**بخش سوم: رهبری تحول گرا**

**4-1) تعریف و تشریح**

رهبری به عنوان یکی از عوامل مهم و تأثیرگذار بر سازمان ها مورد تحقیق گسترده ای قرار گرفته است. میزان موفقیت سازمان در رسیدن به اهداف از پیش تعیین شده، مقدار تلاش کارکنان جهت موفقیت سازمان و تأثیرگذار بودن رهبر بر کارکنان وابسته به رفتارها و سبک رهبری می باشد. در محيط رقابتي كسب و كار امروز، عمده نگراني و تكاپوي سازمان ها در جهت بقا و توسعه و پيشرفت فراگير آنها شكل مي گيرد. در راستاي اين هدف خطير، مديران در پي شناسايي و بهره گيري بهينه از منابع و سرمايه هايي هستند كه تحصيل آنها هزينه ها و زحمات فراواني دارد. پس پيروز اين ميدان مديراني هستند كه سرمايه هاي مذكور را به اثربخش ترين، كاراترين و بهره ورترين طرق ممكن به كار گيرند . عمده منابع هرسازماني متوجه منابع انساني، مالي و فني آن است كه مسلماً سرمايه انساني تعيين كنندة سمت و سوي ديگر سرمايه هاست، زيرا نيروي انساني است كه با توانايي هاي خود و با برنامه ريزي، ديگر منابع را به خدمت گرفته است(هادسون[[1]](#footnote-1)،2006)

رهبري تحول آفرين يكي از پارادايم هاي رهبري در روانشناسي سازماني است و متغيري نوپا براي سازمان ها است و اهميت آن براي مديران امروز مورد توجه جدي قرار گرفته است اين رويكرد ابتدا توسط داون تان، سپس جيمز مك گرگور برنز و در نهايت به وسيله ي برنارد باس مطرح شده است از ديدگاه باس رهبران تحولي تأثير شگرفي بر زيردستان خود دارند. از منظر او رهبران تحولي تعهد زيردستان را به اهداف سازمان برانگيخته و آنها را براي تحقق آنها توانمند مي كنند. او معتقد است كه اين رهبران نيازهاي سطح بالاي زيردستان را تحريك مي كنند، به نحوي كه زيردستان تمايل شديدي به صرفنظر كردن از نيازهاي خود، به نفع نيازهاي گروهي و سازماني، پيدا مي كنند. او ويژگي هاي رهبران تحولي را در چهار بعد تشريح مي كند:

**نفوذ آرماني[[2]](#footnote-2)**: رهبران براي زيردستان يك الگوي رفتاري اند. زيردستان از پيروي او خرسندند و براي او احترام وصف ناپذيري قائلند.

**ترغيب ذهني[[3]](#footnote-3)**: رهبر با تدارك وظايف و فعاليت هايي براي زيردستان، قوه ي نوآوري آنها را تحريك مي كنند. به نحوي كه آنها تحريك مي شوند كه براي انجام بهتر وظايف به طور مداوم شيوه هاي جديدي را به كار برند.

**انگيزش الهام بخش[[4]](#footnote-4)**: رهبر براي انگيزش زيردستان با شناسايي فرصت ها، به ترسيم چشم اندازي از آينده سازمان مي پردازد و با اشتياق زياد نسبت به تحقق آن، در زيردستان اشتياقي همگاني براي تلاش مضاعف در جهت تحقق آن ايجاد مي كند.

**ملاحظه ي فردي[[5]](#footnote-5)**: رهبر توجه ويژهاي به احساسات و نيازهاي رشد و پيشرفت زيردستان دارد و به لحاظ مهارت و استعداد و توانايي، فرصت هاي يادگيري جديدي برايشان فراهم مي كند. او با قدرداني به موقع، زحمات آنها را جبران مي كنند. (زين آبادي، 1390)

رهبري تحول آفرين يكي از تازه ترين رويكردهاي مطرح شده نسبت به رهبري است كه تحقيقات مربوط به آن در كشور انگشت شمار است. نظريه سبك رهبري تحول آفرين يكي از چهارچوبهاي نظري در دنيا است، كه از سوي برنز (1978) و باس (1985) مطرح شده است. در سال هاي اخير نيز توجه زيادي به آزمودن الگوي نوين مديريتي رهبري تحول گرا شده است. به طوري كه تنها در طي سال هاي 1990تا 1995 بيش از يكصد پايان نامه و تحقيق در دانشگاههاي مختلف دنيا، مفهوم رهبري تحول آفرين را بررسي كرده اند. باس در سال 1990، بيان كرد كه رهبران مي توانند با استفاده از ويژگي هاي رفتاري رهبري تحول آفرين، پيروان خود را به سوي عملكرد بيش از انتظار، رهنمون كنند(هامفرس[[6]](#footnote-6)،2003).

ساختار این فصل شامل تئوری رهبری تحول گرا، اهمیت و تکامل رهبری تحول گرا، مولفه ها و ویژگی های رهبری تحول گرا[[7]](#footnote-7)، مفاهیم رضایت شغلی[[8]](#footnote-8)، رفتارشهروندی سازمانی[[9]](#footnote-9)، تعهد سازمانی[[10]](#footnote-10)، میل به ماندن[[11]](#footnote-11) و توانمند سازی[[12]](#footnote-12) کارکنان در سازمان می باشد.

يكي از جديدترين رويكردهايي كه براي مطالعه رهبري پديد آمده است، مدل رهبري تحول آفرين- مبادله اي (1995) مي باشد. طراحي شده توسط باس (1985) و عملياتي شده از سوي باس و آووليو (1995) می باشد. جيمز مك گريگور برنز در سال 1978 اولين كسي بود كه در كتاب خود با نام ((رهبری)) اصطلاحات رهبري مبادله اي و تحول آفرين را به كار برد. اين اصطلاحات به سرعت در حوزه هاي مديريت سازماني به كار گرفته شد(دولیز[[13]](#footnote-13)،2005)

برنز (1978) اولين بار، بين رهبران تحول آفرين و مبادله اي تمايز قائل شد. رهبران تحول آفرين نيازها و انگيزه هاي پيروان را بالا برده و باعث تغيير برجسته در افراد، گروه ها و سازمان ها مي شوند. سبك رهبري تحول آفرين برنز توسط بسياري از محققان و تحت عناوين مختلف مورد بررسي و مطالعه قرار گرفته است باس (1985)، بنيس (1985)، تي چي و داوانا (1986)، كونگر و كانوگو (1987)، كانرت و لوئيز (1987)، ساشكين (1988)، شامير و هاوس (1993)، هاوس (1997) به طور كلي اين تحقيقات، رفتارها و ويژگي هاي رهبران تحول آفرين را بدين صورت بيان كرده اند :خونگرمي و همدلي، نياز به قدرت، بلاغت و مهارت بيان خوب، هوش و توجه به ديگران. اين رهبران قادرند پيروان را برانگيزانند، توانايي الهام بخشي دارند، تعهد پيروان را كسب مي كنند، و مي توانند باورها، نگرش ها و اهداف افراد و هنجارهاي سازمان را تغيير دهند. رهبران تحول آفرين اين احساس را در زيردستان ايجاد مي كنند كه به آنان به عنوان انسان نگريسته مي شود و به افراد كمك مي كنند كه مسايل را به روشي جديد ببينند(لندروم[[14]](#footnote-14)،2000).

بر اساس نظريه رهبري تحول آفرين، يك رهبر، نيازمند استفاده از بازيگران داخلي جهت انجام وظايف لازم براي سازمان است تا به اهداف مطلوبش دست يابد. در اين راستا، هدف رهبري تحول آفرين آن است كه اطمينان يابد مسير رسيدن به هدف، به وضوح از سوي بازيگران داخلي درك شده است، موانع بالقوه درون سيستم را برطرف مي كند و بازيگران را در رسيدن به اهداف ازپيش تعيين شده ترغيب مي نمايد. (2003، Higgs)

باس، رهبر تحول آفرين را كسي مي داند كه به منظور تقويت عملكرد كاركنان و سازمان، رابطه مثبتي با زيردستان برقرار مي كند، كاركنان را تشويق مي كند كه از نيازهاي شخصي فراتر رفته و در راستاي تمايلات گروه و سازمان كار كنند. رهبران تحول آفرين زيردستان خود را بر مي انگيزاند تا آنچه را در توان دارند انجام دهند. (بروک و کالینز[[15]](#footnote-15)،2001).

رهبر مبادله اي از نظر باس كسي است كه رابطه داد و ستد رهبر- پيرو را ترجيح مي دهد و در واقع رهبر، نيازهاي پيروان را در ازاي عملكرد آنها در برآورده كردن انتطارات پايه اي، مرتفع مي كند. اين رهبر در خطر گريزي بهتر عمل كرده و به زيردستان اطمينان مي دهد و به آنها اجازه رسيدن به هدفها را مي دهد. سومين مؤلفه اين مدل به عنوان رهبري غير مبادله اي يا عدم مداخله گر، خوانده مي شود كه سبكي "بي مبالات " در رهبري است كه رابطه اي منفي بين رهبر و عملكرد پيرو در آن برقرار است. اين رهبران هنگامي كه لازم است، غايب هستند، از قبول مسئوليت سرباز مي زنند و در خواست هاي كمك از سوي زيردستان را پيگيري نمی کنند(گاردنر[[16]](#footnote-16)،2002).

باس در تاليفات خود جوهره مفهومي رهبري تحول آفرين را چنين توصيف مي كند: رهبري تحول آفرين به عملكرد رهبري اطلاق مي شود كه درصدد است از طريق نفوذ آرماني، الهام بخش، تحريك فرهيختگي و حمايت هاي توسعه گرانه پيروان را حد داري فراتر از منافع زودگذر شخصي به حركت وادارد. در اين راستا، دو عامل نفوذ آرماني و الهام بخش زماني فرصت ظهور خواهند يافت كه رهبر بتواند چشم انداز نويد بخشي را از آينده ترسيم كند . روش رسيدن به اين چشم انداز آرماني را مشخص كند، الگوي هدايت گري را به ديگران ارائه دهد، استانداردهاي بالايي را براي ديگران تعريف كند وسرانجام عزم جزم و اطمينان راسخ خود را به نمايش گذارد. (بيك زاد و فلسفی، 1388)

**4-2) تاریخچه رهبری تحول گرا**

جيمز مك گريگور برنز (1978) اولين كسي بود كه در كتاب خود با نام ((رهبری)) اصطلاحات رهبري مبادله اي و تحول آفرين را به كار برد. اين اصطلاحات به سرعت در
حوزه هاي مديريت سازماني به كار گرفته شد. برنز اولین سنگ بناي نظریۀ رهبري تحو ل گرا را با شناسایی دو نوع سبک رهبري مراوده اي در برابر تحول گرا گذاشت. به نظر برنز ، رهبر
تحول گرا، به ایجاد تحول و تحول زایی می پردازد، ارزش هایی که رهبر تحول گرا دنبال
 می نماید، ارزش هاي غایی نظیر آزادي، عدالت و برابري است. این نوع رهبران پیروان خود را به سطوح بالاتري از اخلاق و روحیه ارتقاء می دهند. به طور خلاصه، راز یا محور رهبري تحول گرا از نظر برنز این است که ((افراد را به سوي بهتر شدن خودشان هدایت می کند)).

همان طور كه بيان گرديد، برنز ايده اوليه رهبري مبادله اي و رهبري تحول آفرين را ارائه نمود. اما وي ابتدا اين ايده را در عرصه سياست مطرح كرد و سپس باس آن را وارد سطح سازمان نمود. پيرو تحقيقات برنز، در سال 1985، باس مدلي از رهبري را ارائه داد كه براي موقعيت هاي ثبات و تحول سازماني، به ترتيب رهبري مبادله اي و تحول آفرين را تجويز
مي كرد. باس و آوليو در سال 1995 اين مدل را گسترش دادند و ابعاد رهبري تحول آفرين و رهبري مبادله اي را مشخص نموده و حتي اين مدل را در غالب پرسش نامه اي با نام ((پرسش نامه چند عاملي رهبري)) به صورت عملياتي درآورند(هیگز[[17]](#footnote-17)،2003).

سبك رهبري تحول آفرين برنز توسط بسياري از محققان و تحت عناوين مختلف مورد بررسي و مطالعه قرار گرفته است ( باس (1985)، بنيس (1985)، تي چي و داوانا (1986)، كونگر و كانوگو (1987)، كانرت و لوئيز (1987)، ساشكين (1988)، شامير و هاوس (1993)، هاوس (1997) ). به طور کلی اين تحقيقات، رفتارها و ويژگي هاي رهبران تحول آفرين را بدين صورت بيان كرده اند: خونگرمي و همدلي، نياز به قدرت، بلاغت و مهارت بيان خوب، هوش و توجه به ديگران. اين رهبران قادرند پيروان را برانگيزانند، توانايي الهام بخشي دارند، تعهد پيروان را كسب مي كنند، و مي توانند باورها، نگرش ها و اهداف افراد و هنجارهاي سازمان را تغيير دهند. رهبران تحول آفرين اين احساس را در زيردستان ايجاد مي كنند كه به آنان به عنوان انسان نگريسته مي شود و به افراد كمك مي كنند كه مسائل را به روشي جديد ببينند(لندروم[[18]](#footnote-18)،2000).

باس، رهبر تحول آفرين را كسي مي داند كه به منظور تقويت عملكرد كاركنان و سازمان، رابطه مثبتي با زيردستان برقرار مي كند، كاركنان را تشويق مي كند كه از نيازهاي شخصي فراتر رفته و در راستاي تمايلات گروه و سازمان كار كنند. رهبران تحول آفرين زيردستان خود را بر مي انگيزاند تا آنچه را در توان دارند انجام دهند(بروک و کالینز[[19]](#footnote-19)،2004).

رهبر تحول گرا یک آگاهی از رسالت یا بینش سازمان ایجاد می کند و همکاران و پیروان را برای سطوح بالاتر توانایی و پتانسیل توسعه می دهد. علاوه بر این، رهبر تحول گرا همکاران و پیروان را تحریک می کند که فراسوی منافع خود، به منافعی توجه کنند که به گروه نفع برساند. در مقابل رهبری تعامل گرا شامل مبادله منابع سازمانی و پاداش اقدام و عملکرد
می باشد . برنز (1978) بیان می کند که رهبری تعامل گرا محدود به دامنه است چون منابع کمیاب هستند و قدرت، پراکنده است. بنابراین اختیار عمل رهبر محدود است. رهبران تعامل گرا یک مبادله اقتصادی و هزینه - منفعت را با پیروان دنبال می کنند. در این رابطه، نیازهای مادی و روانی در عوض عملکرد کاری مورد انتظار، برآورده می شود. باس (1990) کار برنز را به یک الگوی رهبری تحول گرا و تعامل گرا توسعه داد. هر دو دسته رهبر ی، شامل دامنه ای از رفتار و سبک های مرتبط با خود می باشد(داکت[[20]](#footnote-20)،2003).

**4-3) اهمیت رهبری تحول گرا**

بي گمان يكي از عوامل تأثيرگذار بر پيشرفت هاي جوامع بشري سبك هاي رهبري مديران بر زيردستان است. از ويژگي هاي دنياي امروز روزافزون نيازهاي انسان است. يكي از اين نيازها داشتن مدير و سرپرستي است كه توانايي ايجاد روابط درست و منطقي با زيردستان را داشته باشد و از به وجود آمدن هرج و مرج جلوگيري كند. مديريتي كه امروزه در جهان مطرح است باعث به وجود آمدن مشكلاتي شده است كه غير قابل جبران است و همين امر باعث اهميت موضوع شده است. درست است كه مدير وظيفة حفظ نظم و ايجاد قانون و اجراي مقررات را بر عهده دارد، ولي چگونگي ايجاد نظم كه باعث افزايش تعهد سازماني كاركنان شود، بسيار مهم است. (سیدی و ایزدی، 1388)

جهان معاصر با سرعتي شگفت انگيز در حال تحول است، اگرچه اين تحول در تمام دوران وجود داشته، ولي امروزه اين تحول چه به لحاظ محتوا و چه به لحاظ سرعت بي سابقه است. سازمان ها به عنوان يكي از بارزترين مشخصه هاي جوامع امروزي نيز به سرعت در حال تغييرند و نقش نيروي انساني در اين تحولات غيرقابل انكار است. در نظام كنوني ارتقاي عملكرد فردي و سازماني، يكي از اهداف عمدة هر سازمان زنده و فعالي است. اگر منابع انساني را يكي از مهم ترين اركان ارتقاي عملكرد سازمان بدانيم، واضح است كه بررسي متغيرهاي اثرگذار برعملكرد آنان تا چه اندازه راهنماي مديران در بهبود عملكرد سازمان خواهد بود.

رهبران تحول آفرين در باورها، ارزش ها و اهداف پيروان نفوذ كرده و تأثير فوق العاده اي در پيروان خود به جاي مي گذارند. آنها از طريق گفتار و كردارشان كل سازمان را دچار تحول مي كنند. پيروان اين رهبران نسبت به آنها احساس اعتماد و وفاداري مي كنند. نفوذ رهبران تحول آفرين از طريق كلمات، گفتگو، بينش و الهام بخشي به ديگران است. رهبران تحول آفرين افراد جذابي هستند كه زيردستانشان را به لحاظ عاطفي واحساسي شناسايي مي كنند و كاركنان زماني به افزايش تلاش ها و كوشش هاي فوق العاده (اضافي) مبادرت خواهند كرد كه آنها با رهبران حمايتي و تحول آفرين كار بكنند. به علاوه رهبران تحول آفرين يك
چشم انداز هدفمند و آرماني را به شركتي كه كاركنان را براي اجراي اهداف موفقيت آميز از طريق تأكيد و علاقه مندي به سازمان بيش از افراد كنار هم گرد مي آورد، ابلاغ مي كنند(اشنایدر و جرج[[21]](#footnote-21)،2011)

پيشرفت هاي اخير در نظريه هاي رهبري، از نظريه هاي رهبري كاريزماتيك كه رهبر را موجودي غير متعارف فرض مي كرد و پيروان را وابسته به رهبر مي دانست، به سمت
نظريه هاي نئو كاريزماتيك و رهبري تحول آفرين كه به توانمند سازي پيروان براي عملكرد مستقل توجه مي كنند، تغيير يافته است. رهبران تحول آفرين توجه پيروان را به اهداف جمعي هدايت كرده و براي تحريك انگيزه هاي سطح بالاي كاركنان، آنان را در تعقيب اهداف سازماني ترغيب مي كنند باس و آوليو معتقدند كه رهبري تحول آفرين زماني شكل مي گيرد كه رهبر علايق كاركنانش را توسعه بخشد، آنها را براي پذيرش ماموريت گروه آگاه كند و كاركنان را به ديدن فراسوي منافع خويش، براي منافع گروه، برانگيزاند.

همچنين تحقيقات نشان داد بين رهبري تحول آفرين با تعهد كاركنان، سطوح پايين استرس شغلي، رضايت شغلي و رضايت از رهبر، خلاقيت، هوش عاطفي، مبادله رهبر - پيرو و رفتار شهروندي سازماني ارتباط مثبتي وجود دارد.

**4-4) رهبری در تحول سازمان**

رهبری واژه ای است که تصورات مختلف را در افراد مختلف، مجسم می کند. در حالی که برای بعضی از افراد به معنای نفوذ می باشد برای بعضی از افراد دیگر، به معنای قدرت و اختیار می باشد. رهبری رسمی، زمانی که یک سازمان رسماً، به وسیله یک رهبر قدرت و اختیار را وقف رهبری و راهنمایی دیگر در سازمان ها می کند، رخ می دهد. رهبری غیر رسمی، زمانی که دیگران در سازمان غیر رسمی، مطابق یک قدرت و نفوذ را برای هدایت و رهبری عملکردشان وقف می کنند، رخ می دهد.فردی که عملکرد دیگران را هدایت می کند یا تحت تاثیر قرار می دهد، رهبر نامیده می شود و افراد هدایت شده یا تحت نفوذ قرار گرفته شده، پیروان نامیده می شود.

امروزه رهبران تغییر می کوشند سازمان خود را با محیط همراه سازند و در کارکنان حس امنیت ایجاد نمایند و با پیشرفت و توسعه تغییر، آن را برای آینده آماده کنند. رهبران تغییر وظیفه سخت و دشواری برای پیشبرد تغییر بر عهده دارند و این هنگامی است که کارکنان به دنبال استحکام و ثبات می باشند.

تغییر یک فرایند چرخه ای است. برای اصلاح و بهبود تغییر به طور کارا، باید چند چیز را به طور همزمان انجام دهید و همواره تعادل بین نظم و بی نظمی را در نظر داشته باشید.
چرخه های مدیریت شامل مراحل زیر می باشد:

* درک شرایط موجود.
* تعیین حالات مطلوب و توسعه برنامه ای برای ایجاد تغییر.
* همراه کردن دیگران و ایجاد یک گروه مهم.
* دنبال کردن نتایج و استحکام بخشیدن به آن ها.

رهبران کارا بایستی علاوه بر ویژگی های عمومی، در مدیریت تغییر مجموعه ای از
ویژگی هایی را داشته باشند که از جمله آن ها می توان به شناخت نسبت به وضعیت موجود و آینده سازمان به منظور شناسایی خطرات و فرصت های جدید، داشتن تفکر سیستمی، داشتن تفکر استراتژیکی و ... اشاره نمود. (گودرزوند چگینی، 1386)

رهبری تحول گرا متغيري نوپا براي سازمانها است و اهميت آن براي مديران امروز مورد توجه جدي قرار گرفته است اين رويكرد ابتدا توسط داون تان، سپس جيمز مك گرگور برنز و در نهايت به وسيله ي برنارد باس مطرح شده است از ديدگاه باس رهبران تحولي تأثير شگرفي بر زيردستان خود دارند. از منظر او رهبران تحولي تعهد زيردستان را به اهداف سازمان برانگيخته و آنها را براي تحقق آنها توانمند مي كنند. او معتقد است كه اين رهبران نيازهاي سطح بالاي زيردستان را تحريك مي كنند، به نحوي كه زيردستان تمايل شديدي به صرفنظر كردن از نيازهاي خود، به نفع نيازهاي گروهي و سازماني، پيدا مي كنند.

رهبري تحول آفرين يكي از پارادايم هاي رهبري در روانشناسي سازماني است كه مورد تحقيق گسترده اي قرار گرفته است. رهبري تحول آفرين ، رضايت زيردستان و اعتماد آنان به رهبري و به علاوه تعهد عاطفي آنان را افزايش مي دهد. رهبراني كه رفتارهاي تحول آفرين را از خود نشان مي دهند مجموعه اي از نتايج مثبت را در سازمان ايجاد مي كنند.

براساس نظرية باس و آوليو (1990)كه توسعه يافتة نظرية برنز (1978) است، رهبري تحول آفرين از چهار بعد اصلي يعني نفوذ آرماني (صفات و رفتار)، انگيزش الهام بخش، ترغيب ذهني و ملاحظات فردي تشكيل شده است. بعد نفوذ آرماني (صفات و رفتار)، موجب مي شود كه رهبر قبل از توجه به نيازهاي خود، به نيازهاي ديگران توجه كند. در انگيزش الهام بخش رهبر با استفاده از نمادها و ارائة ايده ها به تاثيرگذاري و به حركت در آوردن ذهن پيروان خود مي پردازد. قوي بودن رهبر در بعد ترغيب ذهني، سبب مي شود كه او به همكاران خود كمك كند تا دربارة مسائل قديمي به شيوه هاي نو فكر كنند و به ارائة راه حل هاي جديد بپردازند. بعد ملاحظات فردي زماني به وقوع مي پيوندد كه رهبر داراي جهت گيري
توسعه اي(توانمند سازي) دربارة پيروان خود باشد و به تك تك آنها به عنوان هويت هاي مستقل توجه كند. (زين آبادي، 1390)

**4-5) مولفه های رهبری تحول گرا**

رهبري تحول آفرين براي عملي شدن به چهار مؤلفه يا عامل كه به عنوان عناصر تشكيل دهنده اين نظريه نيز شناخته شده اند نياز دارد. اين عوامل عبارتنداز:

**نفوذ آرماني (ويژگيهاي آرماني - رفتارهاي آرماني):** در اين حالت فرد، خصوصيات رهبر كاريزماتيك را دارد؛ مورد اعتماد و تحسين زيردستان است، زيردستان او را به عنوان يك الگو و مدل مي شناسند و سعي مي كنند كه همانند او شوند. نفوذ آرماني شامل ويژگي هاي آرماني و رفتارهاي آرماني است.

**انگيزش الهام بخش:** رهبر كاركنان را ترغيب مي كند تا به هدف و قابل دستيابي بودن آن با تلاش، باور پيدا كنند. اين افراد معمولاً نسبت به آينده و قابل دسترس بودن اهداف خوش بين هستند.

**ترغيب ذهني:** رهبر به صورت ذهني كاركنان را بر مي انگيزد. اين رهبران پيروانشان را تشويق مي كنند كه در حل مسائل خلاقانه برخورد كنند و فروض بديهي را مورد سؤال قرار دهند. آنها پيروان را ترغيب مي كنند كه مشكلات را از زواياي مختلف مورد بررسي قرار دهند و فنون حل مسئله نوآورانه را پياده كنند.

**ملاحظات فردي:** رهبر نياز هاي احساسي زير دستان را برآورده مي كند. اين رهبران نيازهاي افراد را تشخيص مي دهند و به آنها كمك مي كنند تا مهارت هايي كه براي رسيدن به هدف مشخص لازم دارند را پرورش دهند. اين رهبران ممكن است زمان قابل ملاحظه اي را صرف پرورش دادن، آموزش و تعليم كنند. (اسپکتور[[22]](#footnote-22)،2004).

باس و آووليو ، رهبري تحول آفرين را در پنج بعد: ويژگي هاي آرماني، رفتارهاي آرماني، ترغيب ذهني، انگيزش الهام بخش و ملاحظات فردي بيان مي كند. جدول 2-1نشان دهنده ابعاد رهبري تحول آفرين از ديدگاه باس و آووليو مي باشد.

جدول 2-9 - ابعاد رهبري تحول آفرين از ديدگاه باس و آووليو (بيكزاد و نجفی ثالث، 1390)

|  |  |
| --- | --- |
| **ابعاد رهبري تحول آفرين** | **شاخصهاي مربوط به هر بعد** |
| **ويژگيهاي آرماني** | * القاي حس افتخار و غرور به اعضاء براي ارتباط با ديگران
* نشان دادن احساس قدرت و شايستگي
* عمل به شيو ه اي كه احترام ديگران را برانگيزد
* فدا كردن منافع شخصي به خاطر منافع دیگران
 |
| **رفتارهاي آرماني** | * صحبت كردن در مورد مهمترين ارزش - ها و اعتقادات
* تصريح در اهميت داشتن يك حس قوي نسبت به هدف
* توجه به منابع معنوي و اخلاقي تصميمات
* اهميت داشتن حس همكاري گروهي درباره ماموريت
 |
| **ترغيب ذهني** | * بررسي دقيق پيشنهادها جهت اطمينان از مناسب بودن آنها
* در نظر گرفتن ديدگاه هاي مختلف در هنگام حل مشكلات
* درخواست بررسي مشكلات از ز واياي مختلف
* پيشنهاد راه هاي جديد چگونگي انجام کار
 |
| **انگيزش الهام بخش** | * صحبت كردن خوشبينانه در مورد آينده
* جدي صحبت كردن درباره كارهايي كه بايد انجام شود
* تاكيد بر اهميت آينده نگري
* اميد دادن به اعضاء بخاطر اينكه اهداف دست يافتني است
 |
| **ملاحظات فردي** | * در نظر گر فتن وقت براي راهنمايي و آموزش اعضاء
* رفتار با اعضاء به عنوان يك شخص و نه به عنوان يك عضو
* در نظر گرفتن افراد با نيازها و توانائي ها و خلاقيتهاي مختلف
* كمك به ديگران جهت توسعه و گسترش توانائيهاي آنان
 |

در خصوص عوامل و عناصر تشکیل دهنده نظریه رهبری تحول آفرین و ابعاد آن، نویسندگان و محققان مختلفی اظهار نظرهایی داشته اند که در جدول 2-2 ارائه شده است:

جدول 2-2 ابعاد رهبری تحول آفرین از دیدگاه های مختلف (حسن پور و همکاران، 1390)

|  |  |
| --- | --- |
| نظریه پردازان | ابعاد |
| باس (1985) | نفوذ آرمانی، ترغیب به تفکر، انگیزش الهام بخش، توجه به افراد |
| باس و آولیو (1995) | ویژگی کاریزمایی |
| بنیس و نانس (1985) | توجه به دیدگاه و نظر، ارزش گذاشتن به ارتباطات، توسعه شخصیت و ایجاد اعتماد |
| کانگر (1989) | درک موقعیت و طراحی دیدگاه، توانمند سازی دیگران، ایجاد ارتباطات موثر، ترویج تعهد و اعتماد سازی |
| پودساکوف (1992) | بیان دیدگاه گسترش پذیر اهداف، انتظار عملکرد بالا، حمایت فردی، ترغیب به تفکر |
| کوزز و پوسنر (1995) | ترویج دیدگاه مشترک، توانمند سازی دیگران، تشویق و طراحی مسیر |
| کنت و همکاران (1996) | ایجاد دیدگاه، خلق امکانات، ارتباطات موثر، ایجاد روحیه و اشتیاق و خود مدیریتی |
| پوندر (2001) | انگیزش الهام بخش، نوآوری، مدیریت تاثیر، توجه به افراد و ترغیب تفکر |
| رافریتی و گریفین (2004) | ارتباطات الهام بخش، ترغیب تفکر، رهبری حمایتی، شناخت کارکنان |

**4-6) الگوی رهبری تحول گرا**

بر اساس یافته های اولیه مطالعات رهبری تحول گرا و تعامل گرا، باس و آوولیو (1993) الگوی رهبری تمام عیار را به منظور تبیین بهتر فرایندهای رهبری مؤثر ایجاد نمودند. با توجه به این که افراد از دامنه گسترده ای از رفتارهای رهبری برای تأثیر گذاری بر پیروان استفاده می کنند، باس و آوولیو رفتارهای رهبری تحول گرا و تعامل گرا را در الگوی یکسانی، یکپارچه کردند. آن ها در این الگو هم چنین تأثیر سبک ها و رفتارهای رهبری را بر پیامدهای رهبری نشان دادند(باس و آولیو[[23]](#footnote-23)،2004).

رهبران عمل گرا، پیروان خود را هدایت می کنند یا آنها را تحریک می نمایند و موجب
می شوند که هدف های سازمان تامین گردد. در حالی که رهبران تحول گرا کسانی هستند که پیروان خود را الهام می بخشند، می توانند به آنها روحیه بدهند و در مسیری هدایتشان کنند که منافع سازمان تامین شود. همچنین این افراد می توانند موجب شوند که زیردستان با روحیه ای بسیار بالا عمل نموده و اثراتی عمیق بر سازمان بگذارند. جک ولش مدیر عامل جنرال الکتریک نمونه ای از این دسته مدیران است. این مدیران به نیازها و جنبه های پیشرفت و ترقی زیردستان توجه خاصی می کنند، بر آگاهی های آنها می افزایند و می توانند به گونه ای افراد را هدایت نمایند که آنها از دیدگاه های جدیدتر به مسائل قدیمی نگاه کنند. در سایه تحریک و ایجاد انگیزه در افراد آن ها تشویق می شوند تا به اصطلاح از جان خود مایه بگذارند و در جهت تامین هدف های سازمان از هیچ کوششی فروگذار نکنند. در جدول 2-3 به صورتی خلاصه ویژگی های این دو دسته از رهبران را ارائه کرده ایم. (رابینز، 1388)

جدول 2-3 ویژگی های رهبران عملگرا و آنان که در افراد تحول ایجاد می کنند. (رابینز، 1388)

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **نوع رهبری** | **ویژگی** | **توضیح** |
| **رهبری عمل گرا** | پاداش های مشروط | طبق قرارداد، میزان پاداش را بر اساس عملکرد می دهند، به عملکردها توجه نموده و تعهد می کنند که در ازای عملکرد خوب پاداش های مناسب بدهند. |
| مدیریت مبتنی بر استثناء (فعال) | دقت می کنند که کارها طبق استاندارد و مقررات باشد و در صورت انحراف درصدد اقدامات اصلاحی بر می آیند. |
| مدیریت مبتنی بر استثناء (غیر فعال) | تنها هنگامی دخالت می کنند که استانداردها رعایت نشود. |
| هرج و مرج | مسئولیت ها را رها می کنند. هیچ تصمیمی نمی گیرند. |
| **رهبری تحول گرا** | فرهمند | در ذهن افراد تصویری جالب از خود خلق می کنند و چنین می نمایند که ماموریت مهمی بر عهده دارند. به افراد تلقین می کنند که به آنها احترام قلبی بگذارند، وجودشان را مایه افتخار خود بدانند، و به آنها اعتماد و اطمینان داشته باشند.  |
| الهام بخش | امیدها و نویدهای زیادی می دهند، برای تاکید و توجه به برخی از امور از ایما و اشاره استفاده می کنند، به بیانی بسیار ساده از هدف ها و مقاصد بزرگ سخن می گویند. |
| به بصیرت پیروان می افزایند | موجب افزایش دانایی و بصیرت پیروان می شوند، امر به خود گرایی می کنند و برای حل مسائل برای رعایت دقت دستور می دهند.  |
| ملاحضات فردی | شخصاً به مسائل رسیدگی می کنند، به هر یک از کارکنان و زیردستان توجهی خاص می نمایند، همانند یک مربی عمل می کنند و توصیه های لازم را می نمایند. |

باس و آوولیو (2004) در تحقیقات خود دریافتند که اگرچه تمام رفتارهای رهبری تحول گرا، تعامل گرا و منفعل/ اجتنابی بر پیامدهای رهبری از قبیل تلاش مضاعف، اثرگذاری و رضایت تأثیر می گذارند، اما تأثیرات آن ها متفاوت است. باس و آوولیو بیان کردند که رفتارهای رهبری تحول گرا و تعامل گرا که با مدیریت برمبنای استثناء (فعال) دنبال می شود، بیشترین تأثیر را دارند. برعکس آن، رفتارهای رهبری منفعل / اجتنابی و بی قید و بند کم اثرگذارترین رفتارهای رهبری هستند. تأثیرات رفتارهای رهبری در شکل 2-1 نشان داده شده است.



شکل 2-1: الگوی رهبری تحول گرا

همان طور که شکل 2-1 نشان داده است، الگوی رهبری تمام عیار یک مدل سلسله مراتبی است که کارکردهای رهبری دارای یک دامنه از منفعل ، غیرمؤثر تا فعال ، تأثیرگذار می باشد. در انتهای پایینی فرایند رهبری، رفتارهای منفعل/ اجتنابی رهبری بی قید و بند و مدیریت مبتنی بر استثناء (منفعل) )غیر مؤثرترین رفتارها هستند، به این خاطر که آن ها شکل های انفعالی و واکنشی فرایند رهبری را ارائه می دهند. به طورکلی، رفتارهای رهبری منفعل/ اجتنابی به عنوان مدیریت خرد کارکنان در نظر گرفته می شود که پیامدهای منفی برای پیروان دارد، به خصوص هنگام تغییر شغل و هنگامی که آن ها نیاز به کمک فوری دارند. این گونه رهبران، هنگامی که به آن ها نیاز است غایب می باشند. آن ها پیروان خود را به حال خود گذاشته و بدون تصمیم گیری رها می کنند. آن ها هیچ گونه بازخورد و کمکی به پیروان نمی دهند. درنتیجه پیروانشان اغلب نمی دانند که آیا آن ها کار خود را به درستی انجام می دهند یا خیر.

مدیریت برمبنای استثناء(فعال) که شکل فعال تری از رهبری را ارائه می دهد می تواند در موقعیت هایی اثرگذار باشد که رهبران علاوه بر انجام درست فعالیت ها، می خواهند که اشتباهات و تحریفات خود را نیز ببینند. این سبک رهبری می تواند در موقعیت هایی مورد نیاز باشد که:

الف) کارکنان بسیار ماهر، باتجربه و آموزش دیده هستند؛

ب) رهبران باید تعداد زیادی از زیردستان را نظارت کنند؛

ج) رهبران در جستجوی ثبات در سازمان هستند.

با این وجود مدیریت برمبنای استثناء (فعال) عموماً در تغییر نیروی کار، امروزه غیر مؤثر است، به این خاطر که رشد و خلاقیت پیروان را مانع می شود. علاوه بر این، این نوع رهبری، شامل بازخورد منفی بر رفتار رهبری اصلاحی تعامل گرا می شود؛ بنابراین استفاده بیش از حد از آن ممکن است نارضایتی و استرس را در بین پیروان افزایش دهد(باس و آولیو،2004).

تمام رفتارهای رهبری تحول گرا (ملاحظات فردی، الهام، تحریک عقلانی، کاریزما) که ارائه دهنده رهبری فعال، مثبت و با عملکرد بالا است و رفتار پاداش دهنده تعامل گرا، اثرگذارترین رفتارهای رهبری هستند که تأثیرات مثبت و معناداری بر پیروان دارند. به طور کلی رفتارهای رهبری تحول گرا به این خاطر تأثیرگذارترین هستند که پیروان آن ها به رهبر اعتماد کرده و احترام می گذارند، توسط سخنان رهبر برانگیخته می شوند، تشویق به تفکر متفاوتی می شوند و نیازهای اصلی آن ها توسط رهبر شناسایی می شود، بدین منظور احتمال بیشتری دارد که تلاش مضاعف داشته باشند، رهبران خود را ثأثیرگذار درک کنند و از رهبران راضی باشند. از سوی دیگر، رفتار پاداش دهنده همراه با رهبری تعامل گرا نیز در موقعیت های بسیاری اثرگذار است به این خاطر که پاداش دادن به رفتارهای پیروان، روش مؤثری برای انگیزش دادن به پیروان، به خصوص در سازمانهای عمومی است(هوی و میشکل[[24]](#footnote-24)،2008).

فرض اصلی در الگوی رهبری تمام عیار این است که یک رهبر می تواند هم از رهبری تحول گرا و هم از رهبری تعامل گرا، به خصوص پاداش مشروط آن استفاده کند. اثرگذارترین رهبران آن هایی هستند که به طور منظم هم از رفتارهای رهبری تحولی (ملاحظات فردی، الهام، تحریک عقلانی، کاریزما) و هم از پاداش مشروط رهبری تعامل گرا، استفاده می کنند . در این مورد رهبری تحول گرا مکمل رهبری تعامل گراست. پاداش مشروط رهبری تعامل گرا نقش جهت دهنده داشته و اعتمادسازی، اطمینان بخشی و همسانی را در بین پیروان فراهم می آورد، به این خاطر، این رهبران انتظارات خود را روشن و پاداش و بازشناسی فراهم می کنند که مبنایی اساسی برای رهبری تحول گرا، در به دست آوردن سطح قابل پذیرشی از عملکرد است رهبری تحول گرا به تأثیرات پاداش دهی رهبری تعامل گرا اضافه می شود تا عملکرد پیروان را با نشان دادن استانداردهای اخلاقی بالا و رفتار اخلاقی، انگیزش دادن به پیروان، برانگیختن ایده ها برای خلاق بودن و درنظر گرفتن نیازها و دغدغه های آن ها، افزایش دهد.

به طور خلاصه اولویت رفتارها در الگوی رهبری تمام عیار از بالا به پایین افزایش می یابد؛ بنابراین رهبری اثرگذار وابسته به میزانی است که رهبران از هر رفتار استفاده می کنند. به عبارت دیگر، الگوهای مناسب رفتارها برای رهبری اثرگذار شامل مقدار ناچیزی از رفتار
بی قید و بند (آزادی مطلق) و رهبری مدیریت برمبنای استثناء (منفعل )، مقداری بیشتر رهبری مبتنی بر استثناء (فعال)، مقدار زیادی از پاداش همراه با رهبری تعامل گرا و با تأکید اصلی بر عناصر تحول گرا می باشد(هاول[[25]](#footnote-25)،1993).در طول قرن بیستم نظریه و الگو های متعددی در جهت مشخص کردن ویژگی های رهبری اثربخش شکل گرفته است. در طول بیست سال گذشته، توجه و علاقه زیادی به بررسی الگوهای جدید رهبری نشان داده شده است. بسیاری از تعاریف اولیه رهبری به نظر می رسد که روی فرآیندهای عقلایی و شناختی تأکید می کنند. به علاوه الگو های قبلی رهبری به دلیل این که از تشریح رهبری تمام عیار سبک ها و رفتارهای رهبری موجود ناتوان بوده اند مورد انتقاد قرار گرفته اند. در پاسخ به چنین انتقادهایی مفاهیم رهبری تحول گرا و تعامل گرا پدیدار شد. همان طور که سازمان ها با تحول و توسعه اقدامات سنتی مدیریت مواجه
می شوند تعیین عملکرد بالا و ویژگی های تحول گرایانه رهبران مهم و حیاتی می شود.

در این تحقیق الگوی رهبری تمام عیار برای توضیح اثربخش ترین رفتارهای رهبری استفاده شده است. این الگو توسط باس و آوولیو (2004) بر اساس نظریه رهبری تحول گرا و
تعامل گرا باس (1985) شکل گرفته است. این الگو علاوه بر این که این دو نوع رهبری را در بر می گیرد شامل سه پیامد رفتاری نیز می شود:

الف) تلاش بسیار؛

ب) رهبری اثربخش؛

ج) رضایت.

فرض اصلی این الگو این است که رهبران هنگامی اثربخش هستند که از ترکیب رفتارهای تحول گرا و تعامل گرا استفاده می کنند. (باس و آولیو،2004*)*

روابط مورد انتظار بین پیامدهاي رهبري و سبک رهبري تحول گرا بر اساس نظریه هاي موجود در قالب طرحواره 2-2 قابل ترسیم می باشد.

شکل 2-2: رابطۀ مورد انتظار بین ابعاد و پیامدها براساس نظریه هاي موجود (وب[[26]](#footnote-26)،2003)

*بخش چهارم: پیشینه تحقیق*

یکی از مراحل مهم در انجام پژوهش علمی، پزوهش ها و تحقیقات پیشین پیرامون موضوع تحقیق می باشد. در این بخش ابتدا به پیشینه پژوهش در خارج از کشور و سپس به پیشینه پژوهش در ایران پرداخته می شود.

**5-1) پیشینه پژوهش در خارج از کشور**

1. *تحقیقی تحت عنوان "* نقش واسطه­ای عدالت سازمانی در رابطه­ی میان رهبری تحول­گرا و کیفیت زندگی کاری پرستاران: یک بررسی پرسشنامه­ای بین بخشی توسط گیلت و همکاران[[27]](#footnote-27) در سال2013 *انجام گرفت*. در زیر به تفصیل به نتایج آن می پردازیم:

*پس زمینه*: اهمیت رهبری تحول­گرا برای بهزیستی پرستاران بطور رو به افزایشی تصدیق شده است. گرچه کمبود تحقیقی که به بررسی سازوکارهایی بپردازد که ممکن است روابط میان رهبری تحول­گرا و کیفیت زندگی کاری پرستاران را توضیح دهد، وجود دارد.

*اهداف*: در ابتدا، بررسی دو سازوکار روانشناختی ممکن که ارتباط میان رفتارهای رهبری تحول­گرا با کیفیت زندگی کاری پرستاران را برقرار می­سازد. ثانیاً، مطالعه­ی رابطه­ی میان کیفیت زندگی کاری پرستاران و درگیر شدن در کار آنها.

*طراحی*: طراحی مطالعه­ی بین بخشی

*زمینه*: مطالعه در 47 واحد مختلف هماتولوژی، انکولوژی و هماتولوژی/انکولوژی در فرانسه انجام شد. شرکت کنندگان پرستار و کمک پرستار بودند.

*شرکت کنندگان*: 343 پرستار، پرسشنامه را پر نمودند. پرسشنامه­ها به تمامی پرستاران شاغل در واحدها ارسال شد. 95% زن و متوسط سن 30/36 سال بود.

*روش­ها*: پرستاران خواسته شدند تا شیوه­ی رهبری تحول­گرای سرپرست خود و همینطور ادراکات خود از عدالت توزیعی و تعاملی در واحد را رتبه دهند. آنها همچنین خواسته شدند تا سطح کیفیت زندگی کاری و اشتغال (درگیری) کاری خود را ارزیابی کنند.

*نتایج*: عدالت توزیعی و عدالت تعاملی بطور کامل در رابطه­ی میان رهبری تحول­گرا و کیفیت زندگی کاری پرستاران نقش واسطه­ای و میانجی ایفا می­کند. افزون بر آن، کیفیت زندگی کاری پرستاران بطور مثبت با درگیرشدن در کار آنها مرتبط است.

*نتیجه­گیری*: رهبران تحول­گرا ممکن است به تضمین کیفیت زندگی کاری پرستاران کمک کنند که به نوبه­ی خود درگیر شدن در کار آنها را افزایش می­دهد. این روش­های رهبری از این رو هم برای کارکنان و هم سازمان سودمند است.

به عنوان بخشی از جنبش کیفیت وسیع­تر در بخش بهداشت و درمان، کیفیت زندگی کاری اعضای کارمند به عنوان جنبه­ی مهمی از عملکرد سازمان بهداشت و درمان شناخته شده است (*کول و همکاران[[28]](#footnote-28)*، 2005). طبق *برتسون و استیچلر*[[29]](#footnote-29) (2010)، QWL در سازمان­های بهداشت و درمان می­تواند منجر به خروجی­های مثبت دیگری برای هم فراهم کنندگان بهداشت و درمان و هم بیماران (مثلاً رضایت بیشتر) شود. بنابراین، مطالعات متعددی به منظور شناسایی عواملی که در QWL پرستاران نقش دارند، انجام گشته است (ببینید *وقارسیدین و همکاران[[30]](#footnote-30)*، 2011). شیوه­ی مدیریت و روابط عمومی­تر با سرپرستان به عنوان پیش­بینی کننده­های عمده­ی QWL پرستاران شناخته شده­اند (*ناکس و ایروینگ[[31]](#footnote-31)*، 1997). اگرچه مطالعات متعددی (مثل *هسو چن*[[32]](#footnote-32)، 2011؛ *نیلسن و همکاران[[33]](#footnote-33)*، 2009؛ *یانگ[[34]](#footnote-34)*، 2012) نشان داده­اند که رهبری تحول گرا بطور مثبت با نشانگرهای QWL مثل رضایت کاری و تعهد سازمانی (ببینید *بابا و جمال*[[35]](#footnote-35)، 1991) مرتبطند، تنها بررسی­های اندکی به نقش رهبری تحول­گرا در پیش­بینی QWL آنطور که توسط *الیزور و شای[[36]](#footnote-36)* (1990) تعریف گشته نگریسته­اند.

هدف مطالعه­ی جاری بررسی ارتباطات بین رهبری تحول­گرا، عدالت سازمانی، QWL و درگیرشدن در کار است.

**مدل:**

فرضیه 1: رهبری تحول­گرا بطور مثبت مرتبط با QWL پرستاران خواهد بود.

فرضیه 2: ارتباط بین رهبری تحول­گرا و QWL پرستاران بطور کامل توسط عدالت توزیعی و تعاملی تعدیل می­شود.

فرضیه 3: QWL پرستاران بطور مثبت با درگیر شدن در کار آنها مرتبط خواهد بود.

****

شکل 3. نتایج مدل سازی معادلات ساختاری

نکته 1: تمامی ضرایب استانداردسازی شدند و معنادار بودند ($p<0.05$)

نکته 2: به علت وضوح، نشانگرهای متغیرهای مکنون نشان داده نشدند.

**نتایج:**

نتایج تحقیق جاری آشکار نمود که رهبری تحول­گرا بطور مثبت با عدالت توزیعی و تعاملی مرتبط است. این نتایج با تحقیقات قبلی که نشان دادند که رهبری تحول­گرا بطور مثبت با عدالت سازمانی مرتبط بود (*چو و دانسریو*[[37]](#footnote-37)، 2010؛ *وو و همکاران[[38]](#footnote-38)*، 2007) سازگار هستند. ثانیاً یافته­های تحقیق فعلی نشان داد که عدالت توزیعی و تعاملی بطور مثبت QWL پرستاران را پیش­بینی می­کند. این یافته­ها همراستا با مطالعات گذشته هستند (مثلاً، *هپونیمی و همکاران[[39]](#footnote-39)*، 2011؛ *نادیری و تانووا[[40]](#footnote-40)*، 2009) که نشان داده­اند که عدالت سازمانی بطور مثبت مرتبط با نشانگرهای متعددی از QWL شامل بهزیستی روانشناختی، اثر مثبت و رضایت کاری هستند. ثالثاً QWL پرستاران بالاتر است زمانی که سرپرستان یک سبک رهبری تحول­گرا را انتخاب می­کنند زیرا این رفتارها، عدالت توزیعی و تعاملی را افزایش می­دهند. این نتایج در توافق با اکثر تحقیقات میدانی در طی دو دهه­ی گذشته است که نشان داده­اند که رهبری تحول­گرا با مجموعه­ای از نتایج مثبت مرتبط بوده است (مثلاً، *جاج و پیکولو*[[41]](#footnote-41)، 2004؛ *وانگ و همکاران[[42]](#footnote-42)*، 2011) در نهایت، نتایج فعلی آشکار نمود که QWL پرستاران بطور مثبتی با درگیر شدن در کار مرتبط است. با فرض اینکه درگیرشدن در کار منجر به خروجی­های مثبتی برای سازمان­ها می­شود (*دمروتی و کروپانزانو*[[43]](#footnote-43)، 2010)، بدین معنی که سازمان­ها و مدیران بایستی تلاش کنند تا QWL پرستاران را با انتخاب یک شیوه رهبری تحول­گرا و ارتقای ادراک پرستاران از عدالت سازمانی افزایش دهند.

1. *تحقیقی تحت عنوان "نقش هوش عاطفی در افزایش کیفیت زندگی کاری در مدیران مدرسه" در سال* (2012) *توسط فرانباخش[[44]](#footnote-44) انجام گرفت*

*هدف اصلی این تحقیق، مطالعه­ی هوش عاطفی و رابطه­ی آن با کیفیت زندگی کاری مدیران مدرسه بود. مطالعه­ی جاری یک تحقیق همبستگی توصیفی است. نمونه­ی مورد مطالعه شامل 139 مدیر مدرسه شهر خرم آباد بود که از روش تصادفی قشربندی شده انتخاب شدند. به منظور جمع آوری داده­های موردنیاز با در نظر گرفتن متغیرهای تحقیق، پرسشنامه کیفیت زندگی کاری و موجودی هوش عاطفی مورد استفاده قرار گرفت. داده­های جمع­آوری شده با استفاده از ضریب همبستگی پیرسون و آزمون t تک نمونه­ای با نرم افزار SPSS مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت. براساس یافته­های تحقیق، یک همبستگی مثبت میان کیفیت زندگی کاری و هوش عاطفی و زیرمقیاس­های آن با نام­های خودآگاهی، مدیریت خود، کنترل ارتباط و آگاهی اجتماعی وجود داشت. علاوه بر آن، نتایج مشخص می­کنند که کیفیت زندگی کاری مدیران بالا بود امّا در حالت هوش عاطفی، مدیران در وضعیت پائینی در قیاس با میانگین پرسشنامه قرار داشتند. افزایش هوش عاطفی قادر است که محیط کاری بهتر برای مدیران فراهم آورد و بدین دلیل عملکردشان رشد خواهد نمود.*

*نتایج نشان داد که کیفیت زندگی کاری مدیران با متوسط 92/85 بطور معناداری بالاتر از میانگین پرسشنامه (84) بود (*$t=3.45,p<0.01$*). اما میانگین هوش عاطفی مدیران 184/84 بطور معناداری پائین­تر از امتیاز پرسشنامه یعنی 99 بود.*

*نتایج همچنین نشان داد که رابطه­ی معنادار و مثبتی میان هوش عاطفی مدیران و کیفیت زندگی کاری با 99% اطمینان وجود داشت (*$r=0.579,p<0.01$*). همچنین رابطه­ی معناداری بین ابعاد هوش عاطفی با نام­های خودآگاهی (*$r=0.442,p<0.01$*)، مدیریت خود (*$r=0.403,p<0.01$*)، کنترل ارتباط (*$r=0.505,p<0.01$*) و آگاهی اجتماعی (*$r=0.552,p<0.01$*) با کیفیت زندگی کاری مدیران وجود داشت. لذا فرضیه تحقیق تأیید می­گردد.*

1. *تحقیقی تحت عنوان "* *انواعی از کیفیت زندگی کاری افراد حرفه ای شاغل در محیط آکادمیک در بنگلادش " در سال* (2013) *توسط ابوطاهر[[45]](#footnote-45) انجام گرفت*

*هدف: هدف اصلی این تحقیق، تجزیه و تحلیل مسائل کلیدی مرتبط با کیفیت زندگی کاری (QWL) بود که دارای اهمیت روزافزونی برای محققین HRD و افراد شاغل در محیط کار شده است. افزون بر آن، تفاوت­های مهمی میان افراد حرفه­ای شاغل در دانشگاه­های خصوصی و دولتی در بنگلادش در قالب QWL نیز بیان گشته­اند.*

*طراحی/روش­شناسی/رویکرد: تعداد کل 202 فرد حرفه­ای دانشگاهی به عنوان نمونه بر مبنای روش­های نمونه­گیری طبقه­ای و تصادفی انتخاب شدند. روش بررسی پرسشنامه­ای برای جمع آوری داده­های اصلی مورد استفاده قرار گرفت. ابزار بررسی سرجی و همکاران[[46]](#footnote-46) در این مطالعه انتخاب گردید. تجزیه و تحلیل تفکیکی برای تفکیک قائل شدن QWL میان افراد حرفه­ای دانشگاهی نمونه مورد مطالعه و آزمون فرضیه­ها مورد بهره برداری قرار گرفت.*

*یافته­ها: یافته­های این مطالعه نشان می­دهد که طراحی شغلی یک سازمان می­تواند دارای اثر معناداری بر عملکرد سازمانی آن و از این رو نیازی برای توجه کامل نشان دادن به کیفیت زندگی کاری باشد. علاوه بر آن، دو عامل «خلاقیت خارج از کار» و «حقوق برای کار» بطور معناداری بین افراد حرفه­ای دانشگاهی در دانشگاه­های دولتی و خصوصی در بنگلادش تمایز وجود داشت.*

*محدودیت­های تحقیق: مهمترین محدودیت این مقاله، اندازه­ی نمونه­ی نسبتاً کوچک افراد حرفه­ای دانشگاهی در بنگلادش با توجه به داده­های مرتبط با QWL است که تعمیم پذیری یافته­ها را محدود می­کند. گرچه، نویسندگان احساس می­کنند که خروجی­های این تحقیق برای سیاستگذاران و برنامه ریزان جهت تدوین راهبرد اثربخش HRD در بنگلادش و سایر کشورهای مشابه سودمند خواهد بود.*

*نوآوری: این مقاله نقش QWL در مدیریت منابع انسانی را مورد بحث قرار می­دهد که موفقیت سازمانی را معین می­کند. به منظور بهترین استفاده را از منابع انسانی بردن، رهبران سازمانی بایستی توجه بیشتری به شبکه انسانی (روابط بین شخصی)، ماهیت و محتوای شغل­های انجام شده نشان دهند.*

1. *تحقیقی تحت عنوان "* *کیفیت زندگی کاری میان کارگران کارخانه در مالزی " در سال* (2012) *توسط محمود نور و علی عبدالله[[47]](#footnote-47) انجام گرفت. این مطالعه در یکی از بزرگترین کارخانجات در شمال مالزی انجام گردید. با نرخ پاسخ 70%، همبستگی پیرسون نشان می­دهد که رضایت شغلی، درگیر شدن در کار و امنیت شغلی دارای ارتباط معناداری با کیفیت زندگی کاری هستند. این مطالعه نقشی در جریان اصلی دانش مطالعات زندگی کاری دارد چرا که موقعیت را از نقطه نظر کارگران محلی در شرکتی چندملیتی می­نگرد.*

*نتایج اشاره می­کنند که رابطه­ی معناداری بین رضایت شغلی و کیفیت زندگی کاری وجود دارد. درک احساسات کارگران برای مدیریت بسیار مهم است و به مانند اثر دومینو عمل می­کند. یک کارمند راضی تمایل بیشتری برای مشارکت بیشتر و شرکت خوب در هر برنامه­ای دارد که توسط شرکت ارائه گشته است. داشتن کیفیت زندگی کاری منجر به جامعه­ای بهتر با نوآوری و موفقیت بیشتر می­شود. شرکت مورد مطالعه از ابزارهای متعددی برای ارتقای کیفیت زندگی کاری میان کارکنانش استفاده کرده است. بعضی از فعالیت­های سازمانی تشویق شده توسط شرکت، گروه­های داوطلبانه کارکنان است که رهبری را میان کارکنان تقویت می­کند، برنامه­های امتیازی کارکنان که حس تعلق را میان کارکنان شرکت تزریق می­کند و نیز برنامه توسعه و رشد کارکنان به منظور تقویت و رشد آنها است.*

1. *تحقیقی تحت عنوان "* *تأثیر برنامه های کیفیت زندگی کاری (QWL) بر روی کیفیت زندگی (QOL) در میان کارکنان شرکت های چند ملیتی در مالزی " در سال* (2014) *توسط نارهان و همکاران[[48]](#footnote-48) انجام گرفت.*

*در این مطالعه، محققان رابطه میان برنامه­های کیفیت زندگی کاری (QWL) و کیفیت زندگی (QOL) را در میان کارکنان شرکت­های چند ملیتی در بینتولو، ساراواک، مالزی مورد بررسی قرار دادند. بعلاوه، این مطالعه عناصر برنامه­های کیفیت زندگی کاری را به عنوان عاملی دخیل در کیفیت زندگی که می­تواند بهره­وری کارکنان را تحت تأثیر قرار دهد، مورد بررسی قرار داد. شرکت کنندگان شامل 179 کارمند می­شوند، که اکنون در شرکت­های چند ملیتی در بینتولو، ساراواک مشغول به کارند. پاسخ دهندگان به صورت تصادفی انتخاب شدند و اطلاعات از طریق توزیع پرسشنامه جمع­آوری شد. آمار توصیفی نشان داد که، تعداد کارمندان زن بیشتر از کارمندان مرد بود، عمدتاً نسبتاً جوان بودند، و حدود 29 سال و کمتر داشتند، و اکثریت آنها به عنوان کارمند عمومی در شرکت­های چند ملیتی سمت داشتند. این مطالعه نشان داد که بین برنامه­های کیفیت زندگی کاری (QWL) و کیفیت زندگی (QOL) رابطه معناداری وجود دارد.*

*تأثیرگذارترین عامل بر کیفیت زندگی (QWL)، محیط کار و پس از آن ابعاد شغلی بود. همچنین نتایج نشان داد که ارتباط مثبت و معناداری بین برنامه های کیفیت زندگی کاری (QWL) و کیفیت زندگی (QOL) وجود دارد. تأثیرگذارترین عوامل؛ سلامت احساسی، رشد شخصی، ظرفیت اجتماعی و روابط میان فردی بودند. بنابراین، محققان به شرکت­های چند ملیتی، طراحی برنامه­های کیفیت زندگی کاری (QWL) عالی با تمرکز بر عناصر خدماتی خاص که کیفیت کلی زندگی (QOL) کارکنان را ارتقا می­دهند، توصیه می­کنند.*

*درنتیجه، محققان دریافتند که برنامه­های کیفیت زندگی کاری (QWL) کیفیت زندگی (QOL) کارکنان سازمان را تحت تأثیر می­گذارد. محققان با استفاده از جمعیت­های مختلف، تحقیقات کیفی، استفاده از عناصر دیگر برنامه­های QWL و QOL و همچنین بخش­های متفاوت مانند صنعت هتلداری، پیشنهاداتی برای تحقیقات آینده ارائه کردند.*

*فرضیه­های تحقیق:*

*فرضیه 1: ارتباط معنادار و مثبتی بین برنامه­های کیفیت زندگی کاری و کیفیت زندگی وجود دارد.*

*فرضیه 2: ارتباط معنادار و مثبتی بین محیط کاری و کیفیت زندگی وجود دارد*

*فرضیه 3: ارتباط معنادار و مثبتی بین جنبه­های شغلی و کیفیت زندگی وجود دارد*

*هر سه فرضیه پذیرفته شدند و نتایج بر مبنای تجزیه و تحلیل همبستگی داده­ها سوال تحقیق را مورد تأیید قرار داد که ارتباط معنادار و مثبتی بین برنامه­های کیفیت زندگی کاری و کیفیت زندگی میان کارکنان در شرکت­های چندملیتی در ساراواک مالزی وجود داشت. تمامی جنبه­های کیفیت زندگی کاری با نام­های محیط کاری و جنبه­های شغلی بطور معناداری با کیفیت زندگی همبسته بودند. نتایج توسط سیرجی و همکاران (2008) مورد تأیید قرار گرفت که برنامه­های کیفیت زندگی کاری، کیفیت زندگی کارکنان در سازمان را ارتقا دادند. اثر کیفیت زندگی کاری بر کیفیت زندگی میان کارکنان در شرکت­های چندملیتی نشان داد که کیفیت زندگی کاری اثرمعناداری بر کیفیت زندگی داشت.*

1. *تحقیقی تحت عنوان "* *اعمال کیفیت زندگی کاری در یک شرکت چند ملیتی در سیدنی، استرالیا " در سال* (2012) *توسط اپرا و همکاران[[49]](#footnote-49) انجام گرفت.*

*با لحاظ کردن نتایج این مطالعه، آشکار شد که مدیریت کوکاکولا آماتیل سیدنی، استرالیا بطور مناسبی کارکنانش را با ابزارهای لازم به منظور فراهم کردن شرایط کیفیت زندگی کاری تجهیز نمود. گرچه پارادایم غالب این تحقیق در مورد کیفیت زندگی کاری بر مبنای مفروضات تجربه­ی خود کارکنان در مورد رضایت یا عدم رضایت تعدیل شده توسط توانایی­ها، ارزش­ها و انتظارات است. از اینرو، ضروری است که شرکت بازنگری­های دوره­ای برای تأمین کیفیت زندگی کاری در محیط کاری برای تضمین وجود آن زمینه­هایی انجام دهد که نیاز دارند جهت نیل به وجود نیروی کاری کاملاً دارای انگیزه و متعهد تقویت گردند. از طریق این، مدیریت CCA می­تواند وجود نیروی کار بسیار دارای انگیزه و کارآمد را تضمین نماید که از طریق آن می­تواند محیط کاری انسانی­تر را در شرکت خلق نماید.*

1. *تحقیقی تحت عنوان "* *مطالعه بر روی کیفیت زندگی کاری پرستاران در یک بیمارستان دانشکده پزشکی در بنگلور " در سال* (2013) *توسط رامش و همکاران[[50]](#footnote-50) انجام گرفت.*

*مقدمه: کیفیت زندگی کاری (QWL) به عنوان میزانی که یک کارمند از طریق شرکت در محل کار نیازهای شخصی و کاریش برطرف می­شود در حالی که اهداف سازمان را محقق می­کند، تعریف می­گردد.*

*هدف: ارزیابی کیفیت زندگی پرستاران شاغل در کالج پزشکی بیمارستانی در بنگلور و عوامل مرتبط با آن.*

*روش­ها: تایید اخلاقی از موسسه و رضایت آگاهانه از شرکت کنندگان در مطالعه حاصل شد و پرسشنامه کیفیت زندگی برای همه پرستاران شاغل در بیمارستان اجرا شد.*

*یافته­ها: در مجموع 671 (88.5٪) پرستار در مطالعه شرکت کردند. در میان شرکت کنندگان، 452 نفر (67.7٪)نشان دادند که برای تصمیم گیری درباره مراقبت بیمار استقلال دارند، 500 نفر (74.9٪) قادر به برقراری تعادل بین کار و زندگی خانوادگی خود نبودند، 656 نفر (98.2٪) سر کار استرس داشتند، و 543 (81.3٪) نفر از پرستاران قادر به تکمیل کار خود در زمان موجود نبودند.*

*نتیجه گیری: در نظر گرفتن کیفیت زندگی کاری پرستاران برای بهبود بهره­وری و عملکرد پرستاران مهم است. یافته­های این تحقیق کیفیت زندگی کاری پائین میان پرستاران کادر به همراه دلایل آن را مورد تأکید قرار می­دهد. مدیریت درمانی بیمارستان به منظور بهبود کیفیت زندگی کاری میان پرستاران بایستی بر روی بهبود رضایت شغلی آنها، تعهد سازمانی، جو سازمانی و ویژگی­های شغلی تمرکز نماید. در عوض، احتمال بیشتری وجود دارد که آنها در موقعیت­های خود باقی بمانند و خدمات پرستاری بهتری را ارائه نمایند.*

1. *تحقیقی تحت عنوان "* *بررسی اثر کیفیت زندگی کاری (QWL) بر رفتار شهروندی سازمانی (OCB) - اشاره به مورد معلمان کالج تریسور منطقه، کرالا " در سال* (2013) *توسط ساندیا و همکاران[[51]](#footnote-51) انجام گرفت.*

*مطالعه حاضر برای کشف رابطه بین کیفیت زندگی کاری (QWL) و اثر آن بر رفتار شهروندی سازمانی انجام گرفته است. یافته­های این گزارش  مبتنی بر بررسی ادبیات درمورد ارتباط میان OCB و QWL همراه با پیمایشی در میان معلمان کالج داخل و اطراف منطقه تریسور می­باشد. براساس نتایج، این گزارش همچنین درمورد روش­ها، به منظور ارتقاء QWL در میان معلمان کالج، بینش و مشاوره ارائه می­دهد. به گفته ری کراک "کیفیت فردی در استانداردهایی که آنها برای خود تنظیم کرده­اند، منعکس می­شود .، همچنین این یک واقعیت است که کیفیت ورودی­های انسانی بزرگترین سرمایه هر سازمان است. بنابراین این مقاله کمک به جامعه دانشگاهی و اضافه کردن به حجم ادبیات موجود در ارتباط با اثر QWL بر OCB را هدف خود قرار داده است.*

*فرضیات:*

*1. ارتباط معناداری بین کیفیت زندگی کاری و رفتار شهروندی سازمانی وجود ندارد.*

*فرضیات خاص:*

*1. تفاوت معناداری بین جنسیت پاسخ دهندگان و سطوح ادراکی آنها از کیفیت زندگی کاری کلی وجود ندارد.*

*2. ارتباط معناداری بین کیفیت زندگی کاری کلی و رفتار شهروندی سازمانی بر مبنای نوع دوستی وجود ندارد.*

*3. ارتباط معناداری بین کیفیت زندگی کاری کلی و رفتار شهروندی سازمانی بر مبنای وجدان وجود ندارد.*

*تمامی فرض­های صفر رد شدند و بنا بر آزمون فرضیه­ها نتایج زیر حاصل شدند:*

*1. سطح درک شده­ی کیفیت زندگی کاری کلی میان معلمان کالج بر مبنای جنسیت آنها متفاوت است.*

*2. ارتباط معناداری بین کیفیت زندگی کاری و رفتار شهروندی سازمانی بر مبنای نوع دوستی وجود دارد.*

*3. ارتباط معناداری بین کیفیت زندگی کاری و رفتار شهروندی سازمانی بر مبنای وجدان وجود دارد.*

1. *تحقیقی تحت عنوان "* *کیفیت زندگی کاری (QWL) معلمان روستایی در چین: مطالعه موردی استان شانشی " در سال* (2014) *توسط یانگ و لو[[52]](#footnote-52) انجام گرفت.*

*عوامل کیفیت زندگی کاری(QWL) معلمان به صورت نیاز به احترام، نیازهای بقا، نیازهای امنیتی و نیازهای خود شکوفایی تعیین شده­اند. مقاله حاضر کیفیت زندگی کاری معلمان روستایی را با این پنج بعد کیفیت توام با روش­هایی از قبیل پرسشنامه، مصاحبه، مشاهده، تحقیق تجربی بر روی کیفیت زندگی کاری معلمان مناطق روستایی مدارس ابتدایی و متوسطه در استان شانشی، تجزیه و تحلیل می­کند. یافته­ها نشان می­دهد که کیفیت زندگی معلمین در مناطق روستایی مدارس ابتدایی و متوسطه در استان شانشی در سطح متوسط رو به پایین است که این امر عمدتاً در عدم توازن درآمد اقتصادی و حجم کار، اوقات فراغت زندگی، مراقبت از خانواده و چیزهایی مانند محیط فیزیکی آموزشی ضعیف، مشارکت و مدیریت دموکراتیک محدود، کمبود حقوق و مزایای مرتبط، محدود بودن شانس پیشرفت حرفه­ای و خودشناسی تجلی می­یابد.*

1. *تحقیقی تحت عنوان "***تاثیر عدالت سازمانی و امنیت شغلی بر روی اعتماد کارکنان و تعهد سازمانی** *" در سال* (2010) *توسط* **جونگ** *و همکاران* *انجام گرفت. نتایج نشان داد که* **بین عدالت سازمانی و امنیت شغلی با اعتماد کارکنان و تعهد سازمانی رابطه مثبت و معنی داری وجود دارد.**
2. *تحقیقی تحت عنوان "*عدالت سازمانی و رفتار شهروندی سازمانی در مدارس ابتدایی ترکیه *" در سال* (2009) *توسط* ایلماز و تاسدان[[53]](#footnote-53)*انجام گرفت. نتایج نشان داد* که معلمان دارای درک مثبتی از عدالت سازمانی، رفتار شهروندی سازمانی داشتند. و سابقه، جنسیت، میزان تحصیلات بر رفتار شهروندی سازمانی معلمان موثر بود. تنها سابقه بر عدالت سازمانی درک شده توسط آنها موثر بود اما عدالت سازمانی ادراک شده بر اساس جنسیت و میزان تحصیلات تغییری نکرد و همچنین بین ادراک عدالت سازمانی و رفتار شهروندی سازمانی رابطه مثبتی وجود داشت
3. *تحقیقی تحت عنوان "*عدالت سازمانی و تعهد مدیریتی در ادغام شرکتها *" در سال* (2009)کلندروا و دیلر *انجام گرفت. نتایج نشان داد* که نتایج حاصل از تحقیق نشان داد که اگرچه هر بعد انصاف به طور مثبت با تعهدات موثر در ارتباط هستند، تنها عدالت سازمانی ارتباطی رابطه منحصر به فردی با آن داشت. نتایج نشان داد ارزیابی های ابزاری و اعتماد می توانند به عنوان یک متغیر تعدیل کننده عمل کنند
4. گانایودان[[54]](#footnote-54) (2008) مطالعه ای تحت عنوان " تاثیر کیفیت زندگی کاری و تعهد سازمانی:مطالعه موردی در صنایع سریلانکا" انجام داد. در این تحقیق نشان داده شد که بین کیفیت زندگی کاری و تعهد سازمانی رابطه وجود دارد.همچنین در فرضیه دوم تحقیق نیز نشان داده شد که جو توسعه منابع انسانی رابطه بین کیفیت زندگی کاری و تعهد سازمانی را تعدیل می کند.
5. نرمالا [[55]](#footnote-55) (2010) مطالعه ای تحت عنوان " رابطه بین کیفیت زندگی کاری و تعهد سازمانی کارکنان در شرکتهای مالزی " انجام داد. روش تحقیق از نوع توصیفی – همبستگی است.ابزار پژوهش پرسشنامه کیفیت زندگی کاری والتون و تعهد سازمانی آلن و می یربوده است که بین 50 سازمان با روش نمونه گیری تصادفی ساده بین 360 نفرنمونه آماری توزیع شده است. یافته های این محقق حاکی از آن است که بین کیفیت زندگی کاری و تعهد سازمانی کارکنان شرکتهای مالزی رابطه مثبت و معناداری وجود دارد.
6. تویگ و همکاران[[56]](#footnote-56) (2007) در تحقیقی با عنوان ((رهبري تحول آفرين در سازمان های صنعتي)) بر اهميت نقش سبك رهبري تحول آفرين در بروز رفتارهاي شهروندي سازماني از جانب کارگران تاکید کردند.
7. فی چن[[57]](#footnote-57) (2006) رابطه بين رهبري تحول آفرين و تعهد سازماني و رفتار شهروندي سازماني را مورد مطالعه قرار داد كه نتيجه تحقيق بيانگر اين بود كه سبك رهبري تحول آفرين باعث ايجاد تعهد سازماني و رفتار شهروندي سازماني بالاي در اعضاي سازمان مي شود.

**5-2) پیشینه پژوهش در ایران**

1. گرمابدری ( 1389) مطالعه ای تحت عنوان " بررسی ارتباط کیفیت زندگی کاری و تعهد سازمانی کارکنان بانک صادرات شهر تهران" انجام داده است. این پژوهش از نظر هدف کاربردی و از نظر روش گرد آوری اطلاعات میدانی محسوب می شود. ابزار پژوهش پرسشنامه بوده است که بین 184 نفر نمونه آماری توزیع شده است. نتایج حاصل از مطالعه نشان داده است که ارتباط معنادار و مثبت میان مؤلفه های کیفیت زندگی کاری و تعهد سازمانی وجود دارد. تحلیل همبستگی متغیرهای تحقیق در این مطالعه نیز مشخص کرد که متغیر های رشد و امنیت ، انسجام اجتماعی ، تناسب کار و زندگی و توسعه و کاربرد قابلیت های فردی بر تعهد سازمانی کارکنان مؤثر می باشد. و از میان مؤلفه های کیفیت زندگی کاری والتون بیشترین تأثیر مربوط به یکپارچگی و انسجام اجتماعی می باشد.
2. بردبار ( 1388) مطالعه ای تحت عنوان " تأثیر مؤلفه های اصلی مدیریت کیفیت بر کیفیت زندگی کاری معلمان شهر تهران " انجام داده است. روش پژوهش توصیفی ازنوع پیمایشی است. و ابزار پژوهش پرسشنامه بوده است که بین 385 نفر نمونه آماری توزیع شده است، به نتایج زیر دست یافته است:

مؤلفه های مدیریت کیفیت فراگیر بر بهبود زندگی کاری معلمان مؤثر بوده و باعث بهبود کیفیت خدمات آموزشی آنان می گردد.

از دیدگاه معلمان ، مدیران مدارس روش و اصول مدیریت کیفیت فراگیر را به کار می برند.

از دیدگاه معلمان ، مدیران و معلمان مدارس بکارگیری روش و اصول مدیریت فراگیر را ضروری می دانند.

بین میزان تحصیلات معلمان و کیفیت زندگی کاری آنان رابطه ضعیف و معکوس وجود دارد.

بین سابقه خدمت معلمان و کیفیت زندگی کاری آنان رابطه مستقیم وجود دارد.

1. حسینی و همکاران ( 1388) مطالعه ای تحت عنوان" ارتباط بین کیفیت زندگی کاری و تعهد سازمانی کارکنان تربیت بدنی" انجام دادند. جامعه آماری کلیه کارکنان ادارات تربیت بدنی استان اصفهان (285) نفر بود. حجم نمونه با 152 نفر محاسبه شد که با استفاده از روش نمونه گیری تصادفی طبقه ای انتخاب شدند. در این پژوهش از دو پرسشنامه تعهد سازمانی مایر (1990) و پرسشنامه کیفیت زندگی کاری والتون (1973) استفاده شد ، تجزیه و تحلیل داده های این پژوهش از روش های آماری آزمون ضریب همبستگی پیرسون و ضریب رگرسیون گام به گام استفاده شد. یافته های این پژوهش حاکی از آن است که ، r مشاهده شده در سطح آلفای 05/0 همبستگی مثبت ومعنی داری بین کیفیت زندگی کاری و تعهد سازمانی کارکنان تربیت بدنی استان اصفهان وجود دارد.همچنین تحلیل رگرسیون نشان داد، تعهد عاطفی و تعهد هنجاری تحت تأثیر کیفیت زندگی کاری کارکنان تربیت بدنی استان اصفهان قرار دارد.
2. یعقوبی و همکاران ( 1387) پژوهشی تحت عنوان " ارتباط بین تعهد سازمانی و عدالت سازمانی کارکنان بیمارستان " انجام دادند. مشاهده کردند که بین تعهد سازمانی به عنوان کل و عدالت سازمانی کارکنان بیمارستان رابطه مثبت و معنی داری وجود دارد(46/0 (r = ، این محققان مشاهده کردند که میان عدالت سازمانی و تعهد هنجاری (73/0 (r = و تعهد عاطفی (62/0 (r = رابطه معنی دار و قوی وجود داشته اما بین عدالت سازمانی و تعهد مستمر این رابطه ضعیف می باشد (26/0 (r =.

**منابع و ماخذ**

1. اخوان کاظمی، بهرام (1390) ”*عدالت در اندیشه‌های سیاسی اسلام*“، قم انتشارات موسسه بوستان کتاب .
2. ازگلی مریم. )1383( . *سیر تاریخی نظریه ها و تحقیقات درباره عدالت سازمانی*. مجله مصباح، 46: 133-115.
3. افجه علی. )1380( . *مبانی فلسفی و تئوریهای رهبری و رفتار سازمانی*. تهران: انتشارات سازمان مطالعه وتدوین کتب علوم انسانی دانشگاهها.
4. الوانی، مهدی و پورعزت ، اصغر ، سیّار؛ (1390)، *بررسی رابطه عدالت و تعهدسازمانی*، فصلنامه مدیریت منابع انسانی در صنعت نفت موسسه مطالعات بین المللی انرژی؛ شماره 4، 53-42.
5. بیک زاد، جعفر و نجفی ثالث، الهام (1390). *تاثير رهبري تحول آفرين بر موفقيت استقرار شش سيگما مطالعه موردي در دانشگاه آزاد اسلامي واحد مراغه*. فصلنامه مديريت، سال هشتم، شماره 21، بهار 1390. صص 41- 54.
6. پناهی محمدرضا، ابراهیم پور عرفان.( 1387). *بررسی وجدان کاری و عوامل موثر برآن*. مجله بصیرت، 39: 133-101.
7. حسن پور، اکبر و عباسی، طیبه و نوروزی، مجتبی (1390). *بررسی نقش رهبری تحول آفرین در توانمند سازی کارکنان. پژوهش های مدیریت در ایران،* دوره 15، شماره 1 (بهار 1390). صص 159- 180.
8. چگینی گودرزوند، مهرداد و رضایی،مراد و اسدی ،منوچهر؛(1389)، *رابطه بين ادراك كاركنان از عدالت سازماني بر سرمايه اجتماعي آنان (شعب بيمه ايران استان گيلان)،* [فصلنامه پژوهش هاي مديريت منابع سازماني ، سال اول، شماره 3](http://www.magiran.com/magtoc.asp?mgID=6257&Number=3&Appendix=0&lanf=Fa)، ص32.
9. خنیفر،حسین و امیری، علی. (1389).*در گیر شدن در کار و رابطه آن با عدالت سازمانی*، مدیریت فرهنگی سازمانی ، سال هشتم، شماره بیست و یکم ،ص 177-200.
10. رابینز، استیفن*.* *رفتار سازمانی*. ترجمه ي علي پارساييان و سيد محمد اعرابي (1388). تهران. انتشارات دفتر پژوهش هاي فرهنگي. صص 685- 686.
11. رحمانی ع.) 1382). *وجدان کار در سازمان. مشهد*: انتشارات پژوهش توس.
12. رضائیان، علی، (1384). *«انتظار عدالت و عدالت در سازمان» تهران، سازمان مطالعه و تدوین علوم انسانی دانشگاهها*، چاپ دوم .
13. زین آبادی، حسن رضا (1390). *رهبري تحولي و رفتار شهروندي سازماني در مدرسه: باز آزمون و تغيير يك الگوي آزمون شده در صنعت*. نشریه مدیریت دولتی دانشكده مديريت دانشگاه تهران، دوره 3، شماره 7. صص 63- 80.
14. ساروخانی بهرام ، طالبیان امید . (1381). *وجدان کاری و عوامل موثر بر آن* . مجله جامعه شناسی ایران، 4(4): 188-162.
15. سيدجوادين، سيدرضا، محمدمهدي فراحي و غزاله طاهري عطار، ) ١٣٨٧. ( *شناخت نحو ة تأثيرگذاري ابعاد عدالت سازماني بر جنبه هاي گوناگون رضايت شغلي و سازما ني*، مجلة . مديريت بازرگاني دورة ١، شمارة ١. ص45.
16. سیدی، سید مسعود و ایزدی، احمد (1388). *بررسي رابطه سبك هاي رهبري مديران با تعهد سازماني كاركنان ستادي پليس استان فارس.* فصلنامه دانش انتظامي، سال دوازدهم، شماره اول. صص 107- 142.
17. شعبانی بهار،غلامرضا و فراهانی،ابوالفضل و باقریان فاضل ،فاطمه،(1391)، *تعیین رابطۀ بین تعارض کار خانواده و کیفیت زندگی رؤسا و نائب رؤساي هیأ تهاي ورزشی استان همدان*،پژوهش نامه مدیریت ورزشی و رفتار حرکتی، شماره15، ص ص 122-109.
18. شفع پور مطلق فرهاد. (1377). *بررسی نقش روش ارزیابی صحیح در اعتلای وجدان کاری کارکنان* . پایان نامه کارشناسی ارشد برنامه ریزی آموزشی، دانشگاه آزاد خوراسگان.
19. شیخ شبانی احمد، شكركن حسین، نيسي علی، شهني ييلاق محمد، حقيقي جواد. (1387). *بررسي روابط ساده، چندگانه و تعاملي متغيرهاي مهم محيطي، نگرشي، شخصيتي و عاطفي با رفتارهاي نابارور در محيط كار در كاركنان يك شركت صنعتي*. مجله علم تربیتی و روانشناسی، 15(1): 80-53.
20. غفوري،محمدرضا و گل پرور، محسن(1390). *بررسي رابطة مؤلفه هاي عدالت سازماني با تعهد سازماني در کارکنان شهرداري شهر اصفهان، مطالعات روان شناختي دانشكدة علوم تربيتي و روان شناسي دانشگاه الزهرا*ءسدورة ٥ ،شمارة4، ص26.
21. كاتوزيان، ناصر، (1387)، "*عدالت و حقوق بشر*" مجله حقوق و علوم سياسي شماره 3، ص14.
22. گل پرور مریم، نادی محمد. (1389). *ارزش های فرهنگی و انصاف*: عدالت سازمانی، رضایت شغلی و ترک خدمت. فصلنامه تحقیقات فرهنگی،3(9): 228-207.
23. گودرزوند چگینی، مهرداد. *رویکردی مفهومی به مدیریت تحول در سازمان* (1386). رشت. انتشارات وارسته. صص 85- 121.
24. مردانی حموله مرتضی ، حیدری هادی. (1388). *بررسی رابطه عدالت سازمانی با رفتار مدنی در کارکنان بیمارستان*. مجله اخلاق وتاریخ پزشکی، 2(2): 58-47.
25. مرامی علیرضا (۱38۸) .”*بررسی مقایسه ای مفهوم عدالت ( از دیدگاه مطهری ، شریعتی ، سید قطب)* “، انتشارات مرکز اسناد انقلاب اسلامی.
26. مهدي‌زاده اشرفي، علي و ايلكا، حسين علي،( 1389). *رابطه بين كيفيت زندگي و عملكرد كاركنان دانشگاه آزاد اسلامي واحد فيروزكوه بر اساس مدل والتون*. فصلنامه مديريت، شماره 20.
27. نعامی زهره ،شکرشکن حسین. (1385). *بررسی رابطه ساده و چندگانه عدالت سازمانی با رفتار مدنی سازمانی در کارکنان یک سازمان صنعتی در شهر اهواز*. مجله علوم تربیتی و روانشناسی3(1): 92 -79.
28. یعقوبی، مریم.(1388). *رابطه ي عدالت سازماني با رضايت شغلي وتعهد سازماني در بين كاركنان بيمارستان هاي منتخب دانشگاه علوم پزشكي اصفهان*، فصلنامه مدیریت سلامت،12(35)،ص25-32.
29. Abu Taher, Md. (2014). Variations of quality of work life of academic professionals in Bangladesh. doi:10.1108/EJTD-05-2013-0060
30. Abu Elanain H. M.(2010)*. Testing the direct and indirect relationship between organizational justice and work outcomes in a non-Western context of the UAE*. Journal of Management Development, 29(1) : 5-27.
31. Ambrose, M. L. (2009). Contemporary justice research: A new look at. familiar questions Organizational Behavior and Human Decision Processes, 89, 803–812.
32. Annika F.s.gunilla C (2007). *health- promoting Aspests of a paid Job: Findings in aqualitative Interview Study With Elderly Women in Sweden*. Health Care forWomen International 28,10: 909-929.
33. Arif, S., Ilyas, M. (2013). Quality of work-life model for teachers of private universities in Pakistan. doi:10.1108/QAE-Feb-2012-0006
34. Bahrami, A., Aslani, G., Abdollahi, B., & Torabi, N. (2013). A study on the relation between quality of work life and four career anchors among the personnel of Esfahan’s iron foundry organization. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, *83*, 208–213. doi:10.1016/j.sbspro.2013.06.041.
35. Bass, B. M., & Avolio, B. J.(2004), Transformational Leadership Development: Manual for the Multifactor Leadership Questionnaire, Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.
36. Bies, R.J & Moag, J.F, (2013). *Interactional justice: Communication criteria of fairness. In R.J.Lewicki, B.H. Sheppard & M.H. Bazerman(Eds.*), Research on negotiations in organizations 1, 43-55, Greenwich, CT: JAI Press.
37. Bohnke, P (2010), "Does Society Matter? *Life Satisfaction in the Enlarged Europe*",Social indicators research,  No 87: 189-210.
38. Burke, S., and Collins, K.M. (2001). "Gender differences in leadership styles and management skills", Women in Management Review, Vol. 16, No.5.pp 244-256.
39. Campbell, L., Finch, E. (2004*). Customer satisfaction and organizational justice*. Facilities, 22 (7/8) , 178-189.
40. Campbell, L., Finch, E. (2004). *Customer satisfaction and organizational justice*. Facilities, 22 (7/8) , 178-189.
41. Chipuer, H.M., et al (2002), "*Determinants of subjective quality of life among rural adolescents: a development perspective*", Social indicators research, No 61: 79-95.
42. cropanzano, R.and Ambrose, R. (2012)," *Procedural justice and work motivation in steers*", R. M. And Porter, L. W. (Eds) Motivation and Work Behavior,
43. Cropanzano, R., & Greenberg, J. (2006). *Progress in organizational justice: Tunneling through the maze. In C. L. Cooper., & I. T. Robertson (Eds.),* International Review of Industrial and Organizational Psychology, 12, 317-372.
44. Cropanzano, R, Prehar, C.A & Chen, P.Y, (2009*). Using social exchange theoryto distinguish procedural from interactional justice*, Group andOrganization Management, 27, 324-351.
45. Cropanzano, R & Folger, R, (2010). *Procedural justice and worker motivation. In R.M. Steers & L.W. Porter(Eds.)*, Motivation and work behavior(5th.), New York, McGraw Hill.
46. Francis L , Baling J. 2005*. Organizational injustice and psychological strain canadian* . Jornal of Beahavioural Science, 37(4): 250- 267.
47. Dulewicz, V., and Higgs, M. (2005). "Assessing leadership styles and organizational context", journal of Managerial Psychology, Vol.20, No.2, pp.105-123.
48. Duckett, H, and Macfarlane, E.(2003), Emotional Intelligence and Transformational Leadership in Retailing, Leadership & Organization Development Journal, Vol. 24, pp. 309-317.
49. Farahbakhsh, S. (2012). The role of emotional intelligence in increasing quality of work life in school principals, *Procedia - Social and Behavioral Sciences* *46*, 31–35. doi:10.1016/j.sbspro.2012.05.062
50. Farid, H., Izadi, Z., Ismail, I. A., & Alipour, F. (2014). Relationship between quality of work life and organizational commitment among lecturers in a Malaysian public research university. *The Social Science Journal*. doi:10.1016/j.soscij.2014.09.003
51. Fairclough D (2012), *Desing and Analysis of quality of Lif Studies in clinical trial*s.Chapman & Hall. London.
52. Ferrans, C (2003), *"Development of a conceptual model of quality of life*", Scholarly inquiry for nursing practice: An international journal, No 10 : 151-158.
53. Forret M, Sue Love M . 2008. *Employee justice perceptions and coworker relationships*.Journal: Leadership & Organization Development , 29(3): 248-260.
54. FritzellIa S. Gunilla R.W.Johan F. and Burstroma B (2012) ,*From macro to micro*: The health of Swedish lone mothers during changing economic and social
55. Ganesh, S., Ganesh, M.P., (2014). Effects of masculinity-femininity on quality of work life Understanding the moderating roles of gender and social support. *Gender in Management: An International Journal*, 29, 229-253.
56. Gardner, L., and Stough, C. (2002). "Examining the relationship between leadership and emotional intelligence in senior level managers", Leadership and Development journal, Vol.23, No.2, pp: 68-79.
57. Gillet, N., Fouquereau, E., Bonnaud-Antignac, A., Mokounkolo, R.& Colombat, P. (2013). The mediating role of organizational justice in the relationship between transformational leadership and nurses’ quality of work life : A cross-sectional questionnaire survey *International Journal of Nursing Studies*, *50*, 1359–1367. doi:10.1016/j.ijnurstu.2012.12.012
58. Greenberg, J. (1990). “*Organizational justice: yesterday, today, and tomorrow*, Journal of Management,16:339-432.
59. Greenberg, J. (1987). *Reactions to procedural injustice in payment distributions: Do the means justify the ends? Journal of Applied Psychology*, 72,(1), 55-61.
60. Higgs, M. (2003)."How can we make sense of leadership in the 21st century", Leadership and Organization Development Journal, Vol.24, No.5, pp271-284.
61. Hoseinzadeh A.(2006). *Organizational Justice*. Tadbir; 190: 18-23
62. Hodson, R. (2002). "Management citizenship behavior and its consequences", work and occupations, Vol .29 No.1 ،pp64-96.
63. Hoy, W. K., & Miskel, C. G.(2008), Educational Administration: Theory, Research and Practice, New York: McGraw-Hill.
64. Howell, J. M., & Avolio, B. J.(1993),Transformational Leadership, Transactional Leadership, Locus of Control and Support for Innovation: Key Predictors of Consolidated Business -Unit Performance, Journal of Applied Psychology,78, 891- 902.
65. Humphreys, J. H., and Einstein, W. O. (2003). Noting "New under the sun: transformational leadership from a historical perspective", Management Decision, vol.41, No.1, pp 85-95.
66. Karampourian, A., Hosseinabadi, R., Beiranvand, Sh., Pournia, Y., (2013). The effect of quality circles on job satisfaction and quality of work-life of staff in emergency medical services. *International Emergency Nursing*, *21*(4), 264–270. doi:10.1016/j.ienj.2012.10.002
67. Kanten, S., & Sadullah, O. (2012). An empirical research on relationship quality of work life and work engagement, *Procedia - Social and Behavioral Sciences* *62*, 360–366. doi:10.1016/j.sbspro.2012.09.057
68. Klendauer R, Deller J. 2009. *Organizational justice and managerial commitment in corporate mergers*. Journal of Managerial Psychology, 24(1): 29-45.
69. Landrum, N. E., Howell, J. P., and Paris, L. (2000). "Leadership for strategic change", Leadership & Organization Development Journal, 21(3): 150- 156.
70. Lee, Y.J (2009), "*Subjective quality of life measurement in Taipei", Building and Environment*, No 43: 1205-1215.
71. Lin, S., Chaiear, N., Khiewyoo, J., Wu, B., & Johns, N. P. (2013). Preliminary Psychometric Properties of the Chinese Version of the Work-Related Quality of Life Scale-2 in the Nursing Profession. *Safety and Health at Work*, *4*(1), 37–45. doi:10.5491/SHAW.2013.4.1.37
72. Lind, E.A & Tyler, T.R, (1988). The social Psychology of procedural justice, New York, Plenum Press.
73. Masterson, S.S, Lewis-Mcclear, K, Goldman, B.M & Taylor, S.M, (2000). *Integrating justice and social exchange: The Differing effects for fair procedures and treatment on work relationships*, Academy of Management Journal,43, 738-748.
74. Mahfuz Judeh,(2013), *Examining the Relationship between Organizational Justice, Job Security, and Organizational Citizenship Behavior in the Jordanian Banks: A Structural Equation Modeling Perspective*, Jordan Journal of Business Administration, Volume 8, No. 3, P P 581-597.
75. Marta, J. K. M., Singhapakdi, A., Lee, D., Sirgy, M. J., Koonmee, K., & Virakul, B. (2013). Perceptions about ethics institutionalization and quality of work life : Thai versus American marketing managers. *Journal of Business Research*, *66*(3), 381–389. doi:10.1016/j.jbusres.2011.08.019
76. Masterson S. 2001. *Artickle – down model of organizational justice relating employees and reactions to fourness. Journal of Applied Phychology*, 86(4): 594- 604.
77. Moons, ph., et al (2005), "*Critique on the conceptualization of quality of life: A review and    evaluation of different conceptual approaches",* International  journal of nursing studies, No 43 : 891-901.
78. Naami A.(2005). *A study between Organizational Justice and Organizational Citizenship Behaviour in Industrial organization in Ahvaz* Psychological Journal; 3(1): 79-92.
79. Nair, G. S. S. (2013). A STUDY ON THE EFFECT OF QUALITY OF WORK LIFE (QWL) ON ORGANISATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOUR (OCB) - With Special reference to College Teachers is Thrissur District , Kerala, *Integral Review-A journal of Management 6*(1), 34–46.
80. Narehan, H., Hairunnisa, M., Norfadzillah, R.A., Freziamella, L., (2014). The effect of Quality of work life (QWL) programs on Quality of Life ( QOL ) among Employees at Multinational companies in Malaysia. *Procedia - Social and Behavioral Sciences,* *112*, 24–34. doi:10.1016/j.sbspro.2014.01.1136
81. Naude, R., Kruger, S., & Saayman, M. (2013). Who to work for : A South African hotel or resort ? *International Journal of Hospitality Management*, *33*, 331–338. doi:10.1016/j.ijhm.2012.10.003 .
82. Noor, S. M., & Abdullah, M. A. (2012). Quality Work Life among Factory Workers in Malaysia, *Procedia - Social and Behavioral Sciences* *35*(December 2011), 739–745. doi:10.1016/j.sbspro.2012.02.144
83. Olorunfemi, A. O. (2013). Telecommuting to Improve Quality-of-Worklife of Women Workers in Lagos State Tertiary Institutions, *3*(2), 222–233. doi:10.5296/jse.v3i2.3410
84. Ouppara, N. S., & Sy, M. V. U. (2012). Quality of Work Life Practices in a Multinational Company in Sydney, Australia. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, *40*(032), 116–121. doi:10.1016/j.sbspro.2012.03.169
85. Ramesh, N., Nisha, C., Josephine, A. M., Thomas, S., Joseph, B., (2013). A STUDY ON QUALITY OF WORK LIFE AMONG NURSES IN A MEDICAL COLLEGE HOSPITAL IN BANGALORE, *National Journal of Community Medicine*, *4*(3).
86. Roch, S. G., Shanock, L. R. (2009). *Organizational Justice in an Exchange framework: Clarifying organizational justice sistinctions*. Journal of Management, 32 (2) , 299-322.
87. Schneider, Sherry K, George, Winnette M, Leadership & Organization Development Journal, emeraldinsight , 2011, 32, 1.
88. Sitter, Victoria . L , (2011) , “ *Communication style as a predictor of interactional justice*” , *International leadership studies conference.*
89. Samavatian H. (2008*).Perceptional Justice: How Demographic Can Predict Organizational Justice*]. The 1st Psychology Conference; May 25; Isfahan, Iran.
90. Shekh, A., Edura, W., Rashid, W., & Abdul, A. (2014). Motivations using Social Networking Sites on Quality Work Life. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, *130*, 524–531. doi:10.1016/j.sbspro.2014.04.061
91. Singh, T., & Srivastav, S. K. (2012). QWL and Organization Efficiency : A Proposed Framework, *Journal of Strategic Human Resource Management*, 1, 1-13.
92. Singhapakdi, A., Lee, D., Sirgy, M. J., & Senasu, K. (2014). The impact of incongruity between an organization ’ s CSR orientation and its employees  ' CSR orientation on employees ' quality of work life. *Journal of Business Research*. doi:10.1016/j.jbusres.2014.05.007
93. Sirisawasd, P., Chaiear, N., Johns, N. P., & Khiewyoo, J. (2014). Validation of the Thai Version of a Work-related Quality of Life Scale in the Nursing Profession. *Safety and Health at Work*, 1–6. doi:10.1016/j.shaw.2014.02.002
94. Surienty, L., Ramayah, T., Lo, M.C. & Natasha, A. (2014). Quality of Work Life and Turnover Intention : A Partial Least Square (PLS) Approach,*Soc Indic Res*, 119, 405–420. doi:10.1007/s11205-013-0486-5
95. Schalock, R.L (2004), "*Three* *decades of quality of life*", Focus on Autism and other development disabilities, No 15: 116-127.
96. Sirgy, M. J (2010), "*The Quality of Life Research Movement: Past, Present and Future*", Social Indicators Research, No 76 : 343-466.
97. Spector, P., Borman, W., and Cimino, C. (2004). "Emotional intelligence and leadership styles", Department of Psychology College of Arts and Sciences, available at Shannon Webb.
98. Talebi, B., Pakdelbonab, M., Zemestani, G., & Aghdami, N. (2012). Investigating the Relationship between the Employee ’ s Quality of Work Life (QWL) and Their Effectiveness in Banking, *European Journal of Experimental Biology*, *2*(5), 1839–1842.
99. Tavangar H, Alhani F, Vanaki Z.( 2011*). Nurses Experience of Work-Family Conflict and Performance of the Children's Rights: a Qualitative Study*. Journal of Yazd Health School, TlooeBehdasht,10(3&4):106-26.
100. Webb, K. (2003). Presidents’ Leadership Behaviors Associate with followers, Job Satisfaction Motivation toward Extra Effort and Presidential Effectiveness at Evangelical Colleges and Universities. University of North Texas Ph. D Dissertations, Available at: [www.proquest.com](http://www.proquest.com).
101. Yang, D., Lu, J. (2014). Rural Teachers ’ Quality of Work Life ( QWL ) in China : The Case of Shanxi Province, *Academic Journal of Interdisciplinary Studies*, *3*(4), 39–48. doi:10.5901/ajis.2014.v3n4p39.
102. Zhang L , Nie T, Luo Y. 2009. *Matching organizational justice with employment modes: Strategic human resource management perspective*. Journal of TechnologyManagement ,4(2): 180-187.
1. *Hodson* [↑](#footnote-ref-1)
2. *-Idealized Influence* [↑](#footnote-ref-2)
3. *-Intellectual Stimulation* [↑](#footnote-ref-3)
4. *-Inspirational Motivation* [↑](#footnote-ref-4)
5. *-Individual Consideration* [↑](#footnote-ref-5)
6. *Humphreys* [↑](#footnote-ref-6)
7. *-Transformational leadership* [↑](#footnote-ref-7)
8. *-Satisfaction* [↑](#footnote-ref-8)
9. *-organizational citizenship behavior* [↑](#footnote-ref-9)
10. *-commitment.* [↑](#footnote-ref-10)
11. *-Intention to stay* [↑](#footnote-ref-11)
12. *-Empowerment* [↑](#footnote-ref-12)
13. *Dulewicz* [↑](#footnote-ref-13)
14. *Landrum* [↑](#footnote-ref-14)
15. *Burke & Collins* [↑](#footnote-ref-15)
16. *Gardner* [↑](#footnote-ref-16)
17. *Higgs* [↑](#footnote-ref-17)
18. *Landrum* [↑](#footnote-ref-18)
19. *Burke & Collins* [↑](#footnote-ref-19)
20. *Duckett* [↑](#footnote-ref-20)
21. *Schneider and George* [↑](#footnote-ref-21)
22. *Spector* [↑](#footnote-ref-22)
23. *Bass & Avolio* [↑](#footnote-ref-23)
24. *Hoy & Miskel* [↑](#footnote-ref-24)
25. *Howell* [↑](#footnote-ref-25)
26. *Webb* [↑](#footnote-ref-26)
27. *Gillet* [↑](#footnote-ref-27)
28. *Cole et al* [↑](#footnote-ref-28)
29. *Burtson & Stichler* [↑](#footnote-ref-29)
30. *Vagharseyyedin et al* [↑](#footnote-ref-30)
31. *Knox & Irving* [↑](#footnote-ref-31)
32. *Hsu & Chen* [↑](#footnote-ref-32)
33. *Nielsen et al* [↑](#footnote-ref-33)
34. *Yang* [↑](#footnote-ref-34)
35. *Baba & Jamal* [↑](#footnote-ref-35)
36. *Elizur & Shye* [↑](#footnote-ref-36)
37. *Cho & Dansereau* [↑](#footnote-ref-37)
38. *Wu et al* [↑](#footnote-ref-38)
39. *Heponiemi et al* [↑](#footnote-ref-39)
40. *Nadiri & Tanova* [↑](#footnote-ref-40)
41. *Judge & Piccolo* [↑](#footnote-ref-41)
42. *Wang et al* [↑](#footnote-ref-42)
43. *Demerouti & Cropanzano* [↑](#footnote-ref-43)
44. *Farahbakhsh,* [↑](#footnote-ref-44)
45. *Abu Tahe,* [↑](#footnote-ref-45)
46. *Sirgy et al* [↑](#footnote-ref-46)
47. *Muhamad Noor & Adli Abdullah* [↑](#footnote-ref-47)
48. *Narehan et al* [↑](#footnote-ref-48)
49. *Ouppara et al* [↑](#footnote-ref-49)
50. *Ramesh et al* [↑](#footnote-ref-50)
51. *Sandhya et al* [↑](#footnote-ref-51)
52. *Yang and Lu* [↑](#footnote-ref-52)
53. *Yılmaz & Taşdan*  [↑](#footnote-ref-53)
54. *Gnanayudam1* [↑](#footnote-ref-54)
55. *Normala.* [↑](#footnote-ref-55)
56. *et al Twigg* [↑](#footnote-ref-56)
57. *Chen fei* [↑](#footnote-ref-57)