

شناسایی و تعیین راهبردهای رهبری سالم با دیدگاه بهزیستی شغلی مبتنی بر تئوری نقاط

### مرجع استراتژیک

## Identifying and determining healthy leadership strategies based on point of view well-being Theory of strategic reference points

تاریخ دریافت مقاله: ۱۴۰۱/۱۰/۲۰، تاریخ دریافت نسخه نهایی: ۱۴۰۱/۱۲/۰۱، تاریخ پذیرش مقاله: ۱۴۰۲/۰۱/۲۰

### نوع مقاله: علمی - پژوهشی

SH.Safarmohammadluo., (PhD),  
S.Esmaeili., (PhD student), M.Kheirandish.,  
(PhD), & A.Koushkie Jahromi., (PhD)

#### Abstract

**Aim:** In today's era, considering human resources and its issues such as reducing work-related stress and paying attention to the well-being of the leader and his followers is of particular importance. These issues lie in the healthy leadership. Considering that the theory of healthy leadership based on strategic reference points has received less attention in past research and the alignment of its actions based on reference points has been investigated. **Methodology:** In this research, the design of a healthy leadership framework with on occupational well-being based on the theory of strategic reference points in public companies of the electricity industry is discussed. In the qualitative section of the research, the Grounded theory and content analysis strategy were used to design the framework. The strategy of the research, the grounded theory method was used to design the framework. For this purpose, in-depth interviews were conducted with 19 executive experts in state-owned firms and university experts who were combining purposefully, judgmental and snowball sampling methods selected. **Results:** based on the reference points framework of healthy leadership with on occupational well-being, welfare and well-being approach with follower-based leadership strategy, behavioral approach with goal-based leadership strategy, leadership style with active-based leadership strategy and environmental approach with interactive leadership strategy are aligned. **Conclusion:** Healthy leadership with on occupational well-being, the results showed that healthy leadership with on occupational well-being based on the theory of strategic reference points includes a set of internal and external factors whose Their effective management can lead to the Maintain and improve the performance of the organization in the long run. Finally, the results showed that healthy leadership with on occupational well-being in state-owned firms is a multifaceted phenomenon that can be used to produce positive and valuable results. **Keywords:** Grounded Theory, Organizational Leadership, healthy Leadership with on occupational well-being, State companies, strategic reference points.

شیمیا صفرمحمدلو<sup>۱</sup>، سعید اسماعیلی<sup>۲</sup>، مهدی  
خیراندیش<sup>۳</sup> و علیرضا کوشکی جهرمی<sup>۴</sup>  
چکیده

**هدف:** در عصر حاضر توجه به نیروی انسانی و مسائل آن از قبیل کاهش استرس‌های مرتبط با کار، توجه به رفاه و بهزیستی رهبر و پیروان حائز اهمیت ویژه‌ای است که این موضوعات در رهبری سالم نهفته است. با توجه به اینکه تئوری رهبری سالم مبتنی بر نقاط مرجع استراتژیک در تحقیقات گذشته مورد توجه نبوده و همراستایی اقدامات آن بر اساس نقاط مرجع بررسی شده است. روش: در این پژوهش به طراحی مدل رهبری سالم با دیدگاه بهزیستی شغلی مبتنی بر تئوری نقاط مرجع استراتژیک در شرکت‌های دولتی فعال حوزه صنعت برق است پرداخته می‌شود. استراتژی این تحقیق، از روش تئوری داده بنیاد و تحلیل محتوا برای طراحی چارچوب استفاده شد. بدین منظور با ۲۴ نفر از خبرگان اجرایی در شرکت‌های دولتی و خبرگان دانشگاهی که با ترکیب روش‌های نمونه‌گیری هدفمند، قضاوتی و روش گلوله‌برفی انتخاب شدند، مصاحبه عمیق به عمل آمد. **یافته‌ها:** بر اساس الگوی نقاط مرجع رهبری سالم با دیدگاه بهزیستی شغلی، رویکرد رفاه و بهزیستی با استراتژی رهبری مبتنی بر پیرو محور، رویکرد رفتاری با استراتژی رهبری مبتنی بر هدف محور، سبک رهبری با استراتژی رهبری مبتنی بر فعال محور و رویکرد محیطی با استراتژی رهبری مبتنی بر تعاملی محور همراستا است. **نتیجه‌گیری:** رهبری سالم با دیدگاه بهزیستی شغلی در برگیرنده مجموعه‌ای از عوامل داخلی و خارجی است و مدیریت اثربخش آنها می‌تواند به بهبود عملکرد سازمان در بلند مدت منجر گردد و بهره‌گیری از آن می‌تواند نتایج مثبت و ارزشمندی ایجاد کند. **کلید واژه:** تئوری داده بنیاد، رهبری سازمانی، رهبری سالم با دیدگاه بهزیستی شغلی، شرکت‌های دولتی، نقاط مرجع استراتژیک.

۱. نویسنده مسئول: دکتری مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت و اقتصاد، واحد علوم و تحقیقات، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران.

Shimamohammadluo97@gmail.com

۲. دانشجوی دکتری، گروه مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت و اقتصاد، واحد علوم و تحقیقات، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران.

۳. استاد گروه مدیریت دولتی، دانشگاه شهید ستاری، تهران، ایران.

۴. دانشیار گروه مدیریت دولتی، دانشگاه علامه طباطبائی، تهران، ایران.

## مقدمه

شواهدی وجود دارد که نشان می‌دهد محیط‌های کاری به طور فزاینده‌ای توسط کارمندان به عنوان مکان‌های استرس‌زا معرفی می‌شود؛ به عنوان مثال، تقاضای شغلی در طول زمان، به ویژه خواسته‌های شناختی مرتبط با مشاغل دانشی افزایش یافته‌است (رادولف، مورفی و زکر<sup>۱</sup>، ۲۰۲۰). سبک رهبری یکی از عوامل تاثیرگذار بر رفاه و بهزیستی کارکنان و محیط کار و ادراک امنیت شغلی است که این تاثیر از طریق نحوه رفتار رهبران با زیردستان بر رفاه و بهزیستی کارکنان و ادراک امنیت شغلی تاثیرگذار است (مک کی، دریسکول، کلوی و کلی<sup>۲</sup>، ۲۰۱۱). علاوه بر این، رهبران همچنین ممکن است شرایط کاری را تغییر دهند و منابعی را ایجاد کنند که در نتیجه باعث بهزیستی شغلی کارمندان می‌شوند. برای نمونه منابع اجتماعی را در محل کار افزایش می‌دهند؛ زیرا با این کار حمایت اجتماعی از همکاران را تشویق می‌کنند یا فرصت‌های مشارکت را برای کارمندان فراهم می‌کنند (دانکل، جیمenez، ژیزک، میلفنر و کالو<sup>۳</sup>، ۲۰۱۵).

همچنین به جرات می‌توان گفت که یکی از مهمترین و موثرترین مولفه‌ای که باعث تمایز در چگونگی اداره سازمان‌ها می‌شود، رهبری است و محرز است که در شرایط فعلی شرکت‌ها، رهبری اثر بخش با موفقیت شرکت‌ها نسبت مستقیم و مهمی پیدا کرده است. در اینجا می‌توان گفت از چالش‌های بزرگ اداره جوامع در قرن حاضر و پیش رو، مقوله رهبری شرکت‌های دولتی است (دانایی‌فرد، ۱۳۹۵). در این شرکت‌ها، مجموعه‌ای از عوامل ساختاری و محتوایی وجود دارند که به شدت به هم وابسته‌اند، به نحوی که مکانیزم مدیریت و رهبری این نوع از شرکت‌ها بی‌هیچ مدانه‌ای از سطح پیچیدگی بالایی برخوردار است. به دلیل نبود الگوی مناسب و به کار نرفتن مقوله‌های رهبری در شرکت‌های دولتی شاهد بروز مشکلات متعددی از جمله شکست خط‌مشی‌های عمومی، وجود نداشتن انگیزه کافی و لازم در مدیران و کارکنان شرکت‌های دولتی، رضایت نداشتن شهروندان از خدمات عمومی، نبود اعتماد و اطمینان به دولت و شرکت‌های دولتی، نبود اخلاق‌مداری و مسئولیت‌پذیری کارکنان دولتی، نبود مشارکت شهروندان و استفاده از ایده‌های شهروندان، نبود پاسخگویی، شفافیت، احترام، سیاسی بازی و .... هستیم؛ و تجربه زیسته اداره شرکت‌های دولتی در دنیا ما را به این امر رهنمون می‌کند که زمان عدم کارایی، اتلاف مالی و منابع انسانی، تقوُّق رفتارهای سیاسی بر رفتارهای عقلایی، شخصی‌سازی امور، خویشاوندسالاری، ژنگرایی، نبود شایسته‌سالاری، نبود مشتری‌نوازی، ضعف در رفتارهای فردی، گروهی و سازمانی و انواع اتلاف و نبود رعایت احترام به شهروندان ..... به سر رسیده

1. Rudolph, Murphy, & Zacher
2. McKee, Driscoll, Kelloway, & Kelley
3. Dunkl, Jiménez, Žižek, Milfelner, & Kallu

است (اعتمادی، ۱۳۹۸). نقش کارآمدی در سازمان را باید در تفاوت‌های ریشه‌ای شیوه‌های رهبری سازمان جست‌وجو کرد.

همچنین روزهایی که تمرکز بر سلامت جسمانی بود، گذشته است. کووید ما را به درک اهمیت رفاه و بهزیستی شغلی (دانکل و همکاران، ۲۰۱۵) مردم رساند. رفاه و بهزیستی محیط کار تعهدی طولانی مدت است که بسیاری از مدیران متوجه آن نیستند. امروزه، رفاه و بهزیستی نیروی انسانی در سازمان‌ها به موضوعی کاملاً مرتبط و مهم تبدیل شده است. ارتقای رفاه و بهزیستی محیط کار در چند دهه اخیر به عنوان یکی از ابعاد توسعه و بهسازی منابع انسانی در سازمان‌ها توجه محققان زیادی را به خود جلب کرده است. (درامامی، ۱۳۹۱). رهبران نقش مهمی در ایجاد محیطی دارند که در آن کارکنان می‌توانند رشد کنند و سطوح بالایی از رفاه را تجربه کنند (نیلسن، یارکر، برنر، رندال و بورگ<sup>۱</sup>، ۲۰۰۸). وقتی اقدامات مناسب در این زمینه اجرا می‌شود، رفاه اجتماعی منجر به سطح بالاتری از نشاط کارکنان و تعهد بیشتر نسبت به سازمان می‌شود (اسپیس و استادلر<sup>۲</sup>، ۲۰۱۶). نیروی انسانی در شرکت‌های دولتی ایرانی دارای مسائل و مشکلات متعددی است. بی‌توجهی به نیازهای روانی، فشار کاری و استرس زیاد، بی‌اعتمادی بین کارکنان و مدیریت و ... تنها تعدادی از این مشکلات هستند. نتایج تحقیقات نشان می‌دهد که بسیاری از این مسائل به سبک رهبری مدیران در شرکت‌های دولتی برمی‌گردد. این در حالی است که مدیران دانش و آگاهی پایینی در زمینه اقداماتی که موجب ارتقای رفاه محیط‌های کاری می‌شوند، دارند و به همین دلیل، نمی‌توانند اقدامات موثری در جهت ارتقای رفاه محیط‌های کاری و کارکنان انجام دهند. فقدان شرایط کاری مناسب که بتواند رفاه و بهزیستی کارکنان را تامین کند، باعث نارضایتی و بی‌انگیزه‌ای کارکنان این سازمان و همچنین رفتارهایی مانند عملکرد ضعیف، غیبت‌های زیاد و ... شده است (همتیان و همکاران، ۱۳۹۹؛ شکاری و همکاران، ۱۳۹۵). واقعیت‌های موجود در بحث آسیب‌شناسی روانی در محیط کار نشان می‌دهد که درصد قابل توجهی از علل و موجبات مرتبط با مسائل نیروی انسانی در سازمان را می‌توان در شیوه‌های رفتاری، سبک رهبری و شخصیت مدیران جست‌وجو کرد (حیاطی و همکاران، ۱۳۹۵).

از سوی دیگر معضل فساد و عملکرد نامطلوب شرکت‌ها و ناتوانی در کنترل و به حداقل رسانیدن آن در سال‌های اخیر منجر به موج جدیدی از مطالعات در کشور شده است. شرکت‌های دولتی به ویژه شرکت‌های فعال در صنعت برق به عنوان یکی از صنایع پیشرو در کشور از این موضوع مستثنی نیستند. علی‌رغم رشد قابل قبول این صنعت در حوزه فنی، اقدامات ساختار

1. Nielsen, Yarker, Brenner, Randall, & Borg
2. Spiess & Stadler

شناسایی و تعیین راهبردهای رهبری سالم با دیدگاه بهزیستی شغلی مبتنی بر تئوری نقاط مرجع استراتژیک یافته کمتری در مباحث مدیریت منابع انسانی در این صنعت انجام شده است. با توجه به اهمیت صنعت برق به عنوان یک صنعت استراتژیک، به نظر می‌رسد استفاده از سبک رهبری سالم توسط مدیران این صنعت، می‌تواند کمک قابل توجهی در حل مسائل و اصلاح تدریجی نابسامانی‌های این صنعت زیربنایی نماید. کمبود مدیران شایسته سطوح مختلف عالی و میانی در صنعت برق، این بخش را با کیفیت نامناسب منابع انسانی در حوزه مدیریتی مواجه کرده است (حساس یگانه و الماسی، ۱۳۸۵، تاری وردی و همکاران، ۱۳۹۵، طبائی‌زاده و همکاران، ۱۳۹۷، معمرازاده و همکاران، ۱۳۹۸، حسینی، ۱۳۹۷، کاظمی و همکاران، ۱۴۰۱، مهاجرانی و همکاران، ۱۳۹۸). یکی از دلایل اصلی و عمده بی‌توجهی شرکت‌های دولتی و مدیران به فرایند رهبری سالم این است که معیار و شاخصی برای سنجش مدیر در راستای ایفای نقش رهبری سالم در اختیار نداشته‌اند، در حالی که یکی از عوامل مهم موفقیت فرایند رهبری سالم، شناسایی رهبرانی است که مهارت‌های لازم در این زمینه را داشته باشند. برنامه‌ریزی صحیح در زمینه ارزیابی عملکرد، جبران خدمت و آموزش مدیران و رهبران با محوریت مهارت‌های رهبری سالم در گرو ایجاد درک و تصویری واضح از مفهوم رهبری سالم و مولفه‌های آن جهت سنجش و ارزیابی قابلیت‌های مدیران و بازخورد توسعه‌ای لازم در این خصوص است. تحقیقات نشان می‌دهد که رهبری موفق در حال حاضر نیازمند رویکردی متفاوت از مدل سنتی است. رهبران امروزی به جای تاکید بر نتایج کوتاه مدت باید بر ویژگی‌های درونی که ریشه‌های رهبری سالم را تشکیل می‌دهند، تمرکز کنند. سبک رهبری سالم با توجه به اصولی که در مدیریت و رهبری نیروی انسانی مدنظر قرار می‌دهد، می‌تواند شرایط مساعدی برای تعدیل شرایط نیروی انسانی و دستیابی به اهداف سازمانی را فراهم کند. با این حال تا همین اواخر، مدل‌های نظری و مطالعات تجربی صریحی وجود نداشته است که بتواند تأثیر نگرش‌ها، ارزش‌ها و رفتارهای "رهبری سالم" را بر رفاه و بهزیستی کارکنان ایجاد کند (رادولف و همکاران، ۲۰۲۰). تعدادی از شرایط برای ایجاد موفقیت آمیز رهبری سالم نیز پیشنهاد شده است، از جمله شرایط سازمانی (به عنوان مثال، منابع مالی)، ویژگی‌های خاص رهبران (به عنوان مثال، نگرش و ارزش رهبر) و پشتیبانی رهبران از خودشان (به عنوان مثال، شرایط ساختاری که وقت رهبران را برای ارتقای رفاه پیروان آزاد می‌کند) (رادولف و همکاران، ۲۰۲۰). رهبری سالم به معنای یک سبک همکاری مشترک کارمندگرا با تمرکز اصلی بر رفاه و بهزیستی، اخلاقی رهبر است. با توجه به اینکه رهبران می‌توانند خواسته‌های شغلی و منابع شغلی پیروان خود را تحت تأثیر قرار دهند، منطقی است که فرض کنیم آن‌ها بر بهزیستی و انگیزه کارکنان‌شان تأثیر می‌گذارند (دانکل و همکاران، ۲۰۱۵).

تحقیقات نشان می‌دهد که رهبری سالم ممکن است یک راه امیدوارکننده برای ایجاد ظرفیت سازمانی و تاب‌آوری (فورونز، کلتویت و اگرچوردت<sup>۱</sup>، ۲۰۱۸) و رفاه و بهزیستی شغلی (رادولف و همکاران، ۲۰۲۰) باشد. در سازمان‌های دولتی، کلیدی‌ترین و حساس‌ترین نقش‌ها را مدیران (رهبران) برعهده دارند. برای حرکت در جهت رهبری سالم سازمانی و گنجاندن رویکرد استراتژیک در مدیریت سازمان‌های دولتی، نیاز به الگوهایی وجود دارد که بتوانند به مدیران دیدگاهی جامع‌نگر، سیستمی، اقتضایی، بلندمدت و مبتنی بر رهبری سالم سازمانی ارائه دهد. الگوهای مورد استفاده باید متغیرها و شرایط بومی سازمان‌های دولتی در کشور ما را در نظر گرفته و فارغ از هرگونه تعصب و رویکرد محافظه کارانه، سازمان‌ها را به سمت تحول و تغییرات بنیادین سوق دهد. همچنین ایجاد هماهنگی بین شرایط مورد انتظار محیط خارجی و ارزش‌ها و قابلیت‌های مورد نیاز داخلی، یکی از مسائل سنتی مدیریت استراتژیک قلمداد می‌شود. در این خصوص هم بین دیدگاه‌های نظری بسیاری - از اقتصاد و روانشناسی گرفته تا تئوری سازمان - باید مد نظر قرار گیرد زیرا هر کدام از این دیدگاه‌ها روی عوامل و زمینه‌های متفاوتی از موضوع طراحی نقاط مرجع تمرکز کرده‌اند. برخی از این دیدگاه‌ها بر اهمیت اهداف و قابلیت‌های داخلی سازمان تأکید کرده‌اند (تئوری انگیزش و تئوری مبتنی بر منابع). برخی دیگر بر اهمیت نقاط خارجی مرجع در انتخاب استراتژیک و ادامه حیات سازمان‌ها اذعان دارند (تئوری اقتصاد سازمان‌های صنعتی، وابستگی به منابع، نهادینگی و تئوری بازی‌ها). در نهایت دیدگاه‌هایی نیز وجود دارند که بیش از هر چیز بر زمان تمرکز کرده‌اند (تئوری قصد استراتژیک و بوم‌شناختی جمعیتی سازمان و محیط). به طور کلی تمام دیدگاه‌ها بر روی یک موضوع واحد اتفاق نظر دارند: انتخاب یک الگو یا "نقطه مرجع استراتژیک" در راستایی که رفتار سازمانی یا گزینه‌های استراتژیک ارزیابی می‌شوند. به هر حال هر یک از این دیدگاه‌ها، محتوای خاص خود را دارد. به عنوان مثال؛ دیدگاه اقتصاد صنعتی، رقابت را مهمترین نقطه مرجع می‌داند؛ در حالی که دیدگاه وابستگی به منابع و تئوری اقتضایی، مجموعه‌ای از عناصر خارجی شامل تأمین‌کنندگان، مشتریان، رقبا و سایر ذی‌نفعان را مورد توجه قرار می‌دهد. دیدگاه مبتنی بر منابع؛ دارایی‌های فیزیکی، انسانی و سازمانی را نقطه مرجع می‌داند و تئوری انگیزش بیشتر بر سطوح فردی و گروهی متمرکز می‌شود. در واقع هر یک از این دیدگاه‌ها، بیانگر قطعاتی از یک پازل هستند که چارچوب تصمیم‌گیری ویژه‌ای را برای تعیین شکاف یا اهداف سازمانی تعریف می‌کنند. با در نظر گرفتن تمام این موارد، طیف گسترده‌ای از نقاط مرجع به دست می‌آید که می‌تواند ملاک انتخاب قرار گیرد. با توجه به موارد ذکر شده، مدیر هر سازمان باید براساس نوع

---

1. Furunes, Kaltveit, & Akerjordet

شناسایی و تعیین راهبردهای رهبری سالم با دیدگاه بهزیستی شغلی مبتنی بر تئوری نقاط مرجع استراتژیک سازمان و نقاط مرجع استراتژیکی سازمان، زیرساخت‌های مدیریتی خود، دانش و فرهنگ سازمانی، جایگاه سازمان در چرخه عمر سازمان و به طور کلی ابعاد سازمانی در مورد استفاده از رهبری سازمانی تصمیم‌گیری نماید. سبک رهبری سالم با دیدگاه بهزیستی شغلی با شرایط امروز نیروی انسانی سازگاری بیشتری دارد و ضعف‌ها و کاستی‌های سایر سبک‌های رهبری را پوشش می‌دهد. علی‌رغم ضرورت و لزوم استفاده از سبک "رهبری سالم" در شرکت‌های دولتی و وجود خلاء تحقیقاتی در این زمینه با بررسی اسناد و مراجعه به سایت‌های معتبر علمی و منابع و اسناد کتابخانه‌ای در حوزه صنعت برق نشان می‌دهد که به لحاظ نظری پژوهشی در خصوص رهبری سالم در شرکت‌های دولتی و صنعت فوق‌الذکر وجود ندارد. به عبارت دیگر نگاهی به پیشینه پژوهش‌های داخلی و خارجی مرتبط با حوزه رهبری سالم در صنعت برق در ایران مشخص می‌سازد که در این زمینه خلأ پژوهشی وجود دارد و کاستی‌هایی در طراحی و اجرای فرایند رهبری سالم در این صنعت وجود دارد و هنوز این سبک مفهوم پردازی نشده است و تحقیقات موجود فاقد جامعیت لازم می‌باشد، همچنین عدم انجام تحقیقی اکتشافی از طریق استراتژی داده بنیاد در این زمینه به منظور شناخت مولفه‌ها، راهبردها و عوامل موثر بر "رهبری سالم" و عدم شناخت مطلوب از این سبک رهبری در محیط واقعی و براساس داده‌های عملیاتی و میدانی در تحقیقات پیشین و در نظر گرفتن متغیرهای بومی مربوط به شرکت‌های دولتی کشور در جهت ارائه مدل جامع و بومی بدلیل نگاه خاص از جمله عوامل اخلاقی، ارزشی، معنوی و تمرکز بر پیروان و فقدان شناخت و آگاهی مناسب در مورد ابعاد مختلف آن، تحقیق حاضر نوآورانه و جدید است که می‌تواند سبکی نوین در زمینه رهبری سازمانی متناسب با شرایط امروزی شرکت‌های دولتی معرفی کند.

از این رو با توجه به موارد فوق، اگرچه تاکنون تحقیقات متعددی در زمینه رهبری انجام گرفته و هر کدام از آن‌ها با رویکردی متفاوت رهبری سازمانی را مدنظر قرار داده اند، اما تاکنون تحقیقی با رویکرد نظام مند و سیستمی موضوع رهبری سازمانی را با تکیه بر نقاط مرجع استراتژیک مدنظر قرار نداده است. این خلاء زمانی بیشتر نمایان می‌شود که سازمان‌های دولتی مورد مطالعه باشد. بر این اساس، در پژوهش حاضر، به شناسایی و تعیین راهبردهای رهبری سالم با دیدگاه بهزیستی شغلی مبتنی بر تئوری نقاط مرجع استراتژیک به منظور پرکردن خلاء تحقیقاتی موجود، پرداخته می‌شود. لذا هدف اصلی این پژوهش پاسخ به این سوال است که راهبردهای رهبری سالم با دیدگاه بهزیستی شغلی مبتنی بر تئوری نقاط مرجع استراتژیک کدام است؟

## مبانی نظری و پیشینه‌ی پژوهش

رهبری سالم<sup>۱</sup> به طور گسترده برای اشاره به مدل‌های رهبری مرتبط با رفاه و بهزیستی و ساختارهای مرتبط از جمله نگرش خاص رهبر به رفاه (به عنوان مثال، اعتقادات در مورد "ارزش رفاه")، ارزش‌ها (به عنوان مثال، اولویت دادن به رفاه و بهزیستی کارکنان) یا رفتارها (به عنوان مثال، بیان کردن اهمیت) به کار می‌رود (رادولف و همکاران، ۲۰۲۰). رهبری سالم بر رهبری شخصی متمرکز است و عملیاتی که توسط مدیران اجرا می‌شود. رهبری سالم صرفاً بر رهبری کارکنان متمرکز نیست؛ رهبری سالم از خود فرد به شکل خود مدیریتی آغاز می‌شود (یائو، لی و ویلدی<sup>۱</sup>، ۲۰۲۱). رهبران ممکن است به طور مستقیم مسائل پیروان را برطرف کنند یا اینکه رفتار قدردانی، ملاحظه و همدلی را نشان دهند. به روشی دیگر، رهبران ممکن است از رفتار سالم کار پیروان حمایت کرده و آن‌ها را تشویق کنند یا شرایط کاری آن‌ها را بهبود ببخشند که هر دو منجر به افزایش منابع مرتبط با رفاه و بهزیستی می‌شوند (برگنزر، فلفه، برگنر و جیمینز<sup>۲</sup>، ۲۰۱۹). رهبری سالم به عنوان سبک رهبری در نظر گرفته می‌شود که هدف آن تقویت رفتارهای مثبت مرتبط با کار و همچنین کاهش استرس و خطر فرسودگی شغلی است (دانکل و همکاران، ۲۰۱۵). بر اساس دیدگاه دلو و اریکسون<sup>۳</sup> (۲۰۱۷)، رهبری تحول آفرین، خدمتگزار، مشارکتی و توسعه‌ای، جهت‌گیری‌های رهبری ارتقا دهنده بهزیستی هستند که رفاه در یک سازمان را تسهیل و حمایت می‌کند. همچنین، رهبری سالم به عنوان ترکیبی از رفتارهای مختلف رهبری با هدف طراحی یک محل کار سالم برای کارکنان تعریف می‌شود (جیمینز، وینکلر و برگنزر<sup>۴</sup>، ۲۰۱۷). رهبری سالم و رهبری تحول آفرین به عنوان سبک‌های رهبری در نظر گرفته می‌شوند که هدف آن‌ها تقویت رفتارهای مثبت مرتبط با کار و همچنین کاهش استرس و خطر فرسودگی شغلی است (دانکل و همکاران، ۲۰۱۵). رهبری سالم در تحقیقات محدودی مورد بررسی قرار گرفته است که هیچکدام منجر به طراحی مدل جامع و سیستماتیک نشده‌اند. یافته‌های نتایج تحقیق برگنزر و همکاران (۲۰۲۰) نیز نشان داد که رفتارهای رهبری سالم تأثیر مستقیم بر رضایت شغلی کارکنان و تأثیر غیرمستقیم بر قصد گردش کاری از طریق رضایت شغلی دارد. همچنین، یافته‌های مطالعه جیمینز و همکاران (۲۰۱۷) نشان داد که رهبری سالم، تأثیر مستقیم قوی بر منابع کارکنان و تأثیر غیرمستقیم بر استرس و فرسودگی شغلی دارد که با واسطه منابع انجام می‌شود. در تحقیق اسکارهولد، بلیکس، ساندرسون و اندرسن<sup>۵</sup> (۲۰۱۶) نیز، برخی از

1. Yao, Li. & Wildy
2. Bregenzer, Felfe, Bergner. & Jiménez
3. Dellve, L. & Eriksson
4. Jiménez, Winkler. & Bregenzer
5. Skarholt, Blix, Sandsund. & Andersen

شناسایی و تعیین راهبردهای رهبری سالم با دیدگاه بهزیستی شغلی مبتنی بر تئوری نقاط مرجع استراتژیک و ویژگی‌های عمومی رهبری سالم شناسایی شده‌اند که شامل ویژگی‌های عمل‌گرا، در دسترس، پشتیبان، فراگیر و دموکراتیک هستند. در ادامه، تعدادی از تحقیقات انجام گرفته در زمینه موضوع تحقیق به صورت جدول ذیل مورد بررسی قرار گرفته است.

جدول ۱. پیشینه رهبری سالم

ردیف	عنوان	نویسنده و سال	نتایج
۱	رهبری سالم و ارتقاء سلامت محل کار به عنوان یک پیش لازم برای سلامت سازمانی.	کوینینگ و دیهل <sup>۱</sup> (۲۰۲۱)	در این پژوهش بدنبال بررسی آن است، که تا چه حد افراد قادر به مقابله با استرس هستند و اینکه آیا کارفرمایان و سرپرستان مربوطه (رهبران) مسئولیت را می‌پذیرند؟ مطالعه ما بینش‌های مفیدی را در مورد برداشت کارکنان از اینکه چه کسی مسئول است ارائه داد. بینش در مورد پتانسیل زیاد گرایش رهبری سالم وجود دارد که در حال حاضر توسط شرکت‌ها در آلمان و اتریش تاسیس شده است. با این حال، محدودیت‌های متعددی برای مطالعه ارائه شده است.
۲	بررسی و نقد سیستماتیک درباره رهبری سالم	رادولف و همکاران (۲۰۲۰)	با مروری سیستماتیک و انتقادی به بحث درباره مشکلات در ادبیات "رهبری سالم" و ترسیم یک دستور کار جدید از توصیه‌های تجویزی برای تحقیق و توسعه مجدد در خصوص نظریه "رهبری سالم" پرداخته شد
۳	ارائه یک چهارچوب برای رهبری سالم	والر، داگلاس، آلmond و بیکن <sup>۲</sup> (۲۰۲۰)	یک چارچوب برای رهبری سالم ارائه دادند که می‌توان از آن برای حمایت از توسعه رهبری سالم استفاده کرد و به رهبران کمک کرد تا بهزیستی مثبت در محیط کار را ارتقا دهند. برطبق این چهارچوب، رفتارهای رهبری مرتبط با رفاه مثبت و منفی کارکنان از طریق بررسی متون دقیق و تعامل گسترده با رهبران و کارمندان در بخش عمومی شناسایی گردید.
۴	ایجاد الگوی رهبری سالم	بولاتوا <sup>۳</sup> (۲۰۱۶)	در این پژوهش که یک مقدمه مفهومی اولیه در حال انجام است، مفاهیمی مانند رهبری اخلاقی، خلاقیت و فرهنگ به عنوان منبع کسب‌وکار و هدف آن به طور مستقل مورد مطالعه قرار گرفت و استدلال گردید که

1. Koinig & Diehl
2. Waller, Douglas, Almond, & Beekman
3. Bulatova



ردیف	عنوان	نویسنده و سال	نتایج
			پیوند این مفاهیم در عمل منجر به توسعه عادی، سالم و سازگار یک سازمان می‌شود.
۴	رهبری سالم در سازمان‌ها - معرفی یک مفهوم سمینار جدید	(جمینز و برگنزر، ۲۰۱۴)	در این پژوهش، رهبری سالم را می‌توان به عنوان یک موقعیت یا نگرش روشن دید. نتایج این تحقیق مفهوم زیست روانی-اجتماعی را پیشنهاد می‌کند. همچنین نشان می‌دهد که استرس و بهبودی باید در تعادل باشد.

همچنین تدوین نقاط مرجع استراتژیک، نیز می‌تواند همه عناصر و سیستم های سازمان خود را با آن هماهنگ نمایند، یک هماهنگی همه جانبه به وجود می‌آید (حسین پور، الوانی و قزل، ۱۳۹۳). این نقاط هدف یا الگوهای شاخصی است که تصمیم‌گیرندگان سازمانی برای ارزیابی راه‌ها یا گزینه‌های خود به کار می‌برند تا بتوانند بدان وسیله تصمیم‌های استراتژیک را اتخاذ کنند و اولویت های کل سیستم را به آگاهی گروه های ذینفع اصلی برسانند (بامبرگر و مشولم، ۱۳۹۴). مدیران ارشد سازمان با تعیین اولویت‌ها و جهت گیری‌های کلی سازمان، آگاهانه یا ناآگاهانه توجه کارکنان را به سمت اهداف و مقاصد خاصی معطوف کرده و بدین شکل نقاط مرجع استراتژیک را تعریف می‌کنند (ابطحی و همکاران، ۱۳۹۴). در ادامه، تعدادی از تحقیقات داخلی و خارجی مربوط به موضوع تحقیق ارائه شده است. آرین قلی پور (۱۳۹۵) در مقاله مدیریت ریسک منابع انسانی با استفاده از تئوری نقاط مرجع استراتژیک در نتایج گام‌های تحلیل و سنجش نشان داد که ریسک‌های عملیاتی منابع انسانی دارای بیشترین مجموعه تاثیرگذاری و تاثیرپذیری در شبکه ارتباط متقابل میان ریسک‌ها بوده و نسبت به سایر حوزه‌های اصلی ریسک‌های منابع انسانی از بالاترین اولویت برای مواجهه برخوردار است. صفری و بهرامی‌کیا (۱۳۹۴) در مقاله شناسایی استراتژی منابع انسانی با استفاده از تئوری نقاط مرجع استراتژیک برای شرکت‌های پیمانکاری خدماتی مانند شرکت پالایش گاز پارسیان، بر اساس مدل نگرش یکپارچه بامبرگر و مشولم به این مهم دست یافت که، استراتژی مناسب در هر سه زیرسیستم، استراتژی ثانویه می‌باشد و بر اساس مدل توسعه‌یافته تدوین استراتژی، با توجه به ماهیت کار پیمانکاران خدماتی، استراتژی پیمانکارانه ساده واگذاری مناسب است. همچنین براساس جدول میانگین رتبه‌ها با توجه به آزمون فریدمن زیرسیستم ارزیابی عملکرد و پاداش بالاترین امتیاز و زیرسیستم روابط با کارکنان دارای کمترین امتیاز می‌باشد. آقا حسینی (۱۳۹۲)

شناسایی و تعیین راهبردهای رهبری سالم با دیدگاه بهزیستی شغلی مبتنی بر تئوری نقاط مرجع استراتژیک در مقاله تدوین استراتژی‌های منابع انسانی براساس مدل مابم‌گر و مشولم مرکز آموزشی، مشاور مدیریتی، اصلی و خدماتی در بندر امیرآباد، استراتژی متعهدانه و استراتژی مناسب برای مشاور خدماتی، استراتژی ثانویه می‌باشد. استراتژی‌ای که برای مشاور خدماتی بندر امیرآباد مناسب است ساده، تکراری و استانداردپذیر می‌باشد. نیروی کار مورد نیاز برای استراتژی ثانویه به میزان کافی در بازار کار بیرون از شرکت موجود است و نیازی به پرورش و نگهداری این کارکنان وجود ندارد همچنین موسی خانی (۱۳۹۲) در مقاله شناسایی استراتژی‌های منابع انسانی با رویکرد SRP در نتایج نشان داد در مورد اعضای هیئت علمی، استراتژی پیمانکارانه و در مورد کارکنان غیرهیئت علمی (کارمندان، آموزشی پژوهشی و اداری مالی)، استراتژی پیمانکارانه با تمایل به استراتژی ثانویه، استراتژی برتر و مناسب تری می‌باشد. میهایی (۲۰۱۷) و یاماک<sup>۱</sup> (۲۰۱۸) نشان دادند که هیچ رابطه آماری معنی داری بین سبک‌های رهبری و سایر متغیرهای جمعیت‌شناختی مورد بررسی، جنس، سطح مدیریت، سطح تحصیلات و تجربه کار وجود ندارد. همانطور که مشاهده شد، در کاربرد ماتریس نقاط مرجع استراتژیک باید به چهار مشخصه که تأثیر قابل توجهی بر نقاط راهبردی رهبری سالم با دیدگاه بهزیستی شغلی شرکت دارند توجه کرد: محتوا- نقاط مرجع استراتژیک باید هم راستا با چشم انداز و مأموریت سازمان و سایر عناصر باشند. شکل- ابعاد چندگانه ماتریس نقاط مرجع استراتژیک باید هماهنگ و مکمل یکدیگر باشند. تغییر- نقاط مرجع استراتژیک در طول زمان ثابت نیست؛ لذا باید جنبه‌های پویای آن را در نظر گرفت. اجماع- ابعاد نقاط مرجع استراتژیک باید مورد اجماع تیم مدیران شرکت باشد (ابطحی، اعرابی، جعفری‌نیا و نجاری، ۱۳۹۴). پژوهش حاضر با توجه به موارد فوق الذکر، در این تحقیق به دنبال طراحی چارچوب رهبری سالم با دیدگاه بهزیستی شغلی مبتنی بر تئوری نقاط مرجع استراتژیک شرکت‌های دولتی فعال حوزه صنعت برق می‌باشد.

براساس جمع بندی مبانی نظری و تحقیقات پیشین، اگرچه تاکنون در زمینه رهبری تحقیقات زیادی انجام شده و محققان این پدیده سازمانی را مدنظر قرار داده‌اند، اما موضوع رهبری سالم مبتنی بر نقاط مرجع استراتژیک در تحقیقات داخلی موضوع جدیدی است که براساس بررسی‌های محقق، تاکنون محققان آن را مدنظر قرار نداده‌اند و در زمینه ارائه الگوهای کاربردی در این زمینه شکاف تحقیقاتی وجود دارد. بررسی رهبری سازمانی از رویکرد سالم مبتنی بر نقاط مرجع استراتژیک، می‌تواند چارچوبی سیستمی و جامع ارائه دهد و به نوعی تئوری‌های موجود در زمینه رهبری سازمانی را در قالبی جدید قرار دهد. بنابراین، تحقیق حاضر

به دنبال پرکردن شکاف تحقیقاتی در زمینه رهبری سالم در تحقیقات است. از طرفی، این تحقیق به دنبال آن است با در نظر گرفتن جنبه‌های بومی در شرکت‌های دولتی، مدلی مطلوب و کاربردی برای رهبری سالم مبتنی بر نقاط مرجع استراتژیک ارائه دهد.

### روش‌شناسی پژوهش

در این پژوهش، هدف از انجام تحقیق، استخراج ابعاد رهبری سالم با دیدگاه بهزیستی شغلی مبتنی بر نقاط مرجع استراتژیک در شرکت‌های دولتی است. تحقیق حاضر از نظر هدف از نوع تحقیقات کاربردی- توسعه‌ای است؛ با توجه اینکه نتایج تحقیق برای مدیران و سیاستگذاران در شرکت‌های دولتی در جهت ارتقاء سلامت رهبران و پیروان قابل استفاده است، از نوع تحقیقات کاربردی است. همچنین، چون این تحقیق به دنبال توسعه تئوری‌های رهبری با گنجاندن مفاهیم رفاه و بهزیستی پیروان و رهبران است، از نوع تحقیقات توسعه‌ای است (بازرگان، ۱۳۸۷). روش تحقیق حاضر کیفی است. این روش از سنت فلسفی تفسیری ناشی می‌شوند که معتقد است افراد به طور فعال دنیای پیرامون خود را تفسیر می‌کنند بر مبنای این دیدگاه رفتارهای افراد از طریق متغیرهای مختلف و از طریق تفسیر و شناخت آن‌ها از وقایع و تجربیات دنیای پیرامون‌شان می‌توان شناخت (خلج‌آبادی و حیدری، ۲۰۱۳).

در تحقیق حاضر، ابتدا در مرحله اول از روش تئوری داده بنیاد جهت طراحی مدل رهبری سلامت محور جهت کشف راهبردها استفاده می‌شود. با توجه به اینکه رهبری سالم با دیدگاه بهزیستی شغلی از تئوری‌های جدید در زمینه رهبری است و آگاهی و شناخت محدودی در مورد ابعاد مختلف آن وجود دارد، این تحقیق اکتشافی محسوب می‌شود. در این تحقیق تلاش می‌شود علاوه بر شناسایی ابعاد مختلف رهبری سالم در شرکت‌های دولتی، راهبردها و متغیرهای موثر بر آن و نیز پیامدهای ایجاد شده شناسایی گردد و مدل جامع و نظام مند براساس ساختار مدل پارادایمی استراوس و کوربین<sup>۱</sup> (۱۹۹۸) ارائه گردد. هدف نظریه داده بنیاد، خلق یک نظریه در قالب مجموعه‌ای از فرضیه‌های مربوط به هم است که از طریق مقایسه مستمر داده‌ها به دست آمده و بسیار انتزاعی است (قاسمی، ۱۴۰۰؛ گلیرز، ۱۹۹۲).

در مرحله دوم با استفاده از رویکرد تحلیل محتوایی قیاسی با وجود مدل طراحی شده در مرحله اول و تحلیل محتوا و مصاحبه عمیق و نیمه ساختاریافته به تقلیل داده‌ها در جهت بدست آمدن چارچوب راهبردها مبتنی بر تئوری نقاط مرجع استراتژیک می‌پردازد؛ به آن‌ها ساختار و

---

1. Strauss & Corbin  
2. Glaser

شناسایی و تعیین راهبردهای رهبری سالم با دیدگاه بهزیستی شغلی مبتنی بر تئوری نقاط مرجع استراتژیک نظم داده و موجب تسکین توسعه تئوری می‌گردد. در واقع تحلیل محتوا یک متدولوژی تحقیق است که کلمات و عبارات در یک متن را مورد بررسی قرار می‌دهد. در تحلیل محتوا، محقق تکرار و وقوع، معنی و ارتباط کلمات و مفاهیم را معلوم کرده و سپس پیام‌های موجود در متن و پیام‌های نویسنده، مخاطبان و حتی فرهنگ و زبانی که کلمات و مفاهیم، بخشی از آن‌ها هستند را استنتاج می‌کند. طی تحلیل محقق با تعیین طبقات به شمارش تعداد مصادیق یا مثال‌هایی که در هر طبقه جای می‌گیرد، می‌پردازد. از ملازمات با اهمیت در تحلیل محتوا آن است که طبقات به قدر کافی دقیق و جامع هستند که کدگذاران مختلف با اطلاعات و داده‌های مشابه به نتایج مشابه دست پیدا می‌کنند. لذا توجه خاص به مسئله پایایی و اطمینان از اینکه محققان مختلف از طبقات به طریق مشابه استفاده کنند و دقت در روایی یافته‌ها که همانا شمارش دقیق کلمات مورد استفاده شده است، اهمیت پیدا می‌کند. در این رویکرد طبقه‌بندی تحلیلی اصلی باید مورد شناسایی قرار گیرد. در این روش تحلیل، مفاهیم کلیدی در سئوالات مصاحبه کدهای اصلی را تشکیل می‌دهد (خلج‌آبادی و همکاران، ۲۰۱۳).

در تحقیق حاضر در هر دو مرحله فوق مصاحبه عمیق جهت جمع آوری اطلاعات استفاده شد و تا رسیدن به اشباع نظری، فرآیند انجام مصاحبه‌ها ادامه یافت. مشارکت کنندگان در این مرحله، خبرگان اجرایی در شرکت‌های دولتی و خبرگان دانشگاهی بودند که به صورت که با ترکیب روش‌های نمونه‌گیری هدفمند، قضاوتی و روش گلوله برفی و در نظر گرفتن پنج معیار کلیدی بودن، فهم نظری موضوع، شناخته‌شده به وسیله سایرین، تنوع، موافقت با مشارکت می‌باشد. شرایط انتخاب خبرگان دانشگاهی شامل داشتن مدرک دکتری در یکی از گرایش‌های مدیریت یا رشته‌های مرتبط و سابقه فعالیت پژوهشی در رابطه با مباحث رهبری سازمانی بود. همچنین، شرایط انتخاب خبرگان اجرایی شامل حداقل ۵ سال سابقه در پست‌های مدیریتی، آشنایی با ادبیات رهبری سازمانی و داشتن حداقل مدرک کارشناسی ارشد بود. در مرحله کیفی، از ۱۰ نفر از خبرگان دانشگاهی و همچنین ۱۴ نفر از مدیران شرکت‌های دولتی مصاحبه به عمل آمد. در این پژوهش محقق در جستن یافتن پاسخ و سئوالات خود به مصاحبه عمیق از طریق صحبت با پاسخگویان درباره موضوعات مورد نظر اطلاعات جزئی و عمیق در مورد موضوع مورد بررسی به دست می‌آورد.

### یافته‌های پژوهش

در این تحقیق به منظور استخراج ابعاد ابعاد رهبری سالم با دیدگاه بهزیستی شغلی مبتنی بر نقاط مرجع استراتژیک در شرکت‌های دولتی از روش تئوری داده بنیاد استفاده شد. در مرحله کیفی، به منظور گردآوری داده‌های موردنیاز برای روش تئوری داده بنیاد، از خبرگان اجرایی و

دانشگاهی مصاحبه عمیق به عمل می‌آید. جهت رعایت ملاحظات اخلاقی در پژوهش، در ابتدای مصاحبه، نخست اهداف پژوهش برای مصاحبه شونده توضیح داده شد. پس از آن تأکید شد که از مصاحبه تنها برای مقاصد پژوهشی استفاده خواهد شد و هویت افراد به هیچ وجه در گزارش‌های پژوهش و مقالات منتشر، مشخص نخواهد شد. سپس در صورت وجود رضایت مصاحبه‌ها انجام شد و مصاحبه شونده‌گان در تمام مراحل کار، حق انصراف از مصاحبه را داشتند. از شرکت کنندگان برای شرکت در پژوهش و نحوه ثبت مصاحبه (ضبط یا یادداشت برداری)، رضایت شفاهی و آگاهانه گرفته شد. محرمانه نگه داشتن اطلاعات ارائه شده توسط افراد در تمام مراحل مد نظر محقق بوده است. در این تحقیق، مصاحبه با خبرگان تا مرحله رسیدن به اشباع نظری ادامه یافت. در روش داده بنیاد با طرح پرسش یا پرسش‌های پژوهشی شروع و با جمع آوری داده‌ها از راه مصاحبه عمیق و مشاهده تاملی در طول زمان شکل گرفته و با تحلیل نظام‌مند و مداوم آن ادامه می‌یابد و در نهایت، به تولید دانش ختم می‌شود و با ارائه نظریه به اثبات می‌رسد (بهادری، ۱۳۹۷). تئوری داده بنیاد شامل سه مرحله کدگذاری باز، کدگذاری محوری و کدگذاری انتخابی است. در تحقیق حاضر پس از انجام مصاحبه با خبرگان، متن مصاحبه‌ها مورد بررسی قرار گرفت. پس از بررسی متن کامل مصاحبه‌ها، کدگذاری باز انجام شد. چند نمونه از متن مصاحبه‌ها و کدهای باز استخراج شده در جدول ۲ ارائه شده است.

جدول ۲. نمونه‌ای از متن مصاحبه‌ها و کدهای استخراج شده

متن مصاحبه‌ها	کد باز
توجه به رفاه خود و اولویت دادن به آن به عنوان الگوی مثبت «رهبری سالم» ورفاه و بهزیستی برای خود و دیگران.	خود رهبری
استرس و فشار کاری زیاد در بلندمدت افراد را فرسوده می‌کند.	کاهش فرسودگی شغلی
درگیری ذهنی بالا در شغل باعث می‌شود فرد زودتر خسته شود.	کاهش خستگی
پیروان سالم، قدرت جسمی بالاتری برای انجام امور سازمانی دارند.	قدرت جسمی
انعطاف‌پذیری و اصلاح برنامه‌ریزی کاری برای حمایت از رفاه دیگران و دستیابی به تعادل زندگی کاری.	انعطاف‌پذیری و اصلاح برنامه‌ریزی کاری
احترام گذاشتن و ارزش قائل شدن به تفاوت، اتخاذ رویکردی فراگیر، شناخت فردیت و تشویق مردم به خودشان بودن (پذیرش تنوع)	احترام گذاشتن و ارزش قائل شدن به تفاوت
ایجاد یک محیط کاری ایمن از نظر روحی و روانی (جوی مثبت، مراقبتی و حمایتی که در آن افراد می‌توانند صحبت کنند) لازم است.	ایجاد یک محیط کاری ایمن از نظر روحی و روانی

شناسایی و تعیین راهبردهای رهبری سالم با دیدگاه بهزیستی شغلی مبتنی بر تئوری نقاط مرجع استراتژیک پس از انجام کدگذاری باز، کدگذاری محوری انجام گرفت. فرآیند مرتبط کردن مقوله‌ها به مقوله‌های فرعی، کدگذاری محوری نامیده می‌شود؛ زیرا کدگذاری در محور یک مقوله صورت می‌گیرد و مقوله‌ها را در سطح ویژگی‌ها و ابعاد به یکدیگر مرتبط می‌کند (دانایی فرد، الوانی و آذر، ۱۳۹۸). به منظور انجام کدگذاری محوری، کدهایی که دارای اشتراک مفهومی بودند، در یک دسته قرار گرفتند. نتایج کدگذاری محوری مربوط به پدیده محوری (رهبری سالم) در جدول ۳ آمده است.

جدول ۳. نتایج کدگذاری محوری رهبری سالم (پدیده محوری)

ابعاد	مقولات	مفاهیم	کدباز
		ارزش	پایبندی به اصول و ارزش‌های سلامت و رفاه رهبر و پیروان، توسعه و توانمندسازی رهبر و پیروان، ارتباطات باز، ابراز همدلی و درک انگیزه‌های پیروان، مسئولیت‌پذیری اجتماعی، الگو بودن در سلامت برای پیروان
	بعد ارزشی-نگرشی	نگرشی	افکار و دیدگاه‌های مثبت، نگرش ویژه و اولویت دادن به سلامت و رفاه رهبر و پیروان، رفتارهای پیشگیرانه در جهت سلامت سازمان، تأمل و توجه رهبر به مسائل سلامتی خود و پیروان، پیگیری مشکلات و کاستی‌های سلامتی رهبر و پیروان، تعادل بخشیدن به ارتقاء پیروان در مقابل اهداف سازمانی
رهبری سالم در شرکت‌های دولتی	بعد دانشی	آگاهی رهبر و پیروان	دانش اندوزی در مورد مباحث علمی رفاهی، یادگیری از تجارب دیگر رهبران موفق در مورد مدیریت رفاه و بهزیستی، توسعه دانش پیروان در مورد مباحث رفاه و بهزیستی
		خواگهی رهبر و پیروان	خودکنترلی
	بعد رفتاری	اخلاق	تشویق پیروان به اخلاق حرفه‌ای، توسعه اهداف ارتقاء ارزش‌های اخلاقی، استراتژی‌ها و برنامه‌های اقدام برای بهبود اخلاق در سازمان، ارزش‌های اخلاقی رهبر و پیروان، نگاه همه‌جانبه و جامع به اخلاق در سازمان
		ریسک‌پذیری و نوآوری	ریسک‌پذیری، بالا بردن تحمل ابهام، بیان آزادانه ایده‌های جدید در محیط کار

همچنین، پس از انجام کدگذاری باز و کدگذاری محوری، راهبردهای رهبری سالم در شرکت‌های دولتی شناسایی گردید. نتایج کدگذاری محوری در جدول ۴ آمده است.

جدول ۴. نتایج کدگذاری محوری راهبردهای رهبری سالم در سازمان‌های دولتی

ابعاد	مقولات	مفاهیم	کدباز
		بهبود سبک زندگی فردی	ورزش، تغذیه و رژیم غذایی سالم، پایش سلامت و تفریح و استراحت
	رویکرد توسعه رفاه شغلی	بهبود کمی، کیفیت و محتوی شغل)	تعدیل بین زندگی فردی- کاری، مدیریت استرس در محیط کار و مدیریت وظایف و مسئولیت‌ها تنوع وظایف، فشار زمانی شغل، تعادل بین تقاضاهای شغلی و منابع شغلی و ارائه امکانات موردنیاز برای انجام وظایف معناداری شغل، بازخورد شغلی، فرصت‌های توسعه کارکنان، وضوح و شفافیت شغل، یادگیری شغلی و استقلال شغلی
راهبردهای رهبری سالم	رویکرد رفتاری	ویژگی‌های رفتاری	روحیه باز و شفاف بودن، نشان دادن شفقت نسبت به خود و مهربانی با دیگران، خود رهبری تصمیم‌گیری از طریق مشورت با پیروان
		سبک اخلاقی	اعتماد به افراد و تیم‌ها، شفاف بودن در مورد ارزش‌ها به چالش کشیدن رفتار نامناسب، انعطاف‌پذیری و اصلاح برنامه‌ریزی کاری، احترام گذاشتن و ارزش قائل شدن به تفاوت، ایجاد یک محیط کاری ایمن از نظر روحی و روانی، آموزش دادن به پیروان
	سبک رهبری	سبک مربیگری (رویکرد پرورشی- رویکرد سالتونزیک)	انصاف و اخلاق حمایت اخلاقی مسئولیت فرهنگی- اخلاقی تاکید بر خلاقیت، مدیریت تغییر، تشویق و قدردانی و پذیرش ایده‌های جدید، پاداش، مشارکت کارکنان و الگو بودن مدیر، سلامت فردی و اجتماعی، توسعه راهبردهای سبز

ابعاد	مقولات	مفاهیم	کدباز
		بهبود محیط فرهنگی- اجتماعی	اعتماد سازی، جو حمایتی، ایجاد هویت مشترک و انسجام و همبستگی (کار گروهی قوی)
	<b>رویکرد محیطی</b>	بهبود محیط کاری	شرایط فیزیکی (نور، صدا، دما و ...)، پیاده سازی استانداردهای محیط کاری، شناسایی و مدیریت ریسک‌های محیط کاری و تسهیم دانش و ایجاد فرصت‌های آموزشی
		بهبود محیط ارزشی- معنوی	عدالت و صداقت

نهایتاً، پس از بررسی محتوای مصاحبه با خبرگان و انجام مراحل کدگذاری باز و کدگذاری محوری، عوامل موثر بر رهبری سالم با دیدگاه بهزیستی شغلی و پیامدهای آن در شرکت‌های دولتی شناسایی گردید. جدول ۵، نتایج کدگذاری محوری مربوط به عوامل موثر و پیامدهای رهبری سالم را نشان می‌دهد.

جدول ۵. نتایج کدگذاری محوری عوامل موثر و پیامدهای رهبری سالم در شرکت‌های دولتی

ابعاد	مقولات	مفاهیم	کدباز
<b>عوامل مداخله‌گر</b>	<b>سازمانی</b>	فرهنگ سازمانی	ارزش‌ها و باورهای پیروان ، هنجارهای سازمانی، فاصله قدرت و پذیرش تغییر
		بوروکراسی سازمانی	ساختار سازمانی، قواعد زائد و دست و پاگیر، گستردگی تشکیلات سازمانی و سلسله مراتب سازمانی
		فناوری اطلاعات و ارتباطات	شبکه‌های اجتماعی، شبکه‌های الکترونیک سازمانی و سیستم‌های الکترونیک بین سازمانی
	<b>فردی</b>	ویژگی‌های رهبر و پیروان	تحصیلات پیروان ، جنسیت پیروان ، بلوغ پیروان و سابقه کاری پیروان ن، ویژگی‌های شخصیتی رهبر
<b>عوامل زمینه‌ای</b>	<b>محیط دور</b>	محیط اجتماعی	فشارهای جامعه در مورد نیروی کار، سازمان‌های مردم نهاد، فرهنگ کار در جامعه و سطح دانش عمومی جامعه
		محیط سیاسی	سیاست‌های دولت، روابط بین المللی، تحریم و بودجه دولت
		محیط اقتصادی	وضعیت اشتغال، تورم، شرایط رقابتی بازار و نوسانات بازار
	<b>محیط نزدیک</b>	محیط قانونی	قوانین حمایتی از نیروی کار، قوانین بیمه نیروی کار، قوانین حمایت از اشتغال و کسب و کار و قوانین مربوط به سلامت نیروی انسانی در محیط کار



ابعاد	مقولات	مفاهیم	کدباز
		محیط	جو اخلاق محور سازمان، سیاستگذاری اخلاقی
		اخلاق محور	
عوامل علی	اخلاق مدار	مسئولیت اجتماعی	حقوق بشر، اخلاق حرفه‌ای، انسانیت و نوع دوستی و حساسیت‌های اجتماعی
	ی	عی سازمانی	
	الزامات	بهداشت و رفاه	حوادث کاری، آسیب‌های شغلی، خطرات محیط کار، اختلالات ذهنی و روانی و مسائل بهداشتی
	محیط کار	پیروان	دانشی شدن پیروان، خواسته‌ها و انتظارات پیروان، آگاهی پیروان و ارزش سرمایه انسانی
	الزامات سلامت	الزامات سلامت	هزینه‌های بالای سلامت، قوانین سخت گیرانه سلامت حرفه‌ای، توسعه دانش سلامت حرفه‌ای، توسعه انجمن‌ها و نهادهای سلامت حرفه‌ای و سلامت اداری
	حرفه ای	حرفه ای	
پیامدها	پیامدهای رفاه و بهزیستی شغلی	رفاه روانی	کاهش استرس، سلامت روان، خلق و خوی مثبت و کاهش افسردگی
		رفاه جسمی	رضایت شغلی، تعهد قوی تر، وفاداری، شادی کارکنان و نگرش مثبت
		رفاه اجتماعی	روحیه خیرخواهی، روحیه تعاون
	پیامدهای درون سازمانی	پیامدهای عملکردی کارکنان	کاهش هزینه‌های مربوط به بیماری پیروان، افزایش بهره‌وری، نوآوری، تاب آوری، ظرفیت سازمانی و کیفیت عملکرد کارکنان
		پیامدهای رفتاری کارکنان	کاهش غیبت پیروان، ایمنی پیروان، کاهش مرخصی استعلاجی، کاهش ترک خدمت پیروان، کاهش شکایت سلامت و کاهش تعارضات، بهبود رفتاری
	پیامدهای بیرون سازمانی	پیامدهای زیست محیطی اجتماعی	تغییر باورهای سنتی در مصرف انرژی، ارزش آفرینی برون سازمانی، ایجاد فرهنگ سبز در کارکردهای سازمانی و اجتماعی

نهایتاً، پس از انجام مراحل کدگذاری باز و کدگذاری محوری، مرحله کدگذاری انتخابی (گزینشی) انجام شد. کدگذاری گزینشی برای یکپارچه سازی و پالایش نظریه‌ها است. اولین گام در یکپارچه‌سازی تعیین مقوله مرکزی است که نمایان‌گر مضمون اصلی پژوهش است. کدگذاری گزینشی، مهم‌ترین مرحله نظریه‌پردازی است که محقق در آن، مقوله‌های اصلی را با مقوله‌های دیگر ارتباط می‌دهد، ارتباط آنها را اثبات می‌کند و مقوله‌هایی را اصلاح می‌کند که به بهبود و

شناسایی و تعیین راهبردهای رهبری سالم با دیدگاه بهزیستی شغلی مبتنی بر تئوری نقاط مرجع استراتژیک بازنگری نیاز دارند (دانایی فرد و همکاران، ۱۳۹۸). پس از انجام کدگذاری گزینشی و نظرخواهی از خبرگان در این زمینه، چارچوب نهایی راهبردهای رهبری سالم با دیدگاه بهزیستی شغلی مبتنی بر نقاط مرجع استراتژیک استخراج شد که در شکل ۱ قابل ملاحظه است.

## اعتبارسنجی

به منظور تجزیه و تحلیل داده‌های حاصل از مصاحبه‌ها با استفاده از نظریه داده بنیاد ۳ مرحله کدگذاری انجام شد تا ابعاد رهبری سالم با دیدگاه بهزیستی شغلی مبتنی بر نقاط مرجع استراتژیک در شرکت‌های دولتی طراحی گردید. بعد از نهایی شدن چارچوب تحقیق، روایی و پایایی آن بررسی گردید. مریام (۲۰۰۹)، روایی درونی را چگونگی انطباق یافته‌های تحقیق بر واقعیات می‌داند (صادقی مقدم، ۱۳۹۱). در این تحقیق براساس دیدگاه مریام (۲۰۰۹)، برای روایی درونی در بخش کیفی از دو روش کثرت‌گرایی و بررسی توسط اعضا استفاده شد. در روش کثرت‌گرایی<sup>۱</sup> از چند منبع داده یا چند روش برای تأیید داده‌های در حال ظهور استفاده می‌شود. همچنین، در روش بررسی توسط اعضا<sup>۲</sup>، از پاسخ‌دهندگان درخواست می‌شود تا به پرسش میزان مورد قبول بودن نتایج پاسخ دهند (مریام، ۲۰۰۹). در این تحقیق برای تأیید روایی یافته‌های کیفی با روش نظریه داده بنیاد، از ۴ نفر از خبرگان مشارکت‌کننده در مورد یافته‌ها نظرخواهی شد که با تغییراتی یافته‌ها به تأیید آن‌ها رسید. همچنین، معیار قابلیت اعتماد یا پایایی به ثبات داده‌ها در طول زمان و در شرایط متفاوت اطلاق می‌شود. پایایی مصاحبه‌ها عمیقاً تحت تأثیر فرآیند کدگذاری است و درصد بالای توافق یا عدم توافق در کدگذاری به ترتیب نشان دهنده کم یا زیاد بودن پایایی مصاحبه است. به منظور بررسی قابلیت اعتماد نتایج پژوهش حاضر از ضریب توافق درصدی<sup>۳</sup> یا سنجش رابطه خام<sup>۴</sup> (نئواندروف<sup>۵</sup>، ۲۰۰۲) که همخوانی بسیاری با روش سنجش پایایی بازآزمایی یا آزمون-آزمون مجدد<sup>۶</sup> (در پژوهش‌های کمی) دارد، بر اساس فرمول زیر استفاده گردید:

1. triangulation
2. member checks
3. Raw Percent Agreement
4. Crude Association
5. Neuendroef
6. Test-retest method

$$PAO=2M/(n_1+n_2)$$

رابطه ۱

درصد توافق مشاهده شده (ضریب پایایی)  $PAO^1$

تعداد توافق در دو مرحله کدگذاری  $M$

تعداد واحدهای کدگذاری شده در مرحله اول  $n_1$

تعداد واحدهای کدگذاری شده در مرحله دوم  $n_2$

به منظور محاسبه پایایی، از بین مصاحبه‌های انجام شده تعداد ۴ مصاحبه انتخاب شد و هر کدام در فاصله زمانی ۱۴ روز دو بار توسط محقق کدگذاری انجام گرفت. سپس کدهای تعیین شده برای هر مصاحبه یک به یک با هم مقایسه شدند. در هر مصاحبه، کدهای مشابه به عنوان "توافق" و کدهای غیرمشابه به عنوان "عدم توافق" تعیین گردید. قابلیت اعتماد یا پایایی یافته‌های پژوهش در جدول ۶ قابل مشاهده است.

جدول ۶. قابلیت اعتماد یا پایایی نتایج پژوهش

مصاحبه	تعداد کدهای مرحله اول	تعداد کدهای مرحله دوم	تعداد توافقات	تعداد عدم توافقات	درصد پایایی
۱	۳۴	۳۸	۳۴	۴	۰/۹۴
۲	۲۸	۳۱	۲۸	۳	۰/۹۴
۳	۲۵	۲۷	۲۵	۲	۰/۹۶
۴	۲۶	۳۰	۲۶	۴	۰/۹۲
کل	۲۸/۲۵	۳۱/۵	۲۸/۲۵	۳/۲۵	۰/۹۴

همان طور که در جدول فوق ملاحظه می‌شود، میانگین کدها در مرحله اول ۲۸/۲۵، میانگین کدها در مرحله دوم ۳۱/۵، میانگین توافقات ۲۸/۲۵، میانگین عدم توافقات ۳/۲۵ و پایایی کل ۹۴ درصد است که با توجه به اینکه بالاتر از ۰/۷ درصد می‌باشد، پایایی کدگذاری تایید شد. همچنین، محقر و صادقی مقدم (۱۳۹۰)، در پژوهش خود، به تبعیت از فلینت و همکاران برای ارزیابی قابل اتکا بودن داده‌ها و تفسیرها، ترکیبی از معیارهای مورد استفاده در ارزیابی تحقیقات تفسیری و تحقیقات برخاسته از داده را مورد استفاده قرار داده‌اند که در این تحقیق این معیارها برای سنجش کفایت فرآیند تحقیق، بکار گرفته می‌شود. بر این اساس، معیارهای مربوط به پژوهش‌های تفسیری شامل اعتماد پذیری، انتقال پذیری، اتکاپذیری، تصدیق پذیری و راستی و معیارهای نظریه ثوری داده بنیاد شامل تطابق، فهم پذیری، عمومیت و کنترل پذیری هستند. کفایت فرآیند تحقیق براساس معیارهای مذکور در جدول ۷ مورد بررسی قرار گرفته است.

## 1. Percentage of Agreement Observation (POA)

### جدول ۷. سنجش کفایت فرایند تحقیق

معیار	مفهوم معیار	توضیحات
تطابق	میزانی که نشان می‌دهد یافته‌ها با ساختار ذهنی افراد نسبت به پدیده مورد بررسی تطبیق دارد.	پس از نهایی شدن یافته‌های کدگذاری و برای تعیین روابط بین اجزای چارچوب تحقیق، از تعدادی از مشارکت کنندگان نظرخواهی به عمل آمد تا آن‌ها یافته‌ها را با نظرات و ذهنیت خود تطبیق دهند. همچنین در حین انجام مصاحبه‌ها، تلاش شد که نظرات و دیدگاه‌های مصاحبه شونده‌گان به صورت ملموس و با بیان مصداق مطرح شود.
فهم پذیری	میزانی که نشان می‌دهد نتایج حاصل از تحقیق تا چه حد نماینده‌ای از دنیای واقعی مصاحبه شونده‌گان است.	با توجه به اینکه در مصاحبه‌ها بر بیان تجربیات و وقایع ملموس تمرکز شده است، نتایج حاصل با دنیای واقعی مصاحبه شونده‌گان تطابق دارد. همچنین، تلاش شد در مواردی که در مورد محتوای مطرح شده توسط خبرگان ابهام وجود داشت، با مراجعه مجدد به آن‌ها مطلب مورد نظر آن‌ها شفاف شود.
عمومیت	میزانی که نشان می‌دهد یافته‌ها، ابعاد مختلف پدیده مورد بررسی را در خود جای داده است.	انجام مصاحبه با ۲۴ خیره دانشگاهی و اجرایی باعث شد تا امکان شناسایی ابعاد و متغیرهای مختلف رهبری سالم از دیدگاه‌ها و جوانب مختلف فراهم شود.
کنترل پذیری	میزانی که نشان می‌دهد تا چه حد بر ابعاد قابل کنترل پدیده مورد بررسی تمرکز شده است.	با توجه به اینکه خبرگان مشارکت کننده بیشتر بر بیان تجربیات و مصداق‌های عینی تمرکز کردند، یافته‌های حاصل بر ابعاد قابل کنترل پدیده تمرکز داشت.
اعتماد پذیری	میزانی که نشان می‌دهد نتایج حاصل از تحقیق تا چه حد نماینده داده‌های تحقیق است.	در فرآیند تحقق یافته‌ها تلاش شد تا حد امکان بر یادداشت برداری کامل مصاحبه‌ها و مرور چندباره آن‌ها جهت اطمینان از قلم نیفتادن داده‌ها تمرکز شود. همچنین، در طول فرآیند تفسیر یافته‌ها و شکل دادن به ابعاد و مقوله‌ها، از خبرگان نظرخواهی شد.
انتقال پذیری	میزانی که قابلیت بکارگیری یافته‌های تحقیق را در موقعیت‌های مشابه دیگر نشان می‌دهد.	با توجه به اینکه یافته‌های تحقیق حاصل مصاحبه با ۲۴ نفر از خبرگان با تخصص‌ها و سوابق مختلف است و نیز مبتنی بر تجربیات آن‌ها است، قابل انتقال است. ضمناً، یافته‌ها حاصل داده‌هایی است که از بستر پدیده مورد بررسی استخراج شده است.
اتکا پذیری	میزانی که منحصر بودن یافته‌ها به زمان و مکان را نشان می‌دهد. ثابت و پایداری در تبیین‌های صورت گرفته.	اینکه برای دستیابی به یافته‌ها، از خبرگانی که با پدیده مورد بررسی آشنایی داشتند و در بستر آن فعالیت داشتند و همچنین دارای نگرش و دانش متفاوتی بودند، نظرخواهی به عمل آمد، اتکا پذیری را تایید می‌کند.

معیار	مفهوم معیار	توضیحات
تصدیق پذیری	میزانی که نشان می‌دهد تا چه حد تفسیرهای صورت گرفته، برآمده از مصاحبه‌شوندگان است و تحت تاثیر سوگیری محقق نبوده است.	نظرخواهی از تعدادی از مصاحبه‌شوندگان در مورد یافته‌های تحقیق و نیز مرور چندباره یادداشت و مصاحبه‌های انجام شده تا حدود بسیار زیادی، تاثیر نظرات محقق را به حداقل رسانده است.
راستی	میزانی که نشان می‌دهد تفسیرها تحت تاثیر اطلاعات نادرست یا طفره رفتن مصاحبه‌شوندگان قرار نگرفته است.	محقق برای رفع نگرانی خبرنگار تلاش کرد که مصاحبه‌ها به صورت باز و در فضایی صمیمی انجام شود. همچنین، این اطمینان برای مصاحبه شونده ایجاد شود که هیچ گونه افشای اطلاعاتی انجام نمی‌شود و صرفا مصاحبه‌ها به صورت یکجا و توسط محقق ارزیابی می‌شود.

پس از انجام کدگذاری گزینشی و نظرخواهی از خبرگان در این زمینه، ابعاد رهبری سالم مبتنی بر نقاط مرجع استراتژیک استخراج شد که در شکل ۱ قابل ملاحظه است.



شکل ۱. چارچوب راهبردهای رهبری سالم با دیدگاه بهزیستی شغلی مبتنی بر نقاط مرجع استراتژیک

یکی دیگر از ویژگی‌های مهم در منطق چارچوب پیشنهادی، مبتنی بودن آن بر فلسفه حاکم بر تئوری‌های مدیریت و سازگاری با آنهاست. این چارچوب که در شکل ۲ در قالب یک ماتریس دو بعدی نشان داده شده است. برای جمع بندی و بررسی سازگاری چارچوب پیشنهادی می‌توان

شناسایی و تعیین راهبردهای رهبری سالم با دیدگاه بهزیستی شغلی مبتنی بر تئوری نقاط مرجع استراتژیک از مبانی منطقی متعددی استفاده کرد که به طور خلاصه و گویا به آن پرداخته شده است. اما به عنوان نمونه تناسب الگوی هال که یک مدل اقتضایی با عنوان "الگوی جامع اثربخشی"، است با چارچوب پیشنهادی پژوهش نشان داده شده است.

۱- هدف: رشد نیروی انسانی. وسیله: ایجاد وحدت و انسجام و حفظ روحیه نیروی انسانی با فرهنگ مبتنی بر فرآیند، گونه مناسب استراتژی رهبری مبتنی بر فعال محور

۲- هدف: ثبات وسیله: مدیریت اطلاعات با فرهنگ کارکردی، گونه مناسب استراتژی رهبری مبتنی بر پیرو محور

۳- هدف: جذب منابع بیرونی، وسیله: انعطاف پذیری و در حال آماده باش بودن با فرهنگ مبتنی بر زمان، گونه مناسب استراتژی رهبری مبتنی بر تعاملی محور

۴- هدف: کارایی وسیله: برنامه‌ریزی با فرهنگ شبکه کاری، گونه مناسب استراتژی رهبری مبتنی بر هدف محور

فعال محور		تعاملی محور		SRP <sub>2</sub>	بنیادی	باز	انعطاف پذیر	ثبات
پیرو محور		هدف محور			تغییرات	سیستم	کنترل	محیط
					تدریجی	بسته	شدید	ثبات
SRP <sub>1</sub>				مورگان				
عینی	پیش فرض‌های فلسفی	ذهنی						
عقلایی	دیدگاه	طبیعی			اسکات			
درون (داخلی)	میزان توجه به عوامل	بیرون (خارجی)			هال			
داخلی	محیط	خارجی		دفت				

شکل ۲. سازگاری چارچوب پیشنهادی پژوهش با مبانی فلسفی تئوری‌های مدیریت

بدین ترتیب، ابعاد نهایی تحقیق با شناسایی کدهای اولیه، مفاهیم، مقولات، ابعاد و دسته بندی اصلی شناسایی شده و راهبردها بر اساس دو نقطه مرجع استراتژیک اعم از "کانون توجه به داخل و خارج" و "کنترل به داخل و خارج" طراحی و تدوین گردید.

### بحث و نتیجه گیری

به دلیل محدودیت منابع دولت و شرایط حاکم بر سازمان‌های دولتی، دیگر جایی برای مدیریت سنتی که با نگاه کوتاه مدت، نتیجه‌ای جز اتلاف و عدم بهره‌گیری بهینه از منابع نداشته است، وجود ندارد. در شرکت‌های دولتی، کلیدی‌ترین و حساس‌ترین نقش‌ها را مدیران (رهبران) برعهده دارند و با توجه به تغییر و تحولات محیطی، در شرکت‌های دولتی باید از مدیریت سازمانی به سمت رهبری سازمانی حرکت کرد. حال اگر رهبران شرکت‌های دولتی بتوانند شرایطی فراهم کنند که نیروهای بالقوه کارکنان را بالفعل کنند، به طور مسلم عملکرد این شرکت‌ها بهبود پیدا خواهد کرد (زارعی متین و همکاران، ۱۳۹۴). از طرف دیگر، تحقیقات به عمل آمده نشان می‌دهد ۴۶ درصد از ناکامی‌های شرکت‌ها درانجام تغییر و بهبود سازمانی به دلیل رهبری نادرست است (چمنی فرد و نیک‌پور، ۱۳۹۸). لذا، سازمان‌های موفق رهبرانی نیازمندند که با ژرف‌نگری، جهت مناسب و مسیر آینده سازمان را مشخص سازند، افراد را به مسیر هدایت کنند و انگیزه ایجاد تحول در کارکنان را به وجود آورند (مظلومی و همکاران، ۱۳۹۲) و برای حرکت در جهت رهبری سازمانی در مدیریت شرکت‌های دولتی، نیاز به الگوهایی وجود دارد که بتوانند به مدیران دیدگاهی جامع‌نگر و سیستمی ارائه دهد که ضمن تحقق اهداف سازمانی، زمینه برای ارتقای سلامت نیروی انسانی و حتی خود رهبران فراهم شود.

در این تحقیق با استفاده از روش‌های تئوری داده بنیاد و تحلیل محتوا تلاش شد بر مبنای تئوری رهبری سالم با دیدگاه بهزیستی شغلی به عنوان یکی از رویکردهای نوین در زمینه رهبری، الگویی توسعه یابد تا ضمن ارتقای سطح رفاه و بهزیستی و متعاقباً رهبران سازمانی، زمینه را برای بهبود عملکرد و دستیابی به اهداف سازمانی فراهم شود. از این رو، انگیزش و نفوذ در کارکنان ضرورت می‌یابد. مسئله مدیریت و به ویژه هدایت و رهبری، موضوعی است که همواره در زندگی اجتماعی انسان و حتی پیش از آن مطرح بوده است. تحولات کنونی پیرامون رهبری مدیریتی، توسل به مدل‌ها و مهارت‌های جدید را الزامی ساخته است.

شناسایی و تعیین راهبردهای رهبری سالم با دیدگاه بهزیستی شغلی مبتنی بر تئوری نقاط مرجع استراتژیک در تحقیق حاضر، ۶ دسته عوامل بر مبنای الگوی پارادایمی استراوس و کوربین (۱۹۹۸) شامل عوامل علی، رهبری سالم (پدیده محوری)، عوامل زمینه‌ای، عوامل مداخله‌گر، راهبردها و پیامدها شناسایی شد. پدیده محوری در مدل طراحی شده رهبری سالم است. براساس یافته‌های تحقیق، رهبری سالم از سه بعد ارزشی-نگرشی، دانشی و رفتاری تشکیل شده است. به عبارتی، می‌توان رهبری سالم را به عنوان "مجموعه‌ای از نگرش‌ها و رویکردها و همچنین اقدامات عملی که باعث ارتقای سطح رفاه و بهزیستی، اخلاق، رفتار و دانش و... پیروان و رهبران در محیط‌های کاری و سازمانی می‌شود"، تعریف کرد. براین اساس، رهبری سالم نه تنها رفاه و بهزیستی پیروان، بلکه رفاه و بهزیستی شخص رهبر را نیز مدنظر قرار می‌دهد و همچنین، علاوه بر توجه به نگرش و دغدغه‌های رهبران در این زمینه‌ها اقدامات عملی و اجرایی و رفتاری با آگاهی و خودآگاهی نیز در نظر گرفته می‌شود. در مفهوم سازی رادولف و همکاران (۲۰۲۰) نیز مانند تحقیق حاضر بر توجه توأمان به نگرش و رفتار عملی پیروان در رهبری سالم تأکید شده، اما جیمز و همکاران (۲۰۱۷)، بیشتر بر جنبه‌های رفتاری رهبری سالم تأکید داشته‌اند که همگی در تایید مدل بدست آمده می‌باشد؛ اما در مفهوم سازی‌های محققان گذشته از رهبری سالم، رفاه و بهزیستی رهبری کمتر مدنظر بوده که در این تحقیق به عنوان یکی از ابعاد مدل رهبری سالم مدنظر قرار گرفته است.

همچنین در این تحقیق پس از بدست آمدن مدل رهبری سالم با دیدگاه بهزیستی شغلی، چارچوب راهبردهای رهبری سالم با دیدگاه بهزیستی شغلی مبتنی بر تئوری نقاط مرجع استراتژیک در شرکت‌های دولتی فعال حوزه صنعت برق شناسایی گردید. راهبردهای شناسایی شده در ۴ گروه رویکرد توسعه رفاه، رویکرد رفتاری، سبک رهبری و رویکرد محیطی دسته بندی شدند. راهبردهای شناسایی شده مؤید این نکته است که رفاه و بهزیستی پیروان و رهبران، ماحصل مجموعه‌ای از شرایط مربوط به محیط (اجتماعی-فرهنگی، ارزشی-معنوی، کاری)، سبک رهبری و بهبود رفاه (زندگی فردی و بهزیستی شغلی) و در نهایت بهبود ویژگی‌های رفتاری است و رهبران سالم برای ارتقای سطح رفاه و بهزیستی، دانش و... در سازمان باید به صورت توأمان این موارد را مدنظر قرار دهند. راهبرد توسعه رفاه بر این مساله تأکید دارد که رهبران سالم باید سبک زندگی فردی و سازمانی پیروان را در جهت ارتقای سطح رفاه و بهزیستی، دانش و... آن‌ها تغییر دهند. مثلاً، کارکنان را به ورزش تشویق کنند (سبک زندگی فردی) یا زمینه کاهش استرس در محیط کار را فراهم کنند (سبک بهزیستی شغلی). ارتقای سبک زندگی فردی به طور ویژه



در تحقیق لارسون<sup>۱</sup> (۲۰۱۵) و سبک بهزیستی شغلی توسط محققانی مانند ریگوتی و همکاران (۲۰۱۴) و بوهم و همکاران (۲۰۱۶)؛ بودیل و همکاران (۲۰۱۷) مدنظر قرار گرفته است که یافته‌های آن‌ها در این تحقیق تایید شد. راهبرد رویکرد رفتاری نیز بر بهبود ویژگی‌های رفتاری و یکسری اقدامات فردی گروهی در این زمینه تاکید دارد. در این راستا والر، داگلاس، آلموند و بیکن<sup>۲</sup> (۲۰۲۰) به این مساله تاکید کردند. راهبرد سبک رهبری نیز بر شیوه هدایت و ایجاد روابط بین رهبر (مدیریت) و پیروان (کارکنان) تاکید دارد. براساس یافته‌ها، رهبران سالم باید از سبک اخلاقی و سبک مربیگری (رویکرد پرورشی و رویکرد سالتوژنیک) در مدیریت بهره گیرند. در تحقیق فورونز و همکاران (۲۰۱۸) نیز بر استفاده از مدیریت مشارکتی، توانمندسازی پیروان و ایجاد روابط اجتماعی مثبت توسط رهبران سالم تاکید شده که با نتایج تحقیق حاضر همراستا است. نهایتاً، راهبردهای رویکرد محیطی بر بهبود محیط اجتماعی، کاری و معنوی تاکید دارد. توسعه محیط‌های اجتماعی مطلوب توسط اکثر محققان از جمله جیمنز و همکاران (۲۰۱۷) و برگنزر و همکاران (۲۰۱۹) مورد توجه قرار گرفته است. ضمناً، در تحقیقات گذشته ارتقای محیط معنوی سازمانی مورد توجه نبوده که در الگوی این تحقیق گنجانده شده است. در مجموع، تعدادی از راهبردهای رهبری سالم در تحقیقات گذشته به صورت موردی مطرح شده که در تحقیق حاضر ضمن تجمیع آن‌ها در یک الگوی ساختاریافته، بسیاری از راهبردهایی که در دیگر تحقیقات مطرح نشده، در الگوی تحقیق شناسایی و مطرح شده‌اند.

همچنین، راهبردهای محیطی بر بهبود محیط اجتماعی، کاری و معنوی تاکید دارد. عناصر الگوی رهبری سازمانی شرکت‌های دولتی فعال در حوزه صنعت برق با دیدگاه بهزیستی شغلی را بر اساس دو نقطه مرجع استراتژیک؛ یعنی “کانون توجه داخل و خارج” و “کنترل به داخل و خارج” به صورت شکل ۱ طبقه بندی شد که در چهار دسته تعاملی محور، فعال محور، هدف محور و پیرو محور به عنوان نقاط مرجع رهبری سالم با دیدگاه بهزیستی شغلی مبتنی بر تئوری نقاط مرجع استراتژیک شناسایی شدند.

در استراتژی رهبری مبتنی بر تعاملی محور، فرآیندها مبتنی بر سیستم باز و انعطاف پذیر (توانایی تطبیق با تغییرات و شرایط محیط بیرونی) می‌باشد که بر توانایی سازمان، تطبیق و شرایط محیط بیرونی تاکید می‌کند. در نتیجه موجب رشد سازمانی، کسب منابع بیرونی و توسعه نیروی انسانی و ... می‌شود که عامل راهبردهای محیطی (بهبود محیط اجتماعی، بهبود محیط کاری و بهبود محیط معنوی و شناسایی ریسک‌ها و فرصت‌ها و

1. Larsson

2. Waller, Douglas, Almond, & Beekman

شناسایی و تعیین راهبردهای رهبری سالم با دیدگاه بهزیستی شغلی مبتنی بر تئوری نقاط مرجع استراتژیک تسهیم دانش و ایجاد فرصت‌های آموزشی... می‌باشند. استراتژی رهبری مبتنی بر تعاملی محور در چارچوب تئوری نقاط مرجع رهبری سالم با دیدگاه بهزیستی شغلی را با هدف "کار درست را درست انجام دادن" و "جذب منابع" می‌باشد. بصورت کلی تاکید آن به ساختار انعطاف پذیر و بسیار ارگانیک و تمرکز بر محیط خارجی سازمان است.

در استراتژی رهبری مبتنی بر فعال محور، فرآیندها مبتنی بر روابط انسانی، حفظ وحدت و انسجام می‌باشد که عامل سبک رهبری (سبک اخلاقی و سبک مربیگری) رویکرد پرورشی- رویکرد سالتوژنیک) باعث (انصاف و اخلاق، حمایت اخلاقی، مدیریت تغییر، خلاقیت، نوآوری، کار تیمی، همدلی، حمایت، مشارکت کارکنان و الگو بودن مدیر، سلامت فردی و اجتماعی، توسعه راهبردهای سبز و...) می‌باشد. استراتژی رهبری مبتنی بر فعال محور در چارچوب تئوری نقاط مرجع رهبری سالم با دیدگاه بهزیستی شغلی با هدف "درست کار کردن" و "توسعه نیروی انسانی" می‌باشد که بصورت کلی تاکید بر انعطاف پذیری و ساختار ارگانیک و تمرکز بر محیط خارجی سازمان است.

در استراتژی رهبری مبتنی بر پیرو محور، فرآیندها مبتنی بر فرآیندهای داخلی با رویکرد رفاه و بهزیستی (بهبود سبک زندگی فردی و بهزیستی شغلی و بهبود سبک زندگی سازمانی، مدیریت وظایف و مسئولیت‌ها، مدیریت استرس در محیط کار، برنامه ریزی و بهره وری و کارایی جهت بهبود کمیت و بهبود کیفیت محتوای شغل.....) در جهت بهبود کیفیت زندگی فردی و سازمانی و و بهزیستی شغلی کارکنان می‌باشد. استراتژی رهبری مبتنی بر پیرو محور، در چارچوب تئوری نقاط مرجع رهبری سالم با دیدگاه بهزیستی شغلی با هدف "مشغول بودن" و "ثبات" است که بصورت کلی تاکید بر ساختار کنترل شده و بسیار مکانیک و تمرکز بر محیط داخلی سازمان توجه دارد؛ همچنین در راستای تحقیق و با توجه به نظر خبرگان محترم استراتژی رهبری مبتنی بر پیرو محور، مناسب ترین استراتژی در راستای سؤال اصلی پژوهش می‌باشد.

در استراتژی رهبری مبتنی بر هدف محور، فرآیندها مبتنی بر عقلایی بودن با رویکرد رفتاری (خود رهبری، تصمیم گیری از طریق مشورت با پیروان، شفاف بودن و...)، می‌باشد. استراتژی رهبری مبتنی بر هدف محور، را در چارچوب تئوری نقاط مرجع رهبری سالم با دیدگاه بهزیستی شغلی با هدف "کار درست را انجام دادن" و "کارایی و اثربخشی" است که بصورت کلی تاکید بر ساختار کنترل شده و تمرکز بر محیط خارجی سازمان توجه دارد.

و با توجه به مدل بدست آمده پیشنهاداتی بصورت کاربردی در جهت اجرای این سبک رهبری در ادامه ارائه می‌گردد. لذا به منظور پیاده سازی رهبری سالم در شرکت‌های

دولتی، باید بستر قانونی و اجرایی در جهت حمایت از رهبران ایجاد گردد تا آن‌ها بتوانند با پشتوانه محکم‌تری در مسیر رشد و توسعه رفاه و بهزیستی پیروان گام بردارند. تدوین یک برنامه بلندمدت با اهداف معین برای ارتقای اخلاق‌مداری، رفاه و بهزیستی پیروان در شرکت‌های دولتی و راهبری این برنامه توسط مدیران پیشنهاد می‌گردد. البته شایان ذکر است که مدیران باید مسلط به دانش علمی و کاربردی در زمینه رهبری سالم باشند. از طرفی با تشکیل کمیته فرهنگ (گروه گفتمان فرهنگ متشکل از افراد کلیدی سطوح مدیریتی)، مدیران شرکت‌های دولتی، اخلاق‌مداری، ارزش‌ها و قواعد مربوط به رفاه و بهزیستی پیروان و ... را در فرهنگ سازمانی نهادینه کنند تا در اجرای اقدامات رهبری سالم با دیدگاه بهزیستی شغلی دچار مشکل نشوند و با مدیریت مناسب زیر ساخت‌ها و توسعه سیستم‌های اطلاعاتی و بستر سازی جهت بهره‌گیری از ظرفیت فناوری اطلاعات در اجرای اقدامات رهبری سالم می‌توانند گام موثری در اجرای این سبک رهبری داشته باشند. با توجه به مدیران شرکت‌ها به ویژه مدیران شرکت‌های مورد مطالعه توصیه می‌شود از طریق صحبت با زیردستان پیرامون ارزش‌های اجتماعی، نشان دادن صداقت و شفافیت در تعامل با ذی‌نفعان مختلف، پایبندی به استانداردهای اخلاقی، اعتماد سازمانی، برقراری ارتباطات صادقانه انسجام بخش در شرکت (ایجاد جو و محیطی که کارکنان برای برقراری ارتباط صادقانه با مدیران و همکاران خود احساس امنیت کنند) و به کاربری سبک رهبری مشارکتی در شرکت (به منظور آگاهی پیروان از راهبرد و چشم انداز شرکت، قابلیت تجاری و فناوری آن، فرایندها و ساختارها و سیاست‌های منابع انسانی شرکت)، موجبات افزایش سطح اعتماد سازمانی را فراهم آورند.

و در نظر گرفتن خیر و صلاح ذی‌نفعان مختلف، در جهت ارتقای مسئولیت‌پذیری اجتماعی شرکت گام بردارند. تدوین سیاست و برنامه‌های رفاهی و گسترش دوره‌های بهداشت و روانی در محیط کار در جهت سبک رهبری سالم برای داشتن نیروی سالم‌تر، ترویج نگرش مثبت، رضایت شغلی و ... در شرکت‌های دولتی پیاده سازی شود تا شاهد کاهش فرسودگی شغلی، افسردگی و ... در اثر اقدامات رهبری سالم شرکت‌ها باشند و بتوانند از ظرفیت نیروی وفادار و متعهد در راستای سیاست رهبری سالم با دیدگاه بهزیستی شغلی بهره‌گیری داشته باشند. همچنین متعادل سازی وظایف بین کلیه کارکنان در خصوص حجم کاری کارکنان و نیز سطح فشار و استرس در پست‌های مختلف سازمانی در شرکت‌های دولتی. در شرکت‌های دولتی برنامه‌هایی در جهت ارتقای سبک زندگی و رفاه پیروان از جمله ورزش، ایجاد زیر ساخت و بستر مناسب در خصوص تغذیه سالم و تفریح کارمندان ایجاد گردد و کارکنان برای مشارکت در این برنامه‌ها تشویق شوند و

شناسایی و تعیین راهبردهای رهبری سالم با دیدگاه بهزیستی شغلی مبتنی بر تئوری نقاط مرجع استراتژیک بررسی ارتقا فرهنگ (بهداشت کار، ایمنی کار، محیط زیست)<sup>۱</sup> و انگیزش پیروان در سازمان در جهت ارتقا رفاه و بهزیستی و مسائل بهداشتی افراد در شرکت انجام پذیرد با توجه به اثرات قابل توجهی که طراحی محیط کار بر رفاه و بهزیستی پیروان دارد؛ در این راستا طراحی مجدد کار در راستای حمایت از رفاه پیروان به طرق مختلف اعم از اعطای کنترل بیشتر به کارکنان در خصوص نحوه انجام وظایفشان؛ اعطای انعطاف پذیری بیشتر به پیروان در مورد زمان و مکان کار؛ ایجاد ساعات‌های کاری شناور، حجم کاری معقول؛ حمایت رهبر از نیاز شخصی پیروان؛ تقویت حس تعلق اجتماعی در میان پیروان و نظایر آن توصیه می‌شود. سبک مدیریت رهبران نیز نقش مهمی در رفاه و بهزیستی و... پیروان دارند. در این راستا پیشنهاد می‌گردد: ایجاد فرصت‌های آموزشی و تسهیم دانش، تشکیل تیم و هم‌افزایی می‌تواند در فرهنگ‌سازی و نهادینه شدن سبک رهبری سالم موثر باشد. در نهایت با توجه به چارچوب بدست آمده در شرکت‌های دولتی فعال صنعت برق، رهبران صنعت برق لازم است از طریق تقویت مهارت‌های پرسیدن سؤالات مناسب و قوی، گوش دادن و ارائه و دریافت بازخورد، ارتباطات مؤثری را با پیروان برقرار کرده و از طریق کمک به پیروان جهت طراحی اقدامات عملی و برطرف کردن موانع تغییر و با استفاده از معیارهای مسئولیت‌پذیری، اعتمادسازی، اخلاق‌مداری بر رشد و توسعه پیروان‌شان به طور مستقیم نظارت داشته و از این طریق به توسعه و تحقق اهداف بلند مدت و مهم صنعت برق کمک نمایند همچنین براساس یافته‌های پژوهش تأکید می‌شود مدیران صنعت برق به تقویت مهارت مهم تیم‌سازی و مربیگری تیمی، بپردازند. تیم‌سازی و انجام کار تیمی، یکی از ابزارهای ارزشمند برای ایجاد تغییر و تحول در کارکنان و سازمان است. همان‌گونه که در مبانی نظری ذکر گردید بسیاری از رهبران با سبک رهبری سالم آشنا نیستند یا اینکه مهارت لازم در به کارگیری آن را ندارند، لذا در این خصوص پیشنهاد می‌گردد در این زمینه، کارگاه‌ها یا دوره‌های آموزشی سطوح مختلف برگزار گردد. یکی دیگر از مشکلات اجرایی در استفاده از سبک رهبری سالم توسط رهبران، داشتن مشغله‌های زیاد و کمبود زمان هدایت پیروان است که در این رابطه پیشنهاد می‌گردد زمان و مکان مشخصی برای انجام رسیدگی به امور پیروان، توسط رهبران و مدیران در سازمان در نظر گرفته شود.

در خصوص تحقیقات آتی مدل رهبری سالم با دیدگاه بهزیستی شغلی مبتنی بر نقاط مرجع استراتژیک پیشنهاد می‌گردد که برای سازمان‌های دولتی، شرکت‌های خصوصی و سازمان‌های غیرانتفاعی طراحی گردد و با الگوی تحقیق حاضر مقایسه گردد و پژوهشگران

## 1. HSE:( Health; Safety; Environment)

با استفاده از روش پژوهش کمی و با توجه به یافته‌های این پژوهش، اهمیت هر یک از مؤلفه‌های استخراجی رهبری سالم را، از نظر مدیران و کارکنان صنعت برق به دست آورند. همچنین، پیشنهاد می‌گردد سایر محققان موانع پیاده سازی رهبری سالم را مورد بررسی قرار دهند و با توجه به کمبود منابع علمی و عدم اجماع درباره مفهوم رهبری سالم با دیدگاه بهزیستی شغلی، بررسی دقیق‌تر در این خصوص را انجام دهند. همچنین در ادامه از مهمترین محدودیت می‌توان، به کمبود منابع علمی و سابقه پژوهش‌های مرتبط با موضوع، اجرای زمان بر فرایند مصاحبه، هماهنگی با مصاحبه شوندگان و دسترسی به خبرگان بدلیل شرایط بحرانی شیوع کرونا در ایران، و ... اشاره نمود که با تلاش‌های محقق تا حدودی مرتفع شد. و در مجموع، تعدادی از راهبردهای رهبری سالم در تحقیقات گذشته به صورت موردی مطرح شده که در تحقیق حاضر ضمن جمع آن‌ها در یک چارچوب ساختاریافته، بسیاری از راهبردهایی که در دیگر تحقیقات مطرح نشده، در چارچوب تحقیق شناسایی و مطرح شده اند. نهایتاً، نتایج برازش نشان داد که ساختار چارچوب مورد تایید است. در مجموع نتایج تحقیق نشان داد که رهبری سالم در شرکت‌های دولتی پدیده‌ای چندوجهی است که بهره‌گیری از آن می‌تواند نتایج مثبت و ارزشمندی ایجاد کند.

**«تقدیر و تشکر: از نظرات و توضیحات سازنده داوران محترم مقاله که موجب ارتقاء کیفی مقاله گردید، کمال تشکر و قدردانی را داریم.»**

## منابع

- ابطحی، سیدحسین و عابسی، سعید. (۱۳۹۲). توانمندسازی واگذاری کار و تفویض اختیار، تهران: فوژان.
- ابطحی، سیدحسین. اعرابی، سیدمحمد. جعفری نیا، شمس الله و نجاری، رضا. بررسی موردی استراتژی منابع انسانی. تهران: فوژان (۱۳۹۴).
- استراس، آنسلم و جولیت کوربین (۱۳۹۰). اصول روش تحقیق کیفی: نظریه‌مبنایی، رویه‌ها و روش‌ها، ترجمه بیوک محمدی، تهران، پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی، چاپ سوم.
- اعتمادی، م. (۱۳۹۸). الگوی رهبری ناب در سازمان‌های دولتی. رساله دکتری، به راهنمایی میرعلی سیدنقوی، دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه علامه طباطبائی(ره) تهران.

شناسایی و تعیین راهبردهای رهبری سالم با دیدگاه بهزیستی شغلی مبتنی بر تئوری نقاط مرجع استراتژیک آقا حسینی، منصوره. (۱۳۹۲). تدوین استراتژی‌های منابع انسانی براساس مدل بامبرگر و مشولم مرکز آموزشی، پژوهشی و درمانی امام حسین(ع) شاهرود، دانشگاه آزاد اسلامی واحد شاهرود دانشکده علوم انسانی، گروه مدیریت دولتی.

بازرگان، ع. (۱۳۸۷). مقدمه‌ای بر روش‌های تحقیق کیفی و آمیخته، رویکردهای متداول در علوم رفتاری. تهران: دیدار.

بامبرگر، پیتر و مشولم، ایلن. تدوین، اجرا، و آثار استراتژی منابع انسانی (چاپ پنجم). ترجمه علی پارسائیان و سید محمد اعرابی. تهران: دفتر پژوهشهای فرهنگی.

تاری وردی، یدالله، حبیبی، علی. (۱۳۹۵). تأثیر سازوکارهای حاکمیت شرکتی بر کارایی. پژوهش‌های جدید در مدیریت و حسابداری، ۱۳(۳)، ۸۵-۱۰۰.

چمنی فرد، راحله و نیک‌پور، امین. (۱۳۹۸)، سبک‌های رهبری نوین در سازمان. تهران: انتشارات سازمان جهاد دانشگاهی.

حساس یگانه، یحیی، باغومیان، رافیک. (۱۳۸۴). حاکمیت شرکتی و کیفیت گزارشگری مالی. حسابدار رسمی، ۱(۱)، ۴۵-۸۶.

حسین پور، داوود. الوانی، سیدمهدی. قزل، علیرضا (۱۳۹۳). انتخاب استراتژی مناسب ارزیابی عملکرد کارکنان با استفاده از تئوری نقاط مرجع استراتژیک (مورد مطالعه: شرکت طراحی مهندسی و تامین قطعات ایران خودرو). فصلنامه چشم انداز مدیریت دولتی، ۱۷، ۱۵۹-۱۳۷.

حسینی، سیدمحمد رضا. (۱۳۹۷). الزامات ناظر بر ارکان اداره و حسابرسی شرکت‌های سهامی در چهارچوب اصول حاکمیت شرکتی (مطالعه تطبیقی حقوق ایران، انگلستان و ایالات متحده). پژوهش‌های حقوق تطبیقی، ۵۰(۲۲)، ۵۷-۹۰.

حیاطی، یگانه، عرب، محمد و موحد، الهام (۱۳۹۵). بررسی وضعیت سبک رهبری مدیران و ارتباط آن با سلامت روان کارکنان بیمارستان‌های دانشگاه علوم پزشکی تهران در سال ۱۳۹۳. فصلنامه بیمارستان، سال شانزدهم، شماره ۱، ۶۲-۵۵.

خلج‌آبادی فراهانی، فریده، حیدری، جلال. (۲۰۱۳). بررسی کیفی مشارکت مردان متأهل در تنظیم خانواده در شهرستان زنجان. فصلنامه پژوهش حکیم. 16(1): 50-57.

دانایی فرد، حسن؛ الوانی، مهدی و آذر، عادل. (۱۳۹۸<sup>ا</sup>). روش‌شناسی پژوهش کیفی در مدیریت: رویکردی جامع. چاپ ششم. تهران: انتشارات صفار.

درامامی، فاطمه (۱۳۹۱). رابطه سبک رهبری و مهارت‌های ارتباطی مدیران با سلامت روان کارکنان. طب انتظامی، سال اول، شماره ۱، ۲۵-۱۹.

شعرباف علیایی، لیلا، همتیان، هادی، دانایی، ابوالفضل. (1399). انگیزش کارکنان به عنوان راهبردی برای ارتقای تاب‌آوری سازمانی (مورد مطالعه: شرکت برق منطقه‌ای خراسان). فصلنامه علوم اجتماعی دانشگاه فردوسی مشهد (2) 17.

شکاری، علیایی، هاشم زهی و همکاران. (1395). عوامل موثر بر بی تفاوتی سازمانی (مطالعه موردی: شرکت برق منطقه‌ای خراسان). فصلنامه رسالت مدیریت دولتی. (22): 7-71-82.

صادقی مقدم، محمدرضا. (1391). طراحی و تبیین الگوی هماهنگی زنجیره تأمین در سطح شبکه خودرو سازی (مطالعه موردی: ایران خودرو). پایان نامه دکتری مدیریت تولید و عملیات، دانشکده مدیریت، دانشگاه تهران.

صفری علی و بهرامی کیا، قاسم (1394). شناسایی استراتژی منابع انسانی با استفاده از تئوری نقاط مرجع استراتژیک مطالعه موردی: شرکت‌های پیمانکاری خدماتی، شرکت پالایش گاز پارسیان، کنفرانس بین المللی پژوهش‌های نوین در مدیریت و مهندسی صنایع، تهران، شرکت مدیران ایده پردازان پایتخت ایلیا.

طبائی زاده فشارکی، حمید، محمد پورزرنندی، محمد ابراهیم، مینوئی، مهرزاد. (1397). تأثیر حاکمیت شرکتی بر سلامت مالی بانک‌های تجاری ایران. فصلنامه حسابداری مدیریت 38(11)، 109-126.

قاسمی، حمید. (1400). مرجع پژوهش (ویرایش نوزدهم). تهران: مرکز تحصیلات تکمیلی دانشگاه پیام نور.

قاسمی، شاهرخ، جزنی، معمارزاده طهران، صیاد شیرکش، حسن‌زاده. (2021). مدلی برای انتخاب مدیران شرکت‌های دولتی با تمرکز بر بُعد سیاسی؛ مورد مطالعه شرکت ملی نفت ایران. فصلنامه مطالعات راهبردی در صنعت نفت و انرژی، (46) 12، 19-36.

قلی‌پور، آرین، ابراهیمی، الهام، (1395). مدیریت ریسک منابع انسانی: رویکرد آمیخته، پژوهش‌های مدیریت عمومی، سال نهم، شماره سی و دوم، صص 96-73.

کرسول، جان (1394). پویای کیفی و طرح پژوهش: انتخاب از میان پنج رویکرد (روایت پژوهی، پدیدار شناسی، نظریه‌داده بنیاد، قوم‌نگاری، مطالعه موردی). ترجمه حسن دانایی فرد و حسین کاظمی. تهران: صفار، ویرایش دوم.

محرر، ع؛ صادقی مقدم، م. ر. (1390). هماهنگی زنجیره تأمین در صنعت خودرو: رویکرد تئوری برخواسته از داده‌ها. فصلنامه چشم‌انداز مدیریت صنعتی. (1) 4، 29-63.

شناسایی و تعیین راهبردهای رهبری سالم با دیدگاه بهزیستی شغلی مبتنی بر تئوری نقاط مرجع استراتژیک مظلومی، نادر؛ ناصحی فر، وحید و احسانفر، گلشن (۱۳۹۲). رابطه رهبری تحول آفرین و خلاقیت و نوآوری سازمانی در شرکت های خصوصی بیمه در ایران، پژوهشنامه بیمه، دوره بیست و هشتم، شماره صدونهم: ۵۶-۳۳.

مهاجرانی، امیرعلی، مشایخی، علینقی، طالبیان، مسعود. (۲۰۱۹). حکمرانی شرکتی در ایران: پژوهش موردی شرکت های دولتی. *فصلنامه انجمن علوم مدیریت ایران*، (۵۳)، ۱۴-۱۹.

موسوی تقی آبادی، نگار سادات، کاظمی، ملک زاده. (۲۰۲۲). طراحی مدلی از عوامل موثر بر عملکرد مرشدیت و آزمون آن در صنعت برق. *رهیاری (کوچینگ) در مدیریت و توسعه بهره وری*، (۱)، ۱.

موسی خانی، مرتضی، مجرد، ناهید (۱۳۹۲). شناسایی استراتژی های منابع انسانی با رویکرد SRP، فصلنامه مدیریت توسعه و تحول، شماره ۱۲.

Bodil J. Landstad, Marianne Hedlund, Stig Vinberg. (2017) "How managers of small-scale enterprises can create a health promoting corporate culture", *International Journal of Workplace Health Management*, 3(10): 1-44.

Boehm, S. A., Baumgartner, M. A. & Kreissner, L. M. (2016). The Relationship Between Leadership and Health: A Comparison of General and Health-Focused Leadership Approaches. *Healthy at Work*, pp: 87-102. Springer, Cham. [https://doi.org/10.1007/978-3-319-32331-2\\_7](https://doi.org/10.1007/978-3-319-32331-2_7).

Bregenzer, A., Felfe, J., Bergner, S. & Jiménez, P. (2019). How followers' emotional stability and cultural value orientations moderate the impact of health-promoting leadership and abusive supervision on health-related resources Anita. *German Journal of Human Resource Management*, 1(33): 1-30.

Bregenzer, A., Milfelner, B., Žižek, S. S. & Jiménez, P. (2020). Health-Promoting Leadership and Leaders' Listening Skills Have an Impact on the Employees' Job Satisfaction and Turnover Intention. *International Journal of Business Communication*, 1-20. DOI: 10.1177/2329488420963700.

Bulatova, J. (2016). *Morality as an Index of Mental Health of the Organization: Building a Model of Healthy Leadership*. Riga International School of Economics and Business Administration, Riga, Latvia.

Dellve, L. & Eriksson, A. (2017). "Health-promoting managerial work: a theoretical framework for a leadership program that supports knowledge and capability to craft sustainable work practices in daily practice and during organizational change", *Societies*, 7(12): 1-18.

Dunkl, A., Jiménez, P., Žižek, S. S., Milfelner, B. & Kallus, W. K. (2015). Similarities and Differences of Health-promoting Leadership and Transformational Leadership. *Naše gospodarstvo / Our economy*, 4(61), 13(3).



- Furunes, T., Kaltveit, A. & Akerjordet, K. (2018). Health-promoting leadership: A qualitative study from experienced nurses' perspective. *Journal of clinical nursing*, 27(23-24), 4290-4301.
- Glaser, J., Seubert, C., Hornung, S., & Herbig, B. (2015). The Impact of Learning Demands, Work- Related Resources, and Job Stressors on Creative Performance and Health. *Journal of Personnel Psychology*, 1 (14): 37–48.
- Hair Jr, Joe F., Matthews, Lucy M., Matthews, Ryan L., & Sarstedt, M. (۲۰۱۷). PLS-SEM or CB-SEM: updated guidelines on which method to use. *International Journal of Multivariate Data Analysis*, 1(2):107-123.
- Jiménez, O., Winkler, B. & Dunkl, A. (2016). Creating a healthy working environment with leadership: the concept of health-promoting leadership. *The International Journal of Human Resource Management*, 28(17), 2430–2448.
- Jimenez, P., Bregenzer, A. & Vogrincic, C. (2014). Leadership styles in Austria and Slovenia – a new concept of healthy leadership. 2nd Chance4Change International Conference.
- Jiménez, P., Winkler, B. & Bregenzer, A. (2017). Developing sustainable workplaces with leadership. Feedback about organizational working conditions to support leaders in health-promoting behavior. *Sustainability*, 11(9): 1944.
- Koinig, I., & Diehl, S. (2021). Healthy leadership and workplace health promotion as a pre-requisite for organizational health. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 18(17), 9260.
- Larsson, R. (2015). Managing Workplace Health Promotion in Municipal Organizations, Mälardalen University, Västerås.
- McKee, M. C. , Driscoll, C. , Kelloway, E. K. , & Kelley, E. (2011). Exploring linkages among transformational leadership, workplace spirituality and well-being in health care workers. *Journal of Management, Spirituality and Religion*, 8:233\_255.
- Mihai, L., Schiopoiu, A., Mihai, M. (2017). Comparison of the leadership style practiced by Romanian and Dutch SME. *International Journal of Organizational Leadership*, 6, 4-16.
- Nielsen, K., Yarker, J., Brenner, S., 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.
- Rigotti, T., Holstad, T.J., Mohr, G., Stempel, C.R., Hansen, E.N., Loeb, C., Otto, K., Kinnunen, U. & Perko, K. (2014). Rewarding and Sustainable Health-Promoting Leadership; Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (BAuA): Dortmund/Berlin/Dresden, Germany.
- Rudolph, C. W., Murphy, L. D. & Zacher, H. (2020). A systematic review and critique of research on “healthy leadership”. *The Leadership Quarterly*, 31(1), 1-21.

شناسایی و تعیین راهبردهای رهبری سالم با دیدگاه بهزیستی شغلی مبتنی بر تئوری نقاط مرجع استراتژیک

- Skarholt, K., Blix, E. H., Sandsund, M. & Andersen, T. K. (2016). Health promoting leadership practices in four Norwegian industries. *Health Promotion International*, 31: 936–945.
- Spiess, E. & Stadler, P. (2016). Four-Level Model of Health-Promoting Leadership. *Healthy at Work*, 103-113. DOI 10.1007/978-3-319-32331-2\_8.
- Strauss, A., & Corbin, J. (1998). *Basics of qualitative research: Techniques and procedures for developing grounded theory*, 2nd Edition, Sage. Thousand Oaks, CA.
- Waller, Bethany; Douglas, Suzanne; Almond, Michael & Beekman, Tracey. (2020). *Scoping: Leadership Through the Lens of Health and Wellbeing*. NHS North West Leadership Academy.
- Yamak, O. (2018). Leadership Styles of Hotel Managers in Northern Cyprus: Which Style is Dominant?. *International Journal of Organizational Leadership*, 7, 1-11.
- Yao, L., Li, P. & Wildy, H. (2021). Health-Promoting Leadership: Concept, Measurement, and Research Framework. *Front. Psychol.* doi:

