

رابطه بین شیوه های مدیریتی، حمایت سازمانی ادراک شده و تعهد سازمانی با رضایت شغلی مدیران (مطالعه موردی مدیران دبیرستان های شهر قرچک)

حدیجه ندری، دانشگاه آزاد اسلامی واحد رودهن، باشگاه پژوهشگران جوان و نخبگان، رودهن، ایران
زهرا عرب سالاری، کارشناس مشاوره، دانشگاه فرهنگیان، پردیس آیت اله طالقانی، قم، ایران.
هانیه بدیعی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد رودهن، باشگاه پژوهشگران جوان و نخبگان، رودهن، ایران.
جمال عاشوری،^۱ دکتری روان شناسی، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد اصفهان (خوراسگان)، گروه روانشناسی، اصفهان، ایران

تاریخ پذیرش: ۹۳/۱۲/۱

تاریخ وصول: ۹۳/۳/۳

چکیده

این پژوهش با هدف بررسی رابطه بین شیوه های مدیریتی، حمایت سازمانی ادراک شده و تعهد سازمانی با رضایت شغلی مدیران انجام شد. جامعه آماری این پژوهش شامل همه مدیران دبیرستان های شهر قرچک بودند. برای انجام این پژوهش ۱۳۰ مدیر به روش نمونه گیری تصادفی ساده انتخاب شدند. همه آنها پرسشنامه چند عاملی شیوه های مدیریت (بس و آوولیو، ۱۹۹۵)، پرسشنامه حمایت سازمانی ادراک شده (آیزنبرگر و همکاران، ۱۹۸۶)، پرسشنامه تعهد سازمانی (آلن و مایر، ۱۹۹۷) و پرسشنامه رضایت شغلی هرزبرگ (دانت و همکاران، ۱۹۶۶) را تکمیل کردند. یافته ها نشان داد که میان شیوه مدیریت تحول آفرین، شیوه مدیریت تبادلی، حمایت سازمانی ادراک شده و تعهد عاطفی با رضایت شغلی رابطه مثبت و معنادار وجود داشت ($P < 0/01$). حمایت سازمانی ادراک شده، شیوه مدیریت تبادلی و تعهد عاطفی در یک مدل پیش بین توانستند حدود ۵۵ درصد از واریانس رضایت شغلی را پیش بینی کنند و نیز سهم حمایت سازمانی ادراک شده در پیش بینی رضایت شغلی بیش از سایر متغیرها بود. با توجه به یافته های پژوهش حاضر حمایت سازمانی ادراک شده، شیوه مدیریت تبادلی و تعهد عاطفی مهمترین پیش بینی کننده های رضایت شغلی بودند. بنابراین به مدیران ارشد، برنامه ریزان، درمانگران و مشاوران پیشنهاد می شود تا به نشانه های متغیرهای مذکور توجه کرده و بر اساس آنها برنامه هایی را برای بهبود رضایت شغلی مدیران طراحی کنند.

کلیدواژه ها: شیوه های مدیریتی، حمایت سازمانی ادراک شده، تعهد سازمانی، رضایت شغلی، مدیران

مقدمه

امروزه سازمان آموزش و پرورش گسترش زیادی پیدا کرده است. پیامد این رشد روزافزون تبدیل این سازمان به سازمان بزرگی است که با تعداد زیادی از دانش آموزان سروکار دارد و مدیران بسیاری این سازمان را در سطح خرد و کلان اداره می کنند. ثمربخشی فعالیت های چنین سازمانی مستلزم هدایت مدیران لایقی است که به این نظام احساس تعهد می کنند و از بودن در این سازمان احساس رضایت می کنند. عوامل بسیاری باعث ثمربخشی فعالیت های این سازمان می شود که یکی از مهمترین این عوامل رضایت شغلی مدیران است. هنگامی که مدیران برای نیروی انسانی خود ارزش قائل هستند، نیروی انسانی آنها حداکثر تلاش خود را در تحقق هدف های این سازمان انجام می دهند (امین بیدختی و صالح پور، ۱۳۸۶). مهمترین عواملی که رضایت شغلی^۱ مدیران را پیش بینی می کند شامل شیوه های مدیریتی^۲، حمایت سازمانی ادراک شده^۳ و تعهد سازمانی^۴ است.

رضایت شغلی نشان دهنده رابطه توقعات انسان با پاداش هایی است که کار برای او فراهم می کند. رضایت شغلی را به عنوان یک وضعیت خوشایند ناشی از شغل فرد و تجربه شغلی فردی تعریف می کند. رضایت شغلی به نگرش کلی فرد درباره شغلش گفته می شود و کسی که رضایت شغلی بالایی دارد، به کار خود نگرش مثبتی دارد. در مقابل کسی که رضایت شغلی پایینی دارد، نگرش وی به کارش منفی است (آلتیناک^۵، ۲۰۱۱). رضایت شغلی مریبان همواره مسأله بسیار مهمی برای مدیران سازمان ها بوده است. زیرا معمولاً عدم رضایت شغلی به غیبت، کاهش کارایی، ترک خدمت و بیماری های جسمانی و روانی می انجامد (نکویی مقدم، شکوهی، بانسی، نخعی و افشار، ۱۳۹۲).

یکی از عواملی که می تواند رضایت شغلی را پیش بینی کند، شیوه های مدیریتی است. مدارس در صورتی می توانند به اهداف خود نائل شوند که سیستم مدیریتی صحیحی بر آنها حکمفرما باشد. مدیر شایسته مدیری است که به وظایف خویش و به علوم و فنون حرفه ای خود تسلط کافی داشته باشد. از جمله مهمترین اطلاعات که می تواند مدیر را در جهت رسیدن به اهداف عالی یاری نماید، علوم مربوط به نحوه رفتار با کارکنان و دانش آموزان و مدیریت آنان است. زیرا مدیریت افراد از وظایف کلیدی و مهم مدیران است. هر مدیری در انجام وظایف اصلی خود به شیوه ای رفتار می نماید که ممکن است با شیوه مدیران دیگر دارای تفاوت هایی باشد. به این نوع الگوهای رفتاری پایدار که مدیران هنگام کار کردن با دیگران آن را به کار می برند، شیوه های مدیریتی گفته می شود (لاک و کرافورد^۶، ۲۰۰۴). یکی از جدیدترین تقسیم بندی های شیوه های مدیریتی بر اساس تئوری های شخصیتی، شیوه های تحول آفرین، تبادل و عدم مداخله گر است. مفهوم اولیه مدیریت تحول آفرین توسط برنز^۷ در سال ۱۹۷۸ مطرح شد و سپس برنارد بس^۸ (۱۹۸۵) بر پایه نظر وی، نظریه جدید مدیریت تحول آفرین را مطرح کرد (دنيس و بوکارنی^۹، ۲۰۰۵).

مدیران تحول آفرین دارای اعتماد به نفس و اطمینان خاطر بوده و با درک تفاوت ها قادر به انتقال این اعتماد و اطمینان به زیردستان هستند، آنها با استفاده مثبت از قدرت و نفوذ و با مشارکت زیردستان در انجام امور زمینه تحقق اهداف فردی، گروهی و سازمانی را فراهم می سازند، آنان توانایی برقراری ارتباط موثر و هدایت زیردستان را دارند و ضمن استحکام

1. Job Satisfaction

3. Perceived Organizational Support

5. Altinok

7. Burns

9. Dennis & Bocarnea

2. Management method

4. Organizational Commitment

6. Lok & Crawford

8. Bernard Bass

شخصیت به وعده خود عمل می کنند و در نهایت آنها علاقه مند به ریسک های به جا و ایجاد فرصت هستند، اما زمان و انرژی زیادی صرف ریسک کردن بی مورد نمی کنند. مدیران تبدالی در حالی که سعی دارند پایین ترین نیازهای پیروان را برآورده سازند، ویژگی های بی حرکتی، جذب خود شدن و کنترل داشتن به زیردستان را نیز دارند. همچنین آنها ضمن ارتباط با زیردستان تلاش می کنند قبل از مواجهه با مشکلات مداخله کنند و با پیش بینی خطرات و کاهش آنها استحکام و یگانگی زیردستان خود را افزایش دهند. مدیران عدم مداخله گر زیردستان خود را تشویق به فعالیت نمی کنند و هیچ تلاشی در جهت تشخیص نیازهای زیردستان انجام نمی دهند. در این شیوه مدیر با زیردستان ارتباطی ندارد و در صورتی که انحراف یا اشتباهی صورت گیرد خود را از آن مبرا می کنند (باربوتو و ژو^۱، ۲۰۰۶). پژوهش های بسیاری در زمینه ارتباط شیوه های مدیریتی و رضایت شغلی انجام شده است. به طور خلاصه پژوهش ها نشان دادند که شیوه مدیریتی تحول آفرین و تبدالی با رضایت شغلی رابطه مثبت و معناداری دارند و شیوه مدیریتی عدم مداخله گر با رضایت شغلی رابطه معناداری ندارد (هو^۲، ۲۰۰۵؛ فرد، بانی، پنگ و جان^۳، ۲۰۰۵؛ بریوکس^۴، ۲۰۰۹؛ یانگ^۵، ۲۰۰۹؛ هندسام^۶، ۲۰۰۹؛ خلیج، خیبری و سجادی^۷، ۲۰۱۱؛ ستین، کارابی و اف^۸، ۲۰۱۲؛ اکار^۹، ۲۰۱۲؛ کارا، یوسل، سیرگی و لی^{۱۰}، ۲۰۱۳؛ مرتضوی، ناظمی و محمودی فخرآباد، ۱۳۸۴؛ کرمی نیا، سلیمی و امینی، ۱۳۸۹؛ قربانیان، حدادپور و ملکی، ۱۳۸۹).

یکی دیگر از عواملی که می تواند رضایت شغلی را پیش بینی کند، حمایت سازمانی ادراک شده است. مفهوم حمایت سازمانی ادراک شده نخستین بار توسط آیزنبرگر، هانتینگتون، هاجیسون و سوآ^{۱۱} (۱۹۸۶) مطرح شد که شامل احساس و باورهای تعمیم یافته افراد در این راستا است که سازمان نسبت به همکاری و مساعدت و حمایت اعضای خود ارزش قائل است و نگران خوشبختی و آینده آنها است. حمایت سازمانی ادراک شده تحت تاثیر جنبه های مختلف نحوه رفتار سازمان با کارکنان خود قرار می گیرد. این جنبه ها شامل فراوانی، شدت و ارزیابی های معطوف به پاداش و تایید، پرداخت، رتبه و جایگاه، غنی سازی شغلی و مشارکت در تصمیم گیری می باشد (چیانگ و هسیه^{۱۲}، ۲۰۱۲). حمایت سازمانی موجب می شود که افراد به سازمان تعلق بیشتری داشته باشند و رضایت آنها از شغلشان بیشتر می شود و در نتیجه بیشتر مایل باشند که در سازمان باقی بمانند و کمتر به ترک خدمت گرایش خواهند داشت (روآدس و آیزنبرگر^{۱۳}، ۲۰۰۲). به طور خلاصه پژوهش ها نشان دادند که حمایت سازمانی ادراک شده با رضایت شغلی رابطه مثبت و معناداری دارد (ریگل، ادموندسون و هانس^{۱۴}، ۲۰۰۹؛ کواک، چانگ، ژو و ایون-یانگ^{۱۵}، ۲۰۱۰؛ چیانگ و شنگ^{۱۶}، ۲۰۱۱؛ یاماگوچی^{۱۷}، ۲۰۱۳؛ شاکری نیا و نبوی، ۱۳۸۹؛ پورسلطانی زرنندی و ایرجی نقندر، ۱۳۹۱؛ مراد صحرايي، عرفانی، شعبانی بهار، منصف و حسین نژاد، ۱۳۹۳).

یکی دیگر از عواملی که می تواند رضایت شغلی را پیش بینی کند، تعهد سازمانی است. نظریه پردازان تعهد سازمانی معتقدند که افراد سازمان مانند مدیران دارای نوعی ارتباط روحی، عقلانی و دلدادگی به اهداف و رسالت های سازمان هستند که به پیوستگی مصلحتی و حسابگرانه یا عاطفی مربوط است. این نگرش می تواند بر عملکرد مدیران سازمان

- | | | |
|--------------------------------|---|---------------------------|
| 1. Barbuto&Xu | 2. Hu | 3. Fred, Bani, Peng& John |
| 4. Breaux | 5. Yang | 6. Handsome |
| 7. Khalaj, Khabiri&Sajjadi | 8. Cetin, Karabay&Efe | 9. Acar |
| 10. Kara, Uysal, Sirgy& Lee | 11. Eisenberger, Huntington, Hutchison & Sowa | |
| 12. Chiang & Hsieh | 13. Rhoades & Eisenberger | |
| 14. Riggie, Edmondson & Hansen | 15. Kwak, Chung, Xu&Eun-Jung | |
| 16. Chiang & Sheng | | |

اثرگذار باشد. همچنین تعهد سازمانی می تواند بر رفتارهای مختلفی مانند غیبت، ترک سازمان، کاهش عملکرد، نارضایتی، جابه جایی شغلی و حتی ترک خدمت کارکنان موثر باشد (احسانی و حاج هاشمی، ۱۳۸۴). تعهد سازمانی مدیران آثار بالقوه و جدی بر عملکرد سازمان داشته و می تواند پیشگوی خوبی برای اثربخشی سازمان باشد. لذا نادیده گرفته آن برای سازمان زیان بار است و هزینه های زیادی را به دنبال خواهد داشت (کریم زاده، ۱۳۷۸). افراد متعهد همچون منبعی از انرژی و توان هستند که با قدرت به سمت آرمان و هدف خویش پیش می روند. افراد متعهد به قوانین و ساختارهای موجود اکتفا نمی کنند و خود را در چارچوب آن محدود نمی سازند. آنها اگر قانون یا ساختاری را در مقابل آرمان خود ببینند، سعی در تغییر آن و رفع موانع موجود می کنند (آلن^۱، ۲۰۰۳).

آلن و می یر^۲ (۱۹۹۷) تعهد را حالتی درونی می دانند که نوعی تمایل، نیاز و الزام جهت اشتغال در یک سازمان فراهم می آورد. از نظر آنان تعهد سازمانی دارای سه بعد تعهد عاطفی^۳، تعهد مستمر^۴ و تعهد هنجاری^۵ است. در تعهد عاطفی فرد مستخدم هویت خود را از سازمان می گیرد و به آن احساس تعلق و وابستگی می کند و از ادامه عضویت در سازمان لذت می برد. در تعهد مستمر مستخدم سازمان را ترک نمی کند، چون که تشخیص می دهد ترک سازمان برای او هزینه هایی دارد که به نفع او نیست و در تعهد هنجاری افراد در سازمان می مانند، چون که احساس تکلیف می کنند که نباید سازمان را ترک کنند (به نقل از رن یه، کانگ چی و بینگ چو، ۲۰۰۷). پژوهش های بسیاری در زمینه ارتباط تعهد سازمانی و رضایت شغلی انجام شده است. به طور خلاصه پژوهش ها نشان داده اند که هر سه بعد تعهد سازمانی یعنی تعهد عاطفی، مستمر و هنجاری با رضایت شغلی رابطه مثبت و معناداری دارند (ویلیامز^۶، ۲۰۰۴؛ ریتون^۷، ۲۰۰۶؛ براون و سارگینت^۸، ۲۰۰۷؛ بلوچ^۹، ۲۰۰۹؛ هایاتی و کانیاگو^{۱۰}، ۲۰۱۲؛ اقدسی، کیامنش و ناوه ابراهیم^{۱۱}، ۲۰۱۲؛ یاماگوجی، ۲۰۱۳؛ امین بیدختی و صالح پور، ۱۳۸۶؛ قمری، ۱۳۹۰؛ امین بیدختی و کارگر، ۱۳۹۱).

گرچه مطالعات پیشین به بررسی ارتباط شیوه های مدیریتی، حمایت سازمانی ادراک شده و تعهد سازمانی با رضایت شغلی اشاره داشته اند. اما یکی از نارسائی های اصلی این مطالعات عدم توجه به نقش همزمان این متغیرها در پیش بینی رضایت شغلی است. هنگامی که همه این متغیرها در یک مدل پیش بین همزمان در نظر گرفته شوند، کدام یک آگاهی بیشتری از رضایت شغلی خواهد داد؟ همچنین تا به حال پژوهشی به بررسی ارتباط این متغیرها در مدیران مدارس نپرداخته است که در این پژوهش تلاش می شود این خلاء پژوهشی نیز تکمیل شود. علاوه بر آن با توجه به نقش و اهمیت رضایت شغلی مدیران هدف پژوهش حاضر بررسی ارتباط شیوه های مدیریتی، حمایت سازمانی ادراک شده و تعهد سازمانی با رضایت شغلی مدیران بود. بنابراین سوال های پژوهش عبارتند از:

۱- آیا متغیرهای شیوه های مدیریتی، حمایت سازمانی ادراک شده و تعهد سازمانی با رضایت شغلی مدیران رابطه دارند؟

۲- آیا متغیرهای شیوه های مدیریتی، حمایت سازمانی ادراک شده و تعهد سازمانی توان پیش بینی رضایت شغلی مدیران را دارند؟

1. Allen
4. Continuance Commitment
7. Rayton
10. Hayati & Caniago

2. Allen & Meyer
5. Normative Commitment
8. Brown & Sargeant
11. Aghdasi, Kiamanesh & NavehEbrahim

3. Affective Commitment
6. Williams
9. Baloch

۳- کدام یک از متغیرهای شیوه های مدیریتی، حمایت سازمانی ادراک شده و تعهد سازمانی می توانند پیش بینی کننده قوی تری در پیش بینی رضایت شغلی مدیران باشد؟

روش

طرح پژوهش در این مطالعه توصیفی - تحلیلی از نوع همبستگی می باشد.

جامعه آماری این پژوهش همه مدیران دبیرستان های شهر قرچک بودند. بر اساس فرمول پیشنهادی تاباخنیک و فیدل^۱ (۲۰۰۷) حداقل حجم نمونه لازم در مطالعات همبستگی از رابطه $N \geq 50 + 8M$ محاسبه می شود. N حجم نمونه و M تعداد متغیرهای پیش بین (مستقل) می باشد. در این مطالعه تعداد متغیرهای پیش بین ۷ متغیر است، لذا برای اطمینان از حجم نمونه در این مطالعه ۱۳۰ نفر به روش نمونه گیری تصادفی ساده انتخاب شدند. همچنین از روش های آمار توصیفی یعنی شاخص های گرایش مرکزی و پراکندگی برای توصیف توزیع متغیرها و از ضریب همبستگی پیرسون و رگرسیون گام به گام برای آزمون فرض های آماری استفاده شد. همچنین برای تحلیل داده ها از نرم افزار SPSS-17 استفاده شد. برای جمع آوری داده ها از چهار پرسشنامه زیر استفاده شد.

۱- پرسشنامه چند عاملی شیوه های مدیریت^۲: این پرسشنامه توسط بس و آولویو^۳ (۱۹۹۵) طراحی و شامل سه مقیاس مدیریت تحول آفرین، مدیریت تبدالی و مدیریت عدم مداخله گر است. این ابزار دارای ۳۶ گویه است که با استفاده از مقیاس پنج درجه ای لیکرت نمره گذاری می شود. آنان پایایی پرسشنامه را با روش آلفای کرونباخ برای مقیاس های مدیریت تحول آفرین ۰/۷۹، مدیریت تبدالی ۰/۸۶ و مدیریت عدم مداخله ۰/۸۳ به دست آوردند. همچنین مقانی (۱۳۸۲) پایایی مقیاس های مدیریت تحول آفرین ۰/۷۷، مدیریت تبدالی ۰/۸۲ و مدیریت عدم مداخله ۰/۸۵ به دست آورد (به نقل از کرمی نیا و همکاران، ۱۳۸۹). در این مطالعه نیز ضرایب پایایی به روش آلفای کرونباخ محاسبه شد (جدول ۱).

۲- پرسشنامه حمایت سازمانی ادراک شده^۴: این پرسشنامه توسط آیزنبرگر و همکاران (۱۹۸۶) طراحی شده است. این ابزار دارای ۸ گویه است که با استفاده از مقیاس هفت درجه ای لیکرت نمره گذاری می شود. آیزنبرگر و همکاران (۱۹۸۶) با روش آلفای کرونباخ پایایی آن را ۰/۸۹ گزارش کردند. همچنین مرادصحرايي و همکاران (۱۳۹۳) پایایی آن را با روش آلفای کرونباخ ۰/۷۵ گزارش کردند. در این مطالعه نیز ضریب پایایی به روش آلفای کرونباخ محاسبه شد (جدول ۱).

۳- پرسشنامه تعهد سازمانی^۵: این پرسشنامه توسط آلن و می یر (۱۹۹۷) طراحی و شامل سه مقیاس تعهد عاطفی، تعهد مستمر و تعهد هنجاری است. این ابزار دارای ۱۸ گویه است که با استفاده از مقیاس پنج درجه ای لیکرت نمره گذاری می شود. آنان پایایی پرسشنامه را با روش آلفای کرونباخ برای مقیاس های تعهد عاطفی ۰/۸۲، تعهد مستمر ۰/۷۳ و تعهد هنجاری ۰/۷۶ به دست آوردند. همچنین جعفرزاده (۱۳۸۴) پایایی مقیاس های تعهد عاطفی ۰/۸۰، تعهد مستمر ۰/۷۵ و تعهد هنجاری ۰/۷۸ به دست آورد. در این مطالعه نیز ضرایب پایایی به روش آلفای کرونباخ محاسبه شد (جدول ۱).

1. Tabachnick&Fidell

3. Bass &Avolio

5. Organizational Commitment Questionnaire

2. Multiple Management Methods Questionnaire

4. Perceived Organizational Support Questionnaire

۴. پرسشنامه رضایت شغلی هرزبرگ^۱: این پرسشنامه توسط دانت، لیم و لو^۲ (۱۹۶۶) در قالب تئوری دو عاملی فردریک-هرزبرگ طراحی شده است. این ابزار دارای ۷۲ گویه (۳۶ گویه رضایت شغلی و ۳۶ گویه نارضایتی شغلی) است که با استفاده از مقیاس هفت درجه ای لیکرت نمره گذاری می شود. روایی ابزار فوق با محاسبه دقیق ویژگی های روانسنجی و به ویژه بار عاملی ۰/۵۵ محاسبه شد که این وضعیت معرفی روایی مناسب درونی است. پایایی کل ابزار با روش آلفای کرونباخ ۰/۹۵ گزارش شد (به نقل از محسنی تکلو، رضایی، کلانتری و طباطبایی، ۱۳۹۱). در این مطالعه نیز ضریب پایایی به روش آلفای کرونباخ محاسبه شد (جدول ۱).

یافته ها

شرکت کنندگان ۱۳۰ مدیر دبیرستان های شهر قرچک بودند، به طوری که همه مدیران متاهل بودند و تحصیلات ۹۸ مدیر لیسانس (۳۸/۷۵٪) و تحصیلات ۳۲ مدیر (۶۲/۲۴٪) فوق لیسانس بود. برای بررسی روابط میان متغیرها از جدول ضرایب همبستگی پیرسون استفاده شد.

جدول ۱. میانگین، انحراف استاندارد، ضرایب همبستگی و اعتبار متغیرهای پژوهش (N=130)

متغیر	M	SD	۱	۲	۳	۴	۵	۶	۷	۸
۱. شیوه مدیریت تحول آفرین	۳/۹۷	۰/۸۶	۷۵/۰							
۲. شیوه مدیریت تبدالی	۴/۰۲	۹۶/۰	۵۳/۰**	۸۱/۰						
۳. شیوه مدیریت عدم مداخله	۲/۳۸	۷۱/۰	۲۷/۰**	-۱۲/۰	۷۹/۰					
۴. حمایت سازمانی ادراک شده	۴/۳۱	۱۲/۱	۴۳/۰**	۱۷/۰*	-۱۴/۰	۸۷/۰				
۵. تعهد عاطفی	۳/۲۵	۰/۷۷	۰/۱۶	۳۶/۰**	۰۹/۰	۲۷/۰*	۷۸/۰			
۶. تعهد مستمر	۳/۶۴	۷۹/۰	۱۹/۰	۱۷/۰	-۲۸/۰**	-۱۴/۰	۱۹/۰	۷۹/۰		
۷. تعهد هنجاری	۷۱/۳	۸۳/۰	۳۷/۰**	۱۱/۰	۱۵/۰	۱۶/۰	۱۶/۰	۴۳/۰**	۷۶/۰	
۸. رضایت شغلی	۹۳/۴	۴۶/۱	۴۱/۰**	۳۵/۰**	۱۵/۰	۵۳/۰**	۲۶/۰**	۱۲/۰	۱۳/۰	۸۷/۰

❖ ضرایب اعتبار بر روی قطر اصلی قرار دارند. *p<0.05 **p<0.01

یافته ها حاکی از آن است که شیوه مدیریت تحول آفرین، شیوه مدیریت تبدالی، حمایت سازمانی ادراک شده و تعهد عاطفی با رضایت شغلی رابطه مثبت و معنادار داشتند ($P < 0.01$). سایر روابط حاکی از آن است که شیوه مدیریت تحول آفرین با شیوه مدیریت تبدالی، حمایت سازمانی ادراک شده و تعهد هنجاری رابطه مثبت و معنادار و با شیوه مدیریت عدم مداخله گر رابطه منفی و معنادار، شیوه مدیریت تبدالی با حمایت سازمانی ادراک شده و تعهد عاطفی رابطه مثبت و معنادار و شیوه مدیریت عدم مداخله گر با تعهد مستمر رابطه منفی و معنادار داشتند. همچنین حمایت سازمانی ادراک شده با تعهد عاطفی رابطه مثبت و معنادار داشت. علاوه بر آن تعهد مستمر با تعهد هنجاری رابطه مثبت و معنادار داشتند. برای مشخص

کردن اینکه آیا متغیرهای شیوه های مدیریتی، حمایت سازمانی ادراک شده و تعهد سازمانی توان پیش بینی رضایت شغلی مدیران را دارند از رگرسیون گام به گام استفاده شد.

جدول ۲. خلاصه تحلیل رگرسیون با مدل گام به گام

مدل	متغیر پیش بین	R	R ²	تغییر R ²	F	df1	df2	احتمال
۱	حمایت سازمانی	۰/۵۳	۰/۲۸۰	۰/۲۸۰	۶۷/۳۱	۱	۱۲۸	۰/۰۰۱
۲	حمایت سازمانی و شیوه مدیریت تبادلی	۰/۶۷	۰/۴۴۸	۰/۱۶۸	۱۱/۱۲	۱	۱۲۷	۰/۰۰۱
۳	حمایت سازمانی، شیوه مدیریت تبادلی و تعهد عاطفی	۰/۷۴	۰/۵۴۷	۰/۰۹۹	۸/۶۵	۱	۱۲۶	۰/۰۰۱

یافته ها نشان داد که در مدل نخست حمایت سازمانی ادراک شده بیشترین نقش را در پیش بینی رضایت شغلی داشته است. ضریب همبستگی این متغیر با رضایت شغلی ۰/۵۳ بوده، این متغیر توانست ۲۸ درصد از تغییرات رضایت شغلی را پیش بینی کند. در مدل دوم، پس از حمایت سازمانی ادراک شده، شیوه مدیریت تبادلی وارد معادله شده است. ضریب همبستگی این دو متغیر با رضایت شغلی ۰/۶۷ شده، این دو متغیر توانستند حدود ۴۵ درصد از تغییرات رضایت شغلی را پیش بینی کنند. ورود متغیر شیوه تبادلی توانست حدود ۱۷ درصد توان پیش بینی را افزایش دهد. در مدل سوم، سومین متغیری که وارد معادله شده، تعهد عاطفی بوده که با ورود این متغیر، ضریب همبستگی این سه متغیر با رضایت شغلی ۰/۷۴ شده است، این سه متغیر توانستند حدود ۵۵ درصد از تغییرات رضایت شغلی را پیش بینی کنند. ورود متغیر تعهد عاطفی توانست حدود ۱۰ درصد توان پیش بینی را افزایش دهد. برای مشخص کردن اینکه کدامیک از متغیرهای شیوه های مدیریتی، حمایت سازمانی ادراک شده و تعهد سازمانی پیش بینی کننده قوی تری برای رضایت شغلی است از ضرایب رگرسیون گام به گام استفاده شد.

جدول ۳. ضرایب استاندارد و غیراستاندارد در معادله رگرسیون با مدل گام به گام

مدل	متغیر پیش بین	ضرایب رگرسیون			T	مقدار احتمال
		غیر استاندارد	انحراف استاندارد	استاندارد شده		
		β		Beta		
۱	حمایت سازمانی ادراک شده	۱/۸۶	۰/۲۰۸	۰/۵۶	۸/۹۴۲	۰/۰۰۱
	حمایت سازمانی ادراک شده	۱/۹۷	۰/۲۰۱	۰/۶۲	۹/۸۰۰	۰/۰۰۱
۲	شیوه مدیریت تبادلی	۰/۸۳	۰/۱۵۳	۰/۳۱	۵/۴۲۴	۰/۰۰۱
	حمایت سازمانی ادراک شده	۱/۵۸	۰/۲۲۴	۰/۵۴	۷/۰۵۳	۰/۰۰۱
۳	شیوه مدیریت تبادلی	۰/۸۷	۰/۱۴۳	۰/۳۷	۶/۰۸۳	۰/۰۰۱
	تعهد عاطفی	۰/۷۷	۰/۲۵۷	۰/۲۶	۲/۹۹۶	۰/۰۰۱

با قبول ترتیب ورود متغیرها در مدل سوم حمایت سازمانی ادراک شده با بتای استاندارد معادل ۰/۵۴ بیشترین سهم را در پیش بینی تغییرات رضایت شغلی داشت، سپس شیوه مدیریت تبادلی با بتای استاندارد ۰/۳۷ نقش مؤثری در پیش بینی رضایت شغلی داشت. پس از حمایت سازمانی ادراک شده و شیوه مدیریت تبادلی، تعهد عاطفی با بتای استاندارد ۰/۲۶ نقش مؤثری در پیش بینی رضایت شغلی داشت.

بحث و نتیجه گیری

یکی از مسائل مهم در سازمان ها نیروی انسانی است که تحت تاثیر رفتار و منش مدیر خود هستند، لذا به منظور افزایش بهره وری در سازمان ها لازم است به یافته ها و اصول روانشناسی توجه خاصی شود. همچنین امروزه سازمان ها به کارکنان اثربخش و کارآمد نیاز دارند تا بتوانند به اهداف خود جهت رشد و توسعه همه جانبه دست یابند و به طور کلی اثربخشی سازمان ها به اثربخشی نیروی انسانی به ویژه مدیران آنها بستگی دارد. از این رو حرکت به سمت افزایش حمایت سازمان، تعهد و شیوه مدیریت بهینه و رضایت شغلی از وظایف اصلی سازمان ها می باشد. این پژوهش در مدیران شهر قرچک انجام شد که نتایج نشان داد شیوه مدیریت تحول آفرین، شیوه مدیریت تبادلی، حمایت سازمانی ادراک شده و تعهد عاطفی با رضایت شغلی رابطه مثبت و معنادار داشتند. در یک مدل پیش بین صرفا حمایت سازمانی ادراک شده، شیوه مدیریت تبادلی، تعهد عاطفی توانستند حدود ۵۵ درصد از واریانس رضایت شغلی را پیش بینی کنند که سهم حمایت سازمانی ادراک شده در پیش بینی رضایت شغلی بیش از سایر متغیرها بود.

نتایج این مطالعه حاکی از آن است که شیوه های مدیریتی تحول آفرین و تبادلی با رضایت شغلی رابطه مثبت و معنادار داشتند. این یافته با یافته پژوهش های (هو، ۲۰۰۵؛ فرد و همکاران، ۲۰۰۵؛ یانگ، ۲۰۰۹؛ خلج و همکاران، ۲۰۱۱؛ ستین و همکاران، ۲۰۱۲؛ کارا و همکاران، ۲۰۱۳؛ مرتضوی و همکاران، ۱۳۸۴؛ قربانیان و همکاران، ۱۳۸۹) همسو بود. در تبیین معنادار بودن شیوه مدیریت تحول آفرین می توان گفت که مدیران که چنین شیوه ای دارند از یک سو به پرسنل خود آزادی و اختیار می دهند و از سوی دیگر به طور غیر مستقیم بر آنها نظارت دارند و به افکار و ایده های معلمان خود احترام می گذارند و باعث تقویت روحیه کارکنان خود می شوند و به دلیل این امور از سوی معلمان خود مورد تایید قرار می گیرند که در نهایت این امر باعث افزایش رضایت شغلی مدیران می شود. در تبیین معنادار بودن شیوه مدیریت تبادلی می توان گفت افرادی که شیوه مدیریت تبادلی دارند، احساس می کنند که در رسیدن به اهداف و ارزش های سازمان تاثیر بسزایی دارند یعنی احساس سهیم بودن در تحقق اهداف والای سازمان می کنند و این احساس باعث می شود که فرد در سازمان یک عنصر موثر و سودمند باشد و این امر در نهایت باعث افزایش رضایت شغلی می شود. در تبیین دیگر می توان گفت که شیوه مدیریت تبادلی ویژگی هایی چون همدلی، انگیزش بالا، اعتماد به نفس، جلب اعتماد دیگران و غیره را افزایش می دهد و این ویژگی ها باعث افزایش رضایت شغلی می شود. در مقابل شیوه مدیریت عدم مداخله گر با رضایت شغلی رابطه معناداری نداشت که این یافته با یافته پژوهش (هو، ۲۰۰۵؛ فرد و همکاران، ۲۰۰۵؛ بریوکس، ۲۰۰۹؛ هندسام، ۲۰۰۹؛ خلج و همکاران، ۲۰۱۱؛ اکار، ۲۰۱۲؛ کارا و همکاران، ۲۰۱۳؛ مرتضوی و همکاران، ۱۳۸۴؛ کرمی نیا و همکاران، ۱۳۸۹) همسو بود. یک تبیین اینکه شیوه مدیریت عدم مداخله گر باعث احساس ناکامی، کاهش عزت نفس و افت کارایی در معلمان زبردست می شود و در نتیجه احساس ناکامی و کاهش عزت نفس از معلمان به مدیر منتقل می شود و در نهایت این امر باعث کاهش رضایت شغلی مدیران می شود.

حمایت سازمانی ادراک شده با رضایت شغلی رابطه مثبت و معنادار داشت که این یافته با یافته پژوهش های (ریگل و همکاران، ۲۰۰۹؛ کواک و همکاران، ۲۰۱۰؛ چیانگ و شنگ، ۲۰۱۱؛ یاماگوچی، ۲۰۱۳؛ شاکری نیا و نبوی، ۱۳۸۹؛ پورسلطانی زرنندی و ایرجی نقندر، ۱۳۹۱؛ مراد صحرايي و همکاران، ۱۳۹۳) همسو بود. در تبیین این یافته باید گفت هر چقدر سازمان از کارمندان خود حمایت بیشتری کند، افراد به سازمان تعلق بیشتری خواهند داشت و بیشتر مایلند که در سازمان باقی بمانند که نهایتاً این عوامل باعث افزایش رضایت شغلی می شوند. تبیین دیگر اینکه حمایت سازمانی ادراک شده تحت تاثیر جنبه های مختلف نحوه رفتار سازمان با کارکنان خود قرار می گیرد. این جنبه ها شامل فراوانی، شدت و ارزیابی های معطوف به پاداش و تایید، پرداخت، رتبه و جایگاه، غنی سازی شغلی و مشارکت در تصمیم گیری می باشد که نهایتاً این عوامل باعث افزایش رضایت شغلی می شوند.

در این پژوهش از میان ابعاد تعهد سازمانی فقط تعهد عاطفی با رضایت شغلی رابطه مثبت و معنادار داشت که این یافته با یافته پژوهش های (ویلیامز، ۲۰۰۴؛ ریتون، ۲۰۰۶؛ براون و سارگینت، ۲۰۰۷؛ بلوچ، ۲۰۰۹؛ هایاتی و کانیاگو، ۲۰۱۲؛ اقدسی و همکاران، ۲۰۱۲؛ یاماگوچی، ۲۰۱۳؛ امین بیدختی و صالح پور، ۱۳۸۶؛ قمری، ۱۳۹۰؛ امین بیدختی و کارگر، ۱۳۹۱) همسو و با پژوهش های (لردنگلو^۱، ۲۰۰۸؛ یوسل و بکتاس^۲، ۲۰۱۲؛ استوار و امیرزاده، ۱۳۸۷) ناهمسو بود. در تبیین معنادار شدن تعهد عاطفی با رضایت شغلی می توان گفت افرادی که احساس تعهد عاطفی دارند به سازمان خود احساس تعلق و وابستگی می کنند و از ادامه عضویت در سازمان لذت می برند که این علاقه به عضویت باعث می شود افراد برای انجام بهتر و دقیق تر وظایف خود برانگیخته و در نتیجه عملکرد بهتری از خود نشان دهند و در نهایت این امر باعث افزایش رضایت شغلی آنان می شود. تبیین دیگر اینکه افراد با تعهد عاطفی بالا نگرش ها، اعتقادات، احساسات، اهداف و ارزش های خود را همانند اهداف و ارزش های سازمان خود می بینند و در نتیجه از کاری که دارند بیشتر احساس رضایت می کنند. در تبیین معنادار نشدن تعهد مستمر و تعهد هنجاری می توان گفت که برخلاف تعهد عاطفی که یک عامل درونی محیط کار است، تعهد مستمر و تعهد هنجاری جز عوامل بیرونی محیط کار می باشند که خارج از کنترل خود مدیر می باشد و به دلیل عدم ثبات در پست مدیریت مدارس و حقوق و مزایای پایین احساس تعهد کمی می کنند و در نهایت این امر باعث کاهش رضایت شغلی آنان می شود. سازمان برای جلوگیری از مشکلات رفتاری پیش روی نیروی انسانی لازم است به تعهد سازمانی که ناشی از عوامل بیرونی (یعنی تعهد هنجاری و تعهد مستمر) و درونی (یعنی تعهد عاطفی) محیط کار است، توجه ویژه ای کنند. سازمان برای افزایش تعهد و بالطبع آن افزایش رضایت شغلی می تواند از طریق ایجاد امتیازات و امکانات متمایز با سایر سازمان ها، ایجاد دوره های آموزشی همراه با ارتقا مسیر شغلی، ارزشیابی عادلانه همراه با بازخورد مناسب، ایجاد سیستم تشویقی در راستای نتایج حاصل ارزشیابی و ایجاد امنیت شغلی اقدام کند.

در این مطالعه مشخص شد که در یک مدلی که شیوه های مدیریتی، حمایت سازمانی ادراک شده و تعهد سازمانی به طور همزمان برای پیش بینی رضایت شغلی رقابت نمایند، حمایت سازمانی ادراک شده، شیوه مدیریت تبادل و تعهد عاطفی مؤثرترین متغیرها در پیش بینی رضایت شغلی هستند. در این مدل حمایت سازمانی ادراک شده بالاترین وزن استاندارد را داشت. پس آنچه که در رضایت شغلی نقش عمده ای ایفا می کند در وهله نخست احساس همکاری، مساعدت و حمایت سازمان از کارمندان زیر مجموعه می باشد. یعنی اینکه سازمان چقدر با کارمندان همکاری، مساعدت و

حمایت می کند و چقدر برای اعضای خود ارزش قائل است و نگران آینده و خوشبختی آنها است. نخستین و مهم ترین محدودیت این مطالعه استفاده از روش همبستگی است. لذا روابط کشف شده را نمی توان به عنوان روابط علی فرض کرد. شاید این روابط ناشی از اثر سایر متغیرها باشد. محدودیت دیگر مطالعه حاضر استفاده از ابزارهای خود گزارش دهی است. بسیاری از این ابزارها ممکن است پاسخ هایی را جمع آوری کنند که دیگران فکر می کنند باید درست باشد. افراد ممکن است خویشتن نگری کافی نداشته باشند و مسوولانه به پرسشنامه ها پاسخ ندهند. با توجه به ارتباط معنادار شیوه مدیریتی، حمایت سازمانی ادراک شده و تعهد سازمانی با رضایت شغلی پیشنهاد می شود برنامه ریزان و مدیران ارشد در طراحی اهداف و ارزش های سازمانی به اهداف و ارزش های مدیران توجه نمایند و برای ارتقای رضایت شغلی لازم است دست اندکاران شرایط کاری را طوری فراهم کنند که افراد شیفته کار شده و آن را ارزشمند تلقی کنند. پیشنهاد دیگر اینکه لازم است به ارتباطات انسانی در سازمان اهمیت خاصی داده و روابط همکاری میان اعضا را دوستانه، خوشایند، خلاقانه، برانگیزاننده و توأم با اعتماد به نفس و احساس مسئولیت سازند. همچنین پیشنهاد می شود به گروهی از مدیران شیوه های مدیریت اثربخش آموزش داده شود و آنگاه رضایت شغلی آنها بررسی شود و علاوه بر آن بحث پژوهش در گروه های دیگر (دبیران، سایر مدیران رده متوسط و رده بالا) می تواند زمینه جدیدی برای مطالعه باشد.

منابع

فارسی

- احسانی، م و حاج هاشمی، م (۱۳۸۴). بررسی رابطه سبک رهبری با رضایت شغلی معلمان ورزش. فصلنامه پژوهش در علوم ورزشی، ۸، ۱۲۶-۱۲۰.
- استوار، ز و امیرزاده، م. (۱۳۸۷). بررسی رابطه میان هوش هیجانی، رضایت شغلی و تعهد سازمانی در کارکنان کارخانه بخش خصوصی در شیراز. فصلنامه رهیافتی نو در مدیریت آموزشی، ۱(۲)، ۹۵-۷۶.
- امین بیدختی، ع ا و صالح پور، م (۱۳۸۶). رابطه رضایت شغلی با تعهد سازمانی در کارکنان آموزش و پرورش. مجله دانشور رفتار، سال ۱۴، شماره ۲۶، ۳۸-۳۱.
- امین بیدختی، ع ا. و کارگر، ح (۱۳۹۱). بررسی رابطه هوش هیجانی و رضایت شغلی با تعهد سازمانی دبیران دبیرستان های شهر یزد. فصلنامه رهبری و مدیریت آموزشی، ۶(۳)، ۳۷-۱۹.
- پورسلطانی زرنندی، ح و ایرجی نقندر، ر (۱۳۹۱). ارتباط درک حمایت سازمانی با تعهد سازمانی و رضایت شغلی کارکنان اداره کل ورزش و جوانان استان مازندران در سال ۱۳۹۰. مجله مدیریت و رفتار سازمانی در ورزش، ۱(۱)، ۶۶-۵۵.
- جعفرزاده، م (۱۳۸۴). بررسی میزان تعهد سازمانی کارکنان شرکت ملی پالایش فراورده های نفتی و رابطه آن با برخی ویژگی های دموگرافیک آنها. پایان نامه کارشناسی ارشد، چاپ نشده، دانشگاه آزاد اسلامی واحد علوم و تحقیقات تهران.

- شاکری نیا، ا و نبوی، سص (۱۳۸۹). **رابطه رضایت شغلی و حمایت سازمانی ادراک شده با تعهد سازمانی در کارکنان پلیس راه و پلیس راهور استان گیلان**. فصلنامه مطالعات مدیریت انتظامی، ۵(۴)، ۶۰۸-۶۲۶.
- قربانیان، ع؛ حدادپور، ع و ملکی، رض (۱۳۸۹). **رابطه سبک رهبری (تحول آفرین، تبادل، عدم مداخله گر) مدیران و رضایت شغلی تکنسین های فوریت های پزشکی در شهرستان اصفهان**. فصلنامه امداد و نجات، ۷(۳)، ۲۷-۳۴.
- قمری، م (۱۳۹۰). **مقایسه رابطه رضایت شغلی و تعهد سازمانی در بین اعضای هیات علمی و کارکنان دانشگاه آزاد اسلامی**. فصلنامه رهبری و مدیریت آموزشی، ۵(۳)، ۱۱۹-۱۰۱.
- کرمی نیا، ر؛ سلیمی، س ح و امینی، ع (۱۳۸۹). **رابطه سبک رهبری با فرهنگ و تعهد سازمانی در نیروهای نظامی**. مجله طب نظامی، ۱۲(۲)، ۷۰-۶۵.
- کریم زاده، م (۱۳۷۸). **رابطه تعهد سازمانی و رضایت شغلی**. نشریه انجمن مدیریت ایران، ۳۹(۲)، ۴۵-۳۲.
- محسنی تکلو، م ت؛ رضایی، م؛ کلاتری، م. طباطبایی، طباطبایی، م (۱۳۹۱). **نقش منبع کنترل و ابعاد شخصیت در پیش بینی رضایت شغلی کار درمانگران مراکز دولتی شهر تهران**. مجله پژوهش در علوم توانبخشی، ۸(۴)، ۱۱-۱.
- مرادصحرائی، ر؛ عرفانی، نال؛ شعبانی بهار، غر؛ منصف، ع. و حسین نژاد، ع. (۱۳۹۳). **رابطه توانمند سازی و حمایت سازمانی ادراک شده با رضایت شغلی دبیران تربیت بدنی شهر همدان**. مجله مطالعات مبانی مدیریت در ورزش، ۱(۴)، ۱۲۱-۱۰۹.
- مرتضوی، س؛ ناظمی، ش ال و محمودی فخرآباد، ص (۱۳۸۴). **بررسی رابطه بین هوش عاطفی و سبک رهبری: تحول بخش - مبادله‌ای**. فصلنامه مدرس علوم انسانی، ۳، ۱۹۰-۱۶۷.
- نکویی مقدم، م؛ شکوهی، ا؛ بانثی، مر؛ نخعی، نو افشار، ز (۱۳۹۲). **بررسی رابطه سبک رهبری و رضایت شغلی کارکنان شبکه های بهداشت و درمان دانشگاه علوم پزشکی کرمان در سال ۱۳۸۹**. مجله بهداشت و توسعه، ۲(۱)، ۷۳-۶۵.

انگلیسی

- Acar, A. Z. (2012). **Organizational culture, leadership styles and organizational commitment in Turkish logistics industry**. *Journal of Social and Behavioral Sciences*, 58: 217-226.
- Aghdasi, S., Kiamanesh, A. R., & NavehEbrahim, A. (2012). **Emotional intelligence and organizational commitment: testing the mediatory role of occupational stress and job Satisfaction**. *Journal of Social and Behavioral Sciences*, 29: 1965-1976.
- Allen, N. J. (2003). **Organizational commitment in the military: A discussion of theory and practice**. *Journal of Military Psychology*, 3: 237-253.

- Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1997). **Affective, continuance, and normative commitment to the organization: An examination of construct validity.** *Journal of Vocational behavior*, 49(2): 252-276.
- Altinok, V. (2011). **The Relationship between job satisfaction of academicians and life time satisfaction.** *African Journal of Business Management*, 5(7): 2563- 2571.
- Baloch, Q. B. (2009). **Effects of job satisfaction on employees motivation and turn over intentions.** *Journal of Managerial Sciences*, 2(1): 78-93.
- Barbuto, J., & Xu, Y. (2006). **Sources of motivation, inter personal conflict management style, and leadership effectiveness: A structural model.** *Journal of Psychology review*, 9: 3-20.
- Breaux, P. (2009). **An investigation of the relationships between Emergency Medical Technician's ratings of Emergency Medical Service (EMS) director's transformational leadership and job satisfaction in rural EMS environments.** *Journal of Personality and individual differences*, 12(4): 567-581.
- Brown, D., & Sargeant, M. A. (2007). **Job satisfaction, organizational commitment of full-time university employees.** *Journal of Research on Christian Education*, 16(2): 211-241.
- Cetin, M., Karabay, M. E., Efe, M. N. (2012). **The effects of leadership styles and the communication competency of bank managers on the employee's job satisfaction: the case of Turkish banks.** *Journal of Social and Behavioral Sciences*, 58(12): 227-235.
- Chiang, C. F., & Hsieh, T. S. (2012). **The impacts of perceived organizational support and psychological empowerment on job performance: The mediating effects of organizational citizenship behavior.** *International Journal of Hospitality Management*, 31: 180-190.
- Chiang, C. F., & Sheng, T. (2011). **The impacts of perceived organizational support and psychological empowerment on job performance: the mediating effects of organizational citizenship behavior.** *International Journal of Hospitality Management*, 31(1): 180-190.
- Dennis, R. S., & Bocarnea, M. (2005). **Development of servant leadership assessment instrument.** *Leadership and organizational development journal*, 26 (8): 600- 615.
- Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S., & Sowa, D. (1986). **Perceived organizational support.** *Journal of Applied Psychology*, 71(3): 500-507.
- Fred, O. W., Bani, O., Peng, W., & John, J. L. (2005). **Transformational leadership, organizational commitment, and job satisfaction: A comparative study of Kenyan and U.S. financial firms.** *Human Resource Development Quarterly*, 16(2): 235-247.
- Handsome, J. (2009). **The relationship between leadership style and job satisfaction.** *Journal of American Psychologist of*, 14(1): 278-293.
- Hayati, K., & Caniogo, I. (2012). **The role of intrinsic motivation, job satisfaction, organizational commitment and job performance,** *Journal of Social and Behavioral Sciences*, 65(3): 272-277.

- Hu, Y. J. (2005). **Transformational leadership of sales managers and job satisfaction of sales associates in the fast moving consumer goods industry in Taiwan.** *Journal of Personality and individual differences*, 36(1): 78-91.
- Kara, D., Uysal, M., Sirgy, M. J., & Lee, G. (2013). **The effects of leadership style on employee well-being in hospitality.** *International Journal of Hospitality Management*, 34(9), 9-18.
- Khalaj, G., Khabiri, M., & Sajjadi, N. (2011). **The relationship between coaches leadership styles & player satisfaction in women skate championship.** *Journal of Social and Behavioral Sciences*, 15: 3596-3601.
- Kwak, C., Chung, B. Y., Xu, Y., & Eun-Jung. C. (2010). **Relationship of job satisfaction with perceived organizational support and quality of care among South Korean nurses: A questionnaire survey.** *International Journal of Nursing Studies*, 47(10): 1292-1298.
- Lok, P., & Crawford, J. (2004). **The effect of organisational culture and leadership style on job satisfaction and organisational commitment. A cross-national comparison.** *Journal of Management Development*, 23(4): 321-38.
- Lordanoglou, D. (2008). **The teacher as Leader: the relationship effectiveness, emotional intelligence and Leadership effectiveness, commitment, and satisfaction.** *Journal of Leadership studies*, 1(3), 57- 66.
- Rayton, B .A. (2006). **Examining the interconnection of job satisfaction and organizational commitment: An application of the bivariate probity model.** *International Journal of Human Resources Management*, 17(1): 139–154.
- RenYeh, H, Kuang Chi, H & Ying Chiou, C. (2007). **The Influences of Paternalistic Leadership, Job Stress, and Organizational Commitment on Organizational performance: an Empirical Study of Policemen in Taiwan.** *Journal of International Management Studies*, 3(2), 85-91.
- Riggle, R. J., Edmondson, D. R., & Hansen, J. D. (2009). **A meta-analysis of the relationship between perceived organizational support and job outcomes: 20 years of research.** *Journal of Business Research*, 62: 1027-1030.
- Rhoades, L., & Eisenberger, R. (2002). **Perceived organizational support: A review of the literature.** *Journal of Applied Psychology*, 87(4): 698–714.
- Tabakhnick, B. G., & Fidell, L. S. (2007). **Using multivariate statistics** (5th ed.), Boston: Allyn&Bocon.
- Williams, J. (2004). **Job satisfaction and organizational commitment.** *Indiana polis Journal*, 12(4): 142-159.
- Yamaguchi, I. (2013). **A Japan–US cross-cultural study of relationships among team autonomy, organizational social capital, job satisfaction, and organizational commitment.** *International Journal of Intercultural Relations*, 37 (1): 58-71.
- Yang, Y. (2009). **An investigation of group interaction functioning stimulated by transformational leadership on employee intrinsic and extrinsic job satisfaction: an extension of the resource based theory perspective.** *Journal of Social behavior and personality*, 37(9): 125-139.

- Yucel, I., &Bektas, C. (2012). **Job Satisfaction, Organizational Commitment and Demographic Characteristics among Teachers in Turkey: Younger is Better?***Journal of Social and Behavioral Sciences*, 46: 1598-1608.