

## تحلیل همبستگی سبک رهبری تحولی - تعاملی مدیران با رضایت شغلی کارکنان

فخرالسادات نصیری ولیک بنی\* - سید علی عمادی پاشاکلائی\*\*

(تاریخ دریافت: ۹۴/۱/۲۹ - تاریخ پذیرش: ۹۴/۸/۳)

### چکیده

هدف از پژوهش بررسی رابطه بین سبک رهبری تحولی - تعاملی مدیران با رضایت شغلی کارکنان بود. این تحقیق از نوع مطالعات توصیفی پیمایشی - همبستگی می باشد و جامعه آماری آن را کلیه کارکنان اداره کل مخابرات استان همدان تشکیل دادند که با استفاده از نمونه گیری تصادفی طبقه ای - نسبی تعداد ۲۲۰ نفر (۱۱۴ مرد و ۱۰۶ زن) مطابق جدول کرجسی و مورگان انتخاب شدند. جهت گردآوری داده های مورد نیاز از پرسشنامه های چند عاملی سبک رهبری باس و اولیو و رضایت شغلی ویسوکو و کروم استفاده شد. ضریب پایایی محاسبه شده از طریق آلفای کرونباخ برای رضایت شغلی ۰/۸۸، سبک تحولی ۰/۸۶ و سبک تعاملی ۰/۹۱ برآورد گردید. جهت تجزیه و تحلیل داده ها از روش های آمار توصیفی و آمار استنباطی؛ همچون آزمون ه ضریب همبستگی پیرسون و تحلیل رگرسیون گام به گام استفاده شد. نتایج نشان داد که: میزان بکارگیری سبک رهبری تحولی بالاتر از حد متوسط، سبک رهبری تعاملی و میزان رضایت شغلی کارکنان در حد متوسط است. همچنین نتایج بیانگر ارتباط مثبت و معنادار بین هر یک از مولفه های سبک رهبری تحولی با رضایت شغلی می باشد ولی بین سبک رهبری تعاملی با رضایت شغلی ارتباط منفی بوده و معنادار نیست. همچنین ۵/۱ درصد از تغییرات رضایت شغلی کارکنان توسط مؤلفه نفوذ آرمانی سبک تحولی مدیران تبیین می گردد.

واژگان کلیدی: سبک رهبری تحولی - تعاملی مدیران، رضایت شغلی، کارکنان اداره کل مخابرات، استان همدان

## مقدمه و بیان مسئله

امروزه موفقیت موقعیت های رهبری تنها به تجربیات کاری و تخصصی بستگی ندارد، بلکه به توانایی آنها در مدیریت خود و دیگران، میزان انعطاف آنها در برخورد با تغییرات مداوم محیطی، نحوه و میزان عملکرد آنها، توان روحیه بخشی و ایجاد رضایت در کارکنان بستگی دارد (کوپرز و ویبلر<sup>۱</sup>، ۲۰۰۶). در واقع وظیفه اصلی رهبر در سازمان های امروزی ایجاد انگیزه و نگرش مثبت در کارکنان، تقویت روحیه و افزایش حس همکاری و ارزشمندی در آنهاست، لذا یکی از عوامل اساسی و مهم در توسعه و موفقیت سازمانها، سبک رهبری مدیران و صلاحیت های آنها می باشد (هوس و همکاران<sup>۲</sup> به نقل از پالمر<sup>۳</sup>، ۲۰۰۲). رهبری عبارت است از هنر یا فرایند نفوذ و تاثیر گذاری بر مردم به نحوی که با میل و اشتیاق و حداکثر توان برای دستیابی به هدف گروهی کوشش نمایند (سلیمی، شاهمندی، ۱۳۸۹). و بی شک رهبر یا هر شخصی برای سازماندهی و هدایت و نیز نوع روابط با دیگر افراد در زندگی خود الگو و گرایش نسبتاً پایداری استفاده می کند که آن را سبک رهبری می نامند (واگنر<sup>۴</sup>، ۲۰۰۵). که در واقع سبک رهبری مدیریت تعیین کننده جو، فرهنگ و راهبرد حاکم بر سازمان است. سبک رهبری ترکیبی از صفات، مهارت ها و رفتار هایی است که مدیران برای تعامل با کارکنان خود استفاده می کنند. همچنین سبک رهبری الگوی رفتاری مدیر هنگام نفوذ در فعالیت دیگران، که بر اساس برداشت دیگران از رفتار او قلمداد می شود (خلیلی شورینی، ۱۳۸۳). باید متذکر شد که سبک های رهبری در موقعیت های مختلفی مورد استفاده قرار می گیرد. در مجموع پژوهش های مرتبط با سبک های رهبری آخرین پژوهش به دو نظریه سبک رهبری تحولی و تعاملی رهبران اشاره دارد، نظریه بنیادین رهبری تحولی در این تحقیق مبتنی بر مطالعات برنادیس است که در واقع چارچوبی از مشخصات رهبری تحول گرا برنز<sup>۵</sup> در سال ۱۹۷۸ می باشد. وی بر اساس این مطالعات، نتیجه گیری کرد که رهبران از دو مجموعه رفتار های متفاوت برای تأثیر گذاری بر پیروان شان استفاده می کنند: الف) رهبری تعامل گرا، ب) رهبری تحول گرا. که البته این دیدگاه توسط باس توسعه داده شد (نورشاهی، ۱۳۸۸). رهبران تحول گرا کسانی هستند که پیروان خود را الهام بخشی نموده و به آنها روحیه می دهند و به نحوی آنها را هدایت می کنند که اهداف سازمان تأمین گردد (موسی خانی و محمدنیا، ۱۳۸۵). رهبری تحولی با ارزش ها، اخلاق ها،

1. Kupers & Weibler  
 2. House. et .al  
 3. Palmer. et.al.  
 4. Wagner  
 5. Barns

استاندارد ها و اهداف بلند مدت سر و کار دارد. افرادی که رهبری تحولی را نشان می دهند اغلب یک سری ایده آل ها و ارزش های درونی قوی دارند (نورت هاوس، ۲۰۰۱: ۱۳۶ به نقل از زین آبادی، ۱۳۸۹). به نظر باس و اولیو<sup>۱</sup> (۱۹۹۰) رهبری تحولی از چهار بعد اصلی یعنی نفوذ آرمانی<sup>۲</sup>، انگیزش الهام بخش<sup>۳</sup>، ترغیب ذهنی یا تحریک هوشمندانه<sup>۴</sup> و ملاحظه فردی<sup>۵</sup> تشکیل شده است (هوی و میسکل، ۱۳۸۷: ۵۳۵).

رهبری تعاملی<sup>۶</sup> هم نوعی رهبری است که بر اساس یک سری تبادلات قراردادی بین رهبران و پیروان بنا شده است. برنز رهبری تعاملی را به عنوان یک فرایند مبادله‌ی اجتماعی در نظر گرفت؛ جایی که رهبران برای افزایش عملکرد کارکنانشان به پاداش و تنبیه سازمان متکی هستند. رهبران تعاملی پیروانشان را در جهت اهداف و نقش های تثبیت شده و مورد نیاز هدایت کرده و برای انگیزه دادن به آنها به پاداش و تنبیه سازمانی متکی هستند (راینرز، ترجمه پارسائیان و اعرابی، ۱۳۸۱). رهبران تعاملی پیروان را با توجه به منافع شخصی خود تقویت می کنند، به ارزش ها تأکید می کنند و این ارزش ها با فرایند مبادله ارتباط دارند نه با مسائلی مثل صداقت و دوستی و مسئولیت (زین آبادی ۱۳۸۹). همچنین نظریه پردازان رهبری معتقدند که رهبری تعاملی تأثیرات بین کار و دستمزد را مورد بررسی قرار می دهد که باعث مشکل در مفهوم بخشیدن به کار و کاهش خلاقیت کارکنان می شود. به این ترتیب، در حالی که رهبری تعاملی پیروان را بر می انگیزد که مطابق با انتظار او عمل کنند، رهبر تحولی آنها را بر می انگیزد که فراتر از حد مورد انتظار، عمل نمایند (عباس زاده، ۱۳۸۷). رهبری تعاملی شامل مبادله محرک ها و پاداش ها توسط رهبر به منظور جلب حمایت از جانب پیروان است. هدف چنین رهبری توافق در مورد مجموعه‌ای از اعمال است که اهداف جداگانه و فوری رهبر و پیروان را بر آورده سازد. بر خلاف رهبری تعاملی رهبری تحولی فراتر از ارضای نیازهای فوری است (یوکل، ۲۰۰۲). رهبری تعاملی دارای ابعاد؛ پاداش مشروط<sup>۷</sup>، مدیریت مبتنی بر استثنای فعال<sup>۸</sup>، مدیریت مبتنی بر استثنای منفعل<sup>۹</sup> و بی قید و بند<sup>۱۰</sup> می باشد

1. Bass and Avolio
2. Ideal Influence
3. Inspirational Motivation
4. Inspirational Stimulation
5. Individualized Consideration
6. interactive leadership
7. Contingent Reward
8. Management by Exception (active)
9. Management by Exception (passive)
10. Laissez- faire

از طرفی نظر به این که کارکنان عضو حیات بخش هر سازمانی می باشند نه تنها بخشی از نیروی انسانی هر سازمان محسوب می گردند بلکه نقش تعیین کننده ای هم در فراهم سازی و طراحی و نگهداری و محیط مساعد کاری برای سایر کارکنان دارند. اکنون موقعیت به صورتی در آمده است که داشتن کارکنان راضی و پراورزی و خلاق مهمترین منابع سازمانی در نظر گرفته می شود (امین بیدختی، ۱۳۸۶). در ایجاد احساسات رضایت شغلی در تمام اعضای سازمان (چه مدیر و کارمند) همیشه مجموعه ای از عوامل فردی و محیطی و سازمانی دخیل اند. اسپکتور<sup>۱</sup> (۲۰۰۷) معتقد است رضایت شغلی نگرشی است که چگونگی احساس مردم را نسبت به مشاغل شان به طور کلی و یا نسبت به حیطه های مختلف آن نشان می دهد. رضایت شغلی به عنوان حالت هیجانی لذت بخش تعریف شده است که از ارزیابی، واکنش عاطفی و نگرش فرد نسبت به شغل ناشی می شود (بلوچ، ۲۰۰۹). رضایت شغلی به لذت بردن از کار، انجام بهتر کار، اشتیاق و شادمانی در خصوص کار و پاداش مناسب گرفتن به خاطر تلاش های فرد اشاره می کند (همان منبع).

در تحقیق ناظم و حدادپور (۱۳۹۲) نتایج نشان داد که بین سبک های تحولی و عمل گرا با عدالت سازمانی رابطه مثبت و معنادار وجود دارد و بیانگر تاثیر مستقیم این سبک ها بر عدالت سازمانی است (ص ۵۱). هندسام (۲۰۰۹) در پژوهشی به این نتیجه رسید که با کاربرد سبک رهبری تحولی رضایت شغلی کارکنان افزایش یافته و با سبک عدم مداخله گر کاهش می یابد. بلنکن شیب<sup>۲</sup> (۲۰۱۰) طی پژوهشی در رابطه با سبک های رهبری به این نتیجه دست یافت که کارکنانی که سبک رهبری مدیرانشان را تحولی و تبدالی درک کرده اند سطح بالاتری از رضایت شغلی را دارند. لیونز و اشنایدر<sup>۳</sup> (۲۰۰۹) در پژوهشی با عنوان اثرات سبک رهبری بر استرس متغیرهای مربوط به سبک رهبری را مورد آزمایش قرار دادند و نتیجه گرفتند که بین سبک رهبری رابطه مستقیمی با عملکرد وظیفه و و استرس افراد در محیط کار وجود دارد. همچنین در تحقیقی ناظم و شفیع (۱۳۹۱) دریافتند که بعد انگیزش الهام بخش از سبک رهبری تحولی و مدیریت مبتنی بر استثنا از سبک رهبری تعاملی بر سرمایه فکری اثر مستقیم و مثبت دارد. حدادپور و ملکی (۱۳۹۰) هم در پژوهشی با عنوان رابطه بین سبک رهبری تحولی - تبدالی و عدم مداخله گر مدیران با رضایت شغلی به این نتیجه دست یافتند که بین سبک های رهبری بیشترین نمره میانگین مربوط به سبک رهبری تحولی آفرین، در مرحله بعد سبک تبدالی و کمترین نمره را سبک رهبری عدم مداخله گر می باشد. همچنین بین رهبری تحولی و

1. spector  
2. Blankenship  
3. Schneider

رضایت شغلی رابطه مثبت و معناداری وجود دارد. نورشاهی (۱۳۸۸) در پژوهشی با عنوان بررسی رابطه پیامدهای رهبری و ابعاد سبک رهبری تحولی در میان رؤسای دانشگاهها و مؤسسات آموزش عالی شهر تهران به این نتیجه رسید که سبک رهبری تحولی نقش مؤثری در افزایش رضایت مندی و تلاش بالاتر از حد انتظار در میان همکاران رؤسای مذکور دارد. نگوئی و همکاران<sup>۱</sup> (۲۰۰۶) در پژوهشی اظهار داشتند که ابعاد رهبری تحولی تأثیری قوی بر برخی نگرش های شغلی و تعهد سازمانی معلمان دارد. همچنین چارلز و همکاران<sup>۲</sup> (۲۰۰۷) بیان کردند که بین عوامل رهبری تحولی با رضایت و تعهد شغلی رابطه مثبت و معنادار وجود دارد. با توجه به مبانی نظری و تحقیقات انجام شده در این زمینه محقق درصدد پاسخگویی به این سوال است که آیا بین سبک رهبری تحولی- تعاملی مدیران با میزان رضایت شغلی کارکنان اداره کل مخابرات استان همدان رابطه وجود دارد؟

### سوالهای پژوهش

۱. میزان استفاده از رهبری تحولی و تعاملی توسط مدیران در چه حد است؟
۲. میزان رضایت شغلی کارکنان اداره کل مخابرات استان همدان در چه حد است؟
۳. آیا بین سبک رهبری تحولی مدیران با رضایت شغلی کارکنان ارتباطی وجود دارد؟
۴. آیا بین سبک رهبری تعاملی مدیران با رضایت شغلی کارکنان ارتباطی وجود دارد؟
۵. آیا بین میزان رضایت شغلی کارکنان برحسب عوامل دموگرافیک (سن، جنس، و سطوح تحصیلات) تفاوت وجود دارد؟
۶. با کدام یک از مولفه های سبک رهبری تحولی و تعاملی می توان رضایت شغلی کارکنان را پیش بینی کرد؟

### روش شناسی پژوهش

پژوهش حاضر از نوع تحقیقات توصیفی پیمایشی- همبستگی بوده که جامعه آماری آن را کلیه کارکنان اداره مخابرات استان همدان در سال ۱۳۹۲ تشکیل دادند و با استفاده از نمونه گیری تصادفی طبقه ای-نسبی و بر اساس جدول کرجسی و مورگان تعداد ۲۲۰ نفر (۱۱۴ مرد و ۱۰۶ زن) انتخاب شدند. جهت گردآوری داده های مورد نیاز از دو پرسشنامه استفاده شد: پرسشنامه استاندارد چند عاملی سبک رهبری<sup>۳</sup>: این پرسشنامه را باس و اولیو (۱۹۹۵) ساخته اند. این پرسشنامه شامل ۳۲ سؤال می باشد که تعداد ۲۰ سؤال آن سبک

1. Nguni & et.al  
2. Charls& et.al  
3. MLQ

رهبری تحولی و تعداد ۱۲ سؤال سبک رهبری تعاملی را می‌سنجد. مقیاس پاسخگویی این پرسشنامه طیف پنج درجه ای لیکرت شامل گزینه های هیچ وقت، به ندرت، گاهی، اغلب و تقریباً همیشه است و پرسشنامه رضایت شغلی ویسوکلی و کروم<sup>۱</sup> این پرسشنامه فهرستی از پنج جنبه مختلف شغل را ارائه می‌نماید که برای هر جنبه، تعدادی معیار وجود دارد تا احساسات هر فرد نسبت به شغلش را مورد سنجش قرار دهد (مقیمی، ۱۳۸۵). که دارای ۴۱ سؤال و پنج بعد (ماهیت کار، همکاران، سرپرستان، فرصت های ارتقاء و حقوق و مزایا) می‌باشد، برای به دست آوردن روایی پرسشنامه‌ها از روش روایی محتوایی استفاده شد. ضریب پایایی نیز از طریق آلفای کرونباخ برای رضایت شغلی ۰/۸۸، سبک تحولی ۰/۸۶ و سبک تعاملی ۰/۹۱ برآورد گردید. جهت تجزیه و تحلیل داده‌ها از روش های آمار توصیفی مانند، فراوانی، درصد، میانگین، انحراف معیار و آمار استنباطی؛ آزمون t تک نمونه ای، ضریب همبستگی پیرسون، t برای گروه های مستقل و تحلیل رگرسیون گام به گام استفاده شد.

### تجزیه و تحلیل سؤالات پژوهش

سؤال ۱) میزان استفاده از سبک رهبری تحولی و تعاملی توسط مدیران اداره کل مخابرات استان همدان در چه حد است؟

جدول ۱- بررسی میزان استفاده از رهبری تحولی و تعاملی مدیران

متغیرها	میانگین مشاهده شده	انحراف استاندارد	میانگین آماری	مقدار آماره t	درجه آزادی	سطح معناداری
سبک تحولی	۲/۱۲	۰/۴۹	۲	۳/۳۸	۱۶۹	**۰/۰۰۱
ویژگی‌ها	نفوذ آرمانی	۲/۰۱	۲	۰/۴۵	۱۶۹	۰/۶۴۹
	انگیزش الهام بخش	۲/۱۷	۲	۰/۶۶	۱۶۹	**۰/۰۰۱
	محركات ذهني	۲/۲۲	۰/۶۴	۲	۴/۴۷	**۰/۰۰۰
	ملاحظات فردی	۲/۰۹	۰/۶۸	۲	۱/۸۴	۰/۰۶۷
	سبک تعاملی	۲/۰۶	۰/۴۳	۲	۱/۸۴	۰/۰۶۷

۰/۶۵۳	۱۶۹	۰/۴۵	۲	۰/۶۲	۱/۹۷	پاداش مشروط	متغیرها
۰/۵۱۹	۱۶۹	۰/۶۴	۲	۰/۶۸	۲/۰۳	مدیریت بر مبنای استثناء فعال	
**۰/۰۰۲	۱۶۹	۳/۱۵	۲	۰/۷۱	۲/۱۷	مدیریت بر مبنای استثناء منفعل	

\* در سطح ۰.۵٪ معنادار است. \*\* در سطح ۰.۱٪ معنادار است.

بر اساس نتایج آزمون t یکطرفه در جدول فوق، به طور کلی میانگین استفاده از رهبری تحولی در اداره کل مخابرات استان همدان ۲/۱۲ با انحراف معیار ۰/۴۹ به دست آمده است که از میانگین آماری (۲) بزرگتر است؛ بنابراین با ۹۹٪ اطمینان نتیجه می‌گیریم که میزان بکارگیری سبک رهبری تحولی بالاتر از حد متوسط است. همچنین براساس نتایج به دست آمده از آزمون t یکطرفه، میانگین استفاده از رهبری تعاملی در اداره کل مخابرات استان همدان ۲/۰۶ با انحراف معیار ۰/۴۳ به دست آمده است که تقریباً برابر میانگین آماری (۲) است؛ لذا میزان بکارگیری سبک رهبری تعاملی در حد متوسط است. به طور کلی نتایج نشان داد که میزان استفاده از سبک تحولی در اداره کل مخابرات استان همدان بیشتر از سبک تعاملی است. بیشترین استفاده از سبک تحولی در مؤلفه محرکات ذهنی و کمترین در مؤلفه نفوذ آرمانی است. همچنین بیشترین استفاده از سبک تعاملی در مؤلفه مدیریت بر مبنای استثناء منفعل و کمترین در مؤلفه پاداش مشروط است.

سؤال ۲) میزان رضایت شغلی کارکنان اداره کل مخابرات استان همدان در چه حد است؟

جدول ۲- بررسی وضعیت رضایت شغلی کارکنان با استفاده از آزمون t

متغیرها	میانگین مشاهده شده	انحراف استاندارد	میانگین آماری	مقدار آماره t	درجه آزادی	سطح معناداری
رضایت شغلی	۳/۰۱	۰/۳۵	۳	۰/۶۰	۱۶۹	۰/۵۴۷
رضایت از کار	۳/۳۳	۰/۴۸	۳	۸/۹۴	۱۶۹	۰/۰۰۰
رضایت از سرپرست	۳/۳۸	۰/۶۳	۳	۷/۸۳	۱۶۹	۰/۰۰۰
رضایت از همکار	۳/۲۵	۰/۵۸	۳	۵/۶۱	۱۶۹	۰/۰۰۰
رضایت از ارتقاء	۲/۵۷	۰/۷۵	۳	۷/۴۱	۱۶۹	۰/۰۰۰
رضایت از پرداخت	۲/۵۳	۰/۶۱	۳	۹/۸۳	۱۶۹	۰/۰۰۰

بر اساس نتایج آزمون t یکطرفه در جدول (۲)، میانگین رضایت شغلی کارکنان اداره کل مخابرات استان همدان ۳/۰۱ با انحراف معیار ۰/۳۵ به دست آمده است که تقریباً برابر میانگین آماری (۳) است؛ لذا میزان رضایت شغلی کارکنان در حد متوسط است. که بیشترین رضایت آنان از سرپرست (بالتر از حد متوسط) و کمترین از پرداخت (کمتر از حد متوسط) است.

سؤال (۳) آیا بین سبک رهبری تحولی مدیران با رضایت شغلی کارکنان ارتباطی وجود دارد؟

جدول ۳- بررسی رابطه سبک رهبری تحولی مدیران با رضایت شغلی

متغیر	تعداد	ضریب همبستگی	سطح معناداری
سبک تحولی مدیران نفوذ آرمانی انگیزش الهام بخش محركات ذهنی ملاحظات فردی	۱۷۰	۰/۲۵۶	۰/۰۰۱
	۱۷۰	۰/۲۳۸	۰/۰۰۲
	۱۷۰	۰/۱۹۸	۰/۰۱۰
	۱۷۰	۰/۱۳۳	۰/۰۸۴
	۱۷۰	۰/۲۳۶	۰/۰۰۲

بر اساس نتایج آزمون همبستگی پیرسون در جدول فوق بین سبک تحولی مدیران و رضایت شغلی کارکنان اداره کل مخابرات استان همدان ( $r=0/256$  و  $p=0/001$ ) رابطه مثبت و معنادار وجود دارد؛ زیرا ( $p < 0/01$ ). بنابراین هر چه میزان استفاده از سبک تحولی مدیران بیشتر باشد، رضایت شغلی کارکنان افزایش می یابد و بالعکس و می توان ۶/۵ درصد (ضریب تبیین =  $100 \times 0/256^2$ ) از واریانس رضایت شغلی کارکنان را توسط سبک تحولی مدیران تبیین کرد.

سؤال (۴) آیا بین سبک رهبری تعاملی مدیران با رضایت شغلی کارکنان ارتباطی وجود دارد؟

جدول ۴- بررسی رابطه سبک رهبری تعاملی مدیران با رضایت شغلی

متغیر	تعداد	ضریب همبستگی	سطح معناداری
سبک تعاملی مدیران پاداش مشروط مدیریت بر مبنای استثناء فعال مدیریت بر مبنای استثناء منفعل	۱۷۰	۰/۱۰۳	۰/۱۸۰
	۱۷۰	۰/۱۰۶	۰/۱۶۹
	۱۷۰	۰/۱۶۱	*۰/۰۳۶
	۱۷۰	-۰/۰۵۶	۰/۴۶۶



بر اساس نتایج آزمون همبستگی پیرسون در جدول (۴) بین سبک تعاملی مدیران و رضایت شغلی کارکنان اداره کل مخابرات استان همدان ( $r=0/103$  و  $p=0/180$ ) رابطه معناداری وجود ندارد؛ زیرا ( $p > 0/05$ ). و می توان نتیجه گرفت که رابطه سبک رهبری تعاملی مدیران و مؤلفه های آن (بجز مؤلفه مدیریت بر مبنای استثناء فعال) با رضایت شغلی کارکنان معنادار نیست.

سؤال (۵) آیا بین میزان رضایت شغلی کارکنان بر حسب عوامل دموگرافیک (سن، جنس، و سطوح تحصیلات) تفاوت وجود دارد؟

جدول ۵- مقایسه میانگین رضایت شغلی کارکنان زن و مرد با استفاده از آزمون t

سطح معناداری	درجه آزادی	مقدار t	انحراف معیار	میانگین	تعداد	شاخص متغیر / جنسیت	
						زن	مرد
0/572	168	/567	0/29	3/05	27	رضایت شغلی	
						0/36	3

نتایج آزمون t برای گروههای مستقل در جدول (۵) نشان داد هرچند میانگین رضایت شغلی کارکنان زن (3/05) بزرگتر از میانگین رضایت شغلی کارکنان مرد (3) است اما این تفاوت در سطح 5٪ معنادار نیست؛ زیرا ( $p > 0/05$ ). بنابراین میزان رضایت شغلی کارکنان زن و مرد اداره کل مخابرات استان همدان یکسان می باشند. همچنین در میزان رضایت شغلی کارکنان به لحاظ سن و تحصیلات تفاوت معناداری مشاهده می شود و چون تفاوت ها معنادار شده است آزمون تعقیبی نیز انجام می شود. نتایج آزمون تعقیبی توکی هم بیان کرد که رضایت شغلی کارکنان گروه سنی 41 سال و بالاتر بیشتر از گروه سنی 20 تا 30 سال است. اما بین سایر گروه های سنی تفاوت معناداری مشاهده نشد. همچنین براساس نتایج آزمون توکی رضایت شغلی کارکنان دارای مدرک کارشناسی ارشد نسبت به کارکنان دارای مدرک دیپلم بیشتر است. اما بین کارکنان با سایر تحصیلات تفاوت معناداری مشاهده نشد. در نهایت در میزان رضایت شغلی کارکنان به لحاظ سنوات خدمت تفاوت معناداری مشاهده نمی شود زیرا ( $p > 0/05$ )؛ چون تفاوت معنادار نشده است آزمون تعقیبی نیز انجام نمی شود بنابراین میزان رضایت شغلی کارکنان دارای سنوات خدمت مختلف یکسان است.

سؤال ۶) با کدام یک از مؤلفه های سبک رهبری تحولی مدیران می توان رضایت شغلی کارکنان را پیش بینی کرد؟

جدول ۶- نتایج تحلیل رگرسیون چندمتغیره تاثیر مؤلفه های سبک رهبری تحولی مدیران بر رضایت شغلی کارکنان

سطح معناداری		F	دوربین واتسون	ضریب تعیین اصلاح شده $R^2$	ضریب تعیین $R^2$	ضریب همبستگی (R)	مدل
۰/۰۰۲		۱۰/۰۶	۱/۶۷	۰/۰۵۱	۰/۰۵۷	۰/۲۳۸	نفوذ آرمانی
مفروضه های هم خطی		سطح معناداری	t	ضرایب استاندارد	ضرایب غیراستاندارد		مدل
تورم واریانس	تولرنس			Beta	میانگین خطای استاندارد	B	
۱/۰۰۰	۱/۰۰۰	۰/۰۰۰	۲۵/۴۸		۰/۱۰۶	۲/۶۹۲	مقدار ثابت
		۰/۰۰۰۲	۳/۱۷	۰/۲۳۸	۰/۰۵۱	۰/۱۶۱	نفوذ آرمانی

به منظور بررسی تأثیر مؤلفه های سبک رهبری تحولی مدیران بر رضایت شغلی کارکنان اداره کل مخابرات استان همدان اقدام به آنالیز رگرسیون چندمتغیره گردید. برای استفاده از مدل رگرسیون لازم است پیش فرضهای استفاده از آن مورد آزمون قرار گیرد. بدین منظور، آزمون های دوربین واتسون، هم خطی، بررسی نرمال بودن خطاها و نرمال بودن متغیرها انجام شده است. براساس اطلاعات جدول، F مشاهده شده در سطح ۰/۰۱ معنادار بوده، بنابراین معادله رگرسیون قابل تعمیم به کل جامعه آماری بوده است. همچنین مقدار آزمون دوربین واتسون (در بازه ۱/۵ تا ۲/۵) بدست آمد که استقلال خطاها را نشان می دهد و براساس شاخص های هم خطی بودن (تولرنس و تورم واریانس (VIF)؛ بین متغیرهای پیش بین هم خطی وجود نداشته و نتایج حاصل از مدل رگرسیون قابل اتکا است. و شرط نرمال بودن

خطاها نیز برقرار است چرا که خطا دارای میانگین نزدیک به صفر و انحراف معیار نزدیک به یک (۰/۹۸۷) است بنابراین شرایط استفاده از رگرسیون برقرار می باشد. در ابتدا رضایت شغلی به عنوان متغیر متغیر ملاک و مؤلفه های سبک رهبری تحولی (نفوذ آرمانی، انگیزش الهام بخش، محرکات ذهنی و ملاحظات فردی) به عنوان متغیرهای پیش بین در نظر گرفته شد. نتایج حاصل از رگرسیون گام به گام در جدول (۶) نشان داد که مؤلفه نفوذ آرمانی بیشترین تأثیر را بر رضایت شغلی داشته و وارد مدل شد و مشخص شد سایر مؤلفه های سبک تحولی مدیران تأثیر چندانی در مدل رگرسیون نداشته و حذف شدند. بنابراین نتایج بیانگر آن است که ۵/۱ درصد از تغییرات رضایت شغلی کارکنان توسط مؤلفه نفوذ آرمانی سبک تحولی مدیران تبیین می گردد. همچنین سهم مؤلفه نفوذ آرمانی ۲۳/۸ درصد می باشد. نتایج نهایی آنالیز رگرسیون چند متغیره عبارت است از:

$$۲/۶۹۲ + (\text{مؤلفه نفوذ آرمانی سبک تحولی}) \times ۰/۱۶۱ = \text{رضایت شغلی کارکنان}$$

سؤال (۷) با کدام یک از مؤلفه های سبک رهبری تعاملی مدیران می توان رضایت شغلی کارکنان را پیش بینی کرد؟

جدول ۷- نتایج تحلیل رگرسیون چند متغیره تأثیر مؤلفه های سبک رهبری تعاملی مدیران بر رضایت شغلی

مدل	(R) همبستگی ضریب	R <sup>2</sup> تعیین ضریب	R <sup>2</sup> اصلاح شده ضریب تعیین	دوربین واتسون	F	معناداری سطح
مدیریت بر مبنای استثناء فعال	۰/۱۶۱	۰/۰۲۶	۰/۰۲۰	۱/۵۵	۴/۴۸۴	۰/۰۳۶
مدل	ضرایب غیر استاندارد		ضرایب استاندارد		سطح معناداری	مفروضه های هم خطی
	B	میانگین خطای استاندارد	Beta	t		
مقدار ثابت	۲/۸۴۵	۰/۰۸۶		۳۳/۲۳	۰/۰۰۰	وار یانس تورم
مدیریت بر مبنای استثناء فعال	۰/۰۸۵	۰/۰۴۰	۰/۱۶۱	۲/۱۱	۰/۰۳۶	تولرس

به منظور بررسی تأثیر مؤلفه های سبک رهبری تعاملی مدیران بر رضایت شغلی کارکنان اداره کل مخابرات استان همدان اقدام به آنالیز رگرسیون چندمتغیره گردید. براساس اطلاعات جدول (۷)، F مشاهده شده در سطح ۰/۰۵ معنادار بوده، بنابراین معادله رگرسیون قابل تعمیم به کل جامعه آماری بوده است. همچنین مقدار آزمون دوربین واتسون (در بازه ۱/۵ تا ۲/۵) بدست آمد که استقلال خطاها را نشان می دهد و براساس شاخص های هم خطی بودن (تولرنس و تورم واریانس (VIF)؛ بین متغیرهای پیش بین هم خطی وجود نداشته و نتایج حاصل از مدل رگرسیون قابل اتکا است. و شرط نرمال بودن خطاها نیز برقرار است چرا که خطا دارای میانگین نزدیک به صفر و انحراف معیار نزدیک به یک (۰/۹۸۷) است. بنابراین شرایط استفاده از رگرسیون برقرار می باشد. در ابتدا رضایت شغلی به عنوان متغیر متغیر ملاک و مؤلفه های سبک رهبری تعاملی (پاداش مشروط، مدیریت بر مبنای استثناء فعال، مدیریت بر مبنای استثناء منفعل) به عنوان متغیرهای پیش بین در نظر گرفته شد. نتایج حاصل از رگرسیون گام به گام در جدول نشان داد که مؤلفه مدیریت بر مبنای استثناء فعال بیشترین تأثیر را بر رضایت شغلی داشته و وارد مدل شد و مشخص شد سایر مؤلفه های سبک تعاملی مدیران تأثیر چندانی در مدل رگرسیون نداشته و حذف شدند. بنابراین نتایج بیانگر آن است که ۲ درصد از تغییرات رضایت شغلی کارکنان توسط مؤلفه مدیریت بر مبنای استثناء فعال سبک تعاملی مدیران تبیین می گردد. همچنین سهم مؤلفه مدیریت بر مبنای استثناء فعال ۱۶/۱ درصد می باشد. نتایج نهایی آنالیز رگرسیون چندمتغیره، به همراه ضریب متغیر مؤثر در مدل، در زیر آمده است. مدل نهایی عبارت است از:

$$۲/۸۴۵ + (\text{مؤلفه مدیریت بر مبنای استثناء فعال سبک تعاملی مدیران}) \times ۰/۰۸۵ = \text{رضایت}$$

شغلی کارکنان

### بحث و نتیجه گیری

هدف از پژوهش حاضر بررسی رابطه بین سبک رهبری تحولی - تعاملی مدیران با رضایت شغلی کارکنان بود. بررسی ها نشان داد که میزان بکارگیری سبک رهبری تحولی بالاتر از حد متوسط، ولی سبک رهبری تعاملی و میزان رضایت شغلی کارکنان در حد متوسط است. نتایج این پژوهش با پژوهش کیانفر (۱۳۹۲)، زردشتیان و دیگران (۱۳۸۷)، حداد پور و دیگران (۱۳۹۰)، ورجاس و دیگران (۲۰۰۶) همخوانی دارد بر اساس پژوهش های انجام شده در این زمینه رهبران تحولی با خلق ایده ها و ارزش های جدید، مسیر تازه ای را

پیش روی کارکنان سازمان قرار می دهند و از این طریق موجب تغییر و تحول در سازمان می شوند که به نوبه خود باعث افزایش توانمندی کارکنان و جلب اعتماد آنها خواهد شد، این تبادلات و ارتباط مؤثر بین رهبران و کارکنان باعث پیشرفت و اثربخشی در سازمان شده و از این رو استفاده از سبک رهبری تحولی در سازمان مفید و مؤثر می باشد. در ضمن نتایج حاصل از این مطالعه حاکی از آن بود که سطح رضایت شغلی کارکنان در سطح متوسط است. نکته قابل توجه این است که بیش از ۷۰ درصد نمونه های مورد بررسی دارای رضایت شغلی متوسط و پایتتر هستند. این نتیجه با پژوهش هایی که پژوهشگران قبلی در ایران انجام داده اند (نویسیان و همکاران ۱۳۹۳، سوداگر، ۱۳۸۳؛ مغربی و همکاران، ۱۳۸۴) هماهنگی دارد. یافته های مطالعه شهبازی نیز رضایت شغلی رادر حد متوسط نشان داد که از نتایج پژوهش حاضر فاصله چندانی ندارد (۱۳۸۳). به هر حال نتایج این پژوهش نشان می دهد که باید تدابیری جهت افزایش رضایت شغلی پرستاران اندیشیده شود. البته رضایت از شغل بسته به شرایط اجتماعی و محیطی مانند جایگاه شغلی در جامعه، امکانات و تجهیزات مورد نیاز، مزایا و پرداخت ها یا حقوق و درآمد و حتی نگرش های کارکنان متفاوت خواهد بود.

نتایج سوال بعدی نشان داد که رابطه مثبت و معناداری بین سبک تحولی مدیران و رضایت شغلی کارکنان اداره کل مخابرات استان همدان وجود دارد. که با نتایج حدادپور (۱۳۹۲)، هندسام (۲۰۰۹)، بلنکن شیپ (۲۰۱۰) و چارلز و همکاران (۲۰۰۷) همخوانی دارد زیرا آنها هم طی پژوهشی در رابطه با سبک های رهبری به این نتیجه دست یافتند کارکنانی که سبک رهبری مدیرانشان را تحولی درک کرده اند سطح بالاتری از رضایت شغلی را دارند. سبک رهبری مدیران هنگامی اثربخش است که هدایت کننده زیردستان باشد و علاوه بر بالا بردن مهارت های فراشناختی کارکنان به تعالی سازمان نیز کمک کند. با بالا رفتن سطح مهارت های کارکنان از طریق رهبری تحولی، رضایت کارکنان در سازمان بیشتر شده و باعث خشنودی از کار خواهد شد. اما یافته بعدی بیانگر این بود که رابطه سبک رهبری تعاملی مدیران و مؤلفه های آن (بجز مؤلفه مدیریت بر مبنای استثناء فعال) با رضایت شغلی کارکنان معنادار نیست. گرچه این نتیجه بر خلاف نتایج پیشین می باشد ولی یافته های قبلی حاکی از این است که استفاده از سبک رهبری تعاملی باعث بالا رفتن انگیزه کارکنان شده و بر عدالت سازمانی مؤثر می باشد. رهبران تعاملی با ارتباطی که در سازمان با کارکنان خود از نظر کاری دارند باعث افزایش آزادی و استقلال کاری کارکنان می شوند که در این صورت کارکنان احساس عدالت و رضایت بیشتری دارند و تلاش بیشتری برای انجام

وظایف خود در سازمان می کنند پس رهبری تعاملی می تواند احساس ارزشمند بودن شغل را در کارکنان ایجاد می کند. با این اوصاف می توان گفت که ارتباطات مدیران اداره کل مخابرات استان همدان با کارکنان ضعیف می باشد لذا باید مدیران این سازمان در ارتباطات خود با کارکنان تجدید نظر کرده و به تعاملات خودشان با زیردستان بی افزایند تا روابط شان نزدیک تر شده و از این بابت احساس رضایت شغلی مطلوب و موردانتظار پیش آید.

همچنین نتایج نشان داد: میزان رضایت شغلی کارکنان زن و مرد اداره کل مخابرات استان همدان یکسان می باشند. در میزان رضایت شغلی کارکنان به لحاظ سن و تحصیلات رضایت شغلی کارکنان گروه سنی ۴۱ سال و بالاتر بیشتر از گروه سنی ۲۰ تا ۳۰ سال است. اما بین سایر گروه‌های سنی تفاوت معناداری مشاهده نشد. همچنین براساس نتایج آزمون توکی رضایت شغلی کارکنان دارای مدرک کارشناسی ارشد نسبت به کارکنان دارای مدرک دیپلم بیشتر است. اما بین کارکنان با سایر تحصیلات تفاوت معناداری مشاهده نشد. در نهایت در میزان رضایت شغلی کارکنان به لحاظ سنوات خدمت تفاوت معناداری مشاهده نمی شود. این نتایج با یافته‌های حدادپور (۱۳۹۲)، هندسام (۲۰۰۹)، نویدیان و همکاران (۱۳۹۳)، سوداگر، (۱۳۸۳)؛ بلنکن شیپ (۲۰۱۰) و چارلز و همکاران (۲۰۰۷) مطابقت دارد. همچنین نتایج آخر بیانگر اینست که ۵/۱ درصد از تغییرات رضایت شغلی کارکنان توسط مؤلفه نفوذ آرمانی سبک تحولی مدیران تبیین می گردد و اینکه مؤلفه مدیریت بر مبنای استثناء فعال از سبک رهبری تعاملی بیشترین تأثیر را بر رضایت شغلی دارد. که با نتایج تحقیق عرب و همکاران (۱۳۹۲)، حقیقی فرد و دیگران (۱۳۸۹)، کیانفر (۱۳۹۲)، ناظم (۱۳۹۱) و بلنکن شیپ (۲۰۱۰) همسو است. رهبران تعاملی در بعد مدیریت مبتنی بر استثنای فعال از طریق دادن پاداش و دستمزد به کارکنان درازای کاری که انجام می دهند انگیزه افراد را بالاتر برده و باعث خشنودی از شغل بیشتر آنها می شوند و این پاداش موجب جلب حمایت کارکنان به سازمان شده و از این طریق رضایت شغلی آنها قابل پیش بینی می باشد. از نظر بنت و اندرسون (۲۰۰۳) رهبری در طول تاریخ یکی از ارکان جوامع بشری بوده است. وقتی رهبری به عنوان یک کارکرد مدنظر قرار می گیرد جزء مهمی از مدیریت محسوب می شود و حضور و موجودیت آن در گرو اعمال تعدادی مهارت است که این مهارت ها را می توان به عنوان راهها یا سبکهای رهبری افراد در جهت رسیدن به اهداف خاص تلقی نمود (نورشاهی، ۱۳۸۸). سبک رهبری تحولی جز سرآمدترین سبک‌های رهبری در سده کنونی بوده که تحقیقات زیادی روی آن انجام شده است.

با توجه به پژوهش های انجام شده و نتایج به دست آمده از سوالات تحقیق، پیشنهاد

می‌شود همانطور که یافته‌های مربوط به این پژوهش نشان داد که مدیران با برخی از شاخص‌های سبک مورد نظر فاصله زیادی دارند لذا با توجه به تغییرات روز افزون و انتظارات متفاوت از سازمانها، سبک رهبری مطلوبی برای مدیریت در این اداره کل در مواجهه با بحر آنها و ناملايمات سازمانی و ایجاد تغییرات سازنده طلب می‌شود. از این رو بایستی برنامه‌هایی جهت تقویت کلیه جوانب این سبک از رهبری برای مدیران تدارک دیده شود و از آنجایی که تحقیقات مختلف نیز تأیید کننده این موضوع می‌باشند بدون شک سبک رهبری تحولی-تعاملی بهترین گزینه خواهد بود. همچنین انجام تحقیقات و تحلیل‌های مقایسه‌ای در راستای پنج بعد: زمان، مکان، شکل، عامل انجام کار و نوع کار در زمینه مطالعات سبک‌های رهبری تحولی و تعاملی پیشنهاد بعدی می‌باشد. با توجه به نتایج تحقیق که بین سبک رهبری مدیران و رضایت شغلی کارکنان رابطه معناداری وجود دارد و به کار بردن سبک‌های رهبری تحولی و تعاملی بر رضایت شغلی تأثیر می‌گذارد لذا برای افزایش بیشتر رضایت شغلی باید به چگونگی سبک رهبری مدیران توجه نموده و آنان را از پیامدها و اثرات مثبت این سبکها مطلع نمود. ذکر این نکته برای مدیران ضروری است که سبک رهبری تحولی و تعاملی با مفاهیمی نظیر مدیریت مشارکتی و رهبری فراگیر و توزیع شده عجین است. بنابراین، مدیران در نقش یک رهبر، همواره باید نسبت به تفویض اختیار و جلب مشارکت کارکنان در تصمیم‌گیری در امور مدیریتی و غیر مدیریتی اشتیاق نشان دهند. از این طریق مسئولیت‌پذیری و پاسخگویی را به امری همگانی تبدیل می‌کنند.

هر چند برخی از یافته‌های این مطالعه موید نتایج سایر مطالعات است، با این حال پژوهشگر با برخی محدودیت‌ها نیز رو به رو بوده است. در این تحقیق صرفاً تعداد نیروی انسانی مد نظر قرار گرفته است و به کیفیات نیروی انسانی، مانند موقعیت شغلی، تجربه، توانایی‌ها و... توجه نشده است. همچنین عمده‌ترین محدودیت، نگرانی آزمودنی‌ها از ارزیابی بود با وجود تمام اعتمادسازی که قبل از پاسخ‌گویی به پرسشنامه‌ها صورت می‌گرفت، ولی باز هم افراد تا حدودی نگران ارزیابی خود بودند و سعی کردند وضعیت را بهتر از آن چیزی که هستند، جلوه دهند. همچنین با توجه به محدودیت‌های زمانی، در این بررسی تنها کارکنان اداره کل مخابرات استان همدان مورد ارزیابی قرار گرفتند که به نظر می‌رسد جهت تکمیل نتایج تحقیق و به صورت مقایسه‌ای اعضای دیگر سازمان‌های مشابه نیز مورد بررسی قرار گیرند.

## منابع

- اعتباریان، اکبر و امید پناه، علی. (۱۳۸۷). رابطه هوش هیجانی و رضایت شغلی، فصلنامه اندیشه و رفتار. دوره دوم، شماره ۸
- امین بیدختی، علی اکبر. (۱۳۸۹). رابطه هوش هیجانی با رضایت شغلی کارکنان ادارات دولتی شهرستان سمنان، فصلنامه رهبری و مدیریت آموزشی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد گرمسار. سال چهارم، شماره ۳، پاییز ۱۳۸۹، صص ۴۶-۳۱.
- خلیلی شورینی، سیاوش. (۱۳۸۳). تئوری های رهبری سازمانی و کاربرد آن در نظام مدیریت ایران. تهران: انتشارات قائم.
- زردشتیان، ش، تندنویس، ف، هادوی، ف و خبیری، م. (۱۳۸۸). ارتباط سبک رهبری تحول گرا و عمل گرای مریان با انگیزش اجتناب از شکست بازیکنان لیک برتر بسکتبال ایران. نشریه علوم ورزشی و حرکتی، سال هفتم، جلد اول، شماره ۱۳.
- زین آبادی، حسن رضا. (۱۳۸۹). رهبران تحول بخش در مدرسه: مدیران زن یا مرد؟ مجله زن در توسعه و سیاست. دوره هشتم، شماره ۲، صص ۶۷-۴۹.
- سلیمی، قربانعلی، شاهمندی، الهام. (۱۳۸۶). بررسی رابطه سبک رهبری تحولی- تعاملی با میزان کاربست مولفه های سازمان یادگیرنده در دبیرستانهای شهر اصفهان. فصلنامه مدیریت و برنامه ریزی در نظام آموزشی. دوره ۱، شماره ۱، صص ۳۴، ۲۱.
- عباس زاده، میرمحمد. (۱۳۷۲). لزوم توجه به مدیریت آموزشی در نظام آموزشی ایران، مدیریت در آموزش و پرورش. سال دوم شماره ۲، (۶)، صص ۵۲-۴۸.
- عباس، عرب، محمدرضا آهنجیان، حسین کارشکی. (۱۳۹۱). نقش سبک رهبری تحولی مدیران در پیشینی کارآفرینی اجتماعی کارکنان: مطالعه تطبیقی دانشگاههای دولتی با دانشگاههای غیردولتی مشهد، مجله ابتکار و خلاقیت در علوم انسانی. دوره سوم، شماره ۲، صص ۱۰۱-۶۳.
- قمری، محمد. (۱۳۹۰). مقایسه رابطه رضایت شغلی و تعهد سازمانی در بین اعضای هیات علمی و کارکنان دانشگاه آزاد اسلامی، فصلنامه رهبری و مدیریت آموزشی دانشگاه گرمسار. سال پنجم، شماره ۳، صص ۱۰۱-۱۱۹.
- کیانفر، زینب. (۱۳۹۲). بررسی رابطه سبک رهبری تحولی- تعاملی مدیران با میزان درگیری شغلی معلمان مدارس ابتدایی شهر همدان. پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه بوعلی.
- مقیمی، محمد و رمضان، محمد. (۱۳۹۰). مدیریت رفتار سازمانی (سطح فردی و



گروهی). تهران: راه دان.

- موسی خانی، مرتضی، محمدنیا، علی. (۱۳۸۵). ارائه تبیین شاخص های انتخاب مدل رهبری نوین و نحوه یکپارچگی سازی آن در میان سازمانها. فصلنامه مدیریت. شماره ۱۴.
- ناظم، فتاح. (۱۳۹۱). بررسی رابطه سبک رهبری علل گرا و تحول گرا با مدیریت سرمایه فکری در سازمان آموزش پرورش. فصلنامه رهبری و مدیریت آموزشی. سال ششم، شماره ۲، ص ۱۶۰-۱۴۵.
- ناظم، فتاح، حدادپور، سمانه. (۱۳۹۲). ارائه الگوی ساختاری عدالت سازمانی براساس سبکهای رهبری تحولگرا و عملگرا در دانشگاه آزاد اسلامی، فصلنامه رهیافتی نو در مدیریت آموزشی. سال چهارم، شماره ۱، صص ۶۶-۵۱.
- نورشاهی، ن. (۱۳۸۸). بررسی پیامدهای رهبری و ابعاد سبک رهبری تحولگرا در میان رؤسای دانشگاه ها و مؤسسات آموزش عالی شهر تهران. مجله مطالعات تربیتی و روانشناسی دانشکده علوم تربیتی دانشگاه فردوسی مشهد، ۱۰، (۳)، صص ۱۷۶-۱۶۳.
- نویدیان، علی؛ صابر، سامان؛ رضوانی امین، مهدی؛ تکتم کیانیان. (۱۳۹۳). همبستگی کیفیت زندگی کاری و رضایت شغلی در پرستاران شاغل در بیمارستانهای دانشگاه علوم پزشکی کرمان، مدیریت ارتقای سلامت، دوره ۳ شماره ۲، بهار ۹۳، صص ۱۵-۷.
- هوی، وین. ک و سیسل ج، میسکل. (۱۳۸۷). مدیریت آموزشی تنوری، تحقیق و عمل، محمد. عباس زاده (مترجم). ویرایش ۲، ارومیه: دانشگاه ارومیه.

-Baloch, Q. B. (2009). Effects of Job Satisfaction on Employees Motivation & Turn over Intentions, *Journal of Managerial Sciences* Vol II, N 1.

Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). *Transformational leadership*. Lawrence Erlbaum Associates, Inc. Publishers.

-charles, R. & katherin J.& barker, 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, Communications and Conflict*, Volume 11, No. 1.

-Hondson, Randy. (2009). Management citizenship behavior and its consequence. *Work and occupations*, 29 (1). PP: 64-96.

-Kupers, W. and Weibler, J. (2006). How Emotional is Transformational Really? Some Suggestion for a Necessary Extension, *Journal of Leadership & Organization Development*, Vol.27, no.5, pp.68-38.

-Moghareb M, Madarshahian F, Aliabadi N, Rezaei N, Mohammadi A.(2005). Nursing Job Satisfaction in educational hospitals of Birjand University of Medical Sciences, *Journal of Birjand University of Medical Sciences*. 12(3-4):92-99.

-Nguni.S.& Sleegeves.p.& Denessen,E. (2006). Trans formational and

transactional leadership effects on teachers job satisfaction, organizational commitment and organizaional citizenship behavior in primary schools, the tanzanian case, school effective -ness school improvement , 11(2), pp:145 - 177.

-Palmer, B., Walls, M. and Stough, C. (2002). Emotional Intelligence and Effective Leadership. *Leadership & Organization Development Journal*, Vol.22, no.1, p5-10.

-Robbins, S. (2002). *Organizational Behavior*, New York, Prentice Hall.

-Shahbazi L, Salimi T. (2002). Nursing Job Satisfaction in hospitals of Yazd Province. *Journal of Yazed University of Medical Sciences*. 10 (2):70-73.

-Sodagar S. (2004). Nursing Job Satisfaction in educational hospitals of Hormozgan University of Medical Sciences, *Journal of Hormozgan University of Medical Sciences*. 8(14): 233-237.

-Spector, peters. (2007). *Job satisfaction*, Sage Publications, Thousand oaks London New Dehli.

-Yukl, g .(2002). *Leadership in organization*, 5th ed. prentice-Hall, Inc, upper soddr river, ng.