

## اثر رفتار جستجوی بازخورد بر خلاقیت شغلی کارکنان ادارات ورزش و جوانان استان گلستان با نقش میانجی کامیابی شغلی

آیات منوچهری<sup>۱</sup>، طاهر بهلکه\*<sup>۲</sup>، ناصر بای<sup>۳</sup>، زین العابدین فلاح<sup>۴</sup>

۱- دانشجوی دکتری مدیریت ورزشی، واحد گرگان، دانشگاه آزاد اسلامی، گرگان، ایران ۲- استادیار مدیریت ورزشی، واحد گرگان، دانشگاه آزاد اسلامی، گرگان، ایران ۳- استادیار مدیریت ورزشی، واحد آزادشهر، دانشگاه آزاد اسلامی، آزادشهر، ایران ۴- دانشیار مدیریت ورزشی، واحد گرگان، دانشگاه آزاد اسلامی، گرگان، ایران

تاریخ دریافت: ۱۴۰۱/۰۷/۰۶ تاریخ پذیرش: ۱۴۰۱/۱۰/۱۲

### The effect of feedback seeking behavior on job creativity of employees of sports and youth departments in Golestan province with the mediating role of job thriving

Ayat Manochehri<sup>1</sup>, Taher Bahlekeh\*<sup>2</sup>, Nasser Bai<sup>3</sup>, Zinalabedin Fallah<sup>4</sup>

1- PhD Student of Sport Management, Gorgan Branch, Islamic Azad University, Gorgan, Iran 2- Assistant Professor of Sports Management, Gorgan Branch, Islamic Azad University, Gorgan, Iran 3- Assistant Professor of Sports Management, Azadshahr Branch, Islamic Azad University, Azadshahr, Iran 4- Associate Professor of Sports Management, Gorgan Branch, Islamic Azad University, Gorgan, Iran

Received: (2022/09/28) Accepted: (2023/01/02)

#### Abstract

Study the effect of feedback seeking behavior on job creativity of employees of sports and youth departments in Golestan province with the mediating role of job thriving was main purpose of this research. This research is a quantitative and survey research. All employees of sports and youth departments of Golestan province (228 people) were the statistical population of this study that the whole population was selected as a sample and answered the questionnaires of Feedback Seeking Behavior (Moss et al., 2003), Job Thriving (Purath et al., 2012) and Job Creativity (Zhou & George, 2001). The collected data were by research tools analyzed in two descriptive and inferential ways. The results showed a positive and significant effect of feedback seeking behavior on employees' job thriving ( $\beta=0.793$ ,  $t=22.582$ ). The results also showed that feedback seeking behavior has a positive and significant effect on employees' job creativity ( $\beta=0.321$ ,  $t=4.196$ ). Findings showed a positive and significant effect of job thriving on job creativity of employees of sports and youth departments ( $\beta=0.476$ ,  $t=6.207$ ). Finally, the results showed that the effect of feedback seeking behavior on job creativity of employees of sports and youth departments with a mediating role of job thriving is positive and significant ( $\beta=0.403$ ,  $t=5.963$ ). Based on the results, it can be concluded that employees' feedback seeking behavior can have positive consequences such as job thriving and job creativity for them; therefore, training employees to seeking feedback from various sources such as managers, colleagues and customers is recommended.

#### Keywords

Job Motivation, Feedback Seeking, Job Creativity, Job Thriving, Sports and Youth.

#### چکیده

مطالعه اثر رفتار جستجوی بازخورد بر خلاقیت شغلی کارکنان ادارات ورزش و جوانان استان گلستان با نقش میانجی کامیابی شغلی هدف اصلی این پژوهش بود. این پژوهش کمی و از نوع تحقیقات پیمایشی است. کلیه کارکنان ادارات ورزش و جوانان استان گلستان (۲۲۸ نفر) جامعه آماری این پژوهش بودند که کل جامعه به عنوان نمونه انتخاب شده و به پرسشنامه‌های رفتار جستجوی بازخورد (ماس و همکاران، ۲۰۰۳)، کامیابی شغلی (پوراث و همکاران، ۲۰۱۲) و خلاقیت شغلی (ژو و جورج، ۲۰۰۱) پاسخ دادند. داده‌های گردآوری شده به وسیله ابزار پژوهش به دو شیوه توصیفی و استنباطی تحلیل گردید. نتایج پژوهش نشان دهنده اثر مثبت و معنی‌دار رفتار جستجوی بازخورد بر کامیابی شغلی کارکنان بود ( $\beta=0.793$ ،  $t=22.582$ ). همچنین نتایج نشان داد رفتار جستجوی بازخورد بر خلاقیت شغلی کارکنان اثر مثبت و معنی‌داری دارد ( $\beta=0.321$ ،  $t=4.196$ ). یافته‌های پژوهش نشان دهنده اثر مثبت و معنی‌دار کامیابی شغلی بر خلاقیت شغلی کارکنان ادارات ورزش و جوانان بود ( $\beta=0.476$ ،  $t=6.207$ ). در نهایت، نتایج نشان داد اثر رفتار جستجوی بازخورد بر خلاقیت شغلی کارکنان ادارات ورزش و جوانان با نقش میانجی کامیابی شغلی مثبت و معنی‌دار است ( $\beta=0.403$ ،  $t=5.963$ ). بر اساس نتایج به دست آمده می‌توان چنین نتیجه‌گیری نمود که رفتار جستجوی بازخورد کارکنان می‌تواند پیامدهای مثبتی مانند کامیابی شغلی و خلاقیت شغلی را برای آن‌ها به همراه داشته باشد؛ لذا آموزش کارکنان برای جستجوی بازخورد از منابع مختلف همچون مدیران، همکاران و مشتریان پیشنهاد می‌شود.

#### واژه‌های کلیدی

نگیزش شغلی، جستجوی بازخورد، خلاقیت شغلی، کامیابی شغلی، ورزش و جوانان.

## مقدمه

در دست آوردن مزیت رقابتی پایدار در محیط کسب و کار پویای امروزی که دائماً در حال تغییر می‌باشد و عدم اطمینان بسیار زیادی در آن وجود دارد به یک موضوع مهم و حیاتی برای مدیران سازمان‌ها تبدیل شده است (۳۴). بسیاری از محققان بر این امر تأکید می‌کنند که بخش قابل توجهی از افزایش توان رقابتی سازمان‌ها در چنین شرایطی به خلاقیت کارکنان بستگی دارد (۱۰). بر این اساس، کارکنان خلاق دارای‌های ارزشمندی برای سازمان‌ها محسوب می‌شوند که استفاده مناسب از قابلیت‌های آن‌ها می‌تواند در موفقیت روز افزون سازمان‌ها نقش مهمی ایفا نماید (۶). کارکنان خلاق همواره روش‌های جدید و کاربردی را برای حل مشکلات محیط کار خود و همچنین کسب نتایج ملموس و با ارزش برای سازمان‌ها بکار می‌گیرند (۲۲). چنین کارکنانی به طور موثر از فناوری‌های اطلاعاتی جدید استفاده می‌کنند، تفکرات خلاقانه دارند، همواره به دنبال ابداع روش‌های کاری جدید هستند، از تغییرات شغلی استقبال کرده و مهارت‌های خلاقانه‌ای را برای انجام وظایف شغلی به نمایش می‌گذارند تا بتوانند مشکلات چالش برانگیزی را که در محیط کار خود با آن‌ها مواجه می‌شوند، حل نمایند (۱۷). در کنار حل مسائل و مشکلات کاری، درگیر شدن کارکنان در فرایندهای خلاقانه می‌تواند نیازهای آن‌ها را برای منحصربه‌فرد بودن برآورده نموده و به آنان کمک نماید تا خود کارآمدی و اعتماد به نفس خود را پرورش دهند، ارزش واقعی خود را درک نمایند و از انجام فعالیت‌های خلاقانه تجربیات لذت بخشی کسب کنند که این عوامل موجب خواهند شد تا تمایل آن‌ها برای درگیر شدن در چنین فعالیت‌هایی افزایش یابد (۳۰).

به دلیل آن‌که بهبود خلاقیت می‌تواند به پویایی و موفقیت شغلی کارکنان منجر شده و توانایی سازمان‌ها را برای مواجه شدن با شرایط پیچیده و دائماً در حال تغییر افزایش دهد، حجم گسترده‌ای از تحقیقات انجام شده توسط پژوهش‌گران رفتار سازمانی بر شناسایی عوامل تسهیل کننده و توسعه دهنده خلاقیت کارکنان متمرکز شده‌اند (۷). در همین رابطه، نتایج برخی از تحقیقات موجود نشان داده‌اند که تلاش کارکنان برای گردآوری اطلاعاتی در خصوص عملکرد خود، که از آن به عنوان رفتار جستجوی بازخورد یاد می‌شود، عاملی است که می‌تواند انگیزه و کوشش آن‌ها را برای ابداع و بکارگیری روش‌های کاری جدید و متنوع به هنگام مواجه شدن با چالش‌های شغلی را افزایش دهد (۱۴). بر این اساس، رفتار جستجوی بازخورد کارکنان را قادر می‌سازد تا خود را به

شکلی پویا و فعالانه با اهداف و انتظارات نقشی که به طور پیوسته در حال تغییر هستند سازگار نموده و به آسانی ویژگی‌ها و قابلیت‌های خود را با الزامات و نیازهای شغلی وفق دهند، که نتیجه آن افزایش خلاقیت، نوآوری و موفقیت شغلی خواهد بود (۱۶). از این‌رو، برخی محققان معتقد هستند که رفتار جستجوی بازخورد عاملی برای رشد و تعالی شغلی کارکنان است (۱۱). رفتار جستجوی بازخورد اصطلاحی است که اولین بار توسط اشفورد<sup>۱</sup> (۱۹۸۶) وارد ادبیات سازمانی گردید و به عنوان فرایندی که از طریق آن کارکنان اطلاعاتی در مورد نحوه انجام فعالیت‌های شغلی، انتظارات مرتبط با شغل خود، رویه‌ها و خط مشی‌های سازمانی، رفتارهای مورد انتظار سازمان و همکاران و ارزیابی دیگران از عملکرد خود به دست می‌آورند، تعریف شده است (۲۳). انسل و همکاران<sup>۲</sup> (۲۰۱۵) معتقد هستند که رفتار جستجوی بازخورد با ایجاد اعتماد و توسعه ارتباطات بین فردی به کارکنان کمک می‌کند تا به انتظاراتی که مدیران و همکاران از آن‌ها دارند پی برده و به شکل دقیقی عملکرد خود را ارزیابی نمایند (۳). اشفورد و همکاران (۲۰۱۶) رفتار جستجوی بازخورد را به عنوان یک فرایند تبادل غیررسمی مداوم اطلاعات در نظر می‌گیرند که در این فرایند کارکنان به شکلی اختیاری و آزادانه از منابع مختلف درون سازمانی مانند سرپرستان، همکاران و زیردستان و همچنین منابع برون سازمانی همچون مشتریان، اطلاعاتی را در مورد مناسب بودن یا نبودن عملکرد کلی کار خود دریافت می‌کنند (۴). کیان<sup>۳</sup> و همکاران (۲۰۱۸) معتقد هستند که جستجوی بازخورد مرتبط با شغل توسط کارکنان موجب می‌شود تا آن‌ها اطلاعات ارزشمندی در خصوص عملکرد خود به دست آورند، خطاهای شغلی خود را تصحیح نمایند و زمینه لازم برای توسعه خود را فراهم سازند (۲۷). همچنین رفتار جستجوی بازخورد عاملی اساسی برای خلاقیت کارکنان محسوب می‌شود؛ زیرا کارکنان می‌توانند اطلاعات و دانش مهمی را از طریق رفتار جستجوی بازخورد به دست آورده و از آن‌ها برای ارتقاء و پرورش عملکرد خلاقانه خود استفاده نمایند (۵). سونگ<sup>۴</sup> و همکاران (۲۰۲۱) در این خصوص بیان می‌کنند که توسعه خلاقیت در کارکنان نیازمند تفکرات خارج از چارچوب، بازتعریف مسائل و مشکلات کاری به شیوه‌ای جدید و کاوش روش‌ها و اقدامات بدیع و متفاوتی است که

1. Ashford  
2. Anseel  
3. Qian  
4. Sung

نظرات، پیشنهادات و توانمندی‌های همکاران خود بهره‌مند شوند که این امر به بهبود و افزایش توانایی، خودکارآمدی و شایستگی آن‌ها برای انجام وظایف کاری منجر خواهد شد. در نهایت، رفتار جستجوی بازخورد می‌تواند به استقلال شغلی کارکنان کمک نماید؛ چرا که کارکنان در چنین فرایندی، تصمیم می‌گیرند که از چه کسی بازخورد دریافت نمایند و چگونه از آن به بهترین شکل استفاده کنند. همچنین با رفع اشتباهات و مشکلات شغلی از طریق بازخورد دریافت شده، میزان وابستگی کارکنان به همکاران خود کمتر خواهد شد (۳۶). برآورده شدن نیازهای ارتباط با دیگران، احساس شایستگی و استقلال شغلی از طریق رفتار جستجوی بازخورد می‌تواند به عنوان یک ابزار انگیزشی عمل نموده و به افزایش نشاط و سرزندگی کارکنان و توسعه تمایل به یادگیری آن‌ها منجر شود که این دو عامل زیربنای کامیابی شغلی کارکنان هستند (۲۴). اسپریتزر<sup>۴</sup> و همکاران (۲۰۱۰) کامیابی شغلی را یک حالت عاطفی-انگیزشی مثبت در نظر می‌گیرند که در آن کارکنان حس نشاط و سرزندگی و حس یادگیری را در کنار هم در محیط کار تجربه می‌کنند که ویژگی‌های فردی کارکنان و عوامل زمینه‌ای شغل در شکل‌گیری آن نقش دارند (۳۲). کارکنانی که تمایل به کامیابی شغلی دارند از شرایط موجود خود ناراضی هستند و همواره تلاش می‌کنند تا با جستجوی فعالانه، فرصت‌هایی را برای یادگیری و توسعه خود ایجاد نمایند و با ارائه روش‌های کاری جدید، محیط کاری خود را متناسب با نیازهای واقعی شغل تغییر دهند (۲۹). به گفته کلاین<sup>۵</sup> و همکاران (۲۰۱۹) کامیابی شغلی عموماً یک فرآیند خودسازگاری در نظر گرفته می‌شود که در آن کارکنان می‌توانند رفتارهای خود را بر اساس احساسات و عواطف خود تنظیم نموده و پیشرفت خود را برای بهبود عملکرد کوتاه‌مدت فردی و سازگاری بلندمدت با محیط کار ارزیابی کنند (۱۹). ماهیت خودسازگاری کامیابی شغلی که با عوامل انگیزشی پیشنهاد شده در نظریه خود تعیین‌گری مطابقت دارد، می‌تواند به کارکنان کمک کند تا با محیط کار خود سازگار شده و به توسعه و پیشرفت شخصی و شغلی بیشتری دست یابند (۳۵). در همین راستا، زمانی که افراد در حال پیشرفت هستند رفتارهایی را انجام می‌دهند که برای موفقیت شخصی خود ضروری هستند و از انجام آن‌ها لذت می‌برند. در چنین شرایطی، احساسات و خلق و خوی مثبت کارکنان، شکل‌گیری

اساساً از رویه‌های موجود، متداول و تکراری فاصله می‌گیرند. بر این اساس، کارکنان برای فرار از موانع یا محدودیت‌های موجود در فرآیندهای فکری و شناختی خود که لازمه خلاقیت و نوآوری هستند، به دیدگاه‌های متنوعی نیاز دارند که بخش مهمی از آن‌ها توسط منابع متعدد مانند مدیران، همکاران و حتی مشتریان فراهم می‌شود. دسترسی کارکنان به دانش و اطلاعات چنین منابع متنوعی منجر به غنی شدن منابع شناختی آن‌ها شده و توانایی کارکنان را برای ارائه ایده‌های ناهمگون و جدید افزایش می‌دهد (۳۳). گانگ<sup>۱</sup> و همکاران (۲۰۱۹) نیز معتقد هستند که رفتار جستجوی بازخورد موجب می‌شود تا کارکنان با جمع‌آوری اطلاعاتی از منابع مختلف، استانداردهای عملکردی خود را بر اساس الزامات سازمانی تعیین نمایند که این امر عدم اطمینان، ابهامات و اشتباهات شغلی آن‌ها را کاهش خواهد داد. همچنین رفتار جستجوی بازخورد می‌تواند به کسب دانش و مهارت‌های جدیدی منجر شده و توانایی آن‌ها را برای خلق ایده‌های نو و کاربردی افزایش دهد (۱۵).

از سوی دیگر، جستجوی بازخورد محرکی انگیزشی است که به شکل همزمان به برآورده شدن نیازهایی مانند ارتباط با دیگران، احساس شایستگی و استقلال شغلی کمک می‌کند که این نیازها زیربنای نظریه خود تعیین‌گری<sup>۲</sup> هستند که توسط رایان و دسی<sup>۳</sup> (۲۰۰۰) ارائه شده است (۸). بر اساس این نظریه، ارتباط با دیگران بیان‌گر تمایل کارکنان برای ایجاد یا ساختن ارتباطات معنی‌دار با دیگران از جمله همکاران و مدیران است. نیاز به شایستگی نیز شامل احساس کنترل کارکنان بر محیط کاری خود و تمایل ذاتی برای کسب تسلط در انجام مهارت‌های مختلف کاری از طریق توسعه استعدادها و توانمندی‌های فردی می‌باشد. همچنین نیاز به استقلال شغلی به احساس کنترل کارکنان بر رفتارها و فرایندهای کاری خود اشاره دارد که بر اساس آن افراد با یک حس کامل از تمایل، اراده و انتخاب درگیر فعالیت‌های شغلی می‌شوند (۱۲). رفتار جستجوی بازخورد موجب می‌شود تا کارکنان روابط کاری با کیفیتی را با همکاران خود ایجاد نمایند که این روابط ضمن برآورده کردن نیازهای ارتباطی آن‌ها، موجب دسترسی کارکنان به یک منبع با ارزش از بازخورد خواهد شد. بر این اساس، در تعاملات شکل گرفته کارکنان می‌توانند از

1. Gong  
2. Self-Determination Theory  
3. Ryan & Deci

4. Spreitzer  
5. Kleine

تفکرات خلاقانه آن‌ها را تسهیل نموده و توانایی‌ها و مهارت‌های شناختی آنان را برای تشخیص مشکلات و حل آن‌ها افزایش خواهد داد (۲۵).

عوامل شکل دهنده رفتار جستجوی بازخورد و پیامدهای آن در تحقیقات مختلفی مورد بررسی قرار گرفته است. قنبرپور نصرتی و همکاران (۲۰۲۱) با انجام پژوهشی بر روی کارشناسان وزارت ورزش و جوانان دریافته‌اند که تصمیم‌گیری مشارکتی با نقش میانجی مالکیت روان‌شناختی اثری مثبت بر رفتار جستجوی بازخورد دارد (۱۳). نتایج پژوهش لی و همکاران (۲۰۱۵) که داده‌های آن از ۲۰۱ کارمند شاغل در صنایع مختلف در کره جنوبی به دست آمده بود نشان داد محیط بازخورد تیمی به طور مثبت با رفتار جستجوی بازخورد مرتبط است و این رابطه با خودکارآمدی تعدیل می‌شود. همچنین مشخص شد رفتار جستجوی بازخورد رابطه مثبت و معنی‌داری با کامیابی شغلی و تعهد تیمی دارد (۲۰). لی و کیم<sup>۱</sup> (۲۰۲۱) در مطالعه‌ای به بررسی اثر ارتباطات و رفتارهای جستجوی بازخورد بر پرورش خلاقیت کارکنان پرداختند. نتایج این مطالعه نشان داد ارتباطات دوسویه بین کارکنان و ارتباطات بین کارکنان و رهبری باعث می‌شود که کارکنان به دنبال بازخورد بیشتری از منابع مختلف بین فردی از جمله سرپرستان، همکاران و هم‌تایان در سایر بخش‌ها باشند که این امر به نوبه خود باعث افزایش خلاقیت آن‌ها می‌شود (۲۱). یو و چوی<sup>۲</sup> (۲۰۲۱) در تحقیقی که نمونه آن شامل ۲۳۹ کارمند از ۹۵ تیم کاری شرکت‌های چینی بود دریافته‌اند که رفتار جستجوی بازخورد با توسعه انعطاف‌پذیری روان‌شناختی موجب افزایش خلاقیت شغلی کارکنان می‌شود (۳۷). چائو و پارک<sup>۳</sup> (۲۰۲۲) با انجام پژوهشی بر روی کارکنان شرکت‌های مختلف کره‌ای به این نتیجه رسیدند که شخصیت پویای فردی از طریق نقش میانجی رفتار جستجوی بازخورد اثری مثبت بر خلاقیت شغلی کارکنان دارد (۹). اختر<sup>۴</sup> و همکاران (۲۰۲۲) در مطالعه‌ای که مدیران هتل‌های پاکستان نمونه آن بودند دریافته‌اند که رفتار پنهان کردن دانش توسط رهبر، رفتار اجتناب از جستجوی بازخورد کارکنان را تشدید می‌کند، که این امر به نوبه خود موجب تضعیف خلاقیت و عملکرد شغلی کارکنان می‌شود (۲).

امروزه توسعه خلاقیت شغلی کارکنان و به طبع آن

خلاقیت سازمانی به یکی از مهم‌ترین موضوعات سازمان‌های ورزشی تبدیل شده است؛ چرا که انتظارات ذینفعان از سازمان‌های ورزشی در حال افزایش بوده و پاسخ‌گویی مناسب به این انتظارات نیازمند ابداع روش‌های کاری متفاوتی نسبت به فرایندهای سنتی است (۱۸). بر این اساس، برخی محققان معتقد هستند که درک عوامل تسهیل‌کننده خلاقیت کارکنان اولین گام در کمک به سازمان‌های ورزشی برای نوآوری بیشتر در توسعه فرآیندها، محصولات، خدمات خود و در نهایت حفظ مزیت رقابتی است (۳۱). ادارات ورزش و جوانان که بخش اجرایی وزارت ورزش و جوانان در سطح شهرستان‌ها و شهرها هستند برای اجرای مناسب برنامه‌های تدوین شده خود و دستیابی به رسالت اصلی خود یعنی توسعه سلامتی افراد جامعه به دلایلی همچون کمبود منابع مالی، نداشتن نیروی انسانی به تعداد مورد نیاز و افزایش انتظارات افراد جامعه از این ادارات بیش از هر زمانی به خلاقیت شغلی کارکنان خود نیاز دارند. وجود کارکنانی خلاق و نوآور در ادارات ورزش و جوانان و استفاده از ظرفیت و توانمندی آنان می‌تواند به حل برخی مشکلات و محدودیت‌های این ادارات کمک نموده و با جایگزین نمودن روش‌های کاری جدید به جای روش‌های قدیمی و سنتی، موفقیت و اثربخشی آن‌ها را افزایش دهد. علی‌رغم اهمیت این موضوع، توجه کم‌تر به خلاقیت شغلی کارکنان و نبود بستر مناسب برای توسعه آن در این ادارات از یک سو موجب شده است تا مدیران این ادارات نتوانند بر مشکلات و کمبودهای خود غلبه نمایند و از سوی دیگر اقدامات و عملیات کاری کارکنان آن‌ها به اجرای برنامه‌های روزمره و تکراری محدود شده است. به منظور افزایش خلاقیت شغلی کارکنان ادارات ورزش و جوانان ایجاد تغییراتی در محیط کاری و برنامه‌های توسعه مدیریت منابع انسانی این ادارات ضروری به نظر می‌رسد. درگیر کردن کارکنان در فرایندهای خود توسعه و خود آغازگر مانند رفتار جستجوی بازخورد که اساس رشد و توسعه هستند می‌تواند میزان نشاط، سرزندگی و یادگیری آن‌ها را افزایش داده و به خلاقیت شغلی بیشتر کارکنان منجر شود. با این وجود، این‌که چنین فرایندها و اقداماتی تا چه اندازه در ادارات ورزش و جوانان انجام می‌شوند موضوعی است که نیاز به بررسی دارد. لذا با توجه اهمیت موارد ذکر شده، سؤال اصلی این پژوهش این است که آیا رفتار جستجوی بازخورد بر خلاقیت شغلی با نقش میانجی کامیابی شغلی در کارکنان ادارات ورزش و جوانان استان گلستان اثرگذار است؟

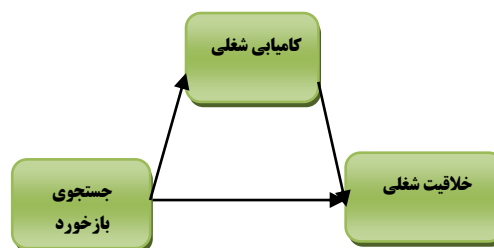
1. Lee & Kim  
2. Yu & Choi  
3. Chae & Park  
4. Akhtar

گزارش شده است. ژن و آتیگا<sup>۵</sup> (۲۰۲۰) پایایی این پرسش‌نامه را قابل قبول بیان کرده‌اند (۰/۸۹) (۳۸). سعیدپور سرچشمه و همکاران (۲۰۲۱) نیز در تحقیقی که بر روی کارکنان وزارت ورزش انجام دادند میزان ثبات درونی این ابزار را قابل قبول برآورد نموده‌اند (۰/۸۴) (۲۸). رویی صوری و محتوایی پرسش‌نامه‌های مورد استفاده در این پژوهش توسط ۷ متخصص مدیریت ورزشی بررسی و تأیید گردید. همچنین میزان پایایی این پرسش‌نامه‌ها در مطالعه‌ای مقدماتی بررسی شد و به ترتیب برای متغیرهای رفتار جستجوی بازخورد، کامیابی شغلی و خلاقیت شغلی ۰/۷۹، ۰/۸۲ و ۰/۸۱ محاسبه گردید که این مقادیر نشان دهنده قابل قبول بودن پایایی ابزارهای مورد استفاده است.

داده‌های گردآوری شده در این پژوهش، با استفاده از آمار توصیفی (فراوانی‌ها، میانگین‌ها و انحراف استاندارد) و آمار استنباطی (مدل‌سازی معادلات ساختاری) تجزیه و تحلیل شدند. در این راستا، دو نرم‌افزار آماری SPSS 25 و Smart PLS 3 استفاده شدند.

### یافته‌های تحقیق

یافته‌های ارائه شده در این بخش ابتدا به توصیف ویژگی‌های جمعیت‌شناختی پاسخ‌دهندگان و متغیرهای پژوهش اختصاص دارد. یافته‌های پژوهش بیان‌گر آن بود که بیشتر پاسخ‌دهندگان در طبقه سنی ۴۱ سال و بالاتر از آن قرار داشتند (۱۳۴ نفر). در خصوص میزان تحصیلات پاسخ‌دهندگان، نتایج نشان داد که بیشتر آن‌ها دارای مدرک کارشناسی ارشد هستند (۱۱۳ نفر). در نهایت مشخص گردید که بیشتر پاسخ‌دهندگان به پرسش‌نامه‌های پژوهش مرد هستند (۱۳۷ نفر). در جدول شماره ۱ دو شاخص مهم متغیرهای پژوهش یعنی میانگین و انحراف معیار ارائه شده است. همان‌گونه که در این جدول مشاهده می‌شود میانگین و انحراف معیار سه متغیر رفتار جستجوی بازخورد، کامیابی شغلی و خلاقیت شغلی به ترتیب  $۳/۵۵ \pm ۰/۷۶$ ،  $۳/۶۶ \pm ۰/۷۱$  و  $۳/۴۵ \pm ۰/۶۹$  است.



شکل ۱. مدل مفهومی تحقیق

### روش تحقیق

این مطالعه از منظر هدف، کاربردی بوده و به لحاظ ماهیت اجرا در زمره تحقیقات همبستگی است. کلیه کارکنان ادارات ورزش و جوانان استان گلستان در سال ۱۴۰۰ که تعداد آن‌ها ۲۲۸ است جامعه آماری این مطالعه را تشکیل می‌دهند که کل جامعه آماری به عنوان نمونه پژوهش انتخاب شده و به پرسش‌نامه‌های پژوهش پاسخ دادند که در نهایت ۲۱۶ پرسش‌نامه سالم و تکمیل شده برگشت داده شد و مورد تحلیل آماری قرار گرفت. ابزار تحقیق شامل سه پرسش‌نامه استاندارد رفتار جستجوی بازخورد ماس و همکاران<sup>۱</sup> (۲۰۰۳)، کامیابی شغلی پوراث و همکاران<sup>۲</sup> (۲۰۱۲) و خلاقیت شغلی ژو و جرج<sup>۳</sup> (۲۰۰۱) بود که از آن‌ها برای گردآوری داده‌های مورد نیاز استفاده شد. پرسش‌نامه رفتار جستجوی بازخورد دارای ۵ گویه بوده و از کاملاً مخالفم=۱ تا کاملاً موافقم=۵ امتیازگذاری می‌شود. مقدار آلفای کرونباخ این پرسش‌نامه توسط ماس و همکاران (۲۰۰۳) ۰/۸۴ محاسبه و گزارش شده است. قنبرپور نصرتی و همکاران (۲۰۲۱) نیز در پژوهشی میزان پایایی این ابزار را ۰/۷۱ گزارش نموده‌اند (۱۳). پرسش‌نامه کامیابی شغلی نیز شامل ۱۰ گویه است که از کاملاً مخالفم=۱ تا کاملاً موافقم=۵ امتیازگذاری می‌شود. نان و همکاران<sup>۴</sup> (۲۰۲۰) ثبات درونی این پرسش‌نامه را مطلوب گزارش نموده‌اند (۰/۹۱). عبدالحمیدی و همکاران (۲۰۲۱) نیز که این پرسش‌نامه را در کشور استفاده نموده‌اند پایایی این ابزار را قابل قبول بیان کرده‌اند (۰/۸۴) (۱). پرسش‌نامه خلاقیت شغلی نیز مشتمل بر ۱۰ گویه بوده و از کاملاً مخالفم=۱ تا کاملاً موافقم=۵ امتیازگذاری می‌شود. میزان پایایی این پرسش‌نامه توسط ژو و جرج (۲۰۰۱) ۰/۹۱

1. Moss et al
2. Porath et al
3. Zhou & George
4. Na-Nan et al

جدول ۱. توصیف متغیرهای پژوهش

متغیر	آماره	
	تعداد	میانگین
رفتار جستجوی باز خورد	۲۱۶	۳/۵۵
کامیابی شغلی	۲۱۶	۳/۶۶
خلاقیت شغلی	۲۱۶	۳/۴۵

جدول ۲. روایی همگرایی سازه‌های پژوهش

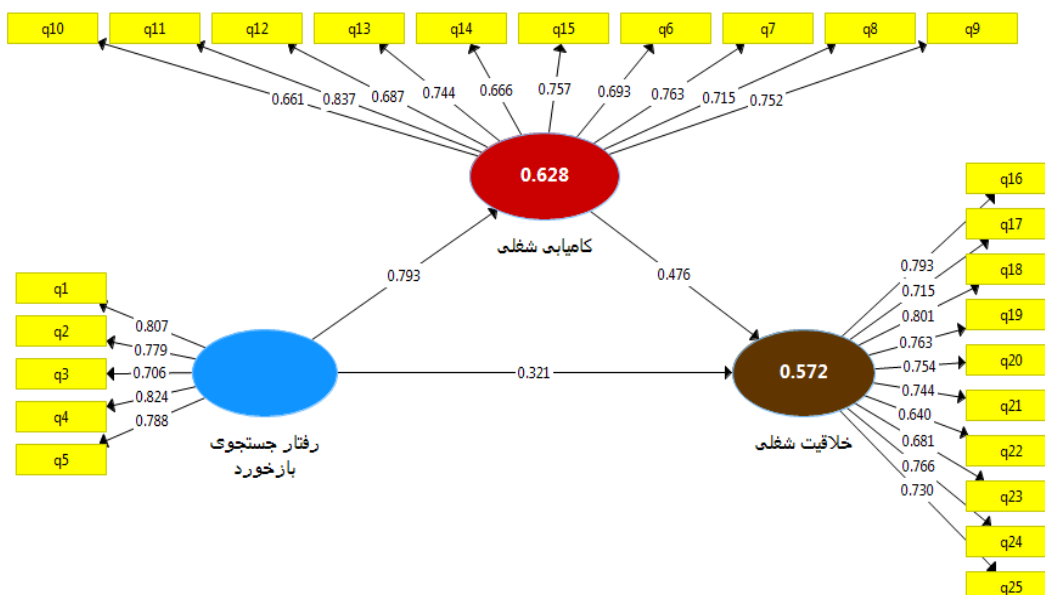
ردیف	سازه	میانگین واریانس استخراج شده	پایایی ترکیبی	آلفای کرونباخ
۱	رفتار جستجوی باز خورد	۰/۶۱۱	۰/۸۸۷	۰/۸۴۱
۲	کامیابی شغلی	۰/۵۳۲	۰/۹۱۹	۰/۹۰۱
۳	خلاقیت شغلی	۰/۵۴۸	۰/۹۲۳	۰/۹۰۸

نتایج گزارش شده در جدول ۳ نشان دهنده مناسب بودن روایی سازه‌های پژوهش هستند.

روایی تشخیصی یا واگرا مکمل روایی همگرا است که نشان دهنده که نشان دهنده میزان تمایز نشانگرهای یک سازه مشخص از نشانگرهای سازه‌های دیگر در مدل پژوهش است.

جدول ۳. روایی واگرا یا تشخیصی سازه‌های پژوهش

سازه‌ها	۱	۲	۳
۱ رفتار جستجوی باز خورد	۰/۷۸۲		
۲ کامیابی شغلی	۰/۷۲۳	۰/۷۳۰	
۳ خلاقیت شغلی	۰/۶۹۹	۰/۷۳۱	۰/۷۴۰



شکل ۲. مدل آزمون شده تحقیق در حالت تخمین استاندارد

به ترتیب ۰/۶۲۸ و ۰/۵۷۲ است که بر این اساس می‌توان گفت مدل ساختاری پژوهش مطلوب است.

ضریب تعیین ( $R^2$ ) که برای متغیرهای مکنون درون‌زا محاسبه می‌شوند یکی دیگر از شاخص‌های مهم برای ارزیابی مدل ساختاری پژوهش است. مقادیر ۰/۶۷۰، ۰/۳۳۰ و ۰/۱۹۰ این شاخص به ترتیب نشان دهنده مطلوب بودن، متوسط بودن و ضعیف بودن مدل ساختاری ترسیم شده هستند. نتایج جدول شماره ۳ نشان می‌دهد که ضریب تعیین به دست آمده برای متغیرهای مکنون کامیابی شغلی و خلاقیت شغلی

جدول ۳. ضریب تعیین متغیرهای درون‌زا

متغیر	ضریب تعیین
کامیابی شغلی	۰/۶۲۸
خلاقیت شغلی	۰/۵۷۲

مجذور خطاهای پیش بینی برای هر بلوک متغیر مکنون (SSE) در نظر گرفته می‌شود. مقادیر مثبت این شاخص که در جدول شماره ۴ قابل مشاهده است نشان دهنده کیفیت مناسب ابزارهای اندازه‌گیری می‌باشد.

همچنین در مدل‌یابی معادلات ساختاری مبتنی بر پی‌ال‌اس برای بررسی مناسب بودن مدل اندازه‌گیری پژوهش شاخص دیگری به نام بررسی اعتبار اشتراک مورد استفاده قرار می‌گیرد. برای بررسی این شاخص، مجموع مجذورات مشاهدات برای هر بلوک متغیر مکنون (SSO) و مجموع

جدول ۴. شاخص اعتبار اشتراک سازه‌های پژوهش

متغیر	SSO	SSE	1-SSE/SSO
رفتار جستجوی بازخورد	۱۰۸۰	۶۳۹/۰۸۹	۰/۴۰۸
کامیابی شغلی	۲۱۶۰	۱۲۷۲/۳۹۸	۰/۴۱۱
خلاقیت شغلی	۲۱۶۰	۱۲۵۰/۰۴۱	۰/۴۲۱

ادارات ورزش و جوانان بود ( $t=β$ ، ۲۰۷/۶=۰/۴۷۶). در نهایت، نتایج نشان داد اثر رفتار جستجوی بازخورد بر خلاقیت شغلی کارکنان ادارات ورزش و جوانان با نقش میانجی کامیابی شغلی مثبت و معنی‌دار است ( $t=β$ ، ۹۶۳/۵=۰/۴۰۳) (جدول ۵).

نتایج پژوهش نشان دهنده اثر مثبت و معنی‌دار رفتار جستجوی بازخورد بر کامیابی شغلی کارکنان بود ( $β$ ، ۰/۷۹۳). همچنین نتایج نشان داد رفتار جستجوی بازخورد بر خلاقیت شغلی کارکنان اثر مثبت و معنی‌داری دارد ( $t=β$ ، ۱۹۶/۴=۰/۳۲۱). یافته‌های پژوهش نشان دهنده اثر مثبت و معنی‌دار کامیابی شغلی بر خلاقیت شغلی کارکنان

جدول ۵. اثرات مستقیم و غیرمستقیم بین متغیرهای پژوهش

اثرات موجود در مدل	مقدار $β$	آماره $t$	سطح معنی‌داری
رفتار جستجوی بازخورد -> کامیابی شغلی	۰/۷۹۳	۲۲/۵۸۲	۰/۰۰۱
رفتار جستجوی بازخورد -> خلاقیت شغلی	۰/۳۲۱	۴/۱۹۶	۰/۰۰۱
کامیابی شغلی -> خلاقیت شغلی	۰/۴۷۶	۶/۲۰۷	۰/۰۰۱
رفتار جستجوی بازخورد -> خلاقیت شغلی با نقش میانجی کامیابی شغلی	۰/۴۰۳	۵/۹۶۳	۰/۰۰۱

کارکنان ادارات ورزش و جوانان استان گلستان با نقش میانجی کامیابی شغلی هدف اصلی این پژوهش بود. نتایج

بحث و نتیجه‌گیری  
مطالعه اثر رفتار جستجوی بازخورد بر خلاقیت شغلی

پژوهش نشان داد رفتار جستجوی بازخورد اثر مثبت و معنی‌داری بر کامیابی شغلی کارکنان ادارات ورزش و جوانان دارد. یافته حاضر با یافته‌های پژوهش‌های لیو<sup>۱</sup> و همکاران (۲۰۲۱) و وانگ<sup>۲</sup> و همکاران (۲۰۲۱) همسو می‌باشد (۲۶ و ۳۶). تغییرات گسترده در محیط کاری سازمان‌های ورزشی به یکی از بارزترین ویژگی‌های این سازمان‌ها تبدیل شده است (۳۱). در چنین شرایطی، این سازمان‌ها نیاز دارند تا با اتخاذ تدابیر و استراتژی‌های مختلف توان تطبیق‌پذیری خود را در مقابل تغییرات نوظهوری که شاید تجربه آن‌ها وجود نداشته است، افزایش دهند. برخی محققان معتقد هستند که افزایش توان تطبیق‌پذیری سازمان‌ها به توانمندی‌ها، رفتارها و عملکرد کارکنان بستگی دارد (۶). کارکنان سازمان‌های ورزشی باید بتوانند با سرعت خود را با تغییرات محیط پیرامون خود وفق داده و حتی فراتر از آن، به شکلی فعالانه خود شروع کننده تغییرات متناسب با نیاز شغلی خود باشند. بنابراین نیاز است تا کارکنان چنین سازمان‌هایی دارای سطوح بالایی از توانایی انعطاف‌پذیری و خودسازگاری باشند. افزایش توانایی انعطاف‌پذیری و خودسازگاری کارکنان از یک سو به آمادگی بیشتر آن‌ها برای مقابله با تغییرات منجر شده و از سوی دیگر می‌تواند زمینه لازم جهت کامیابی شغلی آن‌ها را فراهم سازد. به گفته اسپریتزر و همکاران (۲۰۱۲) کارکنان در محیط کار خود از طریق تعامل و ارتباط با دیگران از جمله سرپرستان و همکاران کامیابی شغلی را تجربه می‌کنند و آمادگی خود را برای انجام بهتر تعهدات شغلی افزایش می‌دهند (۳۲). بر این اساس، تعاملات شکل گرفته موجب افزایش حس اعتماد و احترام در کارکنان شده و به شکل‌گیری محیط روان‌شناختی ایمنی منجر می‌شود که در چنین محیطی کارکنان به شکل داوطلبانه و اختیاری به دنبال کسب بازخورد از دیگران خواهند بود. رفتار جستجوی بازخورد با برآورده نمودن نیازهای روان‌شناختی کارکنان مانند نیاز به ارتباط، احساس شایستگی و استقلال موجب افزایش کامیابی شغلی کارکنان خواهد شد. بر این اساس، زمانی که کارکنان درگیر رفتار جستجوی بازخورد می‌شوند از سوی همکاران مورد پذیرش قرار می‌گیرند، از تعاملات شکل گرفته با

همکاران لذت می‌برند، حس شایستگی و خودکارآمدی خود را توسعه می‌دهند، احساس ارزشمند بودن را درک می‌کنند، از حمایت همکاران خود برخوردار می‌شوند و از طریق تخصص و تجربیات همکاران به قابلیت‌ها و توانمندی‌های شغلی خود می‌افزیند که این امر موجب تقویت حس سرزندگی و نشاط در آن‌ها خواهد شد. با تقویت حس سرزندگی و نشاط، احساس پر انرژی بودن به کارکنان دست داده و اشتیاق و تمایل آن‌ها برای انجام بهتر وظایف شغلی و فرا شغلی بیشتر خواهد شد. از سوی دیگر، رفتار جستجوی بازخورد موجب می‌شود تا کارکنان از منابع ارزشمندی مانند همکاران و مدیران دانش و اطلاعات جدیدی را برای بهبود، توسعه و اصلاح عملکرد خود به دست آورند که این امر موجب افزایش یادگیری آن‌ها خواهد شد. با درگیر شدن در فرایند یادگیری حاصل از جستجوی بازخورد، کارکنان می‌توانند از طریق دانش به دست آمده توانایی‌های فردی خود را توسعه داده و با باز طراحی محیط کاری خود، زمینه پیشرفت شغلی بیشتر خود را فراهم سازند. همچنین کسب بازخورد مؤثر به کارکنان کمک می‌کند تا در مورد یادگیری و راهبردهای یادگیری خود تأمل و تفکر نمایند تا بتوانند برای پیشرفت بهتر در یادگیری خود اقداماتی را انجام دهد.

بخش دیگری از نتایج این پژوهش نتایج نشان دهنده اثر مثبت و معنی‌دار رفتار جستجوی بازخورد بر خلاقیت شغلی کارکنان ادارات ورزش و جوانان بود که این نتیجه با نتایج پژوهش‌های انسل و همکاران<sup>۳</sup> (۲۰۱۵)، گانگ و ژانگ<sup>۴</sup> (۲۰۱۷)، گانگ و همکاران (۲۰۱۹)، سونگ و همکاران (۲۰۲۰)، چائو و پارک (۲۰۲۰) و لی و کیم (۲۰۲۱) هم راستا است (۳، ۱۴، ۳۳، ۹ و ۲۱). امروزه انتظار سازمان‌ها از نیروی انسانی خود در حال تغییر است و سازمان‌ها بیش از هر زمانی به خلاقیت و نوآوری کارکنان خود نیاز دارند؛ چرا که با افزایش سرعت تغییرات در محیط درون و بیرون سازمان‌ها و ظهور مشکلات و چالش‌های جدید تنها از طریق خلق و تولید ایده‌های بدیع و مفید می‌توان به بهبود عملکرد، پیشرفت و بقا سازمان‌ها کمک کرد. در همین راستا، با افزایش اهمیت خلاقیت و نوآوری بسیاری از سازمان‌ها از جمله سازمان‌های ورزشی بر توسعه خلاقیت و نوآوری کارکنان



بر اساس یافته‌های پژوهش مشخص گردید اثر کامیابی شغلی بر خلاقیت شغلی کارکنان ادارات ورزش و جوانان مثبت و معنی‌دار است که این یافته با یافته‌های پژوهش‌های کلاین و همکاران (۲۰۱۹)، لیو و همکاران (۲۰۲۰) و وانگ و همکاران (۲۰۲۱) همسو است (۱۹، ۲۴ و ۳۶). امروزه ادارات ورزش و جوانان برای غلبه بر چالش‌های خود و همچنین ارائه خدمات بهتر به جامعه و کسب موفقیت بیشتر به کارکنانی پویا و فعال نیاز دارند؛ کارکنانی که دارای سطوح بالایی از مهارت‌های خودتنظیمی و خودتوسعه‌ای بوده و بتوانند در کارایی و شکوفایی سازمان خود نقش موثرتری ایفا نمایند. در همین راستا، مدیران ادارات ورزش و جوانان بایستی با ایجاد شرایطی مناسب، بستر رشد و توسعه کارکنان خود را فراهم سازند. از این‌رو، توجه به عواملی مانند کامیابی شغلی که بر روی رشد و تعالی کارکنان تأکید می‌کند، می‌تواند به موفقیت بیشتر ادارات ورزش و جوانان کمک نماید. کامیابی شغلی به کارکنان این توانایی را می‌دهد تا بتوانند محیط شغلی را برای رشد و توسعه خود و کسب بهترین نتایج تغییر دهند. همچنین تجربه کامیابی شغلی موجب می‌شود تا کارکنان انگیزه‌های درونی مرتبط با شغل خود را تقویت نموده از انجام رفتارها و اقداماتی که به رشد و موفقیت شخصی آن‌ها منجر می‌شود، لذت ببرند. دسی و همکاران (۲۰۱۷) با استناد به نظریه خودتعیین‌گری بیان می‌کنند که کارکنان تمایل ذاتی برای رشد و شکوفایی شخصی دارند و از طریق آن تلاش می‌کنند تا تسلط و کنترل خود را بر محیط شغلی، فرایندها و تغییرات آن افزایش دهند (۱۲). همچنین زمانی که افراد کامیابی شغلی بیشتری را تجربه می‌کنند، ممکن است انگیزه بیشتری برای درگیر شدن در رفتارهای خلاقانه و نوآورانه داشته باشند و نقش‌ها و مسئولیت‌های بیشتری را در شغل خود بر عهده بگیرند. بر این اساس، کارکنان کامیاب همواره دارای احساس سرزندگی و نشاط هستند که این امر موجب می‌شود تا آن‌ها پراثرتری به انجام وظایف شغلی خود پردازند و این در حالی است که داشتن انرژی فیزیکی و ذهنی برای ایجاد خلاقیت ضروری می‌باشد. کارکنانی که دارای انرژی بالایی در محیط کار خود هستند به عوامل مرتبط با وظایف شغلی خود توجه می‌کنند، بر مشکلات شغلی خود متمرکز شده و تلاش می‌کنند تا دانش و اطلاعات مفیدی را برای موفقیت شغلی خود جمع‌آوری نمایند که این امر می‌تواند به توسعه

خود تمرکز نموده و استراتژی‌های مختلفی را در این خصوص طراحی و اجرا نموده‌اند (۳۱). با وجود آن‌که تحقیقات بسیاری عوامل زمینه‌ای و درون سازمانی را پیش شرط لازم برای بهبود خلاقیت شغلی کارکنان در نظر می‌گیرند، اما برخی محققان مانند چانه و پارک (۲۰۲۲) بر اهمیت ویژگی‌ها و رفتارهای فردی کارکنان از جمله رفتار جستجوی بازخورد در شکل‌گیری رفتارهای خلاقانه کارکنان تأکید می‌کنند (۹). رفتار جستجوی بازخورد یکی از نتایج تبادلات و تعاملات اجتماعی بین کارکنان در درون سازمان است که موجب می‌شود تا آن‌ها به شکلی پویا و فعالانه به دو شکل پرس و جو و مشاهده به دنبال کسب دانش و اطلاعاتی در خصوص وظایف و عملکرد شغلی از منابع مختلف همچون همکاران و مدیران باشند. کارکنانی که بازخورد خود را از منابع بسیاری دریافت می‌کنند، ممکن است درک بهتری از آنچه که همکاران و یا مدیران می‌خواهند و نیاز دارند، داشته باشند، که این امر موجب خواهد شد تا آن‌ها متناسب با انتظارات دیگران مهارت‌ها و قابلیت‌های شغلی خود را توسعه داده و اقدام نمایند. همچنین جمع‌آوری بازخورد از چنین منابع متنوع و با ارزشی نقش حمایتی داشته و موجب افزایش منابع دانشی، تخصص، مهارت‌ها و توانمندی کارکنان شده و آن‌ها را قادر می‌سازد تا به شکلی پویا مشکلات شغلی خود را شناسایی نموده و راه‌های جدیدی برای غلبه بر چنین مشکلاتی ارائه نمایند. علاوه بر این، اطلاعات و دانش به دست آمده از منابع مختلف بازخورد، کارکنان را ترغیب می‌کند تا دیدگاه‌های مختلف را به روش‌های منحصربه‌فردی با یکدیگر ترکیب کنند که این فرایند ممکن است به ایجاد دیدگاه‌ها و روش‌های جدیدی منجر شود. گانگ و همکاران (۲۰۱۹) نیز در این خصوص بیان می‌کنند که دریافت بازخورد معتبر، واضح و روشن، با کیفیت و به موقع از منابع مختلف می‌تواند پیشنهادات مفیدی برای بهبود کار افراد فراهم سازد (۱۵). این پیشنهادات همچنین دیدگاه‌های متفاوتی را در اختیار افراد قرار می‌دهند و می‌توانند به آن‌ها کمک نمایند تا ایده‌های جالب‌تر و کاربردی‌تری تولید کنند و در نتیجه خلاقیت خود را افزایش دهند. از سوی دیگر، بر اساس دیدگاه شناختی اجتماعی ممکن است کارکنان همکاران خلاق و نوآور خود را به عنوان الگو برای خود انتخاب کرده و رفتارهای خلاقانه آن‌ها را یاد گرفته و انجام دهند.

فکری و ذهنی موجود رفتار کنند، ایده‌های بیشتری تولید کنند و روش‌های کاری جدیدی را برای انجام بهتر وظایف شغلی آزمایش کنند که این امر خلاقیت آن‌ها را افزایش خواهد داد. از سوی دیگر، دریافت بازخورد از همکاران با ترسیم چشم‌اندازی نوین، موجب حمایت، پشتیبانی و تشویق کارکنان شده و به ارتقاء انگیزه‌ها، نگرش‌ها و رفتارهای شغلی آن‌ها کمک خواهد کرد. بر این اساس، زمانی که کارکنان با راهنمایی همکاران خود به این نتیجه رسیدند که برای انجام بهتر وظایف خود بایستی تغییراتی را ایجاد نمایند با انگیزه و انرژی بیشتری درگیر این کار خواهند شد و تلاش خواهند کرد تا با یادگیری و کسب دانش و مهارت‌های جدیدی توانایی خود را برای ارائه روش‌های کاری متفاوت، بدیع و کاربردی افزایش دهند که این امر به افزایش خلاقیت شغلی آن‌ها منجر خواهد شد. بنابراین می‌توان رفتار جستجوی بازخورد را به عنوان عاملی زمینه‌ای در نظر گرفت که از طریق آن انگیزش شغلی و یادگیری کارکنان تحریک شده و تمایل آن‌ها برای درگیر شدن در رفتارهای خلاقانه و نوآورانه افزایش خواهد یافت.

با در نظر گرفتن یافته‌های حاصل از این پژوهش؛ شکل دادن یک محیط مشارکتی در ادارات ورزش و جوانان، ایجاد یک محیط روانی ایمن که کارکنان بدون ترس و نگرانی بتوانند در خصوص عملکرد خود و دیگران اظهار نظر نمایند، آموزش کسب و ارائه بازخورد به کارکنان، تشویق کارکنان به درگیر شدن در فرایند ارائه بازخورد، در نظر گرفتن زمانی مشخص برای ارائه بازخورد فردی و تیمی به کارکنان، حمایت از پیشرفت شغلی و توسعه مداوم کارکنان، تقویت اعتماد به نفس کارکنان، تسهیل یادگیری رسمی و غیر رسمی کارکنان در محیط کار خود، تقویت ارتباطات و پیوندهای کاری بین کارکنان و کمک به کارکنان برای درک بهتر نقاط قوت خود و استفاده از آن‌ها برای ارائه روش‌های کاری بدیع و جدید پیشنهاد می‌شود. در انتها، قابل ذکر است که هر پژوهشی دارای محدودیت‌هایی بوده و پژوهش حاضر نیز از آن مستثنی نمی‌باشد. در این مطالعه اثر رفتار جستجوی بازخورد بر کامیابی و خلاقیت شغلی کارکنان مورد بررسی قرار گرفت و پیشنهاد می‌شود تا در پژوهش‌های آتی اثر رفتار جستجوی بازخورد بر سایر متغیرها مانند عملکرد وظیفه‌ای، تعهد شغلی و انعطاف‌پذیری شغلی مورد بررسی قرار گیرد. همچنین جامعه آماری این پژوهش کارکنان ادارات ورزش و جوانان استان گلستان بود و نتایج این

توانمندی‌های شناختی و در نهایت خلاقیت آن‌ها منجر شود. از سوی دیگر، کامیابی شغلی از طریق توسعه یادگیری موجب افزایش خلاقیت کارکنان می‌شود (۲۴). وقتی کارکنان دارای احساس کامیابی هستند حس پیشرفتی دارند که از طریق یادگیری (کسب دانش و درک بیشتر) دگرگون می‌شود. چنین کارکنانی دارای تمایل به رشد هستند و از شرایط موجود خود راضی نیستند و سعی می‌کنند با جستجوی فعالانه فرصت‌های یادگیری و پیشرفت را برای خود فراهم سازند. با درگیر شدن در فرایندهای یادگیری، کارکنان ظرفیت دانشی، مهارتی و اجرایی خود را توسعه می‌دهند که این امر از یک سو موجب افزایش توانمندی و شایستگی آن‌ها شده و از سوی دیگر به آن‌ها کمک می‌کند تا با ارائه ایده‌ها، نظرات و روش‌های کاری جدید به انجام بهتر وظایف شغلی و حل مشکلات مرتبط با آن بپردازند و رضایت شغلی بیشتری به دست آورند.

نتایج پژوهش نشان داد اثر رفتار جستجوی بازخورد بر خلاقیت شغلی کارکنان ادارات ورزش و جوانان با نقش میانجی کامیابی شغلی مثبت و معنی‌دار است که این نتیجه با نتایج پژوهش وانگ و همکاران (۲۰۲۱) هم راستا می‌باشد (۳۶). امروزه ادارات ورزش و جوانان نیازمند کارکنانی هستند که دارای رفتارهای پویای شغلی باشند، رفتارهایی که محور آن‌ها رشد و توسعه فردی و شغلی کارکنان بوده و شروع کننده آن‌ها خود کارکنان هستند و آن‌ها بدون منتظر ماندن و یا کسب دستور از دیگران چنین رفتارهایی را از خود نشان می‌دهند. توسعه چنین رفتارهایی موجب رشد، پیشرفت و تعالی شغلی کارکنان شده و منجر به افزایش توان رقابتی و موفقیت سازمان‌ها خواهد شد. رفتار جستجوی بازخورد از جمله این رفتارها می‌باشد. جستجو و دریافت بازخورد به شکل منظم از منابع مختلفی مانند همکاران و مدیران موجب می‌شود تا کارکنان از یک سو نیازهای روانی و انگیزشی خود را برآورده نمایند و به کامیابی شغلی دست یابند و از سوی دیگر، نظرات، پیشنهادات و دیدگاه‌های متنوعی در خصوص عملکرد خود به دست آورند که ممکن است گاهاً این نظرات، پیشنهادات و دیدگاه‌ها با نگرش خود کارکنان متفاوت باشد. وجود چنین تضادی موجب خواهد شد تا کارکنان از نظر شناختی و انگیزشی تحریک شده و به دنبال روش‌های جدیدی برای بهبود عملکرد خود باشند. در چنین شرایطی، آن‌ها ممکن است برای یادگیری روش‌های کاری جدید تلاش کنند، خارج از چهارچوب‌های

سایر استان‌ها تعمیم داد.

پژوهش را نمی‌توان به کارکنان ادارات ورزش و جوانان

## Reference

- [1] Abdolmohammadi H, Hosseinian S, Yazdi SM. Developing job thriving model in relation to emotional intelligence with the mediating role of psychological capital in female elementary school teachers. *Culture Counseling*. 2021; 12(48): 197-218. [In Persian]
- [2] Akhtar MW, Karatepe OM, Syed F, Husnain M. Leader knowledge hiding, feedback avoidance and hotel employee outcomes: A moderated mediation model. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*. 2022; 34(2): 578-600.
- [3] Anseel F, Beatty AS, Shen W, Lievens F, Sackett PR. How are we doing after 30 years? A meta-analytic review of the antecedents and outcomes of feedback-seeking behavior. *Journal of Management*. 2015; 41(1): 318–348.
- [4] Ashford SJ, De Stobbeleir K, Nujella M. To seek or not to seek: Is that the only questions? Recent developments in feedback-seeking literature. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*. 2016; 3(1): 213–239.
- [5] Auh S, Menguc B, Imer P, Uslu A. Frontline employee feedback-seeking behavior. *Journal of Service Research*. 2019; 22(1): 44-59.
- [6] Bakker AB, Petrou P, Op den Kamp EM, Tims M. Proactive vitality management, work engagement, and creativity: The role of goal orientation. *Applied Psychology*. 2020; 69: 351–378.
- [7] Bavik A, Kuo CF. A systematic review of creativity in tourism and hospitality. *The Service Industries Journal*. 2022; 42(5/6): 321-359.
- [8] Beenen G, Pichler S, Levy PE. Self-Determined feedback seeking: The role of perceived supervisor autonomy support. *Human Resource Management*. 2016; 56(4): 555–569.
- [9] Chae H, Park J. The effect of proactive personality on creativity: The mediating role of feedback-seeking behavior. *Sustainability*. 2022; 14: 1-14.
- [10] Choi WS, Kang SW, Choi SB. Creativity in the South Korean workplace: Procedural justice, abusive supervision, and competence. *International Journal of Environmental Research Public Health*. 2022; 19: 1-16.
- [11] Dahling J, O'Malley AL, Chau SL. Effects of feedback motives on inquiry and performance. *Journal of Managerial Psychology*. 2015; 30(2): 199-215.
- [12] Deci EL, Olafsen AH, Ryan RM. Self-Determination Theory in Work Organizations: The State of a Science. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*. 2017; 4(1): 19–43.
- [13] Ghanbarpour Nosrati A, Bai N, Asefi A, Hosseini, MH. The effect of participatory decision making on feedback seeking behavior with the

- mediating role of psychological ownership (Case study: experts of Ministry of Sports and Youth). *Organizational Behavior Management in Sport Studies*. 2021; 8(3):73-84. [In Persian]
- [14] Gong Z, Zhang N. Using a feedback environment to improve creative performance: A dynamic affect perspective. *Frontiers Psychology*. 2017; 8: 1-11.
- [15] Gong Z, Shan C, Yu H. The relationship between the feedback environment and creativity: A self-motives perspective. *Psychology Research and Behavior Management*. 2019; 12: 825–837.
- [16] Harrison SH, Rouse ED. An inductive study of feedback interactions over the course of creative projects. *Academy of Management Journal*. 2015; 58: 375–404.
- [17] Hon AHY, Lui SS. Employee creativity and innovation in organizations: Review, integration, and future directions for hospitality research. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*. 2016; 28: 862–885.
- [18] Jaber A. The effect of creativity on performance of sports federations with the mediating role of knowledge sharing. *New Approaches in Sport Sciences*. 2020; 2(4): 179-196. [In Persian]
- [19] Kleine A, Rudolph CW, Zacher H. Thriving at Work: A Meta-Analysis. *Journal of Organizational Behavior*. 2019; 40(9/10): 973-999.
- [20] Lee CH, Rhee SY, Shin I. The effect of team feedback environment on thriving at work and team commitment through feedback-seeking behavior. *Journal of the Korea Academia-Industrial cooperation Society*. 2015; 16: 3220–3229.
- [21] Lee Y, Kim J. Cultivating employee creativity through strategic internal communication: The role of leadership, symmetry, and feedback seeking behaviors. *Public Relations Review*. 2021; 47: 1-11.
- [22] Li H, Jin H, Chen T. Linking proactive personality to creative performance: The role of job crafting and high-involvement work systems. *Journal of Creative Behavior*. 2018; 54: 196–210.
- [23] Li XY, Qian J. Stimulating employees' feedback-seeking behavior: The role of participative decision making. *Social Behavior and Personality*. 2016; 44: 1–8.
- [24] Liu D, Zhang S, Wang Y, Yan Y. The antecedents of thriving at work: A Meta-Analytic Review. *Frontiers Psychology*. 2021; 12: 1-19.
- [25] Liu Y, Xu, S, Zhang B. Thriving at work: How a paradox mindset influences innovative work behavior. *The Journal of Applied Behavioral Science*. 2020; 56(3): 347-366.
- [26] Na-Nan K, Kanthong S, Wongsuwan N, Pukkeeree P, Sa-ngasilp T. Concept model to measure the Thriving at Work (TAW): Developing and applying. *Journal of Open Innovation Technology, Market and Complexity*.

2020; 6(72): 1-14.

[27] Qian J, Yang F, Han ZR, Wang H, Wang J. The presence of a feedback-seeking role model in promoting employee feedback seeking: a moderated mediation model. *The International Journal of Human Resource Management*. 2018; 28(18): 2682-2700.

[28] Saeidpoursarcheshmeh M, Hajianzehaei Z, Nikaeen Z, Zarei A. The impact of organizational politics on employee creativity with in the ministry of sports and youth with the mediating role of knowledge concealment and the role of moderator of job characteristics. *Organizational Behavior Management in Sport Studies*. 2021; 8(3):85-95. [In Persian]

[29] Shahid S, Muchiri MK, Walumbwa FO. Mapping the antecedents and consequences of thriving at work: A review and proposed research agenda. *International Journal of Organizational Analysis*. 2021; 29(1): 78-103.

[30] Shen W, Hua M, Wang M, Yuan Y. The mental welfare effect of creativity: how does creativity make people happy? *Psychology, Health & Medicine*. 2021; 26(9): 1045-1052.

[31] Smith NL, Green BC. Examining the factors influencing organizational creativity in professional sport organizations. *Sport Management Review*. 2020; 23(5): 992-1004.

[32] Spreitzer G, Porath C, Gibson C. Toward human sustainability: How to enable more thriving at work. *Organizational Dynamics*. 2012; 41(2): 155-162.

[33] Sung SY, Rhee YW, Lee JE, Choi JN. Dual pathways of emotional competence towards incremental and radical creativity: resource caravans through feedback-seeking frequency and breadth. *European Journal of Work and Organizational Psychology*. 2020; 29(3): 421-433.

[34] Tian W, Wang H, Rispens S. How and when job crafting relates to employee creativity: the important roles of work engagement and perceived work group status diversity. *International Journal of Environmental Research Public Health*. 2021; 18: 1-17.

[35] Wallace JC, Butts MM, Johnson PD, Stevens FG, Smith MB. A multilevel model of employee innovation: Understanding the effects of regulatory focus, thriving, and employee involvement climate. *Journal of Management*. 2016; 42: 982-1004.

[36] Wang T, Wang D, Liu Z. Feedback-seeking from team members increases employee creativity: the roles of thriving at work and mindfulness. *Asia Pacific Journal of Management*. 2021; [https://doi: 10.1007/s10490-021-09768-8](https://doi.org/10.1007/s10490-021-09768-8).

[37] Yu M, Choi JN. How do feedback seekers think? Disparate cognitive pathways towards incremental and radical creativity. *European Journal of Work and Organizational Psychology*. 2021;

<https://doi.org/10.1080/1359432X.2021.1991914>.

[38] Zhen MR, Atiga D. Relationship of leadership styles and employee creativity: a mediating role of relational confidence. *European Journal of Business and Management Research*. 2020; 5(5): 1-7.