

**بررسی رابطه رهبری امنیت مدار با تعهد سازمانی با میانجیگری رضایت شغلی به
روش مدل یابی معادلات ساختاری**
بهناز مهاجران^۱، داوود خلیلی^۲، فرشید اشرفی سلیم کندی^۳

چکیده:

پژوهش حاضر با هدف بررسی رابطه بین رهبری امنیت مدار با تعهد سازمانی با میانجیگری رضایت شغلی انجام شد. روش پژوهش توصیفی و از نوع همبستگی است. جامعه آماری پژوهش شامل کلیه کارکنان اداری دانشگاه ارومیه به تعداد ۵۹۶ بودند که ۲۲۰ نفر با روش نمونه گیری تصادفی طبقه‌ای انتخاب شدند. برای گردآوری داده‌های پژوهش از سه پرسشنامه استاندارد رهبری امنیت مدار کومب (۲۰۱۰)، رضایت شغلی وتیل و دیویس (۱۹۹۰) و تعهد سازمانی آلن و می‌یر (۱۹۹۱) استفاده شد. برای بررسی روایی پرسشنامه‌ها از روش تحلیل عاملی تاییدی استفاده و پایایی آن‌ها با استفاده از آلفای کرونباخ محاسبه شد که به ترتیب ۰/۹۲، ۰/۸۷، و ۰/۷۹ بود. نتایج حاصله از اجرای مدل‌های تحلیل مسیر خروجی نرم افزار، نشان دهنده مناسب بودن برازش مدل معادلات ساختاری است. نتایج آزمون فرضیات به روش مدل سازی معادلات ساختاری نشان داد که، بین رهبری امنیت مدار با رضایت شغلی و تعهد سازمانی روابط معناداری وجود دارد. در ادامه نتایج حاکی از وجود رابطه معنادار بین رضایت شغلی و تعهد سازمانی بود. همچنین نتایج نشان داد که رضایت شغلی، نقش واسطه‌ای در رابطه بین رهبری امنیت مدار با تعهد سازمانی دارد.

کلید واژه‌ها: رهبری امنیت مدار، تعهد سازمانی، رضایت شغلی، کارکنان دانشگاه ارومیه

پذیرش مقاله: ۱۳۹۵/۷/۱۸

دریافت مقاله: ۱۳۹۵/۳/۱۴

^۱ - استادیار گروه علوم تربیتی، دانشگاه ارومیه behi217@yahoo.com

^۲ - کارشناسی ارشد مدیریت آموزشی، دانشگاه ارومیه D.khalili@gmail.com

^۳ - دانشجوی دکتری رشته مدیریت آموزشی، دانشگاه ارومیه (نویسنده مسئول) farshidashrafi35@yahoo.com

مقدمه

نظام آموزش عالی و دانشگاه‌ها بعنوان عامل کلیدی توسعه اجتماعی، اقتصادی، فرهنگی و سیاسی از دهه‌های گذشته در تداوم، بقا و پیشرفت جوامع بشری نقش حیاتی ایفا کرده است. امروزه اساسی‌ترین سرمایه سازمان‌ها و بالاخص مؤسسات آموزش عالی، نیروی انسانی آنهاست که به عنوان سرشارترین منبع سازمان به واسطه هدایت و رهبری در جهت تحقق اهداف سازمان به فعالیت می‌پردازند. هدایت چنین سرمایه ارزشمندی در همه سازمان‌ها نیازمند اتخاذ سبک رهبری مؤثر از سوی مدیریت است. از طرفی نهادهای آموزشی به تدریج پی برده‌اند که در شرایط پیچیده و دشوار امروز بدون داشتن نیروی انسانی خبره، توانمند، مؤثر، کارآمد، رضایتمند از شغل، متخصص، متعهد و وفادار قادر نخواهند بود پاسخگوی نیازهای روزافزون جامعه خود باشند.

از سوی دیگر در دنیای شتابان امروز یکی از مسائل مورد توجه متخصصان و صاحب نظران، سبک‌های رهبری^۱ مدیران است. سبک‌های رهبری مدیران غالباً به باورها و ارزشها و شخصیت مدیر بستگی دارد (سیدی و ایزدی، ۱۳۸۸:۱۴۲). طرح کلی اقدامات رهبر به نحوی که به وسیله کارکنان برداشت می‌شود، سبک یا شیوه‌های رهبری نام دارد. سبک رهبری نشان دهنده طرز تفکر، جهان بینی و شخصیت رهبران است از نظر فیدلر^۲ سبک رهبری عبارت است از زیربنای ساختار نیاز فرد که رفتار او را در وضعیت‌های مختلف بر می‌انگیزاند. بنابراین سبک رهبری بر مداومت هدف‌ها و نیازها در وضعیت‌های مختلف توجه دارد (پور آمن، ۱۳۸۱: ۷۷). با توجه به این که در دنیای کنونی نقش کارکنان در دانشگاه‌ها و ارتباط آنان با همکارانشان با دهه‌های گذشته تفاوت فاحشی یافته است. در این راستا سبک رهبری که فضای امنی برای کارکنان ایجاد کند می‌تواند امکان مقابله با پیچیدگی دانشگاه‌ها و رفتارهای ناسالم را فراهم آورد (احمدیان، ۱۳۹۴). رهبری امنیت مدار^۳ یک رابطه مثبت، مبتنی بر نظریه رهبری است. رهبر امنیت مدار با ایجاد امنیت از طریق ارزش گذاری، مقبولیت و قدردانی و فراهم آوردن زمینه کاوش از طریق یک رویکرد مثبت، زمینه رشد، یادگیری و نوآوری را در سازمان فراهم

1- Leadership Styles

2- Fiedler

3- Secure-base leadership

می‌آورد و سازمان را در جهت تبدیل به سازمان یادگیرنده، سوق می‌دهد (کومب^۱، ۲۰۱۰؛ به نقل از حسنی و شهودی، ۱۳۹۲: ۱۰۶-۸۵). بر اساس دیدگاه کومب (۲۰۱۰) رهبری امنیت مدار رابطه‌ای مثبت بر مبنای نظریه رهبری است و سه عنصر الف) فراهم آوردن امنیت از راه ارزش گذاری، مقبولیت و قدردانی ب) به وجود آوردن کاوش از راه تاکید ورزیدن بر رشد، توسعه و ظرفیت ج) رسیدگی به مسوولیت‌ها و موقعیت‌ها از طریق روشی مثبت را شامل می‌شود و مؤلفه‌های آن به شرح زیر می‌باشد:

مقبولیت^۲: زیردستان رهبر را به مثابه الگو یا راهنما بشناسند و قبول کنند. همچنین رهبر به فرد به عنوان یک انسان نگاه کند نه کارمندانی که بایستی وظایف معینی را انجام دهند

مشاهده پتانسیل^۳: علم به استعدادها و تواناییهای بالقوه زیردستان به وسیله رهبر. در واقع با این بعد رهبر امنیت مدار می‌کوشد با مشاهده پتانسیل دیگران، تشویقشان و داشتن دیدی مثبت، آن‌ها را به انجام بهتر کارها و آن چیزی که به صورت بالقوه دارند، حرکت دهد

به وجود آوردن فرصت ریسک^۴: به این معنا که رهبر به ریسک‌های بجا و ایجاد فرصت ریسک برای زیردستان تمایل داشته باشد

قابلیت دسترسی^۵: یعنی زیردستان در هر مکان و در هر زمانی به رهبر دسترسی داشته باشند و رهبر حمایت لازم را از ایشان به عمل آورد

استفاده از انگیزش ذاتی^۶: یعنی رهبران امنیت مدار به اهمیت انگیزش درونی واقف‌اند و فقط و فقط تکیه ایشان به انگیزش بیرونی نیست

گوش کردن و پرس و جو / بررسی^۷: این بعد عنوان می‌کند که رهبر گوش کردن و سؤال کردن را بر طرفداری محض ترجیح می‌دهد و نتیجه می‌گیرد که ایجاد تعادل میان پرسش و طرفداری، ثمره بهتری دارد

-
- 1- Comb
 - 2- Acceptability
 - 3- Find potential
 - 4- To create opportunities for risk
 - 5- Accessibility
 - 6- The use of intrinsic motivation
 - 7- Listen and inquiry / review

آرامش و قابلیت اطمینان^۱: این بعد رهبری امنیت مدار بدین معنی است که رهبر علاوه بر اینکه دارای رفتارهای آرام و حمایتی است، می‌توان به وی اعتماد نیز کرد

ذهنیت مثبت^۲: این بعد بیان می‌دارد که رهبران امنیت مدار بایستی دارای تفکر مثبت باشند و تفکر پیروان را نیز به سمت مثبت بودن سوق دهند (کومب، ۲۰۱۰). شخص مدیری که ویژگی‌های فوق را داراست می‌تواند در بالا رفتن رضایت شغلی و تعهد سازمانی کارکنان نقش مهمی ایفا کند.

از سوی دیگر اهمیت رضایتمندی کارکنان در محیط کار بر هیچ کسی پوشیده نیست. عاملی که باعث افزایش کارایی و نیز احساس رضایت فردی کارکنان می‌گردد، رضایت شغلی^۳ است. هر کارفرما به نوعی در صدد افزایش رضایت شغلی کارکنان خود می‌باشد (که دانشگاه‌ها از این قاعده مستثنی نیستند). در رابطه با رضایت بررسی‌های "کرنل"^۴ نشان می‌دهد که رضایت از شغل ترکیبی از پنج جنبه نسبتاً مستقل محیط کار می‌باشد. این عوامل عبارت‌اند از: محتوایی، حقوق، سرپرستی، فرصت برای ترفیع و خصوصیات کارگران همکار. این بررسی نشان می‌دهد که هر کدام از این عوامل ممکن است بعنوان منبع رضایت برای یک گروه معین و منبع نارضایتی برای گروه دیگری از کارکنان به کار روند (قاسمی و همکاران، ۱۳۹۳). "هوی و میسکل"^۵ رضایت شغلی را بعنوان یک حالت مطلوب یا مثبت که ناشی از ارزش‌های شغل فرد یا تجارب شخصی وی می‌باشد، تعریف کرده‌اند (بشیری سین آبادی، ۱۳۹۳: ۸۲). در واقع وقتی یک شخص می‌گوید دارای رضایت شغلی بالایی است این بدان مفهوم است که او واقعاً شغلش را دوست دارد، احساسات خوبی درباره کارش دارد و برای شغلش ارزش زیادی قائل است (بخشایش و آذریناد، ۱۳۹۱). حداقل مدیران به سه دلیل به رضایت شغلی افراد و اعضای سازمان اهمیت می‌دهند، زیرا:

۱. افراد ناراضی سازمان را ترک می‌کنند و بیشتر استعفا می‌دهند؛
۲. کارکنان راضی از سلامت بهتری برخوردارند و بیشتر عمر می‌کنند؛

1- Comfort and reliability
 2- Positive mentality
 3- job satisfaction
 4- kernel
 5- Hoy & miskel

۳. رضایت شغلی از کار پدیده‌ای است که از مرز سازمان فراتر می‌رود و اثرات آن در زندگی خصوصی فرد و خارج از سازمان مشاهده می‌شود (عزیزی، ۱۳۹۰).

وتیل و دیویس^۱ (۱۹۹۰) معتقدند رضایت شغلی نگرشی است که چگونگی احساس کارکنان را نسبت به مشاغلشان به طور کلی و یا نسبت به ابعاد مختلف آن نشان می‌دهد (خورشید و محسنی، ۱۳۸۹) و ابعاد آن به شرح زیر می‌باشد:

رضایت از پرداخت: رضایت از حقوق، میزان حقوق دریافتی، برابری ادراکی در مورد حقوق و روش پرداختی به کارکنان

رضایت از همکاران: میزان دوستی، صلاحیت فنی و حمایتی که همکاران از خود نشان می‌دهند

رضایت از شغل: جذابیت قلمرو و وظایفی که کارکنان انجام می‌دهند و وجود فرصت‌هایی برای آموزش و یادگیری

رضایت از سرپرست: توانایی‌های فنی و مدیریتی مدیران و ملاحظاتی که آنان برای علائق کارکنان از خود نشان می‌دهند (حسین زاده و همکاران، ۱۳۸۱، به نقل از نظریان مادوانی و دینانی، ۱۳۹۲).

علاوه بر این امروزه سازمان‌هایی موفق‌اند که دارای کارکنان توانمند و متعهد باشند. یکی از عناصر مهم که می‌تواند موجب ایجاد یک جو سازمانی سلامت، افزایش اخلاق سازمانی، بالا بردن انگیزه و افزایش تولید و بازدهی سازمان شود، تعهد سازمانی^۲ است (سالامی^۳، ۲۰۰۸). نیروی انسانی متعهد به اهداف و ارزش‌های سازمان، نه تنها عاملی برای برتری یک سازمان نسبت به سازمان دیگر است، بلکه مزیت رقابتی پایداری برای بسیاری از سازمان‌ها تلقی می‌شود. لذا این شاخص مهم باعث افزایش اثربخشی و کارایی سازمان شده و پیشرفت و ترقی سازمان را به دنبال خواهد داشت. (جوهنی نژاد، ۱۳۹۴). کولبرت و کوان^۴ (۲۰۰۰) مشخص کردند که تعهد سازمانی رابطه‌ای منفی با میل به ترک شغل و غیبت‌های زیاد دارد (کیم و برایمر^۵، ۲۰۱۱).

1 - Whittle and Davis

2- Organizational Commitment

3- Salami

4- Colbert & Coan

5- Kim & Brymer

به عبارتی دیگر افراد با تعهد پایین، تمایل به غیبت و ترک شغل دارند (گولدن و ویگا^۱، ۲۰۰۸). نبود تعهد سازمانی تأثیراتی از جمله بالا رفتن تمایل به ترک شغل، افزایش ترک شغل، غیبت و تأخیر زیاد، و عملکرد ضعیف‌تر دارد که اثری منفی بر اثربخشی و کارایی سازمانی دارد (گولریوز و همکاران^۲، ۲۰۰۸). همچنین آلن و می^۳ (۱۹۹۱) بر این باورند که نقطه اشتراک ابعاد سه‌گانه تعهد سازمانی بستگی بین فرد و سازمان و در نتیجه، کاهش ترک سازمان می‌باشد (توماس و دنیل^۴، ۲۰۱۱) و ابعاد آن شامل موارد زیر می‌باشد:

تعهد عاطفی^۵: می‌یر و آلن تعهد عاطفی را بیانگر پیوستگی عاطفی کارمند و تعیین هویت وی با ارزش‌ها و اهداف سازمان و میزان درگیری وی با سازمان دانسته‌اند

تعهد مستمر^۶: تعهد مستمر را به عنوان تمایل به انجام مجموعه فعالیت‌های مستمر تعریف می‌کنند که این تمایل به خاطر ذخیره شدن اندوخته‌ها و سرمایه‌هایی است که با ترک آن فعالیت، این اندوخته‌ها از بین می‌رود و حتی برای بیان تعهد به سازمان به کار می‌رود

تعهد هنجاری^۷: تعهد هنجاری عبارت است از احساس مسوولیت، دین و احساس تعهد اخلاقی در برابر سازمان. در این بعد از تعهد، افراد خدمت و فعالیت در سازمان را وظیفه خود می‌دانند تا دین خود را به سازمان ادا کنند (لالیان پور و همکاران، ۱۳۹۰: ۳۹).

در ادامه به معرفی برخی پژوهش‌های انجام گرفته در رابطه با موضوع پژوهش حاضر پرداخته می‌شود:

اردلان و همکاران (۱۳۹۳) در پژوهشی تحت عنوان «اثر رهبری امنیت‌مدار بر کاهش رفتارهای تلافی‌جویانه با نقش میانجی وجدان کاری» دریافتند که اثر مستقیم رهبری امنیت‌مدار بر وجدان کاری و نیز اثر مستقیم وجدان کاری بر کاهش رفتارهای تلافی‌جویانه، مثبت و معنی‌دار است. نتایج پژوهش شمس و خلیجیان (۱۳۹۲) با عنوان «تأثیر مؤلفه‌های رهبری امنیت‌مدار بر احساس امنیت روانی کارکنان: نقش میانجی اثربخشی رهبری» نشان داد که بین مؤلفه‌های

1- Golden & veig

2- Guleryuz et al

3- Allen and Meyer

4 -Thomas & Daniele

5- Emotional commitment

6- Continued commitment

7- Normative commitment

رهبری امنیت مدار با اثربخشی رهبری و امنیت روانی کارکنان، روابط مثبت و معناداری وجود دارد. یاورزاده و محمدزاده (۱۳۹۳) در پژوهش خود با عنوان «سنجش رابطه میان سبک‌های رهبری و رضایت شغلی کارکنان، مورد مطالعه: شرکت توزیع نیروی برق استان البرز» دریافتند که رابطه معناداری بین سبک‌های رهبری و رضایت شغلی کارکنان وجود دارد و می‌توان رضایت شغلی کارکنان را به واسطه انتخاب سبک رهبری اثربخش در سازمان افزایش داد. نظریان مادوانی و دینانی (۱۳۹۲) در بررسی ارتباط بین رضایت شغلی، هوش هیجانی و تعهد سازمانی کارکنان ادارات تربیت بدنی دانشگاه‌های تهران به این نتیجه رسیدند که رابطه بین رضایت شغلی و تعهد سازمانی معنادار می‌باشد. همچنین میان هوش هیجانی با رضایت شغلی و تعهد سازمانی روابط چندگانه‌ای وجود دارد.

خان و همکاران^۱ (۲۰۱۴) در پژوهش خود تحت عنوان «تأثیر سبک رهبری بر رضایت شغلی و عملکرد مالی سازمان: مطالعه موردی کارکنان بانک اسلام آباد» دریافتند که رهبری تحول آفرین در مقایسه با رهبری تبدیلی تأثیر بیش تری بر رضایت شغلی کارکنان و عملکرد مالی سازمان دارد. نتایج پژوهش استوردیور و همکاران^۲ (۲۰۰۸) تحت عنوان «رهبری، رضایت شغلی و تعهد پرستاران» نشان داد که رابطه مثبتی میان سبک رهبری سرپرستاران با رضایت شغلی و تعهد پرستاران وجود دارد. در پژوهش رافرتی و همکاران^۳ (۲۰۰۴) با عنوان «ابعاد رهبری تحول آفرین: مفاهیم و بسط تجربی» مشخص گردید که ایجاد چشم اندازی از آینده سازمان (از ابعاد رهبری تحول آفرین) با تعهد کارکنان رابطه مثبت و معناداری دارد.

با توجه به آنچه تا به حال گفته شد، در این پژوهش سعی بر این است که به این سؤال پاسخ داده شود، که آیا رابطه‌ای بین سبک رهبری امنیت مدار مدیران با رضایت شغلی و تعهد سازمانی کارکنان وجود دارد؛ و نیز اینکه آیا رضایت شغلی می‌تواند نقش واسطه‌ای را در رابطه بین این سبک رهبری با تعهد سازمانی داشته باشد یا خیر؟

1 - Khan et al.

2 - Stordeur et al

3 - Rafferty

فرضیه های پژوهش

۱. بین رهبری امنیت مدار با تعهد سازمانی کارکنان به میانجیگری رضایت شغلی رابطه وجود دارد.
۲. بین رهبری امنیت مدار و تعهد سازمانی کارکنان رابطه وجود دارد.
۳. بین رهبری امنیت مدار و رضایت شغلی کارکنان رابطه وجود دارد.
۴. بین رضایت شغلی و تعهد سازمانی کارکنان رابطه وجود دارد.

روش تحقیق

روش پژوهش حاضر و طرح پژوهش، همبستگی از نوع مدل یابی معادلات ساختاری است. جامعه آماری این پژوهش شامل کلیه کارکنان اداری دانشگاه ارومیه در سال تحصیلی ۱۳۹۵-۱۳۹۴ می باشد که طبق آمار کارگزینی پرسنلی دانشگاه، تعداد این کارکنان ۵۹۶ نفر می باشد که با استفاده از روش نمونه گیری تصادفی طبقه ای ۲۲۰ به عنوان نمونه انتخاب شده است. برای تعیین حجم نمونه با توجه به حجم جامعه اماری از جدول مورگان استفاده شده است. داده های مورد نیاز در پژوهش از طریق سه پرسشنامه استاندارد به شرح زیر جمع آوری شده است: **الف-** پرسشنامه رهبری امنیت مدار: برای سنجش رهبری امنیت مدار از پرسشنامه استاندارد بر اساس مدل کومب (۲۰۱۱) استفاده شد. پرسشنامه مذکور در قالب ۳۷ گویه و بر اساس طیف پنج درجه ای لیکرت، هشت بعد: مقبولیت، فرصت ریسک، مشاهده پتانسیل (استعداد نهانی)، قابلیت دسترسی، استفاده از انگیزه ذاتی، گوش دادن و پرس و جو (بررسی)، آرامش و قابلیت اطمینان و ذهنیت مثبت را مورد ارزیابی قرار می دهد. پایایی این پرسشنامه بر اساس ضریب آلفای کرونباخ $\alpha = 0/86$ به دست آمد. برای بررسی روایی کل مؤلفه های این پرسشنامه از روش تحلیل عاملی تأییدی استفاده شد که شاخصهای برازش $GFI = 0/90$ (شاخص نکویی برازش)، $AGFI = 0/91$ (شاخص تعدیل شده نکویی برازش)، $X^2/df = 2/31$ (نسبت مجذور خی به درجه آزادی) $RMSEA = 0/02$ (جذر برآورد واریانس خطای تقریب)، نشانگر روایی مناسب این پرسشنامه برای سنجش رهبری امنیت مدار است. **ب- پرسشنامه رضایت شغلی:** برای سنجش رضایت شغلی از پرسشنامه استاندارد بر اساس مدل وتیل و دیویس (۱۹۹۰) استفاده شد. پرسشنامه مذکور در قالب ۱۱ گویه و بر اساس طیف پنج درجه ای لیکرت، چهار بعد: رضایت از پرداخت، رضایت از همکاران، رضایت از شغل و رضایت از سرپرست را مورد

ارزیابی قرار می دهد... پایایی این پرسشنامه بر اساس ضریب آلفای کرونباخ $\alpha = 0/91$ به دست آمد. برای بررسی روایی کل مؤلفه های این پرسشنامه از روش تحلیل عاملی تأییدی استفاده شد که شاخصهای برازش $GFI = 0/93$ (شاخص نکویی برازش)، $AGFI = 0/92$ (شاخص تعدیل شده نکویی برازش)، $X^2/df = 2/71$ (نسبت مجذور خبی به درجه آزادی) $RMSEA = 0/04$ (جذر برآورد واریانس خطای تقریب)، نشانگر روایی مناسب این پرسشنامه برای سنجش رضایت شغلی است. **ج- پرسشنامه تعهد سازمانی:** برای سنجش تعهد سازمانی از پرسشنامه استاندارد بر اساس مدل آلن و می ی (۱۹۹۱) استفاده شد. پرسشنامه مذکور در قالب ۲۳ گویه و بر اساس طیف پنج درجه ای لیکرت، سه بعد تعهد عاطفی، تعهد مستمر، و تعهد هنجاری را مورد ارزیابی قرار می دهد. پایایی این پرسشنامه بر اساس ضریب آلفای کرونباخ $\alpha = 0/87$ به دست آمد. برای بررسی روایی کل مؤلفه های این پرسشنامه از روش تحلیل عاملی تأییدی استفاده شد که شاخصهای برازش $GFI = 0/90$ (شاخص نکویی برازش)، $AGFI = 0/91$ (شاخص تعدیل شده نکویی برازش)، $X^2/df = 1/04$ (نسبت مجذور خبی به درجه آزادی) $RMSEA = 0/04$ (جذر برآورد واریانس خطای تقریب)، نشانگر روایی مناسب این پرسشنامه برای سنجش تعهد سازمانی است. در نهایت بارهای عاملی و واریانس مشترک برآورد شده هر یک از مؤلفه های مدل اندازه گیری در قالب جدول (۱) آورده شده است:

جدول ۱. بارهای عاملی و واریانس مشترک برآورد شده هر یک از مؤلفه های مدل اندازه گیری

سازه	مؤلفه	بارعاملی	تی	واریانس تبیین شده
رهبری امنیت مدار	مقبولیت	۰/۷۹	۱۰/۲۳	۰/۶۳
	مشاهده پتانسیل	۰/۷۶	۱۲/۴۵	۰/۵۷
	فرصت ریسک	۰/۷۸	۱۲/۸۸	۰/۶۰
	قابلیت دسترسی	۰/۷۳	۱۲/۰۱	۰/۵۴
	انگیزه ذاتی	۰/۶۸	۱۰/۸۹	۰/۴۶
	پرس و جو	۰/۷۰	۱۱/۳۳	۰/۴۹
	آرامش	۰/۷۱	۱۱/۴۷	۰/۵۰
	ذهنیت مثبت	۰/۶۷	۱۰/۸۱	۰/۴۶
رضایت شغلی	رضایت از پرداخت	۰/۵۳	۵/۷۸	۰/۲۸
	رضایت از همکاران	۰/۷۱	۷/۵۷	۰/۵۱
	رضایت از شغل	۰/۸۰	۸/۰۳	۰/۶۳
تعهد سازمانی	رضایت از سرپرست	۰/۷۸	۷/۹۵	۰/۶۱
	تعهد عاطفی	۰/۸۲	۱۰/۰۹	۰/۶۸
	تعهد مستمر	۰/۶۹	۱۱/۰۹	۰/۴۸
	تعهد هنجاری	۰/۹۰	۱۵/۲۷	۰/۸۰

نتایج جدول فوق نشان می دهد که مقدار بارهای عاملی و نیز واریانس تبیین شده بارهای عاملی در هر یک از مؤلفه ها مناسب می باشد. برای تجزیه و تحلیل داده ها در این پژوهش، با استفاده از نرم افزار spss نسخه ۲۰ شاخص های توصیفی و ماتریس همبستگی آن ها محاسبه شد، سپس به منظور بررسی روابط علی بین متغیرها از روش مدل یابی معادلات ساختاری استفاده شد.

یافته های تحقیق

در جدول ۲ شاخصهای توصیفی متغیرها شامل میانگین، انحراف استاندارد، چولگی و کشیدگی ارائه شده اند. کلاین (۲۰۱۱) پیشنهاد می کند که در مدل یابی علی، توزیع متغیرها باید نرمال باشد. قدر مطلق چولگی و کشیدگی متغیرها به ترتیب نباید از ۳ و ۱۰ بیشتر باشد. با توجه به جدول شماره ۲ قدر مطلق چولگی و کشیدگی تمامی متغیرها کمتر از مقادیر مطرح شده است. بنابراین این پیش فرض مدل یابی علی یعنی نرمال بودن تک متغیری برقرار است. در جدول شماره ۲ ماتریس همبستگی متغیرهای پژوهش ارائه شده اند.

جدول ۲. شاخص های توصیفی و بررسی نرمال بودن داده ها

سازه	مؤلفه	میانگین	انحراف معیار	چولگی	کشیدگی
رهبری امنیت مدار	مقبولیت	۳/۳۴	۰/۷۹	-۰/۴۵	-۰/۲۹
	مشاهده پتانسیل	۳/۲۲	۰/۹۲	-۰/۳۵	-۰/۶۹
	فرصت ریسک	۳/۱۹	۰/۷۳	-۰/۱۷	-۰/۱۳
	قابلیت دسترسی	۳/۳۲	۰/۹۰	-۰/۳۲	-۰/۷۰
	انگیزه ذاتی	۳/۱۷	۰/۷۹	۰/۰۳	-۰/۵۰
	پرس و جو	۳/۲۷	۰/۸۴	-۰/۳۱	-۰/۵۱
	آرامش	۳/۳۵	۰/۸۳	-۰/۴۰	-۰/۳۳
	ذهنیت مثبت	۳/۱۴	۰/۸۴	-۰/۱۱	-۰/۴۶
	رضایت از پرداخت	۲/۸۷	۰/۸۹	۰/۳۲	-۰/۴۱
	رضایت از همکاران	۳/۵۲	۰/۹۹	-۰/۴۳	-۰/۶۳
رضایت شغلی	رضایت از شغل	۳/۵۲	۰/۹۲	-۰/۴۵	-۰/۷۶
	رضایت از سرپرست	۳/۶۲	۰/۹۰	-۰/۶۷	-۰/۵۷
	تعهد عاطفی	۳/۳۴	۰/۸۱	-۰/۶۳	-۰/۳۹
تعهد سازمانی	تعهد مستمر	۳/۵۱	۰/۷۶	-۰/۳۱	۰/۶۴
	تعهد هنجاری	۳/۴۱	۰/۷۶	-۰/۷۲	۰/۶۰

جدول ۳. ماتریس همبستگی متغیرهای پژوهش

شماره	متغیر	۱	۲	۳	۴
۱	رهبری امنیت مدار	۱			
۲	رضایت شغلی	۰/۳۳ ^{°°}	۱		
۴	تعهد سازمانی	۰/۲۸ ^{°°}	۰/۶۸ ^{°°}	۰/۵۵ ^{°°}	۱

با توجه به جدول شماره ۳ تعهد سازمانی با رهبری امنیت مدار ($t=0/28, p < 0/01$) و با رضایت شغلی ($t=0/68, p < 0/01$) همبستگی مثبت و معنی داری دارد. رابطه رضایت شغلی با رهبری امنیت مدار نیز $0/33$ و معنی دار می باشد.

جدول ۴. برآورد ضرایب اثرات مستقیم

متغیرها	ضریب مسیر	خطای استاندارد	آماره t	سطح معنی داری
به روی تعهد سازمانی از				
رضایت شغلی	۰/۴۲	۰/۹۹	۶/۶۰	۰/۰۰۱
رهبری امنیت مدار	۰/۴۰	۲/۴۶	۱۴/۱۷	۰/۰۰۱
به روی رضایت شغلی از				
رهبری امنیت مدار	۰/۱۷	۰/۰۹	۱۰/۹۲	۰/۰۰۱

با توجه به جدول ۴ اثر مستقیم رضایت شغلی بر تعهد سازمانی ($0/42$) با تی ($6/60$) در سطح $0/001$ معنی دار می باشد، رهبری امنیت مدار با ضریب $0/40$ و تی $14/17$ در سطح $0/001$ اثر مستقیم معنی داری بر تعهد سازمانی دارد، همچنین رهبری امنیت مدار با ضریب مسیر $0/17$ و آماره تی $10/92$ در سطح $0/001$ با رضایت شغلی دارای رابطه معنی داری می باشد.

اثرات غیر مستقیم و بررسی میانجی گیری رضایت شغلی: یکی از ویژگی های روش مدل یابی معادلات ساختاری، برآورد اثرات غیر مستقیم متغیرها بر یکدیگر است. این ویژگی به پژوهشگران این امکان را می دهد تا نقش میانجی متغیرها را در مدل مورد بررسی قرار دهند. جدول ۵ برآورد ضرایب اثرات غیر مستقیم را نشان می دهد.

جدول ۵. برآورد ضرایب اثرات غیر مستقیم

متغیرها	ضریب مسیر	خطای استاندارد	آماره t	سطح معنی داری
به روی تعهد سازمانی از				
رهبری امنیت مدار	۰/۲۳	۰/۰۱	۸/۷۶	۰/۰۰۱

با توجه به جدول ۵ اثر غیر مستقیم رهبری امنیت مدار بر تعهد سازمانی $0/23$ می باشد. آماره t متناظر با این ضریب $8/76$ است که در سطح $0/001$ مثبت و معنی دار است. این اثر از طریق رضایت شغلی بر تعهد شغلی وارد می شود. بنابراین رضایت شغلی نقش واسطه ای در رهبری امنیت مدار با تعهد سازمانی دارد.

یکی دیگر از مشخصه های مدل یابی معادلات ساختاری، محاسبه اثرات کل می باشد که مجموع اثرات مستقیم و غیر مستقیم می باشد. البته در پژوهش حاضر تمامی متغیرها، فقط اثر مستقیم یا غیرمستقیم بر یکدیگر دارند، مانند اثر مستقیم رهبری امنیت مدار بر رضایت شغلی که در این

حالت اثر کل برابر با اثر مستقیم یا غیرمستقیم می‌باشد. بنابراین با توجه به اینکه در جداول بالا اثرات مستقیم و غیر مستقیم گزارش شده‌اند، از ارائه آنها خودداری شده است. مقایسه اثرات مستقیم، غیر مستقیم، کل و میزان واریانس تبیین شده متغیرها: از دیگر ویژگی‌های روش مدل یابی معادلات ساختاری مقایسه اثرات کل متغیرها بر یکدیگر، مقایسه اثرات مستقیم با غیر مستقیم و همچنین اندازه گیری میزان واریانس تبیین شده هر کدام از متغیرهای درونزا توسط مدل است. جدول ۶ مربوط به ضرایب استاندارد شده اثرات مستقیم، غیر مستقیم و اثرات کل و واریانس تبیین شده متغیرها می‌باشد.

جدول ۶. ضرایب استاندارد شده اثرات مستقیم، غیر مستقیم و اثرات کل و واریانس تبیین شده متغیرها

متغیرها	ضریب مسیر	اثر غیر مستقیم	اثر کل	واریانس تبیین شده
به روی تعهد سازمانی از				۰/۵۶
رضایت شغلی	۰/۴۲	۰/۱۵	۰/۵۷	
رهبری امنیت مدار	۰/۴۰	۰/۲۳	۰/۶۳	
به روی رضایت شغلی از				۰/۶۴
رهبری امنیت مدار	۰/۱۷	-	۰/۱۷	

با توجه به جدول ۶، رهبری امنیت مدار و رضایت شغلی ۵۶ درصد از تغییرات تعهد سازمانی را تبیین می‌کنند. رهبری امنیت مدار نیز ۶۴ درصد از واریانس رضایت شغلی را تبیین می‌کند. در جدول ۷ شاخص‌های برازش مدل آزمون شده گزارش شده‌اند که مدل آزمون شده کل برازش مناسبی با داده‌های گردآوری شده دارد.

جدول ۷. شاخص‌های برازش کلی مدل آزمون شده پژوهش حاضر

شاخص	X ²	df	X ² /d.f.	CFI	GFI	AGFI	RMSEA
پژوهش حاضر	۵۵۶/۰۸	۲۰۳	۲/۷۴	۰/۹۵	۰/۹۰	۰/۹۱	۰/۰۶
حد قابل پذیرش	معنی دار نباشد	-	کمتر از ۳	بیشتر از ۰/۹۰	بیشتر از ۰/۹۰	بیشتر از ۰/۸۰	کمتر از ۰/۰۸

در جدول ۸ نتایج بررسی فرضیه‌های تحقیق ارائه شده است. سپس بررسی تفصیلی فرضیه‌های پژوهش ارائه می‌شود.

جدول ۸. بررسی فرضیه‌های تحقیق

ردیف	فرضیه	ضریب مسیر	آماره تی	P	نتیجه
۱	بین رهبری امنیت مدار و رضایت شغلی کارکنان رابطه وجود دارد.	۰/۱۷	۱۰/۹۲	۰/۰۰۱	حمایت شد
۲	بین رهبری امنیت مدار و تعهد سازمانی کارکنان رابطه وجود دارد.	۰/۴۰	۱۴/۱۷	۰/۰۰۱	حمایت شد
۳	بین رضایت شغلی و تعهد شغلی کارکنان رابطه وجود دارد.	۰/۴۲	۶/۶۰	۰/۰۰۱	حمایت شد
۴	بین رهبری امنیت مدار و تعهد سازمانی کارکنان به میانجیگری رضایت شغلی رابطه وجود دارد.	۰/۲۳	۸/۷۶	۰/۰۰۱	حمایت شد

فرضیه اول: بین رهبری امنیت مدار و رضایت شغلی کارکنان رابطه وجود دارد.

با توجه به جدول ۸ اثر مستقیم رهبری امنیت مدار بر رضایت شغلی ۰/۱۷ می‌باشد، که در سطح ۰/۰۰۱ مثبت و معنی دار است. با توجه به این یافته از فرضیه اول پژوهش حمایت می‌شود و می‌توان گفت که بین رهبری امنیت مدار و رضایت شغلی کارکنان رابطه مثبتی وجود دارد.

فرضیه دوم: بین رهبری امنیت مدار و تعهد سازمانی کارکنان رابطه وجود دارد.

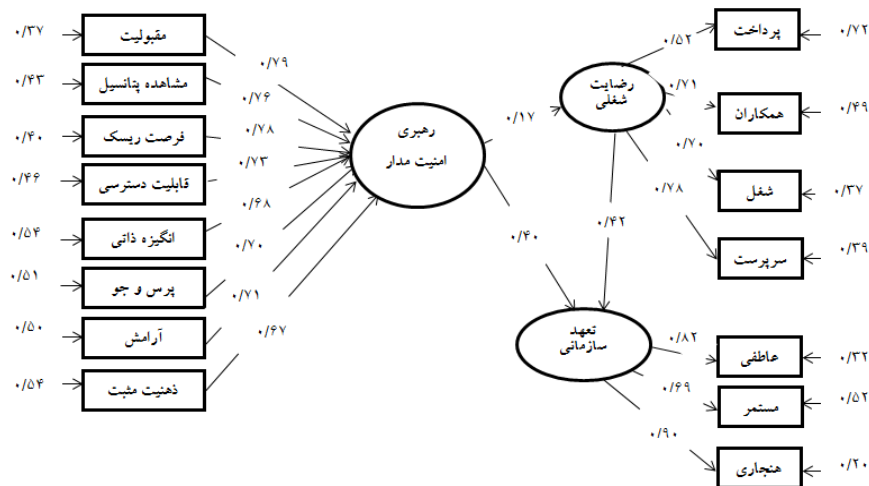
با توجه به جدول ۸ اثر مستقیم رهبری امنیت مدار بر تعهد شغلی ۰/۴۰ می‌باشد، که در سطح ۰/۰۰۱ مثبت و معنی دار است. با توجه به این یافته از فرضیه دوم پژوهش حمایت می‌شود و می‌توان گفت که بین رهبری امنیت مدار و تعهد شغلی کارکنان رابطه مثبتی وجود دارد.

فرضیه سوم: بین رضایت شغلی و تعهد سازمانی کارکنان رابطه وجود دارد.

با توجه به جدول ۸ اثر مستقیم رضایت شغلی بر تعهد شغلی کارکنان ۰/۴۲ می‌باشد، که در سطح ۰/۰۰۱ مثبت و معنی دار است. با توجه به این یافته از فرضیه سوم پژوهش حمایت می‌شود و می‌توان گفت که بین رضایت شغلی و تعهد شغلی کارکنان رابطه مثبتی وجود دارد.

فرضیه چهارم: بین رهبری امنیت مدار و تعهد سازمانی کارکنان به میانجیگری رضایت شغلی رابطه وجود دارد.

با توجه به جدول ۸ اثر غیر مستقیم رهبری امنیت مدار به میانجیگری رضایت شغلی بر تعهد شغلی کارکنان ۰/۲۳ می‌باشد، که در سطح ۰/۰۰۱ مثبت و معنی دار است. با توجه به این یافته از فرضیه چهارم پژوهش حمایت می‌شود و می‌توان گفت که رضایت شغلی در روابط بین رهبری امنیت مدار و تعهد شغلی نقش میانجی را دارد.



نمودار ۱. الگو آزمون شده پژوهش در حالت استاندارد

بحث و نتیجه گیری

نتایج تحلیل آماری نشان می‌دهد، اثر مستقیم رهبری امنیت مدار بر رضایت شغلی $0/17$ می‌باشد، که در سطح $0/001$ مثبت و معنی دار است. با توجه به این یافته از فرضیه اول پژوهش حمایت می‌شود و می‌توان گفت که بین رهبری امنیت مدار و رضایت شغلی کارکنان رابطه مثبتی وجود دارد. این نتایج با یافته‌های اردلان و همکاران (۱۳۹۳)، پژوهش شمس و خلیجیان (۱۳۹۲)، یاورزاده و محمدزاده (۱۳۹۳)، شهزادخان و همکاران (۲۰۱۴)، استوردیور و همکاران (۲۰۰۸) همسو می‌باشد. نتایج تحلیل آماری نشان می‌دهد، اثر مستقیم رهبری امنیت مدار بر تعهد شغلی $0/40$ می‌باشد، که در سطح $0/001$ مثبت و معنی دار است. با توجه به این یافته از فرضیه دوم پژوهش حمایت می‌شود و می‌توان گفت که بین رهبری امنیت مدار و تعهد سازمانی کارکنان رابطه مثبتی وجود دارد. نتایج این فرضیه با یافته‌های اردلان و همکاران (۱۳۹۳)، پژوهش شمس و خلیجیان (۱۳۹۲)، استوردیور و همکاران (۲۰۰۸)، رافرتی و همکاران (۲۰۰۴) همسو می‌باشد؛ چرا که هر یک از تحقیقات یاد شده به بررسی رابطه سبک‌های رهبری گوناگون با تعهد سازمانی پرداخته‌اند. نتایج تحلیل آماری نشان می‌دهد، اثر مستقیم رضایت شغلی بر تعهد شغلی کارکنان $0/42$ می‌باشد، که در سطح $0/001$ مثبت و معنی دار است. با توجه به این یافته از فرضیه سوم پژوهش حمایت می‌شود و می‌توان گفت که بین رضایت شغلی و تعهد سازمانی

کارکنان رابطه علی مثبتی وجود دارد. نتایج این فرضیه با یافته‌های یاورزاده و محمدزاده (۱۳۹۳)، مادوانی و دینانی (۱۳۹۲)، استوردیور و همکاران (۲۰۰۸) همسو می‌باشد.

نتایج تحلیل آماری نشان می‌دهد، اثر غیر مستقیم رهبری امنیت مدار به میانجیگری رضایت شغلی بر تعهد شغلی کارکنان ۰/۲۳ می‌باشد، که در سطح ۰/۰۱ مثبت و معنی دار است. با توجه به این یافته از فرضیه چهارم پژوهش حمایت می‌شود و می‌توان گفت که رضایت شغلی در روابط بین رهبری امنیت مدار و تعهد سازمانی نقش میانجی را دارد. درحالی‌که رضایت شغلی در نتیجه‌گیری کرد که رضایت شغلی و تعهد سازمانی از موضوعات و دغدغه‌های مهم برای هر سازمانی می‌باشند و سازمان‌هایی موفق‌تر خواهند بود که به مسئله رضایتمندی شغلی و تعهد کارکنان خود بیش از پیش حساس باشند. دانشگاه‌ها نیز باید همچون دیگر سازمان‌ها به رضایت شغلی و تعهد کارکنان خود حساسیت نشان دهند. امروزه سازمان‌هایی نسبت به سازمان‌های دیگر برتری نسبی دارند که کارکنان آن‌ها از کار خود، همکاران خود و مدیران خود راضی هستند و در نتیجه از سلامت روانی بالاتری برخوردارند و نیز کارکنانی دارند که متعهد و وفادار به سازمان و ارزش‌های آن می‌باشند. در این میان شناخت عواملی که می‌توانند در متغیرهای یاد شده تاثیرگذار باشند، برای سازمان‌ها امری ضروری به نظر می‌رسد. هم چنین در دنیای کنونی نقش کارکنان در دانشگاه‌ها و ارتباط آنان با همکارانشان با دهه‌های گذشته تفاوت فاحشی یافته است. در این راستا سبک رهبری که فضای امنی برای کارکنان ایجاد کند می‌تواند امکان مقابله با پیچیدگی دانشگاه‌ها و رفتارهای ناسالم را فراهم آورد. امروزه بهترین مدیر کسی است که به حرف کارکنان گوش دهد، موجبات انگیزش آن‌ها را فراهم آورد و به حمایت از آن‌ها برخیزد. رهبران اثربخش، از ویژگی‌هایی چون مقبولیت، فراهم کردن فرصت ریسک، مشاهده پتانسیل، قابلیت دسترسی، استفاده از انگیزش ذاتی، گوش دادن و پرس و جو / بررسی، آرامش و قابلیت اطمینان و ذهنیت مثبت برخوردارند. این نوع رهبری، سبک رهبری امنیت مدار است. رهبر امنیت مدار با ایجاد امنیت از طریق ارزش‌گذاری، مقبولیت و قدردانی و فراهم آوردن زمینه کاوش از طریق یک رویکرد مثبت، زمینه رشد، یادگیری و نوآوری را در سازمان فراهم می‌آورد و سازمان را در جهت تبدیل به سازمان یادگیرنده، سوق می‌دهد. شخص مدیری که ویژگی‌های فوق را داراست می‌تواند در بالا رفتن رضایت شغلی و تعهد سازمانی کارکنان نقش مهمی ایفا کند. بنابراین دانشگاه‌ها از حیاتی‌ترین و مهم‌ترین ذخایر شاخص برای جوامع هستند و

پیشرفت و توسعه همه جانبه کشورها در گرو داشتن دانشگاه‌هایی توانمند، پویا و قوی می‌باشد. امروزه ثابت شده است که مهم‌ترین سرمایه بشری در تمام امور، نیروی انسانی ماهر و متخصص می‌باشد و این نیز روشن است که این دانشگاه‌ها هستند که باید در راستای تربیت این نیروی انسانی، به تکاپو پردازند.

با توجه به یافته‌های پژوهش حاضر در زمینه رضایت شغلی و ارتباط آن با تعهد سازمانی می‌توان نتیجه گرفت، رضایت شغلی به عنوان یکی از نگرش‌های مهم شغلی می‌تواند بر میزان تعهد سازمانی افراد اثر مطلوب داشته باشد. به همین دلیل به مدیران و مسولان سازمان تحت بررسی تحقیق توصیه می‌شود به منظور بهبود سطح کیفی تعهد سازمانی کارکنان از شیوه‌های مدیریتی مناسب به منظور ارتقاء سطح رضایت شغلی آنان استفاده نمایند.

منابع

- احمدی، مسعود (۱۳۸۴)، **مبانی سازمان و مدیریت**، تهران، انتشارات پژوهش‌های فرهنگی.
- احمدیان، ذکریا (۱۳۹۴)، **بررسی رابطه بین مؤلفه‌های رهبری امنیت مدار با اخلاق کاری در بین کارکنان دانشگاه ارومیه**، پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه ارومیه.
- اردلان، محمدرضا؛ بهشتی راد، رقیه و سلطانزاده، وحید (۱۳۹۳)، اثر رهبری امنیت مدار بر کاهش رفتارهای تلافی جویانه با نقش میانجی وجدان کاری، **فصلنامه پژوهش‌های رهبری و مدیریت آموزشی**، سال اول، شماره ۳، صص ۴۹-۷۰.
- بخشایش، علیرضا و آذرنیاد، عبدالله (۱۳۹۱)، رابطه سبک‌های مدیریت مدیران با رضایت شغلی و سلامت روانی معلمان، **فصلنامه علمی-پژوهشی رهیافتی نو در مدیریت آموزشی**، سال سوم، شماره ۱، صص ۸۲.
- بشیری سین آبادی، ژینا (۱۳۹۳)، **بررسی رابطه بین جو اخلاقی با تعهد سازمانی، رضایت شغلی و تمایل به ترک شغل در بین کارکنان اداره مخابرات ارومیه در سال ۱۳۹۳**، پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه ارومیه.
- پورآمن، بهزاد (۱۳۸۱)، **مبانی نظری سبک‌های رهبری**، تهران، مرکز اطلاعات و مدارک علمی ایران.
- جوهرنی نژاد، حجت (۱۳۹۴)، **پیش‌بینی تعهد سازمانی بر اساس مؤلفه‌های هوش سازمانی کارکنان دانشگاه ارومیه**، پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه ارومیه.
- حسنی، محمد و شهودی، مریم (۱۳۹۲)، ارتباط بین مؤلفه‌های رهبری امنیت مدار و امنیت روانی با ابعاد اعتیاد به کار: دیدگاه کارکنان دانشگاه ارومیه، **پژوهشنامه علمی - پژوهشی مدیریت اجرایی**، سال پنجم، شماره ۱۰، صص ۸۵-۱۰۶.
- حسینیان، شهابت (۱۳۸۶)، عوامل درون سازمانی مؤثر بر ارتقای تعهد سازمانی کارکنان کلانتری‌های تهران بزرگ، **فصلنامه دانش انتظامی**، سال نهم، شماره دوم.

- سیدی، سیدمسعود و ایزدی، احمد (۱۳۸۸)، بررسی رابطه سبک‌های رهبری مدیران با تعهد سازمانی کارکنان ستادی پلیس استان فارس، **فصلنامه دانش انتظامی**، سال دوازدهم، شماره اول، ص ۱۴۲.
- شمس، غلامرضا و خلیجیان، صدف (۱۳۹۲)، تأثیر مؤلفه‌های رهبری امنیت مدار بر احساس امنیت روانی کارکنان: نقش میانجی اثربخشی رهبری، **اندیشه‌های نوین تربیتی**، دوره نهم، شماره ۴.
- عزیزی، سعید (۱۳۹۰)، بررسی ارتباط بین رضایت شغلی و تعهد سازمانی (مطالعه موردی کارکنان اداره کل امور مالیاتی استان قم)، **پژوهش نامه مالیات**، شماره یازدهم، صص ۱۹۶-۱۷۳.
- قاسمی، سید امین و همکاران (۱۳۹۳)، سنجش رابطه شغلی با کیفیت زندگی مرتبط با سلامت در بین معلمان شهر گیلانغرب، **مجله دانشگاه علوم پزشکی رفسنجان**، دوره ۱۳.
- لالیان پور، نوشین؛ دوستی، ناهید و محمدزاده، آزاده (۱۳۹۰)، مفهوم توانمندسازی و تعهد سازمانی کارکنان (مورد مطالعه: یک شرکت بیمه‌ای)، **تازه‌های جهان و بیمه**، شماره ۱۶۳، صص ۳۹-۲۴.
- نظریان مادوانی، عباس و مختاری دینانی، مریم (۱۳۹۲)؛ ارتباط بین رضایت شغلی، هوش هیجانی و تعهد سازمانی کارکنان ادارات تربیت بدنی دانشگاه‌های تهران، **پژوهش‌های کاربردی در مدیریت ورزشی**، دوره ۲، شماره ۲، صص ۴۳-۵۶.
- یاورزاده، محمدرضا و محمدزاده، محمدعلی (۱۳۹۳). سنجش رابطه میان سبک‌های رهبری و رضایت شغلی کارکنان (مورد مطالعه: شرکت توزیع نیروی برق استان البرز)، **کنفرانس بین‌المللی اقتصاد، اصول حسابداری، مدیریت و علوم اجتماعی**، دسامبر ۲۰۱۴، لهستان، صص ۱۵-۱.
- Coombe DD. (2010). **Secure-Base Leadership: a positive theory of leadership incorporating safety, exploration and positive action: case Western Reserve University**. PH.D Dissertation.
- Golden Timothy D and Veiga John F. (2008). The impact of superior subordinate relationships on the commitment, job satisfaction, and performance of virtual workers. **The Leadership Quarterly**, 19: pp. 77-88.
- Guleryuz G, Guney S, Aydn EM, and Asan O. (2008). The mediating effect of job satisfaction between emotional intelligence and organizational commitment of nurses: A questionnaire survey. **International Journal of Nursing studies**, 45, pp. 1625-1635.
- Khan, Sh, Asghar, M, Zaheer A. (2014). Influence of leadership style on employee job satisfaction and firm financial performance: A study of banking sector in Islamabad, Pakistan. **Actual Problems of Economics**, 5 (155):pp.374.384.
- Kim WG and Brymer R. (2001). The effects of ethical leadership on manager job satisfaction, commitment, behavioral outcomes, and firm performance. **International Journal of Hospitality Management**, 30(4):pp.1020-1026.
- Rafferty AE and Griffin MA. (2004). Dimensions of transformational leadership: Conceptual and empirical extensions. **The Leadership Quarterly**, 15, pp. 329-354.

- Salami, S. (2008). **Demographic and psychological factors predicting Organizational commitment among Industrial workers**. University of Ibadan, Nigeria.
- Stordeur S, Dhoore W, Van der heijden B, Dibiscegila M, Laine M, and Van der Schoot E. (2008). Leadership, Job satisfaction and Nurses Commitment. **Journal of Advanced Nursing**, 35(4), pp. 533-542.
- Thomas, WH. danielc and Feldman. (2001). Affective organizational commitment and citizenship behavior: Linear and non-linear moderating effects of Organizational tenure. **Journal of Vocational Behavior**, 79:p. 528-537.