری

پس از تأیید مناسب بودن وضعیت معیارهای مدل‌های اندازه‌گیری، نوبت به بررسی مدل‌های ساختاری می‌رسد. در همین راستا، شاخص ضریب تعیین یا R^2 ، معیار اندازه‌تأثیر یا F^2 ، معیار Q^2 ، معیار Redundancy و معیار GOF بررسی شد که نتایج آن در جدول ۳ مشاهده می‌شود.

جدول ۳. شاخص‌های برازش مدل‌های ساختاری

متغیر	R^2	redundancy	AVE	R^2	معیار GOF
مشارکت	۰/۲۹	۰/۲۸	۰/۲۸		
خلاقیت	۰/۳۷	۰/۴۰	۰/۱۲		۰/۴۶
رهبری	**	**	۰/۶۲	۰/۳۷	طبق رابطه ۱
عملکرد	۰/۴۴	۰/۳۶	۰/۱۸		$GOF = \sqrt{AVE \times R^2}$
ذهن‌آگاهی	**	**	**		

با پیروی از روش ارزیابی برای حالت ساختاری پیشنهاد شده هیر، هالت، رینگل و سارست^۱ (۲۰۱۷)، موضوع هم‌خطی بودن بررسی شد. تمام مقادیر فاکتور تورم واریانس (VIF)، برای متغیرهای درون‌زا کمتر از مقدار توصیه شده، یعنی ۵ بود و هیچ نشانه‌ای از موضوع هم‌خطی را نشان نمی‌داد. در ادامه، برازش مدل با ارزیابی ریشه میانگین مربع باقی‌مانده استاندارد شده (SRMR) ارزیابی شد (هنسلر، هوبونا و ری^۲، ۲۰۱۶). از آنجایی که مقدار SRMR برای این مدل تحقیق ۰/۰۷۰ بود (کمتر از مقدار آستانه ۰/۰۸)، می‌توان نتیجه گرفت که مدل برازش مدل معقولی است. برای ارزیابی اهمیت ضریب برای هر مسیر پیشنهادی در مدل تحقیق، روش بوت استرپ با ۵۰۰۰ نمونه مجدد انجام شد (هیر و همکاران، ۲۰۱۷) که نتایج به شرح جدول ۴ به‌دست آمد. مطابق با جدول ۴ از بین ۸ فرضیه مستقیم، فقط یک مسیر مربوط به فرضیه چهار مبنی بر تأثیر مشارکت فرایند خلاقانه بر عملکرد شغلی تأیید نشد، سایر مسیرها تأیید شدند. همچنین از بین سه فرضیه تعدیلگر، هر سه رابطه تأیید شدند. شایان ذکر است که برای آزمون فرضیه‌های تعدیلگر، چند روش گوناگون وجود دارد که به کمی یا کیفی بودن متغیری که در کارکرد تعدیلگر گرفته می‌شود، بستگی دارد. از آنجا که متغیر رهبری متواضع، در مقیاس پنج‌گزینه‌ای لیکرت بررسی شده، متغیری کمی است. از شناخته‌شده‌ترین روش‌های آزمون فرضیه‌های تعدیلگر با متغیر تعدیلگر کمی، ساخت متغیر تعاملی است (دهدشتی و نوروزی، ۱۳۹۵). نتایج این آزمون، در انتهای جدول ۴ مشاهده می‌شود. از آنجا که ضریب معناداری t برای هر سه فرضیه بزرگ‌تر از ۱/۹۶ است، فرضیه‌ها در سطح معناداری ۹۵ درصد تأیید می‌شوند.

1. Hair, Hult, Ringle & Sarstedt
2. Henseler, Hubona & Ray

جدول ۴. خلاصه نتایج فرضیه‌های پژوهش

فرضیه‌ها	اثر مستقیم	β	انحراف استاندارد	t-value	p-value	نتیجه
H _۱	JP ← MIN	-۰/۲۱	۰/۰۱۲۷	۷/۸۵۵	۰/۰۰۰	تأیید
H _۲	CPE ← MIN	-۰/۶۱	۰/۰۰۸۴	۱۲/۴۴۹	۰/۰۰۰	تأیید
H _۳	EC ← MIN	-۰/۵۵	۰/۰۰۹۴	۹/۷۶۵	۰/۰۰۰	تأیید
H _۴	JP ← CPE	-۰/۲۰	۰/۰۲۱۴	۰/۹۲۷	۰/۵۲۱	رد
H _۵	JP ← EC	-۰/۴۷	۰/۰۱۸۷	۵/۰۴۲	۰/۰۰۰	تأیید
H _۶	JP ← HL	-۰/۰۸	۰/۰۱۸۴	۲/۰۱۱	۰/۰۳۱	تأیید
H _۷	CPE ← HL	-۰/۱۴	۰/۰۴۱	۳/۳۶۸	۰/۰۰۰	تأیید
H _۸	EC ← HL	-۰/۳۸	۰/۰۴۴	۴/۷۳۲	۰/۰۰۰	تأیید
H _۹	JP ← HL × MIN	-۰/۶۱	۰/۰۸۰	۱۲/۷۸	۰/۰۰۰	تأیید
H _{۱۰}	JP ← HL × EC	-۰/۸۱	۰/۲۶۷	۱۵/۷۹	۰/۰۰۰	تأیید
H _{۱۱}	JP ← HL × CPE	-۰/۳۸	۰/۲۶۵	۲/۰۶	۰/۰۰۴	تأیید

در نهایت برای آزمون غیرمستقیم و دو میانجی تحقیق، از آماره VAF^۱ استفاده شد که این آماره مقداری بین ۰ تا ۱ است. هرچقدر این مقدار به عدد یک نزدیک باشد، نشان دهنده تأثیر زیاد متغیر میانجی است. در واقع این مقدار نسبت اثر غیرمستقیم به اثر کل را می‌سنجد (پریچر و هیز، ۲۰۰۸). مقادیر VAF از طریق رابطه زیر محاسبه می‌شود.

$$VAF = \frac{A \times B}{(A \times B) \times C} \quad \text{رابطه ۲}$$

$$VAF = \frac{0.55 \times 0.47}{(0.55 \times 0.47) + 0.21} \cong 0.49$$

که در آن A مقدار ضریب مسیر میان متغیر مستقل و میانجی است، B مقدار ضریب مسیر میان متغیر میانجی و وابسته است و C مقدار ضریب مسیر میان متغیر مستقل و وابسته است.

با توجه به آزمون پریچر و هیز (۲۰۰۸) در رابطه ذهن آگاهی ← خلاقیت ← عملکرد شغلی، VAF بیشتر از ۲۰ درصد شده است؛ لذا می‌توان نتیجه گرفت که متغیر خلاقیت، بین دو متغیر ذهن آگاهی و عملکرد شغلی نقش میانجی دارد و با توجه به مقدار به دست آمده ۰/۴۹ این میانجی‌گری جزئی است.

همچنین برای به دست آوردن مقدار عدد t مربوط به فرضیه چهارم، از آزمون سوبل، به شرح رابطه ۳ استفاده شد.

$$Z - \text{value} = \frac{a \times b}{\sqrt{(b^1 \times s_a^2) + (a^1 \times s_b^2) + (s_a^2 \times s_b^2)}} \quad \text{رابطه ۳}$$

$$= \frac{0.55 \times 0.47}{\sqrt{(0.47^2 \times 0.009^2) + (0.55^2 \times 0.02^2) + (0.009^2 \times 0.02^2)}} = .21.93$$

1. Variance Accounted For
2. Preacher & Hayes

که در آن:

A: ضریب مسیر میان متغیر مستقل و میانجی

B: ضریب مسیر میان متغیر میانجی و وابسته

Sa: خطای استاندارد مسیر متغیر مستقل و میانجی

Sb: خطای استاندارد مسیر متغیر میانجی و وابسته

فرضیه دوم میانجی نیز با استفاده از روش فوق بررسی و نتایج این فرضیه، همراه با فرضیه میانجی اول در جدول ۵

به صورت خلاصه گزارش شده است.

جدول ۵. خلاصه نتایج فرضیه‌های تحقیق

فرضیه	مسیر	اثر غیرمستقیم	مقادیر T	سطح معناداری	نتیجه فرضیه
H _{۱۲}	JP← EC← MIN	۰/۳۰	۲۱/۹۲	۰/۰۰۰	تأیید
H _{۱۳}	JP← CPE ← MIN	۰/۰۵۵	۰/۹۳۳	۰/۸۴۲	رد

بحث و نتیجه‌گیری

این تحقیق با هدف بررسی نقش ذهن آگاهی در ارتقا عملکرد شغلی کارکنان با بررسی تعدیلگری رهبری متواضع و میانجیگری خلاقیت و مشارکت فرایند خلاقانه انجام شد. نتایج این تحقیق نشان داد که ذهن آگاهی بر عملکرد، خلاقیت و مشارکت فرایند خلاقانه تأثیر مثبت دارد. بر همین اساس یافته‌های این تحقیق با یافته‌های تحقیقات نگ و همکاران (۲۰۲۰)، چئونگ و همکاران (۲۰۲۰)، داهیمین (۲۰۱۲)، ژانگ و بارتول (۲۰۱۰) و هم‌سو است.

این تحقیق از چند دیدگاه بر ادبیات موضوع تحقیق افزوده است. ابتدا، بررسی شد که چگونه ذهن آگاهی به دستاوردهای خلاقانه و عملکرد شغلی کارکنان کمک می‌کند. یافته‌های این مطالعه مبنی بر تأیید ارتباط تعامل فرایند خلاق و ذهن آگاهی با خلاقیت و عملکرد شغلی کارکنان، توضیح می‌دهد که چگونه ذهن آگاهی به خلاقیت و بهبود عملکرد شغلی سازمان کمک کند. در همین خصوص چئونگ و همکاران (۲۰۲۰) بیان می‌کنند که ارتباط بین ذهن آگاهی و درگیری فرایند خلاق، بسیار جالب است؛ اما ساده نیست. از یک سو، ذهن آگاهی که در سنت بودایی شرقی ریشه دارد، شامل تفکر شناختی صرف نیست؛ بلکه توجه به محرک‌های لحظه‌ای است. از سوی دیگر، مشارکت فرایند خلاق، تلاش‌های خلاقانه‌ای (شناسایی مشکل، جست‌وجو و رمزگذاری اطلاعات و تولید ایده) است که کارمند معمولاً برای دستیابی به عملکرد خلاقانه انجام می‌دهد و مشخص نیست که این دو را می‌توان به هم متصل کرد. با این حال، یافته‌های چئونگ و همکارانش (۲۰۲۰) در رابطه با ارتباط مثبت بین ذهن آگاهی و درگیری مشارکت فرایند خلاق، از فرضیه‌های این تحقیق حمایت می‌کند که با توجه به کاهش استفاده از فرایندهای ذهنی خودکار و گستره توجه زمان حال، قرار گرفتن در لحظه‌ای حال به کارمند اجازه می‌دهد تا در فرایند خلاق مشورتی شرکت کند و به عملکرد خلاقانه در کار دست یابد. علاوه بر این، نتایج این تحقیق به یافته‌های تحقیقات قبلی اضافه می‌کند که ذهن آگاهی با نتایج مرتبط با

خلاقیت (چئونگ و همکاران، ۲۰۲۰)، مشارکت فرایند خلاقانه (مولر، گراسیموا و ریتز^۱، ۲۰۱۶) و سبک تفکر واگرا (در مقابل هم‌گرا) (کولزاتو، سزاپورا و هومل همکاران^۲، ۲۰۱۲) مرتبط است.

دوم، این مطالعه با غنی‌سازی ادبیات در خصوص شرایط سازمانی که بر پدیده ذهن آگاهی - خلاقیت تأثیر می‌گذارد، به تحقیقات ذهن آگاهی موجود درباره خلاقیت در محیط‌های کاری کمک می‌کند. یکی از پدیده‌های دیگری که ممکن بود در رابطه بین ذهن آگاهی و خلاقیت دخیل باشد، نقش رهبری بود؛ زیرا سازمان‌هایی که به نقش افکار و ایده‌های تک‌تک اعضا اهمیت می‌دهند و به کارکنان اجازه می‌دهند عقیده‌ها و ایده‌های نو خود را ابراز کنند، به رهبرانی نیاز دارند که پیشرو این مهم باشند. بررسی‌ها نشان داد این نظریه که دیدگاه انسان‌گرایانه از رهبری، تحت عنوان رهبری سطح ۵ یا به‌عبارتی، رهبری متواضع می‌تواند کارکنان را تشویق کند تا ایده‌های خلاقانه خود را بروز دهند و عملی کنند، در قالب چند فرضیه در بخش مرور ادبیات مطرح شد. نتایج یافته‌های تجربی نشان داد، زمانی که یک رهبر به زیردستان خود فروتنی می‌کند، ذهن آگاهی نقش قوی‌تری در تأثیرگذاری بر عملکرد کارکنان (از طریق خلاقیت و درگیری فرایند خلاقانه) ایفا می‌کند و زمانی که رهبر متکبرانه عمل می‌کند، نقش ذهن آگاهی در عملکرد مقدراری کم‌رنگ می‌شود. علاوه بر این، رهبری متواضع می‌تواند به‌عنوان یک متغیر تسهیلگر، در رابطه بین ذهن آگاهی، خلاقیت و مشارکت فرایند خلاقانه با عملکرد شغلی باشد. تحقیقات مربوط به خلاقیت و تعامل فرایند خلاق، نشان داده است که رهبری پیش‌بینی درگیری فرایند خلاق است (ژانگ و بارتول، ۲۰۱۰). این مطالعه با نشان دادن نقش تسهیلگری رهبری در رابطه بین ذهن آگاهی، مشارکت فرایند خلاق و خلاقیت با عملکرد شغلی، دانش فعلی را درباره متغیر رهبری متواضع در رابطه با خلاقیت و مشارکت فرایند خلاق گسترش می‌دهد. همچنین این مطالعه نشان داد که چگونه رهبری متواضع برای فرایندها و نتایج خلاقانه کارکنان تأثیر دارد و همچنین ثابت کرد که رهبری متواضع، در ارتباط بین ذهن آگاهی، خلاقیت و مشارکت فرایند خلاقانه با عملکرد نقش تسهیلگر دارد. این یافته‌ها به ادبیات رهبری متواضع کمک می‌کند. رویکرد انسان‌گرایانه به رهبری، در تحقیقات مدیریت مدرن، در سال‌های اخیر بسیار برجسته شده است (اونز و هکمن^۳، ۲۰۱۲). این مطالعه با نشان دادن تأثیر مشترک تواضع درک‌شده رهبر و درگیری فرایند خلاقانه بر خلاقیت کارکنان، پیشگام تحقیق در خصوص نقش فعال‌کننده تواضع رهبر بر خلاقیت و عملکرد کارکنان است. یافته‌های این تحقیق مبنی بر اینکه رهبری متواضع، ارتباط غیرمستقیم بین ذهن آگاهی و خلاقیت را تعدیل می‌کند، نشان می‌دهد که این یک منبع سازمانی است که مزایای ذهن آگاهی را بر عملکرد خلاقانه کارکنان (از طریق مشارکت فرایند خلاق) آزاد می‌کند.

این مطالعه پیامدهای مهمی برای سازمان‌ها دارد. سازمان‌هایی که خواهان خلاقیت هستند، ممکن است از ذهن آگاهی، به‌عنوان معیاری برای انتخاب مشاغلی استفاده کنند که به راه‌حل‌های خلاقانه مشکل نیاز دارند؛ زیرا افراد درگیر در خلاقیت، احتمالاً بیشتر در فرایند خلاقانه شرکت می‌کنند و این امر به هم‌افزایی در عملکرد خلاقانه‌تر منجر می‌شود. سازمان‌ها بایستی با اضافه کردن آموزش ذهن آگاهی به برنامه‌های آموزشی خلاقیت (برای مثال، برنامه تفکر خلاقیت پوردو) که معمولاً بر ایده‌پردازی و بسط تکنیک‌های تفکر متمرکز است، هم خلاقیت و هم عملکرد کارکنان خود را بهبود دهند؛ زیرا مشارکت کارکنان در فرایند خلاقانه زمانی که آن‌ها هوشیارتر باشند، می‌تواند خلاقیت و عملکرد

1. Müller, Gerasimova & Ritter
2. Colzato, Szapora & Hommel
3. Owens & Hekman

فردی را بهبود دهد. علاوه بر این، تجزیه و تحلیل‌ها نشان داد که مزایای ذهن‌آگاهی برای خلاقیت کارکنان (از طریق تعامل فرایند خلاق) تنها زمانی آشکار می‌شود که رهبران متواضع باشند. در ارتباط با انتخاب کارکنان آگاه یا آموزش ذهن‌آگاهی آن‌ها، سازمان‌ها باید تواضع مدیران خود را تشویق یا توسعه دهند. برای مثال، سازمان‌ها می‌توانند مدیران را تشویق کنند که فروتنی را تمرین کنند یا نقاط قوت زیردستان خود را بپذیرند و فعالانه از آن‌ها ایده بگیرند (کیبل^۱، ۲۰۱۸). همچنین می‌توانند از بازخورد ۳۶۰ درجه یا مربیگری برای کمک به مدیران برای دستیابی به دیدگاه دقیق‌تری درباره خود استفاده کنند (دام و گدمین^۲، ۲۰۱۳). فروتنی رهبر، امری حیاتی است و باید در کنار هر تلاشی در رابطه با انتخاب یا آموزش ذهن‌آگاهی توسعه داده شود.

برای رسیدن به عملکرد عالی، لازم است از مداخلات فراشناخت و ذهن‌آگاهی استفاده شود. مطالعات مختلف نشان داده‌اند که بین ذهن‌آگاهی و هیجان‌های مثبت، روابط قوی دوطرفه وجود دارد. تفکرهای مثبت و سازنده، نیازمند توجه صحیح و دقیق به واقعیات پیرامونی، نداشتن جهت‌گیری و یأس‌های فکری، تعریف درست مسئله و تحلیل مناسب است که بدون هیجان‌های مثبت مقدور نیست. هر چند ایجاد تعادل در این رابطه، در فضایی مثبت و سازنده، پدیده‌ای ایستا نیست؛ بلکه به تلاش و دقت و مبارزه مستمر با ناکامی‌ها و تلخی‌ها نیاز دارد. به عبارت دیگر، تلاش فراوانی با بهره‌گیری از سازوکارهای خودتنظیمی و رهبری بر خود لازم است تا بتوان خود را کمابیش در فضای روانی و فکری مثبتی قرار داد. استفاده از مفهوم ذهن‌آگاهی در مباحث مختلف این حوزه ضروری است.

آنچه باعث مشارکت در فرایند خلاقیت می‌شود، شنیدن دیدگاه‌ها و نظرهای کارکنان است. شنیدن صدای کارکنان و توانایی کارکنان در ارائه نظر و ایده، در خلاقیت کارکنان نقش مهمی دارد؛ از این رو توصیه می‌شود که سازمان به پیشنهادها و کارکنان توجه کند و صداهای ناراضی را بشنود تا از این طریق بتواند کارکنان خلاق پرورش دهد. پیشنهاد می‌شود در بدو استخدام کارکنان، متغیر ذهن‌آگاهی، به‌عنوان عامل مهم شخصیتی و یکی از معیارهای انتخاب کارکنان در نظر گرفته شود؛ به‌ویژه زمانی که سازمان‌های مرتبط با سلامتی که هزینه زیادی را برای جذب و استخدام کارکنان خود صرف می‌کنند. انتخاب کارکنان جدید با سطح آگاهی زیاد، در افزایش عملکرد شغلی آنان بسیار مؤثر است. همچنین، توجه بیشتر به ارزیابی‌های روان‌شناختی، می‌تواند به کارکنان جامعه مورد مطالعه کمک کند که هزینه‌های آموزش را کاهش دهند. بنابراین، برای انتخاب کارکنان با عملکرد عالی، سازمان مورد مطالعه باید وضعیت ذهنی کارکنان خود را تقویت کند و توجه بیشتری به آزمون‌های روان‌شناختی داشته باشد.

منابع

- دهدشتی شاهرخ، زهره و حاجی نوروزی، انوشه (۱۳۹۵). اثر کیفیت ادراک شده، دلزدگی و رضایت بر قصد تغییر برند (مطالعه موردی: رستوران‌های ایتالیایی شهر تهران). *مدیریت بازرگانی*، ۸(۳)، ۵۴۹-۵۶۸.
- محمدی فاتح، عمران؛ رهنورد، فرج‌اله؛ طهماسبی، پرپوش و اسدی، رضا (۱۳۹۷). تأثیر رهبری اخلاقی بر خلاقیت کارکنان با در نظر گرفتن نقش میانجیگری آوای کارکنان. *فصلنامه مدیریت توسعه و تحول*، ۱۳۹۷ (ویژه نامه)، ۸۳-۹۳.

1. Cable

2. Dame & Gedmin

محمدیان، بهزاد؛ زارعی متین، حسن؛ باباشاهی، جبار و یزدانی، حمیدرضا (۱۳۹۶). تبیین فرایند شکل‌گیری رهبری متواضعانه در کسب‌وکار با رویکرد فراترکیب. *پژوهش نامه مدیریت تحول*، ۹(۱۸)، ۲۴-۴۶.

References

- Amabile, T. M. (1983). The social psychology of creativity: A componential conceptualization. *Journal of personality and social psychology*, 45(2), 357.
- Amabile, T. M., Conti, R., Coon, H., Lazenby, J. & Herron, M. (1996). Assessing the work environment for creativity. *Academy of Management Journal*, 39(5), 1154-1184.
- Anderson, J. C. & Gerbing, D. W. (1988). Structural equation modeling in practice: A review and recommended two-step approach. *Psychological bulletin*, 103(3), 411.
- Baer, R. A. (2003). Mindfulness training as a clinical intervention: A conceptual and empirical review. *Clinical psychology: Science and practice*, 10(2), 125-143.
- Barrett, H., Balloun, J. L. & Weinstein, A. (2005). The impact of creativity on performance in non-profits. *International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing*, 10(4), 213-223.
- Brown, K. W. & Ryan, R. M. (2004). Perils and promise in defining and measuring mindfulness: Observations from experience. *Clinical psychology: Science and practice*, 11(3), 242-248.
- Byun, G., Dai, Y., Lee, S. & Kang, S. W. (2016). When does empowering leadership enhance employee creativity? A three-way interaction test. *Social Behavior and Personality*, 44(9), 1555.
- Cable, D. (2018). How humble leadership really works. *Harv Bus Rev*, 23, 2-5.
- Campbell, J. P. & Wiernik, B. M. (2015). The modeling and assessment of work performance. *Annual review of organizational psychology and organizational behavior*, 2(1), 47-74.
- Carmeli, A., Gelbard, R. & Reiter-Palmon, R. (2013). Leadership, creative problem-solving capacity, and creative performance: The importance of knowledge sharing. *Human Resource Management*, 52, 95-121.
- Cheung, S. Y., Huang, E. G., Chang, S. & Wei, L. (2020). *Does being mindful make people more creative at work? The role of creative process engagement and perceived leader humility*. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*.
- Chin, W. W. (1998). The partial least squares approach to structural equation modeling. *Modern methods for business research*, 295(2), 295-336.
- Chiu, C. Y. C., Owens, B. P. & Tesluk, P. E. (2016). Initiating and utilizing shared leadership in teams: The role of leader humility, team proactive personality, and team performance capability. *Journal of Applied Psychology*, 101(12), 1705.
- Cleveland, J. N., Huebner, L. A., Anderson, K. J. & Agbeke, D. V. (2019). Lifespan perspectives on job performance, performance appraisal/management and creative performance. *In Work across the lifespan (pp. 291-321)*. Academic Press.

- Colzato, L. S., Szapora, A. & Hommel, B. (2012). Meditate to create: the impact of focused-attention and open-monitoring training on convergent and divergent thinking. *Frontiers in psychology*, 3, 116.
- Dame, J. & Gedmin, J. (2013). *Six principles for developing humility as a leader*. Harvard Business Review.
- Dewett, T. (2006). Exploring the role of risk in employee creativity. *The Journal of Creative Behavior*, 40(1), 27-45.
- Dhiman, S. (2012). Mindfulness and the art of living creatively: Cultivating a creative life by minding our mind. *Journal of Social Change*, 4(1), 1.
- Du, Y., Zhang, L. & Chen, Y. (2016). From creative process engagement to performance: Bidirectional support. *Leadership & Organization Development Journal*, 37(7), 966-982.
- Eschleman, K. J., Madsen, J., Alarcon, G. & Barelka, A. (2014). Benefiting from creative activity: The positive relationships between creative activity, recovery experiences, and performance-related outcomes. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 87(3), 579-598.
- Fornell, C. & Larcker, D. F. (1981). Structural equation models with unobservable variables and measurement error: Algebra and statistics. *Journal of Marketing Research*, 18(3), 382-388.
- Gilson, L. L. & Shalley, C. E. (2004). A little creativity goes a long way: An examination of teams' engagement in creative processes. *Journal of management*, 30(4), 453-470.
- Glomb, T. M., Duffy, M. K., Bono, J. E., & Yang, T. (2011). Mindfulness at work. In *Research in personnel and human resources management*. Emerald Group Publishing Limited.
- Gonçalves, L. R. P. & Rego, A. (2016). How Leader's Humility Predict Team Creativity: An Empirical Study. In *International Management Conference* (pp. 377-380).
- Gong, Y., Huang, J. C. & Farh, J. L. (2009). Employee learning orientation, transformational leadership, and employee creativity: The mediating role of employee creative self-efficacy. *Academy of management Journal*, 52(4), 765-778.
- Good, D. J., Lyddy, C. J., Glomb, T. M., Bono, J. E., Brown, K. W., Duffy, M. K., ... & Lazar, S. W. (2016). Contemplating mindfulness at work: An integrative review. *Journal of management*, 42(1), 114-142.
- Hair, J.F.J., Hult, G.T.M., Ringle, C.M., Sarstedt, M., (2017). *A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM)*, second ed. Sage Pub, Thousand Oaks CA.
- Henseler, J., Hubona, G. & Ray, P. A. (2016). Using PLS path modeling in new technology research: updated guidelines. *Industrial management & data systems*, 116(1), 2-20.
- Henseler, J., Ringle, C. M. & Sarstedt, M. (2015). A new criterion for assessing discriminant validity in variance-based structural equation modeling. *Journal of the academy of marketing science*, 43(1), 115-135.
- Hu, J., Erdogan, B., Jiang, K., Bauer, T. N. & Liu, S. (2018). Leader humility and team creativity: The role of team information sharing, psychological safety, and power distance. *Journal of Applied Psychology*, 103(3), 313.

- Janssen, O. & Giebels, E. (2013). When and why creativity-related conflict with coworkers can hamper creative employees' individual job performance. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 22(5), 574-587.
- Joo, B. K. B. & Bennett III, R. H. (2018). The influence of proactivity on creative behavior, organizational commitment, and job performance: evidence from a Korean multinational. *Journal of International & Interdisciplinary Business Research*, 5(1), 1-20.
- Khoury, B., Sharma, M., Rush, S. E. & Fournier, C. (2015). Mindfulness-based stress reduction for healthy individuals: A meta-analysis. *Journal of psychosomatic research*, 78(6), 519-528.
- Klemm, W. B. (2016). Leadership and Creativity. In *Leadership Today* (pp. 263-278). Springer International Publishing.
- Li, X., Li, M., Fu, J. & Ullah, A. (2019). Leader humility and employee voice: The role of employees' regulatory focus and voice-role conception. *Social Behavior and Personality: an international journal*, 47(6), 1-12.
- Mao, J., Chiu, C. Y., Owens, B. P., Brown, J. A. & Liao, J. (2019). Growing followers: Exploring the effects of leader humility on follower self - expansion, self - efficacy, and performance. *Journal of Management Studies*, 56(2), 343-371.
- Milliken, F. J., Morrison, E. W. & Hewlin, P. F. (2003). An exploratory study of employee silence: Issues that employees don't communicate upward and why. *Journal of management studies*, 40(6), 1453-1476.
- Monshat, K., Khong, B., Hased, C., Vella-Brodrick, D., Norrish, J., Burns, J. & Herrman, H. (2013). "A conscious control over life and my emotions:" mindfulness practice and healthy young people. A qualitative study. *Journal of Adolescent Health*, 52(5), 572-577.
- Montani, F., Vandenberghe, C., Khedhaouria, A. & Courcy, F. (2020). Examining the inverted U-shaped relationship between workload and innovative work behavior: The role of work engagement and mindfulness. *Human Relations*, 73(1), 59-93.
- Moore, A. & Malinowski, P. (2009). Meditation, mindfulness and cognitive flexibility. *Consciousness and cognition*, 18(1), 176-186.
- Müller, B. C., Gerasimova, A. & Ritter, S. M. (2016). Concentrative meditation influences creativity by increasing cognitive flexibility. *Psychology of Aesthetics, Creativity, and the Arts*, 10(3), 278.
- Ostafin, B. D. & Kassman, K. T. (2012). Stepping out of history: Mindfulness improves insight problem solving. *Consciousness and cognition*, 21(2), 1031-1036.
- Owens, B. P. & Hekman, D. R. (2012). Modeling how to grow: An inductive examination of humble leader behaviors, contingencies, and outcomes. *Academy of Management Journal*, 55(4), 787-818.
- Owens, B. P. & Hekman, D. R. (2016). How does leader humility influence team performance? exploring the mechanisms of contagion and collective promotion focus. *Academy of Management Journal*, 59(3).
- Owens, B. P., Wallace, A. S. & Waldman, D. A. (2015). Leader narcissism and follower outcomes: The counterbalancing effect of leader humility. *Journal of applied psychology*, 100(4), 1203.

- Preacher, K. J. & Hayes, A. F. (2008). Asymptotic and resampling strategies for assessing and comparing indirect effects in multiple mediator models. *Behavior research methods*, 40(3), 879-891.
- Reb, J., Narayanan, J. & Ho, Z. W. (2015). Mindfulness at work: Antecedents and consequences of employee awareness and absent-mindedness. *Mindfulness*, 6(1), 111-122.
- Rego, A., Owens, B., Leal, S., Melo, A. I., e Cunha, M. P., Gonçalves, L. & Ribeiro, P. (2017). How leader humility helps teams to be humbler, psychologically stronger, and more effective: A moderated mediation model. *The Leadership Quarterly*, 28(5), 639-658.
- Rego, A., Owens, B., Yam, K. C., Bluhm, D., Cunha, M. P. E., Silard, A., ... & Liu, W. (2019). Leader humility and team performance: Exploring the mediating mechanisms of team PsyCap and task allocation effectiveness. *Journal of Management*, 45(3), 1009-1033.
- Richard, O. C., Avery, D. R., Luksyte, A., Boncoeur, O. D. & Spitzmueller, C. (2019). Improving organizational newcomers' creative job performance through creative process engagement: The moderating role of a synergy diversity climate. *Personnel Psychology*, 72(3), 421-444.
- Ringle, C. M., Wende, S. & Becker, J. M. (2015). SmartPLS 3. SmartPLS GmbH, Boenningstedt. *Journal of Service Science and Management*, 10(3), 32-49.
- Rothouse, M. J. (2020). Individual-Level Mindfulness and Organizational Creativity. *A Mindful Approach to Team Creativity and Collaboration in Organizations*, 55-67.
- Shao, R. & Skarlicki, D. P. (2009). The role of mindfulness in predicting individual performance. *Canadian Journal of Behavioural Science/Revue canadienne des sciences du comportement*, 41(4), 195.
- Vera, D. & Rodriguez-Lopez, A. (2004). Strategic virtues:: humility as a source of competitive advantage. *Organizational dynamics*, 33(4), 393-408.
- Yamin, M. A. Y. (2020). Examining the effect of organisational innovation on employee creativity and firm performance: moderating role of knowledge sharing between employee creativity and employee performance. *International Journal of Business Innovation and Research*, 22(3), 447-467.
- Ye, B. H., Tung, V. W. S., Li, J. J. & Zhu, H. (2020). Leader humility, team humility and employee creative performance: The moderating roles of task dependence and competitive climate. *Tourism Management*, 81, 104170.
- Yilmaz, O. D. (2015). Revisiting the impact of perceived empowerment on job performance: Results from front-line employees. *Turizam*, 19(1), 34-46.
- Yuan, F. & Woodman, R. W. (2010). Innovative behavior in the workplace: The role of performance and image outcome expectations. *Academy of management journal*, 53(2), 323-342.
- Zhang, X. & Bartol, K. M. (2010). Linking empowering leadership and employee creativity: The influence of psychological empowerment, intrinsic motivation, and creative process engagement. *Academy of management journal*, 53(1), 107-128.
- Zhou, J. & George, J. M. (2003). Awakening employee creativity: The role of leader emotional intelligence. *The leadership quarterly*, 14(4-5), 545-568.