



دانشگاه زنجان

فصلنامه تأملات اخلاقی

دوره چهارم، شماره اول (پیاپی ۱۳)، بهار ۱۴۰۲، صفحات ۷۳-۱۰۴.

شاپا الکترونیکی: ۲۷۱۷-۱۱۵۹

شاپا چاپی: ۲۶۷۶-۴۸۱۰



مقاله پژوهشی 10.30470/er.2023.561881.1165

طراحی مدل رهبری سالم با رویکرد اخلاق محور در شرکت های دولتی

حوزه صنعت برق

شیمیا صفرمحمدلو^۱، علیرضا کوشکی جهرمی^۲، مهدی خیراندیش^۳

چکیده

در عصر حاضر کاهش استرس های مرتبط با کار از یک سو و توجه به رفاه و بهزیستی رهبر و پیروان از سوی دیگر از اهمیت ویژه ای برخوردار است که این موضوع در رهبری سالم نهفته است. تحقیق حاضر با هدف طراحی مدل رهبری سالم در شرکت های دولتی انجام گرفت. این تحقیق از نظر هدف بنیادی- کاربردی و در زمره تحقیقات آمیخته قرار می گیرد. در گام کیفی تحقیق، از روش تئوری داده بنیاد برای طراحی مدل استفاده شد. بدین منظور با ۲۴ نفر از خبرگان اجرایی در شرکت های دولتی و خبرگان دانشگاهی که با ترکیب روش های نمونه گیری هدفمند، قضاوتی و روش گلوله برفی انتخاب شدند، مصاحبه عمیق به عمل آمد. براساس یافته ها، ۶ دسته عوامل بر مبنای الگوی پارادایمی استراوس و کوربین (۱۹۹۸) شامل عوامل علی، رهبری سالم (پدیده محوری)، عوامل زمینه ای، عوامل مداخله گر، راهبردها و پیامدها شناسایی شد. همچنین، سه بعد ارزشی- نگرشی، دانشی و رفتاری برای رهبری سالم و ۴ دسته راهبرد شامل رویکرد توسعه رفاه، رویکرد رفتاری، سبک رهبری و رویکرد محیطی شناسایی شد. در بخش کمی نیز با روش مدل سازی معادلات ساختاری و نرم افزار Smart PLS به اعتبارسنجی الگوی تحقیق پرداخته شد. بدین منظور با ابزار پرسش نامه از ۱۵۸ نفر از مدیران در شرکت های دولتی نظرخواهی به عمل آمد. براساس یافته ها، کلیه عوامل شناسایی شده و ساختار مدل تحقیق تأیید شد. مقدار ضریب تعیین محاسبه شده نیز برای متغیرهای رهبری سالم، راهبردها و پیامدها به ترتیب ۰/۳۷۹، ۰/۶۰۷ و ۰/۳۹۳ است که مقادیری قابل قبول است. در نهایت، نتایج نشان داد که رهبری سالم در شرکت های دولتی پدیده ای چندوجهی است که بهره گیری از آن می تواند نتایج مثبت و ارزشمندی ایجاد کند.

واژه های کلیدی: رهبری سازمانی، رهبری سالم، شرکت های دولتی، تئوری داده بنیاد.

تاریخ دریافت: ۱۴۰۱/۰۹/۱۷ | تاریخ پذیرش: ۱۴۰۱/۱۲/۱۴ | تاریخ انتشار: ۱۴۰۲/۰۱/۱۰

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

shimamohammadluo97@gmail.com

۲. دانشیار گروه مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت و اقتصاد، دانشگاه علامه طباطبائی، تهران، ایران. alirezakoushkie@gmail.com

۳. استاد گروه مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت و اقتصاد، دانشگاه هوایی شهید ستاری، تهران، ایران. Dr.me.kh@gmail.com

مقدمه

در عصر حاضر، ظهور و سقوط سازمان‌ها بیش از پیش دیده و تحلیل می‌شود. به جرأت می‌توان گفت که یکی از مهم‌ترین و مؤثرترین مؤلفه‌ای که باعث تمایز در چگونگی اداره سازمان‌ها می‌شود، رهبری است و محرز است که در شرایط فعلی شرکت‌ها، رهبری اثر بخش با موفقیت سازمان‌ها نسبت مستقیم و مهمی پیدا کرده است. شواهدی وجود دارد که نشان می‌دهد محیط‌های کاری به‌طور 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 یافته است (رادولف^۱ و دیگران، ۲۰۲۰، ص ۲). 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. 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^۲، ۲۰۱۶، ص ۱۰۴). همچنین تحقیقات به عمل آمده نشان می‌دهد ۴۶ درصد از ناكام‌های شرکت‌های دولتی درانجام تغییر و بهبود سازمانی به دلیل رهبری نادرست است (چمنی فرد و نیک‌پور، ص ۲۶۹). 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 مؤثری 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 دیگران، ۱۳۹۹، ص ۳۵۴؛ شکاری و دیگران، ص ۷۸). 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 دیگران، ص ۳۴). 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 سلامت‌اداری، مسئولیت‌پذیری کارکنان دولتی، نبود مشارکت شهروندان و استفاده از ایده‌های شهروندان، نبود پاسخگویی، شفافیت، احترام، سیاسی بازی و هستیم (اعتمادی، ۱۳۹۸، ص ۳۰۹).

1. Rudolph
2. Spiess & Stadler

همچنین، بررسی‌ها و مطالعات در شرکت‌های دولتی ایران نشان‌دهنده این واقعیت تلخ است که جو حاکم بر این شرکت‌ها، سنتی و فاقد نوآوری است (نیک‌پور، ۱۳۹۶، ص ۹۸). آسیب‌شناسی نظام اداری کشور نیز نشان‌دهنده آن است که این نظام دیوان‌سالار دچار پیامدهای نامطلوبی همچون فقدان روحیه است و ازسوی دیگر، بررسی‌ها و مطالعات در شرکت‌های دولتی ایران نشان‌دهنده این واقعیت تأسف بار است که مشارکت‌جویی و مشارکت‌پذیری، تمرکزگرایی و عدم انعطاف‌پذیری، کندی انجام امور، پرپیچ و خم بودن انجام امور، غلبه روحیه بی‌اعتنایی نسبت به نتایج کار، عدم مسئولیت‌پذیری، کارایی و بهره‌وری پایین است (علی‌سرابی و دیگران، ۱۳۹۱، ص ۸۸).

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 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، ص ۴۵، تاری وردی و دیگران، ۱۳۹۵، ص ۸۶؛ طبائی‌زاده و دیگران، ۱۳۹۷، ص ۱۱۱؛ معمارزاده و دیگران، ۱۳۹۸، ص ۲۱؛ حسینی، ۱۳۹۷، ص ۵۹؛ کاظمی و دیگران، ۱۴۰۱، ص ۲، مهاجرانی و دیگران، ۱۳۹۸، ص ۱۰). 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. رهبران امروزی به جای تأکید 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 دیگران، ۲۰۲۰، ص ۱). 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 دیگران، ۲۰۲۰، ص ۷). همچنین نشانه‌های بسیاری در مورد اهمیت رهبری سالم وجود دارد؛ اما مطالعات تجربی بسیار کمی از این

نوع رهبری وجود دارد و در مورد تعریف مفهومی آن اتفاق نظر وجود ندارد. مهم است که تلاش شود روشن شود که منظور کنشگران مختلف هنگام استفاده از مفهوم رهبری سالم چیست و چه چیزی را می‌خواهند با چنین رهبری بدست آورند. سبک رهبری سالم با رویکرد اخلاق‌محور 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 است. همچنین عدم انجام تحقیقی اکتشافی از طریق استراتژی داده‌بنیاد در این زمینه به منظور شناخت مولفه‌ها، راهبردها و عوامل مؤثر 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 به دلیل نگاه خاص از جمله عوامل اخلاقی، ارزشی، معنوی و تمرکز بر نیروی انسانی 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، تحقیق حاضر طراحی مدل بومی و جامع رهبری سالم با رویکرد اخلاق‌محور در شرکت‌های دولتی را مدنظر قرار داده است

لذا براساس جمع‌بندی مبانی نظری و تحقیقات پیشین، خلاء نظری، پژوهشی و اجرایی جدی در زمینه رهبری سالم با رویکرد اخلاق‌محور در شرکت‌های دولتی ایرانی وجود دارد و از این رو، تحقیق حاضر در پی احساس نیاز به بهبود و توسعه صنعت برق در زمینه مسائل مدیریتی این صنعت پژوهشگر به دنبال ایجاد تصویری شفاف و درک عمیق از سبک رهبری سالم با رویکرد اخلاق‌محور در شرکت‌های دولتی از طریق طراحی مدل رهبری سالم با رویکرد اخلاق‌محور در شرکت‌های دولتی با روش تئوری داده‌بنیاد و اعتبارسنجی مدل بدست آمده در صنعت برق است. با توجه به آنچه گفته شد و نیز با توجه به اهمیت رهبری سالم، پژوهش حاضر به دنبال آن است که به این سؤالات پاسخ دهد: مدل رهبری سالم در شرکت‌های دولتی با رویکرد اخلاق‌محور به چه صورت است؟ نتایج اعتبارسنجی مدل رهبری سالم با رویکرد اخلاق‌محور در شرکت‌های دولتی در صنعت برق به چه صورت است؟

پیشینه پژوهش

رادولف و دیگران (۲۰۲۰) بیان داشتند که «رهبری سالم» 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. همچنین نتایج یائو و دیگران (۲۰۲۱) نشان داد که 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.

برگنزر و دیگران (۲۰۱۹) نیز نشان داد 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. 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^۱ و دیگران، ۲۰۱۵، ص ۴). بر اساس دیدگاه دلو و اریکسون (۲۰۱۷)، رهبری تحول آفرین، خدمتگزار، مشارکتی و توسعه‌ای، جهت‌گیری‌های رهبری ارتقادهنده 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 (جیمنز^۲ و دیگران، ۲۰۱۷، ص ۱).

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 دیگران (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 جیمنز و دیگران (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^۳ و دیگران (۲۰۱۶) نیز برخی از 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.

1. Dunkl
2. Jiménez
3. Skarholt

جدول ۱: پیشینه رهبری سالم

عنوان	نویسنده و سال	نتایج
۱ رهبری سالم و ارتقاء سلامت محل کار به عنوان یک پیش لازم برای سلامت سازمانی.	(کونینگ و دیهل ^۱ ، 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 دیگران ^۲ (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، آلموند و بیکن ^۳ (۲۰۲۰)	یک چهارچوب 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 اخلاق به عنوان شاخص سلامت روان سازمان: ایجاد الگوی رهبری سالم	بولاتوا ^۴ (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 پیوند این مفاهیم در عمل منجر به توسعه عادی، سالم و سازگار یک سازمان می‌شود.
۵ رهبری سالم در سازمانها - معرفی یک مفهوم سمینار جدید	جمینز و برگنزر ^۵ ، 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.

1. Koinig & Diehl

2. Rudolph et al.

3. Waller, Douglas, Almond, & Beekman

4. Bulatova

5. Jimenez & Bregenzner

بر اساس 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 به ویژه با رویکرد اخلاق محور در تحقیقات داخلی موضوع جدیدی است که براساس بررسی‌های محقق تاکنون پژوهشگران آن را کمتر مدنظر قرار داده‌اند و در زمینه ارائه الگوهای کاربردی در این زمینه شکاف تحقیقاتی وجود دارد. بررسی رهبری سازمانی از رویکرد سالم، 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 ارائه دهد. در مجموع با توجه به خلاء تحقیقاتی مشهود (به ویژه تحقیقات داخلی) در زمینه رهبری سالم و کارآمدی روش تئوری داده بنیاد در زمینه خلق نظریه‌های علمی و کاربردی، در این تحقیق از این روش بهره گرفته شد.

روش‌شناسی تحقیق

هدف از انجام تحقیق، طراحی مدل رهبری سالم در شرکت‌های دولتی است. این پژوهش از لحاظ غایت و نتیجه در زمره پژوهش‌های بنیادی-کاربردی محسوب می‌شود. هدف تحقیق‌های بنیادی توسعه دانش از طریق دستیابی به نظریه‌های جدید و تعدیل، تأیید یا رد نظریه‌های قبلی است. تحقیق بنیادی نوعی بررسی سامان‌مند است که روی یک موضوع یا پدیده صورت می‌گیرد و درک ما را در حوزه دانش بهتر و کامل‌تر می‌کند. از آن‌جا که این تحقیق به دنبال طراحی مدل رهبری سالم و کشف دانش جدید است و تاکنون مدل جامع و سیستماتیکی در این خصوص موجود نبوده است، این تحقیق در زمره تحقیقات بنیادی است. از آنجا که یافته‌های تحقیق، راه‌کارهایی در جهت تصمیم‌گیری و برنامه‌ریزی‌های آینده در شرکت‌های دولتی منتخب حوزه صنعت برق ارائه داده و مورد استفاده قرار گیرد، لذا این تحقیق از نوع کاربردی محسوب می‌شود. همچنین، این تحقیق از حیث هدف در بخش اول یک تحقیق اکتشافی و در بخش دوم تبیینی محسوب می‌شود. در ضمن، این تحقیق از نوع تحقیقات آمیخته است. بازرگان (۱۳۸۷) بیان می‌کند که روش تحقیق آمیخته چنان است که با انتخاب روش‌های تحقیق کمی و کیفی مناسب و ترکیب مطلوب آن‌ها حاصل می‌شود؛ پژوهش‌های آمیخته پژوهش‌هایی هستند که با استفاده از ترکیب دو مجموعه روش‌های تحقیق کمی و کیفی به انجام می‌رسند. در مرحله کیفی تحقیق حاضر، از روش تئوری داده بنیاد و در مرحله کمی از روش مدل سازی معادلات ساختاری استفاده می‌شود. تحقیق حاضر در زمره تحقیقات آمیخته اکتشافی است. در طرح‌های تحقیق آمیخته اکتشافی، پژوهشگر درصدد زمینه‌یابی درباره موقعیت نامعین است. برای این منظور ابتدا به گردآوری داده‌های کیفی می‌پردازد در مرحله کیفی تحقیق از روش تئوری داده بنیاد استفاده شد. گلیرز (۱۹۹۲) اشاره دارد که 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. روش تئوری داده بنیاد بر اساس دیدگاه پدیدآورندگان آن روشی است

کیفی برای ساخت نظریه‌ای که مبتنی بر واقعیات و داده‌ها باشد؛ به تعبیر دیگر، نظریه داده بنیاد یک روش پژوهش استقرایی و اکتشافی است که به پژوهشگران در حوزه‌های گوناگون امکان می‌دهد تا به جای اتکا به تئوری‌های موجود و از پیش تعریف شده، خود به تدوین تئوری اقدام کنند (قاسمی، ۱۴۰۰، ص ۴۰۰). با توجه به اینکه رهبری سالم 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 با رویکرد اخلاق محور در شرکت‌های دولتی، راهبردها و متغیرهای مؤثر بر آن و نیز پیامدهای ایجاد شده شناسایی گردد و مدل جامع و نظام مند براساس ساختار مدل پارادایمی استراوس و کوربین (۱۹۹۸) ارائه گردد.

مشارکت کنندگان در مرحله کیفی، خبرگان اجرایی در شرکت‌های دولتی و خبرگان دانشگاهی بودند و روش گردآوری داده‌ها در این مرحله، مصاحبه عمیق بود و تا رسیدن به اشباع نظری، فرآیند انجام مصاحبه‌ها ادامه یافت. 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 مدیران ارشد و میانی با سابقه 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.

سپس در مرحله کمی تحقیق نیز به منظور اعتبارسنجی مدل طراحی شده از روش مدل سازی معادلات ساختاری و نرم افزار Smart PLS استفاده شد. جامعه آماری تحقیق شامل مدیران ارشد و میانی (بخش اداری و مالی) در شرکت‌های دولتی حوزه صنعت برق می‌باشد که بر اساس آمار ارائه شده در سال ۱۴۰۰ تعداد آنان در مجموع برابر با ۲۶۷ می‌باشد. بر اساس جدول حداقل نمونه پیشنهادی در پی ال اس (حداقل R^2 برابر با ۰/۱ با سطح معناداری ۵٪ از آنجاییکه که حداکثر پیکان‌ها به سازه «رهبری سالم» بطور بالقوه ۳ پیکان)، حداقل حجم نمونه ۱۴۵ نفر بود، اما به منظور رعایت احتیاط برای کفایت در نتیجه حجم نمونه ۱۵۸ نفر حجم نمونه انتخاب گردید که به روش نمونه گیری تصادفی طبقه ای به عنوان نمونه آماری در بخش دوم (کمی تحقیق) انتخاب خواهد شد. همچنین، روش نمونه گیری در این پژوهش روش پژوهش کیفی به صورت غیراحتمالی با ترکیب روش‌های نمونه گیری هدفمند، قضاوتی و روش گلوله برفی و در نظر گرفتن پنج معیار کلیدی بودن، فهم نظری موضوع، شناخته شده به وسیله سایرین، تنوع، موافقت با مشارکت می‌باشد. به منظور گردآوری داده‌ها از ابزار پرسش نامه با طیف ۵ تایی لیکرت استفاده شد و روایی پرسش نامه توسط ۴ نفر از خبرگان تأیید گردید و همچنین، پایایی آن با استفاده از آزمون آلفای کرونباخ مقدار ۰/۹۱۳ محاسبه گردید که مقداری قابل قبول است. ضمناً، قبل از انجام محاسبات، کفایت حجم نمونه با بهره گیری از شاخص KMO و آزمون بارتلت تأیید گردید و همچنین، نرمال بودن داده‌ها با آزمون کولکوگروف-اسمیرنوف بررسی شد که نتایج نشان داد که داده‌ها برای انجام مدل سازی معادلات ساختاری مناسب است.

یافته‌های تحقیق

در این تحقیق به منظور طراحی مدل رهبری سالم با رویکرد اخلاق محور در شرکت‌های دولتی از روش تئوری داده بنیاد استفاده شد. در مرحله کیفی، به منظور گردآوری داده‌های مورد نیاز برای روش تئوری داده بنیاد، از خبرگان اجرایی و دانشگاهی مصاحبه عمیق به عمل می‌آید. بر اساس نظر بهادری (۱۳۹۷) روش داده بنیاد با طرح پرسش یا پرسش‌های پژوهشی شروع و با جمع‌آوری داده‌ها از راه مصاحبه عمیق و مشاهده تأملی 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. در این تحقیق، مصاحبه با خبرگان تا مرحله رسیدن به اشباع نظری ادامه یافت. 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: نمونه ای از متن مصاحبه‌ها و کدهای استخراج شده

کد باز	متن مصاحبه‌ها
خود رهبری	توجه به رفاه خود و اولویت دادن به آن به عنوان الگوی مثبت «رهبری سالم» و رفاه و بهزیستی برای خود و دیگران.
انصاف و اخلاق	زمانی که رهبران سالم رفتار منصفانه‌ای، اخلاقی و عادلانه‌ای از خود بروز می‌دهند باعث می‌شوند که پیروان اهداف شخصی خود را همراستا با اهداف و ارزش‌های سازمان بدانند و خود را موظف به درست ماندن در سازمان می‌دانند.
حمایت اخلاقی	پیروان در سازمان نباید احساس رهاشدگی داشته باشند و رهبران باید با حمایت‌های خود احساس آرامش را به آن‌ها هدیه دهند. رهبر باید به پیروان خود بها دهد و شان و جایگاه آن‌ها را در محیط سازمان حفظ کند.
به چالش کشیدن رفتار نامناسب	به چالش کشیدن رفتار نامناسب در سازمان به اصلاح رفتارها و کمک به اخلاق‌مدار بودن می‌کند.
انعطاف‌پذیری و اصلاح برنامه‌ریزی کاری	انعطاف‌پذیری و اصلاح برنامه‌ریزی کاری برای حمایت از رفاه دیگران و دستیابی به تعادل زندگی کاری.
احترام گذاشتن و ارزش قائل شدن به تفاوت	احترام گذاشتن و ارزش قائل شدن به تفاوت، اتخاذ رویکردی فراگیر، شناخت فردیت و تشویق مردم به خودشان بودن (پذیرش تنوع)
ایجاد یک محیط کاری ایمن از نظر روحی و روانی	ایجاد یک محیط کاری ایمن از نظر روحی و روانی (جوی مثبت، مراقبتی و حمایتی که در آن افراد می‌توانند صحبت کنند) لازم است.

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 و دیگران، ۱۳۹۸^۹، ص ۹۷). 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
رهبری سالم در شرکت‌های دولتی	بعد ارزشی - نگرشی	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
		نگرش	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
	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
		خوآگاهی 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 همه جانبه و جامع به اخلاق در سازمان
		خلاقیت 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
راهبردهای رهبری سالم	رویکرد توسعه رفاه	بهبود سبک زندگی فردی	ورزش، تغذیه و رژیم غذایی سالم، پایش سلامت و تفریح و استراحت
	رویکرد رفتاری	بهبود سبک زندگی سازمانی (بهبود کمیت، کیفیت و محتوی شغل)	تعادل 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
		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 رهبری	اقدامات فردی و گروهی	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 اخلاقی انصاف و اخلاق حمایت اخلاقی مسئولیت فرهنگی- اخلاقی
	رویکرد محیطی	سبک مربیگری (رویکرد پرورشی- رویکرد سالتوژنیک)	تأکید بر خلاقیت، مدیریت تغییر، تشویق وقدردانی و پذیرش ایده‌های جدید، پاداش، مشارکت کارکنان و الگو بودن مدیر، سلامت فردی و اجتماعی، توسعه راهبردهای سبز
		بهبود محیط فرهنگی- اجتماعی	اعتماد سازی، جو حمایتی، ایجاد هویت مشترک و انسجام و همبستگی (کار گروهی قوی)
		بهبود محیط کاری	شرایط فیزیکی (نور، صدا، دما و ...)، پیاده‌سازی استانداردهای محیط کاری، شناسایی و مدیریت ریسک‌های محیط کاری و تسهیم دانش و ایجاد فرصت‌های آموزشی
	بهبود محیط ارزشی- معنوی	عدالت و صداقت	

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

جدول ۵: نتایج کدگذاری محوری عوامل مؤثر و پیامدهای رهبری سالم در شرکت‌های دولتی

ابعاد	مقولات	مفاهیم	کدباز
عوامل مداخله‌گر	سازمانی	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
	فردی	ویژگی‌های رهبر و پیروان	تحصیلات پیروان، جنسیت پیروان، بلوغ پیروان و سابقه کاری پیروان ن، ویژگی‌های شخصیتی رهبر
عوامل زمینه‌ای	محیط دور	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 بین‌المللی، تحریم و بودجه دولت
		محیط اقتصادی	وضعیت اشتغال، تورم، شریط رقابتی بازار و نوسانات بازار
	محیط نزدیک	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
	محیط اخلاق‌محور	جو اخلاق‌محور سازمان، سیاست‌گذاری اخلاقی	
عوامل علی	اخلاق‌مداری	مسئولیت اجتماعی سازمانی	حقوق بشر، اخلاق حرفه‌ای، انسانیت و نوع دوستی و حساسیت‌های اجتماعی
	الزامات محیط کار	بهداشت و رفاه پیروان	حوادث کاری، آسیب‌های شغلی، خطرات محیط کار، اختلالات ذهنی و روانی و مسائل بهداشتی
		الزامات نیروی انسانی	دانشی شدن پیروان، خواسته‌ها و انتظارات پیروان، آگاهی پیروان و ارزش سرمایه انسانی
		الزامات سلامت حرفه‌ای	هزینه‌های بالای سلامت، قوانین سخت‌گیرانه سلامت حرفه‌ای، توسعه دانش سلامت حرفه‌ای، توسعه انجمن‌ها و نهاد‌های سلامت حرفه‌ای و سلامت اداری

کاهش استرس، سلامت روان، خلق و خوی مثبت و کاهش افسردگی رضایت شغلی، تعهد قوی تر، وفاداری، شادی کارکنان و نگرش مثبت	رفاه روانی	پیامدهای رفاه و بهزیستی	پیامدها
روحیه خیرخواهی، روحیه تعاون	رفاه اجتماعی		
نیروی کار سالم تر، کاهش فرسودگی شغلی، کاهش خستگی، قدرت جسمی و کاهش آسیب‌های فیزیکی	رفاه جسمی		
کاهش هزینه‌های مربوط به بیماری پیروان، افزایش بهره وری، نوآوری، تاب آوری، ظرفیت سازمانی و کیفیت عملکرد	پیامدهای عملکردی کارکنان	پیامدهای درون سازمانی	
کاهش غیبت پیروان، ایمنی پیروان، کاهش مرخصی استعلاجی، کاهش ترک خدمت پیروان، کاهش شکایت سلامت و کاهش تعارضات، بهبود رفتاری	پیامدهای رفتاری کارکنان		
تغییر باورهای سنتی در مصرف انرژی، ارزش آفرینی برون سازمانی، ایجاد فرهنگ سبز در کارکردهای سازمانی و اجتماعی	پیامدهای زیست محیطی	پیامدهای برون سازمانی	

در نهایت، پس از انجام مراحل کدگذاری باز و کدگذاری محوری، مرحله کدگذاری انتخابی (گزینشی) انجام شد. کدگذاری گزینشی برای یکپارچه‌سازی 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 بازنگری نیاز دارند (دانایی فرد و دیگران، ۱۳۹۸^a، ص ۱۰۱). پس از انجام کدگذاری گزینشی و نظرخواهی از خبرگان در این زمینه، مدل تحقیق استخراج شد که در شکل ۱ قابل ملاحظه است.



به منظور تجزیه و تحلیل داده‌های حاصل از مصاحبه‌ها با استفاده از نظریه داده بنیاد ۳ مرحله کدگذاری انجام شد تا مدل رهبری سالم در شرکت‌های دولتی طراحی گردید. بعد از نهایی شدن مدل تحقیق، روایی و پایایی آن بررسی گردید. مریام (۲۰۰۹)، روایی درونی را چگونگی انطباق یافته‌های تحقیق بر واقعیات می‌داند. در تحقیق صادقی مقدم (۱۳۹۱) براساس دیدگاه مریام (۲۰۰۹)، برای روایی درونی در بخش کیفی از دو روش کثرت‌گرایی و بررسی توسط اعضا استفاده شد. در روش کثرت‌گرایی^۱ از چند منبع داده یا چند روش برای تأیید داده‌های در حال ظهور استفاده می‌شود. همچنین، مریام (۲۰۰۹) در روش بررسی توسط اعضا^۲ از پاسخ‌دهندگان درخواست می‌شود تا به پرسش میزان مورد قبول بودن نتایج پاسخ دهند. 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 نشان‌دهنده کم یا زیاد بودن پایایی مصاحبه است. به منظور بررسی قابلیت اعتماد نتایج پژوهش حاضر از ضریب توافق درصدی^۳ یا سنجش رابطه خام^۴ که همخوانی بسیاری با روش سنجش پایایی بازآزمایی یا آزمون-آزمون مجدد^۵ (در پژوهش‌های کمی) دارد، بر اساس فرمول زیر استفاده گردید:

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

رابطه ۱

PAO^6 درصد توافق مشاهده شده (ضریب پایایی)

M تعداد توافق در دو مرحله کدگذاری

n_1 تعداد واحدهای کدگذاری شده در مرحله اول

n_2 تعداد واحدهای کدگذاری شده در مرحله دوم

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.

1. triangulation
2. member checks
3. Raw Percent Agreement
4. Crude Association
5. Test-retest method
6. Percentage of Agreement Observation (POA)

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 تأیید شد. همچنین، محقر و صادقی مقدم (۱۳۹۰)، در پژوهش خود، به تبعیت از فلینت و دیگران 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 نظریه‌توری 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 (محقر و صادقی مقدم، ۱۳۹۰، ص ۳۸).

جدول ۷: سنجش کفایت فرآیند 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 مدل 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 مصاحبه‌شوندگان 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 مصاحبه‌شوندگان است.	با توجه به اینکه در مصاحبه‌ها بر بیان تجربیات و وقایع ملموس تمرکز شده است، نتایج حاصل با دنیای واقعی مصاحبه‌شوندگان 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.

<p>انجام مصاحبه با ۲۴ خبره دانشگاهی و اجرایی باعث شد تا امکان شناسایی ابعاد و متغیرهای مختلف رهبری سالم از دیدگاه‌ها و جوانب مختلف فراهم شود.</p>	<p>میزانی که نشان می‌دهد یافته‌ها، ابعاد مختلف پدیده مورد بررسی را در خود جای داده است.</p>	<p>عمومیت</p>
<p>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.</p>	<p>میزانی که نشان می‌دهد تا چه حد بر ابعاد قابل کنترل پدیده مورد بررسی تمرکز شده است.</p>	<p>کنترل پذیری</p>
<p>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.</p>	<p>میزانی که نشان می‌دهد نتایج حاصل از تحقیق تا چه حد نماینده داده‌های تحقیق است.</p>	<p>اعتماد پذیری</p>
<p>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.</p>	<p>میزانی که قابلیت بکارگیری یافته‌های تحقیق را در موقعیت‌های مشابه دیگر نشان می‌دهد.</p>	<p>انتقال پذیری</p>
<p>اینکه برای دستیابی به یافته‌ها، از خبرگانی که با پدیده مورد بررسی آشنایی داشتند و در بستر آن فعالیت داشتند و همچنین دارای نجارب و دانش متفاوتی بودند، نظرخواهی به عمل آمد، اتکا پذیری را تأیید می‌کند.</p>	<p>میزانی که منحصر بودن یافته‌ها به زمان و مکان را نشان می‌دهد. ثابت و پایداری در تبیین‌های صورت گرفته.</p>	<p>اتکا پذیری</p>
<p>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.</p>	<p>میزانی که نشان می‌دهد تا چه حد تفسیرهای صورت گرفته، برآمده از مصاحبه‌شوندگان است و تحت تاثیر سوگیری محقق نبوده است.</p>	<p>تصدیق پذیری</p>
<p>محقق برای رفع نگرانی خبرگان 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 صرفاً مصاحبه‌ها به صورت یکجا و توسط محقق ارزیابی می‌شود.</p>	<p>میزانی که نشان می‌دهد تفسیرها تحت تاثیر اطلاعات نادرست یا طفره رفتن مصاحبه‌شوندگان قرار نگرفته است.</p>	<p>راستی</p>

اعتبارسنجی مرحله کمی

به منظور تأیید اعتبار مدل تحقیق و براساس خروجی روش تئوری داده بنیاد، پرسشنامه‌ای طراحی شد. در این پرسشنامه، برای کلیه متغیرهایی که در مدل تحقیق وجود دارد، سوالاتی براساس پرسشنامه‌های استاندارد موجود طراحی گردید. پرسشنامه به ۶ قسمت عوامل علی، رهبری سالم (پدیده محوری)، عوامل زمینه‌ای، عوامل مداخله‌گر، راهبردها و پیامدها تقسیم شد. ابتدا برای اعتبارسنجی مدل، باید از کفایت حجم نمونه که ۱۵۸ نفر بود، اطمینان حاصل شد. روش‌های مختلفی برای بررسی کفایت حجم نمونه وجود دارد که از جمله آن‌ها آزمون KMO و آزمون بارتلت^۱ است که مقدار آماره بین ۰ تا ۱ در نوسان است. برای اطمینان از مناسب بودن داده‌ها مبنی بر اینکه ماتریس همبستگی‌هایی که پایه تحلیل قرار می‌گیرد در جامعه برابر با صفر نیست، از آزمون بارتلت استفاده شد. خروجی آزمون KMO و بارتلت در جدول ۸ ارائه شده است.

جدول ۸: آزمون KMO و بارتلت

KMO		۰/۷۳۹
آزمون بارتلت	خی دو	۱۲۲۸/۹
	درجه آزادی	۱۲۰
	سطح معناداری	۰/۰۰۰

با توجه به جدول فوق، آماره KMO میزان ۰/۷۳ به دست آمده است؛ بنابراین حجم نمونه کافی است. همچنین مقدار معناداری آزمون بارتلت نیز ۰/۰۰۰ است که نشان می‌دهد نتایج معنادار است. در خروجی آزمون بارتلت مقدار آماره خی دو و درجه آزادی نیز قابل مشاهده است. همچنین برای بررسی اینکه آیا توزیع نمرات متغیر متغیرهای تحقیق نرمال است، از آزمون کولموگروف-اسمیرنف یک نمونه‌ای استفاده شد. براساس یافته‌ها با سطح معناداری ۵ درصد نتایج نشان داد که توزیع نمرات متغیرهای تحقیق نرمال نیست. بنابراین، برای محاسبات مدل‌سازی معادلات ساختاری با روش PLS مناسب است.

سپس ملاک پایایی بررسی اعتبار مرکب هر یک از سازه‌ها بررسی شد. به منظور بررسی پایایی سازه^۲ از سه شاخص پایایی مرکب^۳، متوسط واریانس^۴ استخراج شده و بار عاملی^۵ استفاده می‌گردد (فورنل و لارکر^۶، ۱۹۸۱). شرط برقراری پایایی سازه این است که اندازه پایایی مرکب (CR) از ۰/۷ بزرگتر و اندازه متوسط واریانس استخراج

1. Bartlett Test
2. Construct Reliability
3. Composite Reliability
4. Average Variance Extracted
5. Factor Loading
6. Fornell & Larcker

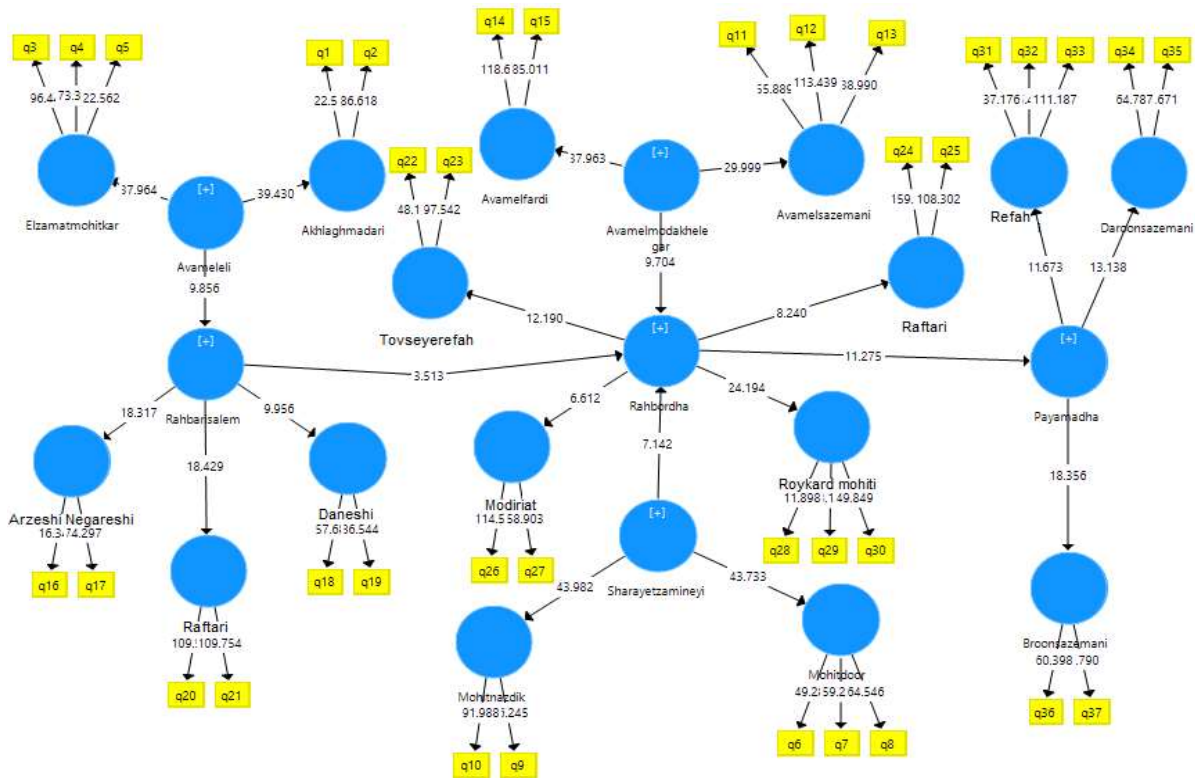
شده (AVE) از ۰/۵ بزرگتر باشد (فورنل و لارکر، ۱۹۸۱). نتایج محاسبات در جدول ۹ ارائه شده است.

جدول ۹: بررسی پایایی سازه

ابعاد	متغیر	آلفای کرونباخ	پایایی ترکیبی	AVE
عوامل علی	عوامل علی	۰/۷۸۰	۰/۸۲۶	۰/۷۰۴
	اخلاق مداری	۰/۷۳۷	۰/۸۴۴	۰/۷۳۰
	الزامات محیط کار	۰/۸۶۶	۰/۹۱۸	۰/۷۹۰
عوامل مداخله‌گر	عوامل مداخله‌گر	۰/۷۴۷	۰/۸۱۵	۰/۶۸۸
	عوامل سازمانی	۰/۹۶۰	۰/۹۷۴	۰/۹۲۶
	عوامل فردی	۰/۸۲۴	۰/۹۱۹	۰/۸۵۰
پیامدها	پیامدها	۰/۷۰۶	۰/۷۵۱	۰/۵۰۳
	پیامد رفاه و بهزیستی	۰/۸۷۷	۰/۹۲۵	۰/۸۰۶
	برون سازمانی	۰/۸۲۳	۰/۹۱۹	۰/۸۵۰
	درون سازمانی	۰/۹۰۴	۰/۹۵۴	۰/۹۱۲
پدیده محوری	رهبری سالم	۰/۷۴۶	۰/۷۶۸	۰/۵۲۵
	بعد رفتاری	۰/۸۹۴	۰/۹۵۰	۰/۹۰۴
	بعد دانشی	۰/۸۴۰	۰/۹۲۶	۰/۸۶۲
	ارزشی-نگرشی	۰/۷۸۵	۰/۸۲۶	۰/۷۰۴
راهبردها	راهبردها	۰/۷۰۳	۰/۷۷۱	۰/۵۶۱
	رویکرد توسعه رفاه	۰/۸۱۱	۰/۹۱۳	۰/۸۴۱
	رویکرد رفتاری	۰/۸۹۶	۰/۹۵۱	۰/۹۰۶
	رویکرد محیطی	۰/۷۰۵	۰/۸۳۸	۰/۶۳۵
	سبک مدیریت	۰/۸۱۷	۰/۹۱۵	۰/۸۴۴
شرایط زمینه‌ای	شرایط زمینه‌ای	۰/۷۰۰	۰/۸۶۹	۰/۷۶۹
	محیط دور	۰/۸۶۳	۰/۹۱۷	۰/۷۸۶
	محیط نزدیک	۰/۸۰۳	۰/۹۱۰	۰/۸۳۶

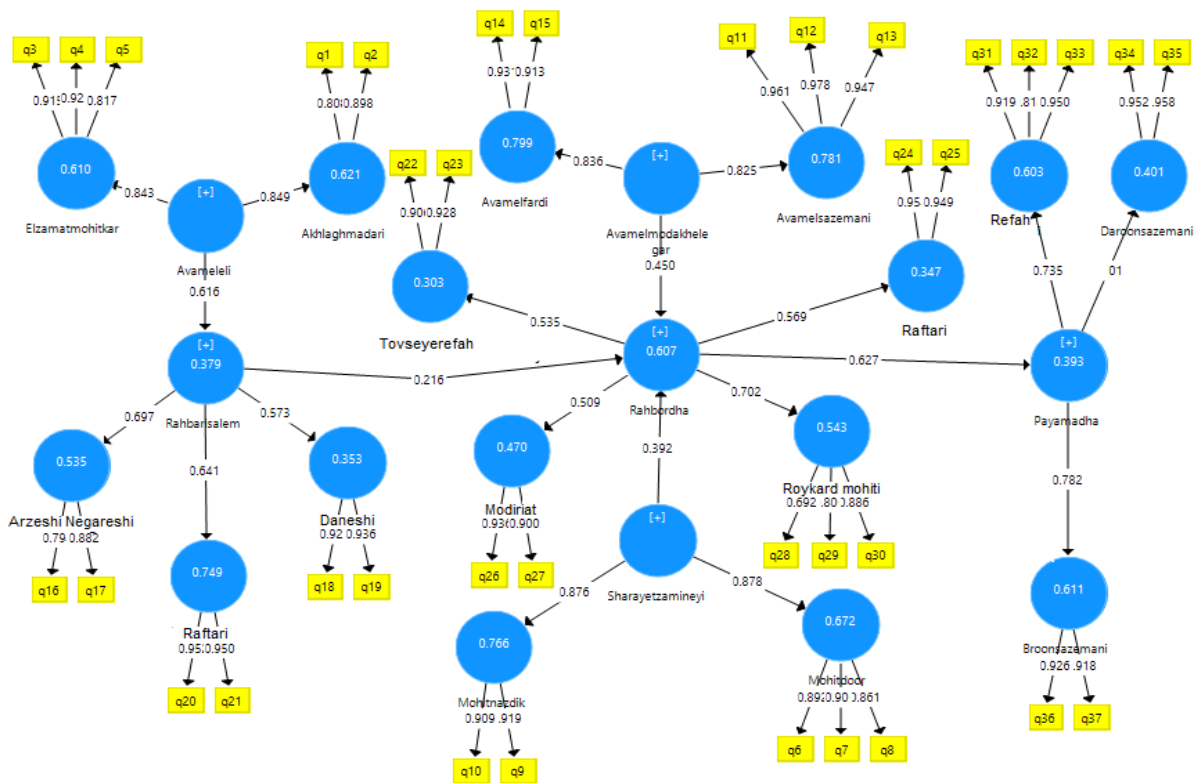
در این قسمت مقدار ضریب بدست آمده برای متغیرهای تحقیق بعد از انجام روایی به شرح جدول بالا ارائه شده است. با توجه به این که برای تمام متغیرها این مقدار بالای ۰/۷ است. در ادامه همان طور که می‌بینید برای تمام متغیرها مقدار AVE بیشتر از ۰/۵ و مقدار CR بیشتر از ۰/۷ است. بنابراین می‌توان گفت که ابزار از پایایی مناسب برخوردار است. پس از تأیید کفایت حجم نمونه، مدل ساختاری تحقیق آزمون شد. خروجی نرم افزار PLS نشان از تأیید بودن مدل ساختاری برازش یافته است. ابتدایی‌ترین معیار برای سنجش رابطه بین سازه‌ها در مدل‌های معادلات ساختاری،

اعداد معناداری t است. اگر مقدار آماره t خارج از بازه $(-1/96 - تا +1/96)$ قرار گیرد، در سطح اطمینان ۹۵٪ معنادار است و اگر مقدار آماره t درون این بازه قرار گیرد، در نتیجه ضریب مسیر برآورد شده معنادار نیست و فرضیه متناسب با آن رد می‌شود. شکل شماره ۲ مدل مفهومی پژوهش را در حالت معناداری ضرایب نشان می‌دهد. همان طور که مشاهده می‌شود، کلیه ضرایب خارج از بازه قرار دارند و بنابراین، تمامی آن‌ها معنادار هستند.



شکل ۲: مقادیر آماره t

همچنین شکل ۳ معناداری مدل ساختاری تحقیق در حالت استاندارد و پارامترهای به دست آمده را نشان می‌دهد. ضرایب به دست آمده زمانی معنادار است که مقدار بارهای عاملی محاسبه شده از مقدار ۰/۴ بالاتر است و بنابراین، مدل مورد تأیید است.



شکل ۳: واریانس و بار عاملی و ضریب مسیر

معیار ضروری برای سنجش الگوی ساختاری ضریب تعیین (R^2) متغیرهای مکنون وابسته است. چین (۱۹۹۸) اندازه R^2 را ۰/۱۹ و ۰/۳۳ و ۰/۶۷ در الگوی مسیر PLS را به ترتیب ضعیف، متوسط و قابل توجه توصیف نموده است. برخلاف رویکرد مبتنی بر کوواریانس که از شاخصهای متعددی برای برازش الگو استفاده می‌شود، رویکرد PLS فاقد شاخص برازش مبتنی بر «خی دو» به منظور بررسی میزان مطابقت الگوی نظری با داده‌های گردآوری شده است. این امر به ماهیت پیش بین محور PLS بستگی دارد. همچنین، برای بررسی کفایت الگوی پیش بین هر متغیر وابسته می‌توان از شاخص Q^2 استفاده کرد. اندازه مثبت این شاخص نشانگر کفایت پیش بین مناسب است (دانایی فرد و دیگران، ۱۳۹۸^b، ص ۴۱۶؛ اسفیدانی و دیگران، ۱۳۹۶، ص ۱۵۱). در صورتی که اندازه برای همه متغیرهای درونزا (وابسته) مثبت باشد، می‌توان از میانگین آنها به عنوان شاخصی برای سنجش کیفیت کلی الگوی ساختاری استفاده کرد (آذر و دیگران، ۱۳۹۱). مقدار Q^2 مربوط به متغیرهای درونزای الگو در جدول ۱۰ ارائه شده که همگی مثبت است.

جدول ۱۰: شاخص‌های متغیرهای مکنون

ابعاد	متغیر	R2	Q2
عوامل علی	اخلاق مداری	۰/۶۲۱	۰/۵۰۸
	الزامات محیط کار	۰/۶۱۰	۰/۵۵۲
پدیده محوری	رهبری سالم	۰/۳۷۹	۰/۱۹۶
	بعد ارزشی - نگرشی	۰/۵۳۵	۰/۴۳۴
	بعد دانشی	۰/۳۵۳	۰/۳۷۸

	بعد رفتاری	۰/۷۴۹	۰/۳۹۷
عوامل مداخله گر	عوامل سازمانی	۰/۷۸۱	۰/۶۱۹
	عوامل فردی	۰/۷۹۹	۰/۵۷۸
پیامدها	پیامدها	۰/۳۹۳	۰/۱۹۲
	پیامد برون سازمانی	۰/۶۱۱	۰/۵۰۶
	پیامد درون سازمانی	۰/۴۰۱	۰/۴۳۲
	پیامدهای رفاه و توسعه	۰/۶۰۳	۰/۳۱۲
شرایط زمینه‌ای	محیط دور	۰/۶۷۲	۰/۶۰۰
	محیط نزدیک	۰/۷۶۶	۰/۶۳۲
راهبردها	راهبردها	۰/۶۰۷	۰/۲۷۶
	رویکرد توسعه رفاه	۰/۳۰۳	۰/۳۲۹
	رویکرد رفتاری	۰/۳۴۷	۰/۴۸۶
	رویکرد محیطی	۰/۵۴۳	۰/۳۹۸
	سبک رهبری	۰/۴۷۰	۰/۳۰۰

در نهایت، تن هاوس و دیگران (۲۰۰۵) شاخص کلی برازش را برای بررسی برازش مدل معرفی نموده‌اند. ملاک کلی برازش (GOF) را می‌توان با محاسبه میانگین هندسی میانگین اشتراک و R^2 بدست آورد.

$$GOF = \sqrt{\text{average (Comunalitie)} * R^2}$$

$$GOF = \sqrt{0.38 * 0.56} = 0.45$$

به باور تن هاوس و دیگران (۲۰۰۵)، شاخص GOF در مدل PLS راه حلی عملی برای مشکل بررسی برازش کلی مدل بوده و همانند شاخص‌های برازش در روش‌های مبتنی بر کوواریانس عمل می‌کند و از آن می‌توان برای بررسی اعتبار یا کیفیت مدل PLS به صورت کلی استفاده کرد. این شاخص بین صفر تا یک قرار دارد و مقادیر نزدیک به یک نشانگر کیفیت مناسب مدل هستند. بر مبنای طبقه بندی اندازه مشخص شده کوهن (۱۹۸۸) از R^2 و با استفاده از ارزش حداقلی ۰/۵ فورنل و لارکر (۱۹۸۱) برای میزان اشتراک، معیار GOF با توجه به نمونه، به مقدار ۰/۱ قابل قبول است. مقدار GOF محاسبه شده برای مدل، نزدیک به مقدار ۰/۴۵ بود که بر خوبی برازش مدل برای داده‌ها دلالت دارد.

بحث و نتیجه‌گیری

با توجه به تغییر و تحولات محیطی، در شرکت‌های دولتی باید از مدیریت سازمانی به سمت رهبری سازمانی حرکت کرد. 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. حال اگر مدیران شرکت‌های دولتی بتوانند شرایطی فراهم آورند که نیروهای بالقوه کارکنان را بالفعل کنند، بی‌شک عملکرد این سازمان‌ها بهبود خواهد یافت. 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. اما 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 اخلاقی نیروی انسانی و حتی خود رهبران فراهم شود. در این پژوهش در جهت پاسخ به سؤال اول مطرح شده با استفاده از روش تئوری داده بنیاد تلاش شد بر مبنای تئوری رهبری سالم با رویکرد اخلاق محور به عنوان یکی از رویکردهای نوین در زمینه رهبری، الگویی توسعه یابد تا ضمن ارتقای سطح رفاه و بهزیستی و رهبری سازمانی، زمینه را برای بهبود عملکرد و دستیابی به اهداف سازمانی فراهم شود.

در پژوهش 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 دیگران (۲۰۲۰) و بولاتوا (۲۰۱۶) نیز مانند تحقیق حاضر بر توجه توأمان به نگرش و رفتار عملی پیروان در رهبری سالم تأکید شده، اما جیمنز و دیگران (۲۰۱۴)، بیشتر بر جنبه‌های رفتاری رهبری سالم تأکید داشته‌اند که همگی در تأیید مدل بدست آمده می‌باشد؛ اما در مفهوم سازی‌های محققان گذشته از رهبری سالم، بعد دانشی مدنظر نبوده که در این تحقیق به عنوان یکی از ابعاد مدل رهبری سالم مدنظر قرار گرفته است

همچنین در این تحقیق، راهبردهای رهبری سالم در شرکت‌های دولتی 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 زندگی 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 مسئله 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؛ برای مثال کارکنان را به ورزش تشویق کنند (سبک زندگی فردی) یا زمینه کاهش استرس در محیط کار را فراهم کنند (سبک زندگی شغلی). ارتقای سبک زندگی فردی به طور ویژه در تحقیق لارسون (۲۰۱۵) و سبک زندگی شغلی توسط محققانی مانند ریگوتی و دیگران (۲۰۱۴) و بوهم و دیگران (۲۰۱۶)؛ بودیل و دیگران (۲۰۱۷) مدنظر قرار گرفته است که یافته‌های آنها در این تحقیق تأیید شد. راهبرد رویکرد رفتاری نیز بر بهبود ویژگی‌های رفتاری و یکسری اقدامات فردی گروهی در این زمینه تأکید دارد. در این راستا والر، داگلاس، آلموند و بیکن^۱ (۲۰۲۰) به این مسئله تأکید کردند. راهبرد سبک رهبری نیز بر شیوه هدایت و ایجاد روابط بین رهبر (مدیریت) و پیروان (کارکنان) تأکید 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 دیگران (۲۰۱۸) نیز بر استفاده از مدیریت مشارکتی، توانمندسازی پیروان و ایجاد روابط اجتماعی مثبت توسط رهبران سالم تأکید شده که با نتایج تحقیق حاضر همراستا است. در نهایت، راهبردهای رویکرد محیطی بر بهبود محیط اجتماعی، کاری و معنوی تأکید دارد. توسعه محیط‌های اجتماعی مطلوب توسط اکثر محققان از جمله جیمنز و دیگران (۲۰۱۷) و برگنزر و دیگران (۲۰۱۹) مورد توجه قرار گرفته است. در ضمن، در تحقیقات گذشته ارتقای محیط معنوی-ارزشی 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 تجمع آنها در یک الگوی ساختاریافته، بسیاری از راهبردهایی که در دیگر تحقیقات مطرح نشده، در الگوی تحقیق شناسایی و مطرح شده‌اند.

علاوه بر پدیده محوری و راهبردها، عوامل مؤثر بر رهبری سالم شامل عوامل علی، زمینه‌ای و مداخله‌گر نیز شناسایی شدند. در تحقیقات گذشته، عوامل مؤثر بر رهبری سالم کمتر مورد توجه بوده و از این رو، کمتر آشنایی با این عوامل وجود داشته است. عوامل علی مربوط به الزامات محیط کار در مورد رفاه و بهزیستی پیروان و همچنین، مباحث اخلاق‌مداری در جهت تقویت جو اخلاق‌مداری است. عوامل زمینه‌ای نیز در برگیرنده متغیرهای محیطی نزدیک و دور است. متغیرهای دور مربوط به شرایط کلان سیاسی، اجتماعی و اقتصادی است که بر مسائل رفاه و بهزیستی پیروان در محیط‌های کاری مؤثرند. همچنین، محیط نزدیک شامل عوامل قانونی مربوط به رفاه و بهزیستی و همچنین ویژگی‌های محیط اخلاق‌محور است. در نهایت، عوامل مداخله‌گر شامل عواملی است که تعدیل‌کننده اقدامات رهبران سالم است و شامل عوامل سازمانی از جمله فرهنگ، بوروکراسی و فناوری اطلاعات و ارتباطات و عوامل مربوط به ویژگی‌های رهبر و پیروان از جمله جنسیت، تحصیلات، بلوغ و سابقه کاری پیروان و ویژگی‌های

1. Waller, Douglas, Almond, & Beekman

شخصیتی رهبر است. در نهایت، در الگوی تحقیق مجموعه‌ای از پیامدها در سطح فردی، درون سازمانی و برون سازمانی برای رهبری سالم در شرکت‌های دولتی شناسایی گردید. یافته‌های برگزیر و دیگران (۲۰۲۰) نیز رضایت شغلی که تأییدکننده نتیجه تحقیق حاضر است. در تحقیقات گذشته، کمتر پیامدهای درون سازمانی و برون سازمان را که در این تحقیق مدنظر قرار گرفته، بررسی کرده‌اند.

در نهایت، در جهت پاسخ به سؤال دوم مطرح شده، یافته‌های مدل‌سازی معادلات ساختاری نشان داد که مدل تحقیق مورد تأیید است. همچنین نتایج قسمت کمی نشان داد که مقدار ضریب تعیین محاسبه شده برای متغیرهای رهبری سالم، راهبردها و پیامدها به ترتیب ۰/۳۷۹، ۰/۶۰۷ و ۰/۳۹۳ است که مقادیری قابل قبول است. همچنین، نتایج برازش مدل نشان داد که ساختار مدل مورد تأیید است. در مجموع نتایج تحقیق نشان داد که رهبری سالم با رویکرد اخلاق محور در شرکت‌های دولتی پدیده‌ای چندوجهی است که بهره‌گیری از آن می‌تواند نتایج مثبت و ارزشمندی ایجاد کند؛ و با توجه به مدل بدست آمده پیشنهاداتی بصورت کاربردی در جهت اجرای این سبک رهبری در ادامه ارائه می‌گردد. لذا به منظور پیاده‌سازی 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 گفت‌وگو 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 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 مؤثری در اجرای این سبک رهبری داشته باشند و با توجه به مدیران شرکت‌ها به ویژه 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، تلاش در جهت تدوین یا بازنگری منشور اخلاقی شرکت، تشویق کارکنان به رعایت منشور اخلاقی شرکت، و در نظر گرفتن خیر و صلاح ذی‌نفعان مختلف، در جهت ارتقای مسؤولیت‌پذیری اجتماعی شرکت گام بردارند. تدوین سیاست و برنامه‌های رفاهی و گسترش دوره‌های بهداشت روان در محیط کار در جهت سبک رهبری سالم برای داشتن نیروی سالم‌تر، ترویج نگرش مثبت، رضایت شغلی و ... در شرکت‌های دولتی پیاده‌سازی 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 بهره‌گیری داشته باشند. همچنین متعادل‌سازی وظایف بین کارکنان در خصوص حجم کاری آنها و نیز سطح

فشار و استرس در پست‌های مختلف سازمانی در شرکت‌های دولتی توصیه می‌شود. لازم است در شرکت‌های دولتی برنامه‌هایی در جهت ارتقای سبک زندگی و رفاه پیروان از جمله ورزش، ایجاد زیرساخت و بستر مناسب در خصوص تغذیه سالم و تفریح کارمندان ایجاد گردد و کارکنان برای مشارکت در این برنامه‌ها تشویق شوند و بررسی ارتقا فرهنگ (بهداشت کار، ایمنی کار، محیط‌زیست)^۱ و انگیزش پیروان در سازمان در جهت ارتقا رفاه و بهزیستی و مسائل بهداشتی افراد در شرکت انجام پذیرد. با توجه به اینکه اعتماد سازمانی بر آمادگی برای تغییر در بخش دولتی تأثیر مثبت می‌گذارد، پیشنهاد می‌شود که رهبران شرکت‌های دولتی از طریق برقراری ارتباطات صادقانه در شرکت (ایجاد جو و محیطی که کارکنان برای برقراری ارتباط صادقانه با مدیران و همکاران خود احساس امنیت کنند) و به کارگیری 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. 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 روش‌های 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 ساعت‌های 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 مؤثر باشد. در نهایت با توجه به اعتبارسنجی مدل در 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 مسؤولیت‌پذیری، 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 رویکرد اخلاق محور پیشنهاد می‌گردد که برای سازمان‌های دولتی، شرکت‌های خصوصی و سازمان‌های غیرانتفاعی طراحی گردد و با الگوی تحقیق حاضر مقایسه گردد و پژوهشگران 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 پیاده‌سازی رهبری سالم را مورد بررسی قرار دهند و با توجه به کمبود منابع علمی و عدم اجماع درباره مفهوم رهبری سالم با رویکرد اخلاق محور، 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 محققان تا حدودی مرتفع شد. دیگر محدودیت‌هایی نیز در روند انجام این پژوهش وجود داشته است که می‌توان محدودیت در کاربرد مدل معادلات ساختاری نظیر نیاز به وجود شواهد تجربی، برازش نهایی کسب شده در مطالعات اکتشافی عمدتاً شامل برازش آماری تا نظری، خطر تفسیر نادرست از روابط علیتی بین متغیرها و... را نام برد.

تقدیر و تشکر:

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

منابع

- استراس، آنسلم و جولیت کورین (۱۳۹۰). اصول روش تحقیق کیفی: نظریه‌های مبنایی، رویه‌ها و روش‌ها، ترجمه بیوک محمدی، تهران، پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی، چاپ سوم.
- اسفیدانی، محمد رحیم و محسنین، شهریار. (۱۳۹۶). معادلات ساختاری مبتنی بر رویکرد حداقل مربعات جزئی به کمک نرم افزار PLS-SMART. چاپ دوم. تهران: انتشارات کتاب مهربان.
- اعتمادی، م. (۱۳۹۸). الگوی رهبری ناب در سازمان‌های دولتی. رساله دکتری، به راهنمایی میرعلی سیدنقوی، دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه علامه طباطبائی (ره) تهران.
- 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
- 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
- دانایی فرد، حسن؛ الوانی، مهدی و آذر، عادل. (۱۳۹۸^a). روش‌شناسی پژوهش کیفی در مدیریت: رویکردی جامع. چاپ ششم. تهران: انتشارات صفار.
- دانایی فرد، حسن؛ الوانی، مهدی و آذر، عادل. (۱۳۹۸^b). روش‌شناسی پژوهش کمی در مدیریت: رویکردی جامع. چاپ سیزدهم. تهران: انتشارات صفار.
- داوری، علی، و رضازاده، آرش. مدل سازی معادلات ساختاری با نرم افزار PLS. تهران: سازمان انتشارات جهاد دانشگاهی (۱۳۹۶).
- شعرباف علیایی، لیلا، همیتان، هادی، دانایی، ابوالفضل. (۱۳۹۹). «انگیزش کارکنان به‌عنوان راهبردی برای ارتقای تاب‌آوری سازمانی (مورد مطالعه: شرکت برق منطقه‌ای خراسان)». فصلنامه علوم اجتماعی دانشگاه فردوسی مشهد. ۱۷ (۲): ۳۲۵-۳۶۲.
- شکاری، علیایی، هاشم زهی و دیگران. (۱۳۹۵). «عوامل مؤثر بر بی‌تفاوتی سازمانی (مطالعه موردی: شرکت برق منطقه‌ای خراسان)». فصلنامه رسالت مدیریت دولتی. ۷(۲۲): ۷۱-۸۱
- صادقی مقدم، محمد رضا. (۱۳۹۱). طراحی و تبیین الگوی هماهنگی زنجیره تأمین در سطح شبکه خودرو سازی (مطالعه موردی: ایران خودرو). پایان‌نامه دکتری مدیریت تولید و عملیات، دانشکده مدیریت، دانشگاه تهران.

طبائی زاده فشارکی، حمید، محمد پورزرنندی، محمد ابراهیم، مینوئی، مهرزاد. (۱۳۹۷). تأثیر حاکمیت شرکتی بر سلامت مالی بانک‌های تجاری ایران. فصلنامه حسابداری مدیریت ۳۸(۱۱): ۱۰۹-۱۲۶.

قاسمی، حمید. (۱۴۰۰). مرجع پژوهش (ویرایش نوزدهم). تهران: مرکز تحصیلات تکمیلی دانشگاه پیام نور.
قاسمی، شاهرخ، جزنی، معمارزاده طهران، صیاد شیرکش، حسن زاده. (۲۰۲۱). «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، ۱۲(۴۶): ۱۹-۳۶.

کرسول، جان. (۱۳۹۴). پوشش کیفی و طرح پژوهش: انتخاب از میان پنج رویکرد (روایت پژوهی، پدیدار شناسی، نظریه‌داده بنیاد، قوم نگاری، مطالعه موردی). ترجمه حسن دانایی فرد و حسین کاظمی. تهران: صفار، ویرایش دوم.

لعلی سرابی، امیر؛ عبدوی، محمد و فروتنی، زهرا. (۱۳۹۱). «شناسایی عوامل اثرگذار بر رفتار کارآفرینانه در سازمان‌های دولتی ایران، فصلنامه مطالعات رفتار سازمانی». ۱(۲): ۸۶-۱۰۸.

محقق، ع.؛ صادقی مقدم، م. ر. (۱۳۹۰). «هماهنگی زنجیره تامین در صنعت خودرو: رویکرد تئوری برخواسته از داده‌ها. فصلنامه چشم‌انداز مدیریت صنعتی». ۴(۱): ۲۹-۶۳.

مظلومی، نادر؛ ناصحی فر، وحید و احسان فر، گلشن (۱۳۹۲)، «رابطه رهبری تحول آفرین و خلاقیت و نوآوری سازمانی در شرکت‌های خصوصی بیمه در ایران»، پژوهشنامه بیمه، ۲۸(۱) مسلسل ۱۰۹: ۳۳-۵۶.

مهاجرانی، امیرعلی، مشایخی، علینقی، طالبیان، مسعود. (۲۰۱۹). «حکمرانی شرکتی در ایران: پژوهش موردی شرکت‌های دولتی». فصلنامه انجمن علوم مدیریت ایران، ۱۴(۵۳): ۱-۱۹.

موسوی تقی آبادی، نگار سادات، کاظمی، ملک زاده. (۲۰۲۲). «طراحی مدلی از عوامل مؤثر بر عملکرد مرشدیت و آزمون آن در صنعت برق». رهیاری (کوچینگ) در مدیریت و توسعه بهره وری، ۱(۱): ۱-۱۶.

Bodil, J., Hedlund, L.M. & Vinberg, S. (2017). How managers of small-scale enterprises can create a health promoting corporate culture. *International Journal of Workplace Health Management*, 10(3), 1-44.

Boehm, S. A., Baumgärtner, M. K., & Kreissner, L. M. (2016). The relationship between leadership and health: A comparison of general and health-focused leadership approaches. In *Healthy at Work* (pp. 87-102). Springer, Cham.

Bregenzler, 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*, 33(1), 1-30.

- Bregenzer, A., Milfelner, B., Šarotar Žižek, 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*, 2329488420963700.
- 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*. 61(4): 3-13.
- 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*, 14(1): 37–48.
- 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.
- 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*, 9 (11), 1944.
- Kuoppala, J., Lamminpa"ä", A., Liira, J., & Vainio, H. (2008). Leadership, job well-being, and health effects-A systematic review and a meta-analysis. *Journal of Occupational & Environmental*
- Larsson, R. (2015). *Managing Workplace Health Promotion in Municipal Organizations*, Mälardalen University, Västerås.
- Montano, D., Reeske, A., Franke, F. and Hu"ffmeier, J. (2017). 'Leadership, Followers' Mental Health and Job Performance in Organizations: A Comprehensive Meta-Analysis from an Occupational Health Perspective'. *Journal of Organizational Behavior* 38(3): 327–350.
- Nielsen, K. & Noblet, A.J. (2018). *Organizational Interventions for Health and Well-Being: A Handbook for Evidence-Based Practice*, Routledge, London.
- 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.
- Skakon, J., Nielsen, K., Borg, V., & Guzman, J. (2010). Are leaders' well-being, behaviours and style associated with the affective well-being of their employees? A systematic review of three decades of research. *Work & stress*, 24(2): 107-139.
- 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.
- 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.
- Yao, L., Li, P. & Wildy, H. (2021). Health-Promoting Leadership: Concept, Measurement, and Research Framework. *Front. Psychol.* doi: 10.3389/fpsyg.2021.602333.