

## Investigating the relationship of leadership style with organizational innovation of female sports teachers in Mashhad

**Ramin Iraj Noghondar\***: Ph.D in Sports Management Department, Payam Noor University, Tehran, Iran.

**Maryam Pourjafarian**: Secretary of Sports, Education, Khorasan Razavi, Mashhad, Iran.

### Abstract

**Introduction:** The aim of the present study was to investigate the relationship of leadership style with organizational innovation of female sports teachers in Mashhad.

**Method:** The statistical population of the research was made up of all female sports teachers in Mashhad, whose number is 540. Using Morgan's table and available sampling, the statistical sample size was estimated to be 225 teachers. In order to collect data, two questionnaires of leadership style (MLQ) and organizational innovation were used. The research method is descriptive and correlational based on the type of study that was carried out in the field. In order to analyze the data, descriptive indices and Kolmogorov Smirnov's statistical tests, Pearson's correlation coefficient, regression analysis and path analysis were used.

**Findings:** The results showed that there is a positive and significant relationship between transformational and practical leadership style with organizational innovation. Also, pragmatic leadership style is qualified to predict organizational innovation. Therefore, if employees use transformational plans in their job affairs, taking into account its functional aspect, they can bring about the increase of innovation in the organization's environment.

**Conclusion:** The general conclusion of the research showed that by strengthening the leadership style among the managers, it is possible to help improve the organizational innovation among the teachers.

**Keywords:** Leadership style, organizational innovation, teacher.

\***Corresponding author:** Ph.D in Sports Management Department, Payam Noor University, Tehran, Iran.

**Email:** [ramin.iraji.65@gmail.com](mailto:ramin.iraji.65@gmail.com)

**DOI:** [10.22034/esbam.2023.399310.1021](https://doi.org/10.22034/esbam.2023.399310.1021)

## Investigating the relationship of leadership style with organizational innovation of female sports teachers in Mashhad

### Detailed Abstract

**Introduction:** The aim of the present study was to investigate the relationship of leadership style with organizational innovation of female sports teachers in Mashhad.

**Materials and methods:** The statistical population of the research was made up of all female sports teachers in Mashhad, whose number is 540. Using Morgan's table and available sampling, the statistical sample size was estimated to be 225 teachers. In order to collect data, two questionnaires of leadership style (MLQ) and organizational innovation were used. The research method is descriptive and correlational based on the type of study that was carried out in the field. In order to analyze the data, descriptive indices and Kolmogorov Smirnov's statistical tests, Pearson's correlation coefficient, regression analysis and path analysis were used.

**Results and discussion:** The results of this research showed that the average score of transformational leadership style was  $80.32 \pm 8.52$ , pragmatic leadership style was  $62.64 \pm 8.01$  and impersonal leadership style was  $11.41 \pm 4.2$ . The scores are above the average level. Also, the average score of organizational innovation among female sports teachers was  $81.85 \pm 6.25$ , which shows that female sports teachers are at an acceptable level in terms of organizational innovation. The results of the analysis of the hypotheses of this research showed that in the structural model part of the research, while confirming the fit of the model by the ratio of  $\chi^2$  to df (2.7), the root mean square error is 0.073, and the smoothed goodness-of-fit index is 0.91, comparative fit index 0.99, incremental fit index 0.96, fit index for evaluating the relative value of variance and covariance 0.92 and adjusted fit index 0.99, all factors can be integrated in the structural model of the research. The results indicated that the leadership style had a positive and significant effect ( $T\text{-Value}=5.21$ ,  $r=0.01$ ) on the organizational innovation of female sports teachers. The results of this research showed that there was a positive and significant relationship between transformational leadership style and organizational innovation ( $P = 0.009$ ,  $r = 0.209$ ), which is similar to the results of Noorna et al.'s research (2021). Matik (2022), Sarvar et al. (2022) and Kobajikan and Sumartik (2023) are consistent. In this regard, Mehdzir and Ghani (2022) reported with a qualitative approach that the leadership style has an effect on organizational innovation behavior. Also, Trison (2023) found out that there is a positive and significant relationship between transformational leadership style and innovation and competitive advantage by investigating employees of the railway industry. Albalushi et al. (2021) state that the exchange of knowledge and information in the organization affects innovation. If the managers' leadership style is transactional, it will lead to the development of innovative processes. Lali (2009) in a research titled transformational leadership, creativity and organizational innovation on 163

employees in entrepreneurial organizations in Turkey showed that there is a positive and significant relationship between transformational leadership and understanding of support for innovation and creativity. . People who use the transformational leadership style in their work try to manifest the qualities of creativity and innovation and sublime ideals such as freedom, justice, equality, peace and humanity around them. Based on Maslow's Hierarchy of Needs theory, this theory emphasizes on strengthening the higher needs of followers. Viktorija et al. (2021) found that leadership behaviors have a strong significant relationship with the occurrence of innovation in people. Since in transformational leadership, people can influence their peers and superiors as well as subordinates, it is suggested that sports teachers use this type of leadership style to create innovation in their skills and be able to be effective. have a great impact on students in the field of sports. Sports teachers can identify potential motivations among different people by applying transformational leadership style, and by discovering and cultivating these talents, they can take a useful step in the progress of physical education at the level of schools and students. Another finding of the research was that there was a positive and significant relationship between pragmatic leadership style and organizational innovation ( $P=0.003$ ,  $r=0.235$ ), which is in line with the results of Norna et al.'s research (2021). , Matik (2022) and Sarvarar et al. (2022) are consistent. Also, the results of the regression analysis showed that the pragmatic leadership style is qualified to predict organizational innovation. In this regard, Hans et al. (2018) stated that there is a positive relationship between pragmatic leadership style and the level of creativity. From the results of this research, it can be concluded that teachers who have sufficient freedom of action in carrying out creative activities and efforts, suitable research and financial facilities for innovative efforts, applying the results of creative activities and giving appropriate rewards to Creative people are causing the development and expansion of creativity and innovation. The results obtained from this research indicate that the pragmatic leadership style has acted in the direction of supporting new ideas and in some way in the direction of creating an environment that is suitable for the growth and nurturing of innovation, which is a necessity. It requires solutions to develop and promote the appropriate leadership style. The results showed that there is no significant relationship between uncharacteristic leadership style and organizational innovation ( $P = 0.659$ ,  $r = -0.306$ ), which is in line with the research results of Viktorija et al. (2021) and Kobajikan and Sumartik be In characterless leadership (non-intervention) it is leaving the followers free when the leader is not present or avoiding leading, which is actually considered the most inactive type of leadership in the spectrum of leadership. According to Dang et al. (2019), in this situation, the leader refrains from making decisions and delegates responsibilities, the motivation and satisfaction of the followers reaches the minimum and the foresight of the leader is lost. According to this finding, it is concluded that it is not possible to use the leadership style without characteristics to increase innovation, so it is suggested to the sports teachers not to use this type of leadership style in their work environment as much as possible. so as not to hinder their innovative thinking and performance. Finally, according to the findings of this research, it is suggested to sports teachers to use two styles of transformational and

pragmatic leadership to increase the amount of innovation so that they can have tremendous effects on the performance and creation of new and new ideas in Create an organization environment. The results of Atan and Mahmoud's research (2019) indicated that transformational leaders have stronger performance compared to pragmatic leaders. Of course, it should always be kept in mind that relying solely on one type of leadership style can have unwanted and potentially damaging consequences. For example, pragmatic leadership without idealized influence, inspiration and consideration of people can reduce the motivation, satisfaction, ethics and effort of teachers in the school environment, which will hinder their optimal performance. Furthermore, if teachers lack the reputation or resources to meet the required rewards, pragmatic leadership will be ineffective. On the other hand, mere reliance on transformational leadership and weakness in providing rewards and guidance can create confusion and ambiguity among teachers. Therefore, based on the obtained results, it is suggested that sports teachers combine both transformational and pragmatic leadership styles, and as the full-fledged leadership model states, leaders can motivate, try and Increase follower satisfaction by using transformational leadership and rewarding pragmatic leadership. In this regard, education can strengthen transformational and pragmatic leadership, so it is suggested to education officials to pay special attention to this category so that they can increase the incidence of innovation among sports teachers.

**Conclusion:** The general conclusion of the research showed that by strengthening the leadership style among the managers, it is possible to help improve the organizational innovation among the teachers.

**Keywords:** Leadership style, organizational innovation, teacher.

## بررسی ارتباط سبک رهبری با نوآوری سازمانی معلمان ورزش زن شهر مشهد

رامین ایرجی نقندر\*: دکتری تخصصی گروه مدیریت ورزشی، دانشگاه پیام نور، تهران، ایران.  
مریم پورجعفریان: دبیر ورزش آموزش و پرورش خراسان رضوی، مشهد، ایران.

### چکیده

**مقدمه:** هدف از پژوهش حاضر بررسی ارتباط سبک رهبری با نوآوری سازمانی معلمان ورزش زن شهر مشهد بود.

**روش کار:** جامعه آماری پژوهش را کلیه معلمان ورزش زن شهر مشهد که تعداد آنها ۵۴۰ نفر می باشد تشکیل می دادند که با استفاده از جدول مورگان و نمونه گیری در دسترس حجم نمونه آماری برابر با ۲۲۵ معلم برآورد شد. به منظور جمع آوری داده ها از دو پرسشنامه سبک رهبری (MLQ) و نوآوری سازمانی استفاده گردید. روش تحقیق با توجه به نوع مطالعه توصیفی و از نوع همبستگی بوده که به صورت میدانی اجرا شده است. به منظور تجزیه و تحلیل داده ها از شاخص های توصیفی و آزمون های آماری کلموگروف اسمیرونف، ضریب همبستگی پیرسون، تحلیل رگرسیون و تحلیل مسیر استفاده گردید.

**نتایج:** نتایج نشان داد بین سبک رهبری تحول گرا و عمل گرا با نوآوری سازمانی رابطه مثبت و معنی داری وجود دارد. همچنین سبک رهبری عمل گرا واجد شرایط پیش بینی نوآوری سازمانی می باشد. لذا چنانچه کارکنان در امورات شغلی خود از طرح های تحول گرایانه با مد نظر قرار دادن جنبه عملکردی آن استفاده نمایند، می توانند موجبات افزایش نوآوری را در محیط سازمان به وجود آورند.

**نتیجه گیری:** نتیجه گیری کلی پژوهش نشان داد که با تقویت سبک رهبری در بین مدیران می توان به بهبود نوآوری سازمانی در بین معلمان کمک فراوانی نمود.

**واژگان کلیدی:** سبک رهبری، نوآوری سازمانی، معلم.

\*نویسنده مسؤل: دکتری تخصصی گروه مدیریت ورزشی، دانشگاه پیام نور، تهران، ایران.

Email: [ramin.iraji.65@gmail.com](mailto:ramin.iraji.65@gmail.com)

DOI: [10.22034/esbam.2023.399310.1021](https://doi.org/10.22034/esbam.2023.399310.1021)

## مقدمه

سازمان‌ها در این دوره از تحولات فناوری، در یک محیط پویا فعالیت می‌کنند و با پیشرفت سریع فناوری، سازمان‌ها خواستار خلاقیت و نوآوری در محصولات و خدمات خود هستند (اوآکوک و اودراگو<sup>۱</sup>، ۲۰۱۷). رفتار نوآوری سازمانی در بین کارکنان سازمان در طی دهه‌های اخیر به یکی از ضروریات مهمی تبدیل شده که می‌بایست مسئولان به آن توجه خاصی نمایند (افسار و همکاران<sup>۲</sup>، ۲۰۲۰؛ وود و همکاران<sup>۳</sup>، ۲۰۱۸) و به دلیل تغییر محیط اقتصادی و جهانی‌سازی، پیش نیاز اصلی برای بقا سازمان‌ها می‌باشد (هان و لیو<sup>۴</sup>، ۲۰۱۶؛ کیم و کو<sup>۵</sup>، ۲۰۱۷). امروزه سازمان‌ها به طور مداوم به چالش کشیده می‌شوند و با یکدیگر رقابت می‌کنند و نیاز به انعطاف‌پذیری و سازگاری با محیط بین‌المللی پیچیده و همچنین تقاضای بیشتر برای نوآوری نسبت به گذشته دارند و در نتیجه، بسیاری از مشاغل به طور فزاینده‌ای علاقه‌مند به تعیین ویژگی‌هایی هستند که می‌توانند سطح نوآوری کارمندان خود را پیش‌بینی و افزایش دهند (استانسکو و همکاران<sup>۶</sup>، ۲۰۲۰). بر طبق پژوهش‌های انجام شده همکاری برای نوآوری سازمانی بسیار مهم بوده و در نتیجه، درک عواملی که بر سطح نوآوری کارکنان تأثیر می‌گذارد بسیار ضروری می‌باشد (کای و همکاران<sup>۷</sup>، ۲۰۱۸؛ ایکیوبال و همکاران<sup>۸</sup>، ۲۰۲۲). نوآوری برای دستیابی به اهداف توسعه پایدار سازمان، از جمله موارد مرتبط با صلح و عدالت و همچنین تقویت نهادهای تربیتی و آموزشی مهم است. با توجه به نوآوری ایجاد یک محیط نوآورانه، تأثیر رهبران نه تنها بر نوآوری کارمندان بلکه در کل سازمان، یکی از آینده‌نگرترین زمینه‌های تحقیقات آینده محسوب می‌شود (ویکتوریجا و همکاران<sup>۹</sup>، ۲۰۲۱). در واقع رفتار نوآورانه یک ضرورت اساسی بوده که باعث می‌شود سازمان‌های پایدار دولتی، به ویژه آموزشی بسیار متمرکز شده و بتوانند با چالش‌های پیچیده و در حال افزایش سازگار شوند (گاخان و همکاران<sup>۱۰</sup>، ۲۰۲۲).

از سویی دیگر امروزه سازمان‌ها به مدیران و کارکنان اثربخش و کارآمد نیاز دارند تا بتوانند به اهداف تعیین شده در جهت رشد و توسعه همه جانبه کشور دست یابند. موفقیت هر سازمان در تحقق اهداف از پیش تعیین شده و در گرو چگونگی اعمال مدیریت و سبک‌های مؤثر رهبری است (یامین<sup>۱۱</sup>، ۲۰۲۰). رهبری یکی از ضرورت‌های اصلی برای انجام فعالیت‌های بسیاری از سازمان‌های امروزی است (کورجان و شاهبازی<sup>۱۲</sup>، ۲۰۱۶). رهبری نقش مهمی در تاریخ بشر داشته و سبک رهبری نقش مهمی در ایجاد یک محیط کار و فرهنگ کار در داخل سازمان‌ها ایفا کرده است. به ویژه سبک رهبری، کارکنان را به مبارزه مشتاقانه برای دستیابی به اهداف سازمان انگیزه می‌دهد (آلگازو و آلنازی<sup>۱۳</sup>، ۲۰۱۶). بنابراین سبک رهبری به عنوان یک عامل تسهیل کننده و بر انگیزاننده به طور مستقیم و غیر مستقیم بر بهره‌وری سازمان و بهره‌وری کارکنان اثر می‌گذارد. اما اینکه چه سبک مدیریتی می‌تواند در ایجاد انگیزش و بهبود عملکرد سازمان‌های آموزشی اثر داشته باشد، سؤالی است که یک قرن تحقیق و

- 
1. Ouakouak & Ouedraogo
  2. Afsar et al
  3. Woods et al
  4. Hon & Lui
  5. Kim & Koo
  6. Stanescu et al
  7. Cai et al
  8. Iqbal et al
  9. Viktorija et al
  10. Gökhan et al
  11. Yamin
  12. Korejan & Shahbazi
  13. Alghazo & Al-Anazi

پژوهش در عرصه مدیریت به دنبال پاسخ به آن بوده است (های و همکاران<sup>۱</sup>، ۲۰۱۸). کارکنان سازمان‌های آموزشی با توجه به ابزار و وظیفه‌ای که در اختیار دارند، سعی می‌کنند با ایجاد دگرگونی‌های مطلوب، استعداد‌های خود را شکوفا کنند و عملکرد خود را به سر حد کمال برسانند؛ بنابراین با توجه به نقش ارزنده تربیت‌بدنی در تأمین سلامتی و تندرستی جمعی و روانی دانش‌آموزان، بازنگری در برنامه‌ها و شیوه‌های مدیریتی مورد استفاده ضروری به نظر می‌رسد (ویکتوریجا و همکاران، ۲۰۲۱). اهمیت و ضرورت رهبری در سازمان از آنجا ناشی می‌شود که در طراحی سازمان‌ها همواره ضعف‌ها و نارسایی‌های زیادی وجود دارد و به یک رهبر به عنوان یک عامل قوی و اطمینان بخش به منظور ایجاد هماهنگی‌های لازم در میان اعضا و فعالیت‌ها و هدایت آنها نیاز است (اکوما<sup>۲</sup>، ۲۰۱۴).

در راستای موضوع پژوهش فریئس و همکاران<sup>۳</sup> (۲۰۲۱) بررسی سبک‌های رهبری تحول‌گرا و عمل‌گرا را رویکرد مفیدی برای مطالعه رهبری کارکنان ورزشی عنوان کردند. از نظر دیوی و هارتونو<sup>۴</sup> (۲۰۱۸) رهبری عمل‌گرا شامل مبادله مشوق‌ها و پاداش‌ها توسط رهبر جهت جلب حمایت از جانب پیروان می‌باشد. هدف این نوع رهبری، توافق بر سر مجموعه‌ای از اعمال است که اهداف مجزا و فوری رهبر و پیروان، هر دو را برآورده سازد. اما هدف رهبری تحول‌گرا فراتر از ارضاء نیازهای فوری می‌باشد؛ رهبری تحول‌گرا در جستجوی انگیزه‌های بالقوه در پیروان است. در این جا هدف جلب توجه پیروان به نیازهای برتر و تبدیل منافع فردی به منافع جمعی می‌باشد (آنینگ<sup>۵</sup>، ۲۰۱۸). بر طبق نظر برنز، رهبری عمل‌گرا شامل یک رابطه تبادلی بین رهبر و زیر دست می‌باشد که در آن فرد زیردست پاداش‌هایی به نیازهای اولیه (امنیت، وابستگی و شناخت) در ازای اجابت کردن خواسته‌های رهبر دریافت می‌کند. همچنین رهبری تغییر پذیر (تحول‌گرا) شامل رابطه‌ای است که در آن رهبر، فرد زیر دست خود را برای رسیدن به بالاترین حد توان تشویق می‌کند و این تشویق برای دست‌یابی بیشتر به نیازهای طبقه‌بندی شده از جمله موفقیت و اهداف گروهی است (افسار و اوماری<sup>۶</sup>، ۲۰۱۹). حاکاک و همکاران<sup>۷</sup> (۲۰۲۱) اظهار دارد تبادل دانش و اطلاعات در سازمان بر نوآوری تأثیر می‌گذارد. اگر سبک رهبری از نوع تبادلی باشد به توسعه فرآیندهای نوآورانه منجر خواهد شد. بررسی‌ها نشان می‌دهد که در کشور ما به دو سیاست جذب افراد خلاق و حمایت از تحقیقات کمتر توجه شده، به عبارتی بسیاری از سازمان‌ها محلی برای جذب افراد خلاق یا پرورش آنها نبوده است (آل‌احمد و همکاران<sup>۸</sup>، ۲۰۱۹).

از مطالعات انجام گرفته در این حوزه پژوهش ویکتوریجا و همکاران (۲۰۲۱) با عنوان نقش رهبری نظامی در شکل دادن به رفتار نوآورانه پرسنل نیروهای مسلح لیتوانی بود که با بررسی ۸۹۱ تن از افسران نظامی دریافتند رفتارهای رهبری دارای ارتباط معنادار قوی با بروز نوآوری در افراد می‌باشد. همچنین نورنا و همکاران<sup>۹</sup> (۲۰۲۱) در پژوهشی با عنوان تأثیر سبک‌های رهبری بر رفتار نوآورانه دانشجویان دانشگاه در کشور پرو با استفاده مدل‌سازی حداقل مربعات جزئی دریافتند که سبک رهبری تحول‌گرا و عمل‌گرا به ترتیب ۰,۴۷ و ۰,۵۹ از رفتار نوآورانه دانشجویان را پیش‌بینی می‌کنند. از سویی دیگر ماتیک<sup>۱۰</sup> (۲۰۲۲) با بررسی ۱۱۸ تن از مدیران باشگاه‌های حرفه‌ای ورزشی در رشته‌های فوتبال، بسکتبال، والیبال و هندبال در کشور صربستان ادعان داشت که سبک رهبری تحول‌گرا و عمل‌گرا تأثیر مستقیمی بر نوآوری باشگاه‌ها دارند. سروار و همکاران<sup>۱۱</sup> (۲۰۲۲) در پژوهشی با عنوان تأثیر سبک‌های رهبری بر عملکرد نوآورانه رهبران زن در دانشگاه‌های پاکستان به این نتیجه رسیدند که

1. Hui et al
2. Ekuma
3. Fries et al
4. Devie & Hartono
5. Anning
6. Afsar & Umrani
7. Hakkak et al
8. Al Ahmad et al
9. Norena et al
10. Matic
11. Sarwar et al

سبک‌های رهبری تحول‌گرا و عمل‌گرا تأثیر معناداری بر نوآوری رهبران زن دارد. تریسون<sup>۱</sup> (۲۰۲۳) با بررسی کارکنان صنعت راه‌آهن دریافتند که بین سبک رهبری تحول‌گرا با نوآوری و مزیت رقابتی رابطه مثبت و معناداری وجود دارد. کباجیکان و سومارتیک<sup>۲</sup> (۲۰۲۳) در پژوهشی بر روی کارکنان صنایع نفت و پتروشیمی با استفاده از مدل سازی معادلات ساختاری بیان داشتند که سبک رهبری تأثیر مثبتی بر نوآوری کارکنان داشته و به واسطه آن سطح عملکرد کارکنان نیز افزایش پیدا می‌کند. از جمله سازمان‌هایی که اهمیت و نقش زیادی در زندگی انسان دارند، سازمان‌های آموزشی و به ویژه مدرسه است. نیاز به افراد خلاق و نوآور در مدارس و دیگر مراکز علمی آموزشی آموزش و پرورش، اهمیتی دوچندان دارد چرا که این مراکز نقش بسیار مهمی را از لحاظ آموزش و تربیت دانش‌آموزان بر عهده دارند. لذا با توجه به کمبود تحقیقات در مورد رفتارهای نوآورانه سازمانی در سازمان‌های آموزشی که در همه کشورها به عنوان سازمانی راهبردی و تأثیرگذار شناخته می‌شوند و با شرح پیشینه تحقیق مبنی بر معرفی برخی تحقیقات انجام گرفته در این زمینه، محققین در پی پاسخ به این سؤال بودند که آیا بین سبک‌های رهبری با نوآوری سازمانی معلمان ورزش شهر مشهد رابطه‌ای وجود دارد؟ آیا ابعاد سبک‌های رهبری قدرت پیش‌بینی نوآوری سازمانی را دارند؟

### روش پژوهش

روش تحقیق با توجه به نوع مطالعه توصیفی و از نوع همبستگی بوده که به صورت میدانی اجرا شده است. جامعه آماری پژوهش را ۵۴۰ نفر از معلمان ورزش زن شهر مشهد تشکیل می‌دادند که با استفاده از جدول مورگان و نمونه‌گیری در دسترس حجم نمونه آماری برابر با ۲۲۵ معلم برآورد شد. پس از توزیع و جمع‌آوری پرسشنامه‌ها در نهایت تعداد ۲۰۴ پرسشنامه کامل بود و مورد تجزیه و تحلیل نهایی قرار گرفت. از آنجا که در تدوین پرسشنامه از طرح سوالات شخصی اجتناب شده بود؛ لذا کاملاً این اطمینان به معلمان داده شد که اطلاعات تکمیل شده نزد محقق محفوظ و نتایج به صورت کلی در پژوهش ارائه گردید. به منظور جمع‌آوری داده‌ها از دو پرسشنامه به شرح ذیل استفاده گردید:

۱- پرسشنامه چند عاملی رهبری<sup>۳</sup> (MLQ) که توسط باس و آلیو<sup>۴</sup> (۱۹۹۵) ساخته شده و مشتمل بر ۴۱ سؤال می‌باشد که شامل ابعاد سبک رهبری تحول‌گرا (سؤال‌های ۱ تا ۱۹)، سبک رهبری عمل‌گرا (سؤال‌های ۲۰ تا ۳۶) و سبک رهبری بی‌خاصیت (سؤال‌های ۳۷ تا ۴۱) می‌باشد. سؤالات پنج گزینه‌ای و شامل گزینه‌های هرگز، به ندرت، گاهی، اغلب، همیشه و روش امتیازگذاری به ترتیب ۰، ۱، ۲، ۳، ۴ است. ۲- پرسشنامه نوآوری سازمانی امید و همکاران (۲۰۰۲) که مشتمل بر ۲۲ سؤال می‌باشد. سؤالات پنج گزینه‌ای و شامل گزینه‌های کاملاً مخالف، مخالف، بدون نظر، موافق، کاملاً موافق و روش امتیازگذاری به ترتیب ۰، ۱، ۲، ۳، ۴ است. روایی پرسشنامه‌ها با بهره‌گیری از نظرات اصلاحی اساتید مدیریت تعیین گردید و با مطالعه مقدماتی بر روی ۳۰ نفر از معلمان پایایی هر دو پرسشنامه با استفاده از آزمون آلفای کرونباخ به ترتیب  $(\alpha=0/76)$  و  $(\alpha=0/83)$  به دست آمد. به منظور بررسی و مقایسه توصیفی داده‌ها از شاخص‌های توصیفی و برای تجزیه و تحلیل استنباطی داده‌های تحقیق از روش‌های آماری آزمون کلموگروف اسمیرونف، ضریب همبستگی پیرسون، تحلیل رگرسیون و تحلیل مسیر (جهت طراحی الگوی آماری) در نرم افزارهای آماری (SPSS) و (LISREL) و در سطح معناداری  $P \leq 0/05$  استفاده شد.

1. Tryson  
2. Kebajikan & Sumartik  
3. Multifactor leadership questionnaire  
4. Bass & Avolio



## یافته‌ها

با توجه به نتایج جدول ۱، یافته‌های توصیفی پژوهش بدین شرح می‌باشد.

جدول ۱ یافته‌های توصیفی

ردیف	متغیر	گروه	تعداد	درصد
۱	سن	۲۰ تا ۳۰ سال	۴۶	۲۲/۵۴
		۳۱ تا ۴۰ سال	۹۲	۴۵/۰۹
		۴۱ تا ۵۰ سال	۴۸	۲۳/۵۲
		بالتر از ۵۰ سال	۱۸	۸/۸۲
۲	سابقه کار	کمتر از ۵ سال	۴۳	۲۱/۰۷
		۵ تا ۱۰ سال	۵۱	۲۵
		۱۱ تا ۱۵ سال	۴۸	۲۳/۵۲
		۱۶ تا ۲۰ سال	۳۶	۱۷/۶۴
		بالتر از ۲۰ سال	۲۶	۱۲/۷۴

نتایج جدول ۲ نشان می‌دهد که بین سبک رهبری تحول‌گرا ( $r=0/209$ ،  $P=0/009$ ) و عمل‌گرا ( $r=0/235$ ،  $P=0/003$ ) با نوآوری سازمانی رابطه مثبت و معنی‌داری وجود دارد. از طرفی نتایج نشان داد بین سبک رهبری بی‌خاصیت با نوآوری سازمانی ( $r=-0/036$ ،  $P=0/659$ ) رابطه معنی‌داری وجود ندارد.

جدول ۲ ارتباط سبک‌های رهبری با نوآوری سازمانی

سبک‌های رهبری		شاخص	متغیر
سبک رهبری بی‌خاصیت	سبک رهبری تحول‌گرا		
-۰/۰۳۶	۰/۲۳۵	همبستگی	نوآوری سازمانی
۰/۶۵۹	۰/۰۰۳	پیرسون	سطح معنی‌داری
۲۰۴			تعداد نمونه

با توجه به جدول ۳ نتیجه آزمون دوربین واتسون ۱/۷۸ به دست آمد که انجام آزمون با رگرسیون را تأیید می‌کند. با توجه به ضریب تعیین حاصل از خروجی آزمون تنها ۰/۰۷۷ از تغییرات نوآوری سازمانی توسط سبک رهبری در مدل توجیه می‌شود. همچنین نمودار هیستوگرام میانگین را ۰/۰۰ و انحراف معیار ۰/۹۹ نشان داد و گرفتن آزمون با رگرسیون را تأیید کرد.

جدول ۳ نتیجه آزمون دوربین واتسون جهت عدم وابستگی خطاها

مدل	مجدور R	مجدور R تنظیم شده	انحراف معیار	سطح معناداری	دوربین واتسون
۱	۰/۰۷۷	۰/۰۵۹	۶/۰۶	۰/۰۰۷	۱/۷۸

با توجه به جدول ۴، در آزمون معنی‌داری معادله رگرسیون، رابطه خطی بین متغیرها به صورت معنی‌دار به دست آمد ( $P=0/007$ ).

جدول ۴ آزمون معناداری معادله رگرسیون

شاخص	مجموع مجذورات	درجه آزادی	میانگین مجذورات	F	سطح معناداری
رگرسیون	۴۶۴/۷۴	۳	۱۵۴/۹۱		
باقیمانده	۵۵۶۲/۱۲	۱۵۱	۳۶/۸۳	۴/۲۰۶	۰/۰۰۷
کل	۶۰۲۶/۸۷	۱۵۴	----		

با توجه به نتایج جدول ۵، نتایج معادله رگرسیون نشان می‌دهد سبک رهبری عمل‌گرا ( $t=2/33$ ،  $P=0/021$ ) واجد شرایط پیش‌بینی نوآوری سازمانی می‌باشد. بر اساس نتایج ضریب استاندارد بتا به ازای یک واحد افزایش در رهبری عمل‌گرا، میزان نوآوری ۰/۲۰۱ واحد افزایش می‌یابد. بنابراین با توجه به مقادیر t و سطح معنی‌داری، فرض تساوی ضرایب با صفر رد می‌شود و باید ضرایب B مذکور را در معادله رگرسیون حفظ کرد. لذا معادله رگرسیون به صورت زیر است:

$$y = 64/99 + 0/157(\text{عمل‌گرا})$$

جدول ۵ متغیر معنادار در معادله رگرسیون

متغیر	B	ضرایب غیر استاندارد		t	سطح معناداری
		خطای استاندارد	ضریب استاندارد		
مقدار ثابت	۶۴/۹۹	۵/۴۶	----	۱۱/۹	۰/۰۰۱
رهبری تحول‌گرا	۰/۰۹۸	۰/۰۶۳	۰/۱۳۴	۱/۵۶	۰/۱۱۹
رهبری عمل‌گرا	۰/۱۵۷	۰/۰۶۷	۰/۲۰۱	۲/۳۳	۰/۰۲۱
رهبری بی‌خاصیت	۰/۰۷۸	۰/۱۲۲	۰/۰۵۲	-۰/۶۳۵	۰/۵۲۶

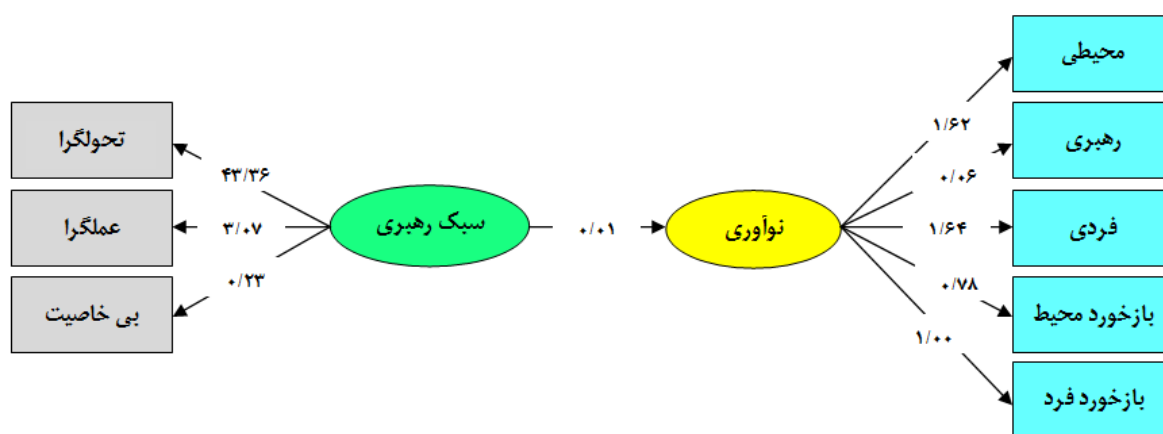
در آزمون خوبی برازش، تناسب مجموعه داده‌ها بررسی می‌شود که با توجه به جدول ۶، نسبت  $X^2$  به  $df$  (۲/۷) و ریشه میانگین مجذور خطای تقریبی<sup>۱</sup> (RMSEA) برابر با ۰/۰۷۳ می‌باشد. همچنین شاخص‌های  $NFI^2=0/91$ ،  $CFI^3=0/99$ ،  $IFI^4=0/96$ ،  $GFI^5=0/92$  و  $AGFI^6=0/99$  برازش مدل را تأیید کردند. در مجموع تمامی ۸ شاخص ذکر شده تناسب مدل را تأیید کردند، بنابراین مدل ساختاری پژوهش به لحاظ شاخص‌های برازش مناسب می‌باشد و تمامی عامل‌های مطرح شده می‌توانند در مدل ساختاری پژوهش مجتمع شوند.

1. Root mean square Error of Approximation
2. Normed Fit Index
3. Comparative Fit Index
4. Incremental Fit Index
5. Goodness of Fit Index
6. Adjusted Goodness of Fit Index

جدول ۶ مقادیر شاخص‌های آزمون خوبی برازش

متغیر	$df/X^2$	RMSEA	NFI	CFI	IFI	GFI	AGFI
رهبری و نوآوری	۰/۰۹۵	۰/۰۰۰	۰/۹۱	۰/۹۹	۰/۹۶	۰/۹۲	۰/۹۹
نتیجه	تأیید	تأیید	تأیید	تأیید	تأیید	تأیید	تأیید

شکل ۱، ضرایب، پارامترها و اعداد معناداری به دست آمده از مدل ساختاری سبک رهبری و نوآوری سازمانی را نشان می‌دهند. با توجه به نتایج به دست آمده بین سبک رهبری با نوآوری سازمانی رابطه مثبت و معناداری ( $T\text{-Value}=5/21$ ,  $PC=0/01$ ) وجود دارد. بنابراین مدل ساختاری پژوهش نشان می‌دهد که سبک رهبری تأثیر قابل توجهی بر نوآوری سازمانی دارد.



شکل ۱ الگوی ساختاری پژوهش در حالت استاندارد

## بحث و نتیجه گیری

نتایج حاصل از این پژوهش نشان داد که میانگین نمره سبک رهبری تحول‌گرا  $80/32 \pm 11/52$ ، سبک رهبری عمل‌گرا  $62/64 \pm 8/01$  و سبک رهبری بی‌خاصیت  $11/41 \pm 4/2$  بود که نمراتی بالاتر از سطح میانگین می‌باشند. همچنین میانگین نمره نوآوری سازمانی در بین معلمان ورزش زن  $81/85 \pm 6/25$  بود که نشان می‌دهد معلمان ورزش زن از نظر نوآوری سازمانی در سطح قابل قبولی هستند. نتایج حاصل از تجزیه و تحلیل فرضیه‌های این پژوهش نشان داد که در بخش مدل ساختاری پژوهش ضمن تأیید برازش مدل توسط شاخص‌های نسبت  $X^2$  به  $df$  ( $2/7$ )، ریشه میانگین مجذور خطای تقریبی  $0/073$ ، شاخص برازندگی نرم شده  $0/91$ ، شاخص برازندگی تطبیقی  $0/99$ ، شاخص برازندگی فزاینده  $0/96$ ، شاخص برازندگی برای ارزیابی مقدار نسبی واریانس و کوواریانس  $0/92$  و شاخص برازندگی تعدیل یافته  $0/99$  تمامی عامل‌ها می‌توانند در مدل ساختاری پژوهش مجتمع شوند. نتایج حاکی از آن بود که سبک رهبری تأثیر مثبت و معناداری ( $T=5/21$ ,  $PC=0/01$ ) بر نوآوری سازمانی معلمان ورزش زن داشت. نتایج حاصل از این پژوهش نشان داد که بین سبک رهبری تحول‌گرا با نوآوری سازمانی رابطه مثبت و معنی‌داری ( $T=0/209$ ,  $P=0/009$ ) وجود داشت که با نتایج پژوهش‌های نورنا و همکاران ( $2021$ )، ماتیک ( $2022$ )، سروار و همکاران ( $2022$ ) و کباجیکان و سومارتیک ( $2023$ ) همخوانی دارد. در این راستا مهدزیر و غانی ( $2022$ ) با رویکردی کیفی سبک رهبری را تأثیرگذار بر رفتار نوآوری سازمانی گزارش کردند. همچنین تریسون ( $2023$ ) با بررسی کارکنان صنعت راه آهن دریافتند که بین سبک رهبری تحول‌گرا با نوآوری و مزیت رقابتی رابطه مثبت و معناداری

وجود دارد. آلبلوشی و همکاران<sup>۱</sup> (۲۰۲۱) اظهار دارد تبادل دانش و اطلاعات در سازمان بر نوآوری تأثیر می‌گذارد. اگر سبک رهبری مدیران از نوع تبدلی باشد به توسعه فرآیندهای نوآورانه منجر خواهد شد. لالی (۲۰۰۹) در پژوهشی با عنوان رهبری تحول‌گرا، خلاقیت و نوآوری سازمانی بر روی ۱۶۳ کارمند در سازمان‌های کارآفرینانه کشور ترکیه نشان داد بین رهبری تحول-آفرین با درک حمایت از نوآوری و خلاقیت رابطه مثبت و معنی‌داری وجود دارد. افرادی که در کار خود از سبک رهبری تحول‌گرا استفاده می‌کنند سعی بر آن دارند که خصوصیات خلاقیت و نوآوری و ایده‌آل‌های متعالی مانند آزادی، عدالت، برابری، صلح و انسانیت را پیرامون خود متجلی سازند. بر اساس نظریهٔ سلسله مراتب نیازهای مازلو، این نظریه به تقویت نیازهای بالاتر پیروان تأکید می‌کند. ویکتوریجا و همکاران (۲۰۲۱) دریافتند رفتارهای رهبری دارای ارتباط معنادار قوی با بروز نوآوری در افراد می‌باشد. از آنجا که در رهبری تحول‌گرا، افراد می‌توانند به همتایان و مافوق‌ها مانند زیردستان اثرگذاری داشته باشند پیشنهاد می‌شود معلمان ورزش با استفاده از این نوع سبک رهبری زمینه ایجاد نوآوری در مهارت‌های خود را فراهم آورند و بتوانند اثربخشی بسزایی بر دانش‌آموزان در زمینه ورزش داشته باشند. معلمان ورزش می‌توانند با به کارگیری سبک رهبری تحول‌گرا انگیزه‌های بالقوه را میان افراد مختلف شناسایی کنند و با کشف و پرورش این استعدادها بتوانند قدم مفیدی در پیشرفت تربیت‌بدنی در سطح مدارس و دانش‌آموزان بردارند.

از دیگر یافته‌های پژوهش این بود که بین سبک رهبری عمل‌گرا با نوآوری سازمانی رابطه مثبت و معنی‌داری ( $P=0/003$ )، وجود داشت که با نتایج پژوهش‌های نورنا و همکاران (۲۰۲۱)، ماتیک (۲۰۲۲) و سرورار و همکاران (۲۰۲۲) همخوانی دارد. همچنین نتایج تحلیل رگرسیون نشان داد که سبک رهبری عمل‌گرا واجد شرایط پیش‌بینی نوآوری سازمانی می‌باشد. در این راستا هانس و همکاران (۲۰۱۸) اظهار داشت که رابطه مثبتی بین سبک رهبری عمل‌گرا با میزان خلاقیت وجود دارد. از نتایج این تحقیق چنین برداشت می‌شود معلمانی که آزادی عمل کافی در انجام فعالیت‌ها و تلاش‌های خلاق، امکانات مناسب تحقیقاتی و مالی برای کوشش‌های نوآورانه، به کارگیری نتایج حاصل از فعالیت‌های خلاق و دادن پاداش مناسب به افراد خلاق دارند باعث توسعه و گسترش خلاقیت و نوآوری می‌شوند. نتایج به دست آمده از این تحقیق نشانگر این مطلب است که سبک رهبری عمل‌گرا در جهت حمایت از ایده‌های نو عمل کرده و به نوعی در راستای ایجاد محیطی است که برای رشد و پرورش نوآوری مناسب می‌باشد که این امر ضرورت ارائه راه‌کارهایی را در جهت توسعه و ارتقا سبک رهبری مناسب ایجاب می‌کند.

نتایج نشان داد بین سبک رهبری بی‌خاصیت با نوآوری سازمانی رابطه معنی‌داری ( $P=0/659$ ،  $r=-0/306$ ) وجود ندارد که با نتایج پژوهش‌های ویکتوریجا و همکاران (۲۰۲۱) و کباجیکان و سومارتیک همسو می‌باشد. در رهبری بی‌خاصیت (عدم مداخله) آزاد گذاشتن پیروان در زمان عدم حضور رهبر یا اجتناب از رهبری کردن است که در واقع در طیف رهبری، غیر فعال‌ترین نوع رهبری به شمار می‌رود. بر طبق گفته دانگ و همکاران (۲۰۱۹) در این حالت رهبر از تصمیم‌گیری خودداری می‌کند و مسئولیت‌ها را واگذار می‌کند، انگیزش و رضایت پیروان به حداقل موجود می‌رسد و دوراندیشی در رهبر از بین می‌رود. با توجه به این یافته چنین استنباط می‌شود که نمی‌توان از سبک رهبری بی‌خاصیت در جهت افزایش نوآوری نیز استفاده نمود لذا به معلمان ورزش پیشنهاد می‌شود که تا حد امکان از این نوع سبک رهبری در محیط کاری خود استفاده نکنند تا مانع از تفکرات و عملکرد نوآورانه خود نشوند.

در نهایت با توجه به یافته‌های این تحقیق به معلمان ورزش پیشنهاد می‌شود که از دو سبک رهبری تحول‌گرا و عمل‌گرا برای افزایش میزان نوآوری استفاده کنند تا بتوانند اثرات شگرفی بر عملکرد و خلق ایده‌های نو و جدید در محیط سازمان بگذارند. نتایج تحقیق آنان و ماهمود (۲۰۱۹) حاکی از آن بود که رهبران تحول‌گرا در مقایسه با رهبران عمل‌گرا عملکرد قوی‌تری دارند. البته باید همیشه در نظر داشت که اتکای صرف به یک نوع سبک رهبری می‌تواند پیامدهای ناخواسته و بالقوه آسیب‌رسانی داشته باشد. به عنوان مثال رهبری عمل‌گرا بدون تأثیر آرمانی شده، الهام و در نظر گرفتن افراد می‌تواند انگیزش، رضایت، اخلاق و تلاش معلمان را در محیط مدارس کاهش دهد که این مانع عملکرد بهینه آنها خواهد شد. علاوه بر این اگر معلمان فاقد شهرت یا منابع لازم برای برآورده کردن پاداش‌های مورد نیاز باشد، رهبری عمل‌گرا بی اثر خواهد بود. از سویی دیگر، اتکای صرف به رهبری تحول‌گرا و ضعف در فراهم آوردن پاداش و جهت‌دهی می‌تواند در بین معلمان سردرگمی و ابهام ایجاد کند. بنابراین بر اساس نتایج به دست آمده پیشنهاد می‌شود که معلمان ورزش هر دو سبک رهبری تحول‌گرا و عمل‌گرا را با یکدیگر ترکیب کنند و همان گونه که الگوی رهبری تمام عبار بیان می‌کند رهبران می‌توانند انگیزش، تلاش و رضایت پیروان را با استفاده از رهبری تحولی و پاداش رهبری عمل‌گرا افزایش دهند. در این راستا آموزش می‌تواند رهبری تحول‌گرا و عمل‌گرا را تقویت کند بنابراین به مسئولان آموزش و پرورش پیشنهاد می‌شود توجه ویژه‌ای به این مقوله داشته باشند تا بتوانند بروز نوآوری را در میان معلمان ورزش افزایش دهند.

## References

- Afsar, B., & Umrani, W. A. (2020). Transformational leadership and innovative work behavior: The role of motivation to learn, task complexity and innovation climate. *European Journal of Innovation Management*, 23(3), 402-428. [In Persian]
- Afsar, B., Masood, M., & Umrani, W. A. (2019). The role of Job Crafting and Knowledge Sharing on the effect of Transformational Leadership on Innovative Work Behavior. *Personnel Review*, 48(5), 1186–1208. [In Persian]
- Al Ahmad, S., Easa, N. F., & Mostapha, N. (2019). The effect of transformational leadership on innovation: Evidence from Lebanese Banks. *European Research Studies Journal*, 13(4), 215-240. DOI:10.35808/ersj/1507.
- Alblooshi, M., Shamsuzzaman, M. & Haridy, S. (2021). The relationship between leadership styles and organisational innovation : A systematic literature review and narrative synthesis, *European Journal of Innovation Management*, 24(2), 338-370. <https://doi.org/10.1108/EJIM-11-2019-0339>.
- Alghazo A. M., & Al-Anazi M. (2016). The Impact of Leadership Style on Employee's Motivation. *International Journal of Economics and Business Administration*, 2(5), 37–44. <http://www.aiscience.org/journal/ijeba>.
- Anning-Dorson, T. (2018). Innovation and competitive advantage creation: The role of organisational leadership in service firms from emerging markets. *International Marketing Review*, 35(4), 580-600. <https://doi.org/10.1108/IMR-11-2015-0262>.
- Atan, J & Mahmood, N. (2019). The role of transformational leadership style in enhancing employees' competency for organization performance. *Management Science Letters*, 9(13), 2191-2200. DOI: 10.5267/j.msl.2019.7.033.
- Cai, W., Lysova, E. I., Khapova, S. N., & Bossink, B. A. G. (2018). Servant leadership and innovative work behavior in Chinese high-tech firms: A moderated mediation model of meaningful work and job autonomy. *Frontiers in Psychology*, 9, 1–13.

- <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2018.01767>.
- Devie, D., & Hartono, C. A. (2018). The impacts of transformational leadership on competitive advantage of local accounting firms. *Journal of Economics and Business, 1(4)*, 524-541. <https://doi.org/10.31014/aor.1992.01.04.47>.
- Dong, M., Mahfudnurnajamuddin, M., Baharuddin, S., & Baharuddin, L. (2019). Contributions Of Human Resources Development, Leadership Style, Organizational Commitment, And Work Motivation On Good Governance And Police Officer Performance (Study Of Police Officer In South Sulawesi Regional Police). *European journal of business & management research, 4(6)*. DOI <https://doi.org/10.24018/ejbmr.2019.4.6.136>.
- Ekuma, K. J. (2014). Transformational leadership: implications for organizational competitive advantage. *International Journal of Human Resource Studies, 4(1)*, 276-287. DOI:10.5296/ijhrs.v4i1.5710.
- Fries, A., Nadine, K., & Leitterstorf, M. (2021). Leadership Styles and Leadership Behaviors in Family Firms: A Systematic Literature Review. *Journal of Family Business Strategy, 21(1)*, 100-374. <https://doi.org/10.1016/j.jfbs.2020.100374>.
- Gökhan, A., Lutfihak, A., Bora, Y., & Gaye, K. (2022). The Link between Ambidextrous Leadership and Innovative Work Behavior in a Military Organization. The Moderating Role of Climate for Innovation. *Sustainability, 14(22)*, 15-31. <https://doi.org/10.3390/su142215315>.
- Hakkak, M., Khaled, N., Vafaei-Zadeh, A., & Haniruzila, H. (2021). Determination of Optimal Leadership Styles Through Knowledge Management: A Case from the Automotive Industry. *International Journal of Innovation and Technology Management, 18(3)*, 2150012. <https://doi.org/10.1142/S0219877021500127>.
- Hans, A., Soofi, A. M., Azzan, K., & Mohamed, A S. (2018). A Study on Leadership Style and Managerial Creativity in Select Organizations in Sultanate of Oman. *IOSR Journal of Business and Management, 20(2)*, 58-90. DOI: 10.9790/487X-2002078590.
- Hon, A. H. Y., & Lui, S. S. (2016). Employee Creativity and Innovation in Organizations: Review, Integration, and Future Directions for Hospitality Research. *International Journal of Contemporary Hospitality Management, 28(5)*, 862–885. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-09-2014-0454>.
- Hui, L., Phouvang, S., & Phong, L. B. (2018). Transformational leadership facilitates innovation capability: The mediating roles of interpersonal trust. *International Journal of Business Administration, 9(3)*, 1-9. DOI:10.5430/ijba.v9n3p1.
- Iqbal, A., Nazir, T., & Ahmad, M. S. (2022). Entrepreneurial Leadership and Employee Innovative Behavior: An Examination through Multiple Theoretical Lenses. *European Journal of Innovation Management, 25(1)*, 173–190. <https://doi.org/10.1108/EJIM-06-2020-0212>.
- Kebajikan, S. G., & Sumartik, S. (2023). The Effect of Knowledge, Leadership Style and Work Stress on Employee Performance with Innovation as an Intervening Variable. *Indonesian Journal of Law and Economics Review, 18*. <https://doi.org/10.21070/ijler.v18i0.855>.

- Kim, M. S., & Koo, D. W. (2017). Linking LMX, Engagement, Innovative Behavior, and Job Performance in Hotel Employees. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 29(12), 3044–3062. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-06-2016-0319>.
- Korejan, M. M., & Shahbazi, H. (2016). An analysis of the transformational leadership theory. *Journal of Fundamental and Applied Sciences*, 8(3), 452-461. DOI:10.4314/jfas.v8i3s.192.
- Lale, G., Arzu, I. (2009). Transformational leadership, creativity, and organizational innovation. *Journal of Business Research*.62, 461-473. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2007.07.032>.
- Mahdzir, M. N., Ghani, R. A. (2022). The Impact of Positive Leadership Styles on Organisational Innovative Behaviour. *A Thematic Review. NeuroQuantology*. 20(8), 1320-1338. DOI:10.14704/nq.2022.20.8.NQ44146.
- Matic, R.M. (2022). Marketing Concept in Elite Team Sports Clubs in Serbia: Impact of Leadership Styles, Organizational Learning Culture, and Climate for Innovation. *Montenegrin Journal of Sports Science and Medicine*, 11(1). 71-80. DOI: 10.26773/mjssm.220309.
- Norena-Chavez, D., Guevara M. R., Bustamante Z., & Domingo R. (2021). Influence of leadership styles on the innovative behavior of military higher technological education students. *Rev. Cient. Gen. José María Córdova [online]*, 19(36), .889-908. DOI: 10.21830/19006586.817.
- Ouakouak M. L., & Ouedraogo N. (2017). Antecedents of employee creativity and organisational innovation: An empirical study. *International Journal of Innovation Management*, 21(7), 1–26. DOI:10.1142/S1363919617500608.
- Sarwar, U., Zamir, S., Fazal, K., Hong, Y., & Yong, Q. Z. (2022). Impact of leadership styles on innovative performance of female leaders in Pakistani Universities. *PLoS ONE*, 17(5), 266-956. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0266956>.