

ORIGINAL RESEARCH PAPER

## Leadership Styles and Safety Performance among Employees in Healthcare Facilities: A Systematic Review

Mahdi Jafari Nodoushan<sup>1</sup>, Amir Houshang Mehrparvar<sup>2</sup>, Mohammad Ali Ghoveh Nodoushan<sup>3</sup>, Reza Jafari Nodoushan<sup>3</sup>, Ali Karimi<sup>1,\*</sup>

<sup>1</sup>Department of Occupational Health Engineering, School of Public Health, Tehran University of Medical Sciences, Tehran, Iran

<sup>2</sup>Industrial Diseases Research Center, Shahid Sadoughi University of Medical Sciences, Yazd, Iran

<sup>3</sup>Department of Occupational Health Engineering, School of Public Health, Shahid Sadoughi University of Medical Sciences, Yazd, Iran

Received: 19 - 2 - 2025

Accepted: 12 - 6 - 2025

### ABSTRACT

**Introduction:** Safety in healthcare facilities is critically important for the health and well-being of employees, patients, and organizational effectiveness. In recent years, various studies have examined the relationship between leadership styles or approaches and safety performance as one of the indicators of safety promotion. The present systematic review examines the relationship between different leadership styles and the safety performance of employees in healthcare facilities to provide a better understanding of the positive or negative effects of leadership on safety and to suggest strategies for improving safety performance in healthcare facilities.

**Material and Methods:** A search was conducted in Scopus, PubMed, and Web of Science (ISI) databases. Keywords related to leadership, safety performance, and healthcare employees were used. Studies published up to the end of 2024 were identified and reviewed in accordance with PRISMA guidelines.

**Results:** Nineteen relevant papers were selected and included in the study. During the review of studies, eleven leadership styles or approaches were identified in relation to safety performance in various healthcare facilities. These included transformational leadership, leader-member exchange leadership, leader safety priority communication and feedback, ethical leadership, empowering leadership, inconsistent and destructive leadership, transactional leadership, task-oriented leadership, authentic leadership, safety leadership, and servant leadership. All leadership styles except for inconsistent and destructive leadership had a direct or indirect positive effect on safety performance. Also, the largest number of studies (n=4) focused on transformational leadership style and leader-member exchange leadership.

**Conclusion:** The selection of appropriate leadership styles can contribute to enhanced safety, a reduction in occupational incidents, and improving service quality in healthcare settings. The findings of this study highlight the importance of developing effective leadership styles and strengthening appropriate managerial approaches to improve safety in healthcare facilities.

**Keywords:** Leadership style, Transformational leadership, Safety performance, Healthcare settings

### HOW TO CITE THIS ARTICLE

Jafari Nodoushan M., Houshang Mehrparvar A., Ghoveh Nodoushan M.A., Jafari Nodoushan R., Karimi A. Leadership Styles and Safety Performance among Employees in Healthcare Facilities: A Systematic Review. *J Health Saf Work.* 2025; 15(2): 463-484.

\* Corresponding Author Email: [alikarimi57@gmail.com](mailto:alikarimi57@gmail.com)

Copyright © 2025 The Authors.  
Published by Tehran University of Medical Sciences

This work is licensed under a Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International license (<https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/>). Non-commercial uses of the work are permitted, provided the original work is properly cited.

## 1. INTRODUCTION

Safety in healthcare facilities is crucial for the well-being of employees, patients, and the effectiveness of the organization. Healthcare workers (HCWs) face numerous hazards in the workplaces, due to exposure to chemical, biological, and physical agents. Additionally, safety in healthcare environments is of vital importance for patients. Patient safety is one of the fundamental pillars of healthcare systems. Patients in healthcare environments seek recovery and health, and any error or incident can lead to catastrophic consequences.

Safety performance is recognized as one of the key indicators in promoting safety in the healthcare sector. This concept refers to the behaviors and actions that employees take in the workplace to maintain and promote their own and others' safety. Safety performance is typically divided into two main components: safety compliance and safety participation. Safety performance is used not only as an indicator to assess safety in workplaces but also as a predictive tool to reduce accidents and errors in the healthcare sector.

Safety performance of HCWs in the health sector plays a vital role in hospital safety and accident reduction. Studies show that several organizational factors affect the safety performance of individuals. The leadership style of managers is a fundamental factor that significantly influences employees' safety performance. Leadership style refers to the methods and approaches that leaders use to guide, manage, and influence their team members or organization. The results of a systematic review study showed that all leadership styles identified in high-risk industries -except for passive leadership- have a positive effect on the safety performance of workers in high-risk industries such as oil and gas.

Given the importance of safety in healthcare environments and the critical role of leadership in promoting safety, it is necessary to conduct studies that examine the relationship between leadership styles and employees' safety performance. Accordingly, the present study aimed to systematically review existing studies to examine the relationship between different leadership styles and the safety performance of HCWs. By analyzing previous studies, this study aimed to provide a better understanding of the positive or negative effects of leadership styles on safety and to suggest strategies for improving safety performance in healthcare facilities.

## 2. MATERIAL AND METHODS

In this study, a search was conducted in the Scopus, PubMed, and Web of Science (ISI) databases. Published studies were reviewed up until the end of 2024. References of included studies were also reviewed to find more relevant studies. Original studies that examined the relationship between one or more leadership styles and safety performance in HCWs were reviewed. Also, to ensure clarity and avoid translation issues, only English-language studies were included. Access to the full text of the required studies was a key inclusion criterion. Additionally, this study focused specifically on safety performance in HCWs, and studies aimed at improving patient safety were excluded.

Figure 1 presents the study selection process. Studies extracted from the databases were entered into End Note software (version 21). The titles and abstracts of the studies were reviewed based on the criteria. Then, the full-text of the selected studies was reviewed. In order to increase accuracy, this process was carried out independently by two researchers. The selected studies were carefully reviewed, and the necessary information was extracted. Data extracted from the studies included the name of the first author, year, type of study, country, target population (occupational group), type of leadership, safety performance, mediating variables, and key study outcomes.

Search strategy:

Following keywords were used to find relevant articles according to PICO:

("Healthcare" OR "Nurse" OR "Health professional" OR "Medical personnel" OR "Physician" OR "Doctor" OR "Medical\*" OR "Hospital\*" OR «Clinic\*" OR "Health office\*" OR "Health division\*" OR "Health authority\*") AND ("Safety performance\*" OR "Safety outcome" OR "Safety behavior\*") AND ("Leadership style" OR "Leadership\*" OR "Leader\*")

## 3. RESULTS AND DISCUSSION

A systematic review of 19 papers found that eleven leadership styles or approaches have been studied in relation to safety performance in various healthcare settings. These included transformational leadership, leader-member exchange leadership, leader safety priority communication and feedback, ethical leadership, empowering leadership, inconsistent and destructive leadership, transactional leadership,

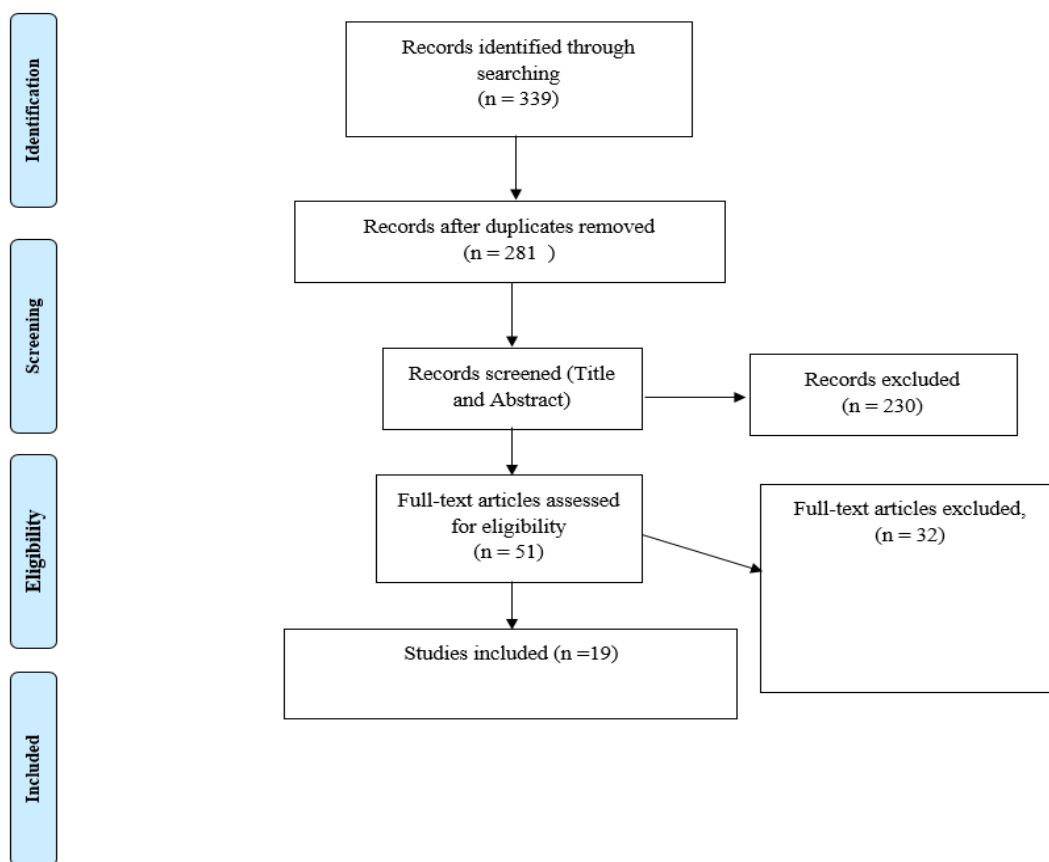


Fig. 1: Papers selection process

task-oriented leadership, authentic leadership, safety leadership, and servant leadership. Table 1 provides an overview of the key characteristics of some of the leadership styles identified.

Among the 19 studies reviewed, one study was conducted in each of the following countries: Iran, Germany, Sweden, Belgium, Italy, Ghana, Malaysia, Oman, and Taiwan; while two studies were conducted in each of the following countries: Canada, Pakistan, Scotland, Algeria, and China. The review of studies showed that 15.8% of the studies ( $n = 3$ ) were longitudinal, and 84.2% of the studies ( $n = 16$ ) were cross-sectional. The review of the results of the studies showed that all the leadership studied, except for inconsistent and destructive leadership, had an either direct or indirect positive effect on safety performance. Figure 2 shows the number of articles related to each leadership style or approaches. As shown in Figure 2, the largest number of studies ( $n=4$ ) is related to transformational leadership style and

leader-member exchange leadership. Also, the results of the studies showed that the relationship between leadership and safety performance can be both direct and indirect, mediated by a range of variables. The relevant variables and key findings of some of the studies are presented in Table 2.

#### 4. CONCLUSIONS

Overall, different leadership styles and approaches had a significant impact on safety performance in healthcare setting. These findings indicate that choosing appropriate leadership styles can help promote safety culture, reduce occupational accidents, and improve the quality of services in healthcare settings. The findings of this study emphasize the need to develop effective leadership styles and strengthen appropriate management approaches to improve safety in healthcare centers. In the review of studies, some leadership styles, such as the charismatic style, were not examined, which can be explored in future

**Table 1:** Key characteristics of some leadership styles

Leadership style	Definition	Characteristics
Transformational leadership	They inspire and motivate people to achieve goals beyond expectations By inspiring, motivating, and fostering innovation.	1) Intellectual stimulation: Encourages people to be creative and innovative. 2) Individual attention: Focuses on meeting the unique needs of each team member. 3) Influence: The leader is a moral and professional role model for others. 4) Inspirational motivation: Motivates employees to pursue goals beyond their personal aspirations.
Transactional leadership	This style is based on a reward and punishment system, where leaders manage employee performance based on compliance with organizational rules and goals.	1) Contingent reward: Rewards positive behaviors and performance 2) Proactive and preventive behavior: Involves continuous monitoring to identify and address potential issues before they arise
Ethical leadership	They emphasize the principles of honesty, fairness, and ethical decision-making and create a model of appropriate behavior for employees.	1) Listening to employees: Listens patiently to employees. 2) Communication: Responds appropriately to employees' concerns. 3) Caring: Demonstrates genuine concern for employees' well-being. 4) Role Modeling: Exemplifies ethical behavior in both professional and personal life. 5) Treating employees fairly: Makes fair and just decisions. 6) Honesty: Leader can be trusted
Empowering leadership	They empower employees to make decisions and improve performance by giving employees autonomy, responsibility, and learning opportunities.	1) Participatory decision-making: Involves employees in the decision-making process. 2) Informative: Information is shared by leaders. 3) Employee engagement: Shows concern for employees' well-being and discusses it with them. 4) Leader commitment to the work. 5) Trust and self-confidence: Encouraging employees to solve problems on their own.



**Fig. 2:** Number of studies with relevant leadership (s)

Table 2: Key findings of some of the selected studies

Leadership style	Study (Year)	Safety performance	Mediating variable	Key findings
Transformational leadership	Li et al. (2023)	Safety behavior	Cooperation facilitation	1-Positive relationship between leadership and safety behavior 2- Positive mediating role by cooperation facilitation in the relationship between leadership and safety behavior
Leader-Member Exchange Leadership	Bennouna et al. (2024)	Safety compliance and Safety participation	Job satisfaction, Psychological safety	1-Positive relationship between leadership and compliance and participation through job satisfaction 2-Strengthening relationship with high psychological safety
Empowering leadership	Lee et al. (2019)	Safety behavior	Knowledge sharing, Safety climate	1-Positive relationship between leadership and safety behavior 2- knowledge sharing and safety climate are key mediators between empowering leadership and safety behavior
Transactional leadership	Li et al. (2023)	Safety behavior	Cooperation facilitation	1-Positive relationship between leadership and safety behavior 2- Positive mediating role by cooperation facilitation in the relationship between leadership and safety behavior

studies. It is also suggested that more research be conducted to investigate the impact of these styles in more depth and to examine the mechanisms and various mediating variables, such as self-efficacy and work pressure. It is also possible to combine different leadership styles. In some cases, the type of workplace requires a specific leadership style or a combination of leadership styles. In high-risk environments where employees also have high

experience, a combination of the two leadership styles, transformational and transactional, can be appropriate. That is, alongside controlling and enforcing regulations, a space must be created for learning, feedback, and active participation of employees in improving safety.

#### 5. FUNDING

No funding was received for this study.

## ارتباط سبک‌های رهبری و عملکرد ایمنی در کارکنان مراکز بهداشتی درمانی: مرور سیستماتیک

مهدی جعفری ندوشن<sup>۱</sup>، امیر هوشنگ مهر پرور<sup>۲</sup>، محمدعلی قوه ندوشن<sup>۲</sup>، رضا جعفری ندوشن<sup>۲</sup>، علی کریمی<sup>۱\*</sup>

<sup>۱</sup> گروه مهندسی بهداشت حرفه‌ای، دانشکده بهداشت، دانشگاه علوم پزشکی تهران، تهران، ایران  
<sup>۲</sup> مرکز تحقیقات بیماری‌های ناشی از صنعت، دانشگاه علوم پزشکی شهید صدوقی، یزد، ایران  
<sup>۳</sup> گروه مهندسی بهداشت حرفه‌ای، دانشکده بهداشت، دانشگاه علوم پزشکی شهید صدوقی، یزد، ایران

تاریخ دریافت: ۱۴۰۳/۱۲/۱، تاریخ پذیرش: ۱۴۰۴/۳/۲۲

### چکیده

**مقدمه:** ایمنی در مراکز بهداشتی و درمانی برای سلامت و رفاه کارکنان، بیماران و اثربخشی سازمانی از اهمیت بالایی برخوردار است. در سال‌های اخیر مطالعات مختلفی به بررسی ارتباط انواع سبک‌های رهبری و عملکرد ایمنی به عنوان یکی از شاخص‌های ارتقای ایمنی، پرداخته‌اند. مرور سیستماتیک حاضر به بررسی ارتباط بین سبک‌ها و رویکردهای مختلف رهبری با عملکرد ایمنی کارکنان مراکز بهداشتی درمانی می‌پردازد تا درک بهتری از تأثیرات مثبت یا منفی رهبری بر عملکرد ایمنی کارکنان ارائه دهد و راهکارهایی برای بهبود عملکرد ایمنی در مراکز بهداشتی-درمانی پیشنهاد کند.

**روش کار:** جستجو در پایگاه‌های Scopus، Pubmed و ISI (Web of Science) انجام شد. از کلمات کلیدی منعکس‌کننده سبک‌های رهبری، عملکرد ایمنی و کارکنان مراکز بهداشتی درمانی استفاده شد. مطالعات منتشر شده تا انتهای سال ۲۰۲۴ استخراج و طبق PRISMA و معیارها مورد بررسی قرار گرفت.

**یافته‌ها:** در نهایت ۱۹ مقاله مرتبط انتخاب و وارد مطالعه شد. در طی بررسی مطالعات یازده سبک یا رویکرد رهبری در ارتباط با عملکرد ایمنی در محیط‌های بهداشتی و درمانی مختلف شناسایی شد. این یازده سبک یا رویکرد رهبری شامل رهبری تحول‌آفرین، رهبری مبادله رهبر-عضو، رهبری بازخوردی و ارتباطات با اولویت ایمنی، رهبری اخلاقی، رهبری توانمند ساز، رهبری مخرب و ناهماهنگ (تعامل رهبری تحول‌آفرین و بی‌احترامی)، رهبری تعاملی، رهبری وظیفه محور، رهبری اصیل، رهبری ایمنی و رهبری خدمتگزار بود. تمام سبک‌ها یا رویکردهای رهبری به‌جز رهبری مخرب و ناهماهنگ، تأثیر مثبت مستقیم یا غیرمستقیم بر عملکرد ایمنی داشتند. همچنین بیشترین تعداد مطالعات (n=۴) مربوط به هر یک از سبک‌های رهبری تحول‌آفرین و رهبری مبادله رهبر - عضو بود.

**نتیجه‌گیری:** انتخاب سبک‌های رهبری مناسب می‌تواند به ارتقای ایمنی، کاهش حوادث شغلی و بهبود کیفیت خدمات در محیط‌های بهداشتی درمانی کمک کند. یافته‌های این پژوهش بر ضرورت توسعه سبک‌های رهبری مؤثر و تقویت رویکردهای مدیریتی مناسب برای بهبود ایمنی در مراکز بهداشتی و درمانی تأکید دارد.

**کلمات کلیدی:** سبک رهبری، رهبری تحول‌آفرین، عملکرد ایمنی، مراکز بهداشتی - درمانی

\* پست الکترونیکی نویسنده مسئول مکاتبه: [alikerimi57@gmail.com](mailto:alikerimi57@gmail.com)

به طور کلی ایمنی در مراکز بهداشتی و درمانی برای رفاه کارکنان، بیماران و اثربخشی سازمان از اهمیت بالایی برخوردار است. کارکنان مراکز بهداشتی درمانی با خطرات متعددی از جمله عوامل شیمیایی، بیولوژیکی و فیزیکی مواجه هستند (۱). از طرفی ایمنی در محیط‌های بهداشتی درمانی برای بیماران نیز از اهمیت حیاتی برخوردار است. ایمنی بیماران نیز یکی از ارکان اصلی سیستم‌های بهداشتی و درمانی است. بیماران در محیط‌های درمانی به دنبال بهبودی و سلامت هستند و هرگونه خطا یا حادثه می‌تواند منجر به عواقب جبران‌ناپذیری شود (۲). از نظر آماری، بخش سلامت یکی از بالاترین بروز رویداد را دارد. شغل پرستاری که یکی از مشاغل حیاتی مراقبت‌های بهداشتی درمانی است، بالاترین میزان بروز رویداد را با نرخ ۱۰/۹ درصد دارد. آمارها در سال ۲۰۱۸ نشان می‌دهد بخش مراقبت‌های بهداشتی در مالزی، ۱۵۴۹ مورد را ثبت کرده است (۳). همچنین در سال ۲۰۱۷ برای مراکز درمانی آمریکا حدود ۶۰۰۰ حادثه غیرکشنده گزارش شده است (۴). بنابراین توجه به ایمنی در بخش سلامت هزینه‌های ناشی از حوادث و شکایات حقوقی را کاهش می‌دهد. همچنین می‌تواند موجب ارتقای سلامت جسمی و روانی کارکنان شود که این امر به افزایش کیفیت خدمات بهداشتی درمانی منجر می‌شود.

عملکرد ایمنی به عنوان یکی از شاخص‌های کلیدی در ارتقای ایمنی در بخش سلامت شناخته می‌شود. این مفهوم به رفتارها و اقداماتی اشاره دارد که کارکنان در محیط کار برای حفظ و ارتقای ایمنی خود و دیگران انجام می‌دهند. به طور معمول عملکرد ایمنی به دو مؤلفه اصلی تطابق ایمنی و مشارکت ایمنی تقسیم می‌شود. تطابق ایمنی شامل رعایت دستورالعمل‌ها و پروتکل‌های ایمنی است، در حالی که مشارکت ایمنی به فعالیت‌های داوطلبانه و ابتکارات کارکنان برای بهبود ایمنی کار اشاره دارد. این دو مؤلفه در کنار هم می‌توانند به کاهش حوادث و بهبود ایمنی در محیط‌های کاری، به ویژه در بخش سلامت، کمک کنند (۵). عملکرد ایمنی نه تنها به عنوان

یک شاخص برای ارزیابی ایمنی در محیط‌های کاری استفاده می‌شود، بلکه به عنوان یک ابزار پیش‌بینی‌کننده برای کاهش حوادث و خطاها در بخش سلامت نیز کاربرد دارد. نتایج مطالعه قاسمی و همکاران نشان داد مشارکت ایمنی بیشترین تأثیر را بر حوادث شغلی در بیمارستان دارد (۶). با توجه به پیچیدگی و حساسیت محیط‌های بهداشتی درمانی، بهبود عملکرد ایمنی کارکنان می‌تواند به کاهش خطاهای پزشکی، افزایش رضایت بیماران و ارتقای کیفیت خدمات سلامت منجر شود. بنابراین، توجه به عوامل سازمانی، روان‌شناختی و فردی که بر عملکرد ایمنی تأثیر می‌گذارند، می‌تواند به عنوان یک استراتژی کلیدی در مدیریت ایمنی بخش سلامت مورد توجه قرار گیرد.

همانطور که ذکر شد، عملکرد ایمنی کارکنان بهداشتی درمانی در بخش سلامت، نقش حیاتی در ایمنی بیمارستان و کاهش حوادث دارد. مطالعات نشان می‌دهند که عوامل فردی و سازمانی متعددی بر عملکرد ایمنی افراد تأثیر می‌گذارند (۷، ۸). سبک رهبری مدیران سازمان یکی از عوامل اساسی است که به عنوان یک عامل مؤثر بر عملکرد ایمنی کارکنان معرفی شده است (۹). سبک‌های رهبری به روش‌ها و رویکردهایی اشاره دارند که رهبران برای هدایت، مدیریت و تأثیرگذاری بر اعضای گروه یا سازمان خود به کار می‌گیرند. این سبک‌ها تعیین می‌کنند که چگونه مدیران با کارکنان تعامل می‌کنند و دنبال آن تصمیم‌گیری کرده و اهداف سازمانی را محقق می‌سازند. بنابراین رهبران پتانسیل نشان دادن نگرش‌ها و رفتارهای متنوع را دارند که معمولاً به عنوان سبک‌های رهبری از آن یاد می‌شود. مرور مطالعات نشان می‌دهد که انواع مختلفی از سبک‌های رهبری وجود دارد که رهبری تحول‌آفرین و رهبری مبادله‌ای از جمله آن‌هاست (۱۰). نتایج یک مطالعه مرور سیستماتیک نشان داد تمام سبک‌های رهبری شناسایی شده در صنایع با ریسک بالا به جز رهبری منفعل تأثیر مثبت بر عملکرد ایمنی کارگران صنایع با ریسک بالا نظیر نفت و گاز دارند (۱۱). ارتباط مثبت برخی از سبک‌های رهبری نظیر تحول‌آفرین

جدول ۱: کلیدواژه و راهبرد جستجو

راهبرد جستجو (فیلترها)	کلیدواژه‌ها	ردیف
(۱) AND (۲) AND (۳)	"Healthcare" OR "Nurse" OR "Health professional" OR "Medical personnel" OR "Physician" OR "Doctor" OR "Medical*" OR "Hospital*" OR "Clinic*" OR "Health office*" OR "Health division*" OR "Health authority"	۱
(مقالات انگلیسی)	"Safety performance*" OR "Safety outcome" OR "Safety behavior"	۲
	"Leadership style" OR "Leadership*" OR "Leader*"	۳

منتشر شده تا انتهای سال ۲۰۲۴ مورد بررسی قرار گرفت. همچنین برای یافتن مطالعات مرتبط بیشتر، مراجع مطالعات وارد شده مورد بررسی قرار گرفت. جدول ۱ کلیدواژه‌ها و راهبرد جستجو در هر یک از پایگاه‌ها را نشان می‌دهد.

#### معیارهای ورود و خروج

مطالعات اصیل که به بررسی ارتباط یک یا چند سبک رهبری با عملکرد ایمنی در کارکنان مراکز بهداشتی درمانی پرداخته بودند، مورد بررسی قرار گرفتند همچنین جلوگیری از ابهام یا دشواری در ترجمه، تنها بر مطالعات انگلیسی زبان تمرکز شد. دسترسی به متن کامل مطالعات مورد نیاز از دیگر معیارها بود. همچنین در مطالعه حاضر تمرکز بر عملکرد ایمنی در کارکنان مراکز بهداشتی درمانی بود و مطالعات با هدف بهبود ایمنی بیماران حذف گردید.

#### انتخاب مطالعات

مطالعات استخراج شده از پایگاه‌های داده وارد نرم‌افزار End Note (نسخه ۲۱) شد. عنوان و چکیده مطالعات بر اساس معیارها بررسی شد. سپس متن کامل مطالعات انتخابی مورد بررسی قرار گرفت. به منظور افزایش دقت، این فرآیند توسط دو نویسنده به صورت جداگانه انجام شد. شکل ۱ روند انتخاب مطالعات را نشان می‌دهد.

#### استخراج داده

مطالعات ورودی به دقت مورد بررسی قرار گرفت و اطلاعات لازم استخراج شد. داده‌های استخراج شده از

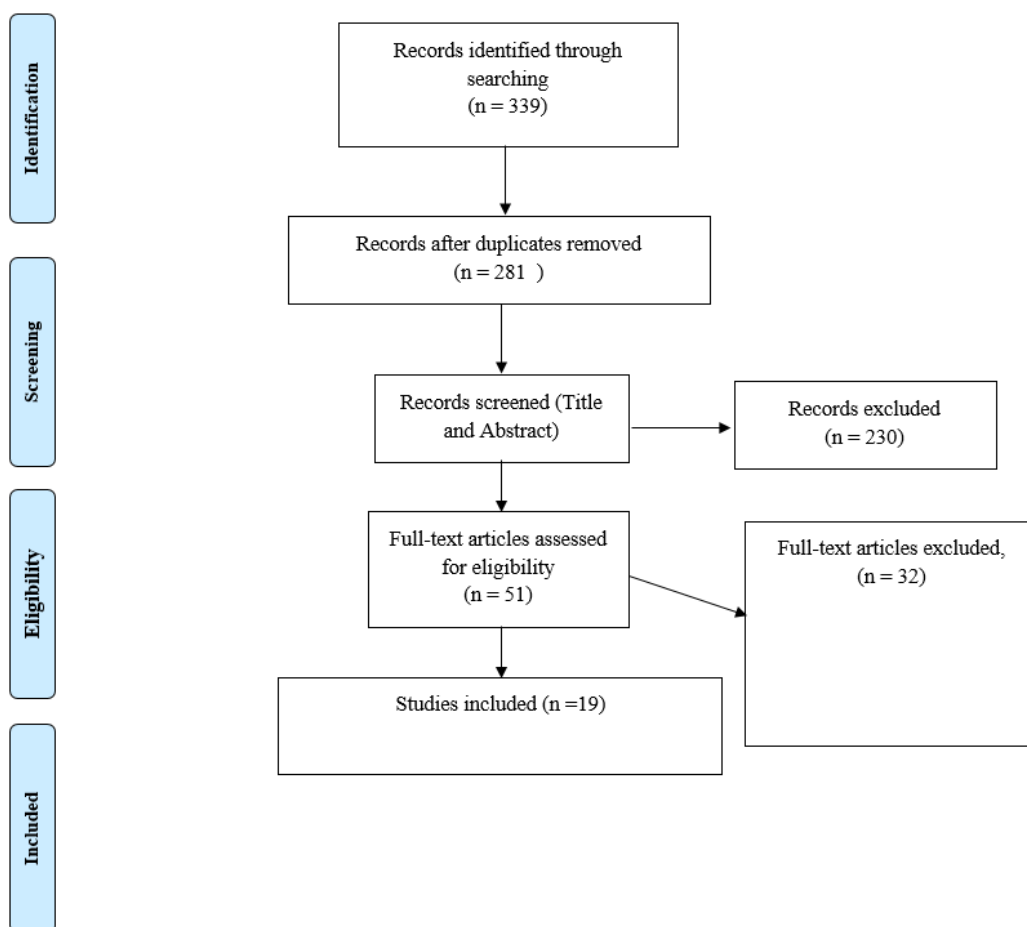
با عملکرد ایمنی در کارکنان ساخت‌وساز نیز تأیید شده است (۱۲).

همانطور که ذکر شد مرور مطالعات موجود نشان می‌دهد که سبک‌های رهبری متعدد به عنوان عوامل مؤثر بر عملکرد ایمنی سازمان‌های مختلف مورد بررسی قرار گرفته‌اند. همچنین بیشتر سبک‌های رهبری تأثیر مطلوبی بر نتایج ایمنی نشان داده‌اند. با این وجود، تحقیقات جامع محدودی در مورد سبک‌های متنوع رهبری در مراکز بهداشتی درمانی و تأثیر مثبت یا منفی آن‌ها بر عملکرد ایمنی وجود دارد. با توجه به اهمیت ایمنی در محیط‌های بهداشتی-درمانی و نقش حیاتی رهبری در ارتقای ایمنی، انجام مطالعاتی که ارتباط بین سبک‌های رهبری و عملکرد ایمنی کارکنان را بررسی کنند، ضروری است. مطالعه حاضر با هدف مرور سیستماتیک مطالعات موجود، به بررسی ارتباط بین سبک‌های مختلف رهبری و عملکرد ایمنی کارکنان مراکز بهداشتی درمانی می‌پردازد. از طریق تحلیل مطالعات پیشین، این پژوهش درصدد است تا درک بهتری از تأثیرات مثبت یا منفی سبک‌های رهبری بر ایمنی ارائه دهد و راهکارهایی برای بهبود عملکرد ایمنی در مراکز بهداشتی-درمانی پیشنهاد کند. این مطالعه نه تنها شکاف‌های تحقیقاتی موجود را شناسایی می‌کند، بلکه زمینه‌ساز توسعه برنامه‌های آموزشی و مداخلاتی برای این مراکز خواهد بود.

#### روش کار

##### راهبرد جستجو

در این مطالعه، جستجو در پایگاه‌های Scopus، Pubmed و Web of Science (ISI) انجام شد. مطالعات



شکل ۱: فرآیند انتخاب مقالات

جدول ۲ نمای کلی از ویژگی‌های کلیدی و تعریف مختصر هر یک از یازده سبک یا رویکرد رهبری شناسایی شده در مطالعه حاضر را ارائه می‌دهد.

مطالعات شامل نام نویسنده اول، سال، نوع مطالعه، کشور، جامعه هدف (گروه شغلی)، نوع سبک رهبری، عملکرد ایمنی، متغیرهای میانجی و نتایج کلیدی مطالعات بود.

### سبک‌های رهبری

بررسی نتایج مطالعات نشان می‌دهد تمام رویکردها یا سبک‌های رهبری مورد بررسی به جز رهبری مخرب و ناهماهنگ، تأثیر مثبت مستقیم یا غیر مستقیم بر عملکرد ایمنی داشتند. در شکل ۲ تعداد مقالات مربوط به هر سبک رهبری ارائه شده است. همان‌طور که در شکل ۲ ارائه شده است بیشترین تعداد مطالعات (n=۴) مربوط به هر یک از سبک‌های رهبری تحول‌آفرین و رهبری مبادله رهبر - عضو است.

### یافته‌ها

بررسی سیستماتیک ۱۹ مقاله نشان داد که یازده سبک یا رویکرد رهبری در ارتباط با عملکرد ایمنی در زمینه‌های مختلف محیط‌های بهداشتی و درمانی مورد مطالعه قرار گرفته است. این یازده سبک یا رویکرد رهبری شامل تحول‌آفرین، مبادله رهبر-عضو، بازخوردی و ارتباطات با اولویت ایمنی، اخلاقی، توانمند ساز، مخرب و ناهماهنگ (تعامل رهبری تحول‌آفرین و بی‌احترامی)، تعاملی، وظیفه محور، اصیل، ایمنی و خدمتگزار بود.

جدول ۲: ویژگی سبک یا رویکردهای رهبری

ویژگی‌ها	تعریف	رهبری
(۱) تحریک فکری: افراد را تشویق به خلاقیت و نوآوری می‌کند. (۲) توجه فردی: به نیازهای فردی هر عضو گروه توجه دارد. (۳) نفوذ: رهبر الگوی اخلاقی و حرفه‌ای برای دیگران است. (۴) انگیزه الهام‌بخش: کارکنان تشویق می‌شوند تا به چیزی فراتر از اهداف فردی خود دست یابند. (۱۳، ۱۱)	با الهام‌بخشی، ایجاد انگیزه، و تقویت نوآوری، افراد را برای دستیابی به اهداف فراتر از انتظارات هدایت می‌کنند.	تحول آفرین <sup>۱</sup>
(۱) اعتماد: اعتماد متقابل با دیگران. (۲) احترام: احترام متقابل به توانایی‌های دیگران. (۳) تعهد: تعهد متقابل در طول زمان (۱۴، ۱۱)	بر ایجاد روابط دوطرفه قوی بین رهبر و اعضای تیم تأکید دارد، که منجر به افزایش اعتماد، تعهد و عملکرد بهتر کارکنان می‌شود.	مبادله رهبر-عضو <sup>۲</sup>
۱- اولویت دادن به ایمنی: به وضوح اهمیت ایمنی را بیان می‌کنند و از رفتارهای ایمنی حمایت می‌کنند (۱۵)	به‌طور فعال ایمنی را در محیط کار ترویج داده و از طریق ارتباطات شفاف و بازخورد مداوم، نگرانی‌های مرتبط با ایمنی را مدیریت می‌کنند.	بازخوردی و ارتباطات با اولویت ایمنی <sup>۳</sup>
(۱) گوش دادن به کارمندان: باحوصله به صحبت‌های کارکنان گوش می‌دهد. (۲) ارتباط: به دغدغه‌های کارکنان پاسخ مناسب می‌دهد. (۳) مراقبت: به کارکنان اهمیت زیادی می‌دهد (۴) الگوبرداری: زندگی شخصی خود را به شیوه‌ای اخلاقی هدایت می‌کند. (۵) رفتار منصفانه با کارکنان: تصمیمات درست و منصفانه می‌گیرد. (۶) صداقت: می‌توان به رهبر اعتماد کرد (۱۶، ۱۱)	بر مبانی صداقت، عدالت و تصمیم‌گیری اخلاقی تأکید دارند و الگوی رفتاری مناسبی برای کارکنان ایجاد می‌کنند.	اخلاقی <sup>۴</sup>
(۱) تصمیم‌گیری مشارکتی: استفاده از کارکنان برای تصمیم‌گیری. (۲) اطلاع‌رسانی: اطلاعات توسط رهبران به اشتراک گذاشته می‌شود. (۳) تعامل با کارکنان: به رفاه کارکنان توجه نشان می‌دهد و با آن‌ها بحث می‌کند (۴) تعهد رهبر به کار (۵) اعتماد و تقویت خودباوری: تشویق کارکنان برای حل مسائل توسط خودشان (۱۷، ۱۱)	با دادن استقلال، مسئولیت و فرصت‌های یادگیری به کارکنان، آن‌ها را برای تصمیم‌گیری و بهبود عملکرد توانمند می‌کنند.	توانمند ساز <sup>۵</sup>
(۱) رفتارهای کلامی و غیرکلامی خصمانه نظیر تحقیر و فریاد (۲) تضاد در رفتار: گاهی رفتارهای حمایتی و انگیزشی دارد و گاهی رفتارهای تحقیرآمیز (۱۸)	شامل رفتارهایی است که منجر به کاهش روحیه کارکنان، عدم اعتماد و افزایش استرس در محیط کار می‌شود.	مخرب و ناهماهنگ (تعامل رهبری تحول آفرین و بی‌احترامی) <sup>۶</sup>
(۱) پاداش احتمالی: پاداش برای رفتارهای مثبت (۲) رفتار فعال و پیشگیرانه: نظارت مداوم و شناسایی مشکلات را قبل از وقوع (۱۹، ۱۱)	مبتنی بر سیستم پاداش و تنبیه است، که رهبران از آن برای مدیریت عملکرد کارکنان بر اساس انطباق با قوانین و اهداف سازمانی استفاده می‌کنند.	مبادله‌ای <sup>۷</sup>
(۱) شفاف‌سازی نقش‌ها: به وضوح مشخص می‌شود که هر عضو گروه چه وظایفی دارد (۲) برنامه‌ریزی کوتاه‌مدت: طراحی و اجرای برنامه‌های عملیاتی برای رسیدن به اهداف کوتاه‌مدت (۲۰)	بر تحقق اهداف کاری، بهره‌وری و کارایی عملیاتی تمرکز دارند و عمدتاً به برنامه‌ریزی، سازمان‌دهی و کنترل وظایف توجه می‌کنند.	وظیفه محور <sup>۸</sup>
(۱) شفافیت در روابط: رهبر در تعاملات خود با کارکنان صادق و شفاف است. (۲) خودآگاهی: به طور مداوم خود را ارزیابی می‌کند و به دنبال بهبود فردی است (۲۱، ۱۱)	با صداقت، شفافیت و تعهد به ارزش‌های شخصی و سازمانی، اعتماد کارکنان را جلب کرده و محیطی مثبت برای عملکرد بهینه ایجاد می‌کنند.	اصیل <sup>۹</sup>
ترویج ایمنی در محیط و تشویق کارکنان به رفتار ایمن (۲۲)	بر شناسایی، کنترل و کاهش خطرات در محیط کار تأکید دارند و با ایجاد فرهنگ ایمنی، از سلامت کارکنان محافظت می‌کنند.	ایمنی <sup>۱۰</sup>
(۱) فراتر رفتن از منافع شخصی (۲) رفع نیازهای دیگران: ابتدا به نیازهای دیگران توجه دارند (۲۴، ۲۳)	تمرکز خود را بر نیازهای کارکنان گذاشته و با حمایت، راهنمایی و توسعه مهارت‌های آن‌ها، بهره‌وری و عملکرد سازمان را بهبود می‌بخشند.	خدمتگزار <sup>۱۱</sup>

<sup>۱</sup> Transformational leadership

<sup>۲</sup> Leader-member exchange (LMX)

<sup>۳</sup> Leader safety priority communication and feedback to subordinates

<sup>۴</sup> Ethical leadership

<sup>۵</sup> Empowering leadership

<sup>۶</sup> Destructive leadership and Inconsistent leadership

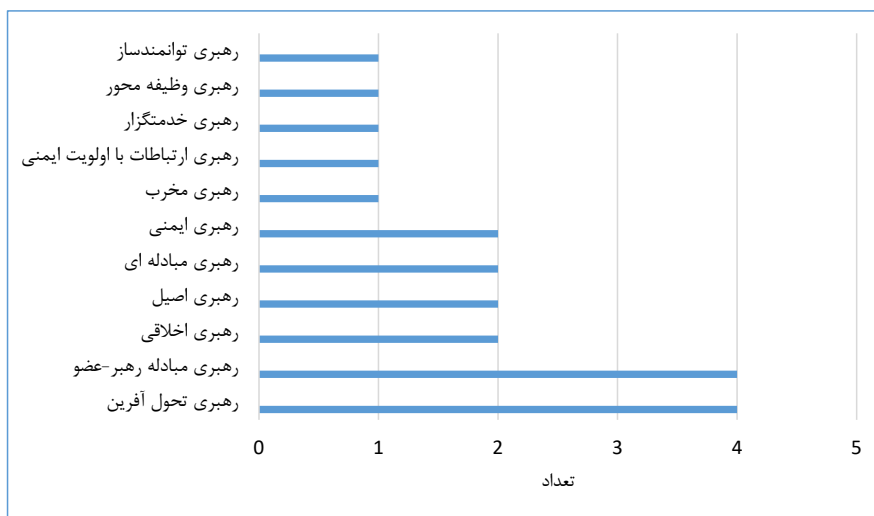
<sup>۷</sup> Transactional leadership

<sup>۸</sup> Task-oriented leadership

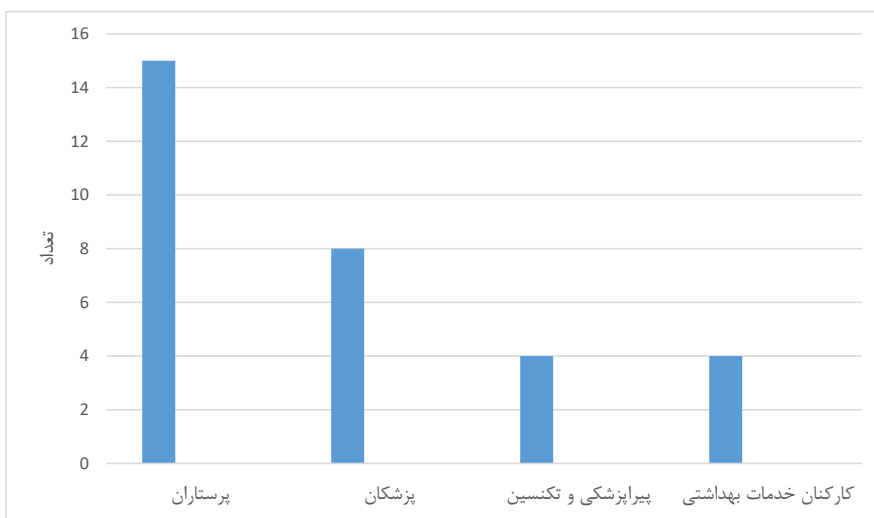
<sup>۹</sup> Authentic leadership

<sup>۱۰</sup> Safety leadership

<sup>۱۱</sup> Servant leadership



شکل ۲: تعداد مطالعات با سبک یا رویکرد (های) رهبری مربوطه



شکل ۳: تعداد مطالعات با گروه (های) شغلی مربوطه

#### جامعه هدف

بررسی نتایج مطالعات نشان داد بررسی عملکرد ایمنی در گروه‌های شغلی مختلف بهداشت و درمان انجام شده است. در شکل ۳ تعداد مقالات مربوط به هر گروه (های) شغلی ارائه شده است. همان‌طور که در شکل ۳ ارائه شده است بیشترین مطالعات ( $n=15$ ) مربوط به گروه شغلی پرستاران است.

#### مشخصات مطالعات

بررسی مقالات نشان داد که تقریباً  $5/2$  درصد از

مطالعات ( $n=1$ ) در هر یک از کشورهای ایران، آلمان، سوئد، بلژیک، ایتالیا، غنا، مالزی، عمان و تایوان انجام شده است. همچنین تقریباً  $10/4$  درصد از مطالعات ( $n=2$ ) در هر یک از کشورهای کانادا، پاکستان، اسکاتلند، الجزایر و چین انجام شده است. بررسی مطالعات نشان داد  $15/8$  درصد از مطالعات ( $n=3$ ) از نوع طولی و  $84/2$  درصد از مطالعات ( $n=16$ ) نیز از نوع مقطعی بودند. در جدول ۳ مشخصات مقالات منتخب ارائه شده است. همچنین بررسی نتایج مطالعات نشان داد ارتباط سبک‌های رهبری

جدول ۳: مشخصات مطالعات منتخب

ردیف	مطالعه	نوع مطالعه	کشور	سبک رهبری	عملکرد ایمنی	ابزار ارزیابی	جامعه هدف	هدف مطالعه
۱	Jungbauer et al. (2018) (25)	مقطعی	آلمان	رهبری مبادله رهبر-عضو	تعمیل به گزارش حوادث، اعتماد در فرایند گزارش دهی	پرسشنامه خود گزارش دهی	پزشکان، پرستاران و سایر گروه‌های شغلی (مانند دستیاران فنی پزشکی)	ارتباط رهبری مبادله رهبر-عضو و قصد گزارش حوادث از طریق پشتیبانی مدیریت ارتشد و اعتماد به گزارش دهی
۲	Mattson et al. (2015) (15)	مقطعی	سوئد	رهبری بازخوردی، ارتباطات با اولویت ایمنی	گزارش دهی حوادث	گزارش دهی پرسشنامه خود	پزشکان، پرستاران	تأثیر رویکردهای رهبری بر گزارش دهی حوادث و در نهایت پیامدهای ایمنی
۳	Chughtai (2015) (26)	مقطعی	پاکستان	رهبری اخلاقی	انطباق ایمنی، مشارکت ایمنی	گزارش دهی پرسشنامه خود	پزشکان	بررسی اثرات رهبری اخلاقی را بر دو بعد عملکرد ایمنی شامل انطباق ایمنی و مشارکت ایمنی
۴	Lee et al. (2019) (27)	مقطعی	تایوان	رهبری توانمند ساز	رفتار ایمنی	گزارش دهی پرسشنامه خود	پزشک، پرستار، تکنسین پزشکی	اعتبارسنجی تأثیر رهبری توانمند بر رفتار و بررسی اثرات میانجی اشتراک دانش و جو ایمنی
۵	Lievens & Vlerick (2013) (28)	مقطعی	بلژیک	رهبری تحول آفرین	انطباق ایمنی، مشارکت ایمنی	گزارش دهی پرسشنامه خود	پرستاران	تأثیر رهبری تحول آفرین بر دو بعد عملکرد ایمنی و بررسی نقش واسطه ای دانش مربوط به شغل
۶	Mullen et al. (2018) (18)	مقطعی	کانادا	رهبری مخرب، رهبری ناهماهنگ (تعامل رهبری تحول آفرین و بی-احترامی)	مشارکت ایمنی	گزارش دهی پرسشنامه خود	پرستاران، کارکنان مراقبت‌های بهداشتی	بررسی ارتباط رهبری مخرب و ناهماهنگ با مشارکت ایمنی و نقش میانجی جو ایمنی
۷	Yoon and Lee (2022) (29)	مقطعی	اسکانلند	رهبری اصیل	گزارش دهی رویدادهای ایمنی	گزارش دهی پرسشنامه خود	پرستاران	بررسی نحوه ارتباط رهبری اصیل با گزارش رویدادهای ایمنی
۸	Awais-E-Yazdan et al. (2023) (30)	مقطعی	پاکستان	رهبری تحول آفرین، رهبری مبادله‌ای	انطباق ایمنی	گزارش دهی پرسشنامه خود	پزشکان، پرستاران، پیراپزشکان	بررسی ارتباط دو سبک رهبری تحول آفرین و مبادله‌ای با انطباق ایمنی و نقش میانجی رفاه
۹	Bennouna et al. (2024) (31)	طولی	الجزایر	رهبری مبادله رهبر-عضو	انطباق ایمنی، مشارکت ایمنی	گزارش دهی پرسشنامه خود	کارکنان مراقبت‌های بهداشتی	بررسی تأثیر بلندمت رهبری مبادله رهبر عضو بر رفتار ایمنی با نقش میانجی رضایت شغلی و ایمنی روانشناختی
۱۰	Ancarani et al. (2016) (32)	مقطعی	ایتالیا	رهبری مبادله رهبر-عضو	رفتار ایمنی	گزارش دهی پرسشنامه خود	پزشکان، پرستاران	بررسی تأثیر رهبری مبادله رهبر عضو بر رفتار ایمنی با نقش میانجی حمایت همکار و عدم ترس از سرزنش

جدول ۳: مشخصات مطالعات منتخب

ردیف	مطالعه	نوع مطالعه	کشور	سبک رهبری	عملکرد ایمنی	ابزار ارزیابی	جامعه هدف	هدف مطالعه
۱۱	Agnew and Flin (2014) (20)	مقطعی	اسکانلند	رهبری وظیفه محور، رهبری روابط گمراه رهبری تغییر گمراه	رفتار ایمنی	پرسشنامه خود گزارش دهی و مصاحبه	پرستاران	ارتباط سبک های رهبری مورد نظر با رفتار ایمنی در پرستاران
۱۲	Arboh et al. (2024) (22)	مقطعی	غنا	رهبری ایمنی	عملکرد ایمنی	پرسشنامه خود گزارش دهی	پرستاران، پزشکان، دستیاران پزشک، تکنسین	بررسی بهبود بخشی عملکرد ایمنی توسط سبک رهبری ایمنی و نقش میانجی آگاهی ایمنی و شفافیت ارتباطات
۱۳	Bennouna et al. (2023) (33)	طولی	الجزایر	رهبری مبادله رهبر-عضو	انطباق ایمنی، مشارکت ایمنی	پرسشنامه خود گزارش دهی	کارکنان مراقبت‌های بهداشتی	ایجاد مدل ارتباطی رابطه رویکرد رهبری مبادله رهبر عضو و مولفه های عملکرد ایمنی با نقش میانجی رضایت شغلی
۱۴	He et al. (2023) (23)	مقطعی	چین	رهبری خدمتگزار	عملکرد ایمنی	پرسشنامه خود گزارش دهی	پرستاران	ارتباط رهبری خدمتگزار و عملکرد ایمنی با نقش میانجی انگیزش
۱۵	Li et al. (2023) (34)	مقطعی	چین	رهبری تحول آفرین، رهبری مبادله‌ای	رفتار ایمنی	پرسشنامه خود گزارش دهی	پرستاران، پزشکان	بررسی تاثیر رهبری مبادله ای و تحول آفرین بر رفتار ایمنی با نقش میانجی تسهیل همکاری
۱۶	Subramaniam et al. (2023) (35)	مقطعی	مالزی	رهبری ایمنی	انطباق ایمنی، مشارکت ایمنی	پرسشنامه خود گزارش دهی	پرستاران	بررسی روابط بین رهبری ایمنی، انگیزه ایمنی، دانش ایمنی و رفتار ایمنی
۱۷	Mullen and Kelloway (2009) (36)	طولی	کانادا	رهبری تحول آفرین	مشارکت ایمنی	پرسشنامه خود گزارش دهی	کارکنان مراقبت‌های بهداشتی	بررسی ارتباط رهبری تحول آفرین و مشارکت ایمنی با نقش میانجی جو ایمنی
۱۸	Labrague et al. (2021) (37)	مقطعی	عمان	رهبری اصیل	اقدامات ایمنی (گزارش حوادث نامطلوب و خطاهای ایمنی)	پرسشنامه خود گزارش دهی	پرستاران	بررسی ارتباط رهبری اصیل و اقدامات ایمنی
۱۹	Barkhordari-Sharifabad and Mirjalili (2020) (38)	مقطعی	ایران	رهبری اخلاقی	گزارش دهی خطا	پرسشنامه خود گزارش دهی	پرستاران	تعیین سطح رهبری اخلاقی و تأثیر آن بر خطاها و گزارش خطاهای پرستاری

به افزایش رعایت دستورالعمل‌های ایمنی و مشارکت فعال در فعالیت‌های ایمنی شود (۳۹). در مجموع، رهبری تحول‌آفرین با تقویت جو ایمنی، افزایش مشارکت کارکنان، و کاهش رفتارهای نایمن، به‌عنوان یکی از مؤثرترین سبک‌های رهبری در بهبود عملکرد ایمنی در محیط‌های بهداشتی درمانی شناخته می‌شود. به‌کارگیری این سبک در محیط‌های با ریسک بالا، می‌تواند نقش کلیدی در ارتقاء فرهنگ ایمنی و کاهش حوادث ایفا کند.

#### رهبری مبادله رهبر - عضو و عملکرد ایمنی

در مطالعه حاضر بررسی‌ها نشان داد چهار مورد از مطالعات منتخب، رابطه‌ی بین سبک تبادل رهبر-عضو و طیفی از عملکردهای ایمنی را گزارش کرده‌اند. این ارتباط نیز توسط برخی متغیرها واسطه شده بود. پشتیبانی مدیریت ارشد، رضایت شغلی، ایمنی روان‌شناختی و حمایت همکاران از متغیرهایی بودند که نقش میانجی در ارتباط مثبت این سبک رهبری با عملکرد ایمنی داشتند. مکانیسم تأثیرگذاری این سبک رهبری بر عملکرد ایمنی را می‌توان از دیدگاه نظریه تبادل اجتماعی و نظریه تأثیر عاطفی بررسی کرد. تعاملات اجتماعی میان رهبران و کارکنان موجب تولید عواطف مثبت می‌شود که می‌تواند منجر به بهبود عملکرد کاری شود. این امر نشان می‌دهد که ایجاد محیطی دوستانه و تعامل مثبت میان رهبر و عضو می‌تواند به بهبود رفتارهای ایمنی کارکنان منجر شود. همچنین، تبادل مثبت مشارکت نشان‌دهنده تعهد دوطرفه بین رهبر و کارکنان برای تحقق اهداف جمعی است که در محیط‌های پر ریسک اهمیت ویژه‌ای دارد. البته در مقابل، وفاداری بیش‌ازحد می‌تواند باعث کاهش رعایت ایمنی شود، زیرا ممکن است کارکنان را به نادیده گرفتن مقررات ایمنی برای حفظ روابط شخصی با رهبر سوق دهد. بنابراین برای توسعه سبک رهبری مبادله رهبر عضو در جهت بهبود عملکرد ایمنی، سازمان‌ها می‌توانند از استراتژی‌هایی مانند افزایش تعاملات مثبت بین رهبران و کارکنان، ایجاد فرصت‌های مشارکتی برای کارکنان، و ارائه آموزش‌های مرتبط با مهارت‌های ارتباطی و ایمنی استفاده کنند (۹، ۴۲). به‌طور کلی، رهبری مبادله رهبر-عضو از

و عملکرد ایمنی می‌تواند به طور مستقیم یا غیرمستقیم از طریق طیفی از متغیرهای واسطه باشد. متغیرهای مربوطه و یافته‌های کلیدی مطالعات در جدول ۴ ارائه شده است.

### بحث

#### رهبری تحول‌آفرین و عملکرد ایمنی

مرور مطالعات نشان داد مداخلات مبتنی بر رهبری تحول‌آفرین از اهمیت بالایی در ایجاد عملکرد ایمنی متفاوت برخوردار است. البته این ارتباط می‌تواند از طریق برخی از متغیرها واسطه شود. بررسی مطالعات مربوط به بخش سلامت در مطالعه حاضر نشان داد، متغیرهای دانش مربوط به شغل، تسهیل همکاری و جو ایمنی به عنوان متغیرهای واسطه در ارتباط مثبت این سبک رهبری و عملکرد ایمنی نقش داشتند. اهمیت رهبری تحول‌آفرین در شکل‌دهی و توسعه جو ایمنی در زمینه‌های مختلف به خوبی مستند شده است (۱۲، ۳۹). این ارتباط در مراکز بهداشتی درمانی نیز مورد تأیید قرار گرفته است (۴۰). علاوه بر این در مطالعات مختلف نشان داده شده است که انطباق ایمنی و مشارکت ایمنی در کارکنان سلامت می‌تواند از مسیر ایجاد یک جو ایمنی مثبت تقویت شود (۷). نتایج مطالعه صادقی یارندی و همکاران نشان داد سبک رهبری تحولی عامل بسیار مهم و تأثیرگذار بر بروز رفتارهای نایمن در کارکنان سکوی نفتی می‌باشد به طوری که ارتباط معکوس و معناداری بین سبک رهبری تحولی و بروز رفتار نایمن وجود دارد (۴۱). رهبران تحول‌آفرین با الگوسازی رفتارهای ایمنی، تأکید بر اولویت‌دهی به ایمنی نسبت به ریسک‌پذیری و ایجاد ارتباطات مؤثر، می‌توانند کارکنان را به رعایت دستورالعمل‌های ایمنی و مشارکت در فعالیت‌های ایمنی ترغیب کنند. رهبری تحول‌آفرین با تقویت ادراکات مثبت از فرهنگ ایمنی، می‌تواند به بهبود رفتارهای ایمنی کارکنان کمک کند. این سبک رهبری با ایجاد اعتماد، تشویق به مشارکت کارکنان در تصمیم‌گیری‌های ایمنی و نشان دادن توجه به رفاه و ایمنی کارکنان، می‌تواند منجر

جدول ۴: نتایج ارتباط سبک‌های رهبری و عملکرد ایمنی

نتایج کلیدی	متغیر واسطه	عملکرد ایمنی	مطالعه	سبک رهبری
۱- ارتباط مثبت رهبری و عملکرد ایمنی ۲- اهمیت نقش دانش مربوط به شغل در این ارتباط مثبت	دانش مربوط به شغل	انطباق ایمنی، مشارکت ایمنی	Lievens & Vlerick (2013) (28)	رهبری تحول آفرین
۱- ارتباط مثبت بین هر دو سبک با انطباق ایمنی ۲- تعدیل منفی ارتباط سبک تحول آفرین و انطباق ایمنی توسط رفاه	رفاه	انطباق ایمنی	Awais-E-Yazdan et al. (2023) (30)	
۱- ارتباط مثبت رهبری و رفتار ایمنی ۲- نقش واسطه‌ای مثبت در رابطه فوق توسط تسهیل همکاری	تسهیل همکاری	رفتار ایمنی	Li et al. (2023) (34)	
۱- ارتباط مثبت رهبری و مشارکت ۲- نقش مثبت متغیر واسطه (جو ایمنی)	جو ایمنی	مشارکت ایمنی	Mullen and Kelloway (2009) (36)	
۱- ارتباط مثبت و مستقیم رهبری و قصد گزارش خطا و ارتباط غیر مستقیم از طریق متغیرهای میانجی	پشتیبانی مدیریت ارشد، اعتماد به گزارش دهی	تمایل به گزارش حوادث، اعتماد در فرآیند گزارش دهی	Jungbauer et al. (2018) (25)	رهبری مبادله رهبر-عضو
۱- ارتباط مثبت و معنادار رهبری و رفتار ایمنی از طریق رضایت شغلی ۲- تقویت رابطه با میانجی ایمنی روان‌شناختی	رضایت شغلی، ایمنی روان‌شناختی	انطباق ایمنی، مشارکت ایمنی	Bennouna et al. (2024) (31)	
۱- تأثیر رهبری بر رفتار ایمنی از طریق حمایت همکاران و عدم وجود ترس از سرزنش	حمایت همکار، عدم وجود ترس از شرم/سرزنش	رفتار ایمنی	Ancarani et al. (2016) (32)	
۱- ارتباط مثبت رویکرد رهبری با انطباق ایمنی از مسیر رضایت شغلی	رضایت شغلی	انطباق ایمنی، مشارکت ایمنی	Bennouna et al. (2023) (33)	
۱- رابطه مثبت مستقیم و غیر مستقیم رهبری با گزارش دهی حوادث و پیامدهای ایمنی	تطابق ایمنی	گزارش دهی حوادث	Mattson et al. (2015) (15)	رهبری ارتباطات با اولویت ایمنی و بازخوردی
۱- ارتباط مثبت و معنادار رهبری و عملکرد ایمنی از مسیر خودکارآمدی و استقلال شغلی	خودکارآمدی، استقلال شغلی	انطباق ایمنی، مشارکت ایمنی	Chughtai (2015) (26)	رهبری اخلاقی
۱- ارتباط مثبت و معنادار بین رهبری اخلاقی و گزارش خطا	-	گزارش دهی خطا	Barkhordari-Sharifabad and Mirjalili (2020) (38)	

جدول ۴: نتایج ارتباط سبک‌های رهبری و عملکرد ایمنی

نتایج کلیدی	متغیر واسطه	عملکرد ایمنی	مطالعه	سبک رهبری
۱- ارتباط مثبت و معنادار سبک رهبری و رفتار ایمنی ۲- اهمیت نقش میانجی هر دو متغیر اشتراک دانش و جو ایمنی در این ارتباط مثبت	اشتراک دانش، جو ایمنی	رفتار ایمنی	Lee et al. (2019) (27)	رهبری توانمند ساز
۱- ارتباط منفی رویکردها از مسیر جو ایمنی ۲- ارتباط مثبت رهبری ناهماهنگ در سطح پایین بی‌احترامی	جو ایمنی	مشارکت ایمنی	Mullen et al. (2018) (18)	رهبری مخرب، رهبری ناهماهنگ (تعامل رهبری تحول آفرین و بی‌احترامی)
۱- ارتباط مثبت مستقیم بین رهبری اصیل و گزارش دهی رویدادهای ایمنی ۲- ارتباط غیر مستقیم ناچیز	جو ایمنی، دانش ایمنی بیمار	گزارش دهی رویدادهای ایمنی	Yoon and Lee (2022) (29)	رهبری اصیل
۱- ارتباط مثبت رهبری و اقدامات ایمنی	-	اقدامات ایمنی (گزارش حوادث نامطلوب و خطاهای ایمنی)	Labrague et al. (2021) (37)	رهبری مبادله‌ای
۱- فقط ارتباط مثبت مستقیم بین رهبری و انطباق ایمنی	رفاه	انطباق ایمنی	Awais-E-Yazdan et al. (2023) (30)	رهبری مبادله‌ای
۱- ارتباط مثبت رهبری و رفتار ایمنی ۲- نقش واسطه‌ای مثبت توسط تسهیل همکاری	تسهیل همکاری	رفتار ایمنی	Li et al. (2023) (34)	رهبری مبادله‌ای
۱- ارتباط مثبت رفتار با بعد نظارت (وظیفه محور)	-	رفتار ایمنی	Agnew and Flin (2014) (20)	رهبری وظیفه محور
۱- ارتباط مثبت و معنادار رهبری ایمنی و عملکرد ایمنی ۲- نقش میانجی و مثبت آگاهی ایمنی در ارتباط رهبری و عملکرد ایمنی	آگاهی ایمنی، شفافیت ارتباطات	عملکرد ایمنی	Arboh et al. (2024) (22)	رهبری ایمنی
۱- ارتباط مثبت رهبری و رفتار ایمنی از مسیر دانش ایمنی و انگیزش ایمنی	دانش ایمنی، انگیزه ایمنی	انطباق ایمنی، مشارکت ایمنی	Subramaniam et al. (2023) (35)	رهبری ایمنی
۱- ارتباط مثبت رهبری و عملکرد ایمنی از مسیر انگیزش	انگیزش	عملکرد ایمنی	He et al. (2023) (23)	رهبری خدمتگزار

در محیط‌های مراقبت‌های بهداشتی و درمانی در قالب دو مطالعه مورد بررسی قرار گرفته است. خودکارآمدی و استقلال شغلی از جمله متغیرهایی بودند که نقش میانجی در ارتباط مثبت رهبری اخلاقی و عملکرد ایمنی داشتند. این سبک رهبری با تأکید بر رفتارهای اخلاقی، عدالت و مسئولیت‌پذیری، محیطی را فراهم می‌کند که در آن کارکنان به رعایت استانداردهای ایمنی اهمیت بیشتری

طریق تقویت تعاملات اجتماعی مثبت و ایجاد حس تعهد دوجانبه، می‌تواند نقش مؤثری در ارتقای رفتارهای ایمنی ایفا کند، به‌ویژه زمانی که با نظارت آگاهانه و حمایت سازمانی همراه باشد.

#### رهبری اخلاقی و عملکرد ایمنی

رابطه بین رهبری اخلاقی و تأثیر آن بر عملکرد ایمنی

پرستاران به گزارش خطاهای پزشکی می‌شود (۴۵). این موضوع نشان می‌دهد که حتی اگر رهبری اصیل به تنهایی تأثیر محسوسی بر رفتارهای ایمنی نداشته باشد، می‌تواند از طریق بهبود جو ایمنی نقش غیرمستقیمی در ارتقای عملکرد ایمنی ایفا کند. با توجه به شواهد موجود، رهبری اصیل می‌تواند از طریق ایجاد اعتماد، امنیت روانی و تقویت جو ایمنی، به‌طور غیرمستقیم عملکرد ایمنی را بهبود بخشد. هرچند اثر مستقیم آن ممکن است تحت تأثیر عوامل سازمانی قوی‌تری قرار گیرد، اما این سبک رهبری در تقویت زیرساخت‌های فرهنگی مرتبط با ایمنی نقش مهمی ایفا می‌کند. بنابراین، تقویت رهبری اصیل در محیط‌های درمانی می‌تواند به‌عنوان راهبردی مؤثر برای ارتقای عملکرد ایمنی مدنظر قرار گیرد.

#### رهبری مبادله‌ای و عملکرد ایمنی

این سبک رهبری بر مبنای روابط تبادلی میان رهبر و اعضا استوار است که در آن رهبر از طریق پاداش‌ها و تنبیهات، عملکرد کارکنان را هدایت و کنترل می‌کند. این سبک رهبری معمولاً با تأکید بر رعایت قوانین، دستورالعمل‌ها و استانداردهای ایمنی همراه است. رهبران مبادله‌ای از طریق تعریف دقیق نقش‌ها و انتظارات، از کارکنان می‌خواهند که الزامات ایمنی را رعایت کنند. برخی مطالعات بر اهمیت نقش سبک رهبری مبادله‌ای تأکید می‌کنند. در مطالعه صادقی یارندی و همکاران ارتباط معکوس و معنادار سبک رهبری تبادلی و بروز رفتارهای نایمن در کارکنان سکویهای نفتی بررسی و مورد تأیید قرار گرفت (۴۱). اگرچه این سبک ممکن است در بهبود پیروی از مقررات مؤثر باشد، اما به‌تنهایی برای ارتقای فرهنگ ایمنی کافی نیست، زیرا برانگیختگی و درگیری فعال کارکنان در تصمیم‌گیری‌های ایمنی را تقویت نمی‌کند. برخی معتقدند که سبک رهبری مبادله‌ای تأثیر مستقیمی بر عملکرد ایمنی ندارد. در واقع رهبری مبادله‌ای تأثیر مستقیمی بر مدیریت ریسک فعال دارد. بنابراین، رهبری مبادله‌ای می‌تواند بر نتایج ایمنی و رضایت کارکنان تأثیر بگذارد، اما این تأثیر توسط

می‌دهند. مطالعات نشان داده‌اند که رهبری اخلاقی به‌طور مستقیم باعث افزایش عملکرد ایمنی می‌شود و این ارتباط مثبت ناشی از رفتارهای مدیران و سرپرستانی است که از اصول اخلاقی تبعیت می‌کنند و از طریق الگوهای مثبت، تعهد به ایمنی را در سازمان تقویت می‌کنند. همچنین رهبران اخلاقی با ایجاد فرهنگی که ایمنی را در اولویت قرار می‌دهد، نگرش کارکنان را نسبت به رعایت مقررات ایمنی تغییر داده و باعث افزایش رفتارهای ایمن در محیط کار می‌شوند. بنابراین، برای بهبود عملکرد ایمنی، لازم است که سازمان‌ها فرهنگ ایمنی را از طریق سبک رهبری اخلاقی توسعه دهند (۴۲). رهبری اخلاقی با تأکید بر ارزش‌های انسانی، مسئولیت‌پذیری و عدالت سازمانی، یکی از سبک‌های مؤثر در ارتقاء عملکرد ایمنی در محیط‌های درمانی محسوب می‌شود. بهره‌گیری از این سبک رهبری می‌تواند با ایجاد فرهنگ سازمانی اخلاق‌محور، منجر به افزایش تبعیت کارکنان از دستورالعمل‌های ایمنی و بهبود رفتارهای ایمن گردد.

#### رهبری اصیل و عملکرد ایمنی

بررسی مطالعات نشان داد رهبری اصیل ارتباط مستقیم مثبتی با عملکرد ایمنی دارد. همچنین ارتباط غیرمستقیم از طریق جو ایمنی نیز می‌تواند شکل بگیرد. نتایج مطالعه Dirlik و همکاران نشان داد رهبری اصیل به‌طور معناداری جو ایمنی در پرستاران را پیش‌بینی می‌کند (۴۴). سبک رهبری اصیل، از طریق افزایش اعتماد و ایجاد حس امنیت روانی در کارکنان، باعث افزایش تمایل آن‌ها به گزارش خطاهای پزشکی می‌شود. البته یکی از دلایلی که ممکن است ارتباط مستقیم میان رهبری اصیل و عملکرد ایمنی را محدود کند، تأثیر قوی‌تر عوامل سازمانی نظیر فرهنگ عادلانه و جو ایمنی بر رفتارهای ایمنی کارکنان است (۲۹). پژوهش‌ها نشان داده‌اند که ایجاد یک جو ایمنی مثبت می‌تواند موانع گزارش دهی را کاهش داده و موجب بهبود رفتارهای ایمنی شود. برای مثال، مطالعه‌ای توسط Young Lee و Lee نشان داد که جو ایمنی قوی‌تر منجر به افزایش تمایل

مدیریت ریسک پیشگیرانه واسطه می‌شود. این مدیریت بر مشارکت ایمنی و رعایت ایمنی تأثیر می‌گذارد. در نتیجه، مؤثرترین سبک رهبری برای کاهش حوادث و صدمات و بهبود رضایت کارکنان، رهبری تحول‌آفرین است، زیرا این سبک رهبری تأثیر مستقیمی بر رفتار ایمنی و رضایت کارکنان دارد. یافته‌های برخی مطالعات نشان می‌دهند که رهبری مبادله‌ای تأثیر مستقیمی بر مشارکت کارکنان در ایمنی ندارد، زیرا این سبک عمدتاً بر دستورالعمل‌ها و الزامات رسمی تأکید دارد و انگیزه درونی کارکنان برای مشارکت را تحریک نمی‌کند. در مقابل، رهبری تحول‌آفرین به دلیل ایجاد انگیزه و ارتقای تعهد کارکنان، تأثیر مستقیم و مثبت‌تری بر مشارکت در ایمنی دارد (۴۶). در نتیجه، هرچند سبک رهبری مبادله‌ای به واسطه تأکید بر رعایت مقررات ایمنی، می‌تواند به بهبود عملکرد ایمنی کمک کند، اما اثربخشی آن به‌طور قابل‌ملاحظه‌ای به مدیریت ریسک پیشگیرانه و مشارکت کارکنان در ایمنی وابسته است. برای افزایش کارایی این سبک، سازمان‌ها باید عناصر انگیزشی و تعامل انسانی را در فرآیندهای ایمنی خود بگنجانند و از ترکیب این سبک با رهبری تحول‌آفرین بهره‌برند تا فرهنگ ایمنی پایدارتر و مؤثرتری ایجاد شود. رهبری مبادله‌ای، که بر روابط تبادل‌ی و استفاده از پاداش‌ها و تنبیهات برای هدایت کارکنان استوار است، می‌تواند به بهبود پیروی از مقررات ایمنی و کاهش رفتارهای نایمن کمک کند. با این حال، این سبک به‌تنهایی برای ارتقای فرهنگ ایمنی و افزایش مشارکت فعال کارکنان در تصمیم‌گیری‌های ایمنی کافی نیست. برای ارتقای اثربخشی رهبری مبادله‌ای در محیط‌های بهداشتی و درمانی، توصیه می‌شود که این سبک با رهبری تحول‌آفرین ترکیب شود.

#### رهبری ایمنی و عملکرد ایمنی

رهبری ایمنی از طریق ارائه خط‌مشی‌ها و دستورالعمل‌های روشن، ایجاد محیط کار حمایتی و تشویق کارکنان به مشارکت در مسائل ایمنی، انگیزه و دانش ایمنی افراد را افزایش می‌دهد. این عوامل به

طور مستقیم با رعایت مقررات ایمنی و مشارکت در فعالیت‌های ایمنی مرتبط هستند. مطالعات نشان داده‌اند که سبک رهبری ایمنی از طریق تعامل با نگرش‌های ایمنی کارکنان و افزایش انگیزه و دانش ایمنی، عملکرد ایمنی را بهبود می‌بخشد. بر این اساس، زمانی که رهبران محیطی حمایتی ایجاد کرده و کارکنان را در تصمیمات ایمنی مشارکت می‌دهند، آن‌ها احساس مسئولیت بیشتری نسبت به ایمنی محیط کار خود خواهند داشت. این مکانیسم به واسطه افزایش انگیزه و آگاهی ایمنی، رفتارهای ایمن کارکنان را تقویت کرده و میزان انطباق با دستورالعمل‌های ایمنی را افزایش می‌دهد. انگیزه ایمنی به عنوان یک عامل کلیدی، افراد را به پیروی از مقررات ایمنی ترغیب کرده و مشارکت آن‌ها را در فعالیت‌های مرتبط با ایمنی افزایش می‌دهد. همچنین، دانش ایمنی موجب می‌شود که کارکنان توانایی شناسایی خطرات و پیشگیری از وقوع حوادث را داشته باشند (۳۵، ۴۷). رهبری ایمنی از طریق ایجاد خط‌مشی‌ها و دستورالعمل‌های روشن، ایجاد فضای حمایتی و تشویق به مشارکت کارکنان در مسائل ایمنی، می‌تواند انگیزه و دانش ایمنی کارکنان را به‌طور قابل‌ملاحظه‌ای افزایش دهد. این عوامل نه تنها بر رفتار ایمن کارکنان تأثیر می‌گذارند، بلکه موجب افزایش پایبندی به مقررات ایمنی و بهبود عملکرد کلی ایمنی در محیط‌های کاری می‌شوند. با فراهم کردن فضایی که در آن کارکنان احساس مسئولیت بیشتری نسبت به ایمنی محیط کاری خود داشته باشند، رهبران می‌توانند به‌طور مؤثری ایمنی را در سازمان تقویت کنند. از این‌رو، رهبری ایمنی به‌طور مستقیم بر بهبود رفتار ایمن کارکنان و کاهش حوادث در محیط‌های درمانی و بهداشتی تأثیرگذار است.

#### رهبری خدمتگزار و عملکرد ایمنی

در این سبک رهبری، رهبران با تمرکز بر رفاه کارکنان و ایجاد حس همدلی و مسئولیت‌پذیری، انگیزه‌های نوع‌دوستی را در بین افراد و گروه‌ها تقویت می‌کنند. این انگیزه‌ها نه تنها موجب افزایش رفتارهای ایمن فردی

استانداردهای ایمنی مشارکت کنند. تفویض اختیار، بازخورد سازنده و تشویق به تصمیم‌گیری مستقل، باعث افزایش آگاهی و دانش کارکنان در مورد مسائل ایمنی می‌شود.

### رهبری ناهماهنگ و عملکرد ایمنی

در بین سبک‌های رهبری شناسایی شده، تنها این سبک رهبری بر عملکرد ایمنی تأثیری منفی داشت. این سبک‌های رهبری شامل رفتارهای سوءاستفاده‌آمیز، بی‌احترامی و بی‌توجهی به نیازهای کارکنان است. تحقیقات نشان داده‌اند که مدیریت سوءاستفاده‌آمیز تأثیر منفی بر ادراک کارکنان از جو ایمنی محیط کار دارد که این امر به کاهش مشارکت کارکنان در فعالیتهای ایمنی منجر می‌شود (۱۸). سبک رهبری ناهماهنگ، به‌ویژه در موقعیتهایی که شامل رفتارهای سوءاستفاده‌آمیز، بی‌احترامی و بی‌توجهی به نیازهای کارکنان است، می‌تواند تأثیرات منفی شدیدی بر عملکرد ایمنی داشته باشد. این نوع رهبری باعث کاهش اعتماد، کاهش مشارکت کارکنان در فعالیتهای ایمنی و تضعیف روحیه گروهی می‌شود.

### عملکرد ایمنی و سبک‌های رهبری

مرور سیستماتیک مطالعات نشان داد که سبک رهبری بر عملکرد ایمنی در زمینه‌های مختلف بهداشتی درمانی تأثیر مثبت می‌گذارند. مرزهای این ده سبک رهبری که به عنوان تأثیرگذار بر عملکرد ایمنی شناسایی شدند، هنوز نامشخص است و این موضوع چالشی در مقایسه یافته‌های تحقیقاتی ایجاد کرده است. توزیع سبک‌های رهبری عمدتاً به سمت رهبری تحول‌آفرین و رهبری مبادله رهبر عضو بود. بیشتر سبک‌های رهبری تأثیر مثبتی بر عملکرد ایمنی داشتند، اما هنوز مشخص نشده است که کدام سبک رهبری بیشترین تأثیر را در این زمینه دارد. معیارهای مختلفی که برای سنجش عملکرد ایمنی استفاده بودند. از آنجا که مفهوم‌سازی و ابزارهای اندازه‌گیری عملکرد ایمنی در مطالعات بررسی شده متفاوت بود، نمی‌توان نتیجه‌گیری

می‌شوند، بلکه اثر قوی‌تری در سطح تیمی دارند. بر اساس تئوری‌های موجود، اثر انگیزه نوع‌دوستانه در سطح تیمی بسیار قوی‌تر از سطح فردی است، زیرا همکاری و تعاملات اجتماعی میان کارکنان باعث تقویت رفتارهای ایمن در محیط کار می‌شود. متغیرهای میانجی متعددی در این رابطه تأثیرگذار هستند. از جمله این متغیرها می‌توان به ایمنی روان‌شناختی و حمایت سازمانی درک شده اشاره کرد (۲۳، ۴۸). رهبری خدمتگزار با تأکید بر رفاه کارکنان، همدلی و مسئولیت‌پذیری، موجب تقویت انگیزه‌های نوع‌دوستانه می‌شود. این سبک رهبری به ویژه در محیط‌های بهداشتی و درمانی که همکاری و تعاملات اجتماعی از اهمیت بالایی برخوردار است، می‌تواند رفتارهای ایمن را به طور مؤثری تقویت کند.

### رهبری توانمند ساز و عملکرد ایمنی

از ویژگی سبک رهبری توانمند ساز، ایجاد محیطی حمایتی است که در آن کارکنان احساس اعتماد و مسئولیت‌پذیری بیشتری نسبت به ایمنی دارند. رهبران توانمند ساز از طریق ارائه بازخورد سازنده، تفویض اختیار، و تشویق کارکنان به تفکر انتقادی و تصمیم‌گیری مستقل، محیطی ایجاد می‌کنند که در آن رفتارهای ایمن ترویج می‌یابد. چنین محیطی باعث افزایش درک کارکنان از مسائل ایمنی و ترغیب آنان به رعایت پروتکل‌های ایمنی می‌شود. همچنین، با تسهیل فرآیندهای یادگیری و ارائه فرصت‌هایی برای آموزش مستمر، دانش کارکنان در حوزه ایمنی تقویت می‌شود. افزایش دانش ایمنی منجر به تصمیم‌گیری‌های آگاهانه‌تر شده و میزان اشتباهات و خطاهای انسانی را کاهش می‌دهد. بنابراین، می‌توان گفت که رهبری توانمند ساز نه تنها از نظر روان‌شناختی بر انگیزه کارکنان تأثیر دارد، بلکه به ارتقای دانش و آگاهی آنان نیز کمک می‌کند (۲۷، ۴۹). با توجه به ویژگی‌های رهبری توانمندساز، می‌توان نتیجه گرفت که این رهبری تأثیر قابل‌توجهی در ارتقای عملکرد ایمنی دارد. رهبران توانمند ساز با ایجاد فضای حمایتی و اعتماد، کارکنان را قادر می‌سازند تا به‌طور فعال در رعایت و بهبود

مورد بررسی قرار گیرد. همچنین پیشنهاد می‌شود تحقیقات بیشتری برای بررسی عمیق‌تر تأثیر این سبک‌ها و بررسی مکانیسم و متغیرهای میانجی مختلف نظیر خودکارآمدی و فشار کاری انجام شود. همچنین می‌توان به ترکیب سبک‌های رهبری مختلف پرداخت. در برخی از مواقع نوع محیط کاری سبک رهبری خاص یا ترکیبی از سبک‌های رهبری را نیاز دارد. در محیط‌های با ریسک بالا که کارکنان نیز تجربه بالایی دارند، ترکیبی از دو سبک رهبری تحول‌آفرین و مبادله‌ای می‌تواند مناسب باشد. یعنی، در کنار کنترل و اجرای مقررات، باید فضایی برای یادگیری، بازخورد و مشارکت فعال کارکنان در بهبود ایمنی ایجاد شود. همچنین ممکن است در بخش‌های مختلف مراکز بهداشتی درمانی بر حسب سطح ریسک بخش، سبک‌های رهبری متفاوتی مناسب باشد. در محیط‌های با ریسک متوسط نظیر کلینیک‌های سرپایی، هر کدام از سبک‌های رهبری اخلاقی، رهبری توانمندساز و ایمنی ممکن است مناسب باشند؛ زیرا این سبک‌ها با تقویت حس مسئولیت‌پذیری و خودکارآمدی و ارتقاء اعتماد متقابل، به بهبود ایمنی و کیفیت خدمات کمک می‌کنند. همچنین در محیط‌های با ریسک پایین‌تر مانند بخش‌های مربوط به سلامت روان سبک‌های رهبری خدمتگزار و رهبری اصیل ممکن است مؤثر باشند. این سبک‌ها می‌توانند با ایجاد ارتباط مؤثر و ایجاد فضای حمایتگرانه مؤثر واقع شوند.

## REFERENCES

1. Rai R, El-Zaemey S, Dorji N, Rai BD, Fritschi L. Exposure to occupational hazards among health care workers in low-and middle-income countries: a scoping review. *Int J Environ Res Public Health*. 2021;18(5):2603.
2. Alabdullah H, Karwowski W. Patient Safety Culture in Hospital Settings Across Continents: A Systematic Review. *Applied Sciences*. 2024;14(18):8496.
3. Saleem MS, Isha ASN, Mohd Yusop Y, Awan MI, Naji GMA. Agility and safety performance among nurses: the mediating role of mindful organizing. *Nursing Reports*. 2021;11(3):666-79.
4. Memarbashi E, Mohammadzadeh F, Boroujeny ZA,

قطعی در مورد اینکه کدام سبک‌های رهبری بیشترین تأثیر را دارند یا در مورد ثبات تأثیر آن‌ها انجام داد. بنابراین، یافته‌ها به دلیل ناهماهنگی در اندازه‌گیری و مفهوم‌سازی عملکرد ایمنی، غیرقطعی در نظر گرفته می‌شوند. با این حال، این یافته‌ها می‌توانند نقطه شروعی برای ایجاد ایده‌های تحقیقاتی جدید در مراکز بهداشتی درمانی باشند همچنین، توجه به نیاز برای تحقیقات بیشتر در مورد توسعه ابزارهای اندازه‌گیری و مفهوم‌سازی یکپارچه برای عملکرد ایمنی، تمایز بین سازه‌ها و انجام تحلیل ترکیبی از تأثیر سبک‌های رهبری در مراکز بهداشتی درمانی، حائز اهمیت است.

## نتیجه‌گیری

به طور کلی سبک‌های مختلف رهبری تأثیر قابل‌توجهی بر عملکرد ایمنی در محیط‌های بهداشتی و درمانی داشتند. این یافته‌ها نشان می‌دهند که انتخاب سبک‌های رهبری مناسب می‌تواند به ارتقای فرهنگ ایمنی، کاهش حوادث شغلی و بهبود کیفیت خدمات در محیط‌های بهداشتی درمانی کمک کند. یافته‌های این پژوهش بر ضرورت توسعه سبک‌های رهبری مؤثر و تقویت رویکردهای مدیریتی مناسب برای بهبود ایمنی در مراکز بهداشتی و درمانی تأکید دارد. در مرور مطالعات برخی از سبک‌های رهبری نظیر سبک کارزماتیک مورد بررسی قرار نگرفته بود که می‌تواند در مطالعات آینده

- Lotfi M, Khodayari MT, Nasiri E, Akhuleh OZ. The relationship between nurses' safety climate in the operating room and occupational injuries: a predictive correlational study. *Perioper Care Oper Room Manag*. 2021;24:100206.
5. Salehi V, Moradi G, Omidi L, Rahimi E. An MCDM approach to assessing influential factors on healthcare providers' safe performance during the COVID-19 pandemic: Probing into demographic variables. *J Saf Sci Resil*. 2023;4(3):274-83.
6. Ghasemi F, Aghaei H, Askaripoor T, Ghamari F. Analysis of occupational accidents among nurses working in hospitals based on safety climate and safety performance:

- a Bayesian network analysis. *Int J Occup Saf Ergon*. 2022;28(1):440-6.
7. Arzahan ISN, Ismail Z, Yasin SM. Safety culture, safety climate, and safety performance in healthcare facilities: a systematic review. *Safety science*. 2022;147:105624.
  8. Rafiei S, Kalhor R, Shahsavari S, Souril S. Investigating the Relationship between Nurses' Personality Traits and their Safety Behaviors in Qazvin Hospitals: The Mediating Role of Safety Motivation. *Journal of Health & Safety at Work*. 2021;11(4).
  9. He C, McCabe B, Jia G. Effect of leader-member exchange on construction worker safety behavior: Safety climate and psychological capital as the mediators. *Safety science*. 2021;142:105401.
  10. Sankar SS, Anandh K. Navigating leadership styles through qualitative exploration for enhanced safety in the construction sector. *Safety science*. 2024;175:106495.
  11. Ta MTD, Kim T-e, Gausdal AH, editors. *Leadership styles and safety performance in high-risk industries: a systematic review*. Safety and Reliability; 2022: Taylor & Francis.
  12. Shen Y, Ju C, Koh TY, Rowlinson S, Bridge AJ. The impact of transformational leadership on safety climate and individual safety behavior on construction sites. *Int J Environ Res Public Health*. 2017;14(1):45.
  13. Greimel NS, Kanbach DK, Chelaru M. Virtual teams and transformational leadership: An integrative literature review and avenues for further research. *Journal of Innovation & Knowledge*. 2023;8(2):100351.
  14. Martin R, Thomas G, Legood A, Dello Russo S. Leader-member exchange (LMX) differentiation and work outcomes: Conceptual clarification and critical review. *J Organ Behav*. 2018;39(2):151-68.
  15. Mattson M, Hellgren J, Göransson S. Leader communication approaches and patient safety: An integrated model. *Journal of safety research*. 2015;53:53-62.
  16. Hoang G, Yang M, Luu TT. Ethical leadership in tourism and hospitality management: A systematic literature review and research agenda. *Int J Hosp Manag*. 2023;114:103563.
  17. Cheong M, Yammarino FJ, Dionne SD, Spain SM, Tsai C-Y. A review of the effectiveness of empowering leadership. *Leadersh Q*. 2019;30(1):34-58.
  18. Mullen J, Fiset J, Rhéaume A. Destructive forms of leadership: The effects of abusive supervision and incivility on employee health and safety. *Leadership & Organization Development Journal*. 2018;39(8):946-61.
  19. Abdelwahed NAA, Soomro BA, Shah N. Predicting employee performance through transactional leadership and entrepreneur's passion among the employees of Pakistan. *Asia Pacific Management Review*. 2023;28(1):60-8.
  20. Agnew C, Flin R. Senior charge nurses' leadership behaviours in relation to hospital ward safety: A mixed method study. *Int J Nurs Stud*. 2014;51(5):768-80.
  21. Almutairi M, Timmins F, Wise PY, Stokes D, Alharbi TAF. Authentic leadership—A concept analysis. *Journal of Advanced Nursing*. 2024.
  22. Arboh F, Dai B, Quansah PE, Atingabilli S, Drokow EK, Addai-Dansoh S. Safety first, but how? Examining the impact of safety leadership in frontline healthcare workers' safety performance during health crisis. *J Conting Crisis Manag*. 2024;32(3):e12608.
  23. He Y, Sheng Z, Griffin M, Yao X. A multilevel model linking altruistic motivation to workplace safety: The role of servant leadership. *J Organ Behav*. 2024;45(4):497-517.
  24. Canavesi A, Minelli E. Servant leadership: A systematic literature review and network analysis. *Empl Responsib Rights J*. 2022;34(3):267-89.
  25. Jungbauer KL, Loewenbrück K, Reichmann H, Wendsche J, Wegge J. How does leadership influence incident reporting intention in healthcare? A dual process model of leader-member exchange. *German Journal of Human Resource Management*. 2018;32(1):27-51.
  26. Chughtai AA. Creating safer workplaces: The role of ethical leadership. *Safety Science*. 2015;73:92-8.
  27. Lee Y-H, Lu T-E, Yang CC, Chang G. A multilevel approach on empowering leadership and safety behavior in the medical industry: The mediating effects of knowledge sharing and safety climate. *Safety Science*. 2019;117:1-9.
  28. Lievens I, Vlerick P. Transformational leadership and safety performance among nurses: The mediating role of knowledge-related job characteristics. *Journal of Advanced Nursing*. 2014;70(3):651-61.
  29. Yoon S, Lee T. Factors Influencing Military Nurses' Reporting of Patient Safety Events in South Korea: A Structural Equation Modeling Approach. *Asian Nurs*

- Res. 2022;16(3):162-9.
30. Awais-E-Yazdan M, Hassan Z, Spulbar C, Birau R, Mushtaq M, Bărbăcioru IC. Relationship among leadership styles, employee's well-being and employee's safety behavior: an empirical evidence of COVID-19 from the frontline healthcare workers. *Economic Research-Ekonomska Istrazivanja*. 2023;36(1):1-21.
  31. Bennouna A, Boughaba A, Djabou S, Mouda M. Enhancing Workplace Well-being: Unveiling the Dynamics of Leader-Member Exchange and Worker Safety Behavior Through Psychological Safety and Job Satisfaction. *Safety and Health at Work*. 2024.
  32. Ancarani A, Di Mauro C, Giammanco MD. Hospital safety climate and safety behavior: A social exchange perspective. *Health Care Management Review*. 2017;42(4):341-51.
  33. Bennouna A, Boughaba A, Mouda M, Djabou S. Examining the mediating effect of job satisfaction on the relationship between leader-member exchange and safety behavior among Algerian healthcare workers. *Leadersh Health Serv (Bradf Engl)*. 2023;ahead-of-print(ahead-of-print).
  34. Li C, Murad M, Awais-E-Yazdan M. The impact of leadership styles on employee safety behaviour among Chinese healthcare workers: The moderating role of cooperation facilitation. *Int J Health Plann Manage*. 2023;38(5):1377-95.
  35. Subramaniam C, Johari J, Mashi MS, Mohamad R. The influence of safety leadership on nurses' safety behavior: The mediating role of safety knowledge and motivation. *Journal of Safety Research*. 2023;84:117-28.
  36. Mullen JE, Kelloway EK. Safety leadership: A longitudinal study of the effects of transformational leadership on safety outcomes. *J Occup Organ Psychol*. 2009;82(2):253-72.
  37. Labrague LJ, Al Sabei SD, AbuAlRub RF, Burney IA, Al Rawajfah O. Authentic leadership, nurse-assessed adverse patient events and quality of care: The mediating role of nurses' safety actions. *Journal of Nursing Management*. 2021;29(7):2152-62.
  38. Barkhordari-Sharifabad M, Mirjalili N-S. Ethical leadership, nursing error and error reporting from the nurses' perspective. *Nursing ethics*. 2020;27(2):609-20.
  39. Smith TD, Eldridge F, DeJoy DM. Safety-specific transformational and passive leadership influences on firefighter safety climate perceptions and safety behavior outcomes. *Safety science*. 2016;86:92-7.
  40. McFadden KL, Stock GN, Gowen III CR. Leadership, safety climate, and continuous quality improvement: impact on process quality and patient safety. *Health care management review*. 2015;40(1):24-34.
  41. Yarandi MS, Rastegarzadeh E, Karimi A. Effectiveness of organizational leadership and safety climate on occurrence of unsafe behaviors among employees of oil platforms. *Journal of Occupational Hygiene Engineering Volume*. 2020;7(1):68-77.
  42. He C, Jia G, McCabe B, Sun J. Relationship between leader-member exchange and construction worker safety behavior: the mediating role of communication competence. *Int J Occup Saf Ergon*. 2021;27(2):371-83.
  43. Khan N, Ahmad I, Ilyas M. Impact of ethical leadership on organizational safety performance: the mediating role of safety culture and safety consciousness. *Ethics & Behavior*. 2018;28(8):628-43.
  44. Dirik HF, Seren Intepeler S. The influence of authentic leadership on safety climate in nursing. *Journal of Nursing Management*. 2017;25(5):392-401.
  45. Lee HY, Lee E-K. Safety climate, nursing organizational culture and the intention to report medication errors: A cross-sectional study of hospital nurses. *Nursing Practice Today*. 2021.
  46. Fernández-Muñiz B, Montes-Peón JM, Vázquez-Ordás CJ. Safety leadership, risk management and safety performance in Spanish firms. *Safety science*. 2014;70:295-307.
  47. Basahel AM. Safety leadership, safety attitudes, safety knowledge and motivation toward safety-related behaviors in electrical substation construction projects. *Int J Environ Res Public Health*. 2021;18(8):4196.
  48. Roh T, Kim M-J, Hong Y. Does servant leadership decrease bad behaviors? The mediating role of psychological safety and the moderating effect of corporate social responsibility. *Sustainability*. 2023;15(22):15901.
  49. Gracia FJ, Tomas I, Martinez-Corcoles M, Peiro JM. Empowering leadership, mindful organizing and safety performance in a nuclear power plant: A multilevel structural equation model. *Safety Science*. 2020;123:104542.