

## بررسی تأثیر سیاست‌های سازمانی ادراک شده بر رضایت شغلی و سبک‌های رهبری

تاریخ پذیرش: ۹۵/۰۷/۲۶

تاریخ دریافت: ۹۵/۰۵/۱۸

احمدعلی روح‌الهی<sup>۱</sup>، سیروس اقبال‌پور<sup>۲</sup>، عبدالعلی جلالی<sup>۳</sup>

از صفحه ۵۵ تا ۷۸

### چکیده

سبک رهبری و سیاست‌های سازمانی دو عامل کلیدی برای انجام فعالیت‌های بسیاری از سازمان‌های امروزی، به‌ویژه در حرفه کنترل ترافیک هوایی که درگیر در ایمنی پروازها و جان مسافران است، دارای اهمیت است؛ بنابراین، به نظر می‌رسد می‌توان با اعمال رهبری مؤثر، برای ادراک مثبت کارکنان از سیاست‌های سازمانی و در پی آن گامی مهم در افزایش رضایت شغلی کارکنان برداشت. بر این اساس، پژوهش حاضر با هدف بررسی تأثیر سیاست‌های سازمانی ادراک‌شده بر رضایت شغلی و سبک‌های رهبری در بین کارکنان کنترل ترافیک هوایی فرودگاه‌های نظامی استان تهران انجام شد. پژوهش حاضر از نظر هدف، کاربردی و نحوه گردآوری اطلاعات، توصیفی و از نوع همبستگی است. داده‌های مورد نیاز با استفاده از ابزار پرسش‌نامه و توزیع آن بین ۲۱۰ نفر از کارکنان کنترل ترافیک هوایی فرودگاه‌های استان تهران گردآوری شده است. روایی آن از طریق محتوا و پایایی ابزار مورد استفاده از طریق آلفای کرونباخ مورد بررسی قرار گرفت. برای تجزیه و تحلیل داده‌ها از مدل‌سازی معادلات ساختاری استفاده شده است. نتایج پژوهش نشان داد که رهبری تحول‌آفرین بر رضایت شغلی و رهبری مبادله‌ای بر سیاست‌های سازمانی تأثیر مثبت دارد و فرضیه تأثیر رهبری مبادله‌ای و سیاست‌های سازمانی ادراک‌شده بر رضایت شغلی و رهبری تحول‌آفرین بر سیاست‌های سازمانی ادراک‌شده تأیید نشد.

### کلیدواژه‌ها

رهبری تحول‌آفرین، رهبری مبادله‌ای، سیاست‌های سازمانی ادراک‌شده، رضایت شغلی، کنترل ترافیک هوایی.

۱- مربی عضو هیئت علمی دانشگاه هوایی شهید ستاری.

۲- دانشجوی کارشناسی ارشد، مدیریت دولتی گرایش تحول، دانشگاه آزاد، واحد علوم تحقیقات تهران، ایران. نویسنده

مسئول: sirouseghbalpour@yahoo.com

۳- دانشجوی دکترا علوم راهبردی دانشگاه هوایی شهید ستاری.

## مقدمه

با توجه به اهمیت منابع انسانی در سازمان، ضرورت رهبری صحیح آنان یکی از دغدغه‌های مدیران امروز است. رهبری عنصری مهم برای حیات، رشد، بالندگی یا مرگ سازمان محسوب می‌شود. با توجه به محیط رقابتی و پیچیدگی مهارت‌ها و ارتباطات، توفیق سازمان بدون به‌کار بردن سبک رهبری مناسب مدیران چندان مقدور نیست. نتایج پژوهش‌ها نشان می‌دهد بین رهبری تحول‌آفرین با تعهد کارکنان، رضایت شغلی (گیونز<sup>۱</sup>، ۲۰۰۸؛ به نقل از غلامزاده و خزانه، ۱۳۹۲: ۱۵۹)، بهره‌وری (غلامزاده، ۱۳۹۱: ۳۸)، سطوح پایین استرس شغلی، رضایت رهبر، خلاقیت، هوش عاطفی و رفتار شهروندی سازمانی ارتباط مثبتی وجود دارد (حسینی و همکاران، ۱۳۸۹: ۲۲؛ تسلیمی و همکاران، ۱۳۹۰: ۳۷). رهبری مؤثر با ایجاد کار گروهی و هدایت افراد سبب همسو شدن اهداف کارکنان با اهداف سازمان می‌شود. در نتیجه، افراد از طریق تحقق اهداف سازمانی به اهداف شخصی خود نایل می‌شوند (غلامزاده، ۱۳۹۱: ۴۸).

رضایت شغلی یکی از عمده‌ترین و شاید جنجال‌برانگیزترین مفاهیمی است که در تمامی سطوح مدیریت و منابع انسانی سازمان‌ها اهمیت زیادی پیدا کرده است. رضایت شغلی احساس یک کارمند مبنی بر رضایت در زمینه شغلش است (چن<sup>۲</sup> و همکاران، ۲۰۰۵: ۹۹). امروزه میزان رضایت شغلی کارکنان یکی از شاخص‌های اثربخشی مدیریت و رهبری است و رضایت شغلی بالا نشانگر سازمانی است که خوب رهبری می‌شود (دیویس و نیواستروم<sup>۳</sup>، ۱۹۹۶: ۶۳). پایین بودن رضایت شغلی خود می‌تواند نتایجی نظیر افزایش میزان ترک خدمت، غیبت از کار و حتی کاهش کیفیت خدمات را به دنبال داشته باشد (احسانی و همکاران ۱۳۹۲: ۳۹). ضرورت توجه مدیران به رضایت شغلی کارکنان امری ضروری است؛ چراکه نخست، ممکن است ارتباطی بین رضایت شغلی و بهره‌وری وجود داشته باشد؛ دوم، رضایت شغلی با انصراف و غیبت رابطه‌ای معکوس دارد و سرانجام مدیران، مسئولیتی انسانی دارند تا برای کارمندان خود، شغلی فراهم کنند که چالش‌برانگیز بوده، دارای پاداش درونی و رضایت‌بخش باشد (رابینز<sup>۴</sup>، ۱۳۸۸: ۲۶۵). مطالعات متعدد نشان دادند که افراد در مشاغل و

۱- Guner

۲- Chen

۳- Davis and Newstorm

۴- Rabines

شرایط شغلی بسیار مشابه می‌توانند از نظر رضایت شغلی تفاوت‌های چشم‌گیری با یکدیگر داشته باشند (اسپکتورم<sup>۱</sup>، ۱۹۹۷: ۱۲۴).

رفتارهای سیاسی سازمانی ادراک‌شده<sup>۲</sup> از دیگر متغیرهایی است که تأثیر مهمی در نتایج سازمانی دارد. از آنجایی که رفتارهای سیاسی با فرایندهای رسمی سازمان از قبیل پاداش، فرایند تصمیم‌گیری و بهره‌وری در ارتباط است. مطالعه آن می‌تواند در هر دو سطح سازمانی و فردی مورد توجه قرار گیرد (دهار<sup>۳</sup>، ۲۰۰۹). ادراک از سیاست‌های سازمانی به‌شدت با عدالت و انصاف و در ادامه با رضایت شغلی کارکنان رابطه دارد. به عبارتی، وجود جو عدالت و انصاف، زمینه افزایش رضایت شغلی را فراهم می‌کند. در این بین، رهبری به‌عنوان یکی از عوامل اثرگذار بر ادراک کارکنان از سیاست‌های سازمانی است (فریس<sup>۴</sup> و همکاران، ۱۹۸۲: ۷۲؛ فریس و کاکمار<sup>۵</sup>، ۱۹۸۲: ۱۴۹؛ کاکمار و بارون<sup>۶</sup>، ۱۹۹۹: ۱۶۹)؛ بنابراین، به نظر می‌رسد می‌توان با اعمال رهبری مؤثر، برای کاهش و به حداقل رساندن رفتارهای سیاسی سازمانی و در پی آن گامی مهم در افزایش رضایت شغلی کارکنان برداشت؛ بنابراین، سبک رهبری و سیاست‌های سازمانی دو عامل مهم و عناصری کلیدی برای انجام فعالیت‌های بسیاری از سازمان‌های امروزی، به‌ویژه در حرفه چالش‌برانگیز کنترل ترافیک هوایی که درگیر در ایمنی پروازها و جان مسافران خطوط هوایی است، بسیار دارای اهمیت است. بررسی‌های میدانی نشان می‌دهد که کارکنان جامعه مورد مطالعه از شغل خود رضایت مناسبی نداشته و این امر می‌تواند ایمنی پرواز را به خطر انداخته و دستیابی به اهداف سازمانی را کند کند. از سوی دیگر، بررسی‌های انجام‌شده نشان می‌دهد که پژوهش‌های مختلفی در ارتباط بین سبک‌های مختلف رهبری و متغیرهای گوناگونی همچون تعهد و عملکرد سازمانی انجام گرفته است، لیکن کمتر پژوهش‌ها به مقوله واسطه‌گری سیاست‌های سازمانی در ارتباط بین سبک رهبری و رضایت شغلی پرداخته‌اند. بر این اساس، مطالعه حاضر بر بررسی تأثیر سبک‌های مختلف رهبری بر رضایت شغلی با میانجی‌گری سیاست‌های سازمانی ادراک‌شده تمرکز کرده است. به‌عبارت‌دیگر، پژوهش حاضر به دنبال

---

۱- Spector  
۲- Perceived organizational politics behaviors  
۳- Dehar  
۴- Ferris  
۵- Kakmar  
۶- Baron



پاسخ دادن به این سؤال است که آیا سبک‌های مختلف رهبری - اعم از رهبری تحول‌آفرین و مبادله‌ای - از طریق متغیر میانجی سیاست سازمانی ادراک‌شده توسط کارکنان در نمونه مورد مطالعه تأثیر دارد یا خیر؟

## مبانی نظری پژوهش

### سبک رهبری

رهبری فعالیتی است که برای عملکرد اجتماعی و اثربخشی سازمان‌ها، لازم و ضروری است (باس و رجیو<sup>۱</sup>، ۲۰۰۶: ۲۱۰). اکثر پژوهشگران معتقدند که رهبری را می‌توان به‌عنوان فرایند نفوذ در پیروان و نتایج حاصل از آن که بین رهبر و پیروانش اتفاق می‌افتد، تعریف کرد (چن و همکاران، ۲۰۱۲: ۱۶۹). سبک یا رفتار رهبری عبارت است از فن‌های مورد استفاده برای اعمال نفوذ و جهت دادن فعالیت دیگران. سبک رهبری شخص، الگوی رفتاری است که شخص هنگامی که سعی دارد بر فعالیت دیگران نفوذ کند از خود نشان می‌دهد، آن‌گونه که به چشم دیگران می‌آید (الماسیان و رحیمی‌کیا، ۱۳۹۰: ۷۲). سبک رهبری در سازمان یکی از عواملی است که نقش معناداری را در افزایش یا کُند ساختن علاقه و تعهد افراد به سازمان بازی می‌کند (اوبیورو<sup>۲</sup> و همکاران، ۲۰۱۱: ۱۰۱). در دهه‌های اخیر مطالعات در زمینه رهبری بیشتر بر ارائه سبک‌های خاص رهبری متمرکز بوده‌اند و هرکدام از این مدل‌ها، با توجه به ارزیابی خود از محیط داخلی و محیط بیرونی سازمان‌ها، اعمال و رفتارهای خاصی از رهبری را پیشنهاد می‌کنند. در واقع مطالعات در زمینه رهبری و ارزیابی محیطی سازمان‌ها در دهه‌های اخیر منجر به ارائه نظریه‌های پیشرفته‌ای در این زمینه شده است که مهم‌ترین آنها عبارتند از: رهبری کاریزماتیک، رهبری مبادله‌ای، رهبری تحول‌گرا، رهبری معنوی و رهبری خدمت‌گزار. مطالعات انجام‌شده نشان می‌دهد که این دو سبک از رهبری (تحول‌گرا و مبادله‌ای) توانایی لازم برای پیش‌بینی رفتار کارکنان برای افزایش رضایت شغلی را دارند (ماتزلر و همکاران، ۲۰۰۸).

۱- Bass & Riggio

۲- Obiwuru

## رهبری تحول‌آفرین

پیشرفت‌های اخیر در پیشبرد نظریه‌های رهبری موجب شده است که نظریه‌های رهبری پرجاذبه به سمت رهبری تحول‌آفرین<sup>۱</sup> انتقال یابد (کارک، ۲۰۰۵). مفهوم اولیه رهبری تحول‌آفرین توسط (برنز، ۱۹۷۸) و در نتیجه پژوهش‌های توصیفی او پیرامون رهبران سیاسی مطرح شد و بعدها توسط باس (۱۹۸۵)، بسط و توسعه یافت. از نظر باس، رهبر تحول‌آفرین به فردی گفته می‌شود که پیروان را توانمند می‌سازد، به آنها برای عملکردی فراتر از انتظاراتشان انگیزه می‌دهد و آنها را به جای تعقیب منافع زودگذر شخصی، تشویق به پیروی از اهداف جمعی می‌کند (کارک، ۲۰۰۵: ۱۶۱). طبق نظریه باس، رهبر تحول‌آفرین، مفهومی است که شامل چهار مؤلفه اصلی به شرح زیر است:

- نفوذ آرمانی<sup>۲</sup> (ویژگی‌های آرمانی - رفتارهای آرمانی): نفوذ آرمانی عبارت است از سرافرازی، فرهنگ‌مندی، احترام و وفاداری بی‌چون‌وچرای پیروان به رهبری که حس آرمانی را انتقال می‌دهد. نفوذ آرمانی باعث می‌شود، رهبران تحول‌آفرین به‌عنوان الگوهایی از نقش و الگوی رفتار برای پیروان باشند (موغلی، ۱۳۸۲: ۸۸). در این حالت فرد، خصوصیات رهبر کاریزماتیک را دارد و مورد اعتماد و تحسین زیردستان است، زیردستان او را به‌عنوان یک الگو و مدل می‌شناسند و سعی می‌کنند که همانند او شوند. نفوذ آرمانی شامل ویژگی‌های آرمانی و رفتارهای آرمانی است.
- انگیزش الهام‌بخش<sup>۳</sup>: رهبران تحول‌آفرین با به چالش کشیدن و معنا بخشیدن به کار پیروان خود، به آنها انگیزه می‌دهند. روحیه گروهی با این نوع رهبری ارتقا می‌یابد (باس و رگیو، ۲۰۰۶: ۱۹۹). به‌خصوص این کار توسط نشان دادن همدلی و خوش‌بینی، درگیر کردن پیروان در ارائه چشم‌اندازهای آینده و داشتن انتظارات بالا از آنها انجام می‌شود (باپر<sup>۴</sup> و همکاران، ۲۰۰۲: ۳۶).
- تحریک فرهیختگی<sup>۵</sup>: برانگیختن پیروان به‌وسیله رهبر به‌منظور کشف راه‌حل‌های

۱- Transformational Leadership

۲- Kark

۳- Idealized Influence

۴- Inspirational Motivation

۵- Paper

۶- Intellectual Stimulation



جدید و تفکر مجدد در مورد حل مشکلات سازمانی توسط پیروان است. در واقع رفتار رهبر، چالشی را برای پیروان ایجاد می‌کند که دوباره در مورد کاری که انجام می‌دهند، کوشش و تلاش کنند و در مورد چیزی که می‌تواند انجام یابد، دوباره تفکر کنند (موغلی، ۱۳۸۲: ۸۹).

- حمایت‌های رشددهنده<sup>۱</sup>: رهبر تحول‌آفرین با تک‌تک پیروان رابطه‌ای مجزا برقرار کرده تا نیازها، مهارت‌ها و آرزوهای متفاوت آن‌ها را درک کند (گاموسلوکلو و یلسو<sup>۲</sup>، ۲۰۰۶: ۲۶۹). این رهبران مانند یک مربی یا معلم، عمل کرده و پیوسته پیروان خود را برای نیل به سطوح عالی‌تر ظرفیت خود توسعه می‌دهند (باس و رجویو، ۲۰۰۶: ۲۰).

### رهبری مبادله‌ای

طبق نظر برنز<sup>۳</sup>، رهبری مبادله‌ای مستلزم رابطه رهبر زیرمجموعه است که در آن زیرمجموعه، پاداش مرتبط با عملکرد خود را در ازای انتظارات اعلام‌شده به‌وسیله رهبر دریافت می‌کند. نوع مراوده<sup>۴</sup> این رهبران از طریق پاداش‌های اقتضایی<sup>۴</sup> و مدیریت بر مبنای استثنا<sup>۵</sup> نسبت به زیرمجموعه صورت می‌گیرد (رابینز، ۱۳۸۸: ۱۹۵). پاداش اقتضایی، یعنی اینکه رهبر انواع مختلف پاداش را در قبال تحقق هدف‌های توافق‌شده تأمین می‌کند و بر این اساس پاداش اقتضایی فعال‌ترین رفتار رهبر مبادله‌ای است. در مدیریت بر مبنای استثنا (فعال و منفعل)، رهبر فعال به‌طور ویژه مراقب و در جستجوی پیدا کردن انحراف از اهداف است؛ درحالی‌که رهبر انفعالی منتظر آن است که ببیند چه اتفاقی روی خواهد داد (باس، ۱۹۸۵). بر این اساس رهبری مبادله‌ای برای عملی‌شدن، مبتنی بر کارکردهای دو مؤلفه شامل پاداش‌های اقتضایی و مدیریت بر مبنای استثنا است (باس و اولیوا، ۱۹۹۴). این دسته از رهبران پیروان خود را برای اهداف تعیین‌شده برمی‌انگیزانند. بر اساس این دیدگاه وظیفه عمده رهبری به‌کارگیری پیروان به‌وسیله استفاده از یک سبک رهبری بهتر که با موقعیت تطابق داشته باشد. ادوارد هولاندر

۱- Individual Consideration

۲- Gumusluoglu and İlsev

۳- Burns

۴- contingency reward

۵- Exceptional management

فرآیند رهبری را به‌عنوان رویدادی می‌داند که تعاملات بین رهبران و پیروان در یک محتوای موقعیتی خاص اتفاق می‌افتد. از دیدگاه وی، هسته رهبری در جایی قرار دارد که سه نیروی رهبر، پیرو و موقعیت با یکدیگر دارای نقاط مشترک باشند. هولاندر معتقد است که تنها با شناسایی ویژگی‌های مهم سه نیرو و روش‌هایی که آنها بر روی هم اثر متقابل دارند، می‌توان رهبری را مورد شناسایی قرار داد.

### رضایت شغلی

از نظر (پرایس ۲۰۰۱: ۶۷) رضایت شغلی به‌عنوان احساسات و عواطف ناشی شده از تجربیات کاری کارکنان تعریف شده است. رضایت شغلی عبارت است از حدی از احساسات و نگرش‌های مثبت که افراد نسبت به شغل خود دارند. رضایت شغلی نتیجه ادراک کارکنان است که محتوا و زمینه شغل، آن چیزی را که برای کارمند ارزشمند است، فراهم می‌کند. رضایت شغلی یک حالت احساسی مثبت یا مطبوع است که پیامد ارزیابی شغلی یا تجربه فرد است. از جمله تلاش‌های مدیریت برای حفظ و نگهداری منابع انسانی، کاهش نارضایتی کارکنان، ایجاد رضایت شغلی و سازمانی برای کارکنان است (میرسپاسی، ۱۳۸۹: ۳۲۵). رضایت شغلی، نوعی احساس رضایت و رضایت خاطر فرد از شغل خود در سازمان است که با کار مناسب با استعدادها، میزان موفقیت در شغل، تأمین نیازهای منطقی، شکوفایی استعدادها، پیشرفت شغلی، تجربه‌های موفق و جو سازمانی ارتباط دارد (میرکمالی، ۱۳۸۶). ترک سازمان، اعتراض، اقدام منفی یا وفاداری تا بهبود وضعیت نامساعد، از شیوه‌هایی هستند که کارکنان و اعضای سازمان نارضایتی خود را ابراز می‌کنند (رابینز، ۱۳۸۸: ۳۰۳). مدت‌ها است که رضایت شغلی موضوع پژوهش‌های سازمانی است و اهمیت این موضوع همچنان باقی است (ویگودا<sup>۱</sup>، ۲۰۱۰: ۲۸۲۱).

### سیاست‌های سازمانی

سیاست سازمانی مفهومی بحث‌برانگیز است که در دهه‌های اخیر در ادبیات رفتار سازمانی ظاهر شده است. سیاست یکی از واقعیت‌های حیاتی سازمانی است و همان‌طور که مینتزبرگ (۱۹۸۳)، معتقد است، سازمان‌ها عرصه‌هایی سیاسی هستند. موضوع چگونگی سیاست در سازمان، مورد توجه پژوهشگران رفتار سازمانی قرار گرفته است.



برخی سیاست‌سازمانی را اعمال نفوذ برای نیل به اهدافی که مصوب سازمانی نیست یا دستیابی به اهداف مصوب سازمان از طریق شیوه‌های غیرمصوب موجود در سازمان را سیاسی می‌پندارند (رابینز و جاج، ۲۰۰۷: ۳۵۱). در ادبیات سیاست‌سازمانی، دو دیدگاه متفاوت وجود دارد؛ دیدگاه اول، به سیاست‌سازمانی به‌مثابه فعالیت‌ها و روش‌های نفوذ می‌نگرد و معتقد است سیاست‌سازمانی همان روش‌هایی است که کارکنان برای نفوذ بر دیگران به‌منظور حداکثر کردن نفع شخصی خود به کار می‌گیرند؛ درحالی‌که در دیدگاه دوم، بیشتر به جنبه ادراکی کارکنان از سیاست‌های سازمانی برای اندازه‌گیری میزان سیاسی بودن سازمان در نظر می‌گیرند. صاحب‌نظران و پژوهشگران این دیدگاه معتقدند محیط سیاسی از طریق فعالیت‌های اعضای سازمان شکل می‌گیرد و از طریق خط‌مشی‌ها، عملیات و فرهنگ سازمانی تحت تأثیر قرار می‌گیرد؛ زیرا سازمان‌ها به‌صورت رسمی رفتار سیاسی را تصویب نکرده‌اند و اکثر سازمان‌ها به‌صورت رسمی وجود این مفهوم بی‌قاعده و تفرقه‌انداز را انکار نمی‌کنند؛ بنابراین تنها وسیله منطقی برای اندازه‌گیری این متغیر، به‌واسطه ادراکات اعضای سازمان است (کیپ‌نیس<sup>۱</sup> و همکاران، ۱۹۸۰: ۴۴۵).

ادراکات سیاست‌های سازمان ابتدا توسط لوین (۱۹۳۶)، هنگامی که تفاوت میان ادراکات و واقعیت را بررسی می‌کرد، مطرح شد. او معتقد بود افراد جهان همان‌طور که درک می‌کنند، می‌بینند، نه آن‌طور که واقعاً وجود دارد (گنز و مورای<sup>۲</sup>، ۱۹۸۰: ۳۰۸). پیشنهاد می‌کنند به‌جای اینکه منحصرأ یک حالت عینی برای اندازه‌گیری سیاست سازمان در نظر گرفته شود. در نتیجه این پژوهش در دهه ۱۹۹۰ ادراک سیاست‌ها توسط (ریز و کاجمر<sup>۳</sup>، ۱۹۹۲) پیشنهاد می‌شود.

### سبک‌های رهبری و رضایت شغلی

رهبری مؤثر و رضایت شغلی کارکنان دو عامل مهم و کلیدی در پیشرفت سازمانی محسوب می‌شوند. رهبری توانمند، توانایی جهت‌دهی کارکنان به سمت اهداف سازمانی را دارا بوده و کارکنان را در راستای دستیابی به اهداف از پیش تعیین‌شده، هدایت

۱- Kipnis

۲- Gandz and Murray

۳- Ferris and Kacmar



می‌کند. در مقابل، کارکنانی که سطح بالاتری از رضایت شغلی را ادراک کنند، قادر خواهند بود تا با انگیزه‌ای بیشتر به تحقق اهداف سازمانی کمک کنند (مصدق‌راد یارمحمدیان، ۲۰۰۶). مطالعات بسیاری به بررسی رابطه بین رضایت شغلی و سبک رهبری پرداختند (کروفورد، ۱۹۹۹ و ۲۰۰۱)؛ (ویلیام و هازر، ۱۹۸۶)؛ (بلنکن، ۲۰۱۰)؛ (مهدی‌زاده لواسانی، ۱۳۸۵ به نقل از روح‌الهی و احد مطلق، ۱۳۹۳: ۶۳). یافته‌های پژوهش نشان داد که سبک‌های مختلف رهبری تأثیر به‌سزایی بر رضایت شغلی کارکنان دارد. در حقیقت، سطح سازگاری رهبری با پیروان یکی از عوامل کلیدی در رضایت یا نارضایتی کارکنان از شغل بوده است. پژوهش‌های انجام‌شده توسط مصدق‌راد و یارمحمدیان (۲۰۰۶)، نشان داد افرادی که دارای رضایت شغلی بالاتری هستند، نگرشی شغلی مناسب‌تری به شغل داشته و در نتیجه عملکرد بهتری از خود نشان دادند. به‌باور

آنها که رضایت شغلی توسط عوامل سازمانی مختلفی از جمله حقوق، استقلال کار، امنیت شغلی، انعطاف‌پذیری محل کار، به رهبری تحت تأثیر قرار می‌گیرد. به‌طور خاص، رهبران در سازمان‌ها می‌توانند با اتخاذ سبک رهبری مناسب، رضایت، تعهد و بهره‌وری کارکنان را تحت تأثیر قرار دهند.

بررسی‌های انجام‌شده نشان می‌دهد که میانجی‌های مختلفی در ارتباط بین سبک‌های مختلف رهبری و متغیرهای گوناگونی همچون رضایت شغلی، تعهد و عملکرد سازمانی انجام گرفته است. از جمله این پژوهش‌ها می‌توان به مطالعات انجام‌شده توسط فریس و همکاران<sup>۱</sup> (۱۹۸۹)، اشاره کرد. نتایج نشان داد که رفتارهای مختلف رهبری بر روی ادراک کارکنان از شغل و در نتیجه بر روی نگرش شغلی کارکنان تأثیرگذار خواهد بود؛ بنابراین، ادراک کارکنان از محیط کار همانند رفتارهای سیاسی رهبران ممکن است به‌عنوان متغیر میانجی در ارتباط بین سبک‌های مختلف رهبری و رضایت شغلی مطرح شود. پیلای<sup>۲</sup> و همکاران (۱۹۹۹)، در پژوهش‌هایی به تبیین نقش انواع عدالت سازمانی و تعهد سازمانی در ارتباط بین سبک‌های مختلف رهبری، رضایت شغلی و رفتار شهروندی سازمانی پرداخت. گاتد<sup>۳</sup> (۲۰۰۷) و تالت و همکاران (۲۰۱۳)، نشان دادند که رفتار سیاسی سازمان نقش میانجی‌گری جزئی بین انواع مختلف از سبک‌های رهبری،

۱- Ferris & Rowland

۲- Pillai

۳- Gaat



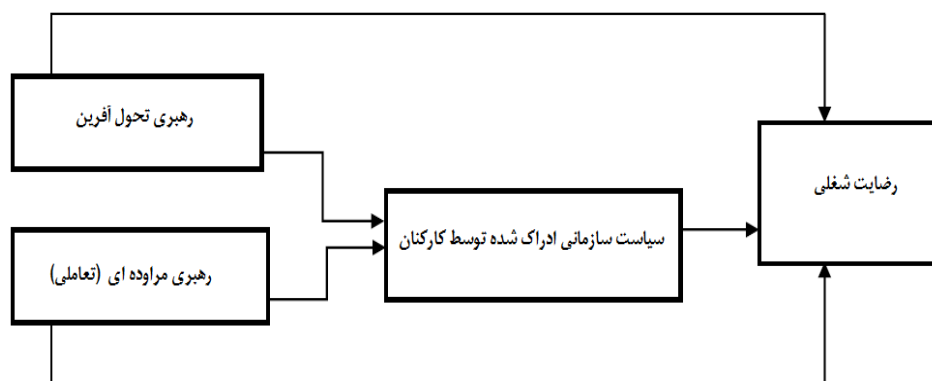
رفتار شهروندی سازمانی، عملکرد سازمانی و تعهد سازمانی کارکنان دارد. کیمیورا (۲۰۱۲)، در پژوهشی به بررسی نقش میانجی رفتارهای سیاسی رهبری در ارتباط بین رهبری مرادده‌ای و رضایت شغلی در ژاپن انجام داد. یافته‌های محقق نشان داد که سبک رهبری مدیران عالی رابطه‌ای مثبت با رضایت شغلی کارکنان از طریق کاهش ادراک کارکنان از رفتاری سیاسی رهبری دارد.

### پیشینه پژوهش

طبق یافته‌های بلنکن (۲۰۱۰)، کارکنانی که سبک رهبری تحولی و مبادله‌ای را تجربه کردند، سطح بالاتری از رضایت شغلی را داشته‌اند. اختری و همکاران (۱۳۸۳)، در پژوهشی به بررسی رابطه‌ی انواع مختلفی از سبک‌های رهبری بر رضایت شغلی کارکنان پرستاری پرداخت. یافته‌های پژوهش نشان داد که رضایت شغلی با انواع مختلف از سبک‌های رهبری تفاوت معناداری دارد. لازم به ذکر است که طبق مطالعات انجام‌شده توسط مهدی‌زاده لواسانی (۱۳۸۵)، در بررسی سبک‌های رهبری و رضایت شغلی بین معلمان، رابطه‌ای معناداری بین این دو متغیر مشاهده نشد. مطالعات گیدینگز<sup>۱</sup> (۲۰۰۵)، نشان می‌دهد که احساس تبعیض و بی‌عدالتی از زمره عوامل اثرگذار بر سلامت روانی و جسمی کارکنان است. ابراهیمی و مشبکی (۱۳۹۱)، در پژوهشی با عنوان بررسی تأثیر ادراک از سیاست‌های سازمانی و حمایت سازمانی در بروز رفتارهای انحرافی نشان دادند که درک سیاست‌های سازمانی تأثیر مثبتی در بروز ابعاد مختلف رفتارهای انحرافی همچون؛ طفره‌روی اینترنتی، رفتارهای مخرب اموال سازمان و همچنین اتلاف وقت و اتلاف منابع سازمان دارد. از سوی دیگر، نتایج بیانگر آن بود که حمایت سازمانی ادراک‌شده، تأثیر منفی در بروز طفره‌روی اینترنتی، رفتارهای مخرب اموال سازمان، همچنین اتلاف وقت و اتلاف منابع سازمان دارد. در این پژوهش هیچ رابطه‌ای بین ادراک از سیاست‌های سازمانی و حمایت سازمانی درک‌شده با پرخاشگری بین کارکنان مشاهده نشده است.

### مدل مفهومی پژوهش

در این پژوهش از مدل ارائه‌شده توسط سلیم (۲۰۱۴)، اقتباس شده است. در این پژوهش رهبری تحولی و مبادله‌ای به‌عنوان متغیرهای مستقل، رضایت شغلی به‌عنوان متغیر وابسته و متغیر سیاست‌های سازمانی بر ادراک‌شده به‌عنوان متغیر میانجی مطرح شد.



شکل شماره (۱): مدل مفهومی پژوهش (سلیم، ۲۰۱۴)

### فرضیه‌های پژوهش

- ۱- رهبری تحول آفرین بر رضایت شغلی کارکنان مراقبت پرواز تأثیر مثبت و معناداری دارد؛
- ۲- رهبری تعاملی بر رضایت شغلی کارکنان مراقبت پرواز تأثیر مثبت و معناداری دارد؛
- ۳- رهبری تحول آفرین بر سیاست سازمانی ادراک‌شده توسط کارکنان مراقبت پرواز تأثیر مثبت و معناداری دارد؛
- ۴- رهبری تعاملی بر سیاست سازمانی ادراک‌شده توسط کارکنان مراقبت پرواز تأثیر مثبت و معناداری دارد؛
- ۵- سیاست سازمانی ادراک‌شده بر رضایت شغلی کارکنان مراقبت پرواز تأثیر مثبت و معناداری دارد.



## روش‌شناسی پژوهش

پژوهش حاضر از نظر هدف کاربردی و از لحاظ نحوه گردآوری اطلاعات توصیفی و از نوع همبستگی و به‌طور مشخص مبتنی بر مدل معادلات ساختاری به شمار می‌آید. ابزار اصلی گردآوری داده‌های پژوهش پرسش‌نامه بود. برای جمع‌آوری داده‌های مرتبط با متغیرهای سبک‌های رهبری - مبادله‌ای و تحولی - از پرسش‌نامه باس و اولیوآ (۱۹۹۷)، که برای هر سبک ۱۰ گویه، رضایت شغلی از پرسش‌نامه اسپکتور (۱۹۹۷)، با ۱۰ گویه و سیاست‌های سازمانی ادراک‌شده از پرسش‌نامه کاکمار و کارلسون (۱۹۹۷) با ۱۰ گویه استفاده شد. در هر پرسش‌نامه از طیف ۵ گزینه‌ای لیکرت (از کاملاً مخالفم = ۱ تا کاملاً موافقم = ۵) استفاده شده است. جامعه آماری پژوهش کلیه کارکنان کنترل ترافیک هوایی فرودگاه‌های استان تهران به تعداد ۴۶۰ نفر بود که تعداد ۲۱۰ نفر آنها به‌عنوان نمونه آماری انتخاب شد.

### روایی و پایایی ابزار اندازه‌گیری داده‌ها

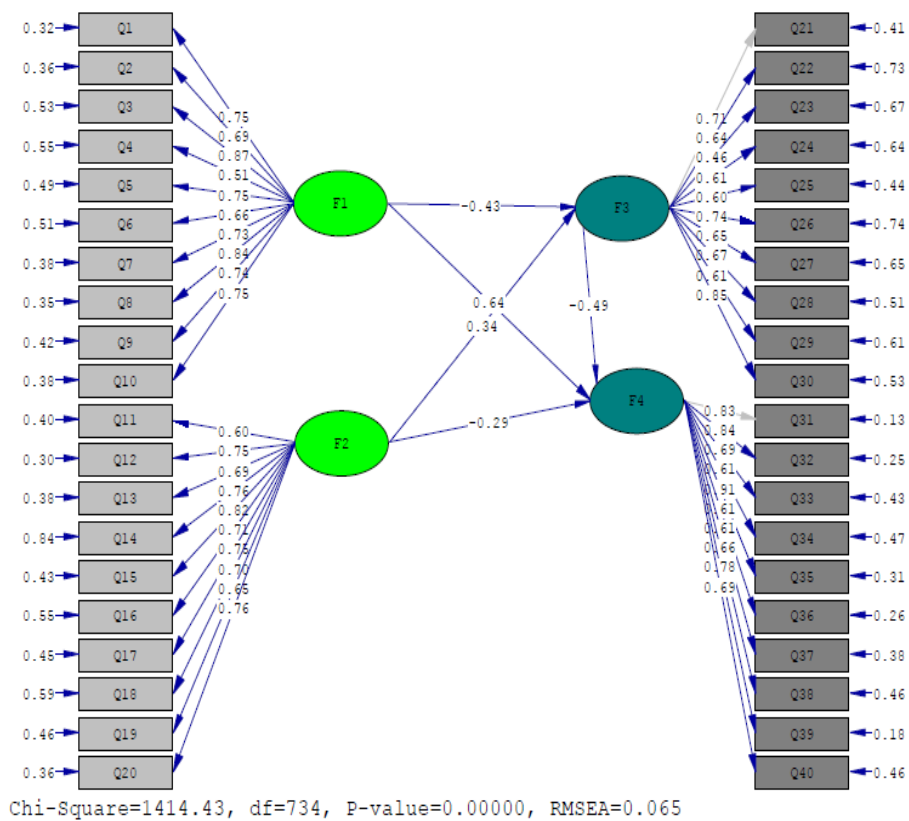
به‌منظور سنجش پایایی، یک نمونه اولیه ۳۰ پرسش‌نامه پیش‌آزمون شد و سپس با استفاده از داده‌های به‌دست‌آمده از پرسش‌نامه، میزان ضریب اعتماد با روش آلفای کرونباخ محاسبه شد که این اعداد در جدول شماره یک، آورده شده است. پایایی کل پرسش‌نامه ۰/۹۰۴ است که نشان می‌دهد پرسش‌نامه از قابلیت اعتماد و به‌عبارت‌دیگر از پایایی لازم برخوردار است. برای تعیین روایی از روایی سازه و محتوا استفاده شد. در این حالت کمیت و کیفیت سؤال‌ها از نظر خبرگان مورد بررسی قرار گرفت. به این منظور پرسش‌نامه در اختیار تعدادی از اساتید دانشگاه قرار گرفت و اصلاحات پیشنهاد شده انجام شد.

جدول شماره (۱): میانگین، انحراف معیار، آلفای کرونباخ و همبستگی متغیرها

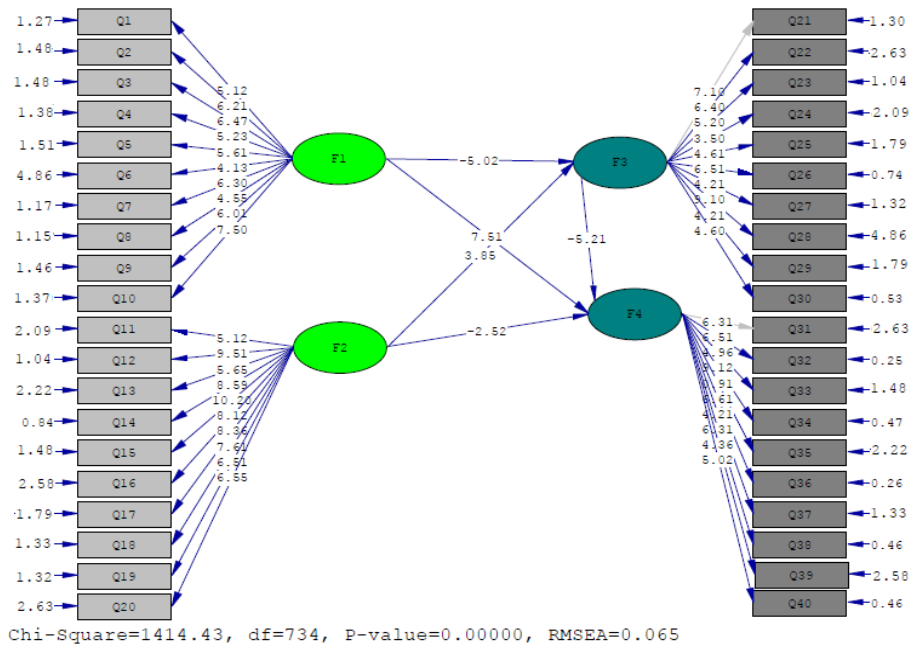
نام متغیر	میانگین	انحراف معیار	مقدار کرونباخ	۱	۲	۳	۴
رهبری تحول‌آفرین	۳/۷	۰/۶۸	۰/۸۹۸	۱			
رهبری مبادله‌ای	۳/۵	۰/۸۵	۰/۸۳۱	۰/۵۱۳	۱		
سیاست سازمانی ادراک‌شده	۳/۷	۰/۸۶	۰/۷۹۸	۰/۶۵۸	۰/۴۷۸	۱	
رضایت شغلی	۳/۶	۰/۷۹	۰/۸۷۵	۰/۶۱۲	۰/۵۶۴	۰/۶۴۵	۱

### یافته‌ها

برای بررسی صحت و وسقم فرضیه‌های پژوهش از روابط علی مبتنی بر مدل‌سازی معادلات ساختاری استفاده شده است. شکل‌های شماره دو و سه، همراه با جدول شماره دو، نتایج آزمون فرضیه پژوهش به روش مدل‌سازی معادلات ساختاری را نشان می‌دهند. شکل شماره دو، نمایانگر ضریب استاندارد و شکل شماره سه، مدل اعداد معناداری، رابطه علی مشاهده‌شده میان متغیرهای پژوهش است.



شکل شماره (۲): الگو در حالت استاندارد



شکل شماره (۳): الگو در حالت ضرایب معناداری

در مرحله بعد برای بررسی برازش متغیرها و مؤلفه‌های آن با داده‌های جمع‌آوری شده از نرم‌افزار لیزرل ۸/۵ استفاده می‌شود. شاخص‌های برازش در جدول شماره دو، نشان داده شده است: شاخص کی‌دو اختلاف میان مدل و داده‌ها را نشان می‌دهد؛ بنابراین هر چه مقدار آن کمتر باشد حاکی از اختلاف کم‌تر بین ماتریس واریانس- کواریانس نمونه و ماتریس واریانس- کواریانس حاصل از مدل است. به دلیل این‌که این شاخص تحت تأثیر تعداد نمونه قرار می‌گیرد؛ بنابراین از تقسیم این شاخص بر درجه آزادی استفاده می‌شود. شاخص میانگین مجذور خطاهای مدل (RMSEA) از شاخص‌های مهم در برازش مدل است. این شاخص بر اساس خطاهای مدل ساخته می‌شود و هر چه کمتر باشد، بهتر است. شاخص نیکویی برازش (GFI) نشان‌دهنده اندازه‌ای از مقدار نسبی واریانس‌ها و کواریانس‌ها است که توسط مدل تعیین می‌شود و هر چه بیشتر باشد بهتر است. شاخص (AGFI) همان نیکویی برازش است که با در نظر گرفتن درجه آزادی تعدیل شده است. شاخص نرم‌شده برازندگی (NFI) یکی دیگر از شاخص‌های برازش مدل است که مقادیر بالای آن بهتر است.

جدول شماره (۲): میزان برازش کلی مدل پژوهش

مقدار مجاز	مقدار	نام پارامتر
کمتر از ۳	۱/۹۲۷	نسبت کای اسکوئر به درجه آزادی
کمتر از ۰/۰۸	۰/۰۶۵	ریشه میانگین مجذور تقریبی خطا (RMSEA)
بالاتر از ۰/۹	۰/۹۵	شاخص برازش غیرنرم (NNFI)
بالاتر از ۰/۹	۰/۹۶	شاخص برازش تطبیقی (CFI)
بالاتر از ۰/۹	۰/۹۷	شاخص برازش افزایشی (IFI)
بالاتر از ۰/۹	۰/۹۵	شاخص برازندگی (GFI)
بالاتر از ۰/۹	۰/۹۱	شاخص برازندگی تعدیل‌یافته (AGFI)

مقایسه میان مقدار شاخص‌ها با حد مجاز در نظر گرفته‌شده برای آنها، نشان‌دهنده برازش مدل در نظر گرفته‌شده برای متغیرها با داده‌های جمع‌آوری‌شده دارد. اکنون با مدل مفهومی پژوهش و با استفاده از مدل‌سازی معادلات ساختاری، به‌طور اخص فن تحلیل مسیر، به بررسی فرضیه‌ها پرداخته می‌شود. تحلیل مسیر فنی است که روابط بین متغیرهای پژوهش را به‌طور هم‌زمان نشان می‌دهد. بدین منظور از نرم‌افزار لیزرل نسخه ۸/۵۰ استفاده شده است. دو خروجی مهم نرم‌افزار، مدل در حالت تخمین استاندارد و مدل در حالت ضرایب معناداری است. در حالت تخمین استاندارد میزان تبیین استاندارد میزان تبیین واریانس هر متغیر توسط متغیرهای وابسته به آن مشخص می‌شود و در خروجی ضرایب معناداری، معنادار بودن روابط متغیرها مشخص می‌شود. اگر ضرایب معناداری (مقدار آماره  $t$ ) بیش از ۱/۹۶ یا کمتر از ۱/۹۶- بود، مقدار واریانس تبیین شده معنادار است. شکل‌های شماره دو و سه، دو خروجی نرم‌افزار را نشان می‌دهند.

همان‌طور که در شکل دو مشاهده می‌شود، میزان تأثیر رهبری تحولی بر سیاست‌های سازمانی ادراک‌شده (۰/۵۳-)، میزان تأثیر رهبری تحولی بر رضایت شغلی (۰/۶۴)، میزان تأثیر رهبری مبادله‌ای بر سیاست‌های سازمانی ادراک‌شده (۰/۳۴) و میزان تأثیر سیاست‌های سازمانی ادراک‌شده بر رضایت شغلی (۰/۴۹-) است.

شکل شماره سه که همان خروجی نرم‌افزار در حالت ضرایب معناداری است، میزان معناداری ضرایب همبستگی روابط مشخص‌شده در شکل قبل را نشان می‌دهد. چنانچه آماره  $t$  به‌دست‌آمده در این خروجی بزرگ‌تر از ۱/۹۶ یا کوچک‌تر از ۱/۹۶- باشد، ضرایب مسیر معنادار هستند و در غیر این‌صورت عدد به‌دست‌آمده برای ضرایب مسیر،



از نظر آماری قابل قبول نیست. با توجه به میزان اثر متغیرها بر یکدیگر و با در نظر گرفتن ضرایب معناداری این روابط، می‌توان به تأیید یا رد فرضیه‌ها پرداخت.

جدول شماره سه، خلاصه‌ای از نتایج را نشان می‌دهد. نتایج ارائه‌شده در جدول شماره سه، نشان‌دهنده اثر مثبت و معنادار رهبری تحولی بر رضایت شغلی و اثر منفی و معناداری رهبری مبادله‌ای بر رضایت شغلی و هم‌چنین اثر منفی و معنادار رهبری تحولی بر سیاست‌های سازمانی ادراک‌شده به همراه با اثر مثبت رهبری مبادله‌ای بر سیاست‌های سازمانی ادراک‌شده است؛ بنابراین این نتایج از فرضیه‌های اول و چهارم پژوهش حمایت و از فرضیه‌های دوم، سوم و پنجم پژوهش حمایت نمی‌کند.

جدول شماره (۳): نتایج آزمون فرضیات پژوهش

نتیجه	معناداری	میزان تأثیر	فرضیه
تأیید	۷/۵۱	۰/۶۴	رهبری تحول‌آفرین رضایت شغلی
رد	-۲/۵۲	-۰/۲۹	رهبری مبادله‌ای رضایت شغلی
رد	-۵/۰۲	-۰/۴۳	رهبری تحول‌آفرین سیاست سازمانی ادراک‌شده
تأیید	۳/۸۵	۰/۳۴	رهبری مبادله‌ای سیاست سازمانی ادراک‌شده
رد	-۵/۵۱	-۰/۴۹	سیاست سازمانی ادراک‌شده رضایت شغلی

### بحث و نتیجه‌گیری

مدیریت و رهبری، همواره به‌عنوان یکی از مهم‌ترین عوامل موفقیت و شکست هر قلمداد شده و مطالعات و تحقیقات فراوانی را به خود اختصاص داده است. به نظر می‌رسد اکثر این مطالعات به بررسی سبک‌های مختلف مدیریت و رهبری و نیز ارتباط آن با متغیرهای مهم سازمانی پرداخته و سعی در روشن کردن نقاط ضعف و قوت هر یک از سبک‌ها از حیث تأثیر بر متغیرهای مذکور کردند. گفتنی است، طی ده سال اخیر، پژوهش پیرامون رهبری تحول‌آفرین و تعامل‌گرا به یک رویکرد مسلط تبدیل شده و عمده پژوهش‌های حوزه مدیریت و رهبری را به خود معطوف داشته است (بس، ۱۹۹۰). از سوی دیگر، در عصر حاضر، زمینه برای ارتقای رضایت شغلی، به‌عنوان یکی از عوامل کلیدی در بهبود عملکرد سازمانی و جلوگیری از بروز مشکل دستیابی به اهداف سازمانی؛ استفاده از نتایج پژوهش‌های دانشگاهی در گسترش مرزهای دانش بشری، به امری لازم و ضروری تبدیل شده است. این در حالی است که وجود برخی



عوامل، برای ارتقای رضایت شغلی و افزایش انگیزه و تعهد در محیط کار مانع ایجاد می‌کنند که شناسایی و رفع آنها اهمیت دارد. در راستای تحقق این مهم، در این پژوهش، تأثیر سبک‌های مختلف رهبری و نقش میانجی سیاست‌های سازمانی برای ارتقای سطح رضایت شغلی مطالعه شد.

در راستای دستیابی به اهداف پژوهش فرضیه‌هایی مطرح و به‌بوتۀ آزمایش گذاشته شد. مرور بر مطالعات انجام‌شده قبلی در این خصوص نشان می‌دهد که سبک‌های مختلف رهبری بر ادراک کارکنان از سیاست‌های سازمانی تأثیرپذیر است که منتج این تأثیرپذیر خود را در رضایت شغلی نمایان می‌سازد. در این پژوهش نیز تلاش شد تا تأثیر متغیرهای مذکور را مورد مطالعه قرار دهد. یافته‌های پژوهش نشان داد که رهبری تحولی تأثیر مثبت و معنادار بر رضایت شغلی دارد. این بدان معناست که رهبران تحولی می‌توانند با به‌کارگیری رفتارهایی انگیزشی، تغییرات روان‌شناختی را در تک‌تک کارکنان القاء کنند. همان‌طور که باس (۱۹۸۵)، بیان داشت، رهبر تحول‌آفرین پیروان را توانمند می‌سازد، به آنها برای عملکردی فراتر از انتظاراتشان انگیزه می‌دهد و آنها را به‌جای تعقیب منافع زودگذر شخصی، تشویق به پیروی از اهداف جمعی می‌کند. از سوی دیگر، وجود رابطه‌ای منفی بین رهبری مبادله‌ای با رضایت شغلی به‌منزله آن است که ارائه پاداش یا تنبیه دستیابی به اهداف سازمانی را تسهیل می‌کنند؛ درحالی‌که انگیزه در این سبک از رهبری کمتر مورد توجه است.

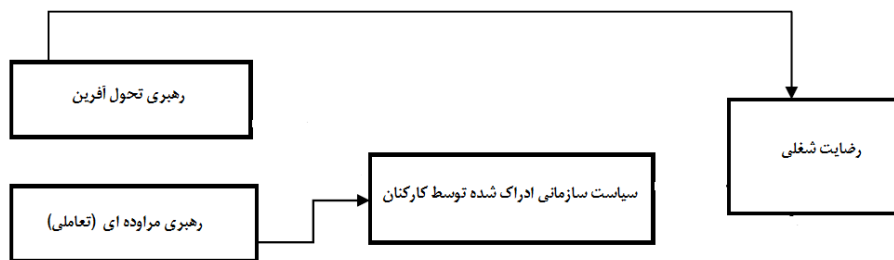
به‌علاوه، تأثیر منفی بین رهبری تحولی سیاست‌های سازمانی ادراک‌شده حاکی از آن است که رهبری تحولی با ایجاد جوی دوستانه و عدالت‌گونه، زمینه لازم برای سیاسی‌کاری را در سازمان کاهش می‌دهد. از سوی دیگر، تأثیرپذیری مثبت رهبری مبادله‌ای نشان از آن دارد که این سبک از رهبری با به‌کارگیری اصول صحیح مذاکره، پرداخت در مقابل کار انجام‌شده و همچنین عدم نیاز به حضور فیزیکی در تمام مراحل کار، زمینه را برای افزایش ادراکات کارکنان از سیاست‌های سازمانی فراهم می‌کند. به همین ترتیب تأثیر منفی سیاست‌های سازمانی ادراک‌شده با رضایت شغلی بیانگر آن است که کارکنان با درک وجود روابط سیاسی در سازمان و وجود جوی بی‌عدالتی و توزیع غیرمنصفانه دستاوردها و ستاده‌های سازمان، موجب تضعیف روحیه کارکنان و تنزل روحیه تلاش و فعالیت در آنان می‌شود و بر اساس اصل برابری کارکنان کمتر احساس



رضایت از شغل خواهند داشت؛ به عبارتی، با بهبود رابطه تبادل اجتماعی دوستانه و در حین حال عادلانه بین کارکنان و رهبران سازمان، به نظر می‌رسد رفتارهای سیاسی در سازمان کاهش یافته که این موضوع به‌خودی‌خود می‌تواند زمینه برای افزایش رضایت شغلی فراهم کند.

بنابراین با عنایت به نتایج پژوهش می‌توان گفت، رهبری تحول‌آفرین توانمندی لازم برای ایجاد محیطی با سیاسی‌کاری کم را دارا است که این محیط، تأثیر مثبتی بر رضایت شغلی کارکنان مراقبت پرواز دارد. از سوی دیگر، با توجه به پژوهش‌های انجام‌شده مبنی بر وجود رابطه‌ای منفی و معنادار بین استرس شغلی و رضایت شغلی در کارکنان مراقبت پرواز (روح‌الهی و احد مطلق، ۱۳۹۳)، (محمدی‌فر و همکاران، ۱۳۸۹)، لازم است تا با تقویت شاخص‌های رضایت شغلی علاوه بر ارتقای سلامت روانی آنان، موجبات علاقه‌مندی به شغل و در نهایت رضایت شغلی آنها را به میزان قابل‌توجهی فراهم کرد. از سوی دیگر کیفیت رهبری مبادله به نحوی است که زمینه بروز رفتار سیاسی در سطح سازمان وجود داشته و این محیط آمادگی لازم را برای کاهش رضایت شغلی کارکنان مراقبت پرواز فراهم می‌کند.

با عنایت به نتایج حاصل از آزمون فرضیه‌های پژوهش می‌توان مدل نهایی تأییدشده را به‌صورت شکل زیر بیان کرد:



شکل شماره (۴): مدل نهایی تأییدشده پژوهش

## پیشنهادات

با توجه به اهمیت فوق‌العاده شغل مراقبان پرواز، وابسته بودن ایمنی پروازها و جان هزاران مسافر خطوط هوایی به عملکرد دقیق و مناسب آنها و با توجه به تأثیر مثبت سبک رهبری تحولی بر رضایت شغلی موارد ذیل پیشنهاد می‌شود:

- از آنجایی که انگیزش الهامی و تحریک فکری، از ابعاد سبک رهبری تحول‌آفرین است، رهبران سازمان مورد مطالعه برای تحقق اهداف، تأمین و پشتیبانی از منابع، کسب موفقیت، جهت دادن به تلاش‌های افراد و فعالیت‌های سازمانی، ایجاد انسجام بین اعضا از طریق ایجاد اهداف مشترک و آرزوهای مشترک و مقاصد فراگیر متحد، هدایت نیروهای بالقوه و بالفعل برای ایجاد هم‌افزایی و ایجاد چالش و هیجان در کارکنان، باید تعریف دقیقی از مأموریت و تصویر روشنی از آینده یا چشم‌انداز سازمان داشته باشند و در این راستا اهداف و راهبردهای مشخصی تعیین کنند تا با اولویت‌بندی تخصیص منابع و بهره‌گیری از امکانات و فرصت‌ها از بروز بحران‌های احتمالی و ائتلاف منابع جلوگیری کنند.
- برای کسب مهارت در زمینه تحریک پیروان به‌منظور تأمین هدف‌های سازمانی، تحقق بخشیدن به انتظارات پیروان، ایجاد کشش احساسی در پیروان، ایجاد رابطه قوی و انگیزشی با کارکنان، بالا بردن نفوذ در میان پیروان از طریق درک متقابل و ایجاد احترام و وفاداری بی‌چون‌وچرا، برگزاری دوره‌های آموزشی هوش هیجانی راه‌کارهایی مؤثرند.
- با توجه به اینکه یکی از ابعاد سبک رهبری تحول‌آفرین ملاحظات فردی است، در راستای ایفای نقش مربیگری خود، توصیه می‌شود، کارکنان را تشویق کنند و به‌جای توجه به نقاط ضعف، بر نقاط قوت خود متمرکز شوند و برای تقویت نقاط قوت کارکنان و شکوفایی استعداد آنان سرمایه‌گذاری کنند و به آنان نسبت به عملکردشان بازخورد مؤثر دهند و در تعامل با آنها فنون شنود مؤثر را به کار گیرند. آنها را در فرایند تصمیم‌گیری شرکت دهند تا باعث ایجاد انگیزه بیشتر برای بهتر انجام دادن کارها شوند و باعث شوند کارکنان به نتیجه کار تیمی متعهد بمانند.



## منابع

- احسانی، مریم؛ صداقتی، مریم؛ قنبری، عاطف (۱۳۹۳). بررسی ارتباط بین سبک‌های رهبری سرپرستاران با رضایت شغلی پرستاران شاغل در بخش‌های داخلی و جراحی بیمارستان‌های وابسته به دانشگاه آزاد اسلامی واحد تنکابن. مجله آموزش و اخلاق در پرستاری، ۱(۱): ۱۴-۲۰.
- اسپکتور، پل (۱۳۸۷). روان‌شناسی صنعتی و سازمانی. ترجمه شهناز محمدی، چاپ اول، تهران: انتشارات ارسباران.
- تسلیمی، محمد سعید؛ بازرگان، عباس؛ موسی‌خانی، محمد؛ الوداری، حسن (۱۳۹۰). تدوین الگوی توسعه رهبری تحولی در دانشگاه کشور در راستای تعدیل بیگانگی شغلی. نشریه مدیریت دولتی، ۳(۸)، ۳۸-۱۹.
- حسینی، فرشید؛ رایج، حمزه؛ استیری، مهرداد؛ شریفی، سید مهدی (۱۳۸۹). بررسی ارتباط بین فرهنگ سازمانی و سبک‌های رهبری تحول‌آفرین و مبادله رهبر- پیرو. نشریه مدیریت دولت، ۲(۳)، ۷۲-۵۴.
- رابینز، استیفن (۱۳۸۱). رفتار سازمانی. ترجمه علی پارسیان و سیدمحمد اعرابی، تهران: دفتر پژوهش‌های فرهنگی.
- روح‌الهی، احمدعلی؛ احمدمطلق، احسان (۱۳۹۳). استرس شغلی کارکنان مراقبت پرواز. فصلنامه علمی پژوهشی ابن‌سینا، ۱۶ (۱)، ۴۶.
- غلامزاده، داریوش (۱۳۹۱). رهبری. تهران: انتشارات ترمه.
- غلامزاده، داریوش؛ تحویل‌دار، خزانه (۱۳۹۲). رابطه بین سبک‌های رهبری. سلامت سازمانی و اجحاف، مدیریت دولتی، ۵(۴). ۱۷۴-۱۵۷.
- الماسیان، آناهیتا؛ رحیمی‌کیا، امین (۱۳۹۰). بررسی رابطه سبک رهبری مدیران و فرسودگی شغلی کارکنان ستادی دانشگاه علوم پزشکی لرستان. مجله یافته، شماره ۱۴: ۶۹-۷۹.
- موغلی، علیرضا (۱۳۸۲). طراحی الگوی رهبری تحول‌آفرین در سازمانهای اداری ایران، دانش مدیریت. شماره ۶: ۱۰۰-۷۷.
- میرکمالی، محمد؛ چوپانی، حیدر (۱۳۹۰). رابطه بین رهبری تحول‌آفرین با گرایش به نوآوری سازمانی در یک شرکت بیمه‌ای. پژوهش‌نامه بیمه (صنعت بیمه سابق)، ۲(۲۳): ۱۸۵-۱۸۵.
- الوانی، مهدی؛ پورعزت، عزت‌الله (۱۳۸۲). عدالت اجتماعی، شالوده توسعه پایدار، کمال مدیریت. دانشکده مدیریت، دانشگاه شهید بهشتی، شماره ۲-۳(۱۲): ۱۷-۲۸.

- Akhtary Shojaee A, Nazary A.R, Vahidy R. (۲۰۰۵). [Leadership Styles Of Managers And Its Relationship With Nurses Job Satisfaction In Hospitals of Tabriz Medical Science University]. Hakim J. ۷(۴). ۲۰-۲۴.
- Bass B. (۱۹۸۵); Leadership And Performance Beyond Expectations; New York: Free Press.
- Bass B.M, Avolio B.J. (۱۹۹۴); The Implications Of Transactional And Transformational Leadership For Individual, Team And Organizational Development. Research in organizational Change and Development.
- Bass, B. M. (۱۹۸۵). Leadership And Performance Beyond Expectations. New York: Free Press.
- Bass, B. M, & Avolio, B. J. (۱۹۹۳). Transformational Leadership: A Response To Critiques. In M. M. Chemmers, & R. Ammons, Leadership theory and research: Perspectives and directions (pp. ۴۹-۸۰). Los Angeles: San Diego: Academic Press.
- Bass, B. M, & Riggio, R. E. (۲۰۰۶). Transformational Leadership, Mahwah, New Jersey, Lawrence Erlbaum Associates.
- Bass, B.M. (۱۹۹۰). From Transactional To Transformational Leadership: Learning To Share The Vision. Organizational Dynamics, ۱۸ (۳), ۱۹-۳۱.
- Blankenship S. (۲۰۱۰). The Consequences Of Transformational Leadership And/Or Transactional Leadership In Relationship To Job Satisfaction And Organizational Commitment For Active Duty Women Serving In The Air Force Medical Service. Unpublished doctoral dissertation, University of Nova Southeastern United States- Florida.
- Blau, P. M. (۱۹۶۴). Power and Exchange in Social Life. New York, NY: Wiley.
- Chen, H. C, Beck, S. L, & Amos, L. K. (۲۰۰۵). Leadership Styles And Nursing Faculty Job Satisfaction In Taiwan. Journal of Nursing Scholarship, ۳۷(۴), ۳۷۴-۳۸۰.
- Chen, Y.G. And Cheng, J.N, (۲۰۱۲). The Relationships Among Recruitment Channels, Understanding Of Perspective Job, Job Performance And Turnover Intention Among Taiwanese Kindergarten Teachers. Social Behavior & Personality: An International Journal, Vol. ۴۰ No. ۱, pp. ۹۳-۱۰۳.
- Clabaugh, C.A, Monroe, G.S, & Soutar, G.N. (۲۰۰۰). Supervisory Factors Affecting Job Satisfaction In Public Accounting Firms. Australian Accounting Review, Vol. ۱۰, No. ۱, pp. ۶۵-۷۲.
- Davis K, Newstrom JW. (۱۹۹۶). Human Behavior At Work. Trans. Toosi M. Tehran: Government Manag Educ.

- Deckop, J. R, Cirka, C. C, & Andersson, L. M. (۲۰۰۳). Doing unto Others: The Reciprocity Of Helping Behavior In Organizations. *Journal of Business Ethics*, ۴۷(۲): ۱۰۱-۱۱۳.
- Demir. C, Ozaltin. H, Celik Y.( ۲۰۰۲). Determining The Level Of Job Satisfaction Of Nurses Working At Turkish Military Forces Hospitals. *Mil Med*; ۱۶۷(۵):۴۰۲-۴۰۵.
- Dhar, R. (۲۰۰۹). Living With Organizational Politics: An Exploration Of Employee's Behavior International. *Journal of Management and Innovation*, ۳۷-۵۶.
- Ferris, G. R, Russ, G. S, & Fandt, P. M. (۱۹۸۹). Politics in Organizations. In R. A. Giacalone, & P. Rosenfeld, *Impression Management Inorganizations*. Erlbaum, Hillsdale, NJ(۱):۱۴۳-۱۷۰.
- Gadot, E. V. (۲۰۰۷). Leadership Style, Organizational Politics, And Employees' Performance: An Empirical Examination Of Two Competing Models. *Leadership Style*, ۳۶ (۵), ۶۶۱-۶۸۳.
- Ghasemi B. (۲۰۰۳). *Theories Of Organizational Behavior*. Tehran: Hayat.
- Giddings LS. (۲۰۰۵). Health Disparities, Social Injustice, And The Culture Of Nursing. *Nursing Research*; ۵۴(۵):۳۰۴-۳۱۲.
- Greenslade JH, Jimmieson NL. (۲۰۱۱). Organizational Factors Impacting On Patient Satisfaction: A Cross Sectional Examination Of Service Climate And Linkages To Nurses' Effort And Performance. *Int J Nurs Stud*; ۴۸(۱۰): ۱۱۸۸-۹۸.
- Gumusluoglu, Lale & Arzu İlsev, (۲۰۰۹). Transformational Leadership And Organizational Innovation: The Roles of Internal and External Support for Innovation. *Journal of Product Innovation Management*, Vol. ۲۶: ۲۶۴-۲۷۷.
- Huang, J-H, Jin, B-H, & Yang, C. (۲۰۰۴). Satisfaction With Business-To-Employee Benefit Systems And Organizational Citizenship Behavior. *International Journal of Manpower*, ۲۵(۲):۱-۱۲.
- Kacmar, K. M, & Baron, R. A. (۱۹۹۹). Organizational Politics: The State Of The Field Links To Related Processes, And An Agenda For Future Research. *Research in Personnel and Human Resources Management*, ۱۷, ۱-۳۹.
- Kacmar, K. M, & Carlson, D. S. (۱۹۹۷). Further Validation Of The Perceptions Of Politics Scale (POPS): A Multiple Sample Investigation. *Journal of management*, ۲۳: ۶۲۷-۶۳۵.



- Kark, J. (۲۰۰۵). The Transformational Leader. Who Is (S)he? A Feminist Perspective. *Journal of Organizational Change Management*, Vol. ۱۷, No. ۲.
- Kimura, T. (۲۰۱۲). Transformational Leadership And Job Satisfaction: The Mediating Effects Of Perceptions Of Politics And Market Orientation In The Japanese Context. *Int. Journal of Business Science and Applied Management*, ۷ (۱): ۳۰-۴۲.
- Kipnis, D; Schmidl, S. M; Wikinson, I. (۱۹۸۰). Intraorganizational influence tactics: exploration in getting one's way, *journal of applied psychology*, ۶۵, ۴۴۰-۴۵۲.
- Lawson RB, Shen Z. (۱۹۹۸). *Organization Psychology. Foundations And Applications*. New York: Oxford Univ Press;
- Matzler, Kurt. Renzo, Birgit (۲۰۰۷). Assessing Asymmetric Effects In The Formation Of Employee Satisfaction. *Tourism Management*, ۲۸(۴): ۱۰۹۳-۱۱۰۳.
- Mehdy, Z; Tavasany, M. (۲۰۰۵). The Relationship Between Managers Leadership Style (Based On Fidler Theory) And Teachers Job Satisfaction In Noshahr Schools. Unpublished masters' thesis, Tehran, Shahid Beheshty University.
- Mintzberg, H. (۱۹۸۳). *Power In And Around Organizations*. Prentice Hall, Eaglewood Cliffs, N.J.
- Moghimy, M. (۲۰۰۶). *Organization And Management By Reaserch*. ۵th ed. Tehran: Termeh.
- Mohammadfam I, Bahrami AAR, Golmohammadi R, Fatemi F, Mahjoub H. (۲۰۰۹). The Relationship Between Job Stress And Occupational Accidents In An Automobile Manufacturing Company. *Journal of Kermanshah University of Medical Sciences (Behbood)*. ۱۳(۲):۱۳۵-۱۴۳.
- Obiwuru, T. C, Okwu, A. T, Akpa, V. O, Nwankwere, I. A, (۲۰۱۱). Effects Of Leadership Style On Organizational Performance: A Survey Of Selected Small Scale Enterprises In Ikosi-Ketu Council Development Area Of Lagos State, Nigeria. *Australian Journal Of Business And Management Research*, ۱(۷): ۱۰۰-۱۱۱.
- Pierce, J. L, O'driscoll, M, & Coghlan, A. (۲۰۰۴). Work Environment Structure And Psychological Ownership: The Mediating Effects Of Control. *Journal of Social Psychology*, ۱۴۴(۵): ۵۰۷-۵۱۵.
- Pillai, R, Schriesheim, C. A, & Williams, E. S. (۱۹۹۹). Fairness Perceptions And Trust As Mediator For Transformational And Transactional Leadership: a two-sample study. *Journal of Management*, ۲۵ (۶): ۸۹۷-۹۳۳.

- Poper, M, Mayseless, O. ; Castelnovo, O. (۲۰۰۰). Transformational Leadership And Attachment. Leadership Quarterly, Vol. ۱۱, No. ۲.
- Rezaian, A. (۲۰۰۶). Anticipatory And Organizational justice: Advanced Organizational Behavior Management. Tehran: Samt.
- Robb, C. A. (۲۰۱۱). The Impact of Leadership on Organizational Politics.
- Robbins, S.P.; Judge, T. (۲۰۰۷). Organizational Behavior (۱۲ Editions). Prentice hall of India.
- Spector, P. (۱۹۹۷). Job Satisfaction: Application, Assessment, Cause And Consequences. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Talat, I, Rehman, S, & Ahmed, I. (۲۰۱۳). Investigating The Mediating Role Of Organizational Politics Between Leadership Style And Followers. behavioral outcomes. Business Strategy Series, ۱۴ (۲/۳), ۸۰ - ۹۶.
- Vigoda-gadot, E. (۲۰۱۰). Organizational Politics And Job Outcomes: The Moderating Effect Of Trust And Social Support. Journal of Applied Social Psychology, ۴۰(۱۱), ۲۸۲۹-۲۸۶۱.
- Vroom, V.H. (۱۹۶۴). Work And Motivation. New York, NY: Wiley.
- Williams, L.J, & Hazer, J.T. (۱۹۸۶). Antecedents And Consequence Of Satisfaction And Commitment In Turnover Models: A Reanalysis Using Latent Variable Structural Equation Models. Journal of Applied Psychology, Vol. ۷۱, : ۲۱۹-۲۳۱.