

حرکت

شماره ۵ - تابستان ۱۳۷۹

ص ص : ۸۵ - ۶۳

بررسی و توصیف رابطه موجود بین سبک‌های مختلف رهبری با رضایت شغلی از دیدگاه استادان ورزش دانشگاه‌های کشور

دکتر محمدعلی اصلانخانی

استادیار دانشکده علوم تربیتی و روان‌شناسی دانشگاه شهید بهشتی

چکیده

هدف از این تحقیق، بررسی و توصیف رابطه موجود بین سبک‌های مختلف رهبری با سطح رضایت شغلی از دیدگاه استادان ورزش تمام وقت دانشگاه‌های کشور است. بدین منظور تعداد ۱۴۰ نفر از استادان زن و مرد مشغول به خدمت در دانشگاه‌های اصلی (دانشگاه مادر هر استان) هر استان که در زمان انجام تحقیق ۷۲/۵ درصد از جامعه تحت بررسی را تشکیل می‌دادند، به طور داوطلبانه در این تحقیق شرکت کردند. ابزار اندازه‌گیری مورد استفاده در این تحقیق، دو پرسشنامه استاندارد، انطباق‌پذیری و اثربخشی رهبر از دیدگاه دیگران و شاخص توصیف شغلی به همراه یک پرسشنامه ویژگی‌های فردی برای تعیین سن، جنس، سابقه خدمت، نوع استخدام و میزان تحصیلات آزمودنی‌های تحقیق بود. تجزیه و تحلیل آماری داده‌های تحقیق هم با استفاده از فنون همبستگی ساده و آنالیز واریانس انجام گرفت. تجزیه و تحلیل داده‌های آماری نشان داد که از بین سبک‌های رهبری مورد مطالعه در جامعه تحت بررسی سبک‌های رهبری استدلالی و مشارکتی از جمله رفتارهای مدیریتی مسلط و اثربخش است. نتایج به دست آمده همچنین نشان داد که بین رفتارهای رهبری استدلالی و مشارکتی با رضایت شغلی رابطه مثبت و معنی‌دار آماری وجود دارد. در حالی که این رابطه بین سبک‌های رهبری دستوری و تفویضی با رضایت شغلی در جامعه تحت بررسی بسیار کم، منفی و غیراثربخش است.

واژه‌های کلیدی

رضایت شغلی، اساتید تربیت بدنی، دانشگاه‌ها، سبک‌های رهبری، اثربخشی .

اصطلاحات

رهبری^۱: فرآیند نفوذ بر زیردستان به منظور رسیدن به اهداف، به ویژه در وضعیت‌های مختلف رهبری (دوبرین و همکاران^۲، ۱۹۸۹)

سبک رهبری^۳: الگوی نسبتاً پایدار رفتار رهبر که اغلب از جانب او به کار گرفته می‌شود (دوبرین و همکاران، ۱۹۸۹؛ هرشی و بلانچارد^۴، ۱۹۹۳).

سبک رهبری دستوری^۵: این سبک معرف وظیفه مداری زیاد و انسان مداری کم در رفتار رهبر است.

سبک رهبری استدلالی^۶: این سبک نشان دهنده وظیفه مداری زیاد و انسان مداری زیاد در رفتار رهبر است.

سبک رهبری مشارکتی^۷: این سبک معرف وظیفه مداری کم و انسان مداری زیاد در رفتار رهبر است.

سبک رهبری تفویضی^۸: این سبک بیانگر وظیفه مداری کم و انسان مداری کم در رفتار رهبر است.

رهبری اقتضایی^۹: این رویکرد، فرآیند رهبری را تعامل متغیرهای مختلف رهبر، زیردستان و وضعیت‌های مختلف رهبری می‌داند.

وظیفه مداری^{۱۰}: رفتار مبتنی بر دستورات رهبر با زیردستان .

انسان مداری^{۱۱}: رفتار مبتنی بر روابط دوستانه رهبر با زیردستان.

رضایت شغلی^{۱۲}: رضایت شغلی عبارت است از احساسات یا پاسخ‌های عاطفی افراد به

1. Leadership

2. Dubrin, et al

3. Leadership Style

4. Hersey and Blanchard

5. Telling Style

6. Selling Style

7. Participating Style

8. Delegating Style

9. Situational Leadership

10. Task - Oriented

11. Human - Oriented

12. Job Satisfaction

جنبه‌های مختلف مربوط به کار (اسمیت^۱ و همکاران، ۱۹۶۹).
اثربخشی^۲: اثربخشی یعنی کار درست انجام دادن (هرشی و بلانچارد، ۱۹۹۳).

مقدمه

علی‌رغم رشد چشمگیر دانش بشری در علوم مختلف به ویژه علم مدیریت و آرایه نظریه‌های پیشرفته‌ای چون رهبری اقتضایی^۳، رهبری وضعی^۴، رهبری تبادلی^۵ و رهبری تحولی^۶، باید اذعان کرد که هنوز در بسیاری از سازمان‌های موجود، شیوه‌های مدیریتی سنتی اعمال می‌شود. این در حالی است که بر اساس نظریات جدید، استفاده از یک شیوه مدیریتی واحد و احتمالاً ناهماهنگ با بلوغ روانی^۷ کارکنان، زمینه‌های رشد نارضایتی شغلی را فراهم می‌آورد (هرزبرگ^۸، ۱۹۵۹؛ آرجریس^۹، ۱۹۶۲؛ لوک^{۱۰}، ۱۹۷۶؛ هامپتون^{۱۱}، ۱۹۸۲؛ امیرتاش، ۱۹۸۲؛ آلسون^{۱۲}، ۱۹۸۸؛ جاسپی، ۱۳۷۰؛ اشنايدر^{۱۳}، ۱۹۹۰). با توجه به نقش بسیار مهم و تعیین‌کننده رفتارهای سازمانی به ویژه رفتار رهبری و تأثیر آن بر سطح رضایت شغلی کارکنان و در نهایت موفقیت و اثربخشی سازمانی، این تحقیق با هدف بررسی و توصیف رابطه موجود بین سبک‌های مختلف رهبری با میزان رضایت شغلی از دیدگاه استادان ورزشی دانشگاه‌های منتخب کشور انجام گرفته است.

روش تحقیق

این تحقیق از نوع توصیفی - کاربردی است که با استفاده از پرسشنامه به شکل میدانی در جامعه استادان ورزش زن و مرد دانشگاه‌های اصلی مراکز استان‌های کشور انجام گرفته است.

-
- | | | |
|-------------------------------------|------------------|-----------------------------|
| 1. Smith, et al | 2. Effectiveness | 3. Situational Leadership |
| 4. Contingency Theory of Leadership | | 5. Transactional Leadership |
| 6. Transformational Leadership | | 7. Psychological Maturation |
| 8. Herzberg | 9. Argris | 10. Locke |
| 11. Hampton | 12. Olson | 13. Snyder |

جامعه و نمونه آماری

جامعه آماری این تحقیق شامل کلیه استادان ورزش زن و مرد (رسمی، پیمانی و غیره) بود که در زمان انجام تحقیق به طور تمام وقت در یکی از دانشگاه‌های اصلی هر استان و زیر پوشش وزارت فرهنگ و آموزش عالی مشغول به تدریس بودند. از کل نفرات جامعه آماری تحقیق که در زمان انجام پژوهش ۱۹۳ نفر بودند، تعداد ۱۴۵ نفر یعنی حدود ۷۲/۵ درصد در این تحقیق شرکت کردند (جدول - ۱).

جدول ۱ - تعداد پرسشنامه‌های ارسالی و تعداد پرسشنامه‌های دریافتی و درصد آنها

ردیف	نام دانشگاه	تعداد پرسشنامه‌های ارسالی	تعداد پرسشنامه‌های دریافتی	درصد پرسشنامه‌های دریافتی
۱	تهران	۲۸	۲۱	۷۵
۲	تربیت معلم اراک	۳	۳	۱۰۰
۳	شهید چمران اهواز	۱۹	۱۳	۶۸
۴	شیراز	۱۰	۱۰	۱۰۰
۵	اصفهان	۱۷	۱۵	۸۸
۶	کردستان	۵	۵	۱۰۰
۷	فردوسی مشهد	۱۶	۹	۵۶
۸	یزد	۵	۴	۸۰
۹	بوعلی همدان	۶	۶	۱۰۰
۱۰	ارومیه	۶	۶	۱۰۰
۱۱	تبریز	۹	۴	۴۴
۱۲	گیلان	۱۹	۱۷	۸۹
۱۳	کرمانشاه	۱۰	۵	۵۰
۱۴	شهید باهنر کرمان	۱۵	۹	۶۰
۱۵	سیستان و بلوچستان	۴	۴	۱۰۰
۱۶	مازندران	۵	۲	۴۰
۱۷	اردبیل	۲	۱	۵۰
۱۸	ایلام	۲	۱	۵۰
۱۹	لرستان	۳	۳	۱۰۰
۲۰	زنجان	۷	۲	۲۸
۲۱	شهرکرد	۲	۱	۵۰

N=۱۹۳

متغیرهای تحقیق

الف) متغیرهای مستقل^۱: سبک‌های رهبری چهارگانه (دستوری، استدلالی، مشارکتی و تفویضی) و برخی از ویژگی‌های فردی مانند سن، جنس، میزان تحصیلات، نوع استخدام و سابقه خدمت، متغیرهای مستقل این تحقیق پس رویدادی را تشکیل می‌دهند.

ب) متغیرهای وابسته^۲: سطح رضایت شغلی استادان ورزش و میزان اثربخشی هر یک از سبک‌های رهبری در جامعه مورد مطالعه، متغیرهای وابسته این تحقیق را تشکیل می‌دهند.

اهداف تحقیق

الف) هدف کلی: هدف کلی این تحقیق علاوه بر توصیف سبک‌های رهبری و رضایت شغلی در جامعه مورد مطالعه، تعیین رابطه همبستگی بین سبک‌های چهارگانه رهبری با رضایت شغلی و اثربخشی هر یک از آنها در جامعه تحت بررسی است.

ب) اهداف اختصاصی: هر یک از روابط زیر در قالب اهداف اختصاصی این تحقیق به شرح زیر مورد بررسی قرار می‌گیرند:

۱- توصیف متغیرهای مورد مطالعه (سبک‌های رهبری، رضایت شغلی و برخی از ویژگی‌های فردی).

۲- تعیین همبستگی موجود بین رضایت شغلی، با هر یک از سبک‌های رهبری مورد مطالعه (دستوری، استدلالی، مشارکتی و تفویضی).

۳- تعیین معادله خطی برای پیشگویی رضایت شغلی از روی هر یک از سبک‌های رهبری در جامعه مورد مطالعه.

۴- تعیین میزان اثربخشی هر یک از سبک‌های رهبری مورد مطالعه در جامعه تحت بررسی.

۵- تعیین همبستگی موجود بین رضایت شغلی با برخی از ویژگی‌های فردی (سن، جنس، سابقه خدمت، میزان تحصیلات و نوع استخدام) در جامعه تحت بررسی.

سئوالات تحقیق

این تحقیق در پی پاسخ به سئوالات زیر در جامعه تحت بررسی است:

- ۱- کدام یک از سبک‌های رهبری مورد مطالعه (دستوری، استدلالی، مشارکتی و تفویضی) در جامعه تحت بررسی بیشتر مورد استفاده قرار می‌گیرد؟
- ۲- کدام یک از سبک‌های رهبری مورد مطالعه با رضایت شغلی جامعه تحت بررسی همبستگی بیشتری دارد؟

- ۳- کدام یک از سبک‌های رهبری مورد مطالعه در جامعه تحت بررسی اثر بخش است؟
- ۴- رابطه برخی از ویژگی‌های فردی مانند سن، جنس، تحصیلات، سابقه خدمت و نوع استخدام، با رضایت شغلی چگونه است؟

ابزار اندازه‌گیری

ابزار اندازه‌گیری این تحقیق پرسشنامه‌های استاندارد، انطباق‌پذیری و اثربخشی رهبر از دیدگاه دیگران^۱، شاخص رضایت شغلی^۲ و یک پرسشنامه ویژگی‌های فردی^۳ است که پس از ترجمه و انطباق فرهنگی آن با جامعه تحت بررسی و نظرخواهی از ۲۰ نفر از استادان ورزش دانشگاه تربیت معلم تهران در مورد قابل درک بودن سئوالات و انجام اصلاحات پیشنهادی مورد استفاده قرار گرفت.

پیشینه تحقیق

مروری اجمالی بر تحقیقات انجام شده در حوزه مدیریت طی یک قرن گذشته، نشان می‌دهد که مطالعات مربوط به رفتارهای سازمانی در هر دوره از رویکرد مسلط رهبری در آن مقطع زمانی تأثیر پذیرفته است. به بیان دیگر، همراه با پیشرفت علوم به ویژه علوم انسانی و ارائه نظریه‌های جدیدتر و پیشرفته‌تر، مطالعات مربوط به رفتارهای سازمانی نیز همان سمت و سو را به خود گرفته است. برای مثال، مطالعات مربوط به رویکرد صفات شخصی رهبر از جمله قدیمی‌ترین نظریه‌های رهبری در

1- The Leader Effectiveness and Adaptability Description Questionnaire - Others

(LEAD-OTHERS)

2- Job Description Index (JDI)

3- Demographic Questionnaire

مدیریت است که تا قبل از سال‌های ۱۹۵۰ به طور گسترده‌ای رایج بوده است (امیرتاش^۱، ۱۹۸۲). بر اساس این نظریه، برخی از ویژگی‌های ظاهری از قبیل قد، وزن، انرژی، تندرستی، چهره، الگوهای حرکتی و پاره‌ای از ویژگی‌های ذهنی و روانی مانند شخصیت، بیان رسا، پیشینه تحصیلی و تجربی، پشتکار و تلاش، ابتکار، طبقه و رشد اجتماعی، وسعت نظر، انگیزش و مواردی از این نوع برای رهبری اثربخش ضرورت دارد. صاحب‌نظران معتقد به این رویکرد رهبری، بر این باور بودند که کیفیت‌های فوق از یک وضعیت رهبری به وضعیت دیگر قابل انتقال است. در همین ارتباط، گیب^۲ (۱۹۶۰) طی تحقیقات خود، برخی از ویژگی‌های جسمانی مانند قد، وزن، انرژی، تندرستی، شاخص‌های هوشی، شخصیت، قدرت انطباق فرد را به عنوان عوامل ضروری برای اعمال یک رهبری موفق مطرح کرد. استاگدیل^۳ (۱۹۴۸) و فیدلر^۴ (۱۹۶۶) نیز طی دو تحقیق جداگانه که یکی به منظور شناخت دقیق‌تر از ویژگی‌های مشترک رهبران موفق و دیگری به منظور تعیین همبستگی بین موفقیت یک رهبر واحد با یک سبک واحد در وضعیت‌های مختلف رهبری انجام گرفت، به این نتیجه رسیدند که موفقیت رهبر در یک وضعیت رهبری لزوماً به معنای موفقیت او در وضعیت‌های دیگر رهبری نیست. به بیان دیگر، ویژگی‌ها و مهارت‌های لازم برای اداره یک گروه نظامی با ویژگی‌ها و مهارت‌های لازم برای اداره یک گروه آموزشی متفاوت است. بسیاری از محققان دیگر نیز این مطلب را تأیید کرده‌اند و معتقدند مدیریت، یک پدیده ذاتی نیست و این فرضیه که مدیران از مادر مدیر متولد می‌شوند، دیگر اعتباری ندارد. از نظر این گروه از محققان، اعمال یک رفتار رهبری موفق، به مهارت‌های مدیریتی لازم نیاز دارد (ادیبی وزیر ۱۳۵۰، نصرت پناه ۱۳۷۱-۱۳۷۰، یول، ا.جی،^۵ ۱۹۸۱). در همین ارتباط نیز فیدلر و کرز^۶ (۱۹۷۴) بیان داشته‌اند که وجود برخی از این ویژگی‌ها، وقتی احتمال اثربخشی مدیر را افزایش می‌دهد که با شرایط و وضعیت رهبری هماهنگ باشد.

بر خلاف نظریه پردازان سنتی که به دنبال یافتن مدیران بالقوه و اثربخش برای همه وضعیت‌های رهبری بودند، محققان و نظریه پردازان دیگری چون لیکرت^۷،

1- Amirtash

2- Gibb

3- Stogdill

4- Fiedler

5- Yuki, A.G.

6- Fiedler and Chemers

7- Likert

مک گرگور^۱ و آرجیس در پی یافتن پاسخ به این سؤال بودند که آیا می توان یک سبک هنجار یا ایده آل را پیدا کرد که برای همه وضعیت های رهبری مفید و اثربخش باشد؟ بدین ترتیب با تأثیرپذیری از یافته های علوم اجتماعی، رویکردهای مربوط به نظریه های سنتی مانند رویکرد صفات رهبر^۲، رویکرد مدیریت علمی^۳ و رویکرد مدیریت اداری و بوروکراسی^۴ بتدریج جای خود را به رویکرد رفتار رهبر^۵ داد. در این رویکرد، رهبران باید در ارزیابی های خود از وضعیت های رهبری، منابع انسانی را به عنوان یکی از ارکان اصلی سازمان در نظر داشته باشند. در تأیید این رویکرد رهبری، یافته های تحقیق هالپین^۶ (۱۹۵۵) که رفتارهای رهبری گروهی از فرماندهان هواپیماهای نظامی و خدمه آنها را مورد مطالعه قرار داده بود، نشان داد رهبران موفق، رهبرانی هستند که در هر دو بُعد انسان مداری^۷ و وظیفه مداری^۸ مهارت داشته باشند. این محقق بر اساس یافته های خود نتیجه گرفت که رهبران موفق نه تنها بر موفقیت گروه خود اصرار می ورزند، بلکه وحدت و پیوستگی درون گروهی را نیز تأیید و تشویق می کنند. در این مورد، اگر چه یافته های تحقیق هرشی^۹ (۱۹۶۵)، که در یک مجموعه صنعتی کشور نیجریه انجام گرفت، نشان داد اعمال شیوه مدیریتی و وظیفه مدار با تولید بیشتر و برعکس اعمال مدیریت انسان مدار با تولید کمتر همراه است، اما به طور کلی می توان ادعا کرد که مطالعات ناشی از نظریات مک گرگور (۱۹۶۰)، لیکرت (۱۹۶۱)، آرجیس (۱۹۶۴)، بلیک و موتون^{۱۰} (۱۹۶۴)، هرشی (۱۹۶۵) و بسیاری از محققان معتقد به این رویکرد که از رشد و توسعه دانش بشری در علوم انسانی و اجتماعی تأثیر پذیرفته بودند، موجب گردید تا با رد فرض های نادرست و ناقص در مورد طبیعت انسان و جایگزین کردن فرض های واقع بینانه تر که مبین عدم وجود یک روش هنجار یا بهترین برای رفتار رهبر بود، کمک شایان توجهی به پیش بینی و کنترل رفتارهای انسانی در سازمان ها گردد.

پس از این مرحله، رویکردهای وضعی و اقتضایی که زمینه ساز نظریه های پیشرفته تری چون نظریه های وضعی، اقتضایی، تبادل و تحولی است مطرح گردید که در واقع هنوز از جمله آخرین و

1- Mc Gregor

2- Trail Theory of Leadership

3- Scientific Management Approach

4- Scientific Management and Bureaucracy Approaches

5- Leader Behavior Approach

6- Halpin

7- Human - Oriented

8- Task - Oriented

9- Hersey

10- Bleck and Mouton

جدیدترین نظریه‌های رهبری در حوزه مدیریت است. این نظریه‌ها موفقیت هر یک از رفتارهای رهبری را منوط به هماهنگی آن با تمامی عوامل اثرگذار بر یک وضعیت رهبری می‌دانند.

بر اساس این نظریه‌ها عواملی چون رهبر^۱، زیردستان^۲، سازمان، ویژگی‌های شغلی^۳ و سایر عوامل اقتضایی باید در انتخاب و اعمال رفتار رهبری در نظر گرفته شود. در این ارتباط نیز تحقیقاتی انجام شده است که در دنباله مطلب به برخی از آنها به طور مختصر اشاره می‌شود. همپلتون و گامپرت^۴ (۱۹۸۲) طی تحقیقی از ۶۵ نفر از مدیران خواستند تا هر یک ۴ نفر از زیردستان خود را به طور تصادفی انتخاب کرده و سطح آمادگی روانی و رفتار رهبری متناسب با آنها را روی محور وظیفه مداری و انسان مداری معین کنند. نتایج این تحقیق با احتمال $P = 0/01$ نظریه‌های رهبری اقتضایی را تأیید کرد. دیویس^۵ (۱۹۸۱) در تحقیقی همبستگی موجود بین رضایت شغلی معلمان تربیت‌بدنی مدارس دولتی را با رفتار رهبری و برخی از ویژگی‌های فردی مطالعه کرد. یافته‌های این تحقیق نشان داد که رضایت شغلی با رفتار رهبری انسان‌مدار همبستگی مثبت و معنی‌دار دارد، در حالی که این همبستگی با سن و جنس معنی‌دار نیست. مرتضوی و ساحلی (۱۳۷۰)، نیز که رابطه رضایت شغلی را با برخی از ویژگی‌های فردی مانند سن، میزان تحصیلات، سابقه خدمت و جنس در ۵ سازمان دولتی مطالعه کردند، به این نتیجه رسیدند که رضایت شغلی با سن در جامعه تحت بررسی رابطه یو (U)، شکل دارد و این ارتباط با میزان تحصیلات، سابقه خدمت و جنس از نظر آماری معنی‌دار نیست. اشنایدر (۱۹۹۰) نیز طی تحقیقی به بررسی رابطه بین رضایت شغلی با رفتار رهبر در بین مربیان ورزش دانشگاه‌ها پرداخت. یافته‌های این تحقیق نیز نشان داد که رفتار مدیران بر میزان رضایت شغلی در جامعه مورد مطالعه تأثیر می‌گذارد. زفان^۶ (۱۹۹۴) طی تحقیقی همبستگی موجود بین رضایت شغلی با برخی از ویژگی‌های فردی را در گروهی از کارکنان مطالعه کرد. یافته‌های تحقیق وی نشان داد که رابطه همبستگی رضایت شغلی با سابقه کار بیشتر و معنی‌دارتر از رابطه آن با سن در جامعه تحت بررسی است. به طور کلی از نتایج تحقیقات انجام شده چنین استنباط می‌شود که رضایت شغلی مفهومی روان‌شناختی است که عوامل مختلفی می‌تواند در میزان نوسانات آن دخالت داشته باشد. تحقیق حاضر نیز تلاشی برای شناخت رابطه سبک‌های رهبری و برخی از ویژگی‌های فردی با رضایت شغلی در استادان ورزش

دانشگاه‌های منتخب کشور است.

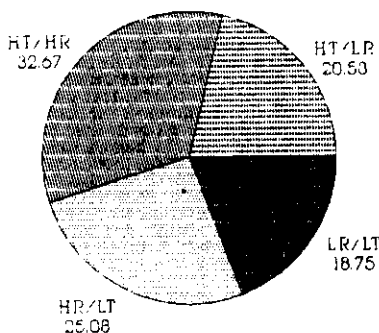
نتایج تحقیق

توصیف سبک‌های رهبری، رضایت شغلی و برخی از ویژگی‌های فردی جامعه مورد مطالعه، از اهداف اصلی این تحقیق است که در این بخش نتایج به دست آمده به ترتیب مطرح می‌گردد. توصیف سبک‌های رهبری در جامعه تحت بررسی اولین هدف این تحقیق بود که مشخصه‌های آماری مربوط به آن در جدول ۲ ارائه شده است.

جدول ۲ - مشخصه‌های آماری سبک‌های رهبری مورد مطالعه (N = ۱۳۳)

مشخصه‌های آماری	میانگین	میانه	مُد	انحراف معیار	پائین‌ترین نمره	بالا‌ترین نمره	حداکثر نمره ممکن	درصد سهم هر یک از سبک‌های رهبری
سبک‌های رهبری								
رهبری دستوری	۲/۴۷	۲	۲	۱/۹۴	۰	۹	۱۲	۲۰/۵۸
رهبری استدلالی	۳/۹۲	۴	۴	۲/۱۹	۰	۱۰	۱۲	۳۲/۶۷
رهبری مشارکتی	۳/۰۱	۳	۱	۲/۱۸	۰	۹	۱۲	۲۵/۵۸
رهبری تفویضی	۲/۲۵	۱	۰	۳	۰	۱۱	۱۲	۱۸/۷۵

با توجه به جدول فوق، سبک رهبری دستوری با میانگین ۲/۴۷ از مجموع ۱۲، سهمی معادل ۲۰/۵۸ درصد سبک‌های رهبری مورد استفاده در جامعه تحت بررسی را به خود اختصاص داده است. بر همین اساس سهم رهبری استدلالی با میانگین ۳/۹۲، در ۳۲/۶۷ درصد موارد، مورد استفاده قرار می‌گیرد. دو سبک رهبری دیگر، رهبری مشارکتی با میانگین ۳/۰۱ در ۲۵/۵۸ درصد موارد، رهبری تفویضی با میانگین ۲/۲۵ و درصد ۱۸/۷۵ به ترتیب در رده‌های بعدی قرار دارند (شکل ۱).



شکل ۱ - درصد استفاده از سبک‌های رهبری (دستوری - استدلالی - مشارکتی - تفویضی) در جامعه تحت بررسی تحقیق (N = ۱۳۳)

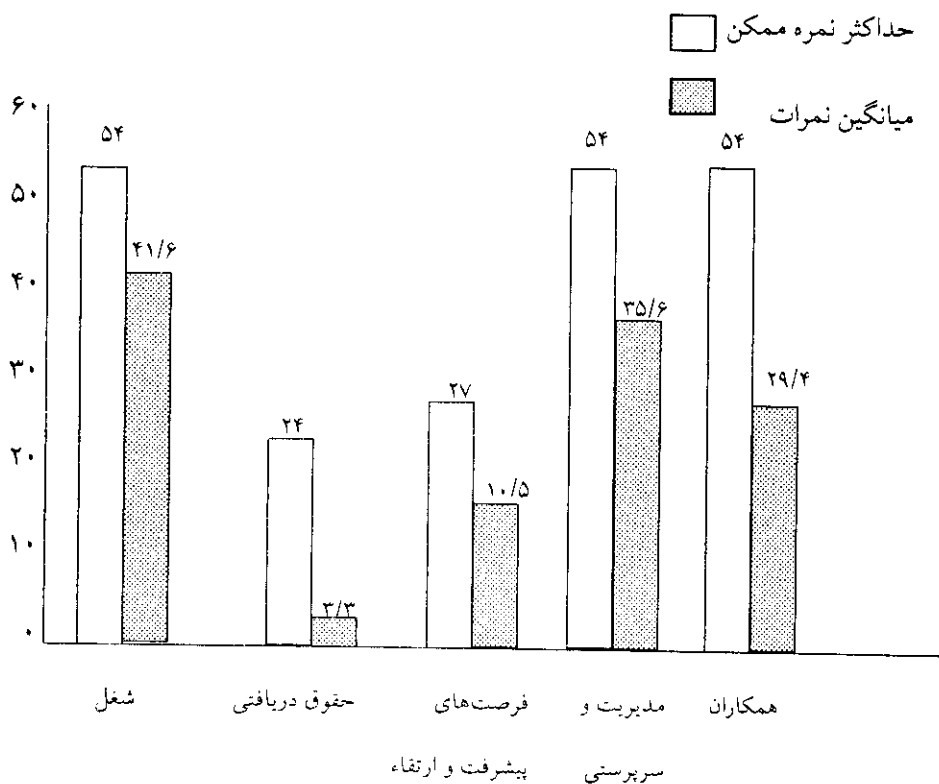
توصیف رضایت شغلی در جامعه تحت بررسی، از دیگر اهداف این تحقیق است که جدول ۳ - مشخصه‌های آماری آن را نشان می‌دهد.

جدول ۳ - مشخصه‌های آماری رضایت شغلی و زیرمجموعه‌های آن (N = ۱۴۰)

مشخصه‌های آماری رضایت شغلی و زیرمجموعه‌های آن	میانگین	میان	مد	انحراف معیار	پائین‌ترین نمره	بالاترین نمره	حداکثر نمره ممکن (سقف)	حداکثر نمره ممکن	درصد از
شغل	۴۱/۶۱	۴۵	۵۱	۸/۹۴	۱۵	۵۴	۵۴	۷۷	
حقوق دریافتی	۳/۲۶	۲	۰	۳/۹۲	۰	۲۱	۲۴	۱۳/۵۸	
فرصت‌های پیشرفت و ارتقاء	۱۰/۵۳	۹	۹	۷/۴۰	۰	۲۷	۲۷	۳۹	
مدیریت و سرپرستی	۳۵/۶۴	۴۰	۴۸	۱۳/۴۰	۲	۵۴	۵۴	۶۶	
همکاران	۲۹/۳۶	۲۷	۲۴	۱۳/۷۶	۳	۵۴	۵۴	۵۴/۴	
رضایت شغلی	۱۲۰/۵	۱۱۹	۱۲۳	۳۰/۸۱	۴۱	۱۸۹	۲۱۳	۵۶/۵۷	

مقایسه میانگین و میانۀ رضایت شغلی در جامعه مورد مطالعه، نشان می‌دهد که منحنی این

متغیر در این جامعه دارای کجی مثبت است. اگر چه تراکم نمرات برخی از زیر مجموعه‌های رضایت شغلی مانند حقوق دریافتی، فرصت‌های پیشرفت و ارتقاء و رفتار همکاران زیر میانگین است، اما در برخی از زیر مجموعه‌های این متغیر مانند میزان علاقه به شغل و نوع مدیریت تراکم در بالای میانگین و منحنی آنها دارای کجی منفی است. بر اساس یافته‌های این تحقیق، میانگین کل نمرات رضایت شغلی در جامعه تحت بررسی $\bar{X} = 120/5$ است که این مقدار نشان دهنده ۵۶/۵۷ درصد کل نمره ممکن در رضایت شغلی است. با توجه به این جدول، سهم علاقه به شغل از حداکثر نمره ممکن ۷۷ درصد و سهم رضایت از حقوق دریافتی فقط ۱۳/۵۸ درصد است. این مقادیر بیانگر آن است که سهم شغل در رضایت شغلی، بالاترین درصد و سهم حقوق دریافتی پایین‌ترین درصد را در جامعه تحت بررسی دارد (شکل ۲).



شکل ۲ - مقایسه میانگین نمرات خام آزمودنی‌ها در هر یک از زیرمجموعه‌های

رضایت شغلی با حداکثر نمره ممکن در آن زیر مجموعه ($N = 140$)

تعیین رابطه همبستگی بین رضایت شغلی با هر یک از سبک‌های رهبری مورد مطالعه (دستوری، استدلالی، مشارکتی و تفویضی)، از جمله اهداف دیگر این تحقیق بود که با استفاده از روش آماری همبستگی پیرسون مورد آزمایش قرار گرفت (جدول ۴).

جدول ۴ - همبستگی بین رضایت شغلی با هر یک از سبک‌های رهبری (N = ۱۳۳)

تفویضی	مشارکتی	استدلالی	دستوری	سبک‌های رهبری	رضایت شغلی
Y_4	Y_3	Y_2	Y_1		
$- ۰/۴۵^{**}$	$+ ۰/۲۸^{**}$	$+ ۰/۲۱^{**}$	$+ ۰/۰۷$	X	رضایت شغلی جامعه تحت بررسی

توضیحات: علامت (***) به معنای همبستگی معنی‌دار در سطح $P = ۰/۰۰۱$ می‌باشد.

بر اساس نتایج حاصل که در جدول فوق ملاحظه می‌شود، سبک‌های رهبری استدلالی و مشارکتی با رضایت شغلی جامعه تحت بررسی همبستگی مثبت و معنی‌دار دارد. مقدار این همبستگی بین سبک رهبری استدلالی با رضایت شغلی $r_{xy_2} = + ۰/۲۱$ است که در سطح $P = ۰/۰۰۱$ در جامعه مورد مطالعه معنی‌دار است. مقدار این همبستگی بین سبک رهبری مشارکتی با رضایت شغلی $r_{xy_3} = + ۰/۲۸$ است که در سطح $P = ۰/۰۰۱$ در جامعه تحت بررسی معنی‌دار است. با توجه به این نتایج، استفاده از سبک‌های رهبری استدلالی و مشارکتی موجب افزایش میزان رضایت شغلی استادان ورزش دانشگاه‌ها می‌گردد. در مقابل، رابطه همبستگی سبک رهبری دستوری با رضایت شغلی کم و از نظر آماری معنی‌دار نیست، در حالی که رابطه همبستگی سبک رهبری تفویضی با رضایت شغلی منفی و $r_{xy_4} = - ۰/۴۵$ و از نظر آماری در سطح $P = ۰/۰۰۱$ معنی‌دار است. به بیان دیگر، می‌توان گفت سبک دستوری در این جامعه موجب افزایش رضایت شغلی نمی‌شود، در حالی که سبک تفویضی به طور معنی‌داری رضایت شغلی را کاهش می‌دهد.

تعیین معادله خطی برای پیشگویی رضایت شغلی از روی هر یک از سبک‌های رهبری (دستوری، استدلالی، مشارکتی و تفویضی)، از دیگر اهداف این پژوهش بود که معادلات و مشخصه‌های آماری هر یک در جدول ۵ ارائه شده‌است.

جدول ۵ - معادلات خطی برای پیشگویی رضایت شغلی از روی هر یک از سبک‌های

رهبری به طور مجزا

سبک‌های رهبری	معادله خطی	اشتباه استاندارد شیب S.E	اشتباه استاندارد عدد ثابت	اشتباه استاندارد برآورد S.E.EST
دستوری	$X = 1/118Y_1 + 116/42$	۱/۳۶	۴/۲۸	۳۰/۴۶
استدلالی	$X = 2/91Y_2 + 107/93$	۱/۱۹	۵/۳۲	۲۹/۸۷
مشارکتی	$X = 3/117Y_3 + 107/7$	۱/۱۷	۴/۳۵	۲۹/۳۶
تفویضی	$X = 4/51Y_4 + 12/65$	۰/۷۹	۲/۹۶	۲۷/۲۶

در معادلات فوق، نمرات رضایت شغلی (X) را برای هر یک از اعضای جامعه تحت بررسی می‌توان از روی سبک‌های رهبری مختلف دستوری (Y_1)، استدلالی (Y_2)، مشارکتی (Y_3) و تفویضی (Y_4) با توجه به نمرات اشتباه استاندارد هر یک محاسبه کرد.

تعیین میزان اثربخشی هر یک از سبک‌های رهبری مورد مطالعه چهارمین هدف این تحقیق بود که توزیع و میانگین اثربخشی هر یک در جدول ۶ و شکل ۳ مشاهده می‌شود. بدین منظور، ابتدا سبک‌های مسلط از نظر آزمودنی‌ها مشخص گردید، سپس میزان اثربخشی هر یک را که قبلاً مطابق با دستورالعمل مربوطه محاسبه شده بود، با هم جمع کرده تا مجموعه نمره اثربخشی هر سبک به دست آید. در مواردی که دو سبک یا بیشتر به طور مساوی از نظر فرد اثربخش شناخته شده بود، نمره اثربخشی به دست آمده به طور مساوی بین دو یا سه سبک تقسیم گردید. جدول ۶ مشخصه‌های آماری مربوطه را در اثربخشی سبک‌های رهبری مورد مطالعه را نشان می‌دهد.

جدول ۶ - توزیع فراوانی سبک‌های رهبری مختلف، نمرات اثربخشی و میانگین آن‌ها برای هر سبک (N = ۱۳۳)

میانگین	جمع نمرات اثربخشی	سبک رهبری مسلط تعداد	مشخصه‌های اثربخشی	سبک‌های رهبری
- ۱/۱۵	- ۲۸/۷۵	۲۵		سبک دستوری
+ ۳/۸۴	+ ۲۱۵/۲۵	۵۶		سبک استدلالی
+ ۴/۶۳	+ ۱۸۵/۲۵	۴۰		سبک مشارکتی
- ۱/۳۷	- ۳۹/۷۵	۲۹		سبک تفویضی



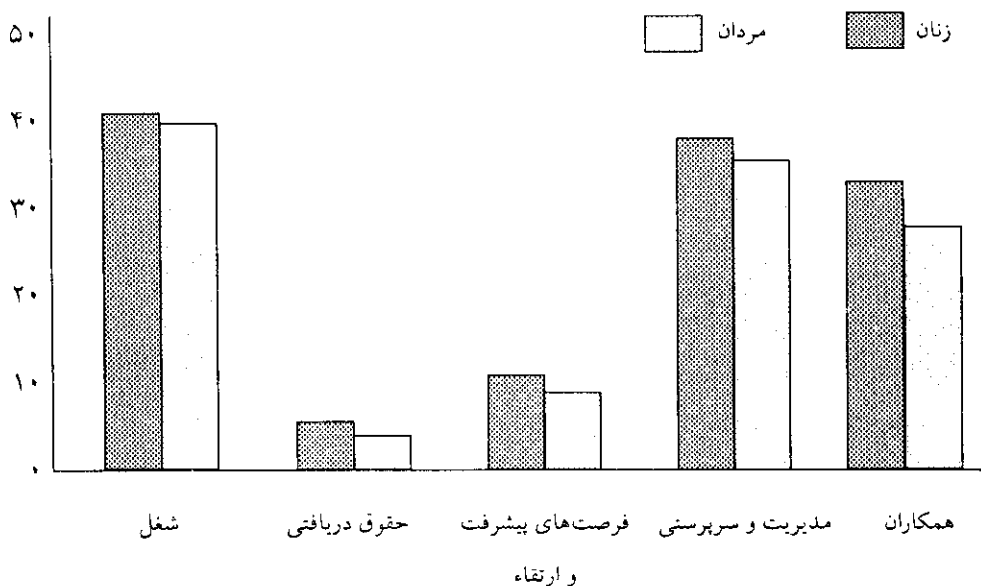
شکل ۳ - میزان اثربخشی هر یک از سبک‌های رهبری از دیدگاه استادان ورزش دانشگاه‌های منتخب کشور (N = ۱۳۳)

یافته‌های حاصل از محاسبات فوق، نشان می‌دهد که میزان اثربخشی سبک رهبری مشارکتی که ۴۰ نفر از آزمودنی‌های تحقیق آن را سبک مسلط در سازمان خود دانسته‌اند، با میانگین نمره اثربخشی $۴/۶۳$ + برای هر نفر به همراه سبک استدلالی که ۵۶ نفر از آزمودنی‌های تحقیق آن را سبک مسلط در سازمان خود دانسته‌اند با میانگین $۳/۸۴$ + سبک‌های رهبری اثربخش و در مقابل سبک‌های رهبری دستوری و تفویضی با میانگین‌های $۱/۱۵$ - و $۱/۳۷$ - سبک‌های غیراثربخش منفی هستند.

مقایسه رضایت شغلی بین زنان و مردان در جامعه تحت بررسی، پنجمین هدف این تحقیق بود. برای تعیین تفاوت احتمالی رضایت شغلی زنان و مردان مورد مطالعه در این تحقیق، از آزمون تی - استیودنت استفاده گردید. بر اساس محاسبات آماری تی - محاسبه شده از اجرای این آزمون برابر $۱/۳۸$ است که از تی - جدول کوچکتر است. به این ترتیب رضایت شغلی زنان در مقایسه با مردان در سطح $P = ۰/۰۵$ با هم اختلاف معنی‌دار آماری ندارد. جدول ۷ و شکل ۴ مشخصه‌های آماری این دو گروه را نشان می‌دهد.

جدول ۷ - مشخصه‌های آماری رضایت شغلی زنان و مردان در جامعه تحت بررسی ($N = ۱۳۶$)

جدول ۱	سطح احتمال دو سویه	درجه آزادی	t محاسبه شده	اشتباه معیار	انحراف معیار	میانگین	مشخصه‌های آماری
							نوع جنس
۱/۶۴	۰/۰۵	۱۳۳	۱/۳۸	۴/۸۰	۲۸/۳۹	۱۲۶	زن
				۳/۰۲	۳۰/۴۱	۱۱۷/۹	مرد



شکل ۴ - مقایسه زیر مجموعه‌های رضایت شغلی در مردان و زنان در جامعه تحت بررسی

بحث و نتیجه‌گیری

بررسی‌های توصیفی یافته‌های این تحقیق، نشان می‌دهد که از میان چهار سبک رهبری مورد مطالعه (دستوری، استدلالی، مشارکتی و تفویضی)، دو سبک رهبری استدلالی و مشارکتی به ترتیب سبک‌های مسلط و پشتیبان هستند. در حالی که سبک‌های رهبری دستوری یا آمرانه و تفویضی علی‌رغم اینکه سبک‌های رهبری مسلط نیستند، اما هنوز در برخی از این سازمانها کماکان مورد استفاده قرار می‌گیرند. از سوی دیگر، با آنکه نتایج تحقیق حاضر نشان می‌دهد، سبک رهبری استدلالی به طور کلی در سازمان‌های مورد مطالعه بیشتر از سایر سبک‌های رهبری مورد استفاده قرار می‌گیرد، اما محاسبات ضریب همبستگی پیرسون حاکی از آن است که رضایت شغلی در جامعه تحت بررسی، با سبک رهبری مشارکتی همبستگی بیشتری دارد. به طور کلی، با وجود همبستگی‌های مثبت معنی‌دار بین رضایت شغلی و سبک‌های رهبری مشارکتی و استدلالی، باید اذعان کرد که مقدار آن چندان که انتظار می‌رود زیاد نیست. ضمن آنکه مقدار این همبستگی بین رضایت شغلی با سبک رهبری دستوری مثبت و کم و با رهبری تفویضی متوسط و منفی است. یافته‌های این تحقیق در این زمینه با یافته‌های تحقیقات مک

گرگور (۱۹۶۰)، لیکرت (۱۹۶۱)، و آرجیس (۱۹۶۴) که در کل معتقدند، رفتار رهبری آمرانه و دستوری با کاهش میزان روحیه کاری و رضایت شغلی کارکنان همراه است، همسو و هماهنگ است. یافته‌های این تحقیق همچنین به وسیله تحقیقات فیدلر و همکارانش (۱۹۷۷)، که اظهار داشتند استفاده از روش‌های مدیریتی سنتی با کاهش رضایت شغلی همراه است و در مقابل استفاده از شیوه‌های مدیریتی مبتنی بر اصالت ارزش‌های انسانی افزایش میزان رضایت شغلی را به همراه دارد، تأیید می‌گردد. این نتایج همچنین با نتایج تحقیقات دیویس (۱۹۸۱) در دانشگاه کانه تیکوت، هامپتون و همکارانش (۱۹۸۲)، اشنايدر (۱۹۹۰) که مجموع رفتار رهبری انسان‌مدار را با افزایش رضایت شغلی و رفتارهای آمرانه و متکی بر نظام سلسله مراتبی و خشک را با کاهش روحیه کاری، انگیزش و رضایت شغلی همراه می‌دانند، همخوانی دارد. برخی از تحقیقات نیز نتایج نسبتاً متفاوتی را در این زمینه ارائه داده‌اند که از جمله می‌توان به تحقیق هرشی (۱۹۶۵) که در سازمان‌های صنعتی کشور نیجریه انجام گرفته است، اشاره کرد. نتایج این تحقیق نشان داد که نظارت و سرپرستی کلی و همراه با اعتماد به زیردستان، با کاهش تولید همراه است. در همین زمینه، نتایج تحقیق دیگری که با گروهی از معلمان مدارس با هدف بررسی ویژگی‌های مدیر موفق از دیدگاه معلمان برخی از مدارس ابتدایی و راهنمایی انجام گرفت، یافته‌های تحقیق هرشی را در نیجریه تأیید می‌کند (نیلی آبادی، ۱۳۶۹). با آنکه نتایج این دو تحقیق و تحقیقاتی از این نوع با نتایج بسیاری از تحقیقات انجام شده از جمله تحقیق حاضر مغایرت دارد، اما باید توجه داشت که هیچ کدام از این دو تحقیق رابطه رضایت شغلی را با نوع رهبری به طور مستقیم ارزیابی نکرده‌اند، ضمن آن که با توجه به طبیعت اقتضایی و فرآیند رهبری، چنین به نظر می‌رسد که انتخاب نوع رفتارهای مدیریتی در هر سازمان باید تابعی از متغیرهای رهبر، زیردستان و سایر متغیرهای اقتضایی دیگر باشد.

در مجموع، اغلب تحقیقات انجام شده در مورد فرایند رهبری و رضایت شغلی کارکنان، یک همبستگی مثبت بین رفتار رهبری انسان‌مدار با رضایت شغلی را نشان داده است. با توجه به نتایج این تحقیقات و همچنین نتایج تحقیق حاضر که استفاده از رفتار رهبری انسان‌مدار را با افزایش رضایت شغلی همراه می‌داند، به مدیران سازمان‌های ورزشی دانشگاه‌ها، و سازمان‌های آموزشی و پژوهشی مشابه توصیه می‌شود، ضمن تجدید نظر در رفتارهای مدیریتی خود و توجه به خواسته‌ها و نیازهای استادان، استفاده از مدیریت مبتنی بر روابط انسانی را در سازمان‌های خود افزایش دهند.

تعیین میزان اثربخشی هر یک از سبک‌های رهبری (دستوری، استدلالی، مشارکتی و تفویضی)

نیز یکی از اهداف این تحقیق در جامعه تحت بررسی بود. یافته‌های حاصل از محاسبات آماری، نشان داد که سبک رهبری مشارکتی که در آن مدیریت مبتنی بر روابط انسانی حاکم است و همچنین سبک رهبری استدلالی که در آن علاوه بر حاکمیت روابط انسانی، نظارت دقیقتر بر کار وجود دارد، به ترتیب با میانگین‌های $۴/۶۳+$ و $۳/۸۴+$ برای هر نفر در جامعه مورد مطالعه از رفتارهای مدیریتی اثربخش است. این در حالی است که رفتار رهبری دستوری که اساساً بر امر و نهی مدیران به استناد تاکید دارد و همچنین رفتار رهبری تفویضی که در آن مدیران به چگونگی اجرای کار و ایجاد روابط انسانی صمیمانه با استنادان توجهی ندارند، به ترتیب با میانگین‌های $۱/۱۵-$ و $۱/۳۷-$ برای هر نفر از رفتارهای مدیریتی غیر اثربخش می‌باشند. یافته‌های این تحقیق همچنین با نتایج تحقیقات گلرمن^۱ (۱۹۶۳) که نظارت و سرپرستی مستقیم بر کار زبردستان دارای نیاز زیاد به استقلال را با کاهش اثربخشی همراه می‌داند هماهنگی دارد. همچنین با نتایج تحقیقات بلیک و موتون (۱۹۶۴) که با نام شبکه مدیریت^۲ ارائه شده است و اثربخشی رفتارهای مدیران را نتیجه انتخاب و کاربرد رفتارهای رهبری متناسب با وضعیتهای مختلف رهبری از جمله سطح بلوغ کارکنان می‌داند، نیز همسو و همراه است.

در مجموع، یافته‌های تحقیقات مختلف در زمینه اثربخشی رفتارهای رهبری، نشان می‌دهد، با آن که رفتار مدیران می‌تواند نقش تعیین کننده‌ای در میزان موفقیت و اثربخشی سازمان‌ها داشته باشد اما پس از گذشت حدود یک قرن تحقیق و مطالعه در این مورد، هنوز یک معیار کاملاً روشن و یک دستورالعمل دقیق برای ارزیابی اثربخشی مدیران وجود ندارد سوسی^۳ (۱۹۹۴). به این ترتیب، با توجه به نتایج تحقیقات مختلف در زمینه‌های اثربخشی رفتار رهبر که بر رفتار رهبری وضعی در سازمان‌های مختلف تاکید دارد، می‌توان چنین نتیجه گرفت که مدیریت متناسب با وضعیت در سازمان‌های مورد مطالعه این تحقیق مدیریت مبتنی بر رفتار رهبری استدلالی و مشارکتی است. به همین دلیل، استفاده از شیوه‌های مدیریتی آمرانه و تفویضی که در آن‌ها به نیازهای روانی استادان ورزش توجهی نمی‌شود، در این سازمان‌ها غیر اثربخش است. از این رو به منظور ایجاد یک محیط مطلوب و اثربخش سازمانی، مدیران این سازمان‌ها باید رفتارهای رهبری مناسب با ویژگی‌های روانی، اجتماعی و فرهنگی این جوامع را انتخاب و به کار گیرند.

توصیف رضایت شغلی در جامعه مورد مطالعه نیز یکی دیگر از اهداف این تحقیق بود.

یافته‌های حاصل از تحقیق در این ارتباط، نشان داد که سطح رضایت شغلی در جامعه استادان ورزش دانشگاه‌های کشور، حدود ۵۰٪ است که از این میزان، شغل و ماهیت آن بیشترین سهم و حقوق و مزایا به همراه فرصت‌های پیشرفت و ارتقاء کمترین سهم را به خود اختصاص داده‌اند. یافته‌های این تحقیق با نتایج تحقیق باداوی و ایساوی^۱ (۱۹۹۲) که همبستگی موجود بین ماهیت شغل با رضایت شغلی را در گروهی از پرستاران شهر جده در عربستان سعودی مطالعه کردند، همسوست. این یافته‌ها همچنین با نتایج برخی از تحقیقات دیگر که اظهار داشته‌اند، رضایت شغلی با ویژگی‌های شغل ارتباط مستقیم دارد و در آنها میزان رضایت شغلی با افزایش جاذبه‌های شغل افزایش می‌یابد نیز همخوانی دارد (اسکمپ^۲، مترجم فرهاد ماهر، ۱۳۷۰).

گروهی از محققان دیگر معتقدند حقوق و مزایای مادی شغل، نقش تعیین‌کننده‌ای در سطح رضایت شغلی کارکنان دارد (اسمیت و همکاران ۱۹۶۹؛ لاولر^۳ ۱۹۷۱). در این مورد، پودساکف و ویلیامز^۴ (۱۹۸۶)، نیز معتقدند حقوق دریافتی و پاداش، از جمله عوامل بسیار مهم در تغییرات سطح رضایت شغلی کارکنان است. در ضمن یافته‌های کراوتینز و همکاران^۵ (۱۹۹۳) که رابطه همبستگی رضایت شغلی پزشکان ارتش را با حقوق دریافتی مطالعه کردند، نتایج این تحقیق را تأیید می‌کند. این محققان دریافتند که فقط ۱۹٪ پزشکان مورد مطالعه از حقوق و مزایای دریافتی خود رضایت دارند.

در مجموع، نتایج تحقیق حاضر در زمینه رابطه همبستگی بین رضایت شغلی با حقوق و مزایای دریافتی با بسیاری از تحقیقات انجام شده در این مورد هماهنگی دارد. در واقع، می‌توان چنین استنباط کرد که اگر چه سهم حقوق و مزایای دریافتی در تغییرات سطح رضایت شغلی جامعه تحت بررسی به اندازه سهم شغل و جذابیت‌های آن نیست، اما ممکن است این عامل در بلند مدت موجب کاهش جذابیت شغل و سایر عوامل مؤثر بر رضایت شغلی گردد.

به طور خلاصه، باید گفت به منظور ارتقای سطح رضایت شغلی در جامعه تحت بررسی، توجه به حقوق دریافتی و هماهنگ نمودن آن با هزینه‌های زندگی و همچنین ایجاد فرصت‌های پیشرفت و ارتقا در کنار اعمال رفتار رهبری متناسب با بلوغ روانی استادان در جامعه تحت بررسی، می‌تواند زمینه‌های رشد رضایت شغلی را بیش از پیش فراهم آورد.

1- Badawy and Essawy

2- Oskamp

3- Lawler

4- Podsakoff and Williams

5- Kravitz and et al

در کنار سبک‌های رهبری و رضایت شغلی، رابطه برخی از ویژگی‌های فردی چون جنسیت نیز با رضایت شغلی مورد مطالعه قرار گرفت. یافته‌های تحقیق در این مورد نشان داد که رضایت شغلی زنان و مردان در جامعه تحت بررسی با اطمینان ۹۵٪ با هم تفاوت معنی‌دار آماری ندارند. این یافته‌ها با یافته‌های تحقیقات کورتیس^۱ (۱۹۷۶)، مرتضوی و ساحلی (۱۳۷۰)، و بیت و نی (۱۹۹۲) هماهنگ و همراه است.

به طور کلی، از یافته‌های مربوط به تحقیقات انجام شده، چنین استنباط می‌شود که با وجود اختلاف در میانگین نمرات رضایت شغلی زنان و مردان جامعه مورد مطالعه که معمولاً از آن زنان بیشتر است، اما این تفاوت از نظر آماری معنی‌دار نیست.

منابع و مأخذ

- ۱- ادیبی وزیری، شهاب. «خصوصیات یک مدیر خوب از نظر آموزگاران و دبیران»، پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشکده علوم تربیتی دانشگاه تهران، ۵۱-۱۳۵۰.
- ۲- نصرت پناه، سیاوش. «بررسی پاره‌ای از عوامل مؤثر در میزان موفقیت مدیران مجتمع‌های خدمات شهری سازمان بهزیستی تهران»، پایان‌نامه کارشناسی ارشد دانشکده علوم تربیتی دانشگاه تهران، ۷۱-۱۳۷۰.

3- Amirtash, A.M. "Determinants of Job Satisfaction Among Selected males High school Physical Educators in city of Tehran, IRAN". University of Oregon , August 1982.

4- Argris Chris, "Interpersonal Competence and Organizational Effectiveness." Homewood, iLL : Irwin, Dorsey Press, 1992.

5- DuBrin, A.J., Ireland, R.D and Williams , J.C. "Management and Organization". South - Western Publishing CO., 1989.

6- Fiedler, E.Fred and Chemers , M. Martin. "Leadership and Effective

Management". Scott, Foreman and Company Glenview. ILL. 1974.

7- Fiedler, E.F. "The Effect of Leadership and Cultural Heter - Ogeneity on group Performance : A test of Contingency Model". Journal of Experimental Social Psychology, 1966(2), 237-264.

8- Gibb, C.A. "Leadership" in the Handbook of Social Psychology, Vol. 4, G. Lindzey and E. Aronson, eds. Addison - Wesley, 1960.

9- Halpin, A. W. "The Leader Behavior and Leadership ideology of educational administration and aircraft Commanders". Harvard Educational Review, Winter, 1955, 125.

10- Hampton , D. Summer, C. and Webber, R. "Organizational Behavior and Practice of Management". Glenview, ILL.: Scott, Foreman and Company, 1982.

11- Hersey, P. and Blanchard, K. "Management of Organizational Behavior". Utilizing Human Resources. Six Ed. Printice - Hall International inc. 1993.

12- Herzberg, F. Mausner, B. and Snyderman, B., "The Motivation to Work". New york : John Wiley and Sons, 1959.

13- Likert, Rensis, "New Patterns of Management". Mc Graw - Hill Book Co. 1961.

14- Locke, E.A. "The Nature and Causes of Job Satisfaction". Dune He , M.D. (Ed). Handbook of Industrial and Organizational Psychology. Chicago, Rand MC Nally, 1976.

15- Mc Greogor , D. "The Human Side of Enterprise". Mc Graw - Hill Book Co. Inc., 1960.

16- Olson, J.R. "A retrospective Study of the Relationship between Organizational climate and Leadership in new Community Colleges." Ph.D. Dissertation the University of Texas at Austin, 1988.

17- Smith, P.C., Kendall, L.M., and Hulin , C.L., "The Measurement of

Satisfaction in Work and Retirement : A Strategy for Study of Attitudes." Chicago : Rand Mc Nally and CO., 1969.

18- Snyder, C.J. "The Effects of Leader Behavior and Organizational Climate on Intercollegiate Coach's job Satisfaction". Journal of Sport Management, 1990, (4). 59-70.

19- Stogdill, Ralph, M. "Personal Factors Associated With Leadership". A Survey of Literature/ Journal of Psychology, 1948 (25).

20- Yukl, A. Gary, "Leadership in Organization". Prentice - Hall, Engle - Wood Cliffs, N.J. 1981.