



Quarterly Scientific Journal of Human Resources & Capital Studies

[Online ISSN: 2783-3984]

<http://ensani.ir/fa/article/journal/1568>

<http://civilica.com/1/87979/#>

<http://magiran.com/8116>

**The effect of transformational leadership on organizational excellence with the mediating role of job satisfaction, organizational justice and organizational commitment (Case study: Isfahan Steel Company)**

**Prof. Ali Sanayei**

Full Professor of Management Department, University of Isfahan, Isfahan, Iran

**Mehdi Dehghani**

Master of Business Administration, Shahid Ashrafi University of Isfahan, Isfahan, Iran

**Somayeh Alavi**

Assistant Professor, Department of Industrial Engineering, Shahid Ashrafi University of Isfahan, Isfahan, Iran

**Date of Received: 11 December, 2021**

**Date of Accepted: 07 January, 2022**

**Review**

Research shows that the behavior and performance of employees in organizations is due to the behavior of managers in organizations. Although transformational leadership and excellence are among the most important variables in the literature of organizations, there is still little information about these two variables and the factors that affect and are affected by it. The aim of this study is to evaluate the impact of transformational leadership on organizational commitment, satisfaction and justice, as well as the impact of these factors on excellence. In this study a cross-sectional study conducted based on a questionnaire to collect data from a sample of 141 people who are Staff of Esfahan Steel. The content validity of the questionnaires was confirmed by expert's opinion and the construct validity was confirmed by factor analysis. Structural equation modeling was used to test the research hypotheses. According to the research findings, Transformational leadership has a significant effect on Job Satisfaction ( $\beta = 0.86$ ), Organizational Justice ( $\beta = 0.81$ ), and Organizational Commitment ( $\beta = 0.98$ ). Job Satisfaction ( $\beta = 0.23$ ), Organizational Justice ( $\beta = 0.52$ ) and Organizational Commitment ( $\beta = 0.17$ ) also have a significant effect on Organizational Excellence.

**Keywords:** Transformational Leadership, Job Satisfaction, Organizational Justice, Organizational Commitment, Organizational Excellence.



فصلنامه علمی منابع و سرمایه انسانی، دوره ۱، شماره ۱، پیاپی (۲)، زمستان ۱۴۰۰  
ISSN : 2783-3984

تأثیر رهبری تحول‌گرا بر تعالی سازمانی با نقش میانجی رضایت شغلی، عدالت سازمانی و تعهد سازمانی (مطالعه موردی: شرکت ذوب آهن اصفهان)

کدمقاله: HRC-2112-1013

## تأثیر رهبری تحول‌گرا بر تعالی سازمانی با نقش میانجی رضایت شغلی، عدالت سازمانی و تعهد سازمانی (مطالعه موردی: شرکت ذوب آهن اصفهان)

پروفیسور علی صنایعی

استاد تمام گروه مدیریت دانشگاه اصفهان، اصفهان، ایران

مهدی دهقانی

کارشناس ارشد مدیریت بازرگانی دانشگاه شهید اشرفی اصفهانی

سمیه علوی

استادیار گروه مهندسی صنایع دانشگاه شهید اشرفی اصفهانی، اصفهان، ایران

تاریخ دریافت: ۱۴۰۰/۰۹/۲۰ تاریخ پذیرش: ۱۴۰۰/۱۰/۱۷

### چکیده:

علیرغم اینکه رهبری تحول‌گرا و تعالی از مهم‌ترین متغیرها در ادبیات سازمان‌ها می‌باشند، هنوز اطلاعات کمی در مورد این دو متغیر و عوامل تأثیرگذار بر آن و تأثیرپذیر از آن وجود دارد. هدف از این مطالعه ارزیابی تأثیر رهبری تحول‌گرا بر تعهد، رضایت و عدالت سازمانی و هم‌چنین تأثیر عوامل مذکور بر تعالی می‌باشد که بکارگیری سه متغیر مذکور به عنوان متغیر میانجی در رابطه رهبری تحول‌گرا و تعالی سازمانی، جنبه نوآورانه پژوهش حاضر می‌باشد. پژوهش حاضر، در بازه زمانی ۶ ماهه اول سال ۱۴۰۰، با جمع‌آوری داده‌ها از ۱۴۱ نفر از کارکنان شرکت ذوب آهن اصفهان، اجرا گردید. روایی محتوای پرسشنامه‌ها با استفاده از نظر خبرگان و روایی سازه با استفاده از تحلیل عاملی تأیید شده است. فرضیه‌های پژوهش با مدل‌سازی معادلات ساختاری مدلسازی گردید و با بکارگیری نرم افزار AMOS آزمون شد. مطابق با یافته‌های پژوهش، رهبری تحول‌گرا بر رضایت شغلی ( $\beta = 0/86$ )، عدالت سازمانی ( $\beta = 0/81$ ) و تعهد سازمانی ( $\beta = 0/98$ ) تأثیر معنادار دارد. هم‌چنین رضایت شغلی ( $\beta = 0/23$ )، عدالت سازمانی ( $\beta = 0/52$ ) و تعهد سازمانی ( $\beta = 0/17$ ) بر تعالی سازمانی تأثیر معنادار دارد. پژوهش حاضر به مدیران سازمانها و بالاخص شرکت ذوب آهن پیشنهاد می‌کند به منظور ارتقاء تعالی سازمانی بر افزایش رضایت شغلی کارکنان، ایجاد عدالت سازمانی و ارتقاء تعهد کارکنان متمرکز شوند.

واژگان کلیدی: رهبری تحول‌گرا، عدالت سازمانی، رضایت شغلی، تعهد سازمانی، تعالی سازمانی



## مقدمه :

با توجه به اینکه محیط پیرامون سازمان‌ها پویاتر از قبل شده، سازمان‌ها برای رسیدن به موفقیت ضروری است به سمت تحول حرکت نمایند. رهبری تحول‌گرا به عنوان یکی از پارادایم‌های رهبری جهت ارتقای عملکرد سازمان در محیط متلاطم امروزی با قابلیت رضایت کارکنان و توسعه عدالت سازمانی و تعهد سازمانی که رویه‌های اخلاقی در آن یک هنر رفتار ترقی‌شده سعی در پیش‌بینی تغییرات محیطی دارد. قابلیت‌های رهبران تحول‌گرا برای اجرای فرایند مناسب تحول-گرایی به سازمان‌ها جهت پاسخ سریع به شرایط رقابتی در حال تغییر اطمینان می‌بخشد. سازمان‌های سرآمد به رهبرانی نیازمندند که با ژرف‌نگری جهت مناسب و مسیر آینده سازمان را مشخص سازند و انگیزه ایجاد تحول را در کارکنان بوجود آورند. سبک رهبری تحول‌گرا به ویژگی‌ها و فرایندهایی توجه می‌نماید که برای موفقیت اجرای تغییر ضروری هستند. در پژوهش‌های پیشین، مطالعاتی در خصوص رهبری تحول‌گرا و تعالی سازمانی انجام شده است (اکرادی و همکاران ۱۳۹۴؛ صفایی شکیب و همکاران ۱۳۹۴، لاسرادی ۲۰۲۰).

با توجه به بررسی‌های به عمل آمده و مشاهده عملکرد کارکنان و مدیران در برخی از سازمان‌های ایران به نظر می‌رسد که رهبری تحول‌گرا عواملی مانند رضایت شغلی، عدالت سازمانی و تعهد سازمانی را تحت تأثیر قرار می‌دهد و عوامل مذکور می‌توانند بر تعالی سازمانی در این رابطه تأثیرگذار باشند (موون و همکاران ۲۰۱۹، اندینی و ستیاواتی ۲۰۲۰، سلیتونگا و همکاران ۲۰۲۰). این در حالی است که در ادبیات پژوهش کمتر به این موضوع پرداخته شده و خود به عنوان شکاف پژوهشی قابل تاملی محسوب می‌شود. لذا تحقیق حاضر می‌کوشد تا از این رهگذر به بررسی نقش میانجی عوامل ذکر شده در رابطه رهبری تحول‌گرا بر تعالی سازمانی بپردازد. یکی از موضوعات مهمی که همواره برای مدیران شرکت ذوب آهن اصفهان حائز اهمیت بوده بحث رهبری و تعالی شرکت و پیامدهای این موضوع است. با این‌حال تاکنون پژوهشی که به صورت علمی پیامدهای رهبری تحول‌گرا را بررسی کند انجام نگرفته است و در این راستا نتایج این پژوهش می‌تواند مورد استفاده مدیران این شرکت قرار بگیرد. از سویی با توجه به وجود رقابت سخت در بین سازمان‌های همسان و پیچیدگی کسب و کار، در صورت عدم اعتدالی میزان رضایت-مندی کارکنان و سطح انگیزش در هر سازمان، موجبات تنزل سهم بازار و سهم مشتری شده که موجبات حذف سازمان را، از بازار رقابت فراهم می‌آورد (موون و همکاران ۲۰۱۹).

از سوی دیگر ارتباط تعالی سازمانی با متغیرهایی همچون رضایت شغلی، تعهد سازمانی و عدالت سازمانی از موضوعاتی بسیار مهمی است که اخیراً مورد توجه قرار گرفته است. پژوهش حاضر تلاش نموده است تا هم به لحاظ نظری کمک به ادبیات موجود در زمینه ارتباط میان این متغیرها نماید و هم از لحاظ کاربردی مورد استفاده مدیران سازمان-قرار گیرد. نوآوری دیگر این پژوهش آن است که هریک از این متغیرها قبلاً به تنهایی و در مدل‌های دیگر بررسی شده است اما در این پژوهش از هر سه متغیر بصورت همزمان استفاده شده است.

## تعاریف:

### رهبری تحول‌گرا و تعالی سازمانی

پیشینه تحقیقات رهبری تحول‌گرا به فعالیت‌های برنز (۱۹۷۸) بر می‌گردد. وی مشخص کرد که رهبران تحول‌گرا صاحب‌بینش هستند و دیگران را برای انجام کارهای استثنایی به چالش و تلاش و می‌دارند (موغلی ۱۳۸۲). از نظر برنز (۱۹۷۸)، در مقابل رهبری تحول‌گرا، رهبری تبادلی جای می‌گیرد. این نوع رهبران با تمرکز بر فرآیند مبادله دوجانبه، نیازهای فعلی پیروان خود را مخاطب قرار می‌دهند. بر خلاف رهبری تبادلی، رهبران تحول‌گرا با ابلاغ چشم‌انداز آینده، چنان بر پیروان خود تأثیر می‌گذارند که آنها چشم‌انداز را متعلق به خود دانسته و تلاش فوق‌العاده‌ای جهت دستیابی به آن انجام می‌دهند، این رهبران قادرند با هماهنگ کردن کارکنان و ایجاد انسجام در کل سیستم، مجموعه سازمان را در جهت چشم‌انداز مورد نظر خود حرکت دهند (سعید و همکاران ۲۰۲۰).



فصلنامه علمی منابع و سرمایه انسانی، دوره ۱، شماره ۱، پیاپی (۲)، زمستان ۱۴۰۰  
ISSN : 2783-3984

تأثیر رهبری تحول‌گرا بر تعالی سازمانی با نقش میانجی رضایت شغلی، عدالت سازمانی و تعهد سازمانی (مطالعه موردی: شرکت ذوب آهن اصفهان)

کدمقاله: HRC-2112-1013

با توجه به این که رهبری تحول‌گرا یکی از نیازهای آتی و ضروری سازمان‌ها و جوامع محسوب می‌شوند، بررسی پارامترهای مؤثر بر سبک رهبری تحول‌گرا به منظور شناسایی مشخصات شخصیتی و ویژگی‌های محیطی تاثیرگذار و درک چگونگی ارتباط میان رفتارهای شخصیتی و رفتار رهبری تحول‌آفرین، امری ضروری و مبرم است. به طور کلی اجزای رهبری تحول‌گرا عبارت‌اند از: تعیین هدف یا رسالت شرکت، بهره‌برداری و حفظ شایستگی‌های اساسی، توسعه سرمایه انسانی، پشتیبانی و حفظ یک فرهنگ اثربخش سازمانی، تأکید بر رویه‌های اخلاقی و ایجاد کنترل‌های متوازن سازمانی (انصاری و تیموری، ۱۳۸۷).

رهبران تحول‌گرا با رفتارهای فرهمندانه‌ی خود که از طرف کارکنان تحت نظارت آنها الگو برداری می‌شود، الهام‌بخشی، احترام، صداقت، وفاداری و حس مسئولیت مشترک را نیز به کارکنان خود منتقل می‌کنند. این احساسات بدون تردید موجب تقویت خودمختاری و هویت شغلی و تکلیف در افراد می‌شود که رشد و تعالی سازمانی را موجب می‌گردد (اکرادی و همکاران ۱۳۹۴). تعالی سازمانی با شناسایی نقاط قوت و تعریف فرصت‌های غیرقابل بهبود، الگوی ایده آلی برای رشد و پیشرفت سازمان‌ها است. سازمان‌های سرآمد به سازمانهایی اشاره می‌کنند که بیشتر و بیشتر خود را با مدل تعالی سازگار می‌کنند و به سوی تعالی سازمانی گام برمی‌دارند (ارشادی و دهدازی ۲۰۱۹). بررسی مدل‌های مهم تعالی‌سازمانی مانند OPM3, EFQM, ISO 9001 بر این حقیقت واقفند که تعالی سازمانی یک هدف ایستا نیست و با توجه به شرایط روز، نیازهای متغیر مشتریان و تمام ذینفعان، تلاش رقبا برای حضور موفق و قوانین و مقررات جدید که به طور مستمر در حال دگرگونی هستند، نمی‌توان با اتکا به روشهای سنتی حضوری موفق در صحنه‌های رقابت ملی و بین‌المللی داشت. (ننادال و همکاران ۲۰۱۸)

بر اساس آمار گوگل اسکالر معدود مقاله‌ای به بررسی رابطه رهبری تحول‌گرا و سرآمدی در بخش‌های تولیدی و صنعتی پرداخته است (الموسی ۲۰۱۴، صفایی شکیب ۱۳۹۴، اکرادی و همکاران ۱۳۹۴). سایر مقالات به ارتباط رهبری تحول‌گرا و سرآمدی بخش‌های آموزشی از جمله مدارس و دانشگاه‌ها (یحیی ۱۹۹۹، عره ۲۰۱۲، تدفورد ۲۰۱۳، صادق ۲۰۱۴، لارسادو ۲۰۲۰، رضانی نژاد و همکاران ۱۳۸۸، اکرادی و همکاران ۱۳۹۴، صفایی شکیب ۱۳۹۴)، بخش درمانی (اتر ۲۰۰۸، صادق و محمد ۲۰۰۴، جوردن و همکاران ۲۰۱۵، موون و همکاران ۲۰۱۹، قره بیگلو و همکاران ۱۳۹۴)، بخش خدماتی (رویبو و همکاران ۲۰۱۹) یا ارائه مدل تئوری (سعید و همکاران ۲۰۲۰) اختصاص داده شده‌اند.

سعید و همکاران (۲۰۲۰) با ارائه یک مدل تئوری، به بررسی نقش میانجی اشتراک دانش در رابطه رهبری تحول‌گرا بر سرآمدی عملیاتی سازمان پرداخته است. سبک رهبری نشان‌دهنده چگونگی تعامل آنها با کارکنان می‌باشد. سبک رهبری آمرانه و استبدادی موجب بلوغ سازمانی و تعالی سازمانی نمی‌شود (الوارسی و همکاران ۱۳۹۵). رهبری تحول‌گرا با حمایت از مشارکت کارکنان در فعالیت‌ها و حمایت از کار گروهی موجب نظم، انسجام و هماهنگی و در نهایت رشد سازمانی خواهد شد.

سبک رهبری تحول‌گرا حامی و انگیزش‌گر برای ایجاد تغییرات سازمانی مثبت به منظور دستیابی به عملکرد برتر و نیز تعالی سازمانی می‌گردد (سعید و همکاران ۲۰۲۰). رهبران تحول‌گرا با ایجاد انگیزه برای دستیابی به عملکرد برتر فردی و سازمانی موجب تغییر در نگرش‌ها، رویکردها و اعتقادات کارکنان می‌شوند (وهاب و همکاران ۲۰۱۹) که موجب ارتقاء کارایی، اثربخشی و در نتیجه تعالی عملیاتی می‌گردد (وهاب و همکاران ۲۰۱۶).

صفایی شکیب و همکاران (۱۳۹۴) در پژوهشی به بررسی تأثیر رهبری تحول‌گرا بر سرآمدی سازمانی با نقش میانجی توانمندسازی در دانشگاه پیام نور پرداخته‌اند. محققین اذعان می‌دارند رهبری تحول‌گرا قادر به بکارگیری، توسعه و مدیریت تمامی توان بالقوه کارکنان



فصلنامه علمی منابع و سرمایه انسانی، دوره ۱، شماره ۱، پیاپی (۲)، زمستان ۱۴۰۰  
ISSN : 2783-3984

تأثیر رهبری تحول‌گرا بر تعالی سازمانی با نقش میانجی رضایت شغلی، عدالت سازمانی و تعهد سازمانی (مطالعه موردی: شرکت ذوب آهن اصفهان)  
کدمقاله: HRC-2112-1013

خود را در سطوح فردی، گروهی و سازمانی می‌باشد. رهبری با چنین ویژگی عدالت و برابری را ترویج داده، کارکنان را در امور مشارکت داده و آنها را توانمند می‌کنند. در چنین شرایطی کارکنان که یکی از عوامل مهم تعالی سازمانی می‌باشند، در راستای بهبود و ارتقای سازمان گامهای مؤثرتری برمی دارند.

در جدول شماره ۱ به کلیه مقالاتی که در خصوص ارتباط رهبری تحول‌گرا و حداقل دو متغیر از بین سه متغیر میانجی پژوهش اشاره داشته‌اند، ذکر شده‌اند. در ادبیات پژوهش مقاله‌ای که به بررسی تعالی سازمانی و حداقل دو متغیر پژوهش حاضر بصورت همزمان پرداخته باشد یافت نشد. همچنین پژوهشی که به بررسی نقش میانجی متغیرهای رضایت کارکنان، عدالت سازمانی و تعهد سازمانی در رابطه بین رهبری تحول‌گرا و تعالی سازمانی پرداخته باشد یافت نشد.

جدول ۱: بررسی ارتباط رهبری تحول‌گرا و سرآمدی سازمانی با متغیرهای میانجی پژوهش (منبع: محقق)

متغیر مستقل/وابسته	عدالت سازمانی	رضایت شغلی	تعهد سازمانی	نویسنده
	*	*		(مایر و همکاران <sup>۱</sup> ، ۲۰۱۱، جاکوپس و سوسان <sup>۲</sup> ، ۲۰۱۳، لئو و همکاران <sup>۳</sup> ، ۲۰۱۳، سانتی <sup>۴</sup> ، ۲۰۱۴، چالیوکرینگکاری <sup>۵</sup> ، ۲۰۱۶، جایا <sup>۶</sup> ، ۲۰۱۸، منصور و جیا <sup>۷</sup> ، ۲۰۱۹، دوی و آمر <sup>۸</sup> ، ۲۰۱۹، اندینی و ستیاواتی <sup>۹</sup> ، ۲۰۲۰، سلیتونگا و

پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی  
پرتال جامع علوم انسانی

<sup>1</sup> Maier et al.  
<sup>2</sup> Jakopec & Sušanj  
<sup>3</sup> Liu et al.  
<sup>4</sup> Santie  
<sup>5</sup> Chaleiwkriengkrai  
<sup>6</sup> Jaya  
<sup>7</sup> Mansur & Jia  
<sup>8</sup> Dewi & Amar  
<sup>9</sup> Andini & Setiawati



همکاران <sup>۱</sup> (۲۰۲۰)				
(اوتو <sup>۲</sup> ۱۹۹۵، مایر و جوناس <sup>۳</sup> ۲۰۱۱، پو و یانگ <sup>۴</sup> ۲۰۱۲، خان و همکاران <sup>۵</sup> ۲۰۱۳، جاکوپس و سوسان <sup>۶</sup> ۲۰۱۳، وانگ و همکاران <sup>۷</sup> ۲۰۱۴، شین و همکاران <sup>۸</sup> ۲۰۱۵، زاهد بابلان و معینی کیا <sup>۹</sup> ۲۰۱۵، کیم و کیم <sup>۹</sup> ۲۰۱۵، چالیوکرینگاری <sup>۱۰</sup> ۲۰۱۶، پنگ و جوون کوتن <sup>۱۱</sup> ۲۰۱۶، دین و همکاران <sup>۱۲</sup> ۲۰۱۹، بشیر و همکاران <sup>۱۳</sup> ۲۰۲۰، اندینی و ستیاواتی <sup>۱۴</sup> ۲۰۲۰)	*			رهبری تحول‌گرا
(مایر و همکاران <sup>۱۵</sup> ۲۰۱۱، یانگ <sup>۱۶</sup> ۲۰۱۲، یانگ و همکاران <sup>۱۷</sup> ۲۰۱۲، سو و همکاران <sup>۱۸</sup> ۲۰۱۲، لئو و همکاران <sup>۱۹</sup> ۲۰۱۳، سانتی <sup>۲۰</sup> ۲۰۱۴، چالیوکرینگاری <sup>۲۱</sup> ۲۰۱۶، منصور و جیا <sup>۲۲</sup> ۲۰۱۹، دوی و آمر <sup>۲۳</sup> ۲۰۱۹، سلیتونگا <sup>۲۴</sup> ۲۰۲۰)	*	*		تعالی سازمانی
(هیونگ و همکاران <sup>۲۵</sup> ۲۰۰۶، استرنیک <sup>۲۶</sup> ۲۰۱۱، اسکات <sup>۲۷</sup> ۲۰۱۳)	*	*		

### مبانی نظری و پیشینه پژوهش:

#### رهبری تحول‌گرا و رضایت شغلی

کارکنان یک سازمان هنگامی که از تحول‌پذیری مافوق خود آگاه باشند، در سطح بهینه عمل می‌کنند (اوهوناکین و همکاران ۲۰۱۹). محققان اظهار داشتند که رهبران باید تلاش کنند تا وقتی کارمندان ایده‌های روشنی ارائه می‌دهند به آنها گوش فرا دهند و به آنها کمک می‌کنند تا در مشاغل خود بهره‌وری بیشتری داشته باشند (دپا و همکاران ۲۰۱۹). رهبری تحول‌گرا با تأکید بر قدرت تحریک فکری کارکنان به عنوان یک عامل بسیار تأثیر بسزایی بر استقلال و مسئولیت‌پذیری بیشتر کارکنان و در نهایت رضایت شغلی ایشان دارد (پریارسو و همکاران ۲۰۱۹). مطالعه انجام شده توسط فرناندس و اوامله (۲۰۱۳)، در مورد تأثیر رهبری تحول‌گرا بر رضایت کارکنان،

<sup>1</sup> Silitonga et al.

<sup>2</sup> Otto

<sup>3</sup> Maier & Jonas

<sup>4</sup> Pu & Yong

<sup>5</sup> Khan et al.

<sup>6</sup> Wang et al.

<sup>7</sup> Shin et al.

<sup>8</sup> Zahed Babolan & Moeinikia

<sup>9</sup> Kim & Kim

<sup>10</sup> Peng & Jun-quan

<sup>11</sup> Din et al.

<sup>12</sup> Bashir et al.

<sup>13</sup> Yang

<sup>14</sup> Sui et al.

<sup>15</sup> Liu et al.

<sup>16</sup> Dewi & Amar

<sup>17</sup> Silitonga

<sup>18</sup> Heung et al.

<sup>19</sup> Sternick

<sup>20</sup> Scott



نشان داد که این سبک رهبری، رضایت شغلی کارکنان را در یک محیط چند فرهنگی افزایش می‌دهد. بعلاوه، گوندرسن و همکاران (۲۰۱۲) تعاملی مثبت بین چهار بعد سبک رهبری تحول‌آفرین و رضایت شغلی کارکنان پیدا کردند. نعیم و خانزاده (۲۰۱۸) در تحقیقات خود توضیح دادند که سبک رهبری، نقش و تأثیر مهمی در رضایت شغلی کارکنان دارد. در این تحقیق توضیح داده می‌شود که سبک‌های مختلف رهبری نیز بر رضایت شغلی و شرایط کار کارمندان تأثیر می‌گذارد. رهبر تحول‌گرا کارکنان را به عنوان دارایی سازمان می‌داند و کمک می‌کند تا اهداف سازمانی را به کارمندان آنها القا کند و به آنها حس عضویت می‌بخشد. رهبری تحول‌گرا، نه تنها جنبه کار کارمندان بلکه زندگی شخصی فرد را نیز مدیریت می‌کند. لذا می‌توان اذعان کرد رهبر تحول‌گرا، رضایت شغلی کارکنان را افزایش می‌دهد به طوری که کارمند احساس امنیت و پایداری به سازمان می‌کنند (دایا و همکاران ۲۰۱۹). بر این اساس فرضیه اول پژوهش بصورت زیر بیان می‌شود:

فرضیه ۱ (H1): رهبری تحول-گرا بر رضایت شغلی کارکنان در ذوب آهن اصفهان تأثیر معنادار دارد.

### رهبری تحول-گرا و عدالت سازمانی

عدالت سازمانی به ادراک کارکنان از رفتار منصفانه آنها در سازمان اشاره دارد و این برداشتها از بسیاری جهات بر کارکنان تأثیر می‌گذارد (وولف و لوسون، ۲۰۲۰). عدالت سازمانی به عنوان مفهومی تعریف می‌شود که شامل تغییرات اجتماعی و متقابل در سازمان مانند وظیفه، حقوق، پاداش، مجازات، ارتقا و روابط کارکنان با مافوق، همکاران و سازمان به عنوان یک محیط اجتماعی است. وقتی درک عدالت سازمانی منفی باشد، کارکنان احساس تعلق خود به سازمان را از دست می‌دهند، فعالیت‌های خود را در سازمان کاهش می‌دهند، صدای اعتراض و شکایت ایشان شنیده می‌شود و شایعه‌سازی شیوع می‌یابد (آکار و استونر ۲۰۱۹).

رفتار عادلانه خواسته‌ای است که همه کارکنانی که وقت و انرژی خود را در یک سازمان صرف می‌کنند از سازمان انتظار دارند. بی‌عدالتی سازمانی می‌تواند بر روابط بین فردی و اثربخشی سازمانی تأثیر منفی بگذارد. کارکنان با درک مثبت عدالت، رفتارها و نتایج مثبتی را به نمایش می‌گذارند (جاکوبس و سوسانج ۲۰۱۴)، در حالی که افرادی که برداشت عدالت منفی دارند رفتارهای مضر و مخربی تولید می‌کنند (کروین و همکاران ۲۰۱۵).

این انتظارات باعث می‌شود که رهبران تمایل بیشتری به تأکید بر رعایت انصاف داشته باشند. مدیرانی که این هنجارها را به وسیله رفتارهای غیرمنصفانه نقض می‌کنند باعث می‌شوند کارکنانشان واکنش منفی نسبت به این رفتار نشان دهند. بنابراین انعکاس عدالت در رفتار مدیران باعث می‌شود که شرایط خوبی هم برای سازمان و هم کارکنان به وجود آید. رهبران تحول‌گرا در اجرای تصمیمات خود نه تنها سعی بر برقراری عدالت سازمانی دارند بلکه کارکنان را تشویق به اجرای رفتارهای عادلانه می‌کنند (اوهورناکین و همکاران ۲۰۱۹). با توجه به توضیحات داده شده دومین فرضیه پژوهش بصورت زیر تعریف می‌شود:

فرضیه ۲ (H2): رهبری تحول-گرا بر عدالت سازمانی در ذوب آهن اصفهان تأثیر معنادار دارد.

### رهبری تحول-گرا و تعهد سازمانی

تعهد سازمانی عبارت از نگرش درباره وفاداری کارکنان به سازمان و یک فرایند مستمر است که به واسطه مشارکت افراد در تصمیمات سازمانی، توجه افراد به سازمان و موفقیت و رفاه سازمان را می‌رساند (پونی و همکاران ۲۰۲۰).

نقش رهبری در ایجاد تعهد در کارکنان نسبت به سازمان بسیار مهم است. سبک رهبری از این حیث مهم تلقی می‌شود که بتواند کارکنان را نه تنها به اهداف سازمان متعهد سازد بلکه تعهد سازمانی همه جانبه در کارمندان ایجاد نماید. رهبران تحول‌گرا با احترام به کارکنان، ایجاد انگیزه در کارکنان، تخصیص پاداش به کارکنان، مشارکت کارکنان در فرایند تصمیم‌گیری موجب ایجاد وابستگی عاطفی به سازمان و



نگرش و رفتار کارکنان تأثیر می‌گذارد (الیانا و معاریف ۲۰۱۹، خالولا و رامبه ۲۰۲۰). کارکنان متعهد نسبت به سازمان پایبند شده و در نتیجه عملکرد فردی و سازمانی ایشان افزایش می‌یابد. پژوهش‌های انجام‌شده نشان می‌دهد که کارکنان متعهد سطوح بالاتری از توجه به سازمان و سابقه بیشتری را نسبت به کارکنان با تعهد کمتر دارا می‌باشند، به‌طور ویژه آن‌ها در شغل خود نسبت به آن‌هایی که تعهد ضعیفی دارند، سخت‌تر و بهتر کار می‌کنند (کانگ و همکاران، ۲۰۱۱). لذا، سومین فرضیه پژوهش بصورت زیر بیان می‌گردد:

فرضیه ۳ (H3): رهبری تحول‌گرا بر تعهد سازمانی در ذوب آهن اصفهان تأثیر معنادار دارد.

### رضایت شغلی و تعالی سازمانی

در اصل رضایت شغلی مجموعه‌ای از احساسات و باورها است که افراد در مورد مشاغل کنونی خود دارند و یکی از عوامل مهم در موفقیت شغلی است و عاملی است که موجب افزایش کارایی و نیز احساس رضایت فردی می‌گردد (علوی لنگرودی، ۱۳۹۴). به‌طور کلی رضایت شغلی آن است که فرد به‌طور کلی شغل خود را دوست داشته و برای آن ارزش قائل باشد و نگرش مثبتی به آن داشته باشد (آذرنبوشان و همکاران، ۱۳۹۷).

رضایت کارکنان یکی دیگر از موارد مورد توجه تعالی سازمانی است. سازمان‌ها باید به همان اندازه که به مشتریان خارجی اهمیت می‌دهند بر مشتریان داخلی نیز تمرکز کنند. ارتباط بین رضایت کارکنان و رضایت مشتری از نظر تجربی تأیید شده است (اکستروم و همکاران ۲۰۲۰). اسکیلدسن و دالگارد (۲۰۰۰) الگویی علی برای رضایت کارکنان، بر مبنای مدل تعالی EFQM و مدل طراحی کار ایجاد کرده‌اند (اسکیلدسن و داهلگارد ۲۰۰۰).

با این اصل اگر فردی رضایت قابل قبول از شغلش داشته باشد، پس این رضایت موجبات موفقیت وی در شغلش را فراهم می‌کند و این موفقیت منجر به تعالی و رشد سازمانی می‌شود، با این تفاسیر فرضیه ۴ را به شکل زیر تعریف می‌شود:

فرضیه ۴ (H4): رضایت شغلی بر تعالی سازمانی در ذوب آهن اصفهان تأثیر معنادار دارد.

### عدالت سازمانی بر تعالی سازمانی

عدالت سازمانی عمدتاً به عنوان درک کارمندان در مورد میزان انصافی که مدیران سازمانی در رفتار با آنها دارند، تعریف می‌شود. می‌توان ادعا کرد که عدالت سازمانی یک عامل مهم انگیزشی است که کارکنان را به سمت نشان دادن رفتار خلاقانه و شکل‌گیری نوآوری سازمانی سوق می‌دهد. از سوی دیگر عدالت سازمانی، اشتراک‌گذاری دانش بین کارکنان را تقویت می‌کند که خود بر کاهش استرس و شکل‌گیری رفتار خلاقانه و ایده‌پردازانه کمک می‌کند (اکرم و همکاران ۲۰۲۰).

جنبه دیگر عدالت سازمانی تقویت رفتار شهروندی سازمانی و افزایش توانمندسازی کارکنان است (سینگ و سینگ ۲۰۱۹). همه اثرات ذکر شده ناشی از عدالت سازمانی، دستیابی به تعالی سازمانی را تقویت می‌کنند (گنجی و همکاران ۲۰۱۴، الامیری و همکاران ۲۰۲۰).

عدالت سازمانی تأثیر بسزایی در شکل‌گیری رفتار کارکنان دارد. زمانی که نابرابری در انتظارات وجود دارد، افراد ضعیف در سازمان ممکن است بدتر نیز بشوند. در این موقع تنها کاری که سازمان باید انجام بدهد این است که بخش‌هایی از سازمان که در آن توزیع به صورت نابرابر انجام می‌شود، شناسایی و از آن جلوگیری به عمل آورد (وولف و لاوسون، ۲۰۲۰). عدالت سازمانی ارتباط نزدیکی با عملکرد کارکنان خواهد داشت، زیرا کارکنانی که حس برابری و عدالت را در سازمان درک کنند به وظایف خود به نحو اثربخشی عمل خواهند کرد که سرآمدی سازمانی را به دنبال خواهد داشت (ختاتبه و همکاران ۲۰۲۰).





بررسی ادبیات حاکی از این است که وقتی کارمندان درک می‌کنند که توسط سازمانشان رفتار عادلانه‌ای صورت نگرفته است، تعهد آگاهانه آنها نسبت به سازمان تأثیر منفی می‌گذارد و عملکرد و نگرش مثبت آنها نسبت به کار رو به کاهش می‌گراید که به دنبال آن رشد و تعالی سازمانی کاهش می‌یابد (سیلوا و کاتانو ۲۰۱۴). از همین روی فرضیه ۵ به صورت زیر تعریف می‌گردد:

فرضیه ۵ (H5): عدالت سازمانی بر تعالی سازمانی در ذوب آهن اصفهان تأثیر معنادار دارد.

### تعهد سازمانی و تعالی سازمانی

کارکنان متعهد به سازمان حتی اگر با گزینه‌های جذاب‌تری مواجه شوند، ماندن در سازمان را ترجیح می‌دهند. افراد متعهد تمایل شدیدی به ماندن در سازمان دارند، زیرا آنها به‌طور شخصی ارزش‌ها و اهداف سازمانی را پذیرفته‌اند و فعالانه در فعالیت‌های سازمانی درگیر می‌شوند (کیم و ری، ۲۰۱۰).

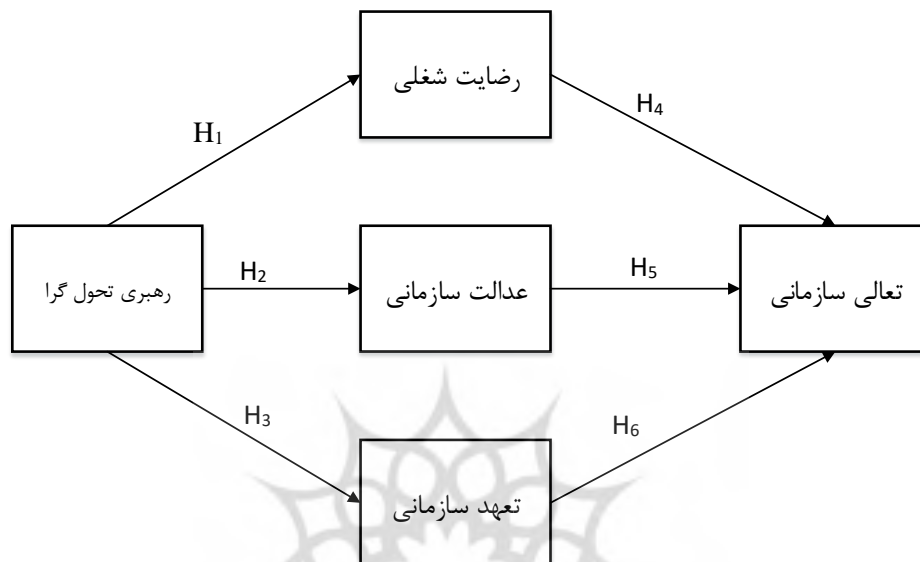
تعهد سازمانی کارکنان موجب افزایش انعطاف‌پذیری کارکنان می‌گردد. کارکنان انعطاف‌پذیر، کارکنان دانشی و توانمندی هستند که قادر به انجام فعالیت‌های مختلف در بهترین شکل ممکن هستند. از جمله اثرات دیگر تعهد سازمانی می‌توان به کاهش استرس شغلی (تکسیرا و پریبیاچی ۲۰۱۹، بهبود عملکرد کارکنان (لون ۲۰۲۰)، افزایش رضایت و وفاداری مشتریان (سامودرو و همکاران ۲۰۱۹)، افزایش سطح تولید و خدمات سازمانی (مایر و اسکورمن ۱۹۹۲)، افزایش اعتماد و بهبود روابط سازمانی (بیم ۲۰۱۷) اشاره داشت که همگی موجب تعالی سازمانی می‌گردند. بر همین مبنا فرضیه آخر شکل می‌گیرد:

فرضیه ۶ (H6): تعهد سازمانی بر تعالی سازمانی در ذوب آهن اصفهان تأثیر معنادار دارد.

### روش شناسی پژوهش:

جامعه آماری این پژوهش کارکنان شرکت ذوب آهن اصفهان می‌باشند. با توجه به نمونه آماری محدود جامعه، از روش نمونه‌گیری در دسترس ۱۵۰ پرسشنامه توزیع شد که از این تعداد، ۱۳۴ پرسشنامه دارای اطلاعات صحیح بودند و برای تحلیل داده‌ها مورد استفاده قرار گرفتند. مدل پژوهش بصورت شکل ۱ می‌باشد.

روایی صوری پرسشنامه با برگزاری چندین جلسه با سه نفر از خبرگان ذوب آهن مورد تأیید قرار گرفت و برای بررسی روایی سازه از تحلیل عاملی استفاده گردید. در شکل ۲ مقادیر بارهای عاملی مربوط به متغیرها نشان داده شده است. همانگونه که مشاهده می‌شود بارهای عاملی در سطح معناداری ۰.۰۰۱ از مقادیر مناسبی برخوردارند (مقادیر بزرگتر از ۰/۳ می‌باشند). برای محاسبه پایایی متغیرها از آلفای کرونباخ استفاده گردید و از آنجایی که مقدار این ضریب برای کلیه متغیرها بالای ۰.۷ بود، پایایی متغیرها تأیید گردید. برای تحلیل داده‌ها از آمار توصیفی و استنباطی استفاده می‌شود. برای بررسی روابط علی نیز از مدلسازی معادلات ساختاری بهره گرفته می‌شود. نرم افزارهای مورد استفاده SPSS 20 و AMOS 20 می‌باشند. در جدول ۲ شاخص‌های برازش مدل‌های اندازه‌گیری نشان داده شده است. با مقایسه مقادیر هر شاخص با برازش مناسب آن، می‌توان نتیجه‌گیری نمود که تمامی شاخص‌ها از مقادیر قابل قبولی برخوردار هستند (گیگانس و همکاران ۲۰۰۶).



شکل ۱: مدل مفهومی پژوهش

جدول ۲: شاخص‌های برازش مدل‌های اندازه‌گیری

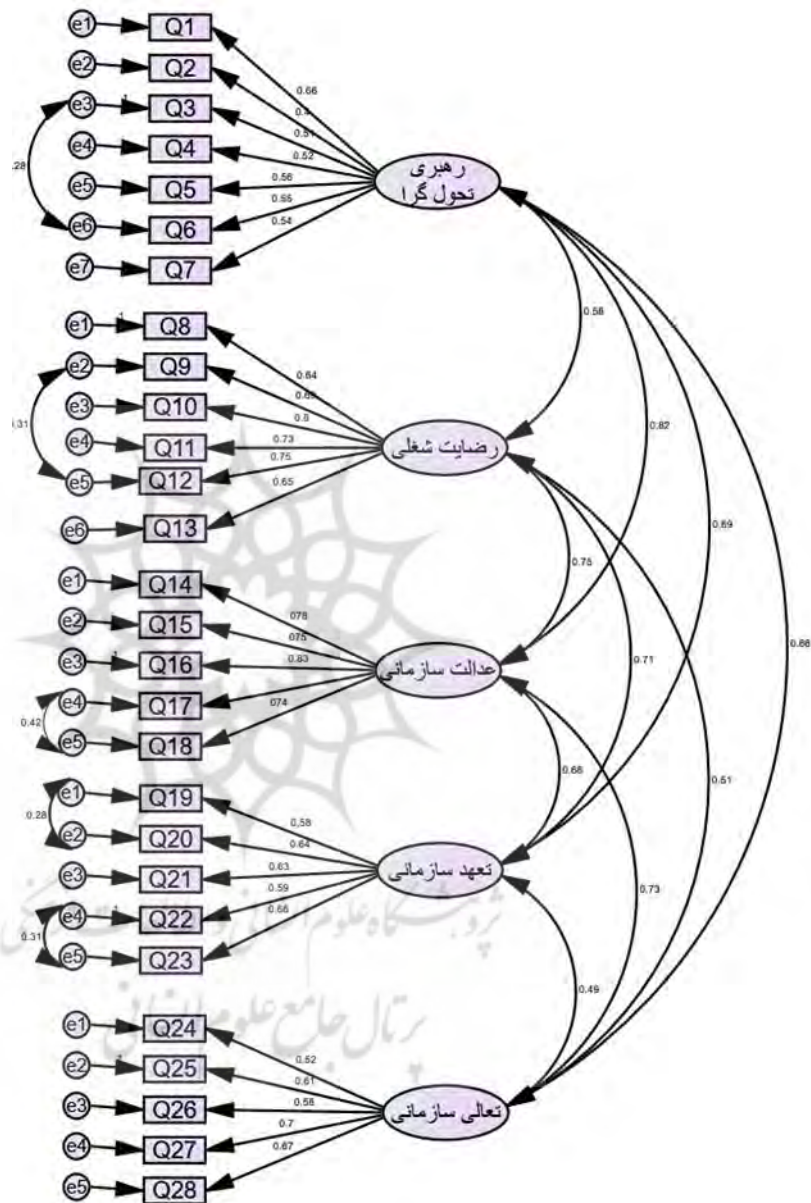
شاخص	برازش
RMSEA	<0/08
SRMR0	<0/08
CFI	>0/9
GFI	>0/9
CMIN/DF	<3
تحلیل عامل تاییدی	۲/۳۷
	۰/۰۵۳
	۰/۰۴۸
	۰/۹۴
	۰/۹۵

### یافته‌های پژوهش:

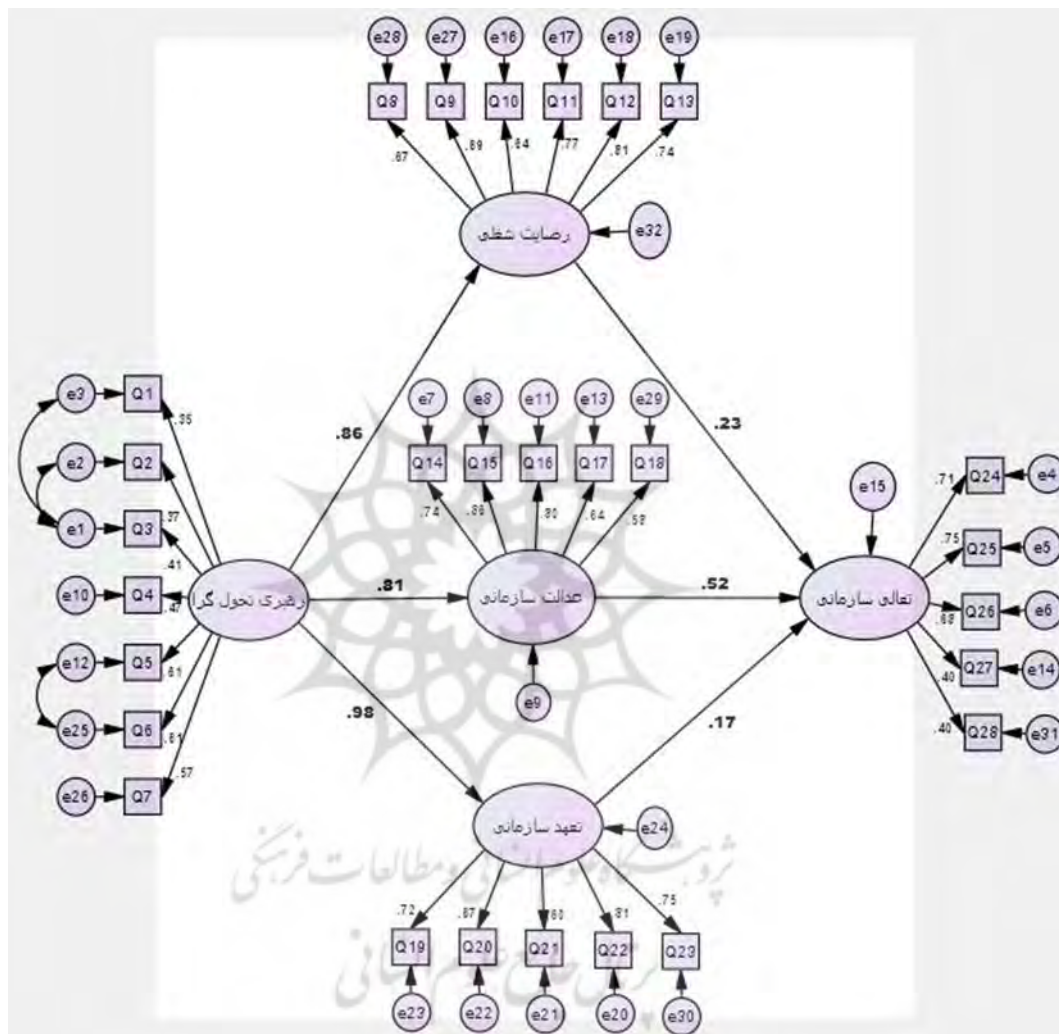
#### ارزیابی مدل ساختاری پژوهش

بعد از آزمون برازش هر یک از مدل‌های اندازه‌گیری، مدل ساختاری پژوهش مورد بررسی قرار خواهد گرفت. در شکل ۳ مدل ساختاری پژوهش و در جدول ۳ نیز شاخص‌های برازش این مدل نشان داده شده است. با مقایسه مقادیر شاخص‌ها با برازش مناسب، می‌توان نتیجه‌گیری نمود که شاخص‌ها از مقادیر قابل قبولی برخوردار هستند.

تأثیر رهبری تحول‌گرا بر تعالی سازمانی با نقش میانجی رضایت شغلی، عدالت سازمانی و تعهد سازمانی (مطالعه موردی: شرکت ذوب آهن اصفهان)  
کدمقاله: HRC-2112-1013



شکل ۲: تحلیل عاملی تائیدی مربوط به متغیرهای پژوهش



شکل ۳: مدل ساختاری پژوهش

جدول ۳: شاخص‌های برازش مدل ساختاری

شاخص برازش	CFI	GFI	NFI	SRMR	CMIN/DF	RMSEA
ساختاری	۰/۹۱	۰/۹۰۳	۰/۹۰۵	۰/۵۰۱۰	۲/۲۹	۰/۰۴۳

تأثیر رهبری تحول‌گرا بر تعالی سازمانی با نقش میانجی رضایت شغلی، عدالت سازمانی و تعهد سازمانی (مطالعه موردی: شرکت ذوب آهن اصفهان)  
کدمقاله: HRC-2112-1013

### ارزیابی فرضیات پژوهش:

در جدول ۴ نتیجه آزمون فرضیات نشان داده شده است. با توجه به اینکه مقدار بحرانی کلیه فرضیات بیشتر از ۱/۹۶ است، کلیه فرضیه تأیید می‌شوند.

جدول ۴: نتیجه آزمون فرضیات پژوهش

مسیر	ضریب بتا	مقدار بحرانی	P	نتیجه
۱) رهبری تحول‌گرا بر رضایت شغلی در ذوب آهن اصفهان تأثیر معنادار دارد.	۰/۸۶	۵/۹۳	۰/۰۰۱	تأیید
۲) رهبری تحول‌گرا بر عدالت سازمانی در ذوب آهن اصفهان تأثیر معنادار دارد.	۰/۸۱	۵/۱۳	۰/۰۰۱	تأیید
۳) رهبری تحول‌گرا بر تعهد سازمانی در ذوب آهن اصفهان تأثیر معنادار دارد.	۰/۹۸	۶/۱۵	۰/۰۰۱	تأیید
۴) رضایت شغلی بر تعالی سازمانی در ذوب آهن اصفهان تأثیر معنادار دارد.	۰/۲۳	۲/۱۸	۰/۰۱۶	تأیید
۵) عدالت سازمانی بر تعالی سازمانی در ذوب آهن اصفهان تأثیر معنادار دارد.	۰/۵۲	۴/۶۳	۰/۰۰۱	تأیید
۶) تعهد سازمانی بر تعالی سازمانی در ذوب آهن اصفهان تأثیر معنادار دارد.	۰/۱۷	۲/۰۵	۰/۰۴	تأیید

### نتیجه گیری و پیشنهادها:

پژوهش‌هایی در ادبیات در خصوص رهبری تحول‌گرا و تعالی سازمانی صورت پذیرفته که خود نشان دهنده اهمیت ویژه این متغیرها برای محققان و مدیران می‌باشد. ولی هیچ یک از پژوهش‌ها از منظر دیده شده پژوهش حاضر به ارتباط رهبری تحول‌گرا و سرآمدی نپرداخته‌اند. لذا، نوآوری پژوهش حاضر در بررسی همزمان نقش میانجی سه متغیر رضایت شغلی، تعهد سازمانی و عدالت سازمانی در رابطه رهبری تحول‌گرا و تعالی سازمانی می‌باشد.

در پژوهش حاضر، شش فرضیه در زمینه ارتباط رهبری تحول‌گرا و سرآمدی سازمانی با نقش میانجی رضایت شغلی، تعهد سازمانی و عدالت سازمانی مطرح شد که پس از جمع‌آوری از شرکت ذوب آهن و تحلیل داده‌ها، کلیه فرضیات مورد تأیید قرار گرفتند.

در بررسی رابطه سبک رهبری با عدالت سازمانی درک شده پرستاران ثابت شد که، پرستاران باید دامنه سبک رهبری خود را افزایش دهند تا ادراکات آن‌ها از عدالت سازمانی افزایش یابد (منوچهری و همکاران، ۱۳۹۶). همچنین نشان داده شده بین عدالت سازمانی و جو سازمانی با تعهد سازمانی رابطه‌ای مثبت وجود دارد (ملازهی، ۱۳۹۵). پژوهشی نشان داد که میزان تعهد سازمانی کارکنان از طریق سبک رهبری تحول‌گرا قابل توجیه می‌باشد (امیرکبیری و همکاران، ۱۳۹۴).

رفتار شهروندی سازمانی یکی از مهم‌ترین عوامل مؤثر بر عملکرد سازمانی است. علاوه بر این، عملکرد دانشگاه‌ها تنها بر منابع انسانی ملی اثر نمی‌گذارد، بلکه بر اقتصاد ملی نیز اثرگذار است. در این زمینه، چهارچوب مفهومی برای بررسی عوامل تعیین‌کننده رفتار شهروندی سازمانی به صورت عدالت سازمانی در رضایت شغلی ارائه شده است (دونگ و فونگ، ۲۰۱۸). هم‌چنین مسئولیت اجتماعی انسان دوستانه



و اقتصادی به طور مثبت و معنادار بر سطح بهزیستی کارمندان تأثیر می‌گذارد (کیم و همکاران<sup>۱</sup>، ۲۰۱۸). کار تیمی، هنجاری و تعهد عاطفی در رضایت شغلی نقش مثبت دارد، در حالی که تعهد تداوم نشان دهنده ارتباط منفی با رضایت شغلی است. به نظر می‌رسد کارفرمایان این سازمان باید بر تعهد مداوم کارکنان در شکل دادن به میل کارمندان به تعهد خود در سازمان متمرکز شوند. از آنجایی که صنعت ساخت و ساز به نیروی انسانی بسیار وابسته است، کارفرمایان نیاز به ارزیابی جبران موجود و شناخت حرفه‌ای، ایجاد انگیزه در کارکنان از طریق تعیین تکالیف مهم دارند و یک محیط کاری ایجاد می‌کنند که به کارگران الهام بخش و مشتاق باشد تا رضایت شغلی آنها افزایش یابد (دراپ و همکاران<sup>۲</sup>، ۲۰۱۶). رفتارهای رهبری تحول‌گرا و متمرکز بر گروه تأثیرات متفاوتی بر تمایز فردی و شناسایی گروهی می‌گذارد. علاوه بر این، تمایز فردی واسطه ارتباط بین رهبری تحول‌گرا و متمرکز بر فرد است، در حالی که شناسایی گروهی روابط بین رهبری تحول‌گرا و متمرکز گروه را با افراد و گروه‌ها واسطه می‌کند (هرمان و وارن<sup>۳</sup>، ۲۰۱۴). عدالت به طور معناداری با رضایت شغلی مرتبط است، در حالی که عدالت رویه‌ای، به طور معناداری با رضایت شغلی مرتبط نیست. همچنین عدالت توزیعی و عدالت رویه‌ای به طور قابل توجهی به تعهد سازمان مرتبط می‌شود (باخشی و همکاران<sup>۴</sup>، ۲۰۰۹).

#### محدودیت‌ها و پیشنهادهای پژوهش:

پژوهش حاضر مانند سایر پژوهش‌ها محدودیت‌هایی دارد ولی بارزترین محدودیت پژوهش جمع‌آوری و تحلیل داده‌ها در یک مقطع زمانی می‌باشد. لذا پیشنهاد می‌گردد برای رفع این مشکل و بررسی روابط بین متغیرهای پژوهش در بلند مدت و ارزیابی ارتباط دو سویه بین متغیرها از روابط علی و مدل‌های پویایی سیستم استفاده گردد.

در ادامه به بررسی پیشنهادات کاربردی مربوط به هر فرضیه پرداخته شده است.

در رابطه با فرضیه اول پیشنهاد می‌گردد:

— مدیران در سازمان‌ها اهداف را به طور واضح و شفاف مشخص کنند این شفافیت در رسیدن به اهداف سردرگمی افراد را کم می‌کند و باعث رضایت آنها می‌شود.

— مدیران اهداف و چشم‌انداز سازمان را به اشتراک گذاشته و بر آن تأکید بیشتری بورزند.

در رابطه با فرضیه دوم پیشنهاد می‌گردد:

— در راستای اجرای عدالت و رعایت تساوی حقوق کارکنان، پیشنهاد می‌گردد مدیران در سازمان، برای هر فرد ارزش قائل بوده و حقوق ایشان را به رسمیت بشناسد.

— رفتار مدیران به گونه‌ای باشد که افراد تفاوتی بین خود و دیگر کارکنان احساس نکنند. این امر موجب می‌گردد کارکنان فقط منافع خود را در نظر نگیرند و منافع آن‌ها منافع کل سازمان باشد.

در رابطه با فرضیه سوم پیشنهاد می‌گردد:

— مدیران با ارائه تصویر و چشم‌اندازی الهام‌بخش از آینده سازمان در کارکنان ایجاد انگیزه نمایند. همین که مدیر قدرت ترسیم چشم‌انداز را در ذهن افراد داشته باشد یعنی به قوی‌ترین شکل ممکن بین خود و کارکنانش رابطه‌ای بر پایه‌ی اعتماد ایجاد کرده است

در رابطه با فرضیه چهارم پیشنهاد می‌گردد:

— گردش کارکنان یکی از بالاترین هزینه‌های مربوط به بخش منابع انسانی می‌باشد. ایقا کارکنان کمک می‌کند تا یک محیط بهتر ایجاد شود و با کارآمدی و ارتقا کیفیت کار به نحوی آسان تر در هزینه‌ها صرفه جویی شود. کارکنان راضی به احتمال کمتری کار خود را ترک

<sup>1</sup> Kim et al.

<sup>2</sup> Dhurup et al.

<sup>3</sup> Herman & Warren

<sup>4</sup> Bakhshi et al.



می‌کنند، ترک و استعفای کارکنان باعث رشد سازمان می‌شود زیرا تجربه آن‌ها در سازمان هر روز افزایش پیدا می‌کند. لذا، نگهداری کارکنان با ایمنی و رضایت می‌تواند منجر به فروش بیشتر، هزینه‌های پایین‌تر و خط مشی قوی‌تر شود. خط مشی قوی و پر رنگ باعث تعالی یک سازمان می‌گردد.

در رابطه با فرضیه پنجم پیشنهاد می‌گردد:

— کارکنان در قبال آموزش، تلاش، تجربه، اشتیاق و انرژی که برای یک سازمان می‌گذارند انتظار دریافت رفتار عادلانه از سوی مدیران خود دارند که این رفتارها می‌تواند در دریافت حقوق عادلانه، رفتار مناسب، ارتقا و پیشرفت، مزایای ویژه، شناخت سازمانی، بازخورد صادقانه و ارزیابی عملکرد منصفانه تجلی نماید.

در رابطه با فرضیه ششم پیشنهاد می‌گردد:

— تعهد سازمانی کارکنان با تجربیات کاری آنها نسبت مستقیم دارد. بنابراین، سیاست‌ها و استراتژی‌های مدیریتی باید به نحوی باشد که تمام کارکنان تجربه‌ی فردی مثبتی از کار داشته باشند و احساس تعلق بیشتری نسبت به سازمان داشته باشند.



## منابع

- آذرنیوشان، مریم؛ مشایخ، مریم؛ محمدی شیر محله، فاطمه؛ (۱۳۹۷)، رابطه نوآوری سازمانی با عملکرد شغلی و رضایت شغلی معلمان. ابتکار و خلاقیت در علوم انسانی، شماره ۳، صفحات ۹۴-۷۵.
- اکرادی، احسان؛ محمدنیا، یاسر؛ عباسی، مجتبی، (۱۳۹۴)، بررسی رابطه سبک رهبری تحول‌گرا با تعالی سازمانی در ادارات آموزش و پرورش استان زنجان، فصلنامه پژوهش‌های رهبری و مدیریت آموزشی، سال ۱، شماره ۴، صص ۱-۲۱
- امیرکبیری، علیرضا، دهقان، نبی‌الله، شیخ، علیرضا و فتحی، صمد، (۱۳۹۴)، تأثیر رهبری تحول‌گرا و تبادل-گرا بر تعهد سازمانی، فصلنامه راهبرد دفاعی، سال ۱۳ شماره ۴۹.
- انصاری، محمد اسماعیل؛ تیموری، هادی، (۱۳۸۷)، مدیر در نقش رهبری تحول‌گرا. [www.modiryar.com](http://www.modiryar.com)
- رضانی نژاد، رحیم؛ همتی نژاد، مهرعلی؛ اندام، رضا؛ زارع، صبا؛ صادق پور، نعمت‌الله، (۱۳۹۰)، رابطه سبک‌های رهبری تحول‌گرا و عملکردی مدیران مدارس با تعهد سازمانی دبیران تربیت بدنی، پژوهش در مدیریت ورزشی و رفتار حرکتی، شماره ۱، دوره ۱، صص ۶۳-۷۲
- صفایی شکیب، علی؛ عبدالملکی، بابک؛ حسین زاده، سید علی اکبر؛ موسیوند، مریم، (۱۳۹۴)، اثر رهبری تحول‌گرا بر تعالی سازمانی با نقش واسطه‌ای توانمندسازی ساختاری و روانشناختی کارکنان. فصلنامه مطالعات رفتار سازمانی، شماره ۵، دوره ۱۶، صص ۱-۲۴
- علوی لنگرودی، سید کاظم؛ غفوری، حمید، (۱۳۹۴)، رابطه‌ی بین رضایت شغلی، تعهد سازمانی با فرسودگی شغلی دبیران. رهیافتی نو در مدیریت آموزشی، شماره ۳، صفحات ۸۵-۱۰۹.
- ملازهی، امین، (۱۳۹۵)، رابطه عدالت سازمانی و جو سازمانی با تعهد سازمانی معلمان مدارس ابتدایی، فصلنامه علمی- پژوهشی رهیافتی نو در مدیریت آموزشی، شماره ۲، صص ۲۱۳-۲۰۱.



فصلنامه علمی منابع و سرمایه انسانی، دوره ۱، شماره ۱، پیاپی (۲)، زمستان ۱۴۰۰  
ISSN : 2783-3984

تأثیر رهبری تحول‌گرا بر تعالی سازمانی با نقش میانجی رضایت شغلی، عدالت سازمانی و تعهد سازمانی (مطالعه موردی: شرکت ذوب آهن اصفهان)

کدمقاله: HRC-2112-1013

منوچهری، هومان؛ لواسانی، فریبا؛ آتش زاده، فروزان؛ اکبرزاده، علیرضا، (۱۳۹۶)، رابطه سبک رهبری با عدالت سازمانی درک شده پرستاران، فصلنامه مدیریت پرستاری، شماره ۱ و ۲، صص ۸۱-۷۴.  
موغلی، علی رضا، (۱۳۸۱)، طراحی الگوی رهبری تحو آفرین در سازمان‌های اداری ایران، پایان نامه دکتری، دانشکده مدیریت و حسابداری دانشگاه علامه طباطبائی.

Akar, H., & Ustuner, M. (2019). The Relationships Between Perceptions Of Teachers' Transformational Leadership, Organizational Justice, Organizational Support And Quality Of Work Life. *International Journal Of Research In Education And Science*, 5(1), 309--322

Akram, T., Lei, S., Haider, M. J., & Hussain, S. T. (2020). The Impact Of Organizational Justice On Employee Innovative Work Behavior: Mediating Role Of Knowledge Sharing. *Journal Of Innovation & Knowledge*, 5(2), 117-129 .

Al Moosa, A. (2014). *Transformational Leadership & Excellence In Family Managed Enterprises*. Brunel University London .

Alamiri, M., Ameen, A., Isaac, O., Alrajawy, I., & Al-Shibami, A. H. (2020). The Moderating Role Of The Innovation On The Relationship Between Achievement, Enablers Organizational Excellence: Organizational And Business Excellence Model. *International Journal Of Management And Human Science*, 4(2), 1-10 .

Bakhshi, A., Kumar, K., & Rani, E. (2009). Organizational Justice Perceptions As Predictor Of Job Satisfaction And Organization Commitment. *International Journal Of Business And Management*, 4(9), 145-154 .

Burns, J. (1978). *Leadmhip*: New York: Harper & Row.

Çakmak, K. (2005). *Organizational Justice Perceptions In Performance Appraisal Systems And A Case Study*. Unpublished Master's Thesis, İstanbul University, Institute Of Social Science, İstanbul .

Chaleiwkriengkrai, S. (2016). The Influence Of The Supervisor's Transformational Leadership And Organizational Justice On Job Satisfaction And Organizational Commitment Of The Employees Of The Bank For Agriculture And Agricultural Cooperatives Head Office .

Dappa, K., Bhatti, F., & Aljarah, A. (2019). A Study On The Effect Of Transformational Leadership On Job Satisfaction: The Role Of Gender, Perceived Organizational Politics And Perceived Organizational Commitment. *Management Science Letters*, 9(6), 823-834.

Dewi, K., & Amar, S. (2019). The Effect Of Transformational Leadership, Interactional Justice, And Job Satisfaction On Performance. Paper Presented At The Third Padang



فصلنامه علمی منابع و سرمایه انسانی، دوره ۱، شماره ۱، پیاپی (۲)، زمستان ۱۴۰۰  
ISSN : 2783-3984

تأثیر رهبری تحول‌گرا بر تعالی سازمانی با نقش میانجی رضایت شغلی، عدالت سازمانی و تعهد سازمانی (مطالعه موردی: شرکت ذوب آهن اصفهان)  
کدمقاله: HRC-2112-1013

International Conference On Economics Education, Economics, Business And Management, Accounting And Entrepreneurship (PICEEBA ).

Din, M. U., Khan, F., Kadarningsih, A., Ali, A., & Astuti, S. D. (2019). The Moderating Role Of Employee Empowerment And Distributive Justice In Transformational Leadership With Its Impact On Organizational Commitment In Islamic Banks At Pakistan. *Perisai: Islamic Banking And Finance Journal*, 3(2), 130-135 .

Dong, L. N. T., & Phuong, N. N. D. (2018). Organizational Justice, Job Satisfaction And Organizational Citizenship Behavior In Higher Education Institutions: A Research Proposition In Vietnam. *The Journal Of Asian Finance, Economics, And Business*, 5(3), 113-119.-

Eckstrom, E., Tilden, V. P., & Tuepker, A. (2020). Teamness, Burnout, Job Satisfaction And Decision-Making In The VA Centers Of Excellence In Primary Care Education. *Journal Of Interprofessional Education & Practice*, 100-328.

Ekradi, E., Mohammadnia, Y., & Abbasi, M. (2016). Relationship Between Transformational Leadership And Organizational Excellence Of Educational Offices Of Zanjan Province. *Researches In Leadership Educational Management*, 1(4), 153-173 .

Eliyana, A., & Ma'arif, S. (2019). Job Satisfaction And Organizational Commitment Effect In The Transformational Leadership Towards Employee Performance. *European Research On Management And Business Economics*, 25(3), 144-150 .

Ershadi, M. J., & Dehdazzi, R. E. (2019). Investigating The Role Of Strategic Thinking In Establishing Organizational Excellence Model. *The TQM Journal*, 1754-2731 .

Eskildsen, J. K., & Dahlgaard, J. J. (2000). A Causal Model For Employee Satisfaction. *Total Quality Management*, 11(8), 1081-1094 .

Fernandes, C., & Awamleh, R. (2004). The Impact Of Transformational And Transactional Leadership Styles On Employees Satisfaction And Performance: An Empirical Test In A Multicultural Environment. *International Business & Economics Research Journal (IBER)*, 3.(A)

Ganji, B., Sargolzaei, A., & Vazifeh, Z. (2014). Assessing The Relationship Between The Organizational Excellence And The Citizenship Behavior Of Personnel (The Case Study, Zabol Water And Sewage Organizational-Company) .

Gignac, G. E., Palmer, B., Bates, T., & Stough, C. (2006). Differences in confirmatory factor analysis model close fit index estimates obtained from AMOS 4.0 and AMOS 5.0 via full information maximum likelihood-no imputation: Corrections and extension to Palmer et al. (2003). *Australian Journal of Psychology*, 58(3), 144-150 .

Gundersen, G., Hellesøy, B. T., & Raeder, S. (2012). Leading International Project Teams: The Effectiveness Of Transformational Leadership In Dynamic Work Environments. *Journal*



فصلنامه علمی منابع و سرمایه انسانی، دوره ۱، شماره ۱، پیاپی (۲)، زمستان ۱۴۰۰  
ISSN : 2783-3984

تأثیر رهبری تحول‌گرا بر تعالی سازمانی با نقش میانجی رضایت شغلی، عدالت سازمانی و تعهد سازمانی (مطالعه موردی: شرکت ذوب آهن اصفهان)

کدمقاله: HRC-2112-1013

Of Leadership & Organizational Studies, 19(1),46-57 .

Herman, H., & Chiu, W. C. (2014). Transformational Leadership And Job Performance: A Social Identity Perspective. *Journal Of Business Research*, 67(1), 2827-2835 .

Heung, V., Crotts, J., Ngai, E., & Ford, R. (2006). Achieving Service Excellence: The Relationship Between Organizational Alignment, Employee Satisfaction, Commitment And Retention .

Jakopec, A., & Sušanj, Z. (2013). Transformational And Transactional Leadership Styles As Predictors Of Organizational Commitment: The Mediating Role Of Organizational Justice And Job Satisfaction. Paper Presented At The Imagine The Future World: How Do We Want To Work Tomorrow? Abstract Proceedings Of The 16th EAWOP Congress.

Jakopec, A., & Sušanj, Z. (2014). Verifying The Dimensionality Of Justice Construct In Organizational Context. *Psihologijske Teme*, 23(2), 305-325 .

Jaya, R. S. (2018). The Influence Of Transformational Leadership On Organizational Commitment And Job Satisfaction With Procedural Justice As Mediating Variable. *Benefit: Jurnal Manajemen Dan Bisnis*,3(1), 1-14 .

Kang, D. S., Stewart, J., & Kim, H. (2011). The Effects Of Perceived External Prestige, Ethical Organizational Climate, And Leader Member Exchange (LMX) Quality On Employees' Commitments And Their Subsequent Attitudes. *Personnel Review* .

Kerwin, S., Jordan, J. S., & Turner, B. A. (2015). Organizational Justice And Conflict: Do Perceptions Of Fairness Influence Disagreement? *Sport Management Review*, 18(3), 384-395 .

Khaola, P., & Rambe, P. (2020). The Effects Of Transformational Leadership On Organisational Citizenship Behaviour: The Role Of Organisational Justice And Affective Commitment. *Management Research Review* .

Khtatbeh, M. M., Mahomed, A. S. B., Bin Ab Rahman, S., & Mohamed, R. (2020). The Mediating Role Of Procedural Justice On The Relationship Between Job Analysis And Employee Performance In Jordan Industrial Estates. *Heliyon*, 6 .(۱۰)

Kim, H. L., Woo, E., Uysal, M., & Kwon, N. (2018). The Effects Of Corporate Social Responsibility (CSR) On Employee Well-Being In The Hospitality Industry. *International Journal Of Contemporary Hospitality Management* .

Kim, Y.-C., & Rhee, M. (2010). The Contingent Effect Of Social Networks On Organizational Commitment: A Comparison Of Instrumental And Expressive Ties In A Multinational High-Technology Company. *Sociological Perspectives*, 53(4), 479-502 .

Lasrado, F. (2020). Let's Get Everyone Involved! The Effects Of Transformational Leadership And Organizational Culture On Organizational Excellence. *International Journal*





فصلنامه علمی منابع و سرمایه انسانی، دوره ۱، شماره ۱، پیاپی (۲)، زمستان ۱۴۰۰  
ISSN : 2783-3984

تأثیر رهبری تحول‌گرا بر تعالی سازمانی با نقش میانجی رضایت شغلی، عدالت سازمانی و تعهد سازمانی (مطالعه موردی: شرکت ذوب آهن اصفهان)  
کدمقاله: HRC-2112-1013

## Of Quality & Reliability Management .

LIU, Z., XIA, N., MA, C.-Q., & WANG, S.-J. (2013). Empirical Study On The Effect Of Transformational Leadership On Employee Job Satisfaction: The Mediating Effect Of Organizational Justice. *Journal of Hunan University (Social Sciences)*, 2.

Loan, L. (2020). The Influence Of Organizational Commitment On Employees' Job Performance: The Mediating Role Of Job Satisfaction. *Management Science Letters*, 10(14), 3307-3312 .

Maier, E., Rohner, R., & Jonas, K. (2011). How Organizational Justice Fosters Job Satisfaction: The Role Of Transformational And Passive-Avoidant Leadership. *How Fairness Impacts The Perception Of Transformational Leadership*, 111 .

Mansur, S. M. A., & Jia, G. (2019). Transformational Leadership And Job Satisfaction: The Mediating Role Of Procedural Justice. *The International Conference On Social Science And Higher Education (ICSSHE)* .

Mayer, R. C., & Schoorman, F. D. (1992). Predicting Participation And Production Outcomes Through A Two-Dimensional Model Of Organizational Commitment. *Academy Of Management Journal*, 35(3), 671-684 .

Naeem, S., & Khanzada, B (2018). Role Of Transformational Leadership In Employee's Performance With Mediating Role Of Job Satisfaction In Health Sector Of Pakistan. *Journal Of Health Education Research & Development*, 6(1), 1-6.

Nenadál, J., Vykydal, D., & Waloszek, D. (2018). Organizational excellence: Approaches, models and their use at Czech Organizations .

Ohunakin, F., Adeniji, A. A., Oludayo, O. A., Osibanjo, A. O., & Oduyoye, O. O. (2019). Employees' Retention In Nigeria's Hospitality Industry: The Role Of Transformational Leadership Style And Job Satisfaction. *Journal Of Human Resources In Hospitality & Tourism*, 18(4), 441-470 .

Priarso, M. T., Diatmono, P., & Mariam, S. (2019). The Effect Of Transformational Leadership Style, Work Motivation, And Work Environment On Employee Performance That In Mediation By Job Satisfaction Variables In Pt. Gynura Consulindo. *Business And Entrepreneurial Review*, 18(2), 165-176 .

Puni, A., Hilton, S. K., & Quao, B. (2020). The Interaction Effect Of Transactional-Transformational Leadership On Employee Commitment In A Developing Country. *Management Research Review* .

Saeed, B., Tasmin, R., Mehmood, A., & Hafeez, A. (2020). Exploring The Impact Of Transformational Leadership And Human Resource Practices On Operational Excellence Mediated By Knowledge Sharing: A Conceptual Framework. *International Journal Of*



فصلنامه علمی منابع و سرمایه انسانی، دوره ۱، شماره ۱، پیاپی (۲)، زمستان ۱۴۰۰  
ISSN : 2783-3984

تأثیر رهبری تحول‌گرا بر تعالی سازمانی با نقش میانجی رضایت شغلی، عدالت سازمانی و تعهد سازمانی (مطالعه موردی: شرکت ذوب آهن اصفهان)

کدمقاله: HRC-2112-1013

Scientific & Technology Research, 9(2), 4458-4468 .

Saffai Shakib, A., Abdolmaleki, B., Hosseinzadeh, S. A. A., & Moussivand, M. (2015). The Effect Of Transformational Leadership On Organizational Excellence With The Mediating Role Of Structural And Psychological Empowerment. *Quarterly Of Organizational Behavior Studies*, 5, 21-24 .

Samudro, A., Sumarwan, U., Simanjuntak, M., & Yusuf, E. Z. (2019). How Commitment, Satisfaction, And Cost Fluctuations Influence Customer Loyalty. *Samudro*, \115-125 .

Scott, G. (2013). The Six Elements Of Customer Service: Achieving A Sustained, Organizationwide Commitment To Excellence Improves Customer And Employee Satisfaction. *Healthcare Executive*, 28(1), 64-67 .

Shin, J., Seo, M.-G., Shapiro, D. L., & Taylor, M. S. (2015). Maintaining Employees' Commitment To Organizational Change: The Role Of Leaders' Informational Justice And Transformational Leadership. *The Journal Of Applied Behavioral Science*, 51(4), 201-528 .

Silitonga, N., Novitasari, D., Sutardi, D., Sopa, A., Asbari, M., Yulia, Y., Fauji, A. (2020). The Relationship Of Transformational Leadership, Organizational Justice And Organizational Commitment: A Mediation Effect Of Job Satisfaction. *Journal Of Critical Reviews*, 7(19), 89-108 .

Singh, S. K., & Singh, A. P. (2019). Interplay Of Organizational Justice, Psychological Empowerment, Organizational Citizenship Behavior, And Job Satisfaction In The Context Of Circular Economy. *Management Decision* .

Sternick, E. (2011). Using Baldrige Performance Excellence Program Approaches In The Pursuit Of Radiation Oncology Quality Care, Patient Satisfaction, And Workforce Commitment. *Frontiers In Oncology*, 1, 9.

Sui, Y., Wang, H., Yue, Y.-N., & Fred, L. (2012). The Effect Of Transformational Leadership On Follower Performance And Satisfaction: The Mediating Role Of Psychological Capital And The Moderating Role Of Procedural Justice. *Acta Psychologica Sinica*, 44(9), 1217-1230 .

Teixeira, F. D., & Prebianchi, H. B. (2019). Health Professionals' Commitment, Stress, And Satisfaction With Life. *Revista Psicologia Organizações E Trabalho*, 19(2), 598-606 .

Wahab, M. H. A.-A. A., & Andmohd Nazri, M. I. (2019). The Effect Of Internal Environmental Factors On Operational Excellence Of Manufacturing Industry: A Pilot Study. *International Journal Of Academic Research In Business And Social Sciences*, 9 (۲)

Wahab, M. H. A.-A. A., Ismail, M., & Muhayiddin, M. N. (2016). Factors Influencing The Operational Excellence Of Small And Medium Enterprise In Malaysia. *International Journal*



فصلنامه علمی منابع و سرمایه انسانی، دوره ۱، شماره ۱، پیاپی (۲)، زمستان ۱۴۰۰  
ISSN : 2783-3984

تأثیر رهبری تحول‌گرا بر تعالی سازمانی با نقش میانجی رضایت شغلی، عدالت سازمانی و تعهد سازمانی (مطالعه موردی: شرکت ذوب آهن اصفهان)  
کدمقاله: HRC-2112-1013

---

Of Academic Research In Business And Social ScienceS, 6(12), 2222-2232 .

Wang, X., Ma, L., & Zhang, M. (2014). Transformational Leadership And Agency Workers' Organizational Commitment: The Mediating Effect Of Organizational Justice And Job Characteristics. *Social Behavior And Personality: An International Journal*, 42(1), 25-36 .

Wolfe, S. E., & Lawson, S. G. (2020). The Organizational Justice Effect Among Criminal Justice Employees: A Meta Analysis. *Criminology* .

Yang, S. (2012). The Effect of Transformational Leadership on Follower Performance and Satisfaction: The Mediating Role of Psychological Capital and the Moderating Role of Procedural Justice. *Acta Psychologica Sinica*, 9.

Yim, D.-S. (2017). The Relationship Among Justice Recognition, Brand Asset Value, Trust, Relation Commitment And Long-Term Orientation. *The Journal Of Distribution Science*, 15(1), 95-104 .

