

## بررسی سبک‌های رهبری در بیمارستان‌های مورد مطالعه شهر شیراز و ارائه الگوی مناسب

دکتر سید حبیب ... کواری \*

### چکیده

پژوهش حاضر یک مطالعه توصیفی - تحلیلی به منظور بررسی سبک‌های اعمال رهبری در بیمارستان‌های شهر شیراز وابسته به دانشگاه علوم پزشکی و خدمات بهداشتی درمانی استان فارس می‌باشد.

در این پژوهش ۱۳ بیمارستان مستقر در شهر شیراز وابسته به دانشگاه علوم پزشکی شیراز انتخاب گردید و در هر یک از بیمارستان‌ها واحدها و بخش‌هایی که زیر نظر مدیر بیمارستان مشغول به خدمت می‌باشند بررسی شد و نظرات مسؤلین آنها مورد مطالعه قرار گرفت. ابزار گردآوری اطلاعات در این تحقیق، شامل ۴ نوع پرسشنامه بود که بین واحدهای مورد پژوهش توزیع گردید.

داده‌های پژوهش با بهره‌گیری از آمار استنباطی شامل آزمون کای اسکوئر، آزمون ضریب همبستگی پیرسون، آزمون من ویتنی و دانکن مورد تحلیل قرار گرفت و برای این کار از نرم‌افزار SPSS استفاده شد. نتایج پژوهش نشان داد که:

- ۱- از دیدگاه مدیران و کارکنان بیمارستان‌های مورد مطالعه، سبک رهبری عدم مداخله نسبت به سایر سبک‌های رهبری بیشترین درصد کاربرد را داشته است.
- ۲- بین نحوه عملکرد مدیران و رضایت کارکنان از این نحوه عملکرد، با سبک‌های اعمال رهبری در بیمارستان‌های مورد مطالعه ارتباط معنی‌دار آماری وجود دارد.
- ۳- بر اساس مقایسه و تحلیل به عمل آمده، در بیمارستان‌هایی که مدیر آنها از سبک رهبری عدم مداخله استفاده می‌کرد کارکنان بیشترین میزان رضایت را از نحوه عملکرد مدیر خود ابراز کرده و عملکرد وی را نیز بسیار خوب ارزیابی نموده‌اند.

### واژه‌های کلیدی: سبک‌های رهبری، بیمارستان، الگوی مناسب رهبری.

#### مقدمه

انتظارات آنان نیز از دستگاه‌های ارائه‌دهنده خدمات بهداشتی و درمانی کشور چندین برابر گردیده است. واحدهای اصلی ارائه دهنده خدمات بهداشتی و درمانی، بیمارستان‌ها می‌باشند. به علت محدودبودن منابع سرمایه‌گذاری و اصولاً دیر بازدهی

توسعه اقتصادی سریع کشور، رشد بیش از حد جمعیت در بیست سال اخیر و حضور کشور در مرحله سازندگی موجب توجه و استفاده بیشتر مردم از خدمات بهداشتی درمانی شده و به موازات آن

\*- دکترای مدیریت خدمات بهداشتی درمانی - مدیر بیمارستان حضرت علی اصغر (ع) شیراز

قسمت‌ها (مدیران میانی) که بطور مستقیم زیر نظر مدیر بیمارستان فعالیت کرده و از وی دستور می‌گرفتند و می‌توانستند به نوعی سبک رهبری مدیر خود را مورد ارزیابی و قضاوت قرار دهند، به عنوان جمعیت نمونه انتخاب گردیدند (جمعاً ۳۱۵ نفر).

ابزار گردآوری داده‌ها ۴ نوع پرسشنامه بوده که با مراجعه مستقیم محقق به مراکز آموزشی و درمانی مورد مطالعه بین مدیران و کارکنان بیمارستان‌ها توزیع شد و نظرات آنان جمع‌آوری گردید.

\* پرسشنامه نوع اول و دوم: برای تعیین سبک رهبری از دیدگاه مدیران بیمارستان‌ها و کارکنان با استفاده از مطالعات اوهایو<sup>(۱)</sup> با تکیه بر اولویت ساخت و مراعات (LBDQ)<sup>(۲)</sup> طراحی شده بود.

پرسشنامه نوع سوم: برای تعیین نحوه عملکرد مدیران بیمارستان‌ها از دیدگاه کارکنان

و پرسشنامه نوع چهارم: برای تعیین میزان رضایت شغلی کارکنان از نحوه عملکرد مدیران خود (برای تعیین الگوی رهبری) به کار گرفته شد و بدین منظور از پرسشنامه اسمیت کندال<sup>(۳)</sup> و پرسشنامه مینه سوتا<sup>(۴)</sup> استفاده گردید.

در پرسشنامه نوع اول و دوم از ۳۰ سؤال طراحی شده، ۱۵ سؤال مربوط به رفتار اولویت ساخت رهبر و ۱۵ سؤال آن مربوط به رفتار مراعات وی بود.

\* معیار سنجش سبک‌های رهبری در این پژوهش: مجموع امتیازی است که پاسخ‌دهندگان (اعم از مدیران و کارکنان) در هر بیمارستان به هر یک از سؤالات داده‌اند. بدین ترتیب در هر بیمارستان برای هر یک از ۳۰ سؤال مربوط به سبک رهبری یک امتیاز وجود خواهد داشت و با جمع امتیازات مربوط به

سرمایه‌گذاری در زمینه بهداشت و درمان چه از نظر نیروی انسانی ماهر و آموزش دیده (پزشک، پیراپزشک، تکنیسین‌ها و...) و چه از نظر مادی (عملیات ساختمانی، تهیه و توزیع مناسب و...) گسترش بیمارستان‌ها کند و بطئی بوده است.

افزایش روز افزون پذیرش بیمار، کمبود ظرفیت و تعداد محدود بیمارستان‌ها و عدم تناسب فضاهای موجود با انبوه جمعیت مراجعه کننده به این گونه مراکز، ایجاب می‌نماید که از منابع موجود و در دسترس، حداکثر استفاده به عمل آید.

استفاده بهینه از این منابع اعم از فیزیکی، مادی و معنوی و حفظ و نگهداری آنها با بکارگیری روش‌ها و اصول صحیح مدیریت و رهبری فراهم می‌گردد و این امر تنها با حضور مدیران تحصیلکرده و مجرب در عرصه‌های اجرایی امکانپذیر خواهد شد. با توجه به گستردگی دامنه کار، بررسی‌های پژوهشگر فقط به عنوان پیشنهادی این پژوهش محدود گردید. امید است با ارائه الگوی مناسب جهت رهبری در بیمارستان‌ها بتوان به این انتظارات دست یافت.

## روش پژوهش

این پژوهش به منظور بررسی سبک‌های رهبری در بیمارستان‌های مورد مطالعه شهر شیراز و ارائه یک الگوی مناسب رهبری به روش توصیفی - تحلیلی صورت گرفت.

جامعه آماری پژوهش تمامی بیمارستان‌ها و مراکز آموزشی درمانی وابسته به دانشگاه علوم پزشکی شیراز شامل ۱۳ بیمارستان مستقر در سطح شیراز بود که عبارتند از: بیمارستان‌های حضرت علی (اصغر(ع)، قطب‌الدین، خلیلی، زینبیه، حافظ، رازی، شهید دکتر فقیهی، شهید دکتر حجازی، مرکز قلب حضرت فاطمه(س)، ابن‌سینا، شهید دکتر چمران، نمازی و شوشتری. در هر یک از مراکز فوق سرپرستان

1- Ohaio

2- Leadership Behavior Discription  
Questionnaire (LBDQ)

3- Smith Kendal

4- Minosota

رفتار اولویت ساخت و مراعات دو عدد بدست می‌آید که با مقایسه با مدل مطالعات رهبری اوهایو، سبک رهبری مدیر مشخص خواهد شد. طبق مدل مذکور طریقه محاسبه به صورت زیر می‌باشد:

اگر امتیاز  $> 40$  باشد، رفتار اولویت ساخت است و اگر امتیاز  $> 44$  باشد رفتار مراعات می‌باشد ⇨ شیوه رهبری: عدم مداخله است.

اگر امتیاز  $< 40$  باشد، رفتار اولویت ساخت است و اگر امتیاز  $< 44$  باشد رفتار مراعات می‌باشد ⇨ شیوه رهبری: استبدادی است.

اگر امتیاز  $> 40$  یا  $< 40$  باشد، رفتار اولویت ساخت است و اگر امتیاز  $> 44$  باشد رفتار مراعات می‌باشد ⇨ شیوه رهبری: دموکراتیک است.

در پرسشنامه نوع سوم و چهارم از تعداد 40 سؤال طراحی شده 20 سؤال مربوط به نحوه عملکرد مدیر و 20 سؤال مربوط به میزان رضایت شغلی کارکنان از نحوه عملکرد مدیر خود می‌باشد.

معیار سنجش در این پژوهش مجموع امتیازی است که کارکنان به سؤالات مطرح شده داده‌اند.

بطوری که با امتیاز (15-10) نحوه عملکرد مدیر را بسیار ضعیف و میزان رضایت شغلی کارکنان از این عملکرد نیز بسیار ضعیف عنوان شده است.

نحوه عملکرد مدیر و میزان رضایت شغلی کارکنان از این عملکرد با امتیاز (30-15) ضعیف با امتیاز (45-30) متوسط، (60-45) خوب و (80-60) بسیار خوب ارزیابی شده است.

### یافته‌های پژوهش

از تجزیه و تحلیل پاسخ سؤالات پرسشنامه نتایج بدست آمد که به شرح زیر می‌باشد:

الف) مشخصات فردی  
بطوریکه یافته‌ها نشان می‌دهند (92/3 درصد) مدیران و (43 درصد) کارکنان مرد بوده و (7/7 درصد)

از مدیران و (57 درصد) از کارکنان را زنان تشکیل می‌دادند.

بیشترین درصد مدیران (5/5 درصد) و (34/7 درصد) کارکنان در گروه سنی 45 سال به بالا قرار داشته‌اند. تمام مدیران و (79/9 درصد) از کارکنان، متأهل بودند.

(2/26 درصد) مدیران و (8/85 درصد) کارکنان دارای مدرک تحصیلی لیسانس (کارشناسی) بودند.

(7/30 درصد) مدیران و (2/34 درصد) کارکنان بین 16 تا 25 سال سابقه کار در بیمارستان داشتند. (7/54 درصد) کارکنان (4-1) سال سابقه کار زیر نظر مدیر خود را داشتند.

(7/30 درصد) مدیران بیش از 20 سال سابقه کار در بیمارستان و (6/83 درصد) از آنان بیشتر از 10 سال سابقه مدیریت بیمارستان داشتند.

بیشترین درصد مدیران (3/92 درصد) در کلاس‌های آموزش ضمن خدمت مدیریت شرکت کرده بودند.

ب) خلاصه دیدگاه مدیران و کارکنان مورد پژوهش در مورد سبک‌های اعمال رهبری

توزیع فراوانی مطلق و نسبی سبک‌های اعمال رهبری مدیران مورد پژوهش نشان می‌دهد که (3/92 درصد) مدیران از دیدگاه خودشان، از سبک رهبری دموکراتیک استفاده می‌کنند (جدول شماره 1)، در حالیکه اکثریت کارکنان بیمارستان‌ها (9/76 درصد) در 10 بیمارستان معتقد بودند که مدیر آنها از سبک رهبری عدم مداخله جهت اداره امور بیمارستان‌ها استفاده می‌کند و تنها (7/7 درصد) از کارکنان بیمارستان‌ها آن هم فقط در یک بیمارستان معتقد بودند که مدیرشان از سبک رهبری دموکراتیک جهت اداره امور بیمارستان استفاده می‌نماید (جدول شماره 2).

ج) خلاصه دیدگاه کارکنان نسبت به نحوه عملکرد مدیران و میزان رضایت شغلی آنها از این نحوه

## عملکرد

توزیع فراوانی مطلق و نسبی نظرات کارکنان مستقر در بیمارستان‌های مورد پژوهش بر حسب سبک‌های رهبری و رابطه آن با نحوه عملکرد مدیران و میزان رضایت شغلی آنها از نحوه عملکرد مدیران نشان می‌دهد که (۶۹/۲ درصد) از کارکنان نحوه عملکرد مدیر خود را خوب ارزیابی کرده و از آن رضایت داشته‌اند و از بین سبک‌های رهبری، سبک رهبری عدم مداخله بیشترین رضایت را در میان کارکنان ایجاد کرده است (جدول شماره ۳).

## بحث و نتیجه‌گیری

بر اساس هدف کلی این پژوهش که بررسی سبک رهبری در بیمارستان‌ها و ارائه یک الگوی مناسب رهبری در این زمینه بوده است؛ اطلاعات لازم از طریق سنجش نگرش مدیران بیمارستان‌ها و کارکنان شامل (مدیران پرستاری، سوپروایزرها، مدیران کارگزینی، مالی، اداری، سرپرستاران و دیگر مدیران میانی که به نوعی مستقیماً زیر نظر مدیر بیمارستان کار می‌کردند) کسب گردید.

برای تعیین الگوی رهبری مناسب با توجه به الگوی رهبری اوهایو و ویژگی‌های احراز پست مدیریت بیمارستان و سایر شرایط، مطالعه و تجزیه و تحلیل‌های لازم توسط پژوهشگر به عمل آمد.

در مرحله بعد شناخت و تحلیل شرایط و موقعیت به عنوان پایه اصلی الگو مطرح گردید و ویژگی‌های مدیران، محیط کار و سازمان با توجه به دو بعد رفتار رهبری شامل اولویت ساخت و مراعات مورد توجه قرار گرفت. با اطلاعات بدست آمده از طریق سنجش نگرش کارکنان درباره نحوه عملکرد مدیران و میزان رضایت شغلی آنها از عملکرد مدیران بیمارستان‌ها و همچنین با توجه به بالا یا پایین بودن امتیاز اولویت ساخت و مراعات نوع سبک رهبری مدیر مشخص

گردید. برای تعیین الگوی رهبری مناسب، سبکی که بهترین عملکرد مدیر و بالاترین رضایت شغلی از این نحوه عملکرد را از دیدگاه کارکنان داشت مشخص و آن سبک، الگوی رهبری مناسب در آن موقعیت و محیط شناخته شد. در این روش به نوعی نقایص الگوی رفتار رهبری اوهایو با عوامل موقعیتی و تأثیر این عوامل بر اثربخشی رهبری، با هم در نظر گرفته شده و قابلیت تبدیل یک سبک رهبری به سبک دیگر با توجه به عوامل فوق‌الذکر تعیین می‌گردد. در این پژوهش (۶۹/۲ درصد) از کارکنان از نحوه عملکرد مدیر خود رضایت داشته و از بین سبک‌های رهبری، سبک رهبری عدم مداخله بیشترین رضایت شغلی را در میان کارکنان ایجاد نموده است.

جدول شماره (۱): توزیع فراوانی مطلق و نسبی سبک‌های اعمال رهبری مدیران مورد پژوهش در بیمارستان‌های شهر شیراز وابسته به دانشگاه علوم پزشکی و خدمات بهداشتی درمانی استان فارس سال، ۱۳۷۸.

سبک‌های اعمال رهبری	تعداد	درصد
دموکراتیک	۱۲	۹۲/۳
عدم مداخله	۱	۷/۷
جمع	۱۳	۱۰۰

جدول شماره (۲): توزیع فراوانی مطلق و نسبی نظرات کارکنان مستقر در بیمارستان‌های مورد پژوهش بر حسب سبک‌های رهبری و رابطه آن با نحوه عملکرد مدیران در بیمارستان‌های شهر شیراز وابسته به دانشگاه علوم پزشکی و خدمات بهداشتی درمانی استان فارس سال، ۱۳۷۸.

جمع		خوب (۸۰-۴۹)		بد (۴۸-۰)		نسبک رهبری
درصد	تعداد	درصد	تعداد	درصد	تعداد	
۱۵/۳	۲	۱۵/۳	۲	۰	۰	استبدادی
۷/۷	۱	۷/۷	۱	۰	۰	دموکراتیک
۷۶/۹	۱۰	۴۶/۲	۶	۳۰/۸	۴	عدم مداخله
۱۰۰	۱۳	۶۹/۲	۹	۳۰/۸	۴	جمع

جدول شماره (۳): توزیع فراوانی مطلق و نسبی نظرات کارکنان مستقر در بیمارستان‌های مورد پژوهش بر حسب سبک‌های رهبری و رابطه آن با میزان رضایت شغلی از نحوه عملکرد مدیران در بیمارستان‌های شهر شیراز وابسته به دانشگاه علوم پزشکی و خدمات بهداشتی درمانی استان فارس سال، ۱۳۷۸.

جمع		خوب (۸۰-۴۹)		بد (۴۸-۰)		نسبک رهبری
درصد	تعداد	درصد	تعداد	درصد	تعداد	
۱۵/۳	۲	۱۵/۳	۲	۰	۰	استبدادی
۷/۷	۱	۷/۷	۱	۰	۰	دموکراتیک
۷۶/۹	۱۰	۴۶/۲	۶	۳۰/۸	۴	عدم مداخله
۱۰۰	۱۳	۶۹/۲	۹	۳۰/۸	۴	جمع

Management  
And  
Medical  
Information

مدیریت  
اطلاع‌رسانی  
پزشکی

۲۳

فهرست منابع:

- حاضر، منوچهر. "آیة‌های نو در رهبری (هر کارمند، یک رهبر)". فصلنامه دانشکده علوم اداری و مدیریت بازرگانی. شماره ۱۶. بهار ۱۳۷۶.
- فیدلر، فرد. شمرز، مارتین. رهبری اثربخش. ترجمه سهراب خلیلی. [تهران]: مرکز انتشارات دانشگاه آزاد اسلامی، بهار ۱۳۷۳.
- کواری، حبیب اله. "بررسی رابطه رضایت شغلی پرسنل درمانی با نحوه عملکرد مدیران مربوط در بیمارستان‌های وابسته به دانشگاه علوم پزشکی و خدمات بهداشتی درمانی شهید بهشتی". ۱۳۷۳.
- جعفرآبادی آشتیانی، معصومه. "بررسی میزان رضایت پرستاران شاغل از شیوه‌های رهبری سرپرستان در بیمارستان‌های وابسته به دانشگاه‌های علوم پزشکی وزارت بهداشت مستقر در تهران". اسفندماه ۱۳۷۶.
- Hersey, Paul; Blanchard, K. *Management of Organization Behavior: Utilizing Human Resource*. Fifth,Ed. PrintHall: 1988.
- Shaffer, David R. *Development Psychology: child hood and Adolescence*. Third,Ed. California Books/ Cole Publishing Co. :1999.

## A Study of the Leadership Styles in Hospitals Affiliated with Shiraz University of Medical Sciences and Presenting a Suitable Model.

S. H. Kavari Ph.D.\*

### Abstract

The present study, Descriptive - Analytical in nature, addressed the leadership styles in the hospital affiliated with Shiraz University of Medical Sciences.

All the hospitals affiliated with the University (13) comprised the study population. The attitudes of the middle managers (13) and their immediate employees (315) were studied through four questionnaires.

The data was analyzed By chi-square, t-test, pearson correlation coefficient and other statistical procedures.

The analysis of the data revealed the following findings:

- 1- The middle managers and their employees showed a strongly positive attitude toward faire style of leadership.
- 2- There was a positively significant relationship between the performance of hospital managers and the employee leadership styles they applied.
- 3- Employees' job Satisfaction was the highest in the hospitals with Faire style of leadership.

Finally, a suitable model of leadership was designed and tested by the researcher.

*Key words: Leadership Style, Hospital, Suitable Model of Leadership.*

Management  
And  
Medical  
Information

مدیریت  
اطلاع‌رسانی  
پزشکی

۱۱۲

سال چهارم / تابستان ۸۸ / تابستان ۱۳۸۰  
Vol. 4 / NO. 9 / Summer 2001

---

\* Director of Shiraz Ali Asghar Hospital (Ph. D. in Health Services Administration).