



## Providing an effective leadership model to increase job satisfaction of medical staff during the coronavirus (Case study: selected hospitals)

Hasan Zarei Matin<sup>1\*</sup> | Parisa Arta<sup>2</sup> | Gholamreza Jandaghi<sup>3</sup> | Hamid Reza Yazdani<sup>4</sup>

1. Corresponding Author, Department of Public Administration, Faculty of Management, University of Tehran College of Farabi, Qom, Iran. Email: [matin@ut.ac.ir](mailto:matin@ut.ac.ir)

2. Department of Public Management, University of Tehran Aras International Compus, Iran. Email: [parisa2arta@gmail.com](mailto:parisa2arta@gmail.com)

3. Department of Public Administration, Faculty of Management, University of Tehran College of Farabi, Qom, Iran. Email: [jandaghi@ut.ac.ir](mailto:jandaghi@ut.ac.ir)

4. Department of Business Management, Faculty of Management, University of Tehran College of Farabi, Qom, Iran. Email: [hryazdani@ut.ac.ir](mailto:hryazdani@ut.ac.ir)

### ARTICLE INFO

**Article type:**  
Research Article

**Article History:**  
Received 22 May 2021  
Revised 01 August 2021  
Accepted 01 August 2021  
Published online 07 February 2024

**Keywords:**  
*Job Satisfaction,*  
*Effective Leadership,*  
*Medical staff,*  
*University of Medical Sciences.*

### ABSTRACT

Job dissatisfaction among medical staff slows down the recovery process, prolongs the patient's stay in the hospital, increases costs, and ultimately dissatisfaction among users of these services. One of the most important factors affecting job satisfaction is effective leadership. Therefore, the purpose of this study is to provide an effective leadership model to increase the job satisfaction of medical staff. The research is developmental in terms of purpose and descriptive-exploratory in terms of the type of method. The research strategy of data foundation theory is based on Glaser's apparent approach. Participants in the study included managers, supervisors, and supervisors of public and private hospitals, which was conducted with semi-structured interviews with 13 people with theoretical saturation logic. The method of data analysis was open, selective, and theoretical coding. Findings indicate that 6 main categories: personal characteristics, interpersonal characteristics, follower growth, proper use of tools, organizational factors, and environmental factors are the components of effective leadership in selected hospitals of Iran University of Medical Sciences and Health Services.

**Cite this article:** Zarei Matin, H.; Arta, P.; Jandaghi, G. R. & Yazdani, H. R. (2024). Providing an effective leadership model to increase job satisfaction of medical staff during the corona (Case study: selected hospitals). *Organizational Culture Management*, 22 (1), 21-32. DOI: <http://doi.org/10.22059/JOMC.2021.322723.1008273>



© Hasan Zarei Matin, Parisa Arta, Gholamreza Jandaghi, Hamid Reza Yazdani

**Publisher:** University of Tehran Press.

DOI: <http://doi.org/10.22059/JOMC.2021.322723.1008273>



## ارائه الگوی رهبری اثربخش به منظور افزایش رضایت شغلی کارکنان درمانی در دوران کرونا (مورد مطالعه: بیمارستان‌های منتخب)

حسن زارعی متین<sup>۱\*</sup> | پریسا آرتا<sup>۲</sup> | غلامرضا جندقی<sup>۳</sup> | حمیدرضا یزدانی<sup>۴</sup>

۱. نویسنده مسئول، گروه مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت و حسابداری، پردیس فارابی، دانشگاه تهران، قم، ایران. رایانامه: [matin@ut.ac.ir](mailto:matin@ut.ac.ir)
۲. گروه مدیریت دولتی، پردیس بین‌المللی ارس، دانشگاه تهران، جلفا، ایران. رایانامه: [parisa2arta@gmail.com](mailto:parisa2arta@gmail.com)
۳. گروه مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت و حسابداری، پردیس فارابی، دانشگاه تهران، قم، ایران. رایانامه: [jandaghi@ut.ac.ir](mailto:jandaghi@ut.ac.ir)
۴. گروه مدیریت بازرگانی و کسب‌وکار، دانشکده مدیریت و حسابداری، پردیس فارابی، دانشگاه تهران، قم، ایران. رایانامه: [hryazdani@ut.ac.ir](mailto:hryazdani@ut.ac.ir)

### اطلاعات مقاله

### چکیده

#### نوع مقاله:

مقاله پژوهشی

#### تاریخ‌های مقاله:

تاریخ دریافت: ۱۴۰۰/۰۳/۰۱

تاریخ بازنگری: ۱۴۰۰/۰۵/۱۰

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۰/۰۵/۱۰

تاریخ انتشار: ۱۴۰۲/۱۱/۲۶

عدم رضایت شغلی کارکنان درمانی باعث کند شدن فرایند بهبود بیماری، طولانی شدن اقامت بیمار در بیمارستان، افزایش هزینه، و در نهایت عدم رضایت استفاده‌کنندگان این خدمات می‌شود. از عوامل مهم اثرگذار بر رضایت شغلی رهبری اثربخش است. بنابراین هدف از پژوهش حاضر ارائه الگوی رهبری اثربخش به منظور افزایش رضایت شغلی کارکنان درمانی بود. پژوهش از نظر هدف توسعه‌ای و از نظر نوع روش توصیفی-اکتشافی است. استراتژی پژوهش نظریه داده‌بنیاد مبتنی بر رهیافت ظاهرشونده گلیزر بود. مشارکت‌کنندگان در پژوهش شامل مدیران، سرپرستاران، و سوپروایزرهای بیمارستان‌های دولتی و خصوصی بودند که با منطق اشباع نظری با ۱۳ نفر مصاحبه نیمه‌ساختاریافته انجام شد. شیوه تحلیل داده‌ها کدگذاری باز و انتخابی و نظری بود. یافته‌های پژوهش بیان می‌کند که شش مقوله اصلی شامل ویژگی‌های فردی، ویژگی‌های بین فردی، رشد پیروان، استفاده صحیح از ابزارها، عوامل سازمانی، و عوامل محیطی تشکیل دهنده رهبری اثربخش در بیمارستان‌های منتخب دانشگاه علوم پزشکی و خدمات بهداشتی-درمانی ایران هستند.

#### کلیدواژه:

دانشگاه علوم پزشکی،

رضایت شغلی،

رهبری اثربخش،

کارکنان درمانی.

**استناد:** زارعی متین، حسن؛ آرتا، پریسا؛ جندقی، غلامرضا و یزدانی، حمیدرضا (۱۴۰۳). ارائه الگوی رهبری اثربخش به منظور افزایش رضایت شغلی کارکنان درمانی در دوران کرونا (مورد مطالعه: بیمارستان‌های منتخب). مدیریت فرهنگ سازمانی، ۲۲ (۱) ۲۱-۳۲.

DOI: <http://doi.org/10.22059/JOMC.2021.322723.1008273>

ناشر: مؤسسه انتشارات دانشگاه تهران.

© حسن زارعی متین، پریسا آرتا، غلامرضا جندقی، حمیدرضا یزدانی

DOI: <http://doi.org/10.22059/JOMC.2021.322723.1008273>



## مقدمه

از منظر صاحب‌نظران مدیریت و روان‌شناسان سازمانی، رضایت شغلی نقش بسزایی در بهبود و پیشرفت سازمان و بهداشت و سلامت نیروی کار ایفا می‌کند و از این حیث مسئله رضایت شغلی از مسائل بنیادین هر سازمان به شمار می‌رود (Belias et al., 2021). عدم رضایت شغلی به غیبت، کاهش کارایی، ترک خدمت، بیماری‌های روانی و جسمانی، کاهش عزت نفس، و عدم شادکامی می‌انجامد (علامه و همکاران، ۱۳۹۷). واضح است که عدم رضایت شغلی در بیمارستان‌ها و مراکز درمانی نه تنها از نظر کمی باعث اختلال در کار بیماران و کادر درمان می‌شود بلکه از نظر کیفی نیز باعث تضعیف روحیه کارکنان و بیمار می‌شود و در نتیجه کیفیت مراقبت‌های پرستاری را به میزان قابل ملاحظه‌ای پایین می‌آورد. علاوه بر این عدم رضایت شغلی پرستاران و کادر درمان باعث کند شدن فرایند بهبود بیماری، طولانی شدن اقامت بیمار در بیمارستان و افزایش هزینه، و در نهایت عدم رضایت استفاده‌کنندگان این خدمات می‌شود (Rad et al., 2020).

عوامل متعدد و مختلفی بر رضایت شغلی تأثیرگذار هستند. تعهد سازمانی (Allameh et al., 2018)، فرهنگ سازمانی (Dhamija et al., 2019)، دلبستگی شغلی، استرس شغلی (Moro et al., 2020)، حقوق و دستمزد و مزایا (al., 2019) از جمله این عوامل هستند. اما، از این میان، عامل رهبری بااهمیت‌ترین و بارزترین عامل است که نقش بسزایی در تحقق رضایت شغلی ایفا می‌کند. زیرا اجرای موفقیت‌آمیز هر برنامه‌ای مستلزم همکاری صمیمانه و خالصانه کارکنان با مدیر است. رضایت شغلی کارکنان از سبک رهبری مدیر مهم است؛ چون مدیران می‌توانند با ایجاد رضایت شغلی در کارکنان و بهبود عملکرد آن‌ها به اهداف سازمان در جهت رشد و توسعه همه‌جانبه دست یابند (احسانی و همکاران، ۱۳۹۱). رهبر مهم‌ترین نقش را در اثربخشی گروه و سازمان ایفا می‌کند (صادقی و همکاران، ۱۳۹۴).

بسیاری از صاحب‌نظران و محققان بر آن‌اند که اگر فقط یک عامل وجود داشته باشد که وجه افتراق سازمان‌های موفق و ناموفق را مشخص کند، آن عامل رهبری پویا و اثربخش است (West et al., 2003). رهبران اثربخش افرادی هستند که نتایج را در یک چارچوب زمانی معین به دست می‌آورند تا برای سازمان و کار خود مؤثر واقع شوند. رهبران اثربخش به کسانی گفته می‌شود که در سازمان کنترل فعالیت‌های سازمان را بر عهده دارند و با به‌کارگیری و تعیین اهداف کلان و جزئی راهکارهایی اثربخش برای دستیابی به اهداف سازمانی تعیین می‌کنند (Dooris et al., 2021). رهبران اثربخش می‌توانند احساس رضایت خاطر را در کارکنان خود تقویت و آن‌ها را در راه دستیابی به اهداف سازمانی و شخصی ترغیب کنند (Virtanen & Tammeaid, 2020).

امروزه اداره امور بیمارستان‌ها به نحو اثربخش یکی از چالش‌های اساسی سیستم بهداشت و درمان است (Thite, 2000). در ارتباط با رهبری سازمان‌های مراقبت بهداشتی و درمانی، چالش‌های اساسی به چشم می‌خورد که هر یک از نظر توسعه و ارتقای رهبری در مراقبت‌های بهداشتی و درمانی حائز اهمیت است. این چالش‌ها عبارت‌اند از: الف) تغییرات مردم‌شناختی؛ ب) تغییرات فرهنگی؛ ج) تغییرات سازمانی. مراقبت‌های بهداشتی در قرن ۲۱ با چالش‌های زیادی در زمینه مدیریت روبه‌رو شده است که نیازمند یک رهبری اثربخش هستند (Zilembo & Monterosso, 2008).

نیروی انسانی موجود در بیمارستان‌ها به دلیل دشواری‌های سازمانی، که از آن‌ها می‌توان به سبک رهبری مدیران اشاره کرد، علاقه‌مندی کافی جهت همکاری و هم‌سو شدن با سازمان ندارند. از این رو اقتضا می‌کند رهبرانی داشته باشیم که با استفاده از سبک‌های رهبری اثربخش بتوانند رهبری بخردانه‌ای ایفا کنند و بذر اعتماد را در سازمان بکارند. اگر کارکنان در بخش سلامت و درمان دریابند که در سازمانشان عدالت و سبک رهبری اثربخش برقرار است، درک این موضوع موجب ارتقای احساس خوب بودن، نگرش و عملکرد مطلوب، و همچنین افزایش توانایی تطابق افراد در شرایط استرس‌زا و بحرانی می‌شود (Manoochchri et al., 2017; Pfannstiel & Rasche, 2019). در سازمان‌های مراقبتی عصر کنونی، مدیران باید سبک رهبری مناسب سیستم مراقبت سلامتی پیچیده و آشفته و به صورت پیوسته در حال تغییر را به کار گیرند. مدیران دارای سبک‌های رهبری اثربخش یکی از عوامل اصلی در مرتفع کردن نقص و کمبود در حرفه پرستاری به شمار می‌روند (Havig et Casida, 2007; al., 2011; Kaveh et al., 2012).

کارکنان درمانی بیمارستان‌های دانشگاه علوم پزشکی ایران نیز به دلیل مواجهه با شرایط اضطراری، از جمله بروز حوادث مکرر و به‌ویژه شرایط ایجادشده به واسطه بیماری کرونا، با بار مراجعات بیماران متعدد روبه‌رو شده‌اند و تحت فشار کاری زیادی قرار دارند. از طرفی بسیاری از افراد کادر درمان به دلیل ابتلا به بیماری کرونا جان خود را از دست داده‌اند که باعث ایجاد فشار روحی بسیار برای همکاران آن‌ها شده است و بسیاری از کارکنان روحیه خود را از دست داده‌اند. تعداد کم نیروی انسانی شاغل در بیمارستان‌ها نیز با توجه به حجم بیماران کرونایی فشار شغلی بالایی برای کادر درمان ایجاد کرده که عدم رضایت آن‌ها را افزایش داده است (بهمنی، ۱۳۹۹). در این شرایط، نقش رهبران سازمان انکارناپذیر است. این موضوع اهمیت مطالعه حاضر را نشان می‌دهد. با توجه به مطالب بیان‌شده، سؤالات پژوهش حاضر عبارت‌اند از: رهبری اثربخش شامل چه ابعادی است؟ برای تحقق ابعاد رهبری اثربخش به چه عواملی نیاز است؟

## پیشینه نظری

### رهبری

رهبری مفهومی سهل و ممتنع است. ازین رو تعاریف متعددی برای آن ارائه شده است. تعاریف ارائه‌شده درباره رهبری به تعداد صاحب‌نظران در زمینه رهبری است. اما در یک تعریف کلی بسیاری از آن‌ها بر آن‌اند که رهبری فرایند نفوذ در پیروان است. رهبری به معنای تلاش برای اثرگذاری و نفوذ بر تعداد زیادی از کارکنان از راه ارتباطات و تحقق اهداف از پیش تعیین‌شده است. سبک رهبری مدلی است که میان دو یا چند گروه در موقعیت‌های تعیین‌شده ارتباط برقرار می‌کند و احساسات و انتظاراتشان را با هم مرتبط می‌سازد (Syafii et al., 2015). رهبران بدون اینکه دارای قدرت و اختیار رسمی در سازمان باشند می‌توانند بر دیگران تأثیر بگذارند. ویژگی‌هایی از قبیل هوش، وسعت دید، بلوغ اجتماعی، انسان‌گرایی، انگیزه‌های توفیق‌طلبی را به رهبران نسبت می‌دهند (رضایی و همکاران، ۱۳۹۹). رهبری عامل بسیار مهمی در جوامع مختلف است. جوامع توسعه‌یافته به دنبال آموزش رهبران اجتماعی، سیاسی، فرهنگی، هنری، علمی، و اخلاقی هستند. برنامه‌ریزی و تفکر استراتژیک، اثربخشی فردی، کار مشارکتی، و مدیریت تغییر مهم‌ترین مهارت‌های مورد نیاز رهبران در شرایط سخت است (Noureddine, 2015).

### رهبری اثربخش

از نظر مجمع اقتصاد جهانی، رهبران اثربخش در سازمان‌ها بر اساس شاخص‌هایی همچون انتخاب رهبران بر اساس شایستگی و انتخاب مجدد آن‌ها، مدیریت عملکرد، ایجاد و ارزیابی استانداردهای اخلاقی، توسعه و نگهداری استعدادها، ایجاد راهبردهای برتر، برقراری ارتباطات مؤثر با ذی‌نفعان، و ارزیابی به صورت مؤثر و مستقل تعریف می‌شوند (Bottani, 2010). رهبران اثربخش با تغییر سازمان‌های کوچک و هدایت و تبدیل آن‌ها به سازمان‌های بزرگ در برابر مسائلی که در آینده با آن روبه‌رو می‌شود مسئولیت‌پذیر و پاسخگو هستند. رهبران اثربخش کارکنانی را که برای سازمان بهره‌وری دارند حفظ می‌کنند و کارکنانی را که به سازمان آسیب می‌رسانند به صراحت و راحتی حذف می‌کنند (Sethuraman & Suresh, 2014). رهبری اثربخش به معنای کنترل و اعمال قدرت در سازمان نیست، بلکه به معنای سازماندهی باز، دوری از فضای دیوان‌سالاری، و از بین بردن عواملی است که از ایجاد فضای خلاقانه در تصمیم‌گیری‌های سازمانی جلوگیری می‌کند. رهبری اثربخش به معنای مسئولیت‌پذیری و پاسخگویی مبتنی بر ارزش‌هاست و نیازمند تلاشی بیشتر از حد تعیین‌شده برای افراد است (Cote, 2017). در حالی که ویژگی‌های مورد توافقی در مورد رهبران وجود ندارد، ملزومات معینی برای اثربخشی رهبری در وضعیت‌های مختلف شناخته شده است. چگونگی اثربخشی رهبری چندان به خود رهبران مربوط نیست، بلکه الزامات نقش رهبری است. رهبران اثربخش، برخلاف رهبران غیر اثربخش، زیردستان خود را در جریان آنچه از آن‌ها انتظار می‌رود قرار می‌دهند، آنان را از روند تغییرات مطلع می‌سازند، دلیل تصمیم‌گیری را توضیح می‌دهند، و نظر آن‌ها را قبل از اتخاذ یک طرح جدید جویا می‌شوند. رهبران اثربخش انطباق‌پذیری و انعطاف‌پذیری بیشتری از خود نشان می‌دهند که آن‌ها را قادر می‌سازد رفتار خود را با تقاضاهای در حال تغییر و متناقض تطبیق دهند. محققان اثربخشی را تابع توافق و برای همخوانی رفتار با انتظارات نقش معینی می‌دانند. به عبارت دیگر، اثربخشی رهبران توافق رفتار سازمانی با انتظارات سازمانی است (محمدی و همکاران، ۱۳۹۸).

رهبران اثربخش در برابر مسائلی که در آن‌ها یادگیری اتفاق می‌افتد پاسخگو هستند، چشم‌اندازهای واقعی را به اشتراک می‌گذارند، باورهایشان را ارزیابی می‌کنند، و فهم درستی از سازماندهی و ساختار محیط کاری دارند. همچنین، از تجارب به صورت منطقی می‌آموزند و مهارت‌هایشان را در طول زمان بهبود و ارتقا می‌دهند. رهبران اثربخش مقید به سبک رهبری خاصی نیستند و در شرایط مختلف از سبک‌های رهبری مختلف - از قبیل: تعاملی، تحولی، انفعالی، اخلاقی - استفاده می‌کنند (Humphrey, 2013). به طور قطع، رهبری اثربخش با سبک‌های رهبری تفاوت زیادی دارد؛ به این صورت که سبک‌های رهبری مفاهیم رفتاری را به صورت کلی ارائه می‌دهند و به پیروان خود در امر یادگیری و هدایت امور کاری راهکارهایی را نشان می‌دهند. اما رهبری اثربخش در سطح عملیاتی مورد بحث قرار می‌گیرد و مفهوم رهبری را در دسته‌بندی‌های سبک‌های رهبری قرار نمی‌دهد. پژوهشگران تأکید می‌کنند که رهبران اثربخش محرک برخی رفتارهای خاص هستند و رفتارها یا سبک‌های رهبری ویژه‌ای از خود نشان می‌دهند (Jayavant, 2016).

### پیشینه تجربی

رضایی و همکارانش (۱۳۹۹) در پژوهشی به شناسایی عوامل سازمانی مؤثر بر توسعه رهبری اثربخش پرداختند. یافته‌های پژوهش نشان می‌دهد ۵ عنصر شناسایی شده و در ۳ سطح قرار گرفته‌اند که با هم در تعامل هستند. در سطح اول مهارت‌های ادراکی، در سطح دوم سه عامل مدیریت استراتژیک سازمان و تحلیل محیط و ساختار سازمانی، و در سطح سوم هدف‌گذاری قرار داده شده است. تقی‌زاده و یزدانی (۱۳۹۹) در پژوهشی با استراتژی داده‌بنیاد مبتنی بر رویکرد استراس و کوربین نشان دادند مشارکت‌جویی، خدمت‌گزاری، تحول‌گرایی، و قانون‌مداری از ابعاد رهبری اثربخش، ظرفیت‌های تشکل مردمی، شبکه‌های حکمرانی، و ظرفیت‌های سازمانی از عوامل علی، ساختار سازمانی منعطف و فضای سازمانی از عوامل زمینه‌ای مؤثر، و خطامشی و راهبرد حمایتی از عوامل مداخله‌گر الگوی رهبری اثربخش در سمن‌های زیست‌محیطی هستند. همچنین راهبردها به دو بخش درون‌سازمانی و برون‌سازمانی طبقه‌بندی می‌شوند. در پایان مشارکت عمومی و عملکرد سازمانی به عنوان پیامدهای رهبری اثربخش در سمن‌های زیست‌محیطی شناسایی شدند. صافی و همکارانش (۱۳۹۴) به این نتیجه رسیدند که انتخاب سبک رهبری متناسب با شرایط کاری و توجه به شیوه‌های نوین مدیریتی می‌تواند به افزایش رضایت شغلی و کاهش فرسودگی شغلی و ارتقای کیفیت خدمات ارائه‌شده به مراجعان منجر شود. صادقی و همکارانش (۱۳۹۴) به این نتیجه رسیدند که بین سبک رهبری خدمت‌گزار سرپرستاران با رضایت شغلی پرستاران رابطه مثبت و معنادار وجود دارد. سه مؤلفه تواضع و فروتنی، خدمت‌رسانی، و اعتماد از مؤلفه‌های سبک رهبری خدمت‌گزار سرپرستاران پیش‌بینی‌کننده رضایت شغلی پرستاران بود. از این رو، مدیران پرستاری با به‌کارگیری مؤلفه‌های این سبک می‌توانند موجبات ارتقای رضایت شغلی پرستاران را فراهم کنند. منگ و برگر (۲۰۱۹) دریافتند که فرهنگ سازمانی و نحوه عملکرد مدیران و متخصصان روابط عمومی هر سازمان، دارای تاثیر مستقیم بر مشارکت کاری، اعتماد و رضایت شغلی کارکنان در آن سازمان دارد. مهم‌تر از همه، نتایج حاکی از معنادار بودن اثر میانجی توأم با مشارکت و اعتماد بر رضایت شغلی متخصصان است. شویتز (۲۰۱۶) در پژوهشی ادراک رهبران، زمینه رهبران، تجربه رهبران، بلوغ رهبران، شخصیت رهبران، قدرت فهم وظایف و انتظارات روشن را عوامل مؤثر بر رهبری اثربخش شناسایی کردند. الشهرانی و بایگ (۲۰۱۶) در بخش مراقبت‌های ویژه در بیمارستان مرکزی آسر ابها، در عربستان سعودی، به این نتیجه رسیدند که همه رهبران پرستاری ترکیبی از سبک رهبری معامله‌گر و تحول‌گرا را نشان می‌دهند. پرستاران شاغلی که دارای مدیرانی با سبک رهبری تحول‌گرا می‌باشند، از محیط کار خود رضایت بیشتری دارند نسبت به همکاران شان در بخش‌های درمانی دارای سبک مدیریتی رهبری معامله‌گر. شرایط عملیاتی با سبک رهبری رابطه منفی دارد و پرداخت و مزایای حاشیه‌ای و ماهیت کار با سبک رهبری ارتباط ندارد. پرستاران از کار خود رضایت متوسطی داشتند و ۲۳ درصد از تغییرات رضایت شغلی پرستاران را می‌توان با شش سبک رهبری در پرستاری که دارای تأثیر مستقیم بر مؤلفه‌های حمایت حرفه‌ای، انگیزه فکری، مدیریت نوین، و سبک عادلانه آن می‌باشد، تشریح نمود. نگوسی و دمبسی (۲۰۱۳) در پژوهشی به این نتیجه رسیدند که پرستاران می‌توانند سبک رهبری تحول‌گرا را به سبک رهبری معاملاتی ترجیح دهند. علاوه بر این، در رهبری معامله‌ای، فقط پاداش مشروط از نظر



آماري معنادار بود و با رضایت شغلي ارتباط داشت؛ در حالی که هر پنج بعد سبک رهبری تحولی از نظر آماری معنادار هستند و با رضایت شغلي ذاتی و بیرونی همبستگی دارند.

در پیشینه پژوهش مشاهده می‌شود در بیشتر مطالعات انجام شده به بررسی ارتباط کمی بین سبک‌های مختلف رهبری- از قبیل: رهبری زهرآگین، رهبری تحول‌گرا، رهبری معاملات- پرداخته‌اند و چارچوب رهبری اثربخش با هدف افزایش رضایت شغلي در هیچ پژوهشی ارائه نشده است. در بیشتر مطالعات انجام شده در حوزه رهبری اثربخش به شناسایی عوامل به صورت جزئی و بررسی تعدادی از عوامل پرداخته شده و چارچوبی جامع از عوامل رهبری اثربخش در هیچ پژوهشی مشاهده نمی‌شود. از جنبه روش‌شناختی به‌کارگیری رویکرد کیفی در پیشینه موضوع به صورت بسیار محدود به کار گرفته شده است که ضرورت انجام دادن پژوهش کیفی برای درک بهتر و عمیق‌تر ابعاد و جنبه‌های مختلف پدیده را بیش از پیش روشن می‌کند.

### روش‌شناسی

پژوهش حاضر از منظر جهت‌گیری اصلی کاربردی- توسعه‌ای با رویکرد تفسیری و روش کیفی است. استراتژی پژوهش نظریه داده‌بنیاد مبتنی بر رویکرد ظاهرشونده گلیر است. مشارکت‌کنندگان در پژوهش شامل مدیران، سرپرستاران، و سوپروایزرهای بیمارستان‌های دولتی و خصوصی کشور بودند که با استفاده از روش نمونه‌گیری هدفمند جهت مصاحبه نیمه‌ساختاریافته انتخاب شدند. ملاک انتخاب مشارکت‌کنندگان این بود که زیردستانشان از آن‌ها رضایت داشته باشند. در سیستم سنجش بیمارستان‌ها و مراکز درمانی کشور، یکی از معیارهای سنجش رضایت از سرپرست است. محقق با مراجعه به مراکز اطلاعات بیمارستان‌ها و با توجه به نمره داده‌شده به سرپرستاران و مدیران از بین آن‌ها افرادی را انتخاب کرد که بالاترین نمره را کسب کرده و دارای سابقه اجرایی حداقل ۱۰ سال بودند. برای تعیین حجم نمونه در این مرحله از منطق اشباع نظری استفاده شد. مطالعات نشان داده است محقق در یک پژوهش کیفی، که با دقت هدایت شده باشد، عموماً با تعداد دوازده شرکت‌کننده به نقطه اشباع می‌رسد و این تعداد بیشتر از بیست نفر نیز نخواهد بود (Morehouse & Maykut, 2002). برای تحلیل مصاحبه‌ها از روش کدگذاری باز، انتخابی، و نظری استفاده شد. جهت سنجش اعتبار بیرونی در فاز کیفی از روش دو کدگذار (ارزیاب) استفاده شد. بر این اساس تعداد سه مصاحبه کدگذاری مجدد شدند و درصد توافق درون‌موضوعی، که به مثابه شاخص اعتبار بیرونی به کار می‌رود، محاسبه شد. ضریب کاپای محاسبه شده توسط نرم‌افزار اسپاس مقدار ۰/۸۸۴ بود که از مقدار قابل قبول آن (۰/۶) (Jensen & Allen, 1996) بالاتر بود. بنابراین فرض استقلال کدهای استخراجی رد و به‌هم‌وابستگی کدهای استخراجی تأیید شد. جهت بررسی اعتبار درونی سؤال‌های مصاحبه ابتدا با سه مصاحبه پیش‌آزمون به عمل آمد که منجر به ویرایش ادبی و نگارشی و افزودن دو سؤال به سؤال‌های مصاحبه شد.

### یافته‌ها

در پژوهش پیش رو جهت ارائه الگوی رهبری اثربخش به منظور افزایش رضایت شغلي کارکنان درمانی با ۱۳ نفر از خبرگان اجرایی مصاحبه عمیق صورت گرفت که اطلاعات جمعیت‌شناختی آن‌ها به شرح جدول ۱ است.

### کدگذاری واقعی (کدگذاری باز و کدگذاری انتخابی)

در پژوهش حاضر نظریه داده‌بنیاد با رویکرد ظاهرشونده گلیر به عنوان روش تحلیل استفاده شد. در نظریه داده‌بنیاد با رویکرد ظاهرشونده گلیر دو مرحله کدگذاری وجود دارد که به ترتیب عبارت‌اند از کدگذاری واقعی (کدگذاری باز و کدگذاری انتخابی) و کدگذاری نظری. اولین مرحله تجزیه و تحلیل داده‌ها بر اساس نظریه داده‌بنیاد کدگذاری باز است. کدگذاری باز آن‌قدر ادامه می‌یابد تا اثر ظهور مقوله محوری ظاهر شود (Flick, 2013). در پژوهش حاضر اثر ظهور مقوله محوری در کدگذاری مصاحبه دوم تا چهارم نمودار شد و بعد از مصاحبه چهارم در مصاحبه‌های بعدی مؤلفه‌های بیانگر مقوله محوری ادامه یافتند و تکرار شدند. مفهوم رهبری اثربخش تشکیل‌دهنده مقوله محوری است. زمانی که مقوله محوری در فرایند کدگذاری باز ظاهر شد، کدگذاری انتخابی آغاز شد و

مصاحبه‌ها در جهت متغیر محوری کدگذاری شدند. در فرایند تحلیل حدود ۱۵۷ کد، ۲۴ مفهوم، و ۶ مقوله شناسایی شدند. مقولات: ویژگی‌های فردی رهبر، ویژگی‌های بین‌فردی رهبر، رشد پیروان، استفاده از ابزارها توسط رهبر مؤلفه‌های اصلی تشکیل‌دهنده رهبری اثربخش هستند. دو مقوله عوامل سازمانی و عوامل محیطی نیز دو عامل اثرگذار بر رهبری اثربخش هستند.

جدول ۱. اطلاعات جمعیت‌شناختی مشارکت‌کنندگان

ردیف	سمت	بیمارستان / مرکز درمانی	تحصیلات	رشته	سابقه	جنسیت
۱	مدیریت بیمارستان سرپرستار بخش CCU و کارشناس	مرکز آموزشی و درمانی فیروزگر	دکترای حرفه‌ای	پزشک عمومی	۲۴	مرد
۲	مسئول کنترل عفونت و بهداشت بیمارستان	بیمارستان امام حسین <sup>(ع)</sup> بهارستان	کارشناسی	کارشناس پرستاری	۳۰	زن
۳	ابتدا سوپروایزر بخش اتاق عمل و سپس مدیر پرستاری	بیمارستان آسیا	کارشناسی	کارشناس پرستاری	۴۰	زن
۴	ابتدا سوپروایزر بالینی و سپس مدیر پرستاری بیمارستان	بیمارستان شهدای یافت‌آباد	کارشناسی	کارشناس نظارت بر امور درمان	۲۱	زن
۵	سرپرستار بخش مراقبت‌های ویژه	مجتمع آموزشی و درمانی حضرت رسول اکرم <sup>(ص)</sup>	کارشناسی ارشد	مراقبت‌های ویژه	۱۳	مرد
۶	ابتدا سرپرستار و سپس سوپروایزر	مرکز آموزشی و درمانی شهید مطهری	کارشناسی	کارشناس پرستاری	۲۱	مرد
۷	ابتدا سوپروایزر و سپس مدیر پرستاری	بیمارستان عرفان	کارشناسی	کارشناس پرستاری	۴۶	مرد
۸	ابتدا سرپرستار بخش اورژانس و سپس سوپروایزر بخش اورژانس بیمارستان	بیمارستان حضرت فاطمه الزهرا <sup>(س)</sup> رباط کریم	کارشناسی	کارشناس پرستاری	۱۷	مرد
۹	سرپرستار بخش اتاق عمل جنرال	بیمارستان فیروزآبادی	کارشناسی	کارشناس هوشبری	۲۷	زن
۱۰	ابتدا قائم مقام سرپرستار اتاق عمل و سپس سرپرستار اتاق عمل	بیمارستان محب	کارشناسی	کارشناس بیهوشی	۲۵	مرد
۱۱	سرپرستار بخش زایشگاه بیمارستان	مرکز آموزشی و درمانی شهید اکبرآبادی	کارشناسی	کارشناس مامایی	۱۹	زن
۱۲	سرپرستار اتاق عمل	بیمارستان شهید فهمیده	کارشناسی	کارشناس پرستاری	۱۴	مرد
۱۳	ابتدا معاون مدیریت بیمارستان و سپس مدیریت بیمارستان	بیمارستان پارس	کارشناسی	کارشناسی مدیریت بیمارستانی	۲۳	زن

مقوله ویژگی‌های فردی رهبر دربرگیرنده چهار مفهوم ویژگی‌های شخصیتی، رفتاری، حرفه‌ای، نگرشی است. بعد شخصیتی به جنبه‌هایی از رهبر برمی‌گردد که شخصیت او را شکل می‌دهد. بعد رفتاری رهبر به مجموعه رفتارهای فردی او برمی‌گردد. بعد حرفه‌ای به مجموعه اقدامات رهبر اشاره دارد که به موجب تخصص یا حرفه‌ای که در آن فعالیت دارد مهم است.

مقوله ویژگی‌های بین‌فردی رهبر دربرگیرنده چهار مفهوم عدالت، ارتباطات، همکاری، هماهنگی است. ویژگی‌های بین‌فردی به پیوند میان کارکنان یا پیروان و رهبر اشاره دارد. رهبران در برخورد با کارکنان باید عدالت را در پیش بگیرند. رهبران باید با کارکنان تعامل مناسب داشته باشند. آن‌ها باید ارتباط دوطرفه با پیروان و کارکنان ایجاد کنند. همکاری به کمک کردن کارکنان در کارهایشان توسط رهبر اشاره دارد. هماهنگی به سازماندهی ارتباط میان کارکنان به منظور رسیدن به یک هدف خاص اشاره دارد.

مقوله رشد پیروان دربرگیرنده سه مفهوم ایجاد فضای مناسب، حمایت از زیردستان، توجه به پیروان است. رهبران اثربخش باید بتوانند فضای مناسبی را در سازمان ایجاد کنند. آن‌ها باید بتوانند تنش موجود میان کارکنان را کاهش دهند و آن‌ها را آرام کنند. همچنان باید استرس کاری کارکنان را کاهش دهند؛ به‌خصوص در فضای بیمارستان که بسیار استرس‌زاست. حمایت از زیردستان باید به طور مستمر توسط رهبر اثربخش وجود داشته باشد.

مقوله استفاده از ابزارها توسط رهبر دربرگیرنده سه مفهوم ابزارهای مالی و رفتاری و آموزش است. منابع مالی موجود در سازمان باید به‌درستی توسط رهبر استفاده شود و از هدررفت آن جلوگیری به عمل آید. رهبران باید، در کنار پاداش‌ها، حقوق و دستمزد را با اصول و حساب‌وکتاب پرداخت کنند. رهبران باید با رفتار و برخورد خود به‌درستی از این ابزار برای تحریک کارکنان برای ادامه کار خویشان استفاده کنند. آموزش کارکنان در حوزه‌های مختلف از مهم‌ترین ابزارهای توانمندی رهبران اثربخش است.

مقوله عوامل سازمانی دربرگیرنده شش مفهوم عوامل انسانی، مدیریتی، شغلی، مالی، ساختاری، امکاناتی است. تعداد کارکنان، میزان تخصص کارکنان، انتظارات کارکنان از عوامل انسانی سازمان است. تغییرات مدیران، هماهنگی مدیران بالاتر، جابه‌جایی نیروها با دستور مافوق، انتظارات مسئولان، و نحوه برخورد مسئولان از عوامل مدیریتی سازمان هستند. استرس و تنش کاری، حساسیت بالای کار، سختی کار، شرایط کار، شیفت شب از عوامل شغلی سازمان هستند. میزان مزایا و پاداش، مشکلات مالی بیمارستان، و امکانات رفاهی موجود از عوامل مالی سازمان هستند. همکاری بین واحدها، استخدام سفارشی، شفافیت وظایف، شیفت و نوبت کاری نامتعارف از عوامل ساختاری سازمان هستند. نحوه خرید تجهیزات و تجهیزات مناسب و باکیفیت از عوامل امکاناتی سازمان هستند. مجموعه عوامل سازمانی بر رهبری اثربخش و تسهیل آن در بیمارستان بسیار اثرگذار است.

مقوله عوامل محیطی دربرگیرنده چهار مفهوم عوامل اقتصادی، اجتماعی، قانونی، و سیاسی است. بی‌کاری، تورم، گرانی از عوامل اقتصادی هستند. فشار سیاسی، انتصابات سیاسی و جناحی، و تغییرات سیاسی از عوامل سیاسی هستند. قوانین مرتبط با شرایط کاری، قوانین مرتبط با حقوق، تغییر مداوم قوانین از عوامل قانونی هستند. توقعات نسل جدید، تفاوت فرهنگی بیماران، تفاوت فرهنگی کارکنان از عوامل اجتماعی هستند که بر رهبری اثربخش اثرگذارند. در ادامه، برای رعایت اختصار، فقط نتایج حاصل از کدگذاری مقوله ویژگی‌های فردی رهبری در جدول ۲ ارائه شده است.

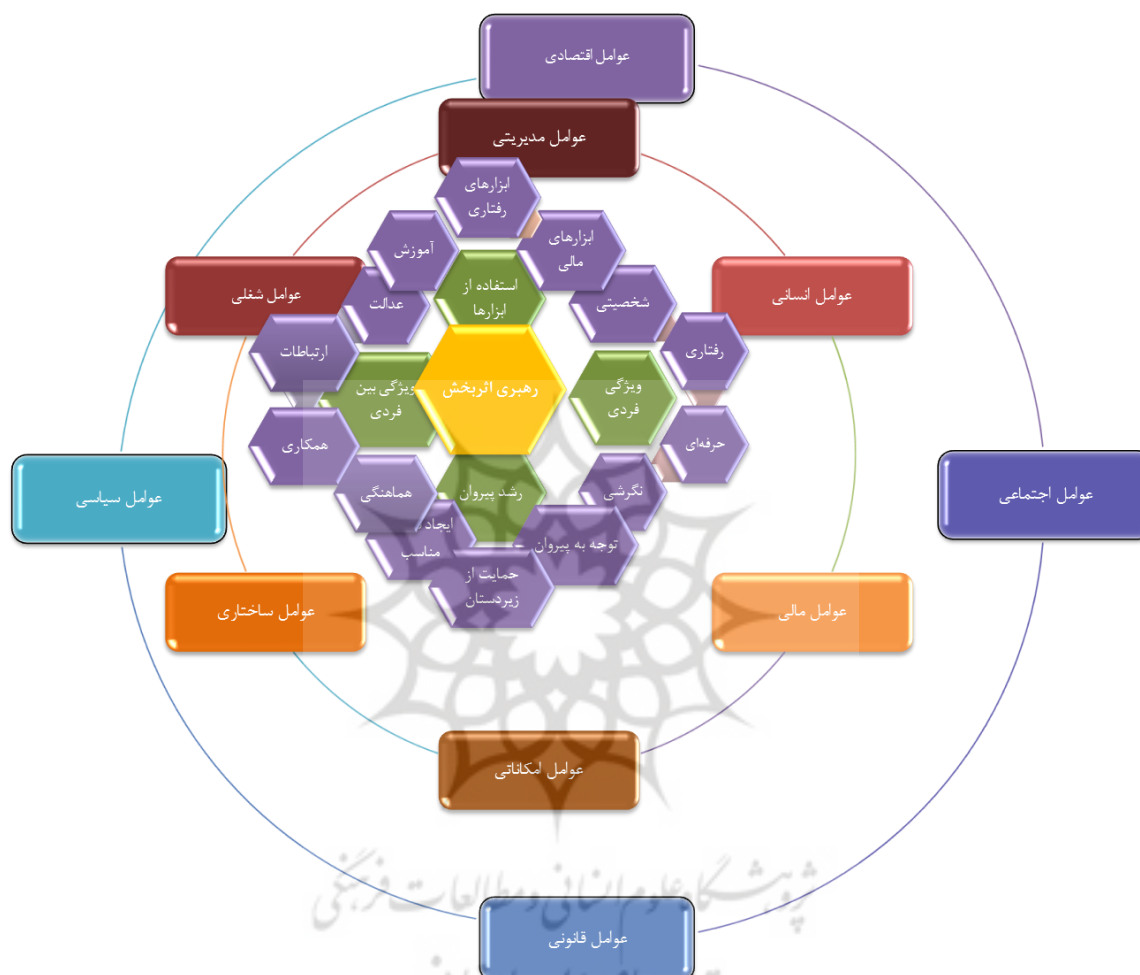
جدول ۲. کدها و مفاهیم مقوله ویژگی‌های فردی رهبری

مقوله	مفهوم	کد
ویژگی‌های فردی	شخصیتی	قاطعیت
		انعطاف‌پذیری
		نظم
		مسئولیت‌پذیری
		کاریزما
		وجدان کاری
		پاسخگویی
	مدیریت خود	
	جدیت و سخت‌کوشی	
	رفتاری	آرامش
		ایثارگری
		کنترل استرس
		صداقت
حسن خلق		
تعادل روانی		
حرفه‌ای	مهربانی	
	صبر	
	رازداری	
	ادب	
نگرشی	رعایت قوانین	
	عمل به وظایف	
	تسلط به قوانین	
	رعایت حقوق بیماران	
	تسلط علمی	
	تجربه	
	تعهد به کار	
ارائه راهکار		
نگرشی	دید استراتژیک	
	ارزش نهادن به کار	
	توجه به مشتری (بیماران)	
	آینده‌نگری	
نگرشی	برنامه‌محوری	
	انسان‌گرایی	



## کدگذاری نظری

کدگذاری باز و انتخابی به دسته‌بندی، طبقه‌بندی، و در واقع تکه‌تکه کردن داده‌ها می‌پردازند. اما در این مرحله و از طریق کدهای نظری مفاهیم به یکدیگر ارتباط داده می‌شوند. کدهای نظری عبارتند از مدل‌های انتزاعی که مقوله‌ها را در جهت یک نظریه تلفیق می‌کنند (Flick, 2013). در نهایت محقق بعد از شناسایی مؤلفه‌ها و عوامل تأثیرگذار بر رهبری اثربخش با هدف رضایتمندی کارکنان اقدام به طراحی مدل مفهومی کرده است که نتیجه آن در شکل ۱ ارائه شده است.



شکل ۱. مدل رهبری اثربخش

## بحث و نتیجه

ناتوانی در رهبری اثربخش منابع سازمانی- از قبیل منابع مالی، سرمایه‌های انسانی، مدیریت حل تعارضات درون‌سازمانی و برون‌سازمانی، کاهش رضایت کارکنان کادر درمان- از مسائلی است که بیمارستان‌های منتخب دانشگاه علوم پزشکی و خدمات بهداشتی- درمانی با آن مواجه‌اند و نیاز مبرمی احساس می‌شود که این سازمان‌ها به رهبری اثربخش روی بیاورند. بنابراین هدف این پژوهش ارائه الگوی رهبری اثربخش به منظور افزایش رضایت شغلی کارکنان درمانی در بیمارستان‌های منتخب دانشگاه علوم پزشکی و خدمات بهداشتی درمانی بود. در پژوهش حاضر با استفاده از رویکرد ظاهرشونده نظریه داده‌بنیاد، طی کدگذاری نظری و واقعی، مؤلفه‌های رهبری اثربخش در بیمارستان‌های منتخب دانشگاه علوم پزشکی استخراج شد و به روش نظریه داده‌بنیاد مورد تحلیل قرار گرفت. نتایج پژوهش نشان داد ویژگی‌های فردی رهبری، ویژگی‌های بین‌فردی رهبری، رشد پیروان، استفاده صحیح از ابزارها، عوامل سازمانی، و عوامل محیطی از عوامل مؤثر درون‌سازمانی اثرگذار و تعیین‌کننده رهبری اثربخش

است. بر اساس نتایج کدگذاری، توجه به عوامل یادشده موفقیت در رهبری اثربخش را به همراه خواهد داشت و منجر به بهبود رضایت شغلی در کارکنان درمانی خواهد شد.

در پژوهش رضایی و همکارانش (۱۳۹۹) و تقی‌زاده و یزدانی (۱۳۹۹) به عوامل سازمانی به عنوان یکی از عوامل رهبری اثربخش اشاره شده است که با نتایج پژوهش حاضر هم‌سوست. در پژوهش شوینتز (۲۰۱۶) به عواملی از قبیل ادراک رهبران، زمینه رهبران، تجربه رهبران پرداخته شده است که با ویژگی‌های فردی رهبران در پژوهش حاضر هم‌سوست. در پژوهش یادشده به صورت ویژه به ویژگی‌های شخصی رهبران پرداخته شده است؛ درحالی‌که ویژگی‌های فردی رهبران اثربخش یک عامل در بین مجموعه‌ای از عوامل در پژوهش حاضر در نظر گرفته شده است. در سایر پژوهش‌ها، از قبیل پژوهش منگ و برگر (۲۰۱۹) و الشهرانی و بایگ (۲۰۱۶)، به ارتباط کمی بین سبک رهبری و رضایت کارکنان پرداخته شده است.

بر مبنای یافته‌های پژوهش پیشنهادهایی برای رهبری اثربخش با هدف دستیابی به رضایت شغلی در بیمارستان‌های منتخب دانشگاه علوم پزشکی و خدمات بهداشتی-درمانی ارائه می‌شود. در شرایط کرونایی ایجاد روحیه در کادر درمان توسط رهبران بسیار مهم است و در این خصوص پیشنهاد می‌شود رهبران و مدیران بیمارستان‌ها به صورت مکرر در بیمارستان حضور یابند و با کادر درمان ارتباط بیشتری داشته باشند و از نظر روحی آن‌ها را تقویت کنند. با تخصصی کردن حوزه فعالیت و افزایش توان تخصصی اعضا و رهبران، ایجاد و توسعه کارگروه‌های تخصصی، و به‌اشتراک‌گذاری دانش می‌تواند رهبران را ارتقا داد و مهارت‌های مورد نیاز رهبری اثربخش را در آن‌ها بهبود بخشد. رهبران باید ضمن انعطاف‌پذیری در سیاست‌ها و رویکردهای خود به تصمیم‌گیری مشارکتی بها دهند. وقتی مشارکت جمعی ضعیف می‌شود در عمل نظرهای جدیدی مطرح می‌شود که باعث می‌شود سازمان از اهداف خود منحرف شود و اعتماد و سرمایه اجتماعی را از دست بدهد. آموزش و ارتقای فرهنگ خدمت به بیماران برای همه کادر درمان و بومی‌سازی نتایج حاصل از فرآیند یادگیری، فعال‌سازی اتاق‌های فکر برای ایده گرفتن از پزشکان و استادان برجسته، استفاده از نظرات تیم کارشناسی و ظرفیت‌های داخلی سازمان پیشنهاد می‌شود. پیشنهاد می‌شود مدیران در برخورد و برقراری ارتباط با کادر درمان بر مبنای احترام به شخصیت افراد و کاملاً دوستانه رفتار کنند و احساس قدرشناسی و قدردانی خود را به آن‌ها منتقل کنند. در خصوص کادر درمان، مدیران تلاش کنند تنش‌ها و تعارضات میان آن‌ها را برطرف و برای آن‌ها محیطی امن و آرام مهیا کنند. پیشنهاد می‌شود به مسائل و مشکلات خانوادگی کارکنان اهمیت داده شود و تا حد امکان برای حل آن‌ها اقدام شود. مدیران از ابزارهای مالی در دسترس خود، همچون حقوق و پاداش و تنبیه، به‌درستی استفاده کنند. پیشنهاد می‌شود معاونت نیروی انسانی بیمارستان‌ها ابعاد و شاخص‌های شناسایی‌شده رهبران اثربخش را در فرم ارزیابی سالیانه متصدیان مشاغل سرپرستار و سوپروایزر و مدیران بیمارستان‌ها بگنجانند. معاونت آموزش بیمارستان‌ها جهت بالا بردن توانایی‌های مدیریتی سرپرستاران و سوپروایزرها و مدیران سازمان اقدام به تشکیل کلاس‌ها و کارگاه‌های آموزشی دوره‌ای با موضوعات مدیریتی نمایند و عوامل به دست آمده مؤلفه توانایی‌های مدیریت اثربخش، حاصل از پژوهش حاضر، را به عنوان سرفصل در نظر بگیرند.

در پایان به پژوهشگران آتی پیشنهاد می‌شود راهبردهای مؤثر بر رهبری اثربخش در بیمارستان‌های منتخب دانشگاه علوم پزشکی را به کار گیرند و اثر آن را بسنجند. با توجه به اینکه چارچوب به دست آمده بر اساس نظرات خبرگان است، توصیه می‌شود پژوهشگران اعتبار آن را با روش‌شناسی کمی آزمون کنند. پیشنهاد می‌شود ابعاد و مؤلفه‌های پژوهش با استفاده از تکنیک‌های آماری، از جمله AHP و ANP و روش بهترین بدترین (BWM)، وزن‌دهی شود و تأثیر اهمیت آن‌ها در رهبری اثربخش مشخص شود. پیشنهاد می‌شود رهبری اثربخش در بیمارستان‌های خصوصی و دولتی به تفکیک بررسی و نتایج آن‌ها با هم مقایسه شود. پژوهشگران در فرآیند این پژوهش با محدودیت‌ها و مشکلاتی روبه‌رو بودند؛ از جمله محدودیت زمانی و ممکن نبودن تعمیم نتایج پژوهش به سازمان‌های دیگر به دلیل اینکه ماهیت روش پژوهش کیفی بود. از آنجا که امکان تفاسیر مختلف از پدیده مورد بررسی از محدودیت‌های پژوهش کیفی است، به طور حتم تفسیر صورت‌گرفته از پدیده مورد مطالعه یکی از تفاسیر پذیرفتنی در مورد آن است. ماهیت بسیار ذهنی این رهیافت نتایج کسب‌شده را به نتایج شخصی و نامتعارفی مبدل می‌سازد که امکان به‌کارگیری آن در شرایط خارج از محیط پژوهش دشوار است.

## منابع

- احسانی، مریم؛ صداقتی، مریم و قنبری، عاطفه (۱۳۹۱). بررسی ارتباط بین سبک‌های رهبری سرپرستاران با رضایت شغلی پرستاران شاغل در بخش‌های داخلی و جراحی بیمارستان‌های وابسته به دانشگاه آزاد اسلامی، واحد تنکابن. *آموزش و اخلاق پرستاری*، ۱(۱)، ۱۴ - ۲۰. بهمنی، اکبر (۱۳۹۹). بررسی تأثیر نوبت‌های کاری در شرایط کرونا بر فرسودگی شغلی کارکنان با نقش میانجی استرس ابتلا به کرونا. *فصلنامه علمی پژوهشی مدیریت پرستاری*، ۹(۴)، ۲۰ - ۲۶.
- تقی‌زاده، راضیه و یزدانی، حمیدرضا (۱۳۹۹). تدوین چارچوب رهبری اثربخش در سمن‌های زیست‌محیطی. *فرایند مدیریت و توسعه*، ۳۳(۱)، ۱۰۵ - ۱۳۱.
- رضایی، یوسف؛ حاجی کریمی، عباس‌علی؛ سیدجوادین، سید رضا و حسن‌قلی‌پور، طهمورث (۱۳۹۹). طراحی مدل ساختاری - تفسیری عوامل سازمانی توسعه رهبری اثربخش. *پژوهش‌های مدیریت عمومی*، ۱۳(۴۹)، ۸۳ - ۱۰۹.
- صادقی، امیر؛ گهرلوارکواز، عسکر؛ چراغی، فاطمه و مقیم‌بیگی، عباس (۱۳۹۴). رابطه بین سبک رهبری خدمتگزار سرپرستاران و رضایت شغلی پرستاران. *مدیریت پرستاری*، ۴(۱)، ۲۴ - ۳۸.
- صافی، محمدحسین؛ محمدی، فریما؛ عموزاده، ایمان و عرشی، شهنام (۱۳۹۴). بررسی رابطه بین سبک رهبری مدیران با رضایت و فرسودگی شغلی کارکنان در مرکز بهداشت شمال تهران. *سلامت اجتماعی*، ۲(۲)، ۱۷ - ۲۶.
- علامه، سید محسن؛ چیت‌ساز، علی و یونسی‌فر، سید محمد (۱۳۹۷). ارتباط سبک‌های رهبری، تعهد سازمانی با رضایت شغلی پرستاران (مطالعه موردی: بیمارستان شهید صدوقی یزد). *فصلنامه مرکز مطالعات و توسعه آموزش علوم پزشکی*، ۹(۲)، ۸۴ - ۹۲.
- محمدی، احمد؛ بهشتی‌فر، ملیکه و کاظمی، حسین (۱۳۹۸). طراحی الگوی رهبری اثربخش در آجا مبتنی بر تکنیک دلفی فازی. *مدیریت نظامی*، ۱۹(۴)، ۱۲۷ - ۱۶۲.
- Allameh, S. M., Chit Saz, A., & Yonesi Far, S. M. (2018). The Relationship between Leadership Styles, Organizational Commitment and Nurses' Job Satisfaction (Case Study: Shahid Sadoughi Hospital, Yazd). *Quarterly Journal of the Center for the Study and Development of Medical Education*, 9(2), 84-92. (in Persian)
- Alshahrani, F.M.M. & Baig, L.A. (2016). Effect of leadership styles on job satisfaction among critical care nurses in Aseer, Saudi Arabia. *Journal of the College of physicians and Surgeons Pakistan*, 26(5), 366-370.
- Belias, D., Rossidis, I., Papademetriou, C., & Mantas, C. (2021). Job Satisfaction as Affected by Types of Leadership: A Case Study of Greek Tourism Sector. *Journal of Quality Assurance in Hospitality & Tourism*, 1-19.
- Casida, J. M. (2007). The relationship of nurse managers' leadership styles and nursing unit organizational culture in acute care hospitals in New Jersey.
- Cote, R. (2017). Vision of effective leadership. *International Journal of Business Administration*, 8(6), 1-10.
- Dhamija, P., Gupta, S., & Bag, S. (2019). Measuring of job satisfaction: the use of quality of work life factors. *Benchmarking: An International Journal*, 11(3), 68-84.
- Dooris, M., Powell, S., Parkin, D., & Farrier, A. (2021). Health promoting universities: effective leadership for health, well-being and sustainability. *Health Education*.
- Ehsani, M., Sedaghati, M., & Ghanbari, A. (2012). Investigating the relationship between leadership styles of nurses and job satisfaction of nurses working in internal medicine and surgery wards of hospitals affiliated to Islamic Azad University, Tonekabon Branch. *Journal of Nursing Education and Ethics*, 1(1), 14-20. (in Persian)
- Flick, U. (Ed.). (2013). *The SAGE handbook of qualitative data analysis*. Sage.
- Havig, A. K., Skogstad, A., Kjekshus, L. E., & Romøren, T. I. (2011). Leadership, staffing and quality of care in nursing homes. *BMC Health Services Research*, 11(1), 1-13.
- Humphrey, R. H. (2013). *Effective leadership: Theory, cases, and applications*. SAGE Publications.
- Jayavant, S. (2016). Mapping the complexities of effective leadership for social justice praxis in urban Auckland primary schools. *Education Sciences*, 6(1), 11.
- Jensen, L. A. & Allen (1996). Meta-Synthesis of Qualitative Findings. *Qualitative Health Research*, 6 (4), 553-560.
- Kaveh, J., Ruzbeh, A. M., & Ahmadi, S. (2012). Assessing Correlation Between Leadership Styles Of Nurse Managers And Nurses' intention To Stay.
- Manoochchri, H., Atashzadeh-Shoorideh, F., & Akbarzadeh Baghban, A. (2017). Relationship between leadership style and perceived organizational justice. *Quarterly Journal of Nursing Management*, 6(1), 62-71.
- Meng, J. & Berger, B. K. (2019). The Impact of organizational Culture and leadership performance on PR professionals' job satisfaction: Testing the joint mediating effects of engagement and trust.

- Morehouse, R.E. & Maykut, P. (2002). *Beginning Qualitative Research: A Philosophical and Practical Guide*: Routledge.
- Moro, S., Ramos, R. F., & Rita, P. (2020). What drives job satisfaction in IT companies?. *International Journal of Productivity and Performance Management*.
- Negussie, N. & Demissie, A. (2013). Relationship between leadership styles of Nurese managers and nurses' job satisfaction in Jimma University Specialized Hospital. *Ethiopian journal of health sciences*, 23(1), 50-58.
- Noureddine, D. (2015). The problem of effective leadership from the perspective of corporate management development. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 181, 62-71.
- Pfannstiel, M. A. & Rasche, C. (2019). *Service Design and Service Thinking in Healthcare and Hospital Management*. Springer International Publishing.
- Rad, M., Saburie, O., & Saburie, E. (2020). Job Satisfaction and its Related Factors in Healthcare Staff of Sabzevar Hospitals in 2015. *Health and Development Journal*, 8(4), 345-356.
- Rezaii, Y., Haji Karimi, A. A., Seyed-Javadin, S, R., & Hasan Gholi Pour, T. (2020). Designing a structural-interpretive model of organizational factors for effective leadership development. *Quarterly Journal of Public Management Research*, 13(49), 83-109. (in Persian)
- Sadeghi, A., Gaharlovaz Kovaz, A., Cheraghi, F., & Moghim Beyghi. (2015). The relationship between nurses 'servant leadership style and nurses' job satisfaction. *Quarterly Journal of Nursing Management*, 4(1), 24-38. (in Persian)
- Safii, M, H., Mohamadi, F., Amozadeh, I., & Arshi, S. (2015). Investigating the relationship between managers' leadership style and job satisfaction and burnout of employees in North Tehran Health Center. *Social Health Quarterly*, 2(2). 17-26. (in Persian)
- Schuetz, A. (2016). Effective Leadership and its Impact on an Organisation's Success. *Journal of Corporate Responsibility and Leadership*, 3(3), 73-90.
- Sethuraman, K. & Suresh, J. (2014). Effective leadership styles. *International Business Research*, 7(9), 165.
- Syafii, L. I., Thoyib, A., & Nimran, U. (2015). The role of corporate culture and employee motivation as a mediating variable of leadership style related with the employee performance (studies in Perum Perhutani). *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 211, 1142-1147.
- Taghi Zadeh, R. & Yazdani, H. R. (2020). Develop an effective leadership framework in environmental cements. *Quarterly Journal of Management and Development Process*, 33(1), 105-131. (in Persian)
- Thite, M. (2000). Leadership styles in information technology projects. *International Journal of Project Management*, 18(4), 235-241.
- Virtanen, P. & Tammeaid, M. (2020). Practical Focus Areas in Generating Effective Leadership Development. In *Developing Public Sector Leadership* (pp. 95-115). Springer, Cham.
- West, M. A., Borrill, C. S., Dawson, J. F., Brodbeck, F., Shapiro, D. A., & Haward, B. (2003). Leadership clarity and team innovation in health care. *The leadership quarterly*, 14(4-5), 393-410.
- Zilembo, M. & Monterosso, L. (2008). Nursing students' perceptions of desirable leadership qualities in nurse preceptors: A descriptive survey. *Contemporary Nurse*, 27(2), 194-206.
- Bottani, E (2010). Profile and enablers of agile companies: An empirical investigation. *International Journal of Production Economics*, Vol. 125, pp. 251-261.