

## رابطه بین سبک رهبری مدیران و خلاقیت فردی کارکنان در بیمارستانهای شهر قزوین

علی محمد مصدق راد<sup>۱</sup>، مریم سعادت<sup>۲\*</sup>

تاریخ پذیرش: ۹۴/۱۲/۲

تاریخ دریافت: ۹۳/۴/۱۶

### چکیده:

**زمینه و هدف:** ارائه خدمات سلامت با کیفیت، ایمن و اثربخش به کارکنان توانای دارای دانش، مهارت و انگیزه بالا نیاز دارد. خلاقیت فردی کارکنان نقش بسزایی در انگیزش و بهره‌وری سازمان‌های بهداشتی-درمانی دارد. عوامل متعدد فردی و سازمانی بر خلاقیت کارکنان تأثیر می‌گذارد. این پژوهش به بررسی تأثیر سبک رهبری مدیران بر خلاقیت فردی کارکنان در بیمارستان‌های شهر قزوین می‌پردازد.

**مواد و روش‌ها:** برای انجام این پژوهش توصیفی-تحلیلی که به شیوه مقطعی انجام شد، از دو پرسشنامه سبک رهبری و خلاقیت فردی استفاده شد که بین ۸۰۰ نفر از کارکنان کلیه بیمارستان‌های شهر قزوین (شش بیمارستان دانشگاهی، سه بیمارستان خصوصی، یک بیمارستان تأمین اجتماعی) بر اساس نمونه‌گیری تصادفی طبقه بندی شده سهمیه‌ای توزیع گردید. تجزیه و تحلیل داده‌های پژوهش در دو سطح آمار توصیفی و استنباطی با استفاده از نرم افزار SPSS انجام شد.

**نتایج:** میانگین امتیاز خلاقیت فردی کارکنان بیمارستان‌های شهر قزوین ۴۷/۵ از ۶۰ امتیاز (در حد متوسط) بود. مدیران بیمارستان‌های شهر قزوین بیشتر از سبک رهبری تحول‌گرا استفاده کردند. رابطه معناداری بین خلاقیت فردی کارکنان و سبک رهبری تحول‌گرا بدست آمد.

**نتیجه‌گیری:** از آنجا که سبک رهبری مدیران بر خلاقیت کارکنان تأثیر دارد، مدیران بیمارستان‌ها باید با بکارگیری سبک مناسب رهبری، انگیزه لازم را در کارکنان ایجاد نمایند و خلاقیت آنها را توسعه دهند تا منجر به بهبود عملکرد آنها و در نهایت ارتقای بهره‌وری بیمارستانها شوند.

**کلمات کلیدی:** خلاقیت فردی، سبک رهبری، کارکنان، مدیران، بیمارستان

۱- استادیار، گروه علوم مدیریت و اقتصاد سلامت، دانشکده بهداشت، دانشگاه علوم پزشکی تهران، تهران، ایران

۲- کارشناس ارشد مدیریت خدمات بهداشتی و درمانی، (\*نویسنده مسئول) آدرس الکترونیکی: maryam\_saadati85@yahoo.com

## مقدمه

پیشرفت انسان ناشی از تفکر خلاقانه او است. برای پیشرفت در زمینه‌های مختلف اجتماعی، فرهنگی، اقتصادی و سیاسی به افراد خلاق نیاز است. امروزه سازمان‌ها با تغییرات و تهدیدات فراوانی مواجه هستند. بنابراین، خلاقیت یک ضرورت برای بقای سازمانی است. خلاقیت به معنای آفریدن، خلق کردن و توانایی به وجود آوردن چیزهای جدید است. به عبارتی، خلاقیت استفاده از دانش و مهارت با یک روش جدید برای رسیدن به یک هدف ارزشمند است (۱). بنابراین، خلاقیت سازمانی شامل ایجاد اندیشه‌ها، طرح‌ها و راه‌حل‌های جدید برای انجام بهتر کارها و حل مسائل سازمانی است که منجر به بهبود کیفیت کالاها و خدمات یک سازمان می‌شود.

خلاقیت کارکنان به بقای سازمان کمک می‌کند. افزایش خلاقیت در سازمان می‌تواند باعث افزایش انگیزه و رضایت شغلی کارکنان، بهبود تصمیم‌گیری، بهبود کیفیت خدمات و بهره‌وری سازمان شود (۵-۲). کارکنان خلاق، ایده‌های جدید و مفیدی در مورد روشهای کاری سازمان و محصولات آن ارائه داده و بکار می‌گیرند که منجر به انطباق بهتر سازمان با شرایط متغیر بازار و پاسخ مناسب به تهدیدها و فرصت‌های محیطی می‌شود. عوامل سازمانی متعددی مانند فرهنگ سازمانی (۶)، جو سازمانی (۷) و سبک رهبری (۹-۸) بر خلاقیت فردی کارکنان اثر می‌گذارد.

با توجه به اینکه بیمارستان یک سازمان خدماتی است که با جان انسان‌ها سر و کار دارد، کمیت و کیفیت کارکنان آن از اهمیت بالایی در ارائه خدمات با کیفیت، ایمن و اثربخش به بیماران برخوردار است. لازمه دستیابی به نیروی انسانی با کیفیت، آموزش مستمر و ترویج خلاقیت، نوآوری و کار گروهی است. مدیران بیمارستان‌ها نقش کلیدی در ایجاد و توسعه چنین فرهنگی دارند.

رهبری سازمانی یکی از وظایف اصلی مدیران است. وظیفه رهبری به مدیران کمک می‌کند تا دورنمایی از سازمان را برای کارکنان تعریف کنند و آن‌ها را با اهداف و استراتژی‌های سازمان آشنا سازند. رهبری توانایی راهنمایی، نفوذ و ترغیب افراد در دستیابی به اهداف است (۱۰). مدیران با انتخاب سبک مناسب رهبری انگیزه لازم را در کارکنان ایجاد کرده و آن‌ها را در جهت رسیدن به اهداف سازمانی هدایت می‌کنند. مدیران می‌توانند با ایجاد و توسعه فضای مناسب، تلاش‌های خلاقانه و یادگیری را در سازمان افزایش دهند. سبک رهبری مدیران، تأثیر قابل ملاحظه‌ای بر توسعه خلاقیت کارکنان دارد. مدیران سبک‌های مختلف رهبری را با توجه به ساختار و فرهنگ سازمان خود انتخاب می‌کنند. این سبک‌ها می‌تواند شامل

سبک‌های رهبری استبدادی، مشورتی، مشارکتی، تفویضی، موقعیتی، تحول‌گرا و تعامل‌گرا باشد (۱۰).

مدل رهبری تحول‌گرا در سال ۱۹۷۸ میلادی توسط جیمز برنز معرفی شد (۱۱). رهبران تحول‌گرا به دنبال ایجاد تغییر در سازمان هستند. آن‌ها اهداف و ارزش‌های سازمان را با اهداف و ارزش‌های کارکنان مرتبط کرده، یک دورنمای مشترک برای کارکنان ترسیم می‌کنند، آن‌ها را برای دستیابی به اهداف سازمان هدایت، حمایت و تشویق می‌کنند تا در جهت بهبود و ارتقا تلاش کنند. رهبران تحول‌گرا از قدرت کاریزماتیک خود و روابط خوب خود با کارکنان استفاده می‌کنند تا بر رفتار آن‌ها تأثیر بگذارند. پیروان رهبر تحول‌گرا به رهبر خود اعتماد دارند، نسبت به او وفادار هستند و سخت کار می‌کنند (۱۰). رهبری تحول‌گرا تأثیر مثبتی بر عملکرد گروه‌های کاری در سازمان‌های بهداشتی و درمانی و کیفیت خدمات ارائه شده به بیماران دارد (۱۲).

رهبر عمل‌گرا در مقابل رهبر تحول‌گرا قرار دارد. رهبر عمل‌گرا به دنبال حفظ وضعیت موجود و دستیابی به اهداف سازمانی است. رهبر منابع و حمایت لازم را برای کارکنان فراهم می‌کند تا آن‌ها به نتایجی دست یابند. رهبران عمل‌گرا، اهداف سازمانی را برای کارکنان مشخص می‌کنند و با تعیین وظایف کارکنان آنها را در راستای دستیابی به اهداف سازمانی برمی‌انگیزانند. چنین رهبری بر تعیین استانداردهای کاری، انجام وظایف واگذار شده و اجرای استراتژی تعیین شده تأکید دارد. براساس مدل رهبری عمل‌گرا، پیروان بیشتر با استفاده از پاداش‌های برونی انگیزاننده می‌شوند. آن‌ها سعی می‌کنند تا منافع فردی خود را بیشتر تأمین کنند. رهبر نیز تلاش می‌کند تا منافع بیشتری را برای خود از سازمان به‌دست آورد (۱۳).

سبک رهبری رابطه معناداری با خلاقیت فردی یا سازمانی دارد. حاجی هاشمی و مشرف جواد، سبک رهبری را به عنوان مهم‌ترین عامل موثر بر خلاقیت سازمانی یافتند (۱۴). جلیلیان و همکارانش در سال ۱۳۸۹ به بررسی «رهبری تحول‌گرا و خلاقیت کارکنان» پرداختند. نتایج پژوهش آنها نشان داد که سبک رهبری تحول‌گرا یکی از عوامل موثر بر خلاقیت کارکنان است (۱۵). غفوری و همکارانش پژوهشی را به منظور بررسی ارتباط بین سبک رهبری مدیران با خلاقیت معلمان تربیت بدنی در سال ۱۳۸۸ بر روی ۱۶۰ نفر از آنها انجام دادند. نتایج پژوهش آنها نشان داد که همبستگی بین سبک رهبری تحول‌گرا و خلاقیت وجود دارد (۱۶).

گوماسلوگلو و ایلسو پژوهشی در سال ۲۰۰۹ با هدف بررسی رابطه بین سبک رهبری تحول‌گرا، خلاقیت و نوآوری سازمانی انجام دادند. این مطالعه بر روی ۱۶۳ نفر از کارکنان واحد

بیمارستان‌های شهر قزوین با استفاده از روش نمونه‌گیری تصادفی طبقه‌بندی شده توزیع شد. تعداد ۶۸۷ پرسشنامه تکمیل شده به پژوهشگر عودت داده شد (۸/۸۵ درصد). ابزار گردآوری داده‌ها پرسشنامه‌های خلاقیت فردی و سبک رهبری بود. هر کدام از شرکت‌کنندگان بایستی پرسشنامه خلاقیت را در مورد خود و پرسشنامه سبک رهبری را در مورد مدیر مستقیم خود تکمیل می‌کردند.

برای سنجش خلاقیت کارکنان از پرسشنامه کوتاه شده خلاقیت عابدی و همکاران که دارای ۴ بعد سیالی، انعطاف پذیری، ابتکار و بسط با جزئیات، هر کدام با ۵ سوال است استفاده شد (۲۲). این پرسشنامه دارای ۲۰ سوال ۳ گزینه‌ای بود که پاسخ دهندگان می‌بایست یکی از گزینه‌ها را انتخاب می‌کردند (جدول ۱). امتیازات کسب شده هر فرد بین ۲۰-۶۰ امتیاز متغیر بود. امتیاز ۲۰-۳۳ نشان دهنده میزان خلاقیت پایین، امتیاز ۳۴-۴۷ نشان دهنده میزان خلاقیت متوسط و امتیاز ۴۸-۶۰ نشان دهنده میزان خلاقیت بالا بود.

برای سنجش سبک رهبری مدیران از دیدگاه کارکنان از پرسشنامه کوتاه شده رهبری باس و اولیو استفاده شد (۲۳). این پرسشنامه کوتاه شده دارای ۱۸ سوال ۵ گزینه‌ای بود که سه سبک رهبری تحول‌گرا، تعامل‌گرا و منفعل‌را در ۹ بعد نفوذ آرمانی، رفتار آرمانی، ترغیب ذهنی، انگیزش الهام‌بخش، ملاحظیات فردی، پاداش مشروط، مدیریت استثنا (فعال)، مدیریت استثنا (منفعل) و آزاد (منفعل) هر کدام با دو سوال می‌سنجید. سؤالات پرسشنامه در مقیاس پنج گزینه‌ای لیکرت با گزینه‌های هرگز، هر از چندگاه، گاهی اوقات، اکثر اوقات و همیشه تنظیم شده بود.

این پرسشنامه‌ها در ایران استفاده شدند. پژوهش‌های مختلف نشان دادند که آنها از روایی و پایایی لازم برخوردارند (۲۴-۲۷). به علت کوتاه نمودن پرسشنامه‌ها، روایی و پایایی آنها مجدداً سنجیده شد. روایی صوری و محتوایی پرسشنامه‌ها توسط سه نفر از کارشناسان مدیریت بهداشت و درمان تأیید گردید. برای سنجش پایایی پرسشنامه‌ها از ضریب آلفای کرونباخ استفاده شد. ضریب آلفای کرونباخ برای پرسشنامه خلاقیت برابر با ۰/۸۷ و برای پرسشنامه رهبری برابر با ۰/۹۳ بود.

داده‌های جمع‌آوری شده در این پژوهش با استفاده از نرم افزار SPSS ویرایش ۲۲ مورد تحلیل قرار گرفت. برای سنجش رابطه بین متغیرها از ضریب همبستگی پیرسون و برای تعیین عوامل موثر بر خلاقیت فردی کارکنان، فرهنگ سازمانی و سبک رهبری مدیران از روش تحلیل رگرسیون استفاده شد.

تحقیق و توسعه در ۴۳ شرکت در ترکیه انجام شد. نتایج آن مطالعه نشان داد که سبک رهبری تحول‌گرا تأثیر مهمی بر خلاقیت در هر دو سطح فردی و سازمانی دارد. در سطح فردی نتایج مدل سلسله‌مراتب خطی نشان داد که رابطه مثبتی میان خلاقیت و سبک رهبری تحول‌گرا وجود دارد. در سطح سازمانی نتایج تحلیل رگرسیون ثابت کرد که سبک رهبری تحول‌گرا رابطه مثبتی با نوآوری سازمانی دارد (۹). ژانگ و همکارانش در سال ۲۰۱۱ به بررسی رابطه بین سبک رهبری تحول‌گرا و خلاقیت گروهی در سازمان‌های چینی پرداختند. در این تحقیق دو نوع از سبک‌های رهبری مورد مطالعه قرار گرفت که شامل رهبری تحول‌گرا و رهبری مستبدانه بود. این تحقیق در دوازده شرکت چینی و بر روی ۱۶۳ نفر انجام شد. پژوهشگران به این نتیجه رسیدند که رهبری تحول‌گرا، رابطه مثبت و رهبری مستبدانه، رابطه منفی با خلاقیت گروهی دارد (۱۷).

نتایج مطالعات انجام شده در بیمارستان‌های شهر قزوین بیانگر عملکرد متوسط بیمارستان‌ها (۱۸) و رضایتمندی متوسط کارکنان (۲۰-۱۹) و بیماران (۲۱) آنها است. خلاقیت کارکنان نقش بسزایی در بهبود بهره‌وری سازمان‌ها دارد و می‌تواند منجر به بهبود رضایت کارکنان و مشتریان سازمان‌ها شود. رهبری نیز نقش قابل توجهی بر خلاقیت کارکنان دارد. بنابراین، این پژوهش با هدف بررسی سبک رهبری مدیران و خلاقیت فردی کارکنان بیمارستان‌های شهر قزوین در تلاش است به شناسایی خلاقیت‌های موجود در حوزه‌های مورد نظر بپردازد. در نتیجه، پژوهشگران با ارائه پیشنهادها کاربردی می‌توانند به مدیران بیمارستان‌ها در زمینه افزایش بهره‌وری این سازمان‌ها و ارتقای رضایت کارکنان آنها کمک کنند.

## روش پژوهش

پژوهش حاضر یک پژوهش توصیفی-تحلیلی بود که با هدف بررسی رابطه بین خلاقیت فردی کارکنان و سبک رهبری مدیران در بیمارستان‌های شهر قزوین انجام شد. جامعه پژوهش شامل کلیه کارکنان (۲۵۹۰ نفر) بخش‌های درمانی، تشخیصی، اداری و پشتیبانی شاغل در کلیه بیمارستان شهر قزوین (شش بیمارستان دانشگاهی، سه بیمارستان خصوصی، یک بیمارستان تأمین اجتماعی و یک بیمارستان خیریه) بود. مدیریت بیمارستان خیریه با انجام این پژوهش موافقت نکرد. بنابراین، این مطالعه در ۱۰ بیمارستان شهر قزوین انجام شد. حجم نمونه با استفاده از فرمول کوکران، ۷۵۶ نفر بدست آمد. با توجه به اینکه معمولاً تعدادی از پرسشنامه‌ها بازگشت داده نمی‌شود، تعداد ۸۰۰ پرسشنامه در بین مدیران و کارکنان

**یافته‌ها**

۶۰/۸، ۲۵/۵ و ۱۳/۷ درصد از کارکنان در بیمارستان‌های دانشگاهی، تأمین اجتماعی و خصوصی کار می‌کردند. ۲۵۸ نفر از شرکت کنندگان در این پژوهش خود مدیر هم بودند. بیشتر مدیران سابقه مدیریت بین یک تا پنج سال داشتند.

بیشتر کارکنان مورد مطالعه، کارکنان رسمی - قطعی، زن، و متاهل، دارای مدرک تحصیلی کارشناسی، در گروه سنی ۳۵-۳۱ سال و با سابقه کاری ۵-۱ سال بودند (جدول ۱). به ترتیب

جدول ۱: توزیع فراوانی ویژگی‌های دموگرافیک افراد شرکت کننده در پژوهش

آماره توصیفی متغیرهای دموگرافیک		آماره توصیفی متغیرهای دموگرافیک		آماره توصیفی متغیرهای دموگرافیک		
درصد	فراوانی	درصد	فراوانی	درصد	فراوانی	
جنسیت	مرد	۳۸/۴	۲۶۴	۲۱/۱	۱۴۵	
	زن	۶۱/۶	۴۲۳	۷۸/۹	۵۴۲	
وضعیت تحصیلی	زیر دیپلم	۲/۰	۱۴	۳۳/۶	۲۳۱	
	دیپلم	۱۴/۱	۹۷	۵/۵	۳۸	
	فوق دیپلم	۱۲/۵	۸۶	۱۸/۵	۱۲۷	
	لیسانس	۶۲/۳	۴۲۸	۵/۴	۳۷	
	فوق لیسانس	۴/۵	۳۱	۳۷	۲۵۴	
	پزشک عمومی دکتری تخصصی	۳/۹	۲۷	۰/۰۶	۴	
گروه سنی	۲۰-۲۵ سال	۱۴/۳	۹۸	۲۹/۵	۲۰۳	
	۲۶-۳۰ سال	۲۲/۳	۱۵۳	۲۱/۷	۱۴۹	
	۳۱-۳۵ سال	۲۳/۶	۱۶۲	۲۱/۳	۱۴۶	
	۳۶-۴۰ سال	۱۹/۲	۱۳۲	۱۶/۳	۱۱۲	
	۴۱-۴۵ سال	۱۴/۱	۹۷	۸/۰	۵۵	
	۴۶-۵۰ سال	۴/۴	۳۰	۱/۹	۱۳	
	بالتر از ۵۰ سال	۲/۲	۱۵	۱/۰	۷	
وضعیت تاهل	مجرد	۳۸/۴	۲۶۴	۲۱/۱	۱۴۵	
	متاهل	۶۱/۶	۴۲۳	۷۸/۹	۵۴۲	
	نوع استخدام	قراردادی	۲/۰	۱۴	۳۳/۶	۲۳۱
		طرحی	۱۴/۱	۹۷	۵/۵	۳۸
پیمانی		۱۲/۵	۸۶	۱۸/۵	۱۲۷	
رسمی-آزمایشی		۶۲/۳	۴۲۸	۵/۴	۳۷	
رسمی-قطعی	۴/۵	۳۱	۳۷	۲۵۴		
سابقه کاری	۱-۵ سال	۱۴/۳	۹۸	۲۹/۵	۲۰۳	
	۶-۱۰ سال	۲۲/۳	۱۵۳	۲۱/۷	۱۴۹	
	۱۱-۱۵ سال	۲۳/۶	۱۶۲	۲۱/۳	۱۴۶	
	۱۶-۲۰ سال	۱۹/۲	۱۳۲	۱۶/۳	۱۱۲	
	۲۱-۲۵ سال	۱۴/۱	۹۷	۸/۰	۵۵	
	۲۶-۳۰ سال	۴/۴	۳۰	۱/۹	۱۳	
	بالتر از ۳۰ سال	۲/۲	۱۵	۱/۰	۷	

مقایسه با بیمارستان‌های دولتی و تأمین اجتماعی برخوردار بودند.

میانگین خلاقیت کارکنان رده اداری ۴۷/۵، رده پشتیبانی ۴۷/۳، رده درمانی ۴۷/۴ و رده پیراپزشکی ۴۷/۹ از ۶۰ امتیاز بود. بین خلاقیت فردی کارکنان و رده شغلی آنها رابطه آماری معناداری مشاهده نشد ( $t=0.012$ ,  $p=0.764$ ). خلاقیت کارکنان به ترتیب در واحدهای مدیریت (۵۳/۳)، تجهیزات پزشکی (۵۱/۵)، کارپردازی و تدارکات (۵۰/۲)، مددکاری (۵۰/۱) و تأسیسات (۴۹/۸) بیشتر از سایر بخش‌های بیمارستان بود.

همانطور که جدول شماره ۲ نشان می‌دهد، میانگین امتیاز خلاقیت فردی کارکنان در بیمارستان‌های شهر قزوین در حد متوسط بود (۴۷/۵ از ۶۰ امتیاز). میزان خلاقیت فردی به ترتیب در ۰/۶، ۵۶/۳ و ۴۳/۱ درصد کارکنان در حد پایین، متوسط و بالا ارزیابی شد. اگرچه کارکنان بیمارستان‌های خصوصی به مراتب دارای خلاقیت بیشتری نسبت به همکاران خود در بیمارستان‌های دولتی و تأمین اجتماعی بودند، ولیکن این اختلاف از نظر آماری معنادار نبود ( $F=1.519$ ,  $p=0.220$ ). ابعاد انعطاف‌پذیری، ابتکار و بسط با جزییات خلاقیت کارکنان در بیمارستان‌های خصوصی به مراتب از وضعیت بهتری در

جدول ۲: میانگین امتیاز خلاقیت فردی کارکنان در بیمارستان های شهر قزوین به تفکیک نوع بیمارستان

کل بیمارستان ها		بیمارستان تأمین اجتماعی		بیمارستان های خصوصی		بیمارستان های دولتی		ابعاد خلاقیت فردی کارکنان
انحراف معیار	میانگین	انحراف معیار	میانگین	انحراف معیار	میانگین	انحراف معیار	میانگین	
۰/۳۳	۱۱/۸	۰/۳۲	۱۲/۱	۰/۳۶	۱۱/۹	۰/۳۱	۱۱/۸	سیالی
۰/۳۴	۱۱/۵	۰/۲۸	۱۱/۱	۰/۳۶	۱۱/۶	۰/۳۵	۱۱/۴	انعطاف پذیری
۰/۳۴	۱۱/۷	۰/۴۰	۱۱/۶	۰/۳۴	۱۱/۹	۰/۳۲	۱۱/۷	ابتکار (اصالت)
۰/۳۴	۱۲/۵	۰/۳۸	۱۲/۳	۰/۳۵	۱۲/۶	۰/۳۳	۱۲/۵	بسط با جزئیات
۴/۸	۴۷/۵	۴/۹	۴۷/۱	۵/۳	۴۸	۴/۶	۴۷/۴	امتیاز خلاقیت فردی کارکنان

خلاقیت فردی کارکنان با متغیرهای دموگرافیک تحصیلات کارکنان ( $r=0.231, p<0.001$ )، داشتن مسغولیت مدیریت ( $r=0.156, p<0.001$ ) و سابقه مدیریت ( $r=0.181, p<0.001$ ) رابطه آماری مستقیم معناداری داشت. کارکنان نسبت به مدیران از خلاقیت کمتری برخوردار بودند. این اختلاف از نظر آماری معنادار بود. مدیران در کلیه ابعاد

خلاقیت امتیاز بیشتری نسبت به کارکنان خود بدست آوردند ( $t=-3.852, df=684, P<0.001$ ). کارکنان با مدرک تحصیلی کارشناسی ارشد و دکترا به مراتب از خلاقیت فردی بالاتری برخوردار بودند. جنسیت، وضعیت تأهل، سن، سابقه کار و نوع استخدام تأثیری بر میزان خلاقیت فردی کارکنان نداشتند (جدول ۳).

جدول ۳: میانگین امتیاز خلاقیت فردی کارکنان بیمارستانهای شهر قزوین به تفکیک متغیرهای دموگرافیک

خلاقیت		متغیرهای دموگرافیک		خلاقیت		متغیرهای دموگرافیک	
انحراف معیار	میانگین			انحراف معیار	میانگین		
۴/۴۸	۴۷/۵۱	مجرد	جنسیت	۵/۰۷	۴۷/۷۱	مرد	وضعیت تحصیلی
۴/۹۱	۴۷/۵۰	متاهل		۴/۶۵	۴۷/۳۸	زن	
۴/۸۸	۴۷/۰۷	قراردادی	نوع استخدام	۵/۴۷	۴۵/۳۷	زیر دیپلم	گروه سنی
۳/۹۵	۴۸/۵۶	طرحی		۴/۸۳	۴۵/۴۲	دیپلم	
۴/۷۷	۴۷/۴۹	پیمانی		۴/۳۱	۴۷/۷۸	فوق دیپلم	
۵/۲۶	۴۹/۱۱	رسمی-آزمایشی		۴/۷۲	۴۷/۴۸	لیسانس	
۴/۷۹	۴۷/۵۲	رسمی-قطعی		۴/۱۶	۵۰/۵۵	فوق لیسانس	
			سابقه کاری	۳/۵۹	۵۱/۲۱	پزشک عمومی	
				۲/۴۵	۵۴/۰۱	دکتری تخصصی	
۴/۴۴	۴۷/۶۰	۱-۵ سال		۴/۴۸	۴۷/۷۶	۲۰-۲۵ سال	
۴/۸۳	۴۶/۷۵	۶-۱۰ سال		۴/۲۲	۴۷/۰۱	۲۶-۳۰ سال	
۴/۹۵	۴۷/۸۰	۱۱-۱۵ سال		۴/۹۸	۴۷/۶۹	۳۱-۳۵ سال	
۴/۸۴	۴۷/۸۹	۱۶-۲۰ سال		۵/۰۹	۴۷/۸۲	۳۶-۴۰ سال	
۵/۶۸	۴۷/۸۴	۲۱-۲۵ سال		۵/۱۴	۴۷/۵۲	۴۱-۴۵ سال	
۲/۸۹	۴۸/۳۱	۲۶-۳۰ سال		۵/۲۱	۴۸/۴۷	۴۶-۵۰ سال	
۵/۴۱	۴۶/۲۹	بالاتر از ۳۰ سال	۴/۶۸	۴۴/۲۷	بالاتر از ۵۰ سال		

تحول گرا استفاده کردند و پس از آن سبک رهبری منفعل و عمل گرا به ترتیب قرار داشتند.

مدیران بیمارستان های شهر قزوین از نظر کارکنانشان بیشتر از سبک رهبری تحول گرا استفاده کردند (جدول ۴). ۵۲ درصد از مدیران بیمارستان های قزوین از سبک رهبری

جدول ۴: توزیع فراوانی سبک رهبری مدیران در بیمارستان های شهر قزوین به تفکیک نوع مدیران

سبک رهبری		مدیران عملیاتی		مدیران میانی		مدیران ارشد		کل مدیران	
فراوانی	درصد	فراوانی	درصد	فراوانی	درصد	فراوانی	درصد	فراوانی	درصد
۲۱۰	۴۹	۱۲۱	۴۸/۲	۴	۵۷/۱	۳۳۵	۴۸/۸		
۹۴	۲۱/۹	۷۱	۲۸/۳	۳	۴۲/۹	۱۶۸	۲۴/۵		
۱۲۵	۲۹/۱	۵۹	۲۳/۵	۰	۰	۱۸۴	۲۶/۷		
۴۲۹		۲۵۲		۶		۶۸۷			

جدول ۵: توزیع فراوانی سبک رهبری مدیران در بیمارستان های شهر قزوین به تفکیک نوع بیمارستان

سبک رهبری		دانشگاهی		تامین اجتماعی		خصوصی	
فراوانی	درصد	فراوانی	درصد	فراوانی	درصد	فراوانی	درصد
۱۹۹	۴۷/۶	۴۰	۴۲/۶	۹۶	۵۴/۹		
۹۵	۲۲/۷	۳۴	۳۶/۲	۳۹	۲۲/۳		
۱۲۴	۲۹/۷	۲۰	۲۱/۳	۴۰	۲۲/۹		
۴۱۸		۹۴		۱۷۵			

طبق یافته‌های جدول ۵ سبک غالب در بیمارستان های خصوصی، دولتی و تأمین اجتماعی رهبری تحول گرا بوده است. در بیمارستان تأمین اجتماعی درصد سبک رهبری عمل گرا از سایر بیمارستان ها بیشتر ارزیابی شده است. جدول شماره ۶ همبستگی بین ابعاد رهبری و خلاقیت فردی کارکنان بیمارستان های شهر قزوین را نشان می‌دهد. رابطه معناداری بین خلاقیت فردی کارکنان و سبک رهبری

تحول گرا و ابعاد آن (نفوذ آرمانی، رفتار آرمانی و ترغیب ذهنی) در سطح  $p=0.01$  بدست آمد. بین ابعاد نفوذ آرمانی و رفتار آرمانی رهبری تحول گرا با ابعاد ابتکار و بسط با جزییات خلاقیت فردی کارکنان رابطه مثبت و معناداری وجود داشت. رهبری عملگرا با بعد بسط با جزییات خلاقیت فردی کارکنان رابطه داشت. رهبری منفعل بر خلاقیت فردی کارکنان تأثیری نداشت.

جدول ۶: ارتباط بین خلاقیت فردی کارکنان و سبک رهبری مدیران از دید کارکنان در بیمارستانهای شهر قزوین

ابعاد رهبری	ابعاد خلاقیت				
	سیالی	انعطاف پذیری	ابتکار	بسط با جزییات	خلاقیت فردی کارکنان
نفوذ آرمانی	۰/۰۶	۰/۰۲	۰/۰۸*	۰/۱۲**	۰/۱۱**
رفتار آرمانی	۰/۰۴	۰/۰۳	۰/۱۱**	۰/۱۲**	۰/۱۱**
ترغیب ذهنی	۰/۰۴	-۰/۰۴	۰/۰۸*	۰/۱۵**	۰/۱۱**
انگیزش الهام بخش	۰/۰۰۶	-۰/۰۲	۰/۰۲	۰/۱۳**	۰/۰۵
ملاحظات فردی	۰/۰۰۴	-۰/۰۰۳	۰/۰۵	۰/۱۲**	۰/۰۶
رهبری تحول گرا	۰/۰۴	۰/۰۰۷	۰/۰۷	۰/۱۵**	۰/۱۲**
پاداش مشروط	۰/۰۲	۰/۰۴	۰/۰۸*	۰/۰۸*	۰/۰۸*
مدیریت بر مبنای استثنا (فعال)	۰/۰۰۵	-۰/۰۲	۰/۰۰۵	۰/۱۴**	۰/۰۵
مدیریت بر مبنای استثنا (منفعل)	۰/۰۳	۰/۰۰۸	۰/۰۵	۰/۱۲**	۰/۰۸*
رهبری عمل گرا	۰/۰۲	۰/۰۱	۰/۰۶	۰/۱۵**	۰/۰۹*
رهبری منفعل (آزاد)	۰/۰۰	-۰/۰۴	-۰/۰۶	۰/۰۷	-۰/۰۷

\*\* همبستگی در سطح ۰.۰۱ معنادار بود.

\* همبستگی در سطح ۰.۰۵ معنادار بود.

## بحث

مناسب در قالب پروژه‌های مختلف به اجرای تغییرات سازمانی در بخش خود اقدام می‌کنند. مدیران عملیاتی در پایین‌ترین سطح مدیریت سازمان فعالیت دارند. آن‌ها اختیارات لازم را برای سرپرستی گروه کاری خود دارند و به مدیران میانی گزارش می‌دهند. این مدیران به عنوان سرپرست مستقیم، وظیفه اجرای تغییرات خواسته شده توسط مدیران میانی و ارشد را در واحد خود بر عهده دارند (۱۰).

این پژوهش بین سبک رهبری تحول‌گرا ( $p=0.01$ ) و عمل‌گرا ( $p=0.05$ ) و خلاقیت فردی کارکنان رابطه معناداری نشان داده است. پژوهش‌های قبلی نیز بین خلاقیت فردی کارکنان و سبک رهبری تحول‌گرا (۳۰ و ۹) و تعامل‌گرا (۱۶) رابطه معناداری یافتند. نتایج پژوهش جلیلیان و همکارانش نیز نشان داد که سبک رهبری تحول‌گرا یکی از عوامل موثر بر خلاقیت کارکنان است (۱۵). رهبران تحول‌گرا از طریق ایجاد دورنما برای کارکنان و تشویق و ایجاد انگیزه در آنها برای دستیابی به اهداف سازمانی، توانمندسازی کارکنان و دادن اختیار و آزادی نسبی به آنها و حمایت از نوآوری، خلاقیت کارکنان خود را افزایش می‌دهند.

سبک رهبری تحول‌گرا منجر به توانمندسازی کارکنان می‌شود (۱۵ و ۹). توانمندسازی کارکنان بر خلاقیت کارکنان سازمان تأثیر می‌گذارد (۳۱). البته رهبری عمل‌گرا الزاماً ناکارآمد و یا باعث نارضایتی پیروان نیست، بلکه نسبت به رهبری تحول‌گرا ناکارآمدتر است (۳۲). در پژوهش حاضر ابعاد رهبری تحول‌گرا مانند نفوذ آرمانی، رفتار آرمانی و ترغیب ذهنی با خلاقیت فردی کارکنان رابطه مثبت و معناداری نشان دادند که با یافته‌های سایر پژوهشگران هم‌خوانی دارد (۲۹ و ۹).

## نتیجه‌گیری

همانطور که این پژوهش نشان داد سبک رهبری مدیران بر خلاقیت فردی کارکنان نقش قابل ملاحظه‌ای دارد. بنابراین، مدیران بیمارستان‌ها باید با دقت بیشتری مناسب‌ترین سبک رهبری را انتخاب نمایند تا بتوانند ارتباط مناسب‌تری با کارکنان خود برقرار نمایند و انگیزه لازم را در آنها بوجود آورند تا بتوانند قابلیت‌های علمی و فنی خود را توسعه دهند و تفکر خلاقانه خود را بهبود بخشند. ایجاد یک دورنمای سازمانی مشترک و تشویق کارکنان به دستیابی به اهداف سازمانی، ایجاد جو رقابتی سالم برای توسعه ظرفیت‌های بالقوه کارکنان از طریق ارائه پاداش‌های مادی و معنوی به کارکنان، تقویت روحیه جمع‌گرایی به جای فردگرایی، تشویق ارائه راه حل‌های جدید از طریق ارائه پاداش به افکار نو، محول کردن وظایف چالش برانگیز به کارکنان، تفویض اختیار به کارکنان در جهت

میزان خلاقیت فردی کارکنان بیمارستان‌های شهر قزوین در حد متوسط ارزیابی شد. اگرچه بین خلاقیت کارکنان و نوع بیمارستان ارتباط آماری معناداری مشاهده نشد، کارکنان بیمارستان‌های خصوصی دارای خلاقیت بیشتری نسبت به همکاران خود در بیمارستان‌های دولتی و تأمین اجتماعی بودند. اندازه کوچک، ساختار سازمانی منعطف و فرهنگ سازمانی باز بیمارستان‌های خصوصی تأثیر قابل توجهی بر خلاقیت فردی کارکنان این بیمارستان‌ها دارد.

متغیرهای دموگرافیک نظیر میزان تحصیلات کارکنان، داشتن مسئولیت مدیریتی و سابقه مدیریت بر خلاقیت کارکنان اثر داشت. این پژوهش نشان می‌دهد که کمیت سابقه کاری به تنهایی کافی نیست، بلکه کیفیت سابقه کاری بر خلاقیت کارکنان اثر می‌گذارد. بین خلاقیت و سابقه کاری کارکنان ارتباطی در این پژوهش بدست نیامد. ولیکن، بین خلاقیت و سابقه مدیریت کارکنان رابطه آماری معناداری مشاهده شد. تجارب مدیریتی و گذراندن دوره‌های مختلف مدیریتی به ویژه در زمینه حل مسأله کمک قابل توجهی به افزایش خلاقیت فردی کارکنان می‌کند. پژوهش‌های انجام شده نیز رابطه بین میزان تحصیلات کارکنان و سابقه مدیریت با خلاقیت را تأیید نمودند (۲۹-۲۸). مدیران بیمارستان‌ها باید فرصت‌های لازم را برای ادامه تحصیل کارکنان و ارتقای شغلی آنها به پست‌های مدیریتی فراهم نمایند. فرصت‌های ارتقای شغلی علاوه بر اینکه موجب افزایش خلاقیت کارکنان می‌گردد، موجب بهبود رضایت شغلی و افزایش تعهد سازمانی آنها نیز می‌شود.

پژوهش حاضر نشان داد که مدیران بیمارستان‌های شهر قزوین بیشتر از سبک رهبری تحول‌گرا استفاده می‌کنند. مدیران ارشد و میانی بیمارستان‌های شهر قزوین بیشتر از سبک رهبری تحول‌گرا استفاده کردند و مدیران عملیاتی بیشتر عمل‌گرا بودند. رهبران تحول‌گرا به دنبال ایجاد تغییر در سازمان خود هستند. برای اعمال تغییر در سازمان اختیارات لازم باید در اختیار مدیران قرار داده شود. در بیمارستان‌ها مدیران ارشد و میانی از اختیار بیشتری نسبت به مدیران عملیاتی برخوردار هستند.

مدیران ارشد مسئول عملکرد کلیه سطوح مدیریت سازمان هستند. آن‌ها وظیفه سیاست‌گذاری، برنامه‌ریزی و تصمیم‌گیری برای کل سازمان را بر عهده دارند. بنابراین، هر گونه تغییر و تحول سازمانی از مدیران ارشد سازمان باید شروع شود. مدیران میانی فعالیت‌های چند واحد یا قسمت سازمان را هدایت و رهبری می‌کنند. آنها رابط بین مدیران ارشد و مدیران عملیاتی سازمان هستند. بنابراین، آن‌ها با طراحی تاکتیک‌های

### قدردانی و تشکر

بدینوسیله از همکاری صمیمانه کلیه مدیران و کارکنان بیمارستانهای شهر قزوین که در انجام این پژوهش ما را یاری رساندند، تشکر می‌شود. همچنین، نویسندگان از داوران محترمی که با انتقادات سازنده و بیان نظرات کارشناسی خود به ارتقای کیفیت این مقاله کمک کردند، قدردانی می‌کنند.

توانمند سازی آنها، آموزش و استفاده از فنون تشویق خلاقیت و ایجاد جو حمایتی و دوستانه برای افزایش رضایت کارکنان اثرات مثبتی بر خلاقیت کارکنان دارد. مدیران بیمارستانها می‌توانند با ایجاد واحد ویژه خلاقیت و نوآوری، تشویق ساختار و فرهنگ حامی خلاقیت، اختصاص بخشی از وقت افراد برای خلاقیت و نوآوری و استفاده از سیستم پاداش مبتنی بر عملکرد خلاقیت فردی کارکنان را در سازمان افزایش دهند.

### References

1. Seltzer, K. and Bentley, T. The creative age: knowledge and skills for the new economy. London: Demos Press, 1999.
2. Shalley, C.E., Gilson, L.L. and Blum, T.C. Matching creativity requirements and the work environment: Effects on satisfaction and intentions to leave. *Academy of Management Journal*, 2000, 43(2): 215-223.
3. Coelho, F., Augusto, M., and Lages, L. F., Contextual Factors and the Creativity of Frontline Employees: The Mediating Effects of Role Stress and Intrinsic Motivation, *Journal of Retailing*, 2011, 87 (1): 31-45.
4. Gong, Y. Huang, J. and Farh, J.L. Employee Learning Orientation, Transformational Leadership, and Employee Creativity: The Mediating Role of Employee Creative Self-Efficacy. *Academy of Management Journal*, 2009, 52 (4): 765- 778.
5. Hülsheger, R. Anderson, N. and Salgado, J.F. Team-level predictors of innovation at work: A comprehensive meta-analysis spanning three decades of research. *Journal of Applied Psychology*, 2009, 94(5): 1128-1145.
6. Martins, E. and Martins, N. An organizational culture model to promote creativity and innovation. *SA Journal of Industrial Psychology* 2002; 28 (4): 58-65.
7. Tesluk, P.E., Farr, J.L. and Klein, S.R. Influences of organizational culture and climate on individual creativity. *The Journal of Creative Behavior*, 1997, 31(1): 27-41.
8. Wang P. and Rode, J.C. Transformational leadership and follower creativity: The moderating effects of identification with leader and organizational climate. *Human relations*, 2010, 63 (8): 1105-1128.
9. Gumusluoglu L, and Ilsev, A. Transformational leadership, creativity, and organizational innovation. *Journal of Business Research* 2009; 62 (1): 461-473.
10. Mosadeghrad, A.M.. *Essentials of healthcare organization and management*, Tehran: Dibagran Tehran, Iran. 2015. (in Persian)
11. Burns, J.M.,. *Leadership*. New York: Harper and Row Publishers Inc. 1978.
12. Clegg, A.. *Leadership:improving the quality of patient care*. *Nursing standard*, 2000, 14 (30): 43-45.
13. Bass, B. & Riggio, R.E. *Transformational leadership*. London: Lawrence Erlbaum Associates. 2006.
14. Hajhashemi M, Moshref Javadi M.H. Identification and prioritizing of factors affecting organizational creativity using MADM techniques. *Journal of Contemporary Research in Business*, 2011; 3(5):239-248 (in Persian).
15. Jalilian H.R. Moradi M, Kakaeei. Transformational leadership and employees' creativity. *Cops Journal of Human Development* 2010; 17(32):59-71(in Persian)
16. Ghafari F, Ganjoei, Dehghan A and Hosseini M. The relationship between leadership style and creative director of physical education teachers. *Journal of Sports Management* 2009; 2:215-236. (in Persian)
17. Zhang, A.Y. Tsui, A.S. and Wang, D.X. Leadership behaviours and group creativity in Chinese organizations: The role of group processes. *The Leadership Quarterly* 2011; 22 (5): 851-862.
18. Vali Qazvini, S. Shah Ebrahimi, E. Nazari, Y. Moradi, F. Kalhor, R. Assessment of performance using the EFQM model in Rajaei hospital. *Payavard Salamat*, 2012 : 6(1) ;70-78. (in Persian)
19. Raeisi, P. And Mohebifar, R. Examining Job motivation of employees and managers of educational hospitals of Qazvin University of Medical Sciences. *Journal of Qazvin University of Medical Sciences* 2006:10(1); 101-108. (in Persian)
20. Ahmadi, A.A. Mobaraki, H. and Yousefli, M. Structural relations between job satisfaction and organization citizenship behaviour among nurses of Qazvin and Isfahan hospitals. *Journal of Qazvin University of Medical Sciences*, 2012:16(2); 71-76. (in Persian)
21. Vahdat, S. Hesam, S. Mehrabian, F. Factors affecting patient discharge with own agreement in Ghazvin Shahid Rajaei hospital. *Journal of Medical Faculty Gilan* 2011:20(64);42-47.(in Persian)



22. Abedi, J. Creativity and new ways of measuring it. *Journal of Psychological Researches*, 1993, 2(1): 13-15.
23. Bass, B.M. and Avolio, B.J. *Manual for the multifactor leadership questionnaire*. Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press. 1989.
24. Hosseinpour Sultani Zarandi. Transformational and Transactional leadership style of managers at Gilan Province. *Journal of Research in Sports Science* 2010; 19:191-205. (in Persian)
25. Noorshahi, N. The relationship between transformational leadership styles of universities and colleges Managers in Tehran. *Studies Educational Psychology*, 2009;1(3):176-163. (in Persian)
26. Fakhri M, Mirzaeian B, and Banihashemian, K. A Correlation between emotional intelligence and creativity in medical students, *Qom University of Medical Sciences Journal*, 2012; 6 (2) :53-57. (in Persian)
27. Kalantar Ghoreishi, M. Einoallahzadegan, R. and Dortaj, F. the Relationship between personality traits and creativity in adolescents. *Journal of innovation and creativity in humanities*, 2012; 1 (3): 131-144. (in Persian)
28. Ahmadi, A.A. Mobaraki, H , Daraei, M.R. and Salamzadeh, Y. An analyze of the relationship between organizational culture and employee creativity at Ministry of Health and Medical Education. *Journal of medical sciences* 2011;13(4): 34-28(Persian)
29. Tabei, H. Tirgar, H. Mozaffari, L. Moatazavi, H. and Mehrabifar, F. The relationship between transformational leadership styles and employee creativity in Government organization in Neyriz City. *Journal of Innovation and Creativity in Humanities* 2012; 1(2):1-24. (in Persian)
30. Alzawahreh, A.S. Transformational Leadership of Superiors and Creativity Level among Faculty Members in Jordanian Universities. *JIRSEA* 2011; 9(1):125-132.
31. Seyed Naghavi, M. Abbaspour, H. The relationship between employees' empowerment and organizational culture. *Journal of management and human resources in Oil Industry* 2010;4(11):91-114. (in Persian)
32. Burke, S. and Collins, K.M. Gardner Differences in Leadership Styles and Management Skills. *Women in Management Review*2001; 16(5):244-256.

## The Relationship between managers' leadership style and employees' creativity in Qazvin hospitals

Mosadegh Rad AM<sup>1</sup>, Saadati M<sup>2\*</sup>

Submitted: 2014.7.7

Accepted: 2016.2.21

### Abstract

**Background:** Providing high quality, safe and effective health care services requires competent and motivated employees. Employee's creativity plays a significant role in motivation and health care system productivity. Various individual and organizational factors influence employees' creativity. This study aimed to examine the relationship between managers' leadership style and employees' creativity in Qazvin hospitals.

**Materials and Methods:** Creativity and leadership questionnaires were used to conduct this descriptive and cross-sectional study. The questionnaires were distributed among 800 employees in ten hospitals using stratified sampling method. Descriptive and analytical methods utilized for data analysis using SPSS software.

**Results:** The mean score of hospital employees' creativity was 47.5 out of 60 (moderate level). The prevalent leadership style of managers was transformational. There was a significant statistical association between employees' creativity and managers' transformational leadership style.

**Conclusion:** Since, leadership styles of hospital managers influence employees' creativity, they have to apply appropriate leadership style to motivate employees and develop their creativity in order to improve hospital productivity.

**Keywords:** Creativity, Leadership style, Employees, Managers, Hospital

<sup>1</sup>Assistant Professor, Department of Management and Health Economics, School of Public Health, Tehran University of Medical Sciences, Tehran, Iran

<sup>2</sup>MS<sub>c</sub> in Health Care Management, (\*Corresponding author), Email: maryam\_saadati85@yahoo.com