

## ارزیابی شاخص‌های تأثیرگذار بر رهبری تحول‌گرا از دیدگاه کارمندان اداره کل ورزش و جوانان استان البرز

مسعود یمینی فیروز\*<sup>۱</sup>، مازیار کلاشی<sup>۲</sup>، سید عماد حسینی<sup>۳</sup>، مریم تقی زاده<sup>۴</sup>

۱- کارشناس ارشد مدیریت ورزشی دانشگاه شمال ۲- کارشناس ارشد مدیریت ورزشی دانشگاه شهید بهشتی ۳- استادیار مدیریت ورزشی دانشگاه شهید

بهشتی ۴- کارشناس ارشد مدیریت ورزشی دانشگاه آزاد واحد همدان

تاریخ دریافت: ۱۳۹۳/۱۱/۱۱ تاریخ پذیرش: ۱۳۹۴/۰۱/۲۸

### Assessment of Effective Indicators on Transformation-oriented Management from the Perspective of Staff of Sport & Youth Administration of Alborz Province

Masoud Yamini Firouz\*<sup>1</sup>, Mazyar Kalashi<sup>2</sup>, Seyed Emad Hosseini<sup>3</sup>, Maryam Taghizadeh<sup>4</sup>

1-M. A. in Sport Management, Shomal University 2- M. A. in Sport Management, Shahid Beheshti

University 3-Assistant Professor in Sport Management, Shahid Beheshti University 4- M. A. in Sport

Management, Islamic Azad University, Hamedan Branch

Received: (2015/01/31)

Accepted: (2015/04/17)

#### Abstract

The aim of this study was to assess the effective indicators on transformation-oriented leadership from the perspective of staff of sport & youth administration of Alborz province. This study was a descriptive - analytic survey which was applicable in terms of its purpose and was fieldwork in terms of the methodology. Statistical population of the present study were selected from all employees of sport and youth administration in Alborz provinc. Castiglione (2006) transformational leadership standardized questionnaire was used to collect data in which Cronbach's alpha coefficient obtained (0.98). Descriptive statistics and the KS test, U Mann-Whitney, Kruskal-Wallis tests were used at the significant level  $\alpha=0.05$  in order to analyze the data. The results showed the highest mean of variables related to the component of the charismatic characteristics and the lowest one was belonged to the component of individual motivation. Kruskal-Wallis test results also indicated that there was a significant relationship between the components of charismatic characteristics and the employment status of staff. The results of this study express that the most important factor in transformation-oriented leadership is the charismatic characteristics of leaders. Therefore, it is recommended that Leaders try to improve this effective component in transformation-oriented leadership with creating the informal relationships, enhancing the communication with employees and attaching importance to the individual and organizational values accepted by the staff in order to make progress and effectiveness in the organization, consequently.

#### Keywords

transformation-oriented, charismatic characteristic, Sport & Youth Administration, staff.

#### چکیده

هدف از این تحقیق، ارزیابی شاخص‌های تأثیرگذار بر رهبری تحول‌گرا از دیدگاه کارمندان اداره کل ورزش و جوانان استان البرز می‌باشد. روش تحقیق حاضر توصیفی-تحلیلی از نوع پیمایشی بوده و جامعه آماری این تحقیق را کلیه کارکنان اداره کل ورزش و جوانان استان البرز تشکیل می‌دهند (۵۲ کارمند) که به صورت تمام شمار انتخاب گردیدند. برای گردآوری اطلاعات از پرسشنامه استاندارد رهبری تحول‌گرا کاستیگلون (۲۰۰۶) استفاده شد که میزان ضریب آلفای کرونباخ (۰/۹۸) به دست آمد. به منظور تجزیه و تحلیل داده‌ها از روش‌های آمار توصیفی و آزمون کلموگروف اسمیرنوف، یومن ویتنی، کروسکال والیس در سطح معناداری  $\alpha=0/05$  استفاده شده است. نتایج تحقیق نشان داد، بیشترین میانگین متغیرهای تحقیق مربوط به مولفه ویژگی‌های کارزماتیک (۳/۲۰±۰/۸۵) و کمترین آن مربوط به مولفه انگیزه فردی (۳/۰۳±۰/۸۶) می‌باشد. همچنین نتایج آزمون کروسکال والیس نشان داد بین مولفه ویژگی‌های کارزماتیک و وضعیت استخدامی کارکنان رابطه معنی‌دار وجود دارد ( $Sig=0/04$ ). با توجه به نتیجه تحقیق حاضر می‌توان گفت که مهم‌ترین عامل در رهبری تحول‌گرای، ویژگی‌های کارزماتیک رهبران است. بنابراین پیشنهاد می‌شود رهبران با ایجاد روابط غیررسمی، افزایش ارتباط با کارکنان و اهمیت نهادن به ارزش‌های فردی و سازمانی مورد قبول کارکنان در بهبود این مولفه تأثیرگذار بر رهبری تحول‌گرا بکوشند تا پیشرفت و اثربخشی سازمان را در پی داشته باشند.

#### واژه‌های کلیدی

تحول‌گرا، ویژگی کارزماتیک، اداره ورزش و جوانان، کارکنان

\* نویسنده مسئول: مسعود یمینی فیروز

E-mail: yamin\_sport@yahoo.com

\*Corresponding Author: Masoud Yamini Firouz

## مقدمه

رهبران اثربخش، اساسی‌ترین و نایاب‌ترین منابع هر سازمان هستند. شکست هر سازمان را در زمینه دستیابی به بهره‌وری بهینه می‌توان تا حدودی مربوط به مدیریت و رهبری غیرکارآمد آن سازمان دانست (۱۰). از آن جایی که رهبری یک عامل کلیدی برای بهبود عملکرد سازمان است، موفقیت یا شکست سازمان وابسته به سبک مدیریتی اوست. ما اکنون در عصری قرار داریم که مهم‌ترین ویژگی آن عدم اطمینان، پیچیدگی، جهانی سازی و تغییرات فزاینده تکنولوژیکی است. موفقیت سازمانی تحت این شرایط، تغییر در فعالیت‌های سازمانی و به‌ویژه رهبری و اداره سازمان‌های هزاره سوم را ضروری می‌سازد (۸). امروزه مدیریت و رهبری سنتی پاسخگوی محیط و سازمانهای متلاطم و غیر قابل پیش بینی نخواهد بود، بنابراین جهان نیازمند رهبری و مدیریت تحول‌گرا است. رهبری تحول‌گرا با رویکردی صحیح و کارآمد می‌تواند از ضعیف‌ترین سازمان‌ها، قوی‌ترین سازمان‌ها را بسازد و رهبر می‌تواند قدرت‌ها را متمرکز، سازمان بخشد و استعدادهای نهفته کارکنان را بارور و شکوفا سازد (۱۵). رهبران تحول‌گرا نقش بسیار مهم و تسهیل‌کننده‌ای را در ورود نوآوری به شرکت یا سازمان بازی می‌کنند که امکان رقابت‌پذیری بیشتر را هم فراهم می‌کنند (۳۱) و می‌تواند بدینی نسبت به تغییر را کاهش دهد (۳۴).

سازمان‌هایی مانند، اداره‌های ورزش و جوانان، تربیت بدنی آموزش و پرورش، دانشکده‌های تربیت بدنی، فدراسیون‌های ورزشی و ... تشکیلاتی هستند که باید توسط مدیر اداره شوند. چنانچه افراد فاقد صلاحیت و توانایی لازم برای اداره این تشکیلات باشند، مشکلات فراوانی به این تشکیلات و سازمان‌های ورزشی تحمیل خواهد شد. بنابراین وجود مدیران کارآمد و اثر بخش برای تعالی همه سازمان‌ها، از جمله اداره‌های ورزش و جوانان امر بدیهی و اجتناب ناپذیر است (۳). امروزه سازمان‌ها به مدیران اثر بخش و کارآمد نیاز دارند تا بتوانند به اهداف تعیین شده در جهت رشد و توسعه همه جانبه دست یابند. موفقیت هر سازمان در تحقق اهداف از پیش تعیین شده و در گرو چگونگی اعمال مدیریت و سبک‌های موثر مدیریتی، مدیران است. الگوهای رفتاری مناسب مدیر در سازمان باعث به وجود آمدن روحیه و انگیزش قوی در کارکنان می‌شود و میزان رضایت شغلی آنان را افزایش می‌دهد (۱).

شاخص‌ها و سبک‌های مدیریت به عنوان یک عامل تسهیل‌کننده و برانگیزاننده به طور مستقیم و غیرمستقیم بر بهره‌وری سازمان و بهره‌وری کارکنان اثرگذار است (۳۲). اما

اینکه چه شاخص‌هایی می‌تواند تأثیرگذاری بیشتری در بهره‌وری و بهبود عملکرد سازمان‌های ورزشی داشته باشد، متفاوت است که خود سوالی است که یک قرن تحقیق و پژوهش در عرصه مدیریت به دنبال یافتن پاسخ آن بوده است (۳۵). بروس و راسل (۲۰۰۴) معتقدند که مدیریت تحول‌گرا باید ساختار جدید و رفتار جدید را به گونه‌ای تعریف کند که افراد او را بپذیرند و در نتیجه روحیه‌ی خوبی برای راهنمایی جدید و رفتار جدید در سازمان به وجود آید (۲۱). مدیران تحول‌گرا الهام بخش هستند و به کارکنان خود انگیزه می‌دهند و این یکی از راه‌هایی است که ماوراء پاداش دادن به پیروان است. نظریه پردازان معتقدند که رهبری عمل‌گرا فقط تأثیرات بین کار و دستمزد را مورد بررسی قرار می‌دهد که این باعث شکست در مفهوم بخشیدن به کار و کاهش خلاقیت کارکنان می‌شود. رهبری پرفایده و با اثر بخشی بیشتر باعث موفقیت طولانی مدت و بهبود عملکرد می‌شود که این همان رهبری تحول‌گراست (۲۷).

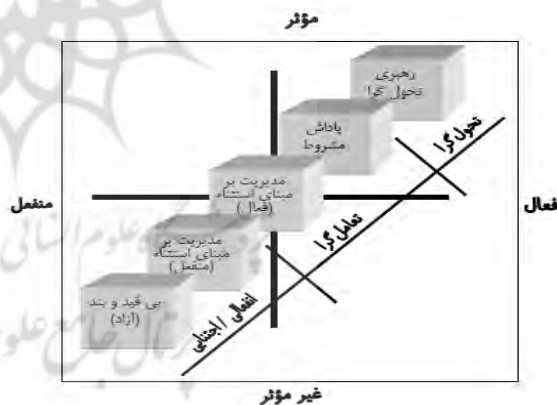
مدیریت تحول‌گرا در نظریه‌های جدید به عنوان یکی از سبک‌های رهبری اثر بخش شناخته شده است. این سبک از چهار بعد تشکیل شده است که در تحقیقات مختلف با عناوین گوناگون معرفی شده اند ولی معنای مشابهی دارند که می‌توان به نظریه استوری<sup>۲</sup> اشاره کرد که مدیریت تحول‌گرا را شامل چهار بعد تأثیرگذاری ایده‌آلی<sup>۳</sup>، انگیزش الهام بخش<sup>۴</sup>، برانگیزندگی ذهنی<sup>۵</sup> و ملاحظات فردی<sup>۶</sup> می‌داند. همچنین جیمز کاستیگلون<sup>۷</sup> (۲۰۰۶) چهار مولفه مدیریت تحول‌گرا را ویژگی‌های کاریزماتیک، انگیزه فکری، ملاحظات فردی و تسهیل در تحول‌گرایی می‌داند (۲۷). امبری<sup>۸</sup> (۲۰۱۰) یکی از اجزای اصلی در موفقیت سبک رهبری تحول‌گرا را توانایی رهبر در ایجاد اعتماد در زیردستان اظهار کرده است. ویژگی‌های رهبری تحول‌آفرین با پرورش و مراقبت مرتبط هستند، به گونه‌ای که نقش رهبران تحول‌گرا نوعاً به عنوان توانایی مورد ملاحظه قراردادن و ایجاد پیروانی که ظرفیت بالقوه خود را به بالفعل درآورند، مورد توجه قرار گرفته است (۲۶). مدیران به جیتی گرایش پیدا کرده اند که با استفاده از شیوه‌های

1. Bruce & Russell
2. Storey
3. Ideal Influence
4. Inspirational Motivation
5. Intellectual Stimulation
6. Individualized Consideration
7. James Castiglione
8. Embry

که اکثریت رؤسای مذکور در بعد تأثیرگذاری ایده‌آلی نمره بالا، در دو بعد انگیزش الهام بخش و برانگیزندگی ذهنی نمره متوسط و در بعد ملاحظه‌فردی نمره پایین کسب بوده‌اند (۱۳). پورسلطانی (۱۳۸۷) در مقایسه سبک‌های رهبری تحول‌گرا و عمل‌گرای مسئولین هیئت‌های ورزشی استان گیلان به این نتیجه دست یافت که تفاوت معنی‌داری بین سبک‌های رهبری تحول‌گرا، عمل‌گرا و بی‌خاصیت مسئولین هیئت‌های ورزشی وجود دارد. بدین معنی که هیئت‌ها و مسئولین از سبک رهبری تحول‌گرا بیشتر استفاده کرده‌اند. همچنین نتایج نشان داد که ارتباط معنی‌داری بین سبک رهبری تحول‌گرا و بی‌خاصیت با جنسیت وجود دارد و زنان تمایل کمتری به استفاده از سبک رهبری بی‌خاصیت در مقایسه با سبک رهبری تحول‌گرا داشته‌اند (۳). نیاز آذری و همکارانش در بررسی نقش مدیریت تحول‌گرا در ارتقای کارایی سازمانی در واحدهای بسیار بزرگ دانشگاه آزاد اسلامی استان مازندران به این نتیجه دست یافتند که مدیریت تحول‌گرا بر ارتقای کارایی سازمان، توانمند سازی استادان، شکوفاسازی استعدادهای بالقوه استادان، مشارکت استادان در تحقق اهداف سازمان، پرورش استادان خشنود و اثر بخش و در نهایت ترویج روحیه همکاری در استادان در دانشگاه‌ها موثر بوده است (۱۴). معیار حقیقی فرد و همکارانش در تحقیق خود به بررسی سبک رهبری و پیامدهای آن در چارچوب الگوی رهبری تمام عیار به این نتیجه دست یافتند که رفتارهای رهبری تحول‌گرا و تعامل‌گرا که با مدیریت مبتنی بر استثناء (فعال) دنبال می‌شود، تأثیرگذارترین رفتارهای رهبری هستند و اثرگذارترین رهبران آن‌هایی هستند که به طور منظم هم از رفتارهای رهبری تحولی (ملاحظات فردی، الهام، تحریک عقلانی، کاریزما) و هم از پاداش مشروط رهبری تعامل‌گرا استفاده می‌کنند. در این مورد رهبری تحول‌گرا مکمل رهبری تعامل‌گراست (۹). جلیلیان و همکارانش (۱۳۸۹) در پژوهش خود بیان داشتند سبک رهبری تحول‌گرا یکی از عوامل موثر و زمینه ساز مهم برای خلاقیت کارکنان و سازمان‌هاست. رهبران تحول‌گرا از طریق تقویت انگیزش درونی، تحریک عقلانی، حمایت از نوآوری و آزادی نسبی می‌توانند خلاقیت کارکنان خود را افزایش دهند (۵). پورسلطانی زرنندی و همکارانش (۱۳۹۰) در بررسی سبک رهبری خلاق مسئولان هیئت‌های ورزشی استان قم با توجه به سه دیدگاه رهبری تحول‌گرا، عمل‌گرا و مردم‌مدار به این نتیجه دست یافت که تفاوت معنی‌داری بین سبک رهبر خلاق تحول‌گرا بر اساس جنسیت و سمت سازمانی مسئولان ورزشی وجود دارد. همچنین نتایج این تحقیق حاکی از آن بود که تفاوت معنی‌داری بین هر سه

مختلف نسبت به تشویق و ایجاد انگیزه در پیروان اهتمام نمایندو بر این اساس پرورش روحیه خودارزشمندی و اعتماد به نفس در میان زیردستان وجه تمیزی سبک رهبری تحول-آفرین است (۲۹). سبک‌های مدیریت تحول‌گرا مرکب از رفتارهایی است که ویژگی‌های رفتاری مشترکی همچون تقویت کار تیمی، بهبود مهارت‌های زیردستان و حمایت از افراد در جهت دستیابی به اهداف را مورد توجه قرار می‌دهد. این ویژگی‌ها برای رهبر تحول‌آفرین اصیل، امری بایسته است؛ چراکه آنها به ایجاد انگیزه، تعهد و بهره‌وری اعضای سازمان کمک می‌نمایند (۱۰).

تحقیقات گوناگونی در زمینه مدیریت و رهبری و شیوه‌های آن انجام شده است. بر اساس یافته‌های اولیه مطالعات رهبری تحول‌گرا و تعامل‌گرا، باس و آولیو<sup>۱</sup> (۱۹۹۳) الگوی رهبری تمام عیار را به منظور تبیین بهتر فرایندهای رهبری مؤثر ایجاد نمودند. با توجه به این که افراد از دامنه گسترده‌ای از رفتارهای رهبری برای تأثیرگذاری بر پیروان استفاده می‌کنند، باس و آولیو رفتارهای رهبری تحول‌گرا و تعامل‌گرا را در الگوی یکسانی، یکپارچه کردند. آن‌ها در این الگو هم چنین تأثیر سبک‌ها و رفتارهای رهبری را بر پیامدهای رهبری نشان دادند (۱۸).



**شکل ۱.** الگوی رهبری تمام عیار و جایگاه رهبری تحول‌گرا در فرایند مدیریتی مؤثر (۹).

موغلی (۱۳۸۱) در خصوص الگوی رهبری تحول‌آفرین در سازمان‌های اداری ایران، دریافت که بین رضایت مندی، تلاش و تعهد کارکنان و الگوی رهبری تحول‌گرا در سازمان‌های موفق اداری ایران رابطه معنی‌داری وجود دارد (۱۱). نورشاهی در تحقیق خود به بررسی رابطه پیامدهای رهبری و ابعاد سبک رهبری تحول‌گرا در میان رؤسای دانشگاه‌ها و مؤسسات آموزش عالی شهر تهران پرداخت که نتایج نشان داد

مدیریت را در سازمانی مانند اداره ورزش و جوانان نمی‌توان نادیده گرفت. بنابراین اهمیت این موضوع، محققین را به این امر واداشت تا بررسی و ارزیابی شاخص‌های تأثیرگذار بر رهبری تحول‌گرا را در اداره کل ورزش و جوانان استان البرز مورد پژوهش گذاشته و با توجه به یافته‌های تحقیق پیشنهاداتی ارائه نمایند.

### روش تحقیق

روش تحقیق حاضر توصیفی-تحلیلی از نوع پیمایشی بوده، به لحاظ هدف کاربردی و از لحاظ روش اجرا میدانی است. جامعه آماری مورد مطالعه این تحقیق را کلیه کارکنان اداره کل ورزش و جوانان استان البرز تشکیل می‌دهند (۵۲ کارمند) که به صورت تمام شمار به عنوان نمونه انتخاب گردیدند. ابزار گردآوری اطلاعات این تحقیق پرسشنامه استاندارد رهبری تحول‌گرا کاستیگلون<sup>۷</sup> (۲۰۰۶) می‌باشد که بر اساس مقیاس ۵ گزینه‌ای لیکرت (کاملاً موافقم، موافقم، نه موافقم و نه مخالفم، مخالفم، کاملاً مخالفم) تنظیم شده است (۲۲). این پرسشنامه شامل دو بخش می‌باشد که بخش اول شامل اطلاعات جمعیت شناختی (جنسیت، سابقه کار، مقطع تحصیلی و وضعیت استخدامی) و بخش دوم شامل سوالات اصلی (۳۹ سوال) که در چهار بخش مجزا مشتمل بر ۱. ویژگی‌های رهبری مرتبط با مدیریت کاریزماتیک (شامل ۹ سوال) ۲. ویژگی‌های رهبری مرتبط با ایجاد انگیزه فکری در کارکنان (شامل ۱۰ سوال) ۳. ویژگی‌های رهبری که ملاحظات فردی را نشان می‌دهد (شامل ۱۰ سوال) ۴. ویژگی‌های رهبری که تحول را تسهیل می‌کند (شامل ۱۰ سوال) می‌باشد. روایی پرسشنامه توسط ۶ نفر از اساتید مدیریت و همچنین استاد راهنما در این مقاله مورد تأیید قرار گرفته است و برای بررسی پایایی پرسشنامه از ضریب آلفای کرونباخ استفاده گردید که روایی این پرسشنامه (۰/۹۸) به دست آمد. برای آزمون فرضیه‌های تحقیق و تحلیل داده‌ها از نرم افزار SPSS نسخه ۱۶ و با استفاده از آمار توصیفی (حداقل، حداکثر، میانگین و انحراف معیار) به توصیف متغیرها و در بخش آمار استنباطی از آزمون کالموگراف اسمیرنوف، یومن ویتنی، کروسکال والیس در سطح معناداری  $\alpha=0/05$  استفاده شده است.

سبک رهبری بر اساس وضعیت استخدامی و سابقه فعالیت مسئولان هیئت‌های ورزشی وجود داشته است (۲). ناظم و حدادپور (۱۳۹۱) در تحقیق خود بیان داشتند که از بین مولفه‌های رهبری تحول‌گرا مولفه‌های روحیه ایجاد انگیزش با میانگین (۳/۰۷) و رفتار کاریزما با میانگین (۲/۹۷) به ترتیب بیشترین و کمترین میانگین را در بین متغیرهای رهبری تحول‌گرا را دارا بوده‌اند (۱۲). مطالعه شیخعلی‌زاده هریس و تجاری (۱۳۹۲) نشان داد که رهبری تحول‌گرا تأثیر مثبت و معناداری بر اثر بخشی سازمانی دارد (۷). همچنین تابی و همکاران (۱۳۹۲) نشان می‌دهد که بین تحصیلات با رهبری تحول‌آفرین و خلاقیت رابطه مثبت و معناداری وجود دارد که هر چه میزان تحصیلات بیشتر باشد کارکنان معتقدند نمره رهبری تحول‌آفرین افزایش و خلاقیت کارکنان نیز بیشتر می‌شود (۴).

آلبرت (۲۰۰۳) به آزمون نظریه رهبری تحول‌گرا در محی-های کاری کشور جامائیکا پرداخت که نتایج این تحقیق نشان داد بین بعد ملاحظه فردی و پیامد رضایت رابطه همبستگی وجود دارد (۱۷). انگونی و همکاران<sup>۸</sup> (۲۰۰۶) در پژوهش خود نشان دادند که ابعاد رهبری تحول‌آفرین تأثیر قوی بر برخی نگرش‌های شغلی مانند رضایت شغلی، تعهد سازمانی و رفتار شهروند سازمانی معلمان دارد (۳۳). چارلز و همکاران<sup>۹</sup> (۲۰۰۷) در پژوهش خود بیان کردند بین عوامل رهبری تحول-گرا (تحریک ذهنی و ملاحظات فردی) با رضایت و تعهد شغلی رابطه مثبت و معنی داری وجود دارد (۳۳). لمسیلا و اونگانلانا<sup>۱۰</sup> (۲۰۰۸) بعد از انجام پژوهش خود به این نتیجه دست یافتند که سبک رهبری تحول‌گرا با عملکرد و تعهد کارکنان نسبت به سبک رهبری عمل‌گرا از ارتباط مثبت و قوی‌تری برخوردار است (۳۰). بوکنیوک<sup>۱۱</sup> و همکاران (۲۰۰۹) در پژوهش خود اظهار کردند که ادراک کارکنان از توانایی رهبر در ایجاد تغییر با آمادگی کارکنان برای تغییر، رابطه مثبت و معنی داری وجود دارد (۲۰). برنارد و همکاران<sup>۱۲</sup> (۲۰۱۴) در پژوهش خود به این نتیجه رسیدند که نوآوری و تحول‌گرایی برای رشد اقتصادی و اثربخشی سازمانی حیاتی است (۱۹). با توجه به مباحث گفته شده نقش مدیریت تحول-گرا در سازمان‌ها امری اجتناب ناپذیر است، در این بین، نقش

1. Albert
2. Nguni&et al
3. Charls&et al
4. Limsila&Ogunlana
5. Bouckennooghe
6. Bernard and et al

## یافته های تحقیق

## جدول ۱. نتایج توصیفی اطلاعات جمعیت شناختی کارکنان اداره کل ورزش و جوانان استان البرز

جنسیت	تعداد	درصد	تعداد سابقه کار	درصد	مقطع تحصیلی	تعداد	درصد	وضعیت استخدامی	تعداد	درصد
مرد	۲۶	۵۰	۱۰-۰	۳۵	کاردانی	۱۲	۲۳/۱	رسمی	۱۳	۲۵
زن	۲۶	۵۰	۱۱-۲۰	۱۲	کارشناسی	۲۸	۵۳/۸	پیمانی	۱۰	۱۹/۲
			۲۱-۳۰	۵	کارشناسی ارشد	۱۲	۲۳/۱	قراردادی	۲۷	۵۱/۹
			جمع	۵۲	تبدیل وضعیت				۲	۳/۸
جمع	۵۲	۱۰۰	جمع	۵۲	جمع	۵۲	۱۰۰	جمع	۵۲	۱۰۰

جدول ۱ وضعیت توصیفی کارکنان اداره کل ورزش و جوانان استان البرز را نشان می‌دهد. همانطور که در جدول ذیل قابل مشاهده هست، از بین ۵۲ کارمند اداره کل ورزش و جوانان استان البرز ۵۰ درصد کارمند مرد و ۵۰ درصد کارمند زن بوده اند. از نظر سابقه کار نیز ۶۷/۳ درصد زیر ده سال، فعالیت کاری داشته‌اند. بیشترین درصد مقطع تحصیلی نیز مربوط به کارشناسی ارشد و از لحاظ وضعیت استخدامی نیز کارکنان قراردادی با ۵۱/۹ درصد در اولویت می‌باشند.

## جدول ۲. نتایج توصیفی مولفه های تأثیر گذار بر مدیریت تحول گرایی از دیدگاه کارکنان

متغیرها	تعداد	حداقل	حداکثر	میانگین	انحراف استاندارد
ویژگی‌های کاریزماتیک	۱	۱	۴/۸۹	۳/۲۰	۰/۸۵
انگیزه فکری	۱	۱	۴/۸۰	۳/۰۳	۰/۸۶
ملاحظات فردی	۵۲	۱	۵	۳/۰۷	۰/۹۲
تسهیل در تحول گرایی	۱	۱	۴/۵۰	۳/۰۴	۰/۸۲

در جدول ۲، به بیان نتایج توصیفی متغیرهای تحقیق پرداخته‌ایم که نتایج تحقیق نشان داد، بیشترین میانگین متغیرهای تحقیق مربوط به مولفه ویژگی‌های کاریزماتیک و انگیزه فکری است. (میانگین  $3/20 \pm 0/85$ ) می‌باشد و کمترین آن مربوط به مولفه انگیزه فردی ( $3/03 \pm 0/86$ ) است.

## جدول ۳. نتایج آزمون یومن ویتنی در مورد تفاوت شاخص‌های موثر بر رهبری تحول گرا از لحاظ جنسیت کارکنان

متغیرها	گروه	تعداد	میانگین رتبه	Z	Mann-Whitney U	Sig
ویژگی کاریزماتیک	مرد	۲۶	۲۵/۶۰	-۰/۴۳۱	۳۱۴/۵۰	۰/۶۶۷
	زن	۲۶	۲۲/۴۰			
انگیزه فکری	مرد	۲۶	۲۳/۳۵	-۱/۵۰	۲۵۶	۰/۱۳۳
	زن	۲۶	۲۹/۶۵			
ملاحظات فردی	مرد	۲۶	۲۵/۱۷	-۰/۶۳۲	۳۰۳/۵۰	۰/۵۲۷
	زن	۲۶	۲۷/۸۳			
تسهیل در تحول گرایی	مرد	۲۶	۲۵/۴۰	-۰/۵۲۳	۳۰۹/۵۰	۰/۶۰۱
	زن	۲۶	۲۷/۶۰			

درخصوص تفاوت معناداری بین رهبری تحول گرا بر اساس جنسیت، نتایج آزمون یومن ویتنی نشان از عدم تفاوت معنادار بین شاخص‌های رهبری تحول گرا و جنسیت را نشان داد (جدول ۳).

## جدول ۴. نتایج آزمون کروسکال والیس در مورد تفاوت بین شاخص‌های موثر بر رهبری تحول گرا و وضعیت استخدامی کارکنان

متغیرها	گروه	تعداد	میانگین رتبه	درجه آزادی (df)	Chi-Square	sig
کاریزماتیک	رسمی	۱۳	۲۵/۶۵	۳	۸/۳۶	۰/۰۳۹
	پیمانی	۱۰	۱۷/۰۵			

			۲۸/۸۷	۲۷	قراردادی	
			۴۷/۲۵	۲	تبدیل وضعیت	
			۲۴/۶۵	۱۳	رسمی	
			۲۰/۹۵	۱۰	پیمانی	
۰/۴۵۹	۲/۵۹	۳	۲۹/۴۸	۲۷	قراردادی	انگیزه فکری
			۲۶	۲	تبدیل وضعیت	
			۲۳/۷۷	۱۳	رسمی	
			۲۰/۳۰	۱۰	پیمانی	
۰/۳۱۵	۳/۵۴	۳	۲۹/۹۴	۲۷	قراردادی	ملاحظات فردی
			۲۸/۷۵	۲	تبدیل وضعیت	
			۲۴/۵۰	۱۳	رسمی	
			۱۹/۹۵	۱۰	پیمانی	
۰/۲۹۳	۳/۷۲	۳	۳۰/۱۱	۲۷	قراردادی	تسهیل در تحول
			۲۳/۵۰	۲	تبدیل وضعیت	

ایدئولوژیک، تحریک فکری پیروان توسط مدیر تأکید می‌ورزد، هم چنین نمایانگر درجه اعتماد پیروان به رهبر و انتظارات رهبر از کارکنان در زمینه فداکاری و عملکرد آنهاست. رهبری کاریزماتیک می‌تواند تغییرات قابل توجهی را در نتایج سازمانی به وجود آورد، زیرا کارکنان به واسطه این شیوه رهبری است که اهداف سازمانی را بر منافع شخصی ترجیح می‌دهند. دومین شاخص تأثیرگذار بر رهبری تحول‌گرا از دیدگاه کارکنان مولفه ملاحظات فردی می‌باشد. داکت و مک فارلن<sup>(۲۰۰۳)</sup> در تحقیق خود ملاحظات فردی را ارائه توجه فردی، رفتار با کارکنان به شکل انفرادی، مربی‌گری و توصیه به کارکنان معرفی می‌کند. که با توجه به تعریف داده شده و با توجه به محوریت خاص این بعد در رهبری تحول‌گرا، توجه ویژه‌ای را می‌طلبد (۲۴). نورشاهی (۱۳۸۸) نیز در تحقیق خود بیان میکند که بین بعد ملاحظه فردی و پیامد رضایت رابطه همبستگی مثبت وجود دارد (۱۲). نتیجه تحقیق حاضر با نتیجه کار پژوهشی آلبرت (۲۰۰۳) همخوانی دارد (۱۷). از آنجا که بعد ملاحظه فردی توجه به نیازهای فردی، هویت مستقل افراد و داشتن استقلال و آزادی را شامل می‌شود، توجه مدیران و رهبران به این مقوله می‌تواند نقش مهمی در ایجاد تحول‌گرایی در سازمان در پی داشته باشد.

در مورد دیگر شاخص‌های تأثیرگذار نیز نتایج نشان داد انگیزه فکری در پایین‌ترین تأثیرگذاری قرار گرفته که با نتیجه تحقیق پورسلطانی همخوانی ندارد (۳). سبک رهبری

همچنین نتایج آزمون کروسکال والیس نشان داد بین مولفه‌های تأثیرگذار بر رهبری تحول‌گرا و وضعیت استخدامی کارکنان در سه مولفه، انگیزه فکری، ملاحظات فردی و تسهیل در تحول‌گرایی رابطه معنی‌دار مشاهده نشد ولی بین مولفه ویژگی‌های کاریزماتیک و وضعیت استخدامی کارکنان رابطه معنی‌دار مشاهده گردید (جدول ۴). همچنین نتایج آزمون کروسکال والیس نشان داد بین شاخص‌های تأثیرگذار بر رهبری تحول‌گرا و مقطع تحصیلی و سابقه کار کارکنان اداره کل ورزش و جوانان استان البرز تفاوت معنی‌داری وجود ندارد چرا که سطح معناداری این شاخص‌ها برابر با  $(p>0/05)$  بوده است.

### بحث و نتیجه‌گیری

نتایج تحقیق حاکی از آن بود که در بین مولفه‌های تأثیرگذار بر رهبری تحول‌گرا، بیشترین تأثیر را، مولفه مربوط به ویژگی‌های کاریزماتیک مدیران داراست. این یافته با نتیجه تحقیق نورشاهی (۱۳۸۸) همخوانی دارد، چراکه ایشان نیز در نتایج خود اعلام کردند تأثیرگذاری ایده‌آلی (کاریزما) بالاترین نمره را در بین دیگر مولفه‌های مدیریت تحول‌گرا داراست  $(M=12/56)$  (۱۲). ناظم و حدادپور (۱۳۹۲) نیز در کار تحقیق خود به این نتیجه رسیدند که مولفه کاریزماتیک مدیران کمترین میانگین را در بین مولفه‌های مدیریت تحول‌گرا داشته است  $(M=2/97)$  که با تحقیق حاضر همخوانی ندارد (۱۱). رهبری کاریزماتیک بر رفتار نمادین رهبر، پیام‌های الهام بخش و رؤیایی، ارتباطات غیرکلامی، گرایش به ارزش‌های

۱۶). به نظر می‌رسد داشتن مدرک تحصیلی بالا دلیلی برای انتخاب سبک رهبری و مدیریت خلاق نباشد. کارکنان از تجربیات خود در تعیین تأثیرپذیری شاخص‌های مدیریت تحول گرا استفاده نمودند و داشتن مدرک تحصیلی بالا نمی‌تواند برای بکارگیری رهبری تحول گرا مناسب باشد. ولی با نتیجه تحقیق تابلی و همکاران (۱۳۹۲) همخوانی ندارد چراکه این محققین به این نتیجه رسیدند که بین تحصیلات با رهبری تحول آفرین و خلاقیت رابطه مثبت و معناداری وجود دارد (۴) که هر چه میزان تحصیلات بیشتر باشد کارکنان معتقدند نمره رهبری تحول آفرین افزایش و خلاقیت کارکنان نیز بیشتر می‌شود. همچنین تفاوت معنی‌داری بین سابقه کار و شاخص‌های تأثیرگذار بر رهبری تحول گرا مشاهده نگردید. که با تحقیق نیاز آذری و همکاران (۱۳۸۹) همخوانی دارد (۱۴). به عقیده این محققین، مدیرانی که مدت زمان بیشتری به فعالیت مشغولند به دلیل آشنایی بیشتر با مسائل و مشکلات، از راهکارها و شیوه‌های مختلفی برای از میان برداشتن موانع و مشکلات استفاده می‌کنند که این خود بدون نوآوری و تحول-گرایی امکان پذیر نیست.

از دیگر نتایج تحقیق، رابطه معنی دار بین ویژگی‌های کاریزماتیک و وضعیت استخدامی کارکنان بوده است (sig=+/۰۳۷). این نتیجه با نتیجه تحقیق پورسلطانی-زرنندی و همکاران (۱۳۹۰) همخوانی ندارد (۲) چراکه در این تحقیق بین سبک رهبری خلاق تحول گرا بر اساس وضعیت استخدامی تفاوت معنی‌داری مشاهده نگردید. در کل وضعیت استخدامی می‌تواند بر مدیریت و رهبری تحول گرا موثر باشد. هرچه مدیران از ثبات و امنیت شغلی بالاتری برخوردار باشند، با آرامش و اطمینان بیشتری به وظایف خود می‌پردازند و بهتر می‌توانند از تفکر مثبت برای بهبود وضعیت سازمان استفاده کنند که این خود منجر به بروز خلاقیت، نوآوری و در نتیجه تحول‌گرایی در مدیران می‌شود.

با توجه به نتیجه تحقیق حاضر می‌توان گفت که مهمترین عامل در مدیریت و رهبری تحول‌گرایی ویژگی‌های کاریزماتیک رهبران است که می‌تواند به واسطه بالا بردن انگیزه کارکنان، همسو کردن آنان با رهبر، ایجاد انسجام میان اعضاء گروه‌های کاری و هم چنین افزایش عزت نفس و خود اثربخشی در کارکنان تغییرات اساسی در آن‌ها به وجود آورد (۶). همچنین رهبران تحول گرا می‌توانند با این ویژگی، افکار پیروان خود را دگرگون کنند و آنها را به فراتر رفتن از منافع شخصی خودشان با تغییر آرمان‌ها، منافع و ارزش‌ها سوق - دهند در نتیجه کارهای فراتر از انتظار را از کارکنان و زیردستان خود مشاهده کنند. (۱۹). بنابراین پیشنهاد می‌شود

تحول گرا به دلیل توجه به روحیات و برانگیختن انگیزه‌های درونی افراد و همچنین توجه به باورها و ارزش‌های افراد تأثیر بسزایی در مدیریت انسانی و بخصوص در بخش مدیریت ورزش می‌تواند داشته باشد. مسئولین ورزشی که از این سبک پیروی می‌کنند به عنوان رهبرام موفق شناخته شده و تأثیر فوق‌العاده‌ای بر پیروان خود بر جای می‌گذارند (۳).

بین مولفه‌های رهبری تحول گرا و جنسیت کارکنان ارتباط معنی‌داری مشاهده نشد، به این معنی که کارکنان مرد و زن برداشت و تصور شبیه به هم از مولفه‌های تأثیرگذار بر رهبری تحول گرا داشته‌اند. که با تحقیق نیاز آذری و همکاران (۱۳۸۹) همخوانی دارد (۱۳) و با نتیجه تحقیق پورسلطانی زرنندی (۱۳۸۷) و اگلی و جوهانسن (۲۰۰۳) همخوانی ندارد (۳، ۲۵). پورسلطانی در تحقیق خود به این نتیجه رسید که بین سبک-های رهبری تحول گرا با جنسیت مسئولین هیئت‌های ورزشی ارتباط معنی‌داری وجود داشته است. به این معنی که میانگین زنان در سبک‌های رهبری تحول گرا بیشتر از مردان بوده است. این مطلب گویای آن است که جنسیت بر شاخص‌های رهبری تحول گرا می‌تواند تأثیر گذار باشد. به نقل از پورسلطانی زرنندی (۱۳۸۷) می‌توان گفت که زنان تمایل بیشتری به روحیه بخشیدن به زیردستان و همکاران خود دارند که این از ویژگی‌های رهبری تحول گرا می‌باشد (۳). اگلی و جوهانسن<sup>۱</sup> (۲۰۰۳) نیز در تحقیق خود به این نتیجه رسید که زنان بیشتر از مردان از سبک رهبری تحول گرا پیروی می‌کنند (۲۵). جنسیت می‌تواند عامل مهمی در کاربرد سبک‌های رهبری داشته باشد. زنان به دلیل داشتن ویژگی‌های روحی متفاوت نسبت به مردان تمایل دارند از لحاظ عاطفی و با ایجاد انگیزه و روحیه بخشیدن به زیر دستان مدیریت کنند که این از ویژگی‌های سبک رهبری تحول گرا است. شاید از دلایل عدم همخوانی تحقیق حاضر با نتایج پورسلطانی زرنندی (۱۳۸۷) اگلی و جوهانسن (۲۰۰۳) تفاوت در محیط‌های جغرافیایی و ویژگی‌های اجتماعی و فرهنگی جامعه آماری دانست (۳، ۲۵).

یافته‌های تحقیق نشان داد بین شاخص‌های رهبری تحول گرا و مقطع تحصیلی کارکنان تفاوت معنی‌داری وجود ندارد. که نتیجه تحقیق حاضر با نتیجه تحقیق‌های پورسلطانی زرنندی و همکاران (۱۳۹۰)، نیاز آذری و همکاران (۱۳۸۹) و همتی نژاد (۱۳۷۳) همخوانی دارد (۲، ۱۴)،

اثربخشی و در نهایت تحول‌گرایی در سازمانهای ورزشی را در پی دارد، پیشنهاد می‌گردد رهبران و مسئولین سازمان‌های ورزشی به راحتی از کنار این مقوله مهم نگذرند و با برنامه ریزی مناسب و ایجاد شرایط بهتر برای کارکنان و توجه به تک تک کارکنان برای آنان رضایت شغلی را ایجاد نمایند تا به تحول‌گرایی که هدف سازمانهای امروزی است دست یابند. پیشنهاد می‌شود با ایجاد واحدهای آموزشی خاص و برگزاری کلاس‌های آموزشی برای مدیران سازمان‌های ورزشی تمامی شاخص‌های رهبری تحول‌گرا شامل ویژگی‌های کارزماتیک، انگیزه فکری، ملاحظه فردی و تسهیل در تحول برای آنان قابل تبدیل و ترجمه به مهارت و شایستگی نظیر مهارت‌های برقراری ارتباط، مهارت تأثیرگذاری بر دیگران، مهارت اعتماد به دیگران، مهارت توجه به افراد و دادن استقلال کافی به آنان داده شود تا نقش مهمی در موفقیت رهبران سازمانی بویژه در سازمان‌های ورزشی ایجاد گردد تا راه برای تسهیل تحول‌گرایی و نوآوری در سازمان‌های مربوطه باز گردد.

رهبران با ایجاد روابط غیررسمی، افزایش ارتباط با کارکنان و اهمیت نهادن به ارزش‌های فردی و سازمانی مورد قبول کارکنان در بهبود این مولفه تأثیر گذار بر رهبری تحول‌گرا بکوشند تا پیشرفت و اثربخشی سازمان را در پی داشته باشند. رهبران تنها با ابتکار و نوآوری می‌توانند خود را با شرایط جدید وفق داده و همگام با دگرگونی‌ها پیش روند. بدیهی است در دنیای پیچیده کنونی سازمان‌هایی در رقابت با دیگران موفق هستند که بتوانند از فرصت‌ها به بهترین نحو استفاده نمایند و این امر جز با افزایش خلاقیت، نوآوری و تسهیل در تحول‌گرایی امکان پذیر نمی‌باشد. بنابراین پیشنهاد می‌گردد با افزایش انگیزش در میان کارکنان، اعطای شغل به کارکنان با توجه به تخصص آنان، دادن آزادی عمل بیشتر به کارکنان، دادن زمان مناسب، حمایت از اندیشه‌های کارکنان اشتیاق آنان را به کار و دست‌یابی به خلاقیت و نوآوری که زمینه ساز تحول‌گرایی است بیشتر نمایند.

باتوجه به تأثیر مهم شاخص ملاحظات فردی (توجه به هويت، استقلال، نیازها، استعدادها و توانایی‌های کارکنان) بر پیامدهایی چون، تلاش بالاتر از حد انتظار، رضایت‌مندی،

## منابع

۱. بحرالعلوم، حسن. ارتباط بین فرهنگ سازمانی و سبک مدیریت با رضایت شغلی کارشناسان سازمان تربیت بدنی شاغل در تهران، رساله دکتری، دانشگاه تربیت معلم تهران. ۱۳۷۸.
۲. پورسلطانی زرنندی، حسین؛ واقفی، راحله؛ زارعیان، حسین؛ موسوی راد، سیده طاهره. بررسی سبک رهبری خلاق مسئولان هیئت‌های ورزشی استان قم با توجه به سه دیدگاه رهبری تحول‌گرا، عمل‌گرا و مردم‌مدار، دو فصلنامه پژوهش در مدیریت ورزشی و رفتار حرکتی، ۱۳۹۰، دوره ۱، شماره ۲، ص: ۴۳-۳۱.
۳. پورسلطانی زرنندی، حسین. مقایسه سبک‌های رهبری تحول‌گرا و عمل‌گرای مسئولین هیأت‌های ورزشی استان گیلان، پژوهش در علوم ورزشی، ۱۳۸۷، شماره ۱۹، ص: ۲۰۵-۱۹۱.
۴. تابلی، حمید؛ تیرگر، هدایت‌الله؛ مظفری، لیلا؛ مرتضوی، حمید؛ مهربانی‌فر، فاطمه. بررسی رابطه بین سبک رهبری تحول‌آفرین و خلاقیت کارکنان در سازمانهای دولتی شهرستان نیریز، ابتکار و خلاقیت در علوم انسانی، ۱۳۹۲، دوره ۲، شماره ۱، ص: ۱۸.
۵. جلیلیان، حمیدرضا، مرادی، مرتضی، کاکایی ماوایی، حسین. رهبری تحول‌گرا و خلاقیت کارکنان، دوماهنامه‌ی توسعه‌ی انسانی پلیس، ۱۳۸۹، دوره ۷، شماره ۳۲، ص: ۷۲-۵۹.
۶. رابینز، استیفن. رفتار سازمانی، ترجمه‌ی علی پارسائیان و سید محمد اعرابی، جلد دوم، تهران، دفتر پژوهش‌های فرهنگی. ۱۳۸۱.
۷. شیخعلی‌زاده هریس، محبوب؛ تجاری، فرشاد. تأثیر رهبری تحول‌گرا و فرهنگ سازمانی بر اثربخشی سازمانی در سازمان‌های ورزشی، مطالعات مدیریت ورزشی، ۱۳۹۲، شماره ۱۷، ص: ۱۱.
۸. صیف، محمدحسین؛ ایمانی فراهانی، محمد؛ ثابت، عباس. (۱۳۹۳). بررسی ویژگیهای فردی مؤثر بر ایجاد و توسعه خلاقیت کارکنان اداره کل تربیت‌بدنی استان فارس (ارائه الگوی تحلیل مسیر). مطالعات مدیریت رفتار سازمانی در ورزش. دوره ۱، شماره ۳، ص: ۱۰۰-۹۳.
۹. معایزحقیقی فرد، علی؛ یوسفی، سجاد؛ میرزاده، اکبر. سبک رهبری و پیامدهای آن در چارچوب الگوی رهبری تمام‌عیار. دوماهنامه توسعه انسانی پلیس، ۱۳۸۹، شماره ۲۸، ص: ۲۸-۱۱.



۱۰. مقیمی، محمد؛ رمضان، مجید. مدیریت رفتار سازمانی (سطح سازمانی)، چاپ اول، انتشارات راه دان، تهران، ۱۳۹۰.
۱۱. موغلی، علی رضا. طراحی الگوی رهبری تحول آفرین در سازمان های اداری ایران، پایان نامه ی دکتری دانشگاه علامه طباطبایی، ۱۳۸۱.
۱۲. ناظم، فتاح؛ حدادپور، سمانه. ارائه الگوی ساختاری عدالت سازمانی براساس سبک های رهبری تحول گرا و عمل گرا در دانشگاه آزاد اسلامی، فصلنامه علمی-پژوهشی رهیافتی نو در مدیریت آموزشی، ۱۳۹۲، دوره ۴، شماره ۱، ص: ۶۶-۵۱.
۱۳. نورشاهی، نسرين. بررسی رابطه ی پیامدهای رهبری و ابعاد سبک رهبری تحول گرا در میان روسای دانشگاه ها و موسسات آموزش عالی شهر تهران، مطالعات تربیتی و روان شناسی، ۱۳۸۸، دوره ۱۰، شماره ۳، ص: ۱۷۶-۱۶۳.
۱۴. نیاز آذری، کیومرث؛ تقوایی یزدی، مریم؛ نیاز آذری، مرضیه. بررسی نقش مدیریت تحول گرا در ارتقای کارایی سازمانی در واحدهای بسیار بزرگ دانشگاه آزاد اسلامی استان مازندران، فصلنامه علمی - پژوهشی تحقیقات مدیریت آموزشی. ۱۳۸۹، شماره ۴، ص: ۱۸۲-۱۶۵.
۱۵. نیاز آذری، کیومرث؛ حسن زاده، رمضان؛ اکبری، حکیمه خاتون. بررسی تاثیر سبک رهبری تحول گرا و رهبری مرادده ای بر وجدان کاری دبیران. فصلنامه ی تازه های روان شناسی صنعتی / سازمانی، ۱۳۸۹، دوره ۱، شماره ۲، ص: ۷۰-۵۹.
۱۶. همتی نژاد، مهرعلی. بررسی سبک رهبری معلمان و تعیین عوامل موثر بر آن، (مقاله پژوهشی-بصورت تک نگاشت)، انتشارات دانشگاه گیلان، ۱۳۷۳.

17. Albert, G.A. "An Examination of Bass, Full range Leadership Model in Jamaican organization". Dissertation for the degree of doctoral, Nova Southeastern University; 2003.
18. Bass, B. M., & Avolio, B.J. "Transformational Leadership: A Response to Critiques, in Chemers, M.M. (Eds), Leadership Theory and Research: Perspectives and Directions," Academic Press, San Diego, CA; 1993. pp.49-80.
19. Bernard A. Nijstad, Floor Berger-Selman, and Carsten K. W. De Dreu. "Innovation in top management teams: Minority dissent, transformational leadership, and radical innovations." European Journal of Work and Organizational Psychology; 2014. Vol. 23, no 2. pp. 310-323.
20. Bouckennooghe, D., Devos, G., & Van Den Broeck, H. "Organizational change questionnaire Climate of change, processes and readiness: Development of a new instrument." The Journal of Psychology; 2009. Vol. 143, no. 6, pp. 559-599.
21. Bruce, A. T, Russell, R, F., "The Influence of the Transformational Leader," Journal of Leadership & Organizational Studies; 2004. Vol. 10, no. 4, pp. 103-111.
22. Castiglione, J. (2006). "Organizational Learning and transformational Leadership in the Library environment". Library Management, vol.27, No: 415, pp. 289-299.
23. Charles, R. & Katherin J. & Barker, J. "The effect of Transactional and Transformational leadership styles on the organizational commitment and job satisfaction of customer contact personnel." Journal of Organizational Culture, Communications and Conflict; 2007. Vol. 11, No. 1. p. 77
24. Duckett, H, and Macfarlane, E. "Emotional Intelligence and Transformational Leadership in Retailing," Leadership & Organization Development Journal; 2003. Vol. 24, no. 6, pp. 309-317
25. Eagle, A.H., Johannesen, M. "Transformational, transactional and Laissez-Faire Leadership Style: A Meta-Analysis Comparing Women and Men," Psychological Bulletin; 2003. vol. 129, Iss.4, pp. 569-591.
26. Embry k. "A subordinate description of the experience of working with a supervisor that is using transformational leadership: a qualitative study." Dissertation, Capella University; 2010.
27. Hoye, R., Smith, A., Westerbeek, H., Stewart, B., Nicholson, M. "Sport Management, principles and Application," First published, Rights Department in Oxford, UK, British Library Cataloguing Publication Data; 2006.
28. James Castiglione. "Organizational Learning and transformational Leadership in the Library environment." Library Management; 2006. Vol. 27, No: 415, pp. 289-299.