

Research Paper

Identifying and Analyzing the Effective Factors and Consequences of Salutogenic Leadership in Industrial Companies with the FCM Method

Ali Shariatnejad¹ , Zeinab Safari Ahmadvand² 

¹ Lorestan university assistant professor, Management faculty, Korramabad, Iran.

² Graduated from Master of Business Administration, Lorestan University, Khorramabad, Iran.



10.22080/shrm.2026.6417

Received:

June 23, 2024

Accepted:

December 2, 2024

Available online:

June 11, 2026

Keywords:

Salutogenic leadership, health of human resources, industrial companies, fuzzy cognitive mapping method.

Abstract

By creating an atmosphere based on mental and physical health, salutogenic leadership improves positive and directional behaviors in line with the development of the organization acts as a catalyst, and causes the formation of natural ecosystems that support the mental and physical health of the workforce within the organization. Therefore, the current research was conducted to identify and analyze the effective factors and consequences of salutogenic leadership in industrial companies. The current research is practical and exploratory in terms of purpose and data collection. It is also a type of mixed qualitative and quantitative research based on comparative and inductive philosophy. The statistical population of the research included the experts who were selected by the purposeful sampling method and based on the principle of theoretical adequacy. The data collection tool in the qualitative part was an interview, whose validity and reliability were confirmed using content validity and theoretical validity, and intra-coder and inter-coder reliability methods. The data collection tool in the quantitative part was a questionnaire, whose validity and reliability were confirmed using content validity and retest reliability. Qualitative data was analyzed by the content analysis method and quantitative data was analyzed by the fuzzy cognitive mapping method. The results indicate that focusing on health-enhancing and health-promoting factors of employees, paying attention to the ergonomics of human resources, and paying attention to the health of employees are the most important factors affecting salutogenic leadership. Also, strengthening the sense of organizational cohesion, optimal improvement of human resources, and reducing job and emotional burnout of human resources have been identified as the most important consequences of salutogenic leadership.

Extended abstract

1. Introduction

Due to the alarming increase in sick leave and early retirement due to mental illnesses, public, political, and scientific interest in the effective protection of mental health in the organizational framework has increased for years. On the other hand, many authors attribute a large part of this increase in psychological absenteeism and early retirement to the increase in work-related

psychological stress in the past decades. In the background of this situation, there is a special focus on managers who influence the mental health of their employees with their behavior in interactions and with the design of work tasks and work processes [7]. In the following, we will discuss the concept of salutogenic leadership, which includes leadership behavior that leads to the creation of trust, disorder management, and reducing pressure on subordinates, and focuses on maintaining the health and well-being of

employees [21]. Therefore, identifying the fields and platforms that influence this type of leadership style is very important and makes the organization benefit from the positive consequences of this style. Therefore, the current research aims to contribute to reducing the research gap and theoretical gap related to this issue by identifying the factors affecting salutogenic leadership and its consequences.

2. Research Methods

This research follows a mixed approach, composed of qualitative and quantitative data sets. It is comparative and inductive in terms of research philosophy, practical in terms of purpose, and exploratory in terms of data collection. The socio-statistics of the present research were the managers of industrial companies in the industrial towns of Lorestan along with the university professors, 26 of whom were selected through the purposeful sampling method. The selection criteria of these elite people were their expertise, necessary experience, and their relationship with the studied field. The sample volume was determined using the principle of theoretical saturation; after conducting the interview with the 24th and 25th people, no new data was identified and the interview process ended with the 26th person. The data collection tool in the qualitative part of the study was an interview and the quantitative part was a questionnaire, whose validity and reliability were confirmed using content validity and theoretical validity, and intra-coder and extra-coder reliability methods. Content validity and retest reliability were also used to confirm the validity and reliability of the interviews. It is necessary to explain that since the current research is mixed with an exploratory approach, the qualitative phase was conducted first; The qualitative data was collected through interviews, asking the opinions of 26 experts and up to the point of information saturation and theoretical sufficiency. These data were analyzed with the "Atlas.ti" software and content analysis method, and quantitative data were analyzed with the fuzzy cartographic method.

3. Results

The results of the qualitative section indicate the effective factors and consequences related to

salutogenic leadership in industrial cities. Based on this, the effective factors of salutogenic leadership in industrial towns include focusing on health-enhancing and health-promoting factors of employees, paying attention to the psychological and social needs of employees, taking advantage of the umbrella management style, strengthening the organizational voice, paying attention to the ergonomics of human resources, spreading synergistic incentives, taking into account pluralistic approaches, coaching management style, and increasing trust in the leader-follower relationship. Also, strengthening the sense of organizational cohesion, the occurrence of positive and oriented behaviors for development, the optimal improvement of human resources, the compatibility of the bio-organization with the bio-social, reducing the psychological pressure of human resources, the continuation of motivated service and creating a desire for more effort in employees, the mental and physical well-being of human resources, biologic leadership, improving psychological capital, and the reduction of occupational and emotional burnout of human resources are among the consequences that have been identified for salutogenic leadership.

4. Conclusion

In addition, the results of the quantitative part of the research include measuring the importance and prioritization of effective factors and the consequences of salutogenic leadership in industrial towns. Therefore, the most important factors affecting salutogenic leadership are focusing on health-enhancing factors and promoting the health of employees, paying attention to the ergonomics of human resources and employees' health. Also, strengthening the sense of organizational cohesion, optimal improvement of human resources, and reducing occupational and emotional burnout of human resources have been identified as the most important consequences of salutogenic leadership.

علمی

شناسایی و تحلیل عوامل مؤثر و پیامدهای رهبری سالتوژنیک در شرکتهای صنعتی با روش FCM

علی شریعت نژاد*^۱ ID، زینب صفری احمدوند^۲ ID

^۱ استادیار گروه مدیریت بازرگانی، دانشگاه لرستان، خرم آباد، ایران
^۲ دانش آموخته کارشناسی ارشد مدیریت بازرگانی، دانشگاه لرستان، خرم آباد، ایران

doi 10.22080/shrm.2026.6417

چکیده

رهبری سالتوژنیک با ایجاد فضایی مبتنی بر سلامت روانی و جسمانی، رفتارهای مثبت و جهت‌دار در راستای توسعه سازمان را بهبود می‌بخشد و همانند یک کاتالیزور عمل کرده و باعث شکل‌گیری اکوسیستم‌های طبیعی حامی بهداشت روانی و جسمانی نیروی کار در درون سازمان می‌شود. لذا پژوهش حاضر با هدف شناسایی و تحلیل عوامل مؤثر و پیامدهای رهبری سالتوژنیک در شرکتهای صنعتی انجام پذیرفت. پژوهش حاضر از نظر هدف کاربردی از حیث گردآوری اطلاعات در زمره پژوهش‌های اکتشافی است. همچنین این پژوهش از نوع تحقیقات آمیخته به صورت کیفی و کمی و بر مبنای فلسفه قیاسی استقرایی است. جامعه آماری پژوهش خبرگان هستند که با روش نمونه‌گیری هدفمند و بر اساس اصل کفایت نظری انتخاب شده‌اند. ابزار گردآوری اطلاعات در بخش کیفی، مصاحبه است که روایی و پایایی آن با استفاده از روایی محتوایی و روایی نظری و روش پایایی سنجی درون کدگذار و میان کدگذار تأیید شد. همچنین ابزار گردآوری اطلاعات در بخش کمی، پرسش‌نامه است که روایی و پایایی آن با استفاده از روایی محتوایی و پایایی باز آزمون تأیید شد. داده‌های کیفی با روش تحلیل محتوا و داده‌های کمی با روش نقشه‌شناختی فازی تحلیل گردید. نتایج این پژوهش حاکی از آن است که تمرکز بر فاکتورهای سلامت‌افزا و ارتقادهنده سلامت کارکنان، توجه به ارگونومی منابع انسانی و توجه به سلامت کارکنان مهم‌ترین عوامل مؤثر بر رهبری سالتوژنیک هستند. همچنین تقویت حس انسجام سازمانی، بهسازی مطلوب منابع انسانی و کاهش فرسودگی شغلی و هیجانی منابع انسانی به‌عنوان مهم‌ترین پیامدهای رهبری سالتوژنیک شناسایی شده است.

تاریخ دریافت:

۳ تیر ۱۴۰۳

تاریخ پذیرش:

۱۲ آذر ۱۴۰۳

تاریخ انتشار:

۲۱ خرداد ۱۴۰۵

کلیدواژه‌ها:

رهبری سالتوژنیک؛ سلامت منابع انسانی؛ شرکتهای صنعتی؛ روش نقشه‌شناختی فازی.

*نویسنده مسئول: علی شریعت نژاد

آدرس: دانشگاه لرستان، خرم آباد، ایران.

ایمیل: shariat.al@lu.ac.ir

۱ مقدمه

در عصر حاضر که عصر رقابت است، مهم‌ترین منبعی که سازمان‌ها برای رقابت در محیط متلاطم و بی‌ثبات در اختیار دارند، نیروی انسانی کارآمد و متخصص است که بتواند در وهله نخست بقای سازمان را حفظ نموده و برای سازمان سود کسب نماید و دوم نوعی مزیت رقابتی برای سازمان به‌شمار آید. یکی از عواملی که تأثیر زیادی بر کارایی و اثربخشی کارکنان دارد، موضوع سلامت کارکنان می‌باشد. امروزه مشکل سلامت روانی یکی از دغدغه‌های رو به افزایش سازمان‌ها و جوامع است (Amrollahi & Arami Ardakani, 2020). ازاین‌رو تضمین سطح بالای سلامت و رفاه کارکنان یک نگرانی مهم برای سازمان‌ها به‌شمار می‌آید. کارکنان سالم‌تر، وظایف کاری را کارآمدتر انجام داده و احتمال کم‌تری دارد که شغل خود را ترک کنند (Kramer & Son, 2016)، همچنین با احتمال بیشتری رفتارهای مدنی و فرانقشی از خود نشان می‌دهند و از رضایت شغلی بالاتری برخوردارند (Faragher et al, 2013; Rudolph et al, 2020). علاوه بر آن، نتایج تحقیقات حاکی از آن است که حمایت اجتماعی تأثیر مثبتی بر سلامت و رفاه دارد و این به‌ویژه شامل حمایت اجتماعی از سوی رهبران می‌باشد (Rudolph et al, 2020). با توجه به افزایش نگران‌کنندهٔ مرخصی استعلاجی و بازنشستگی پیش از موعد به دلیل بیماری‌های روانی، سال‌هاست که علاقهٔ عمومی، سیاسی و علمی به حفاظت مؤثر از سلامت روانی در چارچوب سازمانی افزایش یافته است. ازسویی، بسیاری از نویسندگان تصور می‌کنند که بخش بزرگی از این افزایش غیبت‌های روان‌شناختی و بازنشستگی پیش از موعد را می‌توان به افزایش استرس روان-شناختی مرتبط با کار در دهه‌های گذشته نسبت داد (Elberz & Antonosky, 2018; Schaper, 2011; Ahles, 2003) در پس‌زمینهٔ این تحولات، مدیران به

طور فزاینده‌ای مورد توجه قرار می‌گیرند (Franke et al, 2015). دو دلیل اصلی برای این وجود دارد؛ اول، بررسی‌ها و فراتحلیل‌ها نشان می‌دهند که بین رفتار مدیران و سلامت روانی کارکنان ارتباط قابل توجهی وجود دارد (Skakon et Gregersen et al, 2011). دوم، مدیران در حوزهٔ مدیریت سلامت سازمان نیز وظایف رسمی مهمی ازجمله، طراحی شرایط کاری، استقرار کارکنان و حمایت از آن‌ها دارند و تأثیر مستقیم و غیرمستقیم بر استرس، وضعیت کارکنان و در نتیجه میزان غیبت را در حوزهٔ مسؤولیت خود دارا می‌باشند (Ducki & Felfe, 2011; Eberz, 2020). در پس‌زمینهٔ این وضعیت، تمرکز ویژه بر مدیرانی است که با رفتار خود در تعاملات و با طراحی وظایف کاری و فرآیندهای کاری بر سلامت روان کارکنان خود تأثیر می‌گذارند (Eberz, 2020). در این راستا، این پژوهش به بررسی مفهوم رهبری سالتوژنیک می‌پردازد که این مفهوم، رفتار رهبری را شامل می‌شود که منجر به ایجاد اعتماد، مدیریت اختلال و کاهش فشار بر زیردستان می‌شود و بر حفظ سلامتی و رفاه کارکنان متمرکز است (Rudolph et al, 2020). به عقیدهٔ فرانکه و همکاران^۱ (۲۰۱۵)، رهبری سالتوژنیک از مدل‌های رهبری تثبیت‌شده و عمومی‌تر فاصله گرفته، زیرا به جنبه‌های خاص ارتباطات رهبران و طراحی شرایط کاری ارتقادهندهٔ سلامت و همچنین ارزش‌های رهبران و آگاهی آن‌ها از کارکنان می‌پردازد. لذا شناسایی زمینه‌ها و بسترهای تأثیرگذار بر این نوع سبک رهبری از اهمیت بسیار زیادی برخوردار بوده و سبب می‌شود تا سازمان از پیامدهای مثبت این سبک منتفع گردد. بنابراین پژوهش حاضر به دنبال پاسخ‌گویی به این سؤال است که عوامل مؤثر و پیامدهای رهبری سالتوژنیک کدام‌اند؟

^۱ Franke et al

محسوب می‌شود که سلامت آن‌ها در افزایش بهره‌وری نقش تعیین‌کننده دارد، بنابراین هرگونه برنامه‌ریزی و حتی سرمایه‌گذاری در این بخش که منتهی به حفظ و ارتقای سطح سلامت کارکنان گردد، می‌تواند در نهایت منجر به افزایش کارایی شده و با بازگشت سرمایه همراه باشد. از طرفی شهرک‌های صنعتی استان لرستان در این زمینه به عنوان نیروی محرکه اقتصاد استان و به دلیل نقش بسیار ارزنده و مهمی که در راستای ایجاد اشتغال، تعادل اقتصادی و استفاده از توانمندی‌ها و پتانسیل‌های واحدهای اقتصادی‌شان دارند، از اهمیت بسیاری برخوردارند. مدیریت مؤثر در این شهرک‌های صنعتی بدون توجه به سلامت کارکنان حاصل نخواهد شد و چنانچه شرکت‌های مستقر در شهرک‌های صنعتی با اتخاذ شیوه‌های گوناگون و با فراموش کردن ابعاد انسانی محیط کار به سطح عملکرد قابل قبول خود برسند، کارکنان آن‌ها دارای ویژگی‌های ناهنجاری مانند: بیماری‌های جسمی و عصبی که در انتظار فرصتی به سر می‌برند تا پریشانی‌های روانی خود را با کم‌کاری، غیبت، شایعه‌پراکنی و ترور شخصیت یکدیگر و... نشان دهند، خواهند شد. لذا رهبری سالتوژنیک که اساس آن توجه به سلامت کارکنان در عین رسیدگی به اهداف سازمان می‌باشد، می‌تواند مانع از بروز چنین رخداد‌های منفی در شهرک‌های صنعتی استان شود. از طرف دیگر، آن چه ضرورت پرداختن به این موضوع را دوچندان می‌کند، کمبود مطالعات صورت‌گرفته در این حوزه است؛ به-طوری‌که پژوهش‌های داخلی در باب رهبری سالتوژنیک محدود به دو پژوهش صورت گرفته توسط صفرمحمدلو و همکاران (۱۴۰۱) است. ازاین‌رو پژوهش حاضر بر آن است تا با شناسایی عوامل مؤثر بر رهبری سالتوژنیک و نیز پیامدهای آن در تقلیل شکاف تحقیقاتی و خلأ نظری مربوط به این موضوع سهمی داشته باشد.

۲ مبانی نظری و پیشینه پژوهش

علاوه بر آنکه یکی از مهم‌ترین عوامل پیشرفت و توسعه پایدار اجتماعی و اقتصادی، درنظرگرفتن و اهمیت به سلامت نیروی کار است (Soleimanfar et al, 2019)، شواهد موجود حاکی از آن است که محیط‌های کاری به‌طور فزاینده‌ای توسط کارکنان به‌عنوان محیط‌های استرس‌زا قلمداد می‌شود. لذا سازمان‌ها توجه زیادی را به سیستم‌هایی اختصاص داده‌اند که از سلامت و رفاه کارکنان پشتیبانی می‌کنند. چنین سیستم‌هایی می‌توانند اشکال مختلفی داشته باشند، از سیاست‌ها و مزایای ملموس‌تر تا اشکال کم‌تر ملموس همچون حمایت اجتماعی. ضرورت سازمان‌ها و رهبران برای حمایت از سلامت و رفاه کارکنان خود جزء کلیدی "وظیفه حمایت‌گری" آن‌ها است. یکی از منابع مهم چنین حمایتی، رهبری سالتوژنیک می‌باشد (Eberz, 2020). اغلب با استناد به کاستی‌های مدل‌های رهبری رایج با توجه به این روند، مدل‌های رهبری سالتوژنیک به دنبال افزایش توانایی برای توضیح و پیش‌بینی در مورد چگونگی تأثیر رهبران بر سلامت و رفاه کارکنان خود هستند. رهبری سالتوژنیک به کمک ایمن‌سازی فضای روانی و سالم‌سازی آن سبب می‌شود که هدف‌های سازمانی تأمین شده و هیچ یک از کارکنان سازمان به دلیل عوامل موجود در سازمان گرفتار اختلال روانی نشوند و در عین حال هر یک از کارکنان از اینکه در سازمان محل کار خود به فعالیت اشتغال دارند، احساس رضایت نمایند (Eriksen, 2015). داشتن مشکلات روانی منجر به اختلال در انجام وظایف، کاهش انگیزه، اضطراب، ترس و نگرانی شده و سبب می‌شود که فرد بخش قابل توجهی از نیروی فکری خود را صرف چنین مشکلاتی نماید، درنتیجه مسلم است که توان و علاقه کافی را برای فعالیت در سازمان نخواهد داشت. رشد و توسعه هر جامعه و کشوری به عملکرد کارآمد و مطلوب سازمان‌ها و نهادها و به تبع آن عملکرد کارآمد و مطلوب افراد شاغل در این نهادها و سازمان‌ها وابسته است (Tabarsa et al, 2021)؛ لذا ازآنجا که نیروی انسانی یکی از بزرگ‌ترین منابع و سرمایه‌های هر سازمانی

در این مطالعه ادبیات پژوهش را در سه بخش مورد بررسی قرار دادیم: الف) نظریه سالوتوژنی، ب) رهبری سالوتوژنیک و ج) عوامل اصلی رهبری سالوتوژنیک.

۲،۱ نظریه سالوتوژنی

آنتونوفسکی^۱ (۱۹۸۷) مدعی بود که سلامت و بیماری نباید به عنوان مفاهیمی دوگانه، بلکه به عنوان یک پیوستار در نظر گرفته شوند. سالوتوژنیک به روشی متفاوت از جنبش روان‌شناسی مثبت‌گرا^۲، پارادایم پاتوژنیک غالب^۳ را به چالش می‌کشد. در نگاه او افراد و دست‌اندرکاران ارتقای سلامت به جای اینکه به یکی از دوگانه سلامت یا بیماری فکر کنند، باید به پیوستاری از «سلامتی» تا «بیماری» بیندیشند. در چنین رویکردی، هیچ کس به عنوان سالم یا بیمار دسته‌بندی نمی‌شود و همه ما در جایی بین قطب‌های فرضی سلامت کامل و بیماری کامل قرار می‌گیریم (خواجوی عبدالجواد، هاشمی زاده، ۱۴۰۱). به گفته پروفسور آرون آنتونوفسکی (۱۹۹۴-۱۹۲۳)، انسان جایی در خط بین نقاط پایانی سلامت کامل و بیماری کامل قرار دارد. حرکت به سمت قطب سالم یا حفظ موقعیت در پیوستار تحت تأثیر توانایی فرد در مقابله با عوامل استرس‌زا است. دیدگاه سالوتوژنیک^۴، بر آن چه سلامتی را ارتقا می‌دهد، تمرکز دارد و از حرکت به سمت جهت مثبت‌تر و سالم‌تر حمایت می‌کند، رویکرد سالوتوژنیک مکمل رویکرد پاتولوژیک است، در پاتولوژیک؛ بر چرایی بیماری افراد، چه چیزی افراد را بیمار می‌کند و درمان بیماری تمرکز می‌کند، اما مفهوم سالوتوژنز برخلاف مفهوم پاتوژنز به جای بیماری، بر عوامل مسؤول بهزیستی و سلامت تمرکز دارد (Bhattacharya et al, 2020). درواقع مدل سالوتوژنیک توضیح می‌دهد که چرا افراد در یک مقطع معین از زندگی‌شان موقعیت خاصی را در

یک پیوستار، بین قطب مثبت "حداکثر سلامت" و یک قطب منفی "حداکثر بیماری"، اشغال می‌کنند (Eberz & Antonovsky, 2018). در قلب مدل سالوتوژنیک ساختار سلامت روانی "تجربه انسجام" حس انسجام،^۵ (SOC) وجود دارد که از سه بعد قابلیت درک، مدیریت‌پذیری و معناداری تشکیل شده است (Antonovsky, 1987). این مفهوم به عنوان یک «منبع جهانی مدیریت استرس» (Welbrink & Franke, 2006) عمل می‌کند که بر فرآیندهای ارزیابی شناختی، واکنش‌های عاطفی و اقدامات مقابله‌ای در هنگام مواجهه با عوامل استرس‌زا تأثیر می‌گذارد (Antonovsky, 1987). حس انسجام (SOC) را می‌توان به عنوان یک متغیر تعدیل‌کننده‌ای تفسیر کرد که اثرات بیماری‌زایی عوامل استرس‌زا را در زمینه کار بر سلامت مدیریت می‌کند (Eberz, 2020)، سه بعد حس انسجام (شامل؛ قابلیت درک، مدیریت‌پذیری و اهمیت/معناداری) سنگ بنای تئوری سالوتوژنیک را تشکیل می‌دهند (Sundqvist, 2022). استرس‌ها و سختی‌های روزمره و غیرقابل اجتناب (که کمبود مقاومت عمومی نامیده می‌شود) دارای پتانسیل بیماری‌زایی است که ما را به سمت بیماری سوق می‌دهد. با این حال، ما همچنان می‌توانیم از منابعی در سطح فردی یا گروهی استفاده کنیم که ما را قادر می‌سازد تا به طور مؤثر با این سختی‌ها کنار بیاییم یا از آن اجتناب کنیم (منابع مقاومت عمومی) که از تبدیل تنش به استرس جلوگیری می‌کند و در نتیجه پتانسیل سلامتی و جهت‌گیری را به سمت قطب مثبت افزایش می‌دهد (Antonovsky, 1987). آنتونوفسکی^۶ (۱۹۸۷) برای توضیح اینکه چرا برخی از افراد می‌توانند حتی در مواجهه با سختی‌ها و عوامل استرس‌زای بزرگ سالم بمانند، باید «حس انسجام» را به عنوان عامل اصلی تفاوت فردی که میزان منابع مقاومت را تعیین می‌کند، شناسایی کرد. شواهد خوبی در ادبیات تحقیق وجود دارد که نشان می‌دهد یک فرد با حس انسجام قوی‌تر

⁵ sense of coherence, SoC

⁶ Antonovsky

¹ Antonovsky

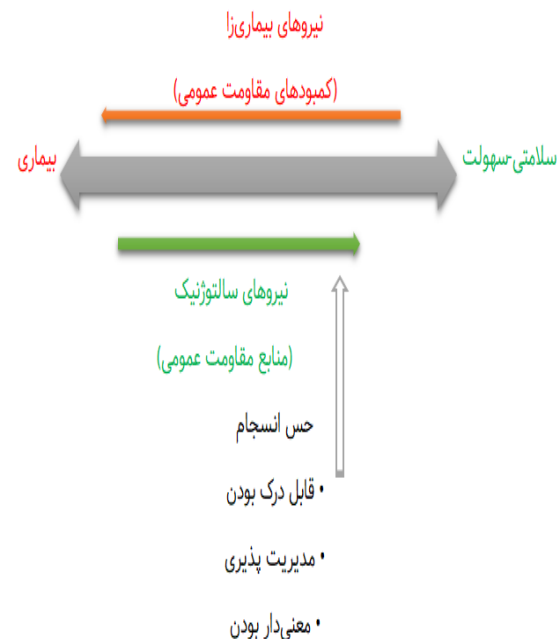
² positive psychology Movement

³ Dominant pathogenic paradigm

⁴ Salutogenic

ارتقا یابد، در شغل خود موفق شود. رضایت شغلی، توانایی و علاقه، ویژگی‌های سازنده‌ای هستند که از طریق رهبری سالتوژنیک تقویت می‌شوند. نقش رهبر ایجاد بستری مطلوب یا شرایطی است که برای افراد و گروه‌های کاری، سازمان‌های مطلوب ایجاد کند (Sundqvist, 2022; Hanson, 2010). کلمه سالتوژنیک توسط آنتونوفسکی ابداع شد و به طور خلاصه به معنای منشأ سلامتی است. رهبری سالتوژنیک به این معنی است که شما کارکنان را رهبری می‌کنید و با ایجاد حس تعامل، سلامت کارکنان را ارتقا می‌دهید (Eriksen, 2015). در سازمان‌ها نحوه رهبری تأثیر زیادی بر نحوه ارتباط کارکنان با یکدیگر دارد و این به شدت با جو روانی-اجتماعی حاکم در محیط کار مرتبط است و مطالعات نشان داده‌اند که عوامل روانی تأثیر قابل توجهی در به وجود آمدن اختلالات و همچنین حوادث ناشی از کار دارند (Karami et al, 2017). از طریق رهبری، می‌توان قوانینی را برای ارتباط محل کار تعیین کرد و در موقعیت‌هایی که ارتباط نامناسب یا توهین‌آمیز است، چه در رابطه با همکاران و... مداخله کرد. رهبری سالتوژنیک می‌تواند مبنایی برای ارتقای یک جو کار روانی-اجتماعی مطلوب باشد؛ زیرا اساس ارزشی برای سالتوژنز در این واقعیت نهفته است که ما با دیگران به شیوه‌های محترمانه ارتباط برقرار کنیم و انسانیت را در جایی می‌توان یافت که در آن نقاط قوت و توانایی‌های فرد را به جای معایب و کاستی‌ها ببینیم (Eriksen, 2023; Eriksen, 2015). این نظریه به جرأت می‌پذیرد که رنج‌ها جزئی از زندگی و اجتناب‌ناپذیر است. با این حال، بسیاری از افرادی که در شرایط یکسان هستند، در مقایسه با دیگران، می‌توانند با اضطراب و فشار خود کنار بیایند. بنابراین هر موقعیت استرس‌زای زندگی ممکن است ناخوشایند نباشد، بلکه حس ناخوشایندی ممکن است به دلیل مدیریت ناکافی تنش باشد. این نشان می‌دهد که این فرض که تمام تجربیات پراضطراب زندگی ذاتاً ناخوشایند هستند، اشتباه است (Bhattacharya, 2020).

(یعنی درک اینکه رویدادها قابل درک، قابل مدیریت و معنادار هستند) با انعطاف‌پذیری بیشتر در برابر عوامل استرس‌زا، مواجه می‌شود، و افراد دارای SOC قوی‌تر تمایل دارند سطوح پایین‌تری از افسردگی، اضطراب و ناامیدی و سطوح بالاتری از خوش‌بینی، انعطاف‌پذیری و کیفیت کلی زندگی را نشان دهند (Eriksen, 2023).



شکل ۱. تداوم بیماری و سلامت در سازمان (روسکامس و هاینز، ۲۰۲۰)

۲.۲ رهبری سالتوژنیک

رهبری سالتوژنیک مبتنی بر رویکرد سالتوژنیک آنتونوفسکی است و توسط آندرس هانسون^۱ (۱۹۵۱) که یک مربی و نویسنده در ارتقای سلامت و رهبری است، توسعه یافته است (Sundqvist, 2022). از ویژگی‌های یک سازمان سالم آن است که سلامت جسمی و روانی کارکنان به همان اندازه مورد توجه مدیریت سازمان قرار گیرد (Mehdi et al, 2021). به عقیده هانسون، وظیفه رهبری سالتوژن، ترویج یک زمینه قابل درک، قابل مدیریت و معنادار است تا به کارمند شرایطی بدهد که درحالی که سلامت و رفاهش محافظت و

¹ Hanson

رفتار رهبری است که شامل ایجاد اعتماد، مدیریت مشکلات و کاهش فشار ناشی از کار به زیردستان است (Eberz & Antonovsky, 2018) سه بعد اصلی رهبری سالوتوژنیک با نام اختصاری TIMP^۲ شناخته می‌شود که از مخفف حروف لاتین اعتماد^۳، مدیریت اختلال^۴ و فشار^۵ تشکیل شده است. در ادامه به توضیح این سه بعد می‌پردازیم؛

اعتماد، این بعد میزان ابراز اعتماد یک مدیر را با اعطای زمینه عمل و انتقال مسئولیت را برای وظایف کاری نشان می‌دهد (Eberz & Antonovsky, 2021). ریگوتی و مور^۶ (۲۰۰۶) اعتماد به سازمان را به‌طور کلی یک "کاتالیزور سالوتوژنیک" مهم می‌دانند که پیش‌بینی‌پذیری ذهنی را از محیط کار و ارزیابی خوش‌بینانه از چالش‌ها افزایش می‌دهد (Eberz, 2020).

کاهش فشار، فشار نشان‌دهنده یک عامل خطر برای کار است. این بعد میزان فشاری را که کارکنان از جانب مدیر خود احساس می‌کنند، اندازه‌گیری می‌کند. رهبران سالوتوژنیک فشار کم‌تری را به زیردستان تحمیل می‌کنند و باعث بهبود شرایط کاری عمومی کارکنان می‌شود. به‌طور کلی مدیرانی که تحت فشار زیادی هستند، این فشار را به اعضای تیم خود منتقل می‌کنند و مدیرانی که تحت فشار هستند، منابع زمانی کم‌تری برای مدیریت کارکنان دارند، یعنی در این شرایط مدیران کم‌تر می‌توانند به دغدغه‌ها و نیازهای کارکنان خود توجه کنند (Eberz, 2020).

مدیریت اختلال بر رویکرد راه‌حل محور به مشکلات اعضای تیم و در نتیجه بر تعهد قوی به نگرانی‌های آن‌ها تمرکز می‌کند. بعد مدیریت اختلال بر رفتاری متمرکز است که هدف آن حل یا کاهش مشکلات و تعارضات در زمینه کاری است (Eberz & Antonovsky, 2021).

آنتونوفسکی که استاد جامعه‌شناسی پزشکی بود، بیشتر به دلیل تحقیقاتش در مورد مفاهیمی از سالوتوژنز و حس انسجام، شناخته شد. همان‌طور که پیش‌تر گفته شد در قلب مدل سالوتوژنیک تجربه انسجام یا حس انسجام، وجود دارد که از سه بعد قابلیت درک، مدیریت‌پذیری و معنی‌دار بودن تشکیل شده است (Antonovsky, 1987). آنتونوفسکی حس انسجام را به‌عنوان پیش‌نیازی برای کنترل موقعیت‌هایی که باعث استرس روانی می‌شوند، معرفی و توانایی و اهمیت آن را برای ایجاد سازگاری فرد با زندگی در شرایط هرج و مرج برجسته کرد (Wiklund & Eriksen, 2023; Bergbom, 2012). با رهبری سالوتوژنیک، حس انسجام در کارکنان که به معنای شرایط بهتر برای مقابله با استرس در زندگی کاری است، افزایش می‌یابد. افراد با سطح بالای حس انسجام، توانایی رویارویی را با رویدادهای مختلف در محل کار به شیوه‌ای تأملی و سازنده دارند، این‌گونه افراد می‌توانند مسائل را در یک زمینه بزرگ‌تر ارزیابی کنند و در عین حال می‌توانند به رویدادهای مختلف یک معنا یا اهمیت خاصی نسبت دهند. حس انسجام را می‌توان به‌عنوان یک مدل آموزشی برای رهبری در نظر گرفت که باعث می‌شود افراد بتوانند انرژی لازم را برای مشارکت در روال کار روزانه و تغییر کار داشته باشند. برای دستیابی به حس انسجام در محل کار، یک طرز فکر کل‌نگر مورد نیاز است که در آن رهبر به شرایط جسمی، روانی، اجتماعی و وجودی برای سلامت کارمند علاقه نشان دهد (Eriksen, 2023; Hanson, 2010).

۲،۳ عوامل اصلی رهبری سالوتوژنیک

امروزه افزایش سلامت کارکنان یکی از موضوعات و مقولاتی است که ذهن بسیاری از کارشناسان حوزه سازمانی را به خود مشغول کرده است، علت این امر هم ارتباط و تأثیر سلامت کارکنان بر کارکردهای گوناگون سازمانی است (Afkhani Aghda et al, 2019). رهبری سالوتوژنیک^۱،

² (Trust) (Incident Management) (Pressure) TIMP

³ Trust

⁴ Incident Management

⁵ Pressure

⁶ Rigotti & Mohr

¹ Salutogenic leadership

تحریک‌پذیر" به این نتیجه رسیدند که سبک زندگی ارتقا‌دهنده سلامت می‌تواند ارتباط بین منابع مقابله و مدیریت استرس با شاخص‌های سلامت سالتوژنیک در بیماران نمونه آماری پژوهش را به صورت مثبت و معنادار میانجی‌گری کند. همچنین نتایج این پژوهش نشان داد که سبک زندگی ارتقا‌دهنده سلامت شامل رشد معنوی، مدیریت استرس، تغذیه، فعالیت فیزیکی، مسئولیت‌پذیری در مورد سلامت و حمایت بین‌فردی، می‌تواند ارتباط بین منابع مقابله و مدیریت استرس را با شاخص‌های سالتوژنیک سلامت در نمونه انتخابی کارکنان انتظامی به صورت مثبت و معنادار میانجی‌گری کند.

خاک‌زند و همکاران (۱۴۰۱) در پژوهشی با عنوان "بررسی راهکارهای طراحی در جهت ارتقای سلامت ساکنان محلات، با تطبیق رویکرد سالتوژنیک و نظریه آبراهام مازلو (نمونه موردی: محله قدوسی غربی، شیراز)" پرداختند. نتایج نشان داد مؤلفه‌های حس انسجام و نظریه مازلو با یکدیگر مرتبط‌اند و می‌توان با طراحی سالتوژنیک به بهبود وضعیت جسمانی و روانی افراد ساکن در محله کمک نمود. درخصوص پژوهش‌های خارجی نیز باید گفت؛ **ساندکویست^۱ (۲۰۲۲)**، در پژوهشی تحت عنوان "بررسی تأثیر استراتژی‌ها و رهبری بر ارتقای سلامت کاری روانی-اجتماعی" به این نتایج رسیدند که می‌توان سلامت شغلی روانی-اجتماعی مدیران را از طریق راهبردهای محیط کار ارتقا داد که عوامل روانی-اجتماعی را با تأثیر بر سلامت بهبود می‌بخشد. این امر معناداری، مدیریت‌پذیری و قابل درک بودن مدیران را افزایش می‌دهد. سرپرست با مدیریت کردن تقاضاهای کاری، افزایش حس کنترل کارکنان و ارائه اقدامات حمایتی، نقش مهمی در ارتقای سلامت روانی-اجتماعی مراقبین دارد.

ابرز و آنتونی^۲ (۲۰۲۱) پژوهشی با عنوان "بررسی وضعیت رهبری و رفتار رهبری سالتوژنیک - تحلیل

رهبری سالتوژنیک، مفهومی نسبتاً نوپاست، به‌طوری‌که هم در داخل کشور و نیز خارج از کشور پژوهش‌های معدودی در این حوزه انجام پذیرفته است. در ادامه شرح مختصری از برخی از مرتبط ترین پژوهش‌های انجام‌شده در حوزه رهبری سالتوژنیک ارائه شده است.

صفرمحمدلو و همکاران (۱۴۰۱) پژوهشی با عنوان "بررسی توسعه سازوکار رهبری سالتوژنیک بر اساس نظریه تلنگر سبز رفتارهای زیست-محیطی منابع انسانی" انجام دادند. پژوهشگران در این تحقیق به این نتیجه رسیدند که رهبری سالتوژنیک که به‌عنوان سازوکار انطباق راهبردی مورد استفاده قرار می‌گیرد، باعث تغییر ارزش‌های ادراکی در منابع انسانی نسبت به محیط زیست می‌شود و طبق نظریه تلنگر سبز، سطح پایداری رفتارهای زیست‌محیطی در شرکت‌های مرتبط با پتروشیمی تقویت می‌گردد.

صفرمحمدلو و همکاران (۱۴۰۱) پژوهشی با عنوان "ارزیابی کارکردهای رهبری سالتوژنیک در شرکت‌های نفتی؛ تمرکز بر پذیرش انرژی سبز" انجام دادند و به این نتیجه رسیدند که با توجه به مقایسه زوجی بین مؤلفه‌های پژوهش، درصد تأثیرگذاری مؤلفه پیروان استراتژیک نسبت به بقیه مؤلفه‌های کارکرد رهبری سالتوژنیک نقش مؤثرتری در پذیرش انرژی‌های سبز دارد که به معنای این است که جهت جاری‌سازی پذیرش انرژی‌های سبز بر اساس رویکرد کارکرد رهبری سالتوژنیک در سطح شرکت‌های نفت، نقش هنجارسازی ارزش‌های هم‌سویی با رویکردهای رهبری می‌تواند بسیار مؤثر باشد.

صفادلو و همکاران (۱۴۰۱) در پژوهشی با عنوان "تدوین مدل ساختاری شاخص‌های سلامت سالتوژنیک بر اساس منابع مقابله و مدیریت استرس با میانجی‌گری سبک زندگی ارتقا‌دهنده سلامت در بیماران انتظامی مبتلا به سندرم روده

¹Sundqvist

²Eberz & Antonovsky

چند سطحی ارتباط از دیدگاه مدیران و کسانی که بر اساس مدل تعامل سیستمی-سالتوژنیک هدایت می‌شوند، انجام دادند. نتایج حاکی از آن است که مافوق در سطوح سلسله مراتبی بالاتر می‌توانند با نشان دادن قدردانی و با کاهش فشار، بر جنبه‌های مرتبط با سلامتی رفتار رهبری مدیران زیردست خود تأثیر مثبت بگذارند. بنابراین، مدیران در سطوح بالاتر سلسله مراتبی باید از این ارتباطات آگاه شوند.

ابرز و آنتونی (۲۰۲۱) مطالعه‌ای با عنوان "مربی-گری اجرایی سالتوژنیک بر اساس مدل تعامل سالتوژنیک سیستمیک (ssim)" انجام دادند. در این پژوهش اثربخشی مربی‌گری اجرایی سالتوژنیک در یک مطالعه نیمه تجربی با استفاده از طرح پیش‌آزمون-پس‌آزمون سه‌گروهی با دو گروه مداخله و یک گروه کنترل انتظار مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت. بر اساس این، اهداف مربی-گری مبتنی بر ابعاد اصلی رهبری سالتوژن (اعتماد، مدیریت اختلال و فشار) استخراج و اجرا شد. این مطالعه شواهد اولیه‌ای را ارائه می‌دهد که فرضیه‌های نظری مدل تعامل سالتوژنیک سیستمیک را می‌توان به عمل منتقل کرد. شواهد اولیه نشان می‌دهد که تجربه اعضای تیم از انسجام در کار با توجه به اهمیت درک شده از کارشان زمانی که مدیران از یک مدل تعامل سالتوژنیک سیستمیک فردی برای تعیین اهداف کارمند محور سالتوژنیک در ابعاد اصلی سالتوژنیک استفاده می‌کنند، مثبت‌تر می‌شود.

رودولف و همکاران^۱ (۲۰۲۰) به بررسی و نقد غیرسیستماتیک تحقیق در مورد "رهبری سالم" پرداختند و در این پژوهش مدل‌های «رهبری سالم» و شواهد مرتبط از مطالعات تجربی، نقد و بررسی سیستماتیک را ارائه دادند و یک «دستور کار جدید» از توصیه‌های تجویزی برای توسعه (دوباره) نظریه «رهبری سالم» را ترسیم کردند.

روسکامس و هاینز^۲ (۲۰۲۰) پژوهشی با عنوان "طراحی سالتوژنیک محل کار؛ چارچوبی مفهومی برای حمایت از حس انسجام در منابع محیطی" پرداخت. در این پژوهش یک مرور داستانی برای بحث در مورد ادبیات موجود از منظر این چارچوب جدید انجام می‌شود و منابع محیطی را شناسایی می‌کند که سه مؤلفه «حس انسجام» (قابلیت درک، مدیریت و معنادار بودن) کارمند را تقویت کند و به این نتیجه رسیدند که قابل درک بودن را می‌توان با اجرای مؤثر مجموعه‌ای از قوانین حاکم بر استفاده از محل کار پشتیبانی کرد. مدیریت را می‌توان از طریق راه‌حل‌های طراحی بیوفیلیک و از طریق طراحی که از انسجام اجتماعی و فعالیت بدنی پشتیبانی می‌کند، پشتیبانی کرد. معنی‌داری را می‌توان با شناخت اهمیت بیان هویت شخصی و از طریق طراحی که هدف کارکنان را تقویت می‌کند، پشتیبانی کرد.

ابرز و آنتونی (۲۰۱۸) تحقیقی با عنوان "TIMP سهمی در شناسایی عوامل اصلی رهبری سالتوژن" انجام داد. هدف این پژوهش شناسایی عوامل اصلی رهبری سالتوژن و عملیاتی کردن آن‌ها برای تشخیص اقتصادی بود و در یک فرآیند قیاسی-استقرایی ایجاد شده سه بعد مدیریتی اعتماد، مدیریت حادثه و فشار به‌طور مؤثر ثبت شدند.

مرور پژوهش‌های انجام شده، کمبود پژوهش‌های آکادمیک در قیاس با کاربرد گسترده‌تر این مفهوم را در عمل نشان می‌دهد. در حوزه پژوهش‌های داخلی این کاستی به مراتب بیشتر دیده می‌شود، به‌گونه‌ای که تا زمان انجام پژوهش تنها دو مطالعه این سبک رهبری سالتوژنیک را مورد مطالعه قرار داده‌اند و باقی پژوهش‌های داخلی به بررسی سالتوژنیک در حیطه‌های سلامت جسمانی و معماری پرداخته‌اند که مباحث دور از بحث پژوهش حاضر است. در خارج از کشور نیز پژوهش‌های محدودی در این باب صورت پذیرفته است؛ بنابراین پرداختن به این موضوع می‌تواند

² Roskams & Haynes¹ Rudolph et al

استقرایی می‌گنجد. لذا پژوهش حاضر از نظر هدف، کاربردی و از حیث گردآوری اطلاعات در زمره پژوهش‌های اکتشافی است. جامعه آماری پژوهش حاضر مدیران شرکت‌های صنعتی در شهرک‌های صنعتی استان لرستان به همراه اساتید دانشگاه می‌باشند که با استفاده از روش نمونه‌گیری هدفمند و به تعداد ۲۶ نفر انجام شد؛ معیار انتخاب این افراد اشراف نظری، تخصص، تجربه لازم و ارتباطشان با حوزه مورد مطالعه بود. تعیین حجم نمونه با استفاده از اصل اشباع نظری صورت گرفت؛ به نحوی که پس از انجام مصاحبه با نفرات بیست و چهارم و بیست و پنجم، دیگر داده جدیدی شناسایی نشد و فرآیند مصاحبه با نفر بیستم و ششم به پایان رسید. شرح این افراد به صورت جدول زیر است:

جدول ۱. اطلاعات اعضای نمونه

ردیف	جنسیت	سمت	مدرک تحصیلی	ردیف	جنسیت	سمت	مدرک تحصیلی
۱	مرد	مدیرعامل	دکتری مدیریت بازرگانی	۱۴	مرد	مدیرعامل	دکتری مدیریت صنعتی
۲	مرد	مدیرعامل	دکتری مدیریت منابع انسانی	۱۵	مرد	مدیرعامل	دکتری مدیریت منابع انسانی
۳	زن	مدیرعامل	دکتری مدیریت صنعتی	۱۶	مرد	مدیرعامل	دکتری مدیریت صنعتی
۴	زن	مدیرعامل	دکتری مدیریت بازرگانی	۱۷	مرد	مدیرعامل	کارشناسی ارشد مدیریت صنعتی
۵	مرد	مدیرعالی	دکتری مدیریت بازرگانی	۱۸	مرد	مدیرعامل	دکتری مدیریت بازرگانی
۶	مرد	مدیر تحقیقات	کارشناسی ارشد بازرگانی	۱۹	مرد	استاد دانشگاه	دکتری مدیریت بازرگانی
۷	زن	مدیرعالی	دکتری مدیریت منابع انسانی	۲۰	مرد	استاد دانشگاه	دکتری بازاریابی
۸	مرد	مدیرعالی	دکتری مدیریت	۲۱	مرد	استاد دانشگاه	دکتری بازاریابی

سهم دانش‌افزایی عمده‌ای داشته باشد. بر اساس این، سهم دانش‌افزایی پژوهش حاضر متناظر با شکاف‌های پژوهشی مورد اشاره قابل تبیین است. نخست، این پژوهش درصدد است خلأ نظری موجود، خصوصاً در مورد پژوهش‌های داخلی این حوزه را کاهش دهد. دوم، یافته‌های پژوهش حاضر درک سازمان‌ها را از رهبری سالتوژنیک عمیق‌تر می‌کند و بینش‌های عملی را برای تصمیم‌گیران جهت بهره‌برداری از پیامدهای مثبت این نوع سبک رهبری، ارائه می‌دهد.

۳ روش‌شناسی پژوهش

این پژوهش از لحاظ نوع داده، آمیخته و بر مبنای پژوهش کیفی و کمی است که از نظر فلسفه پژوهش در زمره پژوهش‌های قیاسی

۹	مرد	مدیرعامل	دکتری مدیریت بازرگانی	۲۲	مرد	استاد دانشگاه	دکتری بازاریابی
۱۰	مرد	مدیر تولید	کارشناسی ارشد مدیریت صنعتی	۲۳	زن	استاد دانشگاه	دکتری بازاریابی
۱۱	مرد	مدیرعامل	دکتری مدیریت صنعتی	۲۴	مرد	استاد دانشگاه	دکتری بازاریابی
۱۲	مرد	مدیرعامل	دکتری مدیریت صنعتی	۲۵	مرد	استاد دانشگاه	دکتری مدیریت بازرگانی
۱۳	مرد	مدیرعامل	دکتری بازاریابی	۲۶	مرد	استاد دانشگاه	دکتری مدیریت بازرگانی

شناختی فازی راهی را برای شناخت مؤلفه‌ها بر اساس میزان نفوذ، وابستگی و عامل مرکزیت هموار خواهد ساخت. این روش بر اساس شش مرحله انجام می‌شود که در زیر تشریح شده است:

مرحله اول: شناسایی عوامل مؤثر و پیامدهای رهبری سالتوژنیک: در مرحله اول عوامل مؤثر و پیامدهای رهبری سالتوژنیک با استفاده از روش تحلیل محتوا استخراج شدند.

مرحله دوم: تدوین و توزیع پرسش‌نامه: در مرحله دوم پس از طراحی پرسش‌نامه‌ای مبنی بر ماتریس مقایسات زوجی، پاسخ‌دهندگان بر اساس طیف ۵ تایی لیکرت (خیلی زیاد، زیاد، متوسط، کم و خیلی کم) به این مؤلفه‌ها، مقیاس دادند.

مرحله سوم: تبدیل عبارات کلامی استخراج‌شده به اعداد فازی و تشکیل ماتریس تصمیم فازی: با توجه به اینکه اطلاعات به‌دست‌آمده از پرسش‌نامه عبارات کلامی بودند، برای فهم ساده‌تر و استخراج نتیجه بهتر، عبارات کلامی با استفاده از اعداد فازی مثلثی طیف ۵ تایی لیکرت (جدول ۱)، به اعداد فازی تبدیل شدند.

ابزار گردآوری اطلاعات در بخش کیفی مصاحبه و در بخش کمی پرسش‌نامه است. برای بررسی روایی و پایایی ابزار گردآوری اطلاعات در بخش کیفی از روش محتوایی و روایی نظری و پایایی درون کدگذار میان کدگذار استفاده شد که پایایی آن با ضریب توافق ۰/۸۱ برای روش درون کدگذار و ۰/۷۶ برای پایایی میان کدگذار تأیید شد. همچنین روایی و پایایی ابزار گردآوری داده‌ها در بخش کمی، روایی اعتبار محتوا و پایایی بازآزمون بود که روایی اعتبار محتوا توسط پنج نفر از اساتید آشنا با موضوع سنجیده شد و پایایی بازآزمون نیز با ضریب ۰/۷۹ نشان از تأیید پایایی پرسش‌نامه داشت. لازم به توضیح است از آنجاکه پژوهش حاضر یک پژوهش آمیخته با رویکرد اکتشافی است، ابتدا باید مطالعه کیفی صورت گیرد و پس از آن باید مطالعه کمی انجام شود. از این‌رو داده‌های کیفی با استفاده از نظرات ۲۶ نفر از خبرگان و تا سرحد اشباع اطلاعات و نیل به کفایت نظری بررسی شد. داده‌های کیفی با نرم‌افزار "اتلس تی" و روش تحلیل محتوا و داده‌های کمی با روش نقشه‌شناختی فازی تحلیل شده است. نقشه

جدول ۲. اعداد فازی مثلثی طیف ۵ تایی لیکرت

متغیرهای کلامی	خیلی زیاد	زیاد	متوسط	کم	خیلی کم
عدد فازی مثلثی	(۱، ۱، ۰/۷۵)	(۱، ۰/۷۵، ۰/۵)	(۰/۷۵، ۰/۵، ۰/۲۵)	(۰/۲۵، ۰/۵، ۰)	(۰، ۰، ۰/۲۵)

مرحله چهارم: انجام فازی‌زدایی با استفاده از روش میانگین فازی و تشکیل ماتریس تصمیم دی‌فازی: در مرحله چهارم به منظور تجزیه و تحلیل بهتر، اعداد فازی مثلثی به اعدادی قطعی تبدیل شدند و پس از آن با استفاده از روش میانگین فازی و روابط (۱) و (۲)، عملیات دی‌فازی صورت گرفت و ماتریس تصمیم دی‌فازی تشکیل شد.

$$A = \frac{\sum_{i=1}^n (a_l^{(i)} \cdot a_m^{(i)} \cdot a_u^{(i)})}{n} \quad (1)$$

$$W = \frac{m_l + 2m_m + m_u}{4} \quad (2)$$

مرحله پنجم: مشخص کردن توان تأثیرگذاری، ظرفیت تأثیرپذیری و شاخص محوری هر کدام از مؤلفه‌ها: پس از انجام دی‌فازی و به دست آمدن ماتریس فازی‌زدایی شده، توان تأثیرگذاری، ظرفیت تأثیرپذیری^۱ و در نهایت شاخص محوری^۲ برای هر کدام از عوامل با استفاده از فرمول‌های (۳)، (۴) و (۵) محاسبه شد.

$$Out_{(C_i)} = \sum_{k=1}^n W_{ik} \quad (3)$$

$$In_{(C_i)} = \sum_{k=1}^n W_{ki} \quad (4)$$

$$Cen_{(C_i)} = In_{(C_i)} + Out_{(C_i)} \quad (5)$$

مرحله ششم: تحلیل داده‌ها و در نهایت طراحی مدل روابط علی: پس از مشخص شدن توان تأثیرگذاری و ظرفیت تأثیرپذیری و همچنین شاخص محوری، هر کدام از عوامل تحلیل شدند و در نهایت شاخص برتری مشخص شد. در نهایت با انتقال داده‌های به دست آمده به نرم افزار گفی^۳ که یک نرم افزار تحلیل شبکه است، مدل روابط علی ترسیم شد.

¹ Indegree

² Centrality

³ Gephi

یافته‌های جمعیت‌شناختی پژوهش به صورت
جدول زیر است:

۴ یافته‌های پژوهش

۴.۱ یافته‌های جمعیت‌شناختی

جدول ۳. ویژگی‌های جمعیت‌شناختی اعضای نمونه

جنسیت	فراوانی	سابقه کاری	فراوانی	تحصیلات	فراوانی	شغل	فراوانی
مرد	۲۲	کم‌تر از ۱۰	۴	کارشناسی ارشد	۳	مدیران	۱۸
زن	۴	۱۱ تا ۲۰ بیش از ۲۰	۱۵ ۷	دکتری	۲۳	اساتید	۸

مصاحبه انجام‌شده با یکی از خبرگان به‌عنوان
نمونه در جدول (۴) آورده شده است.

۴.۲ یافته‌های بخش کیفی

در بخش کیفی، با انجام مصاحبه نیمه‌ساختار یافته با خبرگان، داده‌های مورد نظر که مشتمل بر شناسایی عوامل مؤثر و پیامدهای رهبری سالتوژنیک بودند، شناسایی شدند. بخشی از

جدول ۴. نمونه‌ای از مصاحبه‌های انجام شده

کدهای استخراجی	متن مصاحبه
تمرکز بر فاکتورهای سلامت‌افزا و ارتقادهنده سلامت کارکنان	۱. به نظر شما چه عواملی در شکل‌گیری رهبری سالتوژنیک نقش دارند؟ به نظر بنده عاملی که خیلی میتونه در ایجاد رهبری سالتوژنیک مؤثر باشه، تلاش مدیر برای تقویت عوامل افزایش‌دهنده سلامت کارکنان هستش. درواقع هرچه قدر که مدیر تلاش کنه شرایط رو برای بهبود سلامت کاری فراهم کنه، رهبری سالتوژنیک ایجاد و تقویت میشه
بهره‌گیری از سبک مدیریت چتری	۲. به نظر شما، رهبری سالتوژنیک توسط چه عواملی می‌تواند نمود پیدا کند؟ به نظر من رهبری سالتوژنیک در حمایت از کارکنان نمود داره. یعنی مدیر سازمان به زیردستان و پیروان خودش اهمیت بده و فرصت‌های توسعه‌ای برای اونا فراهم کنه طوری که زمینه شکوفایی کارکنان فراهم بشه
بروز رفتارهای مثبت و جهت‌دار برای توسعه	۳. شکل‌گیری رهبری سالتوژنیک در سازمان، چه پیامدهایی به‌دنبال خواهد داشت؟ زمانی که کارکنان متوجه بشن که رفتارها و تلاش‌های مدیر در جهت سلامت و رفاه هرچه بیشتر اوناست، کارکنان هم به مراتب سعی میکنن پویا باشن و فراتر از رفتارهای سازمانی مدون عمل کنن و به مرور رفتارهای توسعه‌ای و مثبت رو از خودشون نشون میدن
توجه به ارگونومی منابع انسانی	۴. چه راهکارهایی به‌منظور پیاده‌سازی و تقویت رهبری سالتوژنیک در سازمان پیشنهاد می‌دهید؟ به نظر من سامان‌دهی و تغییر فضاهای کاری و جانمایی کاری برای

تسهیل‌سازی و افزایش سرعت عملیات، طراحی و تغییر روش‌های کاری مثلاً خودکارسازی و اختصاص‌دادن وظیفه بین اپراتور و ماشین و همین‌طور کنترل فاکتورهای مختلف فیزیکی مثل گرما، سرما، صدا، ارتعاش و نور در محل کار برای تولید بهتر و افزایش سطح ایمنی کارکنان و به‌طورکلی تأکید روی ارگونومی کارکنان می‌تونه به تقویت رهبری سالتوژنیک کمک کنه

حاصل از مصاحبه، در نهایت جدول (۴) و (۵) که نشان‌دهنده فرآیند کدگذاری عوامل مؤثر و پیامدهای رهبری سالتوژنیک می‌باشد، تشکیل شد.

پس از اینکه مصاحبه با ۲۶ نفر انجام شد، متن مصاحبه‌ها به نرم‌افزار اطلس تی منتقل و فرآیند تحلیل و کدگذاری داده‌های کیفی انجام شد. پس از بررسی همه مصاحبه‌ها و استخراج کدهای

جدول ۵. عوامل مؤثر بر رهبری سالتوژنیک

کدهای باز	کدهای محوری	کدهای انتخابی
تأکید بر سلامت کارکنان، خلق محیطی امن و سلامت برای کارمندان، رصد جامع و کامل وضعیت سلامت کارکنان	تمرکز بر حفظ محیط مثبت و سازنده برای کارکنان، فراهم کردن شرایط در جهت افزایش سلامت کاری، ارزیابی مداوم سلامت منابع انسانی	تمرکز بر فاکتورهای سلامت افزا و ارتقادهنده سلامت کارکنان
توجه به سلامت اجتماعی و روانی کارمندان، حفظ سلامت فیزیکی و اجتماعی منابع انسانی، عمل کردن مداوم به ضرورت‌های روانی و اجتماعی	توجه به بهبود کیفیت مراقبت‌های روانی و اجتماعی، اهتمام به حفظ و ارتقای سلامت روانی و اجتماعی، اولویت قراردادن استانداردهای سلامت روانی و اجتماعی	توجه به ضرورت‌های زیست مطلوب روانی و اجتماعی
برقراری محیط سالم و ایجاد آرامش برای کارکنان، ایجاد سطح بالایی از سلامت روان در محیط کار، ارتقای سلامت روان کارمندان	ایجاد حالتی از رفاه و آسایش در محیط کار، اهتمام به سلامت روان منابع انسانی، ایجاد وضعیت مناسب روانی در محیط کاری	توجه به بهداشت روانی کارکنان
رفتار حمایت گونه از منابع انسانی، رفتار توأم با خیرخواهی در برابر کارکنان، قبول مسئولیت و عواقب کارها	حمایت از کارمندان به جای حفاظت، مدیریت خیرخواهانه، احساس مسئولیت شدید در برابر کارمندان	بهره‌گیری از سبک مدیریت چتری
ایجاد محیطی برای به‌زبان آوردن ایده‌ها، حفظ روابط متقابل بین مدیر و کارمند، ایجاد ارتباطات باز و آزاد در سازمان، کاهش جو سکوت و تبادل اطلاعات و ایده‌ها	حمایت از تبادل نظرات در سازمان، حمایت از مشارکت کارکنان و ابراز دیدگاه آنان، اشاعه رفتارهای ترویجی با هدف بیان دیدگاه‌های سازنده	تقویت آوای سازمانی
جلوگیری از صدمات و آسیب‌های غیرمترقبه در محیط‌کاری، بهینه‌سازی محیط کار متناسب با شرایط کارکنان، توجه به تعامل کارمندان و سایر اجزای سیستم سازمان	مورد توجه قراردادن اثر روان‌شناختی محیط بر کارکنان، تناسب بین ویژگی‌های آناتومیک، فیزیولوژیک و روانی کارکنان با محیط کار، طراحی درست ابزار و فضای کاری	توجه به ارگونومی منابع انسانی

اشاعه انگیزه‌های سینرژیک	اشاعه جو تعامل و همکاری میان اعضای سازمان، حمایت از هم‌کوشی، همیاری و فعالیت مشترک اعضا، تشویق فعالیت‌های گروهی و افزایش بازده تیمی	ایجاد فرهنگ کار تیمی و همکاری گسترده اعضا، مشارکت همه اعضا و کارکنان در همه فعالیت‌ها تصمیم‌گیری جمعی، حمایت از ترکیب تلاش‌ها در سازمان
لحاظ کردن رویکردهای تکثرگرا	ایجاد ارتباط مؤثر بین سازمان و کارکنان، حمایت تسهیل‌گرایانه و هماهنگ از اعضا، تسهیل همکاری در سازمان	تسهیل فرآیند ارتباطات آزاد، نظارت هدایت‌گرانه و تسهیل خودگردانی، بهره‌گیری هم‌افزایانه از ظرفیت‌های سازمان
بهره‌گیری از سبک مدیریت مربی-گری	تمرکز بر توسعه منابع انسانی و هدایت فردی کارمندان، برنامه‌ریزی و توسعه استراتژی‌هایی برای رشد کارکنان، اشاعه فضای احترام و اعتماد متقابل	کمک به کارکنان برای رسیدن به اهدافشان، همکاری برای دستیابی به پیشرفت سریع، ارائه فرصت‌های آموزشی، مربی‌گری و راهنمایی
افزایش اعتماد در رابطه رهبر-پیرو	اشاعه جوی سرشار از اعتماد مثبت بین اعضا، افزایش اعتماد میان فردی بین مدیر و کارکنان، افزایش اعتماد متقابل بین رهبر و منابع انسانی	اشاعه اعتماد در محیط سازمانی، اشاعه انتظارات مثبت از رفتار دیگران، ارتقای اعتماد در سازمان

همچنین تحلیل یافته‌های کیفی در خصوص پیامدهای رهبری سالتوژنیک به شرح جدول زیر است:

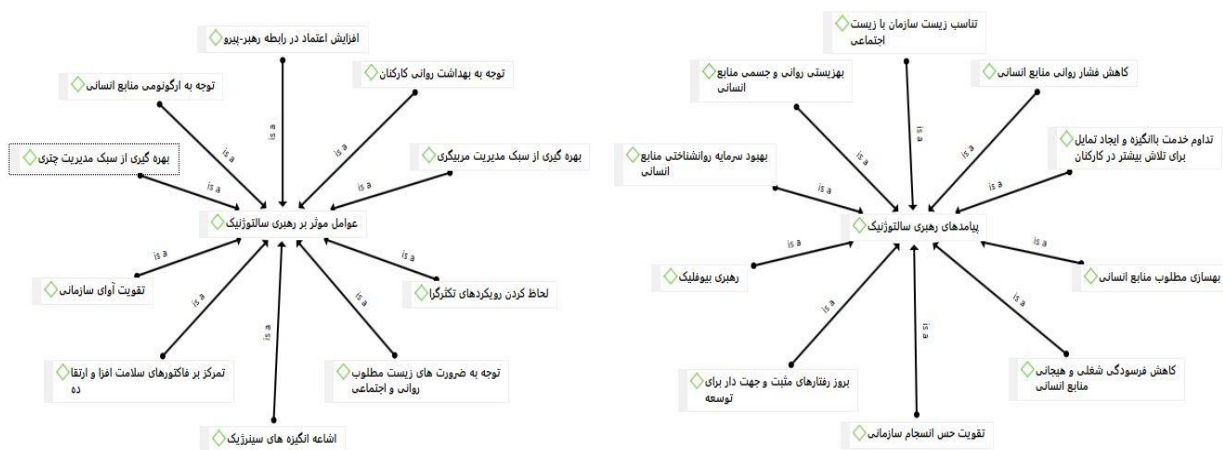
جدول ۶. پیامدهای رهبری سالتوژنیک

کدهای انتخابی	کدهای محوری	کدهای باز
تقویت حس انسجام سازمانی	افزایش احساس تعلق نسبت به سازمان، تقویت روح همکاری و احساس مسؤولیت در بین کارکنان، افزایش احساس مسؤولیت مشترک اعضای سازمان	ایجاد یکپارچگی و احساس مسؤولیت مشترک اعضای سازمان، افزایش همبستگی بین بخش‌های مختلف سازمانی، ایجاد همکاری و تعامل هدفمند، ایجاد حس تعلق و جو دوستانه میان افراد و واحدهای کاری
بروز رفتارهای مثبت و جهت‌دار برای توسعه	رفتارهای سازنده و مثبت در جهت توسعه، اشاعه رفتارهای تحریک‌کننده توسعه سازمان	تلاش برای توسعه سازمان با رفتارهای مثبت، توسعه رفتار جهت‌دار برای توسعه سازمان
به‌سازی مطلوب منابع انسانی	تلاش در جهت رشد و بالندگی منابع انسانی، توانمندسازی منابع انسانی، توسعه مهارت‌های کارکنان	هم‌گام شدن کارکنان با تغییرات و رشد سازمان، توسعه منابع انسانی، بهبود عملکرد کارکنان، توسعه مهارت‌ها و توانایی انجام کار
تناسب زیست سازمان با زیست اجتماعی	تناسب بین زندگی فردی و زندگی سازمانی، هماهنگی منطقی بین کار و زندگی فردی	تعادل بین کار و زندگی اجتماعی، تناسب بین زندگی شخصی و سازمانی

کاهش فشار روانی منابع انسانی	مدیریت و تعدیل فشارهای روحی و روانی کارکنان، کاهش تنش‌های روانی کارکنان، کاهش تشویش روانی منابع انسانی	کنترل فشارهای روانی به کارکنان، کاهش حالت‌های تنش‌زای کارکنان، کاهش فشارهای روحی روانی کارمندان
تداوم خدمت با انگیزه و ایجاد تمایل برای تلاش بیشتر در کارکنان	انگیزه‌بخشی به منابع انسانی در جهت تلاش مضاعف، ایجاد تمایل در کارکنان برای خدمت بیشتر، گسترش انگیزش در کارکنان	جهت دادن به رفتار کارکنان برای تلاش بیشتر، هدایت منابع انسانی به سمت اثربخشی، انگیزش در جهت کارایی بیشتر
بهریستی روانی و جسمی منابع انسانی	تأمین سلامت روانی و جسمی کارکنان، بهزیستی عاطفی و روان‌شناختی منابع انسانی، بهزیستی جسمی کارکنان	بالا بردن سلامت جسمی و روانی کارکنان، بهبود احساسات مثبت و سلامت عاطفی کارمندان
رهبری بیوفلیک	اقدامات مؤثر در راستای پایداری رفتارهای زیست‌محیطی، رهبری سبز	تشویق منابع انسانی برای پایداری محیط زیست، توسعه ارزش‌های زیست‌محیطی
بهبود سرمایه روان‌شناختی منابع انسانی	بهبود وضعیت روانی کارکنان، بهبود خودکارآمدی و خوش‌بینی، بهبود و توسعه فردی کارکنان، ارتقای مهارت‌ها، توانمندی‌ها و ظرفیت‌های فردی و جمعی در سازمان	بهبود ظرفیت‌های مثبت روانی کارکنان، بهبود ادراک کارکنان از توانایی‌های فردی، بهبود اطمینان در جهت رسیدن به اهداف سازمانی، بهبود تاب‌آوری و مقاومت در منابع انسانی
کاهش فرسودگی شغلی و هیجانی منابع انسانی	کاهش خستگی جسمی، هیجانی و ذهنی، افزایش توانایی و تحمل کارکنان در برابر پیچیدگی‌های شغلی، بهبود کیفیت در ارائه خدمات کارکنان	کاهش منفی‌بافی و حس هم‌ذات‌پنداری بیشتر با شغل، کاهش احساس افت در توانایی شغلی، کاهش نشانگان خستگی مفرط عاطفی در کارکنان

خروجی نرم‌افزار اطلس تی در ادامه آورده شده

است:



نمودار ۱. خروجی اطلس تی

۳، یافته‌های بخش کمی

در بخش کمی پژوهش، پرسش‌نامه تحقیق بر اساس یافته‌های کیفی تنظیم و به اعضای نمونه داده شد. بر اساس این ماتریس روابط فازی به صورت جدول (۶) تشریح شده است:

جدول ۷. ماتریس روابط فازی

	C1	C2	C3	C4	C5	C6	C7	C8	C9	C10	C11	C12	C13	C14	C15	C16	C17	C18	C19	C20
C1	0	0/82	0/51	0/63	0/56	0/67	0/60	0/93	0/65	0/84	0/61	0/63	0/50	0/66	0/95	0/68	0/73	0/59	0/73	0/50
C2	0/66	0	0/76	0/84	0/76	0/49	0/59	0/67	0/62	0/66	0/68	0/73	0/72	0/75	0/68	0/59	0/66	0/52	0/72	0/67
C3	0/75	0/58	0	0/84	0/71	0/42	0/71	0/67	0/68	0/57	0/7	0/43	0/73	0/57	0/63	0/64	0/61	0/77	0/61	0/65
C4	0/67	0/63	0/58	0	0/51	0/74	0/40	0/57	0/64	0/66	0/57	0/72	0/36	0/78	0/48	0/43	0/73	0/61	0/73	0/60
C5	0/62	0/59	0/62	0/60	0	0/48	0/72	0/69	0/74	0/58	0/60	0/64	0/31	0/57	0/70	0/56	0/68	0/57	0/75	0/52
C6	0/64	0/62	0/52	0/65	0/64	0	0/39	0/64	0/47	0/52	0/56	0/64	0/75	0/72	0/29	0/79	0/54	0/53	0/38	0/75
C7	0/71	0/45	0/66	0/84	0/73	0/73	0	0/72	0/49	0/62	0/69	0/39	0/51	0/93	0/84	0/93	0/84	0/54	0/77	0/63
C8	0/57	0/72	0/71	0/69	0/49	0/84	0/73	0	0/74	0/79	0/82	0/84	0/71	0/60	0/42	0/61	0/56	0/76	0/53	0/68
C9	0/67	0/46	0/48	0/78	0/78	0/66	0/76	0/65	0	0/67	0/78	0/48	0/66	0/83	0/55	0/63	0/58	0/56	0/72	0/41
C10	0/	0/	0/	0/	0/	0/	0/	0/	0/	0	0/	0/	0/	0/	0/	0/	0/	0/	0/	0/

10	37	53	65	79	82	76	75	71	76		76	46	79	70	73	70	86	74	77	73
C11	0/76	0/81	0/80	0/75	0/68	0/53	0/70	0/68	0/68	0/68	0	0/54	0/84	0/67	0/75	0/57	0/50	0/71	0/69	0/69
C12	0/78	0/72	0/73	0/47	0/62	0/75	0/67	0/69	0/75	0/72	0/63	0	0/71	0/71	0/72	0/55	0/58	0/48	0/74	0/74
C13	0/84	0/72	0/72	0/70	0/75	0/63	0/86	0/84	0/68	0/50	0/60	0/71	0	0/75	0/70	0/84	0/73	0/70	0/66	0/69
C14	0/56	0/84	0/72	0/50	0/62	0/58	0/76	0/72	0/41	0/76	0/61	0/53	0/57	0	0/81	0/74	0/68	0/72	0/75	0/64
C15	0/70	0/84	0/62	0/66	0/61	0/57	0/78	0/50	0/63	0/60	0/56	0/72	0/82	0/66	0	0/70	0/76	0/51	0/81	0/69
C16	0/75	0/84	0/62	0/38	0/81	0/48	0/68	0/71	0/67	0/81	0/43	0/71	0/57	0/78	0/55	0	0/45	0/48	0/62	0/66
C17	0/75	0/73	0/77	0/79	0/71	0/68	0/35	0/74	0/56	0/71	0/68	0/66	0/93	0/59	0/61	0/47	0	0/75	0/73	0/78
C18	0/78	0/57	0/84	0/69	0/73	0/54	0/53	0/73	0/70	0/71	0/87	0/60	0/65	0/43	0/64	0/67	0/71	0	0/69	0/73
C19	0/61	0/84	0/88	0/78	0/76	0/41	0/87	0/78	0/40	0/71	0/93	0/48	0/58	0/47	0/78	0/35	0/55	0/86	0	0/55
C20	0/56	0/95	0/88	0/94	0/9	0/93	0/89	0/95	0/4	0/6	0/8	0/73	0/59	0/57	0/57	0/52	0/4	0/86	0/93	0

روابط که در این جا مؤلفه تمرکز بر فاکتورهای سلامت افزا و ارتقا دهنده سلامت کارکنان برای عوامل مؤثر بر رهبری سالتوژنیک و بهبود سرمایه روان شناختی منابع انسانی برای پیامدهای رهبری سالتوژنیک دارای بیشترین ظرفیت تأثیرپذیری است.

توان تأثیرگذاری: میزان تأثیرگذاری توسط یک عامل را نشان می دهد؛ به عبارت دیگر نشان دهنده مجموع یال های خروجی از هرگره است. مجموع عناصر افقی مربوط به هرگره در ماتریس روابط که در این جا مؤلفه توجه به ارگونومی منابع انسانی

محاسبه ظرفیت تأثیرپذیری، توان تأثیرگذاری و شاخص مرکزی

پس از اینکه ماتریس روابط ترسیم شد، هر کدام از شاخص های ظرفیت تأثیرپذیری، توان تأثیرگذاری و شاخص مرکزی، برای هر کدام از مؤلفه ها محاسبه گردید.

ظرفیت تأثیرپذیری: میزان ظرفیت تأثیرپذیری هر مؤلفه را نشان می دهد؛ به عبارت دیگر نشان دهنده مجموع یال های ورودی به هرگره است. مجموع عناصر ستونی مربوط به هرگره در ماتریس

کرد. در این جا مؤلفه تمرکز بر فاکتورهای سلامت افزا و ارتقادهنده سلامت کارکنان برای عوامل مؤثر بر رهبری سالتوژنیک و تقویت انسجام سازمانی برای پیامدهای آن دارای بیشترین شاخص مرکزیت است. در جدول شماره (۸) نمونه انجام محاسبات مربوط به شاخص های ظرفیت تأثیرپذیری، ظرفیت تأثیرگذاری و شاخص مرکزی صورت گرفته نشان داده شده است.

برای عوامل مؤثر بر رهبری سالتوژنیک و تقویت حس انسجام سازمانی برای پیامدهای رهبری سالتوژنیک دارای بیشترین توان تأثیرگذاری است.

شاخص مرکزی: مجموع دو عامل قبلی (یعنی ظرفیت تأثیرپذیری و ظرفیت تأثیرگذاری) است. هر عاملی که درجه مرکزیت بالاتری داشته باشد، درواقع یا ظرفیت تأثیرپذیری بالاتر و یا ظرفیت تأثیرگذاری بالاتری داشته که در نتیجه عامل مهمی محسوب می شود و باید به آن به طور ویژه توجه

جدول ۸. نمونه محاسبات ظرفیت تأثیرپذیری، توان تأثیرگذاری و شاخص مرکزی

ردیف	نمونه محاسبه
۱	$out(c1) = 0/82 + 0/51 + 0/63 + 0/56 + 0/67 + 0/6 + 0/93 + 0/65 + 0/84 + 0/61 + 0/63 + 0/5 + 0/66 + 0/95 + 0/68 + 0/73 + 0/59 + 0/73 + 0/5 = 12/79$
۲	$in(c1) = 0/66 + 0/75 + 0/67 + 0/62 + 0/64 + 0/71 + 0/57 + 0/67 + 0/37 + 0/76 + 0/78 + 0/84 + 0/56 + 0/7 + 0/75 + 0/75 + 0/78 + 0/61 + 0/56 = 12/75$
۳	$cen(c1) = 12/79 + 12/75 = 25/54$

محاسبه ظرفیت تأثیرپذیری، توان تأثیرگذاری و شاخص مرکزی برای همه متغیرها به صورت فوق انجام شد که نتیجه آن به شرح جدول زیر است:

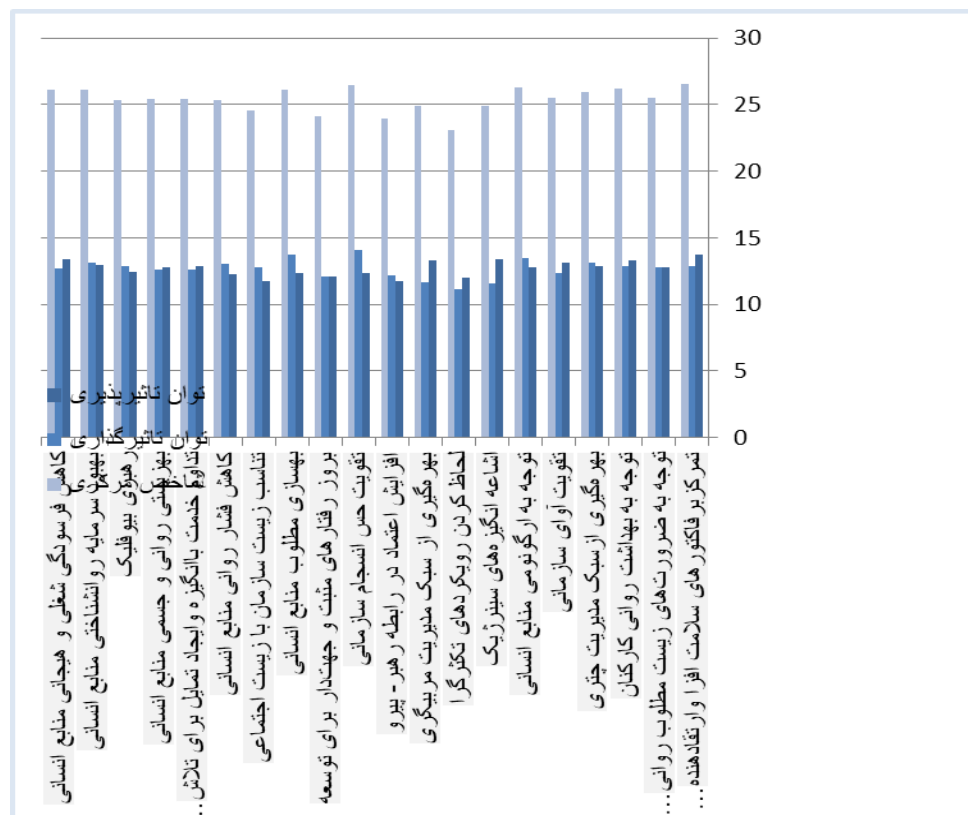
جدول ۹. ظرفیت تأثیرپذیری، توان تأثیرگذاری و شاخص مرکزی

عوامل	شاخص مرکزی	تأثیرگذاری	تأثیرپذیری
عوامل مؤثر بر رهبری سالتوژنیک			
تمرکز بر فاکتورهای سلامت افزا و ارتقادهنده سلامت کارکنان	۲۶/۵۸	۱۲/۸۸	۱۳/۷
توجه به ضرورت های زیست مطلوب روانی و اجتماعی	۲۵/۵۴	۱۲/۷۹	۱۲/۷۵
توجه به بهداشت روانی کارکنان	۲۶/۱۹	۱۲/۸۵	۱۳/۳۴
بهره گیری از سبک مدیریت چتری	۲۵/۹۴	۱۳/۱۱	۱۲/۸۳
تقویت آوای سازمانی	۲۵/۵	۱۲/۳۵	۱۳/۱۵
توجه به ارگونومی منابع انسانی	۲۶/۲۹	۱۳/۴۸	۱۲/۸۱
اشاعه انگیزه های سینرژیک	۲۴/۹۴	۱۱/۵۴	۱۳/۴
لحاظ کردن رویکردهای تکثرگرا	۲۳/۰۹	۱۱/۱۲	۱۱/۹۷
بهره گیری از سبک مدیریت مربیگری	۲۴/۹۱	۱۱/۶۲	۱۳/۲۹
افزایش اعتماد در رابطه رهبر-پیرو	۲۳/۹۵	۱۲/۲	۱۱/۷۵
پیامدهای رهبری سالتوژنیک			
تقویت حس انسجام سازمانی	۲۶/۴۲	۱۴/۰۴	۱۲/۳۸
بروز رفتارهای مثبت و جهت دار برای توسعه	۲۴/۱۶	۱۲/۰۸	۱۲/۰۸

۱۲/۳۸	۱۳/۷۲	۲۶/۱۳	به سازی مطلوب منابع انسانی
۱۱/۷۴	۱۲/۸۲	۲۴/۵۶	تناسب زیست سازمان با زیست اجتماعی
۱۲/۲۴	۱۳/۰۶	۲۵/۳۱	کاهش فشار روانی منابع انسانی
۱۲/۸۳	۱۲/۶۳	۲۵/۴۶	تداوم خدمت با انگیزه و ایجاد تمایل برای تلاش بیشتر در کارکنان
۱۲/۸۲	۱۲/۶۳	۲۵/۴۵	بهبودی روانی و جسمی منابع انسانی
۱۲/۴۷	۱۲/۸۶	۲۵/۳۳	رهبری بیوفلیک
۱۲/۹۵	۱۳/۱۴	۲۶/۰۹	بهبود سرمایه روان شناختی منابع انسانی
۱۳/۴۳	۱۲/۶۷	۲۶/۱۱	کاهش فرسودگی شغلی و هیجانی منابع انسانی

هستند، به عنوان عوامل مؤثر محوری و مهم ترین پیامدهای رهبری سالتوژنیک مشخص شده اند. در نهایت با محاسبه شاخص های مرکزیت برای همه عوامل با استفاده از نرم افزار اکسل، نمودار کلی عوامل (نمودار شماره ۲) ترسیم شد.

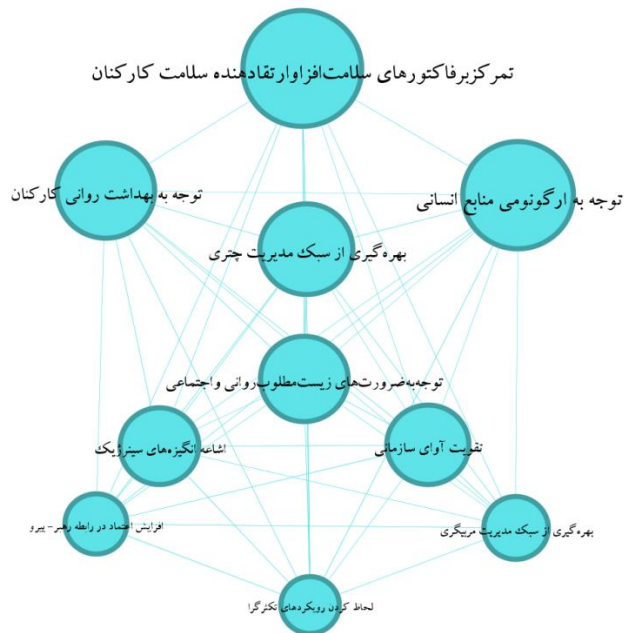
همان طور که در جدول فوق نشان داده شده است، تمرکز بر فاکتورهای سلامت افزا و ارتقا دهنده سلامت کارکنان و توجه به ارگونومی منابع انسانی برای عوامل مؤثر بر رهبری سالتوژنیک و تقویت حس انسجام سازمانی و بهسازی مطلوب منابع انسانی برای پیامدهای رهبری سالتوژنیک که دارای بیشترین درجه مرکزیت



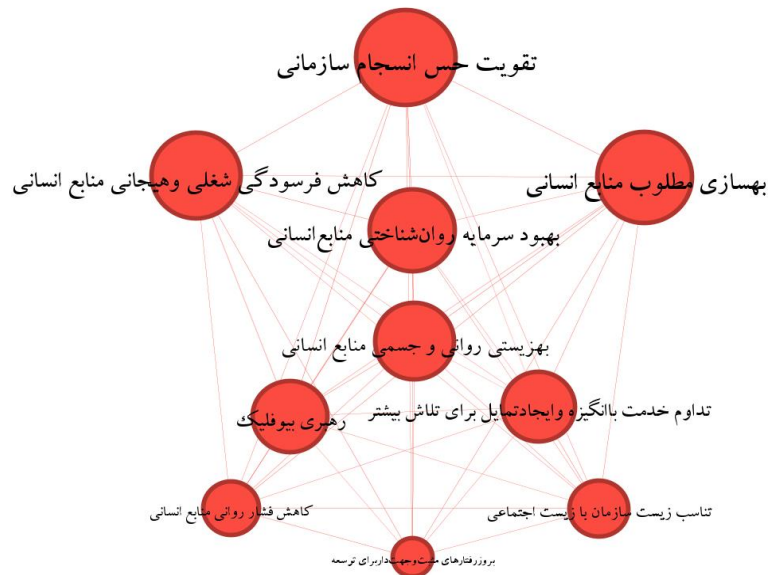
پس از اینکه شاخص ها به دست آمدند، داده ها به نرم افزار گفی منتقل شدند و در نهایت مدل نهایی

نمودار ۲. ظرفیت تأثیرپذیری، توان تأثیرگذاری و شاخص مرکزی

(مدل روابط علی) با استفاده از این نرم افزار ترسیم شد.



عوامل مؤثر بر رهبری سالتوژنیک



پیامدهای رهبری سالتوژنیک

نمودار ۳. مدل روابط علی عوامل مؤثر و پیامدهای رهبری سالتوژنیک

متفاوت در نظر گرفته شده است. تمرکز بر فاکتورهای سلامت‌افزا و ارتقادهنده سلامت کارکنان برای عوامل مؤثر بر رهبری سالتوژنیک و نیز تقویت حس انسجام سازمانی برای پیامدهای رهبری سالتوژنیک که با دایره بزرگ‌تر نشان داده شده است، به‌عنوان مهم‌ترین عوامل اثرگذار و پیامدها انتخاب شده‌اند.

مربی‌گری و افزایش اعتماد در رابطه رهبر-پیرو می‌باشد. همچنین تقویت حس انسجام سازمانی، بروز رفتارهای مثبت و جهت‌دار برای توسعه، به‌سازی مطلوب منابع انسانی، تناسب زیست سازمان با زیست اجتماعی، کاهش فشار روانی منابع انسانی، تداوم خدمت با انگیزه و ایجاد تمایل برای تلاش بیشتر در کارکنان، بهزیستی روانی و جسمی منابع انسانی، رهبری بیوفلیک، بهبود سرمایه روان‌شناختی منابع انسانی و کاهش فرسودگی شغلی و هیجانی منابع انسانی نیز ازجمله پیامدهایی است که برای رهبری سالتوژنیک شناسایی شده است.

به‌علاوه نتایج بخش کمی پژوهش مشتمل بر سنجش میزان اهمیت و اولویت‌بندی عوامل مؤثر و پیامدهای رهبری سالتوژنیک در شهرک‌های صنعتی می‌باشد. بر اساس این، از مهم‌ترین عوامل مؤثر بر رهبری سالتوژنیک، تمرکز بر فاکتورهای سلامت‌افزا و ارتقادهنده سلامت کارکنان، توجه به ارگونومی منابع انسانی و توجه به سلامت کارکنان می‌باشند. همچنین تقویت حس انسجام سازمانی، بهسازی مطلوب منابع انسانی و کاهش فرسودگی شغلی و هیجانی منابع انسانی به‌عنوان مهم‌ترین پیامدهای رهبری سالتوژنیک شناسایی شده است. در خصوص وجه اشتراک پژوهش حاضر با پژوهش‌های صورت‌گرفته در این حوزه باید گفت که نتایج پژوهش **ساندکویست (۲۰۲۲)** از نتایج مطالعه حاضر حمایت می‌کند. در این پژوهش تحت یک تحلیل محتوای قیاسی از مدل

با توجه به نمودار فوق، هرچقدر متغیرها از شاخص محوری دور شوند، دایره‌ها کوچک و کوچک‌تر می‌شوند. درواقع می‌توان نتیجه گرفت که عوامل بر اساس درجه اهمیت با استفاده از بزرگی دایره‌ها مشخص شده است؛ یعنی عوامل مهم‌تر با دایره‌های بزرگ‌تر و عوامل بی‌اهمیت‌تر با دایره‌های کوچک‌تر مشخص شده‌اند. همان‌طورکه در نمودار نقشه شناختی فازی مشخص شده است، برای عوامل مؤثر و پیامدهای رهبری سالتوژنیک دو رنگ

۴ بحث و نتیجه‌گیری

وظیفه رهبری سالتوژن، ترویج یک زمینه قابل درک، قابل مدیریت و معنادار است تا به کارمند شرایطی بدهد که درحالی‌که سلامت و رفاهش حفظ و ارتقا یابد، در کار خود موفق شود. این نوع رهبری می‌تواند مبنایی برای ارتقای یک جو کاری روانی-اجتماعی مناسب باشد. البته بر کسی پوشیده نیست که امروزه فشار و استرس، جزئی جدایی‌ناپذیر از زندگی سازمانی شده است؛ اما با گسترش رهبری سالتوژنیک در سازمان‌ها می‌توان این اضطراب و فشار را مدیریت و کنترل کرد، تا کارکنان بتوانند در مقایسه با دیگران با استرس خود کنار بیایند و تجربه ناخوشایندی رقم نخورد. لذا پژوهش حاضر با هدف شناسایی عوامل مؤثر و پیامدهای رهبری سالتوژنیک در شهرک‌های صنعتی صورت پذیرفت.

در این پژوهش، نتایج در بخش کمی و کیفی قابل طرح است. نتایج بخش کیفی نشان‌دهنده عوامل مؤثر و پیامدهای مرتبط با رهبری سالتوژنیک در شهرک‌های صنعتی است. بر اساس این، عوامل مؤثر بر رهبری سالتوژنیک در شهرک‌های صنعتی شامل، تمرکز بر فاکتورهای سلامت‌افزا و ارتقادهنده سلامت کارکنان، توجه به ضرورت‌های زیست مطلوب روانی و اجتماعی، توجه به بهداشت روانی کارکنان، بهره‌گیری از سبک مدیریت چتری، تقویت آوای سازمانی، توجه به ارگونومی منابع انسانی، اشاعه انگیزه‌های سینرژیک، لحاظ کردن رویکردهای تکثرگرا، بهره‌گیری از سبک مدیریت

ادراکی در منابع انسانی نسبت به محیط زیست می‌شود و به واسطه هویت حرفه‌ای سبز ایجاد شده سطح پایداری رفتارهای زیست‌محیطی در سازمان‌ها تقویت می‌یابد، پژوهش حاضر نیز نشان داد که رهبری سالتوژنیک سبب تناسب بیشتر زیست سازمان با زیست اجتماعی می‌گردد. درخصوص وجه نوآوری پژوهش حاضر باید عنوان کرد که این مطالعه با استفاده از رویکردی آمیخته، به شناسایی عوامل مؤثر و پیامدهای رهبری سالتوژنیک پرداخته که تاکنون در پژوهش‌های گذشته مورد بررسی قرار نگرفته است و از این طریق درک و بینش محققان را در رابطه با این نوع سبک رهبری بهبود می‌بخشد. این مطالعه همانند هر پژوهش دیگری محدودیت‌هایی را به همراه داشته است. محدودیت اول این مطالعه وجود شکاف نظری عمیق در خصوص ادبیات پژوهش بوده است؛ به نحوی که مطالعه مشابهی یافت نشد و تنها دو مطالعه در داخل رهبری سالتوژنیک را مورد بررسی قرار داده‌اند و این امر بر دشواری انجام این مطالعه افزود. همچنین در پژوهش حاضر تلاش شد که از طریق مصاحبه با خبرگان، عوامل مؤثر و پیامدهای رهبری سالتوژنیک در سازمان شناسایی شود؛ اما نمی‌توان با قطعیت گفت که تمامی شاخص‌های مرتبط با رهبری سالتوژنیک، الزاماً به شاخص‌هایی محدود می‌شود که در این پژوهش معرفی شده است.

۵ پیشنهادات

پژوهش حاضر با شناسایی عوامل مؤثر بر رهبری سالتوژنیک می‌تواند به مدیران سازمان و سیاست‌گذاران در ایجاد بسترهای لازم برای اشاعه این سبک رهبری و بهبود سلامت سازمانی کمک شایانی کند. بر اساس این می‌توان پیشنهادی زیر را جهت پیاده‌سازی موفق رهبری سالتوژنیک و بهره‌مندی از پیامدهای آن در سازمان ارائه نمود.

- در خصوص تمرکز بر فاکتورهای سلامت‌افزا و ارتقادهنده سلامت کارکنان به‌عنوان یکی از

سالتوژنیک توسط آنتونوفسکی (۱۹۸۷)، رهبری سالتوژنیک مطابق با هانسون (۲۰۱۰) پشتیبانی می‌شود. همچنین این پژوهش نیز نشان داد که رهبری سالتوژنیک در سازمان زمینه‌ساز ارتقای سلامت کاری روانی-اجتماعی کارکنان می‌شود، نتایج پژوهش حاضر نیز حاکی از آن است که ازجمله پیامدهای مهم رهبری سالتوژنیک بهزیستی روانی و جسمی منابع انسانی است. نتایج مطالعه ابرز و آنتونی (۲۰۲۱) نیز همچون تحقیق حاضر نشان دادند که رهبران سالتوژنیک با تأکید بر سلامت کارکنان در عین توجه به اهداف سازمانی می‌توانند سبب ارتقای فشار روانی کارکنان شده و از فرسودگی شغلی آنان جلوگیری نمایند. روسکامس و هاینز (۲۰۲۰) نیز در پژوهش خود نشان دادند که پیاده‌سازی سبک رهبری سالتوژنیک در سازمان سبب می‌شود که اعضای سازمان به‌طور هماهنگ و همراه با هم کار کنند و به یک هدف مشترک متعهد شوند و به‌عبارت دیگر باعث تقویت حس انسجام سازمانی می‌گردد و این نتیجه‌ای است که مطالعه حاضر نیز به نوعی به آن دست یافت. همچنین به این نتیجه دست یافتند که راه‌حل‌های طراحی بیوفیلیک از رهبری سالتوژنیک پشتیبانی می‌کند که در پژوهش حاضر نیز رهبری بیوفیلیک به‌عنوان یکی از پیامدهای رهبری سالتوژنیک شناسایی شد. نتایج پژوهش ابرز و آنتونی (۲۰۱۸) نیز همچون تحقیق حاضر سه بعد مدیریتی (TIMP) اعتماد، مدیریت حادثه و فشار برای رهبری سالتوژنیک شناسایی کرد. خاک‌زند و همکاران (۱۴۰۱) در تحقیق خود به این نتیجه رسیدند که می‌توان با طراحی سالتوژنیک به بهبود وضعیت جسمانی و روانی افراد ساکن در محله کمک نمود، که در پژوهش ما نیز فاکتورهای سلامت‌افزا و ارتقادهنده سلامت کارکنان به‌عنوان یکی از مهم‌ترین عوامل مؤثر رهبری سالتوژنیک شناسایی گردید. در پژوهش ما نیز صفرمحمدلو و همکاران (۱۴۰۱) در پژوهشی نشان دادند که رهبری سالتوژنیک که به‌عنوان سازوکار انطباق راهبردی مورد استفاده قرار می‌گیرد، باعث تغییر ارزش‌های

سلامت و رفاه فرد بستگی به گستره‌ای از عوامل: زیستی، روانی و اجتماعی دارد. در همین راستا مدیران آگاه باشند که معمولاً مشکلات از عدم تعادل بین سه عامل مذکور در الگوی زیستی، اجتماعی و روانی مراقبت‌های بهداشتی سرچشمه می‌گیرد. لذا با ایجاد بستری مناسب و باب میل کارکنان، محیطی شاد، تزریق تفکرات مثبت و توجه به کارکنان می‌تواند در جهت تعادل این الگو مثرثمر باشد.

- از جمله عوامل مؤثر بر رهبری سالتوژنیک توجه به ارگونومی منابع انسانی است. در این خصوص برای جلوگیری از خطرات و مشکلات ارگونومی در محیط کار به مدیران توصیه می‌شود ارزیابی ریسک انجام دهند تا ریسک‌ها و خطرات و مشکلات ناشی از ارگونومی در محل کار شناسایی و سپس با اقدامات لازم برطرف شوند تا محل کار برای همه کارمندان ایمن باقی بماند.

- اشاعه انگیزه‌های سینرژیک نیز از عوامل مؤثر بر رهبری سالتوژنیک است. در این خصوص در سازمان‌ها باید درصدد ایجاد تیمی باشند که اعضای آن به جای نشان دادن قدرت خود به یکدیگر از قدرت خود برای کمک به تیم استفاده کنند و همچنین باید ارتباطات را به نحوی پیش برند که اعضای تیم احساسات مثبت را به یکدیگر منتقل کنند و ارتباطی سازنده داشته باشند؛ چراکه یک قطره آب انرژی خاصی نخواهد داشت؛ ولی همین قطره‌ها وقتی پشت سدی جمع می‌شوند قدرت باورنکردنی خلق می‌کنند.

- بهره‌گیری از سبک مدیریت مربی‌گری نیز از عوامل مؤثر بر رهبری سالتوژنیک است. لذا به مدیران توصیه می‌شود به کارکنان خود کمک کنند که ارزش کار خود را ببینند و زمانی را برای بررسی نیازها و شناخت کارکنان اختصاص دهند. این امر منجر به افزایش رضایت شغلی و انگیزه آن‌ها می‌شود. به علاوه اعضای تیم

عوامل مؤثر رهبری سالتوژنیک، لازم به یادآوری است که اگرچه در عصری زندگی می‌کنیم که فناوری، نیاز انسان‌ها برای گفت‌وگوی مستقیم را به حداقل رسانده است، اما کارمندان موجوداتی اجتماعی هستند و ارتباط با همدیگر نقش مهمی در تقویت سلامت روان آن‌ها دارد. افرادی که در محل کارشان خوشحال هستند اغلب روابط خوب و قوی با همکاران خود دارند. لذا به مدیران پیشنهاد می‌شود در سازمان با ایجاد جوی صمیمی و به دور از تبعیض در میان کارکنان، پرورش حس همدلی و همکاری در سازمان و تعامل مفید میان کارمندان، به کارگیری روش‌های سازش کارانه به جای روش‌های مبتنی بر زور و اجبار، شناسایی عوامل ایجادکننده تنش و استرس در محیط و تلاش برای برطرف کردن آن‌ها، جهت افزایش سلامت روان کارکنان توجه نمایند.

- طبق پژوهش توجه به بهداشت روانی کارکنان از عوامل مؤثر بر رهبری سالتوژنیک است، لذا به مدیران توصیه می‌شود درخواست‌های غیرمنطقی، مانند اضافه کاری‌های زیاد به کارکنان ندهید که کارکنان زمان بیشتری را به خانواده اختصاص دهند، همچنین توصیه می‌شود از ساعات کاری شناور استفاده کنید، مدیریت زمان داشته باشید، توقعات بیش از حد از کارکنان خود نداشته باشید؛ زیرا هنگامی که توقعات شما برآورده نمی‌شود، شما ناامید خواهید شد و ... پس تا حد امکان انتظارات کمال‌گرایانه در انجام کارها نداشته باشید. در این صورت کارکنان از نظر روانی در وضعیت مناسبی قرار می‌گیرند؛ انعطاف‌پذیر می‌شوند، استرس خود را کنترل می‌کنند، مسؤولیت‌های خود را می‌پذیرند، در برابر تغییرات مقاومت نمی‌کنند و در نتیجه شرکت یا سازمان با سرعت بالاتری رشد می‌کند.

- یکی دیگر از عوامل مؤثر بر رهبری سالتوژنیک، الگوی زیستی، اجتماعی و روانی است که الگویی میان رشته‌ای است و مدعی است

بدبینانه، استرس شغلی و فرسودگی شغلی کم‌تری را تجربه کنند.

- بهزیستی روانی و جسمی منابع انسانی نیز ازجمله پیامدهای رهبری سالتوژنیک است. در این رابطه به مدیران پیشنهاد می‌شود که با ایجاد قابلیت اطمینان در سازمان، ایجاد درست‌کاری و صداقت در سازمان، فضایی مملو از توجه و پذیرش کارکنان، برقراری ارتباط با کارکنان، اطلاع‌رسانی، جلوگیری از نگرش مخفی‌کاری و به‌سازی روابطی که بین کارکنان وجود دارد و به وجود آوردن جو صمیمی و رضایت‌بخش، در مسیر ایجاد اعتماد و بهزیستی ذهنی، روانی و جسمی کارکنان گام بردارند.

- کاهش فرسودگی شغلی و هیجانی منابع انسانی نیز یکی از پیامدهای رهبری سالتوژنیک است. به همین منظور پیاده‌سازی سیستم‌های مؤثر برای مدیریت پیشگیرانه استرس مرتبط با کار، همراه با پیشرفت‌های فرهنگی که سلامت و رفاه روانی را ارتقا می‌دهند، ضروری خواهد بود. در این راستا تجهیز مدیران برای ایجاد فرآیندهای پیشگیرانه از استرس ناشی از کار و رسیدگی به نگرانی‌های کارکنان منجر به فرهنگ‌های کاری مثبت خواهد شد.

- شهرک‌های صنعتی استان لرستان باعث افزایش فرصت‌های شغلی شده و با توجه به اینکه این امر می‌تواند زمینه لازم برای گسترش مشاغل غیرتخصصی را جهت اشتغال افراد بومی فراهم کند. در این راستا پیشنهاد می‌شود، سبک رهبری سالتوژنیک و سلامت‌محور در شرکت‌های صنعتی واقع در شهرک‌های صنعتی مدنظر قرار گیرد و برنامه‌هایی را برای توسعه این سبک رهبری مورد توجه قرار دهند.

خود را تشویق کنند تا کارهای جدیدتر انجام دهند، بدون آنکه احساس ترس کنند. مدیران باید ذهن باز، مهارت‌های ارتباطی خوب و صبر داشته باشند و با مشارکت خود به شکل‌گیری روابط نزدیک با تیم خود کمک کنند، تا فضای احترام و اعتماد متقابل ایجاد گردد و شرایط کاری برای همه مساعد باشد. این امر روحیه کار تیمی را تقویت می‌کند و می‌تواند منجر به حفظ طولانی مدت کارکنان با استعداد در سازمان شود.

- تقویت حس انسجام سازمانی ازجمله پیامدهای رهبری سالتوژنیک است. در این خصوص لازم است که در سازمان اهداف و اولویت‌ها شفاف و مشخص باشند؛ چراکه برای ناکدایی که هیچ هدف و مقصد مشخصی را برای کشتی تحت فرمانش تعیین نکرده است هیچ بادی باد موافق نخواهد بود. همچنین لازم است مدیران به کارکنان خود کمک کنند تا بین اهداف و اولویت‌های فردی و تیمی خود و اهداف و اولویت‌های کلان شرکت پیوند ایجاد کنند. لذا به مدیران و تیم‌های مدیریتی پیشنهاد می‌شود به صورت ماهانه یا هر دو هفته یک‌بار عملکرد و رفتار کل شرکت و بخش‌های مختلف آن را بررسی کنند تا به این ترتیب از وجود انسجام و هماهنگی بین آن‌ها اطمینان حاصل کنند.

- رفتارهای مثبت و جهت‌دار برای توسعه به-عنوان یکی از پیامدهای رهبری سالتوژنیک، مانع تسلیم نشدن در برابر عوامل منفی ساخته ذهن می‌شود و می‌تواند موقعیت‌های استرس‌زای کاری را بهبود بخشد. لذا به مدیران و سرپرستان سازمانی توصیه می‌شود با ایجاد امید، خوش‌بینی، قدردانی و قدرشناسی از کارکنان، نهایت تلاش و برنامه‌ریزی خود را برای شکوفایی این ظرفیت به عمل آورند و پتانسیلی را برای آینده‌ای امیدوارانه‌تر و سازنده‌تر ایجاد کنند تا افراد به یک خوش‌بینی نسبت به جهان، انسان و خود برسند و نگرش

۶ تضاد منافع

هیچ‌گونه تضاد منافی وجود ندارد.

منابع

- Afkhami Aghda, M; Afkhami, F; Falahati, M; & Mohammad mirzaei, H. (2019). The Relationship between Occupational Stress and Mental Health in Central Bafgh Iron Workers. *ohhp* 2019; 3 (3):215-226. [in persian].
- Ahlers, E. (2003). Arbeitsbedingungen, Leistungsdruck, Gesundheitsschutz. WSI-Diskussions- papier Nr. 112 [Online-Ressource]. Verfügbar unter: https://www.boeckler.de/pdf/p_wsi_diskp_112.pdf
- Amrollahi, & Arami Ardakani. (2020). Explaining the role of positive organizational phenomena on employees' mental health (case study: employees of Iran's oil industry). *Sustainable Human Resource Management*, 2 (3), 231-213. [In Persian]
- Antonovsky, A. (1987). *Unraveling the mystery of health*. London: Jossey-Bass. Deutsche Ausgabe: Antonovsky, A. (1997). *Salutogenese. Zur Entmystifizierung der Gesundheit*. Tübingen: DGVT- Verlag)
- Bhattacharya, S., Pradhan, K. B., Bashar, M. A., Tripathi, S., Thiyagarajan, A., Srivastava, A., & Singh, A. (2020). Salutogenesis: A bona fide guide towards health preservation. *Journal of family medicine and primary care*, 9(1), 16.
- Dellve, L., Eriksson, L. (2016). *Hållbart ledarskap – I vardag och förändring [Rapportserien Styrning, Organisering och Ledning 2016:1, Höskolan i Borås]*. DiVA. <http://urn.kb.se/resolve?urn=urn:nbn:se:hb:diva-10551>
- Ducki, A. & Felfe, J. (2011). Führung und Gesundheit: Überblick. In B. Badura, A. Ducki, H. Schröder, J. Klose & K. Macco (Hrsg.) , *Fehlzeiten-Report* 2011. Berlin: Springer.
- Eberz, S. J. (2020). Das Systemisch-Salutogene Interaktionsmodell (SSIM) Entwicklung und Begründung eines anwendungsorientierten, integrativen Modells zur Erklärung und Förderung salutogenen Führungsverhaltens.
- Eberz, S., & Antoni, C. H. (2018). Das TIMP-Inventar–Ein Beitrag zur ökonomischen Erfassung von Kern-Faktoren salutogener Führung. Gruppe. Interaktion. Organisation. Zeitschrift für Angewandte Organisationspsychologie (GIO), 1, 69-80.
- Eberz, S., & Antoni, C. H. (2021). Salutogene Führungskräfte-Coachings auf der Grundlage des Systemisch-Salutogenen Interaktionsmodells (SSIM). *Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie A&O*.
- Eberz, S., & Antoni, C. H. (2018). The TIMP-inventory–A contribution to the identification of core-factors of salutogenic leadership. *Zeitschrift für angewandte Organisations psychologie*, 1, 69–80. <https://doi.org/10.1007/s11612-017-0384-4>.
- Eriksén, P. (2023). Vårdpersonalens upplevelser av smittskyddsarbete och uppföljningen av patienter i

- hemisolering under covid-19-pandemin: En kvalitativ intervjustudie.
- Eriksson, M. (2015). Salutogenes: om hälsans ursprung-från forskning till praktisk tillämpning. Liber.
- Faragher, E. B., Cass, M., & Cooper, C. L. (2013). The relationship between job satisfaction and health: A meta-analysis. In C. L. Cooper (Vol. Ed.) ,From stress to wellbeing. volume 1. From stress to wellbeing (pp. 254–271). London: Palgrave Macmillan UK. https://doi.org/10.1057/9781137310651_12.
- Franke, F., Ducki, A., & Felfe, J. (2015). Gesundheitsförderliche Führung. In J. Felfe (Hrsg.) , Trends der psychologischen Führungsforschung (S. 253–264). Göttingen: Hogrefe.
- Gregersen, S., Kuhnert, Zimmer, A., S. & Nienhaus, A. (2011). Führungsverhalten und Gesundheit - zum Stand der Forschung. Das Gesundheitswesen, 73, 3-12.
- Hamidi, Muhaddeh al-Sadat, Khak Zand, Faizi, & Mohsen. (2022). Examining the design strategies to improve the health of the residents of the neighborhoods, by applying the salutogenic approach and Abraham Maslow's theory (case study: Qudousi-Gharbi neighborhood, Shiraz). *Health Psychology* , 11 (43), 41-68. [In Persian]
- Hanson, A. (2010). Salutogent ledarskap: för hälsosam framgång. Lettland: Libris
- Interaktions-Modells, S. S. (2021). Führungssituation und salutogenes Führungsverhalten. *Zeitschrift für Arbeits-und Organisationspsychologie*, 65(1), 1-16.
- Karami, masoumeh; Karami, zohreh; & Sahranavard, yaser. (2017). The Effect of Job Stress and Work Load on Job Satisfaction among Employees of Sarcheshmeh Copper Mine. *Occupational health and health promotion*. 1(2). 104-110.
- Katalysator. *Wirtschaftspsychologie*, 22, 22–29.
- Khajavi A, Hashemizadeh H. The salutogenic model as a theory to guide health promotion. *Payesh* 2022; 21 (5):529-530. URL: <http://payeshjournal.ir/article-1-1957-fa.html>. [In Persian]
- Kossuth, S. P., & Cilliers, F. (2002). The relationship between leadership dimensions, cultural beliefs and salutogenic functioning. *South African Journal of Labour Relations*, 26(1), 65-95.
- Kramer, A., & Son, J. (2016). Who cares about the health of health care professionals? An 18-year longitudinal study of working time, health, and occupational turnover. *ILR Review*, 69(4), 939–960. <https://doi.org/10.1177/0019793916640492>.
- Mehdi, M., Ghafari, H., Nejad, A.M., & Pouranjenar, G. (2021). The effect of organizational trauma on employees' mental health : moderating role of psychological hardiness. *Industrial and Organizational Psychology Studies*, 8(2), 503-521. [in persian].
- Rigotti, T., & Mohr, G. (2006). Trau – Schau – Wem? Vertrauen in die Organisation als salutogenetischer
- Roskams, M., & Haynes, B. (2020). Salutogenic workplace design: A conceptual framework for supporting sense of coherence through environmental resources. *Journal of Corporate Real Estate*, 22(2), 139-153.

- Rudolph, C. W., Murphy, L. D., & Zacher, H. (2020). A systematic review and critique of research on “healthy leadership”. *The Leadership Quarterly*, 31(1), 101335.
- Safadel L, Jomehry F, Emamipur S, Rezaei O. Development of Structural Model of Salutogenic Health Indicators Based on Coping Resources and Stress Management Mediated by Health Promoting Lifestyle in Police Patients with Irritable Bowel Syndrome. *J Police Med*. 2022;11(1):e16. [In Persian]
- Safar Mohammadlu, S., Koushki Jahromi, A., & Khirandish, M. (2022). Evaluating Salutogenic Leadership Functions in Oil Companies: Focusing on Green Energy Acceptance. *Journal of Environmental Science and Technology*. [In Persian]
- Safarmohammadluo, S., Koshki Jahromi, A., & Kheirandish, M. (2022). Developing the Salutogenic Leadership Mechanism Based on the Green Nudge Theory of Environmental Behaviors of Human Resources. *Journal of Iranian Public Administration Studies*, 5(3), 137-166. [In Persian]
- Schaper, N. (2011). Selbstverständnis, Gegenstände und Aufgaben der Arbeits- und Organisationspsychologie. In F. W. Nerdinger, G. Blickle & N. Schaper, *Arbeits- und Organisationspsychologie* (S. 3-16). Berlin: Springer.
- Skakon, J., Nielsen, K., Borg, V. & Guzman, J. (2010). Are leaders' well-being, Welbrink, A. & Franke, A. (2006). Zwischen Genuss und Sucht – das Salutogenesemodell in der Suchtforschung. In P. Kolip, H. Wydler & T. Abel (Hrsg.) , *Salutogenese und Kohärenzgefühl*, behaviors, and style associated with the affective well-being of their employees? A systematic review of three decades of research. *Work and Stress*, 24, 107-139.
- Soleimanfar E., Navabakhsh M., Sebt MV. (Autumn 2019). Identification of Patterns and Factors Affecting the Health of Employees Based on Datamining of Occupational Examinations with the Purpose of Promoting Occupational Health. *Iranian Journal of Health Education & Health Promotion*., 7(3), 295-305. [in Persian].
- Sundqvist, H. (2022). Strategier och ledarskap för främjande av vårdares psykosociala arbetshälsa: en scoping review med ett hälsofrämjande perspektiv.
- Tabarsa, Gholamali; Tork Tabrizi, Elham; Khamouei. (2021). Investigating the Relationship between Organizational Health and Social Responsibility of Employees Considering the role of the moderator of the type of employment (formal and contractual staff) in the Saipa Azineh Auto Company. *Public Administration Perspective (PAP)*. 115-133. [in persian].
- Vincent, S. (2011). Gesundheits- und entwicklungsförderliches Führungsverhalten: ein Analyseinstrument. In B. Badura, A. Ducki, H. Schröder, J. Klose & K. Macco (Hrsg.) , *Fehlzeiten-Report 2011* (S. 89–96). Berlin: Springer.
- Grundlagen, Empirie und Praxis eines gesundheitswissenschaftlichen Konzepts (S. 43-57). Weinheim: Juventa.
- Wiklund-Gustin, L., Bergbom, I. (2012). *Vårdvetenskapliga begrepp i teori och*

praktik (upplaga 1:8). Studentlitteratur

AB, Lund.