

[DOR: 20.1001.1.24237558.1400.6.1.1.4](https://doi.org/10.24237/558.1400.6.1.1.4)

## رابطه بین سبک‌های مدیریتی با رضایت شغلی از دیدگاه کارکنان اداره کل استاندارد

یعقوب بدری آذرین<sup>۱</sup>  
آرزو بزاز منصف<sup>۲</sup>  
سجاد قدمی<sup>۳</sup>

### چکیده

هدف این پژوهش، بررسی رابطه بین سبک‌های مدیریتی با رضایتمندی از دیدگاه کارکنان اداره کل استاندارد استان آذربایجان شرقی است. این تحقیق از لحاظ هدف یک پژوهش کاربردی و از نظر روش تحقیق توصیفی-همبستگی است. جامعه آماری پژوهش حاضر ۱۰۷ نفر پرسنل اداره کل استاندارد استان آذربایجان شرقی است. روش نمونه‌گیری تصادفی و تعیین حجم نمونه، با توجه به جدول مورگان و فرمول کوکران تعداد ۸۶ نفر انتخاب شدند. برای جمع‌آوری اطلاعات از پرسش‌نامه‌های استاندارد استفاده گردید. در این تحقیق روایی محتوایی و صوری پرسشنامه توسط ۱۰ نفر از اساتید صاحب‌نظر تأیید شد. برای آزمون پایایی درونی پرسشنامه از روش آلفای کرونباخ و برای پایایی زمانی از روش بازآزمون استفاده شد. برای تجزیه و تحلیل اطلاعات، از روش آمار توصیفی و برای آزمون فرضیات، از روش‌های آمار استنباطی شامل آزمون کلموگروف اسمیرنوف و از آزمون ضریب همبستگی پیرسون برای تعیین رابطه در سطح معنی‌داری  $\alpha=0/05$  استفاده شد. نتایج حاصل از این پژوهش نشان داد که بین سبک‌های مدیریتی با رضایتمندی از دیدگاه کارکنان رابطه مثبت و معناداری وجود دارد که بین سبک رهبری تحول‌گرا، عمل‌گرا و عدم‌مداخله‌ای با رضایتمندی از دیدگاه کارکنان رابطه مثبت و معناداری نشان داده شد.

**واژگان کلیدی:** سبک‌های مدیریتی، رضایتمندی، کارکنان، اداره کل استاندارد.

---

1. دانشیار مدیریت ورزشی دانشکده تربیت بدنی و علوم ورزشی دانشگاه تبریز، تبریز، ایران (نویسنده مسئول)  
badriazarin@gmail.com  
2. دانشجوی کارشناسی ارشد، رشته مدیریت دولتی واحد الکترونیکی دانشگاه آزاد اسلامی، تبریز، ایران  
3. دانشجوی دکتری تخصصی مدیریت ورزشی دانشکده تربیت‌بدنی و علوم ورزشی دانشگاه تبریز، تبریز ایران  
sajjad.gadami@yahoo.com

## *The Relationship between Management Styles and Job Satisfaction from the Viewpoint of Standard Office Employees*

Y. Badriazarin<sup>1</sup>  
A. Bazaz Monsef<sup>2</sup>  
S. Ghadami<sup>3</sup>

### **Abstract**

The purpose of this study was to investigate the relationship between managerial styles and satisfaction from the viewpoint of staff of the standard General Directorate of East Azerbaijan. This research is a descriptive-correlative study in terms of the purpose of an applied research. The statistical population of the present study is 107 staff of the standard General Directorate of East Azerbaijan. Random sampling method and sample size were determined according to Morgan's table and Cochran's formula. 86 individuals were selected. questionnaires of MLQ and JDI were used to collect information. In this research, the content validity of the questionnaire was confirmed by 10 professors. Cronbach's alpha method was used to test the internal reliability of the questionnaire, and the re-test was used for temporal stability. For data analysis, descriptive statistics method and for testing hypotheses, inferential statistics methods including Kolmogorov Smirnov test and Pearson correlation coefficient test were used for determining the relationship at a significant level of  $\alpha = 0.05$ . The results of this research showed that there is a positive and significant relationship between managerial styles and satisfaction from employees' perspectives. There is a positive correlation between transformational leadership style, pragmatic and non-interventional with satisfaction from employee perspectives.

**Keywords:** Management styles, satisfaction, staff, standard office.

---

<sup>1</sup> . Associate professor, Faculty of physical Education and sport sciences, University of Tabriz, Tabriz, Iran (Responsible author)

badriazarin@gmail.com

<sup>2</sup> . Master student, Department of Public Administration, Islamic Azad University, Tabriz, Iran

<sup>3</sup> . Ph.D. student in Sports Management, Faculty of Physical Education and Sport Sciences, University of Tabriz, Tabriz, Iran  
sajjad.gadami@yahoo.com

## مقدمه

اساساً نیاز به مدیریت و رهبری در همه زمینه‌های اجتماعی امری لازم و ضروری است. رهبری نوعی فرآیند نفوذ است که به وسیله آن کردار یک فرد سبب تغییر رفتار و نظرات دیگران می‌شود که این نفوذ باید مشروعیت داشته باشد و تغییر، همسو با اهداف فرد پدید آید (دکوتیس و دیگران<sup>۱</sup>، ۱۹۷۹). رهبر شخصی است که یک چشم‌انداز را می‌بیند و اقدامات لازم را برای رسیدن به آن چشم‌انداز را انجام می‌دهد و دیگران را به عنوان شریک در تعقیب و انجام تغییر همراه می‌کند (لوب<sup>۲</sup>، ۲۰۰۴). در این بین رهبران از شیوه‌ای در اعمال نفوذ بر گروه و سوق دادن آن به اهداف مورد نظر استفاده می‌برند که سبک رهبری نامیده می‌شود (رابینز<sup>۳</sup>، ۱۳۸۵). یکی از متغیرهایی که در مدیریت یک سازمان از اهمیت برخوردار است، شیوه‌ی رهبری است که فرد برای مدیریت سازمان استفاده می‌کند. مطالعات متعدد در مورد رهبری به سه زمینه کلی خصوصیات، صفات ویژه رهبری و رهبری اقتضایی پرداخته‌اند، برخی صفاتی را فهرست می‌کردند و معتقد بودند که رهبران از حیث اتصاف به این صفات از بقیه افراد متمایزند (الوانی، ۱۳۹۰). کارایی و اثربخشی نظام آموزشی در گرو مدیریت اثربخش و کارآمد این نظام است. امروزه با توجه به تغییرات شگرف و بی‌سابقه‌ای که در اقتصاد، سیاست، علم و تکنولوژی بخصوص در چند دهه اخیر به وقوع پیوسته، وظایف و کارکردهای مدیریت به مراتب گسترده‌تر و پیچیده‌تر و دشوارتر از گذشته شده است. به طوری که تنها افرادی که از نظر حرفه‌ای برای این مسئولیت آموزش دیده و تربیت شده‌اند، با اثربخشی و کارایی قادر به انجام وظایف محوله خواهند بود به

---

1. Dekotis et al.

2. lub

3. rubbinz

همین لحاظ مدیریت امروز بر اساس ویژگی‌هایی که دارد یک حرفه تخصصی تلقی می‌شود (پرداختچی، ۱۳۷۴).

دیدگاه‌های زیادی درباره انواع سبک‌های مدیریتی ارائه شده است از جدیدترین دیدگاه‌ها می‌توان به سه نوع سبک رهبری شامل: سبک تحول‌گرا، عمل‌گرا و عدم مداخله گرا اشاره نمود. وجود شایستگی‌های گوناگون، گویای سبک‌های متفاوت رهبری در شرایط متفاوت است؛ بدین‌صورت که سبک رهبری عمل‌گرا با موقعیت‌های دارای پیچیدگی کم و سبک رهبری تحول‌گرا، برای موقعیت‌هایی با پیچیدگی زیاد متناسب خواهد بود (ترنر و میولر<sup>۱</sup>، ۲۰۰۵). سبک رهبری تحول‌گرا سبکی از رهبری است که رهبر بر باورها، ارزش‌ها و اهداف پیروان تأثیر می‌گذارد و به‌عنوان قهرمان شناخته می‌شود و تأثیر فوق‌العاده‌ای بر پیروان خود بر پیروان خود دارد. سبک رهبری عمل‌گرا سبکی از رهبری است که رهبر پیروان خود را در جهت اهداف تعیین شده برمی‌انگیزد. این رهبران کار خوب زیردستان را تشویق و با برانگیختن زیردستان آنان را برای تلاش بیشتر آماده می‌کنند. رهبری عدم‌مداخله‌گر یا غیر مداخله‌ای غیرفعال‌ترین نوع رهبری به شمار می‌آید. در این سبک رهبر از تصمیم‌گیری خودداری می‌کند و مسئولیت‌ها را واگذار می‌نماید. انگیزش و رضایت پیروان را به حداقل موجود می‌رسد و دوراندیشی در رهبر از بین می‌رود (موغلی، ۱۳۸۳).

به نظر باس و آولیو<sup>۲</sup> (۱۹۹۰) رهبری تحولی از چهار بعد اصلی یعنی نفوذ آرمانی، انگیزش الهام‌بخش، ترغیب ذهنی یا تحریک هوشمندانه و ملاحظه فردی تشکیل شده است

1. Turner and Mueller  
2. Bass and Avolio

(هوی و میسکل<sup>۱</sup>، ۱۳۹۲). برخلاف رهبری تعاملی رهبری تحولی فراتر از ارضای نیازهای فوری است (یوکل<sup>۲</sup>، ۲۰۰۲). رهبری تعاملی دارای ابعاد؛ پاداش مشروط، مدیریت مبتنی بر استثنای فعال، مدیریت مبتنی بر استثنای منفعل و بی‌قیدوبند است.

از آنجایی که سبک رهبری که توسط مدیران در سازمان‌ها اعمال می‌شود یکی از عوامل مؤثر بر خلاقیت، انگیزش، افزایش رضایت شغلی و کارایی و بهره‌وری سازمان است؛ لذا شناسایی و بررسی سبک‌های مختلف رهبری و موارد کاربرد آن ضروری و شناخت آنها حائز اهمیت است.

رضایت شغلی مهم‌ترین متغیر در حیطه رفتار سازمانی محسوب می‌شود و عاملی برای افزایش کارایی و احساس رضایت فردی کارکنان است. در سایه رضایت شغلی، امنیت شغلی کارکنان تضمین می‌شود و تا میزان اطمینان ۹۵٪ بر توانمندی کارکنان مؤثر است. اسپکتور<sup>۳</sup> (۲۰۰۷) معتقد است که رضایت شغلی نگرشی است که چگونگی احساس مردم را نسبت به مشاغلشان به‌طور کلی و یا نسبت به حیطه‌های مختلف آن نشان می‌دهد. «رضایت شغلی» مجموعه‌ای از احساسات و باورهاست که افراد در مورد مشاغل کنونی خود دارند (گورگه و جونس<sup>۴</sup>، ۱۹۹۹)، یعنی دوست داشتن شرایط و لوازم یک شغل، شرایطی که در آن کار انجام می‌گیرد و پاداشی که برای آن دریافت می‌شود (شرترز، بروس<sup>۵</sup>، ۱۳۶۹). رضایت شغلی یکی از عوامل مهم در موفقیت شغلی است؛ عاملی که موجب افزایش کارایی و نیز احساس رضایت فردی می‌گردد (شفیع آبادی، ۱۳۷۶).

- 
1. Hui and Myskl
  2. Juca
  3. Spector
  4. Gorges and Jones
  5. Shrtzr, Bruce

الگوی رفتاری مناسب مدیر در هر سازمان باعث به وجود آمدن روحیه و انگیزش قوی در کارکنان و افزایش میزان رضایت آنان از شغل و حرفه خود می‌شود (مصدق راد، ۱۳۸۴) که در واقع رهبران با ایفای الگو و نقشی که منعکس کننده ارزش‌های سازمانی است، می‌توانند بر ایجاد حس توانمندی در پرسنل تأثیر بیشتری گذارده و کیفیت عملکرد آنها را بهبود بخشند؛ زیرا با توانمندسازی پرسنل، آنها احساس می‌کنند که سازمان برای کار آنها اهمیت و ارزش قائل است و اینکه میزان رضایت شغلی کارکنان، یکی از شاخص‌های اثربخشی مدیریت و رهبری است و رضایت شغلی بالا نشانگر سازمانی است که خوب رهبری می‌شود (کوهیار و همکاران، ۱۳۸۲).

باس و هیتر<sup>۱</sup> (۱۹۸۸)، به این نتیجه دست یافتند که مدیران تحول‌گرا از زیردستانی راضی‌تر از دیگر مدیران برخوردارند. هامفریز و اینشاین<sup>۲</sup> (۲۰۰۳) اشاره می‌کنند که رهبران می‌توانند با استفاده از ویژگی‌های رفتاری رهبری تحول‌گرا، پیروان خود را به سوی عملکرد بیش از انتظار، رهنمون کنند. نگونی و همکاران<sup>۳</sup> (۲۰۰۶) در پژوهشی به این نتیجه دست یافت که ابعاد رهبری تحولی تأثیری قوی بر برخی نگرش‌های شغلی و تعهد سازمانی دارد.

اداره کل استاندارد آذربایجان شرقی مأموریت و هدف استانداردسازی و ترویج استاندارد را دارد که از چندین جنبه این امر تحقق می‌یابد:

۱- تدوین استانداردهای ملی و بروز رسانی آنها

۲- اجرای استانداردهای اجباری و تشویقی: اجرای استانداردهای اجباری و تشویقی در

---

1. Bass and heater  
2. Humphreys and Einstein  
3. Ngounie et al.

دو مبحث انجام می‌گیرد: الف: واحدهای تولیدی و خدماتی ب: صادرات و واردات

کنترل واحدهای تولیدی، کنترل کیفیت محصولات آنها و الزام آنها بجای به کارگیری مسئولین کنترل کیفی جزو وظایف اداره کل استاندارد است. همچنین کنترل کیفیت کالاهای وارداتی و صادراتی در مبادی ورود و خروج نیز جزوه وظایف اداره کل است.

رضایت شغلی عکس‌العمل مؤثر کارکنان نسبت به محیط کار است؛ و اینکه رضایت شغلی، نگرشی فردی نسبت به شغل بوده و یکی از عوامل مهم در موفقیت شغلی است که باعث افزایش کارایی، بروز خلاقیت و احساس رضایت فردی می‌گیرد. بر این اساس روشن است عوامل موجود در محیط کاری عملکرد فرد را در شغل او تحت تأثیر قرار می‌دهد که این مسئله در نتیجه وساطت عوامل روانی متأثر از شرایط محیطی است و با توجه به اینکه کارکنان یک سازمان زمانی می‌توانند تعامل خوب با مشتریان داشته باشند که از شغل و جایگاه سازمانی خود راضی و خشنود باشند، از این رو شاید بتوان گفت از مهم‌ترین ارکان پایداری و ثبات هر سازمانی، رضایت شغلی کارکنان آن است. لذا در راستای تحقق اهداف تحقیق، این پژوهش سعی بر آن دارد تا ارتباط هر یک از سبک‌های مدیریتی را با رضایت شغلی کارکنان اداره استاندارد آذربایجان شرقی بررسی و سپس روشی که بالاترین ارتباط را با رضایت‌مندی دارد مشخص نماید.

از آنجایی که سبک رهبری که توسط مدیران در سازمان‌ها اعمال می‌شود یکی از عوامل مؤثر بر خلاقیت، انگیزش، افزایش رضایت شغلی و کارایی و بهره‌وری سازمان است؛ لذا شناسایی و بررسی سبک‌های مختلف رهبری و موارد کاربرد آن ضروری و شناخت آنها حائز اهمیت است.

مطالعات نشان می‌دهد که همه ساله بسیاری از شرکت‌ها و سازمان‌ها در خصوص احساس و نگرش کارکنان نسبت به شغلشان نظرسنجی‌های متعددی انجام می‌دهند. رضایت شغلی یکی از مهم‌ترین متغیرهای تحقیق در رفتار سازمانی و همچنین به‌عنوان متغیر محوری در تحقیقات و تئوری‌ها سازمانی قلمداد گردیده است. تاکنون صدها مطالعه در خصوص رضایت شغلی در فصلنامه‌های رفتار سازمانی و رشته‌های مرتبط با آن ارائه گردیده است. با بررسی تأثیر سبک‌های مدیریتی بر رضایت شغلی کارکنان، بهترین سبک بر شرایط موجود شناسایی می‌شود و نهایتاً بهبود کیفیت مدیریتی و پیشرفت و افزایش کارایی کارکنان را به همراه خواهد داشت.

نتیجه تحقیق نکویی مقدم و همکاران (۱۳۹۲)، حاکی از این بود که اکثر مدیران از سبک بینابینی رابطه مدار و وظیفه گرا استفاده می‌کنند و رضایت بیشتر کارکنان در حد متوسط است. میانگین نمره رضایت سبک انسان‌مدار به‌طور معنی‌داری از سبک‌های تلفیقی و وظیفه‌مدار بیشتر بود. همچنین نتایج بررسی رابطه سبک رهبری و رضایت شغلی نشان داد که رابطه معنی‌داری میان این دو وجود دارد. نتایج این پژوهش در دانشگاه علوم پزشکی کرمان مانند سایر پژوهش‌ها نشان داد که میان سبک رهبری مدیران و رضایت کارکنان رابطه معنی‌داری وجود دارد و هر چه سبک انسان‌مداری بیشتر مورد استفاده قرار گیرد، رضایت کارکنان بیشتر خواهد بود. احمدی و بذرافشان (۱۳۹۳) در پژوهش خود به بررسی رابطه بین سبک‌های مدیریت با سلامت سازمانی و استرس شغلی کارکنان پرداختند. نتایج نشان داد که بین سبک مدیریتی رابطه مدار با سلامت سازمانی رابطه معکوس و معنادار و بین سبک مدیریتی ضابطه مدار با سلامت سازمانی رابطه مستقیم و معنادار وجود دارد. بین



سبک مدیریتی رابطه مدار با استرس شغلی رابطه معکوس و معنادار مشاهده شد. همچنین نتایج نشان داد که بین سبک مدیریتی ضابطه مدار با استرس شغلی رابطه مستقیم و معنادار، وجود داشت و بین متغیرهای سلامت سازمانی با استرس شغلی رابطه معکوس و معنادار مشاهده گردید. همچنین نتایج تحقیق کشتکاران و همکاران (۱۳۹۴) نشان داد که اکثر مدیران، سبک مدیریت مشاوره‌ای داشتند. اکثریت کارکنان ستادی، جوان و در سنین ۴۰-۲۰ سالگی قرار داشتند و به صورت قراردادی استخدام بودند. بین مهارت‌های تغییر و نوآوری مدیران و سبک مدیریتی آنان ارتباط معنی‌داری مشاهده شد. خزعلی و جووری (۱۳۹۴)، در پژوهشی به بررسی رضایت شغلی کارکنان از سبک رهبری مدیران (مطالعه موردی: کارکنان زن دانشگاه الزهراء (س))، پرداختند. هراندازه مدیران سازمان‌ها نسبت به رضایت شغلی کارکنان وقوف بیشتری داشته باشند، بهتر می‌توانند با برنامه‌ریزی منطقی علاوه بر افزایش سطح رضایت شغلی آنها موجبات ارتقاء و بهره‌وری سازمان را فراهم آورند. در قلمرو مطالعات انسانی این امر از اهمیت بسزایی برخوردار است و این پژوهش بر آن است تا با بررسی و مقایسه رضایت شغلی کارکنان زن از سبک رهبری مدیران میانی زن و مرد در دانشگاه الزهراء (س) توصیه‌ها و راهکارهایی را به برنامه‌ریزان، مدیران و دست‌اندرکاران در جهت گزینش هر چه بهتر سبک منتج به رضایت شغلی کارکنان زن ارائه نماید و بدین ترتیب سطح کمی و کیفی عملکرد دانشگاه ارتقاء یابد. این تحقیق سبک رهبری مدیران زن در دانشگاه الزهراء (س) را کارمدار-وظیفه‌گرا و سبک رهبری مدیران مرد را رابطه مدار-تحول‌گرا یافته و رضایت شغلی کارمندان از سبک رهبری مدیران میانی مرد را بیشتر می‌داند که در تحلیل آن می‌توان به روحیه اثبات مدیریتی از سوی زنان و عبور از سقف شیشه‌ای از جانب مردان با توجه به مدیریت در محیط خاص بانوان اشاره نمود.

زیمبات و همکاران<sup>۱</sup> (۲۰۱۰) در پژوهش خود به بررسی رابطه بین سبک مدیریتی مدیران با اثربخشی کارکنان مدارس استانبول پرداختند. نتایج حاصل از بررسی پژوهش نشان می‌دهد که بین سبک‌های مدیریتی مدیران و اثربخشی کارکنان مدارس رابطه مثبت و معناداری وجود دارد. ابومنصور و همکاران<sup>۲</sup> (۲۰۱۲) در پژوهش خود به بررسی رابطه بین سبک مدیریت مدیران و سلامت کارکنان پرداختند. جامعه و نمونه آماری تحقیق شامل کلیه مدیران و کارکنان یک بانک بین‌المللی در مالزی بودند. نتایج نشان داد که مدیران بانک از سبک مدیریت پدرسالارانه استفاده می‌کنند. علاوه بر این، یک رابطه نسبتاً ضعیف اما مثبت بین سبک پدرسالارانه با سلامت جسمانی و روانی وجود دارد. تحقیقی که ایسابل و همکاران<sup>۳</sup> (۲۰۱۴) با هدف بررسی تأثیر سبک مدیریت بر دیدگاه کارمند نسبت به اعتبار شرکت‌های بزرگ انجام داده‌اند. نتایج نشان داد که مردان سبک مدیریت رقابتی را بر سایر سبک‌های مدیریتی ترجیح می‌دهند. کارا و همکاران<sup>۴</sup> (۲۰۱۴) در پژوهش خود به بررسی تأثیر سبک مدیریتی مدیران بر بهره‌وری کارکنان پرداختند. جامعه آماری پژوهش شامل کلیه کارکنان هتل‌های ۵ ستاره ترکیه بود که با استفاده از روش نمونه‌گیری تصادفی ساده تعداد ۴۴۳ کارمند به‌عنوان نمونه آماری پژوهش انتخاب شدند. نتایج حاصل از پژوهش نشان داد که سبک مدیریتی مدیران بر بهره‌وری کارکنان تأثیرگذار است.

با در نظر گرفتن وظایف موسسه استاندارد که در ایمن‌سازی جامعه نقش مؤثر دارد و دقت کارکنان در انجام وظایف می‌تواند به بهبود کیفیت و افزایش کارایی و اثربخشی

---

1. Zembat et al.  
2. Abu Mansor et al.  
3. Isabel et al  
4. Kara et al.

سازمان منجر شود. لذا مدیریت بر کارکنان، متناسب با توانمندی، انگیزه و رضایتمندی آنها می‌تواند به بهبود این امر کمک کند. تحقیق حاضر به بررسی رابطه بین سبک‌های مدیریتی با رضایت‌مندی از دیدگاه کارکنان اداره کل استاندارد استان آذربایجان شرقی می‌پردازد. همچنین سعی شده است تا با تشریح و تفسیر سبک‌های مدیریتی و روشن نمودن زوایای رضایت‌مندی در کارکنان، میزان رضایت کارکنان به صورت پرسش‌نامه‌ای، جمع‌آوری گردیده تا بتواند در راستای جوابگویی به هدف تحقیق، کارآمد باشد. تا چه میزان سبک‌های مدیریتی در رضایت کارکنان سازمان اداره کل استاندارد استان آذربایجان شرقی، به‌عنوان معیاری در سبک‌های مدیریتی استراتژیک نقش دارد؟ و آیا رابطه معنی‌داری بین آنها وجود دارد؟

### ابزار پژوهش

این تحقیق از لحاظ هدف یک پژوهش کاربردی و از بعد جمع‌آوری اطلاعات یک مطالعه پیمایشی است که به‌صورت میدانی انجام گرفت و از نظر روش تحقیق توصیفی-همبستگی است. جامعه آماری پژوهش حاضر ۱۰۷ نفر پرسنل اداره کل استاندارد استان آذربایجان شرقی است که ۸۰ نفر آن متشکل از نیروهای رسمی و پیمانی و ۲۷ نفر آن شامل نیروهای قراردادی است. در این تحقیق از روش نمونه‌گیری تصادفی برای انتخاب نمونه استفاده شده است، بدین صورت که با حضور در اداره نظرخواهی به عمل آمد. جهت تعیین حجم نمونه از بین افراد جامعه، با توجه به جدول مورگان و فرمول کوکران تعداد ۸۶ نفر به‌صورت تصادفی انتخاب شدند. پژوهش حاضر با استفاده از سه پرسشنامه الف) پرسشنامه مشخصات فردی ب) پرسشنامه رهبری چند عاملی MLQ برای تعیین سبک رهبری (بس و

آولیو، (۱۹۸۵) و ج) پرسشنامه استاندارد رضایت شغلی JDI (اسمیت کندال و هیولین<sup>۲</sup>، ۱۹۶۹) اجرا گردید و مقیاس سؤالات به صورت طیف پنج گزینه‌ای لیکرت است.

در این تحقیق روایی محتوایی و صوری پرسشنامه توسط ۱۰ نفر از اساتید صاحب‌نظر تأیید شد. برای آزمون پایایی درونی پرسشنامه از روش آلفای کرونباخ (که آلفای کل پرسشنامه ۰/۸۵۶ به دست آمد) و برای پایایی زمانی از روش بازآزمون استفاده شده است. پایایی زمانی به فاصله زمانی ۲ هفته، ۲۰ پرسشنامه مجدداً توسط همان کارکنان و کارشناسان تکمیل گردید. ضریب همبستگی میزان نمرات در مرحله اول و مرحله دوم محاسبه شد. با توجه به بزرگ‌تر بودن میزان همبستگی از ۰/۷ پایایی زمانی پرسشنامه تحقیق حاضر تأیید شد.

همچنین برای تجزیه و تحلیل اطلاعات در این پژوهش، از روش آمار توصیفی شامل محاسبه فراوانی، درصد، میانگین، انحراف معیار و از روش‌های آمار استنباطی شامل آزمون کلموگروف اسمیرنوف برای تعیین نرمال بودن داده‌ها و از آزمون ضریب همبستگی پیرسون برای تعیین رابطه در سطح معنی‌داری  $\alpha = 0.05$  استفاده شد.

### تجزیه و تحلیل یافته‌ها

در این بخش با استفاده از فنون آمار توصیفی و استنباطی به آزمون فرضیه‌های پژوهش می‌پردازیم.

فرضیه کلی تحقیق: بین سبک‌های مدیریتی با رضایت‌مندی از دیدگاه کارکنان اداره

1. Bass & Avolio  
2. Smith Kendall & Huilin

کل استاندارد استان آذربایجان شرقی رابطه‌ای وجود دارد.

جدول ۱: رابطه بین سبک‌های مدیریتی با رضایت‌مندی

متغیرها	میانگین	انحراف معیار	تعداد	ضریب همبستگی پیرسون	سطح معناداری
سبک‌های مدیریتی	۸۷/۰۸	۱۷/۵۸	۸۶	۰/۷۱۲	۰/۰۰۰
رضایت‌مندی	۱۰۴/۶۱	۱۶/۱۸	۸۶		

یافته‌های جدول شماره ۱، در بررسی رابطه بین سبک‌های مدیریتی با رضایت‌مندی از دیدگاه کارکنان اداره کل استاندارد استان آذربایجان شرقی نشان می‌دهد که متغیر سبک‌های مدیریتی دارای میانگین (۸۷/۰۸) و انحراف معیار (۱۷/۵۸) است. همچنین، متغیر رضایت‌مندی دارای میانگین (۱۰۴/۶۱) و انحراف معیار (۱۶/۱۸) است. یافته‌ها همچنین بیانگر این است که ضریب همبستگی سبک‌های مدیریتی با رضایت‌مندی از دیدگاه کارکنان اداره کل استاندارد استان آذربایجان شرقی برابر با  $r = 0.712$  و  $sig = 0.000$  است که در سطح ۹۵ درصد معنی‌دار است. لذا، به لحاظ آماری اینطور می‌توان بیان داشت که بین سبک‌های مدیریتی با رضایت‌مندی از دیدگاه کارکنان اداره کل استاندارد استان آذربایجان شرقی رابطه مثبت و معناداری وجود دارد.

**فرضیه اول:** سبک رهبری تحول‌گرا با رضایت شغلی کارکنان اداره کل استاندارد

استان آذربایجان شرقی رابطه معنی‌داری دارد.

جدول ۲: رابطه بین سبک رهبری تحول‌گرا با رضایت‌مندی

متغیرها	میانگین	انحراف معیار	تعداد	ضریب همبستگی	سطح معناداری
سبک رهبری	۴۸/۸۱	۱۰/۷۹	۸۶	۰/۶۸۴	۰/۰۰۰
تحول‌گرا					
رضایت‌مندی	۱۰۴/۶۱	۱۶/۱۸	۸۶		

یافته‌های جدول شماره ۲، در بررسی رابطه بین سبک رهبری تحول‌گرا با رضایت‌مندی از دیدگاه کارکنان اداره کل استاندارد استان آذربایجان شرقی نشان می‌دهد که متغیر سبک رهبری تحول‌گرا دارای میانگین (۴۸/۸۴) و انحراف معیار (۱۰/۷۹) است. همچنین، متغیر رضایت‌مندی دارای میانگین (۱۰۴/۶۱) و انحراف معیار (۱۶/۱۸) است. یافته‌ها همچنین بیانگر این است که ضریب همبستگی سبک رهبری تحول‌گرا با رضایت‌مندی از دیدگاه کارکنان اداره کل استاندارد استان آذربایجان شرقی برابر با  $r = 0/684$  و  $sig = 0/000$  است که در سطح ۹۵ درصد معنی‌دار است. لذا، به لحاظ آماری اینطور می‌توان بیان داشت که بین سبک رهبری تحول‌گرا با رضایت‌مندی از دیدگاه کارکنان اداره کل استاندارد استان آذربایجان شرقی رابطه مثبت و معناداری وجود دارد.

**فرضیه دوم:** سبک رهبری عمل‌گرا با رضایت‌شغلی کارکنان اداره کل استاندارد استان آذربایجان شرقی رابطه معنی‌داری دارد.

جدول ۳: رابطه بین سبک رهبری عمل‌گرا با رضایت‌مندی

متغیرها	میانگین	انحراف معیار	تعداد	ضریب همبستگی	سطح معناداری
				پیرسون	

سبک رهبری	۳۰/۲۰	۶/۳۵	۸۶
عمل‌گرا			
رضایت‌مندی	۱۰۴/۶۱	۱۶/۱۸	۸۶
		۰/۶۸۶	۰/۰۰۰

یافته‌های جدول شماره ۳، در بررسی رابطه بین سبک رهبری عمل‌گرا با رضایت‌مندی از دیدگاه کارکنان اداره کل استاندارد استان آذربایجان شرقی نشان می‌دهد که متغیر سبک رهبری عمل‌گرا دارای میانگین (۳۰/۲۰) و انحراف معیار (۶/۳۵) است. همچنین، متغیر رضایت‌مندی دارای میانگین (۱۰۴/۶۱) و انحراف معیار (۱۶/۱۸) است. یافته‌ها همچنین بیانگر این است که ضریب همبستگی سبک رهبری عمل‌گرا با رضایت‌مندی از دیدگاه کارکنان اداره کل استاندارد استان آذربایجان شرقی برابر با  $r = 0/686$  و  $sig = 0/000$  است که در سطح ۹۵ درصد معنی‌دار می‌باشد. لذا، به لحاظ آماری اینطور می‌توان بیان داشت که بین سبک رهبری عمل‌گرا با رضایت‌مندی از دیدگاه کارکنان اداره کل استاندارد استان آذربایجان شرقی رابطه مثبت و معناداری وجود دارد.

**فرضیه سوم:** سبک رهبری عدم‌مداخله‌ای با رضایت شغلی کارکنان اداره کل استاندارد استان آذربایجان شرقی رابطه معنی‌داری دارد.

#### جدول شماره ۴. رابطه بین سبک رهبری عدم‌مداخله‌ای با رضایت‌مندی

متغیرها	میانگین	انحراف	تعداد	ضریب همبستگی	سطح
---------	---------	--------	-------	--------------	-----

معناداری	پیرسون	معیار			
		۸۶	۱/۹۶	۸/۰۵	سبک رهبری
۰/۰۰۰	۰/۴۰۰				عدم مداخله‌ای
		۸۶	۱۶/۱۸	۱۰۴/۶۱	رضایت‌مندی

یافته‌های جدول شماره ۴، در بررسی رابطه بین سبک رهبری عدم مداخله‌ای با رضایت-مندی از دیدگاه کارکنان اداره کل استاندارد استان آذربایجان شرقی نشان می‌دهد که متغیر سبک رهبری عدم مداخله‌ای دارای میانگین (۸/۰۵) و انحراف معیار (۱/۹۶) می‌باشد. همچنین، متغیر رضایت‌مندی دارای میانگین (۱۰۴/۶۱) و انحراف معیار (۱۶/۱۸) است. یافته‌ها همچنین بیانگر این است که ضریب همبستگی سبک رهبری عدم مداخله‌ای با رضایت‌مندی از دیدگاه کارکنان اداره کل استاندارد استان آذربایجان شرقی برابر با  $r = ۰/۴۰۰$  و  $sig = ۰/۰۰۰$  است که در سطح ۹۵ درصد معنی‌دار است. لذا، به لحاظ آماری اینطور می‌توان بیان داشت که بین سبک رهبری عدم مداخله‌ای با رضایت‌مندی از دیدگاه کارکنان اداره کل استاندارد استان آذربایجان شرقی رابطه مثبت و معناداری وجود دارد.

### نتیجه‌گیری

نتایج حاصل از فرضیه کلی تحقیق و در بررسی رابطه بین سبک‌های مدیریتی با رضایت‌مندی از دیدگاه کارکنان اداره کل استاندارد استان آذربایجان شرقی نشان داد که بین سبک‌های مدیریتی با رضایت‌مندی از دیدگاه کارکنان اداره کل استاندارد استان آذربایجان شرقی رابطه مثبت و معناداری وجود دارد. بدین معنی که سبک مدیریتی خوب می‌تواند رضایت‌مندی کارکنان را به همراه داشته باشد که این رضایت‌مندی می‌تواند منجر به



کسب کارایی، اثربخشی و درنهایت بهره‌وری برای سازمان گردد. این نتیجه همسو با نتایج تحقیقات شاهماندی و همکاران (۲۰۱۲)، ابومنصور و همکاران (۲۰۱۲)، هاگک و همکاران (۲۰۱۰)، زیمبات و همکاران (۲۰۱۰) و کارا و همکاران (۲۰۱۴) است. زیمبات و همکاران (۲۰۱۰) در پژوهشی نشان داد که بین سبک‌های مدیریتی مدیران و اثربخشی کارکنان مدارس رابطه مثبت و معناداری وجود دارد. نتایج حاصل از پژوهش کارا و همکاران (۲۰۱۴) نشان داد که سبک مدیریتی مدیران بر بهره‌وری کارکنان تأثیرگذار است. طی قرن اخیر مقوله مدیریت از برقراری روابط کاری صرف بین رئیس و رئوس بسیار فراتر رفته و تدریجاً به یک فرآیند پیچیده تبدیل شده است که عوامل گوناگونی در آن نقش‌آفرینی دارند شناخت این عوامل و نقشی که هر یک از آنها در شکل‌گیری این پدیده ایفا می‌نمایند. موضوع مطالعات و تحقیقات دانشمندان و صاحب‌نظران علم مدیریت قرار گرفته و نظریات مختلفی را باعث شده است. به‌عنوان مثال در تئوری سازمان، مدیر در هدایت سازمان و استفاده از منابع آن و فراهم آوردن زمینه مشارکت سازمانی در مجموعه انسانی تحت تصدی خویش و ایجاد روحیه خلاقیت و ابتکار در کارکنان، استفاده صحیح سازنده از ابزارهای انگیزشی و توجه به پدیده‌های رفتاری کارکنان، اشاعه مسئولیت‌پذیری، فراهم آوردن زمینه‌های رشد برای همکاران خود تأمین نیازهای مادی و روحی آنان، برقراری و توسعه آموزش‌های سیستماتیک به‌منظور ارتقای سطح علمی و اضافی کارکنان و ده‌ها نقش دیگر نقش بسزایی دارد. بی‌تردید الگوی رفتاری مدیر منشأ این نقش‌آفرینی هاست. هراندازه مدیران سازمان‌ها نسبت به رضایت شغلی کارکنان وقوف بیشتری داشته باشند، بهتر می‌توانند با برنامه‌ریزی منطقی علاوه بر افزایش سطح رضایت شغلی آنها موجبات ارتقاء و بهره‌وری سازمان را فراهم آورند. در قلمرو مطالعات انسانی این امر از اهمیت بسزایی

برخوردار است (خزعلی و جووری، ۱۳۹۴).

نتایج حاصل از فرضیه فرعی اول تحقیق و در بررسی رابطه بین سبک رهبری تحول‌گرا با رضایت‌مندی از دیدگاه کارکنان اداره کل استاندارد استان آذربایجان شرقی نشان داد که بین سبک رهبری تحول‌گرا با رضایت‌مندی از دیدگاه کارکنان اداره کل استاندارد استان آذربایجان شرقی رابطه مثبت و معناداری وجود دارد. بدین معنی که سبک رهبری تحول-گرا دارای تأثیرات مثبتی در جهت رضایت‌مندی کارکنان است. سبک رهبری تحول‌گرا در نظریات جدید به‌عنوان یکی از سبک‌های رهبری اثربخش شناخته شده است (نورشاهی، ۱۳۸۸). این نتیجه همسو با نتایج تحقیقات ابومنصور و همکاران (۲۰۱۲)، هاگ و همکاران (۲۰۱۰)، احمدی و بذرافشان (۱۳۹۳) جعفرپور (۱۳۹۳) و خزعلی و جووری (۱۳۹۴)، است. جعفرپور (۱۳۹۳)، نشان داد که سبک رهبری تحول‌گرا بر رضایت شغلی کارکنان تأثیر مثبت دارد علاوه بر این هر چهار مؤلفه انگیزش الهام‌بخش، تحریک ذهنی، نفوذ آرمانی و ملاحظه فردبه‌فرد نیز بر رضایت شغلی کارکنان تأثیر دارد. سبک رهبری مدیران هنگامی اثربخش است که هدایت‌کننده زیردستان باشد و علاوه بر بالا بردن مهارت‌های فراشناختی کارکنان به تعالی سازمان نیز کمک کند. با بالا رفتن سطح مهارت‌های کارکنان از طریق رهبری تحولی، رضایت کارکنان در سازمان بیشتر شده و باعث خشنودی از کار خواهد شد. رهبران تعاملی با ارتباطی که در سازمان با کارکنان خود از نظر کاری دارند باعث افزایش آزادی و استقلال کاری کارکنان می‌شوند که در این صورت کارکنان احساس عدالت و رضایت بیشتری دارند و تلاش بیشتری برای انجام وظایف خود در سازمان می‌کنند پس رهبری تعاملی می‌تواند احساس ارزشمند بودن شغل را در کارکنان ایجاد می‌کند.

نورشاهی (۱۳۸۸)، در پژوهشی به بررسی رابطه پیامدهای رهبری و ابعاد سبک رهبری تحول‌گرا در میان روسای دانشگاه‌ها و مؤسسات آموزش عالی شهر تهران پرداختند. تحلیل داده‌های به دست آمده نشان داد که اکثریت روسای مورد مطالعه در پیامد رهبری تلاش بالاتر از حد انتظار نمره بالا و در دو پیامد، اثربخشی و رضایت‌مندی نمره متوسط اخذ کرده‌اند. همچنین، اکثریت روسای مذکور در بعد تأثیرگذاری ایده آلاینمره بالا، در دو بعد انگیزش الهام‌بخش و برانگیزندگی ذهنی نمره متوسط و در بعد ملاحظه فردی نمره پایین کسب کرده‌اند. بین نمره روسا در همه ابعاد سبک رهبری تحول‌گرا با هر سه پیامد رهبری همبستگی مثبت معنی‌دار مشاهده شد. به‌طور کلی یافته‌های پژوهشی ضرورت تقویت روسا در بعد ملاحظه فردی را نشان می‌دهد. همچنین، یافته‌های پژوهش نشان داد که سبک رهبری تحول‌گرا نقش مؤثری در افزایش رضایت‌مندی و تلاش بالاتر از حد انتظار در میان همکاران روسای مذکور دارد. موغلی (۱۳۸۱) در خصوص الگوی رهبری تحول‌آفرین در سازمان‌های اداری ایران، دریافت که بین رضایت‌مندی، تلاش و تعهد کارکنان و الگوی رهبری تحول‌گرا در سازمان‌های موفق اداری ایران رابطه معنی‌داری وجود دارد.

نتایج حاصل از فرضیه فرعی دوم تحقیق و در بررسی رابطه بین سبک رهبری عمل‌گرا با رضایت‌مندی از دیدگاه کارکنان اداره کل استاندارد استان آذربایجان شرقی نشان داد که بین سبک رهبری عمل‌گرا با رضایت‌مندی از دیدگاه کارکنان اداره کل استاندارد استان آذربایجان شرقی رابطه مثبت و معناداری وجود دارد. بدین معنی که وقتی مدیران از سبک رهبری عمل‌گرا استفاده می‌کنند استفاده از این سبک رهبری منجر به رضایت‌مندی کارکنان می‌شود و نتایج مثبتی را به دنبال دارد.

این سبک از این ایده نشئت می‌گیرد که هنگامی که افراد یک کار را قبول می‌کنند، در حقیقت می‌پذیرند که از مدیر و رهبر خود در آن کار اطاعت کنند. در این سبک منظور از عمل‌گرا بودن، واکنش و پاسخی است (نظیر پاداش و دستمزد) که سازمان در ازای تلاش و انطباق افراد برای انجام وظایف کوتاه‌مدت خود، به آنها می‌دهد. اگر کارهای انجام شده توسط اعضای تیم در حد استانداردهای موردنظر نباشند، رهبر می‌تواند آنها را تنبیه کند. رهبری عمل‌گرا در بسیاری مواقع از موقعیت‌های رهبری کسب‌وکار استفاده می‌شود که مزایایی را به دنبال دارد. به‌عنوان مثال در این سبک رهبری، نقش‌ها و مسئولیت‌های هر کس به‌طور واضح و شفاف مشخص می‌گردند و به دلیل اینکه در رهبری عمل‌گرا، عملکرد افراد بررسی و قضاوت می‌شوند، افرادی که انگیزه‌ی دریافت پاداش - و یا اضافه‌کاری - دارند می‌توانند در چنین فضایی رشد کنند. نقطه‌ضعف این سبک در این است که می‌تواند دلسردکننده و غیراخلاقی نیز باشد و منجر به نرخ بالای تغییر کارمندان گردد. استفاده از این سبک برای کارهای خلاق و دانش‌بنیان مناسب نیست و با محدودیت‌هایی روبه‌رو است و در نتیجه آن اعضای تیم نمی‌توانند کار خاصی برای افزایش رضایت شغلی خود انجام دهند. این نتیجه همسو با نتایج تحقیقات ابومنصور و همکاران (۲۰۱۲)، هاگ و همکاران (۲۰۱۰)، زیمبات و همکاران (۲۰۱۰) و کارا و همکاران (۲۰۱۴)، حیدری موسوی نارنجی (۱۳۹۰) است. بدین معنی که سبک رهبری عمل‌گرا دارای تأثیرات مثبتی در جهت رضایت‌مندی کارکنان است. حیدری موسوی نارنجی (۱۳۹۰) در پژوهشی به بررسی رابطه بین مدیریت مشارکتی و انگیزش شغلی کارکنان سازمان امور مالیاتی استان کرمانشاه پرداختند. نتایج حاصل از تحلیل داده‌ها نشان داد که بین مؤلفه مشارکت در تصمیم‌گیری، روابط انسانی، حاکم بر سازمان، جو سازمانی و انگیزش شغلی کارکنان رابطه معناداری

وجود دارد.

نتایج حاصل از فرضیه فرعی سوم تحقیق و در بررسی رابطه بین سبک رهبری عدم‌مداخله‌ای با رضایت‌مندی از دیدگاه کارکنان اداره کل استاندارد آذربایجان شرقی نشان داد که بین سبک رهبری عدم‌مداخله‌ای با رضایت‌مندی از دیدگاه کارکنان اداره کل استاندارد آذربایجان شرقی رابطه مثبت و معناداری وجود دارد. منظور از رهبری عدم‌مداخله‌گر عدم حضور رهبر یا اجتناب از رهبری کردن است که در واقع در طیف رهبری، غیرفعال‌ترین نوع رهبری به‌شمار می‌آید. در مقابل رهبری مبادله‌ای، حالت عدم‌مداخله‌گری، حالتی کاملاً غیر مبادله‌ای و بی‌تفاوت را نمایان می‌کند و رهبر از تصمیم‌گیری خودداری و مسئولیت‌ها را واگذار می‌کند. سبک رهبری عدم‌مداخله که در آن فرد مسئول، هیچ کاری انجام نمی‌دهد و هیچ راهنمایی یا هدایتی نمی‌کند. این گروه به‌هم‌ریخته و غیر سازنده است. تحقیق لوین منجر به این ایده شد که رهبری و مهارت‌های مرتبط با آن می‌توانند آموزش داده شده و یاد گرفته شوند- که رهبرها به دنیا نمی‌آیند، بلکه ساخته می‌شوند. همچنین این تحقیق تأثیر اعضای تیم روی سبک رهبری یک شخص را متوجه شد که منجر به شروع تحقیقات بیشتری در این زمینه گشت. از دهه‌ی ۱۹۴۰ تا دهه‌ی ۱۹۷۰، محققان روی ویژگی‌های رهبران، مانند مسئولیت‌پذیری، هوش، شرایط و وضعیت زندگی، موفقیت‌ها و ظرفیت تمرکز کردند. تقریباً همه‌ی تحقیقات به یک نتیجه رسیدند: دارا بودن هر کدام از این ویژگی‌ها کافی نیست، اما دانستن اینکه رهبران بزرگ چه ویژگی‌های مشترکی دارند، اثرگذار است، زیرا که سایر رهبرها تلاش می‌کنند این مهارت‌ها را یاد بگیرند و مدیران بهتری شوند.

این نتیجه همسو با نتایج تحقیقات شاهماندی و همکاران (۲۰۱۲)، ابومنصور و همکاران

(۲۰۱۲)، هاگ و همکاران (۲۰۱۰)، زیمبات و همکاران (۲۰۱۰) همخوانی دارد. بدین معنی که سبک رهبری عدم‌مداخله‌ای دارای تأثیرات مثبتی در جهت رضایت‌مندی کارکنان است. البته مقدار معنی‌داری در این سبک با رضایت شغلی کارکنان از دیگر سبک‌ها (سبک‌های رهبری تحول‌گرا و عمل‌گرا) کمتر است.

اگر نیروی انسانی را یکی از مهمترین ارکان ارتقای عملکرد سازمان بدانیم، واضح است که بررسی متغیرهای اثرگذار بر عملکرد آنان تا چه اندازه راهنمای مدیران در بهبود عملکرد سازمان خواهد بود. مدیر، روش یا سبک رهبری خود را با این هدف انتخاب می‌کند که بتواند بیشترین اثربخشی را در سازمان خود داشته باشد. انتخاب شیوه رهبری مناسب می‌تواند موجب بهبود عملکرد رهبر و افزایش رضایت شغلی کارکنان شده و در نهایت تحقق اهداف سازمان را به دنبال داشته باشد. در این راستا موضوعی که اخیراً توجه اکثر محققان فرایند تغییر سازمانی مفید خواهد بود، چراکه شیوه‌های سنتی مدیریت و رهبری در شرایط متحول و پویای امروزی در سازمان‌های امروزی، فاقد اثربخشی لازم است. اثربخشی رهبر و رضایت شغلی کارکنان دو پیامد مهم سبک رهبری بشمار می‌روند. رضایت‌شغلی در مجموع، احساس مطبوع، مثبت و خوشایندی است که فرد از شغل خود دارد. بیش‌تر دانشمندان عوامل اجتماعی، محیط کار و نفس کار را در رضایت شغلی مؤثر می‌دانند. همه نظریه‌های رضایت شغلی به نحوی به تأمین نیازهای افراد، مادی یا روانی، اهمیت می‌دهند و توجه به خواست‌ها و انتظارات شاغل را مهم می‌دانند. مدیر باید بداند که نیروی کار راضی به خاطر کاهش غیبت باعث افزایش بازدهی خواهد شد و شادابی و مسرت را از سازمان به خانه و جامعه منتقل می‌کند. البته نظرات مخالف نیز در این خصوص ارائه شده است که معتقد است رضایت شغلی آنچنان تأثیری در بهره‌وری ندارد. به‌طور کلی، باید متذکر شویم

که رضایت شغلی ناشی از نظام ارتباطی سازمان، به تفاوت‌های موجود بین اینکه فرد چه چیزی را از طریق ارتباطات در سازمان می‌خواهد به دست آورد و چه چیزی را در این فرایند کسب می‌کند، وابسته است.

## منابع

- Abu Mansor, N. N. A. Choon, M. W. Mohamed, A. Ishak, M. S (2012), The Relationship between Management Style and Employees' Well-Being: A Case of Non-Managerial Staffs, *Procedia - Social and Behavioral Sciences*. Vol 40, pp: 521-529.
- Ahmadi, Ebadullah; Bazrafshan, Abbas Ali. (2014), The relationship between management styles and organizational health and job stress of employees. *Quarterly Journal of New Approach in Educational Management*, No. 18, pp. 73-90. (in persian)
- Alwani, Seyed Mehdi. (2011), *public Management*, Tehran: Ney Publishing. (in persian)
- Bakhshaish, Alireza; Azarniyad, Abdullah (2012), The relationship between managers 'management styles and job satisfaction and teachers' mental health, *Quarterly Journal of New Approach in Educational Management*, Third Year No. 1, Marvdasht University. (in persian)
- Bas and Hitler. (1988), *Participation: Its Contradictions, Paradoxes, and Promises*, in C.J. Lammers and G. Széll (Eds.), International Handbook of Participation in Organizations. 1, Oxford: Oxford University Press.
- Decotlis, kochan, Schmidt. (1979), *Science and Human Behavior*, McGraw Hill, p.11.
- Espoker, J. (2007), Predictors of Organizational Commitment in India: Strategic HR Roles, Psychological Empowerment and Organizational Learning Capability, *International Journal of Human Resource Management*, 18(9), pp: 1782-1811.
- George.M. jennifer & Jones. R. Gareth, *Organizational Behavior Understanding and managin (U.S.A.)*, NewYork, ADDISON WESLEY, (1999), P. 74.
- Haq, I. Ul., Ali, A., Azeem M. U., Hijazi, S. T., Qurashi T. M., and Quyyum, A. (2010), Mediation role of employee engagement in creative work process on the relationship of transformational leadership and employee creativity, *European journal of economics, finance and administrative sciences*, Issue 25, pp: 1450-2275.



- Hoy, Wayne; Michelle, Cecil. (2013), *Theory, research and practice in educational management*, Translated by Mir Mohammad Seyed Abbaszadeh, Urmia: Urmia University Press, Sixth edition. (in persian)
- Humphreys J.H. & Einstein W.O. (2003), "Nothing new under the sun: transformational leadership from a historical perspective"; *Management Decision*, 41, 85-95.
- Isabel, o.c. Inocencia, M. (2014), Influence of management style on employee views of corporate reputation, Application to audit firms, *BRQ Business Research Quarterly*, Vol 25, pp: 245-254.
- Kara, D. Uysal, M. Sirgy, M, J. Lee, G. (2014), The effects of leadership style on employee well-being in hospitality, *International Journal of Hospitality Management*, Vol 34, pp: 9-18.
- Khazali. Aniseh; Jvrvy. Behnoush. (2015), Assessing the job satisfaction of employees from the leadership style of managers (Case study: female employees of Al-Zahra University), *Quarterly Journal of Women and Family Studies*, Volume 3, Number 1 - Consecutive Issue 5, p. 126-111. (in persian)
- Koohyar. (2003), The Relationship between Nurses' Leadership Skills and Satisfaction of Nurses Working in Internal Medicine and Surgery Wards of Hospitals affiliated to Shahid Beheshti University of Medical Sciences and Health Services, *Quarterly Journal of Nursing, Midwifery*, Year 13, No. 43, p. 40. (in persian)
- Moghli, Ali (2004), Transformational Leadership and Its Measurement Tool (MLQ), *Journal of Management Studies*, 34 and 44: 112-95. (in persian)
- Mossadegh Rad, Ali Mohammad (2005), Investigating the relationship between leadership styles of managers and the efficiency of university hospitals in Isfahan, *Journal of the Faculty of Administrative Sciences and Economics*, University of Isfahan, Winter, Year 17, No. 4 Pages 27-23. (in persian)
- Nekouei Moghadam, Mahmoud; Shokohi, Iraj; Banshi, Mohammad Reza; Nakhai, Nozar; Afshar, Zahra (2013), Investigating the Relationship between Leadership Style and Job Satisfaction of Health Network Employees in Kerman University of Medical Sciences, *Journal of Health and Development*, Volume. 2, no. 1, p. 73-65. (in persian)

- Nguni. S. & Sleegeves. p. & Denessen, E. (2006), Trans formational and transactional leadership effects on teacher’s job satisfaction, organizational commitment and organizaional citizenship behavior in primary schools, the tanzanian case, *school effective -ness school improvement*, 11 (2), pp: 145 – 177.
- Noorshahi. Nasrin. (2009), A Study of the Relationship between Leadership Outcomes and Dimensions of Transformational Leadership Style among the Heads of Universities and Higher Education Institutions in Tehran, *Journal of Educational Studies and Psychology*, Volume 10, Number 3, pp. 176-163. (in persian)
- Payer, Mohammad Hassan (1995), Educational Management as a Professional Realm, *Quarterly Journal of Management in Education*, Fourth Year, No. 13, pp. 56-46. (in persian)
- Robbins, Stephen; Di Senzo, David. (2006), *Organizational behavior*, Translators: Seyed Mohammad Arabi, Mohammad Ali Hamid Rafiei, Behrooz Asrari Ershad. Tehran: Cultural Research Office Publications, First Edition. (in persian)
- Scratzer, Bruce. (1990), *Study of academic-professional life*, Translated by Tayebbeh Zandipour, Karaj, Nadi Publications, p. 209, (in persian)
- Shafiabadi, Abdullah (1997), *Career and professional guidance*, Tehran, Roshd Publications, p.123. (in persian)
- Shahmandi, E. Silong, A.D. Ismail, I.A. (2012), Level of Competencies, Gender and Leadership Effectiveness in a Research University, *Management Research and Practice*, Vol 4 issue 1 pp: 63-73.
- Wrestlers, Vida; Esfandiari, Atefeh; Salari, Hedayat; Kharazmi, Sufism; Razzaqi Simkani, Khadijeh; The truth of the individual, inspiration, (2015), Investigating the relationship between management style and change skills and innovation of managers of Shiraz teaching hospitals, *Health and Development Quarterly*, Fourth Year, No. 2, pp: 102-113. (in persian)
- Yukl, g. (2002), *Leadership in organization*, 5th ed. Prentice-Hall, Inc, upper soddr river, ng.
- Zembat, R. Kocyigit, S. Tugluk, M.N. & Dogan, H. (2010), The relationship between the effectiveness of preschools and leadership

styles of school managers, *Procedia Social and Behavioral Sciences*,  
Vol, 2 pp: 2269–2276.