



## Correlation of Genuine Leadership, Individual Creativity and Gaining Competitive Advantage by Explaining the Mediating Role of Psychological Empowerment in the Staff of the Ministry of Sports and Youth of Tehran

Rahman Sadeghi<sup>1</sup>, Nazanin Rasekh<sup>2\*</sup>, Mohammad Nik Ravan<sup>3</sup>, Gholamreza Khakcar<sup>4</sup>

1- PhD Student in Sports Management, Department of Physical Education, Borujerd Branch, Islamic Azad University, Borujerd, Iran.

2- Assistant Professor, Department of Sports Management, Tehran Institute of Physical Education, Iran.

3- Assistant Professor, Department of Sports Management, Borujerd Branch, Islamic Azad University, Borujerd, Iran.

4- Assistant Professor, Department of Sports Management, Hamadan Branch, Islamic Azad University, Hamadan, Iran.

**Corresponding author:** Nazanin Rasekh, Assistant Professor, Department of Sports Management, Tehran Institute of Physical Education, Iran.

**Email:** n\_rassekh663@yahoo.com

Received: 31 Jan 2021

Accepted: 10 July 2021

### Abstract

**Introduction:** Leadership is one of the most important pillars in global competition, and creativity and innovation are valuable resources for gaining a competitive advantage in this field. The aim of the present study was to determine the correlation of genuine leadership, individual creativity and gaining competitive advantage by explaining the mediating role of psychological empowerment in the staff of the Ministry of Sports and Youth of Tehran in 2020.

**Methods:** The method of this research is descriptive-correlation. The statistical population of the study was the staff of the Ministry of Sports and Youth of Tehran in 2020 with 890 people, the number of research samples was equal to 485 people was determined by simple random method by lottery type. Data collection instruments were demographic questionnaire, "Authentic Leadership Questionnaire", "Rand Sip's Creativity Questionnaire", "Competitive Advantage Questionnaire" and "Psychological Empowerment Scale". Face validity and reliability were verified by internal consistency method by calculating Cronbach's alpha coefficient of instruments. Data analysis was performed using SPSS. 20 and Amos .16.

**Results:** Genuine leadership has a positive and significant correlation with employee creativity (0.47) and gaining a competitive advantage (0.47). Also, there is a significant correlation between genuine leadership and psychological empowerment (0.54). On the other hand, psychological empowerment as a mediating variable has a positive and significant correlation with creativity (0.37) and gaining a competitive advantage (0.70).

**Conclusions:** Genuine leadership and psychological empowerment correlate positively, meaningfully with creativity and gain a competitive advantage. Therefore, it is suggested that the Ministry of Sports and Youth use programs that empower and strengthen the creativity of employees.

**Keywords:** Genuine Leadership, Psychological Empowerment, Individual Creativity, Gaining Competitive Advantage, Ministry of Sport and Youth.



## همبستگی رهبری اصیل، خلاقیت فردی و کسب مزیت رقابتی با تبیین نقش میانجی توانمندسازی روانشناختی در کارکنان وزارت ورزش و جوانان شهر تهران

رحمان صادقی<sup>۱</sup>، نازنین راسخ<sup>۲\*</sup>، محمد نیک روان<sup>۳</sup>، غلامرضا خاکسار<sup>۴</sup>

۱- دانشجویی دکتری مدیریت ورزشی، گروه تربیت بدنی، واحد بروجرد، دانشگاه آزاد اسلامی، بروجرد، ایران.

۲- استادیار، گروه مدیریت ورزشی، پژوهشگاه تربیت بدنی، تهران، ایران.

۳- استادیار، گروه مدیریت ورزشی، واحد بروجرد، دانشگاه آزاد اسلامی، بروجرد، ایران.

۴- استادیار، گروه مدیریت ورزشی، واحد همدان، دانشگاه آزاد اسلامی، همدان، ایران.

نویسنده مسئول: نازنین راسخ، استادیار، گروه مدیریت ورزشی، پژوهشگاه تربیت بدنی، تهران، ایران.

ایمیل: [n\\_rassekh663@yahoo.com](mailto:n_rassekh663@yahoo.com)

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۰/۴/۱۹

تاریخ دریافت: ۱۳۹۹/۱۱/۱۱

### چکیده

**مقدمه:** یکی از ارکان مهم در رقابت جهانی رهبری است و خلاقیت و نوآوری، منابع با ارزشی برای کسب مزیت رقابتی در این عرصه می باشد. هدف پژوهش حاضر، تعیین همبستگی رهبری اصیل، خلاقیت فردی و کسب مزیت رقابتی با تبیین نقش میانجی توانمندسازی روانشناختی در کارکنان وزارت ورزش و جوانان شهر تهران در سال ۱۳۹۹ بود.

**روش کار:** روش انجام این پژوهش، توصیفی- همبستگی می باشد. جامعه آماری پژوهش، کارکنان وزارت ورزش و جوانان شهر تهران در سال ۱۳۹۹ با تعداد ۸۹۰ تن بود که تعداد نمونه پژوهش برابر با ۴۸۵ تن به روش تصادفی ساده از نوع قرعه کشی تعیین شد. ابزار گردآوری داده ها پرسشنامه جمعیت شناختی، "پرسشنامه رهبری اصیل (Authentic Leadership Questionnaire)"، "پرسشنامه خلاقیت رند سیپ (Rand Sip's Creativity Questionnaire)"، "پرسشنامه کسب مزیت رقابتی (Competitive Advantage Questionnaire)" و "مقیاس توانمندسازی روانشناختی (Psychological Empowerment Scale)" بود. روایی صوری و پایایی به روش همسانی درونی با محاسبه ضریب آلفا کرونباخ ابزارها بررسی و تایید شد. تحلیل داده ها با نرم افزارهای آماری اس پی اس اس نسخه ۲۰ و آموس نسخه ۱۶ استفاده شد.

**یافته ها:** رهبری اصیل همبستگی مثبت و معناداری با خلاقیت کارکنان (۰/۴۷) و کسب مزیت رقابتی (۰/۴۷) دارد. همچنین، بین رهبری اصیل و توانمندسازی روانشناختی (۰/۵۴) همبستگی معناداری وجود دارد. از طرفی توانمندسازی روانشناختی بعنوان یک متغیر میانجی با خلاقیت (۰/۳۷) و کسب مزیت رقابتی (۰/۷۰) همبستگی مثبت و معنادار دارد.

**نتیجه گیری:** رهبری اصیل و توانمندسازی روانشناختی همبستگی مثبت، معنادار با خلاقیت و کسب مزیت رقابتی دارند. لذا پیشنهاد می شود وزارت ورزش و جوانان از برنامه هایی که موجب توانمندسازی و تقویت خلاقیت کارکنان می شود، بهره گیرند.

**کلیدواژه ها:** رهبری اصیل، توانمندسازی روانشناختی، خلاقیت فردی، کسب مزیت رقابتی، وزارت ورزش و جوانان.

## مقدمه

سازمان‌ها برای مواجهه با تحولات و تغییرات جدید، به نظریه‌های جدید و کاربرد دوباره رهبری نیاز دارند. سازمان‌ها در جست و جوی رهبری هستند که بر اساس آن بتوانند پابندی و اعتقاد به چشم انداز سازمان را ترویج نموده و بر تابلو زمان حال فائق آیند. نظریه جدیدی که برای رهبری در محیط‌های پویا پیشنهاد شده است، رهبری اصیل (genuine leadership) نامیده می‌شود (۱). نظریه رهبری اصیل، جدیدترین و کاملترین رویکرد رهبری است که در سال‌های اخیر مطرح شده است. رهبران اصیل افرادی هستند که به خودشناسی رسیده و از چگونگی افکار و رفتار خود، آگاهی دارند. رهبران اصیل مطمئن، امیدوار، خوشبین، معطف و شخصیت بسیار اخلاقی دارند (۲). درک بهتر ارتباطات بین روش‌های جدید رهبری همچون رهبری اصیل و کسب مزیت رقابتی و خلاقیت اهمیت و ضرورت روز افزونی یافته است. پژوهشگران بر این باورند که رهبری اصیل با نگرش کارکنان، رفتار کارکنان، میزان مشارکت، خلاقیت و در نهایت عملکرد سازمان ارتباط دارد. کارکنانی که به وسیله رهبران اصیل هدایت می‌شوند، توانمندی روانشناختی بالاتری داشته و این منبع روانشناختی آن‌ها را تشویق می‌کند تا به خلاقیت و مزیت رقابتی دست یابند (۳). اگر سازمانی بخواهد در امور کاری خود پیشتاز باشد و در عرصه رقابت عقب نماند، باید از رهبرانی اصیل و نیروی انسانی متخصص، خلاق و با انگیزه بالا برخوردار باشد.

رقابت (competition) در اقتصاد جهانی قرن ۲۱، پیچیده، چالش برانگیز و پر از فرصت‌ها و تهدیدات محیطی بوده و در دنیای معاصر، رهبری مورد نیاز است که سازمانها بتوانند به کمک آن عملکرد خود را ارتقا دهند و به رقابت در محیط پرتلاطم بپردازند (۱). مفهوم مزیت رقابتی (competitive advantage)، ارتباط مستقیم با ارزش‌های مورد نظر مشتری دارد. مزیت رقابتی شامل مجموعه‌ای از عوامل به همراه توانمندی‌هایی است که همواره سازمان را به نشان دادن عملکردی بهتر از رقبای قادر می‌سازد (۴). یک روش مهم کلیدی برای ایجاد تمایز و کسب جایگاه رقابتی، توانمندسازی کارکنان در راستای تحقق مزیت رقابتی است (۵).

توانمندسازی با پرورش کارکنان با انگیزه و توانا به مدیران امکان خواهد داد تا در برابر پویایی محیط رقابتی از خود عکس‌العمل نشان دهند (۶). به عنوان مثال صفری و

همکاران (۷)، بر این باورند که دستیابی به مزیت رقابتی برای شرکت‌ها از طریق داشتن نیرویی توانمند امکان پذیر است. همچنین Rabea Mahdi & Khalid Almsafir (۸)، در پژوهش خود به این نتیجه رسیدند که قابلیت‌های رهبری راهبردی تأثیر مثبت معناداری بر مزیت رقابتی دارد. در عصر حاضر پس از سرمایه انسانی و اجتماعی، سرمایه روانشناختی را می‌توان به عنوان مبنای مزیت رقابتی و خلاقیت در سازمان‌ها در نظر گرفت. به همین جهت این مفهوم خیلی زود جایگاه و اهمیت خود را در رویکردهای مدیریت منابع انسانی پیدا کرده و در واقع، مکتب جدیدی را در عرصه مدیریت و توسعه منابع انسانی معرفی کرده است. چرا که توانمندسازی روانشناختی کارکنان به عنوان یک رویکرد نوین انگیزش درونی است که در واقع شامل ادراکات فرد نسبت به نقش خویش در شغل و سازمان می‌باشد (۹). توانمندسازی روانشناختی یکی از مفاهیمی است که در سازمان‌ها جهت رشد منابع انسانی مطرح شده است. وجود تغییرات سریع، پیشرفت در زمینه‌های فناوری و رقابت‌های آشکار و پنهان در جهان کنونی، اهمیت و ضرورت توانمندسازی روانشناختی را بیشتر از زمان‌های قبل نمایان ساخته است، زیرا در این جهان رقابتی اگر به توانمندسازی روانشناختی کارکنان یا به عبارت دیگر، نیروی انسانی اهمیت داده نشود و سازمان‌ها فاقد کارکنان توانمند باشند، سازمان‌ها نمی‌توانند پا به پای دیگر سازمان‌ها قدم بردارند و از رقابت جهانی باز می‌مانند و به اجبار می‌بایست صحنه رقابت را ترک کنند. توانمندسازی روانشناختی شامل ۵ بعد: احساس شایستگی، احساس اعتماد، احساس مؤثر بودن، احساس خودمختاری و احساس معنی دار بودن شغل است (۱۰).

از طرفی، مطالعات نشان می‌دهد که چالش اساسی شرکت‌ها و سازمان‌ها در قرن ۲۱ که شرایط محیطی و قواعد بازی رقابت پیچیده، پویا و نامطمئن گردیده، خلاقیت (creativity) و نوآوری (innovation) است. اگر سازمان‌ها در چنین شرایطی گرفتار نظامی تکراری و مکانیکی شوند، نابود خواهند شد. چرا که بیشتر سازمان‌ها نه به خاطر تهدیدهای خارجی، بلکه عمدتاً به واسطه تکرار مکررات و افول خلاقیت و نوآوری از بین رفته‌اند (۱۱). لذا سازمان‌های امروزی باید انقلابی در اذهان مدیران و کارکنان خود به وجود آورند. آن‌ها باید شرایطی را فراهم کنند تا همه کارکنان روحیه خلاقیت و نوآوری پیدا کنند و بتوانند

## رحمان صادقی و همکاران

انجام شد. نتایج این پژوهش بیانگر این موضوع است که رهبری اصیل به طور مستقیم بر روی خلاقیت تأثیر مثبت دارد (۱۴). افزایش خلاقیت در سازمان ها می تواند به ارتقای کمیت و کیفیت خدمات، کاهش هزینه ها، جلوگیری از اتلاف منابع، کاهش بوروکراسی و کسب مزیت رقابتی کمک کند و در نتیجه به افزایش کارایی و بهره وری و ایجاد انگیزش و رضایت شغلی در کارکنان منجر گردد (۱۵). بعلاوه، زمانی که کارکنان در کارشان خلاق باشند قادر خواهند بود که ایده های تازه و مفیدی در مورد محصولات، عملکرد، خدمات یا رویه های سازمان ارائه داده و به کار گیرند (۱۲). سازمان ها به کارکنان اثربخش و کارآمد نیاز دارند تا بتوانند به اهداف خود در جهت رشد و توسعه همه جانبه دست یابند و به طور کلی کارایی و اثربخشی سازمان ها به کارایی و اثربخشی نیروی انسانی در آن سازمان ها بستگی دارد، از این رو حرکت به سمت افزایش توانمندسازی، برخورداری نیروی انسانی خلاق و کوشا و کسب مزیت رقابتی از وظایف اصلی سازمان ها بوده و ضروری به نظر می رسد. نتایج حاصل از مطالعات مختلف نیز نشان می دهد که توانمندسازی موجب افزایش انگیزش کارکنان خواهد شد. افزایش خودکارآمدی آن ها را نیز در پی خواهد داشت. کارکنان می توانند قوه خلاقیتشان را به کار گیرند و شیوه انجام کارها را خود انتخاب نمایند. در این راستا، پژوهش هایی انجام شده است. بطور مثال مطالعه ای با عنوان بررسی نقش ابعاد توانمندسازی شناختی بر عادات خلاقیت مریبان (۱۶)، و بررسی نقش توانمندسازی روانشناختی ارتقا خلاقیت کارکنان دانشگاه علوم پزشکی بقیه الله (۱۷) انجام شد. نتایج پژوهش ها نشان داد که بین توانمندسازی روانشناختی و ابعاد آن با خلاقیت کارکنان، همبستگی مثبت و معناداری وجود دارد.

با توجه به مطالب عنوان شده رهبری اصیل و توانمندسازی روانشناختی از عوامل مفید و مؤثر واقع شدن کارکنان سازمان و رسیدن به هدف ها و چشم اندازها می باشند و سازمان های امروزی برای بقای خود در دنیای رقابتی امروز، بایستی برای توسعه خلاقیت و کسب مزیت رقابتی به نقش رهبری اصیل و توانمندسازی اهمیت بسزایی قائل شوند. وزارت ورزش و جوانان یکی از پرمخاطب ترین سازمان های اجرایی کشور محسوب می شود و با حضور فعال در عرصه ورزشی چه در داخل و چه در خارج از کشور در اعتلای ورزش قهرمانی و همگانی و جهت بخشیدن به فعالیت های

به راحتی، مستمر و به طور فردی یا گروهی فعالیت های خلاقانه و نوآور خود را به اجرا در آورند. همه سازمان ها برای بقا، نیازمند اندیشه های نو و نظرات بدیع و تازه اند. افکار و نظرات جدید همچون روحی در کالبد سازمان دمیده می شود و آن را از نیستی و فنا نجات می دهد (۱۲). توسعه خلاقیت کارکنان در سازمان مستلزم شناخت ابعاد و عوامل تأثیرگذار بر خلاقیت کارکنان و تعیین سهم و میزان هر کدام از این عوامل می باشد. گرچه مطالعات نشان می دهد که عوامل متعدد بر خلاقیت کارکنان تأثیر می گذارد، اما رهبری اصیل و توانمندسازی روانشناختی از مولفه های کلیدی افزایش و توسعه خلاقیت و نوآوری کارکنان می باشند (۱). اغلب عملکرد خلاق هر سازمان بستگی به نوع رهبری آن دارد. از سویی روند رو به رشد جهانی سازی، رقابت شدید و سرعت تغییرات فناوری، تلاش های رهبران را برای ایجاد یک محیط کاری مناسب برای خلاقیت و نوآوری، با مانع رو به رو ساخته است. رهبران از طریق ایجاد خلاقیت مورد نیاز کار، بازخور دادن در پیشرفت اهداف خلاقانه و پاداش دادن به کارکنان در زمان تحقق خروجی های خلاقانه و بهبود توانمندی های روانشناختی مثبت گرا می توانند خلاقیت کارکنان را حمایت و افزایش دهند (۳). از جمله نظریه های جدیدی که برای الهام بخشی و به کار گرفتن ظرفیت روانشناختی کارکنان مطرح شده است، میتوان به «نظریه رهبری اصیل» (Genuine Leadership Theory) اشاره کرد. این نظریه بر ابعاد روانشناختی رهبر و پیروان و بافتی که در آن فعالیت دارند، تمرکز دارد. اساس این نظریه بر ۲ بعد روانشناختی خودآگاهی و خودتنظیمی رهبر قرار دارد که با نام فرآیند توسعه فردی رهبر معرفی شده است. خلاقیت کارکنان نتیجه بالقوه رهبری اصیل است زیرا خلاقیت نشان دهنده درجه خاصی از یک مسیر یا شیوه است که از طریق آن کارکنان میتوانند اصالت خود را بیان کنند (۱۳). از سال ۲۰۰۴ که اصطلاح رهبری اصیل برای اولین بار مطرح شد، پژوهش هایی در مورد پیامدها و تأثیر آن در سازمان و بر دیگر عوامل سازمانی صورت گرفته است. از جمله پژوهشی که به بررسی نقش رهبری اصیل و خلاقیت کارمندان پرداخته است، به این نتایج اشاره میکند که رهبری اصیل به طور مستقیم با بالا رفتن عملکرد خلاقانه افراد همبستگی دارد (۱۳). مطالعه ای باهدف تعیین تأثیر رهبری اصیل بر روی نوآوری هم به طور مستقیم و هم با در نظر گرفتن نقش واسطه ای خلاقیت در ترکیه

مطالعه حاضر با هدف تعیین همبستگی ارتباط میان رهبری اصیل با خلاقیت کارکنان و کسب مزیت رقابتی با توجه به نقش میانجی توانمندسازی روانشناختی در وزارت ورزش و جوانان کشور می باشد.

### روش کار

پژوهش حاضر توصیفی- همبستگی می باشد. جامعه آماری پژوهش، شامل کلیه کارکنان (به غیر از کارکنان خدماتی با عنایت به اینکه متغیرهای پژوهش را بیشتر می توان در بین کارکنان غیرخدماتی و در مراجعه با ارباب و رجوع، مشاهده و بررسی نمود) وزارت ورزش و جوانان شهر تهران در سال ۱۳۹۹، با تعداد ۸۹۰ تن بود. تعداد نمونه های پژوهش با توجه به تحلیل رگرسیون چندمتغیری نسبت تعداد نمونه به تعداد عبارات ابزار گردآوری داده ها، نباید از ۵ کمتر باشد (۲۸). با فرمول ذیل تعیین شد:

$$5q < n < 15q$$

Q تعداد متغیرهای مشاهده شده یا تعداد عبارات ابزار گردآوری داده ها و n تعداد نمونه است. لذا، با توجه به اینکه در پژوهش حاضر، مجموع عبارات ابزارهای مورد استفاده، ۹۷ عدد می باشد تعداد نمونه پژوهش حاضر ۴۸۵ تن به روش تصادفی ساده از نوع قرعه کشی محاسبه گردید.

معیارهای ورود به پژوهش شامل مواردی از این قبیل بود که شاغل به خدمت در وزارت ورزش و جوانان شهر تهران در سال ۱۳۹۹ باشند. معیارهای خروج از پژوهش به این شرح بود: نمونه در طی انجام پژوهش، در کلاس ها و دوره های روانشناسی مرتبط با پژوهش حاضر شرکت نداشته باشند.

ابزارهای مورد استفاده در این پژوهش نیز، شامل پرسشنامه جمعیت شناختی سوالاتی شامل جنسیت، سن، وضعیت تاهل، مدرک تحصیلی، حوزه شغلی (ورزش/ جوانان) سابقه شغلی در وزارت ورزش و جوانان شهر تهران، تعداد شرکت در دوره های دانش افزایی (ضمن خدمت) و سمت شغلی (مدیریت/ کارشناس) بود.

"پرسشنامه رهبری اصیل" (Authentic Leadership Questionnaire)، توسط Walumbwa و همکاران در سال ۲۰۰۸، در ایالت آریزونا آمریکا طراحی شده است. این پرسشنامه دارای ۱۵ عبارت و ۴ مولفه خودآگاهی (self-

موثر برای نیل به اهداف عالی جامعه ورزش کشور نقش اساسی دارد. با توجه به نقش سنگینی که بر دوش وزارت ورزش و جوانان جمهوری اسلامی ایران گذاشته شده است؛ لزوم توجه به عواملی که بر بهبود سطح توان آن سازمان برای ارائه بهترین برون داد ممکن به جامعه منجر شود، بیش از پیش ضرورت دارد. از این رو شناخت عوامل و شرایط موثر بر توانمندسازی روانشناختی، مزیت رقابتی و خلاقیت فردی می تواند در بهبود عملکرد این سازمان موثر باشد. عصر حاضر عصر جهانی شدن است و وزارت ورزش و جوانان در محیطی کاملاً رقابتی، که همواره تحولات شگفت انگیز در آن اتفاق می افتد، اداره می شود. کسب مزیت رقابتی و خلاقیت عاملی اساسی است که به سبک رهبری، کارمندان سازمان و توانمندی های آن ها بستگی دارد. به منظور توانمند سازی کارکنان یک سازمان، باید شیوه هایی را برای کشف شایستگی افراد به منظور توسعه توانمندی ها و به حداکثر رساندن فرصت برای افراد ذیصلاح، جهت اثرگذاری در تمام جنبه های کاری سازمان ایجاد نمود. سازمان ها امروز به افرادی نیاز دارند که مشکل گشا و مبتکر باشند و با بکارگیری توانایی های خود بتوانند موجب بقاء سازمان در محیط رقابتی شوند. اخیراً برای سازمان ها مشخص شده است که اطمینان امروز و موفقیت فردایشان بیشتر وابسته به استعداد و درک کارکنانشان است (۱۸).

با وجود اینکه، در داخل و خارج از کشور یا به صورت جداگانه در زمینه رهبری اصیل (۱۹، ۸)، خلاقیت (۲۰)، کسب مزیت رقابتی (۲۱، ۲۲) و توانمندسازی روانشناختی (۲۳، ۲۴) یا با وجود ۲ الی ۳ مورد از متغیرهای نامبرده (۲۵، ۲۶، ۳، ۱۴، ۲۷)، پژوهش های متعددی انجام شده است، اما پژوهشی که به بررسی همبستگی رهبری اصیل بر خلاقیت فردی و کسب مزیت رقابتی با تبیین نقش میانجی توانمندسازی روانشناختی که در وزارت ورزش و جوانان نیز انجام شده باشد، یافت نگردید. بعلاوه، در اکثر پژوهش های یاد شده و مرتبط هم از نظر تعداد نمونه و هم جامعه مورد پژوهش تفاوت زیادی وجود دارد و اکثر این پژوهش ها در فضای کسب و کار و بعضاً صنعتی انجام شده است و به دلیل تفاوت در این مهم، تعمیم نتایج آن در فضای اداری و دولتی به راحتی میسر نمی باشد. با توجه به مطالب بالا و همچنین، با عنایت به پیشرفت ها و دگرگونی های سریع و نوآوری هایی که در سازمان ها (چه در ساختار، نوع مدیریت، رهبری و چه در نیروی انسانی آن ها) رخ می دهد،



نمونه متشکل از ۸۸ تن از کارکنان ستادی یکی از نهادهای انتظامی استان فارس را انجام و نتایج ۴ مولفه را تایید کرد. برای بررسی روایی سازه به روش روایی واگرا از طریق مقایسه میزان همبستگی یک متغیر با شاخص هایش در مقابل همبستگی آن متغیر با سایر متغیرها با نمونه فوق محاسبه گردید که ضریب همبستگی ۰/۸۱ مثبت و معنادار گزارش شد. در نهایت، پایایی به روش همسانی درونی با محاسبه ضریب آلفا کرونباخ و پایایی ترکیبی (composite reliability) را با نمونه فوق، محاسبه و به ترتیب برای مولفه های خودآگاهی ۰/۸۲ و ۰/۸۸، پردازش متوازن ۰/۸۳ و ۰/۸۹، اخلاق مداری ۰/۸۹ و ۰/۹۲، شفافیت رابطه ای ۰/۷۴ و ۰/۸۳ و برای کل ابزار ۰/۹۱ و ۰/۸۸ گزارش نمودند.

مرتضوی و شجاعی (۳۲) نیز در پژوهش خود، روایی صوری "پرسشنامه رهبری اصیل" (نسخه ۱۶ عبارتی) را توسط نظرات خبرگان (تعداد و تخصص گزارش نشده) سنجیده و گزارش شده که بر اساس آن، اصلاحات لازم صورت گرفته است. همچنین روایی سازه ابزار را به روش تحلیل عاملی اکتشافی در بین ۱۲۹ تن از کارکنان واحدهای ستادی شرکت سهامی بیمه ایران در شهر تهران مورد سنجش قرار داده و ذکر شده که در این مرحله، یک عبارت (از مولفه اخلاق مداری) به علت دارا بودن بارهای عاملی کمتر از ۰/۶ حذف شده است. بعلاوه، پایایی به روش همسانی درونی با محاسبه ضریب آلفا کرونباخ با عنایت به نمونه فوق برای مولفه های خودآگاهی ۰/۸۹، پردازش متوازن ۰/۸۴، اخلاق مداری ۰/۸۲ و شفافیت رابطه ای ۰/۹۰ بدست آمده است.

"پرسشنامه خلاقیت رند سیپ" (Rand Sip's Creativity Questionnaire)، توسط Rand Sip و همکاران در سال ۱۹۷۹ با ۵۰ عبارت طراحی گردید. این پرسشنامه تک مولفه می باشد (۳۳). شایان ذکر است ابزار مذکور، با استفاده از درجه بندی لیکرت ۵ درجه ای (کاملاً موافقم ۵، موافقم ۴، نظری ندارم ۳، مخالفم ۲، کاملاً مخالفم ۱) نام گذاری شده است. حداقل و حداکثر نمره این ابزار، ۲۵۰-۵۰ بوده و نمره ۱۰۰-۵۰: خلاقیت پایین؛ ۱۵۰-۱۰۱: خلاقیت متوسط و ۱۵۱ و به بالا: خلاقیت بالا تفسیر می شود (۳۴).

در خصوص روایی و پایایی در پژوهش های خارجی، پژوهشی یافت نشد.

قره خانی و همکاران (۳۵) در پژوهش خود روایی صوری "پرسشنامه خلاقیت رند سیپ" را توسط نظر مدرسین رشته روانشناسی (تعداد و مکان گزارش نشده) بررسی و مورد تایید

awareness) عبارت شامل عبارت های ۱-۴، پردازش متوازن (balanced processing) عبارت شامل عبارت های ۵-۷، اخلاق مداری (ethical) عبارت شامل عبارت های ۸-۱۱ و شفافیت رابطه ای (relationship transparency) عبارت شامل عبارت های ۱۵-۱۲ می باشد. نمره گذاری ابزار نیز، بصورت طیف لیکرت ۵ تایی: خیلی کم (۱)، کم (۲)، متوسط (۳)، زیاد (۴) و خیلی زیاد (۵) تشکیل شده است. حداقل نمره ۱۵ و حداکثر نمره ۷۵ می باشد. تفسیر نمره به این صورت است که نمره ۳۰-۱۵: بعنوان رهبری اصیل پایین؛ نمره ۴۵-۳۱: بعنوان رهبری اصیل متوسط و نمره ۴۶ به بالا: بعنوان رهبری اصیل بالا تفسیر می شود (۲۹). این ابزار دارای ۲ نسخه ۱۶ و ۱۵ عبارتی می باشد که در پژوهش حاضر، از نسخه ۱۵ تایی استفاده شده است.

Walumbwa و همکاران (۲۹) در پژوهش خود، روایی سازه به روش تحلیل عاملی تاییدی نسخه ۱۶ عبارتی "پرسشنامه رهبری اصیل"، را به طور همزمان در ایالات متحده آمریکا با نمونه ای متشکل از ۲۲۴ تن کارمند تمام وقت یک تولید کننده بزرگ و در شهر پکن چین با نمونه ای از ۲۱۲ کارمند تمام وقت از یک شرکت بزرگ دولتی را، ۲ بار سنجیدند. نتایج بار اول وجود همه عبارات را بر روی یک عامل نشان می داد (تک عاملی) و نتایج بار دوم، وجود ۴ عامل را نشان داد. پژوهشگران اظهار داشتند که یافته بار دوم ارجح است. همچنین، با عنایت به نمونه مذکور در چین برای ابزار مذکور، پایایی به روش همسانی درونی با محاسبه ضریب آلفا کرونباخ نیز سنجیده شد که برای مولفه های خودآگاهی ۰/۹۲، پردازش متوازن ۰/۸۱، اخلاق مداری ۰/۷۶ و شفافیت رابطه ای ۰/۸۷ بدست آمد.

Giallonardo و همکاران (۳۰) در پژوهش خود، روایی "پرسشنامه رهبری اصیل" را سنجیده اند. ولی پایایی به روش همسانی درونی با محاسبه ضریب آلفا کرونباخ را در برمیتون کانادا در نمونه ای متشکل از ۱۷۰ پرستار مورد سنجش قرار داده و برای کل ابزار ۰/۹۱ و برای مولفه های خودآگاهی، پردازش متوازن، اخلاق مداری و شفافیت رابطه ای به ترتیب ۰/۷۱، ۰/۸۳، ۰/۸۸ و ۰/۶۹ گزارش نمودند. زارع و همکاران (۳۱) در پژوهش خود برای "پرسشنامه رهبری اصیل"، روایی صوری و روایی محتوا به روش کیفی را توسط مدرسین دانشگاه (مشخصات و تعداد و تخصص گزارش نشده) سنجیده و مورد تایید گزارش نمودند. بعلاوه، روایی سازه به روش تحلیل عاملی اکتشافی با

پایایی ترکیبی برای تعیین ثبات درونی مولفه‌ها سنجیده شد که نتایج به ترتیب برای مزیت متجانس ۰/۷۹، ۰/۸۲؛ مزیت مشهود ۰/۸۲، ۰/۸۲؛ مزیت پویا ۰/۷۹، ۰/۷۶؛ مزیت مرکب ۰/۹۱، ۰/۹۰ و مزیت پایدار ۰/۸۰، ۰/۸۱ گزارش گردید. حسینی (۳۹) نیز در پژوهش خود جهت سنجش روایی صوری "پرسشنامه کسب مزیت رقابتی" را با نظر چند تن از مدرسین دانشگاهی (تعداد و مشخصات گزارش نشده) انجام و تایید شد. همچنین پایایی به روش همسانی درونی با محاسبه ضریب آلفا کرونباخ در بین کارکنان و مشتریان ۱۰ بانک ملت، ملی، کشاورزی، تجارت، رفاه کارگران، سامان، سرمایه، پارسین، اقتصاد نوین و کارآفرین شهر سنج (تعداد نمونه قید نشده) انجام گرفت و برای کل ابزار ۰/۹۵ و برای مولفه‌های مزیت متجانس، مزیت مشهود، مزیت پویا، مزیت مرکب و مزیت پایدار به ترتیب ۰/۸۲، ۰/۸۴، ۰/۸۴، ۰/۸۴ و ۰/۸۷ گزارش نمود.

"مقیاس توانمندسازی روانشناختی" (Psychological Empowerment Scale) توسط Spritzer در سال ۱۹۹۵ در کالیفرنیا جنوبی طراحی گردید (۴۰). مقیاس نامبرده دارای ۱۸ عبارت و ۵ زیر مقیاس شامل احساس شایستگی (feeling competent) ۴ عبارت شامل عبارت‌های ۱-۴، احساس خودمختاری (feeling of autonomy) ۴ عبارت شامل عبارت‌های ۵-۸، احساس موثر بودن (feeling effective) ۳ عبارت شامل عبارت‌های ۹-۱۱، احساس معناداری (meaningful feeling) ۳ عبارت شامل عبارت‌های ۱۲-۱۴، احساس اعتماد (feeling confident) ۴ عبارت شامل عبارت‌های ۱۵-۱۸ میب‌اشد. نمره گذاری این مقیاس به صورت لیکرت ۵ گزینه ای (۱: کاملاً مخالفم تا ۵: کاملاً موافقم) میباشد. حداقل و حداکثر نمره مقیاس مذکور ۱۸ تا ۹۰ بوده و تفسیر آن، نیز به این شرح است که ۳۶-۱۸: توانمندسازی روانشناختی پایین، ۵۴-۳۷: توانمندسازی روانشناختی متوسط، ۵۵ و به بالا: توانمندسازی روانشناختی بالا تفسیر می گردد (۴۱).

Vacharakiat (۴۲) در پژوهش خود روایی "مقیاس توانمندسازی روانشناختی" را سنجیده است. پایایی در نمونه ای از ۱۷۶ پرستار فیلیپینی و آمریکایی شاغل در ایالات متحده، به روش همسانی درونی با محاسبه ضریب آلفا کرونباخ مورد سنجش قرار گرفته که نتایج زیر مقیاس احساس شایستگی ۰/۸۰، احساس خودمختاری ۰/۸۲، احساس موثر بودن ۰/۸۸، احساس معناداری ۰/۷۹، احساس اعتماد

گزارش نموده اند. همچنین، پایایی به روش همسانی درونی با محاسبه ضریب آلفا کرونباخ را در نمونه ای از ۱۰۲ تن از معلمان و مدیران مجتمع های آموزشی استان کهگیلویه و بویر احمد مورد سنجش قرار داده و ۰/۷۳ گزارش نموده اند. همچنین، دلال نصیری و همکاران (۳۶) در پژوهش خود روایی محتوا به روش کیفی و صوری "پرسشنامه خلاقیت رندسیپ" را توسط اعضای هیئت علمی رشته روانشناسی صنعتی در دانشگاه آزاد اسلامی واحد مرودشت (تعداد گزارش نشده) بررسی و مورد تایید گزارش نمودند. بعلاوه، پایایی به روش همسانی درونی با محاسبه ضریب آلفا کرونباخ در ۸۹ تن از افراد شاغل در صنایع دستی شیراز محاسبه و ۰/۶۸ گزارش نمودند.

"پرسشنامه کسب مزیت رقابتی" (Competitive Advantage Questionnaire) توسط Naidoo در سال ۲۰۱۰ طراحی نمود (۳۷). پرسشنامه مذکور دارای ۱۷ عبارت و ۵ مولفه شامل مزیت متجانس (consistent advantage) ۴ عبارت شامل عبارت‌های ۱-۴، مزیت مشهود (obvious advantage) ۳ عبارت شامل عبارت‌های ۵-۷، مزیت پویا (dynamic advantage) ۳ عبارت شامل عبارت‌های ۸-۱۰، مزیت مرکب (compound advantage) ۴ عبارت شامل عبارت‌های ۱۱-۱۴ و مزیت پایدار (sustainable advantage) ۳ عبارت شامل عبارت‌های ۱۵-۱۷ می باشد. همچنین، نمره گذاری این به صورت لیکرت ۵ گزینه ای خیلی زیاد، زیاد، بی نظرم، کم و خیلی کم به ترتیب ۱-۵ می باشد. حداقل نمره ۱۷ و حداکثر ۸۵ است و نمره بدست آمده به این ترتیب می باشد که ۳۴-۱۷: بعنوان مزیت رقابتی کم، ۵۱-۳۵: مزیت رقابتی متوسط، ۵۲ و به بالا: مزیت رقابتی زیاد تفسیر می گردد (۳۸).

در خصوص روایی و پایایی در مطالعات خارجی پژوهشی یافت نشد.

کردلو و همکاران (۳۸) در پژوهش خود روایی صوری و محتوا به روش کیفی "پرسشنامه کسب مزیت رقابتی" با کمک ۱۰ تن از مدرسین دانشگاه خوارزمی بررسی و مورد تایید گزارش شد. همچنین، با ۲۶۰ تن از مشتریان مرد باشگاه های ورزشی آمادگی جسمانی و بدنسازی شهر زنجان، روایی سازه به روش تحلیل عاملی اکتشافی و تأییدی محاسبه نمودند. نتایج تحلیل عاملی اکتشافی و تأییدی وجود ۵ مولفه را نشان داد. بعلاوه، پایایی را با نمونه مذکور، به روش همسانی درونی با محاسبه ضریب آلفا کرونباخ و

ارایه شد. سپس، مجوز گردآوری داده‌ها دریافت شد. سپس، پژوهشگران مطالعه حاضر پس از معرفی خود و هدف پژوهش در حال انجام، پرسشنامه‌های اطلاعات جمعیت شناختی، "پرسشنامه رهبری اصیل"، "پرسشنامه خلاقیت رند سیپ"، "پرسشنامه کسب مزیت رقابتی" و "مقیاس توانمندسازی روانشناختی" را در اختیار نمونه‌ها قرار دادند. گردآوری داده‌ها حدوداً برای هر نمونه ۲۰ دقیقه زمان و در اتاق کار هر یک از کارکنان انجام شد. داده‌ها در یک دوره حدوداً ۳ ماهه و روزانه ۳ تا ۴ ساعت و در فاصله زمانی ۱۳۹۹/۷/۱۰ لغایت ۱۳۹۹/۹/۱۱ جمع‌آوری شد. ملاحظات اخلاقی پژوهش حاضر نیز به این صورت بود که تأکید شد نیازی به ذکر نام و نام خانوادگی در پرسشنامه نبوده و اطلاعات آن‌ها کاملاً محرمانه حفظ شده و در جایی گزارش نخواهد شد؛ جهت شرکت در پژوهش، رضایت کامل داشته باشند.

در پژوهش حاضر، فرض طبیعی بودن داده‌ها با مقادیر چولگی و کشیدگی بررسی شد. بعلاوه، تحلیل داده‌ها در ۲ سطح آمار توصیفی و استنباطی انجام شد. در سطح آمار توصیفی، از شاخص‌های آماری فراوانی، درصد فراوانی، میانگین و انحراف استاندارد و آمار استنباطی از روش الگوی معادلات ساختاری (Structural Equation Model) بهره گرفته شد. در نهایت، تحلیل داده‌ها در نرم‌افزارهای آماری اس‌پی‌اس اس نسخه ۲۰ و آموس نسخه ۱۶ انجام گردید.

### یافته‌ها

داده‌ها از پاسخ‌دهندگان برابر ۴۸۵ تن بود. تعداد ۳۴۹ تن (۷۲ درصد) از پاسخ‌دهندگان مرد و ۱۳۶ تن (۲۸ درصد) زن بودند، که این آمار اشاره به حضور کمتر بانوان در رئوس امور مدیریتی و کارشناسی ورزش کشور دارد. از مجموع ۴۸۵ تن پاسخ‌دهنده ۳۴۴ تن (۷۱ درصد) متأهل و ۱۴۱ تن (۲۹ درصد) مجرد بودند. به لحاظ توزیع سنی، ۱۴۹ تن (۴۰ درصد) پاسخ‌دهندگان سنی در دامنه ۳۶ تا ۴۰ سال را داشتند و به ترتیب ۱۴۱ تن (۲۹ درصد) دامنه سنی ۳۱ تا ۳۵ سال، ۵۸ تن (۱۲ درصد) دامنه سنی بیش از ۴۰ سال، ۵۳ تن (۱۱ درصد) دامنه سنی ۲۶ تا ۳۰ سال و در نهایت کمترین فراوانی ۳۹ تن (۸ درصد) متعلق بود به دامنه سنی ۲۰ تا ۲۵ سال. دامنه تحصیلات پاسخ‌دهندگان از دکتری تا کاردانی قرار داشت که مدرک کارشناسی با ۱۶۵ تن (۳۴ درصد) بیشترین فراوانی را به خود اختصاص داده بود و

۰/۸۴ و برای کل مقیاس ۰/۹۰ گزارش نمود. Fedai Çavus (۴۱) در پژوهش خود، روایی سازه به روش تحلیل عاملی تأییدی را برای "مقیاس توانمندسازی روانشناختی" در نمونه ۲۸۰ تن از مدیران سطح متوسط یک تولیدی در ترکیه مورد سنجش قرار داد که نتایج وجود ۳ زیر مقیاس (احساس معناداری، احساس تعیین سرنوشت و احساس موثر بودن) را نشان داد. همچنین، با عنایت به نمونه مذکور پایایی به روش همسانی درونی با محاسبه ضریب آلفا کرونباخ محاسبه و ۰/۸۱ - ۰/۷۰ گزارش نمود.

ربیعی مندجین و قدس آنچه کند (۴۳) در پژوهش خود، روایی محتوا به روش کیفی "مقیاس توانمندسازی روانشناختی" را بر اساس نظر متخصصان (تعداد و مشخصات گزارش نشده) مورد تأیید گزارش نمودند. همچنین، پایایی مقیاس به روش همسانی درونی با محاسبه ضریب آلفا کرونباخ در بین ۲۶۳ تن از کارکنان شهرداری منطقه ۱۸ تهران سنجیده و ۰/۸۱ گزارش کردند. اسلامی و همتی مرادآبادی (۴۴) در پژوهش خود اظهار داشتند که روایی "مقیاس توانمندسازی روانشناختی" بررسی و مورد تأیید بوده است (اما نوع روایی و تعداد متخصصان قید نشده). بعلاوه، پایایی ابزار مذکور را به روش همسانی درونی با محاسبه ضریب آلفا کرونباخ در نمونه‌ای متشکل از ۵۳ تن از مدرسین تربیت بدنی شرکتکننده در همایش ملی توسعه علمی والیبالی اراک در سال ۱۳۸۸ سنجیده و ۰/۸۸ گزارش نمودند.

در پژوهش حاضر، روایی محتوا و صوری به روش کیفی "پرسشنامه رهبری اصیل"، "پرسشنامه خلاقیت رند سیپ"، "پرسشنامه کسب مزیت رقابتی" و "مقیاس توانمندسازی روانشناختی" توسط ۱۰ تن از مدرسین رشته مدیریت ورزشی دانشگاه آزاد اسلامی واحد بروجرد بررسی و تأیید شد. همچنین، پایایی به روش همسانی درونی با محاسبه ضریب آلفا کرونباخ ابزارهای نامبرده، در نمونه‌ای متشکل ۳۰ تن از کارکنان وزارت ورزش و جوانان شهر تهران مورد سنجش قرار گرفته و به ترتیب ۰/۹۵، ۰/۸۷، ۰/۸۹ و ۰/۸۹ محاسبه گردید. شایان ذکر است کل ابزارهای مورد استفاده در پژوهش حاضر، به صورت ترجمه شده در سایت‌های معتبر موجود بوده که خریداری و مورد استفاده قرار گرفته است.

جهت گردآوری داده‌ها، ابتدا معرفی‌نامه از گروه مدیریت ورزشی دانشگاه آزاد اسلامی واحد بروجرد دریافت و به واحد حراست و پژوهش وزارت ورزش و جوانان شهر تهران



در جایگاه سوم، ۸۳ تن (۱۷ درصد) با سابقه شغلی ۶ تا ۱۰ سال چهارم و نهایتاً ۳۴ تن (۷ درصد) با سابقه شغلی بیشتر از ۲۱ سال در جایگاه پنجم بودند. تعداد ۱۹۹ تن (۴۱ درصد) افراد مورد مطالعه سابقه حضور ۴ و ۵ دفعه در کلاس ها و دوره های دانش افزایی را دارند، و تعداد ۸۲ تن (۱۷ درصد) سابقه حضور ۳ دفعه و یا کمتر از آن در کلاس ها و دوره های دانش افزایی را دارند. ۲۰۹ تن (۴۳ درصد) پست شغلی پاسخ دهندگان مورد مطالعه پست شغلی کارشناسی دارند، ۷۷ تن (۱۶ درصد) پست شغلی مدیریت و از ۱۹۹ تن (۴۱ درصد) در سایر پست های اداری مشغول به انجام وظیفه می باشد.

بعد از آن کارشناسی ارشد با ۱۵۱ تن (۳۱ درصد)، دکتری ۹۷ تن (۲۰ درصد) و کاردانی با ۷۲ تن (۱۵ درصد) به ترتیب در طبقات بعدی بودند. نکته حائز اهمیت این بود که ۲۴۸ تن (۵۱ درصد) از پاسخ دهندگان دارای تحصیلات تکمیلی بودند. در حوزه شغلی ۳۰۵ تن (۶۳ درصد) افراد مورد مطالعه مرتبط با ورزش و ۱۸۰ تن (۳۷ درصد) افراد مرتبط با جوانان بود. پاسخ دهندگان ۱۶۵ تن (۳۴ درصد) با سابقه شغلی ۱۱ تا ۱۵ سال بیشترین فراوانی را داشتند و پس از آن ها ۱۱۶ تن (۲۴ درصد) با سابقه شغلی کمتر از پنج سال حضور داشتند، ۸۷ تن (۱۸ درصد) با سابقه شغلی ۱۶ تا ۲۰ سال

جدول ۱: نسبت چولگی به خطای استاندارد چولگی و نسبت کشیدگی به خطای استاندارد کشیدگی

متغیرها	نسبت ضریب به خطا در چولگی	نسبت ضریب به خطا در کشیدگی
رهبری اصیل	-۰/۰۵	۱/۵۴
توانمندسازی روانشناختی	-۰/۵۵	۱/۴۵
خلاقیت فردی	-۰/۱۸	-۰/۲۸
مزیت رقابتی	-۰/۱۸	-۰/۲۸

به خطای چولگی و کشیدگی با توجه به مقادیر بدست آمده از قدر مطلق ۲ کمتر است در نتیجه توزیع داده های پژوهش از وضعیت نرمال برخوردار می باشد. در ذیل روابط همبستگی بین متغیرهای پژوهش آورده شده است (جدول ۲).

فرض طبیعی بودن داده ها با مقادیر چولگی و کشیدگی بررسی شد. جهت طبیعی بودن داده ها با استفاده از این شاخص ها لازم است نسبت ضریب به خطای چولگی و کشیدگی مقادیر بدست آمده از قدر مطلق ۲ کمتر باشد. همانگونه که از نتایج جدول ۱ مشخص است، نسبت ضریب

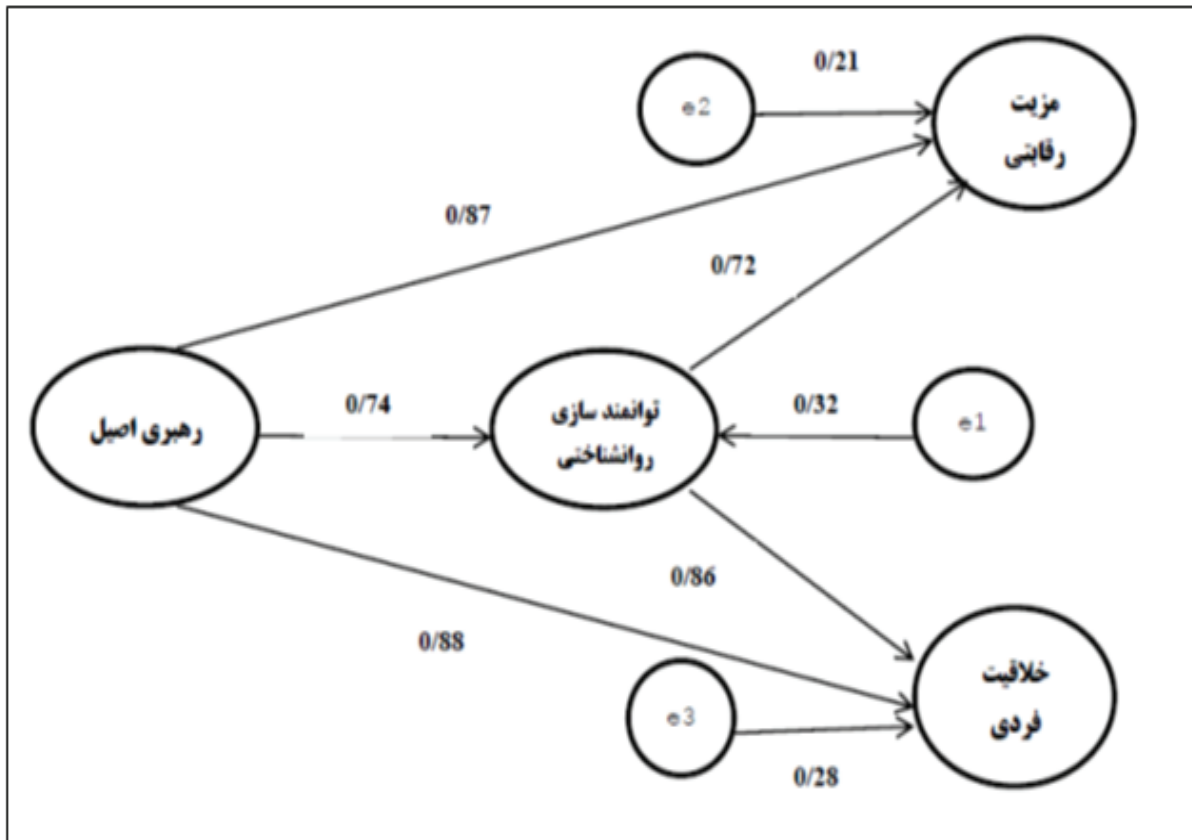
جدول ۲: ماتریکس همبستگی متغیرهای پژوهش

ردیف	متغیرها	۱	۲	۳	۴
۱	رهبری اصیل	-			
۲	توانمندسازی روانشناختی	۰/۵۴۴ **	-		
۳	خلاقیت فردی	۰/۴۷۱ *	۰/۳۷۶ *	-	
۴	مزیت رقابتی	۰/۴۷۱ *	۰/۷۰۱ **	۰/۶۰۵ **	-

\*\* $(P < 0.05)$  \* $(P < 0.01)$

رقابتی، خلاقیت فردی و توانمندسازی روانشناختی همبستگی مثبت و معناداری مشاهده شد.

بر اساس اطلاعات خروجی آزمون پیرسون و همانطور که در جدول ۲ مشاهده می شود، بین رهبری اصیل با مزیت



شکل ۱: الگوی ساختاری (ضرایب بتا مسیر)

همچنین با توجه به شاخص های برازش الگو که در جدول ۳ ارائه شده اند ضرایب بتا کسب شده در الگو قابل اتکا و معنادار میباشند. برای آزمون تأثیر یک متغیر میانجی، یک آزمون پرکاربرد بنام آزمون سوبل (Sobel test) وجود دارد، که برای معناداری تأثیر میانجی یک متغیر در رابطه میان ۲ متغیر دیگر بکار می رود. از طریق این آزمون یک مقدار Z-value بدست می آید که در صورت بیشتر شدن این مقدار از ۱/۹۶ می توان در سطح ۹۵ درصد معنادار بودن تأثیر میانجی یک متغیر را تأیید نمود، و بیشتر شدن از ۲/۵۸ در سطح ۹۹ درصد معنادار بودن تأثیر میانجی یک متغیر را تأیید نمود. بر اساس نتایج خروجی این آزمون مقدار Z-value برای مسیر (رهبری اصیل -> توانمندسازی روانشناختی -> خلاقیت فردی) برابر با ۱/۹۶۴ و برای مسیر (رهبری اصیل -> توانمندسازی روانشناختی -> مزیت رقابتی) برابر با ۳/۱۳۴ محاسبه شد. بنابراین، این ۲ مسیر غیر مستقیم با توجه به نمره Z کسب شده از آزمون سوبل، قابل قبول می باشند.

نقش رهبری اصیل و توانمندسازی روانشناختی بر خلاقیت فردی و مزیت رقابتی (شکل های e خطاهای وارد بر هر متغیر هستند که باید مقادیر آنها پایینتر از ۰/۵ باشد که اینجا درست می باشد). الگوی مربوط به همبستگی رهبری اصیل و توانمندسازی روانشناختی بر کسب مزیت رقابتی و خلاقیت فردی در شکل ۱ ارائه شده است. بر اساس نتایج بدست آمده رهبری اصیل با ضریب مسیر ۰/۸۸ به صورت مستقیم و همچنین توانمندسازی روانشناختی با ضریب مسیر ۰/۸۶ همبستگی معناداری با خلاقیت فردی داشتند. از دیگر سو، رهبری اصیل با ضریب مسیر ۰/۸۷ به صورت مستقیم و توانمندسازی روانشناختی با ضریب مسیر ۰/۷۲ همبستگی معناداری با کسب مزیت رقابتی در کارمندان وزارت ورزش و جوانان داشته است. همچنین رهبری اصیل با ضریب مسیر ۰/۷۴ به صورت مستقیم با توانمندسازی روانشناختی همبستگی معناداری دارد. قابل ذکر است که میزان خطای وارد شده به ۳ متغیر درونزا (توانمندسازی روانشناختی، خلاقیت فردی و مزیت رقابتی) کمتر از (۰/۵) بوده است.

جدول ۳: شاخص‌های برازش الگو ساختاری همبستگی رهبری اصیل و توانمندسازی روانشناختی بر مزیت رقابتی و خلاقیت فردی

شاخص برازش	میزان	ملاک	تفسیر
CMIN/DF	۴/۱۹	کمتر از ۵	برازش مطلوب
p-value x2	۰/۰۰۱	بیشتر از ۰/۰۵	غیر قابل قبول
شاخص نیکویی برازش (GFI)	۰/۹۸	بیش از ۰/۹۰	برازش مطلوب
شاخص توکر- لویس (TLI)	۰/۹۵	بیش از ۰/۹۰	برازش مطلوب
شاخص برازش تطبیقی (CFI)	۰/۹۴	بیش از ۰/۹۰	برازش مطلوب
ریشه میانگین مربعات خطای برآورد (RMSEA)	۰/۰۷۱	کمتر از ۰/۰۸	برازش مطلوب
شاخص برازش مقتصد هنجار شده (PNFI)	۰/۶۳	بیشتر از ۰/۵	برازش مطلوب

بیشتری کار کنند و احساسات مثبت بیشتری را نیز تجربه کنند که این احساسات مثبت می‌تواند میزان توجه کارکنان و دامنه شناخت را گسترده‌تر کند، بنابراین احتمال توانمندسازی آن‌ها، را افزایش می‌دهد.

همچنین، نتایج نشان داد رهبری اصیل با خلاقیت همبستگی معنادار داشته است و از این جهت، با یافته‌های پژوهش Muceldili و همکاران (۳)، Cerne و همکاران (۴۹) و میرمحمدی و رحیمیان (۱۱) که نشان داد، رهبری اصیل را همبستگی مثبت و معناداری با خلاقیت کارکنان داشته، همخوانی دارد (چون در پژوهش حاضر نیز، نتایج نشان داد رهبری اصیل با خلاقیت همبستگی معنادار دارد). این یافته را نیز می‌توان چنین تبیین نمود که اگر مدیران به نقش رهبری خود در ارتقای سطح خلاقیت کارکنان توجه داشته باشند، با کارکنان خود تعامل سازنده داشته باشند و از بازخوردها استقبال کنند، قبل از هر گونه تصمیمگیری، اطلاعات را با کمک کارکنان خود تجزیه و تحلیل نمایند، در ادامه راهی باز میسر می‌گردد تا کارکنان نیز توانایی‌های خود را پذیرفته و در پی تقویت بیشتر آن نیز تلاش نمایند (۵۰)؛ همچنین، زمانیکه ایده‌های کارکنان مورد بررسی و پذیرش رهبران قرار گیرد، موجب شکوفایی و تقویت خلاقیت کارکنان خواهد شد. بعبارت دیگر، رهبری اصیل با استفاده از فرایند خودآگاهی موجب افزایش استقلال افراد زیردست خود می‌شوند که این خود موجب افزایش رفتارهای خلاقانه می‌شود، رهبران اصیل با استفاده از الگوهای رفتاری و اخلاقی، برای کارکنان خود جوی مملو از اعتماد درون سازمانی را به وجود می‌آورند و با اعتماد به نفس دادن به کارکنان، باعث می‌شوند کارکنان از خطرپذیری و تجربه کردن نهراسند و این خود زمینه ساز افزایش ایده‌های خلاقانه در افراد می‌گردد.

مقدار شاخص نسبت بحرانی به درجه آزادی (CMIN/DF) برابر ۴/۱۹، شاخص نیکویی برازش (GFI) ۰/۹۸، شاخص برازش تطبیقی (CFI) ۰/۹۴، شاخص توکر- لویس (TLI) ۰/۹۵، شاخص برازش مقتصد هنجار شده (PNFI) ۰/۶۳ و مقدار ریشه میانگین مربعات خطای برآورد (RMSEA) نیز ۰/۰۷۱ است. همه این شاخص‌ها در محدوده برازش مطلوب قرار دارند (جدول ۳).

## بحث

پژوهش حاضر با هدف تعیین همبستگی رهبری اصیل و خلاقیت فردی و کسب مزیت رقابتی با تبیین نقش میانجی توانمندسازی روانشناختی کارکنان وزارت ورزش و جوانان شهر تهران سال ۱۳۹۹ انجام شد.

نتایج حاکی از آن است که رهبری اصیل با توانمندسازی روانشناختی کارکنان همبستگی معناداری دارد و با نتایج پژوهش Kumar و همکاران (۱۹)، Li و همکاران (۴۵)، Avolio و همکاران (۴۶)، Albrecht و همکاران (۴۷)، Moriano و همکاران (۴۸) و Arda و همکاران (۱) همسو است. بعنوان مثال، نتایج پژوهش Avolio و همکاران (۴۶)، نشان داد که رهبران اصیل به وسیله خودآگاه بودن، صادق بودن با کارکنان، تصمیم گرفتن براساس با استانداردهای اخلاقی درونی شده و قادر بودن به تحلیل واقع‌گرایانه همه اطلاعات مربوط شامل نظرات و پیشنهادهای مخالف کارکنان، موجب توانمندسازی روانشناختی در کارکنان می‌شوند. به عبارت دیگر، رهبری اصیل قابلیت‌های توانمندسازی روانشناختی را تحت تأثیر قرار می‌دهد. این یافته را می‌توان چنین تبیین نمود با عنایت به اینکه، رهبران اصیل انگیزش درونی کارکنان را بالا می‌برند و از طریق تبادلات اجتماعی مثبت با پیروانشان ممکن است باعث شوند کارکنان با علاقه و شور

## رحمان صادقی و همکاران

Avey و همکاران (۵۲) و سیدعامری و همکاران (۱۰) نیز با نتایج پژوهش حاضر همخوانی داشته و بیانگر ارتباط معنادار میان توانمندسازی روانشناختی با رهبری اصیل و خلاقیت بود. این یافته را نیز می توان چنین تبیین نمود: به نظر میرسد رهبران اصیل با شناخت توانمندی های کارکنان می توانند خلاقیت را در بین ایشان تقویت نمایند. عبارت دیگر، رهبری که توانایی ها و توانمندی های کارکنان خود را بخوبی شناخته باشد، با تشویق و ترغیب ایشان می تواند خلاقیتشان را تقویت و افزایش دهد.

### نتیجه گیری

نتایج نشان داد که رهبری اصیل با توانمندسازی روانشناختی کارکنان همبستگی معنادار داشته و توانمندسازی روانشناختی با کسب مزیت رقابتی در کارکنان وزارت ورزش و جوانان، همبستگی مثبت و معنادار داشته است. پیشنهاد می شود وزارت ورزش و جوانان از برنامه هایی که موجب توانمندسازی و خلاقیت فردی کارکنان می شود، بهره گیرند. از جمله محدودیت های پژوهش حاضر به دسترسی محدود به کارکنان ستادی و همچنین تعداد زیاد سوالات ابزارها و خستگی شرکت کنندگان در پاسخدهی می توان اشاره نمود.

### سیاسگزاری

مقاله حاضر مستخرج از رساله دکتری دانشجو، رحمان صادقی به راهنمایی خانم دکتر نازنین راسخ و آقای دکتر محمد نیکروان می باشد، که در سایت پژوهشیار به آدرس <https://ris.iau.ac.ir> و کد ۱۱۲۴۸۱۸۱۷۲۷۳۶۴۷۱۳۹۹۱۲۹۸۴۳ ثبت گردیده است. در پایان، از کلیه کارکنان وزارت ورزش و جوانان به منظور همکاری در گردآوری داده های این پژوهش، تشکر و قدردانی می شود.

### تضاد منافع

نویسندگان مقاله حاضر هیچگونه تضاد منافی گزارش نکردند.

بعلاوه، یافته های به دست آمده نشان می دهد توانمندسازی روانشناختی کارکنان با مزیت رقابتی، همبستگی معناداری دارد و این یافته با نتایج پژوهش Albrecht و همکاران (۴۷)، عموزاده و برزگر (۵۱) و صفری و همکاران (۷) مطابقت داشته است. نتایج پژوهش های مذکور نیز همچون پژوهش حاضر حاکیست که بین توانمندسازی روانشناختی با مزیت رقابتی رابطه معناداری وجود دارد. از آنجا که توانمندسازی، متغیری شخصی و درونی است و تا افراد مایل نباشند، کسی نمی تواند آن ها را توانمند سازد؛ لذا، مدیران باید نقش تسهیلگری را ایفا نموده و با استفاده از فنون و راهبردهای مدیریتی، شرایط سازمانی را برای توانمندسازی کارکنان مهیا کنند. خالی از لطف نخواهد بود که در این راستا، به کارکنان مسئولیتی را واگذار شود که در انجام آن قابلیتها و مهارتهای لازم را داشته باشند و این فعالیت ها به نوبه خود باعث میشود افراد در سازمان احساس شایستگی نموده و در نهایت، سازمان کارکنانی توانمند داشته باشد و با داشتن کارکنانی توانمند به کسب مزیت رقابتی دست یابد. بعلاوه، نتایج پژوهش نشان داد که رهبری اصیل با کسب مزیت رقابتی همبستگی معناداری دارد. نتایج این پژوهش، با نتایج پژوهش Rabeea Mahdi & Khalid Almsafir (۸)، Arda و همکاران (۱)، اکبری (۲۷) و اکبری و همکاران (۲۲) مطابقت دارد چراکه، بنا به نتایج پژوهش های نامبرده نیز همچون پژوهش حاضر مشخص شده که بین رهبری اصیل با کسب مزیت رقابتی همبستگی معناداری وجود دارد. در خصوص این یافته نیز چنین میتوان اظهار داشت که، استفاده از رهبرانی شایسته و اصیل، کمک میکند که قبل از تصمیمگیری، ابتدا به تفسیر و پردازش اطلاعات اقدام نموده و این عمل خود موجب جلوگیری از انجام کارهای غیرضروری شده و ارائه خدمات با کمترین هزینه و همگام با فناوری های نوین و بدنبال آن، میتواند کسب مزیت رقابتی را برای سازمان به ارمغان آورد.

در نهایت، نتایج حاصل از الگوی ساختاری میانجی نیز نشان داد، متغیر توانمندسازی روانشناختی همبستگی معنادار و نسبی با رهبری اصیل و خلاقیت دارد. در این راستا، نتایج پژوهش

## References

1. Arda OA, Aslan T, Alpan L. Review of implications in authentic leadership studies. *Social and Behavioral Sciences*. 2016; 229 (1): 246-252. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2016.07.135>
2. Gardner WL, Cogliser CC, Davis KM, Dickens MP. Authentic leadership: A review of the literature and research agenda. *The Leadership Quarterly*. 2011; 22 (6): 1120- 1145. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2011.09.007>
3. Muceldili B, Turan H, Erdil O. The influence of authentic leadership on creativity and innovativeness. *Social and Behavioral Sciences*. 2013; 99 (?): 673-681. <https://www.researchgate.net/publication/270848411> <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2013.10.538>
4. Perren L. Strategic discourses of 'competitive advantage: Comparing social representation of causation in academia and practice. *Scandinavian Journal of Management*. 2013; 29 (3): 235-246. <https://doi.org/10.1016/j.scaman.2012.12.001>
5. Saeidi P, Sofian S, Saeidi P, Saeidi SP, Saeidi SP. [How does corporate social responsibility contribute to firm financial performance? The mediating role of competitive advantage, reputation, and customer satisfaction]. *Journal of Business Research*. 2015; 68(2): 341-350. <https://daneshyari.com/article/preview/1017238.pdf> <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2014.06.024>
6. Mattsson S, Karlsson M, Fast-Berglund A, Hansson I. Managing production complexity by empowering workers: Six cases. *Variety Management in manufacturing proceedings of the 47th CIRP Conference on Manufacturing Systems*. 2014. <https://doi.org/10.1016/j.procir.2014.02.041>
7. Safari M, Ahmadi H, Hashemi A. [Achieving competitive advantage through empowering employees: An empirical study]. *Far East Journal of Psychology and Business*, 2011; 3 (2): 26-37. [https://www.researchgate.net/publication/227436431\\_](https://www.researchgate.net/publication/227436431_)
8. Rabeea Mahdi OR, Khalid Almsafr M. The role of strategic leadership in building sustainable competitive advantage in the academic environment. *Social and Behavioral Sciences*. 2014; 129 (5): 289- 296. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2014.03.679>
9. Qane Nia M. [The effect of teaching positive leadership behaviors on psychological capital, job motivation, organizational trust and employee job performance]. PhD thesis Shahid Chamran University of Ahvaz - Faculty of Educational Sciences and Psychology. 2014. <https://www.virascience.com/thesis/789495/>
10. Seyed Ameri MH, Mohammadi M, Sayadi MA. [Investigating the relationship between psychological factors of empowerment and entrepreneurship of employees of Ilam General Directorate of Sports and Youth]. *Physiological research and Management in Sports*. 2016; 8 (2): 95-108. [http://www.sportrc.ir/article\\_66957.html](http://www.sportrc.ir/article_66957.html)
11. Mir Mohammadi M, Rahimian M. [Investigating the effect of genuine leadership on individual creativity of employees according to the mediating role of psychological capital]. *Management Research in Iran*. 2014; 18 (3): 181-203. <http://ensani.ir/file/download/article/20150518133358-9566-116.pdf>
12. Ahmadi AA, Shahbazi M, Bigli S. [The relationship between managers' leadership style and employee creativity with the mediating role of organizational culture in Tehran]. *Humanities Research*. 2013; 5(30): 112-149. <http://noo.rs/BfLp5>
13. Eidipour K, Zardashtian S, Abbasi H. [Relationship between servant leadership style and individual creativity of employees of sports and youth departments of Lorestan province]. *2nd International Conference on Management, Accounting and Economics*. 2016; 3 (6): 29- 37. [https://smms.basu.ac.ir/article\\_611.html](https://smms.basu.ac.ir/article_611.html)
14. Rahimnia F, Hosseinpour F. [Investigating the effect of genuine leadership role on employee creativity with respect to the mediating role of hope and positive emotion]. *2nd International Conference on Management, Accounting and Economics*. Tehran. 2017. <https://profdoc.um.ac.ir/articles/a/1061753.pdf>
15. Jahanian R, Haddi T. [Investigating the relationship between intellectual capital and innovation and creativity of human resources in the organization]. *Employment and Creativity*. 2015; 5 (1): 65-92. <https://www.sid.ir/fa/journal/ViewPaper.aspx?id=249802>
16. Bahmani F, Kargar GA, Afshari M. [Investigating the role of cognitive empowerment dimensions on coaching creativity habits]. *Sports Management Studies*. 2015; 7 (31): 149-164. <https://civilica>



- com/doc/765226/
17. Poor Khalil M. [The role of psychological empowerment factors in promoting creativity of Baqiyatallah University of Medical Sciences staff]. 2012. Master thesis. Baqiyatallah University of Medical Sciences. <https://ut.ac.ir/fa/thesis/28744>
  18. Sadeghi R. ]The effect of genuine leadership on individual creativity and gaining competitive advantage by explaining the role of mediator of psychological empowerment staff of the Ministry of Sports and Youth[. Dissertation for PhD degree in Physical Education and Sport Sciences. Islamic Azad university Boroujerd Branch. Faculty of Humanities. Department of Physical Education. 2021.
  19. Kumar PR, Madhusmita P, Lalatendu Kesari J. Transformational leadership and psychological empowerment: Mediating effect of organizational culture in Indian retail industry. *Journal of Enterprise Information Management*. 2017; 30 (1): 82-95. [https://doi.org/10.1108/JEIM-01-2016-0026](https://www.tib.eu/en/search/id/emerald%3Adoi~10.1108%252FJEIM-01-2016-0026/Transformational-leadership-and-psychological-empowerment/)
  20. Badri M, Nodehi H. [predicting innovation capabilities based on authentic leadership style in education]. *Journal of Innovation and Creativity in Humanities*. 2017; 6 (3): 125- 150. [http://journal.bpj.ir/article\\_529155.html](http://journal.bpj.ir/article_529155.html)
  21. Soltani M, Kargar GA, Keshkar S, Ghafouri F. ]Identifying and ranking factors affecting obtaining competitive advantage in Iran professional football clubs with RBV approach[. *Journal of New Approaches in Sports Management*. 2018; 6 (20):81-93. <http://ntsmj.issma.ir/article-1-1070-fa.html>
  22. Akbari M, Nikokar H, Esmailzadeh M. [Investigating the role of transcendent leadership on organizational performance mediated by competitive advantage]. *Journal of Organizational Resource Management Research*. 2016; 6 (3): 1-17. <http://ormr.modares.ac.ir/article-28-3586-fa.html>
  23. Tripathi N, Bharadwaja M. Empowering leadership and psychological health: The mediating role of psychological empowerment. *Employee Responsibilities and Rights Journal*. 2020; 32 (3): 97-121. <https://doi.org/10.1007/s10672-020-09349-9>
  24. Ghiasi Nadishan S, Jahani Javanmardi F, Khorsandi Taskoh A. [The relationship between psychological empowerment and creativity among the staff of the Ministry of Communications and Information Technology]. *Journal of Innovation and Creativity in Humanities*. 2017; 6 (3): 77-96. [http://journal.bpj.ir/article\\_529153.html?lang=fa](http://journal.bpj.ir/article_529153.html?lang=fa)
  25. Laschinger HKS, Borgogni L, Consiglio Ch, Read E. The effects of authentic leadership, six areas of work life, and occupational coping self-efficacy on new graduate nurses' burnout and mental health: A cross-sectional study. *International Journal of Nursing Studies*. 2015; 52(6): 1080-1089. <https://pubmed.ncbi.nlm.nih.gov/25801311/> <https://doi.org/10.1016/j.ijnurstu.2015.03.002>
  26. Zafari H, Abedi R, Kanfchian M. ]The effect of leadership styles on competitive advantage with respect to the mediating role of individual creativity and organizational innovation, a case study of companies located in the Science and Technology Park of the University of Tehran[. 2nd International Conference on Management and Accounting. Tehran. 2017. <https://civilica.com/doc/642489/>
  27. Akbari M. [Investigating the impact of strategic leadership on competitive advantages mediated by Dual Power Innovation (Case study: Production companies in Arak)]. *Quarterly Journal of Business Research*. 2014; 19 (74): 81-104. <http://ensani.ir/fa/article/358815>
  28. Hooman HA. [Structural Equation Modeling Using LISREL Software (with modifications)]. Tehran: Samt. 2014.
  29. Walumbwa F, Avolio B, Gardner W, Wernsing T, Peterson S. Authentic leadership: Development and validation of a theory-based measure. *Journal of Management*. 2008; 34 (1): 89-126. <https://digitalcommons.unl.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1021&context=managementfacpub> <https://doi.org/10.1177/0149206307308913>
  30. Giallonardo LM, Wong CA, Iwasiw CL. Authentic Leadership of Preceptors: Predictor of new graduate nurses work engagement and job satisfaction. *Journal of Nursing Management*. 2010; 18 (8): 993-1003. <https://doi.org/10.1111/j.1365-2834.2010.01126.x>
  31. Zare A, Azadi MH, Sepehri S. [Genuine leadership

- and the tendency to leave the job: Explaining the mediating role of organizational bullying and burnout]. *Journal of Disciplinary Management Research (Disciplinary Management Studies)*. 2018; 13 (2): 333-359. <https://www.sid.ir/fa/journal/ViewPaper.aspx?id=463393>
32. Mortazavi L, Shojaei MH. [Investigating the relationship between perceived genuine leadership and promotional and preventive psychological ownership]. *Journal of Transformation Management*. 2015; 7 (14): 104-128. <http://ensani.ir/fa/article/373439/>
  33. Zarghami HR, Jafari M, Akhavan P. [Investigating the relationship between creativity and motivation of people for innovation in research organizations: A case study in Intelligent Signal Processing Research Institute]. *Journal of Innovation and Creativity in the Humanities*. 2012; 1 (4): 37-63. <https://www.sid.ir/fa/journal/ViewPaper.aspx?id=206314>
  34. Narenji-Sani F, Mirkamali S.M, Mostafavi ZA, A'lam F. [Investigating the factor structure of knowledge sharing, organizational trust and creativity]. *Journal of Educational and Scholastic Studies*. 2017; 6 (1): 9-40. [http://pma.cfu.ac.ir/article\\_549.html?lang=en](http://pma.cfu.ac.ir/article_549.html?lang=en)
  35. Ghare khani H, Elyasi HA, Fooladi Heidarloo N. [The relationship between the leadership style of the managers of educational complexes and the creativity of physical education teachers in Kohkiluyeh and Boyer-Ahmad Provinces]. *Journal of Sports Management and Motor Behavior*. 2014; 10 (20): 55-62.
  36. Dallal Nasiri S, Ahmadi EA, Barzegar M. [Study the relationship between creativity and job satisfaction in Shiraz handcraft employees]. *Journal of Scientific & Research Quarterly*. 2013; 2 (3): 169-205. [http://journal.bpj.ir/article\\_523682.html?lang=en](http://journal.bpj.ir/article_523682.html?lang=en)
  37. Naidoo V. Firm survival through a crisis: The influence of market orientation, marketing innovation and business strategy. *Journal of Industrial Marketing Management*. 2010; 39 (8): 1311-1320. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2010.02.005>
  38. Kordlu H, Tariverdi A, Poor Soltani Zarandi H. [Validation and reliability of Competitive Advantage Scale in Sport]. *Journal of Sport Management Studies*. 2019; 11 (56): 205- 226. [https://smrj.ssrc.ac.ir/article\\_1537.html](https://smrj.ssrc.ac.ir/article_1537.html)
  39. Hosseini S. [Investigating the relationship between marketing performance and competitive advantage in commercial reservoirs of Kurdistan Province (Case study: Sanandaj Banks)]. M.Sc. Thesis. Islamic Azad University Sanandaj Branch. 2011.
  40. Spreitzer GM. Psychological empowerment in the workplace: Dimensions, measurement, and validation. *Academy of Management Journal*. 1995; 38 (5): 1442- 1465. <https://doi.org/10.5465/256865>
  41. Fedai Çavus M. Social Structural Factors and Perceptions of Empowerments. 2008. <https://www.researchgate.net/publication/259573832>.
  42. Vacharakiat M. The relationships of empowerment, job satisfaction, and organizational commitment among Filipino and American registered nurses working in the U.S.A. A Dissertation submitted in partial fulfillment of the requirements for the degree of Doctor of Philosophy at George Mason University. 2008. <http://mars.gmu.edu/handle/1920/3363?show=full>
  43. Rabi'i Mandjin MR, Quds Aqchakand SZ. [Investigating the relationship between psychological empowerment of employees and improving the level of improving their performance in the municipality of District 18]. *Journal of Urban Management Studies*. 2016; 12 (44): 549-561. [http://irisweb.ir/files/site1/rds\\_journals/1081/article-1081-209430.pdf](http://irisweb.ir/files/site1/rds_journals/1081/article-1081-209430.pdf)
  44. Eslami S, Hemati Morad Abadi J. [The investigation of relationship between psychological empowerment factors and entrepreneurship in teacher of physical in university]. *Journal of Sport Management Studies*. 2014; 6 (26): 165-180. [https://smrj.ssrc.ac.ir/article\\_49.html?lang=fa](https://smrj.ssrc.ac.ir/article_49.html?lang=fa)
  45. Li C, Wu K, Johnson DE, Wu M. Moral leadership and psychological empowerment in China. *Journal of Managerial Psychology*. 2012; 27(1): 90-108. [https://www.researchgate.net/publication/238599166\\_Moral\\_leadership\\_and\\_psychological\\_empowerment\\_in\\_China](https://www.researchgate.net/publication/238599166_Moral_leadership_and_psychological_empowerment_in_China) <https://doi.org/10.1108/02683941211193875>
  46. Avolio BJ, Gardner W.L, Walumbwa F.O, Luthans F, May DR. Unlocking the Mask: A look at the process by which authentic leaders impact follower attitudes and behaviors. *The Leadership Quarterly*. 2004; 15(6): 801-823. <http://www.iprcr>.

- net/LDI/pdfs/sdarticle-unlocking-the-mask.pdf  
<https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2004.09.003>
47. Albrecht SL, Bakker A.B, Gruman JA, Macey WH, Saks AM. Employee engagement, human resource management practices and competitive advantage: An integrated approach. *Journal of Organizational Effectiveness*. 2015; 2 (1): 7-35. <http://hdl.handle.net/10536/DRO/DU:30071114>  
<https://doi.org/10.1108/JOEPP-08-2014-0042>
48. Moriano J A, Molero F, Topa G, Lévy Mangin JP. The influence of transformational leadership and organizational identification on entrepreneurship. *International Entrepreneurship and Management Journal*. 2014; 10 (1): 103- 119. <https://www.researchgate.net/publication/225109816>  
<https://doi.org/10.1007/s11365-011-0196-x>
49. Cerne M, Jaklič M, Škerlavaj M. Authentic leadership, creativity and innovation: A multilevel perspective. *Journal Indexing and Metrics*. 9 (1): 1-16. <https://doi.org/10.1177/1742715012455130>
50. Rego A, Sousa F, Marques C, Cunha MPE. Optimism predicting employees' creativity: The mediating role of positive affect and the positivity ratio. *European Journal of Work and Organizational Psychology*. 2012; 21(2): 244-270. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2010.550679>
51. Amozade Y, Barzegar T. [Relationship between psychological capital and empowerment with the competitive advantage of the staff of the Swimming Federation of the Islamic Republic of Iran and model presentation]. The 1st National Conference on Sports Science Developments in the Field of Health, Prevention and Championship. Qazvin. 2016. <https://civilica.com/doc/556515/>
52. Avey JB, Richmond FL, Nixon D.R. Leader positivity and follower creativity: an experimental analysis. *Journal of Creative Behavior*. 2012; 46 (2): 99-118.