

## بررسی تاثیر آموزش سبک رهبری تحول گرا و تبادل گرا به سرپرستاران بر

### رضایت شغلی پرستاران شاغل

علی اکبر دلاور حاجی بار<sup>۱</sup>، شاهرخ مقصودی<sup>۲\*</sup>، حمید چمنزاري<sup>۲</sup>

۱. دانشجوی کارشناسی ارشد مدیریت پرستاری، کمیته تحقیقات دانشجویی، دانشگاه علوم پزشکی مشهد، مشهد، ایران

۲. مربی، دانشکده پرستاری و مامایی، دانشگاه علوم پزشکی مشهد، مشهد، ایران

#### چکیده

**زمینه و هدف:** ارتقاء رضایت شغلی پرستاران نقش بسزایی در بهبود کیفیت خدمات پرستاری دارد. سبک رهبری سرپرستاران یکی از مهمترین عوامل موثر بر رضایت شغلی پرستاران می باشد. مطالعه حاضر با هدف بررسی مقایسه‌ای تاثیر آموزش سبک رهبری تحول گرا و تبادل گرا به سرپرستاران بر رضایت شغلی پرستاران انجام شد.

**روش‌ها:** این مطالعه نیمه تجربی دو گروهی (رهبری تحول گرا و رهبری تبادل گرا) با مشارکت ۱۱ سرپرستار و ۲۱۶ پرستار از بیمارستان‌های امام رضا (ع) و قائم (عج) شهر مشهد انجام شد. سبک رهبری تحول گرا و تبادل گرا طی شش جلسه دو ساعته به مدت یک ماه به دو گروه از سرپرستاران آموزش داده شد. پرسشنامه رضایت شغلی قبل و یک ماه پس از اجرای مداخله توسط پرستاران (در دو گروه) تکمیل گردید. نتایج در دو گروه، قبل و بعد از مداخله مقایسه گردید. داده‌ها با استفاده از نرم افزار SPSS نسخه ۲۱ تجزیه و تحلیل شد.

**نتایج:** رضایت شغلی در گروه تحول گرا ( $p < 0/001$ ) و تبادل گرا ( $p = 0/033$ ) پس از اجرای مداخله افزایش داشت. گرچه، رضایت شغلی در گروه تحول گرا نسبت به گروه تبادل گرا بیشتری بود.

**نتیجه‌گیری:** آموزش سبک رهبری تمام عیار مرکب از سبک تحول گرا، تبادل گرا و عدم مداخله منجر به افزایش بیشتر رضایت شغلی پرستاران می‌گردد.

#### کلید واژه‌ها:

پرستاران، سبک رهبری تحول گرا، سبک رهبری تبادل گرا، رضایت شغلی، سبک رهبری تمام عیار

تمامی حقوق نشر برای دانشگاه علوم پزشکی تربت حیدریه محفوظ است.

#### مقدمه

ترک حرفه، رضایت شغلی است (۴، ۵). در یک بررسی، در ایران میزان رضایت شغلی پرستاران در حد متوسط گزارش شده است (۶). اصفهانی به نقل از Hong Lu و همکاران به بیان ارتباط رضایت شغلی با عوامل محیط کاری، توانمندسازی ساختاری و عوامل و ارزشهای فرهنگی کشورها پرداخته و انجام مطالعات مداخله‌ای در این زمینه را به منظور بهبود شرایط مطرح نموده است (۳). یکی از این مداخلات، آموزش سبکهای رهبری است (۴). سبک رهبری در پرستاری از جمله مولفه‌های بسیار مهمی است که با کیفیت خدمات پرستاری و

پرستاران از جمله اعضای کلیدی گروه خدمات بهداشتی درمانی تلقی می‌گردند که از توان علمی و عملی مناسب با دانش روز به منظور انجام مراقبت‌های پرستاری برخوردار می‌باشند. لذا کیفیت خدمات سلامتی به میزان زیادی به نحوه ارائه خدمات این کارکنان بستگی دارد (۱-۳).

برخی مشکلات حوزه پرستاری از جمله کمبود پرستار و ترک حرفه پرستاری دو عامل عمده در کیفیت خدمات پرستاری می‌باشند که سازمان‌های بهداشتی درمانی بطور مداوم با آنها مواجه می‌باشند (۴). یکی عوامل مؤثر بر کمبود پرستاران و

\*آدرس نویسنده مسئول: مشهد، دانشگاه علوم پزشکی مشهد، دانشکده پرستاری و مامایی، گروه مدیریت پرستاری

آدرس پست الکترونیک: [MaghsoudiSh@mums.ac.ir](mailto:MaghsoudiSh@mums.ac.ir)

مطالعه را پرستاران و سرپرستاران شاغل در بیمارستان امام رضا (ع) و قائم (عج) شهر مشهد تشکیل می دادند. با توجه به عدم وجود مطالعه مشابه جهت برآورد حجم نمونه از فرمول  $N = [(Z_{(1-\alpha/2)} + Z_{(1-\beta)})^2 \times (s_1^2 + s_2^2)] / (m_1 - m_2)^2$  و شاخص‌های منتج از مطالعه پایلوت استفاده گردید، سطح اطمینان ۹۵٪ ( $\alpha = 0/05$ ) و توان آزمون  $0/80$  ( $\beta = 0/2$ ) در برآورد حجم نمونه مدنظر قرار گرفت. در مطالعه پایلوت حجم نمونه ۱۱ نفر سرپرستار تعیین گردید. عدم استفاده سرپرستاران از سبک‌های رهبری تحول‌گرا و تبادل‌گرا معیار ورود آنان به مطالعه بود. بدین ترتیب ۶ سرپرستار در گروه آموزش سبک رهبری تحول‌گرا و ۵ سرپرستار در گروه آموزش سبک رهبری تبادل‌گرا جایگزین شدند. انتخاب پرستاران بصورت تصادفی از بخش‌هایی که سرپرستاران آن‌ها به عنوان نمونه پژوهش انتخاب شده بودند، صورت گرفت و در نهایت ۲۱۶ پرستار وارد مطالعه شدند.

همچنین تجربه حداقل سه ماه سرپرستاری بخش، عدم دریافت آموزش قبلی سبک رهبری تحول‌گرا در گروه مداخله آموزش با سبک رهبری تحول‌گرا و عدم دریافت آموزش قبلی در مورد سبک رهبری تبادل‌گرا در گروه مداخله آموزش با سبک رهبری تبادل‌گرا، تمایل به شرکت در مطالعه و تکمیل برگه رضایت آگاهانه، داشتن مدرک کارشناسی یا کارشناسی ارشد پرستاری از دیگر معیارهای ورود سرپرستاران به مطالعه بود. معیارهای خروج از مطالعه، غیبت بیش از یک جلسه در جلسات آموزشی بود. معیارهای ورود پرستاران به مطالعه نیز عبارت بود از: تمایل به شرکت در مطالعه، داشتن مدرک کارشناسی یا کارشناسی ارشد پرستاری، حداقل سابقه ۶ ماه کار بالینی و معیارهای خروج از مطالعه عدم عودت پرسشنامه‌ها بود.

پس از اخذ رضایت آگاهانه از واحدهای پژوهش و قبل از اجرای مداخله، پرسشنامه رضایت شغلی اسپکتور توسط پرستاران مورد مطالعه تکمیل گردید، ۱۱۲ پرسشنامه در این مرحله تکمیل و گردآوری شد. برای هر یک از گروه‌های مداخله ۶ جلسه آموزشی دو ساعته به روش سخنرانی، بحث گروهی

رضایت شغلی پرستاران مرتبط است (۷، ۸). انواع مختلفی از سبک رهبری معرفی و توسعه داده شده است. از جمله مهمترین این سبک‌ها، دو سبک رهبری تحول‌گرا (transformational) و تبادل‌گرا (transactional) است (۹). سبک رهبری تحول‌گرا با ویژگی توانایی ایجاد چشم‌انداز و توانایی الهام بخشیدن به پیروان، ایجاد انگیزه در پیروان به منظور دستیابی به هدف و ایجاد ارتباط متقابل مبتنی بر احترام و وفاداری با پیروان شناخته می‌شود (۸).

بر طبق الگوی Bass and Avolio رهبران تحول‌گرا تمایل دارند که از ملاحظات فردی، ترغیب ذهنی، انگیزش الهام بخش و نفوذ آرمانی در عملکرد خویش استفاده کنند (۱۰). طبق این نظریه، رهبری تحول‌گرا مفهومی است که شامل چهار مؤلفه اصلی نفوذ آرمانی (Ideal influence)، انگیزش الهام بخش (Inspirational motivation)، تحریک ذهنی (Intellectual stimulation) و حمایت‌های فردی می‌باشد (۱۱، ۱۲). در مقابل، رهبری تبادل‌گرا، شامل مبادله منابع سازمانی و پاداشها در قبال عملکرد فرد است (۱۳).

در مقایسه با رهبری تحول‌گرا، رهبری تبادل‌گرا هنگامی اتفاق می‌افتد که رهبر، پیرو را با توجه به عملکرد، پاداش داده، یا تنبیه می‌نماید. رهبران تبادل‌گرا بر استانداردهای کاری، تکالیف و هدف‌های وظیفه‌گرا، تمرکز و تأکید دارند. این رهبران به منظور عملکرد بهتر کارکنان کاملاً بر پاداش‌ها و تنبیه‌های سازمانی تمرکز دارند (۱۴). در بررسی مرور متون تأثیر سبک رهبری تحول‌گرا و تبادل‌گرا بر میزان رضایت شغلی پرستاران متفاوت و گاه متناقض گزارش شده است (۱۵-۲۰). با توجه به اهمیت سبک رهبری بر رضایت شغلی پرستاران و عدم وجود مطالعه مداخله‌ای در این زمینه، مطالعه حاضر به منظور مقایسه اثربخشی آموزش سبک رهبری تحول‌گرا و تبادل‌گرا به سرپرستاران بر رضایت شغلی پرستاران شاغل انجام شد.

## روش‌ها

پژوهش حاضر در غالب یک مطالعه نیمه تجربی دو گروه بصورت قبل و بعد از مداخله انجام شد. مشارکت کنندگان در

این پرسشنامه مشتمل بر ۴ سؤال بوده و در مجموع پرسشنامه دارای ۳۶ سؤال بر مبنای مقیاس شش گزینه ای لیکرت است. در مجموع امتیازات از ۳۶ تا ۲۱۶ متغیر بوده و برای هر بعد از ۴ تا ۲۴ رضایت متغیر می باشد. نمره بالاتر نشاندهنده رضایت شغلی بالاتر است. پایایی این ابزار در تحقیق چراغی و همکاران با استفاده از ضریب آلفای کرونباخ ۰/۸۲ گزارش شد (۲۱).

### نتایج

در این مطالعه ۱۱ سرپرستار و ۲۱۶ پرستار شرکت داشتند. میانگین و انحراف معیار سن سرپرستاران ۳۴±۶/۱ و سابقه‌ی کاری سرپرستاران ۱۰/۴±۵/۵ سال بود. تعداد پرستار شرکت کننده در مطالعه در گروه تحول‌گرا ۱۱۲ نفر (۵۱/۹٪) و در گروه تبادل‌گرا ۱۰۴ نفر (۴۸/۱٪) بود و میانگین سن پرستاران در گروه تحول‌گرا ۳۵/۷±۹/۱ و در گروه تبادل‌گرا ۳۷/۳±۷/۷ بود. سایر مشخصات دموگرافیکی پرستاران و سرپرستاران در جداول ۱ و ۲ آورده شده است.

با توجه به ابعاد رضایت شغلی، تاثیر آموزش سبک رهبری تحول‌گرا و تبادل‌گرا بر ابعاد ۹ گانه رضایت شغلی و نمره کلی رضایت شغلی در جدول ۳ آورده شده است. آموزش سبک رهبری تحول‌گرا باعث افزایش معنی دار میانگین نمرات پس از مداخله در ابعاد مدیریت ( $p=0/001$ )، پاداش ( $p=0/003$ )، ضوابط و شرایط کار ( $p=0/028$ ) و همکاران ( $p<0/001$ ) گردید، ولی بر سایر ابعاد تاثیری نداشت. لکن آموزش سبک رهبری تبادل‌گرا باعث افزایش معنی دار میانگین نمرات پس از مداخله در ابعاد مزایا ( $p=0/007$ ) و پاداش ( $p<0/001$ ) گردید، در حالیکه بر سایر ابعاد بی‌تاثیر بود.

بر طبق نتایج در هر دو گروه آموزش سبک رهبری تحول‌گرا ( $p<0/001$ ) و تبادل‌گرا ( $p=0/033$ ) پس از مداخله، نمره‌ی کلی رضایت شغلی پرستاران به طور معنی‌داری افزایش یافت. گرچه رضایت شغلی در بین پرستاران با سبک رهبری تحول‌گرا بیشتر از پرستاران با سبک آموزش سبک رهبری تبادل‌گرا بود. سایر یافته‌ها بیانگر میزان رضایت کلی شغلی پرستاران

و سناریو اداره بخش بر اساس سبک‌های فوق به مدت یک ماه ارائه گردید و پس از گذشت سی روز از اتمام آموزش‌ها، مجدداً پرسشنامه رضایت شغلی در بین پرستاران مورد مطالعه توزیع گردید. در این مرحله ۱۰۸ پرسشنامه جمع‌آوری و تحلیل گردید.

به منظور تحلیل داده‌ها از نرم افزار SPSS نسخه ۲۱ استفاده شد. از آزمون شاپیرو-ویلک برای تعیین وضعیت توزیع داده‌های کمی استفاده شد. برای توصیف مشخصات واحدهای پژوهش، از آمار توصیفی و برای بررسی تاثیر مداخله بر رضایت شغلی و ابعاد آن در متغیرهای کمی نرمال از آزمون تی مستقل و برای متغیرهای کمی غیر نرمال از آزمون من-ویتنی استفاده شد. در این مطالعه از فرم مشخصات دموگرافیک و پرسشنامه تعیین سبک رهبری چند عاملی باس و اولیو (Multi-factor leadership questionnaire (MLQ)) و پرسشنامه رضایت شغلی اسپکتور استفاده گردید.

پرسشنامه تعیین سبک رهبری چند عاملی باس و اولیو (MLQ) به ارزیابی عوامل و شاخص‌های رهبری تحول‌گرا، تبادل‌گرا و عدم مداخله می‌پردازد. نمره‌گذاری بر اساس طیف پنج گزینه‌ای لیکرت (هرگز - خیلی کم - گاهی اوقات - اغلب اوقات - همیشه) به ترتیب ۱-۰-۲-۳-۴ می باشد. طیف پاسخگویی برای سبک رهبری تحول‌گرا بر اساس تفسیر پرسشنامه بین صفر تا ۸۰، طیف پاسخگویی برای سبک رهبری تبادل‌گرا بین ۰-۴۸ و طیف پاسخگویی برای سبک رهبری عدم مداخله ۰-۱۶ می باشد. نمره بالاتر در هر سبک بیانگر استفاده بیشتر از همان سبک است. در مطالعه Boamah و همکاران (۲۰۱۸) پایایی این ابزار با ضریب همبستگی آلفای کرونباخ ۰/۹۷ تایید گردید (۱۷).

پرسشنامه رضایت شغلی اسپکتور: این پرسشنامه رضایت شغلی را در ۹ بعد حقوق، ارتقاء مقام، مدیریت، مزایا، پاداش، شرایط و ضوابط کاری، طبیعت کار، همکاران و آگاهی از جریان امور (هر بعد ۴ سؤال) در شش طیف خیلی مخالفم تا خیلی موافقم را ارزیابی می کند (کاملاً مخالفم=۱، مخالفم=۲، کمی مخالفم=۳، کمی موافقم=۴، موافقم=۵، کاملاً موافقم=۶) هر بعد

جدول ۱. توزیع فراوانی مشخصات فردی پرستاران شرکت کننده در مطالعه

گروه تبادل گرا		گروه تحول گرا		متغیر
درصد	تعداد	درصد	تعداد	
۲۹	۳۰	۳۴	۳۸	جنس مرد
۷۱	۷۴	۶۶	۷۴	زن
۱۶	۱۷	۲۷	۳۰	وضعیت تاهل مجرد
۸۱	۸۷	۷۳	۸۲	متاهل
۹۷	۱۰۱	۸۷/۵	۹۸	وضعیت تحصیلی کارشناسی
۳	۳	۱۲/۵	۱۴	کارشناسی ارشد
۳۹	۴۰	۲۴	۲۷	نوع استخدام رسمی
۱۵	۱۵	۳۶/۵	۴۱	پیمانی
۲۵/۵	۲۶	۲۳/۵	۲۶	قراردادی
۲۰/۵	۲۱	۱۶	۱۸	طرحی

جدول ۲. توزیع فراوانی مشخصات فردی سرپرستاران شرکت کننده در مطالعه

گروه تبادل گرا		گروه تحول گرا		متغیر
درصد	تعداد	درصد	تعداد	
۴۰	۲	۵۰	۳	جنس مرد
۶۰	۳	۵۰	۳	زن
۱۰۰	۵	۱۰۰	۶	وضعیت تاهل متاهل
۰	۰	۰	۰	مجرد
۸۰	۴	۶۶	۴	وضعیت تحصیلی کارشناسی
۲۰	۱	۳۴	۲	کارشناسی ارشد
۸۰	۴	۶۶	۴	نوع استخدام رسمی
۲۰	۱	۳۴	۲	پیمانی

رضایت شغلی کارکنان پرستاری انجام شده بود، بین شیوه رهبری سرپرستاران و رضایت شغلی پرستاران رابطه ای مشاهده نشد (۲۲). در خصوص عدم تشابه این مطالعه با پژوهش حاضر می توان گفت که در مطالعه حاضر سرپرستاران طی جلسات متعدد، تحت آموزش قرار گرفته و نسبت به سبک های رهبری تحول گرا و تبادل گرا و نحوه ی رهبری به توسط این سبک ها شناخت مناسبی پیدا کرده بودند.

در سطح پایین بود و بیشترین ناراضیاتی مربوط به بعد حقوق و در مرتبه بعدی ضوابط و شرایط کاری و بالاترین میزان رضایت مربوط به بعد مدیریت و سپس طبیعت کار آنان بود.

#### بحث

بر طبق نتایج، رضایت شغلی در گروه تحول گرا و تبادل گرا پس از اجرای مداخله افزایش داشت. در مطالعه ی کلاگری که با هدف تعیین رابطه شیوه های رهبری مدیران پرستاری و میزان

جدول ۳. مقایسه سبک رهبری تحول گرا با تبادل گرا بر ابعاد ۹ گانه رضایت شغلی پرستاران

متغیر (ابعاد رضایت شغلی)	گروه	زمان آزمون	انحراف معیار و میانگین	مقدار p	نوع آزمون
بعد حقوق	گروه تحول گرا	قبل از مداخله	$7/7 \pm 4/0$	۰/۶۰۱	*
		بعد از مداخله	$7/3 \pm 2/7$		
بعد حقوق	گروه تبادل گرا	قبل از مداخله	$6/8 \pm 3/9$	۰/۷۴۶	*
		بعد از مداخله	$6/6 \pm 3/7$		
بعد ارتقاء مقام	گروه تحول گرا	قبل از مداخله	$10/4 \pm 4/5$	۰/۳۸۹	*
		بعد از مداخله	$11/0 \pm 4/1$		
بعد ارتقاء مقام	گروه تبادل گرا	قبل از مداخله	$9/5 \pm 4/7$	۰/۱۳۸	*
		بعد از مداخله	$10/8 \pm 4/0$		
بعد مدیریت	گروه تحول گرا	قبل از مداخله	$15/4 \pm 4/1$	۰/۰۰۱	*
		بعد از مداخله	$18/2 \pm 3/3$		
بعد مدیریت	گروه تبادل گرا	قبل از مداخله	$16/5 \pm 4/3$	۰/۵۲۶	*
		بعد از مداخله	$17/4 \pm 2/6$		
بعد مزایا	گروه تحول گرا	قبل از مداخله	$6/7 \pm 4/5$	۰/۳۲۶	*
		بعد از مداخله	$9/0 \pm 4/2$		
بعد مزایا	گروه تبادل گرا	قبل از مداخله	$6/7 \pm 4/5$	۰/۰۰۷	*
		بعد از مداخله	$9/0 \pm 4/2$		
بعد پاداش	گروه تحول گرا	قبل از مداخله	$6/1 \pm 3/9$	۰/۰۰۳	*
		بعد از مداخله	$12/1 \pm 3/3$		
بعد پاداش	گروه تبادل گرا	قبل از مداخله	$6/1 \pm 3/9$	۰/۰۰۱	*
		بعد از مداخله	$12/1 \pm 3/3$		
بعد ضوابط و شرایط کار	گروه تحول گرا	قبل از مداخله	$7/4 \pm 4/1$	۰/۰۲۸	*
		بعد از مداخله	$9/2 \pm 3/8$		
بعد ضوابط و شرایط کار	گروه تبادل گرا	قبل از مداخله	$6/1 \pm 2/9$	۰/۴۲۱	*
		بعد از مداخله	$6/8 \pm 3/2$		
بعد همکاران	گروه تحول گرا	قبل از مداخله	$13/1 \pm 3/4$	۰/۰۰۱	**
		بعد از مداخله	$17/4 \pm 2/7$		
بعد همکاران	گروه تبادل گرا	قبل از مداخله	$15/2 \pm 3/8$	۰/۰۶۷	**
		بعد از مداخله	$13/8 \pm 3/5$		

		قبل از مداخله	بعد از مداخله		
**	۰/۲۵۵	۱۶/۴ ± ۵/۲	۱۵/۲ ± ۵/۲	گروه تحول گرا	بعد طبیعت کار
		۱۶/۴ ± ۵/۲	۱۵/۲ ± ۵/۲		
*	۰/۲۶۸	۱۶/۴ ± ۵/۲	۱۵/۲ ± ۵/۲	گروه تبادل گرا	بعد ارتباطات
		۱۶/۴ ± ۵/۲	۱۵/۲ ± ۵/۲		
*	۰/۰۰۱	۱۰/۵ ± ۴/۳	۱۵/۳ ± ۲/۳	گروه تحول گرا	رضایت شغلی (کلی)
		۱۰/۴ ± ۵/۶	۱۰/۲ ± ۲/۹		
**	۰/۰۰۱	۹۴/۰ ± ۱۹/۱	۱۱۰/۱ ± ۱۳/۹	گروه تحول گرا	
		۹۳/۵ ± ۱۶/۹	۱۰۰/۲ ± ۱۴/۱		
**	۰/۰۳۳	۹۳/۵ ± ۱۶/۹	۱۰۰/۲ ± ۱۴/۱	گروه تبادل گرا	
		۹۳/۵ ± ۱۶/۹	۱۰۰/۲ ± ۱۴/۱		

\* Mann-Whitney, \*\* Independent samples t-test

معنی داری نسبت به پرستاران تحت هدایت رهبر تبادل گرا بیشتر بود (۷).

عبدالحفیظ و همکاران در مطالعه‌ای به بررسی سبک‌های رهبری سرپرستاران از دیدگاه پرستاران و رضایت شغلی آنان پرداختند، نتایج مطالعه نشان داد سبک رهبری تحول گرا بیشتر از سبک رهبری تبادل گرا مورد استفاده سرپرستاران قرار می‌گیرد، بیشترین رفتاری که سرپرستاران داشتند مربوط به نفوذ آرمانی از سبک رهبری تحول گرا و پاداش مشروط از سبک رهبری تبادل گرا بود. هم چنین در این مطالعه هرچند بین هردو سبک رهبری تحول گرا و تبادل گرا با رضایت شغلی پرستاران ارتباط مستقیم و مثبت وجود داشت، لکن سبک رهبری تبادل گرا ارتباط قوی تری با رضایت شغلی نسبت به رهبری تحول گرا نشان داد. این اختلاف بصورت چشمگیری مربوط به تأثیر مولفه پاداش‌های مشروط از سبک رهبری تبادل گرا با رضایت شغلی بود (۱۵).

نتایج مطالعه عبدالحفیظ و همکاران با نتایج مطالعه حاضر از چند جهت ناهمسو بود؛ در مطالعه فوق بیشترین امتیاز سبک رهبری تحول گرا مربوط به نفوذ آرمانی بود، حال آن که در

همسو با مطالعه حاضر، Boamah و همکاران در مطالعه‌ای با عنوان بررسی تأثیر سبک رهبری تحول گرا بر رضایت شغلی و ایمنی بیمار نشان دادند که سبک رهبری تحول گرا با تأثیر مثبت بر توانمندسازی نیروی کار رضایت شغلی پرستاران را افزایش داده است (۱۷).

از آنجا که مولفه‌های ملاحظات فردی و تحریک ذهنی پیروان در سبک رهبری تحول گرا بر ارزشمندی پیروان و توانمندسازی آنان تأکید دارد می‌توان انتظار داشت که مولفه‌های فوق سبب افزایش رضایت شغلی و توانمندسازی کارکنان گردد (۲۳). در مطالعه حاضر نیز سرپرستاران از ملاحظات فردی و ترغیب ذهنی کارکنان استفاده نموده و می‌توان انتظار داشت منجر به ارتقا رضایت پرستاران شده باشد. هم چنین در مطالعه Bormann بین سبک‌های رهبری تحول گرا و تبادل گرای مدیران پرستاری با رضایت شغلی پرستاران رابطه مثبت مشاهده شد. در مطالعه حاضر نیز آموزش سبک‌های رهبری تحول گرا و تبادل گرا به سرپرستاران با افزایش میزان رضایت شغلی پرستاران تحت رهبری آن‌ها همراه بود و این افزایش رضایت شغلی در پرستاران تحت هدایت رهبر تحول گرا به طور

اختلاف به علت تأثیر آموزش سبک رهبری تبادل گرا و درک بهتر و قضاوت بهتر پرستاران از رفتارهای سرپرستاران بود. همسو با نتایج مطالعه حاضر، صادقی و همکاران در تحقیقی به بررسی رضایت شغلی پرستاران پرداختند و نشان دادند که اکثریت مشارکت کنندگان در مطالعه دارای رضایت شغلی در سطح متوسط بودند. رضایت شغلی پرستاران در حیطه‌های سرپرستی، همکاران و ماهیت شغل در سطح خوب؛ در حیطه‌های ارتقا و ارتباطات در سطح متوسط و در حیطه‌های پرداخت، پاداش‌های احتمالی، رویه‌های عمل و مزایای جانبی در سطح پایین بود (۲۱). نتایج این مطالعه در خصوص میزان رضایت شغلی با مطالعه حاضر ناهمسو بود. دلیل عمده این اختلاف احتمالاً شرایط اقتصادی کشور می‌باشد. در همین راستا مطالعه نارنجی ثانی و همکاران نیز در تایید یافته پژوهش فعلی بیان می‌دارد که رضایت شغلی پرستاران از سال ۱۳۹۷ به بعد افت داشته است (۲۵).

نتایج مطالعه حاضر نشان داد بیشترین رضایت از حیطه سرپرستی و بیشترین نارضایتی از حیطه حقوق و مزایای جانبی است که این یافته با نتایج مطالعه نارنجی ثانی و همکاران همسو است (۲۵).

بطور کلی، در خصوص ارتباط سبک رهبری تحول گرا و تبادل گرا با رضایت شغلی در مطالعات مورد بررسی، همخوانی وجود ندارد، مطالعه حاضر نشان داد که سبک رهبری تحول گرا و تبادل گرا هر دو منجر به ارتقاء رضایت شغلی می‌گردند که البته این ارتباط بین سبک رهبری تحول گرا و رضایت شغلی قویتر می‌باشد، لکن باید توجه کرد که تمام مولفه‌های سبک رهبری تبادل گرا با رضایت شغلی پرستاران ارتباط مستقیم نداشته و برخی از آنها در شرایطی به نارضایتی شغلی منجر می‌گردد (۱۷)، از سویی شرایط بخشهای بیمارستانها شرایط پویا و متغیری است و پرستاران با جان بیماران سرو کار دارند که همین موضوع باعث می‌گردد سرپرستار برای ارایه خدمات خوب، ایمن و پیوسته به بیمار و ارتقاء رضایت شغلی پرستاران از مولفه‌های مدیریت مبتنی بر استثناء فعال (نظارت

مطالعه حاضر بیشترین امتیاز مربوط به انگیزش الهام بخش بود، این اختلاف مربوط به برخی شرایط فرهنگی کشور و ضوابط و شرایط کاری در بخش‌ها می‌باشد، در حالیکه سرپرستاران بیمارستان‌های مورد مطالعه بیشتر بر انگیزه متمرکز بودند، خودکمر به عنوان یک الگوی عملی (از الزامات ایجاد نفوذ آرمانی) برای پرستاران در اقدامات پرستاری و رفتارهای رهبری عمل می‌نماید و یا گاهی به علت مشغله فراوان اداری از محیط بالین و اقدامات بالینی تا حدی جدا می‌گردند؛ بگونه‌ای که نمی‌توانند به عنوان یک الگوی عملی برای پرستاران خود عمل نمایند.

در مطالعه حاضر بیشترین امتیاز سبک رهبری مربوط به مدیریت مبتنی بر استثناء فعال بود؛ در حالی‌که در مطالعه عبدالحفیظ و همکاران بیشترین امتیاز سبک رهبری تبادل گرا مربوط به پاداش‌های مشروط بود، این اختلاف ناشی از شرایط اقتصادی کشور و محدودیت اختیارات سرپرستاران می‌باشد. با این حال، مهم‌ترین مولفه تأثیر گذار بر رضایت شغلی در سبک رهبری تبادل گرا، پاداش مشروط می‌باشد، در حالی‌که سایر مولفه‌ها با رضایت شغلی ارتباط مثبتی ندارند، از این رو با توجه به عدم امکان استفاده کامل از ابزار پاداش‌های مشروط در بین سرپرستاران طبیعی است که سبک رهبری تبادل گرا در کشور رضایت شغلی را به اندازه سبک رهبری تحول گرا (که شرایط اجرای آن فراهم می‌باشد) افزایش ندهد (۲۴).

در مطالعه دیگری Morsiani و همکاران نشان دادند که اکثر سرپرستاران از سبک رهبری تبادل گرا استفاده می‌کنند و رضایت شغلی پرستاران با سبک رهبری تحول گرا ارتباط مستقیم داشته درحالی‌که با سبک رهبری تبادل گرای سرپرستاران چنین ارتباطی مشاهده نشد. لذا آنان پیشنهاد کردند که مهارت‌های سبک رهبری تحول گرا باید در بین سرپرستاران توسعه یابد (۲۴). مطالعه حاضر نیز نشان‌دهنده تأثیر بیشتر سبک رهبری تحول گرا بر رضایت شغلی پرستاران بود، گرچه ارتباط مستقیم ولی ضعیفتر سبک رهبری تبادل گرا بر رضایت شغلی پرستاران مشاهده شد. به نظر می‌رسد این

سایر بیمارستان های دولتی و بخش خصوصی و همینطور بیمارستان های کوچک مشهد به همراه دارد.

#### نتیجه گیری

بطور کلی، آموزش سبک رهبری تمام عیار مرکب از سبک تحول گرا، تبادل گرا و عدم مداخله منجر به افزایش بیشتر رضایت شغلی پرستاران می گردد.

#### تشکر و قدردانی

این مقاله منتج از پایان نامه کارشناسی ارشد مدیریت پرستاری با کد اخلاق IR.MUMS.NURSE.REC.1398.83 می باشد. بدین وسیله پژوهشگران مراتب تقدیر و تشکر خود را از مدیریت، سرپرستاران و پرستاران بیمارستانهای آموزشی درمانی امام رضا (ع) و قائم (عج) مشهد جهت همکاری در پژوهش و هم چنین دانشکده پرستاری و مامایی مشهد به لحاظ حمایت مادی و معنوی اعلام می دارند.

**تضاد منافع:** نویسندگان این مقاله هیچ گونه تضاد منافی را اعلام نکرده اند.

#### تضاد منافع

در این پژوهش هیچ گونه تعارض منافی توسط نویسندگان گزارش نشده است.

#### مشارکت نویسندگان:

(۱) مفهوم پردازی و طراحی مطالعه، یا جمع آوری داده ها، یا تجزیه و تحلیل و تفسیر داده ها: شاهرخ مقصودی، علی اکبر دلاور، حمیدرضا چمنزاری

(۲) تهیه پیش نویس مقاله یا بازبینی آن جهت تدوین محتوای اندیشمندانه: علی اکبر دلاور

(۳) تایید نهایی دستنوشته پیش از ارسال به مجله: شاهرخ مقصودی

و پایش مداوم مشکلات قبل از وقوع) رهبری تبادل گرا در کنار پاداش مشروط این سبک به همراه مولفه های سبک رهبری تحول گرا استفاده کند، لذا سرپرستار اثر بخش کسی است که بتواند از هر دو سبک به اقتضای شرایط پیچیده بخش های بیمارستان و بیماران استفاده کند تا علاوه بر افزایش رضایت شغلی پرستاران به ارائه خدمات مطلوب برای بیماران که هدف نهایی سازمان های بهداشتی و پرستاران می باشد کمک کرده باشد. این سبک رهبری به عنوان سبک رهبری تمام عیار ( Full Range Leadership) شناخته می شود که توسط Bass and Avolio توضیح و توسعه داده شده است (۲۶).

همچنین Al-Yami به نقل از Marquis نیز سبک رهبری تمام عیار که در برگزیده سبک رهبری تحول گرا، تبادل گرا و عدم مداخله می باشد را برای رهبری، کارآمد می داند چرا که یک رهبر می تواند از مولفه های سبک رهبری تحول گرا برای تحریک و برانگیختن پیروان برای رسیدن به اهداف استفاده کند؛ در عین حال برای تقویت و اصلاح اهداف نیاز به مولفه های تبادل گرا (پاداش مشروط، مدیریت بر مبنای استثنا فعال و غیر فعال) دارد، گاهی نیز رهبر نیاز دارد یک گام به عقب بایستاد و اجازه دهد تیم کار خود را انجام دهد (چرا که قبلا آن تیم را توانمند ساخته است) (عدم مداخله). هرچند سبک رهبری تحول گرا بسیار مطلوب به نظر می رسد، لکن باید با سبک رهبری تبادل گرا برای تقویت آن بصورت مداوم و روزانه همراه گردد. لذا رهبری تحول گرا اگر با مولفه های رهبری تبادل گرا بصورت روزانه و دایمی تقویت نشود، شکست خواهد خورد (۲۷). در همین راستا Al-Yami و همکاران نیز سبک رهبری تمام عیار را جهت افزایش رضایت شغلی پرستاران پیشنهاد می نمایند (۲۷). اجرای مطالعه تنها در دو بیمارستان دولتی و بزرگ مشهد از جمله محدودیت های مطالعه حاضر بود که احتمالاً تعمیم اندک یافته های مطالعه را به سرپرستاران و پرستاران



## References

- Mirzabeigi G, Salemi S, Sanjari M, Shirazi F, Heidari S, Maleki S. Job Satisfaction among Iranian Nurses. *Hayat*. 2009;15(1):49-59. [persian]
- Nooiro I. Text book of nursing care standards. Tehran: Nursing Organization of Islamic Republic of Iran. 2006.
- Isfahani P, Sarzehi T. Job Satisfaction among Nurses in Hospitals of Iran:A Systematic Review and Meta-analysis. *Pajouhan Scientific Journal*. 2019;17(4):1-8.
- De Simone S, Planta A, Cicotto G. The role of job satisfaction, work engagement, self-efficacy and agentic capacities on nurses' turnover intention and patient satisfaction. *Appl Nurs Res*. 2018;39:130-40.
- Lu H, Zhao Y, While A. Job satisfaction among hospital nurses: A literature review. *Int J Nurs Stud*. 2019;94:21-31.
- Isfahani P, Sarzehi T. Job Satisfaction among Nurses in Hospitals of Iran:A Systematic Review and Meta-analysis. *Pajouhan Scientific Journal*. 2019; 17(4):1-8.
- Bormann L, Abrahamson K. Do staff nurse perceptions of nurse leadership behaviors influence staff nurse job satisfaction? The case of a hospital applying for Magnet® designation. *J Nurs Adm*. 2014;44(4):219-25.
- Sfantou DF, Laliotis A, Patelarou AE, Sifaki-Pistolla D, Matalliotakis M, Patelarou E. Importance of Leadership Style towards Quality of Care Measures in Healthcare Settings: A Systematic Review. *Healthcare (Basel)*. 2017;5(4).
- Raup GH. The impact of ED nurse manager leadership style on staff nurse turnover and patient satisfaction in academic health center hospitals. *Journal of Emergency Nursing*. 2008;34(5):403-9.
- Khany R, Ghoreishi M. One the Relationship between Teachers' Sense of Responsibility and Transformational Leadership Style. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*. 2014;136:302-7.
- Golparvar M, Javadian Z, Adibi Z, Mosahebi MR, Ahmadi A. The Relationship between Job Stress with Turnover and Task Performance with Consider the Mediating Role of Job Satisfaction. *Iran Occupational Health*. 2013;10(1):33-42.
- Hakak M, SHariat Nejad A, Saedi A. [Analyzing the effect of transformational leadership on innovative behavior and entrepreneurship development in order to create sustainable organizational competencies] (in persian). *Journal of human resource study*. 2017;6(4):71-100.
- Frandsen B. Nursing leadership management & leadership styles. AANAC, American Association of Nurse Assessment Coordination: Denver, CO, USA. 2014.
- Mandell B, Pherwani S. Relationship between emotional leadership style: A gender comparison. *Journal of Business and Psychology*. 2003;17(3):387-404.
- Abdelhafiz IM, Alloubani AMD, Almatari M. Impact of leadership styles adopted by head nurses on job satisfaction: a comparative study between governmental and private hospitals in Jordan. *Journal of nursing management*. 2016;24(3):384-92.
- Allameh SM, Chitsaz A, Younesi Far SM. The Relationship between Leadership Styles and Organizational Commitment with Job Satisfaction in Nurses (Case Study: Shahid Sadoghi hospitals in Yazd). *Educational*

Development of Judishapur. 2018;9(2):84-92. [Persian]

17. Boamah SA, Spence Laschinger HK, Wong C, Clarke S. Effect of transformational leadership on job satisfaction and patient safety outcomes. *Nurs Outlook*. 2018;66(2):180-9.

18. Dadghar H, Gholamalinezhad F, Ashoori J, ARAB SZ. The relationship leadership styles, organizational commitment and happiness with job satisfaction of nurses. *Avicenna Journal of Nursing and Midwifery Care*. 2015; 23(49); 5-14.

19. Nasiri F, Emadi A. The Relationship Between Transformational and Transactional Leadership Style with the Employees' Job Satisfaction. *Management Studies in Development and Evolution*. 2016;24(79):101-18.

21. Sadeghi A. Head nurses' Leadership Styles and Leadership Outcomes. *Avicenna Journal of Nursing and Midwifery Care*. 2016;24(1):39-49.

21. Sadeghi A, Goharloo Arkawaz A, Cheraghi F, Moghimbeigi A. Relationship between head nurses' servant leadership style and nurses' job satisfaction. *Quarterly Journal of Nursing Management*. 2015;4(1):28-38.

22. Kolagari S, Khoddam H. Relation between nursing managers' leadership styles and rate of nursing employees' job satisfaction. *Journal of Gorgan University of Medical Sciences*. 2007;9(3):8-65.

23. Choi SL, Goh CF, Adam MBH, Tan OK. Transformational leadership, empowerment, and job satisfaction: the mediating role of employee empowerment. *Human Resources for Health*. 2016;14(1):73.

24. Morsiani G, Bagnasco A, Sasso L. How staff nurses perceive the impact of nurse

managers' leadership style in terms of job satisfaction: a mixed method study. *Journal of nursing management*. 2017;25(2):119-28.

25. Narenji F, Hejazi S, Asadi S, Mohathes MJ. Nurses' job satisfaction in the last ten years with a systematic meta-analysis and review approach. *Quarterly Journal of Nursing Management*. 2020;9(3):19-32.

26. Bass BM, Avolio BJ. Transformational leadership: A response to critiques. In M. M. Chemers & R. Ayman (Eds.), *Leadership theory and research: Perspectives and directions*. 1993.

27. Al-Yami M, Galdas P, Watson R. Leadership style and organisational commitment among nursing staff in Saudi Arabia. *Journal of Nursing Management*. 2018;26(5):531-9.

## The effect of transformational and transactional leadership styles training for head nurses on job satisfaction of staff nurses

Ali Akbar Delavar<sup>1</sup>, Shahrokh Maghsoodi<sup>2\*</sup>, Hamid Chamanzari<sup>2</sup>

1. MSc student in Nursing Management, Student Research committee, Mashhad University of Medical Sciences, Mashhad, Iran
2. Instructor, School of Nursing and Midwifery, Mashhad University of Medical Sciences, Mashhad, Iran

Corresponding author: [MaghsoudiSh@mums.ac.ir](mailto:MaghsoudiSh@mums.ac.ir)

### Abstract

**Background & Aim:** Improving nurses' job satisfaction plays an important role in improving the quality of nursing care services. Nurses' leadership style is one of the most important factors affecting nurses' job satisfaction. The aim of this study was to compare the effect of transformational and transactional leadership training to head nurses on nurses' job satisfaction.

**Methods:** This quasi-experimental study of two training styles (transformational leadership and transactional leadership styles) was conducted with the participation of 11 head nurses and 216 staff nurses from Imam Reza (AS) and Ghaem (AS) hospitals in Mashhad. The transformational and transactional leadership styles were taught to two groups of head nurses within six two-hour training and practical sessions in one month. The job satisfaction questionnaire was completed by staff nurses before the intervention and one month later. The results of the questionnaires were compared between groups, before and after the intervention. Data were analyzed using SPSS software version 21.

**Results:** Nurses' Job satisfaction increased in the both transformational ( $p < 0.001$ ) and transactional ( $p = 0.033$ ) groups after the intervention. However, it was higher in the transformational management group compared to the transactional management group.

**Conclusion:** Full-range leadership styles training including transformational-transactional and Laissez-faire leads to a further increase in job satisfaction of staff nurses.

### Keywords:

Nurses,  
Transformational leadership style,  
Transactional style,  
Job satisfaction,  
Full-range leadership

**How to cite this Article:** Delavar AA, Maghsoodi S, chamanzari H. The effect of transformational and transactional leadership styles training for head nurses on job satisfaction of staff nurses. Journal of Torbat Heydaryeh University of Medical Sciences. 2021;9(1):45-55.