

مدیریت ورزشی \_ مرداد و شهریور ۱۳۹۴  
دوره ۷، شماره ۳، ص: ۳۸۵-۴۰۱  
تاریخ دریافت: ۱۲ / ۰۳ / ۹۲  
تاریخ پذیرش: ۲۴ / ۰۹ / ۹۲

## تأثیر سبک‌های نوین مدیریتی بر میزان خلاقیت، اثربخشی و جابه‌جایی منابع انسانی در سازمان‌های ورزشی کارا

حمیدرضا قزلسفلو\*<sup>۱</sup> - محمد کشتی‌دار<sup>۲</sup> - نوشین اصفهانی<sup>۳</sup>

۱. دانشجوی دکتری، گروه مدیریت ورزشی، دانشکده تربیت بدنی، دانشگاه مازندران، بابلسر، ایران، ۲. دانشیار، گروه مدیریت ورزشی، دانشکده تربیت بدنی، دانشگاه بیرجند، بیرجند، ایران، ۳. استادیار، مدیریت ورزشی، دانشکده علوم انسانی، دانشگاه الزهراء(س)، تهران، ایران

### چکیده

هدف از تحقیق حاضر بررسی تأثیر سبک‌های نوین مدیریتی بر میزان خلاقیت، اثربخشی و جابه‌جایی منابع انسانی در سازمان‌های ورزشی است. کلیه مدیران فوقانی و رؤسای اداره ورزش و جوانان (هیأت‌های ورزشی) استان گلستان در این تحقیق حضور داشتند که از بین آنها تعداد  $n=37$  مدیر فوقانی و  $n=176$  رئیس و نایب رئیس هیأت‌های ورزشی به‌طور تصادفی به‌عنوان نمونه آماری تحقیق انتخاب شدند. در تحقیق حاضر سه پرسشنامه سبک‌های مدیریتی چندعاملی (MLQ)، خلاقیت سازمانی آمابیل (۱۹۹۶) و اثربخشی فلتز (۱۹۹۸) استفاده شد. به‌منظور تجزیه و تحلیل داده‌ها نیز از آزمون تجزیه و تحلیل واریانس با اندازه‌گیری‌های مکرر (MANOVA) و آزمون رگرسیون چندگانه و ضریب همبستگی پیرسون در سطح  $P \leq 0/05$  استفاده شد. نتایج نشان داد که در بین سبک‌های سه‌گانه مدیریت، مدیریت تحول‌گرا ( $F=9/743, \beta=0/316$ ) در مقایسه با مدیریت عمل‌گرا ( $F=5/019, \beta=0/109$ ) و مدیریت بی‌خاصیت ( $\beta=0/002$ )، قوی‌ترین متغیر تعیین‌کننده میزان خلاقیت کارکنان است. همچنین رابطه معناداری بین سبک مدیریتی تحول‌گرا با میزان اثربخشی ( $P \leq 0/05$  و  $r=0/22$ ) و میزان جابه‌جایی کارکنان ( $P \leq 0/05$  و  $r=-0/11$ ) مشاهده شد و تنها در سازمان‌هایی که از سبک رهبری بی‌خاصیت بهره می‌برند، رابطه مستقیم و معناداری با جابه‌جایی ( $P \leq 0/05$ ) وجود داشت. با توجه به نتایج پژوهش که نشان داد در هیأت‌های ورزشی موفق که از سبک مدیریت تحول‌گرا بهره می‌برند، میزان بروز ایده‌ها و اندیشه‌های نو (خلاقیت) به نسبت هیأت‌های ورزشی ناموفق در سطح بالاتری قرار دارد، پیشنهاد می‌شود در صورت نیاز سازمان به خلاقیت بیشتر کارکنان، از سبک مدیریتی مدیریت تحول‌گرا استفاده شود.

### واژه‌های کلیدی

اثربخشی، سازمان‌های ورزشی، مدیریت بی‌خاصیت، مدیریت تحولی، مدیریت عمل‌گرا.

## مقدمه

برخورداری از مدیریت مؤثر یکی از عوامل اصلی رشد و پیشرفت در سازمان‌هاست، به‌نحوی که زمینه مناسب را برای توسعه پایدار، هدایت صحیح و بهینه امور سازمان‌ها و همچنین جلوگیری از هدر رفتن انرژی و سرمایه سازمانی فراهم می‌کند (۲۸). تحقیقات در سازمان‌های کارا و موفق بیانگر آن است که میزان آشنایی و بهره‌وری مدیران با شیوه‌های نوین مدیریت، برخورداری از فرهنگ سازمانی مناسب در کنار استفاده از راهبردهای ایجاد فرصت و فضای مناسب برای بروز ایده‌های نو (خلاقیت)، از مهم‌ترین اقدامات و مهارت‌های مورد نیاز مدیران است که می‌تواند تأثیر چشمگیری در دستیابی به اهداف سازمانی داشته باشد (۱۴). از این‌رو محیط پویا و در حال تغییر سازمان‌های امروزی ایجاد می‌کند که مدیران برای ادامه حیات سازمان‌ها و همچنین حضور در چرخه رقابت، تغییرات اساسی در روش‌های انجام کار و مهارت‌های خود ایجاد کنند تا بتوانند از طریق مقابله با عدم اطمینان روزافزون و چالش‌های محیطی، زمینه توسعه سازمان را فراهم آورند (۱۳). از سوی دیگر از آنجا که عصر حاضر به صحنه رقابت شدید جهانی در محیط بازاریابی بین‌المللی تبدیل شده و توانایی حفظ موقعیت و بقای سازمان‌ها تا حد زیادی به نیروی رقابتی سازمان‌ها در عرصه ملی و بین‌المللی وابسته است، انتظار می‌رود که خلاقیت به‌عنوان عامل مثبت تأثیرگذار بر حیات سازمان‌ها و هزینه‌های ناشی از جابه‌جایی کارمندان به‌عنوان عاملی منفی سبب کاهش و تضعیف قدرت حضور در رقابت بین‌المللی سازمان‌ها شود (۱۶). از این‌رو جابه‌جایی کارکنان در سازمان‌های امروزی به‌عنوان عاملی منفی و تأثیرگذار جهت بهره‌وری بهینه از تخصص منابع انسانی، به دغدغه اصلی مدیران تبدیل شده است که این امر ناشی از روش‌های مدیریتی، میزان مهارت ارتباطی مدیران و اندازه سازمان‌هاست (۳).

چوی سانگ و همکاران (۱۲) معتقدند با اینکه نمی‌توان رابطه معناداری بین نوع خاصی از روش‌های مدیریتی و میزان جابه‌جایی کارمندان برقرار کرد، با تأکید بر اهمیت جابه‌جایی منابع انسانی متخصص و تأثیر آن بر روند رشد منفی و تخریب سازمان‌ها، اظهار داشتند که از بین سه عامل محتوای شغلی، رضایت شغلی و سبک‌های مدیریتی، شیوه مدیریت مدیران که سبب ایجاد فضا و فرهنگ ویژه‌ای در سازمان‌ها می‌شود، دلیل اصلی جابه‌جایی کارکنان است و در سازمان‌هایی که از سبک رهبری تحول‌گرا استفاده می‌کنند، رابطه منفی بین این نوع از سبک مدیریتی و میزان جابه‌جایی کارمندان وجود دارد (۱۹، ۱۲). بنابراین با توجه به رابطه تنگاتنگ عوامل محیطی و کسب موفقیت در سازمان‌های ورزشی، به‌نظر می‌رسد که برای کسب موفقیت علاوه بر برخورداری از کادر مدیران و مربیان مجرب،

منابع انسانی متخصص و کارآمد می‌تواند تأثیر بسزایی در کسب موفقیت داشته باشد (۱۷). بررسی وضعیت رتبه‌بندی سازمان‌های فعال در حیطه ورزش در چند سال اخیر نشان داده است که عدم ترکیب مناسب مدیران ورزشی و منابع انسانی دلیل اصلی عدم دستیابی به اهداف درازمدت و اصلی سازمان‌هاست. پورسلطانی (۱۳۸۷)، طی تحقیقی در مقایسه نوع سبک مدیریتی استفاده‌شده توسط هیأت‌های ورزشی گزارش کرد که سبک‌های رهبری تحول‌گرا، رهبری عمل‌گرا و بی‌خاصیت، شایع‌ترین روش‌های مدیریتی است که در هیأت‌های ورزشی به کار می‌رود؛ اما رؤسای هیأت‌های ورزشی بیشتر از سبک رهبری تحول‌گرا استفاده می‌کنند. همچنین مدیران عملیاتی زن تمایل کمتری به استفاده از روش‌های مدیریتی بی‌خاصیت دارند. البته نتایج تحقیقات مختلف مؤید آن است که استفاده از سبک‌های نوین مدیریتی به‌ویژه در سازمان‌های ورزشی تا حد زیادی به عواملی مانند فرهنگ سازمانی و شرایط حاکم بر محیط درونی سازمان‌ها بستگی دارد (۱).

دافت (۲۰۱۰) معتقد است که سبک‌های مدیریت، ایجاد فضای خلاق در سازمان، میزان چالش‌پذیری شغل، شیوه‌های کنترل و نظارت سرپرستان، محیط و فرهنگ سازمانی می‌تواند تأثیر بسزایی در ایجاد انگیزه و پرورش افکار خلاق در سازمان داشته باشد (۱۵). ریاز (۲۰۱۰) و چو (۲۰۰۳)، ضمن اشاره به اهمیت پذیرش اهداف سازمانی توسط کارکنان و همسو بودن اهداف سازمانی با اهداف فردی، بر وجود رابطه مستقیم بین نوع سبک مدیریت کاربردی و میزان خلاقیت کارکنان اشاره داشتند و گزارش کردند که سطح خواسته‌های مدیران، میزان استفاده از محرک‌های مثبت و ملاحظات فردی از مهم‌ترین راهبردهای کاربردی به‌منظور استفاده از مهارت‌های منابع انسانی است که سبب تقویت افکار و اندیشه‌های جدید در کارکنان می‌شود (۱۳، ۳۱).

آولیو و همکاران (۲۰۰۴)، طی تحقیقی با اشاره به اهمیت فرهنگ سازمانی بر خلاقیت کارکنان، معتقدند در صورتی که مدیران بتوانند فضای سازمان را به محیطی صمیمی تبدیل کنند که در آن نیازهای روانی کارکنان مورد توجه قرار گیرد، علاوه بر ایجاد تعهد سازمانی قوی در کارکنان، می‌توانند به‌خوبی انگیزه کارکنان را برای ایجاد ایده‌های خلاق برانگیزند (۷). غفوری (۱۳۸۸)، نیز در بررسی رابطه بین سبک‌های رهبری مدیران با خلاقیت معلمان تربیت بدنی گزارش کرد که رابطه مستقیمی بین سبک رهبری تحول‌گرا و خلاقیت معلمان وجود دارد (۴). البته به‌نظر می‌رسد با توجه به پیچیدگی ایجادشده در ابعاد سازمان‌ها، مهارت‌های ادراکی و فنی مدیران به‌تنهایی نتواند شرایط کسب موفقیت را فراهم کند. نتایج تحقیقات مختلف در مورد سازمان‌های موفق و کارا نیز مؤید آن است که مدیریت

اثربخش و استفاده از مهارت‌های ارتباطی صحیح، عامل اصلی موفقیت این سازمان‌هاست. از طرف دیگر موفقیت و اثربخشی سازمان‌ها تا حد زیادی به نیروی انسانی متخصص، کارآمد و خلاق بستگی دارد و نیروی انسانی سالم، اساسی‌ترین سرمایه در فرایند توسعه جامعه محسوب می‌شود (۸، ۲۵). در حقیقت برخورداری از مدیریت کارا، نیروی انسانی خلاق و متعهد در کنار همسوسازی اهداف سازمانی و اهداف فردی سه رکن اساسی سازمان‌هایی است که توانسته‌اند در عرصه رقابت بین‌المللی از سایر سازمان‌ها پیشی بگیرند (۲۷، ۲۰). فانی و همکاران (۱۳۸۹)، نیز در نتایج تحقیقات خود بیان داشتند که تحقق اهداف سازمانی، بالا بردن سطح تعهد کارکنان، افزایش انسجام تیمی و تغییر و تثبیت فرهنگ سازمانی زمانی در سازمان‌ها میسر می‌شود که مدیران از مهارت‌های لازم برای سازماندهی بهینه و نحوه اصلاح و تغییر در سازمان‌ها آگاه باشند (۳)، از این رو هر سازمانی چه کوچک و چه بزرگ، برای نیل به اهداف باید گروهی از نیروهای لایق و کارآمد را در اختیار داشته باشد (۲۹).

باس و رچیو (۲۰۰۳)، معتقدند که میزان بهره‌وری مدیران از روش‌های نوین مدیریت، تنها عاملی است که سازمان‌های موفق را از سازمان‌های غیرموفق متمایز می‌کند و این گروه از مدیران ضمن توجه به متغیرهای فردی و مهارت‌های ارتباطی، از طریق فراهم کردن بسترهای ایجاد اندیشه‌های نو، از حداکثر توانایی کارکنان برای دستیابی به اهداف سازمانی بهره می‌برند (۸). پیکلو (۲۰۰۶) نیز در نتایج تحقیقات خود گزارش کرد که مدیران می‌توانند از طریق تعریف و شکل‌بندی محتوای کار، مشخص کردن انتظارات و اهداف سازمان، تأکید بر اهداف بلندمدت به جای اهداف کوتاه‌مدت و برقراری سیستم ارزش‌گذاری عملکرد و پاداش میزان خلاقیت کارکنان را بهبود دهند (۲۷). مدیران سازمان‌های مختلف و از جمله مدیران ورزشی در مدیریت سازمانی با موقعیت‌های متفاوتی روبه‌رو می‌شوند که مستلزم اتخاذ سبک رهبری مناسب است. به نظر می‌رسد که با توجه به تأثیر مستقیم عوامل اجتماعی، فرهنگی، سیاسی و اقتصادی بر موفقیت سازمان‌های ورزشی، دیگر سبک‌های سنتی مدیریت نتواند به‌تنهایی ضامن دستیابی به اهداف جامع سازمان‌های ورزشی باشد. از سوی دیگر با توجه به وجود رقابت نزدیک بین سازمان‌های مختلف به‌منظور ابقا و رشد از یک سو و ایجاد تغییرات محیطی جدید در علایق و نیازهای مشتریان از سوی دیگر، به نظر می‌رسد که سبک‌های سنتی مدیریت نمی‌تواند اثربخشی زیادی در این زمینه داشته باشد (۲۰). به همین دلیل پیشرفت‌های اخیر در مدیریت علمی، تأکید زیادی بر کارایی رهبری تحولی و رهبری عمل‌گرا و رابطه منفی آن با ترک سازمان، غیبت و انتقال کارکنان (۲۷، ۲۶) و تعهد سازمانی و رضایت شغلی مطلوب کارکنان دارد (۱۰). سازمان‌های امروزه به رهبرانی

نیاز دارند که با ایجاد تغییرات مفید در راهبردهای موجود در سازمان، زمینه‌های حیات و رشد سازمان‌ها را مهیا کنند نه اینکه صرفاً مدیران اجرایی باشند. از این‌رو سبک مدیریتی تحولی<sup>۱</sup>، رهبری عملگرا<sup>۲</sup>، رهبری کاریزماتیک<sup>۳</sup>، رهبری استبدادی یا رهبری الهامی<sup>۴</sup> از جمله مهم‌ترین سبک‌هایی نوین مدیریتی محسوب می‌شوند که مدیران با توجه با عوامل محیطی و شرایط درونی تیم‌ها و باشگاه‌های ورزشی از آنها استفاده می‌کنند (ماتریس SWOT) (۲۱). باس و همکاران (۱۹۹۶ و ۲۰۰۳) در نتایج تحقیقات خود ضمن اشاره به سبک‌های رهبری تحول‌گرا و عمل‌گرا اظهار داشتند که سبک‌های رهبری تحول‌گرا و عمل‌گرا در مقایسه با سبک‌های استبدادی و بی‌خاصیت، تأثیر زیادی در ایجاد روحیه همکاری، افزایش اعتماد به نفس، پذیرش اهداف، موفقیت و اثربخشی سازمان‌ها دارند (۹). مدیران تحول‌گرا از طریق تشویق ایده‌های خلاق و ایجاد انگیزش درونی و اشتیاق مضاعف، کارکنان را به‌منظور انجام وظایفی فراتر از وظایف مورد انتظار آماده می‌کنند (۳۳،۳۰). این مدیران انتظاراتی فراتر از وظایف معمولی از کارکنان خود دارند؛ برای کارکنان خود ارزش قائل‌اند و آنها را در دستیابی به سطوح بالای عملکرد راهنمایی می‌کنند (۲۰) و از طریق ایجاد روابط عاطفی و تقویت اثربخشی فردی مثبت و مفید در زیردستان، اعتماد به نفس آنها را افزایش می‌دهند و ضمن ایجاد شرایط اولیه فضای خلاق، کارکنان را تشویق می‌کنند تا ایده‌های نو و راه‌حل‌های جدید را ابراز کنند (۲۶). اما با توجه به ساختار و عملکرد سازمان‌های ورزشی مختلف و همچنین ناتوانی مدیران و مربیان ورزشی در کنترل تغییرات محیطی پیش‌بینی‌ناپذیر، اطلاعات دقیقی در مورد میزان اثربخشی و کارآمدی و همچنین رضایت کارکنان از سبک‌های جدید مدیریت و ارتباط آن با کارایی و حیات سازمان‌های ورزشی موجود نیست. از این‌رو در تحقیق حاضر تأثیر روش‌های نوین مدیریت بر میزان خلاقیت، اثربخشی و جابه‌جایی منابع انسانی در سازمان‌های ورزشی موفق مطالعه و بررسی شده است.

### روش‌شناسی تحقیق

جامعه آماری این تحقیق کلیه مدیران فوقانی ( $n=87$ ) و رؤسای اداره ورزش و جوانان (هیأت‌های ورزشی) ( $n=227$ ) استان گلستان بودند که از بین آنها  $n=37$  مدیر فوقانی و  $n=176$  رئیس و نایب

- 
1. Transformational
  2. Transactional
  3. Charismatic
  4. Visionary leadership

رئیس هیأت‌های ورزشی، به‌طور تصادفی در این تحقیق حضور داشتند. به‌منظور ارزیابی سبک رهبری مدیران، پرسشنامه چندعاملی رهبری (MLQ)<sup>۱</sup>، که سه سبک رهبری تحولی با پنج خرده‌مقیاس ایده‌آل‌گرایی رفتاری (جاذبه)<sup>۲</sup>، ایده‌آل‌گرایی اعتقادی<sup>۳</sup> (تأثیرات معنوی) الهام‌بخشی<sup>۴</sup>، ایجاد انگیزش<sup>۵</sup>، ملاحظات فردی<sup>۶</sup>، رهبری عمل‌گرا با سه خرده‌مقیاس پاداش مشروط<sup>۷</sup>، مدیریت بر مبنای استثنا (فعال)<sup>۸</sup> (فعال)<sup>۹</sup> و مدیریت بر مبنای استثنا (غیرفعال)<sup>۱۰</sup> و رهبری بی‌خاصیت را اندازه‌گیری می‌کند، استفاده شد (۹). این پرسشنامه به‌صورت مقیاس پنج‌ارزشی لیکرت با گزینه‌های (۰: هرگز، ۱: به‌ندرت، ۲: گاهی، ۳: اغلب، ۴: همیشه) است. ضریب پایایی این پرسشنامه توسط باس و اولیو<sup>۱۱</sup> (۱۹۹۶)، ۰/۷۴ تا ۰/۷۴۰ (α=) گزارش شده است. ثبات درونی خرده‌مقیاس‌های رهبری تحولی در یک مطالعه راهنما و با استفاده از آلفای کرونباخ به‌ترتیب ۰/۶۸، ۰/۸۶، و ۰/۷۴ α= به‌دست آمد. پرسشنامه خلاقیت آمابیل<sup>۱۱</sup> (۱۹۹۶) نیز به‌منظور ارزیابی خلاقیت کارکنان (۶) و پرسشنامه اثربخشی فلتز (۱۹۹۸) که توانایی ورزشکاران را در دستیابی به اهداف مورد نظر ارزیابی می‌کند، استفاده شد (۱۸). ثبات درونی این پرسشنامه توسط حسینی (۱۳۸۸) در بررسی رابطه بین خودکارآمدی با اثربخشی و عملکرد والیبالیست‌های لیگ برتر (I=۰/۷۹) گزارش شده است (۲). به‌منظور تجزیه و تحلیل داده‌ها پس از استفاده از آزمون کولموگروف اسمیرنوف و اطمینان از توزیع طبیعی داده‌ها (P>۰/۰۵)، از آزمون تجزیه و تحلیل واریانس با اندازه‌گیری‌های مکرر (MANOVA)، آزمون t مستقل، آزمون رگرسیون چندگانه و ضریب همبستگی پیرسون در سطح P≤۰/۰۵ استفاده شد.

### یافته‌های تحقیق

پس از جمع‌آوری داده‌ها میزان موفقیت و سطح عملکرد هیأت‌های ورزشی براساس مؤلفه‌های تعداد ورزشکار سازمان‌یافته، تعداد ورزشکار راه‌یافته به اردوی تیم‌های ملی، تعداد ورزشکاران راه‌یافته به

- 1 . Multifactor leadership questionnaire
2. Individualized influence ((Behavior)
- 3 . Idealized Influence (Attributed)
- 4 . Inspirational Motivation
- 5 . Intellectual Stimulation
- 6 . Individualized Consideration
- 7 . Contingent rewards
- 8 . Management-by-exception (active)
- 9 . Management-by-exception (passive)
- 10 . Bass & Avolio
11. Amabil

باشگاه‌های لیگ یک و سوپرلیگ کشور، درجه کارت داوری و مربیان در هر رشته ورزشی، کلاس‌های برگزارشده در حیطه داوری و مربیگری و در نهایت مقایسه آن با رتبه‌بندی فدراسیون مربوطه در سال گذشته در دو گروه سازمان‌های ورزشی کارا و سازمان‌های ورزشی ناکارآمد طبقه‌بندی شدند. نتایج نشان داد که سازمان‌های ورزشی موفق و کارا از میانگین نمره‌های بالاتری در سبک مدیریتی تحول‌گرا ( $M=5/93$  و  $SD=1/43$ ) در مقایسه با سبک مدیریت عمل‌گرا ( $M=1/97$  و  $SD=1/52$ ) برخوردار بودند. همچنین هیأت‌های ورزشی کارآمد در بین کلیه خرده‌مقیاس‌ها، در فاکتورهای ایجاد انگیزش ( $M=6/71$  و  $SD=1/59$ ) و ملاحظات فردی ( $M=5/46$  و  $SD=0/73$ ) بالاترین نمره را به‌دست آوردند. اما در هیأت‌های ورزشی غیرموفق میانگین نمره روش مدیریتی تحول‌گرا ( $SD=1/68$  و  $M=3/71$ ) کمتر از هیأت‌های ورزشی موفق بود، درحالی‌که از نمره بالاتری در روش مدیریتی عمل‌گرا ( $M=3/42$  و  $SD=1/32$ ) برخوردار بودند (جدول‌های ۱ و ۲).

جدول ۱. میانگین نمره‌های سبک مدیریت تحول‌گرا و عمل‌گرای هیأت‌های ورزشی موفق

انحراف استاندارد	میانگین نمره‌های	خرده‌مقیاس‌های سبک رهبری
۱/۳۷	۵/۹۳	مجموع نمره‌های مدیریت تحول‌گرا
۰/۸۶	۴/۰۹	ایده‌آل‌گرایی رفتاری (جاذبه)
۱/۲۳	۲/۱۹	ایده‌آل‌گرایی اعتقادی (تأثیرات معنوی)
۱/۶۴	۴/۵۱	الهام‌بخشی
۱/۵۹	۶/۷۱	ایجاد انگیزش
۰/۷۳	۵/۴۳	ملاحظات فردی
۱/۵۲	۱/۹۷	مجموع نمره‌های رهبری عمل‌گرا
۱/۶۴	۲/۳۱	پاداش مشروط
۱/۵۸	۲/۴۷	مدیریت بر مبنای استثنا (فعال)
۱/۳۵	۱/۱۳	مدیریت بر مبنای استثنا (غیرفعال)
۱/۸۳	۵/۲۹	خلاقیت

جدول ۲. میانگین نمره‌های سبک مدیریت تحول‌گرا و عمل‌گرای هیأت‌های ورزشی ناموفق

انحراف استاندارد	میانگین نمره‌های	خرده‌مقیاس‌های سبک رهبری	میانگین نمره‌های سبک رهبری
۱/۶۸	۳/۷۱	مجموع نمره‌های مدیریت تحول‌گرا	۳/۷۱
۱/۳۸	۳/۲۷	ایده‌آل‌گرایی رفتاری (جاذبه)	۳/۲۷
۲/۴۱	۲/۸۶	ایده‌آل‌گرایی اعتقادی (تأثیرات معنوی)	۲/۸۶
۱/۶۸	۴/۳۸	الهام‌بخشی	۴/۳۸
۱/۳۲	۴/۲۱	ایجاد انگیزش	۴/۲۱
۱/۵۹	۳/۸۷	ملاحظات فردی	۳/۸۷
۱/۳۲	۳/۴۲	مجموع نمره‌های رهبری عمل‌گرا	۳/۴۲
۱/۶۳	۳/۸۹	پاداش مشروط	۳/۸۹
۱/۰۸	۳/۷۴	مدیریت بر مبنای استثنا (فعال)	۳/۷۴
۱/۲۶	۲/۶۳	مدیریت بر مبنای استثنا (غیرفعال)	۲/۶۳
۲/۰۶	۳/۴۹	خلاقیت	۳/۴۹

میانگین نمره‌های سبک رهبری

همچنین میزان بروز ایده‌ها و اندیشه‌های نو (خلاقیت) در هیأت‌های ورزشی موفق ( $SD=۱/۸۳$ ) و ( $M=۵/۲۹$ ) به نسبت هیأت‌های ورزشی ناموفق ( $SD=۳/۴۹$  و  $M=۲/۰۶$ ) در سطح بالاتری قرار داشت. نتایج آزمون رگرسیون مرحله‌ای نشان داد که در بین سبک‌های سه‌گانه رهبری، رهبری تحول‌گرا ( $F=۹/۷۴۳$ ,  $\beta=۰/۳۱۶$ ) در مقایسه با سبک رهبری عمل‌گرا ( $F=۵/۰۱۹$ ,  $\beta=۰/۱۰۹$ ) و سبک رهبری بی‌خاصیت ( $F=۴/۲۶۳$ ,  $\beta=۰/۰۰۲$ ) قوی‌ترین متغیر تعیین‌کننده میزان خلاقیت کارکنان است (جدول ۳).

جدول ۳. نتایج رگرسیون گام به گام براساس متغیرهای پیشگو خلاقیت

متغیر	B	SE B	$\beta$	R2	F
مرحله اول سبک‌های رهبری	۰/۰۰۱۵۷۴	۰/۱۲۴۱۵	۰/۲۱۶۲۹	۰/۰۴۱۴۴۱۱	*۶/۱۸۷
مرحله دوم رهبری تحول‌گرا و خلاقیت	۰/۰۰۰۶۲۷	۰/۱۱۵۴۹	۰/۳۹۰۱۶	۰/۳۱۶۴۷۸۵	*۹/۷۴۳
مرحله سوم رهبری عمل‌گرا و خلاقیت	۰/۰۰۰۸۵۳	۰/۱۰۲۳۵	۰/۱۰۹۴۱۳	۰/۰۰۱۳۷۶	*۵/۰۱۹
مرحله چهارم رهبری بی‌خاصیت و خلاقیت	۰/۰۰۰۳۴۶	۰/۰۸۵۳۷	۰/۰۰۲۰۷۹	۰/۰۰۰۰۱۰۰۴	۴/۲۶۳
سطح معناداری		* $P \leq ۰/۰۵$			



برای تعیین اینکه کدام‌یک از متغیرهای سبک‌های رهبری تحول‌گرا در هیأت‌های ورزشی کارا بیشترین تأثیر را بر خلاقیت کارکنان دارد، داده‌ها با استفاده از آزمون رگرسیون بررسی شد. نتایج آزمون رگرسیون حاکی از آن بود که ملاحظات فردی ( $\beta=0/561$ ,  $t=6/053$ ) و الهام‌بخشی ( $\beta=0/561$ ,  $t=4/569$ ) به ترتیب بیشترین تأثیر را بر خلاقیت کارکنان داشتند (جدول ۴).

جدول ۴. نتایج رگرسیون چندگانه برای خرده‌مقیاس‌های مدیریت تحول‌گرا و خلاقیت

ضریب تعیین				
غیراستاندارد شده		استاندارد شده		
t-value	sig	$\beta$	SE	مدل
*0/0291	6/781	15/876	13/281	Constant
*0/007	4/352	0/107	0/352	ایده‌آل‌گرایی رفتاری (جاذبه)
0/089	3/146	0/097	0/169	ایده‌آل‌گرایی اعتقادی (تأثیرات معنوی)
*0/029	4/569	0/193	0/518	الهام‌بخشی
*0/006	3/381	0/427	0/463	ایجاد انگیزش
*0/002	6/053	0/461	0/561	ملاحظات فردی
* $P \leq 0/05$				سطح معناداری
R.adjust=0.34		R <sup>2</sup> 0/74		متغیر وابسته: خلاقیت

به‌منظور بررسی تعیین رابطه بین سبک‌های مدیریتی مدیران فوقانی و اجرایی هیأت‌های ورزشی با میزان اثربخشی و جابه‌جایی کارکنان از آزمون پیرسون استفاده شد. نتایج آزمون نشان داد که رابطه معناداری بین سبک مدیریتی تحول‌گرا با میزان اثربخشی کارکنان وجود دارد ( $r=0/23$  و  $P \leq 0/05$ ). اما رابطه معناداری بین سایر شیوه‌های مدیریتی با میزان جابه‌جایی کارکنان مشاهده نشد و تنها در سازمان‌هایی که از سبک رهبری بی‌خاصیت بهره می‌برند رابطه مستقیم و معناداری با جابه‌جایی ( $r=0/14$  و  $P \leq 0/05$ ) مشاهده شد (جدول ۵).

جدول ۵. رابطه بین شیوه‌های مدیریتی با اثربخشی و جابه‌جایی کارکنان

جابه‌جایی	اثربخشی	r
*-0/11	*0/23	سبک مدیریت تحول‌گرا
0/097	0/13	سبک مدیریت عمل‌گرا
*0/14	0/086	سبک مدیریت بی‌خاصیت
* $P \leq 0/05$		Sig

## بحث و نتیجه‌گیری

مدیران سازمان‌های مختلف و از جمله مدیران ورزشی در مدیریت سازمانی با موقعیت‌های متفاوتی روبه‌رو می‌شوند که مستلزم اتخاذ شیوه‌های جدید مدیریتی است. از این‌رو توجه به توانایی‌های مدیران برای مدیریت سازمان‌های پیچیده امروزی در کنار استفاده از نیروی انسانی خلاق، از مهم‌ترین سرمایه‌های سازمان‌های موفق است (۲۲). نتایج تحقیقات انجام‌گرفته بر روی سازمان‌های مختلف نشان داده است که در بین سبک‌های نوین مدیریت، سبک مدیریت تحول‌گرا و عمل‌گرا در مقایسه با سبک‌های استبدادی و بی‌خاصیت، تأثیر زیادی در ایجاد روحیه همکاری، افزایش اعتماد به نفس، پذیرش اهداف، موفقیت و اثربخشی سازمان‌ها دارند (۲۳، ۲۴). از سوی دیگر به‌نظر می‌رسد که میزان اعمال نفوذ و پذیرش توانایی‌های مدیران از سوی کارکنان، عامل اصلی برانگیختگی کارکنان برای استفاده بهینه از حداکثر مهارت‌ها و تخصص آنها باشد. اما نگاهی اجمالی به پیشینه سازمان‌های موفق در عرصه رقابت جهانی و به‌ویژه سازمان‌های ورزشی موفق مؤید آن است که تجهیز و آشنایی مدیران به شیوه‌های مدیریتی به‌تنهایی نمی‌تواند ضامن دستیابی به اهداف سازمانی باشد. رابیا (۲۰۰۹) و چان (۲۰۰۷)، نیز در نتایج تحقیقات خود به این نکته اشاره داشتند که علاوه بر سبک‌های رهبری، اندازه سازمانی و فرهنگ سازمان از جمله متغیرهای تأثیرگذار بر خلاقیت کارکنان هستند (۱۱، ۳۰). در تحقیق حاضر نیز تأثیر سبک‌های نوین مدیریت بر اثربخشی و میزان جابه‌جایی کارکنان در سازمان‌های ورزشی موفق و ناموفق بررسی شد. رابطه معناداری بین سبک مدیریتی تحول‌گرا با میزان اثربخشی ( $r = 0/23$  و  $P \leq 0/05$ ) و میزان جابه‌جایی کارکنان ( $r = -0/11$  و  $P \leq 0/05$ ) مشاهده شد و تنها در سازمان‌هایی که از سبک رهبری بی‌خاصیت بهره می‌برند رابطه مستقیم و معناداری با جابه‌جایی ( $r = 0/14$  و  $P \leq 0/05$ ) وجود داشت. نتایج تحقیق نشان داد که مدیران هیأت‌های ورزشی موفق از طریق توجه به سطوح انگیزش کارکنان ( $M = 6/71$  و  $SD = 1/59$ ) و ملاحظات فردی ( $SD = 0/73$ ) و ( $M = 5/46$ ) ضمن افزایش سطح اثربخشی کارکنان ( $r = 0/23$ )، زمینه بروز افکار جدید را فراهم کنند که با تحقیقات باس، آوولیو (۲۰۰۳) و تاجر (۲۰۰۲)، که در نتایج تحقیقات خود اظهار داشتند سبک‌های رهبری تحول‌گرا در مقایسه با سبک‌های استبدادی و بی‌خاصیت، تأثیر زیادی در ایجاد روحیه همکاری، افزایش اعتماد به نفس، پذیرش اهداف، موفقیت و اثربخشی سازمان‌ها دارند، همخوانی داشت (۳۴، ۸). پورسلطانی (۱۳۸۹) نیز طی تحقیقی در بررسی سبک‌های مدیریتی هیأت‌های ورزشی استان گیلان با تأکید بر کارایی شیوه‌های نوین مدیریت، گزارش کرد که با وجود نبود اختلاف معنادار

بین شیوه‌های مدیریتی مردان و زنان، رؤسای هیأت‌های ورزشی استان گیلان از سبک مدیریتی تحول‌گرا بیشتر استفاده می‌کردند (۲) که با نتایج این تحقیق همسو بود. اما متغیر جنسیت در این تحقیق مطالعه و بررسی نشد. مدیران تحول‌گرا انتظاراتی فراتر از وظایف معمولی از کارکنان خود دارند؛ برای کارکنان خود ارزش قائل‌اند و آنها را در دستیابی به سطوح بالای عملکرد راهنمایی می‌کنند (جانگ، ۲۰۰۳) و می‌توانند از طریق ایجاد روابط عاطفی و تقویت اثربخشی فردی مثبت و مفید در زیردستان، اعتماد به نفس آنها را افزایش دهند و ضمن ایجاد شرایط اولیه فضای خلاق، کارکنان را تشویق کنند تا شرایط ارائه ایده‌های نو و راه‌حل‌های جدید را فراهم کنند (هانت، ۲۰۰۴).

شاین (۲۰۰۳)، چو (۲۰۰۳) و کاهای و همکاران (۲۰۰۳) نیز با تأکید بر وجود رابطه مستقیم بین سبک‌های رهبری و میزان خلاقیت کارکنان، اظهار داشتند که سطح خواسته‌های مدیران، میزان استفاده از محرک‌های مثبت و ملاحظات فردی از مهم‌ترین عوامل ایجاد خلاقیت در کارکنان است (۳۳، ۲۳، ۱۳). یافته‌های تحقیق حاضر نشان داد که در هیأت‌های ورزشی موفق که از سبک مدیریت تحول‌گرا بهره می‌برند، میزان بروز ایده‌ها و اندیشه‌های نو (خلاقیت) ( $SD=1/83$  و  $M=5/29$ ) به نسبت هیأت‌های ورزشی ناموفق ( $SD=3/49$  و  $M=2/06$ ) در سطح بالاتری است. براساس یافته‌های تحقیقات انجام‌گرفته در این زمینه به نظر می‌رسد که رضایت‌مندی از شغل، میزان بهره‌وری از مهارت ارتباطی و انسانی و فرهنگ سازمانی مهم‌ترین عوامل تأثیرگذار بر اثربخشی سازمان‌ها باشد. کارک (۲۰۰۲) و جانگ (۲۰۰۳) معتقدند که مدیران می‌توانند از طریق تعریف و شکل‌بندی محتوای کار، مشخص کردن انتظارات و اهداف سازمان، تأکید بر اهداف بلندمدت به جای اهداف کوتاه‌مدت و برقراری سیستم ارزش‌گذاری عملکرد و پاداش میزان خلاقیت کارکنان را بهبود دهند (۲۵، ۲۲).

پیلای و همکاران (۱۹۹۹) طی تحقیقی گزارش کردند مدیران تحولی نفوذ فوق‌العاده‌ای بر پیروان خود دارند و آنان را در راستای اهداف تعیین‌شده هدایت می‌کنند و بر تغییرات بنیادی و تحولی تأکید دارند. اما مدیرانی که از سبک رهبری عمل‌گرا استفاده می‌کنند، بر ارتباطات بین رهبر و زیردستان اشاره کرده و به افزایش انگیزش کارکنان به‌واسطه اعمال پاداش‌های اقتضایی و تنبیه برای تأثیر کار زیردستان در سازمان‌ها تأکید دارند (پاداش برای عملکرد، حمایت متقابل و تبادلات دوجانبه) (۲۸) که با نتایج تحقیق حاضر همسو بود. در تحقیق حاضر مدیران هیأت‌های ورزشی موفق که توانسته بودند براساس متغیرهای ارزیابی‌شده در رتبه‌بندی ملی و بین‌المللی پیشرفت کنند، از میانگین نمره‌های بالاتری در سبک مدیریتی مدیریتی تحول‌گرا ( $SD=1/43$  و  $M=5/93$ ) در مقایسه با سبک مدیریت

عمل‌گرا ( $M = 1/97$  و  $SD = 1/52$ ) برخوردار بودند. اولیو<sup>۱</sup> (۲۰۰۴)، کارک و شمیر<sup>۲</sup> (۲۰۰۲) و پیکلو<sup>۳</sup> (۲۰۰۶) معتقدند که علاوه بر شیوه‌های مدیریت، میزان رضایت‌مندی و همسنگری بین اهداف فردی و اهداف سازمانی، همچنین استقبال از ایده‌های نو می‌تواند تأثیر چشمگیری در اثربخشی سازمان‌ها داشته باشد. آنها در نتایج تحقیقات خود رابطه مثبت و چشمگیری بین رهبری تحول‌گرا با تعهد سازمانی، پذیرش و پایبندی به اهداف سازمان، ایجاد حس همکاری و رضایت شغلی کارکنان گزارش کردند (۲۷،۲۵،۷).

چان و همکاران (۲۰۰۷) در بررسی رابطه بین سبک مدیریتی تحول‌گرا با خلاقیت فردی، ضمن اشاره بر تأثیر مثبت شیوه‌های نوین مدیریت (مدیریت تحولی) بر خلاقیت کارکنان، گزارش کردند که کارکنان خلاق از لحاظ ویژگی‌های شخصیتی متفاوت از سایر کارکنان هستند. برخورداری از بینش وسیع، کانون کنترل درونی، حساس بودن به مسائل سازمان، اشتیاق زیاد، ریسک‌پذیری و اصرار بر راه‌حل‌ها و روش‌های نو در هنگام بروز مشکلات، از مهم‌ترین خصوصیات آنهاست. گزینش و انتخاب کارمندی با چنین ویژگی‌هایی می‌تواند سبب افزایش خلاقیت کارکنان و در نهایت اثربخشی سازمان‌ها شود. از طرف دیگر مشاغل باید به‌گونه‌ای طراحی شود که ضمن برخورداری از ویژگی‌هایی مانند اهمیت و تنوع و تخصص، بامعنا بودن، شرایط تفویض اختیار به کارکنان، بتواند بازخورد مناسب را فراهم کند (۱۴). همچنین سازمان‌ها باید با طراحی و اجرای کارگاه‌های آموزشی در زمینه تقویت افکار خلاق و آموزش سبک‌های نوین و کارای رهبری برای مدیران و کارمندان علاقه‌مند به یادگیری مهارت‌های ایجاد خلاقیت، انگیزش و اشتیاق ایده‌های نو را در کارکنان ایجاد کنند (۱۷،۱۵). اما علاوه بر متغیرهای فردی، ویژگی‌های گروهی مانند میزان انسجام گروه<sup>۴</sup> (۳۶)، ایجاد ارتباطات صمیمی و مؤثر بین اعضای سازمان (۳۴) و مهارت‌های ادغام و تشریک مساعی مانند مدیریت تعارض و مهارت‌های تیمی حل مشکلات (۳۰) از مهم‌ترین ویژگی‌های مؤثر بر خلاقیت کارکنان هستند.

میزان جابه‌جایی کارکنان از دیگر متغیرهای بررسی شده در این تحقیق بود. جابه‌جایی کارکنان در تمام سطوح سازمانی، همیشه به‌عنوان مهم‌ترین عامل منفی تأثیرگذار بر خدمات و اثربخشی سازمان‌ها مطرح است. پیشرفت‌های اخیر در مدیریت علمی نیز تأکید زیادی بر کارایی رهبری تحولی در مقایسه

1. Avolio
2. Kark and Shamir
3. Piccolo
4. Team cohesion

با سبک‌های سنتی مدیران و رابطه منفی آن با ترک سازمان، غیبت و انتقال کارکنان و تعهد سازمانی و رضایت شغلی مطلوب کارکنان دارد (۱۲). علی (۲۰۰۹) معتقد است که جابه‌جایی کارکنان می‌تواند از طریق هزینه‌های مستقیم (هزینه انتخاب سازمان جدید، استخدام و آموزش منابع انسانی جدید و کمبود مشتریان) و هزینه‌های غیرمستقیم (هزینه‌های ناشی از شهرت و حسن نیت و فشار کاری روی کارکنان دیگر سازمان و کمبود سرمایه‌های اجتماعی) بر عملکرد و اثربخشی سازمان‌ها تأثیر بگذارد و میزان رشد و کسب موفقیت سازمان‌ها را دستیابی به اهداف کوتاه‌مدت و بلندمدت تهدید کند (۵).

ول (۲۰۱۰)، سلگرن و همکاران (۲۰۰۷) و گراوینا (۲۰۱۲) ضمن بررسی رابطه بین سبک‌های رهبری تحول‌گرا و عمل‌گرا و میزان جابه‌جایی کارکنان، بر تأثیرات منفی جابه‌جایی بیش از حد کارکنان بر دستیابی به اهداف کوتاه‌مدت و درازمدت سازمان‌ها تأکید کرده و اظهار داشتند که رابطه منفی بین سبک مدیریتی تحول‌گرا و عمل‌گرا با جابه‌جایی کارکنان وجود دارد که با نتایج تحقیق حاضر که رابطه معناداری بین سبک مدیریتی تحول‌گرا با جابه‌جایی کارکنان وجود دارد ( $P \leq 0.05$  و  $r = 0.11$ )، همخوانی داشت (۳۵، ۳۲، ۱۹). البته ول (۲۰۱۰)، بر تأثیر شیوه‌های نوین مدیریتی بر میزان جابه‌جایی کارکنان تأکید دارد، ولی معتقد است که سطوح سازمانی کارکنان (خط فرماندهی) در کنار میزان ساعات کاری و ارتباط حضوری و کاری کارکنان با مدیران فوقانی می‌تواند بر قصد جابه‌جایی کارکنان تأثیر بگذارد. وی در نتایج تحقیقات خود که بر روی کمک‌مربیان والیبال و سافت‌بال انجام داده بود، اظهار داشت که رابطه منفی بین جابه‌جایی داوطلبانه و سبک مدیریت تحول‌گرا وجود دارد که این نتایج در راستای نتایج تحقیق حاضر بود (۳۵). هرچند نتایج بیشتر تحقیقات انجام‌گرفته مؤید آن است که رابطه معناداری بین سبک‌های نوین مدیریتی با میزان خلاقیت، اثربخشی و به‌ویژه جابه‌جایی کارکنان وجود دارد. اما به‌نظر می‌رسد که در سازمان‌های ورزشی سبک رهبری تحول‌گرا که در آن مدیران به نیازهای روانی کارکنان توجه داشته و فضای سازمان را به محیطی صمیمی تبدیل می‌کنند، راهبرد کاربردی به‌منظور جلوگیری از جابه‌جایی و انتقال کارکنان باشد. بنابراین با توجه به نتایج پژوهش که نشان داد در هیأت‌های ورزشی موفق که از سبک مدیریت تحول‌گرا بهره می‌برند، میزان بروز ایده‌ها و اندیشه‌های نو (خلاقیت) به‌نسبت هیأت‌های ورزشی ناموفق در سطح بالاتری قرار دارد، پیشنهاد می‌شود در صورت نیاز سازمان به خلاقیت بیشتر کارکنان، از سبک مدیریتی مدیریت تحول‌گرا استفاده شود.

## منابع و مأخذ

۱. پورسلطانی، حسین (۱۳۸۷). مقایسه سبک رهبری تحول‌گرا، عمل‌گرا و بی‌خاصیت هیأت‌های ورزشی استان گیلان، پژوهش در علوم ورزشی، ش ۹، ص ص ۲۰۶-۱۹۱.
۲. حسینی، میثاق، رضائی‌نژاد، رحیم، قزلسفلو، حمیدرضا (۱۳۸۸). رابطه اعتماد به نفس و انگیزش با انسجام تیمی و خودکارآمدی تیم‌های والیبال دانشجویی، همایش ملی تربیت بدنی و علوم ورزشی، دانشگاه اراک. ص ص ۲۷-۲۴.
۳. فانی، علی‌اصغر، حمدان، محمود، خائف‌الهی، احمدعلی (۱۳۸۹). طراحی مدل رهبری مناسب برای مدیریت سازمان‌های لبنان، پژوهش‌های مدیریت در ایران. دوره ۱۴، شماره ۲، ص ص ۱۲۱-۹۹.
۴. غفوری، فرزاد، اشرف گنجویی، فریده، دهقان، ایت...، حسینی مهسا (۱۳۸۸). رابطه بین سبک‌های رهبری مدیران با خلاقیت معلمان تربیت بدنی، مجله مدیریت ورزشی، شماره ۲، ص ص ۲۳۴-۲۱۵.
5. Ali, N., (2009). Factors affecting Overall Job Satisfaction and Turnover Intention. *Journal of Managerial Sciences*, 2(2): 239-252.
6. Amabile TM (1998). How to kill creativity. *Harvard Business Review*, 76(9): 77-87.
7. Avolio BJ, Zhu W, Koh W, Bhatia P (2004). Transformational leadership and organizational commitment: mediating role of psychological empowerment and moderating role of structural distance. *Journal of Organizational Behavior* 25:951-68.
8. Bass BM, Avolio BJ, Jung D, Berson Y (2003). Predicting unit performance by assessing transformational and transactional leadership. *J. Applied Psychol.*, 88: 207-218.
9. Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1996). Transformational leadership development: Manual for the Multifactor Leadership Questionnaire. Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press. 4(3):167-175).
10. Caruso, D. R., Mayer, J. D., & Salovey, P. (2002). Emotional intelligence and emotional leadership. In R. E. Riggio, S. E. Murphy, & F. J. Pirozzolo (Eds.), *multiple intelligences and leadership* Mahwah, NJ: Lawrence Earlbaum Associates. (pp. 55-74).
11. Chan, B.Y.F., S.F. Yeoh, C.L. Lim and S. Osman, (2010). An Exploratory Study on Turnover Intention among Private Sector

- Employees. *International Journal of Business and Management*, 5(8): 57-64.
12. Choi Sang Long, Lee Yean Thean, Wan Khairuzzaman Wan Ismail and Ahmad Jusoh. (2012). Leadership Styles and Employees' Turnover Intention: Exploratory Study of Academic Staff in a Malaysian College. *World Applied Sciences Journal* 19 (4): 575-581.
  13. Chow, C. and Wu, A. (2003). The role of transformational leadership in enhancing organizational innovation: Hypotheses and some preliminary findings. *Leadership Quarterly*, 14(4-5), 525-544.
  14. Chun, Hsi Vivian Chen, Hung-Hui Li, and Ya-Yun Tang (2007). Transformational Leadership and Creativity: Exploring the Mediating Effects of Creative Thinking and Intrinsic Motivation. *Proceedings of the 13th Asia Pacific Management Conference*, Melbourne, Australia, 684-694.
  15. Daft, R., (2010). *New Era of Management*. 9th End. South-Western Cengage Learning, O.H. -Dess GG, Picken JC (2000). Changing roles: Leadership in the 21<sup>st</sup> century. *Organ. Dynamics* 29(4): 18-33.
  16. Dong I. Jung (2001). Transformational and Transactional Leadership and Their Effects on Creativity in Groups. *Creativity Research Journal*. Vol. 13, No. 2, 185-195.
  17. Ethem Duygulu, Emir Özeren. (2009). The effects of leadership styles and organizational culture on firm's innovativeness. *African Journal of Business Management* Vol.3 (9), pp. 475-485.
  18. Feltz, D. L.; Lirgg, C. D. (1998). Perceived team and player efficacy in hockey, *Journal of Applied Sport Psychology*, v. 83, p. 557-564.
  19. Gwavuya, F. (2011). Leadership Influences on Turnover Intentions of Academic Staff in Tertiary Institutions in Zimbabwe. *Academic Leadership Online Journal*. 9(2): 137 - 149. <http://www.academicleadership.org/article>.
  20. Gumusluoglu, Lale, Arzu Ilsev b (2009). Transformational leadership, creativity, and organizational innovation. *Journal of Business Research* 62: 461-473.
  21. Hunt JG, Stelluto GE, Hooijberg R(2004). Toward new-wave organization creativity: beyond romance and analogy in the relationship between orchestra-conductor leadership and musician creativity. *Leadership Quarterly* .15:145-62.

22. Jung DI, Chow C, Wu A (2003). The role of transformational leadership in enhancing organizational innovation: Hypotheses and some preliminary findings. *Leadership. Q.* 14: 525-544.
23. Kahai, S.S., Sosik, J.J. and Avolio, B.J. (2003). Effects of leadership style, anonymity, and rewards on creativity-relevant processes and outcomes in an electronic meeting system context. *Leadership Quarterly*, 14 (4-5), 499-524.
24. Kent, T., Crotts, J., & Aziz, A. (2001). Four factors of transformational leadership behavior. *Leadership & Organization Development Journal*, 22(5), 221-229.
25. Kark, R., & Shamir, B. (2002). The influence of transformational leadership on performance: a longitudinal investigation'', *Leadership Quarterly*, Vol. 4, pp. 81-102.
26. Masi, R. J., Cooke, R. A. (2000). Effects of transformational leadership on subordinate motivation, empowering norms and organizational productivity. *The International Journal of Organizational Analyses*, 8(9), 16-47.
27. Piccolo, R. E., & Colquitt, R. J. (2006). Transformational leadership and job behaviors: The mediating role of core job characteristics, *Academy of Management Journal*, 49(2), 327-340.
28. Pillai, R. Schriesheim, C.A. and Williams, E.S. (1999). Fairness perceptions and trust of mediators for transformational and transactional leadership. *Journal of management*. 25 (6), 897- 933.
29. Politis J. D. (2004). Transformational and Transactional Leadership Predictors of the 'Stimulant' Determinants to Creativity in Organizational Work Environments. *The Electronic Journal of Knowledge Management* .Volume 2 Issue 2, pp 23-34.
30. Rabia, Khan, Abaid Ur Rehman, Afsheen Fatima (2009). Transformational leadership and organizational innovation: Moderated by organizational size. *African Journal of Business Management* Vol.3 (11), pp. 678-684.
31. Riaz, A. and M.H. Haider, (2010). Role of transformational and transactional leadership on job satisfaction and career satisfaction. *Bus. Econ Horiz.*, 1(4): 29-38.



32. Sellgren, S.F (2007). Leadership and Staff Turnover Medical Management Centre, Department of Learning, Informatics, Management and Ethnic, Karolina Institute, Stockholm, Sweden. ISBN 978-91-7357-330-6. 20(3):169-183.
33. Shin SJ, Zhou J (2003). Transformational leadership, conservation, and creativity: evidence from Korea. *Acad. Manage. J.* 46(6): 703-714.
34. Tagger.S (2002). Individual creativity and group ability to utilize individual creative resources: a multilevel model. *Academy of Management Journal*; 45(2): 315–30.
35. Wells, J.E. and J.W. Peachey, (2010). Turnover intentions: Do leadership behaviors and satisfaction with the leader matter?. *Team Performance Management*, 17: 23-40.
36. Woodman RW, Sawyer JE, Griffin RW (1993). Toward a theory of organizational creativity. *Academy of Management Review*; 18(2):293–321.