



پژوهشنامه ی مدیریت اجرایی

علمی-پژوهشی

سال ششم، شماره ی یازدهم، نیمه ی اول ۱۳۹۳

## نقش میانجی گری عدالت سازمانی در رابطه میان سبک

## رهبری تحول آفرین و کیفیت زندگی کاری کارکنان

مورد مطالعه: شرکت آب و فاضلاب مشهد

سعید مرتضوی\*

امیر نیک کار\*\*

تاریخ پذیرش: ۹۳/۲/۱۴

تاریخ دریافت: ۹۲/۷/۳

### چکیده

پژوهش حاضر درصدد بررسی چگونگی روابط بین عوامل رهبری تحول آفرین و کیفیت زندگی کاری کارکنان از طریق عدالت سازمانی است. در این راستا، کارکنان حوزه‌های مهندسی و توسعه، امور مشترکین و بهره‌برداری و معاونت برنامه‌ریزی شرکت آب و فاضلاب مشهد به عنوان جامعه آماری تحقیق انتخاب شد. از ابزار پرسشنامه برای جمع‌آوری داده‌ها استفاده به عمل آمد و برای تحلیل داده‌ها در قالب مدل‌سازی معادلات ساختاری، از نرم افزار آموس استفاده شد. یافته‌های پژوهش نشان داد سبک رهبری تحول آفرین بر عدالت سازمانی و عدالت سازمانی بر کیفیت زندگی کاری کارکنان شرکت آب و فاضلاب مشهد اثر معناداری دارد. همچنین نقش میانجی‌گری متغیر عدالت سازمانی در روابط بین رهبری تحول آفرین و کیفیت زندگی کاری کارکنان این شرکت مورد تایید قرار گرفت. این یافته‌ها بدان معناست که تاکید بر عدالت سازمانی و رعایت آن از سوی شرکت مذکور می‌تواند از کارکردی مثبت بر عملکرد این سازمان برخوردار باشد به نحوی که به طور معناداری اثرگذاری رهبری تحول آفرین مدیران را بر کیفیت زندگی کاری کارکنان، تحت تاثیر خود قرار دهد.

**واژه‌های کلیدی:** رهبری تحول آفرین، عدالت سازمانی، کیفیت زندگی کاری، شرکت

آب و فاضلاب مشهد

\* نویسنده ی مسئول - استاد مدیریت دانشگاه فردوسی مشهد (Email: mortazavi@um.ac.ir)

\*\* دانشجوی کارشناسی ارشد مدیریت بازرگانی دانشگاه فردوسی مشهد (Email: nikkaramir67@yahoo.com)

## مقدمه

امروزه سازمان‌ها برای ادامه بقا و توسعه خود به افزایش دانش و آگاهی از محیط و ایجاد تحولات سازمانی گسترده نیاز دارند. در این شرایط، نقش رهبرانی که سازمان‌ها را از حال به آینده حرکت داده، نیازهای محیطی را تشخیص می‌دهند و تغییر و تحولات متناسب را تسهیل می‌کنند، بیش از گذشته آشکار می‌گردد. چنین رهبرانی را رهبران تحول آفرین می‌نامند. این رهبران را می‌توان به گونه‌ای برای کارکنان تعریف کرد که به تقویت ادراک عدالت و پیشرفت کیفیت زندگی‌کاریدر سازمان بینجامد (برسون، ۲۰۰۴: ۶۲۶). کیفیت زندگی کاری شامل هرگونه بهبود در فرهنگ سازمانی است که رضایت و منزلت انسانی کارکنان را افزایش می‌دهد و باعث پیشرفت، رشد و تعالی آنان در سازمان می‌شود (فیلیپو، ۱۹۹۸). از سوی دیگر، ادراک تبعیض و بی‌عدالتی موجب تضعیف روحیه و انگیزه کارکنان و کاهش بهره‌وری در عملکرد آنان می‌شود. امروزه مدیرانی که به دنبال اثربخشی هستند باید با روش‌ها و شیوه‌های عادلانه رفتار کنند و مطمئن باشند که زیردستانشان فعالیت‌های آنان را عادلانه تفسیر می‌کنند (گرینبرگ، ۱۹۹۰). لذا یکی از وظایف اصلی مدیریت، اجرای رفتارهای منصفانه و رعایت عدالت سازمانی در سازمان است (الکساندر و راندرمن، ۱۹۹۷: ۱۷۷). با دستیابی به بینش و شناخت مناسب از مزیت‌ها و منافع فراوان حاصل از بکارگیری رهبری تحول آفرین و تاثیر آن بر ادراک عدالت سازمانی و ابعاد کیفیت زندگی کاری کارکنان و همچنین آگاهی از دستاوردهای حاصل از ادراک عدالت سازمانی و نقش آن در میانجی‌گری رابطه بین رهبری تحول آفرین و کیفیت زندگی کاری کارکنان، مدیران این امکان را می‌یابند تا فعالیت‌ها، اقدامات و تصمیمات مناسب‌تری را جهت فراگیری مهارت‌های رهبری تحول آفرین، ارتقاء کیفیت زندگی کاری و بهبود احساس انصاف و ادراک عدالت، در سازمان‌های خود برنامه‌ریزی و مدیریت نمایند. از این رو، هدف این پژوهش دستیابی به این شناخت از طریق آزمون تجربی هریک از عوامل رهبری تحول آفرین و تعیین میزان تاثیرگذاری آنها بر ابعاد کیفیت زندگی کاری کارکنان، به واسطه ادراک عدالت سازمانی بوده است.

## پیشینه‌ی تحقیق

### رهبری تحول آفرین

پیشرفت‌های اخیر در نظریه‌های رهبری کاریزماتیک که رهبر را موجودی غیر متعارف فرض می‌کرد و پیروان را وابسته به رهبری می‌دانست به سمت نظریه‌های نئوکاریزماتیک و رهبری تحول آفرین که به توسعه و توانمندسازی پیروان جهت عملکرد مستقل توجهی کنند، انتقال یافته است (کارک، ۱۶۰:۲۰۰۴). مفهوم اولیه رهبری تحول آفرین توسط برنز (۱۹۷۸) ارائه شد. ویرهبری تحول آفرین را به عنوان فرآیندی که در آن رهبران و پیروان همدیگر را به سطح بالاتری از اخلاق و انگیزه سوق می‌دهند، تعریف کرد. در این فرآیند، رهبر تحول آفرین دائماً در جستجوی انگیزه‌های بالقوه در پیروان است و هدف این رهبر، جلب توجه پیروان به نیازهای برتر و تبدیل منافع فردی به منافع جمعی است (بارکر، ۱۹۹۲). بنابر نظر بس و اولیو (۱۹۹۰: ۲۳۱)، رهبری تحول آفرینیک فرآیند آگاهانه اخلاقی و معنوی است که الگوهای تحول سازمان را از طریق طرح مشارکتی قابل اعتماد بنا می‌کند. رهبران تحول آفرین چشم انداز آینده سازمان را تبیین می‌کنند، مدل سازگار با آن چشم انداز را ارائه می‌دهند، پذیرش اهداف گروهی را ارتقاء می‌بخشند، حمایت گسترده‌ای را برای افراد سازمان فراهم می‌نمایند و آنها را در تعقیب اهداف سازمان ترغیب می‌کنند (باس و اولیو، ۱۹۹۰: ۲۳۱). رهبری تحول آفرین براساس چهار عامل نفوذ آرمانی، ترغیب ذهنی، انگیزش‌الهام بخش و ملاحظات فردی تحقق می‌یابد. کاریزما یا نفوذ آرمانی، رهبرانی را توصیف می‌کند که به عنوان مدل‌هایی قوی برای پیروان عمل می‌کنند و آنها را به‌پیروی از چشم انداز سازمان ترغیب می‌کنند. رهبران تحول آفرین ترغیب ذهنی را به منظور به چالش کشیدن افکار و خلاقیت پیروان بکار می‌گیرند و آنان را جهت ارائه‌ی ایده‌های جدید ترغیب می‌کنند. انگیزش الهام بخش، توصیف کننده رهبرانی است که از پیروان خود خواسته‌ها و انتظارات زیادی دارند و به آنها از طریق انگیزش، الهام می‌بخشند تا در راستای افزایش تعهد آنان‌گام برداشته و تحقق چشم انداز مشترک را تسهیل نمایند. همچنین ملاحظات فردی، بیانگر رهبرانی است که جوی حمایتی را برای پیروان خود ایجاد می‌کنند و به دقت به نیازهای یکایک آنان‌گوشفرا می‌دهند. رهبران در حالی که سعیدر کمک کردن به پیروان جهت خود شکوفایی دارند، به عنوان مربی و مشاور عمل می‌کنند (نورث هاوس، ۲۰۰۱).

## عدالت سازمانی

عدالت و اجرای آن یکی از نیازهای اساسی و فطری انسان است که همواره در طول تاریخ، وجود آن بستری مناسب را جهت توسعه جوامع انسانی فراهم کرده است. در ادبیات سازمان و مدیریت، واژه عدالت سازمانی در ابتدا توسط گرینبرگ (۱۹۸۷)، به کار گرفته شده است. به زعم گرینبرگ، عدالت سازمانی با ادراک کارکنان از میزان برابری یا انصاف کاری در سازمان مرتبط است (گرینبرگ، ۱۹۹۰). وی این اصطلاح را برای تشریح و تفسیر انصاف و برابری در محیط کار مورد استفاده قرار می‌دهد. در تقسیم‌بندی انواع عدالت سازمانی، سه مفهوم عدالت توزیعی، عدالت رویه‌ای و عدالت‌مراوده‌ای مطرح شده است (سیتز، ۲۰۰۳). عدالت توزیعی به قضاوت برابری توزیع نتایج مانند سطح پرداخت یا مقیاس و فرصت‌های ارتقاء در یک بافت سازمانی اشاره دارد. عدالت رویه‌ای به وجود عدالت و انصاف در رویه‌های تصمیم‌گیری از جهت توزیع و تخصیص امکانات، فرصت‌ها، پاداش‌ها و ترفیحات به کارکنان دلالت دارد. همچنین عدالت مراوده‌ای مطرح می‌کند که کیفیت تعامل و رفتار بین شخصی در تعیین قضاوت‌های انصاف مهم و موثر است. از سویی دیگر، امروزه همگام با تغییرات مستمر و پویایی‌ها و پیچیدگی‌های ارائه‌ی خدمات در محیط متنوع و متغیر، ضرورت وجود مدیران و کارکنان با انگیزه، رضایتمند و توانمند برای سازمان‌ها، بیش از گذشته مشخص شده است. لذا، توسعه رفتارهای منصفانه و تقویت عدالت سازمانی قطعاً می‌تواند به ارتقاء سطح بهره‌وری فردی و سازمانی کمک کند.

## کیفیت زندگی کاری

در یک تعریف کلی می‌توان کیفیت زندگی کاری را به معنی تصورات ذهنی، ادراکات و برداشت کارکنان یک سازمان از مطلوبیت فیزیکی و روانی محیط کار خود دانست (میرسپاسی، ۱۳۸۶). در واقع کیفیت زندگی کاری به مفهوم داشتن نظارت صحیح، شرایط کاری، پرداخت و مزایای مطلوب و مهم‌تر از همه ایجاد فضای کار چالش‌گرانه، مشارکتی و اقناع‌کننده می‌باشد که از طریق توجه به فلسفه روابط کارکنان به دست می‌آید (جزنی، ۱۳۸۹). کیفیت زندگی کاری ساختاری چند بعدی دارد که شامل مفاهیمی نظیر اقدامات رفاهی و خدمات درمانی، طرح‌های تشویقی، تناسب شغل،

امنیت شغل، طراحی شغل، اهمیت به نقش و جایگاه فرد در سازمان، فراهم نمودن رشد و پیشرفت، مشارکت در تصمیم‌گیری‌ها، کاهش تعارضات و ابهامات شغلی، آموزش و سیستم‌دستمزد و پاداش می‌باشد (سراجی و درگاهی، ۲۰۰۶: ۸). والتون (۱۹۷۳: ۱۱)، هشت متغیر اصلی را به عنوان اهداف ارتقاء کیفیت زندگی کاری مورد توجه قرار می‌دهد: (۱) پرداخت کافی و منصفانه؛ پرداخت حقوق کافی و منصفانه به کارکنان سازمان (۲) محیط کاری ایمن و بهداشتی؛ برقراری ساعات کاریو شرایط کاری معقول، شامل برقراری شرایط فیزیکی و ایمنی کاری و شغلی (۳) توسعه قابلیت‌های انسانی؛ ایجاد و گسترش فرصت‌های کسب مهارت‌ها، آموزش‌ها و همسو شدن کارکنان با اهداف سازمان (۴) فرصت رشد و امنیت دائمی؛ بهبود توانایی‌های فردی، فرصت‌های پیشرفت، امنیت شغلی و اطمینان خاطر از اشتغال پایدار (۵) انسجام اجتماعی در سازمان؛ عدم تعصب نسبت به نژاد، رنگ، جنس و ایجاد حس اجتماعی بودن در سازمان و آزادی افراد در بیان ایده‌ها. (۶) قانون‌گرایی در سازمان؛ امیدواری به رعایت‌عدل و انصاف و ضابطه‌مندی در ارتقاء شغلی (۷) فضای کلی زندگی؛ ایجاد وابستگی مستقیم‌تر کار به فضاییکی زندگی کارکنان (۸) کار معتبر و سودمند اجتماعی؛ تاکید سازمان‌ها بر مسئولیت اجتماعی و احترام به ارزش کار و حرفه کارکنان (غلامی، ۱۳۸۸).

#### فرضیات و مدل مفهومی تحقیق

مطالعات و تحقیقات متعددی نشان داده اند که ارتباط معناداری میان رهبری تحول آفرین، عدالت سازمانی و کیفیت زندگی کاری برقرار است. به عنوان مثال، مولرو و همکاران (۲۰۰۷)، در تحقیقات خود نشان دادند که رهبری تحول آفرین موجب تقویت تعهد، رضایت، تلاش و بهبود عملکرد شغلی و کیفیت زندگی کاری کارکنان می‌شود. رامسدن (۲۰۰۸) در مطالعات خود پی‌برد که برخورداری مدیران از شاخصه‌های رهبری تحول آفرین موجب بهبود کیفیت زندگی کاری کارکنان و ارتقاء اثربخشی سازمانی می‌گردد. تویگ و همکاران (۲۰۰۷: ۲۷)، در تحقیق خود درباره بررسی رهبری تحول آفرین در بروز رفتارهای شهروندی سازمانی و بهبود کیفیت زندگی کاری کارگران تاکید کردند. همچنین کنسیدین و همکاران (۲۰۰۱)، در تحقیقات خود پیرامون ارزیابی کیفیت

زندگی کاری کارکنان استرالیایی نشان دادند که ارتباط نزدیکی میان نوع رفتار مدیر مستقیم با میزان امنیت شغلی، استانداردهای محل کار، فرصت‌های پیشرفت، پرداخت منصفانه و رضایت شغلی برقرار است. لذا، فرضیه اول پژوهش عبارت است از:

H1: رهبری تحول آفرین بر کیفیت زندگی کاری کارکنان موثر است.

تحقیقات گسترده‌ای ارتباط معنادار بین رهبری تحول آفرین و عدالت سازمانی را تایید کرده اند. به عنوان مثال، مرادی و همکاران (۱۳۸۷: ۷۳)، در تحقیقی با عنوان رابطه سبک‌های رهبری تحول آفرین - تبدیلی با عدالت سازمانی و ارائه مدل در سازمان تربیت بدنی جمهوری اسلامی ایران نشان دادند که هر دو سبک رهبری رابطه معنی داری با عدالت سازمانی دارند اما رهبری تحول آفرین، پیش‌بینی کننده قوی‌تری برای عدالت سازمانی باشد. پیلائی (۱۹۹۹: ۸۹۷) و عسگری (۲۰۰۸: ۲۲۷) در مطالعات خود به این نتیجه رسیدند که رهبری تحول آفرین تاثیر مهم و معناداری بر ادراک عدالت سازمانی دارد. همچنین کریشنان و آرورا (۲۰۰۸: ۳۴) در تحقیق خود که با استفاده از کارکنان و مدیران پانزده سازمان مختلف شامل هتل‌ها، بانک‌ها، شرکت‌های فناوری اطلاعات و کارخانه‌های صنعتی انجام دادند، دریافتند که ارتباط معناداری میان رهبری تحول آفرین، عدالت سازمانی و رفتار شهروندی سازمانی برقرار است. بنابراین، فرضیه دوم پژوهش عبارت است از:

H2: رهبری تحول آفرین بر ادراک عدالت سازمانی موثر است.

از سویی دیگر، نتایج چندین پژوهش بر وجود ارتباط معنادار میان ادراک عدالت سازمانی و کیفیت زندگی کاری دلالت دارند. الکساندر و راندرمن (۱۹۹۷)، در تحقیقات خود نشان داده‌اند که احساس برابری، به صورت مستقیم بر تمایل به ترک خدمت کارکنان تاثیرگذار است. الیوانیو (۲۰۰۴، ۱۶۵۹) در یک پژوهش دوساله پیرامون تاثیر عدالت سازمانی بر سلامت کارکنان در فنلاند به این نتیجه رسید که اجرای عدالت در سازمان بر بهبود سلامت کارکنان و کاهش غیبت کاری آنان تاثیر چشمگیری دارد. بنگ کوفول (۲۰۰۷)، در تحقیقی با عنوان بررسی رابطه میان ویژگی‌های فردی، عملکرد شغلی و کیفیت زندگی کاری پرستاران حرفه‌ای در بیمارستان‌های خصوصی، به وجود ارتباط معنی دار بین امکانات و دستمزد منصفانه، میزان رضایتمندی، تعهد، وفاداری و کیفیت زندگی کاری پرستاران پی برد. بالاخره رابینسون (۲۰۰۴)، در تحقیقات خود نشان

داد عدالت سازمانی به عنوان یک پیش‌بینی کننده مهم و کلیدی برای میزان رضایت شغلی، تعهد سازمانی، انگیزش، عملکرد و ابعاد کیفیت زندگی کاری مطرح می‌باشد. لذا، فرضیه سوم عبارت است از:

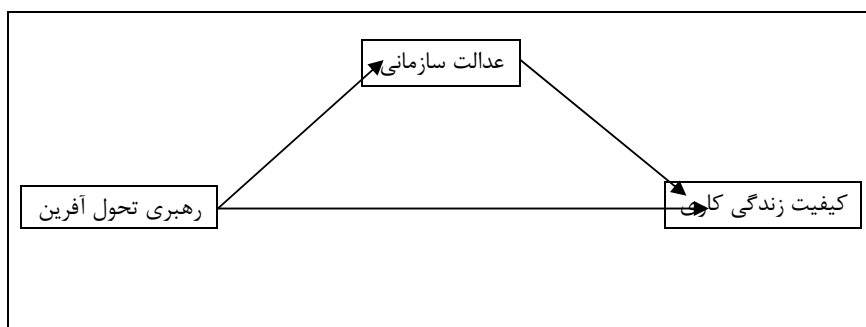
H3: ادراک عدالت سازمانی بر کیفیت زندگی کاری کارکنان موثر است.

از سویی دیگر، نتایج تحقیقات متعددی حاکی از این است که ادراک عدالت سازمانی، بر رابطه میان رهبری تحول آفرین و کیفیت زندگی کاری کارکنان تاثیرگذار است. بنا بر تحقیقات گرینبرگ (۱۹۸۷)، ادراک تبعیض و بی‌عدالتی موجب کاهش کیفیت زندگی کاری، بهره‌وری فردی و رضایت شغلی می‌شود که این امر تاثیر سبک رهبری مدیران را تضعیف کرده و نهایتاً موجب تشدید تمایل به ترک خدمت در کارکنان می‌گردد. نتایج پژوهش‌های گرینبرگ و کروپانزانو (۱۹۹۷: ۳۱۷)، نشان داده است که احساس نابرابری بر سطح روحیه، عملکرد و ابعاد کیفیت زندگی کاری کارکنان، تاثیر کاهنده دارد. لاولر (۱۹۷۷)، بر این عقیده است که نحوه توزیع پاداش‌های سازمانی نظیر پرداخت، ارتقاء، پست‌های کلیدی سازمانی و ارزیابی‌های عملکرد دارای تاثیری قدرتمند بر بهبود رضایت شغلی و کیفیت زندگی کاری و افزایش اثربخشی سازمانی است.

لامبرت (۲۰۰۳)، در تحقیقات خود نشان داد ادراک غیرمنصفانه بودن تعاملات، پرداخت‌ها و رویه‌ها می‌تواند موجب بروز پیامدهای منفی رفتاری و روانی همانند بروز رنجش، خشم، اضطراب و کاهش چشمگیر ابعاد کیفیت زندگی کاری و اثربخشی ارتباطات کارکنان شود. همچنین پیلای و همکاران (۱۹۹۹: ۸۹۷) در تحقیقات خود نشان دادند در بین ابعاد مختلف عدالت سازمانی، عدالت رویه‌ای و تعاملی ارتباط معنادار بیشتری را با رهبری تحول آفرین داشته‌اند. بالاخره بنا بر یافته‌های فولگر و کروپانزانو (۱۹۹۸) ادراک بی‌عدالتی موجب کاهش سطح اعتماد، انگیزش، رضایتمندی و رفتارهای تبعی سازمانی می‌شود که مجموعه این عوامل بر اثربخشی سبک رهبری مدیران و کیفیت زندگی کاری کارکنان، تاثیر کاهنده دارد. لذا، فرضیه چهارم عبارت است از:

H4: ادراک عدالت سازمانی رابطه رهبری تحول آفرین با کیفیت زندگی کاری کارکنان را میانجی‌گری می‌کند.

بر اساس فرضیه‌های فوق، نمودار مفهومی پژوهش در شکل ۱ نشان داده می‌شود:



شکل شماره ی یک - مدل مفهومی پژوهش

### روش شناسی تحقیق

تحقیق حاضر از نوع تحقیقات پیمایشی-تحلیلی است که در طی مراحل اجرای آن به دنبال توصیف روابط بین متغیرهای رهبری تحول آفرین، عدالت سازمانی و کیفیت زندگی کاری کارکنان می باشد. جهت سنجش این روابط، از پرسشنامه بس و اولیو (۱۹۹۵) برای سنجش رهبری تحول آفرین و از پرسشنامه عدالت سازمانی نیهوف و مورمن (۱۹۹۳: ۵۲۷) به منظور سنجش عدالت سازمانی و همچنین از پرسشنامه کیفیت زندگی کاری والتون (۱۹۷۳: ۱۱) در قالب مقیاس پنج گزینه ای لیکرت بر روی پیوستار کاملاً مخالف تا کاملاً موافق استفاده شده است. روایی پرسشنامه از طریق روش محتوایی- صوری توسط تعدادی از اساتید رشته مدیریت و تعدادی از متخصصین شاغل در شرکت آب و فاضلاب مشهد مورد تایید قرار گرفت. همچنین از روش تحلیل عاملی تأییدی برای روایی سازه استفاده شد و برای پایایی پرسشنامه ها نیز از ضریب آلفای کرونباخ استفاده به عمل آمد. به ترتیب ضرایب کرونباخ برای پرسشنامه رهبری، پرسشنامه کیفیت زندگی کاری و پرسشنامه عدالت سازمانی، برابر با ۰/۸۱۲، ۰/۸۸۱ و ۰/۸۶۴ محاسبه گردید که از قابلیت اعتماد بالایی برخوردارند.

جامعه آماری پژوهش حاضر شامل ۳۷۰ نفر از کلیه کارکنان شرکت آب و فاضلاب مشهد بوده است که در سه حوزه امور مشترکین و بهره برداری، مهندسی و توسعه و معاونت برنامه ریزی مشغول به کار می باشند. حداقل نمونه آماری این مطالعه شامل ۱۵۵ نفر، با استفاده از نمونه گیری تصادفی تعیین گردید که با توزیع ۱۸۰ پرسشنامه و نرخ بازگشت ۰/۸۸، نهایتاً ۱۵۹ پرسشنامه مبنای تجزیه و تحلیل داده ها قرار گرفت. میانگین سن پاسخ دهندگان ۴۰ سال می باشد. از نظر مدرک تحصیلی ۵ درصد کارکنان فوق



دیپلم، ۷۸ درصد لیسانس، حدود ۱۶ درصد فوق لیسانس و ۱ درصد دارای مدرک دکتری بودند که به طور میانگین سابقه کارشان حدود ۱۴ سال می‌باشد. ۷۷ درصد پاسخ دهندگان مرد و بقیه زن بوده‌اند. همچنین ۴۱ درصد کارکنان متعلق به حوزه امور مشترکین و بهره برداری، ۲۳ درصد حوزه معاونت برنامه ریزی و ۳۶ درصد در حوزه مهندسی و توسعه مشغول به کار بودند.

### مدل اندازه‌گیری تحقیق

به منظور بررسی اعتبار ابزار سنجش از طریق تحلیل عاملی تأییدی (CFA) در ابتدا نرمال بودن داده‌های جمع‌آوری شده توسط هر گویه - که توسط دو شاخص کشیدگی<sup>۱</sup> و چولگی<sup>۲</sup> در نرم‌افزار آموس سنجیده می‌شود - تایید شد (این مقادیر بایستی برای کشیدگی بین ۷± و برای چولگی بین ۳± باشند). سپس در قدم دوم اعتبار سازه<sup>۳</sup> مدل مورد بررسی قرار گرفت که برای سنجش آن از اعتبار همگرایی<sup>۴</sup> و اعتبار افتراقی<sup>۵</sup> استفاده شد. در اعتبار همگرایی هر یک از بارهای عاملی (ضرایب رگرسیون) می‌بایست بزرگتر یا مساوی ۰/۵ باشند، و در اعتبار افتراقی به منظور بررسی عدم همپوشانی بین سازه‌های پرسشنامه در ارتباط با گویه‌های مورد سنجش آن، همبستگی بین هر دو سازه نبایستی بیشتر از ۰/۹ باشد. در نهایت به بررسی برازش مدل<sup>۶</sup> بر اساس شاخص‌های مربوطه پرداخته می‌شود. جداول ۲، ۱ و ۳ نتایج تحلیل عاملی گویه‌های پرسشنامه‌های تحقیق را نمایان می‌سازند.

---

<sup>1</sup>Kurtosis

<sup>2</sup>Skewness

<sup>3</sup>Construct Validity

<sup>4</sup>Convergent Validity

<sup>5</sup>Discriminant Validity

<sup>6</sup>Fit model

جدول شماره ی یک - نتایج تحلیل عاملی تأییدی (CFA) برای گویه های  
پرسشنامه رهبری تحول آفرین

سازه	گویه ها	کشیدگی	چولگی	بارهای عاملی	سطح معناداری	نتیجه	روایی مرکب (CR)
تربیب و نفوذ	R <sub>1</sub>	۰/۱۵۹	۰/۳۱۱	۰/۳۷۰	۰/۱۰۰۰	معنادار	۰/۸۱۶
	R <sub>7</sub>	۳/۱۸۴	۰/۸۴۷	۰/۶۲۰	۰/۱۰۰۰	معنادار	
	R <sub>6</sub>	***	***	۰/۲۷	۰/۰۲۷	معنادار	
	R <sub>13</sub>	۰/۳۱۲	۰/۳۷۲	۰/۴۰۹	۰/۰۰۲	معنادار	
	R <sub>2</sub>	-۰/۱۲۷	۰/۲۷۳	۰/۳۲۸	۰/۱۰۰۰	معنادار	
	R <sub>3</sub>	-۰/۴۸۱	۰/۱۸۴	۰/۴۴۳	۰/۰۰۱	معنادار	
	R <sub>4</sub>	-۰/۳۵۸	۰/۱۲۰	۰/۳۴۹	۰/۰۵۰	معنادار	
	R <sub>10</sub>	-۰/۶۵۸	۰/۲۱۹	۰/۴۲۶	۰/۰۰۱	معنادار	
	R <sub>14</sub>	۰/۵۱۲	۰/۴۴۲	۰/۳۸۸	۰/۰۰۲	معنادار	
	R <sub>18</sub>	۰/۶۶۷	۰/۴۹۹	۰/۴۱۱	۰/۰۰۲	معنادار	
	R <sub>19</sub>	۰/۵۵۷	۰/۴۱۵	۰/۳۵۲	۰/۰۰۴	معنادار	
R <sub>20</sub>	-۰/۳۵۶	-۰/۲۳۴	-۰/۳۲۸	۰/۰۰۶	معنادار		
ملاحظات فردی	R <sub>5</sub>	***	***	۰/۲۴	۰/۰۴۲	معنادار	۰/۷۲۲
	R <sub>8</sub>	۱/۸۱۰	۰/۵۹۴	۰/۴۹۴	۰/۱۰۰۰	معنادار	
	R <sub>15</sub>	۰/۹۶۵	۰/۶۷۷	۰/۴۸۳	۰/۱۰۰۰	معنادار	
	R <sub>16</sub>	-۰/۱۴۶	۰/۱۵۳	۰/۶۰۲	۰/۱۰۰۰	معنادار	
انگیزش	R <sub>9</sub>	-۰/۰۴۴	۰/۲۲۴	۰/۴۶۱	۰/۱۰۰۰	معنادار	۰/۷۳۶
	R <sub>11</sub>	۰/۱۳۶	۰/۳۳۰	۰/۵۳۸	۰/۱۰۰۰	معنادار	
	R <sub>12</sub>	۰/۱۵۹	۰/۳۱۱	۰/۶۵۳	۰/۱۰۰۰	معنادار	
	R <sub>17</sub>	***	***	۰/۱۹	۰/۹۲۰	عدم معنادار	
$\chi^2 = 124.495$ , $df = 109$ , $P_{value} = .147$ , $CMIN/DF = 1.142$ , $RMR = .027$ , $GFI = .915$ , $CFI = .959$ , $IFI = .961$ , $TLI = 948$ , $RMSEA = .030$							

جدول شماره ی دو - نتایج تحلیل عاملی تأییدی (CFA) برای گویه های پرسشنامه کیفیت زندگی کاری

سازه	گویه‌ها	کشیدگی	چولگی	بارهای عاملی	سطح معناداری	نتیجه	روایی مرکب (CR)
پرداخت	Q <sub>1</sub>	-۰/۵۴۵	-۰/۷۴۳	۰/۹۰۴	۰/۰۰۰	معنادار	۰/۹۲۹
	Q <sub>2</sub>	-۰/۰۸۲	-۰/۸۴۲	۰/۸۸۰	۰/۰۰۰	معنادار	
	Q <sub>3</sub>	-۰/۲۰۵	-۰/۷۹۵	۰/۷۹۴	۰/۰۰۰	معنادار	
ایمنی و رشد	Q <sub>4</sub>	۰/۲۷۰	-۰/۸۷۳	۰/۶۵۷	۰/۰۰۰	معنادار	۰/۷۶۷
	Q <sub>5</sub>	۱/۵۲۰	-۰/۶۳۵	۰/۲۹۷	۰/۰۰۱	معنادار	
	Q <sub>6</sub>	۱/۲۸۰	-۰/۷۲۹	۰/۵۳۷	۰/۰۰۰	معنادار	
	Q <sub>7</sub>	-۰/۲۸۹	-۰/۱۶۲	۰/۶۰۲	۰/۰۰۰	معنادار	
	Q <sub>11</sub>	۱/۸۰۸	-۰/۹۹۰	۰/۳۸۸	۰/۰۰۰	معنادار	
	Q <sub>12</sub>	-۰/۳۱۹	-۰/۰۱۷	۰/۳۰۶	۰/۰۰۰	معنادار	
توسعه	Q <sub>8</sub>	۰/۱۹۴	-۰/۵۰۶	۰/۴۹۸	۰/۰۰۰	معنادار	۰/۶۹۶
	Q <sub>9</sub>	۱/۲۶۲	-۰/۸۵۸	۰/۷۰۶	۰/۰۰۰	معنادار	
	Q <sub>10</sub>	-۰/۲۵۲	-۰/۱۶۹	۰/۴۵۹	۰/۰۰۰	معنادار	
انسجام	Q <sub>13</sub>	***	***	۰/۱۶۰	۰/۰۹۵	عدم معنادار	۰/۷۵۲
	Q <sub>14</sub>	۱/۸۶۰	-۰/۹۵۲	۰/۵۷۸	۰/۰۰۰	معنادار	
	Q <sub>15</sub>	۲/۶۴۷	-۱/۳۰۲	۰/۶۱۶	۰/۰۰۰	معنادار	
قانون گرایی	Q <sub>16</sub>	۱/۳۲۵	-۱/۱۵۵	۰/۸۸۰	۰/۰۰۰	معنادار	
	Q <sub>17</sub>	۱/۰۶۷	-۱/۰۳۶	۰/۸۰۶	۰/۰۰۰	معنادار	
	Q <sub>18</sub>	۰/۰۸۱	-۱/۳۳۱	۰/۵۰۸	۰/۰۰۰	معنادار	
فضای زندگی	Q <sub>19</sub>	-۰/۱۲۶	-۱/۲۴۸	۰/۶۰۰	۰/۰۰۰	معنادار	۰/۸۱۴
	Q <sub>20</sub>	۰/۴۸۴	-۰/۷۰۶	۰/۶۷۸	۰/۰۰۰	معنادار	
	Q <sub>21</sub>	۰/۷۲۴	-۰/۷۵۴	۰/۷۷۴	۰/۰۰۰	معنادار	
کارمعتبر	Q <sub>22</sub>	-۰/۰۱۶	-۰/۲۳۸	۰/۵۱۶	۰/۰۰۰	معنادار	۰/۷۹۹
	Q <sub>23</sub>	۰/۹۸۲	-۰/۷۸۱	۰/۶۷۲	۰/۰۰۰	معنادار	
	Q <sub>24</sub>	-۰/۰۳۵	-۰/۵۰۶	۰/۵۸۸	۰/۰۰۰	معنادار	
	Q <sub>25</sub>	۰/۰۹۳	-۰/۴۷۵	۰/۶۵۶	۰/۰۰۰	معنادار	

$\chi^2 = 315.845$ ,  $df = 223$ ,  $P_{value} = .000$ ,  $CMIN/DF = 1.416$ ,  $RMR = .034$ ,  $GFI = .864$ ,  $CFI = .924$ ,  
 $IFI = .927$ ,  $TLI = 906$ ,  $RMSEA = .051$

جدول شماره ی سه - نتایج تحلیل عاملی تأییدی (CFA) برای گویه های پرسشنامه  
عدالت سازمانی

سازه	گویه‌ها	کشیدگی	چولگی	بارهای عاملی	سطح معناداری	نتیجه	روایی مرکب (CR)
عدالت توزیعی	J <sub>1</sub>	-۰/۵۶۷	-۰/۶۵۴	۰/۷۷۹	۰/۰۰۰	معنادار	۰/۸۹۰
	J <sub>2</sub>	-۰/۵۹۹	-۰/۵۵۲	۰/۷۴۶	۰/۰۰۰	معنادار	
	J <sub>3</sub>	-۰/۱۲۱	-۰/۵۷۲	۰/۶۸۷	۰/۰۰۰	معنادار	
	J <sub>4</sub>	-۰/۲۴۴	-۰/۴۶۱	۰/۶۰۸	۰/۰۰۰	معنادار	
	J <sub>5</sub>	۰/۲۷۰	-۰/۶۱۱	۰/۶۰۷	۰/۰۰۱	معنادار	
عدالت رویه‌ای / مراوده‌ای	J <sub>6</sub>	۰/۳۰۴	-۰/۴۱۱	۰/۴۵۲	۰/۰۰۰	معنادار	۰/۹۱۶
	J <sub>7</sub>	-۰/۱۴۴	-۰/۲۸۱	۰/۴۸۷	۰/۰۰۰	معنادار	
	J <sub>8</sub>	۰/۰۱۷	-۰/۳۲۷	۰/۴۵۴	۰/۰۰۰	معنادار	
	J <sub>9</sub>	-۰/۰۰۴	-۳/۰۰۰	۰/۴۴۷	۰/۰۰۰	معنادار	
	J <sub>10</sub>	-۰/۲۷۷	-۰/۲۰۷	۰/۳۴۲	۰/۰۰۰	معنادار	
	J <sub>11</sub>	-۰/۵۷۸	-۰/۰۴۹	۰/۲۹۶	۰/۰۰۳	معنادار	
	J <sub>12</sub>	۰/۸۱۳	-۰/۹۵۸	۰/۴۴۲	۰/۰۰۰	معنادار	
	J <sub>13</sub>	۲/۵۴۹	-۱/۰۰۴	۰/۵۰۱	۰/۰۹۵	عدم معنادار	
	J <sub>14</sub>	۳/۱۳۶	-۱/۳۸۹	۰/۶۱۰	۰/۰۰۰	معنادار	
	J <sub>15</sub>	۱/۱۳۸	-۰/۸۵۰	۰/۷۰۹	۰/۰۰۰	معنادار	
	J <sub>16</sub>	-۰/۱۴۳	-۰/۰۷۹	۰/۵۶۲	۰/۰۰۰	معنادار	
	J <sub>17</sub>	۰/۲۰۵	-۰/۳۸۳	۰/۵۵۰	۰/۰۰۰	معنادار	
	J <sub>18</sub>	۰/۸۸۲	-۰/۴۶۷	۰/۳۶۲	۰/۰۰۰	معنادار	
	J <sub>19</sub>	۰/۵۸۷	-۰/۵۹۳	۰/۵۶۵	۰/۰۰۰	معنادار	
	J <sub>20</sub>	۰/۳۶۶	-۰/۳۰۹	۰/۶۲۱	۰/۰۰۰	معنادار	

$\chi^2 = 179.611$ ,  $df = 158$ ,  $P_{value} = .115$ ,  $CMIN/DF = 1.137$ ,  $RMR = .032$ ,  $GFI = .901$ ,  $CFI = .972$ ,  
 $IFI = .973$ ,  $TLI = 966$ ,  $RMSEA = .029$

با توجه به جداول ۱، ۲ و ۳ اولاً میزان کشیدگی همه گویه‌ها بین عدد  $7 \pm$  و میزان چولگی آنها نیز بین عدد  $3 \pm$  است. بنابراین، داده‌های جمع‌آوری شده نرمال هستند. ثانیاً با توجه به مدل CFA برازش یافته و با در نظر گرفتن اینکه بارهای عاملی گویه‌های ۵،۶ و ۱۷ در پرسشنامه رهبری تحول آفرین، و گویه ۱۳ در پرسشنامه کیفیت زندگی کاری کمتر از ۰/۵ بدست آمدند و معناداری ضعیفی داشتند، از فرایند تحلیل کنار

گذاشته شدند. اما سایر گویه‌هایی که بارهای عاملی آنها از ۰/۵ کمتر است؛ به دلیل حد مطلوب بودن روایی مرکب<sup>۱</sup> آنها ( $CR > ۰/۶$ ) در مدل اندازه‌گیری تحقیق باقی ماندند. بنابراین با توجه به این نتایج، اعتبار همگرایی<sup>۲</sup> ابزار سنجش تایید می‌شود. همچنین به دلیل همبستگی بالای دو متغیر ترغیب ذهنی و نفوذ آرمانی در پرسشنامه رهبری تحول آفرین ( $r = ۰/۹۰$ )، محیط کاری ایمن و بهداشتی و متغیر فرصت رشد و امنیت دائمی در پرسشنامه کیفیت زندگی کاری ( $r = ۱/۲۷$ ) و دو متغیر عدالت رویه‌ای و مراوده‌ای در پرسشنامه عدالت سازمانی ( $r = ۰/۹۸$ ) ناشی از همپوشانی سوالات آنها در فرایند بررسی اعتبار افتراقی<sup>۳</sup>، این متغیرها دو به دو بایکدیگر در فرآیند تحلیل عاملی تأییدی ادغام شدند و تحت عناوین ترغیب و نفوذ، رشد و ایمنی، و متغیر عدالت رویه‌ای/مراوده‌ای نام گذاری شدند ولی سایر متغیرها با یکدیگر همپوشانی نداشتند ( $r < ۰/۹$ ). در نتیجه اعتبار افتراقی ابزار سنجش تحقیق و در مجموع اعتبار سازه<sup>۴</sup> آن مورد پذیرش محقق قرار گرفت. ثالثاً با توجه به اینکه شاخص‌های برازش نیز در محدوده مطلوب خود قرار دارند، بنابراین مدل اندازه‌گیری تحقیق از برازش قابل قبولی برخوردار است و به طور کلی این مدل مورد تایید قرار می‌گیرد.

#### استنباط آماری فرضیات تحقیق (مدل معادلات ساختاری):

به منظور آزمون فرضیه‌های تحقیق، از مدل‌یابی معادلات ساختاری (SEM) با به کارگیری روش حداکثر درست‌نمایی<sup>۵</sup> در نرم‌افزار آموس استفاده شد که در طی همه مراحل تحلیل، ماتریس کواریانس مبنای کار قرار گرفت. در این مدل، هر یک از ابعاد متغیر رهبری تحول آفرین (ترغیب و نفوذ، ملاحظات فردی و انگیزش)، متغیر عدالت سازمانی (عدالت توزیعی و عدالت رویه‌ای/مراوده‌ای) و متغیر کیفیت زندگی کاری (پرداخت، رشد و ایمنی، توسعه، انسجام اجتماعی، قانون‌گرایی، فضای زندگی و کار معتبر) به عنوان متغیرهای مشهود و متغیرهای رهبری تحول آفرین، عدالت سازمانی و کیفیت زندگی کاری به عنوان متغیرهای مکنون در نظر گرفته شدند. شکل ۲ روابط ساختاری مدل تحقیق را نشان می‌دهد. به منظور برازش مدل نخست تحقیق از شاخص-

<sup>۱</sup> Composite Reliability

<sup>۲</sup> Convergent Validity

<sup>۳</sup> Discriminant Validity

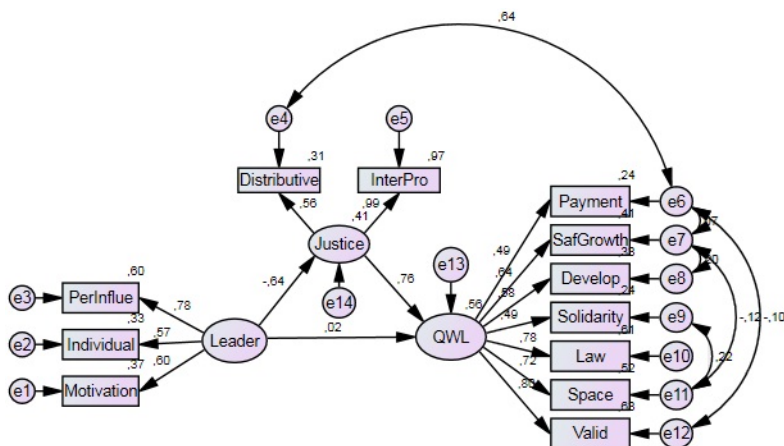
<sup>۴</sup> Construct Validity

<sup>۵</sup> Maximum Likelihood Estimation Method

های برزندگی مدل معادلات ساختاری استفاده به عمل آمد که براساس آن، شاخص‌ها بدین گونه برآورد شده است:

$$\chi^2 = 54.936, df = 45 (P_{\text{value}} = .147), CMIN/DF = 1.221, CFI = .986, GFI = .946, IFI = .987, RMR = .012, \text{ and } RMSEA = .037$$

با توجه به این شاخص‌های بدست آمده، مدل نخست تحقیق، از برزندگی خوبی برخوردار است.



شکل شماره ی دو - مدل معادله ساختاری تحقیق<sup>۱</sup>

### آزمون فرضیات تحقیق

شکل ۲ و جدول ۴ نتایج آزمون فرضیات تحقیق و روابط ساختاری بین متغیرهای مدل تحقیق را نشان می‌دهند. بر اساس این مدل، فرضیه نخست تحقیق (H<sub>1</sub>) که به تأثیر مثبت و معنادار رهبری تحول آفرین بر کیفیت زندگی کاری کارکنان می‌پردازد با توجه به ضریب مسیر ۰/۰۲ و سطح معناداری ۰/۸۵۶ در سطح تشخیص ۰/۰۵ مورد تأیید قرار نگرفت. فرضیه دوم تحقیق (H<sub>2</sub>) به بررسی تأثیر معنادار رهبری تحول آفرین

1 Leader: انگیزش الهام بخش, Motivation: ملاحظات فردی, PerInflue: ترغیب و نفوذ, Individual: عدالت سازمانی, Justice: رهبر, InterPro: عدالت توزیعی, Distributive: کیفیت زندگی کاری, QWL: عدالت سازمانی, Justice: رهبر, Payment: پرداخت, SafGrowth: ایمنی و رشد, Develop: توسعه, Solidarity: کار معتبر, Valid: فضای زندگی, Space: قانون گرایی, Law: انسجام

بر عدالت سازمانی پردازد که با توجه به ضریب مسیر  $0/64-$  و سطح معناداری  $0/000$  در سطح تشخیص  $0/05$  مورد تأیید قرار گرفت. ضمن اینکه منفی بودن این ضریب نشان دهنده و بیانگر رابطه معکوس میان این دو متغیر است. همانطور که جدول ۳ نشان می‌دهد، نتیجه آزمون فرضیه سوم تحقیق ( $H_3$ ) که تأثیر مثبت عدالت سازمانی بر کیفیت زندگی کاری را آزمون می‌کرد، معنادار شد. ( $\beta=0/76$ ,  $Pvalue=0/000$ ) بنابراین فرضیه سوم تحقیق در سطح تشخیص  $0/05$  مورد تأیید قرار گرفت.

### تحلیل متغیر میانجی گر

به منظور آزمون فرضیه چهارم تحقیق ( $H_4$ ) که به بررسی میانجی گری عدالت سازمانی در ارتباط بین رهبری تحول آفرین و کیفیت زندگی کاری می‌پردازد، از روش بوت استرپ<sup>۱</sup> نرم افزار آموس استفاده گردید که طی آن با توجه به معنادار شدن اثر غیر مستقیم رهبری تحول آفرین بر کیفیت زندگی کاری به واسطه حضور متغیر عدالت سازمانی ( $Pvalue=0/004\beta=, -0/485$ ) می‌توان نتیجه گرفت که با احتمال ۹۵ درصد، فرضیه چهارم مبنی بر نقش میانجی گری عدالت سازمانی در ارتباط میان رهبری تحول آفرین و کیفیت زندگی کاری مورد تأیید قرار می‌گیرد. به طور کلی می‌توان نتایج آزمون فرضیه‌ها و آماره‌های مربوطه را در جدول ۴ نشان داد:

جدول شماره ی چهار - نتایج آزمون فرضیات در مدل معادلات ساختاری

فرضیه	مسیر	ضریب مسیر	سطح معناداری	نتیجه
$H_1$	رهبری تحول آفرین ← کیفیت زندگی کاری	$0/02$	$0/856$	رد
$H_2$	رهبری تحول آفرین ← عدالت سازمانی	$-0/64$	$0/000$	تایید
$H_3$	عدالت سازمانی ← کیفیت زندگی کاری	$0/76$	$0/000$	تایید
$H_4$	رهبری تحول آفرین ← عدالت سازمانی ← کیفیت زندگی کاری	$-0/485$	$0/004$	تایید

<sup>1</sup> Bootstrap

### بحث و نتیجه گیری

بدون تردید بکارگیری سبک رهبری تحول آفرین از سوی مدیران سازمانهای می تواند نقش موثری در توسعه ارتباطات اثربخش، ارتقاء فضای کاری، تقویت رضایتمندی و تعهد سازمانی و بهبود کیفیت زندگی کاری کارکنان داشته باشد. انگیزه اصلی این مطالعه بررسی و تبیین نقش عدالت سازمانی در میانجی گری ارتباط میان رهبری تحول آفرین و کیفیت زندگی کاری کارکنان بوده است. اولین یافته تحقیق حاضر بیانگر عدم تاثیر معنادار رهبری تحول آفرین بر کیفیت زندگی کاری می باشد که این یافته از تحقیق با غالب مطالعات و پژوهش های پیشین، سازگاری و همسویی ندارد اما در موارد معدودی سازگار است. به عنوان مثال نتایج تحقیقات کنت و چلادورای (۲۰۰۱: ۱۳۵)، حاکی از آن است که رابطه مستقیمی میان این سبک رهبری با رفتارهای شهروندی سازمانی و شاخصه های کیفیت زندگی کاری وجود ندارد.

همچنین والتر و همکاران (۲۰۱۰: ۷۶۵) در تحقیقی با عنوان اثرات ساختاری در شکل گیری رهبری تحول آفرین اثربخش که در موسسه رهبری و منابع انسانی کشور سوئیس انجام شد، به این نتیجه رسیدند که الزاماً رابطه مثبت و معناداری میان رهبری تحول آفرین با ابعاد کیفیت زندگی کاری و بهره وری سازمانی وجود ندارد و این ارتباط می تواند تحت تاثیر عوامل متعدد ساختاری مانند میزان تمرکز، رسمی سازی و اندازه سازمانی تضعیف یا تقویت گردد. عوامل متعددی مانند عدم تلفیق اهداف فردی و سازمانی، تبعیض و بی عدالتی، بی توجهی مدیران نسبت به رضایت شغلی و شرایط کاری، عدم شناخت سرپرستان و مدیران سازمانها از ابعاد رهبری تحول آفرین و جنبه های مختلف کیفیت زندگی کاری، ناکارآمدی برنامه ها، ساختارها و فرآیندهای ارتباطی و اطلاعاتی، گسترش بوروکراسی دولتی و کاهش اعتماد سازمانی می توانند موجب تضعیف اثرگذاری رهبری تحول آفرین بر کیفیت زندگی کاری کارکنان در سازمانهای ایرانی شوند. یافته دیگر این تحقیق وجود تاثیر معنادار رهبری تحول آفرین بر ادراک عدالت سازمانی است که با تحقیقات پیشین سازگاری و همسویی دارد. به عنوان مثال پیلای (۱۹۹۹: ۸۹۷) و عسگری (۲۰۰۸: ۲۲۷) در تحقیقات خود نشان دادند که ارتباط معناداری بین رهبری تحول آفرین و ادراک عدالت سازمانی برقرار است.



همچنین نتایج مطالعات مرادی و همکاران (۱۳۸۷: ۷۳) ارتباط معنی‌دار این متغیرها را تایید کرد.

در ادامه این پژوهش بیان شد که ادراک عدالت سازمانی بر کیفیت زندگی کاری کارکنان تاثیرگذار است و از آنجا فرضیه ارتباط معنادار میان این دو متغیر مورد تایید قرار گرفت. این یافته از پژوهش نیز با مطالعات پیشین دارای سازگاری و هماهنگی می‌باشد. الکساندر و راندرمن (۱۹۹۷: ۱۷۷)، در پژوهش خود نشان داده‌اند که احساس برابری و انصاف به صورت مستقیم بر میزان رضایت شغلی و تمایل فرد به ترک خدمت تاثیرگذار است. همچنین رابینسون (۲۰۰۴)، در تحقیقات خود به این نتیجه رسید که ارتباط معنادار و محسوسی بین ادراک عدالت سازمانی با سطح عملکرد، انگیزش، رضایت، تعهد، وفاداری و جنبه‌های مختلف کیفیت زندگی کاری کارکنان برقرار است.

آخرین و مهمترین یافته این تحقیق، وجود ارتباط معنادار میان رهبری تحول‌آفرینو کیفیت زندگی کاری به واسطه متغیر عدالت سازمانی می‌باشد که با سایر مطالعات و پژوهش‌های پیشین نزدیکی و همسویی زیادی دارد. به عنوان مثال مطالعات لاولر (۱۹۷۷)، نقش ادراک انصاف و برابری را به عنوان واسطه در رابطه بین رهبری تحول‌آفرین با عملکرد شغلی و اثربخشی سازمانی تایید می‌کند. نتایج مطالعات تحقیقات پیلائی و همکاران (۱۹۹۹: ۸۹۷)، نیز نقش میانجی‌گری عدالت سازمانی در تاثیر رهبری تحول‌آفرین بر پیامدهای نگرشی و رفتاری کارکنان را مورد تایید قرار می‌دهد. همچنین یافته‌های مطالعات گرینبرگ و کروپانزانو (۱۹۹۷: ۳۱۷)، بیانگر آن است که ادراک تبعیض و بی‌عدالتی قطعاً موجب تضعیف اثرگذاری رهبری تحول‌آفرین بر بهره‌وری سازمانی و ابعاد کیفیت زندگی کاری کارکنان می‌شود.

یافته‌های این پژوهش در بردارنده نکات قابل توجهی می‌باشد. تحلیل و تعیین میزان تاثیرگذاری رهبری تحول‌آفرین بر عدالت سازمانی و کیفیت زندگی کاری، بررسی ارتباط بین عدالت سازمانی و کیفیت زندگی کاری و نهایتاً تحلیل و تبیین نقش میانجی‌گری عدالت سازمانی در ارتباط میان رهبری تحول‌آفرین و کیفیت زندگی کاری کارکنان از جمله نتایج و دستاوردهای این پژوهش بوده است که شناخت و آگاهی از آنها برای مدیران سازمان‌ها، در انجام اقداماتی جهت بهبود احساس عدالت در سازمان، توسعه و بکارگیری رهبری تحول‌آفرین و نهایتاً ارتقاء جنبه‌های مختلف کیفیت زندگی

کاری کارکنان مفید خواهد بود. پیشنهاد می شود مدیران با بکارگیری آگاهانه سبک رهبری تحول آفرین، تقویت رفتارهای عادلانه، شناسایی علل و عوامل کم انگیزه بودن کارکنان، اصلاح فرایندهای اداری ناکارآمد و همچنین توجه کافی نسبت به ارتقاء سطح کیفیت زندگی کاری و سلامت کارکنان در محیط کار، امکانات و زمینه های لازم را جهت بهبود کیفیت زندگی کاری، رشد و بالندگی منابع انسانی و ارتقاء بهره وری شغلی و سازمانی، در سازمان های خود فراهم آورند. بررسی ارتباط دیگر سبک های رهبری با کیفیت زندگی کاری و مطالعه پیرامون تاثیر متغیرهای واسط و تعدیل کننده دیگر، می تواند مبنایی برای تحقیقات آتی در این زمینه باشد.

#### منابع و مأخذ

- Alexander, S., & Ruderman, M. (1997). The role of procedural and distributive justice in organizational behavior. *Social Justice Research*, 1(2), pp: 177-198.
- Asgari, A., A.D Silong, A. Ahmad and B.A. Samah. (2008). The Relation between Transformational Leadership Behaviors, Organizational Justice, Leader-Member Exchange & Perceived Organizational Support. *European Journal of Scientific Research*, 23(2), pp: 227-242.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1990). The implications for transactional and transformational leadership for individual, team and organizational development. In *Research in organizational change and development*, Vol. 4, pp: 231-272.
- Bass, B. M. & Avolio, B. J. (1995). *Multifactor Leadership Questionnaire*, Mind Garden, Inc.
- Bangkeodphol. P., (2007): Relations Between Personel Factors, Quality of Work Life & Job Performance of Professional Nurses in Private Hospitals.
- Barker, A. M. (1992). *Transformational nursing leadership: A vision for the future*. New York: National League for Nursing Press.
- Berson, Y., Avolio, B. J. (2004), "Transformational leadership and the dissemination of organizational goals: A case study of a telecommunication firm", *The Leadership Quarterly*, Vol 15, pp: 625-646
- Considine, G. and Callus, R. (2001). "The quality of work life of Australian employees, The development of an index. University of Sydney. ACIRRT Working Paper .No. 73.

- Cropanzano, R., &Greenberg, J. (1997). "Progress in Organizational Justice: Tunneling through the maze". InC. L. Cooper I. T. Robertson (Eds.) , International Review of Industrial and Organizational Psychology, No. 12, 317-372.
- Elovainio, M. (2004). Job decision Latitude, Organizational Justice and Health: Multilevel covariance structure analysis. Social Science and Medicine; 59(9), pp: 1659-1669.
- Fillipo Edwin B. (1998). Personnel management.6<sup>th</sup> Ed. New York: MCGraw-Hill.
- Folger, Robert & Kussel Cropanzano (1998) ; Organizational Justice and human resource management ; sage publications.
- Gholami, A. (2009). Effective factors on quality of work life in organization, Journal of Police Human Development, No. 24.(In Persian)
- Greenberg, J. (1990). Organizational justice; Yesterday, today and tomorrow.In Handbook of Industrial and Organizational Psychology.Chicago; Rand McNally.
- Jazani, N. (2010). Human Resource Management, Tehran, Ney Publication. (In persian)
- Kark, R. (2004) , "The Transformational leader. Who is (s)he? A feminist Perspective" , Journal of Organizational Change Management, Vol 17, issue 2, pp: 160-176.
- Kent, A., Chelladurai, P., (2001) , "Perceived transformational leadership , organizational commitment , and citizenship behavior : A case study in intercollegiate athletics". Journal of Sport Management, No. 15, pp: 135-159.
- Krishnan , V. R., Arora , P., (2008). Determinants of Transformational Leadership & Organizational Citizenship Behavior. Asia-Pacific Business Review ,4(1) , pp: 34-43.
- Lambert , Eric , (2003) , The impact of organizational justice on correctional staff , Journal of criminal justice, Vol 31, issue 2.
- Lawler, E. E., III . (1997). Reward systems . In J. R. Hackman & J. L. Suttle(Eds.) , Improving Life At Work : Behavioral Science Approaches to Organizational Changes, Santa Monica.
- Mirsepasi, N. (2007). Human Resource Management & Work Relations, Tehran, Shervin Publication. (In Persian)
- Moradi Chaleshtari, M ., Hamidi, M ., Sajadi, N ., Kazemnejad, A ., Jafari, A ., Moradi Chaleshtari, J. (2008). The relation between

- transactional-transformational leadership styles with organizational justice and presenting a model in the organization of sport sciences, *Journal of Sport Management*, No. 2, pp: 73-96. (In Persian)
- Molero , Cuadradol and Morales (2007) : Relations & Effects of Transformational Leadership.
- Niehoff B.P. & Moorman R.H. (1993); “Justice as a mediator of relationship between methods of monitoring and Organizational Citizenship Behavior”. *Academy of Management , Journal*. Vol 36, pp: 527-559.
- Northouse , P. G. (2001) , *Leadership theory and practice* , London : sage.
- Pillai , R., Schriesheim, A , Williams , S., (1999). Fairness Perceptions and trust as mediators for transformational and transactional leadership : a two-sample study, *Journal of management*. Vol 25 , pp: 897-933.
- Ramsden , Paul (2008) ., *Learning to lead in Higher Education*, Routledge, II New Fetter Lane, London EC4P4EE.
- Robinson , K ., (2004) . The impact of individual differences on the relationship between employee perceptions of organizational justice and organizational outcome variables. PhD dissertation submitted to Alliant International University , San Diego , CA.
- Saraji Nasl ., and II . Dargahi . (2006) . Study of Quality of Work Life (QWL) , *Iranian J. Public Health*. Vol 35, pp: 8-14.
- Sitter , L ., (2003) . Communication style as a predictor of interactional justice . Victoria, International Leadership Studies Conference.
- Twigg , N. W., Fuller , J. B ., and Hester , K. (2007). Transformational leadership in labor organizations : The effects on union citizenship behaviors , *Journal of Labor Research*, Vol 29, No. 1, pp:27-41.
- Walton , R. E. (1973). Quality of Work life . *Sloan Management Review* , 15(1) , pp: 11-12 .
- Walton , R. E. (1974). QWL indicators : prospects and problems. In Portigal, A. H. (Eds.) *Measuring the quality of working life. A Symposium on Social Indicators of Working Life*. Ottawa , March, pp : 19-20.
- Walter , Frank ., Bruch , Heike (2010) ., Structural Impact on the Occurance and Effectiveness of Transformational Leadership: An Empirical Study at the Organizational Level of Analysis, *Journal of Leadership Quarterly* , Vol 21, pp: 765-782.