

دریافت: ۹۸/۳/۲۶

تصویب: ۹۸/۱۱/۴

صص: ۱۷۶ - ۱۵۳

پیش بینی رفتار نوآورانه کارکنان وزارت ورزش و جوانان از طریق رهبری فراگیر: بررسی نقش میانجی توانمندسازی روانشناختی و امنیت روانی

فرهاد نظری^{۱*}، سید محمد کاشف^۲، محسن بهنام^۳

چکیده

مقدمه و هدف: نوآوری کارکنان سنگ بنای سازمان است و انگیزه رفتارهای نوآورانه کارکنان تا حد زیادی به سبک رهبری بستگی دارد. سبک‌های رهبری سنتی دیگر نمی‌تواند با ویژگی‌های روانشناختی کارکنان، که از مفاهیم، تکنیک‌ها و قوانین اجتماعی جدید استفاده می‌کنند، سازگار شود. هدف از انجام این پژوهش بررسی تأثیر رهبری فراگیر بر رفتار نوآورانه کارکنان با توجه به نقش میانجی توانمندسازی روانشناختی و امنیت روانی در وزارت ورزش و جوانان است.

روش‌شناسی تحقیق: این پژوهش کاربردی و از نوع توصیفی-پیمایشی است. نمونه‌ی آماری پژوهش برابر با ۳۵۵ نفر از کارکنان وزارت ورزش و جوانان می‌باشد. برای جمع‌آوری داده‌ها از پرسشنامه‌های رهبری فراگیر کارملی و همکاران (۲۰۱۰)، رفتار نوآورانه کارکنان هولمن و همکاران (۲۰۱۲)، امنیت روانی کارملی و همکاران (۲۰۱۰) و توانمندسازی روانشناختی اسپریتزر (۱۹۹۵)، استفاده شد که روایی و پایایی آن‌ها مورد تأیید قرار گرفت. برای بررسی و آزمون فرضیه‌ها از مدل معادلات ساختاری و نرم افزار اسمارت پی.ال.اس استفاده شد.

یافته‌ها: یافته‌های پژوهش نشان داد که رهبری فراگیر بر توانمندسازی روانشناختی، امنیت روانی و رفتار نوآورانه کارکنان اثر مثبت دارد. همچنین توانمندسازی روانشناختی و امنیت روانی بر رفتار نوآورانه کارکنان اثر مثبت داشته و در رابطه بین رهبری فراگیر و رفتار نوآورانه نقش میانجی دارند.

نتیجه‌گیری: نتایج حاکی از آن است رهبری فراگیر پیش‌بینی کننده مهم رفتار نوآورانه کارکنان است، بنابراین مدیران وزارت ورزش و جوانان می‌توانند با بکارگیری سبک رهبری فراگیر از طریق ایجاد یک فضای امن و افزایش توانمندسازی روانشناختی به توسعه رفتارهای نوآورانه کارکنان کمک کنند.

واژه‌های کلیدی: رهبری فراگیر، توانمندسازی روانشناختی، امنیت روانشناختی، رفتار نوآورانه

مقدمه

۱ دانشجوی دکتری مدیریت ورزشی، دانشگاه ارومیه (نویسنده مسئول) - Farhadnazari64@yahoo.com

۲ استاد مدیریت ورزشی، دانشگاه ارومیه.

۳ استادیار مدیریت ورزشی، دانشگاه ارومیه

در محیط رقابتی کنونی، نوآوری و ایجاد تغییر و دگرگونی در سازمان‌ها و مؤسسات امری ضروری محسوب می‌شود (۱). نوآوری، می‌تواند نقش زیادی در بقای سازمان‌ها داشته باشد، به طوری که اندیشمندان جذابیت مستمر نوآوری در سازمان‌ها را بی‌نظیر و با توسعه سازمانی برابر دانسته‌اند. بنابراین، رفتار نوآورانه کارکنان در سازمان‌ها یک امر کلیدی محسوب می‌شود که می‌تواند به صورت فردی یا گروهی جلوه کند (۲). تحقیقات نشان داده که نوآوری نه تنها مربوط به متخصصان تحقیق و توسعه است، بلکه سایر کارکنان و نواحی درون سازمان باید برای موفقیت درازمدت سازمان به سمت نوآوری در نقش‌های خود پیش روند (۳). در روند نوآوری، کارکنان از صلاحیت‌های خود استفاده کرده و رفتار اختیاری را نشان می‌دهند، در حالی که ایده‌های جدیدی را ایجاد، ترویج و اجرا می‌کنند. به نوبه خود رفتار نوآورانه را شکل می‌دهند و به تغییرات جدید سازمان‌ها در یک محیط پویا کمک می‌کنند (۴). با توجه به اهمیت رفتار نوآورانه کارکنان، تاثیر بسیاری از عوامل (مانند: اشتراک دانش، شیوه‌های مدیریت منابع انسانی، فضای نوآوری، ظرفیت جذب و رهبری) بر رفتار نوآورانه مورد بررسی قرار گرفته است. در بین تمام عوامل موثر بر رفتار نوآورانه، رهبری به عنوان مهمترین عامل موثر بر نوآوری در سازمان‌ها ذکر شده است (۵). رهبری از طرق مختلف می‌تواند بر افزایش نوآوری کارکنان اثرگذار باشد؛ به‌عنوان نمونه رهبری می‌تواند به عنوان الگویی برای رفتارهای نوآورانه باشد، می‌تواند منابعی از جمله زمان، بودجه و اطلاعات لازم برای تلاش نوآورانه را تأمین کند و همچنین می‌تواند باعث افزایش انرژی و نیرو در کارکنان شود تا بیشتر درگیر روندهای نوآورانه شوند (۶). شکل خاصی از رهبری، رهبری فراگیر^۱ می‌باشد که برای بررسی محیط‌های نوآورانه مناسب است، زیرا به دنبال بررسی همزمان رهبری و رفتار کارکنان در جهت تعیین رفتار نوآورانه کارکنان می‌باشد (۷).

اصطلاح رهبری فراگیر اشاره به فرآیندهای رهبری شامل باز بودن، سهولت دسترسی و در دسترس بودن و تعامل روزمره رهبر با پیروان دارد. رهبری فراگیر برای اولین بار توسط نمهارد و ادمونسون^۲ (۲۰۰۶) به عنوان یک ابزار اصلی برای شکل دادن به باورهای مثبت اعضا در مسائل سازمانی استفاده شد (۸). آن‌ها اظهار داشتند که رهبر فراگیر موقعیتی را به وجود می‌آورد که کارکنان به طور واقعی ارزش می‌گیرند (۹). رهبری فراگیر بر فواید مشتری تأکید می‌کند که در آن رهبران و کارکنان بر اساس کیفیت ارتباطات رهبر و پیرو، بر اهداف متقابل، متمرکز هستند (۱۰). رهبری فراگیر به عنوان یک فرهنگ، از کارکنان در روند تصمیم‌گیری سازمان استفاده می‌کند. بنابراین کسانی که در تصمیم‌گیری‌ها و بحث‌های سازمان درگیر هستند به طور آگاهانه ایده‌های جدید را تبلیغ و اجرا می‌کنند. همچنین این رهبری با مشارکت عملی در فعالیت‌های کاری نشان می‌دهد که در دسترس کارکنان است (۹) آنان را تشویق می‌کند تا ایده‌های جدید و مفیدی را توسعه، ترویج و اجرا کنند (۱۱). رهبری فراگیر نگران منافع، انتظارات، احساس پیروان و مایل به ارائه کمک است (۱۲). به طور خاص، رهبری فراگیر توجه جدی به ایده‌های کارکنان

¹ Inclusive Leadership

² Nemhhard & Edmondson

دارد. به این ترتیب، کارکنان احساس قدرت کرده و بیشتر به رهبر خود متعهد خواهند بود (۹). در این رابطه کیویی^۱ و همکاران (۲۰۱۹)، در تحقیقی به این نتیجه رسیدند که رهبری فراگیر بر رفتار نوآورانه اثر دارد (۵). فانگ^۲ و همکاران (۲۰۱۹)، در تحقیق خود به این نتیجه رسیدند که رهبران با بکارگیری سبک رهبری فراگیر بهتر درک می کنند که کارکنان چگونه می توانند نتایج نوآورانه ایجاد کنند (۱۳). همچنین لی^۳ و همکاران (۲۰۱۹)، دریافتند که رهبری فراگیر با جلب اعتماد کارکنان باعث تقویت رفتار نوآورانه آنها می گردد. (۱۴). در این زمینه، نظریه تبادل اجتماعی از رابطه رهبری فراگیر و رفتار نوآورانه پشتیبانی می کند، و بر اساس این نظریه می توان اشاره کرد که ویژگی های حمایتی و فراگیر رهبر، کارکنان را مجبور به باز پرداخت به رهبر و سازمان می کند (۱۲). لین و لیو^۴ (۲۰۱۲) عنوان می کنند که تمایل به پاسخگویی، کارکنان را به طور جدی در حل مسائلی که نیاز به تولید ایده خلاقانه دارد، درگیر می کند. این رهبران در چشم انداز تبادل اجتماعی، تبادل اجتماعی مثبت را تشویق می کنند که به ایجاد تفکر شناختی و انگیزه ای برای درگیر شدن در عملکرد خلاق می انجامد (۷). مشاهده رهبری فراگیر توسط کارمندان می تواند انگیزه آنها را در کار افزایش دهد که ممکن است از طریق توانمندسازی روانشناختی شکل بگیرد (۹).

از آنجایی که رهبری فراگیر قادر به شنیدن و پاسخ دادن به نظرات پیروان است و ارزش خاصی برای مشارکت آنها در سازمان قائل است (۷)، باعث ظهور احساس توانمندسازی در میان پیروان می شود (۱۵). اسپریتزر^۵ (۱۹۹۵)، توانمندسازی روانشناختی را به عنوان یک نوع انگیزه ذاتی که نشان دهنده یک جهت گیری فعال و حس کنترل کار (که دارای چهار جنبه معناداری، شایستگی، خودمختاری و تأثیر) است تعریف می کند. مفهوم معنادار بودن، میزان تطابق ارزش ها و باورهای یک کارمند با خواسته های کار می باشد. جنبه دوم توانمندسازی روانشناختی، شایستگی است، که به ایده خود کارآمدی نزدیک است و بیان کننده اعتقاد فرد به خود در مورد اینکه چگونه می تواند با موفقیت هر گونه فعالیت یا مهارت را در محل کار انجام دهد، می باشد. طبقه بعدی توانمندسازی روانشناختی، خودمختاری است که به کنترل و استقلال در شروع، تنظیم و ادامه هر رفتاری در محل کار اشاره دارد، و جنبه نهایی توانمندسازی روانشناختی، تأثیر می باشد که منعکس کننده اعتقاد شخصی در مورد چگونگی تأثیرگذاری بر عملکرد استراتژیک، اداری، عملیاتی و سازمانی در محل کار است (۱۶). محققان در گذشته روی این موضوع تحقیق کردند که آیا نوآوری در سازمانی که کارکنان دارای خودمختاری در رفتار روزانه کار و ایده های خود هستند، پرورش یافته است یا نه؟ آنها به این نتیجه رسیدند که اگر کارکنان در انتخاب نحوه انجام یک کار خاص آزادی داشته باشند نوآورانه تر عمل می کنند (۱۷)، علاوه بر این، آلبه^۶ و همکاران (۲۰۰۶)، تأکید کردند که کارکنان توانمند،

¹ Qi

² Fang

³ Li

⁴ Lin & Liu

⁵ Spreitzer

⁶ Alge

آزادی بیشتری برای ایجاد ایده‌های منحصر به فرد و اعتماد بیشتری نسبت به ایده‌هایشان در سازمان دارند (۱۸). جاود و همکاران (۲۰۱۸)، در تحقیق خود ارتباط مثبتی بین توانمندسازی روانشناختی و رفتار نوآورانه بدست آوردند (۹). فریاد و همکاران (۱۳۹۵)، در تحقیق خود به این نتیجه رسیدند که توانمندسازی روانشناختی در بروز و افزایش رفتارهای نوآورانه در کارکنان نقش به‌سزایی دارد (۱۹). همچنین زورلو^۱ و همکاران (۲۰۱۹)، بین رهبری خدمتگذار و توانمندسازی روانشناختی ارتباط مثبت و معناداری بدست آوردند (۲۰).

در زمینه نوآوری، کارکنان ممکن است ریسک پیشنهاد ایده‌های جدیدی را انجام دهند، که توسعه و اجرای این ایده‌ها می‌تواند به شکست سازمان منجر شود (۲۱). گونگ^۲ و همکاران (۲۰۱۲) اشاره کرده‌اند که تولید ایده‌های جدید، دستیابی به اهداف مورد نظر را تضمین نمی‌کند، زیرا اکثر ایده‌ها شکست می‌خورند، بنابراین کارکنان به یک محیط امن روانی برای اقدامات ریسک‌پذیری که به تلاش‌های خلاقانه مربوط می‌شود نیاز دارند (۲۲). و اگر آن‌ها این ایمنی را درک کنند، راحت‌تر می‌توانند نظر خود را بیان کنند (۲۳). برخی از کارکنان هنگامی که در محل کار صحبت می‌کنند، دیگران (به عنوان مثال، رهبران) آن‌ها را به عنوان عوامل مشکل ساز نامگذاری می‌کنند که این امر می‌تواند منجر به عدم حمایت و تنبیه شود (مانند تنزل رتبه و فسخ) (۲۴). فرض بر این است که امنیت روانی در رابطه بین رهبری فراگیر و رفتار نوآورانه به عنوان میانجی عمل می‌کند. از آنجا که رفتار نوآورانه با رفتار مخاطره آمیز ارتباط دارد، اگر کارکنان از نظر روانی احساس امنیت نکنند جهت محافظت از خود حالت دفاعی گرفته و از نشان دادن رفتارهای نوآورانه خودداری می‌کنند (۲۵). اما هنگامی که آن‌ها رهبری فراگیر را تجربه می‌کنند این مورد به وجود نخواهد آمد (۲۴). پشتیبانی فکری و عاطفی رهبری فراگیر می‌تواند به ایجاد و حفظ محیط کاری کمک کند، تا کارکنان امنیت روانی بیشتری را تجربه کنند (۲۷)، و این باعث افزایش انگیزه آن‌ها برای توسعه، ترویج و اجرای ایده‌های جدید می‌شود (۲۸). رهبری فراگیر ارزش مشارکت کارکنان در یک فرآیند خاص را درک می‌کنند، و همین باعث فرصتی برای بالا بردن توان کارکنان برای تولید، ترویج و اجرای ایده‌های مفید می‌شود (۲۹) رهبری فراگیر به دنبال ارائه فرهنگی است که در آن ایده‌ها و نظرات کارکنان بسیار ارزشمند و محترم شمرده می‌شود و همچنین این رهبری نسبت به احساسات و انتظارات کارکنان نگران است. بنابراین، هنگامی که کارکنان تحت نظارت رهبری فراگیر قرار دارند احساس امنیت روانی بیشتری کرده و رفتار نوآورانه بالاتری از خود به نمایش می‌گذارند (۳۰). رهبری فراگیر دارای ویژگی‌های باز بودن است که در آن اهمیت اقدامات نوآورانه را به اطلاع عموم می‌رساند و برای اینکه کارکنان بتوانند امنیت روانی بیشتری را تجربه کنند، به آن‌ها این اطمینان را می‌دهند که در صورت پیامدهای منفی، مجازات نخواهند شد (۳۱). از طریق ویژگی، دسترسی به رهبری فراگیر، کارکنان رفتار غیر رسمی در سازمان را تجربه کرده و سطح بالایی از ارزش و هویت را احساس می‌کنند. علاوه بر

¹ Zorlu

² Gong

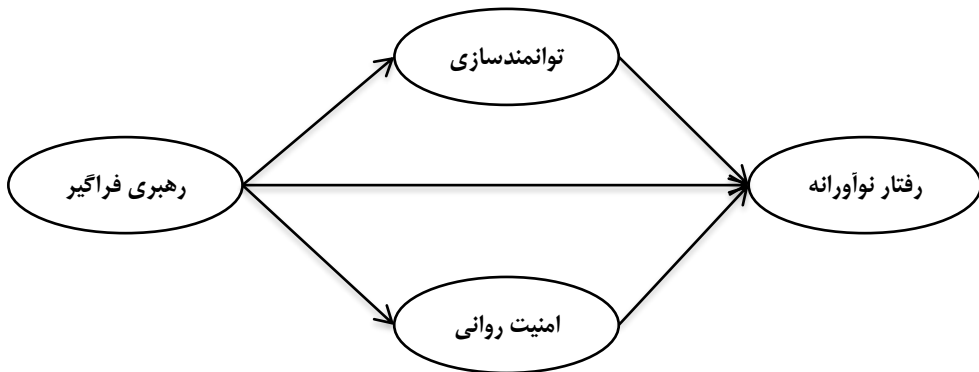
این، هنگامی که رهبری فراگیر برای بحث در مورد کارها و فرصت‌های جدید در دسترس کارکنان باشد کارکنان احساس می‌کنند در مورد ایده‌های جدید، آشکارتر می‌توانند صحبت کنند. این رهبری با کارکنان به طور مستقیم کار کرده و از آن‌ها دعوت می‌کند تا ایده‌های خود را به کار گیرند و همین باعث افزایش حس امنیت روانی در آن‌ها می‌شود. رهبری فراگیر به دنبال ایجاد ارتباط بین فردی قوی با کارکنان است به طوری که آنها احساس کنند که دارای امنیت کافی در برابر ریسک‌های نوآوری هستند (۴). در این رابطه کارملی و همکاران (۲۰۱۰)، در تحقیق خود به این نتیجه رسیدند که رهبری فراگیر بر امنیت روانی کارکنان تاثیر دارد (۶). مانه^۱ (۲۰۱۹)، در تحقیق خود به این نتیجه رسید که رهبری فراگیر بر امنیت روانی تاثیر دارد (۳۲). همچنین شمس و خلیجیان (۱۳۹۲)، در تحقیق خود به این نتیجه رسیدند که بین مؤلفه‌های رهبری امنیت‌مدار با امنیت روانی کارکنان روابط مثبت و معناداری وجود دارد (۳۳).

در مجموع با توجه به مباحث مطرح شده می‌توان گفت رفتار نوآورانه کارکنان عاملی مهم است که سازمان‌ها برای دستیابی و حفظ مزیت رقابتی، برآوردن نیازهای مشتری و ایجاد پایداری سازمانی باید به دنبال تقویت آن باشند. (۳۴). سازمان‌ها برای تحریک رفتار نوآورانه کارکنان به عوامل مختلفی متکی هستند، رهبری سازمان برجسته‌ترین عاملی است که می‌تواند رفتارهای نوآورانه کارکنان را تقویت کند و تغییرات جدیدی را در یک موقعیت بوجود آورد (۱۴). نوعی رهبری که به مدد ویژگی‌های شخصیتی و جاذبه استثنایی و توان نفوذ بالا باعث ایجاد شور و حرارت لازم در زبردستان گردد و از این طریق با تحریک افکار برای اندیشیدن به مسائل با استفاده از شیوه‌های نوین، مشارکت در تصمیمات برای ارئه نظرات سازنده، نهادینه کردن جو خلاقیت و نوآوری در کارکنان، به دنبال تحقق اهداف سازمانی باشد. اینگونه رهبری به عنوان رهبری فراگیر مطرح می‌شود (۱۴). از طرفی دیگر نیز، کارکنان برای توسعه رفتار نوآورانه نیازمند امنیت روانی (۴) و توانمندسازی روانشناختی (۹) هستند. با توجه به مطالب عنوان شده و از آنجایی که وزارت ورزش و جوانان نقش بسیار مهم و حیاتی در ورزش کشور ایفاء می‌نماید و با التفات به حجم رو به گسترش فعالیت‌های این سازمان، افزایش نوآوری به مفهوم ایجاد فرصت‌های محیطی مناسب به همراه به کارگیری نیروی انسانی خلاق و شایسته برای اخذ ایده‌ها و نظرات و سپس استفاده از این ایده‌ها در جهت طراحی سیاست‌ها و برنامه‌های مورد نیاز و همچنین بهبود سطح سلامتی و رقابت ورزشی در جامعه ضروری به نظر می‌رسد. با این روند، هم زمینه‌های جدیدی در ورزش کشور ایجاد می‌شود و هم سود و فواید اقتصادی و غیر اقتصادی ناشی از اجرای آن به این بخش کمک بیشتری خواهد کرد (۳۵). برای تحقق این مهم، بررسی چگونگی تأثیر عوامل سازمانی از جمله سبک رهبری فراگیر، توانمندسازی روانشناختی و امنیت روانی می‌تواند از اهمیت ویژه‌ای برخوردار باشد. لذا پژوهش حاضر در پی پاسخ به این سوالات است که رهبری فراگیر چه تأثیری بر رفتار نوآورانه کارکنان

¹ Mane

در وزارت ورزش و جوانان دارد؟ و نقش توانمندسازی و امنیت روانی به عنوان واسطه بین رهبری فراگیر با رفتار نوآورانه در بین کارکنان چگونه است؟

مدل مفهومی پژوهش



شکل ۱. مدل مفهومی پژوهش

روش شناسی

از آنجا که هدف تحقیق تعیین روابط علی میان رهبری فراگیر با رفتار نوآورانه با توجه به نقش میانجی توانمندسازی روانشناختی و امنیت روانی کارکنان است، پژوهش حاضر از نظر هدف، کاربردی و از نظر نحوه گردآوری اطلاعات، پیمایشی و از نوع همبستگی و به طور مشخص مدل‌یابی معادلات ساختاری می‌باشد. جامعه آماری شامل تمامی کارکنان وزارت ورزش و جوانان (بخش ستادی) به تعداد ۸۹۰ نفر (۵۶۹ مرد، ۳۲۱ زن) بودند (۳۵). به منظور تخمین و انتخاب حجم نمونه آماری از جدول کرجسی و مورگان (۱۹۷۰)، تعداد ۲۶۸ نفر تعیین شد، که به دلیل استفاده از روش مدل معادلات ساختاری (SEM)^۱ و به منظور برازندگی مدل حجم نمونه در پژوهش حاضر ۳۸۰ نفر به روش تصادفی ساده تعیین گردید. لازم به ذکر است که تعداد ۲۵ عدد از پرسشنامه‌ها به علت باز گردانده نشدن و یا ناقص بودن در تجزیه تحلیل لحاظ نشد و در نهایت ۳۵۵ پرسشنامه که به درستی به آن‌ها پاسخ داده شده بود وارد مرحله تجزیه و تحلیل آماری شدند. ابزار تحقیق شامل ۴ پرسشنامه به این شرح بوده است: **رهبری فراگیر:** برای سنجش رهبری فراگیر از پرسشنامه کارملی و همکاران (۲۰۱۰) استفاده گردید. این پرسشنامه

^۱ Structural Equal Model (SEM)

دارای ۹ سؤال و سه مولفه باز بودن، در دسترس بودن و دسترسی است. روایی پرسشنامه توسط کارملی و همکاران مورد تایید قرار گرفته و میزان پایایی را با استفاده از آزمون آلفای کرونباخ ۰/۹۴ به دست آوردند (۶). **امنیت روانی:** از پرسشنامه کارملی و همکاران (۲۰۱۰)، برای اندازه‌گیری امنیت روانی استفاده شده است که برگرفته از پرسشنامه ادمونسون (۱۹۹۹) می‌باشد. این پرسشنامه دارای ۵ گویه می‌باشد. میزان پایایی این پرسشنامه توسط کارملی (۲۰۱۰)، با استفاده از آزمون آلفای کرونباخ برابر با ۰/۷۴ به دست آمده است (۶). **توانمندسازی روانشناختی:** برای سنجش توانمندسازی کارکنان از پرسشنامه اسپریتزر (۱۹۹۵)، استفاده شده است. این پرسشنامه دارای ۱۲ سؤال و چهار مولفه احساس شایستگی، احساس معناداری، احساس تأثیرگذاری و احساس حق انتخاب است. **رفتار نوآورانه:** پرسشنامه رفتار نوآورانه کارکنان هولمن^۱ و همکاران (۲۰۱۲)، دارای ۹ سؤال می‌باشد. این پرسشنامه دارای ۳ بعد (خلق ایده، ارتقا ایده و اجرای ایده) بوده، که هر بعد ۳ سؤال از پرسشنامه را به خود اختصاص می‌دهد. روایی پرسشنامه توسط هولمن و همکاران (۲۰۱۲) مورد تایید قرار گرفته است. همچنین پایایی پرسشنامه برای مولفه‌ها خلق ایده، ارتقا ایده و اجرای ایده به ترتیب ۰/۹۰، ۰/۹۳ و ۰/۹۵ بدست آمده که نشان از قابل اعتماد و اطمینان بودن ابزار دارد (۳۶). ضمناً مقیاس در نظر گرفته شده برای تمامی متغیرها طیف لیکرت از کاملاً مخالفم (۱) تا کاملاً موافقم (۵) می‌باشد. پس از گردآوری پرسشنامه‌ها به منظور تجزیه و تحلیل داده‌های و آزمون فرضیه‌های تحقیق از آزمون‌های معادلات ساختاری استفاده شد. با استفاده از ضریب آلفای کرونباخ پایایی پرسشنامه‌ها طی انجام یک مطالعه راهنما که تعداد آن‌ها ۳۰ نفر بودند، مورد تایید قرار گرفت. همچنین از نرم افزار اس.پی.اس.اس^۲ و اسمارت پی.ال.اس^۳ جهت تأثیر عوامل مذکور استفاده شد.

نتایج

نتایج جمعیت شناختی بیانگر این است که ۶۰/۳ درصد مرد، ۳۹/۷ درصد زن بودند. از این تعداد ۸۶/۷ درصد متأهل و ۱۳/۳ درصد مجرد بودند. از لحاظ سن حدود ۶۹/۴ درصد بین ۳۰ تا ۴۵ سال، ۱۷/۲ درصد کمتر از ۳۰ سال و ۱۳/۴ درصد بیشتر از ۴۵ سال سن داشتند. بیشتر افراد دارای مدرک کارشناسی (۵۷/۵) بودند. همچنین بیشترین سابقه خدمت افراد نمونه در دامنه ۱۹-۱۵ سال (۱۱۳ نفر ۳۱/۸ درصد) قرار داشت و کمترین سابقه خدمت

^۱ Holman

^۲ SPSS

^۳ SMART PLS

در دامنه ۵-۱ سال (۲۴ نفر ۶/۸ درصد) بود. همچنین یافته‌های توصیفی (میانگین، انحراف استاندارد، کشیدگی و چولگی) مربوط به متغیرهای پژوهش در جدول (۱)، ارائه گردیده است.

جدول ۱. یافته‌های توصیفی در ارتباط با متغیرهای پژوهش

متغیر	تعداد	میانگین	انحراف استاندارد	چولگی	کشیدگی
رهبری فراگیری	۳۵۵	۳/۰۰	۱/۰۵	-۰/۲۰۷	-۰/۶۷۴
رفتار نوآورانه	۳۵۵	۳/۴۴	۰/۹۹	-۰/۵۹۹	-۰/۲۳۲
توانمندسازی	۳۵۵	۳/۳۷	۰/۹۰	-۰/۹۲۸	۰/۴۶۵
روانشناختی	۳۵۵	۳/۴۱	۰/۹۱	-۰/۷۴۶	۰/۳۰۲

مدل اندازه‌گیری، روایی و پایایی

جهت بررسی پایایی و روایی پرسشنامه از شاخص‌های پایایی ترکیبی^۱ که مبتنی بر نتایج مدل (بارهای عاملی)، و آلفای کرونباخ^۲، که مبتنی بر فرض هم ارزی متغیرهای مشاهده شده می‌باشد، استفاده شده است. و جهت بررسی روایی همگرا (میزان واریانس که یک متغیر پنهان از شاخص‌های خود می‌گیرد)، از شاخص میانگین واریانس استخراج شده^۳، فورنل و لارکر (۱۹۸۱) استفاده شده است. مقدار پایایی ترکیبی بالای ۰/۷ برای هر سازه، نشان از پایداری درونی مناسب برای مدل‌های اندازه‌گیری داشته و مقدار کمتر از ۰/۶ عدم وجود پایایی را نشان می‌دهد. در آلفای کرونباخ مقدار ضریب آلفای ۰/۶ عنوان سرحد ضریب معرفی و بالاتر از ۰/۷ نشانگر پایایی قابل قبول است (۳۷). در جدول ۲، چون تمام ضرایب پایایی ترکیبی بالاتر از ۰/۷ و ضرایب آلفای کرونباخ بالاتر از ۰/۷ هستند، نشان از پایا بودن ابزار اندازه‌گیری و قابل اعتماد بودن تمامی گویه‌ها برای اندازه‌گیری متغیرها هستند. مقدار ملاک برای سطح قبولی میانگین واریانس استخراج شده، ۰/۰۵ است (۳۷). همانگونه که از جدول (۲)، مشخص است مقادیر میانگین واریانس استخراج شده مربوط به سازه‌ها مناسب بوده و به این معنی است که یک متغیر مکنون

¹ Composite Reliability (CR)

² Cronbach's Alpha (CA)

³ Average Variance Extracted (AVE)

می‌تواند به طور میانگین بیش از نیمی از پراکندگی معرف‌هایش را تبیین کند. بنابراین نشان از قابل قبول بودن روایی همگرا است.

جدول ۲. شاخص‌های پایایی و روایی همگرا مدل اندازه‌گیری پژوهش

متغیرهای پنهان	تعداد سوالات	پایایی ترکیبی (CR)	آلفای کرونباخ	میانگین واریانس استخراج شده (AVE)
رهبری فراگیر	۹	۰/۹۳	۰/۹۲	۰/۶۲
رفتارنوآورانه	۹	۰/۹۲	۰/۹۲	۰/۶۱
توانمندسازی روانشناختی	۱۲	۰/۹۳	۰/۹۲	۰/۵۴
امنیت روانی	۵	۰/۸۹	۰/۸۴	۰/۶۲

معیار دیگر برای بررسی مدل اندازه‌گیری، روایی واگرا است که یک معیار تکمیل کننده است. در مدل‌سازی مسیری پی‌ال.اس از دو معیار شامل معیار فورنول و لاکر و آزمون بارهای عرضی برای بررسی روایی واگرا استفاده شده است. جدول (۳)، به بررسی ضرایب همبستگی و روایی واگرا می‌پردازد. روی قطر اصلی این ماتریس ریشه دوم میانگین واریانس تبیین شده را نشان می‌دهد. لازمه تأیید روایی واگرا بیشتر بودن مقدار ریشه دوم میانگین واریانس تبیین شده از تمامی ضرایب همبستگی متغیر مربوطه با باقی متغیرها است. برای مثال ریشه دوم میانگین واریانس تبیین شده برای متغیر رهبری فراگیر (۰/۷۹) درصد شده است که از مقدار همبستگی این متغیر با سایر متغیرها بیشتر است. پایین قطر اصلی ضرایب همبستگی پیرسون نشان داده شده‌اند. ضریب مثبت نشان دهنده رابطه مثبت و مستقیم و ضریب منفی نشان دهنده رابطه منفی و معکوس بین دو متغیر است. تمامی ضرایب در سطح خطای کمتر از ۰/۰۵ معنی‌دار هستند.

جدول ۳. شاخص روایی واگرا و ضرایب همبستگی پیرسون

ردیف	متغیرها	۱	۲	۳	۴
۱	رهبری فراگیر	۰/۷۹			
۲	رفتارنوآورانه	۰/۶۴	۰/۷۸۸		

توانمندی سازی	۰/۶۴۲	۰/۶۵۳	۰/۷۳۵
روانشناختی			
امنیت روانی	۰/۷۲۳	۰/۶۷۵	۰/۷۸۹

مدل ساختاری پژوهش

جدول ۴. شاخص‌های برازش درونی مدل

شاخص نیکویی برازش (GOF)	معیار قدرت پیش‌بینی مدل (Q ²)	R ²	متغیر
	۰/۵۰۳	-	رهبری فراگیر
	۰/۴۹۹	۰/۵۵۲	رفتار نوآورانه
۰/۴۱	۰/۴۳۸	۰/۴۱۳	توانمندی سازی روانشناختی
	۰/۴۲۳	۰/۵۲۳	امنیت روانی

برای بررسی برازش مدل کلی که هر دو بخش مدل اندازه‌گیری و ساختاری را کنترل می‌کند، معیار GOF^۱ به ترتیب زیر محاسبه شد:

$$GOF = \sqrt{(Communalilty) \times (R^2)}$$

با عنایت به رابطه فوق، ابتدا میانگین مقادیر اشتراکی^۲ متغیرهای پنهان عوامل رهبری فراگیر، توانمندی سازی روانشناختی و امنیت روانی محاسبه شد. هنسلر^۳ و همکاران (۲۰۰۹) سه مقدار ۰/۲۰، ۰/۱۵ و ۰/۳۵ را به عنوان قدرت پیش‌بینی کم، متوسط و قوی تعیین نموده‌اند (۳۷). میانگین مقادیر اشتراکی بر اساس اطلاعات جدول (۴)، برابر با ۰/۴۵۴ بدست آمد. همچنین برای محاسبه میانگین ضریب تعیین (R²) نیز باید مقادیر مربوط به تمام

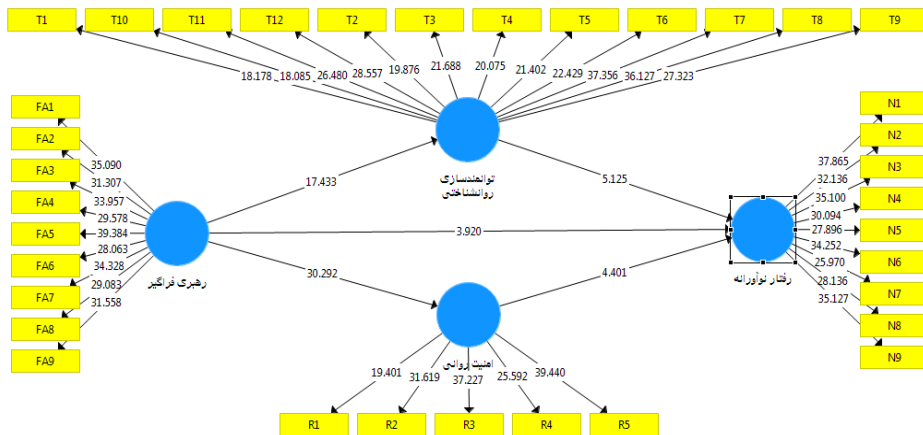
¹ Goodness of Fit (GOF)

² Communalilty

³ Henseler

متغیرهای پنهان درونزای مدل شامل رفتار نوآورانه، توانمندسازی روانشناختی و امنیت روانی (جدول ۴) در نظر گرفته شده و مقادیر میانگین شان محاسبه شود. چاین^۱ (۱۹۹۸) سه رقم ۰/۱۹، ۰/۳۳ و ۰/۶۷ را به ترتیب ملاک‌های مقادیر ضعیف، متوسط و قوی R^2 معرفی کرده است (۳۷). میانگین ضریب تعیین مربوط به متغیرهای مذکور برابر با ۰/۳۷۲ بدست آمد. در نتیجه، مقدار معیار GOF برابر است با ۰/۴۱ که این عدد با توجه به سه مقدار، ۰/۲۵، ۰/۳۶ و ۰/۳۶ به عنوان مقادیر ضعیف، متوسط و قوی برای GOF (۳۷)، نشان از برازش کلی قوی مدل دارد. به بیان ساده‌تر داده‌های این پژوهش با ساختار عاملی و زیربنای نظری پژوهش برازش مناسبی دارد و این بیانگر همسو بودن سؤالات با سازه‌های نظری است.

در مرحله بعدی روابط میان متغیرها با استفاده از مدل ساختاری بررسی شد که در دو حالت اعداد معناداری^۲ و تخمین استاندارد^۳ نتایج درج شد. در ابتدا، برای تأیید فرضیه‌های پژوهش از فرمان بوت استراپ^۴ استفاده شد که خروجی حاصل ضرایب t را نشان می‌دهد (شکل ۲). وقتی مقادیر t در بازه بیشتر از ۱/۹۶+ و کمتر از ۱/۹۶- باشند، بیانگر معنی دار بودن پارامتر مربوطه و متعاقباً تأیید فرضیه‌های پژوهش است. همانگونه که در شکل شماره ۲، مشخص می‌باشد، ضرایب t بین چهار سازه اصلی پژوهش همگی بالای ۱/۹۶ هستند که نشان دهنده پذیرش فرضیه‌های پژوهش است.



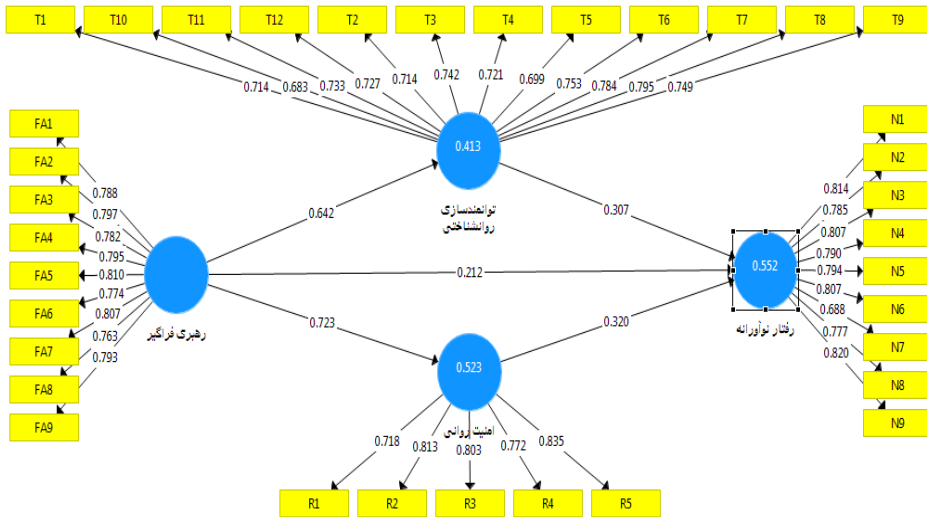
شکل ۲. اجرای مدل در حالت اعداد معناداری

¹ Chin

² T-values

³ Standardized Estimation

⁴ Bootstrapping



شکل ۳. اجرای مدل در حالت تخمین استاندارد

بعد از تخمین استاندارد، رابطه علت و معلولی بین سازه‌های پژوهش سنجیده شد. همانطور که در شکل شماره (۳)، مشاهده می‌شود، ارتباط بین رهبری فراگیر با امنیت روانی، توانمندی‌سازی روانشناختی و رفتار نوآورانه و همچنین ارتباط بین امنیت روانی و توانمندی‌سازی روانشناختی با رفتار نوآورانه به دلیل اینکه اعداد معنی‌داری آن‌ها بین ۱/۹۶ و ۱/۹۶- قرار ندارد تایید می‌شوند. به عبارت دیگر با توجه به نتایج پژوهش مشخص شد که رهبری فراگیر بر امنیت روانی اثر مستقیم، مثبت و معنی‌داری دارد ($\beta = 0.72$; $t = 30.29$). رهبری فراگیر بر توانمندی‌سازی روانشناختی اثر مستقیم، مثبت و معنی‌داری دارد ($\beta = 0.64$; $t = 17.43$). رهبری فراگیر بر رفتار نوآورانه اثر مستقیم، مثبت و معنی‌داری دارد ($\beta = 0.72$; $t = 4.40$). امنیت روانی بر رفتار نوآورانه اثر مستقیم، مثبت و معنی‌داری دارد ($\beta = 0.21$; $t = 3.92$). توانمندی‌سازی روانشناختی بر رفتار نوآورانه اثر مستقیم، مثبت و معنی‌داری دارد ($\beta = 0.30$; $t = 5.12$). رهبری فراگیر از طریق امنیت روانی بر رفتار نوآورانه اثر غیر مستقیم، مثبت و معنی‌داری دارد ($\beta = 0.23$; $t = 4.27$). رهبری فراگیر از طریق توانمندی‌سازی روانشناختی بر رفتار نوآورانه اثر غیر مستقیم، مثبت و معنی‌داری دارد ($\beta = 0.19$; $t = 4.39$).

بحث و نتیجه گیری

هدف از پژوهش حاضر بررسی اثر رهبری فراگیر بر رفتار نوآورانه کارکنان با نقش میانجیگری توانمندسازی روانشناختی و امنیت روانی بود. اولین یافته پژوهش نشان داد که رهبری فراگیر با ضریب تأثیر ۰/۲۱ بر رفتار نوآورانه کارکنان اثر مثبت و معنی داری دارد. یافته‌های متعددی در صنایع مختلف، تاثیر رهبری فراگیر بر رفتار نوآورانه کارکنان را مورد تایید قرار داده‌اند. به عنوان نمونه کیویی و همکاران (۲۰۱۹)، دریافتند که رهبری فراگیر تأثیر مهمی بر رفتارهای نوآورانه کارکنان دارد. آنها معتقدند رهبری فراگیر با افزایش حمایت سازمانی و تشویق کارمندان به فکر کردن برای ایجاد راه‌های جایگزین جهت حل مشکلات و بهبود روش‌های موجود، رفتارهای نوآورانه کارکنان را ارتقا می‌بخشد (۵). فانگ و همکاران (۲۰۱۹)، به این نتیجه رسیدند که مدیران با بکارگیری سبک رهبری فراگیر بهتر درک می‌کنند که کارکنان چگونه می‌توانند نتایج نوآورانه ایجاد کنند. و معتقدند که استفاده از سبک رهبری فراگیر باعث سازگاری با کارکنان می‌شود که در نهایت مبنایی برای تقویت تفکر و رفتار نوآورانه کارکنان را فراهم می‌کند (۱۳). در پژوهش دیگر لی و همکاران (۲۰۱۹)، دریافتند که رهبران سازمان برای تقویت رفتارهای نوآورانه کارکنان، باید تلاش کنند تا با جلب اعتماد، آنها را به طور مؤثر در کار خود درگیر کنند و از این طریق رفتار نوآورانه کارکنان را تقویت کنند (۱۴). همچنین چوی و همکاران (۲۰۱۷)، در تحقیق خود دریافتند که رهبری فراگیر با استفاده از ویژگی‌های باز بودن، دسترسی و در دسترس بودن باعث افزایش درک کارکنان از شغل خود، حمایت و رفاه کارکنان می‌شود که به طور مثبت بر رفتارهای نوآورانه کارکنان تاثیر گذار است (۱۲). با توجه به نتیجه این پژوهش می‌توان گفت، رفتار نوآورانه عملکرد غیر معمول و خطرناکی است که در آن کارکنان از فعالیت‌های کاری معمولی اجتناب می‌کنند و دیدگاه‌های خود را برای روش‌های جدید به کار می‌گیرند (۳۸). این نشان می‌دهد که کارکنان استانداردهای کار موجود را به چالش می‌کشند و با رهبر و وضعیت موجود اختلاف نظر دارند. بنابراین، کارکنان نیازمند یک رابطه کیفی با رهبر، برای به چالش کشیدن روش‌های عملیاتی جاری هستند (۳۸). بدین منظور پیشنهاد می‌شود که مدیران وزارت ورزش و جوانان با خلق چشم اندازهای جدید، مسیر تازه‌ای از رشد و شکوفایی را فرا روی کارکنان قرار دهند و با ایجاد زمینه مناسب جهت ارائه ایده‌ها و حمایت از کارکنان، آنها را برای ایجاد تغییرات بنیادین، تحول در ارکان و شالوده سازمان و حرکت در مسیر جدید بسیج نمایند. همچنین پیشنهاد می‌شود مدیران ایده‌های اشتباه کارکنان را مورد تنبیه قرار ندهند، بلکه خلاقیت و نوآوری را به طور آزادانه تشویق نمایند. مدیران زمان بیشتری برای زندگی کاری و فردی کارکنان خود صرف کنند و از این طریق به رابطه نزدیک‌تر با کارکنان دست یابند. رابطه نزدیک‌تر با کارکنان منجر به آن می‌شود که رهبران در مواقع ضروری از ایده‌های نوآورانه کارکنان بهره‌مند شوند.

یافته بعدی پژوهش نشان داد که رهبری فراگیر با ضریب تأثیر ۰/۶۴ بر توانمندسازی روانشناختی کارکنان اثر مثبت و معنی داری دارد. جاود و همکاران (۲۰۱۸)، معتقدند رهبری فراگیر می‌تواند از طریق دادن فرصت به کارکنان جهت مشارکت در کارها، پذیرش ایده‌ها، تشکر و قدردانی، احترام به کارکنان و واگذاری مسئولیت، باعث توسعه

توانمندسازی روانشناختی آنان گردد (۹). در پژوهش دیگر راندل^۱ و همکاران (۲۰۱۸)، به این نتیجه رسیدند هنگامی که رهبری به نیازها، انگیزه‌ها و ارتباط با کارکنان توجه می‌کند باعث افزایش اعتماد و همچنین خوش‌بینی کارکنان می‌شود. اینگونه رفتارهای رهبری فراگیر منجر به افزایش شناخت کارکنان از کار، توانمندسازی روانشناختی و پیامدهای رفتاری (خلاقیت، عملکرد شغلی و کاهش گردش مالی) در دستیابی به اهداف سازمان می‌شود (۳۹). همچنین زورلو و همکاران (۲۰۱۹)، در تحقیق خود دریافتند که بین رهبری خدمتگزار و توانمندسازی روانشناختی کارکنان ارتباط وجود دارد (۲۰). این پژوهش‌ها بر نتیجه پژوهش حاضر مبنی بر تأثیر مستقیم رهبری فراگیر بر توانمندسازی روانشناختی کارکنان صحنه می‌گذارند. بنابراین می‌توان گفت، رهبران فراگیر می‌توانند موجبات رشد و شکوفایی استعدادها و توانایی‌های بالقوه (توانمندسازی) کارکنان را فراهم سازند که به تبع، داشتن نیروی انسانی توانمند و کارا، رشد و بالندگی سازمان را در پی خواهد داشت. دستیابی به کارکنانی توانمند چه به لحاظ ساختار سازمانی و چه به لحاظ روانشناختی، مستلزم به‌کارگیری شیوه‌های نوین رهبری و اعمال روش‌های ارتباطی در شیوه رهبری سازمان‌ها است. راه‌های متعددی وجود دارد که رهبری فراگیر، توانمندسازی روانشناختی را تقویت می‌کند. به عنوان مثال رهبری فراگیر این فرصت را به کارکنان می‌دهد تا در گفتگوهای سازنده و خلاق شرکت کنند، در نتیجه احساس معناداری زیادی نسبت به کار خود پیدا کنند (۹). پیشنهاد می‌شود مدیران وزارت ورزش و جوانان و سایر سازمان‌های تابعه با استفاده از رفتار باز بودن، فرصت گفتگوی سازنده و خلاقانه، ابراز ایده‌های جدید و همچنین مشارکت در تصمیمات سازمانی را به کارکنان بدهند تا بتوانند حس معناداری بیشتری در کار احساس کنند. علاوه بر این با واگذاری مسئولیت کارها به کارکنان و اجازه تصمیم‌گیری مستقل، باعث افزایش خودمختاری کارکنان در کار شوند. با استفاده از ویژگی دسترسی، نظرات کارکنان در مورد رخدادهای در حال اتفاق را شنیده و درمورد چگونگی انجام موفقیت‌آمیز فعالیت‌ها به کارکنان پاسخ دهند تا باعث افزایش حس شایستگی در کارکنان شود. مدیران از طریق توجه به کارکنان، محترم شمردن نظرات، تشکر از کارکنان بابت ارائه نظرات و پیشنهادات و تشکر از سهم کارکنان در موفقیت سازمان، حس تأثیرگذاری کارکنان را تقویت کنند. همچنین، با تدوین چشم‌انداز، بیان انتظارات با کارایی بالا و ارائه حمایت‌های فردی از کارکنان، تمایل آن‌ها را به انجام کارهای بزرگ و چالشی و داشتن ایده‌های نو و خلاقانه در فعالیت‌های خود ترغیب کنند.

دیگر یافته پژوهش نشان داد که رهبری فراگیر با ضریب تأثیر ۰/۷۲ بر امنیت روانی کارکنان اثر مثبت و معنی‌داری دارد. یعنی توسعه رهبری فراگیر در سازمان می‌تواند باعث افزایش امنیت روانی در کارکنان شود. در این رابطه پژوهش‌هایی صورت گرفته که تأیید کننده این یافته هستند. به عنوان نمونه مانه (۲۰۱۹)، در تحقیقی به این نتیجه رسید که رهبری فراگیر بر امنیت روانی تأثیر دارد و باز بودن، دسترسی، در دسترس بودن و تمایل به نشان دادن محدودیت فردی را از جمله ویژگی‌های مهم رهبرانی می‌داند که به دنبال ایجاد امنیت روانی در کارکنان هستند (۳۲). یی و همکاران (۲۰۱۸)

¹ Randel

و جاود و همکاران (۲۰۱۷)، کارملی و همکاران (۲۰۱۰)، دریافتند که رهبری فراگیر بر امنیت روانی کارکنان اثر دارد. آنها معتقدند سازمان‌ها نباید فقط به موفقیت کارکنان پاداش دهند و خطای آن‌ها را مجازات کند. این سیستم تنبیهی ممکن است باعث ایجاد جو سرزنش در سازمان شود. بنابراین مدیران باید نقش مهم امنیت روانی کارکنان را درک و با تلاش جدی به دنبال ایجاد یک فضای امن برای کارکنان سازمان باشند (۴، ۴۰ و ۶). همچنین شمس و خلیجیان (۱۳۹۲)، عنوان می‌کنند امنیت روانی در بین کارکنان تا حد زیادی ناشی از اعتماد بین فردی و احترام متقابل است. بنابراین رهبری امنیت مدار با نشان دادن اعتماد و احترام به کارکنان و پذیرش بدون قید و شرط آن‌ها می‌تواند زمینه‌ساز اعتماد کارکنان باشد. و از این طریق فضایی ایجاد شود که ویژگی بارز آن احساس امنیت روانی در میان کارکنان باشد (۳۳). در راستای یافته این تحقیق و تحقیقات دیگر می‌توان گفت اگر در وزارت ورزش، سبک رهبری فراگیر غالب باشد، امنیت روانی در بین کارکنان توسعه خواهد یافت. ادموندسون (۲۰۰۴) پیشنهاد کرد که وقتی رهبر، باز بودن، در دسترس بودن و دسترسی به کارکنان را در رفتار خود نشان می‌دهد، احتمالاً به توسعه امنیت روانی در میان کارکنان کمک می‌کند (۴). هنگامی که رهبر دارای ذهنیتی باز است و به کارکنان گوش می‌دهد و مایل به بحث در مورد راه‌ها و فرصت‌های جدید برای دستیابی به اهداف کاری است و وقتی در اختیار کارکنان قرار می‌گیرند و به آن‌ها دسترسی می‌یابد، کارکنان این احساس را بدست می‌آورند که این امنیت را دارند تا بدون هیچ احساس خطری ایده‌های جدید خود را ارائه دهند و از حمایت مدیر برخوردار هستند (۶). به هر حال امروزه تغییرات فزاینده محیطی، ماهیت فعالیت‌ها و وظایف وزارت ورزش و جوانان را نیز تحت تأثیر قرار داده است. در چنین شرایطی این وزارت بیش از پیش نیازمند کارکنانی است که از احساس امنیت و آرامش روانی در محیط کار برخوردار باشند تا بتوانند از وظایف معمول خود فراتر رفته و با نشان دادن رفتارهایی نوآورانه، سازمان را در جهت نیل به اهداف خود یاری نمایند. بنابراین با توجه به اهمیت بالای امنیت روانی کارکنان وزارت ورزش و جوانان، به مدیران توصیه می‌شود با استفاده از رفتارهای فراگیر مانند پشتیبانی فکری و عاطفی، تشویق کارکنان و همچنین حمایت از آن‌ها در صورت عدم موفقیت ایده‌ها، باعث افزایش امنیت روانی در کارکنان شده تا آن‌ها با خلق ایده‌های جدید سبب ارتقای عملکرد وزارت ورزش و جوانان شوند.

یافته بعدی پژوهش نشان داد که امنیت روانی با ضریب تأثیر ۰/۳۲ بر رفتار نوآورانه کارکنان اثر مثبت و معنی‌داری دارد. نتایجی همسو با نتیجه این پژوهش وجود دارد. به عنوان نمونه سان و هوانگ^۱ (۲۰۱۹)، در تحقیق خود بر روی معلمان چینی ارتباط مثبتی بین امنیت روانی با رفتار نوآورانه معلمان بدست آوردند (۴۱). وانگ^۲ و همکاران (۲۰۱۸)، معتقدند سازمان باید توجه زیادی به برقراری شرایطی امن داشته باشد تا کارکنان بدون احساس خطر ایده‌های خود را بیان کنند. همچنین برای توسعه امنیت روانی اقداماتی از جمله تشویق پیروان، قهرمانی از مشارکت آنها، ایجاد اعتماد و روابط حمایتی سودمند می‌دانند (۴۲). همچنین جاود و همکاران (۲۰۱۷)، ارتباط مثبتی بین امنیت روانی با رفتار نوآورانه معلمان

¹ Sun & Huang

² Wang

بدست آوردند (۴). خلاقیت و نوآوری به طور ذاتی شامل سطح بالایی از چالش‌ها، عدم اطمینان و خطر است، زیرا ایده‌های جدید نتیجه مطلوب را تضمین نمی‌کند. علاوه بر این، ایده‌های جدیدی که توسط پیروان ارائه می‌شود، ممکن است لزوماً توسط رهبران تشویق و یا پذیرفته نشوند (۴۳). بنابراین، یک محیط کاری ایمن برای ریسک‌های فردی و ابراز عقاید جدید برای خلاقیت و نوآوری پیروان حیاتی است، زیرا محیط امن روانی می‌تواند انگیزه و تمایل فرد برای خلاقیت و نوآوری را افزایش دهد (۳۰). به طور خاص کارمندان در یک محیط امن روانی تمایل زیادی به بیان ایده‌های جدید و ریسک کردن دارند، زیرا محیط امن روانی این امکان را به آن‌ها می‌دهد که بر اضطراب و ترس از شکست غلبه کنند (۴۴). با اذعان به این نقطه نظرات و نتایج می‌توان گفت، مدیران وزارت ورزش و جوانان در دنیای رقابتی امروز باید به اهمیت نیروی انسانی خود پی برده و در کارکنان خود این باور را القاء کنند که آن‌ها مهمترین سرمایه سازمان هستند، عقاید و نظرات آنها شنیده شود تا در امور سازمان تأثیرگذار باشند. برقراری جو توأم با امنیت روانی در وزارت ورزش و جوانان، کارکنان را در برابر شکست‌ها و تعارض‌های احتمالی حفظ می‌کند. در این صورت کارکنان آزادانه بدون دغدغه از سرزنش شدن، مورد مؤاخذة قرارگرفتن و ترس از شکست می‌توانند ایده‌های نوآورانه خود را ارائه دهند. در این حالت با کارکنانی در وزارت روبرو خواهیم شد که از حضور در محیط کار و انجام فعالیت‌های شغلی احساس خوبی دارند و به نوآوری و آزمون ایده‌های خود می‌پردازند.

دیگر یافته تحقیق نشان داد که توانمندسازی روانشناختی با ضریب تأثیر ۰/۳۰ بر رفتار نوآورانه کارکنان اثر مثبت و معنی‌داری دارد. پژوهش‌هایی هم راستا با نتایج تحقیق حاضر انجام شده است. پژوهش دیداهانف^۱ و همکاران (۲۰۱۹)، بر روی شرکت‌های تولیدی کره جنوبی نشان دهنده ارتباط بین توانمندسازی روانشناختی و رفتار نوآورانه کارکنان است. آنها معتقدند وقتی اعضای سازمان احساس می‌کنند کارهای معناداری در سازمان انجام می‌دهند و در واحد یا سازمان خود تأثیر گذارند، ایده‌های جدیدی در سازمان تولید و اجرا می‌کنند (۴۵). لیو و همکاران (۲۰۱۹) و فراز^۲ و همکاران (۲۰۱۹)، در پژوهش‌هایی جداگانه عنوان کردند که توانمندسازی روانشناختی رابطه مثبتی با رفتار نوآورانه کارکنان دارد (۴۶ و ۴۷). فریاد و همکاران (۲۰۱۶)، در بررسی اثر توانمندسازی روانشناختی بر رفتار نوآورانه کارکنان دریافتند که توانمندسازی باعث ایجاد مجموعه ظرفیت‌های لازم در کارکنان برای ایفای نقش و مسئولیتی که در سازمان دارند توأم با کارایی و اثر بخشی می‌شود. در یک سازمان که توانمندسازی صورت گرفته است، افراد آن سازمان از یک مدل ذهنی انعطاف‌پذیر و پویا برخوردار خواهند شد، لذا این افراد همیشه پذیرای ایده‌ها و راه‌حل‌های جدید هستند و در نتیجه سعی می‌کنند روش‌های انجام کار خود را تغییر داده و در کوتاه‌ترین زمان ممکن آن را به انجام برسانند در چنین حالتی است سازمان قادر است به نوآوری دست یابد و در عرصه رقابت دوام آورد (۱۹). کارکنان توانمند همیشه قدرت بیشتری برای استقلال، تصمیم‌گیری و عمل در فرایند کاری خود دارند از این رو زمان و انرژی بیشتر برای یادگیری، به چالش کشیدن چیزهای جدید و به اشتراک گذاشتن دانش خود با دیگر کارکنان صرف می‌کنند که آموزش،

¹ Dedahanov

² Faraz

به چالش کشیدن چیزهای جدید و اشتراک گذاری دانش به نوبه خود می‌تواند طرح‌های خلاقانه بیشتری ایجاد کند (۴۸). بنابراین با توجه به یافته فوق می‌توان گفت، وزارت ورزش و جوانان به عنوان بالاترین نهاد ورزش کشور برای توفیق در راستای مأموریت و دستیابی به چشم انداز خود نیازمند ایده‌های نو و بدیع است. در این فرایند نقش کارکنان توانمند بسیار اساسی است. کارکنان توانمند بر این باورند که که توانایی انجام کار، ظرفیت به کار بستن تلاش لازم جهت انجام فعالیت‌های شغلی و همچنین توانایی تولید ایده‌های نو و خلاقانه را دارند و هیچ مانع خارجی آن‌ها را از انجام دادن کار مورد نظر باز نخواهد داشت. بنابراین در راستای دستیابی به اهداف سازمان همواره باید پیشرفت، شکوفایی و ارتقای توانمندی‌های کارکنان مورد توجه وزارت ورزش و جوانان قرار گیرد. لذا به مدیران پیشنهاد می‌شود به آموزش‌های مؤثر و کارا در همه سطوح، متناسب با شغل و همگام با دانش روز توجه ویژه شود تا احساس توانمندی و خود ارزشی در کارکنان به صورت مستمر پایدار بماند.

دیگر یافته پژوهش نشان داد که امنیت روانی با ضریب تأثیر ۰/۲۳ در رابطه بین رهبری فراگیر و رفتار نوآورانه کارکنان به عنوان میانجی اثر غیر مستقیم، مثبت و معنی‌داری دارد. به طور مفهومی و مستقیم ما این واقعیت را مطرح کردیم که امنیت روانی احساسات درونی مثبت را در کارکنان شکل می‌دهد و از این رو آن‌ها نسبت به کار خود علاقمند و خود را در فرآیند آزمون و خطای نوآوری قرار می‌دهند. تحقیقات گذشته نشان می‌دهند که امنیت روانی باعث افزایش انگیزه کارکنان برای مشارکت در فرایندهای خلاقانه می‌شود، تا حدی که کارکنان در شناسایی مشکل، جستجوی اطلاعات و فعالیت‌های تولید ایده شرکت می‌کنند (۴). ژو و پان^۱ (۲۰۱۵) نشان دادند که مشارکت در فرایندهای خلاقانه نقش میانجی را در ارتباط بین امنیت روانی و خلاقیت اجرا می‌کند (۴۹). بنابراین از دیدگاه تبادل اجتماعی مدیران وزارت ورزش و جوانان باید از طریق رفتار باز بودن، دسترسی و در دسترس بودن باعث افزایش مشارکت کارکنان شده و به دنبال ارتباطات کاری بالایی با آن‌ها باشند. کارکنان نیز متقابلاً تمایل به مشارکت در کار خواهند داشت که همین باعث به وجود آمدن یک حالت مثبت در سازمان، نیروی کاری متعهد و در نهایت افزایش عملکرد نوآورانه در سازمان می‌شود. پرورش روابط با کیفیت بالا به عنوان یک مکانیسم روانی اجتماعی، شرایطی ایجاد می‌کند کارکنان در سازمان احساس امنیت کرده و ایده‌ها، نظرات و سوالات خود را مطرح کنند. به مدیران وزارت ورزش و جوانان پیشنهاد می‌شود که با استفاده از ویژگی‌های رهبری فراگیر باعث درک روشن کارکنان نسبت به سازمان شوند و زمینه را به نحوی برای رفتار نوآورانه کارکنان فراهم آورند. در نهایت اینکه هنگامی که کارکنان در سازمان به واسطه ویژگی‌های رهبری فراگیر مانند باز بودن و مشارکت در تصمیم‌گیری ارزیابی شوند، یک تبادل اجتماعی مثبت رخ می‌دهد و کارکنان تمایل دارند آن را با نمایش رفتار نوآورانه جبران کنند.

آخرین یافته پژوهش نشان داد که توانمندسازی روانشناختی با ضریب تأثیر ۰/۱۹ در رابطه بین رهبری فراگیر و رفتار نوآورانه کارکنان به عنوان میانجی اثر غیر مستقیم، مثبت و معنی‌داری دارد. رهبری فراگیر، باز بودن را برای شنیدن ایده‌های جدید، در دسترس بودن را هنگام برخورد کارکنان با چالش و به طور خاص قابلیت دسترسی را برای بحث در مورد مشکلات

¹ Zhou & Pan

پیشرو در رفتار خود نشان می‌دهد. در نتیجه، کارکنان می‌توانند به راحتی در مورد مشکلات خود هنگام اجرای رفتار نوآورانه بحث کنند. و این نشان دهنده این است که برای مدیران مهم است بدانند چگونه می‌توانند رفتار نوآورانه را در کارکنان تقویت کنند (۱۲). نتایج این پژوهش در ادامه پژوهش‌های قبلی نشان داد که توانمندسازی روانشناختی یکی از ابزارهای مؤثر برای افزایش رفتار نوآورانه کارکنان و استفاده بهینه از ظرفیت‌ها و توانایی‌های فردی در راستای اهداف سازمانی است و تلاش برای بهبود توانمندسازی روانشناختی کارکنان می‌تواند یک استراتژی ارزشمند برای بهبود نوآوری در سازمان باشد. بنابراین لازم است که مدیران وزارت ورزش و جوانان در راستای بهبود توانمندسازی کارکنان با دادن آزادی در انجام امور مربوط به شغل، مدیریت مؤثر، ارتقاء انگیزش و توان خود مدیریتی، آموزش‌های ضمن خدمت و تقسیم کار بر مبنای لیاقت و شایستگی شرايطی را فراهم آورند تا کارکنان شغل خود را با ارزش تلقی نمایند. افزایش توانمندسازی شناختی در مجموع سبب افزایش نوآوری در وزارت ورزش و جوانان شده و می‌تواند به موفقیت هر چه بیشتر ورزش کشور در تمام ابعاد ورزش آموزشی، همگانی، قهرمانی و حرفه‌ای منتهی شود. در خصوص احساس معنادار بودن پیشنهاد می‌شود، مشاغل طوری طراحی شود که چالش برانگیز باشد و تا حد امکان از رویکردهای نوین طراحی شغل، چرخش شغلی، غنی‌سازی مشاغل و گروه‌های کاری خود گردان استفاده شود تا میان ارزش‌ها و باورها با خواسته‌های کار تطابق ایجاد کند. در جهت بهبود احساس شایستگی، پیشنهاد می‌گردد مدیران سازمان از طریق برگزاری دوره‌های تخصصی و عملی ضمن خدمت، توان و مهارت کارکنان را در جهت انجام فعالیت‌های مربوط به شغل آنان در راستای افزایش این احساس به کار بندند. در رابطه با احساس خودمختاری، مدیران وزارت ورزش و جوانان باید توجه نمایند که کارکنان با آزادی عمل بیشتر در جهت اهداف مشخص، مسئولانه عمل می‌کنند و نوآوری بیشتری از خود نشان خواهند داد. در رابطه با احساس تأثیرگذاری، به مدیران پیشنهاد می‌شود کارکنان را در تصمیمات سازمان مشارکت دهند، ایده‌ها و نظرات کارکنان را شنیده و ارج نهند، ارزش کار کارکنان را به آن‌ها بازخورد دهند، به کارکنان فرصت مشارکت در تعیین سمت و سو آتی واحد کاریشان را بدهند و در نهایت اینکه از آن‌ها به خاطر موفقیت در انجام وظایف تشکر و قدردانی شود.

در یک جمع بندی کلی و با توجه به همسو بودن نتایج تحقیق و نتایج پژوهش‌های پیشین می‌توان گفت اگر در هر سازمانی رهبری فراگیر وجود داشته باشد، آن سازمان به سمت داشتن کارکنانی نوآور پیش خواهد رفت. چراکه رهبری فراگیر، کارکنان را به گونه‌ای در سازمان مشارکت می‌دهد که به سطح بالاتری از ارشدیت و آرمان‌ها دست یابند، برای رسیدن به دستاوردها بدون ترس از هر گونه تهدید داخلی و خارجی در راستای اهداف سازمان تمام توان و ایده‌های خود را ارائه دهند. بنابراین مدیران ارشد وزارت ورزش و جوانان باید از سبک رهبری فراگیر در شیوه مدیریتی خود استفاده کنند تا شرایط برای توانمند شدن و ایجاد امنیت و آرامش روانی کارکنان وزارتخانه فراهم شود و از آن مهمتر باعث افزایش رفتارهای نوآورانه در کارکنان گردند. همچنین با توجه به نقش میانجی توانمندسازی روانشناختی و امنیت روانی در رابطه رهبری فراگیر و رفتار نوآورانه کارکنان، ایجاد شرایط برای توانمند کردن و امنیت روانی کارکنان در دستور کار مدیران قرار گیرد. بدون شک نوآور بودن کارکنان خواست تمام مدیران و سازمان‌هاست، چرا که نتیجه نوآوری بهبود عملکرد و خروجی سازمان است. وزارت

ورزش و جوانان نیز از این قاعده مستثنی نیست، بنابراین اگر مدیران وزارت ورزش و جوانان به دنبال افزایش رفتار نوآورانه کارکنان خود هستند، باید سبک رهبری فراگیر را به طور کامل جامه عمل بپوشند و با کمک آن کارکنان را توانمند و همچنین امنیت روانی را برای ارائه ایده‌های جدید کارکنان فراهم سازند. بنابراین با توجه به نتایج پژوهش پیشنهاد می‌گردد که مدیران وزارت ورزش و جوانان و همچنین سایر سازمان‌های زیر مجموعه به‌عنوان یک رهبر فراگیر با قدردانی از ایده‌های کارکنان حس معناداری کار را در کارکنان تقویت کنند تا در آنان این تصور را ایجاد کند که کارشان با ارزش است. از ارزش و سهم مثبت کارکنان در سازمان قدردانی کنند که این امر به کارکنان نشان می‌دهد که شایستگی آنها برای دستیابی به سطح بالایی از عملکرد شناخته شده است. پذیرای ایده‌های جدید کارکنان باشند و مسئولیت کارها را به آنان واگذار کنند تا فرصتهایی برای خودمختاری کارکنان فراهم شود. با قدردانی از نقاط قوت، تلاش و ابراز تمایل به مشارکت پیروان در تصمیم‌گیری‌ها باعث افزایش احساس تأثیرگذاری آنها شوند. از کارکنان بخواهند تا مشکل‌ها را بدون هیچ‌گونه ترسی از زوایای مختلف مورد بررسی قرار دهند، خود به طور عملیاتی در فرایند انجام کار قرار گیرند، برای کمک و مشاوره به کارکنان در دسترس آنها قرارگیرند، با هر کدام از کارکنان رابطه مجزا برقرار کنند تا نیازهای متفاوت آنها را درک کنند، با کارمندان با احترام برخورد کنند، و در نهایت اینکه کارکنان را به عنوان افرادی که دارای نیازها، توانایی‌ها و خلاقیت‌های متفاوت هستند مد نظر قرار دهند.

Predicting the Employees' Innovative Behavior in Ministry of Sport and Youth through Inclusive Leadership: Mediator Role of Psychological Empowerment and Psychological Safety

F. Nazari^{1*}, S.M. Kashef², M. Behnam³

(Recive: 2019/19/14; Accept: 2020/02/03)

Abstract

Background&Purpose: Employee innovation is the cornerstone of any organization, and the motivation behind such innovative behavior largely depends on leadership style. The traditional style of leadership can no longer adapt to the psychological characteristics of employees, who use new era work concepts, techniques, and social rules. The purpose of this study was to investigate the effect of inclusive leadership on innovative behavior with respect to the mediator role of psychological empowerment and psychological safety in the Ministry of Sport and Youth.

Methodology: The statistical sample of this applied and descriptive survey study consists of 355 staff of the Ministry of Sport and Youth. For data collection, questionnaires such as Carmeli's et al (2010) inclusive leadership, Holman's et al (2012) innovative behavior, Carmeli's et al (2010) psychological safety, and Spreitzer's (1995) psychological empowerment were applied, the validity and reliability of which were confirmed. Structural equation modeling and SMART PLS software were used to test the hypotheses.

Results: The results of this research indicate that inclusive leadership has a positive effect on psychological empowerment, psychological safety, and innovative behavior. Also, psychological empowerment and psychological safety have a positive effect on innovative behavior, while also having partial mediator roles in the relationship between inclusive leadership and innovative behavior.

Conclusion: The results suggest that inclusive leadership is an important predictor of employees' innovative behavior, therefore, managers of the Ministry of Youth and Sports can help develop employees' innovative behavior by implementing an inclusive leadership style using psychological safety and psychological

empowerment
Keywords: Inclusive Leadership, Psychological Empowerment, psychological safety, innovative behavior.

منابع

1 PHD student of sport management, University of Urmia

2 Professor of Sport Management, University of Urmia

3 Assistant Professor of Sport Management, University of Urmia

1. Ebrahimipour, H., Hoseynnejad, N., Nemati, V., & Taghipour, F. (2015). A survey of the relationship between spiritual intelligence on teacher's innovative behavior. *Journal of School Psychology*, 4(1), 7-21.[Persian]
2. chang, H.T., chou, Y.J., Liou, J.W., & Tu, Y.T. (2016). The effects of perfectionism on innovative behavior and job burnout: Team workplace friendship as a moderator. *Personality and Individual Differences*, 96, 260-265.
3. Lee, C., & Wong, C.S. (2017). The effect of team emotional intelligence on team process and effectiveness. *Journal of Management & Organization*, 43, 1-16.
4. Javed, B., Naqvi, S.M.M.R., Khan, A.K., Arjoon, S., & Tayyeb, H.H. (2017). Impact of inclusive leadership on innovative work behavior: The role of psychological safety. *Journal of Management & Organization*, 23, 1-20.
5. Qi, L., Liu, B., Wei, X., Hu, Y. (2019). Impact of inclusive leadership on employee innovative behavior: Perceived organizational support as a mediator. *Plos One* 14(2), 1-14.
6. Carmeli, A., Reiter-Palmon, R., & Ziv, E. (2010). Inclusive Leadership and Employee Involvement in Creative Tasks in the Workplace: The Mediating Role of Psychological Safety. *Creativity Research Journal*, 22(3), 250-260.
7. Choi, S.B., Tran, T.B.H., & Park, B.I. (2015). Inclusive leadership and work engagement: Mediating roles of affective organizational commitment and creativity. *Social Behavior and Personality: An International Journal*, 12(6), 931-943.
8. Burke, R.J., Koyuncu, M., Jing, W., & Fiksenbaum, L. (2009). Work engagement among hotel managers in Beijing, China: potential antecedents and consequences. *Tourism Review*, 64, 4-18.
9. Javed, B., Abdullah, I., Zaffar, M.A Haque, A., & Rubab, U. (2018). Inclusive leadership and innovative work behavior: The role of psychological empowerment. *Journal of Management & Organization*, 50, 1-18.
10. Dulebohn, J.H., Bommer, W.H., Liden, R.C., Brouer, R.L., & Ferris, G.R. (2012). A meta-analysis of antecedents and consequences of leader-member exchange: Integrating the past with an eye toward the future. *Journal of Management*, 38(6), 1715-1759
11. Altunoglu, A.E., & Gurel, E.B.B. (2015). Effects of leader-member exchange and perceived organizational support on organizational innovation: The case of Denizli Technopark. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 207, 175-181.
12. Choi, S.B., Tran, T.B.H., & Kang, S.W. (2017). Inclusive leadership and employee well-being: The mediating role of personjob fit. *Journal of Happiness Studies*, 18(6), 1877-1901.
13. Fang, Y.C., Chen, J.Y., Wang, M.J & Chen, C.Y. (2019). The Impact of Inclusive Leadership on Employees' Innovative Behaviors: The Mediation of Psychological Capital. *Front. Psychol*, 1-10.
14. Li, H., Sajjad, N., Wang, Q., Muhammad Ali, A., Khaqan, Z & Amina, SH. (2019). Influence of Transformational Leadership on Employees' Innovative Work Behavior in

Sustainable Organizations: Test of Mediation and Moderation Processes. *Sustainability*, 11, 1-21.

15. Nishii, L. H., & Mayer, D. M. (2009). Do inclusive leaders help to reduce turnover in diverse groups? The moderating role of leader-member exchange in the diversity to turnover relationship. *Journal of Applied Psychology*, 94(6), 1412.

16. Ioannidou, E., Karagiorgos, T., & Alexandris, K. (2016). Exploring the relationship of organizational commitment, organizational citizenship behavior, psychological empowerment and job satisfaction with Leader-Member Exchange of section leaders and team leaders in summer children's camps in Greece. *International Journal of Sport Management, Recreation and Tourism*, 22, 63-80.

17. Sun, L.Y., Zhang, Z., Qi, J., & Chen, Z. X. (2012). Empowerment and creativity: A cross-level investigation. *The Leadership Quarterly*, 23(1), 55-65.

18. Alge, B.J., Ballinger, G.A., Tangirala, S., & Oakley, J.L. (2006). Information privacy in organizations: Empowering creative and extrarole performance. *Journal of Applied Psychology*, 91(1), 221.

19. Faryad, L., Khorakiyan, A.R., & Nazemi, S.H. (2016). Investigating the effect of psychological empowerment on innovative behavior of employees through their work. *Journal of Development Evolution Management*, 25, 17-26. [Persian]

20. Zorlu, O., Avan, A., & Baytok, A. (2019). The effect of ervan leadership on psychological empowerment and organizational identification. *Journal of Business Research-Turk*, 11(1), 293-309.

21. Ellen Mathisen, G., Einarsen, S., & Mykletun, R. (2012). Creative leaders promote creative organizations. *International Journal of Manpower*, 33(4), 367-382.

22. Gong, Y., Cheung, S.Y., Wang, M., & Huang, J.C. (2012). Unfolding the proactive process for creativity integration of the employee proactivity, information exchange, and psychological safety perspectives. *Journal of Management*, 38(5), 1611-1633.

23. Morrison, E.W. (2011). Employee voice behavior: Integration and directions for future research. *The Academy of Management Annals*, 5(1), 373-412.

24. Ashford, S. J., Sutcliffe, K., & Christianson, M. (2009). Speaking up and speaking out: The leadership dynamics of voice in organizations. In J. Greenberg, & M. S. Edwards (Eds.), *Voice and silence in organizations*, 175-202.

25. West, M.A., & Richter, A.W. (2008). Climates and cultures for innovation and creativity at work. In J. Zhou, & C. Shalley (Eds.), *Handbook of organizational creativity* (pp. 211-236). New York: Lawrence Erlbaum Associates.

26. Roussin, C.J. (2008). Increasing trust, psychological safety, and team performance through dyadic leadership discovery. *Small Group Research*, 39(2), 224-248.

27. Hirak, R., Peng, A.C., Carmeli, A., & Schaubroeck, J.M. (2012). Linking leader inclusiveness to work unit performance: The importance of psychological safety and learning from failures. *The Leadership Quarterly*, 23(1), 107-117.

28. Carmeli, A., Sheaffer, Z., Binyamin, G., Reiter-Palmon, R., & Shimoni, T. (2014). Transformational leadership and creative problem-solving: The mediating role of psychological safety and reflexivity. *The Journal of Creative Behavior*, 48(2), 115-135.
29. Boekhorst, J.A. (2015). The role of authentic leadership in fostering workplace inclusion: A social information processing perspective. *Human Resource Management*, 54(2), 241-264.
30. Detert, J. R., & Edmondson, A. C. (2011). Implicit voice theories: Taken-for-granted rules of self-censorship at work. *Academy of Management Journal*, 54(3), 461-488.
31. Zhang, A.Y., Tsui, A.S., & Wang, D.X. (2011). Leadership behaviors and group creativity in Chinese organizations: The role of group processes. *The Leadership Quarterly*, 22(5), 851-862.
32. Mane, A.S.D. (2019). Establishing Psychological Safety in Teams and the Role of Vulnerability and Inclusive Leadership. Master of Social, Health and Organisational Psychology, Utrecht University.
33. Shams, GH., & Khalijian, S. (2013). The Effect of Secure-Base Leadership Components on the Staff Psychological Safety: the Role of Leadership Effectiveness. *Journal of New thoughts on Education*, 9(4), 33-53.[Persian]
34. Shalley, C.E., & Gilson, L.L. (2004). What leaders need to know: A review of social and contextual factors that can foster or hinder creativity. *Leadersh*, 15, 33-53.
35. Heidari, M., Shabanibahar, GH., Erfani, N & Soleymani, M. (2019). The Developing Structural Modeling of an Organizational Innovation Based on the Social Capital Among Youth and Sport Ministry Staffs of Islamic Republic of Iran. *Organizational Behavior Management in Sport Studies*, 5(20), 53-64. [Persian]
36. Holman, D., Totterdell, P., Axtell, C., Stride, C., Port, R., Svensson, R., & Zibarras, L. (2012). Job design and the employee innovation process: The mediating role of learning strategies. *Journal of Business Psychology*, 27(2), 221- 244.
37. Abasi sfanjani, H. (2017). Designing the model for commercialization of university research using structural equation modeling- partial least squares method (sem-pls). *Iranian Journal of Trade Studies*, 82, 33-65.[Persian]
38. Janssen, O. (2005). The joint impact of perceived influence and supervisor supportiveness on employee innovative behaviour. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 78(4), 573-579.
39. Randel, A. E., Galvin, B. M., Shore, L. M., Ehrhart, K. H., Chung, B. G., Dean, M. A., et al. (2017). Inclusive leadership: realizing positive outcomes through belongingness and being valued for uniqueness. *Hum. Resour. Manag. Rev.* 28, 190-203.
40. Ye, Q., Wang, D., & Li, X. (2018). Inclusive leadership and employees' learning from errors: A moderated mediation model. *Australian Journal of Management*, 1-20.
41. Sun, Y., & Huang, J. (2019). Psychological capital and innovative behavior: Mediating effect of psychological safety. *Social Behavior and Personality: An international journal*, 47(9), e8204.

42. Wang, Y., Liu, J., & Zhu, Y. (2018). Humble Leadership, Psychological Safety, Knowledge Sharing, and Follower Creativity: A Cross-Level Investigation. *Front. Psychol*, 9: 1-9.
43. Zhang, X., & Zhou, J. (2014). Empowering leadership, uncertainty avoidance, trust, and employee creativity: interaction effects and a mediating mechanism. *Organ. Behav. Hum. Decis.* 124, 150-164.
44. Frazier, M. L., Fainshmidt, S., Klinger, R. L., Pezeshkan, A & Vracheva, V. (2016). Psychological safety: a meta-analytic review and extension. *Pers. Psychol.* 70, 113-165.
45. Dedahanov, A.T., Bozorov, F & Sung, S. (2019). Paternalistic Leadership and Innovative Behavior: Psychological Empowerment as a Mediator. *Sustainability Journal*, 11, 1-14.
46. Liu, Y., Wang, W., & Chen D (2019) Linking Ambidextrous Organizational Culture to Innovative Behavior: A Moderated Mediation Model of Psychological Empowerment and Transformational Leadership. *Front. Psychol.* 10, 2192.
47. Faraz, N.A., Mughal, M.F., Ahmed, F., Raza, A & Iqbal, M.K. (2019). The Impact of Servant Leadership on Employees' Innovative Work Behaviour-Mediating Role of Psychological Empowerment. *International Journal of Management Science and Business Administration*, 5(3), 10-21.
48. Bhatnagar, J. (2012), Management of innovation: role of psychological empowerment, work engagement and turnover intention in the Indian context, *The International Journal of Human Resource Management*, 23, 928-951.
49. Zhou, Q., & Pan, W. (2015). A cross-level examination of the process linking transformational leadership and creativity: The role of psychological safety climate. *Human Performance*, 28(5), 405-424.