

## سبک های اداره امور بیمارستانها و ویژگی های فردی کارکنان و مدیران

**دکتر محمد عرب** : استادیار گروه علوم مدیریت و اقتصاد بهداشت دانشکده بهداشت و انستیتو تحقیقات بهداشتی ، دانشگاه علوم پزشکی تهران  
**مریم تاجور**: دانشجوی کارشناسی ارشد گروه مدیریت و اقتصاد بهداشت، دانشکده بهداشت و انستیتو تحقیقات بهداشتی ، دانشگاه علوم پزشکی تهران - نویسنده رابط : mtajvar2004@yahoo.com

**دکتر فیض الله اکبری**: استادیار گروه علوم مدیریت و اقتصاد بهداشت دانشکده بهداشت و انستیتو تحقیقات بهداشتی ، دانشگاه علوم پزشکی تهران  
**دکتر حجت زراعتی**: استادیار گروه اپیدمیولوژی و آمار زیستی دانشکده بهداشت و انستیتو تحقیقات بهداشتی ، دانشگاه علوم پزشکی تهران

دریافت: ۸۳/۱۲/۲۲ پذیرش: ۸۴/۷/۹

### چکیده :

**زمینه و هدف** : وظیفه هدایت و رهبری کارکنان بیمارستان توسط روسا و مدیران ، از وظایف کلیدی و مهم مدیریت به حساب می آید . هر مدیری در تعامل با کارکنان ، به شیوه ای رفتار می کند که ممکن است با شیوه مدیر دیگر تفاوتی داشته باشد . به این نوع الگوهای رفتاری پایداری که مدیران هنگام کارکردن با دیگران آنها را به کار می برند، " سبک رهبری " می گویند . هدف اصلی از انجام این پژوهش ، بررسی سبک های رهبری مدیران و روسای بیمارستانها می باشد و بررسی این موضوع که آیا مشخصات فردی روسا و مدیران و پرسنل بیمارستانها تاثیری بر نظر آنان در خصوص سبکهای رهبری اعمال شده در بیمارستانها دارد یا نه .

**روش کار** : این مطالعه ، از نوع مطالعات مقطعی است که دارای دو بخش توصیفی و تحلیلی می باشد و در سال ۱۳۸۲ انجام شده است . جامعه پژوهشی ، مدیران ، روسا و کارکنان بیمارستانهای استان قم هستند که کلیه روسا و مدیران و ۳۸۵ نفر از کارکنان، به عنوان نمونه انتخاب گردیدند و مورد مطالعه قرار گرفتند . پرسشنامه های این پژوهش ، بر اساس سبک های رهبری لیکرت تنظیم شده و سبک های رهبری را به چهار دسته : استبدادی - استثماری ، استبدادی - خیرخواهانه ، مشاوره ای و مشارکتی تقسیم می کند . جهت تجزیه و تحلیل اطلاعات ، از آزمونهای آماری t تست ، آنالیز واریانس یکطرفه ، ضریب همبستگی پیرسون و ضریب همبستگی اسپیرمن در نرم افزار SPSS استفاده شده است .

**نتایج** : سبک های رهبری روسا و مدیران بیمارستانها ، بر اساس پاسخهای خودشان مشاوره ای است ، ولی از نظر کارکنان ، مدیران و روسا سبک استبدادی - خیرخواهانه را در تعامل با کارکنان اعمال می دارند . به عبارت دیگر ، از دیدگاه کارکنان ، روسا و مدیران در اداره بیمارستان نسبت به آنچه که خود معتقدند مشارکت کمتری با کارکنان بعمل می آورند .

بین هیچ یک از مشخصات فردی روسا و مدیران شامل سن ، جنس ، نوع استخدام ، میزان تحصیلات ، رشته تحصیلی و مدت اشتغال تحت عنوان ریاست یا مدیریت بیمارستان و سبک رهبری آنان ارتباط آماری معنی داری مشاهده نگردید (  $p > 0.05$  ) .

بین مشخصات فردی کارکنان که شامل : سن ، جنس ، تاهل ، میزان تحصیلات ، رشته تحصیلی و سابقه خدمت آنان می باشد و نظر آنان در مورد سبک رهبری روسا و مدیران ، ارتباط آماری معنی داری وجود دارد (جنس  $p = 0.001$  ) ( سن  $p = 0.007$  ) ( وضعیت تاهل  $p = 0.0001$  ) ( میزان تحصیلات  $p = 0.001$  ) ( رشته تحصیلی  $p = 0.001$  ) ( سابقه خدمت  $p = 0.009$  ) .

**نتیجه گیری** : مشخصات فردی روسا و مدیران بیمارستانها روی سبک رهبری آنان تاثیری ندارد اما مشخصات فردی کارکنان روی نظرشان در خصوص سبک های رهبری مسئولین بیمارستان تاثیر دارد .

**واژگان کلیدی** : سبک های رهبری ، سبک های رهبری لیکرت ، مشخصات فردی ، مدیران و روسای بیمارستانها ، کارکنان بیمارستانها

**مقدمه :**

سلامتی محور توسعه پایدار اجتماعی، اقتصادی، سیاسی و فرهنگی و ... کلیه جوامع بشری بوده و دارای اهمیت ویژه ای در زیر ساخت بخش های مختلف جامعه می باشد. از مراکزی که در کانون توجه و اولویتهای توسعه بخش بهداشت و درمان قرار دارد و از اهمیت ویژه ای برخوردار می باشد بیمارستانها هستند. بیمارستانها با تأمین درمانهای تخصصی بیماران نقش مهمی را در اعاده سلامتی و رضایت بیماران ایفا می نمایند (پزشکیان ۱۳۸۱).

بیمارستانها در صورتی می توانند به اهداف خود نائل شوند که سیستم مدیریتی صحیحی بر آنها حکمفرما باشد. مدیر شایسته مدیری است که به وظایف خویش و به علوم و فنون حرفه ای خود آشنایی و تسلط کافی داشته باشد. از جمله مهمترین اطلاعات و علوم می تواند مدیریت سازمان را در جهت رسیدن به اهداف عالی یاری نماید علوم مربوط به نحوه رفتار با کارکنان و هدایت و سرپرستی و رهبری آنان در انجام وظایف حرفه ای شان می باشد زیرا رهبری افراد از وظایف کلیدی و مهم مدیریت به حساب می آید. هر مدیری در انجام وظایف اصلی خود به شیوه ای رفتار می نماید که ممکن است با شیوه مدیر دیگر، دارای تفاوتهایی باشد. به این نوع الگوهای رفتاری پایداری که مدیران هنگام کار کردن با دیگران آنرا بکار می برند "سبک رهبری" می گویند (جاسبی ۱۳۷۸).

هدف اصلی این پژوهش بررسی ارتباط بین مشخصات فردی روسا، مدیران و کارکنان بیمارستانهای استان قم از جمله سن، جنس، نوع استخدام، سابقه خدمت، وضعیت تاهل و ... با سبک های رهبری مدیران و روسای آن بیمارستانها می باشد. از یافته های حاصل از این پژوهش از سویی می توان پی برد که کارکنان با کدامیک از ویژگیهای فردی نیاز به مشارکت بیشتری دارند و بنابراین عملکرد مدیرانشان را استبدادی قلمداد می کنند و کدام دسته نیاز کمتری به مشارکت دارند. از سوی دیگر می توان پی برد که آیا ویژگیهای فردی مدیران و روسا روی سبکهای رهبری آنان تاثیر می گذارد یا نه. هر کدام از این یافته ها

می تواند زمینه مطالعات دیگر و نهایتا دستاوردهای آن می تواند زمینه تغییرات مناسبی را در اداره امور بیمارستان فراهم آورد.

پس از تلاشی که پژوهشگران جهت یافتن مطالعات مشابه بعمل آوردند به این نتیجه رسیدند که مطالعات زیادی روی سبکهای رهبری انجام شده ولی اکثریت آنها به بررسی ارتباط آن با رضایت کارکنان یا اثربخشی و کارایی سازمان پرداخته اند (عرب ۱۳۸۰). مطالعات چندی نیز در خصوص سبک های رهبری مدیران و ارتباط آن با مشخصات فردی انجام شده که در قسمت بحث خواهد آمد.

**روش کار :**

این مطالعه از نوع مطالعات مقطعی بوده که خود دارای دو بخش توصیفی و تحلیلی می باشد. جامعه پژوهش مدیران، روسا و کارکنان بیمارستانهای استان قم می باشد. محیط پژوهش کلیه بیمارستانهای استان قم (برابر با ۸ بیمارستان) می باشد. این مطالعه دارای دو بخش می باشد: در بخشی که مربوط به روسا و مدیران بیمارستانهاست به علت کم بودن تعداد بیمارستانها نیازی به نمونه گیری نبود. اما در مورد بخشی که مربوط به کارکنان است نمونه گیری شده و با فرض اینکه ۵۰٪ موارد مورد بررسی معتقدند که نوع رهبری مدیران و روسا غیر مشارکتی است (محافظه کارانه ترین فرض) حجم نمونه برای اطمینان ۹۵٪ و دقت ۵٪ معادل ۳۸۵ نفر انتخاب گردیده است که حدود یک ششم کل کارکنان بیمارستانهای استان قم می باشد. افراد نمونه به روش تصادفی ساده از روی لیست کارکنان در کارگزینی بیمارستان انتخاب گردیده و سپس مورد مصاحبه قرار گرفتند. ابزار گردآوری داده ها پرسشنامه می باشد که توسط پژوهشگران تهیه گردیده است. برای تهیه پرسشنامه و سئوالات مورد نیاز، با مراجعه به منابع مختلف علمی در زمینه مورد نظر لیست کلیه اطلاعات مورد نیاز جهت رسیدن به اهداف پژوهش تهیه گردید و سپس این اطلاعات مورد نیاز به سئوال تبدیل شدند و پس از چندین بار تغییر و

## نتایج :

مجموعه نتایج این پژوهش در تقسیم بندی زیر ارائه

می گردد :

۱) نتایج مربوط به مشخصات فردی (۲) نتایج مربوط به سبک های رهبری (۳) نتایج مربوط به ارتباط بین مشخصات فردی و سبک های رهبری .

۱) نتایج مربوط به مشخصات فردی :

۱-۱) مشخصات فردی روسا :

۶ نفر (۷۵٪) از روسا مرد و همگی متأهل بودند.

۲ نفر (۲۵٪) آنها استخدام رسمی - قطعی و بقیه پیمانی بودند . میزان تحصیلات تمامی آنها دکترای تخصصی در شاخه های مختلف طب بود . میانگین سن آنها ۴۱ سال و میانگین طول خدمت آنان در پست ریاست بیمارستان ۵ سال بود .

۲-۱) مشخصات فردی مدیران :

۷ نفر (۸۷٪) مرد و ۱ نفر زن و همگی متأهل بودند

۶ نفر (۷۵٪) استخدام رسمی - قطعی و بقیه پیمانی بودند . میزان تحصیلات ۳ نفر (۳۷/۵٪) لیسانس ، ۲ نفر (۲۵٪) دیپلم و ۲ نفر (۲۵٪) دکترای پزشک عمومی بودند . تنها ۱ نفر (۱۲/۵٪) آنان در رشته مدیریت خدمات بهداشتی و درمانی تحصیل کرده و رشته بقیه آنان با حرفه آنان ارتباط مستقیمی نداشت . میانگین سن آنان ۴۰ سال بوده و ۵ سال سابقه خدمت در پست مدیریت بیمارستان را داشتند .

۳-۱) مشخصات فردی کارکنان بیمارستانها :

۱۹۶ نفر (۵۱٪) کارکنان مورد مطالعه مرد و بقیه زن بودند

۲۸۱ نفر (۷۳٪) آنان متأهل و بقیه غیر متأهل بودند . میزان تحصیلات ۱۶۲ نفر (۴۰٪) آنان فوق دیپلم و کمتر بود و ۲۰۷ نفر (۵۴٪) لیسانس بودند . رشته تحصیلی ۱۸۵ نفر (۴۸٪) آنان پرستاری و مامایی بود و ۸۱ نفر (۲۱٪) از رشته های پیراپزشکی و سایرین دارای سایر رشته های تحصیلی بودند . میانگین سن آنان ۳۲ سال و متوسط سابقه خدمت آنان ۹ سال بود .

۲- نتایج مربوط به سبک های رهبری :

۱-۲) نتایج مربوط به سبک های رهبری روسا :

اصلاح مورد روایی و پایایی قرار گرفتند. برای تأیید روایی یا اعتبار پرسشنامه ، آنان در اختیار اساتید مختلف مدیریت قرار گرفتند و پس از جمع آوری نظرات آنان تصحیحهای ضروری اعمال گردید. برای سنجش اعتماد یا پایایی ، پرسشنامه کارکنان در اختیار ۱۰ نفر از کارکنان بیمارستان و پرسشنامه مدیران در اختیار ۵ نفر از مدیران و روسا قرار گرفت و با روش آزمون مجدد یا test-retest مشخص شد که پرسشنامه کارکنان و پرسشنامه مدیران دارای نسبت همراهی ۹۲/۹ و ۸۵ درصد می باشد. لازم به ذکر است پرسشنامه های سبک رهبری بر اساس سبک های رهبری لیکرت تنظیم شده است که سبکهای رهبری را به ۴ گروه تقسیم می کند که عبارت است از : ۱) سبک استبدادی- استثماری (۲) سبک استبدادی - خیرخواهانه (۳) سبک مشاوره ای (۴) سبک مشارکتی (ایران نژاد پاریزی و ساسان گهر ۱۳۸۰). طراحی شیوه نمره دهی به پرسشنامه ها به این ترتیب بود که نمره ها در محدوده بین ۲۵ تا ۱۰۰ قرار داشتند . این محدوده به ۴ دسته مساوی تقسیم و هر چه نمره اکتسابی به ۱۰۰ نزدیکتر بود سبک رهبری از حالت استبدادی به حالت مشارکتی میل می نمود. پژوهشگران تلاش نمودند در انجام این پژوهش ملاحظات اخلاقی زیر را مورد توجه قرار دهند : ۱) ارائه توضیحات لازم هم به مسئولین و هم به کارکنان بیمارستان قبل از تکمیل پرسشنامه ها و اینکه در تکمیل یا عدم تکمیل پرسشها آزادی کامل دارند. ۲) تعهد به محرمانه ماندن اطلاعات ارائه شده توسط افراد جمعیت نمونه و عدم پرسش نام و نام خانوادگی افراد نمونه و مسئولین بیمارستان در واحد های مورد پژوهش . آزمونهای آماری مورد استفاده در این پژوهش عبارتند از: آمارهای توصیفی ، آزمونهای t تست و آنالیز واریانس یکطرفه (جدول شماره ۱) ، ضریب همبستگی پیرسون و ضریب همبستگی اسپیرمن (جدول شماره ۲ و ۳) که کلیه عملیات فوق با استفاده از نرم افزار SPSS انجام شده است.

۲-۳) نتایج مربوط به ارتباط بین مشخصات فردی کارکنان و نظرشان در خصوص سبک های رهبری :

جدول شماره ۳ نشان می دهد که ارتباط آماری معنی داری بین مشخصات فردی کارکنان شامل سن ، وضعیت تاهل ، میزان تحصیلات ، رشته تحصیلی ، سابقه خدمت ، جنس و نظرشان در خصوص سبک های رهبری روسا و مدیران وجود دارد. بطوریکه کارمندان زن نسبت به مرد نمره کمتری به سبک رهبری روسا و مدیران خود داده اند به این معنی که سبک رهبری آنها را نسبت به مردان استبدادی تر قلمداد نموده اند ( $p < 0.001$ ). به همین ترتیب نیز کارکنان کم سن تر نسبت به مسن ترها ( $p = 0.007$ ) و غیر متاهلین نسبت به متاهلین ( $p = 0.0001$ ) و افراد کم سابقه نسبت به کسانی که سابقه خدمت بیشتری دارند ( $p = 0.009$ ) نمره کمتری به سبک رهبری روسا و مدیران بیمارستانها داده اند و نوع رهبری آنها را دارای مشارکت کمتر و استبداد بیشتر می دانند. اما در مورد کسانی که میزان تحصیلات کمتری داشتند نتیجه معکوس است یعنی افراد با تحصیلات پایین تر نمره بیشتری در سبک رهبری نسبت به افراد با تحصیلات بالاتر داده اند و از نظر آنان مدیران مشارکت بیشتری با کارکنان داشتند ( $p = 0.001$ ). در مورد تاثیر رشته تحصیلی کارکنان روی نظرشان دریافتیم که بین رشته های مختلف تحصیلی، کارکنان فارغ التحصیل رشته پزشکی نسبت به سایر رشته ها نمره بیشتری به سبک رهبری روسا و مدیران نسبت به سایرین داده اند به این معنی که به نظر آنان روسا و مدیران در عمل مشارکتی تر رفتار می نمودند و از بین سایر رشته های تحصیلی نظر کارکنان دیپلمه و زیر دیپلم ها در مورد سبک رهبری مدیران استبدادی تر بود ( $p = 0.0001$ ).

### بحث :

چنانچه ملاحظه گردید، نتایج این پژوهش در ۳ تقسیم بندی مشخص ارائه گردیده بود لذا بحث در خصوص آن نتایج نیز به همان ترتیب ارائه می گردد. در خصوص نتایج مربوط به مشخصات فردی با توجه به توصیفی بودن یافته ها ، بحث خاصی قابل ارائه

پس از جمع بندی نمرات مشخص شد که ۶ نفر (۷۵٪) از روسا از دیدگاه خود مشاوره ای عمل می نمودند و بقیه به شیوه استبدادی - خیرخواهانه کارکنان را مورد هدایت و رهبری قرار می دادند. (جدول شماره ۱)

۲-۲) نتایج مربوط به سبک های رهبری مدیران : نتایج حاصل از پرسشنامه های مدیران نشان داد که ۶ نفر (۷۵٪) آنان به شیوه مشاوره ای و ۱ نفر (۱۲/۵٪) به شیوه استبدادی - خیرخواهانه و ۱ نفر (۱۲/۵٪) نیز به شیوه استبدادی - استثمار با کارکنان رفتار می نمودند. (جدول شماره ۱)

۲-۳) نتایج مربوط به سبک های رهبری روسا و مدیران از دیدگاه کارکنان :

نتایج بررسی نظرات کارکنان در مورد سبک های رهبری روسا و مدیران نشان داد که از دیدگاه ۴۰ نفر (۱۰/۴٪) سبک مسئولین استبدادی - استثمار ، از دیدگاه ۲۹۸ نفر (۷۷/۴٪) سبک مسئولین استبدادی-خیرخواهانه ، از نظر ۴۴ نفر (۱۱/۴٪) این سبک مشاوره ای و از نظر تنها ۳ نفر (۰/۸٪) سبک آنان مشارکتی بود .

همانطور که در جدول شماره ۱ قابل ملاحظه است میانگین نمره رهبری روسا ۶۳/۱۲ و میانگین این نمره برای مدیران ۶۶/۳۵ بود و میانگین نمره هایی که مجموع ۳۸۵ کارمند به آن داده اند ، ۵۱/۳۵ بود . لذا بطور میانگین می توان گفت سبک های رهبری روسا و مدیران از دیدگاه خودشان سبک مشاوره ای اما از دیدگاه کارکنان سبک رهبری روسا و مدیران در دامنه سبک استبدادی-خیرخواهانه قرار می گیرد.

۳- نتایج مربوط به ارتباط بین مشخصات فردی با سبک های رهبری.

۱-۳) نتایج مربوط به مشخصات فردی مدیران و روسا با سبک های رهبری آنها :

چنانچه جدول شماره ۲ نشان می دهد ارتباط آماری معنی داری بین مشخصات فردی مدیران و روسا ( جنس ، نوع استخدام ، میزان تحصیلات ، رشته تحصیلی ، سن ، سابقه خدمت در پست مدیریت بیمارستان ) و سبک های رهبری آنان وجود ندارد ( $p > 0.05$ ).

چنانچه از جدول شماره ۱ و نمودار شماره ۱ برمی آید، کارکنان در مورد سبک های رهبری با روسا و مدیران خود توافق نظر ندارند و از نظر آنان روسا و مدیران به شیوه استبدادی - خیرخواهانه اعمال رهبری می نمودند در حالیکه سبک های رهبری روسا و مدیران بیمارستانهای استان قم از دیدگاه خودشان مشاوره ای بود. به عبارت دیگر از دیدگاه کارکنان، روسا و مدیران آزادی عمل کمتری برای کارکنان در هدایت و رهبری قائل بودند و در اداره امور بیمارستان با کارکنان مشارکت کمتری داشتند. در تحقیقی که انصاری در زمینه بررسی و مقایسه سبک های رهبری مدیران سازمان جهاد از دیدگاه کارکنان و مدیران سازمان بعمل آورده به این نتیجه رسیده که نظرات کارکنان و مدیران در زمینه نوع سبک رهبری اعمال شده در سازمان با هم تفاوت دارد و از این جهت این دو مطالعه همسو هستند (انصاری ۱۳۷۹). از دیدگاه پژوهشگران ممکنست علت این تفاوتها ناشی از عوامل زیر باشد: اولاً روسا و مدیران در عمل مشارکتی رفتار می نمایند اما قادر نیستند که این مفاهیم را به کارکنان منتقل نمایند. ثانياً کارکنان انتظارات بیشتری مبنی بر مشارکت دهی آنان در امور دارند ولی روسا و مدیران این حد نیاز آنان را به مشارکت درک نمی کنند. ثالثاً عدم وجود فرهنگ مناسب مشارکتی در بین روسا و مدیران می تواند عامل این تفاوت باشد به طوری که کارکنان انتظار دارند حتماً نظر آنان در عمل به مورد اجرا گذاشته شود در حالیکه لازمه مشارکت اینست که مدیر یا رئیس مجموعه ای از نظرات و بهترین نظرات را باید به کار بندند.

در بحث مربوط به ارتباط بین مشخصات فردی با سبک های رهبری چنانچه در جدول شماره ۲ قابل ملاحظه است می توان گفت بین هیچ یک از مشخصات روسا و مدیران شامل جنس، نوع استخدام، میزان تحصیلات، رشته تحصیلی، سن و سابقه خدمت ریاست یا مدیریت بیمارستان و سبک رهبری آنها ارتباطی وجود نداشت به عبارت دیگر مشخصات فردی روسا و مدیران بر روی سبک رهبری شان تاثیری نمی گذاشت. نتایج مطالعات دیگران در این زمینه به این شرح است: خسروی زاده در بررسی سبک های رهبری و

نمی باشد و عمدتاً در دو بخش بعدی یافته ها مورد بحث قرار می گیرد.

در خصوص یافته های مربوط به سبک های رهبری چنانچه از جدول شماره ۱ بر می آید ۷۵٪ سبک رهبری روسا مشاوره ای و ۲۵٪ بقیه به سبک استبدادی - خیرخواهانه رهبری می نمودند. مطالعه دیگری در این زمینه در بیمارستانهای دولتی ایران انجام شده است که نشان می دهد ۴۱٪ از روسا به شیوه استبدادی - خیرخواهانه، ۲۹/۵٪ مشاوره ای، ۱۲/۵٪ استبدادی - استثمار و ۷٪ مشارکتی عمل می نمودند (عرب ۱۳۸۰). به نظر می رسد در این مطالعه میزان تمایل مدیران به بکارگیری استبداد، بیشتر از پژوهش حاضر باشد. به نظر می رسد علت این تفاوت مربوط به تفاوت در محیط پژوهش باشد زیرا محیط پژوهش حاضر یک استان ولی محیط پژوهش مذکور کل کشور است ولی آنچه که مسلم است اینست که علیرغم تأیید مدیریت مشارکتی در کشورهای پیشرفته به جهت تاثیر مثبت آن روی رضایت کارکنان و اثر بخشی بیمارستان (Morrison R.R.J. 1997) روسای بیمارستانهای ایران تمایل چندانی به استفاده از مدیریت مشارکتی در حیطه عملکرد خود ندارند. البته گفتنی است که لازمست تناسب بین آن کشورها و کشور ما مورد بررسی واقع گردد زیرا طبق آخرین مطالعات انجام شده آنچه که اعمال یک سبک را برای یک سازمان مناسب یا نامناسب می کند مساله شرایط و محیط است (Muzyk J. and Steel R.P. 1998). در زمینه سبک های رهبری مدیران بر اساس جدول ۱، ۷۵٪ آنان دارای رهبری مشاوره ای، ۱۲/۵٪ استبدادی - خیرخواهانه و ۱۲/۵٪ استبدادی - استثمار بودند. در حالیکه در مطالعه ای که در این زمینه توسط فوت در آمریکا انجام شده نشان می دهد که سبک رهبری ۴۲/۹٪ مدیران بیمارستانها مشارکتی و بقیه آنها از سایر سبک ها استفاده می نمایند (Foote D.G. 2003). با توجه به این تحقیق و سایر تحقیقاتی که در کشورهای پیشرفته انجام شده می توان گفت استفاده از مشارکت کارکنان در مدیریت توسط مدیران بیمارستانها در آنجا بیشتر از کشور ماست که آن نیز می تواند به دلیل تفاوت محیط و اقتضاء شرایط باشد.

خصوصیات شخصی مدیران تربیت بدنی دریافت که سبکهای مدیران با سن، مدرک تحصیلی، سابقه خدمت و رشته تحصیلی ارتباط آماری معنی داری ندارد (خسروی زاده ۱۳۷۵). ودرال کارن در تحقیق خود روی سبک رهبری مدیر و رضایت شغلی معلمان دریافت که تفاوت سنی، جنس و درآمد مدیران روی سبک رهبری آنها بی تاثیر است (Wetheral K.M.2002). چنانچه ملاحظه می شود مطالعات یادشده فوق نتیجه پژوهش حاضر را تایید می کنند ولی بطوری قطع و با استناد به این مطالعات نمی توان نتیجه گیری کرد که مشخصات فردی مدیران یا روسا در سبک رهبری آنان بی تاثیر است زیرا مطالعات چندی نیز خلاف این را اثبات کرده اند بطوری که فوت و گارسیس در مطالعه خود در مورد ارتباط سبک های رهبری و سطح تحصیلات پرستاران در مراقبت های طولانی مدت دریافتند که بین نمره سبک رهبری و سن ارتباط معنی داری وجود دارد (Foote D.G. 2003). ابوغداره در مطالعه خود در مورد بررسی رابطه شخصیت و سبک های رهبری مدیران دبیرستانها به این نتیجه رسید که زنان در سبک های رهبری خود مشارکت بیشتری را به کار برده اند (ابوغداره ۱۳۷۵). نتیجتاً اینکه به نظر می رسد تفاوت در سازمانها، فرهنگ ها، محیط، و علی الخصوص حجم نمونه و غیره در این یافته های متناقض نقش مهمی داشته است و جهت پی بردن به واقعیت های بیشتر نیاز به انجام مطالعات در سطح وسیع تر و در تعداد بیمارستانهای بیشتری می باشد.

نتایج مطالعه در مورد بررسی ارتباط بین مشخصات فردی کارکنان و تاثیر آنها روی نظرشان در مورد سبک رهبری روسا و مدیرانشان نشان داد که کلیه مشخصات فردی کارکنان شامل جنس، سن، وضعیت تاهل، میزان تحصیلات، رشته تحصیلی و سابقه خدمت با نظرشان در مورد سبک رهبری روسا و مدیران ارتباط دارد (جدول شماره ۳). در این مطالعه مشاهده گردید کارمندان زن نسبت به مرد نمره کمتری به سبک رهبری روسا و مدیران خود داده اند علت آن می تواند از سویی نیاز بیشتر زنان به مشارکت در امور باشد و از سویی شاید واقعا زنان مورد مشارکت کمتری نسبت به مردان قرار می گیرند. به همین ترتیب کارکنان کم سن تر نسبت به

مسن ترها و مجرد ها نسبت به متاهلین و افراد کم سابقه نسبت به کسانی که سابقه خدمت بیشتری دارند نمره کمتری به سبک رهبری روسا و مدیران بیمارستانها داده اند و نوع رهبری آنها را دارای مشارکت کمتر و استبداد بیشتر می دانند. این یافته ها را می توان چنین تفسیر کرد که احتمالاً کارکنان جوانتر که میزان تجرد نیز بین آنها بیشتر است و بالتبع از سابقه خدمات کمتری برخوردارند به دلیل اقتضای سنی خود انگیزه بیشتری داشته و نیاز بیشتری به مشارکت احساس می کنند و یا در این زمینه احساس مسئولیت بیشتری دارند و با افزایش سن و درگیر شدن در مشکلات مربوط به تاهل و مشکلات خانوادگی و فرزندان و احتمالاً کاهش فعالیت و توان جسمی یا انگیزه های ذهنی، تمایل کمتری به مشارکت دارند و حتی مشارکت کم مدیرانشان را کافی می دانند. در مورد کسانی که میزان تحصیلات کمتری دارند نتیجه معکوس است یعنی افراد با تحصیلات کمتر نمره بیشتری در سبک رهبری نسبت به افراد با تحصیلات بالا داده اند و از نظر آنان نسبت به سایرین مدیران مشارکت بیشتری با کارکنان داشتند. این یافته ها با یافته های قبلی همسویی دارد زیرا بطور طبیعی عمدتاً در بیمارستان میزان تحصیلات افراد جوانتر بیشتر از مسن تر هاست از سویی نیز می توان گفت با افزایش میزان تحصیلات، سطح بلوغ کارکنان و سطح توقعات و انتظارات آنها بالاتر می رود و تمایل آنان به مشارکت در امور بیمارستان بیشتر می شود و تحمل یک مدیر دیکتاتور و مستبد برایشان سخت تر می شود لذا این احساس را در پاسخ های خود با دادن نمره کمتر به مدیران و روسا در میزان مشارکت، منعکس نموده اند. در مورد تاثیر رشته تحصیلی کارکنان روی نظرشان در یافتیم که بین رشته های مختلف تحصیلی کارکنان فارغ التحصیل رشته پزشکی نسبت به سایر رشته ها نمره بیشتری به سبک رهبری روسا و مدیران نسبت به سایرین داده اند به این معنی که به نظر آنان روسا و مدیران در عمل مشارکتی تر رفتار می نمایند. به نظر می رسد به دلیل جو موجود در سازمانهای بهداشتی و درمانی کشور ما مبنی بر دیدگاه پزشک سالاری، احتمالاً روسا و مدیران از دخالت و مشارکت پزشکان در اداره امور بیشتر استفاده می کنند. در بین سایرین، کارکنان پرستاری و مامایی نمره

بیمارستان نسبت به آنچه که خود معتقدند، مشارکت کمتری با کارکنان بعمل می آورند.

بین مشخصات فردی روسا و مدیران با سبک های رهبری آنان ارتباط آماری معنی داری مشاهده نگردید.

مشخصات فردی کارکنان از جمله سن، جنس، وضعیت تاهل، میزان تحصیلات، رشته تحصیلی و سابقه خدمت آنان بر نظرشان در خصوص سبک های رهبری مسئولین بیمارستان تاثیر داشت. بطوریکه زنان نسبت به مردان نمره کمتری به سبک رهبری روسا و مدیران خود داده بودند. به همین ترتیب کارکنان کم سن تر نسبت به مسن ترها، مجردین نسبت به متاهلین و افراد کم سابقه نسبت به افراد با سابقه بیشتر نمره کمتری به سبک رهبری روسا و مدیران داده بودند. بین کارکنان، پزشکان نسبت به سایرین نمره بالاتری به سبک رهبری مسئولین داده بودند و در مقابل دیپلمه ها و زیر دیپلمه ها پایین ترین نمره را به سبک رهبری مسئولین داده بودند و در نهایت مشاهده گردید هر چه میزان تحصیلات کارکنان بالاتر می رود نمره ای که آنان به سبک رهبری مسئولین می دهند پایین می آید.

چند پیشنهاد:

۱- بر اساس یافته های این پژوهش بنظر می رسد کارکنان نیاز بیشتری به مشارکت در اداره امور بیمارستان دارند. پیشنهاد می شود در صورت تحقیق بیشتر و درست بودن این فرضیه، مشارکت بیشتری در عمل با کارکنان به عمل آید تا موجبات رضایت بیشتر و نتیجتاً عملکرد بهتر آنان را فراهم آورد.

۲- چنانچه مشاهده گردید نمرات اختصاص داده شده به سبک های رهبری مسئولین بیمارستان در بین برخی از اقشار کارکنان نسبت به سایرین کمتر بود. در صورت بررسی بیشتر و رسیدن به این نتیجه که علت آن نیاز بیشتر این اقشار به مشارکت نسبت به سایرین باشد، بهتر است جهت ارتقاء رضایتمندی کارکنان و ارضاء حس مشارکت طلبی آنان در امور و نهایتاً اثر بخش تر کردن بیمارستان، مشارکت بیشتری با آنان بعمل آید.

نسبتاً پایینی به سبک رهبری روسا و مدیران داده اند. علت آن می تواند وجود بوروکراسی نسبتاً زیاد در تیم پرستاری بیمارستان باشد که در کشور ما رایج است و پرستاران علاوه بر اینکه تحت نظارت مدیران و روسای بیمارستان هستند مجبورند طبق میل سرپرستار خود رفتار نمایند. در نهایت مشاهده گردید که نظر کارکنان دیپلمه و زیر دیپلمه ها در مورد سبک رهبری مدیران نسبت به سایرین بیشتر است. بنظر می رسد بدلیل قرار گرفتن در رده های پایین تر از نظر مقام و مرتبه سازمانی، آنان از مشارکت پایینی برخوردار بوده و عمدتاً مسئولین بیمارستان در رفتار با آنان استبداد بیشتری به خرج می دهند.

### نتیجه گیری:

۷۵٪ روسا و ۸۷/۵٪ مدیران بیمارستانها را مرد تشکیل می دادند. ۷۵٪ از مدیران و ۲۵٪ از روسا استخدام رسمی - قطعی بودند و استخدام بقیه از نوع پیمانی بود. میزان تحصیلات تمامی روسا دکترای تخصصی در شاخه های مختلف طب بود و اکثریت مدیران لیسانس بودند. تنها ۱۲/۵٪ مدیران در رشته مدیریت خدمات بهداشتی و درمانی تحصیل کرده بودند و رشته بقیه با حرفه آنان ارتباط مستقیمی نداشت. میانگین سن روسا ۴۱ سال و میانگین سن مدیران ۴۰ سال بود. هم مدیران و هم روسا بطور میانگین ۵ سال سابقه خدمت در پست مدیریت یا ریاست بیمارستان داشتند. ۵۱٪ کارکنان مورد مطالعه مرد و بقیه زن بودند. ۷۳٪ آنان متاهل بودند. میزان تحصیلات ۴۰٪ از آنان فوق دیپلم و کمتر بود و ۵۴٪ لیسانس بودند. رشته تحصیلی ۴۸٪ از آنان پرستاری و مامایی بود. میانگین سن آنان ۳۲/۵ سال و متوسط سابقه خدمت آنان ۹ سال بود.

میانگین نمره سبک رهبری که مدیران و روسا به خود اختصاص داد ه بودند آنها را در دامنه مشاوره ای قرار می داد اما به اعتقاد کارکنان شیوه غالب اعمالی از طرف مسئولین بیمارستان شیوه استبدادی - خیرخواهانه بود. به عبارت دیگر از دیدگاه کارکنان، روسا و مدیران در اداره امور

۳- پیشنهاد می شود جهت رسیدن به نتایج معتبر تر و مطلوبتر، این مطالعه در سطح وسیع و در صورت امکان در مورد بیمارستانهای کل کشور انجام شود.

### تشکر و قدردانی :

بدینوسیله از کلیه مسئولین دانشگاه علوم پزشکی قم و روسا و مدیران بیمارستانهای آن و کارکنان شریف آن بیمارستانها تشکر و قدر دانی بعمل می آید .  
این مقاله نتیجه طرح تحقیقاتی مصوب دانشگاه علوم پزشکی تهران با شماره قرارداد ۲۴۰/۷۵۵۷ می باشد.

جدول ۱ - توزیع فراوانی نسبی و مطلق سبک های رهبری از دیدگاه مدیران ، روسا و کارکنان بیمارستانهای استان قم - ۱۳۸۲

روسا و مدیران از دیدگاه کارکنان		مدیران از دیدگاه خود		روسا از دیدگاه خود		سبک رهبری
درصد	تعداد	درصد	تعداد	درصد	تعداد	
۱۰/۴	۴۰	۱۲/۵	۱	-	-	استبدادی - استثماری
۷۷/۴	۲۹۸	۱۲/۵	۱	۲۵	۲	استبدادی - خیرخواهانه
۱۱/۴	۴۴	۷۵	۶	۷۵	۶	مشاوره ای
۰/۸	۳	-	-	-	-	مشارکتی
۱۰۰	۳۸۵	۱۰۰	۸	۱۰۰	۸	جمع
۳۰		۴۱		۴۹		حداقل نمره
۷۹		۷۹		۷۳		حداکثر نمره
۵۱/۳۵		۶۶/۳۵		۶۳/۱۲		میانگین
۷/۹۴		۱۱/۵۲		۷/۹۱		انحراف معیار

جدول ۲- رابطه بین مشخصات فردی روسا و مدیران با سبک رهبری آنها - بیمارستانهای استان قم - ۱۳۸۲

Pvalue	رئیس	Pvalue	مدیر	رابطه بین مشخصات و سبک رهبری
۰/۳۷	T(۶) = ۰/۹۵	۰/۶۹	T(۶) = ۰/۴۱	جنس
۰/۳۳	T = ۱/۳۳	۰/۵	T(۶) = ۰/۷۲	نوع استخدام
-	-	۰/۵۸	F = ۰/۷۳	میزان تحصیلات
-	-	۰/۸۲	F = ۰/۲۸	رشته تحصیلی
۰/۶۳	F = ۰/۵۰	۰/۶۸	F = ۰/۴۰	سن
۰/۸۶	F = ۰/۱۴	۰/۶۸	F = ۰/۴۰	مدت خدمت با عنوان مدیر یا رئیس بیمارستان

جدول ۳- رابطه بین مشخصات فردی کارکنان با نظر آنان در مورد سبک های رهبری روسا و مدیرانشان- بیمارستانهای

استان قم - سال ۱۳۸۲

Pvalue	روسا و مدیران	مشخصات فردی کارکنان
۰/۰۰۰۱	T (۳۸۳) = ۳/۷۲	جنس
۰/۰۰۰۷	F = ۵/۸	سن
۰/۰۰۲	R = ۰/۳۲	
۰/۰۰۰۱	T (۳۸۳) = ۴/۴۰	تا هل
۰/۰۰۱	F = ۳/۵۱	میزان تحصیلات
۰/۰۰۴	R = ۰/۱۰	
۰/۰۰۰۱	F = ۵/۸۳	رشته تحصیلی
۰/۰۰۹	F = ۳/۰۷	سابقه خدمت
۰/۰۱	R = ۰/۱۲	

## منابع :

- عرب، محمد. (۱۳۸۰) بررسی تاثیر ساختار سازمانی و شیوه مدیریت بر روی شاخصهای بیمارستانی و تعیین الگوی مناسب برای ارتقاء آن در بیمارستانهای عمومی - دولتی ایران ، پایان نامه جهت دریافت دکتری ، دانشکده بهداشت دانشگاه علوم پزشکی تهران .
- ابوغداره ، حسام. (۱۳۷۵) بررسی رابطه گونه های شخصیت الف و ب و سبک های رهبری مدیران دبیرستان های شیراز، پایان نامه کارشناسی ارشد ، دانشگاه شیراز.
- انصاری، علی محمد. (۱۳۷۹) بررسی و مقایسه سبک های رهبری مدیران سازمان جهاد استان یزد از دیدگاه کارکنان و مدیران ایران نژاد پاریزی، مهدی. ساسان گهر، پرویز. (۱۳۸۰) سازمان و مدیریت از تئوری تا عمل، چاپ پنجم، انتشارات بانک مرکزی جمهوری اسلامی ایران، تهران .
- پزشکیان، مسعود. (۱۳۸۱) خلاصه مقالات اولین همایش کشوری مدیریت منابع در بیمارستان، مقدمه، صفحه ۴.
- جاسبی ، عبدالله. (۱۳۷۸) اصول و مبانی مدیریت، چاپ نهم ، انتشارات دانشگاه آزاد اسلامی ، تهران .
- خسروی زاده، اسفندیار. (۱۳۷۵) بررسی رابطه بین سبک رهبری و خصوصیات شخصی مدیران تربیت بدنی موسسات و مراکز آموزش عالی کشور، پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه تهران.
- سازمان، پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشکده روانشناسی و علوم تربیتی، دانشگاه تربیت معلم .
- Foot D.G. (2003) Relationship of leadership styles and education levels of nursing administration in long – term care facilities in five southern states, PhD dissertation. Mississippi state university, 15.
- Morrison R.R.J. (1997) The relation between leadership styles and empowerment on job satisfaction of nurses, University of Alabama, Tuscaloosa, *al USA*. 3-4.
- Muzyk J. and Steel R.P. (1998) leadership styles and the Turnaround Executive, *Business horizons*.41(2):39-46.
- Wetheral K.M. (2002) Principal leadership style and teacher job satisfaction, EdD Dissertation, Collage of Education and Human services, Seton Hall University,US. 4-5.