



## رهبري مشارکتی و تأثیر آن بر رضایت شغلی کارکنان پوهنتون کابل

عبدالطوب قیومی<sup>۱</sup>، سید نعمت الله هاشمی<sup>۲</sup>، حمدالله قریشی<sup>۳</sup>  
<sup>۱،۲</sup> د پیاوړتیا مدیریت توسعه، پوهنځی اداره و پالیسی عامه، پوهنتون کابل، کابل، افغانستان  
<sup>۳</sup> د پیاوړتیا مدیریت پالیسی عامه، پوهنځی اداره و پالیسی عامه، پوهنتون کابل، کابل، افغانستان  
ایمیل: [abdultawabqayomi@gmail.com](mailto:abdultawabqayomi@gmail.com)

### چکیده

هدف این تحقیق، بررسی تأثیر رهبري مشارکتی بر رضایت شغلی کارکنان پوهنتون کابل بود. این تحقیق از نظر هدف، کاربردی - بنیادی و از نظر روش جمع آوری معلومات، توصیفی از نوع پیمایشی مقطعی است. نمونه متشکل از ۷۷ نفر از کارکنان اداری، با نمونه‌گیری تصادفی ساده انتخاب و داده‌ها از طریق پرسشنامه‌های استاندارد کاتون (۲۰۱۰) و سوزان جی. لینز (۲۰۰۳) که هر دو دارای پایایی بالای ۰.۷ بودند، جمع آوری و با نرم‌افزار SPSS-25 تحلیل شد. نتایج نشان داد مؤلفه‌های مشارکت و حس مالکیت بیشترین تأثیر را بر رضایت شغلی داشته و به ترتیب افزایش ۲.۲۰۵ و ۱.۳۶۶ واحدی در رضایت ایجاد می‌کنند؛ در حالی که عدالت سازمانی ۱۵.۵٪ از تغییرات رضایت را توضیح می‌دهد و پاسخگویی اثر معناداری نداشت. در مجموع، رهبري مشارکتی و تقویت نقش آفرینی کارکنان می‌تواند به‌عنوان راهبردی مؤثر برای افزایش رضایت شغلی و بهبود کیفیت محیط‌های آکادمیک به‌کار رود.

واژه‌های کلیدی: حس مالکیت؛ رهبري مشارکتی؛ رضایت شغلی؛ عدالت سازمانی؛ مشارکت کارکنان

## Participative Leadership and Its Impact on Employees' Job Satisfaction Staff at Kabul University

Abultawab Qayomi<sup>1</sup>, Sayed Nematullah Hashimi<sup>2</sup> & Hamdullah Quraishi<sup>3</sup>

<sup>1,2</sup>Department of Development Management, Faculty Public Policy and Administration, Kabul University, Kabul, Afghanistan

<sup>3</sup>Department of Policy, Public Policy and Administration, Kabul University, Kabul, Afghanistan  
Email: [abdultawabqayomi@gmail.com](mailto:abdultawabqayomi@gmail.com)

### Abstract

The purpose of this study was to examine the effect of participative leadership on the job satisfaction of administrative staff at Kabul University. In terms of purpose, the research is applied-fundamental, and in terms of data collection method, it follows a descriptive cross-sectional survey design. A sample of 77 administrative employees was selected through simple random sampling, and data were collected using the standardized questionnaires developed by Cawthorne (2010) and Susan J. Linz (2003), both demonstrating reliability coefficients above 0.70. The data were analyzed using SPSS-25. The findings revealed that the components of participation and sense of ownership exerted the strongest influence on job satisfaction, leading to increases of 2.205 and 1.366 units, respectively. Organizational justice explained 15.5% of the variance in job satisfaction, whereas accountability showed no significant effect. Overall, the results indicate that participative leadership and the promotion of employee involvement can serve as effective strategies for enhancing job satisfaction and improving the quality of academic work environments.

### Keywords

Participative Leadership; Job Satisfaction; Organizational Justice; Sense of Ownership; Employee Participation

ارجاع: قیومی، ع.، هاشمی، س. ن. و قریشی، ح. (۱۴۰۴). رهبري مشارکتی و تأثیر آن بر رضایت شغلی کارکنان پوهنتون کابل. ژورنال علمي - تحقيقي علوم اجتماعي - پوهنتون کابل ۸(۴). ۸۷-۱۰۳. <https://doi.org/10.62810/jss.v8i4.419>

## مقدمه

رهبری یکی از بنیادی‌ترین مؤلفه‌ها در مدیریت و رفتار سازمانی به‌شمار می‌آید که در شکل‌گیری، جهت‌گیری‌های کلان سازمان، ایجاد فرهنگ سازمانی و به‌کارگیری اثربخش منابع انسانی نقش محوری ایفا می‌کند. در ادبیات مدیریت، رهبری به‌عنوان فرآیندی پویا و تعاملی تعریف می‌شود که از طریق آن، یک فرد یا گروه می‌کوشد بر افکار، نگرش‌ها و رفتارهای دیگران تأثیر گذاشته و آنان را در مسیر دستیابی به اهداف مشترک هدایت کند. سبک‌های مختلف رهبری از جمله رهبری اقتدارگرا، تحولی، کاریزماتیک، خدمت‌گزار و مشارکتی، نشانگر تنوع رویکردها در مواجهه با مقوله رهبری هستند که هر یک بسته به زمینه فرهنگی، نوع سازمان و ماهیت نیروی انسانی کارکردهای خاصی دارند.

در میان سبک‌های فوق، سبک رهبری مشارکتی بر آن است تا با بهره‌گیری از چهار مؤلفه یا (شاخص) پاسخگویی، مشارکت، عدالت و احساس مالکیت، خلأهای ناشی از کاستی‌های سازو کارهای مدیریت سنتی را جبران کند و سازمان امروزی را به کمال مطلوب سوق دهد (کاورن، ۲۰۱۰). به نقل از میکائیلی، فرهنگی، علی اکبر و حسینی دانا، (۱۳۹۹)<sup>۱</sup>. در این سبک مدیریت، اعتماد و اطمینان کاملی در تمام زمینه‌ها نسبت به کارکنان وجود دارد. از اندیشه‌ها و عقاید کارکنان به گونه‌ای سازنده استفاده می‌شود. ارتباطات، نه فقط از بالا به پایین بلکه بطور افقی و مورب نیز جریان دارد. انگیزش کارکنان بر مبنای مشارکت گروهی در تعیین هدف‌ها، بهبود روش‌ها و ارزشیابی چگونگی کار صورت می‌گیرد. در این سبک رهبری، تعامل بین مدیران و کارکنان، گسترده، دوستانه و توأم با اعتماد و اطمینان فراوان است. در سبک رهبری مشارکتی، سازمان رسمی و غیررسمی اغلب یکی است و همه کارکنان در جهت هدف‌های سازمان تلاش می‌کنند (پاریزی، ایران نژاد و گهر، ۱۳۹۰).

در سال‌های اخیر، با طرح سازمان‌های شبکه‌ای و زنده، افزایش تکنولوژی ارتباطی و اطلاعاتی و مشارکت بیشتر افراد در تصمیم‌گیری‌های سازمانی، همزمان با افزایش تخصص کارکنان، مباحث مربوط به رهبری مشارکتی مجدداً اوج تازه‌ای گرفته است (پرنل، ج. ۲۰۰۱، ص ۵۲۳-۵۳۵). به نقل از حضوری (۱۳۸۵)<sup>۲</sup>. رهبری مشارکتی به ایجاد فضا و نظامی توسط مدیران در سازمان اشاره دارد که در آن تمام کارکنان و مشتریان در روند تصمیم‌گیری و حل مسائل و مشکلات سازمان، با مدیریت همکاری و مشارکت نمایند (مجید شیخ محمد، ۱۳۸۰، ص ۱۶).

<sup>۱</sup> Cawthorne, 2010

<sup>۲</sup> Parnell, J. 2001: 523-535

رهبری مشارکتی زمانی به وجود می‌آید، به جای اینکه کارها توسط یک رهبر واحد تعیین شوند، نقش های رهبری، مسؤولیت ها و یا عملکرد ها در میان اعضای گروه به اشتراک گذاشته شده، یا توزیع می‌شود (دیا و همکاران، ۲۰۱۵).<sup>۳</sup>

در دنیای پرشتاب، رقابتی و پرتغییر امروز، سازمان‌ها با چالش‌هایی همچون تغییرات تکنالوژی، نیازهای روزافزون مشتریان، کمبود منابع انسانی ماهر و الزامات انعطاف‌پذیری سازمانی مواجه‌اند. در چنین بستری، رهبران سازمان‌ها نیازمند اتخاذ سبک‌هایی هستند که علاوه بر ارتقای اثربخشی سازمانی، از ظرفیت‌های انگیزشی و شناختی کارکنان نیز بهره‌برداری کنند. یکی از مهم‌ترین پیامدهای رهبری مشارکتی، رضایت شغلی کارکنان است که به‌عنوان شاخصی حیاتی در سنجش کیفیت زندگی کاری و سلامت سازمانی شناخته می‌شود. رضایت شغلی، بیانگر احساسات و نگرش‌های کلی کارکنان نسبت به شغل، شرایط کاری، همکاران، سبک مدیریتی و فرصت پیشرفت است و نقش تعیین‌کننده‌ای در وفاداری کارکنان، سطح بهره‌وری، و نرخ ترک خدمت ایفا می‌کند (رابینز و جاج، ۲۰۱۹).<sup>۴</sup> رضایت شغلی که بیانگر احساس کارمند در زمینه جنبه‌های درونی و بیرونی مرتبط با شغلش است، از عوامل حیاتی جذب و نگه‌داری کارکنان محسوب می‌شود (میزنر، ۱۹۹۶، ص ۸۷-۹۱).<sup>۵</sup>

رضایت شغلی یکی از موضوعاتی است که از دهه ۱۹۲۰ به بعد، بارها در سازمان‌های مختلف مورد مطالعه قرار گرفته است، بسیاری از کارشناسان، یکی از چالش‌برانگیزترین مفاهیم سازمانی و پایه بسیاری از پالیسی‌های مدیریت برای افزایش بهره‌وری و کارآیی سازمان است. رضایت شغلی عبارت است از حدی از احساسات و نگرش‌های مثبت که افراد نسبت به شغل خود دارند. صاحب نظران معتقدند که رضایت شغلی نوعی نگرش است و در تعریف آن می‌گویند: "رضایت شغلی عبارتست از نگرش فرد نسبت به شغل و به زبان ساده چگونگی احساس فرد نسبت به شغلش و جنبه‌های گوناگون آن" (باقری و همکاران، ۱۳۹۱، ص ۱۳۱).

محققان متعدد عواملی همچون حقوق، مزایای شغلی، پیشرفت، کسب هویت، ارتباطات، شرایط شغل، اهمیت شغل، همکاران، میزان حرفه‌گرایی در کار، جو سازمانی، روابط فردی، کار در محیط معتبر و پشتیبانی سرپرست و امنیت شغلی را در ایجاد رضایت شغلی موثر می‌دانند. برخی از عوامل

<sup>3</sup> Dea & et al, 2015

<sup>4</sup> Robbins & Judge, 2019

<sup>5</sup> Misener, 1996: 87-91

فوق به چگونگی تعیین وظایف شغلی در سازمان‌ها و برخی دیگر به نحوه تعریف نقش شغل در سازمان و برخی دیگر به محیط شغل ارتباط می‌یابد (اروین، ۱۹۹۵، ص ۲۴۶-۵۳).

از جمله عوامل متعدد مؤثر بر رضایت شغلی عامل رهبری نقشی تعیین‌کننده دارد و مهم‌ترین عامل پیش‌بینی است (مصادق راد، ۲۰۰۶، ص ۱۱-۲۸). مدیران سازمان‌ها در تعیین وظایف مربوط به شغل و بازتعریف نقش آن در سازمان و تأثیر بر فرهنگ سازمانی نقشی اساسی ایفا می‌نمایند. همین نقش باعث گردید که (پارنل و بل، به نقل از حضوری، جواد، ۱۳۸۵، ص ۱۵)<sup>۶</sup> معیارهایی را به منظور سنجش گرایش و تمایل مدیران به تصمیم‌گیری مشارکتی طراحی نمایند.

نظریه‌های کلاسیک و نوین گوناگونی به تبیین رضایت شغلی پرداخته‌اند؛ از جمله نظریه دو عاملی هرزبرگ (۱۹۵۹) که میان عوامل انگیزشی (نظیر پیشرفت، مسئولیت‌پذیری، تحقق شخصی) و عوامل بهداشتی (مانند شرایط کاری، امنیت شغلی، روابط بین‌فردی) تمایز قائل شده و معتقد است که حضور یا غیبت هر یک از این عوامل می‌تواند بر سطح رضایت یا ناراضی شغلی تأثیر بگذارد. همچنین اسپکتر (۲۰۰۸)<sup>۸</sup> رضایت شغلی را متغیری نگرشی می‌داند که شامل ابعاد شناختی، عاطفی و رفتاری است و حاصل ارزیابی فرد از جنبه‌های مختلف شغل خود است.

از آنجا که سبک رهبری می‌تواند به‌عنوان یک عامل سازمانی مؤثر در ایجاد یا تضعیف انگیزش کارکنان عمل کند، بررسی رابطه میان سبک رهبری مشارکتی و رضایت شغلی از اهمیت علمی و عملی بالایی برخوردار است. تحقیقات بین‌المللی متعددی این رابطه را تأیید کرده‌اند؛ برای مثال، کیم و یوک (۱۹۹۵) در کره جنوبی نشان دادند که مشارکت کارکنان در فرآیند تصمیم‌گیری، احساس مالکیت آنان را افزایش داده و رضایت شغلی را ارتقا می‌دهد. همچنین، سامچ (۲۰۰۵)<sup>۹</sup> در یک مطالعه بر محیط‌های آموزشی دریافت که مشارکت معلمان در تصمیم‌گیری‌های مکاتب منجر به افزایش احساس تعلق و کاهش فرسودگی شغلی شده است. لام، هوانگ و چان (۲۰۱۵)<sup>۱۱</sup> نیز در تحقیقی بر شرکت‌های چندملیتی بیان کردند که سبک رهبری مشارکتی با افزایش (صدای کارکنان) ارتباط معنادار دارد و این مشارکت موجب تقویت اعتماد، کاهش تعارض و بهبود رضایت شغلی می‌شود.

<sup>6</sup> Irvine, 1995: 246-53

<sup>7</sup> Parnell & Bell

<sup>8</sup> Spector, 2008

<sup>9</sup> Youk, 1995

<sup>10</sup> Samuch, 2005

<sup>11</sup> Lam et al, 2015

در سطح منطقه‌ای، به‌ویژه در جوامع در حال‌گذار نظیر افغانستان، نیز مطالعات معدودی صورت گرفته‌اند که اغلب حاکی از اثربخشی سبک رهبری مشارکتی در محیط‌های دولتی و خدماتی‌اند. جعفری و احمدی (۱۳۹۸) در تحقیقی بر نهادهای دولتی کابل نشان دادند که استفاده از سبک رهبری مشارکتی، موجب بهبود روحیه کاری، تقویت همکاری میان واحدها و افزایش رضایت شغلی کارکنان گردیده است. همچنین اکبری (۱۴۰۰) در ولایت هرات دریافت که مشارکت کارکنان در تصمیم‌گیری‌ها نه تنها تعارضات سازمانی را کاهش داده، بلکه موجب ارتقاء همدلی و انسجام تیمی شده است. یافته‌های رستمی و شریفی (۱۳۹۷) در سازمان‌های خدماتی ایران نیز نشان می‌دهند که سبک رهبری مشارکتی با فراهم‌ساختن زمینه‌های مشارکت فعال، موجب افزایش انگیزش، تعهد و احساس تعلق در میان کارکنان شده است.

هدف این تحقیق، بررسی تاثیر رهبری مشارکتی بر رضایت شغلی کارکنان پوهنتون کابل است. پرداختن به این موضوع می‌تواند از یک‌سو به توسعه ادبیات نظری در حوزه رهبری در محیط آکادمیک کمک کند و از سوی دیگر، راهکارهایی کاربردی برای مدیران، سیاست‌گذاران و رهبران نهادهای علمی فراهم آورد تا از طریق تقویت تعاملات انسانی و شفاف‌سازی فرایندهای تصمیم‌گیری، به ارتقاء رضایت شغلی و نگهداشت سرمایه انسانی دست یابند.

در جمع‌بندی مباحث مطرح شده و بر اساس مبانی نظری مرتبط، انتظار می‌رود رهبری مشارکتی نقشی تعیین‌کننده در بهبود نگرش‌های شغلی کارکنان داشته باشد و ابعاد مختلف آن بتوانند به شکل معناداری کیفیت تجربه کاری را ارتقا دهند. به همین منظور، فرضیه‌های زیر برای روشن‌تر ساختن جهت‌گیری تحقیق بیان می‌شوند:

### فرضیه‌های تحقیق

#### فرضیه اصلی

۱. به نظر می‌رسد رهبری مشارکتی بر رضایت شغلی کارکنان تأثیر مثبت و معناداری دارد.

#### فرضیه‌های فرعی

۲. مشارکت بر رضایت شغلی کارکنان تأثیر مثبت و معناداری دارد.
۳. عدالت بر رضایت شغلی کارکنان تأثیر مثبت و معناداری دارد.
۴. پاسخگویی بر رضایت شغلی کارکنان تأثیر مثبت و معناداری دارد.
۵. حس مالکیت بر رضایت شغلی کارکنان تأثیر مثبت و معناداری دارد.

## روش تحقیق

تحقیق حاضر از نظر هدف، کاربردی و از نظر روش جمع آوری داده‌ها پیمایشی مقطعی بوده؛ زیرا به بررسی تأثیر رهبری مشارکتی بر رضایت شغلی در میان کارکنان اداری پوهنتون کابل می‌پردازد. جامعه آماری این تحقیق شامل ۴۰۰ نفر بوده که حجم نمونه، با استفاده از فرمول کوکران با سطح اطمینان ۹۰٪ به تعداد ۷۷ نفر تعیین گردید. نمونه‌گیری به روش تصادفی ساده انجام گردید تا از همه گروه‌های موجود در جامعه آماری به‌طور متناسب نمایندگی صورت گیرد. برای گردآوری داده‌ها، از دو پرسشنامه استاندارد استفاده شد که رهبری مشارکتی دارای پایایی (۰,۸۲) و رضایت شغلی دارای پایایی (۰,۸۶) می‌باشد. پرسشنامه‌ها توسط دوتن از استادان مدیریت در پوهنخنی اداره و پالیسی عامه‌بازینی شد و اصلاحات لازم جهت شفافیت گویه‌ها، حذف ابهامات و سازگاری با محیط اداری افغانستان انجام گردید. در نتیجه روایی محتوایی و صوری ابزارها تأیید گردید. برای سنجش پایایی پرسشنامه‌ها، آزمون الفاح کروناخ محاسبه شد که سبک رهبری مشارکتی مبتنی بر مدل (کاتورن) و رضایت شغلی بر اساس مدل (سوزان، جی و لینز) با داشتن سطح پایایی بالاتر ۰,۷۶ که در جدول ذیل توضیح گردیده است، مورد استفاده قرار گرفت.

**جدول ۱: میزان پایایی پرسشنامه‌های رهبری مشارکتی کاتورن و رضایت شغلی سوزان، جی و لینز**

مورد تعداد فیصدی الفای کروناخ تعداد
پرسشنامه رهبری مشارکتی کاتورن ۱۰۰ ۷۷ ۱۹ ۷۳۶
پرسشنامه رضایت شغلی سوزان، جی و لینز ۱۰۰ ۷۷ ۱۴ ۷۹۴

در تحقیق حاضر نیز سطح پایایی این دو متغیر با استفاده از آزمون آلفای کروناخ در SPSS قرار جدول (۱) سنجش شده است که میزان پایایی پرسشنامه رهبری مشارکتی کاتورن ۰,۷۶۳ و پرسشنامه رضایت شغلی سوزان ۰,۷۹۴ سنجش شده است.

پرسشنامه رهبری مشارکتی کاتورن (۲۰۱۰) دارای ۱۹ سوال و چهار مولفه (حس مالکیت، پاسخگویی، مشارکت و عدالت) می‌باشد و پرسشنامه رضایت شغلی سوزان، جی و لینز (۲۰۰۳) دارای ۱۴ سوال و تک مولفه‌ای است. برای هر دو پرسشنامه از مقیاس پنج درجه‌ای لیکرت استفاده شده است (۱= کاملاً مخالفم، ۵= کاملاً موافقم).

در بخش تحلیل داده‌ها، ابتدا با استفاده از آمار توصیفی (مانند میانگین و انحراف معیار)، ویژگی‌های نمونه آماری توصیف گردید. به‌کارگیری آمار توصیفی در تحلیل داده‌ها به‌عنوان یک ضرورت علمی انجام شد؛ زیرا پیش از اجرای آزمون‌های استنباطی، لازم است ویژگی‌های اولیه داده‌ها بررسی گردد.

شاخص‌هایی مانند میانگین و انحراف معیار، سطح مرکزی و میزان پراکندگی پاسخ‌ها را مشخص می‌کنند و دید روشنی از وضعیت متغیرهای تحقیق به دست می‌دهند. همچنین آمار توصیفی امکان ارزیابی اولیه نرمال بودن داده‌ها، شناسایی مقادیر پرت و اطمینان از صحت داده‌ها را فراهم می‌سازد که این موارد در انتخاب صحیح آزمون‌های تحلیلی بعدی نقش اساسی دارند. به همین دلیل، استفاده از آمار توصیفی مقدمه‌ای ضروری برای انجام تحلیل‌های استنباطی در هر تحقیق کمی محسوب می‌شود، سپس برای آزمون فرضیه‌ها، از آمار استنباطی شامل ضریب همبستگی اسپیرمن و رگرسیون ساده استفاده شده است. تحلیل داده‌ها با استفاده از نرم‌افزار SPSS انجام گرفت.

## یافته‌ها

### تحلیل توصیفی

خصوصیات جمعیت شناختی به تعداد ۷۷ نفر از جامعه آماری تحقیق حاضر در جدول ذیل ارائه گردیده است.

جدول ۲: خصوصیات جمعیت شناختی

متغیر	مشخصات	فراوانی	فیصدی
سن	18-25	۲۰	۲۵,۹
	26-36	43	۵۵,۸
	37-45	۱۲	۱۵,۵
	46-65	2	۲,۵
	مجموع	۷۷	۱۰۰٪
تحصیلات	بکلوریا	۱۴	۱۸,۱
	لیسانس	۴۳	۵۵,۸
	ماستر	۱۹	۲۴,۶
	دوکتور	1	۱,۲
	مجموع	۷۷	۱۰۰٪
تجربه کاری	کمتر از یکسال	۱۶	۲۰,۷
	1-5	۳۲	۴۱,۵
	6-10	۱۵	۱۹,۴
	بیشتر از 10 سال	۱۴	۱۸,۱
	مجموع	۷۷	۱۰۰٪

به اساس جدول فوق، سن حدود ۲۵,۹ درصد از پاسخ‌دهندگان بین (۱۸-۲۵)، ۵۵,۸ درصد بین (۲۶-۳۶) سال، ۱۵,۵ درصد بین (۳۷-۴۵) سال، ۲,۵ درصد بین (۴۶-۶۵) قرار داشته که از میان آنها بیشترین افراد دارای رده‌ای سنی بین (۲۶-۳۶) سال و کمترین آنها بین (۴۶-۶۵) سال قرار داشته‌اند. سطح تجربه پاسخ‌دهندگان نشان داده شده است. بر اساس نتایج، بیشترین تعداد افراد دارای سابقه کاری ۱ تا ۵ سال

۴۱،۵ درصد) بوده‌اند، در حالی که کمترین تعداد مربوط به افراد با سابقه بیشتر از ده سال (۱،۱۸ درصد) است. هم‌چنان بیشترین از پاسخ‌دهندگان دارای مدرک لیسانس بودند.

### تحلیل استنباطی

جدول ۳: خلاصه مدل رگرسیون ساده رهبری مشارکتی و رضایت شغلی

ضریب همبستگی ضریب تعیین ضریب تعدیل شده خطای استاندارد برآورد تغییرات  $R^2 f$

0.399 0.159 0.143 0.494 7.159 0.003

پیش‌بینی‌کننده‌ها: رهبری مشارکتی، متغیر وابسته: رضایت شغلی

نتایج رگرسیون ساده نشان داد که رهبری مشارکتی توانایی توضیح حدود ۱۵،۹٪ از تغییرات رضایت شغلی کارکنان را دارد. ( $R^2 = 0.159$ ) ضریب همبستگی بین رهبری مشارکتی و رضایت شغلی برابر ۰،۳۹۹ است که نشان‌دهنده همبستگی مثبت و متوسط بین این دو متغیر می‌باشد. خطای استاندارد برآورد برابر با ۷،۴۹۴ است که نشان می‌دهد مدل دارای دقت نسبتاً مناسبی در پیش‌بینی رضایت شغلی است. علاوه بر این، میزان تغییرات  $R^2$  برابر ۰،۱۵۹ است که بیانگر سهم رهبری مشارکتی در توضیح تغییرات رضایت شغلی می‌باشد. این نتایج نشان می‌دهند که رهبری مشارکتی تأثیر معناداری بر افزایش رضایت شغلی کارکنان دارد و با افزایش سطح رهبری مشارکتی، رضایت شغلی نیز افزایش می‌یابد. همچنین، آزمون تغییر ( $F(p = 0.003)$  نشان می‌دهد که مدل رگرسیون از نظر آماری معنادار است و رهبری مشارکتی تأثیر قابل توجهی بر رضایت شغلی دارد.

جدول ۴: تحلیل واریانس (ANOVA) برای بررسی تأثیر رهبری مشارکتی بر رضایت شغلی

مدل نوع مربع ها df میانگین مربع ها f سطح معناداری

۱ رگرسیون ۱ 0.003 10.042 563.936

باقیمانده ۵۳ -- 56.160

مجموع ۵۴ -- 3540.436

متغیر وابسته: رضایت شغلی؛ پیش‌بینی‌کننده‌ها: رهبری مشارکتی

نتایج تحلیل واریانس (ANOVA) نشان داد که رهبری مشارکتی تأثیر معناداری بر رضایت شغلی کارکنان دارد. ( $F = 10.042, p = 0.003$ ) مقدار مربع رگرسیون برابر ۵۶۳،۹۳۶ است که نشان می‌دهد این بخش از تغییرات رضایت شغلی توسط رهبری مشارکتی توضیح داده می‌شود، در حالی که مربع باقیمانده ۵۶،۱۶۰ نشان‌دهنده تغییراتی است که مدل قادر به توضیح آن‌ها نیست. این نتایج بیانگر آن است که رهبری مشارکتی نقش قابل توجهی در پیش‌بینی رضایت شغلی دارد و مدل رگرسیون از نظر آماری معتبر است.

جدول ۵: ضرایب رگرسیون ساده برای پیش‌بینی رضایت شغلی بر اساس رهبری مشارکتی

مدل متغیر ضریب B	خطای استاندارد t	β	سطح معناداری تحمل
۱ ثابت	- 1.997	0.051	10.654 5.335 - 0.535 0.169 0.399 3.169 0.003 1.000

نتایج رگرسیون ساده نشان داد که رهبری مشارکتی تأثیر مثبت و معناداری بر رضایت شغلی کارکنان دارد. به طوری که با افزایش یک واحد در رهبری مشارکتی، رضایت شغلی به طور متوسط 0.535 واحد افزایش می‌یابد ( $t = 3.169, p = 0.003, \beta = 0.399$ ). خطای استاندارد ضریب 0.169 است و شاخص‌های هم‌خطی (tolerance = 1.000 و VIF = 1.000) نشان می‌دهند که مشکل هم‌خطی در مدل وجود ندارد. مقدار ثابت مدل (Constant = 10.654) نشان می‌دهد که در صورت صفر بودن رهبری مشارکتی، سطح پایه رضایت شغلی حدود 10.654 واحد خواهد بود. این نتایج بیانگر آن است که رهبری مشارکتی نقش مهم و قابل توجهی در افزایش رضایت شغلی کارکنان دارد.

جدول ۶: سنجش مولفه مشارکت، رهبری مشارکتی بر رضایت شغلی

متغیر	ضریب	B خطای	معیار	بتا	آزمون	T	سطح	معنادار
ثابت	0.000	3.787	4.491	17.004				
مشارکت	0.019	2.407	0.309	2.205				

نتایج جدول ضرایب (Coefficients) نشان می‌دهد که مقدار ثابت (Constant) مدل برابر با 17,004 است و از نظر آماری در سطح معنی‌داری (Sig = 0.000) معنادار می‌باشد. این بدین معناست که در صورت ثابت بودن متغیر مشارکت، میزان رضایت شغلی برابر با 17,004 پیش‌بینی می‌گردد. ضریب رگرسیونی متغیر مشارکت برابر با ۲,۲۰۵ به دست آمده است که مثبت و معنادار می‌باشد ( $t = 2.407$ ), ( $Sig = 0.019 < 0.05$ ). بنابراین می‌توان گفت با افزایش یک واحد در مشارکت، میزان رضایت شغلی به اندازه ۲,۲۰۵ واحد افزایش می‌یابد. همچنین ضریب بتای استاندارد (Beta = 0.309) نشان می‌دهد که مشارکت تأثیر مثبتی بر رضایت شغلی دارد و این اثر در حد متوسط ارزیابی می‌شود. به طور کلی این یافته‌ها تأیید می‌کنند که مشارکت یکی از عوامل مؤثر در بهبود رضایت شغلی کارکنان است.

جدول ۷: سنجش مولفه عدالت رهبری مشارکتی بر رضایت شغلی

متغیر	ضریب	B	خطای	معیار	بتا	آزمون	T	سطح	معنادار
ثابت	0.000	4.791	3.500	16.767					
عدالت	0.003	3.152	0.394	1.119					

نتایج جدول ضرایب نشان می‌دهد که مقدار ثابت (Constant) مدل برابر با ۱۶,۷۶۷ است و از لحاظ آماری معنادار می‌باشد. ( $Sig = 0.000$ ) این بدین معنا است که در صورت ثابت بودن متغیر عدالت، سطح رضایت شغلی برابر با ۱۶,۷۶۷ پیش‌بینی می‌شود. ضریب رگرسیونی متغیر عدالت برابر با ۱,۱۱۹ به دست آمده که مثبت و معنادار است ( $t = 3.152$ ) ، ( $Sig = 0.003 < 0.05$ ) بنابراین می‌توان گفت با افزایش یک واحد در عدالت، میزان رضایت شغلی به اندازه ۱,۱۱۹ واحد افزایش می‌یابد. همچنان ضریب بتای استاندارد ( $Beta = 0.394$ ) نشان می‌دهد که عدالت تأثیر مثبت و نسبتاً متوسطی بر رضایت شغلی دارد. در مجموع نتایج بیانگر آن است که عدالت یکی از عوامل مهم و مؤثر بر ارتقای رضایت شغلی کارکنان محسوب می‌شود.

جدول ۸: سنجش تاثیر مولفه پاسخگویی رهبری مشارکتی بر رضایت شغلی

متغیر	ضریب	B	خطای	معیار	بتا	آزمون	T	سطح	معنادار
	ثابت	24.234	3.961	6.119	.000				
	پاسخگویی	.523	.605	.116	.864	.392			

نتایج جدول ضرایب نشان می‌دهد که مقدار ثابت (Constant) مدل برابر با ۲۴,۲۳۴ بوده و از نظر آماری معنادار است. ( $Sig = 0.000$ ) این بدان معناست که در صورت ثابت بودن متغیر پاسخگویی، سطح رضایت شغلی در حدود ۲۴,۲۳۴ پیش‌بینی می‌شود. ضریب رگرسیونی متغیر پاسخگویی برابر با ۰,۵۲۳ به دست آمده است، اما این اثر از نظر آماری معنادار نمی‌باشد ( $t = 0.864$ ) ، ( $Sig = 0.392 > 0.05$ ). عبارت دیگر، افزایش یک واحد در پاسخگویی تأثیر قابل توجهی بر تغییر رضایت شغلی ندارد. همچنان ضریب بتای استاندارد ( $Beta = 0.116$ ) نیز نشان‌دهنده آن است که اثر پاسخگویی بر رضایت شغلی بسیار ضعیف می‌باشد. در مجموع نتایج بیانگر آن است که پاسخگویی رابطه مثبت اما غیرمعناداری با رضایت شغلی دارد و نمی‌توان آن را به عنوان یک عامل قوی در پیش‌بینی رضایت شغلی در نظر گرفت.

جدول ۹: سنجش تاثیر مولفه حس مالکیت رهبری مشارکتی بر رضایت شغلی

متغیر	ضریب	B	خطای	معیار	بتا	آزمون	T	سطح	معنادار
	ثابت	12.783	4.504	2.838	.006				
	حس مالکیت	1.366	.409	.414	3.339	.002			

نتایج جدول Coefficients نشان می‌دهد که مقدار ثابت (Constant) برابر با ۱۲,۷۸۳ بوده و در سطح ۰,۰۰۶ معنادار است. این مقدار بیانگر آن است که اگر حس مالکیت در کارکنان وجود نداشته باشد (مقدار آن صفر باشد)، میزان رضایت شغلی به طور متوسط در سطح ۱۲,۷۸۳ باقی خواهد ماند. ضریب رگرسیونی متغیر حس مالکیت برابر با ۱,۳۶۶ گزارش شده است که در سطح اطمینان ۹۹ درصد (Sig < 0.01) = 0.002 معنادار می‌باشد. به عبارت دیگر، با افزایش یک واحد در حس مالکیت، رضایت شغلی کارکنان به میزان ۱,۳۶۶ واحد افزایش می‌یابد. مقدار Beta استاندارد شده نیز برابر با ۰,۴۱۴ است که نشان می‌دهد حس مالکیت تأثیر مثبت و نسبتاً قوی بر رضایت شغلی دارد. همچنین مقدار آماره t برای این متغیر ۳,۳۳۹ بوده که نشان‌دهنده معناداری اثر آن است.

**جدول ۱۰: همبستگی بین مولفه‌های رهبری مشارکتی و رضایت شغلی (آزمون اسپیرمن)**

متغیرها تعداد ضریب همبستگی سطح معناداری

مشارکت ۷۷ - 1.000

عدالت ۷۷ 0.100 0.216

پاسخگویی ۷۷ 0.010 \* 0.330 \*

حس مالکیت ۷۷ 0.422 \*\* 0.001

رضایت شغلی ۷۷ 0.025 \* 0.296 \*

نتایج آزمون اسپیرمن نشان داد که بین مولفه‌های رهبری مشارکتی و رضایت شغلی کارکنان رابطه مثبت وجود دارد. حس مالکیت بیشترین همبستگی را با رضایت شغلی دارد ( $\rho = 0.422, p = 0.001$ ) و این رابطه بسیار معنادار است. همچنین مشارکت با رضایت شغلی همبستگی مثبت و معنادار دارد ( $\rho = 0.296, p = 0.025$ ). سایر مولفه‌ها، شامل عدالت و پاسخگویی، همبستگی مثبت ولی معناداری با رضایت شغلی نشان ندادند. این نتایج بیانگر آن است که افزایش حس مالکیت و مشارکت کارکنان می‌تواند رضایت شغلی آنان را بهبود بخشد.

## بحث و مناقشه

یافته‌های این تحقیق نشان می‌دهد که رهبری مشارکتی نقش برجسته‌ای در افزایش رضایت شغلی کارکنان دارد. مشارکت فعال کارکنان در فرآیندهای تصمیم‌گیری موجب ایجاد حس تعلق، تعهد سازمانی و انگیزه‌ی بیشتر می‌شود. این نتیجه تأیید می‌کند که وقتی کارکنان فرصت دارند دیدگاه‌های

خود را بیان کنند و نقش واقعی در تصمیم‌ها داشته باشند، نگرش مثبت‌تری نسبت به کار و محیط سازمان پیدا می‌کنند. در کنار مشارکت، عدالت سازمانی نیز تأثیر معنادار و مثبت بر رضایت شغلی دارد. کارکنانی که توزیع فرصت‌ها، برخوردها و تصمیم‌گیری‌ها را عادلانه احساس می‌کنند، اعتماد بیشتری به مدیران داشته و تمایل بالاتری به همکاری و فعالیت مؤثر در سازمان نشان می‌دهند. رعایت عدالت نه تنها باعث ایجاد احساس امنیت روانی می‌شود، بلکه از تنش‌ها، نارضایتی و ترک شغل نیز جلوگیری می‌کند.

یافته‌های این تحقیق، فرضیه اول را که تأثیر رهبری مشارکتی را بر رضایت شغلی کارکنان بررسی می‌کرد، تأیید کرد. رهبری تحول‌آفرین با ایجاد چشم‌انداز مشترک، انگیزش الهام‌بخش، تحریک ذهنی و تقویت روحیه گروهی سبب رشد و تعالی کارکنان و ایجاد انگیزش در آنها می‌گردد. رهبری مشارکتی به ایجاد فضا و محیطی توسط مدیران در سازمان اشاره دارد که در آن تمام کارکنان و مشتریان در روند تصمیم‌گیری و حل مسائل و مشکلات سازمان، با مدیریت همکاری و مشارکت نمایند.

یافته‌های این تحقیق فرضیه دوم را که مشارکت بطور مثبت و معنی‌دار بر رضایت شغلی اثر می‌گذارد، را تأیید میکند. به هر میزانی که مشارکت کارکنان در تصمیم‌گیری‌ها افزایش پیدا نماید، به همان میزان باعث افزایش اعتماد فرد بر سازمان و همچنان کاهش تعارض میان کارکنان در سازمان‌ها می‌گردد. این یافته‌ها با نتایج تحقیقات قبلی از جمله تحقیق لام، هوانگ و چان (۲۰۱۵) و اکبری (۱۴۰۰) همسو است. رهبری مشارکتی با افزایش مشارکت کارکنان در تصمیم‌گیری‌ها ارتباط معنادار داشته و همچنان این مشارکت موجب تقویت اعتماد، کاهش تعارض، ارتقای همدلی، انسجام تیمی و بهبود رضایت شغلی می‌شود.

بر اساس یافته‌های تحقیق حاضر، فرضیه سوم مبنی بر این که عدالت به طور مثبت و معناداری بر رضایت شغلی اثر می‌گذارد، را تأیید می‌نموده است. عدالت از جمله عناصر مهم جهت ارتقای سطح رضایت شغلی کارکنان می‌باشد. این یافته نتایج تحقیقات پیشین از جمله تحقیق میرمعینی و فرانی (۱۳۹۵) همخوانی دارد. عدالت سازمانی بصورت غیر مستقیم و با تأثیرگذاری بر رضایت شغلی بر رفتار شهروندی سازمانی تأثیرگذار است.

با این حال، نتایج این تحقیق فرضیه چهارم را که پاسخگویی به طور مثبت و معناداری بر رضایت شغلی اثر می‌گذارد، را رد می‌کند. این یافته می‌تواند ناشی از شرایط فرهنگی، ساختار سلسله‌مراتبی و ماهیت رفتار سازمانی در محیط‌های اداری افغانستان باشد؛ جایی که پاسخگویی اغلب به صورت رسمی تعریف شده و هنوز به یک ارزش عملی و اثرگذار تبدیل نشده است. بنابراین، پاسخگویی بدون وجود

سایر شرایط حمایتی مانند مشارکت، عدالت و اعتماد سازمانی، نمی‌تواند رضایت شغلی را به‌طور مؤثر ارتقا دهد. همچنین یافته‌های مربوط به عدالت سازمانی نیز با نتایج تحقیق‌های کلاسیک مانند (کولکوئیت و همکاران، ۲۰۰۱؛ مورمن، ۱۹۹۱)<sup>۱۲</sup> همسو نیست؛ این مطالعات نقش عدالت را در تقویت اعتماد، انگیزش و رضایت شغلی کارکنان برجسته می‌کنند. اما برخلاف برخی تحقیقات مشابه مانند (رحیم، ۲۰۱۷)<sup>۱۳</sup> که بر اهمیت پاسخگویی مدیران تأکید کرده‌اند.

در مقابل، یافته‌های این تحقیق فرضیه پنجم را که حس مالکیت به‌طور مثبت و معناداری بر رضایت شغلی اثر می‌گذارد، را تأیید می‌نماید. حس مالکیت تأثیر مثبت و نسبتاً قوی بر رضایت شغلی کارکنان داشته به‌عنوان یکی از قوی‌ترین عوامل مرتبط با رضایت شغلی شناسایی شد. زمانی که کارکنان احساس می‌کنند بخشی از موفقیت‌ها، شکست‌ها، تصمیم‌ها و آینده سازمان متعلق به آنان است؛ تعهد، انگیزه، مسئولیت‌پذیری و رضایت بالاتری از شغل خود نشان می‌دهند. این یافته نقش مهم ایجاد فضای اعتماد، ارزشمندی و تفویض اختیار را برجسته می‌سازد. این یافته‌ها با نتایج تحقیقات رستمی و شریفی (۱۳۹۷) ایران و کیم و یوک (۱۹۹۵) کوریای جنوبی مبنی بر اینکه سبک رهبری مشارکتی با فراهم ساختن زمینه‌های مشارکت فعال، موجب افزایش انگیزش، تعهد و احساس تعلق در میان کارکنان شده است، همسو است. ایجاد احساس تعلق و مسئولیت‌پذیری می‌تواند یکی از مهم‌ترین عوامل انگیزشی برای ارتقای عملکرد و رضایت شغلی باشد.

به‌طور کلی، نتایج این تحقیق تأکید می‌کند، زمانی که سبک رهبری مشارکتی، با رعایت عدالت و تقویت حس مالکیت ترکیب شود، می‌تواند تأثیر مثبت و پایداری بر رضایت شغلی کارکنان داشته باشد. این یافته‌ها برای سازمان‌های علمی و آکادمیک، به‌ویژه در محیط‌های در حال توسعه مانند افغانستان، اهمیت عملی بالایی دارد و می‌تواند به مدیران و رهبران کمک کند تا با بهره‌گیری از این اصول، محیط کاری انگیزشی و انسانی‌تری ایجاد کنند.

## نتیجه‌گیری

نتایج این تحقیق نشان می‌دهد که رهبری مشارکتی نقش تعیین‌کننده و معناداری در ارتقای رضایت شغلی کارکنان اداری پوهنتون کابل دارد. نتایج آمار توصیفی بیان می‌کند که میانگین رضایت شغلی (۲۷،۵۳) پایین‌تر از سطح متوسط است و پراکندگی نسبتاً بالا میان پاسخ‌ها، گویای تفاوت‌های قابل

<sup>۱۲</sup> Colquitt et al., 2001; Moorman, 1991

<sup>۱۳</sup> Rahim, 2017

توجه در ادراک کارکنان از رضایت شغلی است. این موضوع ضرورت توجه به عوامل مدیریتی و انگیزشی در محیط کار را برجسته می‌سازد.

نتایج آزمون همبستگی اسپیرمن نشان داد که بین رهبری مشارکتی و رضایت شغلی رابطه مثبت وجود دارد. در میان مولفه‌ها، حس مالکیت و مشارکت بیشترین ارتباط معنادار را با رضایت شغلی داشتند ( $\rho = 0.422$ ) و ( $\rho = 0.296$ ) مولفه‌های عدالت و پاسخگویی گرچه رابطه مثبت نشان دادند، اما از نظر آماری معنادار نبودند. این یافته‌ها نشان می‌دهد که تقویت حس مالکیت و مشارکت کارکنان می‌تواند بیشترین سهم را در افزایش رضایت شغلی ایفا نماید.

نتایج رگرسیون ساده نیز مؤید تأثیرگذاری رهبری مشارکتی بر رضایت شغلی است؛ به طوری که این سبک رهبری توانایی تبیین ۱۵٫۹ درصد از تغییرات رضایت شغلی را دارد ( $R^2 = 0.159$ ). ضریب استاندارد  $\beta = 0.399$  و معناداری آماری آن ( $p = 0.003$ ) نشان می‌دهد که رهبری مشارکتی به طور مستقیم و مثبت بر افزایش رضایت شغلی اثرگذار است. همچنین، عدم وجود مشکل چندخطی و معنادار بودن مدل ANOVA اعتبار نتایج را تقویت می‌کند.

تحلیل مولفه‌ای نیز نشان داد که مشارکت و حس مالکیت بیشترین قدرت پیش‌بینی رضایت شغلی را دارند؛ به گونه‌ای که با افزایش یک واحد در مولفه مشارکت، رضایت شغلی به طور متوسط ۲٫۲۰۵ واحد افزایش یافته و افزایش حس مالکیت نیز تأثیر مثبت و قابل توجهی داشته است. این امر تأکید می‌کند که فراهم‌سازی فرصت‌های مشارکت واقعی و ایجاد احساس مالکیت در میان کارکنان می‌تواند به طور مؤثر سطح رضایت شغلی را بهبود بخشد.

در جمع‌بندی، رهبری مشارکتی به عنوان یک رویکرد مدیریتی کلیدی می‌تواند محیط کاری را حمایتگر، انگیزه‌بخش و رضایت‌آفرین سازد. این یافته‌ها برای مدیران و سیاست‌گذاران سازمان‌های آموزشی اهمیت ویژه دارد؛ زیرا با اتخاذ سیاست‌هایی که مشارکت، عدالت، مسئولیت‌پذیری و حس مالکیت را تقویت می‌کند، می‌توانند انگیزش، بهره‌وری و تعهد کارکنان را افزایش دهند.

بنابراین، پیشنهاد می‌شود سازمان‌ها با تقویت فرصت‌های مشارکت فعال، ایجاد ساختارهای عدالت‌محور و حمایت از احساس مالکیت و مسئولیت‌پذیری کارکنان، زمینه رشد فردی و سازمانی را فراهم سازند. چنین اقداماتی می‌تواند در بلندمدت موجب افزایش عملکرد، کاهش نارضایتی و تقویت پایداری سازمان گردد. با توجه به محدودیت‌های این تحقیق پیشنهادات ذیل مطرح می‌گردد:

۱. در این تحقیق تنها کارکنان اداری پوهنتون کابل بررسی شده‌اند. در آینده می‌توان:

اساتید و پوهنتون‌های دیگر مورد تحقیق قرار گیرند.

۲. در این تحقیق تأثیر رهبری مشارکتی بر رضایت شغلی مورد بررسی قرار گرفته است. بنابراین، محققین در آینده میتوانند تأثیر رهبر مشارکتی بر عوامل دیگر همچون (انگیزش شغلی، تعهد سازمانی، فرهنگ سازمانی و اعتماد سازمانی) مورد بررسی قرار دهند.
۳. در این تحقیق تنها سبک رهبری مشارکتی مورد بررسی قرار گرفته است. بنأ محققین در آینده میتوانند سایر سبک‌های رهبری را نیز مورد بررسی قرار دهند.
۴. تحقیق به صورت مقطعی انجام شده و امکان بررسی رابطه‌های علی-زمانی میان رهبری مشارکتی و رضایت شغلی وجود نداشته است؛ از این رو پیشنهاد می‌شود که محققان آینده با بهره‌گیری از طرح‌های طولی یا مطالعات چندمرحله‌ای، رابطه این دو متغیر را در گذر زمان بررسی و ارزیابی کنند.

### سپاسگزاری

نویسندگان این مقاله مراتب سپاس و قدردانی خود را از تمامی کارمندان اداری پوهنتون کابل به دلیل مشارکت داوطلبانه در تکمیل پرسشنامه‌های این تحقیق، و نیز از جناب پوهاند استاد خلیل الرحمن سروری به‌خاطر رهنمایی‌های ارزشمند ایشان در جریان انجام این تحقیق، ابراز می‌دارند.

### سهم نویسندگان در تحقیق (مقاله)

در این تحقیق نویسنده‌ی اول جمع‌آوری دیتای مورد نیاز، تجزیه و تحلیل اطلاعات را انجام داده است و نویسنده‌ی دوم در بازنگری و اصلاحات نهایی مقاله سهم داشته است. نویسنده سوم در جمع‌آوری اطلاعات دسته دوم و نگارش بخش‌های مقدمه و مبانی نظری در این تحقیق سهم داشته است.

### تضاد منافع

نویسنده‌گان این مقاله بیان میدارند که هیچ‌گونه تضاد منافع در رابطه به این تحقیق وجود ندارد.

## منابع

- باقری، ش، کوشا، ا و جتی، ع. (۱۳۹۱). بررسی نظام مند عوامل موثر بر رضایت شغلی پرستاران، دانشگاه علوم پزشکی تبریز، دانشکده بهداشت و تغذیه. [لینک](#)
- پاریزی، ا، مهدی و گهر، س. (۱۳۹۰). سبک رهبری مشارکتی و تأثیر آن بر اثربخشی سازمانی. *فصلنامه رسانه‌های دیداری و شنیداری*.
- حضوری، م. (۱۳۸۷). بررسی رابطه مدیریت مشارکتی و رضایت شغلی و تمایل به تغییر در کارکنان دانشگاه پیام نور و ارائه راه کارهای استقرار نظام پیشنهاد. *پیک نور- علوم انسانی*، ۶(۱) (مدیریت ۲)، ۱۴-۲۵. [لینک](#)
- حسینی، ن و همکاران، ۱۳۹۱، بررسی رابطه بین سبک های رهبری (براساس نظریه لیکرت) مدیران مدارس با رضایت شغلی دبیران مقطع متوسطه شهرستان پارس آباد درسال تحصیلی ۸۸-۸۹، سال پنجم، شماره ۲۰
- دشمنگیر، ب، و عزیزی، خ. (۱۳۹۴). بررسی رابطه بین پاسخگویی با رضایت شغلی در بین کارکنان شعب شرکت خدمات بیمه ایران خودرو (بیمه پارسیان). *کنفرانس بین المللی پژوهش های نوین در مدیریت، اقتصاد و حسابداری لینک*
- رستمی، م، شریفی و جهانی منفرد. (۲۰۱۸). مقایسه کیفیت زندگی کاری و امید به زندگی با رضایتمندی شغلی در بین معلمان معلول جسمی حرکتی و عادی. *علوم حرکتی و رفتاری* 119-111، 1(2).
- شجاعی، ا، نظری، ا، علی اکبر و وحیدی، ر. (۱۳۸۳). سبک های رهبری مدیران و ارتباط آن با رضایت شغلی کارکنان پرستاری شاغل در مراکز آموزشی درمانی وابسته به دانشگاه علوم پزشکی تبریز. *تحقیقات نظام سلامت حکیم (حکیم)*، ۷(۴)، ۲۰-۲۳. [لینک](#)
- میرمعینی، س، جلالی، ف، مجید، و قهفرخی، ع، ابراهیم. (۱۳۹۵). بررسی تاثیر عدالت سازمانی، رضایت شغلی و تعهد سازمانی بر بروز رفتار شهروندی سازمانی. *همایش ملی انجمن علمی مدیریت ورزشی لینک*
- محسنی، غ، رشیدی، ف و سعادت. (۲۰۲۰). ارزیابی عوامل موثر بر رضایت شغلی کارکنان واحد اطلاعات سلامت: یک مطالعه مروری. *علوم پیراپزشکی و بهداشت نظامی*، 64-53، 3(15). [لینک](#)
- میکائیلی، فرهنگی، علی کبر و حسینی دانا. (۲۰۲۰). سبک رهبری مشارکتی و تأثیر آن بر اثربخشی سازمانی در سازمان های رسانه‌ای با تأکید بر سازمان صداوسیما. *رسانه های دیداری و شنیداری*، 166-129، 14(34). [لینک](#)
- محمدی، س، رستگار، م و موسوی، ف. (۲۰۲۴). نقش رهبری مشارکتی در تسهیل یادگیری هوشمند و فرهنگ نوآوری سازمانی. *یادگیری هوشمند و تحول مدیریت* 13-1، 1(2). [لینک](#)
- نسب، ح؛ حسینی، س. در؛ فرنیا، م. ع و فیروزه، م. (۲۰۱۳). بررسی رابطه بین سبک های رهبری (براساس نظریه لیکرت) مدیران مدارس با رضایت شغلی دبیران مقطع متوسطه شهرستان پارس آباد در سال تحصیلی ۸۸-۸۹. *نشریه آموزش و ارزشیابی*، 32-13، 20(5). [لینک](#)
- نارنجی ثانی، حجازی، اسدی و محدث. (۲۰۲۰). رضایت شغلی پرستاران در ده سال اخیر با رویکرد فرا تحلیل و مرور نظام مند. *فصلنامه مدیریت پرستاری*، 32-19، 3(9). [لینک](#)
- Colquitt, J. A., Conlon, D. E., Wesson, M. J., Porter, C. O. L. H., & Ng, K. Y. (2001). Justice at the millennium: A meta-analytic review of 25 years of organizational justice research. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 425–445. [Link](#)

- Dhia, N. B., Yousif, R. O., & Othman, B. (2015). *The impact of participative leadership on employees' performance: Evidence from the Iraqi private banking sector*. *International Journal of Business and Management*, 10(3), 25–36. [Link](#)
- Irvine, J. (1995). *Job satisfaction and organizational performance: A review of the literature*. London: Routledge.
- Kim, S., & Yuk, T. (1995). *A study of participative leadership and job satisfaction among South Korean employees*. *Journal of Management Development*, 14(3), 35–47. [Link](#)