




<p>Ελληνικό Περιοδικό Διοίκηση Αθλητισμού & Αναψυχής</p>	<p>Ελληνικό Περιοδικό Διοίκηση Αθλητισμού & Αναψυχής Τόμος 13 (2), 1 -15 Δημοσιεύθηκε: Δεκέμβριος 2016</p> <p>Hellenic Journal of Sport & Recreation Management Volume 13 (2), 1-15 Released: December 2016</p>  	 <p>ΕΛΛΕΕΔΑΑ Ελληνική Επιστημονική Εταιρία Διοίκησης Αθλητισμού & Αναψυχής</p> <p>HSASMR Hellenic Scientific Association for Sport Management & Recreation http://www.elleda.gr ISSN 1791-6933</p>
--	---	--



Διερεύνηση της Σχέσης της Μετασηματικής - Συναλλακτικής Ηγεσίας και της Εργασιακής Ικανοποίησης των Στελεχών Μεσαίου Διοικητικού Επιπέδου και Πρώτης Γραμμής σε Παιδικές Κατασκηνώσεις στην Ελλάδα

. (PhD)

Τμήμα Επιστήμης Φυσικής Αγωγής & Αθλητισμού, Αριστοτέλειο Πανεπιστήμιο Θεσσαλονίκης

Περίληψη

Σκοπός της παρούσας έρευνας ήταν να διερευνήσει τη σχέση μεταξύ της μετασηματικής - συναλλακτικής ηγεσίας και της εργασιακής ικανοποίησης των στελεχών μεσαίου διοικητικού επιπέδου (κοινοτάρχες) και πρώτης γραμμής (ομαδάρχες) σε ιδιωτικές παιδικές κατασκηνώσεις. Ακόμη εξετάστηκε τυχόν διαφοροποίηση της σχέσης αυτής μεταξύ κοινοταρχών και ομαδαρχών. Η αξιολόγηση της μετασηματικής - συναλλακτικής ηγεσίας έγινε με το ερωτηματολόγιο (Multifactor Leadership Questionnaire - MLQ) των Bass & Avolio, (1995). Η αξιολόγηση της εργασιακής ικανοποίησης έγινε με το ερωτηματολόγιο (Minnesota Satisfaction Questionnaire - short-form - MSQ) των Dawis & Lofquist, (1984). Δείγμα της έρευνας αποτέλεσαν 817 στελέχη ιδιωτικών παιδικών κατασκηνώσεων και συγκεκριμένα 669 στελέχη πρώτης γραμμής (ομαδάρχες) και 148 στελέχη μεσαίου διοικητικού επιπέδου (κοινοτάρχες). Τα αποτελέσματα υποστήριξαν ότι: α) υπάρχει ισχυρή θετική σχέση μεταξύ της μετασηματικής - συναλλακτικής ηγεσίας και της εργασιακής ικανοποίησης των στελεχών, β) το μεγαλύτερο ποσοστό των ομαδαρχών εκτιμά έως πολύ υψηλό το επίπεδο της μετασηματικής - συναλλακτικής ηγεσίας, ενώ το μεγαλύτερο ποσοστό των κοινοταρχών εκτιμά το επίπεδο ως μέτριο, γ) η εργασιακή ικανοποίηση των συμμετεχόντων είναι υψηλή και δ) στους κοινοτάρχες υπάρχει ισχυρότερη θετική συσχέτιση της μετασηματικής - συναλλακτικής ηγεσίας και της εργασιακής ικανοποίησης, από ότι στους ομαδάρχες. Οι θεωρητικές και πρακτικές εφαρμογές των αποτελεσμάτων αυτών συζητούνται.

Λέξεις κλειδιά: Μετασηματική - Συναλλακτική Ηγεσία, Εργασιακή Ικανοποίηση, Παιδική Κατασκήνωση

Ηλεκτρονική διεύθυνση επικοινωνίας: evioanni@phed.auth.gr

**Exploring the relationship between Transformational - Transactional leadership
and Job Satisfaction of the section leaders and the class team leaders
in children's summer camps in Greece**

Ioannidou E. Ph D.

Department of Physical Education & Sport Sciences,
Aristotle University of Thessaloniki, Greece

Abstract

The reason of this study was to explore if there is a connection between transformational-transactional leadership and job satisfaction of the section leaders and team leaders in the private children's camp and to examine possible transformations in the relationship between section leaders and team leaders. The measurement of the transformational-transactional leadership was done with Multifactor Leadership Questionnaire- short form-MLQ by Bass & Avolio, (1995). The measurement of job satisfaction was done with Minnesota Satisfaction Questionnaire - short-form - MSQ by Dawis & Lofquist, (1984). The sample of the survey consisted of 817 leaders of private children's camp and specifically 669 team leaders and 148 section leaders. The results showed that: a) there is a strong positive relationship between transformational - transactional leadership and job satisfaction of the members, b) the biggest rate of team leaders estimated that the level of transformational - transactional leadership is high, while the biggest rate of team leaders estimated the level of job satisfaction is mediocre, c) job satisfaction of the participants is high and: d) for the section leaders there is a stronger positive comparison between transformational - transactional leadership and job satisfaction, from that which exists for team leaders. The theoretical and practical applications of these results are discussed

Keywords: Transformational-Transactional Leadership, Job Satisfaction, Children's Camp

Εισαγωγή

Στο χώρο των ιδιωτικών παιδικών κατασκηνώσεων, η ηγεσία είναι το πλέον εμφανές και διειδυτικό στοιχείο σε όλους τους τομείς λειτουργίας και αποτελεί το «κλειδί» για την αποτελεσματική, αποδοτική και ασφαλή κατασκηνωτική εμπειρία. Εφαρμόζεται σε ένα ευρύ πεδίο ποικίλων προγραμμάτων, διαδικασιών και δραστηριοτήτων και έχει σημαντικές επιδράσεις σε ατομικό και οργανωτικό επίπεδο, για όλα τα εμπλεκόμενα μέρη (Nicodemus, 2007, Shelton, 2006, Rush, 2005). Ένας

Σημαντικός παράγοντας της αποτελεσματικότητας της ηγεσίας είναι οι ηγετικές συμπεριφορές στα διάφορα ιεραρχικά επίπεδα που επηρεάζουν τις αντιλήψεις και τις εργασιακές στάσεις, δεδομένου ότι ο/η αρχηγός - ηγέτης μιας παιδικής κατασκηνώσης δε μπορεί να αλληλοεπιδρά με όλα τα στελέχη σε προσωπικό επίπεδο και τα στελέχη μεσαίου επιπέδου (κοινοτάρχες) βρίσκονται σε συνεχή διαπροσωπική επαφή με τα στελέχη πρώτης γραμμής (ομαδάρχες). Επομένως η μελέτη της ηγεσίας σε έναν οργανισμό, δεν πρέπει να περιορίζεται μόνο στην ηγεσία στο ανώτατο ιεραρχικό επίπεδο, αλλά και να περιλαμβάνει μια ανάλυση των επιρροών της ηγεσίας που παρουσιάζονται και στα υπόλοιπα επίπεδα (Kent & Chelladurai, 2003, Rainey & Watson, 1996).

Ιδιαίτερα δημοφιλής μεταξύ των σύγχρονων θεωριών ηγεσίας, είναι το μοντέλο της μετασχηματικής - συναλλακτικής ηγεσίας του Bass (1985), το οποίο έχει αναγνωρισθεί ότι προσδιορίζει τις συμπεριφορές των ηγετών που παράγουν «μεγάλα» αποτελέσματα, συμπεριλαμβάνοντας αυξημένες προσδοκίες, μεγαλύτερη επιθυμία για επιτυχία και βελτιωμένη συνολική απόδοση (Bass, 1999, Kent & Chelladurai, 2003, Laohavichien et al., 2009, Trautmann et al., 2007, Yukl, 2002). Μελέτες έχουν υποστηρίξει ότι οι μετασχηματικές - συναλλακτικές ηγετικές συμπεριφορές συνδέονται με θετικά αποτελέσματα σε ατομικό και οργανωτικό επίπεδο, σε πολύ μεγαλύτερο βαθμό συγκριτικά με άλλες μορφές ηγεσίας (Avolio & Yammarino, 2002, Dumdum, et al.,

2002, Robbins, et al., 2004, Tafvelin, 2013) και γι' αυτό είναι απαραίτητες σε όλους τους οργανισμούς (Tucker & Russell, 2004).

Η εργασιακή ικανοποίηση, αποτελεί επίκεντρο για έρευνα και πρακτική κυρίως τις τελευταίες δύο δεκαετίες (Greasley, et. al., 2005), με σκοπό την κατανόηση και τον καθορισμό των προγνωστικών παραγόντων που την επηρεάζουν καθώς και τη σχέση της με διάφορες οργανωτικές μεταβλητές (Oshagbemi, 2000).

Λόγω της προσωπικής επαφής των εργαζόμενων με τους πελάτες στο χώρο της φιλοξενίας, η εργασιακή ικανοποίηση αποτελεί επίκεντρο ανησυχίας για τους ιδιοκτήτες και τα ανώτατα διοικητικά στελέχη των επιχειρήσεων που επιθυμούν ικανοποιημένους και ποιοτικούς πελάτες. Η εργασιακή ικανοποίηση οδηγεί σε ποικίλα θετικά αποτελέσματα που σχετίζονται με τις ατομικές και οργανωτικές επιδόσεις (Arnett et al., 2002, Emery & Baker, 2007, Shaw, 1999).

Στόχος της παρούσας έρευνας ήταν να διερευνηθεί η σχέση μεταξύ της μετασχηματικής - συναλλακτικής ηγεσίας και της εργασιακής ικανοποίησης των στελεχών μεσαίου διοικητικού επιπέδου (κοινοτάρχες) και πρώτης γραμμής (ομαδάρχες) στις ιδιωτικές παιδικές κατασκηνώσεις. Επιπλέον στην εργασία αξιολογήθηκε το επίπεδο της μετασχηματικής - συναλλακτικής ηγεσίας και της εργασιακής ικανοποίησης των στελεχών και εξετάστηκε η διαφοροποίηση των αποτελεσμάτων μεταξύ των δύο δειγμάτων.

Ανασκόπηση της βιβλιογραφίας

Ο κατασκηνωτικός θεσμός παρουσιάζει ραγδαία ανάπτυξη διεθνώς τα τελευταία χρόνια. Η American Camp Association (2007), όρισε την κατασκηνωση ως «μια διαρκή εμπειρία για τους συμμετέχοντες, η οποία εξασφαλίζει μια δημιουργική, ψυχαγωγική και εκπαιδευτική ευκαιρία, μέσω της ομαδικής διαβίωσης στην ύπαιθρο. Χρησιμοποιεί εκπαιδευμένα ηγετικά στελέχη και τις πηγές του φυσικού περιβάλλοντος προκειμένου να συμβάλλει στην ψυχο-συναισθηματική, σωματική, κοινωνική και πνευματική ανάπτυξη του κάθε κατασκηνωτή». Σύμφωνα με τη Smith (2010) αρχικά η θερινή παιδική κατασκηνωση ήταν μέρος του κινήματος αναψυχής και αργότερα κυρίαρχη πολιτιστική τάση. Σήμερα είναι μέρος των αξιών της κοινωνίας μας αλλά και βιομηχανία.

Οι παιδικές κατασκηνώσεις στο πέρασμα του χρόνου λειτουργούν όλο και περισσότερο επαγγελματικά. Οι στόχοι τους καθώς και οι υπηρεσίες που προσφέρουν έχουν διαχρονικά διαφοροποιηθεί (Nicodemus, 2003). Σήμερα, οι ιδιωτικές παιδικές κατασκηνώσεις στην Ελλάδα, δραστηριοποιούνται σε έναν κόσμο με κυρίαρχα χαρακτηριστικά την οικονομική ύφεση, την αβεβαιότητα, τον ανταγωνισμό και τις απρόβλεπτες μεταβολές, οπότε «απαιτείται αναγνώριση των προκλήσεων και ηγετικές ικανότητες τόσο σε προσωπικό επίπεδο όσο και στο συνολικό έργο των στελεχών και του προσωπικού για τη διαχείρισή τους» (Shelton, 2006, Smith, 2004).

Μετασχηματική - Συναλλακτική Ηγεσία

Ο Burns (1978) εισήγαγε για πρώτη φορά την έννοια του μετασχηματισμού της ηγεσίας, υποστηρίζοντας ότι οι μετασχηματικοί ηγέτες δημιουργούν σημαντικές αλλαγές στη ζωή των ανθρώπων και των οργανώσεων, γιατί επαναπροσδιορίζουν αντιλήψεις και αξίες, καθώς και αλλαγές, στις προσδοκίες και φιλοδοξίες των ακόλουθων. Ο Bass (1985) χρησιμοποιεί τον όρο «μετασχηματική ηγεσία» αντί του μετασχηματισμού της ηγεσίας του Burns και εξηγεί τους ψυχολογικούς μηχανισμούς που διέπουν τη μετασχηματική ηγεσία, με σκοπό την κατανόηση των επιδράσεων της στα κίνητρα και στις αποδόσεις των ακόλουθων.

Σύμφωνα με τον Bass (1985) μετασχηματική ηγεσία, είναι η διαδικασία επηρεασμού μεγάλων αλλαγών σε οργανωτικούς στόχους και στρατηγικές, στις συμπεριφορές και προσδοκίες των μελών τους. Ο ηγέτης ξεπερνά την ανάγκη για ανταμοιβές, δημιουργεί και διαχειρίζεται το όραμα του και παρακινεί τα μέλη σε δέσμευση, προκειμένου να επιτευχθούν υψηλότερα ιδανικά, φιλοδοξίες. Ο στόχοι που αφορούν την ωφέλεια των εμπλεκόμενων ατόμων και το σύνολο του οργανισμού. Ο μετασχηματικός ηγέτης έχει τη διάθεση και την ικανότητα να καθορίσει, να σχεδιάσει και να

υλοποιήσει σημαντικές αλλαγές στους στόχους, στις στρατηγικές, στην κουλτούρα, στις οργανωτικές δομές, στις δραστηριότητες, στο περιβάλλον και στις σχέσεις μεταξύ ατόμων και ομάδων, προκειμένου να αναπτυχθεί δυναμικά η οργάνωση και να προσαρμοσθεί στις εξελίξεις των καταστάσεων.

Οι Bass & Avolio (1994) υποστηρίζουν, ότι η μετασχηματική ηγεσία είναι πιο κοντά στο πρότυπο της ηγεσίας που έχουν οι άνθρωποι στο μυαλό τους, όταν περιγράφουν τον ιδανικό ηγέτη. Η μετασχηματική διαδικασία σύμφωνα με την προσέγγιση του Bass (1985, 1999) είναι μια πολυδιάστατη έννοια, που αποτελείται από τις ακόλουθες σημαντικές διαστάσεις:

1. Χαρισματική ηγεσία (Charismatic leadership) ή (Idealized influence): αφορά την πίστη και το σεβασμό στον/στην ηγέτη, την έμπνευση και την ενθάρρυνση των ακόλουθων, λόγω της αναγνώρισης των χαρισματικών του/της ικανοτήτων. 2. Διανοητική διέγερση (Intellectual stimulation): αφορά την αφύπνιση και καθοδήγηση των ακόλουθων, στην επίγνωση και αντιμετώπιση των προβλημάτων με δημιουργική, ανεξάρτητη σκέψη, φαντασία και καινοτόμους τρόπους. 3. Εξατομικευμένη φροντίδα (Individualized consideration): αφορά τη διαφορετική αντιμετώπιση κάθε ακόλουθου, ανάλογα με τις ατομικές του ανάγκες και δυνατότητες. 4. Εμπνευσμένη ηγεσία/παρακίνηση (Inspirational motivation): αφορά την παρακίνηση και έμπνευση των ακόλουθων, με τη δημιουργία ενός οράματος που είναι ελκυστικό και αποτελεί κίνητρο και πρόκληση για την επίτευξη εξαιρετικών επιδόσεων.

Ένα από τα θεμελιώδη στοιχεία της μετασχηματικής ηγετικής συμπεριφοράς είναι η παροχή βοήθειας στα μέλη ώστε να αποκτήσουν αυτοπεποίθηση και να αναπτύξουν τις δικές τους ηγετικές δεξιότητες (Daft, 1999, Bass, 1995). Αυτό αποτελεί και την ουσία της αλυσιδωτής διαδοχικής επίδρασης της μετασχηματικής ηγεσίας, από τα στελέχη της ανώτατης διοίκησης στους μάντζερ μεσαίου επιπέδου, οι οποίοι θα μιμηθούν τη συμπεριφορά του μετασχηματικού τους ηγέτη, στις σχέσεις τους με τα άτομα της δικής τους οργανωτικής μονάδας (Yammarino, 1997). Σύμφωνα με τους Kent & Chelladurai, (2003) υπάρχει προβληματισμός σχετικά με το «πρωτικό» αποτέλεσμα της μετασχηματικής ηγεσίας στους μεσαίους μάντζερ, γιατί η δομή και οι διαδικασίες του οργανισμού μπορεί να μην το επιτρέπουν. Δεδομένου των περιορισμών του ρόλου των μεσαίων στελεχών, ένας μεσαίος μάντζερ μπορεί να μην είναι σε θέση να επιδείξει τις μετασχηματικές του ικανότητες σε όλο τους το εύρος (Rainey & Watson, 1996). Επομένως κρίνεται σημαντική η μέτρηση και σύγκριση των ηγετικών μετασχηματικών συμπεριφορών σε διάφορα οργανωτικά επίπεδα (Floyd & Wooldridge, 1997).

Ο Burns (1978) εισήγαγε πρώτος και την έννοια της συναλλακτικής ηγεσίας, η οποία αναφέρεται στη διαδικασία διαπραγμάτευσης / συναλλαγής μεταξύ του ηγέτη και των ακόλουθων, κατά την οποία, τόσο ο ηγέτης όσο και τα μέλη «έχουν κάτι να κερδίσουν». Σύμφωνα με τον Bass (1985) η συναλλακτική ηγεσία, βασίζεται σε μια ισότιμη διαδικασία συναλλαγής μεταξύ του ηγέτη και των μελών, όπου η αποδοτικότητα, η προσπάθεια και η αφοσίωση, ανταλλάσσονται με αναμενόμενα οφέλη. Ο ηγέτης επιτυγχάνει τα επιθυμητά επίπεδα απόδοσης, παρέχοντας καθοδήγηση, υποστήριξη και ανταμοιβές (Chelladurai, 1999).

Ο Bass και οι συνεργάτες του (Bass & Avolio, 2004, Bass & Riggio, 2006), υποστηρίζουν, ότι οι μετασχηματικές και συναλλακτικές ηγετικές συμπεριφορές είναι συμπληρωματικές και αποτελούν ένα ενιαίο ηγετικό μοντέλο, του οποίου οι επιδράσεις μπορούν να εκτιμηθούν. Επιπλέον και οι δύο μαζί, μετασχηματική και συναλλακτική ηγεσία, βοηθούν στην πρόβλεψη της ικανοποίησης των ακόλουθων από τους ηγέτες τους (Bennett, 2009).

Από την ανασκόπηση της βιβλιογραφίας φαίνεται, ότι οι ηγέτες διαχειρίζονται και παρουσιάζουν σε κάποιο βαθμό, αμφότερες συναλλακτικές και μετασχηματικές συμπεριφορές στην καθημερινή τους πρακτική, ανεξάρτητα από την κουλτούρα και την εθνικότητα τους (Avolio & Bass, 2004, Avolio & Locke, 2002, Avolio, Bass & Jung, 1999, Bass et al., 2003, Hunt, 1996, Lynch & Vineyard, 1991, Rost, 1998) Για να είναι αποτελεσματικοί, πρέπει να συνδυάζουν με επιτυχία τα στοιχεία των δύο αυτών προσεγγίσεων (Avolio & Bass, 2004, Bass, 1999, Laohavichien et al., 2009).

Η μετασηματική-συναλλακτική θεωρία, έχει αποδειχθεί ιδιαίτερα δημοφιλής. Από το 1990 έως το 2003, υπάρχουν περισσότερες δημοσιευμένες μελέτες γι' αυτήν, από ότι σε όλες τις άλλες δημοφιλείς θεωρίες ηγεσίας (Judge & Piccolo, 2004). Από την ανασκόπηση της βιβλιογραφίας φαίνεται ότι οι επιδράσεις της μετασηματικής-συναλλακτικής ηγεσίας είναι ιδιαίτερα θετικές και σημαντικές και καλύπτουν ένα ευρύ φάσμα παραγόντων, που σχετίζονται με την αποτελεσματικότητα των οργανωτικών μονάδων, των ατόμων (ηγετών και μελών) και του συνόλου ενός οργανισμού, σε διάφορα κοινωνικά οργανωτικά συστήματα και πολιτισμούς.

Εργασιακή Ικανοποίηση

Η έννοια της εργασιακής ή επαγγελματικής ικανοποίησης είναι πολυδιάστατη και υποκειμενική (Lund, 2003). Συνήθως κατανοείται ως μια γενική στάση απέναντι στην εργασία (Robbins & Coulter, 1996) και ως τα συναισθήματα και η συμπεριφορά που έχει ένα συγκεκριμένο άτομο για τις διάφορες πτυχές της εργασίας του (Mercer, 1997, Wong et al., 1998, Wright & Cropazano, 1997).

Η υψηλή εργασιακή ικανοποίηση είναι βασικός παράγοντας της επιτυχίας γενικά στον τομέα των υπηρεσιών και ιδιαίτερα στο χώρο της φιλοξενίας και του τουρισμού, γιατί δημιουργεί υψηλά κίνητρα, υψηλό επίπεδο ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών και βοηθά στο να διασφαλισθεί ότι οι εργαζόμενοι θα φροντίσουν τους πελάτες στον μέγιστο βαθμό, οπότε αναμένεται υψηλότερη ικανοποίηση, πιστότητα και αύξηση των πελατών (Aksu & Aktas, 2005, Arnett et al., 2002, Heskett et al., 1997, Matzler & Renzi, 2007). Γι' αυτό υπάρχει και οικονομική σκοπιμότητα να διερευνηθεί εάν και με ποιο τρόπο αυτή μπορεί να βελτιωθεί (Gallardo et al., 2010).

Ένα ιδιαίτερο χαρακτηριστικό των παιδικών κατασκηνώσεων και γενικά των οργανισμών στο χώρο της φιλοξενίας είναι η εποχικότητα και οι συμβάσεις ορισμένου έργου (Smith, et al., 1996), που κατά κανόνα οδηγούν σε χαμηλά επίπεδα εργασιακής ικανοποίησης, καθώς οι εργαζόμενοι/ες δεν έχουν σταθερή αντίληψη για τη θέση εργασίας τους (Lee-Ross, 1995).

Από την ανασκόπηση της βιβλιογραφίας φαίνεται ότι σημαντική συνιστώσα της εργασιακής ικανοποίησης αποτελεί και η ηγετική συμπεριφορά (Brooke, 2006, Chen & Spector, 1991, DeCremer, 2003, Wilkinson & Wagner, 1993).

Σχέση μεταξύ μετασηματικής - συναλλακτικής ηγεσίας και εργασιακής ικανοποίησης

Από τα αποτελέσματα μελετών σε διάφορους οργανωτικούς τομείς και πολιτισμούς, φαίνεται ότι υπάρχει θετική σχέση μεταξύ της μετασηματικής - συναλλακτικής ηγεσίας και της εργασιακής ικανοποίησης (Awamleh et al., 2005, Berson & Linton, 2005, Emery & Baker, 2007, Fernandes & Awamleh, 2004, Gill et al., 2010, Karia & Asaari, 2006, Medley & Larochelle, 1995, Morrison et al., 1997, Podsakoff et al., 1995, Walumbwa et al, 2005).

Οι μετασηματικοί - συναλλακτικοί ηγέτες αυξάνουν το επίπεδο εμπιστοσύνης, συνοχής και ηθικής των ακόλουθων καθώς και την εσωτερική τους παρακίνηση, ενισχύουν την πίστη σε έναν ανώτερο σκοπό εργασίας, ενεργοποιούν τις ανώτερες ανάγκες τους, υποστηρίζουν και προσφέρουν εθελοντικά τη βοήθεια τους, ώστε να προλαμβάνουν προβλήματα σχετικά με την εργασία, μετατρέπουν τις κρίσεις ή τις αγχωτικές καταστάσεις σε προκλήσεις και αυτές οι πρακτικές έχουν ως αποτέλεσμα οι ακόλουθοι να είναι περισσότερο ικανοποιημένοι από την εργασία τους (Charboneau et al., 2001, Emery & Barker, 2007, Jung & Avolio, 2000, Kirkpatrick & Locke, 1996, Lowe et al., 1996, Nemanich & Keller, 2007, Nguni et al., 2006, Podsakoff et al., 1996, Riaz & Haider, 2010, Scandura & Williams, 2004, Sparks & Schenk, 2001, Turner et al., 2002,).

Σκοπός της έρευνας

Σκοπός της παρούσας έρευνας ήταν να διερευνηθεί τη σχέση της μετασηματικής - συναλλακτικής ηγεσίας και της εργασιακής ικανοποίησης των στελεχών μεσαίου επιπέδου (κοινοτάρχες) και πρώτης γραμμής (ομαδάρχες), στις ιδιωτικές παιδικές κατασκηνώσεις. Επιμέρους στόχοι ήταν να αξιολογήσει το επίπεδο της μετασηματικής - συναλλακτικής ηγεσίας και της

εργασιακής ικανοποίησης των στελεχών και να συγκρίνει τα αποτελέσματα μεταξύ των δύο δειγμάτων.

Ερευνητικές υποθέσεις

H1: Η μετασηματική - συναλλακτική ηγεσία έχει θετική σχέση με την εργασιακή ικανοποίηση των στελεχών μεσαίου διοικητικού επιπέδου (κοινοτάρχες) και πρώτης γραμμής (ομαδάρχες) στις ιδιωτικές παιδικές κατασκηνώσεις.

H2: Οι μετασηματικές - συναλλακτικές συμπεριφορές έχουν ισχυρότερη θετική σχέση με την εργασιακή ικανοποίηση των στελεχών μεσαίου επιπέδου (κοινοτάρχες), συγκριτικά με τα στελέχη πρώτης γραμμής (ομαδάρχες)

Μεθοδολογία

Συμμετέχοντες και διαδικασία

Στην έρευνα πήραν μέρος 817 στελέχη ιδιωτικών παιδικών κατασκηνώσεων και συγκεκριμένα 669 στελέχη πρώτης γραμμής (ομαδάρχες) και 148 στελέχη μεσαίου διοικητικού επιπέδου (κοινοτάρχες). Από τους συμμετέχοντες οι 573 είναι γυναίκες και οι 244 άνδρες.

Χαρακτηριστικά των συμμετεχόντων

Η πλειοψηφία των ομαδαρχών ήταν γυναίκες (74,7%) και οι περισσότερες από αυτές ήταν απόφοιτες του Γυμνασίου (48,6%) και του Λυκείου (24,8%). Στους κοινοτάρχες, ο αριθμός γυναικών και ανδρών ήταν περίπου ίδιος, άνδρες (50,3%) και γυναίκες (49,7%). Άνδρες και γυναίκες είναι απόφοιτοι Λυκείου (23,1%) και (26,5%) αντίστοιχα. Επιπλέον, υπάρχει ισχυρή παρουσία γυναικών (15,6%) και ανδρών (13,6%) με πανεπιστημιακή εκπαίδευση.

Η μέση ηλικία στους ομαδάρχες είναι τα 17,9 χρόνια, ενώ αντίστοιχα στους κοινοτάρχες, η μέση ηλικία είναι τα 24,25 χρόνια.

Τα δεδομένα συλλέχθηκαν από έμπειρους συνεργάτες στους χώρους των παιδικών κατασκηνώσεων. Οι συμμετέχοντες, αφού λάμβαναν πληροφορίες σχετικές με τον σκοπό της έρευνας, αφιέρωναν περίπου δέκα λεπτά για τη συμπλήρωση των ερωτηματολογίων. Η συμμετοχή στην έρευνα ήταν εθελοντική και ανώνυμη. Επιλέχθηκε η έρευνα να γίνει μόνο κατά την τελευταία εβδομάδα της δεύτερης και τρίτης κατασκηνωτικής περιόδου. Το κριτήριο επιλογής του χρόνου ήταν η δυνατότητα διαμόρφωσης άποψης των στελεχών για τους άμεσους ηγέτες τους.

Όργανα αξιολόγησης

Το κοινό ερωτηματολόγιο που συμπληρώθηκε από όλους τους συμμετέχοντες αποτελείται από τα ακόλουθα δύο επιμέρους ερωτηματολόγια:

1. Το Πολυπαραγοντικό ερωτηματολόγιο Μετασηματικής - Συναλλακτικής ηγεσίας (Multifactor Leadership Questionnaire) (MLQ) των Bass & Avolio, (1995) χρησιμοποιήθηκε για τη μέτρηση της μετασηματικής - συναλλακτικής ηγεσίας. Το MLQ αποτελείται από 45 ερωτήσεις και οι απαντήσεις δίνονται σε μια πενταβάθμια κλίμακα τύπου Likert που κυμαίνονται από το 1 «Καθόλου» έως το 5 «Πάντοτε». Η άθροιση των αποτελεσμάτων των απαντήσεων του MLQ, έγινε με τη χρήση των ακόλουθων οδηγιών: [45,80]=πολύ χαμηλό, [81,116]=χαμηλό, [117,152]=μέτριο, [153,188]=υψηλό, [189,225]=πολύ υψηλό.

2. Το ερωτηματολόγιο Εργασιακής Ικανοποίησης (Minnesota Satisfaction Questionnaire - short-form) (MSQ) των Dawis & Lofquist, (1984). Το MSQ αποτελείται από 20 ερωτήσεις και οι απαντήσεις δίνονται σε μια πενταβάθμια κλίμακα τύπου Likert που κυμαίνονται από το 1 «Πολύ

δυσανεστημένος/η» έως το 5 «Πολύ ικανοποιημένος/η». ». Η άθροιση των αποτελεσμάτων των απαντήσεων του MLQ, έγινε με τη χρήση των ακόλουθων οδηγιών: [20,38]=πολύ χαμηλό, [39,54]=χαμηλό, [55,69]=μέτριο, [70,85]=υψηλό, [85,100]=πολύ υψηλό.

Και τα δύο ερωτηματολόγια (MLQ & MSQ) έχουν χρησιμοποιηθεί ευρύτατα σε μελέτες σε διάφορα οργανωτικά πλαίσια, σε διεπιστημονικό και διεθνές επίπεδο και έχει αποδειχθεί η υψηλή εγκυρότητα και αξιοπιστία τους (Bass & Avolio, 2004, (Yusof, 1998, Spector, 1997).

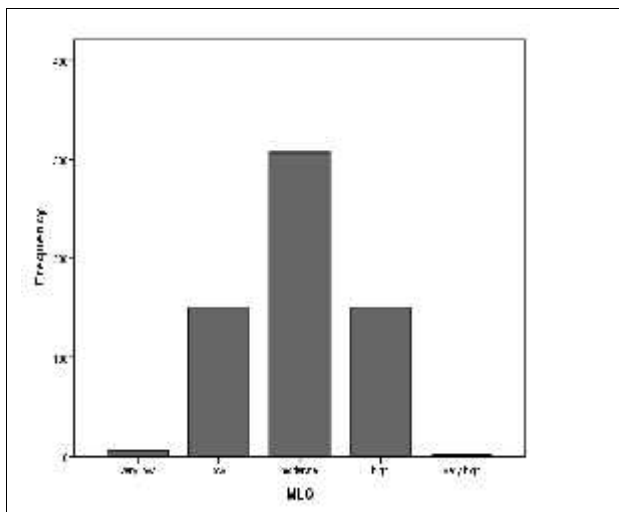
Αποτελέσματα

Αρχικά, αξιολογήσαμε τα αποτελέσματα κάθε συμμετέχοντα, στη συνέχεια προχωρήσαμε σε περιγραφική στατιστική ανάλυση και τέλος μετρήσαμε τη συσχέτιση μεταξύ των αποτελεσμάτων των ερωτηματολογίων.

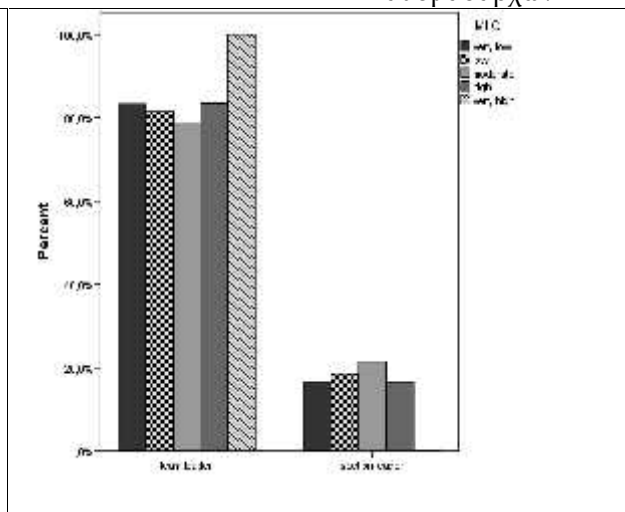
1.Αξιολόγηση της Μετασχηματικής - Συναλλακτικής Ηγεσίας των στελεχών

Από τα αποτελέσματα του συνόλου του δείγματος υπολογίζουμε ότι οι περισσότεροι συμμετέχοντες έχουν μέτριο επίπεδο μετασχηματικής - συναλλακτικής ηγεσίας (Γράφημα 1). Επιπλέον, συγκρίνουμε τα αποτελέσματα της μετασχηματικής - συναλλακτικής ηγεσίας, μεταξύ του δείγματος των ομαδαρχών και των κοινοταρχών σε ποσοστό%, λόγω του διαφορετικού αριθμού των συμμετεχόντων (Γράφημα 2). Η ανάλυση έδειξε ότι το μεγαλύτερο ποσοστό των ομαδαρχών έχει πολύ υψηλό επίπεδο μετασχηματικής - συναλλακτικής ηγεσίας, ενώ το μεγαλύτερο ποσοστό των κοινοταρχών έχει μέτριο επίπεδο μετασχηματικής - συναλλακτικής ηγεσίας.

Γράφημα 1
Ποσοστά (%) στην ηγεσία - MLQ



Γράφημα 2
Σύγκριση % στην MLQ μεταξύ κοινοταρχών και ομαδαρχών



2.Αξιολόγηση της Μετασχηματικής - Συναλλακτικής Ηγεσίας και της Εργασιακής Ικανοποίησης των στελεχών

Αναλυτικά τα στοιχεία της περιγραφικής στατιστικής (Μέγιστη Τιμή, Ελάχιστη Τιμή, Μέση Τιμή, Τυπική απόκλιση, Διασπορά) για το σύνολο του δείγματος παρουσιάζονται στον Πίνακα 2. Από την ανάλυση των αποτελεσμάτων διαπιστώνουμε ότι στο σύνολο του δείγματος το επίπεδο της μετασχηματικής - συναλλακτικής ηγεσίας είναι μέτριο και επίσης ότι το επίπεδο της εργασιακής ικανοποίησης είναι υψηλό.

2.	(MSQ)		μ	–	(MLQ)
	Min Score	Max Score	Mean	Standard Deviation	Variance
μ – (MLQ)	58	212	133.6	24.08	579.90
(MSQ)	33	100	73.73	10.17	103.51

Αναλυτικά τα στοιχεία της περιγραφικής στατιστικής (Μέγιστη Τιμή, Ελάχιστη Τιμή, Μέση Τιμή, Τυπική απόκλιση, Διασπορά) για τους ομαδάρχες παρουσιάζονται στον Πίνακα 3. Από την ανάλυση των αποτελεσμάτων διαπιστώνουμε ότι το επίπεδο της μετασχηματικής – συναλλακτικής ηγεσίας στους ομαδάρχες βρίσκεται σε μέτριο επίπεδο και επίσης ότι το επίπεδο της εργασιακής τους ικανοποίησης είναι υψηλό.

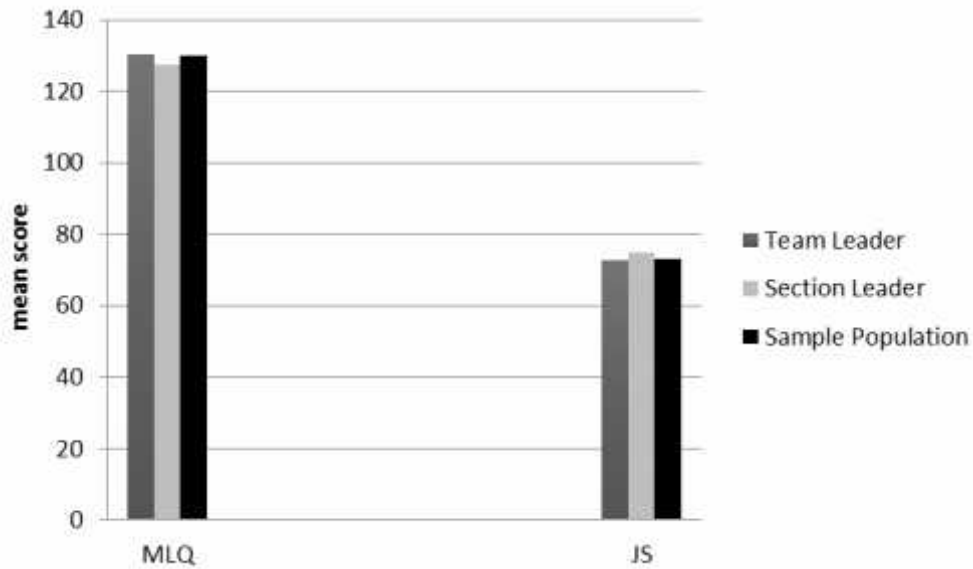
Πίνακας 3. Στοιχεία Περιγραφικής Στατιστικής της Μετασχηματικής – Συναλλακτικής ηγεσίας (MLQ) και Εργασιακής Ικανοποίησης (MSQ) για τους Ομαδάρχες					
	Min Score	Max Score	Mean	Standard Deviation	Variance
Μετασχηματική – Συναλλακτική ηγεσία (MLQ)	58	212	134.08	24.55	603.09
Εργασιακή ικανοποίηση (MSQ)	33	100	73.1	10.21	104.30

Αναλυτικά τα στοιχεία της περιγραφικής στατιστικής (Μέγιστη Τιμή, Ελάχιστη Τιμή, Μέση Τιμή, Τυπική απόκλιση, Διασπορά) για τους κοινοτάρχες παρουσιάζονται στον Πίνακα 4. Από την ανάλυση των αποτελεσμάτων διαπιστώνουμε ότι το επίπεδο της μετασχηματικής – συναλλακτικής ηγεσίας στους κοινοτάρχες βρίσκεται σε μέτριο επίπεδο και επίσης ότι το επίπεδο της εργασιακής τους ικανοποίησης είναι υψηλό.

Πίνακας 4. Στοιχεία Περιγραφικής Στατιστικής της Μετασχηματικής – Συναλλακτικής ηγεσίας (MLQ) και Εργασιακής Ικανοποίησης (MSQ) για τους Κοινοτάρχες					
	Min Score	Max Score	Mean	Standard Deviation	Variance
Μετασχηματική – Συναλλακτική ηγεσία (MLQ)	61	184	131.64	21.98	483.27
Εργασιακή ικανοποίηση (MSQ)	46	96	76.49	9.55	91.31

Στο Γράφημα 3, παρουσιάζονται τα αποτελέσματα της σύγκρισης των μέσων όρων της μετασχηματικής – συναλλακτικής ηγεσίας και της εργασιακής ικανοποίησης μεταξύ ομαδαρχών και κοινοταρχών. Επίσης αξιολογούνται και ως προς το σύνολο του δείγματος. Από την ανάλυση διαπιστώνουμε ότι οι ομαδάρχες έχουν σε μεγαλύτερο βαθμό μετασχηματική – συναλλακτική ηγεσία, συγκριτικά με τους κοινοτάρχες.

Γράφημα 3 Σύγκριση των ΜΟ Ομαδαρχών και Κοινοταρχών σε ποσοστό%



3.Αξιολόγηση της σχέσης της Μετασηματικής - Συναλλακτικής Ηγεσίας και της Εργασιακής Ικανοποίησης των στελεχών

Η αξιολόγηση της σχέσης της Μετασηματικής - Συναλλακτικής Ηγεσίας και της Εργασιακής Ικανοποίησης των στελεχών έγινε με τη χρήση του μη παραμετρικού ελέγχου συσχέτισης Spearman. Στους Πίνακες 5, 6 και 7 παρουσιάζονται οι συντελεστές συσχέτισης του στατιστικού ελέγχου (για το σύνολο του δείγματος, τους Ομαδάρχες και τους Κοινοτάρχες αντίστοιχα). Βρέθηκε στατιστικά σημαντική και θετική συσχέτιση της Μετασηματικής - Συναλλακτικής Ηγεσίας και της Εργασιακής Ικανοποίησης των στελεχών. Το παραπάνω ισχύει και για τις δύο ομάδες της έρευνας με τους κοινοτάρχες να εμφανίζουν γενικά υψηλότερους δείκτες συσχέτισης.

Πίνακας 5. Ανάλυση Συσχέτισης (Συνολικό δείγμα)		
		Εργασιακή Ικανοποίηση (MSQ)
Μετασηματική - συναλλακτική ηγεσία	Correlation Coefficient	,415**
	Sig. (2-tailed)	,000
.001**		

Πίνακας 6 Ανάλυση Συσχέτισης (Ομαδάρχες)		
		Εργασιακή Ικανοποίηση (MSQ)
Μετασηματική - συναλλακτική ηγεσία	Correlation Coefficient	,405**
	Sig. (2-tailed)	,000
.001**		

Πίνακας 7 Ανάλυση Συσχέτισης (Κοινοτάρχες)		
		Εργασιακή Ικανοποίηση (MSQ)
Μετασηματική – συναλλακτική ηγεσία	Correlation Coefficient	,513**
	Sig. (2-tailed)	,000
.001**		

Συζήτηση – Συμπεράσματα

Ως προς την αξιολόγηση της μετασηματικής – συναλλακτικής ηγεσίας, από τα αποτελέσματα του συνόλου του δείγματος βρέθηκε ότι οι περισσότεροι συμμετέχοντες εκτιμούν ότι αυτή βρίσκεται σε μέτριο επίπεδο. Επιπλέον, από τη σύγκριση των αποτελεσμάτων του δείγματος μεταξύ ομαδαρχών και κοινοταρχών, βρέθηκε ότι το μεγαλύτερο ποσοστό των ομαδαρχών έχει πολύ υψηλό επίπεδο μετασηματικής – συναλλακτικής ηγεσίας, ενώ το μεγαλύτερο ποσοστό των κοινοταρχών έχει μέτριο επίπεδο μετασηματικής – συναλλακτικής ηγεσίας. Οι κοινοτάρχες αν και εκτιμούν ότι οι ηγέτες τους είναι σε μέτριο επίπεδο μετασηματικοί – συναλλακτικοί, οι ίδιοι αξιολογούνται από τους ομαδάρχες (ως άμεσοι ηγέτες τους) ότι επιδεικνύουν σε υψηλό βαθμό μετασηματική – συναλλακτική συμπεριφορά. Μια επεξήγηση του φαινομένου αυτού θα μπορούσε να είναι ότι οι αντιλήψεις των κοινοταρχών διαφέρουν ως προς το βαθμό της μετασηματικής ηγεσίας και όχι ως προς το είδος αυτής (Kent & Chelladurai, 2003). Επιπλέον, τα αποτελέσματα φανερώνουν ότι το επίπεδο της εργασιακής ικανοποίησης των συμμετεχόντων είναι υψηλό και αυτό είναι σημαντικό στοιχείο για τις παιδικές κατασκηνώσεις, γιατί σύμφωνα με τη βιβλιογραφία η εργασιακή ικανοποίηση έχει ποικίλες θετικές πρακτικές συνέπειες στην οργανωτική αποτελεσματικότητα και την επιτυχία των οργανισμών.

Στην 1η ερευνητική υπόθεση εξετάστηκε η άμεση θετική σχέση μεταξύ της μετασηματικής – συναλλακτικής ηγεσίας και της εργασιακής ικανοποίησης των στελεχών των ιδιωτικών παιδικών κατασκηνώσεων. Τα αποτελέσματα δείχνουν ότι υπάρχει ισχυρή θετική σχέση μεταξύ της μετασηματικής – συναλλακτικής ηγεσίας και της εργασιακής ικανοποίησης των στελεχών. Τα πορίσματα της παρούσας έρευνας υποστηρίζονται από τη βιβλιογραφία (Awamleh et al., 2005, Bass & Avolio, 1990, Berson & Linton, 2005, Doherty & Danylchuk, 1996, Emery & Baker, 2007, Fernandes & Awamleh, 2004, Gill et al., 2010, Karia & Asaari, 2006, Medley, 1995, Morrison & Fuller, 1997, Podsakoff et al., 1996, Walumbwa et al., 2005, Yusof & Shah, 2008). Οι μετασηματικοί ηγέτες μπορούν πραγματικά να καλλιεργήσουν την εργασιακή ικανοποίηση των εργαζόμενων (Bass & Avolio, 1990), λόγω της ικανότητας τους να μεταδίδουν τη συναίσθηση της αποστολής, να τους ενθαρρύνουν να αναλάβουν περισσότερες πρωτοβουλίες και αυτονομία, να επικεντρώνονται στη φροντίδα και στην ατομική ανάπτυξη των εργαζόμενων, με τελικό αποτέλεσμα τα καθήκοντα της εργασίας να παρέχουν στους εργαζόμενους ένα υψηλότερο επίπεδο ολοκλήρωσης και ικανοποίησης (Emery & Baker, 2007). Επιπλέον, ανεξάρτητα από την αιτία, οι συναλλακτικοί ηγέτες έχουν σημαντική επίδραση στους ακόλουθους (Boseman, 2008), γιατί αναγνωρίζουν τους εργασιακούς ρόλους και τα καθήκοντα και παρέχοντας καθοδήγηση, υποστήριξη και ανταμοιβές, επιτυγχάνουν τα επιθυμητά αποτελέσματα. Οι συναλλακτικές πρακτικές, σχετίζονται θετικά με την εργασιακή ικανοποίηση, γιατί οι ηγέτες αναγνωρίζουν τις ανάγκες και τις επιθυμίες των στελεχών στον εργασιακό χώρο και ξεκαθαρίζουν πως αυτές οι ανάγκες και επιθυμίες θα ικανοποιηθούν, εάν τα στελέχη καταβάλουν τις απαιτούμενες προσπάθειες (Avolio & Bass, 2004). Συμπερασματικά, από την παρούσα έρευνα φαίνεται ότι η μετασηματικές – συναλλακτικές συμπεριφορές ακόμη και σε μέτριο επίπεδο, έχουν άμεση, ισχυρή θετική σχέση με την εργασιακή ικανοποίηση των στελεχών των παιδικών κατασκηνώσεων.

Στην 2η ερευνητική υπόθεση εξετάστηκε η διαφοροποίηση της σχέσης της μετασηματικής – συναλλακτικής ηγεσίας και της εργασιακής ικανοποίησης μεταξύ των στελεχών μεσαίου επιπέδου (κοινοτάρχες) και πρώτης γραμμής (ομαδάρχες). Τα αποτελέσματα φανερώνουν ότι στους

κοινοτάρχες υπάρχει ισχυρότερη θετική συσχέτιση της μετασχηματικής – συναλλακτικής ηγεσίας και της εργασιακής ικανοποίησης, από ότι στους ομαδάρχες. Από τα αποτελέσματα μελετών στο χώρο της φιλοξενίας, φαίνεται ότι υπάρχουν διάφοροι παράγοντες που διαμεσολαβούν και επηρεάζουν σε επίπεδο ατόμου, οργανισμού και κατάσταση, την εργασιακή ικανοποίηση των εργαζόμενων (Furnham et al., 2002, Matzler & Renzi, 2007, Jundge et al., 2002). Για παράδειγμα τα δημογραφικά χαρακτηριστικά και τα χαρακτηριστικά των θέσεων εργασίας όπως είναι οι μισθοί, οι συμβάσεις εργασίας, οι ώρες εργασίας, η διάρκεια και το καθεστώς της εργασίας, έχουν σημαντικές συνέπειες στην εργασιακή ικανοποίηση. Η ηλικία σχετίζεται με την εργασιακή ικανοποίηση με θετική γραμμική συνάρτηση. Η ωριμότητα, η πείρα και η διάρκεια της εργασίας, μπορεί να οδηγήσει τους εργαζόμενους να προσαρμόσουν τις προσδοκίες για την εργασία τους σε ένα περισσότερο ρεαλιστικό επίπεδο (Frye & Mount, 2007, Sarker et al., 2003). Στους κοινοτάρχες ως άτομα μεγαλύτερα σε ηλικία, περισσότερο μορφωμένα και έμπειρα συγκριτικά με τους ομαδάρχες, φαίνεται ότι οι ηγετικές συμπεριφορές αποτελούν σημαντικότερες συνιστώσες στη διαμόρφωση της εργασιακής τους ικανοποίησης. Συμπερασματικά, τα αποτελέσματα της έρευνας φανερώνουν ότι οι περισσότεροι συμμετέχοντες – στελέχη παιδικών κατασκηνώσεων εκτιμούν ότι το επίπεδο της μετασχηματικής – συναλλακτικής ηγεσίας είναι σε μέτριο επίπεδο και ότι το συγκεκριμένο μοντέλο ηγεσίας έχει ισχυρή θετική σχέση με την εργασιακή τους ικανοποίηση, καθώς και ότι στους κοινοτάρχες η σχέση αυτή είναι περισσότερο ισχυρή συγκριτικά με τους ομαδάρχες.

Τα αποτελέσματα επιβεβαίωσαν τις ερευνητικές μας υποθέσεις και ενισχύουν το επιχείρημα σχετικά με τη σημαντικότητα του ηγετικού ρόλου των στελεχών μεσαίου επιπέδου στις παιδικές κατασκηνώσεις.

Τέλος θα θέλαμε να τονίσουμε ότι η ανώτατη διοίκηση των ιδιωτικών παιδικών κατασκηνώσεων, θα πρέπει να αντιληφθεί τη σπουδαιότητα και δυναμική της ηγεσίας και να επενδύσει σε εκπαιδευτικά προγράμματα ανάπτυξης ηγετικών δεξιοτήτων των στελεχών και επιπλέον, να κατανοήσει το σημαντικό ρόλο των στελεχών μεσαίου επιπέδου στις μετασχηματικές - συναλλακτικές διαδικασίες, να αξιολογεί τις ηγετικές τους δεξιότητες και αυτό να αποτελεί κριτήριο στη διαδικασία πρόσληψής τους. Ο προσανατολισμός των εκπαιδευτικών προγραμμάτων ηγεσίας, θα πρέπει να είναι στη μετασχηματική – συναλλακτική ηγεσία, γιατί έχει αποδειχθεί περισσότερο αποτελεσματική.

Προτάσεις για μελλοντική έρευνα

Προτείνεται: Διεξαγωγή παρόμοιας έρευνας με δείγμα στελεχών της ανώτατης διοίκησης των παιδικών κατασκηνώσεων. Επίσης διεξαγωγή παρόμοιας έρευνας με ενσωμάτωση και άλλων μεταβλητών, όπως η οργανωσιακή δέσμευση και η ψυχολογική ενδυνάμωση. Τέλος διεξαγωγή παρόμοιας έρευνας με δείγμα συμμετεχόντων σε άλλους οργανισμούς φιλοξενίας και αναψυχής

Βιβλιογραφία

- Aksu, A.A. & Aktas, A. (2005). Job satisfaction of managers in tourism: cases in the Antalya region of Turkey. *Managerial Auditing Journal*, 20 (5), 479-488.
- American Camp Association (2007). A Guide to ACA- Accredited Camps in the Southeast. American Camp Association, Southeastern.
- Arnett, D.B., Laverie, D.A., & McLane, C. (2002). Using job satisfaction and pride as internal marketing tools. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 43 (2), 87-96.
- Avolio, B. & Bass, B. (2004). Multifactor leadership questionnaire (Journal Report) Redwood city, CA: Wind Garden.
- Avolio, B.J., Bass, B.M., & Jung, D.I. (1999). Re-examining the components of transformational and transactional leadership using the Multifactor Leadership Questionnaire. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 72 (4), 441-462.
- Avolio, B. & Locke, E. (2002). Contrasting different philosophies of leader notification, Altruism versus egoism. *Leadership quarterly*, 13, 169-191.

- Avolio, B.J. & Yammarino, F.J. (2002). Transformational and charismatic leadership: The road ahead. Oxford, UK: Elsevier Science.
- Bass, B.M. (1985). Leadership and performance beyond expectations. Free Press, New York.
- Bass, B.M. (1990). Bass and Stogdill's Handbook of Leadership: Theory, Research and Managerial Applications. New York: Free Press.
- Bass, B.M. (1990). From Transactional to Transformational Leadership: Learning to Share the Vision. *Organizational Dynamics*, 18 (3), 19-32.
- Bass, B.M. (1995). Theory of Transformational Leadership Redux. *Leadership Quarterly*, 6 (4), 463-478.
- Bass, B.M. (1999). Two decades of research and development in transformational leadership. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 8 (1), 9-32.
- Bass, B.M., Avolio, B.J., Jung, D.I., & Berson, Y. (2003). Predicting unit performance by assessing transformational and transactional leadership. *Journal of Applied Psychology*, 88 (2), 207-218.
- Bass, B.M. & Avolio, B.J. (1990). Manual: The multifactor leadership questionnaire. Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.
- Bass, B.M. & Avolio, B.J. (1994). Improving organizational effectiveness through transformational leadership. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Bass, B.M. & Riggio, R.E. (2006). Transformational Leadership (2nd ed.). Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates Inc.
- Bennett, T. (2009). The relationship between the subordinate's perception of the leadership style of it managers and the subordinate's perceptions of manager's ability to inspire extra effort, to be effective, and to enhance satisfaction with management. *Proceeding of the Academy of Strategic Management*, 8 (1).
- Berson, Y. & Linton, J.D. (2005). An examination of the relationships between leadership style, quality, and employee satisfaction in R&D versus administrative environments. *Journal of R&D Management*, 35, 51-61.
- Boseman, G. (2008). Effective leadership in a changing world. *Journal of Financial Service Professionals*, 62 (3), 36-38.
- Brooke, S.L. (2006). Leadership and Job Satisfaction. *Academic Leadership*, 4 (1).
- Burns, J.M. (1978). Leadership. New York: Harper & Row.
- Charbonneau, D., Barling, J., & Kelloway, E.K. (2001). Transformational leadership and sports performance: The mediating role of intrinsic motivation. *Journal of Applied Social Psychology*, 31 (7), 1521-1534.
- Chelladurai, P. (1999). Human Resource Management in Sport and Recreation. USA. Human Kinetics.
- Chen, P.Y. & Spector, P.E. (1991). Negatively affectivity as the underlying cause of correlations between stressors and strains. *Journal of Applied Psychology*, 76, 398-407.
- Daft, R.L. (1999). Leadership: Theory and practice. The Dryden Press.
- Dawis, R.V. & Lofquist, L.H. (1984). A psychological theory of work adjustment: An individual-differences model and its applications. Minneapolis, MN: University of Minnesota Press.
- DeCremer, D. (2003). Why inconsistent leadership is regarded as procedurally unfair: The importance of social self-esteem concerns. *European Journal of Social Psychology*, 33 (4), 535-550.
- Doherty, A.J. & Danychuk, K.E. (1996). Transformational and transactional leadership in interuniversity athletics management. *Journal of Sport Management*, 10 (3), 292-310.
- Dumdum, U.R., Lowe, K.B., & Avolio, B.J. (2002). A meta-analysis of transformational and transactional leadership correlates of effectiveness and satisfaction: An update and extension. In B.J. Avolio & F.J. Yammarino (Ed.), Transformational and charismatic leadership: The road ahead (pp. 35-66). Oxford: Elsevier Science.
- Emery, C.R. & Barker, K.J. (2007). The effect of transactional and transformational leadership styles on the organizational commitment and job satisfaction of customer contact personnel. *Journal of Organizational Culture, Communication and Conflict*, 11 (1), 77.
- Fernandes, C. & Awamleh, R. (2004). The impact of transformational and transactional leadership styles on employee's satisfaction and performance: An empirical test in a multicultural environment. *International Business and Economics Research Journal*, 3 (8), 65-76.
- Floyd, S.W. & Wooldridge, B. (1997). Middle management's strategic influence and organizational performance. *Journal of Management Studies*, 34, 465-485.
- Frye, W.D. & Mount, D.J. (2007). An examination of job satisfaction of general managers based on

- hotel size and service type. *Journal of Human Resources in Hospitality and Tourism*, 6 (2), 109-134.
- Furnham, A., Petrides, K.V., Jackson, C.J., & Cotter, T. (2002). Do personality factors predict job satisfaction? *Personality and Individual Differences*, 33, 1325-1342.
- Gallardo, E., Sanchez-Canizares, S.M., Lopez-Guzman, T., & Nascimento Jesus, M.M. (2010). Employee satisfaction in the Iberian hotel industry. The case of Andalusia (Spain) and the Algarve (Portugal). *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 22 (3), 321-334.
- Gill, A., Flaschner, A.B., Shah, C., & Bhutani, I. (2010). The relations of Transformational Leadership and Empowerment with Employee Job Satisfaction: A study among Indian Restaurant Employees. *Business and Economics Journal*, 2, 1-10.
- Greasley, K., Bryman, A., Dainty, A., Price, A., Soetanto, R., & King, N. (2005). Employee perceptions of empowerment. *Employee Relations*, 27 (4), 354-368.
- Heskett, J.L., Sasser, W.E., & Schlesinger, L.A. (1997). *The service profit chain*. New York: Free Press.
- Hunt, J.G. (1996). *Leadership: A New Synthesis*. Newbury Park, CA: SAGE
- Judge, T.A., Heller, D., & Mount, M.K. (2002). Five-factor model of personality and job satisfaction: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 87 (3), 530-541.
- Judge, T.A., & Piccolo, R.F. (2004). Transformational and Transactional Leadership: A meta-analytic test of their relative validity. *Journal of Applied Psychology*, 89 (5), 755-768.
- Jung, D. & Avolio, B.J. (2000). Opening the black box: An experimental investigation of the mediating effects of trust and value congruence on transformational and transactional leadership. *Journal of Organizational Behavior*, 21 (8), 949-964.
- Karia, N. & Asaari, M.H. (2006). The effects of total quality management practices on employees' work-related attitudes. *The TQM Magazine*, 18, 30-43.
- Kent, A. & Chelladurai, P. (2003). Multiple Sources of Leadership and Employee Reactions in a State Parks and Recreation Department. *Journal of Parks and Recreation Administration*, 21 (1), 38-60.
- Kirkpatrick, S.A. & Locke, E.A. (1996). Direct and indirect effects of three core charismatic leadership components on performance and attitudes. *Journal of Applied Psychology*, 81 (1), 36-51.
- Laohavichien, T., Fredendall, L., & Cantrell, R. (2009). The effects of transformational and transactional leadership on quality improvement. *The Quality Management Journal*, 16 (2), 7-24.
- Lee-Ross, D. (1995). Attitudes and work motivation of subgroups of seasonal hotel workers. *The Service Industries Journal*, 15 (3), 295-314.
- Lowe, K.B., Kroeck, K.G., & Sivasubramaniam, N. (1996). Effectiveness correlates of transformational leadership and transactional leadership: A meta-analytic review of the MLQ literature. *Leadership Quarterly*, 7 (3), 385-425.
- Lund, D.B. (2003). Organizational culture and job satisfaction. *Journal of Business and Industrial Marketing*, 18 (3), 219-236.
- Lynch, R. & Vineyard, S. (1991). *Secrets of leadership*. Heritage Arts: Downers Grove, IL.
- Matzler, K. & Renzl, B. (2006). Assessing asymmetric effects in the formation of employee satisfaction. *Tourism Management*, 28, 1093-1103.
- Medley, F. & Larochele, D.R. (1995). Transformational leadership and job satisfaction. *Nursing Management*, 26 (9), 64-69.
- Mercer, D. (1997). Job satisfaction and the secondary school teacher: The creation of a model of a job satisfaction. *School Leadership and Management*, 17 (1).
- Morrison, R.S., Jones, L., & Fuller, B. (1997). The relation between leadership style and empowerment on job satisfaction of nurses. *J. Nurs. Adm.*, 27 (5), 27-34.
- Nemanich, L. & Keller, R. (2007). Transformational leadership in an acquisition: A field study of employees. *The leadership Quarterly*, 18, 49-68.
- Nguni, S., Slegers, P., & Denessen, E. (2006). Transformational and transactional leadership effects on teachers' job satisfaction, organizational commitment, and organizational citizenship behavior in primary schools: The Tanzanian case. *School Effectiveness and School Improvement*, 17 (2), 145-177
- Nicodemus, T. (2003). Camp Through the Decades. *Camping Magazine - American Camp Association*, 76 (4).
- Nicodemus, T. (2007). Camp Leaders Making a Difference. *Camping Magazine - American Camp Association*, 80 (4).
- Oshagbemi, T. (2000). Is length of service related to the level of job satisfaction? *International Journal of Social Economics*, 27, 213-226.

- Podsakoff, P.M., MacKenzie, S.B., & Bommer, W.H. (1996). Transformational leader behaviors and substitutes for leadership as determinants of employee satisfaction, commitment and trust, and organizational citizenship behaviors. *Journal of Management*, 22 (2), 259-298.
- Rainey, H.G. & Watson, S.A. (1996). Transformational leadership and middle management: Towards a role for mere mortals. *International Journal of Public Administration*, 19 (6), 763-800.
- Riaz, A. & Haider, M.H. (2010). Role of transformational and transactional leadership on job satisfaction and career satisfaction. *BEH- Business and Economic Horizons*, 1 (1), 29-38.
- Robbins, S.P. & Coulter, M. (1996). *Management*. Prentice-Hall, Upper Saddle River, NJ.
- Robins, S., Millet, B., & Waters-Marsh, T. (2004). *Organisational Behaviour*. (4th Ed.). Prentice Hall.
- Rost, J.C. (1998). Leadership and Management. In G.R. Hickman (Ed.), *Leading organizations: Perspectives for a new era* (pp. 97-114). Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Ruch, B. (2005). Enlightened Leadership - The Window or the Mirror? *Camping Magazine - American Camp Association*, 78 (1).
- Sarker, S.J., Crossman, A., & Chinmettepituck, P. (2003). The relationships of age and length of service with job satisfaction: an examination of hotel employees in Thailand. *Journal of Managerial Psychology*, 18 (7/8), 745-758.
- Scandura, T. & Williams, E. (2004). Mentoring and transformational leadership: The role of supervisory career mentoring. *Journal of Vocational Behavior*, 65, 448-468.
- Shaw, J.D. (1999). Job satisfaction and turnover intentions: The moderating role of positive affect. *The Journal of Social Psychology*, 139 (2), 242-244.
- Shelton, M. (2006). Managing Diversity. *Camps in a World of Change*. *Camping Magazine - American Camp Association*, 79 (5).
- Smith, K., Gregory, S.R., & Cannon, D. (1996). Becoming an employer of choice: Assessing commitment in the hospitality workforce. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 8 (6), 3-9.
- Smith, P. (2004). Promoting diversity through innovative programs. *Camping Magazine - American Camp Association*, 77 (1).
- Smith, K., Gregory, S.R., & Cannon, D. (1996). Becoming an employer of choice: Assessing commitment in the hospitality workforce. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 8 (6), 3-9.
- Smith, P. (2010). Well- Founded Hope: Frome the Past to the Future. *Camping Magazine - American Camp Association*, 83 (1).
- Sparks, J.R. & Schenk, J.A. (2001). Explaining the effects of transformational leadership: An investigation of the effects of higher-order motives in multilevel marketing organizations. *Journal of Organizational Behavior*, 22, 849-869
- Tafvelin, S., (2013). "The Transformational Leadership Process: Antecedents, Mechanisms, and Outcomes in the Social Services". Umea, Department of Psychology
- Trautmann, K., Maher, K.J., & Motley, D.G. (2007). Learning strategies as predictors of transformational leadership: the case of non-profit managers. *Leadership & Organization Development Journal*, 28, 269-287.
- Tucker, B.A. & Russell, R.F. (2004). The influence of the transformational leader. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 10 (4), 103-111.
- Turner, N., Barling, J., & Zacharatos, A. (2002). Positive psychology at work. In C.R. Snyder and S.J. Lopez (Ed.), *The handbook of positive psychology*. (pp.715-728). New York: Oxford University Press.
- Walumbwa, F.O., Orwa, B., Wang, P., & Lawler, J.J. (2005). Transformational leadership, organizational commitment, and job satisfaction: A comparative Study of Kenyan and US financial firms. *Human Resource Development Quarterly*, 16 (2), 235-256.
- Wilkinson, A.D. & Wagner, R.M. (1993). Supervisory leadership styles and state vocational rehabilitation counsellor job satisfaction and productivity. *Rehabilitation Counseling Bulletin*, 37 (1), 15-24.
- Wong, C.S., Hui, C., & Law, K.S. (1998). A longitudinal study of the job perception-job satisfaction relationship: a test of the three alternative specifications. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 71, 127-146.
- Wright, T.A. & Cropanzano, R. (1997). Well-being, satisfaction, and performance: another look at the

happy/productive worker thesis. Paper presented at the Annual Meeting of the Academy of Management, Boston, MA.

Yammarino, F.J. (1997). Indirect leadership: Transformational leadership at a distance. In B.M. Bass & B.J. Avolio (Ed.), *Improving organizational effectiveness through transformational leadership*. (pp. 26-47). Thousand Oaks: Sage Publications.

Yukl, G.A. (2002). *Leadership in Organizations* (5th Ed.). Upper Saddle River, NJ: Prentice- Hall.

Yusof, A. & Shah, P.M. (2008). Transformational Leadership and Leadership Substitutes in Sports: Implications on Coaches' Job Satisfaction. *International Bulletin of Business Administration*, (3), 1451-243X.

Υπεύθυνος έκδοσης: Ελληνική Επιστημονική Εταιρεία Διοίκησης Αθλητισμού & Αναψυχής

Υπεύθυνος Συντακτικής Επιτροπής: Αλεξανδρής Κωνσταντίνος.

Συντάκτες: Αθθίνος Ιωάννης, Γαργαλιάνος Δημήτρης, Κριεμάδης Αθανάσιος, Κώστας Γεώργιος, Τζετζής Γεώργιος, Κουθούρης Χαρίλαος, Κουστέλιος Αθανάσιος, Γουλιμάρης Δημήτριος, Θεοδωράκης Νικόλαος, Τσίτσου Ροδούλα, Τσίτσικαρη Ευθυμία, Παπαδημητρίου Δήμητρα, Γλονιά Ελένη, Νάτσης Παντελής, Κιάφας Ζαχαρίας, Δράκου Αμαλία, Μπάρλας Αχιλλέας.

Τεχνική επεξεργασία και μορφοποίηση κειμένου: Δρ Ζαφειρούδη Αγλαΐα
