

## ارائه مدلی بر اساس رابطه سبک‌های مدیریتی، خلاقیت و تعهد سازمانی با رضایت شغلی مدیران

---

تاریخ دریافت: ۱۳۹۴/۱۱/۱۹	*امیرحسین کوهی <sup>۱</sup>
تاریخ پذیرش: ۱۳۹۷/۰۲/۱۵	غلامعلی احمدی <sup>۲</sup>
	جمال عاشوری <sup>۳</sup>
	رضا بیرامی <sup>۴</sup>

---

### چکیده

این پژوهش با هدف بررسی رابطه میان سبک‌های مدیریتی، خلاقیت و تعهد سازمانی با رضایت شغلی انجام شده است. جامعه آماری این پژوهش شامل همه مدیران دبیرستان‌های شهر قرچک است که تعداد ۱۴۰ مدیر به روش نمونه‌گیری خوشه‌ای چندمرحله‌ای برای حجم نمونه انتخاب شد؛ سپس پرسشنامه چندعاملی مدیریت بس و آولیو (۱۹۹۵)، پرسشنامه خلاقیت تورنس (۱۹۹۰)، پرسشنامه تعهد سازمانی آلن و مایر (۱۹۹۷) و پرسشنامه رضایت شغلی هرزبرگ (دانت و همکاران ۱۹۶۶) بین آنها توزیع شد. در پایان داده‌های پژوهش جمع‌آوری و تجزیه و تحلیل شده است. یافته‌ها نشان می‌دهد میان سبک مدیریت تحول‌آفرین، سبک مدیریت تبدالی، خلاقیت و تعهد عاطفی با رضایت شغلی رابطه مثبت و معنادار وجود دارد ( $p < 0/01$ ) و خلاقیت، سبک مدیریت تبدالی و تعهد عاطفی در یک مدل پیش‌بینی توانستند ۳۵ درصد از واریانس رضایت شغلی را پیش‌بینی کنند و نیز سهم خلاقیت در پیش‌بینی رضایت شغلی بیش از سایر متغیرها بوده است. بنابراین می‌توان نتیجه گرفت خلاقیت، سبک مدیریت تبدالی و تعهد عاطفی باعث افزایش رضایت شغلی مدیران می‌شود.

**واژه‌های کلیدی:** سبک‌های مدیریتی، خلاقیت، تعهد سازمانی، رضایت شغلی، مدیران

---

۱. دانشجوی دکتری مدیریت آموزشی، عضو باشگاه پژوهشگران جوان و نخبگان دانشگاه آزاد اسلامی واحد گرمسار، E-mail: tavanaenglish@yahoo.com

۲. دانشیار گروه علوم تربیتی دانشگاه تربیت دبیر شهید رجایی تهران.

۳. دکتری روانشناسی، گروه روان‌شناسی، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد اصفهان (خوراسگان)، اصفهان، ایران.

۴. کارشناس ارشد روان‌شناسی بالینی واحد علوم تحقیقات دانشگاه آزاد اسلامی شاهرود

## مقدمه

امروزه سازمان آموزش و پرورش گسترش زیادی یافته است. پیامد این رشد روزافزون تبدیل این سازمان به سازمان بزرگی است که با تعداد زیادی از دانش‌آموزان سروکار دارد و مدیران بسیاری این سازمان را در سطح خرد و کلان اداره می‌کنند. ثمربخشی فعالیت‌های چنین سازمانی مستلزم هدایت و خلاقیت مدیران لایقی است که به این نظام احساس تعهد می‌کنند و از بودن در این سازمان احساس رضایت می‌کنند (چریکی و شاهی، ۱۳۹۶). آلتیناک<sup>۱</sup> (۲۰۱۱) رضایت شغلی را وضعیت خوشایند ناشی از شغل فرد و تجربه شغلی فردی تعریف می‌کند. کسی که رضایت شغلی بسیاری دارد، به کار خود نگرش مثبتی دارد. در مقابل کسی که رضایت شغلی اندکی دارد، نگرش وی به کارش منفی است (دی نوبایل<sup>۲</sup>، ۲۰۱۶). رضایت شغلی مربیان همواره مسئله بسیار مهمی برای مدیران سازمان‌ها بوده است؛ زیرا معمولاً نارضایتی شغلی به غیبت، کاهش کارایی، ترک خدمت و بیماری‌های جسمانی و روانی می‌انجامد (نکویی مقدم و همکاران، ۱۳۹۲). از سوی دیگر بین رضایت شغلی و عملکرد افراد رابطه مستقیم وجود دارد و افرادی که رضایت شغلی داشته باشند، عملکرد شغلی بهتری از خود نشان می‌دهند (محمودی اصل، به نقل از شهیدی، ۲۰۱۷).

در کنار رضایت شغلی سبک مدیریتی مدیران، عامل مهمی است که بر موفقیت سازمان‌ها در دستیابی به اهداف سازمانی خود تأثیر می‌گذارد؛ زیرا مدیر به عنوان رهبر سازمانی در راستای هدایت و کنترل منابع انسانی خود، می‌تواند از سبک‌های مدیریتی متنوعی استفاده کند. در واقع الگوی رفتاری مناسب و شایسته مدیران می‌تواند در معلمان، ایجاد انگیزه نماید و رضایت شغلی آنها را افزایش دهد (شهیدی، ۲۰۱۷). مدارس در صورتی می‌توانند 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 حرفه‌ای خود تسلط کافی داشته باشد. از جمله مهم‌ترین اطلاعاتی که می‌تواند مدیر را برای رسیدن به اهداف عالی یاری رساند، علوم مربوط به نحوه رفتار با کارکنان و دانش‌آموزان و مدیریت آنان است (لاک و کرافورد<sup>۳</sup>، ۲۰۰۴).

1. Altinok

2. De Nobile

3. Lok & Crawford

یکی از جدیدترین تقسیم‌بندی‌های سبک‌های مدیریتی بر اساس تئوری‌های شخصیتی، سبک‌های تحول‌آفرین، تبدلی و عدم مداخله‌گر است (دنیس و بوکارنی<sup>۱</sup>، ۲۰۰۵). پژوهش‌های بسیاری در زمینه ارتباط سبک‌های مدیریتی و رضایت شغلی انجام شده است. به طور خلاصه، بر اساس این پژوهش‌ها سبک مدیریتی تحول‌آفرین و تبدلی با رضایت شغلی رابطه مثبت و معنادار دارد و سبک مدیریتی عدم مداخله‌گر با رضایت شغلی رابطه معناداری نداشته است (مدلی و لاروچل<sup>۲</sup>، ۱۹۹۵؛ داهلن<sup>۳</sup>، ۲۰۰۲؛ هو<sup>۴</sup>، ۲۰۰۵؛ فرد و همکاران<sup>۵</sup>، ۲۰۰۵؛ بریوکس<sup>۶</sup>، ۲۰۰۹؛ یانگ<sup>۷</sup>، ۲۰۰۹؛ هندسام<sup>۸</sup>، ۲۰۰۹؛ خلیج و همکاران، ۲۰۱۱؛ ستین و همکاران<sup>۹</sup>، ۲۰۱۲؛ آکار<sup>۱۰</sup>، ۲۰۱۲؛ کارا و همکاران<sup>۱۱</sup>، ۲۰۱۳؛ گلشنی، ۱۳۸۲؛ مرتضوی و همکاران، ۱۳۸۴؛ کرمی‌نیا و همکاران، ۱۳۸۹؛ قربانیان و همکاران، ۱۳۸۹). همین‌طور جوشوا و همکاران<sup>۱۲</sup> (۲۰۱۷) در پژوهشی با عنوان «سبک رهبری مدیران و رضایت شغلی معلمان در مدارس راهنمایی نیجریه» به این نتیجه دست یافتند که بین سبک رهبری مدیران و رضایت شغلی معلمان، رابطه معنی‌داری وجود دارد.

یکی دیگر از عوامل پیش‌بینی‌کننده رضایت شغلی، خلاقیت است. خلاقیت، یک فرایند ذهنی است که هر فرد مشخص می‌تواند در زمانی خاص آن را انجام دهد؛ فرایندی که اثری جدید شامل یک ایده درباره چیزی جدید و متفاوت را تولید می‌کند. محصولات جدید و متفاوت می‌تواند کلامی، غیرکلامی و جسمی یا ذهنی باشد. خلاقیت در تمام جنبه‌های زندگی بشر یک نیاز مهم بشری قلمداد شده است و شامل تحولات گسترده و نیز تغییر و دگرسانی در افکار و نظرات انسان است؛ به گونه‌ای که توانایی ترکیب عوامل

- 
1. Dennis & Bocarnea
  2. Medley & Larochelle
  3. Dahlen
  4. Hu
  5. Fred, Bani, Pen & John
  6. Breaux
  7. Yang
  8. Handsome
  9. Cetin, Karabay, Efe
  10. Acar
  11. Kara, Uysal, Sirgy & Lee
  12. Joshua, Adamu & Jigayi

گذشته را در قالبی جدید فراهم نماید (طاهرخانی، ۲۰۱۵) در سازمانی که رضایت شغلی پایین است، مدیران با فشار روانی ناشی از شغل از کار خود دلزده می‌شوند و نمی‌توانند خلاق و نوآور باشد و از طرف دیگر با توجه به پیچیده‌شدن سازمان‌ها و رشد تکنولوژی، مدیران به طور روزافزون تلاش می‌کنند دریابند که چگونه مدرسه‌های خود را کارآفرین و خلاق سازند تا در درجه نخست باعث رشد و موفقیت مدرسه‌ها و در درجه دوم باعث رشد سازمان خود شوند (موغلی و ملکی طبس، ۱۳۸۸). تاکنون پژوهش‌های مختلفی نیز رابطه بین رضایت شغلی و خلاقیت را بررسی کرده‌اند که می‌توان به پژوهش وانگ و لادکین<sup>۱</sup>، ۲۰۰۸؛ سیکمسی و همکاران<sup>۲</sup>، ۲۰۱۱؛ پاپریکا و نگی<sup>۳</sup>، ۲۰۱۲؛ هان<sup>۴</sup>، ۲۰۱۳؛ گلی، ۱۳۸۵؛ احمدی و همکاران، ۱۳۹۰ اشاره کرد. همچنین نتایج به دست آمده از پژوهش طاهرخانی (۲۰۱۵) با عنوان «بررسی رابطه بین خلاقیت و رضایت شغلی معلمان ورزش» نشان می‌دهد بین خلاقیت و رضایت شغلی معلمان، رابطه مثبت معناداری وجود دارد؛ ولی بین خلاقیت معلمان براساس مدرک تحصیلی آنها تفاوت معنادار وجود ندارد. اما براساس مدارک تحصیلی معلمان بین آنها از نظر رضایت شغلی، تفاوت معنادار وجود دارد. همچنین معلمانی که دارای مدارک تحصیلی بالاتری هستند، از رضایت شغلی و خلاقیت بیشتری برخوردارند.

یکی دیگر از عواملی که رضایت شغلی را پیش‌بینی می‌کند، تعهد سازمانی است. تعهد سازمانی یکی از مهم‌ترین مفاهیم سازمانی است که به دلیل اهمیت آن، در زمینه‌های عملکرد و اثربخشی، به‌طور گسترده‌ای در پژوهش‌های مدیریتی آزمون شده است. تعهد سازمانی به طور کلی درجه‌ای در نظر گرفته می‌شود که یک کارمند تا آن میزان به سازمان خود وفادار است. تعهد سازمانی با ترک شغل، بهره‌وری و رضایت رابطه معناداری دارد (نات گنجای و آگراوال<sup>۵</sup>، ۲۰۱۵) نظریه پردازان تعهد سازمانی معتقدند افراد سازمان مانند مدیران دارای نوعی ارتباط روحی، عقلانی و دلدادگی به اهداف و رسالت‌های سازمان هستند که به پیوستگی مصلحتی و

---

1. Wong & Ladkin

2. Cekmecelioglu, H. G., & Gunsel

3. Paprika & Nagy

4. Hon

5. Nath Gangai & Agrawal

حسابگرانه یا عاطفی مربوط است. این نگرش بر عملکرد مدیران سازمان اثرگذار است. همچنین تعهد سازمانی می‌تواند بر رفتارهای مختلفی مانند غیبت، ترک سازمان، کاهش عملکرد، نارضایتی، جابه‌جایی شغلی و حتی ترک خدمت کارکنان موثر باشد (احسانی و حاج‌هاشمی، ۱۳۸۴). تعهد سازمانی مدیران آثار بالقوه و جدی بر عملکرد سازمان داشته و می‌تواند پیشگوی مناسبی برای اثربخشی سازمان باشد. بنابراین نادیده گرفتن آن برای سازمان زیان‌بار است و هزینه‌های زیادی را به دنبال خواهد داشت (کریم‌زاده، ۱۳۷۸). پژوهش‌های بسیاری در زمینه ارتباط تعهد سازمانی و رضایت شغلی انجام شده است. بر اساس این پژوهش‌ها هر سه بعد تعهد سازمانی یعنی تعهد عاطفی، مستمر و هنجاری با رضایت شغلی رابطه مثبت و معنادار دارند (دامن<sup>۱</sup>، ۲۰۰۱؛ ویلیامز<sup>۲</sup>، ۲۰۰۴؛ ریتون<sup>۳</sup>، ۲۰۰۶؛ براون و سارگینت<sup>۴</sup>، ۲۰۰۷؛ بلوچ<sup>۵</sup>، ۲۰۰۹؛ هایاتی و کانیاگو<sup>۶</sup>، ۲۰۱۲؛ اقدسی و همکاران، ۲۰۱۲؛ یاماگوجی<sup>۷</sup>، ۲۰۱۳؛ امین بیدختی و صالح پور، ۱۳۸۶؛ قمری، ۱۳۹۰؛ امین بیدختی و کارگر، ۱۳۹۱).

گرچه مطالعات پیشین ارتباط سبک‌های مدیریتی، خلاقیت، تعهد سازمانی با رضایت شغلی را بررسی کرده‌اند، اما یکی از نارسائی‌های اصلی این مطالعات بی‌توجهی به نقش همزمان این متغیرها در پیش‌بینی رضایت شغلی است. هنگامی که همه این متغیرها در یک مدل پیش‌بین همزمان در نظر گرفته شوند، کدام یک آگاهی بیشتری از رضایت شغلی خواهد داد؟ افزون بر آن، با توجه به نقش و اهمیت رضایت شغلی مدیران هدف پژوهش حاضر بررسی ارتباط سبک‌های مدیریتی، خلاقیت و تعهد سازمانی با رضایت شغلی مدیران است. بنابراین هدف از انجام پژوهش حاضر بررسی رابطه سبک‌های مدیریتی، خلاقیت و تعهد سازمانی با رضایت شغلی مدیران و ارائه مدلی در این زمینه است.

- 
1. Dammen
  2. Williams
  3. Rayton
  4. Brown & Sargeant
  5. Baloch
  6. Hayati & Caniago
  7. Yamaguchi

## روش

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

## جامعه آماری، نمونه و روش نمونه‌گیری

جامعه آماری این پژوهش همه مدیران دبیرستان‌های شهر قرچک بوده است. بر اساس فرمول پیشنهادی تاباخنیک و فیدل (۲۰۰۷) حداقل حجم نمونه لازم در مطالعات همبستگی از رابطه  $N \geq 50 + 8M$  محاسبه می‌شود.  $N$  حجم نمونه و  $M$  تعداد متغیرهای پیش‌بین (مستقل) است. در این مطالعه تعداد متغیرهای پیش‌بین ۷ متغیر است؛ بنابراین برای اطمینان از حجم نمونه در این مطالعه ۱۴۰ نفر به روش نمونه‌گیری خوشه‌ای چندمرحله‌ای انتخاب شدند. همچنین از روش‌های آمار توصیفی یعنی شاخص‌های گرایش مرکزی و پراکندگی برای توصیف توزیع متغیرها و از ضریب همبستگی پیرسون و رگرسیون گام به گام برای آزمون فرض‌های آماری و برای تحلیل داده‌ها از نرم‌افزار SPSS-17 و برای ترسیم مدل از نرم‌افزار PLS استفاده شده است.

## ابزار پژوهش

برای جمع‌آوری داده‌ها از چهار پرسشنامه زیر استفاده شد.

۱- پرسشنامه چندعاملی مدیریت: این پرسشنامه را بس و آولیو (۱۹۹۵) طراحی کرده‌اند و شامل سه مقیاس مدیریت تحول‌آفرین، مدیریت تبادلی و مدیریت عدم مداخله‌گر است. این ابزار دارای ۳۶ گویه است که با استفاده از مقیاس پنج‌درجه‌ای لیکرت نمره‌گذاری می‌شود. آنان پایایی پرسشنامه را با روش آلفای کرونباخ برای مقیاس‌های مدیریت تحول‌آفرین ۰/۷۹، مدیریت تبادلی ۰/۸۶ و مدیریت عدم مداخله ۰/۸۳ به دست آوردند (یس و آولیو، ۱۹۹۵ به نقل از مقانی، ۱۳۸۲). همچنین مقانی (۱۳۸۲) پایایی مقیاس‌های مدیریت تحول‌آفرین ۰/۷۷، مدیریت تبادلی ۰/۸۲ و مدیریت عدم مداخله ۰/۸۵ را به دست آورد (به نقل از کرمی‌نیا و همکاران، ۱۳۸۹). در این مطالعه نیز ضرایب پایایی به روش آلفای کرونباخ محاسبه شده است (جدول ۱).

۲- پرسشنامه خلاقیت: این پرسشنامه را تورنس<sup>۱</sup> (۱۹۷۴) طراحی کرده است. این ابزار دارای ۶۰ گویه است که با استفاده از مقیاس سه‌درجه‌ای لیکرت نمره‌گذاری می‌شود. تورنس (۱۹۷۴) با روش آلفای کرونباخ پایایی آن را ۰/۸۰ گزارش کرده است. همچنین عابدی (۱۳۸۵) پایایی آن را ۰/۷۳ گزارش کرده است. در این مطالعه نیز ضریب پایایی به روش آلفای کرونباخ محاسبه شده است (جدول ۱).

۳- پرسشنامه تعهد سازمانی: این پرسشنامه را آلن و می‌یر<sup>۲</sup> (۱۹۹۷) طراحی کرده و شامل سه مقیاس تعهد عاطفی، تعهد مستمر و تعهد هنجاری است. این ابزار دارای ۱۸ گویه است که با استفاده از مقیاس پنج‌درجه‌ای لیکرت نمره‌گذاری می‌شود. آنان پایایی پرسشنامه را با روش آلفای کرونباخ برای مقیاس‌های تعهد عاطفی ۰/۸۲، تعهد مستمر ۰/۷۳ و تعهد هنجاری ۰/۷۶ به دست آورده‌اند. همچنین جعفرزاده (۱۳۸۴) پایایی مقیاس‌های تعهد عاطفی ۰/۸۰، تعهد مستمر ۰/۷۵ و تعهد هنجاری ۰/۷۸ به دست آورده است. در این مطالعه نیز ضرایب پایایی به روش آلفای کرونباخ محاسبه شده است (جدول ۱).

۴- پرسشنامه رضایت شغلی هرزبرگ: این پرسشنامه را دانت، لیم و لو (۱۹۶۶) در قالب تئوری دو عاملی فردریک-هرزبرگ طراحی کرده‌اند. این ابزار دارای ۷۲ گویه (۳۶ گویه رضایت شغلی و ۳۶ گویه نارضایتی شغلی) است که با استفاده از مقیاس هفت‌درجه‌ای لیکرت نمره‌گذاری می‌شود. روایی ابزار فوق با محاسبه دقیق ویژگی‌های روان‌سنجی و به‌ویژه بار عاملی ۰/۵۵ محاسبه شد که این وضعیت معرف روایی مناسب درونی است. اعتبار کل ابزار با روش آلفای کرونباخ ۰/۹۵ گزارش شد (به نقل از محسنی تکلو و همکاران، ۱۳۹۱). در این مطالعه نیز ضریب پایایی به روش آلفای کرونباخ محاسبه شده است (جدول ۱).

## یافته‌ها

شرکت‌کنندگان ۱۴۰ مدیر دبیرستان‌های شهر قرچک و همه متأهل بودند که تحصیلات ۱۰۸ مدیر، کارشناسی (۸۳/۵۷٪) و تحصیلات ۳۲ مدیر، (۱۶/۴۳٪) کارشناسی ارشد بوده است. برای بررسی روابط میان متغیرها از جدول ضرایب همبستگی پیرسون استفاده شد.

1 Torrance

2 Allen & Meyer

جدول ۱. میانگین، انحراف استاندارد، ضرایب همبستگی و اعتبار متغیرهای پژوهش (N=120)

متغیر	M	SD	۱	۲	۳	۴	۵	۶	۷	۸
۱. سبک تحول‌آفرین	۴/۱۲	۰/۹۱	۰/۷۳							
۲. سبک تبادلی	۳/۸۳	۰/۸۱	۰/۶۷**	۰/۸۴						
۳. سبک عدم مداخله‌گر	۲/۰۷	۰/۶۵	-۰/۳۲**	-۰/۳۴**	۰/۸۱					
۴. خلاقیت	۱/۹۵	۰/۶۳	۰/۵۴**	۰/۳۱**	-۰/۲۴**	۰/۷۹				
۵. تعهد عاطفی	۳/۱۲	۰/۷۳	۰/۳۷**	۰/۴۳**	۰/۰۹	۰/۲۱*	۰/۷۹			
۶. تعهد مستمر	۳/۵۴	۰/۸۶	۰/۱۹	۰/۱۷	-۰/۱۹*	-۰/۱۴	۰/۲۴**	۰/۷۵		
۷. تعهد هنجاری	۳/۴۵	۰/۷۹	۰/۴۷**	۰/۳۴*	۰/۱۵	۰/۱۶	۰/۱۶	۰/۶۱**	۰/۷۳	
۸. رضایت شغلی	۴/۸۷	۱/۳۷	۰/۳۷**	۰/۲۹**	۰/۱۱	۰/۴۵**	۰/۲۳**	۰/۱۴	۰/۱۹	۰/۸۴

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

یافته‌ها نشان می‌دهد که سبک مدیریت تحول‌آفرین، سبک مدیریت تبادلی، خلاقیت و تعهد عاطفی با رضایت شغلی رابطه مثبت و معنادار دارند. سایر روابط گویای آن است که سبک مدیریت تحول‌آفرین با سبک تبادلی، خلاقیت، تعهد عاطفی و تعهد هنجاری رابطه مثبت و معنادار و با سبک مدیریت عدم مداخله‌گر رابطه منفی و معنادار، سبک مدیریت تبادلی با خلاقیت، تعهد عاطفی و تعهد هنجاری رابطه مثبت و معنادار و با سبک مدیریت عدم مداخله‌گر رابطه منفی و معنادار و معنادار دارد. همچنین خلاقیت با تعهد عاطفی رابطه مثبت و معنادار داشته است. علاوه بر آن تعهد عاطفی با تعهد مستمر رابطه مثبت و معنادار، تعهد مستمر با تعهد هنجاری رابطه مثبت و معنادار داشتند. برای مشخص کردن اینکه کدام یک از متغیرها توان پیش‌بینی بیشتری در پیش‌بینی رضایت شغلی دارند، از رگرسیون گام‌به‌گام استفاده شد.

جدول ۲. خلاصه تحلیل رگرسیون با مدل گام به گام

مدل	متغیر پیش‌بین	R	R <sup>۲</sup>	تغییر R <sup>۲</sup>	F تغییر	df <sub>۱</sub>	df <sub>۲</sub>	احتمال
۱	خلاقیت	۰/۴۵	۰/۲۰۲	۰/۲۸۰	۶۲/۷۸	۱	۱۳۸	۰/۰۰۱



۰/۰۰۱	۱۳۷	۱	۱۲/۴۱	۰/۰۸۹	۰/۲۹۱	۰/۵۴	۲	خلاقیات و سبک تبادلی
۰/۰۰۲	۱۳۶	۱	۹/۹۳	۰/۰۵۷	۰/۳۴۸	۰/۵۹	۳	خلاقیات، سبک تبادلی و تعهد عاطفی

یافته‌ها نشان می‌دهد در مدل نخست خلاقیات بیشترین نقش را در پیش‌بینی رضایت شغلی داشته است. ضریب همبستگی این متغیر با رضایت شغلی ۰/۴۵ بوده، این متغیر توانسته حدود ۲۰ درصد از تغییرات رضایت شغلی را پیش‌بینی کند. در مدل دوم، پس از خلاقیات، سبک تبادلی وارد معادله شده است. ضریب همبستگی این دو متغیر با رضایت شغلی ۰/۵۴ شده است، این دو متغیر توانسته‌اند حدود ۲۹ درصد از تغییرات رضایت شغلی را پیش‌بینی کنند. ورود متغیر سبک تبادلی توانسته است حدود ۹ درصد توان پیش‌بینی 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 ۰/۵۹ شده است؛ این سه متغیر توانسته‌اند حدود ۳۵ درصد از تغییرات رضایت شغلی را پیش‌بینی کنند. ورود متغیر تعهد عاطفی توانسته است حدود ۶ درصد توان پیش‌بینی را افزایش دهد. برای مشخص کردن مؤثرترین متغیرها در پیش‌بینی رضایت شغلی از ضرایب رگرسیون استفاده شد. همچنین یافته‌ها نشان می‌دهد که متغیر سبک‌های مدیریتی و تعهد سازمانی می‌توانند نقش تعدیل‌کننده‌ای داشته باشند؛ زیرا با ورود آنها به مدل روابط بین متغیر مستقل و وابسته افزایش پیدا کرده است.

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

مقدار احتمال	T	ضرایب رگرسیون			متغیر پیش بین	مدل
		استاندارد شده Beta	انحراف استاندارد	غیر استاندارد $\beta$		
۰/۰۰۱	۸/۰۴۷	۰/۵۲	۰/۲۰۵	۱/۶۵	خلاقیات	۱
۰/۰۰۱	۸/۵۶۴	۰/۵۹	۰/۲۰۲	۱/۷۳	خلاقیات	۲
۰/۰۰۱	۵/۷۸۲	۰/۲۸	۰/۱۴۷	۰/۸۵	سبک تبادلی	
۰/۰۰۱	۷/۰۲۳	۰/۵۱	۰/۲۱۵	۱/۵۱	خلاقیات	۳
۰/۰۰۱	۶/۰۶۸	۰/۳۱	۰/۱۴۵	۰/۸۸	سبک تبادلی	
۰/۰۰۱	۲/۷۴۰	۰/۲۳	۰/۲۷	۰/۷۴	تعهد عاطفی	

با قبول ترتیب ورود متغیرها در مدل سوم خلاقیت با بتای استاندارد معادل ۰/۵۱ بیشترین سهم را در پیش‌بینی تغییرات رضایت شغلی دارد؛ سپس سبک تبادلی با بتای استاندارد ۰/۳۱ نقش مؤثری در پیش‌بینی رضایت شغلی دارد. پس از خلاقیت و سبک تبادلی، تعهد عاطفی با بتای استاندارد ۰/۲۳ نقش مؤثری در پیش‌بینی رضایت شغلی دارد.

برای بررسی برازش مدل در حداقل مربعات جزئی، از معیار کیفیت جهانی که آماتو و همکاران در سال ۲۰۰۴ مطرح کرده، استفاده می‌کنیم.

$$\sqrt{\overline{communality} \times R^2} = \text{GOF}$$

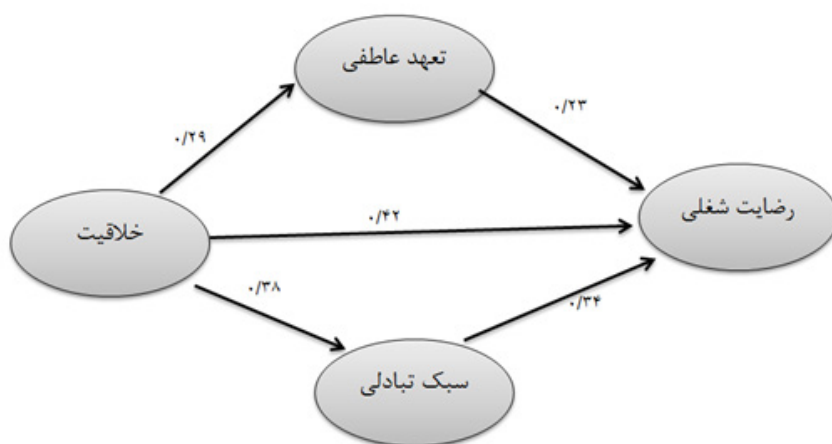
$\overline{communality}$  میانگین اشتراک هر متغیر است و کیفیت مدل بیرونی را می‌سنجد.  $\overline{R^2}$  میانگین ضرایب تعیین مربوط به هر متغیر پنهان درونزا می‌باشد و کیفیت مدل درونی را می‌سنجد و برای هر متغیر درونزا بر طبق متغیرهای پنهانی که آن را توضیح می‌دهند، محاسبه می‌شود. سه مقدار ۰/۰۱، ۰/۲۵ و ۰/۳۶ مقادیر ضعیف، متوسط و قوی برای GoF معرفی شده است.

جدول ۴ شاخص‌های اندازه‌گیری و برازش مدل پژوهش

متغیر	آلفای کرونباخ	پایایی ترکیبی	AVE	ضریب تعیین	مقادیر اشتراکی	Gof
خلاقیت	۰/۷۶	۰/۷۶	۰/۵۵	۰/۵۵	۰/۵۵	۰/۵۹
تعهد عاطفی	۰/۸۳	۰/۸۳	۰/۵۴	۰/۶۱	۰/۵۴	۰/۵۴
سبک تبادلی	۰/۸۷	۰/۸۷	۰/۵۷	۰/۵۶	۰/۵۶	۰/۵۶
رضایت شغلی	۰/۸۹	۰/۸۹	۰/۵۶	۰/۷۶	۰/۵۶	۰/۵۶

همان‌طور که در جدول ۴ مشاهده می‌نمایید، مقادیر محاسبه‌شده AVE برای تمامی سازه‌ها دارای مقادیر میانگین واریانس استخراج‌شده بالاتر از ۰/۵ هستند، لذا گویه‌ها بیش از ۵۰٪ از واریانس سازه‌های مربوط به خود را تبیین می‌کنند. مطلوب بودن مقادیر این شاخص نشان از وجود اعتبار همگرا در آزمون‌های به کار رفته دارد. همچنین مقدار پایایی ترکیبی و پایایی با استفاده از آلفای کرونباخ بیشتر از مقدار قابل قبول ۰/۷ است. مقدار شاخص نیکویی برازش معادل ۰/۵۹ است که نشان از برازش کلی بالای متوسط

برای مدل ساختاری است؛ یعنی مدل درونی قدرت کافی برای آزمون فرضیات را دارد و نتایج آزمون را می‌توان به لحاظ آماری صددرصد قابل اتکا دانست. همچنین معیار R2 یا ضریب تعیین نشان از تأثیری دارد که متغیرهای برون‌زا بر یک متغیر درون‌زا دارند. این معیار فقط برای سازه‌های درون‌زا محاسبه می‌شود و برای سازه‌های برون‌زا مقدار آن برابر صفر است. هرچه مقدار ضریب تعیین یک مدل بیشتر باشد، نشان از برازش بهتر مدل دارد. سه مقدار ۰/۱۹، ۰/۳۳ و ۰/۶۷، ملاک‌هایی برای مقادیر ضعیف، متوسط و قوی معرفی شده است (چین، ۱۹۹۸).



شکل ۱ - مدل پژوهش

### بحث و نتیجه‌گیری

هدف این پژوهش بررسی رابطه سبک‌های مدیریتی، خلاقیت و تعهد سازمانی با رضایت شغلی مدیران و ارائه مدلی در این زمینه است. در زمینه مدل پژوهش و براساس یافته‌ها، مدل برازش قابل قبولی دارد و خلاقیت، تعهد عاطفی و سبک تعادلی در یک مدل پیش‌بینی‌کننده مناسبی برای رضایت شغلی هستند. در بررسی جزئیات هر کدام از رابطه‌ها نتایج این مطالعه نشان می‌دهد سبک‌های مدیریتی تحول‌آفرین و تبادلی با رضایت شغلی رابطه مثبت و معنادار دارند. این یافته با یافته پژوهش‌های (مدلی و لاروچل، ۱۹۹۵؛ داهلن، ۲۰۰۲؛ هو، ۲۰۰۵؛ فرد و همکاران، ۲۰۰۵؛ یانگ، ۲۰۰۹؛ خلج و همکاران،

۲۰۱۱؛ ستین و همکاران، ۲۰۱۲؛ کارا و همکاران، ۲۰۱۳؛ گلشنی، ۱۳۸۲؛ مرتضوی و همکاران، ۱۳۸۴؛ قربانیان و همکاران، ۱۳۸۹) همسو بوده است. در نتیجه هرچه شغل افراد دارای چالش، توسعه و اغنا، خلاقیت و جذابیت بیشتر، خوشایندتر، محترمانه‌تر و سالم‌تر باشد افراد نسبت به سازمان خود تعهد بیشتری را نشان خواهند داد و بالعکس. بنابراین، باید سازمان آموزش و پرورش سعی کند تعهد سازمانی معلمان را بیشتر کند. در تبیین معنادار بودن سبک مدیریت تحول‌آفرین می‌توان گفت مدیران که چنین سبکی دارند از یک سو به پرسنل خود آزادی و اختیار می‌دهند و از سوی دیگر به طور غیرمستقیم بر آنها نظارت دارند و به افکار و ایده‌های معلمان خود احترام می‌گذارند و باعث تقویت روحیه کارکنان خود و در نتیجه رسیدن به اهداف سازمانی می‌شوند. رسیدن به اهداف سازمانی خود عامل تأثیرگذار بر رضایت شغلی است. در تبیین معنادار بودن سبک مدیریت تبدالی می‌توان گفت افرادی که سبک مدیریت تبدالی دارند، احساس می‌کنند که در رسیدن به اهداف و ارزش‌های سازمان تأثیر بسزایی دارند؛ یعنی احساس سهیم بودن در تحقق اهداف والای سازمان می‌کنند و این احساس باعث می‌شود که فرد در سازمان یک عنصر مؤثر و سودمند باشد (قربانیان و همکاران، ۱۳۸۹) و این امر در نهایت باعث افزایش رضایت شغلی می‌شود. در تبیین دیگر می‌توان گفت که سبک مدیریت تبدالی ویژگی‌هایی چون همدلی، انگیزه بسیار، اعتماد به نفس، جلب اعتماد دیگران و غیره را افزایش می‌دهد و این ویژگی‌ها باعث افزایش رضایت شغلی می‌شود. در مقابل سبک مدیریت عدم مداخله‌گر با رضایت شغلی رابطه معناداری نداشت. همچنین رضایت شغلی مفهومی چندبعدی و پیچیده است و با عوامل متعدد روان‌شناختی، جسمی و اجتماعی ارتباط دارد. از هر پنج نفر، یک نفر به عنوان معلم یا دانش‌آموز در سیستم آموزش رسمی ایفای نقش می‌کند. اغلب کارشناسان و اساتید مدیریت آموزشی معتقدند که معلمان مهم‌ترین عامل تأثیرگذار در فرایندهای آموزشی هستند. بنابراین، توجه به خواسته‌ها و نیازهای آنها نهایتاً منجر به رضایت شغلی مناسب و نیز افزایش تعهد سازمانی می‌شود. اولین گام برای داشتن پرسنل آموزشی و معلمان موفق و اثربخش، شناخت عواملی است که بر کیفیت عملکرد معلمان تأثیر می‌گذارد. از سوی دیگر بین رضایت شغلی و عملکرد افراد رابطه مستقیم وجود دارد و افرادی که رضایت شغلی داشته باشند، عملکرد شغلی بهتری از خود نشان می‌دهند. این یافته با یافته پژوهش (داهلن، ۲۰۰۲؛ هو، ۲۰۰۵؛ فرد و همکاران، ۲۰۰۵؛ بریوکس، ۲۰۰۹؛ هندسام، ۲۰۰۹؛ خلج و همکاران، ۲۰۱۱؛ اکار، ۲۰۱۲؛

کارا و همکاران، ۲۰۱۳؛ مرتضوی و همکاران، ۱۳۸۴؛ کرمی‌نیا و همکاران، ۱۳۸۹) همسوست. استدلال این است سبک مدیریت عدم مداخله‌گر باعث احساس ناکامی، کاهش عزت نفس و کاهش کارایی در معلمان زبردست می‌شود و در نتیجه احساس ناکامی و کاهش عزت نفس از معلمان به مدیر منتقل می‌شود و سرانجام این امر باعث کاهش رضایت شغلی مدیران می‌شود.

نتایج همچنین نشان می‌دهد خلاقیت با رضایت شغلی رابطه مثبت و معنادار دارد که این یافته با یافته‌های پژوهش (وانگ و لادکین، ۲۰۰۸؛ سیکمسی لیوگلو و گانسل، ۲۰۱۱؛ پاپریکا و نگلی، ۲۰۱۲؛ هان، ۲۰۱۳؛ گلی، ۱۳۸۵؛ احمدی و همکاران، ۱۳۹۰) همسوست. در تبیین این یافته افزایش خلاقیت در سازمان‌ها می‌تواند به ارتقای کمیت و کیفیت خدمات، کاهش هزینه‌ها، جلوگیری از اتلاف منابع، افزایش کارایی و بهره‌وری، ایجاد انگیزش و رضایت شغلی در کارکنان منجر شود. در این پژوهش از میان ابعاد تعهد سازمانی فقط تعهد عاطفی با رضایت شغلی رابطه مثبت و معنادار دارد که این یافته با یافته پژوهش‌های (دامن، ۲۰۰۱؛ ویلیامز، ۲۰۰۴؛ ریتون، ۲۰۰۶؛ براون و سارگینت، ۲۰۰۷؛ بلوچ، ۲۰۰۹؛ یوسل و بکتاس، ۲۰۱۲؛ هایاتی و کانیاگو، ۲۰۱۲؛ اقدسی و همکاران، ۲۰۱۲؛ یاماگوجی، ۲۰۱۳؛ امین بیدختی و صالح پور، ۱۳۸۶؛ قمری، ۱۳۹۰؛ امین بیدختی و کارگر، ۱۳۹۱) همسو و با پژوهش‌های (لردنگلو، ۲۰۰۸؛ یوسل و بکتاس، ۲۰۱۲؛ استوار و امیرزاده، ۱۳۸۷) ناهمسوست. در تبیین معنادار شدن تعهد عاطفی با رضایت شغلی می‌توان گفت افرادی که احساس تعهد عاطفی دارند، به سازمان خود احساس تعلق و وابستگی می‌کنند و از ادامه عضویت در سازمان لذت می‌برند که این تعلق به عضویت باعث می‌شود افراد برای انجام بهتر و دقیق‌تر وظایف خود برانگیخته و در نتیجه عملکرد بهتری از خود نشان دهند و در نهایت این امر باعث افزایش رضایت شغلی آنان می‌شود. 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 ویژه‌ای کنند. سازمان برای افزایش تعهد و به تبع آن افزایش رضایت شغلی می‌تواند از طریق ایجاد امتیازات و امکانات متمایز با سایر سازمان‌ها، ایجاد دوره‌های آموزشی همراه با ارتقای 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 در مدلی که سبک‌های مدیریتی، خلاقیت و تعهد سازمانی به طور همزمان برای پیش‌بینی رضایت شغلی رقابت می‌کنند، خلاقیت، سبک تبادل و تعهد عاطفی مؤثرترین متغیرها در پیش‌بینی رضایت شغلی هستند. در این مدل خلاقیت بالاترین وزن استاندارد را دارد. پس آنچه در رضایت شغلی نقش عمده‌ای ایفا می‌کند، در وهله نخست احساس نوآور و خلاق بودن است؛ یعنی اینکه فرد چقدر خود را در برابر مشکلات انعطاف‌پذیر بداند و راهکارهای متنوعی برای مشکلات ارائه دهند. سازمان‌ها منابع مالی و مادی و انسانی گسترده‌ای صرف آموزش نیروی انسانی می‌کنند به این امید که منافع و دستاوردهای ملموسی عاید سازمان شود. اهداف سازمانی زمانی برآورد می‌شوند که نتایج آموزش اثربخشی مثبتی روی شغل داشته باشد و این اثربخشی مثبت دیده نمی‌شود؛ مگر آنکه نیروی انسانی رضایت و تعهد شغلی داشته باشند. با توجه به نتایج پژوهش حاضر پیشنهاد می‌شود دوره‌های آموزشی سبک‌های مدیریت و خلاقیت به صورت برنامه‌ریزی شده و بخشنامه در قالب یک طرح مدون، تحت عنوان تقویم آموزشی به مدیریت‌ها و ادارات داخلی ارائه شوند تا مدیران و سایر کارمندان نسبت به برگزاری دوره‌های آموزشی اطلاعات لازم را داشته باشند و در آن شرکت کنند. آموزش و پرورش با استفاده از بروشورها و بخشنامه‌ها، مزایای شرکت در دوره‌های آموزشی خلاقیت را به اطلاع کارکنان خود می‌رساند و با تمهیدات لازم احساس نیاز به آموزش را در کارکنان به وجود می‌آورد تا آنها ضرورت کسب معلومات و به کارگیری آنها در انجام وظایف شغلی را درک کنند. پیشنهاد می‌شود مسئولان از تشویق‌های کلامی، مالی و به طور کلی تقویت مثبت افراد از سوی مافوق به دنبال استفاده از دانش و مهارت جدید از جمله خلاقیت و تعهد سازمانی در کار و حرفه استفاده شود که به ایجاد انگیزه در فرد برای تکرار انتقال آموخته‌ها به شغل کمک کند. این امر می‌تواند به شکل حقوق و دستمزد رقابتی، مزایا، لوح‌های تقدیر، نشان دادن علاقه به زندگی کارکنان و غیره پدیدار شود.

از جمله محدودیت‌های این پژوهش محدودیت در انتخاب نمونه آن است؛ پس پیشنهاد می‌شود این پژوهش در نمونه‌های متنوع و وسیع‌تر بررسی شود. همچنین در این پژوهش از ابزارهای دیگر مثل مصاحبه و مشاهده کمتر استفاده شده است که پیشنهاد می‌شود در تحقیقات بعدی این پژوهش به صورت کیفی سامان پذیرد.

## منابع فارسی

- احسانی، محمد و حاج‌هاشمی، مینا (۱۳۸۴). «بررسی رابطه سبک رهبری با رضایت شغلی معلمان ورزش». فصلنامه پژوهش در علوم ورزشی، شماره ۸، ۱۲۰-۱۲۶.
- احمدی، عبدالله؛ ایرانیان، سید جواد و پارسانژاد، معصومه (۱۳۹۰). «رابطه خلاقیت سازمانی و رضایت شغلی با استرس شغلی در بین کارکنان سازمان جهاد کشاورزی استان فارس». فصلنامه‌های تازه‌های روانشناسی صنعتی/سازمانی، ۲(۸)، ۷۱-۸۴.
- استوار، زهرا و امیرزاده، ماندانا (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)، ۷۶-۹۵.
- امین بیدختی، علی‌اکبر و صالح‌پور، معصومه (۱۳۸۶). «رابطه رضایت شغلی با تعهد سازمانی در کارکنان آموزش و پرورش». مجله دانشور رفتار، سال ۱۴، شماره ۲۶، ۳۱-۳۸.
- امین بیدختی، علی‌اکبر و کارگر، حامد (۱۳۹۱). «بررسی رابطه هوش هیجانی و رضایت شغلی با تعهد سازمانی دبیران دبیرستان‌های شهر یزد». فصلنامه رهبری و مدیریت آموزشی، ۶(۳)، ۱۹-۳۷.
- جعفرزاده، مریم (۱۳۸۴). بررسی میزان تعهد سازمانی کارکنان شرکت ملی پالایش فراورده‌های نفتی و رابطه آن با برخی ویژگی‌های دموگرافیک آنها. پایان‌نامه کارشناسی ارشد، چاپ‌نشده، دانشگاه آزاد اسلامی واحد علوم و تحقیقات تهران.
- چریکی، میترا و شاهی، سکینه (۱۳۹۶). «بررسی تأثیر جهانی شدن آموزش بر روی برنامه درسی: مطالعه موردی معلمان آموزش و پرورش کلان شهر اهواز». مجله علوم تربیتی دانشگاه شهید چمران اهواز. ۶(۲۴)۲۰۳-۲۲۵.
- عابدی، احمد. (۱۳۸۵). «بررسی رابطه خلاقیت و انگیزش پیشرفت تحصیلی دانش‌آموزان دوره متوسطه شهر اصفهان با عملکرد تحصیلی آنها در درس ریاضی». فصلنامه دانشگاه تبریز، ۱(۱): ۳۷-۵۴.
- قربانیان، عظیمه؛ حدادپور، عباس و ملکی، محمدرضا (۱۳۸۹). «رابطه سبک رهبری (تحول‌آفرین، تبدیلی، عدم مداخله‌گر) مدیران و رضایت شغلی تکنسین‌های فوریت‌های پزشکی در شهرستان اصفهان». فصلنامه امداد و نجات، ۷(۳)، ۲۷-۳۴.
- قمری، محمد (۱۳۹۰). «مقایسه رابطه رضایت شغلی و تعهد سازمانی در بین اعضای هیئت

علمی و کارکنان دانشگاه آزاد اسلامی». فصلنامه رهبری و مدیریت آموزشی، ۵(۳)، ۱۰۱-۱۱۹.

کرمی‌نیا، رضا؛ سلیمی، سید حسین و امینی، علی (۱۳۸۹). رابطه سبک رهبری با فرهنگ و تعهد سازمانی در نیروهای نظامی. *مجله طب نظامی*، ۱۲(۲)، ۶۵-۷۰.

کریم‌زاده، مجید (۱۳۷۸). «رابطه تعهد سازمانی و رضایت شغلی». *نشریه انجمن مدیریت ایران*، ۳۹(۲)، ۳۲-۴۵.

گلی، زهرا (۱۳۸۵). بررسی رابطه بین رضایت شغلی و خلاقیت در شرکت آب و فاضلاب شهرستان رشت. پایان‌نامه کارشناسی ارشد، چاپ‌نشده، دانشگاه الزهرا تهران.

محسنی تکلو، محمدتقی؛ رضایی، مهدی؛ کلانتری، مینو و طباطبایی، مهدی (۱۳۹۱). «نقش منبع کنترل و ابعاد شخصیت در پیش‌بینی رضایت شغلی کاردرمانگران مراکز دولتی شهر تهران». *مجله پژوهش در علوم توانبخشی*، ۸(۴)، ۱-۱۱.

مرتضوی، سعید؛ ناظمی، شمس‌الدین و محمودی فخرآباد، صادق (۱۳۸۴). «بررسی رابطه بین هوش عاطفی و سبک رهبری: تحول بخش-مبادله‌ای». *فصلنامه مدرس علوم انسانی*، ۳، ۱۶۷-۱۹۰.

موغلی، علیرضا و ملکی طیس، فاطمه (۱۳۸۸). «رابطه فرهنگ سازمانی و خلاقیت سازمانی در سازمان‌های دولتی»، *فصلنامه پژوهش‌های مدیریت*، ۲(۶)، ۹۷-۱۲۳.

نکویی مقدم، محمود؛ شکوهی، ایرج؛ بانسی، محمدرضا؛ نخعی، نوذر و افشار، زهرا (۱۳۹۲). «بررسی رابطه سبک رهبری و رضایت شغلی کارکنان شبکه‌های بهداشت و درمان دانشگاه علوم پزشکی کرمان در سال ۱۳۸۹». *مجله بهداشت و توسعه*، ۲(۱)، ۶۵-۷۳.

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., & Naveh Ebrahim, 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.
- 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.
- Chin, W. W. (1998). Commentary: Issues and opinion on structural equation modeling.
- Cekmecelioglu, H. G., & Gunsul, A. (2011). Promoting creativity among employees of mature industries: the effects of autonomy and role stress on creative behaviors and job performance. *Journal of Social and Behavioral Sciences*, 24: 889-895.
- 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.
- Dahlen, R. D. (2002). The relationship of nurse executive transformational leadership behaviors and nurse manager job satisfaction. *International Journal of Human Resources Management*, 25(3): 97-119.
- Dammen , K. J. (2001). The effects of organizational structure on employee trust and job satisfaction, A Research Paper Submitted in Partial Fulfillment of the Requirement for the Master of Science Degree in Training and Development, University of Wisconsin-Stout.

- Dennis, R. S., & Bocarnea, M. (2005). Development of servant leadership assessment instrument. *Leadership and organizational development journal*, 26 (8): 600-615.
- De Nobile, J. (2016): Organisational communication and its relationships with job satisfaction and organisational commitment of primary school staff in Western Australia, *Educational Psychology*, DOI: 0.1080/01443410.2016.1165797
- 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., & Caniago, I. (2012). The role of intrinsic motivation, job satisfaction, organizational commitment and job performance, *Journal of Social and Behavioral Sciences*, 65(3): 272-277.
- Hon, A, H. (2013). Does job creativity requirement improve service performance? A multilevel analysis of work stress and service environment. *International Journal of Hospitality Management*, 35: 161-170.
- 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.
- Joshua, O., Adamu, F., & Jigayi, L. S. (2017). Principals' leadership Behaviour And Teachers' job Satisfaction In Secondary Schools In Bauchi State, Nigeria. *Atbu Journal Of Science, Technology And Education*, 5(1), 11-16.
- 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.

- 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.
- Medley, F., & Larochelle, D. R. (1995). Transformational leadership and job satisfaction. *Journal of Nursing Management*, 26(2): 64-79.
- Nath Gangai, K., & Agrawal, R. (2015). Job Satisfaction and Organizational Commitment: Is It important for Employee Performance. *International Journal of Management and Business Research*, 5(4), 269-278. .
- Paprika, Z. Z., & Nagy, V. (2012). Assessment of creativity on the job market. *Journal of Procedia Economics and Finance*, 3: 166-181.
- 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.
- Shahidi, M. (2017). The Correlation between Leadership Style of Principals and Job Satisfaction of High School Teachers in Region 1, *Zanjan, Iran. International Journal*, 8.-11. <http://dx.doi.org/10.22259/ijrhss.0401002>
- Tabakhnick, B. G., & Fidell, L. S. (2007). Using multivariate statistics (5th ed.), Boston: Allyn & Bocon.
- Taherkhani, E. (2015). Review Of Relation Between Creativity And Job's Satisfaction Of Physical Education Teachers. *Cumhuriyet Science Journal*, 36(3), 279-287.
- Torrance, E. P. (1974). Scientific Veiews if Creativity. Newyork: McGraw – Hill.
- Williams, J. (2004). Job satisfaction and organizational commitment. *Indiana polis Journal*, 12(4): 142-159.
- Wong, S., & Ladkin, A. (2008). Exploring the relationship between employee creativity and job-related motivators in the Hong Kong hotel industry. *International Journal of Hospitality Management*, 27 (3): 426-437.
- 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.

Management Styles, Creativity, Organizational Commitment, Job Satisfaction, Managers