



شماره ۴ دوره ۲ زمستان ۱۴۰۱

فصلنامه مدیریت دانش در ورزش دانشگاه آزاد اسلامی واحد سنندج



تأثیر رهبری اصیل بر توانمندسازی کارکنان از طریق نقش میانجی آوای سازمانی و عدالت سازمانی

رضا بهرامی^۱، سعید صادقی بروجردی^۲، رضا صابونچی^۳

۱. دانشجوی دکتری مدیریت ورزشی، واحد بروجرد، دانشگاه آزاد اسلامی، بروجرد، ایران، ۲. استاد مدیریت ورزشی، دانشکده علوم انسانی و اجتماعی، گروه تربیت بدنی و علوم ورزشی، دانشگاه کردستان، کردستان، ایران (نویسنده مسئول)، ۳. دانشیار مدیریت ورزشی، واحد بروجرد، دانشگاه آزاد اسلامی، بروجرد، ایران

saeidsadeghibrojerdi@yahoo.com

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۱/۱۲/۰۴

تاریخ دریافت: ۱۴۰۱/۱۰/۱۲

چکیده

پژوهش حاضر با هدف تأثیر رهبری اصیل بر توانمندسازی کارکنان از طریق نقش میانجی آوای سازمانی و عدالت سازمانی انجام شد. این پژوهش، توصیفی و از نوع مطالعات همبستگی بود. جامعه آماری پژوهش حاضر همگی ۸۸۵ نفر کارکنان ادارات ورزش و جوانان غرب کشور بودند که در نهایت، تعداد ۳۷۰ نفر به عنوان نمونه به صورت تصادفی ساده انتخاب شدند سپس پرسشنامه‌ها به صورت آنلاین توزیع شد و تا رسیدن به تعداد نمونه مورد نظر ادامه یافت. ابزار پژوهش چهار پرسشنامه رهبری اصیل والومبا و همکاران (۲۰۰۰)، توانمندسازی کارکنان اسپریتزر (۱۹۹۵)، آوای سازمانی هامس (۲۰۰۹) و عدالت سازمانی مورمن و نیهوف (۱۹۹۳) بود. روایی صوری و محتوایی ابزار پژوهش توسط گروهی از استادان صاحب نظر و روایی سازه آن به وسیله تحلیل عاملی تأییدی مبتنی بر مدل معادلات ساختاری تأیید گردید. همچنین پایایی پرسشنامه‌ها با استفاده از ضریب آلفای کرونباخ گزارش شده است (بیش از ۰/۷۳). برای تجزیه و تحلیل داده‌ها از نرم‌افزارهای SPSS، سمپل پاور و اسمارت PLS استفاده گردید. نتایج نشان داد که رهبری اصیل بر آوای سازمانی، توانمندسازی و عدالت سازمانی تأثیر مثبت و معنی‌داری دارد. همچنین آوای سازمانی عدالت سازمانی بر توانمندسازی تأثیر مثبت و معنی‌داری دارد. بنابراین رهبری اصیل بر توانمندسازی کارکنان از طریق نقش میانجی آوای سازمانی و عدالت سازمانی، معنی‌دار می‌باشد. با توجه به نتایج پژوهش، رهبری اصیل نقش مهمی در کاهش اقدامات منفی ایفا می‌کند و کارمندان و رهبران را قادر می‌سازد جهت اثربخشی همه‌جانبه و موفقیت سازمان با یکدیگر، همکاری عمیقی داشته باشند.

واژه‌های کلیدی: رهبری اصیل، توانمندسازی کارکنان، آوای سازمانی، عدالت سازمانی

مقدمه

با توجه به اینکه امروزه سازمان‌ها به بخش مهمی از زندگی بسیاری از افراد جامعه تبدیل شده‌اند، به طوری که افراد با استخدام و عضویت در سازمان‌ها، ساعات زیادی از عمر خود را در محیط‌های کاری سپری می‌کنند چگونگی و کیفیت گذران این ساعات نسبتاً طولانی هم برای افراد و هم برای سازمان‌ها بسیار حائز اهمیت است. امروزه کارکنان انتظار دارند در سازمان مورد توجه و احترام قرار گیرند و به خوبی درک شوند. کارکنان دوست دارند صداقت، درستکاری، قابلیت اعتماد، اعتماد به نفس و اینکه بخشی از سازمان هستند را احساس کنند و احساس تعلق به سازمان داشته باشند. از این رو در این مسیر، رهبر فردی است که چنین محیطی را ایجاد می‌کند و رهبران در سطوح مختلف سازمان‌ها نقش مهمی در توسعه و تداوم فرهنگ اخلاقی و رفتار اخلاقی ایفا می‌کنند (Miao & et al, 2019). اسمیت^۱ (۲۰۱۷) معتقد بود که سازمان‌ها با تغییرات شگرفی که در حال حاضر با آن روبرو هستند، برای اینکه از قافله عقب نمانند، باید شرایطی ایجاد کنند تا رهبران سازمانی و کارکنان به صورت مؤثر باهم کار کنند در اینجاست که سازمان توجه خود را به رهبران سازمانی معطوف کرده تا آنان با شجاعت و جسارتی خاص که دارند مسئولیت بپذیرند و سعی کنند رؤیاهای خود را تبدیل به واقعیت کنند از طرفی برای ایجاد تغییرات درون سازمانی تلاش می‌کنند؛ و از طرف دیگر سازمان‌ها در این زمان با کارکنان رشد یافته و بالنده‌ای روبرو هستند که در پی یافتن کاری با معنا و هدفمند هستند (Smith, 2017)؛ بنابراین یکی از این سبک‌های رهبری که می‌تواند رهبران را در این راه موفق کند، رهبری اصیل^۲ است (Srivastava & Dhar, 2016). در سبک رهبران اصیل با ارج نهادن به مقام انسانی کارکنان و شناسایی و پرورش رفتارهای آنان به سمت توسعه پیروان خود پیش می‌روند. آنان به پیشرفت و توسعه شخصی و شغلی کارکنان اهمیت داده و موانع را از سر راه آنان بر می‌دارند (kameli & et al, 2016). سربواستاوا و دار (۲۰۱۶) بیان کردند که رهبری اصیل به عنوان سبکی با اصالت، مثبت نگر، شفاف و نوع اخلاق‌مداری از رهبری در سازمان‌ها است (Srivastava & Dhar, 2016). رهبری اصیل در ریشه لغوی آن اشاره به ماهیت و ذات همه ویژگی‌های مثبت خصایص انسان همچون احساسات مثبت^۳؛ اعتماد به نفس^۴، امید^۵ و دستیابی به هدف^۶ به منظور شادمانی ذهنی و سلامت روان‌شناختی می‌کند (Joo & Nimon, 2016). نتایج داراییگی و همکاران (۱۳۹۹) حاکی از آن بود که مؤلفه‌های تشکیل‌دهنده رهبری اصیل شامل: مؤلفه‌های خودآگاهی، پردازش متعادل اطلاعات، شفافیت در روابط، عدالت درون‌سازمانی، فرهنگ‌سازمانی، حمایت سازمانی، رفتار شهروند سازمانی، اعتماد درون‌سازمانی، راهبرد مدیریتی و توانمندسازی خودشکوفایی، خودپنداره مثبت، روابط میان فردی، همدلی، اصالت، احترام، استدلال و خردگرایی، اشتیاق شغلی و اعتماد به نفس بود (Darabighi & et al, 2019). می‌توان بیان کرد که از رهبری اصیل تعابیر مختلفی بیان شده، رهبری اصیل مسبب افزایش پتانسیل انسانی بوده و محیط را برای ارتقاء کارکنان سیستم فراهم می‌کند و با مهارت‌های توانایی انجام کار تیمی ارائه بازخورد رفتاری، ارتباط، ایجاد انگیزش، به مقابله با تعارض‌ها می‌پردازد (Fazli-Zanjani, 2014). با توجه به اینکه کارکنان در سازمان‌ها دوست دارند مفید باشند لذا استفاده از سبک رهبر اصیل می‌تواند موجب افزایش انعطاف‌پذیری کارکنان و در نتیجه توانمندسازی کارکنان^۷ شود. در این خصوص نتایج مطالعات نتایج ناصری کوچه بیوک و همکاران (۱۴۰۰) حاکی از آن بود که رهبری اصیل بر توانمندسازی تأثیر مثبت دارد. همچنین گورسلیج و همکاران^۸ (۲۰۲۰) بیان کردند که توانمندسازی می‌تواند به عنوان نقش تعدیلگر در رابطه بین رهبری اصیل و رفتار کاری نوآورانه عمل کند (Grošelj & et al, 2020). توانمندسازی، نوعی آفرینش مجدد در جهت بهبود سازمان معرفی می‌شود (Hashemi & et al, 2016; Wikström, 2020)؛ که باید به عنوان یک فعالیت اساسی و حساس مدیریت، از سوی مدیران

1 Smith

2 Authentic Leadership

3 Positive Emotions

4 Self-Confidence

5 Hope

6 Goal-Achievement

7 Employee Empowerment

8 Grošelj et al

جهت بهبود عملکرد سازمانی انجام پذیرد (Karim & Rehman, 2012؛ Hanaysha & Tahir, 2016). توانمندسازی کارکنان، یکی از تکنیک‌های مؤثر جهت افزایش بهره‌وری و استفاده بهینه از قابلیت و توانایی‌های افراد و گروه‌ها در جهت تحقق اهداف سازمان است. توانمندسازی فرایندی است که طی آن توسعه افراد بر جوانب مختلف سازمان اثر گذاشته و باعث بهبود مستمر عملکردها در سازمان می‌شود (Behroozi, Fadaiyan, & Ebneroomi, 2012). توانمندسازی، استراتژی مؤثری است که یک سازمان آن را به کار می‌برد تا ظرفیت‌ها و مسئولیت‌پذیری کارکنان خود را بهبود بخشد؛ زیرا این موضوع توسط سازمان پذیرفته شده است که اگر کارکنان، توانمند شوند در انجام وظایف خود کارا تر و اثربخش تر ظاهر می‌شوند (Saifullah & et al, 2015؛ Hanaysha & Tahir, 2016). سازمان‌هایی که به رویکردهای توانمندسازی روی آورده‌اند، دارای ویژگی‌های مشترکی مثل ارزش‌های مشترک، استراتژی مشترک (معمولاً استراتژی مشتری محور)، سبک رهبری مشترک، ساختار سازمانی منعطف، جوسازمانی مشوق کار گروهی و ایجاد یادگیری مداوم هستند (Wikström, 2020). توانمندسازی کارکنان موجب پیامدهای مختلفی در سازمان می‌شود (Meyerson & Dewettinck, 2012) که یکی از این پیامدها افزایش آوای سازمانی¹ است (Raub & Robert, 2013). مرور جامع ادبیات راجع به آوا، این واژه را به‌عنوان ابزار شفاهی ایده‌ها، اطلاعات و نظرات راجع به کار با انگیزه‌ی مثبت تشریح مساعی، به‌صورت غیر انفعالی، مثبت و دیگر خواهانه در سازمان تعریف کرده‌اند (Frese, Teng, & Wijnen, 1999). همانند چارچوب سه عنصری ارائه‌شده در مورد سکوت، سه نوع آوا شامل آوای نوع دوستانه براساس انگیزه دیگر خواهی، آوای تدافعی براساس انگیزه خود حمایتی و آوای مطیع براساس تسلیم و رضایت دادن به شرایط موجود، وجود دارد (Zhou & George, 2001). اکثر قریب به‌اتفاق پژوهشگران در مورد نظریه آوا، آن را به‌عنوان رفتاری با نیت و قصد مثبت² در نظر می‌گیرند (Van Dyne & Lepine, 1998). نتایج مطالعات گذشته بیانگر آن است که با افزایش آوای سازمانی عدالت سازمانی³ در سازمان برقرار می‌شود (Khaliq Alvi & et al, 2019). در این خصوص نتایج مطالعات قنبری و محمدی (۱۳۹۶) بیانگر آن است که بین عدالت سازمانی با آوای سازمانی و ابعاد آن همبستگی مثبت و معناداری وجود دارد. همچنین آن‌ها براساس نتایج پژوهش بیان کردند که گسترش عدالت سازمانی می‌تواند زمینه اظهار عقاید و نظرات کارکنان را مساعد نماید که در این زمینه امنیت روانی و اخلاق حرفه‌ای می‌تواند، عاملی مهم در زمینه توجه بیشتر کارکنان به آوای سازمانی باشد (Mohammadi & Ghanbari, 2016). در این بین پژوهشگران معتقد بودند که در سازمان عوامل مختلفی می‌تواند بر آوای سازمانی تأثیرگذار باشد، یکی از این عوامل عدالت سازمانی است (Dostar, M, Ismail, Zadeh, Meyerson, G., & Dewettinck, 2012). میرسون و دیویتنک⁴ (۲۰۱۲) معتقد بودند که احساس عدالت، بر دیدگاه‌ها و نگرش کارکنان مؤثر است از جمله زمانی که عدالت سازمانی اجرا می‌شود، تعهد، عملکرد و بهره‌وری بیشتری از کارکنان دیده می‌شود (Meyerson, G., & Dewettinck, 2012). اجرای عدالت در محیط کار موجب توانمندی کارکنان و کم شدن برخی آسیب‌های نظیر رفتارهای ضد شهروندی می‌شود. عدالت سازمانی بیشتر بر نحوه تأثیرگذاری نحوه نگرش مدیران با کارکنان بر مبنای قانون استوار است به‌طوری‌که نگرش انصاف و برابری را القاء می‌کند. لذا عدالت سازمانی در ارتباط تنگاتنگ با نگرش‌ها و کنش‌های اجتماعی سازمانی آن‌ها است و بر رفتار سازمانی نیز مؤثر است. بر همین اساس عدالت سازمانی با کنش‌های اجتماعی سازمانی و محیط کار مرتبط بوده و وجود عینی بی‌عدالتی یا عدالت‌مندی در ارتباط بین سرپرستان با مدیران با کارکنان آشکار می‌شود (Jameel, Mahmood & Jwmaa, 2020). نتایج یافته‌های رجبی، حاجیه و پهلان (۱۳۹۶) بیانگر آن بود که عدالت سازمانی بر توانمندی کارکنان تأثیر مثبت و معناداری دارد (Rajabi, Hajieh & Pahlan, 2016). کریم و رحمان (۲۰۱۲) معتقد بودند که توانمندسازی کارکنان غالباً به‌وسیله تسهیم دانش، بهبود قابلیت‌های فکری و استقلال در تصمیم‌گیری، ادراک می‌شود (Karim, & Rehman, 2012).

با توجه به مطالب ارائه‌شده می‌توان گفت که برقراری عدالت سازمانی منوط به سبک رهبری است که بتواند در مقابل کارکنان شفاف و پاسخگو باشد و مسئولیت گذشته و حال اعمال خود را بپذیرد. با توجه به اینکه ادارات ورزش و جوانان به‌عنوان یک

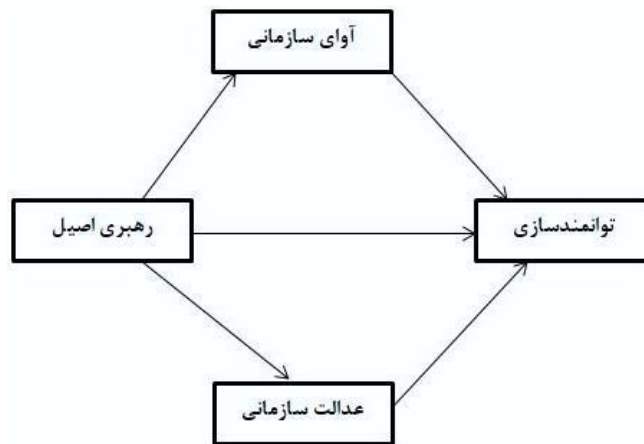
1 EmployeesVoice

2 Positively-Intended

3 Organizational Justice

4 Meyerson & Dewettinck

سازمان دولتی، نقش مهمی در برنامه‌ریزی و توسعه ورزش دارند. لذا مفاهیم رهبری اصیل بر توانمندسازی کارکنان از طریق نقش میانجی آوای سازمانی و عدالت سازمانی از اهمیت قابل توجهی برخوردار است. به‌گونه‌ای که افزایش توانمندسازی در بین کارکنان این ادارات موجب افزایش عدالت سازمانی و آوای سازمانی می‌شود؛ بنابراین با توجه به اهمیت موضوع و ضرورت انجام آن، در این پژوهش محقق قصد دارد که تأثیر رهبری اصیل بر توانمندسازی کارکنان از طریق نقش میانجی آوای سازمانی و عدالت سازمانی مورد بررسی قرار دهد.



شکل ۱. مدل مفهومی پژوهش

روش‌شناسی

پژوهش حاضر، توصیفی - همبستگی از نوع پیمایشی و کاربردی است که به‌صورت میدانی انجام شد. جامعه آماری پژوهش حاضر همه کارکنان ادارات ورزش و جوانان غرب کشور به تعداد ۸۸۵ نفر بودند. درنهایت، تعداد ۳۷۰ نفر به‌عنوان نمونه از طریق نرم‌افزار تعیین حجم نمونه SPSS، سمپل پاور^۱ به‌صورت تصادفی ساده انتخاب شدند. در پژوهش حاضر با توجه به حجم جامعه و با مد نظر قراردادن حداقل نسبت حجم نمونه به تعداد متغیرهای مشاهده شده و پارامترهای آزاد، پیچیدگی مدل، روش برآوردهای پارامترهای آزاد برآورد حداکثر درست‌نمایی (نیاز داشتن به حجم نمونه متوسط)، حجم داده‌های مفقود (کمتر از ۵ درصد) و رابطه نرمالیتی چند متغیره با حجم نمونه اصل بر این گذاشته شد که حجم نمونه ۳۷۰ نفر به منظور اجرای مدل‌سازی معادله ساختاری کفایت لازم را دارد. دومین پیش‌فرض همخطی چندگانه است، در پژوهش حاضر به منظور بررسی همخطی بین متغیرهای مستقل در مدل‌ها معادله ساختاری از مقادیر مربوط به دو شاخص تورم واریانس^۲ و تحمل^۳ که نشان‌دهنده میزان همخطی بین متغیرهای مستقل می‌باشند استفاده شده است. برای جمع‌آوری داده‌ها به ترتیب از پنج پرسشنامه مربوط به اطلاعات شخصی (جنسیت، سن، وضعیت تأهل، میزان تحصیلات و سابقه)، پرسشنامه رهبری اصیل والومبا و همکاران (۲۰۰۰) که شامل ۱۶ سؤال و چهار مؤلفه خودآگاهی، شفافیت ارتباط، چشم‌انداز اخلاقی و پردازش متوازن اطلاعات، پرسشنامه توانمندسازی کارکنان اسپریتزر (۱۹۹۵) که شامل ۱۶ سؤال و چهار مؤلفه احساس خستگی، احساس آزادی عمل، احساس معنی‌دار بودن و احساس مؤثر بودن، پرسشنامه آوای سازمانی هامس (۲۰۰۹) که شامل ۱۸ سؤال و سه مؤلفه تشویق، ایمنی و کارآمدی و پرسشنامه عدالت سازمانی مورمن و نیهوف (۱۹۹۳) که شامل ۲۰ سؤال و سه مؤلفه عدالت توزیعی، عدالت رویه‌ای و عدالت مرادده‌ای بود، استفاده شد. پس از دریافت نظر کارشناسی صاحب‌نظران (۸ نفر از استادان مدیریت ورزشی) در مورد روایی صوری و محتوایی پرسشنامه و انجام اصلاحات، پرسشنامه‌ها با مقیاس پنج ارزشی لیکرت (کاملاً مخالفم تا کاملاً موافقم) تهیه شد. نتایج تحلیل عاملی تأییدی بیانگر آن بود که بارهای عاملی سؤالات پرسشنامه‌های (رهبری اصیل، آوای سازمانی، عدالت سازمانی و توانمندسازی کارکنان) در وضعیت مطلوبی قرار دارند. در ادامه در یک مطالعه مقدماتی پایایی پرسشنامه‌ها با استفاده

1 SPSS Sample Power

2 VIF

3 Tolerance

از ضریب آلفای کرونباخ (رهبری اصیل = $0/88$ ، آوای سازمانی = $0/88$ ، عدالت سازمانی = $0/86$ و توانمندسازی کارکنان = $0/89$) برآورد شد. درنهایت، پرسشنامه‌ها در دو بخش مشخصات فردی و سؤال‌های اصلی پرسشنامه‌ها به صورت آنلاین بین نمونه‌های پژوهش توزیع گردید و تا زمان رسیدن به تعداد نمونه مورد نیاز، ادامه یافت. در این پژوهش برای تجزیه و تحلیل داده‌ها از روش‌های آماری توصیفی و استنباطی استفاده شد. با توجه به نتایج آزمون چولگی و کشیدگی که در بازه ۲ و ۲- بودند، می‌توان گفت که داده‌ها از توزیع طبیعی برخوردارند. همه تجزیه و تحلیل داده‌ها با استفاده از نرم‌افزارهای SPSS¹، سمپل پاور و اسمارت PLS² انجام شد.

یافته‌های پژوهش

برای برآورد حجم نمونه از نرم‌افزار حجم نمونه استفاده شد. با مدنظر قراردادن حداکثر متغیر مستقل اثرگذار و درصد خطای $0/05$ ، توان $0/80$ و حجم اثر $0/05$ ، حجم نمونه ۳۷۰ نفر برآورد شد.

جدول ۱- برآورد حجم نمونه

درصد خطا	توان آزمون	حجم اثر	حجم نمونه
0/05	0/80	0/05	370

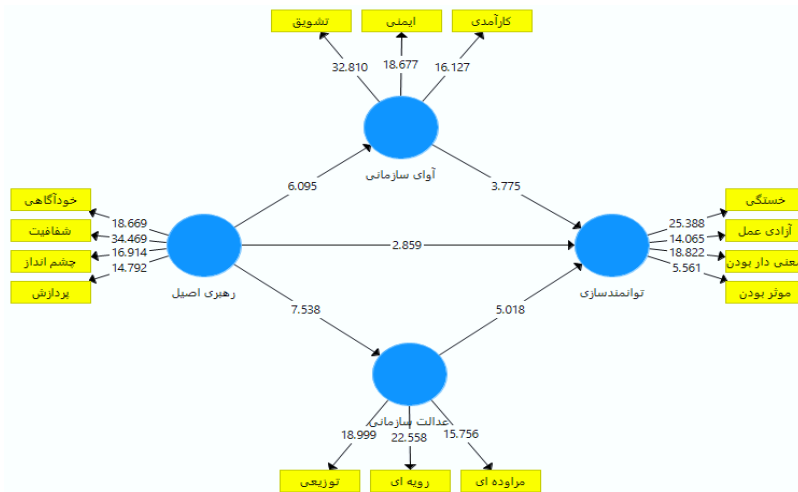
جدول ۲- ویژگی‌های جمعیت شناختی نمونه‌های پژوهش

درصد	فراوانی		
45/7	169	زن	جنسیت
54/3	201	مرد	
15/4	57	مجرد	وضعیت تأهل
84/6	313	متأهل	
13/5	50	کمتر از 30 سال	سن
43/8	162	31 تا 40 سال	
34/1	126	41 تا 50 سال	
8/6	32	بالاتر از 50 سال	
12/4	46	فوق دیپلم	تحصیلات
50	185	لیسانس	
32/4	120	فوق لیسانس	
5/1	19	دکتری	
3/8	14	شرکتی	وضعیت استخدامی
37	137	قراردادی	
20	74	پیمانی	
39/2	145	رسمی	
13/2	49	مدیر	پست سازمانی
62/4	231	کارشناس	
24/3	90	سایر	
12/2	45	کمتر از 5 سال	سابقه شغلی
17/8	66	6 تا 10 سال	
22/7	84	11 تا 15 سال	
21/6	80	16 تا 20 سال	
25/7	95	21 تا 25 سال	

جدول ۳- برآورد همخطی چندگانه با استفاده از شاخص تحمل و عامل تورم واریانس

شاخص‌های همخطی چندگانه		متغیرها
عامل تورم واریانس	شاخص تحمل	
۲/۱۲۳	۰/۴۳۰	آوای سازمانی
۱/۹۶۳	۰/۴۵۶	عدالت سازمانی
۱/۸۵۱	۰/۵۴۰	توانمندی سازمانی

برحسب مقادیر برآورد شده در جدول ۳، (مقدار شاخص تحمل بالاتر از ۰/۴۰ و مقدار شاخص تورم واریانس پایین‌تر از ۲/۵) می‌توان گفت که هم‌خطی چندگانه مربوط به متغیرهای مستقل پژوهش در وضعیت نامطلوبی قرار ندارد؛ بنابراین پیش فرض عدم همخطی چندگانه در خصوص این متغیرها برقرار است.



شکل ۲. مدل معادلات ساختاری پژوهش در حالت معناداری

با توجه به شکل ۲، تمامی ضرایب معناداری Z از ۱/۹۶ بیشتر هستند که این امر معنادار بودن تمامی سؤالات و مؤلفه‌ها و روابط میان متغیرها را در سطح اطمینان ۰/۹۵ نشان می‌دهد.

جدول ۴- شاخص‌های ارزیابی کلیت مدل

شاخص متغیر	میانگین واریانس استخراج شده ^۱	پایایی ترکیبی ^۲	شاخص رهوی ^۳	آلفای کرونباخ ^۴	شاخص اشتراک ^۵	شاخص افزونگی ^۶
آوای سازمانی	۰/۶۰۰	۰/۸۱۸	۰/۷۷۵	۰/۷۶۶	۰/۲۳۱	۰/۰۵۳
توانمندی سازمانی	۰/۵۷۷	۰/۷۸۰	۰/۷۷۷	۰/۷۳۵	۰/۱۷۸	۰/۱۱۱
رهبری اصیل	۰/۵۹۰	۰/۸۵۱	۰/۷۹۲	۰/۷۷۳	۰/۳۲۲	-
عدالت سازمانی	۰/۵۷۵	۰/۸۰۲	۰/۷۳۴	۰/۷۳۰	۰/۱۹۰	۰/۰۸۳

شاخص‌های ارزیابی کلیت مدل معادله ساختاری با توجه به دامنه مطلوب این شاخص‌ها در مجموع بیانگر این است که مدل مفروض تدوین شده توسط داده‌های پژوهش حمایت می‌شوند، به عبارت دیگر برازش داده‌ها به مدل برقرار است و همگی شاخص‌ها دلالت بر مطلوبیت مدل معادله ساختاری دارند.

1 Average Variance Extracted (AVE)

2 Composite Reliability

3 Rho_A

4 Cronbach's Alpha

5 Cross Validated Commuinality

6 Cross Validated Redundancy

جدول ۵- ماتریس جدول روایی واگرا به روش فورنل و لاکر

متغیرها	آوای سازمانی	توانمندی سازمانی	رهبری اصیل	عدالت سازمانی
آوای سازمانی	۰/۷۷۵	-	-	-
توانمندی سازمانی	۰/۳۶۸	۰/۶۹۱	-	-
رهبری اصیل	۰/۳۱۲	۰/۳۴۳	۰/۷۶۸	-
عدالت سازمانی	۰/۳۵۴	۰/۴۳۱	۰/۳۹۴	۰/۷۵۸

آوای سازمانی، توانمندی سازمانی، رهبری اصیل و عدالت سازمانی از مقدار همبستگی مطلوبی هستند که این امر روایی واگرای مناسب و برازش خوب مدل اندازه‌گیری را نشان می‌دهد. مقدار اساسی ارزیابی متغیرهای مکنون درون‌زا، ضریب تعیین می‌باشد. این شاخص نشان می‌دهد چند درصد از تغییرات متغیر درون‌زا توسط متغیر برون‌زا صورت می‌پذیرد و این مقدار برای متغیر برون‌زا محاسبه نمی‌شود. سه مقدار ۰/۰۲، ۰/۱۵ و ۰/۳۵ به ترتیب نشان از اندازه اثر کوچک، متوسط و بزرگ یک سازه بر سازه دیگر دارد (فورنل و لاکر^۱، ۱۹۸۱).

جدول ۶- میزان ضریب تعیین متغیرهای درون‌زا

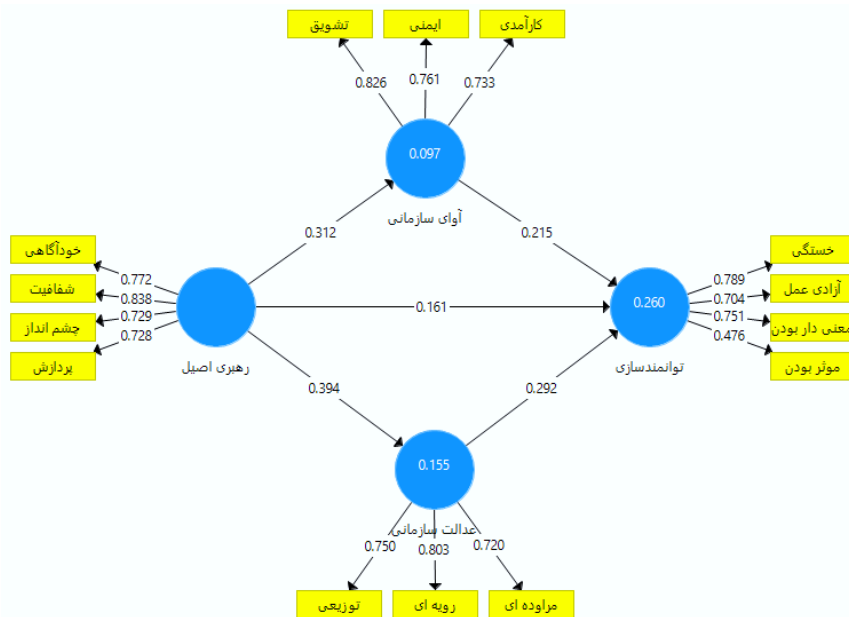
متغیر	ضریب تعیین (R ²)
آوای سازمانی	۰/۰۹۷
توانمندی سازمانی	۰/۲۶۰
عدالت سازمانی	۰/۱۵۵

مقادیر ضریب تعیین مربوط به متغیرهای آوای سازمانی، توانمندی سازمانی و عدالت سازمانی به ترتیب برابر است با ۰/۰۹۷، ۰/۲۶۰ و ۰/۱۵۵ که مقدار ضریب تعیین مربوط به متغیر درون‌زای توانمندی سازمانی اندازه اثر بزرگ و مقدار ضریب تعیین مربوط به متغیر آوای سازمانی اندازه اثر متوسط متغیر برون‌زا بر متغیر درون‌زا را نشان می‌دهد و این نشان از برازش مناسب مدل ساختاری مدل است.

جدول ۷- بررسی تناسب مدل

تناسب مدل	مقدار برآورد شده
۰/۰۹۰	ریشه میانگین مربعات باقیمانده استاندارد شده ^۲

شاخص ریشه میانگین مربعات باقیمانده استاندارد شده مقدار بین ۰ تا ۱ می‌باشد و هرچه قدر به صفر نزدیک‌تر مناسب‌تر و برای کیفیت مدل نهایی در حداقل مربعات جزئی می‌باشد. ارزش کمتر از ۰/۱ برای شاخص ریشه میانگین مربعات باقیمانده استاندارد شده به عنوان یک معیار مناسب برای حداقل مربعات جزئی می‌تواند تناسب و مطلوب بودن مدل را نشان دهد.



شکل ۳. مدل معادلات ساختاری پژوهش در حالت استاندارد

جدول ۸- قدرت ارتباط پیش‌بین مدل

$(1-SSE/SSO) = Q^2$	SSE	SSO	متغیر درون‌زا
۰/۰۵۳	۱۰۵۱/۰۸۶	۱/۱۱۰/۰۰۰	آوای سازمانی
۰/۱۱۱	۱۳۱۵/۳۹۲	۱/۴۸۰/۰۰۰	توانمندی سازمانی
۰/۰۸۳	۱۰۱۸/۰۷۷	۱/۱۱۰/۰۰۰	عدالت سازمانی

معیار قدرت پیش‌بینی مدل Q^2 است. در صورتی که مقدار Q^2 در مورد یک سازه درون‌زا سه مقدار $۰/۰۲$ ، $۰/۱۵$ و $۰/۳۵$ را کسب نماید، به ترتیب نشان از قدرت پیش‌بینی ضعیف، متوسط و قوی سازه‌های برون‌زای مربوط به آن دارد. همان‌طور که دیده می‌شود مقادیر Q^2 استون-گایسر بیشتر از صفر است و این نشان می‌دهد که متغیرهای مستقل آن‌ها دارای ارتباط پیش‌بین خوب هستند.

جدول ۹- مجموع اثرات مستقیم بین متغیرهای پنهان

نتیجه	سطح معناداری	مقدار تی	ضریب مسیر	مسیر
تأیید	۰/۰۰۱	۳/۷۷۵	۰/۲۱۵	آوای سازمانی <---> توانمندسازی
تأیید	۰/۰۰۱	۶/۰۹۵	۰/۳۱۲	رهبری اصیل <---> آوای سازمانی
تأیید	۰/۰۰۴	۲/۸۵۹	۰/۱۶۱	رهبری اصیل <---> توانمندسازی
تأیید	۰/۰۰۱	۷/۵۳۸	۰/۳۹۴	رهبری اصیل <---> عدالت سازمانی
تأیید	۰/۰۰۱	۵/۰۱۸	۰/۲۹۲	عدالت سازمانی <---> توانمندسازی
تأیید	۰/۰۰۳	۳/۰۲۱	۰/۰۶۷	رهبری اصیل <---> آوای سازمانی <---> توانمندسازی
تأیید	۰/۰۰۱	۳/۶۸۱	۰/۱۱۵	رهبری اصیل <---> عدالت سازمانی <---> توانمندسازی

نتایج گزارش شده در جدول ۹ نشان می‌دهد که آوای سازمانی اثر مثبت و معناداری بر توانمندسازی ($P = ۰/۰۰۱$, $\alpha = ۰/۲۱۵$) دارد. رهبری اصیل اثر مثبت و معناداری بر آوای سازمانی ($P = ۰/۰۰۱$, $\alpha = ۰/۳۱۲$) دارد. رهبری اصیل اثر مثبت و معناداری بر توانمندسازی ($P = ۰/۰۰۴$, $\alpha = ۰/۱۶۱$) دارد. رهبری اصیل اثر مثبت و معناداری بر عدالت سازمانی ($P = ۰/۰۰۱$, $\alpha = ۰/۳۹۴$) دارد. عدالت سازمانی اثر مثبت و معناداری بر توانمندسازی ($P = ۰/۰۰۱$, $\alpha = ۰/۲۹۲$) دارد. همچنین رهبری اصیل بر توانمندسازی از طریق آوای سازمانی ($P = ۰/۰۰۳$, $\alpha = ۰/۰۶۷$) اثر مثبت و معناداری دارد. در نهایت نتایج بیانگر آن بود که رهبری اصیل بر توانمندسازی از طریق عدالت سازمانی ($P = ۰/۰۰۱$, $\alpha = ۰/۱۱۵$) اثر مثبت و معناداری دارد.

بحث و نتیجه‌گیری

در سازمان‌های امروزی رهبران نقش کلیدی ایفا می‌کنند. یکی از دلایلی که افراد جامعه و سازمان‌ها به رهبری توجه می‌کنند این است که رهبران را دارای قدرت زیادی می‌دانند که می‌توانند بانی اصلاحات و تغییرات مطلوبی در سازمان‌ها باشند (فضلی زنجانی، ۱۳۹۶). از این رو هدف از پژوهش حاضر تأثیر رهبری اصیل بر توانمندسازی کارکنان از طریق نقش میانجی آوای سازمانی و عدالت سازمانی بود.

نتایج نشان داد که آوای سازمانی اثر مثبت و معناداری بر توانمندسازی دارد. این یافته‌ها با نتایج مطالعات خالق علوی و همکاران (۲۰۱۹) و قنبری و محمدی (۱۳۹۶) همخوان بود. از دلایل همخوانی در پژوهش‌های داخلی می‌توان به جو سازمانی اشاره کرد. همچنین در پژوهش‌های خارجی دلایل همخوانی می‌تواند ابزار پژوهش، روش پژوهش باشد و در نهایت می‌توان گفت که اکثر این پژوهش‌ها بر روی کارکنان انجام شده است و با توجه به اینکه مدیران و رهبران برای حفظ یکپارچگی، مدیریت، افزایش توانمندسازی، برآورده ساختن انتظارات و انجام تعهدات و وظایف صورت گرفته نیاز به ایجاد ارتباطات سازمانی مناسب و مؤثر دارند، از دلایل همخوانی می‌تواند باشد. تاکه‌وچی، چن و چونگ^۱ (۲۰۱۲) عنوان نمودند که کارکنان اغلب به تصوراتشان از رعایت انصاف درباره مدیریت، عدم اطمینان و ارزیابی قابلیت اعتماد به سرپرستان خود توجه می‌کنند و زمانی که کارکنان احساس کنند مدیران در مراودات روزانه خود با احترام و تواضع بیشتری با آن‌ها سخن می‌گویند، به احتمال زیاد نظرات خود را راحت‌تر و بهتر بروز خواهند داد. چرا که رفتار مدیر نشان می‌دهد که به نظرات کارکنان توجه می‌شود. در تبیین این نتایج می‌توان بیان کرد که هنگامی که کارمندان بر این باور قرار گیرند که رهبران زمینه توانمندسازی آن‌ها را ایجاد می‌کنند و رفتارهای توانمندساز رهبران برای آنان مفید واقع شده، آنان یک نیاز برای جبران این رفتار مطلوب احساس می‌کنند و در نتیجه به مشارکت با سازمان فراتر از یک وظیفه پای می‌نهند و ممکن است کارکنان برای بیان کردن ایده‌ها، پیشنهادها و نظرات خود تلاش بیشتر کنند.

دیگر نتایج بیانگر آن بود که رهبری اصیل اثر مثبت و معناداری بر آوای سازمانی دارد. لازم به ذکر است با توجه به اینکه در خصوص پژوهش حاضر احتمالاً مطالعه مربوطی انجام نشده یا محقق دریافت نکرده است، بنابراین در این خصوص به صورت کلی بحث خواهد شد. جیالوناردو و همکاران^۲ (۲۰۱۰) بیان کردند که رهبری اصیل فرایندی است که طی آن رهبر و پیروان به خود آگاهی دست می‌یابند و روابطی باز، شفاف، دوستانه و لبریز از اعتماد بین آن‌ها ایجاد می‌شود. نیکولز و اراکوویچ^۳ (۲۰۱۳) معتقد بودند که رهبری اصیل با برقراری روابطی مثبت و باز، ارزش‌ها، تصمیم‌گیری‌ها و حتی ضعف‌ها و اشتباهات خود را در معرض دید و نظر همگان قرار می‌دهد و موجبات پیامدهای مثبتی همچون ایجاد حس اعتماد متقابل و آزادی بیان در ارائه ایده‌های جدید را فراهم می‌کند. در تبیین یافته‌های پژوهش می‌توان گفت که به هر حال بسیاری از شیوه‌های رهبری همچون رهبری اخلاقی، رهبری معنوی، رهبری خدمتگزار و... می‌توانند موجب اعتماد زبردستان شوند، اما به نظر می‌رسد رهبری اصیل که به منزله مبنای مشترک شیوه‌های نوین رهبری شناخته می‌شود، توجه بیشتری به اعتمادسازی در سازمان داشته باشد. توجهی که ناشی از اصیل بودن و شفاف بودن این شیوه از رهبری است. در واقع زمانی که مدیران از سبک رهبری اصیل استفاده می‌کنند، این افراد به‌طور شفاف، صادقانه، عادلانه و به دور از ظاهرسازی و فریبکاری به تسهیم اطلاعات با زبردستان می‌پردازند و پیروان را نیز به پایبندی به چنین ویژگی‌هایی تشویق می‌کنند و این امر موجب افزایش آوای سازمانی می‌شود.

نتایج حاکی از آن بود که رهبری اصیل اثر مثبت و معناداری بر توانمندسازی دارد. این یافته‌ها با نتایج مطالعات علی‌یاری (۱۳۹۸)، بیوک و همکاران (۱۴۰۰) و گورسلیچ و همکاران (۲۰۲۰) همخوان بود. علی‌یاری (۱۳۹۸) معتقد بود که یکی از بهترین سبک‌های رهبری، رهبری اصیل می‌باشد. رهبری اصیل از طریق گسترش و ترفیع اهداف می‌تواند بر زیر دستان اعمال نفوذ کند و با ایجاد اعتماد در کارکنان باعث می‌شود آن‌ها بیشتر از انتظارات توافق شده عمل کنند. با توجه به نتایج می‌توان این گونه نتیجه گرفت که اگر سبک رهبری اصیل در ادارات ورزش و جوانان غرب کشور افزایش یابد و به‌طور ملموس‌تر در سازمان احساس

1 Takeuchi, Chen & Cheung

2 Giallonardo

3 Nichols & Erakovich

گردد، کارکنانی که توانمند شده‌اند حس تعلق بیشتری از خودشان نشان خواهند داد می‌توان بیان نمود که سبک رهبری اصیل موجب توانمندسازی بالا در کارکنان را به همراه خواهد داشت.

نتایج گویای این بود که رهبری اصیل اثر مثبت و معناداری بر عدالت سازمانی دارد. در تبیین این نتایج می‌توان گفت که رهبری اصیل یکی از ابزارهای رشد شخصی بشر و تعالی اوست و به نظر می‌رسد کارکنان در هر جایی که کار می‌کنند، چیزی فراتر از پاداش‌های مادی می‌خواهند. آن‌ها به دنبال کاری با معنا و امیدبخش هستند. با توجه به تأثیری که رهبری اصیل بر ادراک افراد از عدالت سازمانی، افکار، نگرش‌ها و رفتار آنان یا به‌طور کلی تعهد افراد بر سازمان دارد، ادارات ورزش و جوانان غرب کشور باید از رعایت عدالت در سازمان، ارزش‌ها و اصول اخلاقی برای موفقیت استفاده کنند.

نتایج نشان داد که عدالت سازمانی اثر مثبت و معناداری بر توانمندسازی دارد. این یافته‌ها تا حدودی با نتایج مطالعات چادوری و همکاران (۲۰۱۲) و رجبی، حاجیه و پهلان (۱۳۹۶) همخوان بود. در تبیین این نتایج باید اظهار کرد اگر ادارات ورزش و جوانان غرب کشور سطوح بالاتری از توانمندی را برای کارکنانشان فراهم آورد، قدرت بیشتری جهت بقای طولانی مدت و رویارویی با چالش‌ها خواهند داشت.

همچنین نتایج حاکی از آن بود که رهبری اصیل بر توانمندسازی از طریق آوای سازمانی اثر مثبت و معناداری دارد. طبق نظریه جو و جو^۱ (۲۰۱۷) رهبران اصیل براساس ارزش‌ها و باورهای حقیقی خود، بر نقاط قوت پیروان تمرکز می‌کنند تا قدرت تفکر آن‌ها را گسترش داده و یک بافت و محیط سازمانی جذاب و مثبت ایجاد نمایند (جو و جو، ۲۰۱۷). همچنین آزانزا و همکاران^۲ (۲۰۱۵) عنوان کردند که سطح بالایی از خودآگاهی رهبران اصیل در ترکیب با گرایش‌های رفتاری و ارتباطی اصیل آن‌ها می‌تواند بر احساسات پیروان از هویت رهبر و گروه کاری تأثیر بگذارد. به همین ترتیب، هویت شخصی رهبران اصیل به احتمال زیاد بر هویت سازمانی و گروه کاری پیروان تأثیر می‌گذارد زیرا رهبر، منافع گروه را مد نظر قرار می‌دهد و برای دستیابی اهدافی که برای سازمان مهم هستند، تلاش می‌کند. در تبیین این نتایج می‌توان گفت که رهبری اصیل نقش مهمی در کاهش اقدامات منفی ایفا می‌کند و کارمندان و رهبران را قادر می‌سازد جهت اثربخشی همه‌جانبه و موفقیت سازمان با یکدیگر، همکاری عمیقی داشته باشند.

در نهایت نتایج بیانگر آن بود که رهبری اصیل بر توانمندسازی از طریق عدالت سازمانی اثر مثبت و معناداری دارد. این یافته‌ها با نتایج مطالعات علی‌نژاد، عباسیان و بهرنگی (۱۳۹۷) همخوان بود. نتایج یافته‌های آن‌ها گویایی این بود که رهبری اصیل به صورت غیر مستقیم از طریق عدالت سازمانی بر تعهد سازمانی تأثیر معناداری دارد. می‌توان نتایج را این‌گونه ارزیابی کرد که با توجه به نقش با اهمیت ادارات ورزش و جوانان غرب کشور باید توجه و دقت بیشتری بر شیوه مدیریت مدیران این ادارات وجود داشته باشد تا مدیران بتوانند با ایجاد محیطی توأم با احترام و اعتماد، ادراک کارکنان از عدالت در سازمان را بهبود بخشند و در نهایت باعث افزایش توانمندسازی کارکنان به سازمان شوند و همان‌طور که واضح است کارکنان متعهد، برای دستیابی به اهداف سازمان بیشتر می‌کوشند و انگیزش بیشتری برای انجام وظایف خود دارند.

با توجه به نتایج به دست آمده و محدودیت‌های پیش روی پژوهش حاضر (پراکندگی نمونه‌های پژوهش، تنوع در پست سازمانی، سابقه شغلی و جنسیت) به مدیران ادارات ورزش و جوانان غرب کشور پیشنهاد می‌شود که جلساتی را با حضور سایر کارکنان برگزار کنند و در این جلسات نظرات کارکنان را خواسته و این ذهنیت را در آنان ایجاد کنند که نقش مهمی در سازمان دارند. این امر موجب خواهد شد تا کارکنان نسبت به سازمان احساس تعلق بیشتری کنند و علاقه‌مند به اعلام نظرات خود در مورد مشکلات باشد همچنین موجب می‌شود تا توانمندی کارکنان برانگیخته شود و کارکنان در جهت حل مشکلات به صورت غیررسمی و فارغ از عنوان و مقام رسمی با یکدیگر همکاری کنند. در نهایت پیشنهاد می‌گردد مدیران به منظور عدالت سازمانی، ضمن تهیه و تدوین برنامه‌های آموزشی برای کارکنان، اشتباهات کارکنان را موقع انجام کارها مورد انتقاد شدید قرار ندهند؛ زیرا این امر موجب تضعیف توانمندی کارکنان شده و آن‌ها به اختیار سکوت می‌کنند

Reference

- Ali-Nejad, M., Abbasian, H., Behrangi, M. (2017). Investigating the effect of leadership trusted by managers on teachers' organizational commitment with the mediating variable of organizational justice. *Biannual scientific research journal of educational and school studies*. 4(13): 9-26. (Persian)
- Ali-Yari, A. (2018). The effect of authentic leadership style consequences on organizational climate. Master's thesis. Central Tehran Azad University. (Persian)
- Azanza, G., Moriano, J. A., Molero, F., & Mangin, J. P. L. (2015). The effects of authentic leadership on turnover intention. *Leadership & Organization Development Journal*.
- Behroozi, M., Fadaiyan, B., & Ebneroomi, S. (2012). A survey of effective elements of empowerment of the university employees of medical sciences toward a conceptual framework: Iran's perspective. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 46, 2832-2836.
- Chaudhry, A. Q., Javed, H., & Sabir, M. (2012). The impact of transformations and transactional leadership styles on the motivation of employees in Pakistan. *Pakistan economic and social review*, 223-231.
- Darabighi, M., Irannejad, P., Jahanian, R., Abdulahi, M. (2019). providing a model for authentic leadership in professors with a humanistic approach in higher education organizations. *Journal of research in educational systems*. 14 (special issue): 137-158. (Persian)
- Dostar, M, Ismail Zadeh, M. (2012). Organizational justice and its effect on the voice and performance of employees. *Management studies (improvement and transformation)*. 22(72): 143-163. (Persian)
- Fazli-Zanjani, M. (2014). The role of servant leadership and perceived organizational support in employees' job enthusiasm. *Azad University Electronic Unit*. (Persian)
- Frese, M., Teng, E., & Wijnen, C. J. (1999). Helping to improve suggestion systems: Predictors of making suggestions in companies. *Journal of Organizational Behavior*, 20(7), 1139-1155.
- Ghanbari, S., Mohammadi, M. (2016). Evaluating the role of professional ethics and psychological security on the relationship between justice and organizational voice. *Quarterly Journal of Ethics in Science and Technology*. 12(2): 47-56. (Persian)
- Giallonardo, L. M., Wong, C. A., & Iwasiw, C. L. (2010). Authentic leadership of preceptors: predictor of new graduate nurses' work engagement and job satisfaction. *Journal of nursing management*, 18(8), 993-1003.
- Grošelj, M., Černe, M., Penger, S., & Grah, B. (2020). Authentic and transformational leadership and innovative work behaviour: the moderating role of psychological empowerment. *European Journal of Innovation Management*.
- Hanaysha, J., & Tahir, P. R. (2016). Examining the effects of employee empowerment, teamwork, and employee training on job satisfaction. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 219, 272-282.
- Hashemi, S. H., Yousefi, M., Soodi, S., & Omidi, B. (2016). Explaining human resource empowerment pattern and organizational excellence among employees of emergency of Guilan's University hospitals. *Procedia-Social and behavioral sciences*, 230, 6-13.
- Hassanzadeh Psikhani, M., Bagherzadeh Kh., Razieh, Akradi, E. (2015). The effect of the managers' perceived empowering behaviors on the organizational voice of the employees of the technical and professional organization of Gilan province. *Educational management and leadership research quarterly*. 3(9): 25-43. (Persian)
- Jameel, A. S., Mahmood, Y. N., & J Jwmaa, S. (2020). Organizational justice and organizational commitment among secondary school teachers.
- Joo, B. K. B., & Nimon, K. (2014). Two of a kind? A canonical correlational study of transformational leadership and authentic leadership. *European Journal of Training and Development*.
- Joo, B. K., & Jo, S. J. (2017). The effects of perceived authentic leadership and core self-evaluations on organizational citizenship behavior: The role of psychological empowerment as a partial mediator. *Leadership & Organization Development Journal*.
- Kameli, A., Yazdani, H, Nikkhah Kiaramesh, R., Hajbrafken, H. (2015). The effect of authentic leadership on employee well-being and deviant behaviors with the mediation of psychological capital. *Studies of organizational behavior*. 5 (2): 177-201. (Persian)
- Karim, F., & Rehman, O. (2012). Impact of job satisfaction, perceived organizational justice and employee empowerment on organizational commitment in semi-government organizations of Pakistan. *Journal of Business Studies Quarterly*, 3(4), 92.
- Khaliq Alvi, A., Lashari, R. H., UR Rehman, S., Kaur, P., & Jawaid, A. (2019). The Impact of Organizational Justice on Organizational Performance in View Point of Employee Voice. *European Online Journal of Natural and Social Sciences*, 8(4), pp-624.
- Khaliqipour, S., Azizi Shamami, M., Youssef Boroujerdi, R., Hoyda, R. (2019). Investigating the effect of authentic leadership style on organizational innovative atmosphere through employee empowerment in Isfahan University of Medical Sciences. *Sustainable human resource management*. 2(2): 179-199. (Persian)
- Meyerson, G., & Dewettinck, B. (2012). Effect of empowerment on employee's performance. *Advanced Research in Economic and Management Sciences*, 2(1), 40-46.

- Miao, Q., Eva, N., Newman, A., & Cooper, B. (2019). Ceo entrepreneurial leadership and performance outcomes of top management teams in entrepreneurial ventures: The mediating effects of psychological safety. *Journal of Small Business Management*, 57(3), 1119-1135.
- Mueller, R. O. (1999). *Basic principles of structural equation modeling: An introduction to LISREL and EQS*. Springer Science & Business Media.
- Naseri Kuche Buyuk, M., Rezaiyan, A., Gudarzi, Gh, Amirkabiri, A. (2021). The effect of authentic leadership on psychological empowerment with the mediating role of organizational justice (case study: Sufian Cement Company). *Business management*. 13(49): 508-529. (Persian).
- Nichols, T. W., & Erakovich, R. (2013). Authentic leadership and implicit theory: a normative form of leadership? *Leadership & Organization Development Journal*.
- Rajabi F., Hajieh, Pahlan, A. (2016). The effect of organizational justice on the ability of employees with the mediating role of transformational leadership, taking into account the policies of the University of Medical Sciences. *Public policy making in management (Government Management Mission)*, 8(27), 65-79. (Persian)
- Raub, S., & Robert, C. (2013). Empowerment, organizational commitment, and voice behavior in the hospitality industry: Evidence from a multinational sample. *Cornell Hospitality Quarterly*, 54(2), 136-148.
- Saifullah, N., Alam, M., Zafar, M. W., & Humayon, A. A. (2015). Job Satisfaction: A Contest between Human and Organisational Behaviour. *International Journal of Economic Research*, 6(1), 46-56.
- Smith, M. B. (2017). *Values, self, and society: Toward a humanist social psychology*. Routledge.
- Srivastava, A. P., & Dhar, R. L. (2016). Authentic leadership for teacher's academic optimism: moderating effect of training comprehensiveness. *European Journal of Training and Development*.
- Takeuchi, R., Chen, Z., & Cheung, S. Y. (2012). Applying uncertainty management theory to employee voice behavior: An integrative investigation. *Personnel Psychology*, 65(2), 283-323.
- Van Dyne, L., & LePine, J. A. (1998). Helping and voice extra-role behaviors: Evidence of construct and predictive validity. *Academy of Management journal*, 41(1), 108-119.
- Wikström, C., & Wikström, M. (2020). Merit-Based Admissions in Higher Education. *Higher Education Admission Practices: An International Perspective*, 34(1), 4-15.
- Zhou, J., & George, J. M. (2001). When job dissatisfaction leads to creativity: Encouraging the expression of voice. *Academy of Management journal*, 44(4), 682-696..

The effect of genuine leadership on employee empowerment through the mediating role of organizational voice and organizational justice

Reza Bahrami ¹, Saeid SadeghiBorujerdi ², Reza Sabonchi ³

saeidsadeghibrojerdi@yahoo.com

Received: 2023-01-02 Accepted: 2023-02-23

1. PhD student in Sports Management, Borujerd Branch, Islamic Azad University, Borujerd, Iran. 2. Professor of Sports Management, Faculty of Humanities and Social Sciences, Department of Physical Education and Sports Sciences, University of Kurdistan, Kurdistan, Iran. 3. Associate Professor of Sports Management, Borujerd Branch, Islamic Azad University, Borujerd, Iran.

Abstract

The current research was conducted with the aim of the effect of authentic leadership on employee empowerment through the mediating role of organizational voice and organizational justice. This research was descriptive and correlational. The statistical population of this research was all the employees of sports and youth departments in the west of the country, numbering 885 people. Finally, 370 people were selected as a sample by simple random. Questionnaires were distributed online and continued until reaching the desired number of samples. The research tools were four authentic leadership questionnaires by Walumba et al. (2000), employee empowerment by Spritzer (1995), organizational voice by Hames (2009) and organizational justice by Moorman and Niehoff (1993). The form and content validity of the research tool was confirmed by a group of expert professors and its construct validity was confirmed by confirmatory factor analysis based on the structural equation model. Also, the reliability of the questionnaires was reported using Cronbach's alpha coefficient (More than 0.73). To analyze the data from SPS, Sample Power and Smart PLS software. was used The results showed that authentic leadership has a positive and significant effect on organizational voice, empowerment and organizational justice. Also, the organizational voice of organizational justice has a positive and significant effect on empowerment. Therefore, authentic leadership is meaningful in empowering employees through the role of mediating organizational voice and organizational justice. According to the results of the research, authentic leadership plays an important role in reducing negative actions and enables employees and leaders to have deep cooperation with each other for all-round effectiveness and success of the organization.

Keywords: Genuine leadership, employee empowerment, organizational voice, organizational justice