

Evaluation of Effective Components on Transformational Leadership in Managers of an Iranian Hospital from Perspective of Employee; an Analytical Study

Abouzar Alidadi ¹, Rouhollah Zaboli ^{2,*}

¹ Department of Health Services Management, Health School, Baqiyatallah University of Medical Sciences, Tehran, Iran.

² Health Management Research Center, Baqiyatallah University of Medical Sciences, Tehran, Iran

* **Corresponding Author:** Rouhollah Zaboli, Assistant Professor, Health Management Research Center, Baqiyatallah University of Medical Sciences, Tehran, Iran. Tel: 0989122351067, E-mail: aboozaralidadi3@gmail.com

Received: 2018/02/10

Accepted: 2019/03/2

Online published: 2019/03/2

Abstract

Introduction: Today, traditional management and leadership will not respond to bumpy and unpredictable healthcare organizations. A transformative leadership with an appropriate and efficient approach can make the strongest of the weakest organizations. The purpose of this study was to assess the transformational leadership indicators in the managers of a military hospital from the perspective of its employees.

Materials and Methods: This study was descriptive-analytic and in terms of its purpose was practical. The statistical population of this study was all employees of the selected military hospital in 2016 which selected randomly. Data collected using standard questionnaire of Castiglione and then analyzed using SPSS 20 software, ANOVA, t-test and correlation coefficient methods.

Results: The findings showed that the lowest mean of evaluated variables was related to the managerial attributes associated with charismatic management (21.11 ± 5.22), and higher mean value was in the components of managerial attributes related to intellectual motivation in the employees ($75 / 28.34 \pm 6.8$). Also, the results of ANOVA showed that there was a significant relationship between the components of charismatic features and place of work and the age groups of employees as well as between the components of managerial characteristics related to charismatic management and evolving facilitator management features with previous history of management of staff and place of service ($P < 0.05$).

Conclusion: Considering that the most important factor in the evolutionary leadership of the managers in the military hospital is the characteristics associated with mental stimulation in the staff, it is now suggested that hospital managers provide new initiatives to evaluate staff and create an enterprise-based culture of continuous improvement, staffing encourages the development of new skills and rapid adaptation to change, in order to improve the field of health promotion and effectiveness.

Keywords: Transformational Leadership, Charismatic Characteristic, Hospital Managers.

ارزیابی مؤلفه‌های مؤثر بر رهبری تحول‌گرا در مدیران یک بیمارستان ایرانی از دیدگاه کارکنان؛ یک مطالعه تحلیلی

ابوذر علی‌دادی^۱، روح‌الله زابلی^{۲*}

^۱ گروه مدیریت خدمات بهداشتی درمانی، دانشکده بهداشت، دانشگاه علوم پزشکی بقیه اعجوبه (عج)، تهران، ایران

^۲ مرکز تحقیقات مدیریت سلامت، دانشگاه علوم پزشکی بقیه‌الله (عج)، تهران، ایران

* نویسنده مسئول: روح‌الله زابلی، استادیار مرکز تحقیقات مدیریت سلامت، دانشگاه علوم پزشکی بقیه‌الله (عج)، تهران،

ایران. تلفن: ۰۹۸۹۱۲۲۳۵۱۰۶۷؛ ایمیل: rouhollah.zaboli@gmail.com

انتشار آنلاین: ۱۳۹۷/۱۲/۱۱

پذیرش: ۱۳۹۷/۱۲/۱۱

دریافت: ۱۳۹۶/۱۱/۲۱

چکیده

مقدمه: امروزه مدیریت و رهبری سنتی پاسخگوی سازمان‌های متلاطم و غیرقابل‌پیش‌بینی بهداشتی و درمانی نخواهد بود. رهبری تحول‌گرا با رویکردی صحیح و کارآمد می‌تواند از ضعیف‌ترین سازمان‌ها، قوی‌ترین را بسازد. هدف پژوهش حاضر ارزیابی شاخص‌های رهبری تحول‌گرا در مدیران یک بیمارستان نظامی از دیدگاه کارکنان آن مرکز می‌باشد.

مواد و روش‌ها: این مطالعه از نوع توصیفی-تحلیلی و به لحاظ هدف کاربردی بود. جامعه آماری مطالعه کلیه کارکنان بیمارستان منتخب نظامی در سال ۱۳۹۴ بود که نمونه‌های پژوهش به صورت تصادفی طبقه‌ای انتخاب شدند. برای جمع‌آوری اطلاعات از پرسشنامه استاندارد کاستیگلون استفاده شد. داده‌ها با استفاده از نرم‌افزار SPSS20 و آزمون‌های تحلیل واریانس، ضریب همبستگی و تی تست تحلیل شدند.

یافته‌ها: یافته‌های پژوهش نشان داد، کمترین میانگین متغیرهای پژوهش مربوط به مؤلفه‌های ویژگی‌های مدیریتی مرتبط با مدیریت کاریزماتیک ($21/11 \pm 5/22$) و بیشترین آن مربوط به مؤلفه‌های ویژگی‌های مدیریتی مرتبط با ایجاد انگیزه فکری در کارکنان ($28/34 \pm 6/75$) می‌باشد. همچنین نتایج آزمون ANOVA نشان داد بین مؤلفه‌های ویژگی‌های کاریزماتیک و محل خدمت و گروه‌های سنی کارکنان همچنین بین مؤلفه‌های ویژگی‌های مدیریتی مرتبط با مدیریت کاریزماتیک و ویژگی‌های مدیریتی تسهیل‌کننده تحول با سابقه مدیریت قبلی کارکنان و محل خدمت و گروه‌های سنی کارکنان رابطه معنی‌دار وجود دارد ($P < 0/05$).

نتیجه‌گیری: با توجه به اینکه مهم‌ترین عامل در رهبری تحول‌گرای مدیران در بیمارستان نظامی، ویژگی‌های مرتبط با ایجاد انگیزه فکری در کارکنان است، پیشنهاد می‌شود مدیران بیمارستان با پیشنهاد ابتکارات جدید برای ارزیابی کارکنان و ایجاد یک فرهنگ سازمانی مبتنی بر بهبود مستمر، کارکنان را به توسعه مهارت‌های جدید و انطباق سریع با تغییرات تشویق کرده تا زمینه پیشرفت و اثربخشی خدمات سلامتی را در پی داشته باشند.

کلمات کلیدی: رهبری تحول‌آفرین، مدیران بیمارستان، ویژگی کاریزماتیک.

تمامی حقوق نشر برای معاونت پژوهش بیمارستان بقیه‌الله محفوظ است.

مقدمه

مدیران در راستای نگرانی و تکاپوی سازمان‌ها در جهت بقا و توسعه در محیط رقابتی امروز، در پی شناسایی و بهره‌گیری بهینه از منابع و سرمایه‌هایی هستند که تحصیل آن‌ها هزینه‌ها و زحمات فراوانی دارد [۱] و مدیرانی پیروز این میدان هستند که سرمایه‌های مذکور را به اثربخش‌ترین، کاراترین روش ممکن با ایجاد تغییر در مدیریت و تحول در سازمان هم‌زمان با پیشرفت سریع علم و فن‌آوری و پیچیده شدن اوضاع سیاسی و محیط اجتماعی به‌کارگیرند، تحول در سازمان به تغییر اساسی در فلسفه مدیریت، آموزش، چارچوب تفکر، فرهنگ و راهکارها نیاز دارد [۲]. با توجه به اهمیت این موضوع در سازمان‌ها اندیشمندان و پژوهشگران مدیریت، در پی کشف ویژگی‌ها و خصوصیات مدیران موفق در سازمان‌ها برآمدند و همواره در تلاش هستند تا مشخصات مدیر موفق را در سازمان بیان کنند، به دنبال این تلاش‌ها در عرصه‌های اخیر در زمینه مدیریت، نظریات متعددی شکل گرفته و در جامعه علمی بیان و معرفی شده است [۳]. می‌توان از جدیدترین این نظریه‌ها، نظریه رهبری تحول‌گرا را نام برد، این نظریه به سرعت توجه نظریه‌پردازان و اندیشمندان، پژوهشگران و کارگزاران مدیریت را به خود جلب کرده است و مراکز و گروه‌های متعددی برای تبیین و تعیین ابعاد مختلف این نظریه شکل گرفت. نظریه رهبری تحول‌گرا نخست توسط برنز (۱۹۷۸) به‌منظور تمایز بین آن دسته از مدیران که روابط قوی و انگیزشی با زیردستان و پیروان برقرار می‌کنند و آن دسته از آن‌ها که به‌طور گسترده‌ای متمرکز بر مبادله یا تعامل برای ایجاد نتایج به وجود آمد. او مشخص کرد که یک رهبر تحول‌گرا، به دنبال انگیزه‌های بالقوه در پیروان و ارضای نیازهای بالاتر آنان است. رهبران تحول‌گرا، رابطه انگیزشی متقابلی را برقرار می‌کنند که پیروان را به رهبران تبدیل می‌کند. رهبران تحول‌گرا با ترجیح اثربخشی بر کارایی به‌گونه‌ای مؤثر سعی در به‌کارگیری منابع انسانی سازمان در جهت رسیدن به اهداف سازمانی را دارند [۴-۷]. داکت و مک فارلین چهار بعد را برای رهبری تحول‌گرا در نظر گرفته‌اند: ملاحظات فردی، الهام، تحریک عقلایی و کاریزما که از دیدگاه رهبری در بعد ملاحظات فردی همه کارکنان برای سازمان مهم هستند رهبر سعی می‌کند با کارکنان ارتباط فردی برقرار کند رهبری کاریزماتیک یا تأثیر ایده آل، در واقع ترغیب کارکنان به این نکته است که رهبر خود را به‌عنوان الگو قرار دهند و از او پیروی کنند [۵] بنابراین از آنجاکه موفقیت هر سازمانی منوط به هدایت و رهبری همگام با پویایی و انعطاف‌پذیری سازمانی است از سویی دیگر به دلیل تغییرات شتابنده در عرصه علم و فناوری و بالا رفتن سطح انتظارات و توقعات مشتریان و بیماران بیمارستان‌ها، نقش رهبری تحول‌آفرین از موقعیت ممتازی برخوردار شده است [۵، ۶]. بنابراین وجود رهبران بصیر، راهبردی یا به‌عبارت‌دیگر رهبران تحول‌گرا ضرورتی اجتناب‌ناپذیر بوده و یکی از نیازهای آتی و ضروری سازمان‌ها و جوامع محسوب می‌شوند برای توسعه و تحول یک سازمان به‌ویژه سازمان‌های بهداشتی و درمانی باید مدیران آن تبدیل به رهبری کارآفرین و تحول‌گرای درون‌سازمانی شوند [۸-۱۶].

لذا با توجه به اهمیت ارتقاء کارایی و اثربخشی خدمات بهداشتی و درمانی به‌خصوص در بیمارستان‌های نظامی لزوم ارزیابی و بررسی ویژگی‌های رهبری تحول‌گرا در مدیران این بیمارستان‌ها بیش از هر چیزی دیگری اهمیت دارد تا زمینه شناخت نقاط قوت و ضعف در مدیران چنین سازمان‌هایی برای پذیرش تحول در سازمان خود مهیا شود.

روش کار

مطالعه حاضر از نوع توصیفی که به‌صورت مقطعی در سال ۱۳۹۴ در تمام بخش‌های بستری، اورژانس و قسمت‌های اداری بیمارستان منتخب نظامی انجام گرفت کلیه که جامعه مورد مطالعه آن را کارکنان بیمارستان منتخب نظامی بوده، معیار ورود به مطالعه نیز داشتن تحصیلات لیسانس و بالاتر برای کارکنان قراردادی و دیپلم و بالاتر برای کارکنان رسمی می‌باشد روش نمونه‌گیری در این مطالعه نمونه‌گیری با توجه به واحدهای مدیریتی، بخش‌های درمانی، واحدهای پرستاری و بستری، دفاتر مدیریتی و پاراکلینیک‌های تشخیصی و درمانی و واحدهای اداری برای هر طبقه شغلی تعدادی از کارکنان را به‌صورت تصادفی طبقه‌ای در نظر گرفتیم. حجم نمونه با استفاده از فرمول حجم نمونه کوکران و جدول مورگان تعداد ۹۶ نفر به دست آمد که با احتساب ده درصد ریزش حجم نمونه، تعداد ۱۰۵ پرسشنامه بین نمونه موردنظر توزیع و تعداد ۸۴ پرسشنامه صحیح جمع‌آوری گردید. برای گردآوری داده‌ها، از پرسشنامه استاندارد رهبری تحول‌گرا کاستی‌گولون که مشتمل بر دو بخش اطلاعات فردی و دموگرافیک کارکنان و سؤالات (۳۹ سؤال) مربوط به چهار بعد اصلی مطالعه شامل ویژگی‌های مدیریتی مرتبط با مدیریت کاریزماتیک کارکنان (۹ سؤال)، ویژگی‌های مدیریتی مرتبط با ایجاد انگیزه فکری در کارکنان (۱۰ سؤال)، ویژگی‌های مدیریتی که ملاحظات فردی را نشان می‌دهد: (۱۰ سؤال)، ویژگی‌های مدیریتی که تحول را تسهیل می‌کنند (۱۰ سؤال) اختصاص داشت استفاده شد [۱۷]. نحوه نمره‌گذاری گزینه‌های پرسشنامه با استفاده از مقیاس لیکرت ۵ گزینه‌ای که در آن گزینه‌های کاملاً موافقم (۵)، موافقم (۴)، نه موافقم نه مخالفم (۳)، مخالفم (۲) و کاملاً مخالفم (۱) در نظر گرفته شده است. روایی محتوایی پرسشنامه با استفاده از فرم CVI و CVR لاوشه از دیدگاه ۸ نفر از صاحب‌نظران برای تمام سؤالات ۰/۷۹ به دست آمد. پایایی پرسشنامه با استفاده از روش آلفای کرونباخ ۰/۹۴۶ محاسبه گردید. برای تجزیه و تحلیل داده‌ها با استفاده از نرم‌افزار Spss از شاخص‌های پراکندگی مرکز و آزمون‌های آماری ضریب همبستگی (ضریب همبستگی پیرسون) و رگرسیون، آزمون T Test و Anova استفاده کردیم در نهایت $P < 0/05$ معنی‌دار تلقی گردید.

یافته‌ها

بررسی مشخصات دموگرافیک افراد شرکت‌کننده در مطالعه بر اساس جدول زیر نشان می‌دهد که تعداد ۳۱ نفر از افراد شرکت‌کننده در پژوهش معادل ۲۴/۹٪ مرد و تعداد ۵۳ نفر معادل ۶۳/۱٪ زن بودند. ۱۶ نفر (۲۲/۸۵٪) دارای مدرک دیپلم، ۱۳ نفر (۱۸/۵۷٪) فوق‌دیپلم، ۳۶ نفر (۵۴/۴۲٪) دارای مدرک تحصیلی کارشناسی، ۱ نفر (۱/۴۲٪) کارشناسی ارشد و ۴ نفر (۵/۷۱٪) دارای دکترای عمومی و بالاتر بودند. میانگین سنی، سنوات خدمتی و سابقه مدیریت قبلی افراد شرکت‌کننده در پژوهش به ترتیب $38/29 \pm 8/4$ ، $2/7 \pm 5/63$ و $13/19 \pm 9/014$ بود. به لحاظ سطح تحصیلات اکثر افراد دارای تحصیلات پرستاری (۷۰/۱٪) بودند. ۵۰٪ درصد از آنان به لحاظ نوع استخدام رسمی بودند.

سایر مشخصات دموگرافیک در جدول زیر آمده است.

جدول ۱: توزیع فراوانی مشخصات دموگرافیک

متغیر	تعداد	درصد
جنسیت		
مرد	۳۱	٪۳۶/۹
زن	۵۳	٪۶۳/۱
سن		
۲۰ تا ۳۰ سال	۲۱	٪۲۵
۳۱ تا ۴۰ سال	۳۲	٪۳۸/۱
۴۱ تا ۵۰ سال	۲۹	٪۳۴/۵
بالتر از ۵۰ سال	۲	٪۲/۴
سابقه کار		
زیر ۵ سال	۲۴	٪۲۸/۶
۶ تا ۱۰ سال	۱۲	٪۱۴/۳
۱۱ تا ۱۵ سال	۷	٪۸/۳
۱۶ تا ۲۰ سال	۲۴	٪۲۸/۶
بالتر از ۲۱ سال	۱۷	٪۲۰/۲
سابقه مدیریت قبلی		
ندارد	۶۲	٪۷۳/۸
۱ تا ۵ سال	۱۷	٪۲/۲
بیشتر از ۵ سال	۵	٪۶
وضعیت تأهل		
متاهل	۶۵	٪۷۷/۴
مجرد	۱۹	٪۲۲/۶
رشته تحصیلی		
پرستاری	۳۸	٪۴۵/۲
پیراپزشکی	۲۶	٪۳۱
سایر	۲۰	٪۲۳/۸
محل خدمت		
اداری	۱۸	٪۲۱/۴
اورژانس	۱۵	٪۱۷/۹
مراقبت ویژه	۱۳	٪۱۵/۵
بستری	۲۶	٪۳۱
کلینیک و پاراکلینیک	۱۲	٪۱۴/۳
سطح تحصیلات		
دیپلم	۸	٪۹/۵
فوق‌دیپلم	۸	٪۹/۵
لیسانس	۶۰	٪۷۱/۴
فوق‌لیسانس	۶	٪۷/۱
دکتری	۲	٪۲/۴
وضعیت استخدام		
رسمی	۴۵	٪۵۳/۶
پیمانی	۲	٪۲/۴
قراردادی	۲۷	٪۳۲/۱
سایر	۱۰	٪۱۱/۹

بزرگی مدیر با کارکنان، تمایل مدیر برای استقلال فکری کارکنان، تسهیل اعتماد و کار گروهی توسط مدیر، نگاه مدیر به کارکنان به‌عنوان فردی با بصیرت، تحسین رفتار مدیر توسط کارکنان، توجه مدیر به

نتایج حاصل از جدول شماره ۲ مبنی بر ارزیابی ویژگی‌های رهبری تحول‌آفرین در مدیران بیمارستان بیانگر این است که در ویژگی‌های مدیریتی مرتبط با مدیریت کارزماتیک پیرامون رفتار توأم با احترام و

کارکنان به بررسی مفروضات و باورهایشان درباره ارائه خدمات، بررسی نقاط قوت و ضعف حرفه‌ای کارکنان و مشورت با آن‌ها برای بهبود عملکردشان و تلاش برای ارزیابی نیازها، تمایلات و آرزوهای کارکنان را در سطح متوسط و ۹/۵٪ درصد (۸ نفر) در سطح ضعیف و تنها ۲۳/۸٪ (۲۰ نفر) ویژگی‌های مدیریتی که ملاحظات فردی را نشان می‌دهد را در سطح خوب ارزیابی کرده‌اند.

در ارزیابی منتج از پاسخ کارکنان مشارکت‌کننده در پژوهش پیرامون بررسی ویژگی‌های مدیریتی تسهیل‌کننده ایجاد تحول حاکی از آن است که ۸۹/۳٪ درصد (۷۵ نفر) این دیدگاه که مدیران بیمارستان درک می‌کنند که تغییر، با نگرانی و ترس همراه نمی‌باشد، حمایت از بررسی امکان ارائه خدمات جدید، شناساندن مدیر توسط کارکنان به‌عنوان فردی نوآور، مایل به آزمون و ریسک‌پذیری بودن خدمات جدید، عمل کردن به‌عنوان یک تسهیل‌کننده و عدم تحمیل خواسته خود بر خواسته دیگران، تشویق کارکنان به برقراری ارتباط با واحدها، تشویق کارکنان به سازمان‌دهی تیم‌های پروژه جهت توجه به موضوعات عملیاتی، متکی بودن به تحقیقات برای انجام برنامه‌ریزی استراتژیک، به چالش کشیدن مفروضات قدیمی و استفاده مدیر از رویکرد سیستم‌ها برای مدیریت را در سطح متوسط ارزیابی کرده‌اند و ۱۱/۹٪ درصد (۱۰ نفر) در سطح ضعیف و تنها ۳/۶٪ درصد (۳ نفر) ویژگی‌های تسهیل‌کننده ایجاد تحول را در سطح خوب ارزیابی کرده‌اند.

درنهایت در بررسی مجموع امتیازات کسب‌شده در تمامی ویژگی‌های رهبری تحول‌آفرین در مدیران بیمارستان حاکی از آن است که ۸۹/۳٪ درصد (۷۵ نفر) وجود این ویژگی‌ها را در مدیران بیمارستان در سطح متوسط، ۶٪ (۵ نفر) در سطح ضعیف و تنها ۴/۸٪ درصد (۴ نفر) این ویژگی‌ها را در سطح خوب ارزیابی کرده‌اند.

برای بررسی همبستگی و سطح معناداری بین ویژگی‌های رهبری تحول‌آفرین در مدیران بیمارستان منتخب نظامی از ضریب همبستگی پیرسون استفاده شده است که نتایج این آزمون حاکی از آن است که بین تمامی ویژگی‌های رهبری تحول‌آفرین در مدیران بیمارستان منتخب نظامی طبق جدول زیر ارتباط مستقیم و معناداری وجود دارد؛ که بیشترین ارتباط بین ویژگی‌های مدیریتی مرتبط با ایجاد انگیزه فکری کارکنان با ویژگی‌های مدیریتی مرتبط با مدیریت کارزماتیک کارکنان با ضریب همبستگی ۰/۶۱۲ مشاهده گردید.

نیازهای دیگران و رفتار فراتر از منافع شخصی مدیر، بررسی تصمیمات ضعیف توسط مدیر و رد نکردن آن‌ها، ایجاد انگیزه و اشتیاق در کارکنان برای نیل به اهداف و مأموریت سازمان، توجه مدیر هنگام تصمیم‌گیری، به مباحث اخلاقی، ۸۲/۱٪ درصد (۶۹ نفر) از مشارکت‌کنندگان در پژوهش ویژگی‌های رهبری تحول‌آفرین را در مدیران بیمارستان در متغیر ویژگی‌های مدیریتی مرتبط با مدیریت کارزماتیک کارکنان توسط مدیر را در سطح متوسط، ۹/۵٪ درصد (۸ نفر) خوب و ۸/۳٪ درصد (۷ نفر) این ویژگی‌ها را در مدیران بیمارستان در سطح ضعیف توصیف نموده‌اند؛ بنابراین میانگین امتیازات حیطه ویژگی‌های مدیریتی مرتبط با مدیریت کارزماتیک کارکنان با امتیاز ۲۱/۱۱±۵/۲۲ در سطح متوسط ارزیابی گردید. (جدول ۲)

در ارزیابی ویژگی‌های مدیریتی مرتبط با ایجاد انگیزه فکری در کارکنان توسط مدیران بیمارستان نجمیه، ۷۹/۸٪ درصد (۶۷ نفر) از کارکنان مشارکت‌کننده در پژوهش؛ تشویق کارکنان به پیش‌بینی و انطباق سریع با تغییرات، تشویق کارکنان به توسعه مهارت‌های جدید، مشوق یک فرهنگ سازمانی مبتنی بر بهبود مستمر، پیشنهاد ابتکارات جدید برای ارزیابی کارکنان، تشویق کارکنان به بیان نظرات خود درباره مسائلی که با آن مواجه هستند، استفاده از خلاقیت تمام کارکنان در حل مسئله، سازمان‌دهی اعضای سازمان در گروه‌های حل مسئله، استفاده کارکنان از دلایل منطقی برای قانع کردن مدیر جهت حمایت از نظراتشان، تلاش مدیر برای ایجاد تنوع و گوناگونی از نظر فنی در کارکنان و تشویق کارکنان برای ارائه خدمات جدید با نظارت بر تغییرات محیطی توسط مدیران، متوسط و ۴/۸٪ درصد (۴ نفر) ضعیف و تنها ۱۵/۵٪ درصد (۱۳ نفر) این ویژگی‌ها را در مدیران بیمارستان منتخب نظامی در سطح خوب ارزیابی کرده‌اند و میانگین امتیازات ویژگی‌های مدیریتی مرتبط با انگیزه فکری کارکنان در مدیران بیمارستان با امتیاز ۲۸/۳۴±۶/۷۵ در سطح متوسط ارزیابی گردید.

در بررسی ویژگی‌های مدیریتی که ملاحظات فردی را نشان می‌دهد که ۶۶/۷٪ درصد (۵۶ نفر) ویژگی‌های مدیریتی مدیران بیمارستان از قبیل ایجاد محیطی که موجب رهبری و مربی‌گری می‌شود، تشویق رشد حرفه‌ای کارکنان، توانمند کردن کارکنان، رفتار باادب و با ملاحظه با کارکنان، آگاهی دادن به کارکنان درباره اطلاعات مهم و به‌روز نگه‌داشتن آن‌ها، توسعه مهارت‌های رهبری تمام کارکنان، تشویق کارکنان را به تسهیم نظرات و تجربیاتشان با سایر همکاران، تشویق

جدول ۲: جدول توزیع فراوانی، میانگین امتیازات و انحراف معیار ویژگی‌های مدیریتی مدیران تحول‌گرا در بیمارستان منتخب نظامی

متغیرها	توزیع فراوانی						سطح عملکرد
	ضعیف		متوسط		خوب		
	تعداد	درصد	تعداد	درصد	تعداد	درصد	
مدیریت کارزماتیک	۸	۹/۵٪	۶۹	۸۲/۱٪	۷	۸/۳٪	متوسط ۲۱/۱۱±۵/۲۲
ایجاد انگیزه فکری	۴	۴/۸٪	۶۷	۷۹/۸٪	۱۳	۱۵/۵٪	متوسط ۲۸/۳۴±۶/۷۵
ملاحظات فردی	۸	۹/۵٪	۵۶	۶۶/۷٪	۲۰	۲۳/۸٪	متوسط ۲۵/۰۷±۶/۸۴
تسهیل‌کننده تحول	۱۰	۱۱/۹٪	۷۱	۸۴/۵٪	۳	۳/۶٪	متوسط ۲۲/۱۳±۵/۴۵
ویژگی‌های رهبری تحول‌گرا در مدیران بیمارستان	۵	۶٪	۷۵	۸۹/۳٪	۴	۴/۸٪	متوسط ۲۸/۳۴±۶/۷۵

جدول ۳: ارتباط ویژگی‌های مدیران تحول‌گرا با یکدیگر با استفاده از آزمون ضریب همبستگی پیرسون

متغیرهای پژوهش	مدیریت کاربزماتیک	ایجاد انگیزه فکری	ملاحظات فردی	تسهیل‌کننده تحول
مدیریت				
ضریب همبستگی پیرسون	۱	**۰/۶۱۲	**۰/۵۰۸	**۰/۴۸۹
p.value		۰/۰۰۱	۰/۰۰۱	۰/۰۰۱
ایجاد انگیزه فکری				
ضریب همبستگی پیرسون	**۰/۶۱۲	۱	**۰/۴۹۶	**۰/۴۱۱
p.value	۰/۰۰۱		۰/۰۰۱	۰/۰۰۱
ملاحظات فردی				
ضریب همبستگی پیرسون	**۰/۵۰۸	**۰/۴۹۶	۱	**۰/۵۷۹
p.value	۰/۰۰۱	۰/۰۰۱		۰/۰۰۱
تسهیل‌کننده تحول				
ضریب همبستگی پیرسون	**۰/۴۸۹	**۰/۴۱۱	**۰/۵۷۹	۱
p.value	۰/۰۰۱	۰/۰۰۱	۰/۰۰۱	

Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed) **

مقایسه رابطه ویژگی‌های رهبری تحول‌آفرین و ویژگی‌های دموگرافیک کارکنان مشارکت‌کننده در پژوهش حاکی از عدم وجود رابطه معنادار جزء در ویژگی مدیریتی مرتبط با مدیریت کاربزماتیک بر اساس محل خدمت ($p=0/002$) و گروه‌های سنی ($p=0/039$) و ویژگی‌های مدیریتی تسهیل‌کننده ایجاد تحول بر اساس سابقه مدیریت قبلی ($p=0/015$) می‌باشد.

بحث

نتایج پژوهش حاکی از آن است مؤلفه ویژگی‌های مدیریتی مرتبط با کاربزماتیک مدیران کمترین تأثیر را در تحول‌گرایی مدیران دارد که با نتایج پژوهش نورشاهی [۱۸] ($M=12/56$)، که ویژگی‌های مدیریتی مرتبط با مدیریت کاربزماتیک کارکنان و تأثیرگذاری ایده‌آلی (کاربزماتیک) را دارای بالاترین نمره در بین دیگر مؤلفه‌های رهبری تحول‌گرا می‌داند همخوانی ندارد. درحالی‌که با نتایج مطالعه ناظم و همکارانش [۱۹] همخوانی دارد. رهبری کاربزماتیک بر تحریک فکری پیروان، گرایش به ارزش‌های ایدئولوژیک، پیام‌های الهام‌بخش و رؤیایی، رفتار نمادین رهبر، ارتباطات غیرکلامی توسط مدیر تأکید می‌کند، همچنین بیانگر درجه انتظارات رهبر از کارکنان و اعتماد پیروان به رهبر در زمینه فداکاری و عملکرد آن‌ها می‌باشد. هرچند بر طبق نتایج پژوهش حاضر ویژگی‌های مدیریتی مرتبط با مدیریت کاربزماتیک کارکنان کمترین تأثیر را بر تحول‌گرایی مدیران بیمارستان منتخب نظامی دارد ولی تقویت شاخصه‌های رهبری کاربزماتیک در مدیران بیمارستان می‌تواند تغییرات قابل‌توجهی را در نتایج سازمانی که نیاز به پویایی و تغییرات گسترده متناسب با شرایط محیطی و انتظارات کارکنان از مدیران دارد، به وجود آورد، زیرا کارکنان بیمارستان به‌واسطه این شیوه رهبری است که دستیابی به اهداف استراتژیک بیمارستان را بر منافع شخصی ترجیح می‌دهند.

دومین مؤلفه تأثیرگذار بر رهبری تحول‌گرا ویژگی‌های مدیریتی نشان‌دهنده ملاحظات فردی می‌باشد که نتایج پژوهش حاضر با نتیجه کار پژوهشی آلبرت [۲۰] همخوانی دارد چراکه ویژگی‌های مدیریتی نشان‌دهنده ملاحظات فردی هویت مستقل افراد و داشتن استقلال و آزادی و توجه به نیازهای فردی را شامل می‌شود، لذا توجه مدیران بیمارستان به این مقوله می‌تواند نقش مهمی در ایجاد تحول‌گرایی در بیمارستان در ارائه خدمات بهداشتی و درمانی باکیفیت و اثربخش توسط کارکنان در پی داشته باشد. همچنین داکت و مک فارلن رفتار با کارکنان به شکل انفرادی، ارائه توجه فردی، توصیه به کارکنان را در پژوهش خود به‌عنوان مهم‌ترین مؤلفه‌های مدیریتی نشان‌دهنده ملاحظات فردی معرفی می‌کند [۲۱]؛ که توجه ویژه‌ای را با عنایت به توضیحات داده‌شده و با توجه به محوریت خاص این ویژگی در رهبری تحول‌آفرین می‌طلبد.

مهم‌ترین مؤلفه تأثیرگذار بر رهبری تحول‌آفرین در مدیران بیمارستان نظامی منتخب مربوط به ویژگی‌های مدیریتی مرتبط با ایجاد انگیزه فکری در کارکنان می‌باشد که نتایج این پژوهش نشان داد ایجاد انگیزه فکری در کارکنان با توجه به کسب بیشترین امتیاز بیشترین تأثیرگذاری را در میزان تحول‌گرایی مدیران دارد که با نتیجه پژوهش پورسلطانی [۲۲] همخوانی دارد لذا به دلیل توجه به باورها و ارزش‌های افراد و همچنین توجه به روحیات و برانگیختن انگیزه‌های درونی افراد سبک رهبری تحول‌آفرین تأثیر بسزایی در مدیریت انسانی و بخصوص در بخش مدیریت بیمارستان و سازمان‌های بهداشتی و درمانی می‌تواند داشته باشد. مدیران سازمان‌های بهداشتی و درمانی و بیمارستان‌ها که از این سبک پیروی می‌کنند به‌عنوان مدیران موفق شناخته‌شده و تأثیر فوق‌العاده‌ای بر کارکنان خود می‌گذارند.

جدول ۴: اختلاف میانگین و سطح معنی‌داری ویژگی‌های رهبری تحول‌آفرین در مدیران بیمارستان بر اساس ویژگی‌های دموگرافیک با استفاده از آزمون T Test و ANOVA

ویژگی‌های تسهیل‌کننده تحول		ویژگی‌های مدیریتی نشان‌دهنده ملاحظات فردی		ویژگی‌های مدیریتی مرتبط با ایجاد انگیزه فکری		ویژگی‌های مدیریتی مرتبط با مدیریت کارزماتیک		متغیرهای دموگرافیک
P-value	M ± SD	P-value	M ± SD	P-value	M ± SD	P-value	M ± SD	
۰/۲۲۴		۰/۴۰۹		۰/۳۵۱		۰/۱۷۰		تحصیلات
	۲۱/۷۵±۵/۱۴		۲۳/۰۰±۸/۳۴		۲۵/۱۲±۸/۰۹		۱۸/۸۷±۶/۶۲	دیپلم
	۲۵/۸۷±۴/۹۹		۲۷/۳۷±۸/۲۴		۲۸/۱۲±۶/۷۴		۲۰/۸۷±۸/۲۷	فوق‌دیپلم
	۲۱/۸۵±۵/۶۱		۲۴/۷۰±۶/۴۹		۲۹/۰۸±۶/۶۵		۲۱/۸۳±۴/۷۴	لیسانس
	۲۰/۸۷±۴/۱۲		۲۷/۶۲±۶/۵۴		۲۶/۲۵±۵/۹۷		۱۸/۲۵±۱/۵۸	فوق و بالاتر
۰/۳۸۹		۰/۱۵۷		۰/۲۹۹		۰/۳۷۹		رشته تحصیلی
	۲۲/۳۹±۵/۴۶		۲۶/۳۴±۶/۳۳		۲۹/۲۳±۶/۱۴		۲۱/۹۲±۴/۴۰	پرستاری
	۲۲/۸۴±۵/۸۶		۲۵/۰۳±۸/۱۳		۲۸/۵۷±۷/۳۶		۲۰/۸۴±۵/۴۶	پیراپزشکی
	۲۰/۷۰±۴/۸۶		۲۲/۷۰±۵/۵۱		۲۶/۳۵±۶/۹۶		۱۹/۹۵±۶/۲۷	سایر رشته‌ها
۰/۴۶۴		۰/۳۷۸		۰/۱۱۵		۰/۱۰۶		سابقه کار
	۲۱/۰۴±۵/۲۴		۲۳/۹۱±۶/۰۵		۲۶/۵۴±۶/۹۷		۲۰/۰۰±۵/۶۶	زیر ۵ سال
	۲۳/۰۵±۶/۶۲		۲۶/۸۴±۷/۹۲		۳۰/۸۴±۷/۴۶		۲۳/۲۶±۵/۶۹	۵-۱۵ سال
	۲۲/۳۴±۵/۰۰		۲۴/۹۲±۶/۷۵		۲۸/۲۴±۶/۰۶		۲۰/۷۸±۴/۵۳	بالاتر از ۱۶ سال
۰/۰۱۵		۰/۹۲		۰/۳۷۲		۰/۴۴		سابقه مدیریت قبلی
	۲۳/۱۴±۶/۱۷		۲۴/۹۳±۶/۶۸		۲۸/۶۲±۶/۰۹		۲۱/۱۴±۵/۴۱	ندارد
	۱۹/۳۵±۵/۰۰		۲۵/۲۳±۷/۴۶		۲۸/۵۲±۹/۰۳		۲۰/۸۲±۵/۱۱	۱-۵ سال
	۱۹/۰۰±۱/۸۷		۲۶/۲۰±۸/۱۳		۲۴/۲۰±۵/۵۴		۱۸/۴۰±۱/۹۴	بیشتر از ۵
۰/۳۷۱		۰/۷۱۳		۰/۱۳۸		۰/۰۰۲		محل خدمت
	۲۰/۸۸±۶/۰۳		۲۳/۸۳±۵/۹۹		۲۶/۰۰±۷/۱۷		۱۸/۸۸±۵/۵۹	اداری
	۲۱/۶۶±۵/۵۵		۲۶/۰۰±۷/۷۵		۲۸/۶۶±۶/۰۰		۲۱/۱۳±۴/۴۵	اورژانس
	۲۴/۸۴±۶/۵۳		۲۶/۷۶±۸/۳۱		۳۱/۳۰±۶/۸۳		۲۴/۵۳±۵/۴۸	مراقبت ویژه
	۲۱/۸۸±۴/۶۵		۲۵/۱۹±۵/۷۷		۲۹/۴۲±۶/۱۰		۲۲/۵۳±۴/۳۴	بستری
	۲۲/۱۶±۴/۶۶		۲۳/۶۶±۷/۸۳		۲۵/۹۱±۷/۹۳		۱۷/۶۶±۴/۱۱	کلینیک و پاراکلینیک
		۰/۰۶۶				۰/۶۰۴		نوع عضویت
۰/۹۵۸	۲۲/۱۲±۵/۷۳		۲۶/۴۸±۷/۱۳	۰/۲۶۶	۲۹/۰۴±۶/۴۰		۲۱/۵۱±۴/۸۰	رسمی
	۲۲/۲۹±۵/۴۶		۲۳/۸۸±۶/۰۵		۲۸/۲۹±۷/۴۳		۲۰/۹۶±۶/۰۴	قراردادی
	۲۱/۷۰±۴/۴۲		۲۱/۶۰±۶/۱۸		۲۵/۲۰±۶/۱۴		۱۹/۷۰±۴/۹۸	سایر
۰/۷۰۵		۰/۱۴۸		۰/۳۱۴		۰/۰۳۹		گروه‌های سنی
	۲۱/۹۵±۵/۰۸		۲۳/۲۸±۶/۱۲		۲۷/۵۲±۷/۳۸		۲۱/۱۴±۶/۲۳	۲۰-۳۰ سال
	۲۲/۷۵±۶/۲۷		۲۶/۸۴±۶/۲۵		۲۹/۷۸±۶/۵۶		۲۲/۷۵±۵/۱۳	۳۱-۴۰ سال
	۲۱/۶۱±۴/۸۶		۲۴/۴۵±۶/۶۶		۲۷/۴۱±۶/۴۶		۱۹/۴۱±۴/۰۶	بالاتر از ۴۱ سال
۰/۲۳۱		۰/۹۱۶		۰/۹۲۹		۰/۳۶۰		جنسیت
	۲۱/۱۹±۵/۷۱		۲۴/۹۶±۶/۶۳		۲۸/۲۵±۸/۱۲		۲۱/۸۰±۵/۴۳	مرد
	۲۲/۶۷±۵/۲۷		۲۵/۱۳±۷/۰۳		۲۸/۳۹±۵/۸۹		۲۰/۷۱±۵/۱۱	زن
۰/۷۵۹		۰/۴۱۳		۰/۸۳۲		۰/۴۲۰		وضعیت تأهل
	۲۱/۷۸±۴/۵۶		۲۶/۲۱±۶/۶۴		۲۸/۰۵±۵/۳۲		۲۰/۲۶±۴/۵۸	مجرد
	۲۲/۲۳±۵/۷۱		۲۴/۷۳±۶/۹۲		۲۸/۴۳±۷/۱۵		۲۱/۳۶±۵/۴۰	متاهل

نتیجه‌گیری

با توجه به نتیجه پژوهش حاضر می‌توان گفت که مهم‌ترین عامل در رهبری تحول‌گرایی مدیران در بیمارستان نظامی، ویژگی‌های مدیریتی مرتبط با ایجاد انگیزه فکری در کارکنان توسط است؛ بنابراین پیشنهاد می‌شود مدیران بیمارستان با پیشنهاد ابتکارات جدید برای ارزیابی کارکنان و یک ایجاد فرهنگ‌سازمانی مبتنی بر بهبود مستمر، کارکنان را به توسعه مهارت‌های جدید و پیش‌بینی و انطباق سریع با تغییرات تشویق و همچنین در بهبود سایر ویژگی‌های این مؤلفه تأثیرگذار بر رهبری تحول‌گرا بکوشند تا پیشرفت و اثربخشی خدمات بهداشتی و درمانی توسط کارکنان در بیمارستان را در پی داشته باشند.

لذا بر اساس نتایج پژوهش پیشنهادها کاربردی زیر ارائه می‌شود.

رؤسا و مدیران سازمان‌های بهداشتی و درمانی و بیمارستان‌ها با برنامه‌ریزی مناسب و ایجاد انگیزه فکری در کارکنان، با ایجاد شرایط بهتر، توجه به تک‌تک آن‌ها، دادن آزادی عمل بیشتر به کارکنان، اعطای شغل به کارکنان با توجه به تخصص آنان، حمایت از اندیشه‌های آنان و ارتقای رضایت شغلی کارکنان، زمینه ایجاد تحول در سازمان‌های بهداشتی و درمانی و بیمارستان‌ها فراهم سازند.

با برگزاری کلاسهای آموزشی و ایجاد واحدهای آموزشی خاص با محتوای ایجاد تنوع و گوناگونی فنی در کارکنان، سازمان‌دهی اعضای سازمان در تیم‌های حل مسئله، استفاده از خلاقیت تمام کارکنان در حل مسئله، ایجاد مهارت و شایستگی نظیر مهارت‌های برقراری ارتباط، مهارت توجه به افراد و دادن استقلال کافی به آنان، مهارت اعتماد به دیگران و مهارت تأثیرگذاری بر دیگران برای مدیران و رؤسای سازمان‌های بهداشتی و درمانی به تقویت تمامی شاخص‌های رهبری تحول‌گرا پرداخته شود و زمینه موفقیت در مدیران و رؤسای بیمارستان‌ها فراهم و راه برای تسهیل تحول‌گرایی و نوآوری در سازمان‌های مربوطه هموار گردد.

رؤسا و مدیران بیمارستان‌ها با اهمیت گذاشتن به ارزش‌های فردی و سازمانی موردقبول کارکنان، ایجاد روابط غیررسمی و افزایش ارتباط با کارکنان باعث بهبود مؤلفه‌های رهبری تحول‌گرا گردیده و منجر به اثربخشی ارائه خدمات بهداشتی و درمانی به بیماران توسط کارکنان گردند.

مدیران بیمارستان تنها با ابتکار و نوآوری می‌توانند خود را با شرایط جدید وفق داده و همگام با دگرگونی‌ها جلو بروند. بدیهی است در عصر پیچیده کنونی سازمان‌ها و نهادهایی در رقابت با دیگران موفق هستند که بتوانند از فرصت‌ها به بهترین نحو استفاده نمایند و این امر جز با افزایش خلاقیت، نوآوری و تسهیل در تحول‌گرایی امکان‌پذیر نمی‌باشد.

سپاسگزاری

این مقاله حاصل طرح تحقیقاتی کمیته تحقیقات دانشجویی دانشکده بهداشت دانشگاه علوم پزشکی بقیه‌الله (عج) می‌باشد. بدین‌وسیله از کلیه کارکنان بیمارستان نظامی منتخب به‌ویژه پرستاران مشارکت‌کننده در مطالعه و معاونت محترم پژوهش بیمارستان که در انجام این پژوهش یاری رسانند، تقدیر و تشکر می‌شود.

تضاد منافع

در این مطالعه هیچ‌گونه تعارض در منافع وجود ندارد.

بین ویژگی‌های رهبری تحول‌گرا و جنسیت کارکنان مشارکت‌کننده در پژوهش ارتباط معنی‌داری مشاهده نشد، به این معنی که کارکنان مرد و زن برداشت و تصور شبیه به هم از مؤلفه‌های تأثیرگذار بر رهبری تحول‌گرا داشته‌اند؛ که با پژوهش نیاز آذری [۲۳] همخوانی دارد و با نتیجه پژوهش پورسلطانی زرنندی [۲۲] و اگلی [۲۴] همخوانی ندارد که شاید از دلایل عدم همخوانی پژوهش حاضر با نتایج پورسلطانی زرنندی [۲۲] اگلی [۲۴] تفاوت در محیط‌های جغرافیایی انجام پژوهش و ویژگی‌های اجتماعی و فرهنگی جامعه آماری دانست. زنان نسبت به مردان به دلیل داشتن ویژگی‌های روحی متفاوت تمایل دارند از لحاظ عاطفی و با ایجاد انگیزه و روحیه بخشیدن به زیردستان مدیریت کنند که این از ویژگی‌های سبک رهبری تحول‌گرا است.

یافته‌های پژوهش نشان داد بین شاخص‌های رهبری تحول‌گرا و مقطع تحصیلی کارکنان تفاوت معنی‌داری وجود ندارد؛ که نتیجه پژوهش حاضر با نتیجه پژوهش‌های پورسلطانی زرنندی [۲۲] نیاز آذری [۲۳] و همتی نژاد [۲۵] همخوانی دارد. به نظر می‌رسد داشتن مدرک تحصیلی بالا دلیلی برای انتخاب سبک رهبری و مدیریت خلاق نباشد. کارکنان از تجربیات خود در تعیین تأثیرپذیری شاخص‌های مدیریت تحول‌گرا استفاده نمودند و داشتن مدرک تحصیلی بالا نمی‌تواند برای به‌کارگیری رهبری تحول‌گرا متناسب باشد. ولی با نتیجه پژوهش تابلی و همکاران [۲۶] همخوانی ندارد چراکه این پژوهشگران به این نتیجه رسیدند که بین تحصیلات با رهبری تحول‌آفرین و خلاقیت رابطه مثبت و معناداری وجود دارد که هر چه میزان تحصیلات بیشتر باشد کارکنان معتقدند نمره رهبری تحول‌آفرین افزایش و خلاقیت کارکنان نیز بیشتر می‌شود. همچنین تفاوت معنی‌داری بین سابقه کار و شاخص‌های تأثیرگذار بر رهبری تحول‌گرا مشاهده نگردید؛ که با پژوهش نیاز آذری و همکاران [۲۳] همخوانی دارد به عقیده این پژوهشگران، کارکنانی که مدت‌زمان بیشتری به فعالیت مشغول‌اند به دلیل آشنایی بیشتر با مسائل و مشکلات، از راهکارها و شیوه‌های مختلفی برای از میان برداشتن موانع و مشکلات استفاده می‌کنند که این خود بدون نوآوری و تحول‌گرایی مدیر مربوطه امکان‌پذیر نیست. از دیگر نتایج پژوهش، رابطه معنی‌دار بین ویژگی‌های کاریزماتیک و وضعیت استخدامی کارکنان $(p=0.04)$ بوده است. این نتیجه با نتیجه پژوهش پورسلطانی زرنندی و همکاران [۲۲] همخوانی دارد. چراکه در این پژوهش بین سبک رهبری خلاق تحول‌گرا بر اساس وضعیت استخدامی تفاوت معنی‌داری مشاهده نگردید. در کل وضعیت استخدامی می‌تواند بر مدیریت و رهبری تحول‌گرا مؤثر باشد. هرچه مدیران از ثبات و امنیت شغلی بالاتری برخوردار باشند، با آرامش و اطمینان بیشتری به وظایف خود می‌پردازند و بهتر می‌توانند از تفکر مثبت برای بهبود وضعیت سازمان استفاده کنند که این خود منجر به بروز خلاقیت، نوآوری و در نتیجه تحول‌گرایی در مدیران می‌شود. عامل در مدیریت و رهبری تحول‌گرایی ویژگی‌های کاریزماتیک رهبران است که می‌تواند به‌واسطه بالا بردن انگیزه کارکنان، همسو کردن آنان با رهبر، ایجاد انسجام میان اعضاء گروه‌های کاری و همچنین افزایش عزت‌نفس و خود اثربخشی در کارکنان تغییرات اساسی در آن‌ها به وجود آورد همچنین رهبران تحول‌گرا می‌توانند با این ویژگی، افکار پیروان خود را دگرگون کنند و آن‌ها را به فراتر رفتن از منافع شخصی خودشان با تغییر آرمان‌ها، منافع و ارزش‌ها سوق دهند در نتیجه کارهای فراتر از انتظار را از کارکنان و زیردستان خود مشاهده کنند.

References

1. Bracing M, Tabrizi J. Case management approaches to improve the province's health system. First Student Congress of Clinical governance and continuous quality improvement; Tabriz Tabriz University of Medical Sciences; 2012.
2. Burke W. Organization change. Theory and practice: Sage Publications; 2013.
3. Lojić R, Đurić N. Organizational change management. *Vojno delo*. 2011;63(2):307-28.
4. Ionescu E, Dragomiroiu R, Hurloiu L, Rosca P. Principles Of Change Management. *Economy And Sociology: Theoretical And Scientifical Journal*. 2014 1:137-42.
5. Amozad M, Eskandari R. Evaluate the relationship between transformational leadership and knowledge sharing(Case study: Mazandaran Province Gas Company). 3th Executive MBA Conference; Tehran2012.
6. Nijstad BA, Berger-Selman F, De Dreu CK. Innovation in top management teams: Minority dissent, transformational leadership, and radical innovations. *European J work & organiz psycho*. 2014;23(2):310-22.
7. Emery CR, Barker KJ. The effect of transactional and transformational leadership styles on the organizational commitment and job satisfaction of customer contact personnel. *J organiz culture, communicat & conflict*. 2007;11(1):77.
8. Luo C-M, Chang H-F. SME competitive strategy: learning from Taiwan's ODM industry. *Business Strategy Series*. 2011;12(3):107-14.
9. Mvrhd G, Griffin R. *Organizational Behavior*. Tehran: Morvarid Publication; 2011.
10. Robbins PS. *Principles of Organizational Behavior*. Tehran: Publications Office of Cultural Research; 2009.
11. Golmohammadi E, Kafcheh P, Panah H. Style of leadership and strategic thinking at the organizational level. *Strategic Management Studies*. 2014;4(15).
12. Zhao H, Seibert SE, Lumpkin GT. The relationship of personality to entrepreneurial intentions and performance: A meta-analytic review. *J management*. 2010;36(2):381-404.
13. Burnes B. *Managing change: A strategic approach to organisational dynamics*: Pearson Education; 2004.
14. Elshout R, Scherp E, van der Feltz-Cornelis CM. Understanding the link between leadership style, employee satisfaction, and absenteeism: a mixed methods design study in a mental health care institution. *Neuropsychiatr Dis Treat*. 2013;9:823-37. DOI: 10.2147/NDT.S43755 PMID: 23818784
15. Luo CM, Chang HF. SME competitive strategy: learning from Taiwan's ODM industry. *Business Strategy Series*. 2011;12(3):107-14.
16. Godarzvand M. Transformational leadership a new approach to the organization of the successful Scientific Management. 2010;1(1):12-6.
17. Kheirandish M. The Relationship between Transformational Leadership Style and Performance Improvement among Teachers: A Case Study. *Research J of Recent Scie*. 2014.
18. Khoshnejad Firouz N, Faraji Khiavi F, Zahednejad S, Haghghi Zadeh M. [The correlation between transformational leadership and organizational justice from perspective of personnel of rehabilitation clinics in Ahvaz hospitals]. *J Health Promot Manag*. 2015;4(4):64-74.
19. Moghadam Y, Abbaspoor J. Meta-analysis studies the relationship between transformational leadership and organizational citizenship behavior in organizations in Iran. *Scientific periodical - Management Studies (improvement and transformation)*. 2015;23(77):152-25.
20. Ardalan M, Ghanbari S, Zandi K. [The mediating role of employee participation in the relationship between transformational leadership and organizational readiness for change. *Scientific periodical - Management Studies (improvement and transformation)*]. 2015;23(77):99-123.
21. Taji Z, Bordbar G. The relationship between transformational leadership and human resource agility. *J Res in Human Resource Manage Univ of Imam Hussein* 2015;7(2):153-77.
22. Farshid S, Davoudabadi Z, Sadeghi A. Examine the personality characteristics of teachers with their leadership style. *J Nurs Manag*. 2015;4(1).
23. Neshan F, Naji S. Relationship uncertainty in decision making and job characteristics of nursing managers. *J Nurs Manage*. 2015;4(1).
24. Mohammad F, Javadi S. The impact on productivity of labor in the hospital martyr character traits entrepreneurs Yazd. *Healthcare Management*. 2015;5(4):55-62.
25. Taheri Y, Mohammadi J, Nia S. Examining the relationship between transformational leadership and organizational citizenship behavior, according to the interventionist role of empowerment. *J Public Administr*. 2014;6(4):789-69.
26. Nourshahi N. The consequences of the relationship between leadership and transformational leadership style dimensions Heads of universities and higher education institutes in Tehran. *Journal of Psychology and Educational Studies Ferdowsi University of Mashhad*. 2010;10(3):163-76.