

## تعیین رابطه بین سبک‌های مدیریتی با وظایف مدیران دانشگاه علوم پزشکی کرمان

محمود نکویی مقدم<sup>۱</sup> / ملیکه بهشتی فر<sup>۲</sup> / زهرا شکوه سلجوقی<sup>۳</sup>

### چکیده

**مقدمه:** یکی از عوامل موثر در افزایش اثربخشی، کارایی و در نهایت بهره‌وری، سبک رهبری مدیران سازمان می‌باشد. چون در سازمان‌ها هر موقعیتی سبک رهبری خود را می‌طلبد، آگاهی مدیران از الگوها و تئوری‌های رهبری، انجام وظایف آنها را آسانتر نموده و باعث موفقیت سازمان‌ها در نیل به اهدافشان می‌گردد. هدف اصلی از انجام این پژوهش تعیین رابطه بین سبک‌های مدیریت مدیران رده‌های مختلف و وظایف (برنامه‌ریزی، سازماندهی، کنترل) مدیران آموزشی و غیر آموزشی دانشگاه علوم پزشکی کرمان بود.

**روش بررسی:** این پژوهش از نوع کاربردی است که به صورت مقطعی (توصیفی-تحلیلی) انجام شد. جامعه پژوهش راکلیه مدیران عالی و میانی دانشگاه تشکیل می‌دهند. ابزار گردآوری اطلاعات شامل دو پرسشنامه بود. پرسشنامه "الف" سبک‌های رهبری فیدلر؛ و پرسشنامه "ب" عملکرد مدیران را مورد سنجش قرار می‌داد. پس از سنجش روایی و پایایی، پرسشنامه‌ها بین مدیران دانشگاه توزیع شد. پردازش و تجزیه و تحلیل داده‌ها در دو سطح آمار توصیفی و استنباطی (فراوانی، میانگین و انحراف معیار، آنالیز واریانس یک طرفه، رگرسیون، آزمون HSD توکی و دانکن و ضریب همبستگی پیرسون و اسپیرمن) با استفاده از نرم افزار SPSS صورت گرفت.

**یافته‌ها:** حدود ۴۹ درصد مدیران از نظر برنامه‌ریزی و ۴۸ درصد ایشان از نظر سازماندهی در سطح بالا و ۴۰ درصد آنان از نظر کنترل در سطح متوسط بودند. سایر یافته‌ها نشان داد که بین سبک رهبری مدیران (وظیفه‌مدار - رابطه‌مدار) و برنامه‌ریزی، سازماندهی و کنترل آنها رابطه معنی‌داری وجود دارد. همچنین بین میانگین کنترل مدیران در رده‌های مختلف سنی و بین میانگین سبک رهبری مدیران در رده‌های مختلف سابقه خدمت تفاوت وجود داشت.

**نتیجه‌گیری:** طبق نتایج به دست آمده رهبران وظیفه‌گرا و رابطه‌گرا در برنامه‌ریزی و تعیین اهداف سازمانی عملکرد خوبی داشتند. همچنین نتایج نشان داد با سبک رهبری مناسب در سازمان می‌توان با سازماندهی، وظایف را برای بهبود عملکرد سازمان هماهنگ نمود. این بدان معنا است که هر قدر سبک هدایت و رهبری مدیران با موقعیت‌ها و نیازمندی‌های زیردستانشان هماهنگ باشد مدیران در دستیابی به اهداف و اجرای وظایفی از قبیل برنامه‌ریزی، سازماندهی و کنترل موفق‌تر خواهند بود. از طرفی با توجه به اینکه رهبری رابطه‌ای است بر اساس کنترل و نفوذ، رهبران وظیفه‌گرا و رابطه‌گرا با کنترل بر کارکنان اطمینان داشتند که به اهداف خود خواهند رسید.

**کلیدواژه‌ها:** سبک رهبری، وظایف مدیریت، برنامه‌ریزی، سازماندهی، کنترل

◊ وصول مقاله: ۸۶/۳/۵، اصلاح نهایی: ۸۶/۵/۳۰، پذیرش مقاله: ۸۶/۷/۳

۱- استادیار گروه مدیریت، دانشکده مدیریت، دانشگاه علوم پزشکی کرمان، نویسنده مسئول (Email: mahmood.nekoemohhadam@gmail.com)

۲- دانشجوی دوره دکتری تخصصی مدیریت دولتی، دانشگاه آزاد اسلامی کرمان

۳- کارشناس ارشد مدیریت دولتی، سازمان بهزیستی کرمان

## مقدمه

در دنیای امروز ضرورت وجود سازمان‌ها در جوامع یک امر اجتناب‌ناپذیر است و هدایت و رهبری سازمان‌ها به علت گوناگونی الگوهای رفتاری و متفاوت بودنشان، بدون شناسایی الگوها و سبک‌های رهبری در نیل به مقاصد مورد نظر مشکل خواهد بود. بنابراین هر سازمانی نیازمند یک سبک رهبری خاص می‌باشد و بی‌شک همه مدیران می‌دانند که موفقیت‌شان به نیروی انسانی موجود در سازمان‌ها بستگی دارد و این اندیشه در آنان موجب شده است تا به دنبال سبک مناسب در اداره امور سازمان‌ها باشند. از طرفی یکی از عوامل موثر در افزایش اثربخشی، کارایی و نهایتاً بهره‌وری یک سازمان، سبک رهبری مدیران آن سازمان می‌باشد.

رهبری به عنوان یکی از وظایف مهم مدیران علم و هنر نفوذ در افراد به منظور دستیابی به اهداف می‌باشد. سبک رهبری یا مدیریت تعیین‌کننده جو، فرهنگ و راهبردهای حاکم بر سازمان است. سبک رهبری مجموعه‌ای از نگرش‌ها، صفات و مهارت‌های مدیران است که بر پایه چهار عامل نظام ارزش‌ها، اعتماد به کارکنان، تمایلات رهبری و احساس امنیت در موقعیت‌های مبهم شکل می‌گیرد. [۱] از طرفی سبک رهبری مدیران، بیانگر چگونگی تعامل آنها با کارکنان تحت سرپرستی می‌باشد. [۲]

به طور یقین در هر سازمانی کمبودها و نارسایی‌هایی در طراحی و تنظیم سازمان وجود دارد و وجود رهبری برای رفع این مسائل و برای هدایت و هماهنگ نمودن فعالیت‌ها در جهت انجام وظایف ضروری می‌باشد: رهبری که در شرایط گوناگون و متغیر باعث تطبیق سریع سازمان با آن شرایط گردد، جلوی تعارضات سازمانی را بگیرد و در بوجود آوردن هماهنگی در واحدهای سازمانی تلاش نماید. [۳]

همان‌طور که می‌دانیم در سازمان‌ها مدیران زیادی وجود دارند، اما موضوع اصلی محدود بودن تعداد افرادی است که نقش‌های رهبری را بپذیرند و کار خود را به طور موثر انجام دهند، مدیرانی که بتوانند سبک

رهبری خود را برای رسیدن به اهداف سازمانی با توجه به شرایط هماهنگ نمایند. به همین دلیل از گذشته تا حال نگرش‌های مختلفی درباره رهبری و سبک‌های آن ارائه شده است که در این تحقیق تاکید بر نگرش اقتضایی است که سبک‌های رهبری رابطه‌گرا و وظیفه‌گرا را مورد بررسی قرار می‌دهد.

طبق این مدل، اثربخشی رهبری به تطبیق مناسب سبک رهبری و نفوذ و تأثیری که وضعیت گروه برای رهبر ایجاد می‌کند بستگی دارد و بهبود وظایف نه تنها به سبک رهبری بلکه به عواملی که در موقعیت‌های گوناگون اعمال نفوذ رهبر را تأمین می‌کند وابسته است. همچنین این مدل، رهبر را توانا می‌کند تا وظایف فردی و گروهی، هدف‌گذاری و سبک رهبری مناسب را تشخیص داده و با توجه به تغییرات محیطی سبکی را انتخاب کند که منجر به اثربخشی سازمان شود. [۴]

سبک وظیفه‌مداری رفتاری است که با گرایش زیاد مدیر به تعیین نقش‌های کارمندان مشخص می‌شود. مدیر وظیفه‌مدار تصمیم‌گیرنده، تعیین‌کننده، گرفتار، محرم راز، پیش‌قدم، کنترل‌کننده، مستقل، مسوول و متکی به خود است. در مدیریت رابطه‌مداری مدیر حداقل گرایش به وظیفه و یا کار و حداکثر گرایش به رابطه یا فرد را داراست. این سبک رفتاری در صورتی که در شرایط مناسب به کار رود اثربخش و مدیر فردی رشد‌دهنده تلقی می‌شود ولی اگر این سبک رفتاری در شرایط نامناسب به کار رود و در نتیجه غیر اثربخش باشد، مدیر فردی مطیع یا موعظه‌گر نامیده می‌شود. [۵]

تئوری اقتضایی حکم می‌کند که آموزش رهبری تنها در صورتی می‌تواند اثربخش باشد که به افراد یاد دهد چگونه مناسب بودن موقعیت را بشناسد و چگونه این وضعیت را با سبک رهبری خود وفق دهد تا بتواند عملکرد اثربخشی از خود نشان دهد و به رشد و بالندگی سازمان‌ها کمک نماید. [۶]

برنامه‌ریزی، سازماندهی، کنترل، هدایت و رهبری از وظایف مهم و کلیدی مدیریت به حساب می‌آید. مدیریت هر سازمان از الگوهای رفتاری پایداری در

تجزیه و تحلیل داده‌ها در دو سطح آمار توصیفی و استنباطی صورت گرفت. در سطح آمار توصیفی از توزیع فراوانی، نمودارهای ستونی و میانگین و انحراف معیار و در سطح آمار استنباطی از آزمون‌های آنالیز واریانس یک طرفه، رگرسیون و آزمون HSD توکی و دانکن و ضریب همبستگی پیرسون و اسپیرمن استفاده شد. داده‌ها با استفاده از نرم افزار SPSS مورد پردازش قرار گرفت.

### یافته‌ها

یافته‌ها نشان داد مدیران در رده سنی ۴۳ - ۳۶ بیشترین فراوانی را داشتند. در مورد توزیع فراوانی سابقه کار، مدیران با سابقه کار ۱۸ - ۱۲ سال بیشترین فراوانی را داشتند. همچنین در مورد توزیع فراوانی میزان تحصیلات، مدیران دارای تحصیلات دکترا بیشترین درصد فراوانی را داشتند.

جدول ۱ نشان می‌دهد سطح کیفیت رهبری در جامعه مورد مطالعه ۵۹/۳ درصد در حد خوب، ۳۸/۹ درصد در حد متوسط و تنها ۱/۹ درصد در حد ضعیف بوده است. از طرفی جدول ۲ نشان می‌دهد حدود ۴۹ درصد مدیران از نظر برنامه ریزی و ۴۸ درصد مدیران از نظر سازماندهی در سطح خوب و ۴۰ درصد آنان از نظر کنترل در سطح متوسط بودند.

تجزیه و تحلیل داده‌ها نشان داد که بین سبک رهبری و برنامه ریزی مدیران با استفاده از ضریب همبستگی اسپیرمن رابطه معنی داری وجود دارد ( $r_s = 0.378$ ) و اسپیرمن رابطه معنی داری وجود دارد ( $P\text{-value} = 0.005$ ) (جدول ۳). همچنین تحلیل داده‌ها

هدایت و رهبری کارکنان استفاده می‌کند. بنابراین بررسی رابطه بین سبک‌های مدیریتی و وظایف مدیران از آن جهت اهمیت دارد که به نظر می‌رسد در بیشتر سازمان‌ها نسبت به بکارگیری سبک رهبری مناسب با موقعیت مورد نظر توجه کافی نمی‌شود. هدف این پژوهش بررسی سبک‌های رهبری رابطه گرا و وظیفه گرای فیدلر و عملکرد مدیران است تا با افزایش آگاهی و دانش مدیران نسبت به شناخت سبک‌های مختلف رهبری، توانمندی آنان در اعمال مداخلات مناسب و به جا در سازمان‌های ارائه دهنده خدمات بهداشتی و درمانی ارتقاء یابد. در صورت چنین وضعی می‌توان شاهد رشد و پیشرفت روزافزون سازمان‌ها خصوصاً سازمان‌های ارائه دهنده خدمات بهداشتی، درمانی که امروزه نیاز مبرم به تقویت و توانمندسازی مدیریت دارند، بود.

### روش پژوهش

این پژوهش به منظور تعیین رابطه بین سبک‌های رهبری (وظیفه مدار، رابطه مدار) با عملکرد مدیران (برنامه ریزی، سازماندهی، کنترل) دانشگاه علوم پزشکی کرمان در سال ۱۳۸۰ انجام شد. جامعه آماری را کلیه مدیران عالی و میانی دانشگاه تشکیل می‌دادند. ابزار جمع‌آوری اطلاعات دو پرسشنامه بود. پرسشنامه "الف" با استفاده از الگوی استاندارد فیدلر، سبک‌های رهبری را در سه مقیاس روابط رهبر عضو، ساختار وظیفه و قدرت مقام مورد سنجش قرار می‌داد. پرسشنامه حاوی مشخصات دموگرافیک افراد (سن، جنس، سابقه کار و میزان تحصیلات) بود. پرسشنامه خود ساخته "ب" عملکرد مدیران (برنامه ریزی، سازماندهی و کنترل) را مورد ارزیابی قرار می‌داد. روایی پرسشنامه به طریق نظر سنجی از متخصصان مورد ارزیابی قرار گرفت. روایی پرسشنامه "الف" ۰/۹۰ و پرسشنامه "ب" ۰/۹۴ برآورد گردید. برای تعیین پایایی پرسشنامه از آزمون مجدد استفاده شد. پایایی پرسشنامه "الف" ۰/۹۰ و پرسشنامه "ب" ۰/۸۸ برآورد شد. پرسشنامه بعد از اصلاحات بین کلیه ۶۱ مدیر توزیع شد و ۵۴ پرسشنامه جمع‌آوری گردید.

جدول ۱: توزیع فراوانی کیفیت رهبری مدیران دانشگاه علوم پزشکی کرمان

سبک رهبری	فراوانی	درصد
ضعیف	۱	۱/۹
متوسط	۲۱	۳۸/۹
خوب	۳۲	۵۹/۳
جمع	۵۴	۱۰۰

جدول ۲: توزیع فراوانی سطح به کارگیری وظایف مدیران دانشگاه علوم پزشکی کرمان

سطح وظایف مدیران	خیلی ضعیف	ضعیف	متوسط	خوب	عالی	بدون پاسخ	جمع
برنامه‌ریزی	۲ (۳/۷)	۴ (۷/۴)	۱۹ (۳۵/۲)	۲۶ (۴۸/۱)	۲ (۳/۷)	۱ (۱/۹)	۵۴ (۱۰۰)
سازماندهی	۲ (۳/۷)	۵ (۹/۳)	۱۸ (۳۳/۳)	۲۶ (۴۸/۱)	۳ (۵/۶)	۰ (۰)	۵۴ (۱۰۰)
کنترل	۱ (۱/۹)	۱۱ (۲۰/۴)	۲۲ (۴۰/۷)	۱۹ (۳۵/۲)	۱ (۱/۹)	۰ (۰)	۵۴ (۱۰۰)

نیز نشان می‌دهد که سبک رهبری تاثیر مثبتی بر روی کنترل مدیران داشته است. با توجه به نحوه پراکندگی نقاط و میزان ضریب تعیین شده ( $R^2=0/0980$ ) این مطلب قابل تائید می‌باشد (نمودار ۳).

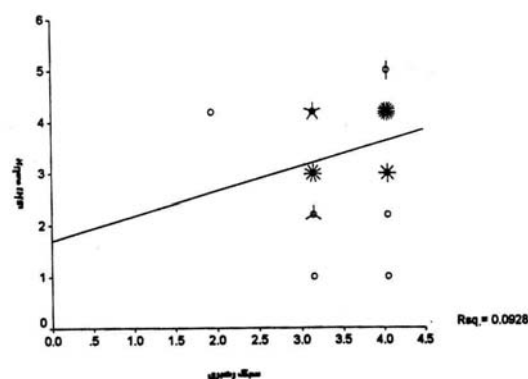
نتایج آزمون آنالیز واریانس نشان داد بین میانگین متغیر کنترل مدیران در رده‌های مختلف سنی تفاوت وجود دارد. سایر نتایج نشان داد که بین میانگین کنترل مدیران در رده سنی کمتر از ۳۶ سال با میانگین مدیران در رده‌های سنی ۳۶-۴۳ سال و بالای ۵۰ سال تفاوت وجود دارد. از طرفی بین میانگین متغیر سبک رهبری مدیران در رده‌های مختلف سابقه خدمت تفاوت وجود دارد. سایر محاسبات نشان داد که بین میانگین متغیر سبک رهبری مدیران با سابقه خدمت ۶-۱۲ سال با میانگین متغیر سبک رهبری مدیران ۱۸-۲۴ سال تفاوت وجود دارد. از طرفی

نشان می‌دهد که سبک رهبری تاثیر مثبتی بر روی برنامه‌ریزی مدیران داشته است. با توجه به نحوه پراکندگی نقاط و میزان ضریب تعیین شده ( $R^2=0/0928$ ) این مطلب قابل تائید می‌باشد (نمودار ۱). از طرفی بین سبک رهبری و سازماندهی مدیران با استفاده از ضریب همبستگی اسپیرمن رابطه معنی داری وجود دارد ( $r_s=0/448$  و  $P\text{-value}=0/01$ ) (جدول ۳). همچنین تحلیل داده‌ها نشان می‌دهد که سبک رهبری تاثیر مثبتی بر روی سازماندهی مدیران داشته است. با توجه به نحوه پراکندگی نقاط و میزان ضریب تعیین شده ( $R^2=0/1746$ ) این مطلب قابل تائید می‌باشد (نمودار ۲). همچنین بین سبک رهبری و کنترل مدیران با استفاده از ضریب همبستگی اسپیرمن رابطه معنی داری وجود دارد ( $r_s=0/361$  و  $P\text{-value}=0/07$ ) (جدول ۳). تحلیل داده‌ها

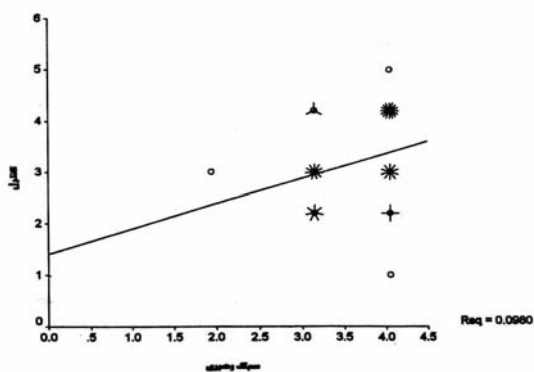
جدول ۳: ضریب همبستگی اسپیرمن بین سبک رهبری با وظایف مدیران دانشگاه علوم پزشکی کرمان

عنوان	ضریب همبستگی اسپیرمن	
	R	P value
رابطه سبک رهبری با برنامه‌ریزی	۰/۳۷۸*	۰/۰۰۵
رابطه سبک رهبری با سازماندهی	۰/۴۴۸*	۰/۰۰۱
رابطه سبک رهبری با کنترل	۰/۳۶۱*	۰/۰۰۷

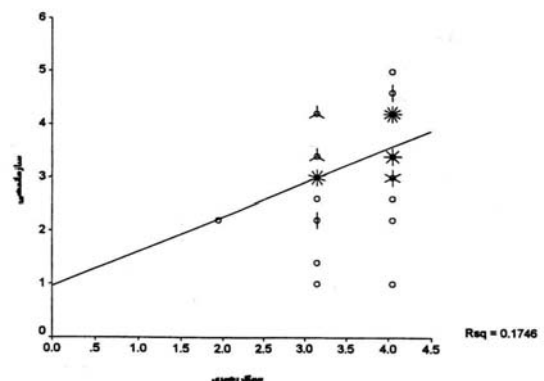
\*ضریب همبستگی در سطح ۰/۰۵ معنی دار است.



نمودار ۱: پراکنش و خط رگرسیون وظیفه برنامه‌ریزی در برابر سبک رهبری



نمودار ۳: پراکنش و خط رگرسیون وظیفه کنترل در برابر سبک رهبری



نمودار ۲: پراکنش و خط رگرسیون وظیفه سازماندهی در برابر سبک رهبری

کرده اند، تمایل به درک این موضوع داشتند که انجام وظایف نیز از مسئولیت های اصلی آنان می باشد. [۷] طبق تئوری شبکه مدیریت از بلیک و موتن، زمانی که مدیر از هر دو نوع سبک وظیفه مداری و رابطه مداری در حد وسط استفاده کند این نوع مدیریت را مدیریت میانه یا مدیریت انسانی - سازمانی می نامند. [۸] در این نوع سبک مدیریتی که مبتنی بر توجه به تولید و افراد است، مدیران هدف های عالی را تعیین نمی کنند و عقاید خود کامگی ولی خیر خواهانه درباره کارکنان دارند. [۹] از طرفی در سبک رهبری بینابینی، به طور همزمان به عملکرد سازمان و رضایت شغلی کارکنان توجه می شود. لذا تولید و رضایت شغلی کارکنان سازمان بالا می رود. [۱۰] در سازمان ها برای نیل به اهداف، انتخاب سبک رهبری مناسب ضروری به نظر می رسد و در بررسی های انجام شده در خصوص شیوه های رهبری، قبول دو سبک رهبری وظیفه گرا و رابطه گرا در مطالعات گوناگون رهبری مورد تایید قرار گرفته است. [۱۱] سایر مطالعات در زمینه سبک های رهبری نشان می دهد که این مولفه با سایر عوامل مثل کارایی سازمانی، مشخصات فردی و ... مورد تأیید قرار گرفته است. مصدق راد (۱۳۸۴) در بررسی رابطه بین سبک های رهبری مدیران و کارایی بیمارستان های دانشگاهی شهر اصفهان به این نتیجه رسید که رابطه ای بین سبک رهبری مدیران و میزان کارایی بیمارستان ها وجود نداشت. [۱۲]

بررسی نوع سبک رهبری مدیران نشان داد که ۹۴/۴ درصد مدیران سبک رهبری بینابین (وظیفه مدار - رابطه مدار) داشتند و سایر مدیران دارای سبک رهبری رابطه مدار بودند. هیچ مدیری از سبک وظیفه گرا به تنهایی استفاده نمی کرد (جدول ۴).

جدول ۴: توزیع فراوانی مدیران بر حسب سبک رهبری

سبک رهبری	فراوانی	درصد
بینابین	۵۱	۹۴/۴
رابطه مدار	۳	۵/۶
کل	۵۴	۱۰۰

### بحث و نتیجه گیری

نتایج کلی نشان می دهد بین سبک رهبری بینابینی (سبک وظیفه مدار و رابطه مدار) تماماً استفاده می شود) و وظایف مدیران (برنامه ریزی، سازماندهی و کنترل) رابطه معنی داری وجود دارد. یعنی مدیرانی که دارای سبک رهبری بینابینی هستند، در امر برنامه ریزی، سازماندهی و کنترل در سازمان خود موفق تر می باشند، زیرا عملکرد مناسب حاصل برقراری توازن بین الزامات کار و توجه به کارکنان است. در تایید نتایج این بررسی، لیکرت بیان می دارد سرپرستان رابطه مداری که بهترین نتایج را کسب



همچنین بین ابعاد کارمندمداری و وظیفه‌مداری سبک رهبری مدیران و میزان کارایی بیمارستان‌ها بعلاوه استفاده از سبک مشارکتی، رابطه‌ای وجود نداشته است [۸]. عرب و همکاران (۱۳۸۵) در بحث مربوط به ارتباط بین مشخصات فردی با سبک‌های رهبری نتیجه گرفتند هیچ یک از مشخصات روستاء و مدیران شامل جنس، نوع استخدام، میزان تحصیلات، رشته تحصیلی و سابقه خدمت ریاست یا مدیریت بیمارستان با سبک رهبری آنها ارتباطی ندارند. به عبارت دیگر مشخصات فردی مدیران بر روی سبک رهبری شان تاثیری نمی‌گذاشت. [۱۳]

نتایج این پژوهش نشان می‌دهد بین سبک رهبری و برنامه‌ریزی مدیران رابطه معنی‌داری وجود دارد. از میان تمام وظایف مدیریت، برنامه‌ریزی اساسی‌ترین آنهاست. در برنامه‌ریزی، از میان گزینه‌های متفاوت به انتخاب راه‌های کنش سازمانی پرداخته می‌شود و برای هر یک از قسمت‌های سازمان نیز چنین انتخابی صورت می‌گیرد و این کار وابسته به انتخاب مقاصد سازمان و مشخص نمودن راه‌های دستیابی به آنها می‌باشد. [۱۴] در تایید نتایج این پژوهش، بررسی‌ها نشان می‌دهد رهبرانی که دارای سبک رهبری بینابینی هستند در برنامه‌ریزی و تعیین اهداف سازمانی عملکرد خوبی دارند. [۸] فیدلر و شمرز معتقدند رهبرانی که به نظرات اعضاء خود توجه می‌کنند و آنها را در برنامه‌ریزی و تعیین خط‌مشی مورد مشاوره قرار می‌دهند، به عبارتی اگر کارکنان در برنامه‌ریزی‌های سازمانی مشارکت فعالی داشته باشند، این مدیران در نیل به اهداف مورد نظر موفق‌تر هستند. [۶] علاوه بر سبک رابطه‌مداری، در برنامه‌های متعارف سرپرستی بهترین رهبر، وظیفه‌مدار نیز معرفی می‌شود. این رهبر علاوه بر وظایف فوق، نقش‌های اعضاء گروه خود را سازمان می‌دهد و با تعیین فعالیت‌های هر یک از اعضاء با قاطعیت برنامه‌اش را اجرایی کند.

سایر نتایج نشان داد که بین سبک رهبری و سازماندهی مدیران رابطه معنی‌داری وجود دارد. در

سازماندهی شرح و تعریف مسئولیت‌ها، بوجود آوردن ساختار مناسب و ایجاد ارتباطات‌های سازمانی مطرح می‌شود. [۱۵] امروزه مدیران باید مرتب به فکر اصلاح و بهبود و طراحی مجدد سازمان باشند. پویایی مدیریت باعث می‌شود تا سازماندهی به دنبال سازگاری سازمان با محیط پرتغییر و تکنولوژی جدید باشد و در این راه، بهتر و کارآمدتر عمل کند. [۱۶] با وجود سبک رهبری بینابینی در سازمان می‌توان سازماندهی وظایف را با عواملی که در وضعیت موجود در بهبود عملکرد گروه یا سازمان می‌تواند مؤثر واقع شود هماهنگ نمود. [۱۷] قدر مسلم این است که هر چه فعالیت افراد و گروه‌های کاری از قبل تعریف شده باشد (سبک وظیفه‌مدار) سازمان بهتر انجام وظیفه می‌کند. [۳] همچنین سبک رهبری رابطه‌مدار به دلیل مسئولیت مشترک، گشودن مجاری ارتباطی و دادن فرصت به زیردستان از طرف مدیر به تحقق اهداف سازمانی کمک قابل توجهی می‌کند. [۶]

در سبک رهبری بینابینی به دلیلی که رهبر نقش‌ها و وظایف زیردستان را مشخص می‌نماید و بیان می‌دارد که هر کسی چه کاری را انجام دهد و همین‌طور به وسیله ایجاد راه‌های ارتباطی افراد را در رسیدن به مقاصد مورد نظر ترغیب می‌نماید، سازماندهی به نحو موثرتری انجام می‌شود. برخی محققان مانند لیکرت، کورمن و فیدلر نشان داده‌اند که وضعیت‌های گوناگون مستلزم سبک‌های رهبری متفاوتی است و رهبران موفق در سازماندهی امور، رفتارهای خود را طوری هماهنگ می‌سازند که هم به نیازهای گروه توجه کرده و هم در نیل به اهداف مورد نظر موفق شوند. [۱۱] این بدان معناست که رهبران رابطه‌مدار و وظیفه‌مداری که هم به روابط افراد و تفویض مسئولیت توجه نموده و هم به تقسیم کار و هماهنگی بین آنها به منظور کسب اهداف سازمانی توجه دارند در سازماندهی دقیق‌تر خواهند بود.

نتایج دیگر نشان می‌دهد که بین سبک رهبری و کنترل مدیران رابطه معنی‌داری وجود دارد. یکی از ابزارهای مدیریت نظارت بر فعالیت زیردستان است به نحوی که فعالیت‌های آنها به سوی اهداف سازمان



متفاوتی را در هدایت نیروی انسانی انتخاب کند. الگوهای رفتاری مناسب مدیر در هر سازمان باعث به وجود آمدن انگیزه قوی در کارکنان و افزایش کارایی و اثربخشی سازمانی می شود.

از آنجایی که از نتایج این پژوهش مشخص شد بین سبک رهبری و وظایف مدیران رابطه معنی داری وجود دارد، چنانچه مدیران سازمان ها بر اساس تخصص در رشته مدیریت انتخاب و به اصول و تئوری های رهبری آشنا باشند می توانند در انجام وظایف مورد نظر موفق تر عمل نمایند. لذا پیشنهاد می شود که مدیران سازمان ها خصوصاً سازمان های بهداشتی، درمانی در انجام وظایف رهبری خود، به انتخاب سبک رهبری هماهنگ با موقعیت مورد نظر توجه کافی به عمل آورند. همچنین توصیه می گردد به منظور افزایش آشنایی مدیران سازمان های بهداشتی، درمانی با سبک های رهبری، آموزش مدیران در مباحث رهبری و به کارگیری الگوها و سبک های رهبری مناسب در موقعیت های گوناگون مورد توجه قرار گیرد. ضمناً چنانچه در سایر سازمان ها نیز این نوع مطالعه انجام گردد می توان به طور کلان و یکپارچه درباره تاثیر سبک های رهبری در موفقیت انجام وظایف مدیران اظهار نظر نمود. ♦

#### فهرست منابع

۱. مصدق راد علی محمد. کلیات مدیریت خدمات بهداشتی و درمانی. انتشارات دیباگران، تهران، ۱۳۸۱.
2. Perra BM. Leadership: The key to quality outcomes. Nurse Adm Q 2001; 15(2): 68-73.
۳. محمدزاده عباس، مهرواژن آرمن. رفتار سازمانی. چاپ اول، انتشارات دانشگاه علامه طباطبایی، تهران، ۱۳۷۵.
4. Waller D, Smith SR, Warnock JT. Situational theory of leadership. American Journal of Hospital Pharmacy 1989; 64(11): 2335-2341.
۵. مالک آبادی ۱۳۸۶. Available from: <http://www.malekabadi.blogfa.com>
۶. فیدلر فرد، شمرز مارتین. افزایش کارایی مدیریت. ترجمه طلوع

هدایت شود. [۱۹] با توجه به اینکه رهبری رابطه ای است بر اساس کنترل و نفوذ، بدیهی است کسی که بر سرنوشت خود و دیگران کنترل کامل دارد می تواند مطمئن باشد به اهدافش خواهد رسید. در این زمینه رهبر در سبک رابطه مداری توجه خود را به فعالیت های مقام افزایشی مانند صدور دستور، تفویض مشاغل و قبول مسئولیت معطوف می دارد و در سبک وظیفه مداری با کنترل زیاد در پرتو این آگاهی که وظیفه مشکلی ایجاد نخواهد کرد، به راحتی می آرمند. مدیرانی که سبک رابطه مداری را به کار می گیرند، همواره کارکنان را به مشارکت در تصمیم گیری و ارائه نظرات و راه حل های گوناگون برای رفع مسائل سوق می دهند. در این نوع مدیریت افراد سعی دارند خود را کنترل نموده و این امر کنترل مدیر را نیز سهل تر می نماید. از طرفی زمانی که مدیر علاوه بر سبک رابطه مداری، از سبک وظیفه مداری استفاده کند، به دلیلی که در انجام امور از دستورالعمل ها و روش های استاندارد تبعیت می کند، می تواند کارها را بر طبق برنامه و طبق معیارهای از قبل تعیین شده پیش ببرد که مسلماً انجام این امور در کنترل صحیح و دقیق تر آنان موثر می باشد. [۱۷]

با بررسی تحقیقات یوکل و فیدلر می توان استدلال کرد که انتخاب نوع سبک رهبری از عوامل مهم وظایف مدیر است و کارایی مدیران بستگی به چگونگی سبک رهبری دارد. یک رهبر کارا باید در موقعیت های گوناگون انعطاف پذیر باشد. [۲۰] اگرچه تحقیقات نشان می دهد که بهترین سبک رهبری وجود ندارد، به مدیران پیشنهاد می شود تا تغییراتی را در گرایش های ارتباطی و وظیفه ای خود جهت هماهنگی و انطباق بیشتر با نیازهای موقعیتی موجود ایجاد کنند. [۲۱] قدر مسلم اینست که انتخاب سبک و شیوه رهبری مناسب با وضعیت های گوناگون می تواند در اثربخشی گروه و سازمان و نیل به مقاصد سازمانی نقش حیاتی ایفا نماید. بنابراین موفقیت سازمان در تحقق اهداف در گروه چگونگی اعمال مدیریت و سبک های موثر رهبری است. مدیر در نقش رهبری سازمان می تواند سبک های

- محمد، چمنزار مهدی. چاپ سوم، موسسه خدمات فرهنگی رسا، تهران، ۱۳۷۷.
۷. مانز چالزسی و همکاران. مجموعه مقالات رهبری سازمان. ترجمه سلمانی داود. چاپ اول، انتشارات طریق کمال، تهران، ۱۳۷۶.
۸. مورهد گریفین. رفتار سازمانی. ترجمه الوانی سید مهدی، معمارزاده غلامرضا. چاپ دوم، مروارید، تهران، ۱۳۷۵.
۹. علوی امین ا... . روانشناسی مدیریت و سازمان. چاپ چهارم، انتشارات مرکز آموزش مدیریت دولتی، تهران، ۱۳۸۲.
10. Blake R R, Motoun J S, Barnes L B, Greiner L E. Breakthrough in organization development. Harvard Business Review 1964; 42 (6):133-155
۱۱. هرسی بلانچارد. مدیریت رفتار سازمانی. ترجمه علاقه مند علی. چاپ ششم، انتشارات امیرکبیر، تهران، ۱۳۷۷.
۱۲. مصدق راد علی محمد. بررسی رابطه بین سبک های رهبری مدیران و کارایی بیمارستان های دانشگاهی شهر اصفهان. مجله دانشکده علوم اداری و اقتصاد دانشگاه اصفهان؛ ۱۷ (۴): ۳۲.
۱۳. عرب محمد، تاجور مریم، اکبری فیض اله، زراعتی حجت اله. سبک اداره امور بیمارستان ها و ویژگی های فردی کارکنان و مدیران. مجله دانشکده بهداشت و انسیتو تحقیقات بهداشتی ۱۳۸۵؛ ۴ (۳): ۵۲-۴۳.
۱۴. کونتز هرولد، سیریل اودانل، ویهیریخ هانیز. اصول مدیریت. ترجمه طوسی محمدعلی، علوی سید امین ا...، فرهنگی علی اکبر، مهدویان اکبر. مرکز آموزش دولتی، ۱۳۷۸.
۱۵. رضائی نژاد عبدالرضا. دستنامه مدیریت. انتشارات موسسه خدمات فرهنگی رسا، تهران، ۱۳۷۴.
۱۶. الوانی محمد. مدیریت عمومی. چاپ یازدهم، انتشارات نی، تهران، ۱۳۷۸.
۱۷. فیدلر فرد. تئوری اثربخشی رهبری. ترجمه خلیلی شورینی سهراب. چاپ اول، انتشارات یادواره کتاب، تهران، ۱۳۷۲.
۱۸. رضائیان علی. اصول مدیریت. چاپ چهاردهم، انتشارات مهر، تهران، ۱۳۷۷.
۱۹. حقیقتی محمدعلی، سفیدگران بهاره، برهانی بهاءالدین. تئوری های مدیریت (اصول، مبانی، فرآیند). تهران، ۱۳۷۸.
20. Skansi D. Relation of managerial efficiency and leadership styles: Empirical Study in Hrvatska Electroprivreda. 2000. Available from: <http://www.efst.hr/management/Vol5No2-2000/4-skansi.doc>





## Determining correlation between management styles and administrators' duties in Kerman University of Medical Sciences

Nekoei Moghadam M.<sup>1</sup> / Beheshtifar M.<sup>2</sup> / Shokoh Saljoghi Z.<sup>3</sup>

### Abstract

**Introduction:** One of the most effective factors on increasing effectiveness, efficacy and ultimately productivity, is the organizational manager styles. Due to every organization has unique condition it needed and its own management skills, managers' knowledge of the patterns and management theories, makes their job much easier and causes their organizations successes. Main objective of this study is finding different methods of the management in teaching and non teaching administrators in Kerman University of Medical sciences in different levels and their duties (planning, organizing, controlling).

**Methods:** This is an applied study carried out as cross-sectional analytic method. The research population is all the high level and intermediate administrators. Tools of collecting data were two questionnaires: questionnaire A checked the Fiddler methods and questionnaire B checked manager's performances. After evaluating validity and reliability those two questioners; they were distributed among University's administrators. Data analysis was done as descriptive (frequencies, means, and standard deviations); and analytic (one way analysis of variances, regressions, Toki HSD test, Duncan, and Pearson's correlation and Spearman tests) using SPSS software.

**Results:** About almost 49% of administrators in planning, and 48% of them in organizing, judged in upper level, and 40% in the medium level. Other finding showed that between their styles (duties oriented and relation oriented) and planning, organizing, and control there was significant correlations. Also between the mean of administrators control in different age groups and different years of services and levels of the their experiences there were meaning differences.

**Conclusions:** According to our findings the duty oriented and relation oriented administrators both have good performances in planning and determining organizational goals. Also our findings showed that with a suitable organizational managing style in , duties could be arranged to improve organizations' performances. That means , the more managers' style are coordinated with the facts and needs of subordinate people, the more accomplish such as planning, organizing, and controlling, would achieved by administrators. Because management is a relation between control and influence, both duties oriented and relation oriented administrators are assure to achieve their goals.

**Keywords:** *Administrative style, Administration duties, Planning, Organization, Control.*

1. Assistant Professor, School of Management and Medical Information, Kerman University of Medical Sciences
2. PhD student in Public Management , Islamic Azad University
3. M.S in Public Management, Kerman Behzisti Organization

