

بررسی تأثیر سبک رهبری اصیل بر جو نوآورانه سازمانی از طریق توانمندسازی کارکنان در دانشگاه علوم پزشکی اصفهان

سیدعباس خلیقی پور^۱

مصطفی عزیزی شمایی^{۲*}

راضیه یوسف بروجردی^۳

رضا هویدا^۴

(تاریخ دریافت: ۱۳۹۹/۰۳/۲۴؛ تاریخ پذیرش: ۱۳۹۹/۰۴/۲۲)

چکیده

رهبری اصیل به عنوان الگویی از رفتار رهبری معرفی می شود که ظرفیت های روان شناختی و جو اخلاقی مثبت گرایی را ارتقاء می دهد و از این طریق، حس مثبتی نسبت به کار در اعضای سازمان به وجود می آورد و بهره وری سازمان را ارتقاء می دهد. این پژوهش با هدف بررسی تأثیر سبک رهبری اصیل بر جو نوآورانه سازمانی از طریق توانمندسازی کارکنان در دانشگاه علوم پزشکی اصفهان، انجام شده است. روش پژوهش از نوع پیمایشی و جامعه آماری، شامل همه کارمندان ستادی دانشگاه علوم پزشکی اصفهان به تعداد ۱۹۸۰ نفر بود. نمونه گیری به صورت تصادفی ساده انجام پذیرفت و تعداد نمونه بر اساس جدول کرجسی و مورگان، ۳۷۷ نفر تعیین شد و نهایتاً ۳۴۸ پرسشنامه مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت. جهت جمع آوری داده ها از سه پرسشنامه استاندارد رهبری اصیل وولومبا و همکاران (۲۰۰۸)، توانمندسازی اسپریتزر و میشر (۱۹۹۷) و جو نوآورانه سازمانی سیگل و کایمر (۱۹۷۸)، استفاده گردید. تجزیه و تحلیل اطلاعات با استفاده از نرم افزار اسمارت پی ال اس (Smart-PLS 3.2) انجام شده است و یافته ها نشان داد که توانمندسازی کارکنان، نقش میانجی جزئی را در ارتباط بین سبک رهبری اصیل و جو نوآورانه سازمانی ایفا می کند و فرضیه پژوهش تأیید می شود؛ یعنی سبک رهبری اصیل از طریق توانمندسازی کارکنان بر جو نوآورانه سازمانی دانشگاه علوم پزشکی اصفهان تأثیر دارد.

واژگان کلیدی: سبک رهبری اصیل، جو نوآورانه سازمانی، توانمندسازی.

^۱ عضو هیأت علمی دانشگاه معارف قرآن و عترت اصفهان، دانشجوی دکتری مدیریت آموزشی، دانشکده علوم تربیتی و روانشناسی، دانشگاه اصفهان، ایران khalighipoor@yahoo.com

^۲ استادیار، گروه علوم تربیتی دانشگاه مازندران، ایران (نویسنده مسئول). Shomami85@gmail.com

^۳ دانشجوی دکتری مدیریت آموزشی، دانشکده علوم تربیتی و روانشناسی، دانشگاه اصفهان، ایران

^۴ دانشیار گروه مدیریت آموزشی، دانشکده علوم تربیتی و روانشناسی، دانشگاه اصفهان، ایران Ryosof@gmail.com

مقدمه

رهبری در هر سازمانی تا حد زیادی تعیین‌کننده نوع رفتار کارکنان است (مالک و دار،^۱ ۲۰۱۷). بیل جورج، مدیرعامل شرکت مدترونیک اظهار داشت که رهبری اصیل، پایه و اساس "همه اشکال مثبت رهبری است و نقش مهمی را در پرداختن به مسائل اجتماعی و سازمانی ایفا می‌کند (نقل از وانگ و هسیه،^۲ ۲۰۱۳: ۶۱۴). همچنان که مفهوم رهبری اصیل جهت کسب شهرت به راه خود ادامه می‌دهد، این نیاز وجود دارد که به‌منظور غنی‌سازی ادبیات نظری این نوع از رهبری، کاربرد آن در بافت‌های چند فرهنگی مورد بررسی قرار گیرد (آولویو و همکاران،^۳ ۲۰۰۵؛ گاردنر،^۴ ۲۰۱۱؛ شامیر و ایلام،^۵ ۲۰۰۵؛ کیلجی، کیلسون، شاکر و شرستا،^۶ ۲۰۱۵). امروزه سبک رهبری اصیل به‌عنوان سبکی با اصالت، مثبت‌نگر، شفاف و نوع اخلاق‌مداری از رهبری در سازمان‌ها و به‌خصوص در سازمان‌های آموزشی در نظر گرفته می‌شود (دویگنان،^۷ ۲۰۱۴؛ سریواستاوا و دار،^۸ ۲۰۱۶). مفهوم رهبری اصیل در ریشه لغوی آن اشاره می‌کند به ماهیت و ذات همه ویژگی‌های مثبت خصایص انسان همچون احساسات مثبت،^۹ اعتمادبه‌نفس،^{۱۰} امید^{۱۱} و دستیابی به هدف^{۱۲} به‌منظور شادمانی ذهنی و سلامت روان‌شناختی (جو و نیمون،^{۱۳} ۲۰۱۴). رهبرانی که با ویژگی اصالت رهبری می‌کنند، ادراک کاملی از خودآگاهی دارند و معتقد به شفافیت رابطه با پیروان خود هستند (بگلی،^{۱۴} ۲۰۰۶؛ سریواستاوا و دار، ۲۰۱۶). اصالت با رهبری در کنار یکدیگر قرار می‌گیرند تا بتوانند بر محدودیت‌های سایر تئوری‌های رهبری غلبه نمایند. بیان مشهور سقراط در رابطه با اصالت "خود را بشناس"، برای کسانی که به سبک‌های رهبری اخلاقی باور دارند، مسیر را روشن می‌سازد (گاردنر و همکاران، ۲۰۱۱؛ سریواستاوا و دار، ۲۰۱۶). رهبری اصیل فراتر از اصالت رهبر به‌عنوان شخصی که روابطی اصیل با پیروان و همکاران دارد، تعبیر می‌شود. تحقیقات تجربی نشان می‌دهد که رهبران اصیل فرایندهای اجتماعی قدرتمند را به آهستگی به دیگران القا می‌کنند به‌گونه‌ای که بر اولویت‌های شخصی، دیدگاه‌های اخلاقی تأثیر گذاشته و حالات روحی، رفتار و عملکرد پیروان را برانگیزاند (وولومبا و همکاران،^{۱۵} ۲۰۱۱؛ نیلسون، اید، میرنز و لارسن،^{۱۶} ۲۰۱۳). وولومبا و همکاران (۲۰۰۸) اظهار می‌دارند که رهبری اصیل، یک الگوی رفتار رهبری است که نتایج روان‌شناختی مثبت همچون جو اخلاقی، خودآگاهی عمیق‌تر و دیدگاه اخلاقی درونی شده^{۱۷} (وجدان درونی) را ارتقاء می‌بخشد. درعین حال که همه این موارد، منجر به ایجاد اطلاعات

1. Malik & Dhar
2. Wang & Hsieh
3. Avolio, et al
4. Gardiner
5. Shamir & Eilam
6. Khilji, Keilson, Shakir & Shrestha
7. Duignan
8. Srivastava & Dhar
9. positive emotions
10. self-confidence
11. hope
12. goal-achievement
13. Joo & Nimon
14. Begley
15. Walumbwa et al
16. Nielsen, Eid, Mearns & Larsson
17. internalized moral perspective

متوازن و شفافیت و رابطه کاری زیادتر با پیروان می‌شود و در نتیجه به توسعه مثبت "خود" در پیروان کمک می‌نماید (سمدو، کولهو و ریبریو^۱، ۲۰۱۶).

خصوصیات یک رهبر اصیل، عبارت‌اند از: اعتماد به نفس، امیدواری، انعطاف‌پذیری، شفافیت، اخلاق، جهت‌گیری مبتنی بر آینده و کمک به رهبر شدن کارمندان (لوتانز^۲، ۲۰۱۱؛ آزانزا، مورینو، مورلو و لوی مانگین^۳، ۲۰۱۵). رهبران اصیل، یکپارچگی و صداقت بالایی دارند که آن‌ها را قادر می‌سازد روابط تعاملی بلندمدت خود را با پیروانشان توسعه دهند (هسونگ^۴، ۲۰۱۲؛ زو، ژائو، لی و لین^۵، ۲۰۱۷). رهبران اصیل به‌طور هوشمندانه‌ای پیروان خود را در تعاملات پویا آن‌چنان برمی‌انگیزانند تا تشویق شوند که پرسش کنند، به مباحثه بپردازند و تلاش نمایند تا راه‌حل‌های خلاقانه‌ای برای مسائل ارائه دهند (نیکولز و ایراکوویچ^۶، ۲۰۱۳). رهبران اصیل از احساسات خود که قادر هستند روابط بین شخصی را توسعه دهند، آگاه هستند (آوولیو و همکاران، ۲۰۰۴). بنابراین رهبران برای اعضاء منابع روان‌شناختی و اجتماعی بیشتری همچون قدردانی و پروراندن احساس موفقیت فراهم می‌کنند که باعث می‌شود اعضاء جهت‌یادگیری و مثبت بودن تشویق شوند. (زو، ژائو، لی و لین، ۲۰۱۷). از رهبران اصیل انتظار می‌رود که سبکی از رهبری اصیل را اجرا نمایند که در آن با همه زیردستان رفتار مشابهی می‌شود، هرچند که ممکن است تفاوت‌هایی در سطوح رفتار اصیل آن‌ها وجود داشته باشد (پئوز و همکاران^۷، ۲۰۱۲؛ کینانن، فلدت و ماونو^۸، ۲۰۱۶). رهبر اصیل نه تنها آینده‌گرا است و اولویت را به کارکنان جهت رهبر شدن می‌دهد بلکه وی با اعتماد به نفس، امیدوار، خوش‌بین، انعطاف‌پذیر، شفاف و اخلاقی نیز هست (لوتانز، ۲۰۱۱؛ جو و نیمون، ۲۰۱۴).

رهبری اصیل در رابطه با شیوه‌های رفتاری که ذکر می‌شود، متفاوت از دیگر اشکال رهبری است. اول این‌که این سبک رهبری بسیار مرتبط با سبک‌های رهبری ارزش‌مدارانه است که در پی جلب اعتماد و تعهد پیروان هستند که از آن جمله می‌توان به رهبری اخلاقی (براون و همکاران^۹، ۲۰۰۵) و تحولی اشاره نمود (آوولیو و همکاران، ۲۰۰۴؛ سریواستاوا و دار، ۲۰۱۶). دوم این‌که این سبک رهبری، رهبران را قادر می‌سازد که خودآگاه بمانند و دیگران را بر پایه‌ای قوی از اخلاقیات و ارزش‌ها که در دیگر سبک‌های رهبری تئوریزه نشده‌اند، درک و مفاهمه کنند. سوم این‌که رهبران اصیل، مسائل مختلف سازمانی را همچون تعالی حرفه‌ای، عملکرد اثربخش، رفتار شهروندی سازمانی، تعهد سازمانی به‌خوبی پیش‌بینی می‌نمایند (سریواستاوا و جاسول^{۱۰}، ۲۰۱۵؛ سریواستاوا و دار، ۲۰۱۶). این رهبران، اغلب شور و اشتیاق زائدالوصفی برای هدف خود نشان می‌دهند و برای ارزش‌هایشان به‌طور مداوم ممارست ویژه‌ای می‌کنند، آن‌ها از دل‌وجان رهبری می‌کنند. این رهبران روابط معنادار و طولانی پایه‌ریزی می‌کنند و برای کسب نتیجه مطلوب، خود انضباطی دارند (وولومبا و همکاران،

1. Semedo, Coelho & Ribeiro
2. Luthans
3. Azanza, Moriano, Molero & Lévy Mangin
4. Hsiung
5. Xu, Zhao, Li & Lin
6. Nichols & Erakovich
7. Peus et al
8. Kinnunen, Feldt & Mauno
9. Brown et al
10. Srivastava & Jaiswal

۲۰۰۸؛ لروی و همکاران^۱، ۲۰۱۲؛ سریواستاوا و دار، ۲۰۱۶؛ تونسن^۲، ۲۰۱۱؛ هانسن و همکاران^۳، ۲۰۱۳؛ هچانووا و سمنتینا اولپوک^۴، ۲۰۱۳).

ایجاد محیط خلاق و نوآورانه یکی از مسائل مهمی است که امروزه سازمان‌ها به آن توجه ویژه‌ای دارند. نتایج پژوهش‌های مرتبط با خلاقیت، نوآوری و جو نوآورانه در سازمان‌ها، نشان می‌دهد که یکی از مهم‌ترین عوامل مؤثر در موفقیت یا شکست نوآوری و ایجاد جو نوآورانه در سازمان، سبک رهبری است. از میان سبک‌های مختلف رهبری، سبک رهبری اصیل بیش از دیگر سبک‌ها بر جو نوآورانه سازمان تأثیر دارد (بهزادی، ۱۳۹۶). نظام‌های آموزش عالی نیز همچون سایر سازمان‌ها باید به ایجاد جو نوآورانه توجه نمایند و حتی به باور بسیاری از صاحب‌نظران، توجه به تغییر و نوآوری در این سازمان‌ها ضرورت بیشتری دارد. درواقع، آینده از آن کشورهایی است که بتوانند چنین ظرفیت‌هایی را در نظام آموزش عالی خود ایجاد نمایند. با گسترش جهانی شدن، تحولات به وجود آمده در ساختار مالی آموزش عالی و تغییرات عرضه و تقاضا برای آموزش عالی، بسیاری از مؤسسات آموزش عالی و دانشگاه‌ها تلاش می‌کنند با ایجاد و خلق نوآوری برای خود، مزیت‌های رقابتی به وجود آورند (جلالی، ۱۳۹۸). دانشگاه علوم پزشکی اصفهان نیز همانند سایر دانشگاه‌ها به دنبال کسب مزیت رقابتی برای خود می‌باشد و لذا در این جهت باید به ایجاد محیط و جو نوآورانه بپردازد. پژوهش حاضر به دنبال بررسی تأثیر سبک رهبری اصیل بر متغیر جو نوآورانه در این دانشگاه است که در این بین، متغیر توانمندسازی کارمندان نیز به‌عنوان متغیر میانجی برای بررسی بیشتر این تأثیر در نظر گرفته شده است.

علی‌رغم پژوهش‌های بسیاری که رابطه بین سبک رهبری و نوآوری در سازمان‌ها را مورد توجه قرار داده‌اند، مطالعات بسیار کمی را می‌توان یافت که به بررسی تأثیر سبک رهبری اصیل بر جو نوآورانه در آموزش عالی پرداخته باشد. کارکنان دانشگاه علوم پزشکی اصفهان نیز با توجه به شرایط کنونی نظام آموزش عالی، نیاز به نوآوری در بخش‌های مختلف دارند. نتایج حاصل از این پژوهش می‌تواند به مدیران این دانشگاه کمک کند تا بتوانند با استفاده از سبک رهبری اصیل، رویکردهای مناسبی برای ایجاد یک محیط نوآورانه در دانشگاه اتخاذ نمایند.

پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی
رتال جامع علوم انسانی

مبانی نظری و پیشینه‌ی پژوهش

مؤلفه‌های رهبری اصیل

خودآگاهی: رهبران اصیل از ارزش‌ها، ظرفیت‌ها و نتایج کار خود در ارتباط با همکارانشان آگاه هستند (گاردنر و همکاران، ۲۰۰۵؛ لوتانز و آوولیو، ۲۰۰۳؛ وایلز و همکاران، ۲۰۰۵؛ آلوک^۵، ۲۰۱۴؛ ادووالاسانیا، مورینو و مولرو^۶، ۲۰۱۶). خودآگاهی همچنین اشاره می‌کند به این که رهبران از تأثیر خود بر دیگران آگاه باشند و این که دیگران

1. Leroy, et al

2. Townsend

3. Hansen, et al

4. Hechanova & Cementina-Olpoc

5. Alok

6. Edú-Valsania, Moriano & Molero

چگونه و با چه دیدی آن‌ها را می‌بینند. در کل می‌توان گفت: خودآگاهی به ارزیابی‌های مجدد و مکرر با در معرض دیگران قرار گرفتن و بازخورد دریافت کردن از آن‌ها اشاره دارد (وولومبا و همکاران، ۲۰۰۸؛ آوولیو، ۲۰۰۵؛ آلوک، ۲۰۱۴؛ کرنیس^۱، ۲۰۰۳؛ سمدو، کولهو و ریبریو، ۲۰۱۶).

پردازش متوازن^۲: رهبران اصیل، اطلاعات را مطابق میل و دیدگاه‌های مخالف با نظرات خود، تحریف و مبالغه نمی‌کنند یا نادیده نمی‌گیرند، بدین منظور که بتوانند همه داده‌های مهم را که قادر به لحاظ نمودن آن نیستند، مورد تحلیل دقیق و بدون تعصب قرار دهند (مارچ و سیمون^۳، ۱۹۵۸). به‌خصوص زمانی که اطلاعات مربوط به خود را قبل از گرفتن تصمیم، پردازش می‌کنند (تایس و والاس^۴، ۲۰۰۳؛ ادووالاسانیا، مورینو و مولرو، ۲۰۱۶).

وجدان درونی^۵ (دیدگاه اخلاقی درونی شده): رفتار رهبران اصیل، ریشه در اعتقادات اخلاقی دارد که منتهی به استانداردهای اخلاقی است و با هدف خدمت به منافع مشترک گروه، انجام می‌پذیرد و حتی گاهی اوقات در تضاد مستقیم با منافع شخصی رهبران است (آوولیو و گاردنر، ۲۰۰۵؛ ادووالاسانیا، مورینو و مولرو، ۲۰۱۶).

شفافیت رابطه^۶: رهبران اصیل، روابط خود را با پیروان بر اساس صداقت و اشتراک‌گذاری اطلاعات به‌صورت آشکار، پایه می‌گذارند (آوولیو و گاردنر، ۲۰۰۵؛ لوتانز و آوولیو، ۲۰۰۳). این رفتار و بافت و زمینه کاری که رهبران اصیل ایجاد می‌کنند، منجر به کسب نتایجی می‌شود که فراتر از حد انتظار است (وولومبا و همکاران، ۲۰۰۸؛ آوولیو و گاردنر، ۲۰۰۵؛ گاردنر و همکاران، ۲۰۰۵؛ لوتانز و آوولیو، ۲۰۰۳؛ ادووالاسانیا، مورینو و مولرو، ۲۰۱۶). عزت‌نفس بهینه در آن‌ها به ایشان کمک می‌کند تا در روابط خود صریح و صادق باشند، به‌عبارت‌دیگر شفافیت رابطه داشته باشند (آلوک، ۲۰۱۴).

از آنجاکه موضوع پژوهش حاضر، بررسی تأثیر سبک رهبری اصیل از طریق توانمندسازی کارکنان بر جو نوآورانه سازمانی دانشگاه علوم پزشکی اصفهان است، بعد از مرور ادبیات مربوط به سبک رهبری اصیل، مروری بر ادبیات مربوط به توانمندسازی انجام می‌گردد.

توانمندسازی

توانمندسازی، نوعی آفرینش مجدد در جهت بهبود سازمان معرفی می‌شود (ویک‌استورم^۷، ۲۰۲۰) که باید به‌عنوان یک فعالیت اساسی و حساس مدیریت، از سوی مدیران جهت بهبود عملکرد سازمانی انجام پذیرد (کریم و رحمان، ۲۰۱۲؛ هانایشا و طاهر^۸، ۲۰۱۶). توانمندسازی کارکنان، یکی از تکنیک‌های مؤثر جهت افزایش بهره‌وری و استفاده بهینه از قابلیت و توانایی‌های افراد و گروه‌ها در جهت تحقق اهداف سازمان است. توانمندسازی فرایندی است که طی آن توسعه افراد بر جوانب مختلف سازمان اثر گذاشته و باعث بهبود مستمر

1. Kernis
2. balanced processing
3. March & Simon
4. Tice & Wallace
5. internalized moral perspective
6. Relational transparency
7. Wikström
8. Hanaysha & Tahir

عملکردهای در سازمان می‌شود (بهروزی، فداییان و ابن‌رومی، ۲۰۱۲). توانمندسازی، استراتژی مؤثری است که یک سازمان آن را به کار می‌برد تا ظرفیت‌ها و مسئولیت‌پذیری کارکنان خود را بهبود ببخشد؛ زیرا این موضوع توسط سازمان پذیرفته شده است که اگر کارکنان، توانمند شوند در انجام وظایف خود کارا تر و اثربخش تر ظاهر می‌شوند (سیف‌الله، علم، ظفر، همایون، ۲۰۱۵؛ هانایشا و طاهر، ۲۰۱۶). سازمان‌هایی که به رویکردهای توانمندسازی روی آورده‌اند، دارای ویژگی‌های مشترکی مثل ارزش‌های مشترک، استراتژی مشترک (معمولاً استراتژی مشتری‌محور)، سبک رهبری مشترک (رهبری با واگذاری اختیارات و مسئولیت‌ها)، ساختار سازمانی منعطف، جوسازمانی مشوق کار گروهی و ایجاد یادگیری مداوم هستند (ویک‌استورم، ۲۰۲۰).

توانمندسازی کارکنان، شامل مجموعه‌ای از سیستم‌ها، روش‌ها و اقداماتی است که از طریق توسعه توانایی‌ها و شایستگی‌ها اعمال می‌شود تا بدین ترتیب افراد بتوانند بهره‌وری و رشد سازمان و منابع انسانی را بر اساس اهداف سازمانی توسعه دهند (چوی و هئوان، ۲۰۱۵؛ هاشمی، یوسفی، سودی و امید، ۲۰۱۶). توانمندسازی کارکنان به‌عنوان فعالیت انگیزشی تعریف می‌شود که هدف آن ارتقاء عملکرد کارکنان از طریق افزایش فرصت‌های همکاری و مشارکت در تصمیم‌گیری است. توانمندسازی کارکنان عمدتاً با اعتماد فزاینده، انگیزش، همکاری در تصمیم‌گیری و حذف هر مانعی میان کارمند و مدیریت رده‌بالا در ارتباط هست (مایرسون و دیوتینک^۱، ۲۰۱۲؛ هانایشا، ۲۰۱۶). توانمندسازی، سازوکار واگذاری مسئولیت و اختیار به کارمند است و اغلب با توزیع مسئولیت بین کارمندان از سوی مدیران، همراه است (سیف و صالح^۲، ۲۰۱۳). توانمندسازی پیش‌تر به‌عنوان فراهم آوردن اختیار برای کارکنان سازمان برای انجام فعالیت‌های روزانه که مربوط به وظایفشان بود، تعریف شده بود (هاکستبل^۳، ۱۹۹۴ به نقل از هانایشا، ۲۰۱۶).

به اعتقاد کینلا^۴ توانمندسازی، فرایند گرایش به سمت بهبود مستمر عملکرد سازمانی است که از طریق توسعه و گسترش اقتدار افراد و تیم‌های شایسته در بسیاری از وضعیت‌ها تحقق می‌یابد و به‌طور مستقیم بر عملکرد کل سازمان تأثیر می‌گذارد (پورافکاری و قنبری، ۲۰۱۲؛ هاشمی، یوسفی، سودی و امید، ۲۰۱۶). جاکلین^۵ (۲۰۱۴)، می‌گوید: کارکنان توانمند، احساسات مربوط به انگیزش را به‌گونه‌ای در خود توسعه می‌دهند که به آن‌ها در به دست آوردن قدرت و کنترل و به کار بردن مهارت‌ها و دانش مهم و اساسی برای رفع نیازهای محیط و تحقق اهداف سازمان، کمک می‌کند. هدف برنامه‌های توانمندسازی این است که از طریق تسهیم مسئولیت مدیران به کارکنان قدرت و اقتدار دهد که این درنهایت در بهبود شناسایی و وضعیت به کارکنان توانمند، کمک خواهد کرد. چنین کارکنانی تفکر مثبت را در خود توسعه می‌دهند و تمایل دارند وظایف خود را به بهترین وجه انجام دهند (وادوا و ودگس^۶، ۲۰۱۵؛ هانایشا، ۲۰۱۶).

-
1. Meyerson & Dewettinck
 2. Saif & Saleh
 3. Huxtable
 4. Kinela
 5. Jacqueline
 6. Wadhwa & Verghese

هدف اصلی توانمندسازی کارکنان، کاهش فاصله میان کارمندان و مدیریت از طریق افزایش قدرت و مسئولیت‌پذیری و تعهد سازمانی در کارکنان است (هندی^۱، ۱۹۹۳؛ اسپریتزر^۲، ۱۹۹۶ به نقل از هانایشا و طاهر، ۲۰۱۶). جی و آلن^۳ (۲۰۰۱) معتقدند که بالاترین سطح توانمندسازی مربوط به خودمختاری و استقلال عمل کارکنان است و پایین‌ترین سطح آن مربوط به تصمیم‌گیری است. (بهروزی، فداییان و ابن‌رومی، ۲۰۱۲). اسپریتزر (۱۹۹۵، ۱۹۹۶ و ۲۰۰۷) توانمندسازی روان‌شناختی را متشکل از چهار مؤلفه معنادار بودن، شایستگی، خودمختاری و تأثیرگذاری تعریف کرده است. میشر (۱۹۹۲) ضمن تأیید این مؤلفه‌ها، بعد اعتماد را نیز به آن‌ها افزود زیرا معتقد بود که باید کارکنان را به‌گونه‌ای قدرت بخشید که حس اعتمادبه‌نفس را در خود تقویت نموده و احساس درماندگی ننمایند.

معنادار بودن: به هم‌راستا بودن نوع فعالیت فرد با نظام ارزش‌ها، باورها و استانداردهای وی اشاره دارد و این هم‌راستایی، معناداری و به عبارتی ارزشمندی شغل را برای افراد به ارمغان می‌آورد و حس توانمندی می‌دهد (اسپریتزر، ۱۹۹۵؛ هاکمن و اولدهام^۴، ۱۹۸۰ به نقل از سیبرت، وانگ و کورترایت، ۲۰۱۱).

شایستگی: بر اساس نظر باندورا سه شرط اساسی زیر برای احساس شایستگی فرد، لازم است: باور به این‌که توانایی انجام کار را دارد، باور به این‌که ظرفیت به کار بستن تلاش لازم را دارد و باور به این‌که هیچ مانع خارجی، آن‌ها را از انجام دادن کار موردنظر، باز نخواهد داشت. به گفته اسپریتزر (۲۰۰۷) شایستگی به قابلیت فرد برای انجام فعالیت شغلی خود با مهارت زیاد، اشاره دارد.

خودمختاری: خودمختاری، یک احساس نیاز روان‌شناختی است و به معنای احساس حق انتخاب در تعیین اقدامات و فعالیت‌ها برای انجام شغل یا داشتن استقلال و آزادی عمل در نحوه انجام فعالیت خود است (دسی، کانل و رایان^۵، ۱۹۸۹؛ توماس و والتهوس، ۱۹۹۰؛ به نقل از سیبرت، وانگ و کورترایت، ۲۰۱۱؛ آمبد و باهرون^۶، ۲۰۱۲).

تأثیرگذاری: باور افراد به توانایی و قابلیت خود در این‌که تا چه اندازه می‌توانند از جهت استراتژیک، مدیریتی یا فعالیت‌های عملیاتی و نتایج در واحدهای کاری خود، تأثیرگذار باشند (ابرامسون، سلیگمن و تسدل، ۱۹۷۸؛ آشفورث، ۱۹۸۹ به نقل از اسپریتزر، ۲۰۰۷؛ سیبرت، وانگ و کورترایت، ۲۰۱۱؛ آمبد و باهرون، ۲۰۱۲).

اعتماد: افرادی که حس اعتماد دارند، معتقدند با ایشان به‌صورت منصفانه و با عدالت و صمیمیت، رفتار خواهد شد. این افراد در ارتباطات مربوط به خود، صادق و شفاف هستند و توانایی آن‌ها در شنیدن نظرات دیگران، بیشتر است (میشر و یهاسکار، ۲۰۱۰).

-
1. Handy
 2. Spreitzer
 3. Jay & Allen
 4. Hackman & Oldham,
 5. Deci, Connell, & Ryan
 6. Ambed & bahron

جو نوآورانه سازمانی

ادبیات جوسازمانی، پدیده مهم ایجاد و تأثیر زمینه‌های اجتماعی در سازمان‌ها را مطرح می‌کند. جوسازمانی، ادراکی مشترک در میان اعضای سازمان درباره فعالیت‌های معمول، فرایندها، رویه‌ها و سیستم‌های ارزشی ایجاد می‌کند (لانگ^۱، ۲۰۰۰؛ چن، هوآنگ و هسیو^۲، ۲۰۱۰). جوسازمانی به موقعیت زمینه‌ای در یک‌زمان مشخص و ارتباط آن با افکار، احساسات و رفتار اعضای سازمان اشاره دارد. از این‌رو می‌توان گفت: جوسازمانی پدیده‌ای مربوط به زمانی خاص و شاید موقتی، ذهنی و معمولاً در معرض اعمال نفوذ افراد با قدرت در سازمان است (آکیگاز و گانسل^۳، ۲۰۱۱). جوسازمانی از جمله عوامل مهم موقعیتی و متنی به شمار می‌آید که بر روابط افراد درون سازمان اثر می‌گذارد (چن، هوآنگ و هسیو، ۲۰۱۰). جوسازمانی می‌تواند بافت و موقعیت سازمان را به گونه‌ای تغییر دهد که بر ادراک کارکنان از نوآوری و مدیریت دانش درون سازمان، تأثیر بگذارد (چن و لین^۴، ۲۰۰۴) و کارکنان را ترغیب کند که فعالانه در انتقال دانش در امور سازمان، مشارکت عمیق داشته باشند (چن، هوآنگ و هسیو، ۲۰۱۰). از طرفی نوآوری برای سازمان‌های قرن بیست و یکم به‌عنوان شایستگی مهم و حیاتی جهت رهبری و تطابق با تغییر به شمار می‌رود (سکمسلیوگلو و گانسل^۵، ۲۰۱۳). نوآوری به‌طور فزاینده‌ای به‌عنوان یک منبع اصلی رقابت پایدار، شناخته شده است و مزیتی به شمار می‌رود که سازمان‌ها می‌توانند از آن برای در دست گرفتن میدان رقابت به‌سرعت در حال تغییر، استفاده کنند (گاش^۶، ۲۰۱۵). پژوهشگران دریافته‌اند که عامل کلیدی که در محیط کار بر نوآوری تأثیر می‌گذارد، جو نوآورانه است. سازمان‌هایی که جو حمایت از نوآوری دارند، منافع بیشتری از سوی کارکنان خلاق و نوآور عایدشان می‌شود (لاله و آرزو^۷، ۲۰۰۹؛ لاپیر و ژيرو^۸، ۲۰۰۳؛ سان، ژائو و چن^۹، ۲۰۱۱). جو نوآورانه در ادبیات سازمانی به‌عنوان پیش‌نیازی اساسی جهت عملکرد نوآورانه شناخته شده است (پاپا، آکوستا و کونیسا^{۱۰}، ۲۰۱۷).

ایجاد جو نوآورانه برای سازمان‌هایی که بر نوآوری تأکید دارند، جهت کسب مزیت رقابتی و توسعه و بهبود عملکرد، ضروری است (کیسی، داینٹی و لیو^{۱۱}، ۲۰۱۲؛ شانکر، بوهانگوپان، وندرهیجن و فارل^{۱۲}، ۲۰۱۷). ایساکسن و اکوال^{۱۳} (۲۰۱۰) بیان داشتند که جو نوآورانه، خلاقیت و تغییر را مورد تشویق قرار می‌دهد و محیط مناسبی فراهم می‌آورد که کارمندان بتوانند ایده‌هایشان را با یکدیگر به اشتراک بگذارند و از پیشنهادها و نظرات یکدیگر، بهره ببرند (شانکر، بوهانگوپان، وندرهیجن و فارل، ۲۰۱۷). پاترسون و همکاران^{۱۴} (۲۰۰۵) و ساندرگرن

1. Long
2. Chen, Huang & Hsiao
3. Acikgoz, Gonsel
4. Chen & Lin
5. Cekmecelioglu & Gonsel
6. Ghosh
7. Lale & Arzu
8. Lapierre & Giroux
9. Sun, Zhaoand Chen
10. Popa, Acosta & Conesa
11. Kissi, Dainty, & Liu
12. Shanker Bhanugopan , van der Heijden & Farrell
13. Isaksen & Ekvall
14. Patterson et al.

و همکاران^۱ (۲۰۰۵) جو نوآورانه را الگوهای تکرارشونده رفتار نشان داده‌شده در زندگی روزانه سازمان‌ها تعریف کردند که می‌تواند توسط کارکنان درون سازمان تجربه، فهمیده و تفسیر شود (سان، ژائو و چن، ۲۰۱۱). این که چگونه می‌توان جو سازمانی را به صورتی بنا نهاد که نوآوری را در میان کارمندان ترویج دهد، بحثی ضروری و اساسی است (دشپاند و فارلی^۲، ۲۰۰۴؛ نیباک و جنسن^۳، ۲۰۱۲؛ شانکر، بوهانگوپان، وندرهیجن و فارل، ۲۰۱۷؛ پاترسون، وار و وست^۴، ۲۰۰۴). ایساکسن و اکوال (۲۰۱۰) اظهار می‌کنند که مدیریت هدفمند سازمان در جهت ایجاد جو حامی نوآوری، یک چالش کلیدی برای مدیران و رهبران سازمان‌ها است. مدیرانی که می‌دانند چگونه جو نوآورانه ایجاد کنند و از آن حمایت کنند، قادر خواهند بود فرصت‌های بیشتری جهت نوآوری در اختیار کارکنان قرار داده و بدین‌وسیله عملکرد سازمان را توسعه و ارتقاء بخشند (شانکر، بوهانگوپان، وندرهیجن و فارل، ۲۰۱۷). در این پژوهش برای سنجش جو نوآورانه از ابزار سیگل و کایمر (۱۹۷۸) استفاده شد که برای جو نوآورانه، دو مؤلفه حمایت از خلاقیت و تأمین منابع برای نوآوری را در نظر گرفته‌اند.

پیشینه پژوهش

جلالی (۱۳۹۸) در پژوهش خود به بررسی و مقایسه رهبری اصیل و رهبری تحول‌آفرین بر نوآوری در آموزش عالی پرداخته است. روش مورد استفاده در این پژوهش، توصیفی-همبستگی است. جامعه آماری، کلیه کارمندان دانشگاه علم و فرهنگ و دانشگاه سوره می‌باشد. نتایج حاکی از این است که تأثیر این دو سبک رهبری در این دو دانشگاه، یکسان نیست. همچنین به‌منظور ارتقای سطح نوآوری در این دو دانشگاه، می‌توان از رهبران اصیل استفاده کرد. علاوه بر این، با افزایش سطح به اشتراک‌گذاری دانش در دانشگاه‌ها می‌توان سبب بهبود وضعیت نوآوری در آن‌ها گردید.

بهزادی (۱۳۹۶) در پژوهش خود به بررسی تأثیر رهبری اصیل بر خلاقیت و نوآوری کارمندان پرداخته است. جامعه موردنظر، کارمندان نیروی زمینی سپاه پاسداران انقلاب اسلامی می‌باشد. ابزار مورد استفاده، پرسشنامه و نرم‌افزار مورد استفاده Lisrel بوده است. نتایج این پژوهش، نشان‌دهنده وجود رابطه معنادار و مثبت بین متغیرهای سبک رهبری اصیل و خلاقیت و نوآوری کارمندان می‌باشد.

دشتی و همکاران (۲۰۲۰) در پژوهش خود با هدف شناسایی و اولویت‌بندی عوامل مؤثر بر ایجاد سبک رهبری اصیل، به بررسی این مسأله در دانشگاه علوم پزشکی پرداختند. این مطالعه به‌صورت کمی و کیفی انجام شده و جامعه آماری آن، شامل مدیران و کارمندان دانشگاه علوم پزشکی بوده است. یافته‌های این تحقیق نشان می‌دهد که از بین ۱۳ عامل مؤثر در نظر گرفته شده توسط متخصصان، اصالت پشتیبانی بیشترین اثر را در اجرای رویکرد رهبری اصیل در دانشگاه علوم پزشکی دارد و شرایط اقتصادی نیز کمترین اهمیت را دارد.

گورسلیج^۵ و همکاران (۲۰۲۰) در پژوهش خود به بررسی رهبری اصیل و رهبری تحول‌گرا و رفتار کاری نوآورانه پرداختند. هدف از این مطالعه، بررسی نقش تعدیل‌کننده توانمندسازی در روابط بین رهبری اصیل و رفتار کاری

1. Sundgren et al.

2. Deshpande & Farley

3. Nybakk & Jenssen

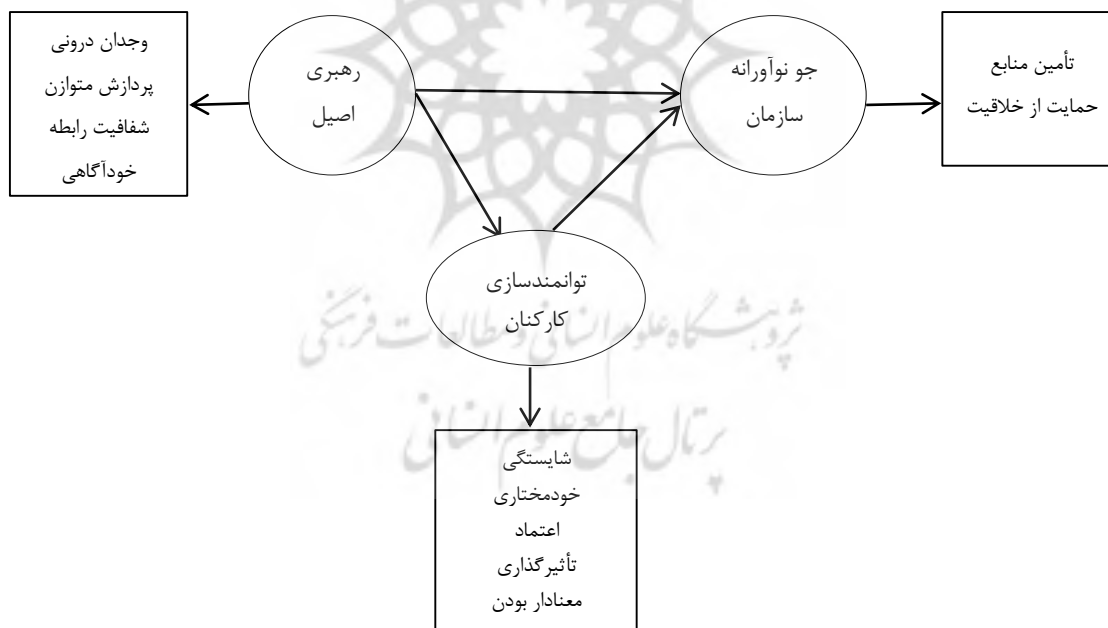
4. Patterson, Warr & West

5. Grošelj

نوآورانه و همچنین رهبری تحول‌گرا و رفتار کاری نوآورانه بوده است. یافته‌های حاصل از بررسی‌های انجام شده روی نمونه ۱۲۶ نفری از کارکنان یک شرکت فن‌آوری چندملیتی، نشان داد که رابطه مثبت و معناداری بین رهبری اصیل و رفتار نوآورانه وجود دارد.

ملتان یاوز^۱ (۲۰۲۰) در پژوهش خود به بررسی رهبری اصیل و رهبری تحول‌گرا، به‌عنوان پیامدهای روانشناسی مثبت در سازمان پرداخته است. این پژوهش یک مرور ادبیات است که در آن، زمینه‌های نظری رهبری اصیل و رهبری تحول‌گرا توضیح داده شده است و این دو نظریه با یکدیگر مقایسه شده‌اند. همچنین در مورد اینکه چگونه این تئوری‌های رهبری به توسعه برنامه‌های مدیریت کمک می‌کنند، بحث شده است. محقق در پایان تصریح نموده است که این سبک‌های رهبری می‌تواند در تقویت توانایی‌های روانی مثبت و همچنین ایجاد نگرش مثبت در رهبران و پیروان آن‌ها مؤثر باشد.

همان‌طور که ملاحظه شد در پژوهش‌های پیشین، رابطه سبک رهبری با نوآوری در سازمان‌ها مورد بررسی قرار گرفته است، لیکن محققان قبلی در بررسی این متغیرها به توانمندسازی کارکنان، توجهی نداشته‌اند. پژوهش حاضر، علاوه بر بررسی تأثیرات سبک رهبری اصیل در ایجاد جو نوآورانه در سازمان به مطالعه نقش متغیر توانمندسازی کارمندان در این زمینه نیز پرداخته است؛ بنابراین مدل مفهومی این پژوهش، به‌صورت زیر می‌باشد.



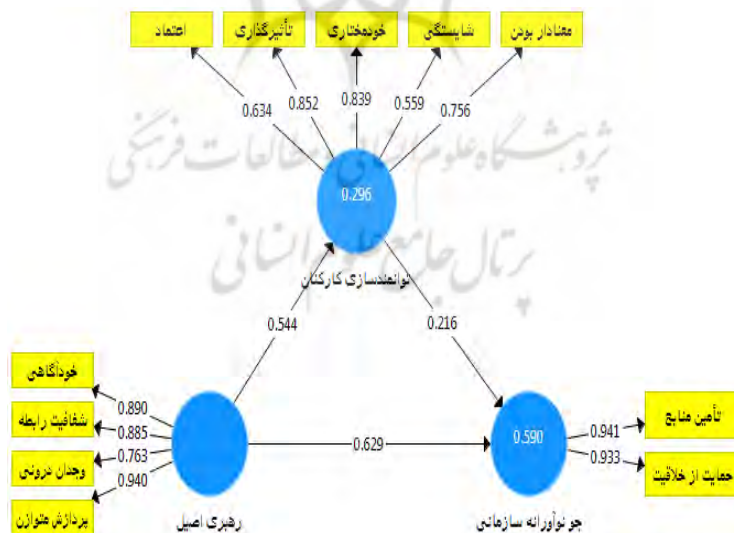
شکل (۱). مدل مفهومی پژوهش

روش‌شناسی پژوهش

این پژوهش از نظر هدف، کاربردی و از نظر روش گردآوری داده‌ها، توصیفی از نوع همبستگی است. جامعه آماری پژوهش حاضر، عبارت بود از کلیه کارکنان ستادی دانشگاه علوم پزشکی اصفهان که تعداد آن‌ها ۱۹۸۰ نفر بود. تعداد نمونه از طریق جدول کرجسی و مورگان، ۳۷۷ نفر تعیین شد که در نهایت ۳۴۸ پرسشنامه مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفتند. از آنجا که افراد جامعه وجه تمایز خاصی نداشتند، نمونه‌گیری به صورت تصادفی ساده انجام پذیرفت. جهت جمع‌آوری داده‌ها از سه پرسشنامه استاندارد رهبری اصیل وولومبا و همکاران (۲۰۰۸) با چهار مؤلفه «پردازش متوازن، وجدان درونی، شفافیت رابطه و خودآگاهی»، پرسشنامه توانمندسازی اسپریتزر و میشر (۱۹۹۷) با پنج مؤلفه «معنادار بودن، شایستگی، خودمختاری، تأثیرگذاری و اعتماد» و پرسشنامه جو نوآورانه سازمانی سیگل و کایمر (۱۹۷۸) با دو مؤلفه «تأمین منابع و حمایت از خلاقیت» استفاده گردید. در پژوهش حاضر برای ارزیابی برآزش مدل، از دو روش آزمون مدل‌های اندازه‌گیری و آزمون مدل ساختاری استفاده شده است. برای آزمون مدل اندازه‌گیری در مدل‌سازی معادلات ساختاری (Smart-PLS) از آلفای کرونباخ و پایایی مرکب جهت بررسی پایایی مدل اندازه‌گیری و از آزمون روایی همگرا و روایی واگرا نیز جهت بررسی آزمون روایی مدل اندازه‌گیری، استفاده شده است که پایایی و روایی مورد تأیید قرار گرفت. جهت تجزیه و تحلیل داده‌ها از نرم‌افزار اسمارت پی ال اس (Smart-PLS) استفاده شده است.

یافته‌های پژوهش

فرضیه اصلی: سبک رهبری اصیل از طریق توانمندسازی کارکنان، بر جو نوآورانه سازمانی دانشگاه علوم پزشکی اصفهان تأثیر دارد.



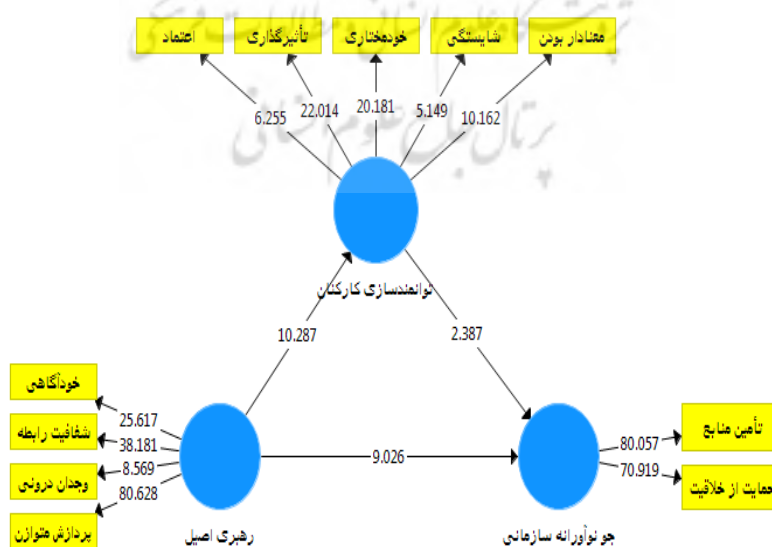
شکل (۲). تأثیر سبک رهبری اصیل بر جو نوآورانه سازمانی از طریق توانمندسازی کارکنان

شکل (۲) نشان‌دهنده بررسی تأثیر سبک رهبری اصیل بر جو نوآورانه سازمانی از طریق توانمندسازی کارکنان دانشگاه علوم پزشکی شهر اصفهان می‌باشد. میزان ضرایب مسیر مدل مفهومی پژوهش و معناداری مربوط به آن در جدول (۱) ارائه شده است.

جدول (۱). اثرات مستقیم و غیرمستقیم متغیرها بر اساس خروجی PLS

اثر کل	T-value	P-Value	ضریب تأثیر	ضرایب مسیر
۰,۷۴۶	۹,۰۲۶	۰,۰۰۰	۰,۶۲	اثر رهبری اصیل ← جو نوآورانه سازمانی
---	۲,۱۸۲	۰,۰۳۰	۰,۱۱۷	اثر غیرمستقیم رهبری اصیل ← جو نوآورانه سازمانی
۰,۵۵۴	۱۰,۲۸۷	۰,۰۰۰	۰,۵۴۴	اثر رهبری اصیل ← توانمندسازی کارکنان
۰,۲۱۶	۲,۳۸۷	۰,۰۱۷	۰,۲۱۶	توانمندسازی کارکنان ← جو نوآورانه سازمانی

نتایج به‌دست‌آمده از مدل مفهومی پژوهش در جدول (۱) نشان‌دهنده آن است که اثر کل سبک رهبری اصیل بر جو نوآورانه سازمانی برابر با ۰,۷۴ است. اثر غیرمستقیم رهبری اصیل بر جو نوآورانه سازمانی با مقدار (۲,۱۸۲) T -Value برابر با ۰,۱۱ و اثر مستقیم آن با مقدار T -Value = ۹,۰۲۶ برابر با ۰,۶۲ می‌باشد که در سطح ۰,۰۵ معنادار هستند؛ بنابراین می‌توان گفت: متغیر توانمندسازی کارکنان، نقش میانجی جزئی را در ارتباط بین سبک رهبری اصیل و جو نوآورانه سازمانی ایفا می‌کند و فرضیه پژوهش تأیید می‌شود. همچنین نتایج، نشان‌دهنده آن است که ضریب تأثیر رهبری اصیل بر توانمندسازی کارکنان برابر با ۰,۵۴ و ضریب تأثیر توانمندسازی کارکنان بر جو نوآورانه سازمانی برابر با ۰,۲۱ می‌باشد. با توجه به این که T -Value بیشتر از ۱,۹۶ است، می‌توان گفت: این ضرایب تأثیر در سطح ۰,۰۵ معنادار می‌باشند. در ادامه، مدل مفهومی پژوهش بر حسب مقادیر T -Value جهت معناداری ضرایب مسیر ارائه شده است که مقادیر بالاتر از (۱/۹۶) نشان‌دهنده معنادار بودن ضرایب تأثیر و بارهای عاملی است.



شکل (۳). مدل مفهومی پژوهش بر اساس مقادیر T -Value

شکل (۳) نشان‌دهنده مقادیر T-Value جهت معنادار بودن ضرایب مسیر و بارهای عاملی است. مقادیر T-Value که بالاتر از ۱,۹۶ هستند، حاکی از معناداری ضرایب مسیر و همچنین معنادار بودن بارهای عاملی مرتبط با هر یک از متغیرها است.

ارزیابی برازش مدل

در پژوهش حاضر برای ارزیابی برازش مدل، از دو روش آزمون مدل‌های اندازه‌گیری و آزمون مدل ساختاری استفاده شده است. برای آزمون مدل اندازه‌گیری در مدل‌سازی معادلات ساختاری (Smart-PLS) از آلفای کرونباخ و پایایی مرکب جهت بررسی پایایی مدل اندازه‌گیری و از آزمون روایی همگرا و روایی واگرا نیز جهت بررسی آزمون روایی مدل اندازه‌گیری استفاده شد که نتایج آن به شرح زیر است:

جدول (۲). خلاصه شاخص‌های برازش مدل اندازه‌گیری

شاخص‌های برازش				متغیر
روایی واگرا (بار مقطعی)	میانگین واریانس تبیین شده (AVE>0.5)	پایایی مرکب (CR>0.7)	آلفای کرونباخ (Alpha>0.7)	
اختلاف بار عاملی بالاتر از ۰,۱	۰,۷۶۰	۰,۹۲۷	۰,۸۹۳	سبک رهبری اصیل
اختلاف بار عاملی بالاتر از ۰,۱	۰,۵۴۳	۰,۸۵۳	۰,۷۸۸	توانمندسازی کارکنان
اختلاف بار عاملی بالاتر از ۰,۱	۰,۸۷۷	۰,۹۳۵	۰,۸۶۰	جو نوآورانه سازمانی

به‌طورکلی نتایج مدل اندازه‌گیری متغیرهای پژوهش (رهبری اصیل، توانمندسازی کارکنان و جو نوآورانه سازمانی) حاکی از قابل قبول بودن شاخص‌های آلفای کرونباخ، پایایی مرکب، روایی همگرا و روایی واگرا می‌باشد؛ بنابراین می‌توان گفت: مدل اندازه‌گیری دارای برازش مطلوب و قابل قبول است.

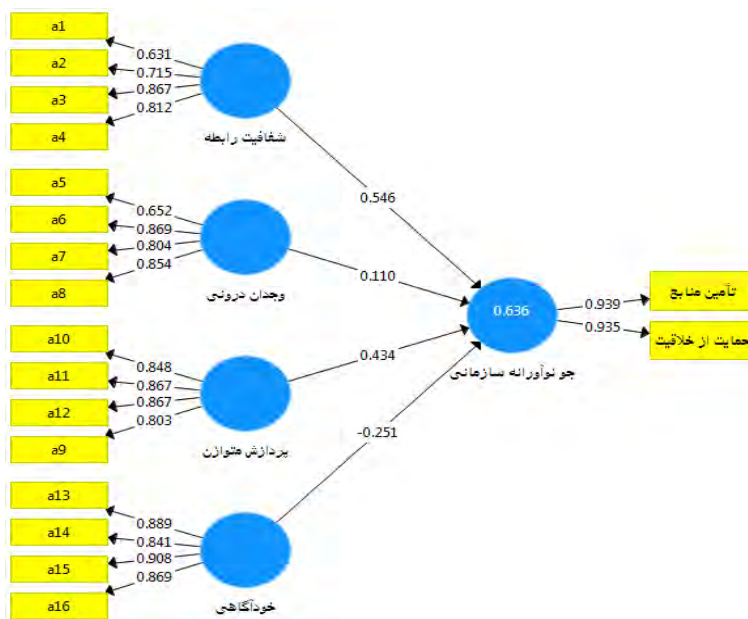
آزمون مدل ساختاری

برای آزمون مدل ساختاری نیز از اعداد معناداری T-Value و معیار R^2 استفاده شده است.

(۱) **اعداد معناداری (T-Values):** مقادیر بالای ۱,۹۶ نشان از صحت رابطه بین سازه‌ها و در نتیجه تأیید فرضیه‌های پژوهش در سطح اطمینان ۹۵ درصد است که مقادیر آن در شکل (۳) نشان داده شده است.

(۲) **معیار R^2 :** این معیار برای متصل کردن بخش اندازه‌گیری و بخش ساختاری مدل‌سازی معادلات ساختاری به کار می‌رود و نشان از تأثیری دارد که یک متغیر برون‌زا بر یک متغیر درون‌زا می‌گذارد. چین^۱ (۱۹۹۸) سه مقدار ۰,۱۹، ۰,۳۳ و ۰,۶۷ را به‌عنوان سه ملاک برای مقادیر ضعیف، متوسط و قوی معرفی می‌کند. با توجه به این که مقدار R^2 متغیر جو نوآورانه سازمانی برابر با ۰,۵۹ می‌باشد؛ بنابراین می‌توان گفت: برازش ساختاری مدل به‌وسیله R^2 در حد قابل قبول است.

فرضیه فرعی اول: مؤلفه‌های رهبری اصیل، قابلیت پیش‌بینی جو سازمانی نوآورانه را دارند.



شکل (۴). قابلیت پیش‌بینی جو نوآورانه سازمانی توسط مؤلفه‌های رهبری اصیل

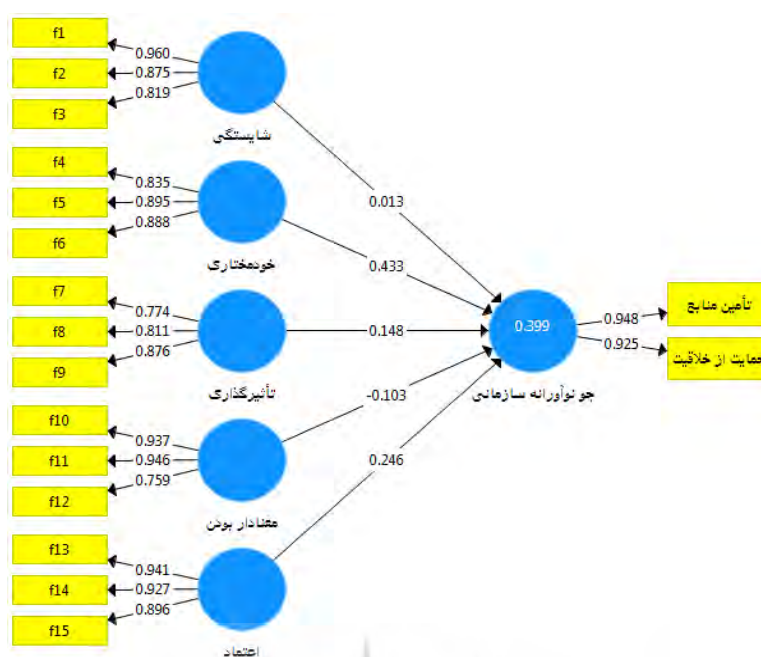
نتایج مدل مفهومی در شکل (۴) نشان‌دهنده آن است که مؤلفه‌های رهبری اصیل حدود ۶۳٫۶ درصد از واریانس جو نوآورانه سازمانی را تبیین می‌کنند. میزان ضرایب مسیر مدل مفهومی پژوهش و معناداری مربوط به آن در جدول (۳) ارائه شده است.

جدول (۳). خلاصه نتایج فرضیه فرعی اول پژوهش

T-value	P-Value	ضریب تأثیر	ضرایب مسیر
۴٫۶۹۸	۰٫۰۰۰	۰٫۵۴۶	شفافیت رابطه ← جو نوآورانه سازمانی
۱٫۲۱۰	۰٫۲۲۷	۰٫۱۱۰	وجدان درونی ← جو نوآورانه سازمانی
۳٫۴۶۵	۰٫۰۰۱	۰٫۴۳۴	پردازش متوازن ← جو نوآورانه سازمانی
۱٫۸۸۸	۰٫۰۶۰	-۰٫۲۵۱	خودآگاهی ← جو نوآورانه سازمانی

نتایج به‌دست‌آمده از مدل مفهومی در جدول (۳) نشان‌دهنده آن است که مؤلفه شفافیت رابطه با ضریب تأثیر ۰٫۵۴ و T-Value (۴٫۶۹۸)، پیش‌بینی‌کننده معناداری برای متغیر جو نوآورانه سازمانی می‌باشد. همچنین مؤلفه پردازش متوازن با ضریب تأثیر ۰٫۴۳ و T-Value (۳٫۴۶۵)، پیش‌بینی‌کننده معناداری برای متغیر جو نوآورانه سازمانی می‌باشد؛ اما با توجه به این‌که T-Value دو مؤلفه وجدان درونی (۱٫۲۱۰) و خودآگاهی (۱٫۸۸۸) کمتر از مقدار ۱٫۹۶ هستند، بنابراین قابلیت پیش‌بینی متغیر جو نوآورانه سازمانی را ندارند.

فرضیه فرعی دوم: مؤلفه‌های توانمندسازی کارکنان، قابلیت پیش‌بینی جو سازمانی نوآورانه را دارند.



شکل (۵). قابلیت پیش‌بینی جو نوآورانه سازمانی توسط مؤلفه‌های توانمندسازی کارکنان

نتایج مدل مفهومی در شکل (۵) نشان‌دهنده آن است مؤلفه‌های توانمندسازی حدود ۳۹٫۹ درصد از واریانس جو نوآورانه سازمانی را تبیین می‌کنند. میزان ضرایب مسیر مدل مفهومی پژوهش و معناداری مربوط به آن در جدول (۴) ارائه شده است.

جدول (۴). خلاصه نتایج فرضیه فرعی دوم پژوهش

T-value	P-Value	ضریب تأثیر	ضرایب مسیر
۰٫۰۹۳	۰٫۹۲۶	۰٫۰۱۳	شایستگی ← جو نوآورانه سازمانی
۳٫۵۳۱	۰٫۰۰۰	۰٫۴۳۳	خودمختاری ← جو نوآورانه سازمانی
۱٫۲۲۹	۰٫۲۲۰	۰٫۱۴۸	تأثیرگذاری ← جو نوآورانه سازمانی
۰٫۷۲۲	۰٫۴۷۱	-۰٫۱۰۳	معنادار بودن ← جو نوآورانه سازمانی
۲٫۴۱۳	۰٫۰۱۶	۰٫۲۴۶	اعتماد ← جو نوآورانه سازمانی

نتایج به‌دست‌آمده از مدل مفهومی پژوهش در جدول (۴) نشان‌دهنده آن است که مؤلفه خودمختاری با ضریب تأثیر ۰٫۴۳ و T-Value (۳٫۵۳۱) پیش‌بینی‌کننده معناداری برای متغیر جو نوآورانه سازمانی است. همچنین مؤلفه اعتماد با ضریب تأثیر ۰٫۲۴ و T-Value (۲٫۴۱۳)، پیش‌بینی‌کننده معناداری برای متغیر جو نوآورانه سازمانی می‌باشد؛ اما با توجه به این که مقادیر T-Value مؤلفه‌های شایستگی (۰٫۰۹۳)، تأثیرگذاری (۱٫۲۲۹) و معنادار بودن (۰٫۷۲۲) کمتر از مقدار ۱٫۹۶ هست، بنابراین قابلیت پیش‌بینی متغیر جو نوآورانه سازمانی را ندارند.

بحث و نتیجه‌گیری

بر اساس یافته‌های پژوهش توانمندسازی کارکنان، نقش میانجی جزئی را در ارتباط بین سبک رهبری اصیل و جو نوآورانه سازمانی ایفا می‌کند و فرضیه پژوهش، تأیید می‌شود؛ یعنی سبک رهبری اصیل از طریق توانمندسازی کارکنان بر جو نوآورانه سازمانی دانشگاه علوم پزشکی اصفهان، تأثیر دارد. از طرفی مؤلفه شفافیت رابطه، پیش‌بینی‌کننده معناداری برای متغیر جو نوآورانه سازمانی است. همچنین مؤلفه‌ی پردازش متوازن، پیش‌بینی‌کننده معناداری برای متغیر جو نوآورانه سازمانی می‌باشد؛ اما دو مؤلفه وجدان درونی و خودآگاهی، قابلیت پیش‌بینی متغیر جو نوآورانه سازمانی را ندارند. در مورد مؤلفه‌های توانمندسازی، دو مؤلفه خودمختاری و اعتماد، پیش‌بینی‌کننده معناداری برای متغیر جو نوآورانه سازمانی می‌باشند؛ اما مؤلفه‌های شایستگی، تأثیرگذاری و معنادار بودن، قابلیت پیش‌بینی متغیر جو نوآورانه سازمانی را ندارند.

تأثیر مثبت رهبری اصیل بر توانمندسازی روان‌شناختی و به تبع آن جو نوآورانه سازمانی، اغلب زمانی مشاهده می‌شود که رهبران با جهت‌گیری اصالت‌خویشتن، پیروان خود را در جهت متعهد ساختن به اهداف و مقاصد سازمان توانمند می‌کنند (آوولیو و همکاران، ۲۰۰۵؛ آزانزا، مورینو، مورلو و لوی مانگین، ۲۰۱۵). همان‌طور که یافته‌های پژوهش حاضر، نقش توانمندسازی کارمندان در تأثیر رهبری اصیل بر جو نوآورانه را تأیید کرده است، کینانن، فلدت و ماونو^۱ (۲۰۱۶)، نیز در پژوهش خود به این نتیجه رسیدند که وجود شرایط کار تیمی در یک سازمان در بلندمدت، منجر به رهبری اصیل و ایجاد نوآوری در سازمان می‌شود. همچنین بر اساس یافته‌های پژوهش وولی، کازا و لوی^۲ (۲۰۱۱) رهبران اصیل، جو حمایتی و مثبتی را با نمایان ساختن ارزش‌های شخصی خویش، ایجاد کرده و پرورش می‌دهند. در نتیجه این ارزش‌های شخصی، ارزش‌های سازمانی را که جو بر پایه آن بنا شده است، شکل می‌دهند (آوولیو و گاردنر، ۲۰۰۵؛ آوولیو و لوتانز، ۲۰۰۶؛ کینانن، فلدت و ماونو، ۲۰۱۶). نتایج به‌دست‌آمده از پژوهش حاضر نیز همانند یافته‌های پژوهش مذکور، حاکی از تأثیر جو نوآوری سازمانی بر رهبری اصیل می‌باشد. علاوه بر این‌ها، گورسلیج و همکاران (۲۰۲۰) نیز در پژوهش خود نشان دادند که بین سبک رهبری اصیل و رفتار کاری نوآورانه، ارتباط مثبت و مستقیمی وجود دارد؛ بنابراین نتایج تحقیق حاضر با یافته‌های پژوهش موردنظر، کاملاً مشابه و هم‌سو است.

رهبران اصیل بر اساس ارزش‌ها و باورهای حقیقی خود، بر نقاط قوت پیروان تمرکز می‌کنند تا قدرت تفکر آن‌ها را گسترش داده و یک بافت و محیط سازمانی جذاب و مثبت ایجاد نمایند (آیلز و همکاران، ۲۰۰۵؛ جو و جان جو، ۲۰۱۷). سطح بالایی از خودآگاهی رهبران اصیل در ترکیب با گرایش‌های رفتاری و ارتباطی اصیل آن‌ها می‌تواند بر احساسات پیروان از هویت رهبر و گروه کاری تأثیر بگذارد. به همین ترتیب، هویت شخصی رهبران اصیل به احتمال زیاد بر هویت سازمانی و گروه کاری پیروان تأثیر می‌گذارد زیرا رهبر، منافع گروه را مدنظر قرار می‌دهد و برای دستیابی اهدافی که برای سازمان مهم هستند، تلاش می‌کند (آیلز و همکاران^۳، ۲۰۰۵؛ آزانزا، مورینو، مورلو و لوی مانگین، ۲۰۱۵). رهبری اصیل نقش مهمی در کاهش اقدامات منفی ایفا می‌کند و کارمندان و رهبران را قادر می‌سازد جهت اثربخشی همه‌جانبه و موفقیت سازمان با یکدیگر، همکاری عمیقی داشته باشند

1. Feldt, & Mauno

2. Wooley, Caza & Levy

3. Ilies et al.

(دویگنان، ۲۰۱۴؛ سریواستاوا و دار، ۲۰۱۶؛ بگلی، ۲۰۰۶). همچنین هانایشا (۲۰۱۶) در پژوهش خود نشان داد که توانمندسازی، مفهومی اساسی و مهم برای کسب موفقیت، بهره‌وری بالا و رشد در هر سازمانی تلقی می‌گردد. از طرفی پژوهش حاضر نشان داد که توانمندسازی کارکنان در ایجاد جو نوآورانه به همراه سبک رهبری اصیل، نقش مثبتی دارد که این نتیجه حاکی از تشابه یافته‌ها با پژوهش‌های قبلی است.

توانمندسازی کارکنان غالباً به‌وسیله تسهیم دانش، بهبود قابلیت‌های فکری و استقلال در تصمیم‌گیری، ادراک می‌شود (کریم و رحمان، ۲۰۱۲). ولینز، بیهام و ویلسون (۱۹۹۱) نشان دادند که سازمانی که سطوح بالاتری از توانمندی را برای کارکنانش فراهم آورد، قدرت بیشتری جهت بقای طولانی‌مدت و رویارویی با چالش‌ها خواهد داشت (هانایشا، ۲۰۱۶). از سوی دیگر جو نوآورانه می‌تواند برای سازمانی که به دنبال نوآوری و توسعه است، مزیت رقابتی ایجاد نماید (شانکر، بوهانگوپان، وندرهیجن و فارل، ۲۰۱۷). همان‌طور که بحث شد، جو نوآورانه سازمانی از دارایی‌های نامحسوس سازمان است که تضمین مهمی جهت کسب مزیت رقابتی برای سازمان می‌باشد (سان، ژائو و چن، ۲۰۱۱). بنابر مطالبی که بیان شد و یافته‌های پژوهش، رهبران اصیل با توانمند ساختن کارکنانشان می‌توانند هم افراد را راضی و شاد نگاه دارند و هم از طریق ایجاد جو نوآورانه سازمانی، موجب تحقق سریع‌تر و باکیفیت‌تر اهداف سازمان شوند.

منابع

۱. بهزادی، بهروز (۱۳۹۶). تأثیر رهبری اصیل بر خلاقیت و نوآوری کارکنان (مورد مطالعه: کارکنان نیروی زمینی سپاه پاسداران انقلاب اسلامی). پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه شاهد.
۲. جلالی، الهام (۱۳۹۸). مقایسه تأثیر رهبری تحول‌آفرین و اصیل بر نوآوری در آموزش عالی با نقش تعدیل‌گر به اشتراک‌گذاری دانش (مطالعه موردی: دانشگاه سوره و دانشگاه علم و فرهنگ). پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشکده علوم پایه و فناوری‌های نوین زیستی، دانشگاه علم و فرهنگ تهران.
1. Acikgoz, A. & Gunsel, A. (2011). The effects of Organizational climate on team innovativeness, *Procedia Social and Behavioral Sciences*, 24(6), 920-927.
2. Alok, K. (2014). "Authentic leadership and psychological ownership: investigation of interrelations", *Leadership & Organization Development Journal*, 35(4), 266-285.
3. Ambad, S.N.A. & Bahron, A. (2012). Psychological Empowerment: The Influence on Organizational Commitment Among Employees in the Construction Sector, *The Journal of Global Business Management*, 8(2), 25-37.
4. Avolio, B.J. ; Gardner, W.L. & Walumbwa, F.O. (2005). "Preface", in Avolio, B.J., Gardner, W.L. and Walumbwa, F.O. (Eds). *Authentic Leadership Theory and Practice: Origins, Effects and Development*, Elsevier, Oxford University Press.
5. Avolio, B.J. ; Gardner, W.L. ; Walumbwa, F.O. ; Luthans, F. & May, D.R. (2004). "Unlocking the mask: a look at the process by which authentic leaders impact follower attitudes and behaviors", *The Leadership Quarterly*, 15(6), 801-823.
6. Azanza, G. ; Moriano, J.A. ; Molero, F. & Lévy Mangin, J.P. (2015). "The effects of authentic leadership on turnover intention", *Leadership & Organization Development Journal*, 36(8), 955-971.

7. Begley, P.T. (2006). "Self-knowledge, capacity and sensitivity: prerequisites to authentic leadership by school principals", *Journal of Educational Administration*, 44(6), 570-589.
8. Behroozi, M. ; Fadaiyan, B. & Ebneroomi, S. (2012). A survey of effective elements of empowerment of the university employees of medical sciences toward a conceptual framework: Iran's perspective, *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 46, 2832-2836.
9. Brown, M.E. ; Treviño, L.K. & Harrison, D.A. (2005). "Ethical leadership: a social learning perspective for construct development and testing", *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 97(2), 117-134.
10. Cekmecelioglu, H.G. & Gunsul, A. (2013). The effects of individual creativity and organizational climate on firm innovativeness, *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 99, 257-264.
11. Chen, C. & Lin, B. (2004). "The effects of environment, knowledge attribute, organizational climate, and firm characteristics on knowledge sourcing decisions", *R & D Management*, 34(2), 137-146.
12. Chen, CH.J. ; Huang, J.W. & Hsiao, Y.CH. (2010). "Knowledge management and innovativeness: The role of organizational climate and structure", *International Journal of Manpower*, 31(8), 848-870.
13. Deshpande, R. & Farley, J.U. (2004). Organizational culture, market orientation, innovativeness, and firm performance: An international research odyssey. *International Journal of Research in Marketing*, 21(1), 3-22.
14. Edú-Valsania, S. ; Moriano, J.A. & Molero, F. (2016). "Authentic leadership and employee knowledge sharing behavior: Mediation of the innovation climate and work group identification", *Leadership & Organization Development Journal*, 37(4), 487-506.
15. Gardner, W.L. ; Cogliser, C.C. ; Davis, K.M. & Dickens, M.P. (2011). "Authentic leadership: a review of the literature and research agenda", *Leadership Quarterly*, 22(6), 1120-1145.
16. Grošelj, M. ; Černe, M. ; Penger, S. & Grah, B. (2020). "Authentic and transformational leadership and innovative work behaviour: the moderating role of psychological empowerment", *European Journal of Innovation Management*, 24(4), 781-795.
17. Hanaysha, J. (2016). Examining the Effects of Employee Empowerment, Teamwork, and Employee Training on Organizational Commitment, *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 229, 298-306.
18. Hanaysha, J. & Tahir, P.R. (2016). Examining the effects of employee empowerment, teamwork, and employee training on job satisfaction, *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 219, 272-282.
19. Hansen, S.D. ; Alge, B.J. ; Brown, M.E. ; Jackson, C.L. & Dunford, B.B. (2013). "Ethical leadership: assessing the value of a multi foci social exchange perspective", *Journal of Business Ethics*, 115(3), 435-449.
20. Hashemy, S.H. ; Yousefi, M. ; Soodi, S.H. & Omid, B. (2016). Explaining human resource empowerment pattern and organizational excellence among employees of emergency of Guilan's University Hospitals, *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 230, 6-13.
21. Hechanova, R.M. & Cementina-Olpoc, R. (2013). "Transformational leadership, change management, and commitment to change: a comparison of academic and business organizations", *The Asia-Pacific Education Researcher*, 22(1), 11-19.
22. Hsiung, H.H. (2012). "Authentic leadership and employee voice behavior: a multilevel psychological process", *Journal of Business Ethics*, 107(3), 349-361.
23. Ilies, R. ; Morgeson, F.P. & Nahrgang, J.D. (2005). "Authentic leadership and eudemonic wellbeing: understanding leader-follower outcomes", *The Leadership Quarterly*, 16(3), 373-394.

24. Isaksen, S.G. & Ekvall, G. (2010). Managing for innovation: The two faces of tension within creative climates. *Creativity and Innovation Management*, 19(2), 73-88.
25. Jacqueline, F.N. (2014). Employee empowerment and job satisfaction. *Research journal of human resource*, 2(2), 1-12.
26. Joo, B.K. & Nimon, K. (2014). "Two of a kind? A canonical correlational study of transformational leadership and authentic leadership", *European Journal of Training and Development*, 38(6), 570-587.
27. Joo, B.K & Jun Jo, S. (2017). "The effects of perceived authentic leadership and core self-evaluations on organizational citizenship behavior: The role of psychological empowerment as a partial mediator", *Leadership & Organization Development Journal*, 38(3), 463-481.
28. Karim, F. & Rehman, O. (2012). Impact of job satisfaction, perceived organizational justice and employee empowerment on organizational commitment in semi-government organizations of Pakistan. *Journal of Business Studies Quarterly*, 3(4), 92-104.
29. Kernis, M.H. (2003). "Toward a conceptualization of optimal self-esteem", *Psychological Inquiry*, 14(1), 1-26.
30. Khilji, Sh.E. ; Keilson, B. ; Shakir, F.Y. & Shrestha, B.K. (2015). "Self, follower, organization and the context – a cross cultural view of authentic leadership", *South Asian Journal of Global Business Research*, 4(1), 2-26.
31. Kinnunen, U. ; Feldt, T. & Mauno, S. (2016). "Authentic leadership and team climate: testing cross lagged relationships", *Journal of Managerial Psychology*, 31(2), 331-345.
32. Kissi, J. ; Dainty, A.R.J. & Liu, A. (2012). Examining middle managers' influence on innovation in construction professional services firms: A tale of three innovations. *Construction Innovation: Information, Process, Management*, 12(1), 11-28.
33. Lale, G. & Arzu, I. (2009). "Transformational leadership and organizational innovation: the roles of internal and external support for innovation", *Journal of Product Innovation Management*, 26(3), 264-277.
34. Lapierre, J. & Giroux, V.P. (2003). "Creativity and work environment in a high-tech context", *Creativity and Innovation Management*, 12(1), 11-23.
35. Leroy, H. ; Palanski, M.E. & Simons, T. (2012). "Authentic leadership and behavioral integrity as drivers of follower commitment and performance", *Journal of Business Ethics*, 107(3), 255-264.
36. Luthans, F. (2011). *Organizational Behavior: An Evidence-based Approach*, McGraw-Hill, New York, NY.
37. Luthans, F. & Avolio, B.J. (2003). "Authentic leadership: a positive developmental approach", in Cameron, K.S., Dutton, J.E. and Quinn, R.E. (Eds), *Positive Organizational Scholarship: Foundations of a New Discipline*, Berrett-Koehler, San Francisco, CA, 241-258.
38. Malik, N. & Dhar, R.L. (2017). "Authentic leadership and its impact on extra role behavior of nurses: The mediating role of psychological capital and the moderating role of autonomy", *Personnel Review*, 46(2), 277-296.
39. Meyerson, G. & Dewettinck, B. (2012). Effect of empowerment on employees' performance. *Advanced Research in Economic and Management Sciences*, 2(1), 40-46.
40. Mishra, B. & Bhaskar, A. (2010). "Empowerment: A Necessary Attribute of a Learning Organization?" *Organizations And Markets In Emerging Economics*, 2(2), 128-141.
41. Mishra, A.K. & Spreitzer, G.M. (1999). Explaining How Survivors Respond to Downsizing: The Roles of Trust, Empowerment, Justice, and Work Redesign. *The Academy of Management Review*, 23(3), 567-588.

42. Nichols, T.W. & Erakovich, R. (2013). "Authentic leadership and implicit theory: a normative form of leadership?", *Leadership & Organization Development Journal*, 34:2 (182-195)
43. Nielsen, M.B. ; Eid, J. ; Mearns, K. & Larsson, G. (2013). "Authentic leadership and its relationship with risk perception and safety climate", *Leadership & Organization Development Journal*, 34(4), 308-325.
44. Nybakk, E. & Jenssen, J.I. (2012). Innovation strategy, working climate, and financial performance in traditional manufacturing firms: An empirical analysis. *International Journal of Innovation Management*, 16(2), 1-30.
45. Patterson, M.G. ; Warr, P. & West, M. (2004). Organizational climate and company productivity: The role of employee affect and employee level. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 77(2), 193-216.
46. Poorafkari, N. & Ghanbari, A. (2012). Human resource empowerment mechanisms in managing sport organizations. *Journal of Social Development Studies*, 3(1), 44-56.
47. Popa, S. ; Acosta, P.S. & Conesa, I.M.(2017). Ntecedents, moderators, and outcomes of innovation climate and open innovation: An empirical study in SMES, *Technological Forecasting & Social Change*, 118(2), 134-142.
48. Saif, N.I. & Saleh, A.S. (2013). Psychological empowerment and job satisfaction in Jordanian hospitals. *International Journal of Humanities and Social Science*, 16(3), 250-257.
49. Saifullah, N. ; Alam, M. ; Zafar, M.W. & Humayon, A.A. (2015). Job satisfaction: A contest between human and organizational behavior. *International Journal of Economic Research*, 6(1), 45-51.
50. Seibert, S.E. ; Wang, G. & Courtright, S.H. (2011). Antecedents and Consequences of Psychological and Team Empowerment in Organizations: A Meta-Analytic Review, *Journal of Applied Psychology*, 96(5), 981-1003.
51. Semedo, A.S. ; Coelho, A. & Ribeiro, N. (2017). "Authentic leadership and creativity: the mediating role of happiness", *International Journal of Organizational Analysis*, 25(3), 324-341.
52. Semedo, A.S.D. ; Coelho, A.F.M. & Ribeiro, N.M.P. (2016). "Effects of authentic leadership, affective commitment and job resourcefulness on employees' creativity and individual performance", *Leadership & Organization Development Journal*, 37(8), 1038-1055.
53. Shamir, B. & Eilam, G. (2005). "what's your story?" A life stories approach to authentic leadership development", *Leadership Quarterly*, 16(3), 395-417.
54. Shanker, R. ; Bhanugopan, R. ; Heijden, I.J.B.M. & Farrell, M. (2017). Organizational climate for innovation and organizational performance: The mediating effect of innovative work behavior, *Journal of Vocational Behavior*, 100(2), 67-77.
55. Spreitzer, G.M. & Mishra, A. (1997). *Survivor Responses to Downsizing: The Mitigating Effects to Trust and Empowerment*, Southern California Studies Center.
56. Spreitzer, G.M. (2007). *Taking Stock: A review of more than twenty years of research on empowerment at work*. In *The Handbook of Organizational Behavior*, C. Cooper and J. Barling (Eds), Sage Publications.
57. Srivastava, A.P. & Dhar, R.L. (2016). "Authentic leadership for teacher's academic optimism: Moderating effect of training comprehensiveness", *European Journal of Training and Development*, 40(5), 321-344.
58. Srivastava, A.P. & Jaiswal, D. (2015). "Leaders' positive expectations and subordinate performance: a study of academic professionals", *South Asian Journal of Management*, 22(3), 7-27.
59. Sun, R. ; Zhao, J. & Chen, X.Y. (2011). "Exploratory analysis about the status quo and differences of organizational innovative climate in China", *Nankai Business Review International*, 2(2), 195-212.

60. Tice, D.M. & Wallace, H. (2003). "The reflected self: creating yourself as (you think) others see you", in Leary, M.R. and Tangney, J.P. (Eds), *Handbook of Self and Identity*, Guilford Press, New York, NY, 91-105.
61. Townsend, T. (2011). "Changing times: new issues for school leaders", *School Leadership and Management*, 31(2), 91-99.
62. Wadhwa, D.S. & Verghese, M. (2015). Impact of employee empowerment on job satisfaction and organizational commitment: An empirical investigation with special reference to selected cement industry in Chhattisgarh. *International Journal in Management and Social Science*, 3(3), 280-286.
63. Walumbwa, F. ; Avolio, B. ; Gardner, W. ; Wernsing, T. & Peterson, S. (2008). "Authentic leadership: development and validation of a theory-based measure", *Journal of Management*, 34(1), 89-126.
64. Walumbwa, F.O. ; Luthans, F. ; Avey, J.B. & Oke, A. (2011). "Authentically leading groups: the mediating role of collective psychological capital and trust", *Journal of Organizational Behavior*, 32(1), 4-24.
65. Walumbwa, F.O. ; Peterson, S.J. ; Avolio, B.J. & Hartnell, C.A. (2010). "An investigation of the relationships among leader and follower psychological capital, service climate, and job performance", *Personnel Psychology*, 63(4), 937-963.
66. Wang, D.S. & Hsieh, C.C. (2013). "The effect of authentic leadership on employee trust and employee engagement", *Social Behavior and Personality: An International Journal*, 41(4), 613-624.
67. Wikström, C. & Wikström, M. (2020). Merit-Based Admissions in Higher Education. *Higher Education Admission Practices: An International Perspective*, 34(1), 4-15.
68. Xu, B.D. ; Zhao, Sh.K. ; Li, C.R. & Lin, Ch.J. (2017). "Authentic leadership and employee creativity: testing the multilevel mediation model", *Leadership & Organization Development Journal*, 38(3), 482-498.
69. Yavuz, M. (2020). *Transformational Leadership and Authentic Leadership as Practical Implications of Positive Organizational Psychology*. In *Handbook of Research on Positive Organizational Behavior for Improved Workplace Performance*, 122-139.