

## تأثیر سبک رهبری بر رفاه کارکنان (مورد مطالعه: کارکنان اداره کل آموزش و پرورش تهران)

عاطفه اسکو\*<sup>۱</sup>، نسیم پیرعلائی<sup>۲</sup>، احمدعلی یزدان پناه<sup>۳</sup>

تاریخ پذیرش: ۹۵/۰۵/۱۵

تاریخ دریافت: ۹۵/۰۲/۰۵

### چکیده

هدف از انجام پژوهش حاضر تبیین تأثیر مؤثرتر سبک رهبری تحول‌گرا بر رفاه کارکنان (کیفیت زندگی کاری، رضایت از زندگی، تعهد سازمانی و کاهش فرسودگی شغلی) نسبت به سبک رهبری تبادل‌گرا بوده است. پژوهش حاضر از نوع کاربردی و روش مورد استفاده توصیفی-پیمایشی بود. جامعه آماری پژوهش شامل ۱۴۰ نفر از کارکنان اداره کل آموزش و پرورش تهران بود که با استفاده از جدول کرجسی و مورگان تعداد ۱۰۳ نفر به عنوان نمونه با روش نمونه‌گیری تصادفی ساده انتخاب شدند. برای جمع‌آوری داده‌ها از پرسشنامه‌های سبک رهبری چندعاملی (MLQ) و کیفیت زندگی کاری، فرسودگی شغلی، تعهد سازمانی و رضایت از زندگی استفاده شده است. آزمون فرضیات با استفاده از مدل معادلات ساختاری به کمک نرم‌افزار PLS انجام شده است. نتایج الگویابی معادلات ساختاری نشان داد که مدل پیشنهادی از برازش خوبی برخوردار بوده و همه ضرایب همبستگی در سطح ۰/۰۱ معنی‌دار بوده و هر دو سبک رهبری بر رفاه کارکنان مؤثر بوده‌اند اما تأثیر سبک رهبری تحول‌گرا بیشتر بوده است و این سبک منجر به ارتقای کیفیت زندگی کاری و در نتیجه رضایت از زندگی کارکنان اداره می‌شود اما تأثیر فرسودگی شغلی و تعهد سازمانی بر رضایت از زندگی کارکنان معنی‌دار نبوده است. نتایج و پیشنهادها در حوزه سبک رهبری و رفاه کارکنان در اداره آموزش و پرورش نشان داده است که مدیران باید از سبک رهبری تحول‌گرا به منظور ارتقای رفاه کارکنان استفاده کنند.

واژه‌های کلیدی: تعهد سازمانی، فرسودگی شغلی، کیفیت زندگی، کیفیت زندگی کاری، مدل معادلات ساختاری

۱. \* کارشناسی ارشد مدیریت دولتی، دانشگاه علامه طباطبائی. z.oskoo@gmail.com

۲. کارشناسی ارشد مدیریت دولتی، دانشگاه علامه طباطبائی. pr\_nasim@yahoo.com

۳. عضو هیأت علمی گروه پژوهش‌های آماری و فناوری اطلاعات، موسسه پژوهش و برنامه‌ریزی آموزش عالی، وزارت علوم، تحقیقات و فناوری. aa.yazdanpanah@gmail.com

## مقدمه

سازمان گروهی از افرادی است که با هم به منظور رسیدن به هدف مطلوبی تشکیل می‌شود. این افراد دارای تخصص‌ها و نگرش‌ها و ویژگی‌های مختلف هستند (ابومنصور و همکاران<sup>۱</sup>، ۲۰۱۲). امروزه از جمله مسائل مهمی که در سطح محیط‌های شغلی مورد بررسی قرار می‌گیرد وجود نیروی انسانی کارآمد و خودانگیخته است لذا سازمان‌ها بایستی تلاش‌های بی‌وقفه‌ای در راستای توجه به کارکنان و نیازهای آن‌ها داشته باشند. در جامعه امروزی بهبود کیفیت زندگی کاری و کیفیت زندگی (رضایت از زندگی<sup>۲</sup>) کارکنان به صورت یکی از مهم‌ترین اهداف سازمانی و کارکنان درآمده است و این توجه ناشی از اهمیتی است که همگان برای آن قائل‌اند (صفار، ۱۳۹۱). چالش کلیدی برای مدیران، وضع اهداف سازمانی و توجه کافی به نیازهای کارکنانی است که به آن‌ها در رسیدن به چنین اهدافی کمک می‌کنند. مدیران نقش کلیدی در تأمین رفاه کارکنان دارند و باید به آنان به عنوان سرمایه انسانی نگاه کنند (ردمن و ویلکینسون ترجمه سید نقوی و ختایی، ۱۳۸۸). سبک رهبری<sup>۳</sup> ابزار مدیریتی مهمی است زیرا می‌تواند باعث ارتقای روابط مثبت با کارمند و بهبود جو سازمانی و افزایش عملکرد شود (کوزاک و یوسا<sup>۴</sup>، ۲۰۰۸). ویژگی‌ها و نگرش کارکنان ممکن است عملکرد سازمانی را ارتقا دهد. اما بسیاری از سازمان‌ها با ترک خدمت کارکنان مواجه هستند. سبک رهبری مناسب می‌تواند رضایت شغلی و رفاه کارکنان را بهبود بخشد و غیبت به خاطر بیماری و بازنشستگی به خاطر از کارافتادگی را کاهش دهد. برای مثال کوپالا و همکاران<sup>۵</sup> (۲۰۰۸) در مطالعه‌ای نشان دادند که سبک رهبری با رفاه شغلی مرتبط است. با وجود همه این موارد پژوهش بر تأثیر سبک رهبری بر کیفیت زندگی کاری و کیفیت زندگی محدود شده است. توسعه کارکنان سازمان نیازمند استفاده مدیران از روش‌های توسعه‌ای، مربی‌گری و تسهیل‌گری و کنار گذاشتن سبک‌های کنترلی است (ردمن و ویلکینسون، ترجمه سید

- 
1. Abu Mansor & et al
  2. life satisfaction
  3. leadership style
  4. Kozak & Uca
  5. Kuoppala & et al

نقوی و ختایی، ۱۳۸۸) سازمان‌های امروزی در عصر فرا صنعتی و در مواجهه با تلاطم‌های برخاسته از روندهای غیرمنتظره در عرصه‌های گوناگون سیاسی، اجتماعی، فرهنگی و فناوری با چالش‌های فزاینده‌ای روبرو هستند. چنین شرایطی سازمان‌ها را بر آن می‌دارد تا در روندی بی‌وقفه و پرشتاب در پی کسب مزیت‌های نوین راهبردی برآمده و به‌این ترتیب از رقیبان خویش پیشی بگیرند. صاحب‌نظران کسب و کار رمز دستیابی به مزیت‌های راهبردی را بیش از هر چیز برخورداری از قابلیت‌های انسانی متعهد و ممتاز برشمرده و برای نیل به آن به ابتکار عمل‌های گوناگونی روی آورده‌اند. در این راستا سبک رهبری تاکنون توانسته است به جایگاه مناسبی دست یافته و در عرصه‌های نظری و عملی، اعتبار شایانی را به دست آورد. به کمک سبک رهبری، بهتر می‌توان استعداد‌های انسانی سازمان‌ها را ارتقا بخشیده و از ظرفیت‌ها و انرژی فزاینده آن‌ها در حرکت تمام‌عیار به سمت تحقق هدف‌ها و دورنمای سازمانی بهره گرفت. از طرفی امور رفاهی و رسیدگی به وضع زندگی کارکنان و تهیه موجباتی که به بهبود وضع زندگی آن‌ها کمک کند یکی از وظایف عمده در مدیریت منابع انسانی است و بدین ترتیب، سازمان‌های مختلف باید نسبت به احتیاجاتی که کارکنان دارند در حد توان خود برنامه‌های رفاهی مختلفی را اجرا کنند. رفاه کارکنان مجموعه فعالیت‌هایی سازمان است که موجب رفع نیازهای مادی، معنوی و روان‌شناختی کارکنان می‌شود و باعث می‌گردد آن‌ها را از نظر جسمانی و روانی سالم نگه داشته شوند. افزایش رفاه کارکنان موجب بهبود نگرش‌های کاری، عملکرد سازمانی و کاهش تمایل به ترک خدمت کارکنان می‌شوند. یکی از عناصر کلیدی برای موفقیت اداره آموزش و پرورش این است که مدیران برای ایجاد انگیزه در کارکنان برای رسیدن به حداکثر پتانسیل بالقوه آن‌ها را درگیر کنند تا تغییر را بپذیرند و تصمیمات خوبی بگیرند. مدیران مؤثر به‌عنوان رهبر باید رهکردهایی فراهم کنند و کارکنان را تشویق کنند تا مالکیت وظیفه را بپذیرند (بننت<sup>۱</sup>، ۲۰۰۹) سازمان باید سبک رهبری مناسب را برای بهبود رفاه کارکنان برگزیند. سبک رهبری مناسب یک ساختار غنی برای بسیاری از متغیرهای روان‌شناختی را فراهم می‌کند. به‌عنوان مثال، سبک رهبری با

متغیرهایی همچون شخصیت (برون و رلی<sup>۱</sup>، ۲۰۰۹)، تعهد سازمانی<sup>۲</sup> (کلارک و همکاران<sup>۳</sup>، ۲۰۰۹)، هوش عاطفی<sup>۴</sup> (وربا<sup>۵</sup>، ۲۰۰۷)، یادگیری و وفق‌پذیری سازمانی (کاستیگلون<sup>۶</sup>، ۲۰۰۶)، استرس و فرسودگی شغلی<sup>۷</sup> (زوپیتیس و کنستانتی<sup>۸</sup>، ۲۰۱۰)، رضایت شغلی<sup>۹</sup> (وو<sup>۱۰</sup>، ۲۰۰۹) و عملکرد کارمند (ویگودا-گادوت<sup>۱۱</sup>، ۲۰۰۷) مرتبط است. مطالعات زیادی ارتباط سبک رهبری و تأثیر آن بر ابعاد رفاه کارکنان را مورد بررسی قرار داده‌اند (نیلسن و همکاران<sup>۱۲</sup>، ۲۰۰۸)؛ اما پژوهش‌های اندکی به بررسی رابطه سبک رهبری با رفاه (به‌عنوان مجموعه‌ای از کیفیت زندگی کاری، رضایت از زندگی، تعهد سازمانی و کاهش فرسودگی شغلی) پرداخته‌اند. لذا این پژوهش درصدد است تا تأثیر سبک رهبری بر رفاه کارکنان اداره آموزش و پرورش را مورد سنجش قرار دهد.

در این بخش به بررسی مبانی نظری سبک رهبری، رفاه کارکنان و ارتباط تئوریک سبک رهبری و رفاه کارکنان (ارتقای کیفیت زندگی، ارتقای کیفیت زندگی، کاهش فرسودگی شغلی و ارتقای تعهد سازمانی) پرداخته می‌شود.

بحث رهبری سابقه طولانی دارد و تاکنون مورد بررسی و بحث صاحب‌نظران این رشته بوده است شروع مباحث رهبری با تئوری‌های شخصیتی بوده است. این مطالعات در مورد صفات رهبران بزرگ بحث می‌کرد که در آن رهبر به وسیله صفات درونی که با آن به دنیا می‌آمد، توصیف می‌شد. بعد از تئوری‌های شخصیتی نوبت به تئوری‌های رفتاری و سپس به تئوری‌های اقتضایی می‌رسد. با این توضیح که کانون توجه نظریه‌های رفتاری بر این موضوع معطوف می‌شد که معمولاً رهبران اثربخش چه رفتارهایی را از خود بروز می‌دهند.

1. Brown & Reilly
2. organizational commitment
3. Clark & et al
4. emotional intelligence
5. Vrba
6. Castiglione
7. employee burnout
8. Zopiatis & Constanti
9. job satisfaction
10. Wu
11. Vigoda- Gadot
12. Nielsen & et al

بنابراین در نظریه‌های اقتضایی شناخت شرایط و به مقتضای آن عمل کردن رمز موفقیت رهبران شناخته می‌شد در سال‌های اخیر و در بازگشتی آگاهانه نسبت به آرای مربوط به نظریه‌های شخصیتی رهبری و در قالبی نو و تحت عناوینی چون نظریه‌های اسناد رهبری، نظریه رهبری فره‌مند، رهبری خدمتگزار، رهبری ممتاز، نظریه رهبری تبادل گرا و رهبری تحول گرا تحرك ویژه‌ای صورت گرفته است. ویژگی نظریه‌های اخیر این است که آن‌ها به دنبال لحاظ کردن عواملی هستند (ناظمی و همکاران، ۱۳۸۴). سبک رهبری در دهه ۱۹۷۰-۱۹۸۰ به‌عنوان سبک رهبری تحول گرا و تبادل گرا شناخته شد (بننت، ۲۰۰۹). برنز<sup>۱</sup> در سال ۱۹۷۸ یکی از اولین افرادی بود که سبک رهبری را با ویژگی‌های تحول گرا و تبادل گرا مطرح کرد و سپس برنارد باس<sup>۲</sup> در سال ۱۹۸۵ نظریه جدید رهبری تحول گرا را بیان کرد و در سال ۱۹۹۰ به اندازه‌گیری سبک رهبری تحول گرا در مقابل تبادل گرا پرداخت (پرسشنامه رهبری چندعاملی<sup>۳</sup>).

رهبری تحول گرا<sup>۴</sup>: فرایند تأثیرگذاری رهبران بر پیروانشان است تا آگاهی‌شان را در مورد چیزهای مهم تغییر دهند و آن‌ها را به یک راه جدید سوق دهند که خودشان و محیطشان را ببینند. فردی که پیروان را برای رسیدن به هدف مشترکی دور هم جمع می‌کند. این سبک چهار ویژگی دارد: نفوذ آرمانی، انگیزش الهام‌بخش، تحریک عقلانی، ملاحظات فردی. نفوذ آرمانی<sup>۵</sup>: رهبرانی که قدرت و تأثیر زیادی بر پیروان دارند و استانداردهای بالایی برای رفتار اخلاقی دارند و چشم‌انداز و مأموریت برای پیروان فراهم می‌کنند. بنابراین پیروان احترام زیادی برای این رهبران قائل‌اند. انگیزش الهام‌بخش<sup>۶</sup>: شامل برانگیختن و ارتقای انگیزش و رای انتظارات اولیه است.

- 
1. Burns
  2. Bass
  3. multi-factor leadership questionnaire (MLQ)
  4. transformational leadership
  5. charisma
  6. inspirational motivation

ترغیب ذهنی<sup>۱</sup>: این رهبران پیروان را برمی‌انگیزانند تا مشکلات را با راه‌های جدیدی حل کنند و درباره عقایدشان دوباره فکر کنند.

ملاحظات فردی<sup>۲</sup>: حمایت کردن و گوش دادن به نیازهای فردی کارکنان، کمک به توسعه مسیر شغلی کارکنان به‌طور فردی (لی و همکاران<sup>۳</sup>، ۲۰۱۳).

رهبری تبادل گرا<sup>۴</sup>: بر مبادله وظایف کاری و پاداش بین رهبر و پیروان تمرکز دارد (تیسن و همکاران<sup>۵</sup>، ۲۰۱۳). این سبک روابط مبتنی بر منفعت را بین مدیر و کارمند ارتقا می‌دهد و بر هر چیز و هر کس یک برچسب قیمت می‌گذارد (ویگودا-گادوت، ۲۰۰۷). ب‌اس رهبری تبادل گرا در چهار بعد تعریف کرد که عبارت‌اند از پاداش مشروط، مدیریت بر مبنای استثنا (فعال و منفعل) و رهبری بی‌قیدوبند (ناظمی و همکاران، ۱۳۸۴).

پاداش مشروط<sup>۶</sup>: رابطه بده - بستانی میان رهبر و پیروان است. نوعی مبادله که بیشتر به جنبه‌های مادی برمی‌گردد.

مدیریت بر مبنای استثنا فعال<sup>۷</sup>: توجه رهبر به خطاها و انحراف از استانداردها در سازمان مدیریت بر مبنای استثنا منفعل<sup>۸</sup>: رهبر در زمان مشکل وارد عمل می‌شود و تا مسائل حاد و وخیم نشود دست به کاری نمی‌زند (هوریتز و همکاران<sup>۹</sup>، ۲۰۰۸).

مطالعات نشان می‌دهند که رهبری تحول‌گرا عکس رهبری تبادل گرا است و رهبری تحول‌گرا رابطه مثبتی با نتایج کاری مانند رضایت شغلی (امری و بارکر<sup>۱۰</sup>، ۲۰۰۷)، عملکرد کاری و تعهد سازمانی (بارلینگ و همکاران<sup>۱۱</sup>، ۲۰۰۰)، شرایط کاری مثبت (نیلسن و همکاران<sup>۱۲</sup>، ۲۰۰۸)، رفتار شهروندی سازمانی (پدساکوف و همکاران<sup>۱۳</sup>، ۱۹۹۶) دارد.

1. intellectual stimulation
2. individualized consideration
3. Lee & et al
4. transactional leadership
5. Tyssen & et al
6. contingent reward
7. management by exception (active)
8. management by exception (passive)
9. Horwitz & et al
10. Emery & Barker
11. Barling & et al
12. Nielsen & et al
13. Podsakoff & et al

رفاه کارکنان<sup>۱</sup>: به مجموعه عملیاتی که باعث حل مشکلات کارکنان شده و نیازهای داخل و خارج سازمانی آنها (اعم از نیازهای مادی، معنوی و روانی) را حتی المقدور مرتفع می‌کند و آنها را از نظر جسمانی و روانی سالم نگه می‌دارد. (کلارک و همکاران، ۲۰۰۹)

کیفیت زندگی کاری<sup>۲</sup>: تأثیر محیط کار بر رضایت زندگی کاری، رضایت در زمینه غیر کاری و رضایت از زندگی در کل اشاره دارد (سیرجی، ۲۰۰۱). با توجه به صرف مقدار زمان و انرژی افراد در کار برای مدیران اهمیت دارد تا اطمینان یابند نیازهای اساسی و رشد کارمند به‌طور کافی از طریق منابع و شرایط سازمانی ارضا شود. از آنجاکه کار نقش خیلی مهمی در زندگی بیشتر افراد دارد این منابع و شرایط تنها بر رفاه جسمی (نیازهای اقتصادی و ایمنی) کارکنان مؤثر نیستند بلکه بر رفاه روانی و معنوی (نیازهای رشد) آنها نیز مؤثر است (برگ و همکاران<sup>۳</sup>، ۲۰۰۳). از طرفی نیازهای روانی کارکنان در سازمان با کاربرد فنون کیفیت زندگی کاری برآورده خواهد شد به‌واقع بهبود کیفیت زندگی کاری در هر سازمانی آرامش روانی و انگیزه‌های پیشرفت را در بین کارکنان تقویت می‌کند (حسینی و همکاران، ۱۳۸۸). ون دیرن دونک و همکاران<sup>۴</sup> (۲۰۰۴) سبک رهبری و تأثیر آن بر رفاه عاطفی مرتبط با شغل و رفاه روانی را بررسی کردند آنها بیان کردند که رهبری با کیفیت بالا (تحولی در برابر تبادلی) با افزایش رفاه کارکنان در ارتباط است. رابطه مستقیمی بین رهبری تحول‌گرا و رفاه کارکنان وجود دارد (گیلت و همکاران<sup>۵</sup>، ۲۰۱۳) و رفتار سرپرست بر رفاه کارکنان مؤثر است (جاوید و آفتاب فاروقی<sup>۶</sup>، ۲۰۱۳). رهبری تحول‌گرا رابطه مثبتی با مؤلفه‌های کیفیت زندگی کاری مانند رضایت کاری و تعهد سازمانی دارد (گیلت و همکاران، ۲۰۱۳). رهبران تحول‌گرا به‌عنوان افرادی مؤثرتر از رهبران تبادل‌گرا شناخته شده‌اند (ناظمی و همکاران، ۱۳۸۴)؛ بنابراین می‌توان استدلال کرد که سبک رهبری تحول‌گرا باید باعث ارتقای کیفیت زندگی کاری و کیفیت زندگی شود.

- 
1. employee well-being
  2. quality of work life
  3. Berg & et al
  4. Van Dierendonck et al
  5. Gillet et al
  6. Javeed & Aftab Farooqi

فرسودگی شغلی<sup>۱</sup>: یکی از عمده‌ترین مسائل شغلی که معمولاً به شکل واکنش در برابر فشارهای شغلی و سازمانی در میان کارکنان دیده می‌شود پدیده فرسودگی شغلی است. فرسودگی شغلی از جمله خطرات شغلی است که در سال‌های اخیر مورد توجه قرار گرفته است. این پدیده یکی از موضوعات مهم در مدیریت منابع انسانی است. مزلاج و همکارانش<sup>۲</sup> فرسودگی شغلی را به‌عنوان یک سندرم شامل ابعاد خستگی عاطفی، مسخ شخصیت و عدم احساس کفایت شخصی (شن و هونگ<sup>۳</sup>، ۲۰۱۲) همراه با اثرات زیان‌بار هم برای فرد و هم برای سازمان تعریف کردند.

خستگی عاطفی<sup>۴</sup>: عامل اصلی فرسودگی است و آشکارترین درجه نشانه‌های فرسودگی است. این بعد از فرسودگی شغلی دلالت بر پاسخ اساسی به استرس است. خستگی عاطفی موجب می‌شود تا کارگران به لحاظ هیجانی و شناختی از کارشان فاصله بگیرند و احتمالاً این راهی برای مقابله با فشارهای کاری است.

مسخ شخصیت<sup>۵</sup>: مسخ شخصیت به پاسخ‌های غیراحساسی، نامربوط و خشن نسبت به مراجعین و همکاران و غیره با سندرم فرسودگی احساسات منفی و نگرش‌های منفی همراه با سرزنش دیگران اطلاق می‌شود.

عدم احساس کفایت (موفقیت) شخصی: موفقیت فردی به احساس کفایت و پیشرفت موفقیت‌آمیز در کار با افراد اطلاق می‌شود. افرادی که دچار کاهش موفقیت فردی می‌شوند از تلاش‌های حرفه‌ای خود برداشت‌های منفی دارند و احساس می‌کنند که در شغل خودشان پیشرفتی ندارند و در کار و تلاش و حرفه خویش نتایج مثبت به همراه ندارند. فرسودگی شغلی موجب تباهی در کیفیت خدماتی می‌گردد که به‌وسیله کارکنان ارائه می‌شود. علاوه بر این، فرسودگی شغلی با نگرانی‌های شخصی مثل خستگی جسمی، بی‌خوابی، افزایش مصرف دارو و الکل و بروز مشکلات خانوادگی همبستگی دارد و با

- 
1. Employee burnout
  2. Maslach et al
  3. Shen & Huang
  4. emotional exhaustion
  5. depersonalization



افزایش میزان کیفیت زندگی کاری کارکنان، فرسودگی شغلی آنان کاهش می‌یابد (پرداختچی و همکاران، ۱۳۸۸) و می‌تواند عاملی برای غیبت، تضعیف روحیه و عدم مسئولیت‌پذیری گردد (مزلاچ، ۱۹۸۱).

تعهد سازمانی: پورتر و استیرز، تعهد را به‌عنوان شدت پذیرش هویت فرد توسط سازمان و میزان درگیری، مشارکت و همکاری او با سازمان متبوعش تعریف کرده‌اند (قربانی و همکاران، ۱۳۹۱). نگرش یا جهت‌گیری نسبت به سازمان که هویت فرد را با سازمان مرتبط می‌کند (گاتام و همکاران<sup>۱</sup>، ۲۰۰۴). تعهد سازمانی سه عامل را شامل می‌شود: اعتقاد به اهداف و ارزش‌های سازمان، تمایل به تلاش قابل‌ملاحظه به خاطر سازمان، آرزو و خواست قوی و عمیق برای ادامه عضویت با سازمان. کیفیت زندگی کاری کارکنان در تعهد سازمانی آنان مؤثر است و افزایش آن باعث افزایش تعهد کارکنان نسبت به سازمان می‌شود (قصری و همکاران، ۱۳۸۹، حسینی و همکاران، ۱۳۸۸). در سازمان‌هایی که به کیفیت زندگی کاری کارکنان خود توجه دارند با کارکنان با احترام رفتار می‌شود به آنان فرصت بیان اندیشه‌هایشان داده می‌شود و در تصمیم‌گیری‌ها بیشتر دخالت داده می‌شوند که این موجب رضایت شغلی، کاهش غیبت و ترک خدمت کارکنان خواهد شد (قصری و همکاران، ۱۳۸۹) برنامه‌های کیفیت زندگی کاری تمایل به ارتقای تعهد کارکنان به سازمان و افزایش بهره‌وری کارکنان دارند (نادلر و لولر<sup>۲</sup>، ۱۹۸۳) اگر مدیران برای ارضای نیازهای اساسی و رشد کارکنان تلاش کنند احتمالاً محیط کار یک محل مطلوب برای کار می‌شود و کسانی که از کار راضی هستند به چنین جایی متعهد خواهند شد و تمایل کمتری به ترک دارند. بنابراین سازمانی که به کیفیت زندگی کاری کارکنان خود توجه دارد از مزایای داشتن نیروی کار متعهدتر برخوردار خواهد و تعهد بیشتر نیروی کار یعنی بهره‌وری بیشتر نیروی کار (مهداد و همکاران، ۱۳۹۰).

---

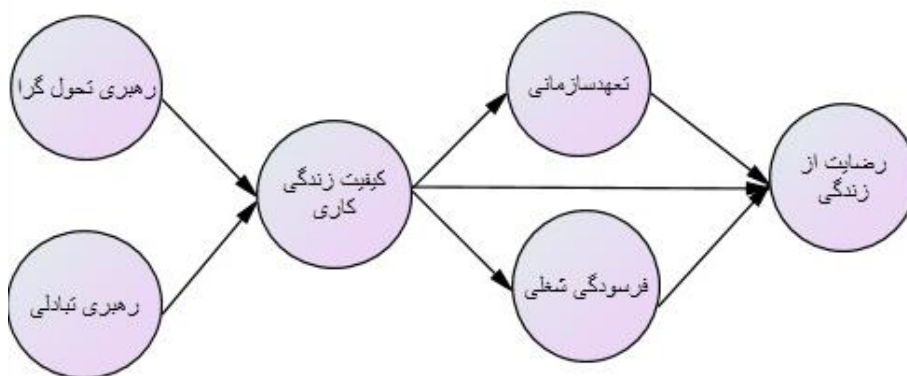
1. Gautam & et al  
2. Nadler & Lawler

کیفیت زندگی<sup>۱</sup>: کیفیت زندگی یک عنوان خیلی مناسب است که غالباً در مکالمات روزانه استفاده می‌شود اما در واقع پیچیدگی بالایی دارد (لپیچ<sup>۲</sup>، ۲۰۰۹). کیفیت زندگی یک فرد به‌طور سنتی به‌عنوان ادراک فرد از کیفیت کل زندگی و نشانه رفاه ذهنی (شن و هونگ، ۲۰۱۲)؛ و رضایت از کل زندگی تعریف می‌شود. دانشمندان علوم اجتماعی کیفیت زندگی را به‌عنوان رفاه ذهنی یا رضایت از زندگی در نظر گرفته‌اند. رضایت از زندگی، ارزیابی فردی از زندگی در شرایط مثبت است (چاپری و همکاران<sup>۳</sup>، ۲۰۱۲). نگرش فرد، ارزیابی عمومی نسبت به کلیت زندگی خود و یا برخی از جنبه‌های زندگی همچون زندگی خانوادگی، شغلی و تجربه آموزشی است (سلیمی و همکاران، ۱۳۸۹). رضایت از زندگی به‌عنوان یک قضاوت آگاهانه از میزان رضایتی که فرد از زندگی خود دارد تعریف شده است (یوسفی و همکاران، ۱۳۹۱). چان و ویت<sup>۴</sup> (۲۰۰۷) کیفیت زندگی کاری را بر اساس چگونگی ارضای هشت نیاز اساسی کارمند از طریق زندگی کاری مطالعه کردند و نیز نشان دادند چگونه ارضای هر نیاز فردی در زندگی کاری‌شان بر رضایت شغلی، تعهد عاطفی، تمایل به گردش شغلی، رضایت از زندگی و احساس رفاه عمومی تأثیر می‌گذارد. کیفیت زندگی کاری یک عامل مهم در رضایت از زندگی کاری است و نیز رضایت از زندگی کاری نقش مهمی در رضایت از زندگی دارد. بین مؤلفه‌های کیفیت زندگی کاری و رضایت از زندگی کارکنان رابطه معنی‌داری وجود دارد و هر چه زندگی کاری از کیفیت بالاتری برخوردار باشد رضایت از زندگی بیشتر خواهد بود (ترابی و همکاران، ۱۳۹۱).

در همین راستا برخی پژوهشگران نشان دادند که فشار روانی، افسردگی و اضطراب عوارض قابل‌توجهی بر رضایت از زندگی دارد (دینر<sup>۵</sup>، ۱۹۸۴). آن‌ها نشان دادند که فرسودگی شغلی نقش منفی در رضایت از زندگی دارد (امینی و همکاران، ۱۳۹۱، شن و هونگ، ۲۰۱۲).

- 
1. quality of life
  2. Lepage
  3. Capri & et al
  4. Chan & Wyatt
  5. Diener

عامل دیگر مؤثر بر رضایت از زندگی، تعهد سازمانی است. بیشتر پژوهش‌های در حوزه روان‌شناسی سازمانی نشان داد که وفاداری و تعهد سازمانی در رضایت از زندگی کارمند نقش دارد. سیرجی و همکاران (۲۰۰۱) نشان دادند که تعهد و وفاداری سازمانی نقش مثبت و قابل توجهی در رضایت از زندگی دارد و کارکنانی که در کارشان درگیرتر هستند احتمالاً احساس تعهد بیشتری با کارفرمایانشان دارند.



شکل ۱. مدل مفهومی پژوهش

پژوهش حاضر در صدد بررسی فرضیه‌های زیر است:

- ۱- سبک رهبری تحول‌گرا بر کیفیت زندگی کارکنان اداره آموزش و پرورش تأثیر دارد.
- ۲- سبک رهبری تبادلگی بر کیفیت زندگی کارکنان اداره آموزش و پرورش تأثیر ندارد.
- ۳- کیفیت زندگی کاری کارکنان اداره آموزش و پرورش بر فرسودگی شغلی آنها تأثیر دارد.
- ۴- کیفیت زندگی کارکنان اداره آموزش و پرورش بر تعهد سازمانی آنها تأثیر دارد.
- ۵- کیفیت زندگی کاری کارکنان اداره آموزش و پرورش بر رضایت از زندگی آنها تأثیر دارد.
- ۶- فرسودگی شغلی کارکنان اداره آموزش و پرورش بر رضایت از زندگی آنها تأثیر دارد.
- ۷- تعهد سازمانی کارکنان اداره آموزش و پرورش بر رضایت از زندگی آنها تأثیر دارد.

## روش پژوهش

روش مورد استفاده در این پژوهش برحسب هدف از نوع کاربردی و از نظر گردآوری داده‌ها توصیفی- علی است. همچنین بر مبنای نوع داده‌های گردآوری شده از نوع کمی است که در این راستا پرسشنامه‌هایی برای دریافت نظرات کارکنان شاغل اداره کل آموزش و پرورش تهران توزیع شده و نتایج درج گردیده است. از آنجایی که در این پژوهش یک رابطه علت و معلولی بررسی می‌شود، روش پژوهش از نظر رابطه بین متغیرها از نوع علی است که برای بررسی همه‌جانبه مدل مفهومی پژوهش از مدل معادلات ساختاری استفاده شده است. مدل معادلات ساختاری از دو بخش مدل اندازه‌گیری<sup>۱</sup> و مدل ساختاری<sup>۲</sup> تشکیل شده است. متغیرهای مدل در دو دسته متغیرهای پنهان<sup>۳</sup> و آشکار<sup>۴</sup> تقسیم‌بندی می‌شوند که سبک رهبری (تحول‌گرا و تبادل‌گرا)، کیفیت زندگی کاری، تعهد سازمانی، فرسودگی شغلی و رضایت از زندگی متغیر پنهان و ابعاد و شاخص‌های آن‌ها متغیرهای آشکار به حساب می‌آیند. جامعه آماری پژوهش شامل ۱۴۰ نفر از کارکنان اداره است که با استفاده از جدول کرجسی و مورگان تعداد ۱۰۳ نفر به‌عنوان نمونه با روش نمونه‌گیری تصادفی ساده انتخاب شده‌اند.

به‌منظور ارزیابی سبک رهبری مدیران از پرسشنامه سبک رهبری چندعاملی توسط باس و آولیو<sup>۵</sup> (۲۰۰۵) استفاده شده است. این پرسشنامه دارای ۳۲ گویه (سؤال) است که به ترتیب ۲۰ سؤال در قالب ۴ بعد نفوذ آرمانی، انگیزش الهام‌بخش، تحریک عقلانی، ملاحظات فردی، رهبری تحول‌گرا و ۱۲ سؤال در قالب ۴ بعد پاداش مشروط، مدیریت بر مبنای استثنا (فعال و منفعل) و رهبری بی‌قیدوبند رهبری تبادل‌گرا را می‌سنجد.

برای بررسی کیفیت زندگی کاری کارکنان از پرسشنامه ۱۶ گویه‌ای سرجی<sup>۶</sup> و همکاران (۲۰۰۱) که شامل هفت بعد رضایت از نیازهای امنیت و سلامت، رضایت از نیازهای اقتصادی

- 
1. measurement model
  2. structural model
  3. latent variables
  4. observed variables
  5. Bass & Avolio
  6. Sirgy

و خانواده، رضایت از نیازهای اجتماعی، رضایت از نیازهای کرامت<sup>۱</sup>، رضایت از نیازهای شکوفایی<sup>۲</sup>، رضایت از نیازهای دانشی و رضایت از نیازهای زیباشناسی<sup>۳</sup> بود، استفاده شد. در ارزیابی فرسودگی شغلی از پرسشنامه مزلیج و جکسون<sup>۴</sup> (۱۹۸۱) استفاده شده است که این پرسشنامه سه بعد فرسودگی عاطفی، زوال شخصیت<sup>۵</sup> کمال فردی<sup>۶</sup> را در قالب ۲۲ سؤال می‌سنجد.

در بررسی تعهد سازمانی از پرسشنامه ۱۵ گویه‌ای ماودی<sup>۷</sup> (۱۹۷۹) و در بررسی رضایت از زندگی از پرسشنامه ۱۵ گویه‌ای سرچی (۲۰۰۱) استفاده شده است. برای نمره‌گذاری تمامی سؤالات پرسشنامه‌های از مقیاس پنج گزینه‌ای لیکرت استفاده شده است.

به منظور اندازه‌گیری پایایی، یک نمونه اولیه شامل ۲۵ پرسشنامه از هر کدام از پرسشنامه‌ها پیش‌آزمون گردید و سپس با استفاده از داده‌های به‌دست آمده از این پرسشنامه‌ها و به کمک نرم‌افزار آماری PLS میزان پایایی محاسبه گردید. در روش PLS پایایی شاخص<sup>۸</sup> به این منظور، استفاده می‌گردد (ریوارد و هاف<sup>۹</sup>، ۱۹۸۸). پایایی شاخص نیز با سنجش بارهای عاملی از طریق محاسبه مقدار همبستگی شاخص‌های یک سازه با آن سازه محاسبه می‌شود که اگر این مقدار برابر و یا بیشتر از ۰/۴ شود مؤید این مطلب است که پایایی در مورد آن مدل اندازه‌گیری قابل قبول است (هالند<sup>۱۰</sup>، ۱۹۹۹). در پژوهش حاضر نتایج مربوط به پایایی شاخص نشان داد که تمامی سؤالات دارای بار عاملی بالای ۰/۴ هستند.

روایی پرسشنامه از طریق دو معیار روایی همگرا و واگرا که مختص مدل‌سازی معادلات ساختاری است، بررسی گشت. در قسمت روایی همگرا از معیار AVE (میانگین واریانس استخراج شده) استفاده شد که نتایج این معیار برای متغیرهای پژوهش در جدول ۲ نشان داده

- 
1. esteem
  2. actualization
  3. esthetics
  4. Maslach & Jackson
  5. depersonalization.
  6. personal accomplishment
  7. Mowday
  8. item reliability
  9. Rivard & Huff
  10. Hlland

شده است. مقدار ملاک برای سطح قبولی AVE، ۰/۵ است (هالند، ۱۹۹۹). همان گونه که جدول ۲ نشان می‌دهد تمامی مقادیر AVE مربوط به سازه‌ها از مقدار ۰/۵ بیشتر است و این مطلب مؤید این است که روایی همگرای پرسشنامه حاضر در حد قابل قبول است.

جدول ۱. نتایج میانگین واریانس استخراج شده سازه‌های پژوهش

سازه‌های پژوهش	AVE	سازه‌های پژوهش	AVE
اقتصادی و خانواده	۰/۶۱	رضایت از زندگی	۰/۷۳
امنیت و سلامت	۰/۷۹	تعهد سازمانی	۰/۷۲
رهبری بی‌قیدوبند	۰/۶۱	کمال فردی	۰/۶۶
مدیریت بر مبنای استثنا منفعل	۰/۶۳	زوال شخصیت	۰/۷۳
مدیریت بر مبنای استثنا فعال	۰/۷۰	فروودگی عاطفی	۰/۶۲
پاداش مشروط	۰/۷۱	نیازهای زیباشناسی	۰/۶۴
ملاحظات فردی	۰/۶۶	نیازهای دانشی	۰/۷۱
تحریک عقلانی	۰/۶۱	نیازهای شکوفایی	۰/۷۰
انگیزش الهام‌بخش	۰/۷۹	نیازهای کرامت	۰/۶۲
نفوذ آرمانی	۰/۶۷	نیازهای اجتماعی	۰/۵۳

در قسمت روایی واگرا، میزان تفاوت بین شاخص‌های یک سازه با شاخص‌های سازه‌های دیگر در مدل مقایسه می‌شود. این کار از طریق مقایسه جذر AVE هر سازه با مقادیر ضرایب همبستگی بین سازه‌ها محاسبه می‌گردد. برای این کار یک ماتریس باید تشکیل داد که مقادیر قطر اصلی ماتریس جذر ضرایب AVE هر سازه است و مقادیر پایین و بالای قطر اصلی، ضرایب همبستگی بین هر سازه با سازه‌های دیگر است. ماتریس سنجش روایی واگرای این پژوهش نشان داد که مقدار جذر AVE تمامی سازه‌ها از مقدار همبستگی میان آن بیشتر است که این امر روایی واگرای مناسب و برازش خوب مدل‌های اندازه‌گیری را نشان می‌دهد.

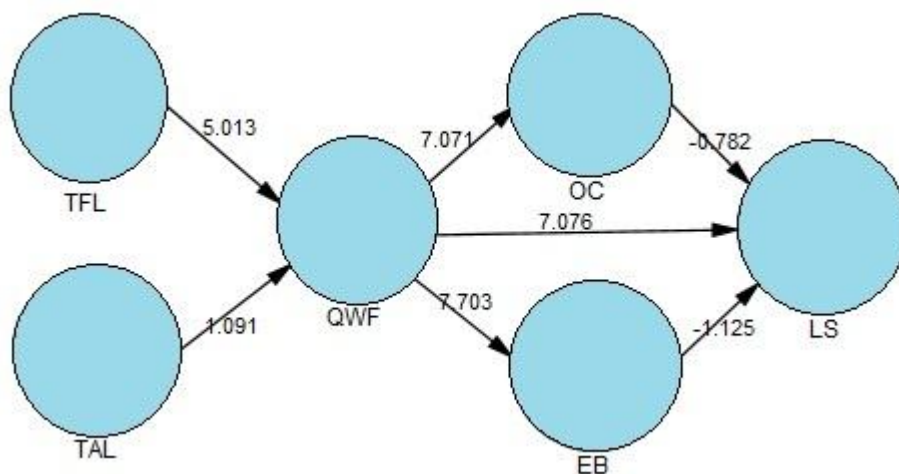
### یافته‌ها

مدل معادلات ساختاری روابط علی میان متغیرهای پژوهش را نشان می‌دهد. در مرحله الگویابی معادله ساختاری، ماتریس همبستگی و میانگین و انحراف معیار بین متغیرها در جدول ۲ محاسبه شده است.

جدول ۲. شاخص‌های توصیفی (میانگین، انحراف معیار)؛ و همبستگی بین متغیرهای پژوهش

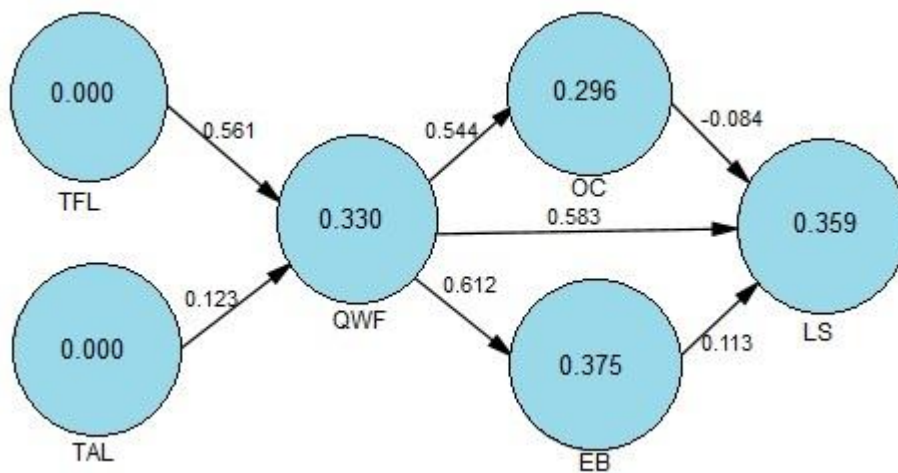
متغیرهای پژوهش	M	SD	۱	۲	۳	۴	۵	۶
۱. رهبری تبادل گرا	۱۸/۴۸	۳/۶۵	۱					
۲. رهبری تحول گرا	۲۴/۱۲	۵/۶۱	۰/۷۴	۱				
۳. کیفیت زندگی کاری	۳۲	۷/۷۰	۰/۵۴	۰/۶۵	۱			
۴. فرسودگی شغلی	۲۶/۰۹	۳/۶۱	۰/۴۲	۰/۴۵	۰/۶۱	۱		
۵. تعهد سازمانی	۲۱/۰۲	۵/۱۹	۰/۵۴	۰/۵۵	۰/۶۷	۰/۵۱	۱	
۶. رضایت از زندگی	۱۶/۰۸	۴/۶۸	۰/۳۹	۰/۳۷	۰/۶۳	۰/۴۴	۰/۳۹	۱

نتایج نشان می‌دهد که تمام ضرایب همبستگی در سطح ۰/۰۱ معنی‌دار است و همه متغیرها در این سطح با هم رابطه معنی‌دار دارند. در مرحله بعد الگوی نظری پژوهش برآزش داده شده است. شکل ۲ ضرایب معنی‌داری مدل و شکل ۳ ضرایب استاندارد شده بارهای عاملی را نشان می‌دهد.



شکل ۲. مقادیر معنی‌داری مدل پژوهش

با توجه به شکل ۲ می‌توان نتیجه گرفت که ضرایب معنی‌داری مسیرهای رهبری تبادلی و کیفیت زندگی کاری، تعهد سازمانی و رضایت از زندگی و فرسودگی شغلی و رضایت از زندگی از ۱/۹۶ کمتر است که حاکی از معنی‌دار نبودن تأثیر این متغیرها بر هم است اما ضرایب معنی‌داری سایر مسیرها از ۱/۹۶ بیشتر است که نشان می‌دهد در سطح اطمینان ۹۵٪ این متغیرها بر هم تأثیر معنی‌داری داشته‌اند.



شکل ۳. ضرایب استاندارد شده بارهای عاملی

شکل ۳ نشان می‌دهد که چه مقدار از تأثیر متغیرهای وابسته از طریق متغیر مستقل تبیین می‌شود. ۵۶٪ از تغییرات کیفیت زندگی کاری از طریق رهبری تحول‌گرا تبیین می‌شود. ۵۴٪ از تغییرات تعهد سازمانی و ۶۱٪ از تغییرات فرسودگی شغلی و ۵۸٪ از تغییرات رضایت از زندگی از طریق کیفیت زندگی کاری تبیین می‌شود.

جدول ۳ نتایج آزمون فرضیه‌ها را نشان می‌دهد. اکنون با استفاده از تجزیه و تحلیل‌های انجام گرفته و نتایج به دست آمده مطابق با جدول بالا فرضیه‌ها مورد آزمون قرار گرفته و نتایج زیر حاصل گردید:



جدول ۳. ضرایب استاندارد و مقدار t و معنی داری فرضیه‌های پژوهش

فرضیه (مسیر)	ضریب استاندارد	مقدار t	سطح معنی داری
رهبری تحول‌گرا- کیفیت زندگی کاری	۰/۵۶۱	۵/۰۱۳	۰/۰۱
رهبری تبادل‌گرا- کیفیت زندگی کاری	۰/۱۲۳	۱/۰۹۱	-
کیفیت زندگی کاری-فرسودگی شغلی	۰/۶۱۲	۷/۷۰۳	۰/۰۱
کیفیت زندگی - تعهد سازمانی	۰/۵۴۴	۷/۰۷۱	۰/۰۱
کیفیت زندگی کاری-رضایت از زندگی	۰/۵۸۳	۷/۰۷۶	۰/۰۱
فرسودگی شغلی-رضایت از زندگی	۰/۱۱۳	-۱/۱۲۵	-
تعهد سازمانی-رضایت از زندگی	-۰/۰۸۴	-۰/۷۸۲	-

فرضیه اول پژوهش که تأثیر سبک رهبری تحول‌گرا بر کیفیت زندگی کاری کارکنان است در سطح ۰/۰۱ معنی دار است ضریب استاندارد ۰/۵۶ و مقدار t به دست آمده برای این ضریب ۵/۰۱ است در نتیجه فرضیه اول در سطح اطمینان ۰/۹۹ تأیید شده است.

فرضیه دوم که تأثیر سبک رهبری تبادل‌گرا بر کیفیت زندگی کاری کارکنان است در سطح ۰/۰۱ معنی دار نیست ضریب استاندارد ۰/۵۶ و مقدار t به دست آمده برای این ضریب ۱/۰۹ است در نتیجه فرضیه دوم در سطح اطمینان ۰/۹۹ تأیید نشده است.

فرضیه سوم که تأثیر کیفیت زندگی کاری بر فرسودگی شغلی کارکنان است در سطح ۰/۰۱ معنی دار است ضریب استاندارد ۰/۵۶ و مقدار t به دست آمده برای این ضریب ۷/۷ است در نتیجه فرضیه سوم در سطح اطمینان ۰/۹۹ تأیید شده است.

فرضیه چهارم که تأثیر کیفیت زندگی کاری کارکنان بر تعهد سازمانی آنها است در سطح ۰/۰۱ معنی دار است ضریب استاندارد ۰/۵۶ و مقدار t به دست آمده برای این ضریب ۷/۰۷ است در نتیجه فرضیه چهارم در سطح اطمینان ۰/۹۹ تأیید شده است.

فرضیه پنجم که تأثیر کیفیت زندگی کاری کارکنان بر رضایت از زندگی آنها است در سطح ۰/۰۱ معنی دار است ضریب استاندارد ۰/۵۶ و مقدار t به دست آمده برای این ضریب ۷/۰۷ است در نتیجه فرضیه پنجم در سطح اطمینان ۰/۹۹ تأیید شده است.

فرضیه ششم که تأثیر فرسودگی شغلی کارکنان بر رضایت از زندگی آنها است در سطح ۰/۰۱ معنی‌دار نیست. ضریب استاندارد ۰/۵۶ و مقدار  $t$  به‌دست آمده برای این ضریب ۱/۱۲- است در نتیجه فرضیه ششم در سطح اطمینان ۰/۹۹ تأیید نشده است. فرضیه هفتم که تأثیر تعهد سازمانی کارکنان بر رضایت از زندگی آنها است در سطح ۰/۰۱ معنی‌دار نیست ضریب استاندارد ۰/۵۶ و مقدار  $t$  به‌دست آمده برای این ضریب ۰/۷۸- است در نتیجه فرضیه هفتم در سطح اطمینان ۰/۹۹ تأیید نشده است.

### بحث و نتیجه‌گیری

در این پژوهش متغیر سبک رهبری بر کیفیت زندگی کاری، فرسودگی شغلی و تعهد سازمانی به‌طور مستقل یا به‌طور گسترده مورد بررسی قرار گرفته است. پژوهش به تأثیر سبک رهبری بر فرسودگی شغلی، تعهد سازمانی و کیفیت زندگی کاری و کیفیت زندگی کارکنان اداره آموزش و پرورش محدود شده است. این مطالعه تلاش اولیه برای درک و آزمون فرضیه‌های تأثیرات سبک‌های رهبری تحول و تبادل بر کیفیت زندگی یا رضایت از زندگی کارکنان اداره آموزش و پرورش بوده است. فرض مدلی این بود که تأثیر سبک رهبری بر کیفیت زندگی کارکنان با واسطه و در درجه نخست با میانجی‌گری کیفیت زندگی کاری و تعهد سازمانی و فرسودگی شغلی است. نتایج نشان داده است که مدل میانجی‌گری پژوهش به‌جز فرضیه ۲ و ۶ و ۷ از بقیه فرضیه‌ها حمایت کرده است.

فرضیه اول که تأثیر سبک رهبری تحول بر کیفیت زندگی کاری کارکنان بود تأیید شده است. رهبری تحولی تأثیر مثبت چشمگیری بر کیفیت زندگی کاری کارکنان دارد. یافته‌ها نشان می‌دهد که این سبک رهبری باید کیفیت زندگی کارکنان را ارتقا دهد (کوپالا و همکاران، ۲۰۰۸) همان‌طور که رفتار رهبر تحول‌گرا به احتمال زیاد اثربخشی و بهره‌وری کارکنان اداره را افزایش می‌دهد و کارکنان احساس بهتر و مثبت‌تری نسبت به کیفیت زندگی کاری و کیفیت زندگی خود خواهند داشت. یافته‌ها نشان می‌دهد که سبک رهبری تحول به‌طور خاص دارای اثر پیش‌بینی قابل توجهی بر ادراک کارکنان از کیفیت زندگی

کاری‌شان دارد. ارضای نیازهای مرتبط با رفتار مدیر به طور مثبت باعث ارتقای کیفیت زندگی کاری می‌شود.

فرضیه دوم که تأثیر سبک رهبری تبادل بر کیفیت زندگی کاری بود تأیید نشد. ماهیت مردم‌گرای اداره آموزش و پرورش و انتخاب کارکنان این اداره به عنوان واحد تجزیه و تحلیل ممکن است رهبری تبادل را تبدیل به یک مسئله کند زیرا این سبک به طور ذاتی با ایجاد شرایط کاری خوب خیلی زیاد رابطه ندارد و نمی‌تواند رابطه خود با کیفیت زندگی کاری را توضیح دهد.

فرضیه سوم که تأثیر کیفیت زندگی کاری بر فرسودگی شغلی بود تأیید شد. همان‌طور که بیان شد فرسودگی یکی از عوامل ترک خدمت، غیبت و کاهش اخلاقیات و کیفیت خدمات است. کارکنانی که روحیه شادی ندارند نمی‌توانند باعث خوشحالی ارباب رجوع شوند. سبک تحول‌گرا می‌تواند به بهبود کیفیت زندگی کاری و رفاه کارکنان کمک کند. این سبک باید به همراه دیگر شرایطی که باعث کاهش فرسودگی و افزایش تعهد می‌شود، ترویج یابد.

فرضیه چهارم که تأثیر کیفیت زندگی کاری بر تعهد سازمانی کارکنان بود تأیید شده است. مدیران در محیط کاری سبک‌های رهبری متفاوتی را به کار می‌گیرند و رفتارشان تأثیر مستقیم بر خروجی کارکنان دارد. استفاده مؤثر از سبک تحول ممکن است منجر به رضایت، تعهد و بهره‌وری بالاتر کارکنان شود. رهبران به طور قابل توجهی به سلامت سازمانی کمک می‌کنند و این کار را از طریق فراهم‌سازی شرایط کاری سالم برای کارکنان در دنیای رقابتی و تلاش برای افزایش تعهد سازمانی کارکنان انجام می‌دهند. اگر کارکنان نسبت به حقوق و مزایای خود احساس عدالت و رضایت کنند، محیط کاری را ایمن و از نظر بهداشت تمیز بدانند، فرصت و شرایط لازم برای رشد و ارتقای شغلی و احساس امنیت شغلی، احساس مساوات و رعایت قانون را در سازمان، احترام به جامعه در سازمان، انطباق شغل با شرایط زندگی، احساس همبستگی و انسجام در سازمان و شغل خود را موجب بروز رشد قابلیت‌های فردی خود بدانند، موجب می‌شود تعهد سازمانی آن‌ها افزایش یابد.

و آن‌ها با میل و علاقه بیشتری به کار خود ادامه دهند و به این ترتیب آثار مطلوب‌تری را برای سازمان و جامعه خود داشته باشند.

فرضیه پنجم که تأثیر کیفیت زندگی کاری بر رضایت از زندگی کارکنان بود تأیید شده است. کیفیت زندگی موضوع بسیار مطلوبی است اما در عین حال پیچیدگی بالایی دارد. زیرا رضایت از زندگی بالای سلسله‌مراتب نگرش‌ها قرار دارد و از دامنه‌های مختلف زندگی مانند رضایت از جامعه، خانواده، زندگی اجتماعی، سلامتی و غیره تأثیر می‌پذیرد. فرضیه ششم و هفتم که تأثیر تعهد و فرسودگی بر رضایت از زندگی بود تأیید نشده است. تعهد سازمانی پیش‌بینی‌کننده مثبت رضایت از زندگی است. رهبری با کیفیت بالا با افزایش رفاه کارکنان در ارتباط است به همین دلیل رهبران تحول‌گرا در کیفیت زندگی از طریق تأثیراتشان بر رفاه کارکنان مشارکت می‌کنند. به علاوه رهبری با رفاه شغلی مرتبط است. رهبری خوب باعث بهبود رضایت شغلی و کاهش غیبت بیماری و بازنشستگی به علت ناتوانی می‌شود. رهبری تحولی تحت تأثیر دیگر عوامل خروجی کارمند مانند فرسودگی، تعهد و کیفیت زندگی است. این تأثیرات از طریق میانجی‌گری کیفیت زندگی کاری است. کیفیت زندگی کاری یک عامل توضیحی قدرتمند است که بر مبنای ارضای نیاز در طول طیف کاملی از نیازهای توسعه‌ای انسانی (اساسی و رشد). است و می‌تواند مسیر طولانی را برای برآوردن نیازهای اساسی و رشد کارکنان طی کند. همان‌طور که بیان شد فرسودگی تأثیر منفی بر کیفیت زندگی کاری می‌گذارد اما تأثیر فرسودگی شغلی بر رضایت از زندگی کارکنان اداره آموزش و پرورش معنی‌دار نبوده است. رهبری تحول در اداره آموزش و پرورش توصیه می‌شود زیرا این سبک بر ادراک کارکنان از کیفیت زندگی کاری و همین‌طور افزایش تعهد سازمانی و کاهش فرسودگی شغلی و از همه مهم‌تر بر رضایت از زندگی کارکنان در کل مؤثر است. یکی از عناصر کلیدی برای موفقیت اداره آموزش و پرورش این است که مدیران برای ایجاد انگیزه در کارکنان برای رسیدن به حداکثر پتانسیل بالقوه آن‌ها را درگیر کنند تا تغییر را بپذیرند و تصمیمات خوبی بگیرند. مدیران اداره به‌عنوان رهبران باید برای ایجاد بهترین شرایط کاری و کاهش اثرات منفی محل کار و بهبود رفاه کارکنان توانمند شوند. اگر مدیران از رویکردهای انسانی در مدیریت منابع انسانی

استفاده نکنند به طور قابل توجهی باعث رنجش کارکنان از طریق ترک خدمت و غیبت می‌شوند. بنابراین مدیران نه تنها باید اهمیت رهبری خلاق و ادغام نیازهای خاص افراد و سازمان را درک کنند بلکه باید این نکته را نیز بپذیرند. هر پژوهشی با یک سری محدودیت‌هایی روبه‌روست. این پژوهش نیز از این اصل مستثنا نبوده است. داده‌های این پژوهش به روش خود گزارشی جمع‌آوری شده است. استفاده از این روش، خطاهایی را تحت عنوان واریانس روش مشترک ایجاد می‌کند. این امر به دلیل مسائلی مثل مطلوبیت اجتماعی (حساسیت به یک سری سؤالات خاص) تورش‌هایی از جمله بزرگ‌نمایی همبستگی را به دنبال دارد. البته برخی پژوهشگران از جمله کرمپتون و واگنر تأثیر آن را اندک ارزیابی کرده‌اند (مید و همکاران، ۲۰۰۷). از آنجایی که داده‌های پژوهش از یک بخش آموزشی و پژوهشی گرفته شده، لذا ممکن است نتایج تحت تأثیر محیط خاص آن قرار گرفته باشد و در نتیجه، یافته‌های پژوهش به آسانی به دیگر بخش‌ها قابل تعمیم نباشد. اگرچه مدل پژوهش بر مبنای روابط علی طرح‌ریزی شده است، اما برای سنجش این مدل، داده‌ها با استفاده از رویکرد میان‌بخشی گردآوری و تحلیل شده است. در این رویکرد علت و معلول در یک‌زمان معین سنجیده می‌شود و لذا نتیجه‌گیری‌های علی قطعی، محدود است. برای درک بهتر این روابط علی، لازم است از رویکرد تک‌وینی یا طولی استفاده شود (Rajulton, 2001).

## منابع

- امینی، فهیمه؛ فرح‌بخش، کیومرث؛ نیکوزاده کرد میرزا، عزت‌الله. (۱۳۹۱). بررسی مقایسه‌ای بین رضایت از زندگی، تاب‌آوری و فرسودگی شغلی پرستاران بخش‌های ویژه و سایر بخش‌ها. فصلنامه مدیریت پرستاری، ۱(۱)، ۹-۱۷.
- پرداختچی، محمدحسن؛ احمدی، غلامعلی؛ آرزومندی، فریده. (۱۳۸۸). بررسی رابطه بین کیفیت زندگی کاری و فرسودگی شغلی مدیران و معلمان مدارس شهرستان تاکستان. فصلنامه رهبری و مدیریت آموزشی، ۳(۳)، ۲۵-۵۰.

- ترابی، بیتا؛ کاظمی، سلطانه‌علی؛ حاجبی، احمد؛ فلاحی، معصومه. (۱۳۹۱). بررسی رابطه کیفیت زندگی کاری و رضایت از زندگی با رضایت شغلی. *فصلنامه روان‌شناسی صنعتی / سازمانی*، ۳(۱۰)، ۷۱-۵۹.
- حسینی، محمد سلطان؛ نادریان، مسعود؛ همایی، رضا؛ موسوی، زهره. (۱۳۸۸). رابطه بین کیفیت زندگی کاری و تعهد سازمانی کارکنان اداره کل تربیت‌بدنی استان اصفهان. *مدیریت ورزشی*، ۲، ۱۸۱-۱۶۷.
- ردمن، تام؛ ویلکینسون، آدریان. (۲۰۰۶). *مدیریت منابع انسانی پیشرفته*. ترجمه سید نقوی و ختایی، جلد اول. (۱۳۸۸). تهران: انتشارات مهکامه.
- سلیمی، سید حسین؛ آزاد مرزآبادی، اسفندیار؛ عابدی درزی، محمد. (۱۳۸۹). بررسی سلامت روانی و رابطه آن با فرسودگی شغلی و رضایت از زندگی کارکنان یک دانشگاه نظامی در سال ۱۳۸۹. *مجله طب نظامی*، ۴(۴)، ۲۸۱-۲۷۶.
- صفار، مهدی. (۱۳۹۱). *بررسی رابطه بین کیفیت زندگی کاری با توسعه مسیر شغلی کارکنان*. پایان‌نامه کارشناسی ارشد دانشگاه علامه طباطبائی.
- قربانی، رحیم؛ نفری، ندا؛ رضایی، سیمین. (۱۳۹۱). رابطه میان شفافیت نقش و تعهد شغلی مسئولین گروه شعب بانک کشاورزی تهران. *نشریه مدیریت دولتی دانشگاه تهران*، ۴(۹)، ۸۳-۹۸.
- قصری، محمد؛ عبدالعلی پور، قادر؛ قبادی، عباس. (۱۳۹۰). نقش کیفیت زندگی کاری در تعهد سازمانی کارکنان دانشگاه علوم انتظامی. *فصلنامه مطالعات مدیریت انتظامی*، ۶(۲)، ۱۹۷-۱۹۳.
- مهداد، علی؛ مهدوی راد، ندا؛ گلپور، محسن. (۱۳۹۰). رابطه ابعاد کیفیت زندگی کاری با تعهد سازمانی و مؤلفه‌های آن. *یافته‌های نو در روان‌شناسی*، ۵(۲۰)، ۴۵-۴۱.
- ناظمی، شمس‌الدین؛ محمودی فخرآباد، صادق؛ مرتضوی، سعید. (۱۳۸۴). بررسی رابطه بین هوش عاطفی و سبک رهبری: (تحول بخش، مبادله‌ای). *فصلنامه مدرس علوم انسانی، ویژه‌نامه مدیریت*، ۹(۲۰)، ۱۶۷-۱۹۰.
- یوسفی، بهرام؛ احمدی، بهشت و تأدیبی، وحید. (۱۳۹۱). تحلیل مسیر ارتباط فعالیت جسمانی با کیفیت زندگی و رضایت از زندگی معلمان زن میان‌سال شهر کرمانشاه. *پژوهش‌های مدیریت ورزشی و علوم حرکتی*، ۲(۳)، ۷۶-۶۵.

- Mansor, N. A., Wai, C. M., Mohamed, A., & Shah, I. M. (2012). The relationship between management style and employees' well-being: A case of non-managerial staffs. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 40, 521-529.
- Barling, J., Slater, F., & Kevin Kelloway, E. (2000). Transformational leadership and emotional intelligence: An exploratory study. *Leadership & Organization Development Journal*, 21(3), 157-161.
- Bass, B., Avolio, B., (2005). Multifactor Leadership Questionnaire Feedback. Mind Garden, Inc. <http://www.mindgarden.com>
- Bennett, T. M. (2009). A study of the management leadership style preferred by it subordinates. *Journal of Organizational Culture, Communications & Conflict*, 13(2), 1-15
- Berg, P., Kalleberg, A. L., & Appelbaum, E. (2003). Balancing work and family: The role of high-commitment environments. *Industrial Relations: A Journal of Economy and Society*, 42(2), 168-188.
- Brown, F. W., & Reilly, M. D. (2009). The Myers-Briggs type indicator and transformational leadership. *Journal of Management Development*, 28(10), 916-932.
- Capri, B., Ozkendir, O. M., Ozkurt, B., & Karakus, F. (2012). General self-efficacy beliefs, life satisfaction and burnout of university students. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 47, 968-973.
- Castiglione, J. (2006). Organizational learning and transformational leadership in the library environment. *Library Management*, 27(4/5), 289-299.
- Chan, K. W., & Wyatt, T. A. (2007). Quality of work life: A study of employees in Shanghai, China. *Asia Pacific Business Review*, 13(4), 501-517.
- Clark, R. A., Hartline, M. D., & Jones, K. C. (2009). The effects of leadership style on hotel employees' commitment to service quality. *Cornell Hospitality Quarterly*, 50(2), 209-231.
- Diener, E. (1984). Subjective well-being. *Psychological bulletin*, 95(3), 542.
- Emery, C. R., & Barker, K. J. (2007). The effect of transactional and transformational leadership styles on the organizational commitment and job satisfaction of customer contact personnel. *Journal of organizational culture, communications and conflict*, 11(1), 77.
- Gautam, T., Van Dick, R., & Wagner, U. (2004). Organizational identification and organizational commitment: Distinct aspects of two related concepts. *Asian Journal of Social Psychology*, 7(3), 301-315.
- Gillet, N., Fouquereau, E., Bonnaud-Antignac, A., Mokoukolo, 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(10), 1359-1367.
- Horwitz, I. B., Horwitz, S. K., Daram, P., Brandt, M. L., Brunnicardi, F. C., & Awad, S. S. (2008). Transformational, transactional, and passive-avoidant leadership characteristics of a surgical resident cohort:

- analysis using the multifactor leadership questionnaire and implications for improving surgical education curriculums. *Journal of Surgical Research*, 148(1), 49-59.
- Hulland, J. (1999). Use of partial least squares (PLS) in strategic management research: A review of four recent studies. *Strategic management journal*, 20(2), 195-204.
- Javeed, T., & Farooqi, Y. A. (2013). Impact of transformational leadership style on employees' satisfaction and well-being with working conditions as mediator. *International journal of multidisciplinary sciences and engagement*, 4(7), 1-8.
- Kozak, M. A., & Uca, S. (2008). Effective factors in the constitution of leadership styles: A study of Turkish hotel managers. *Anatolia*, 19(1), 117-134.
- Kuoppala, J., Lamminpää, A., Liira, J., & Vainio, H. (2008). Leadership, job well-being, and health effects—a systematic review and a meta-analysis. *Journal of occupational and environmental medicine*, 50(8), 904-915.
- Lee, J. E., Almanza, B. A., Jang, S. S., Nelson, D. C., & Ghiselli, R. F. (2013). Does transformational leadership style influence employees' attitudes toward food safety practices?. *International Journal of Hospitality Management*, 33, 282-293.
- Lepage, A. (2009). The quality of life as attribute of sustainability. *The TQM Journal*, 21(2), 105-115.
- Maslach, C., & Jackson, S. E. (1981). The measurement of experienced burnout. *Journal of organizational behavior*, 2(2), 99-113.
- Meade, A. W., Watson, A. M., & Kroustalis, C. M. (2007). Assessing Common Methods Bias in Organizational Research. *Paper presented at the 22nd Annual Meeting of the Society for Industrial and Organizational Psychology*, New York.
- Mowday, R. T., Steers, R. M., & Porter, L. W. (1979). The measurement of organizational commitment. *Journal of vocational behavior*, 14(2), 224-247.
- Nadler, D. A., & Lawler, E. E. (1983). Quality of work life: Perspectives and directions. *Organizational dynamics*, 11, 20-30
- Nielsen, K., Yarker, J., Brenner, S. O., Randall, R., & Borg, V. (2008). The importance of transformational leadership style for the well-being of employees working with older people. *Journal of advanced nursing*, 63(5), 465-475.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., & Bommer, W. H. (1996). Transformational leader behaviors and substitutes for leadership as determinants of employee satisfaction, commitment, trust, and organizational citizenship behaviors. *Journal of management*, 22(2), 259-298.
- Rajulton, F. (2001). The fundamentals of longitudinal research: an overview. *Canadian Studies in Population*, 28(2), 169-185.
- Rivard, S., & Huff, S. L. (1988). Factors of success for end-user computing. *Communications of the ACM*, 31(5), 552-561.



- Shen, H., & Huang, C. (2012). Domestic migrant workers in China's hotel industry: An exploratory study of their life satisfaction and job burnout. *International Journal of Hospitality Management*, 31(4), 1283-1291.
- Sirgy, M. J., Efraty, D., Siegel, P., & Lee, D. J. (2001). A new measure of quality of work life (QWL) based on need satisfaction and spillover theories. *Social indicators research*, 55(3), 241-302.
- Tyssen, A. K., Wald, A., & Spieth, P. (2014). The challenge of transactional and transformational leadership in projects. *International Journal of Project Management*, 32(3), 365-375.
- Van Dierendonck, D., Haynes, C., Borrill, C., & Stride, C. (2004). Leadership behavior and subordinate well-being. *Journal of occupational health psychology*, 9(2), 165-175
- Vigoda-Gadot, E. (2007). Leadership style, organizational politics, and employees' performance: An empirical examination of two competing models. *Personnel Review*, 36(5), 661-683.
- Vrba, M. (2007). Emotional intelligence skills and leadership behaviour in a sample of South African first-line managers. *Management Dynamics: Journal of the Southern African Institute for Management Scientists*, 16(2), 25-35.
- Wu, F., & Shiu, C. (2009). The Relationship between leadership styles and foreign English teachers job satisfaction in adult English cram schools: Evidences in Taiwan. *The Journal of American Academy of Business*, 14(2), 75-82.
- Zopiatis, A., & Constanti, P. (2010). Leadership styles and burnout: is there an association?. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 22(3), 300-320.