

## بررسی رابطه سبک رهبری و رضایت شغلی کارکنان شبکه‌های بهداشت و درمان دانشگاه علوم پزشکی کرمان در سال ۱۳۸۹

محمود نکویی مقدم<sup>۱</sup>، ایرج شکوهی<sup>۲</sup>، محمدرضا بانثی<sup>۳</sup>، نوزد نخعی<sup>۴</sup>، زهرا افشار<sup>۵</sup>

### چکیده

**مقدمه:** گزینش درست یک شیوه رهبری که با انگیزش بیرونی هماهنگ باشد، می‌تواند موجب بهبود عملکرد، ارتقای شغل و رضایت شغل کارکنان شده و در نهایت به احراز اهداف فردی و سازمانی منجر شود. هدف این تحقیق، بررسی رابطه سبک رهبری مدیران و رضایت شغلی کارکنان شبکه‌های بهداشت و درمان دانشگاه علوم پزشکی کرمان بود.

**روش‌ها:** پژوهش حاضر به روش مقطعی در جامعه آماری مدیران و کارکنان شبکه‌های بهداشت با حجم نمونه ۸۷۴ نفر شامل ۲۱ نفر از مدیران و ۸۵۳ نفر از کارکنان انجام شد. ابزار جمع‌آوری داده‌ها دو پرسش‌نامه جداگانه رضایت شغلی و سبک رهبری بود. به منظور تجزیه و تحلیل یافته‌ها از نرم‌افزار SPSS نسخه ۱۶ و آزمون‌های آماری  $\chi^2$  و ANOVA استفاده شد.

**نتایج:** اکثر مدیران از سبک بینابینی رابطه‌مدار و وظیفه‌گرا استفاده می‌کنند و رضایت بیشتر کارکنان در حد متوسط است. میانگین نمره رضایت سبک انسان‌مدار به طور معنی‌داری از سبک‌های تلفیقی و وظیفه‌مدار بیشتر بود. همچنین نتایج بررسی رابطه سبک رهبری و رضایت شغلی نشان داد که رابطه معنی‌داری میان این دو وجود دارد.

**بحث و نتیجه‌گیری:** نتایج این پژوهش در دانشگاه علوم پزشکی کرمان مانند سایر پژوهش‌ها نشان داد که میان سبک رهبری مدیران و رضایت کارکنان رابطه معنی‌داری وجود دارد و هر چه سبک انسان‌مداری بیشتر مورد استفاده قرار گیرد، رضایت کارکنان بیشتر خواهد بود.

**واژگان کلیدی:** سبک رهبری، رضایت شغلی، شبکه‌های بهداشت و درمان، کرمان، ایران

### مقدمه

رهبری را با این هدف انتخاب می‌کند که بتواند به عنوان یک رهبر بیشترین نفوذ را از اثربخشی خود کسب کند و گزینش درست یک شیوه رهبری که با انگیزش بیرونی هماهنگ باشد، می‌تواند موجب برآورده کردن نیازهای تعلق، احترام، مقام (۳)، بهبود عملکرد، ارتقای شغل و رضایت شغلی کارکنان گردد و در نهایت به احراز اهداف فردی و سازمانی منجر

در فرهنگ کاری و با توجه به ویژگی‌های مردم و افراد در سازمان، نقش رهبری و مدیریت می‌تواند به گونه مؤثرتری از آنچه که هست در پیشبرد امور و ارتقای سطح بهره‌وری سازمان‌ها ایفا گردد (۱). سبک رهبری مناسب به عنوان یکی از مهم‌ترین عوامل سازمانی به شمار می‌رود (۲) و مدیر، روش یا سبک

۱- دانشیار، گروه مدیریت و اطلاع‌رسانی، دانشکده مدیریت و اطلاع‌رسانی، دانشگاه علوم پزشکی کرمان، کرمان، ایران

۲- پزشک عمومی، دانشجوی MPH، دانشکده بهداشت، دانشگاه علوم پزشکی کرمان، کرمان، ایران

۳- استادیار، مرکز تحقیقات مدل‌سازی در سلامت، پژوهشکده آینده‌پژوهی در سلامت، دانشگاه علوم پزشکی کرمان، کرمان، ایران

۴- استاد، مرکز تحقیقات عوامل اجتماعی مؤثر بر سلامت، پژوهشکده آینده‌پژوهی در سلامت، دانشگاه علوم پزشکی کرمان، کرمان، ایران

۵- کارشناس ارشد، گروه مدیریت، دانشکده اقتصاد و مدیریت، دانشگاه فردوسی مشهد، مشهد، ایران

شود (۴). Owen (به نقل از تونکه نژاد) سبک رهبری را کارهایی که رهبران برای انگیزش زیردستان جهت انجام کارها و تحقق اهداف انجام می‌دهند، تعریف می‌کند (۵). تحقیقات Litwin و Stringer (به نقل از نیکزاد و هداوندخانی) نیز در این رابطه نشان داد که رهبران بر اساس نگرش‌ها و اهداف کاری خود از سبک ویژه‌ای استفاده می‌کنند و یک سبک رهبری خاص برای همه موقعیت‌ها مناسب نمی‌باشد (۶).

بسیاری از تحقیقات انجام شده در اواخر قرن نوزدهم و اوایل قرن بیستم تا دهه ۱۹۴۰ پنج ویژگی هوش، تطبیق، حساسیت، برون‌گرایی و سلطه را بر شناخت افراد نسبت به رهبران مؤثر می‌دانند (۷). نظریه پردازان بعدی نظریه‌های رفتاری را مطرح کردند. این نظریه‌ها از جمله مطالعات Ohio و Michigan که رفتار و سرپرستی رهبران را مورد تجزیه و تحلیل قرار دادند، حاکی از دو نوع رفتار اصلی برای رهبران عبارت از رفتار کارگرا و رفتار کارمندگرا بود (به نقل از Ghirfin) (۸). مطالعات بعدی نیز که به صورت کامل‌تری در این خصوص انجام گرفته است عبارتند از روش اقتضایی رهبری، رهبری مبتنی بر موقعیت و تئوری مسیر هدف که این تحقیقات عوامل دیگری را نیز در انتخاب سبک رهبری دخیل دانسته‌اند و به طور کلی امروزه ۴ نوع سبک رهبری انسان‌مدار، وظیفه‌مدار، بینابینی و بی‌تفاوت را برای سبک‌های رهبری مدیران در نظر می‌گیرند.

مهم‌ترین سرمایه هر سازمانی نیروی انسانی آن سازمان است و رضایت شغلی کارکنان از نشانه‌های موفقیت سازمان به شمار می‌رود. نتایج مطالعات متعدد در این زمینه نشان از وجود رابطه میان سبک رهبری مدیران و رضایت کارکنان داشته است (۹). در واقع کارکنان مشاغلی را ترجیح می‌دهند که به آن‌ها

فرصت استفاده از توانایی‌ها و مهارت‌هایشان را داده و وظایف متنوعی در اختیار آنان قرار دهد که این عامل خود باعث افزایش رضایت شغلی افراد می‌شود (۱۰) و این افزایش رضایت موجب می‌شود که فرد نگرش مثبتی به شغل داشته و همواره به دنبال پیشرفت شغلی و بهبود کار خویش، افزایش اعتماد به نفس، احترام به خویشان و توسعه فردی باشد و برای سازمان نیز رضایت شغلی کارکنان به معنای نیروی کار بهره‌ور، باانگیزه، متعهد به عملکرد با کیفیت بالا و همچنین شکایت کمتر، جابجایی و اخراج کمتر خواهد بود (۱۱). رضایت شغلی بر اثر عوامل متعددی مانند شرایط محل کار، نظام سازمانی شغلی، روابط حاکم بر محیط کار و تأثیر عوامل فرهنگی حاصل می‌شود (۱۲). از نظر مطالعه Lotan (به نقل از Tella و همکاران) نیز رضایت شغلی تحت تأثیر عوامل متعددی است که ویژگی یا ماهیت شغلی به شمار می‌روند، از جمله این ویژگی‌ها خود شغل، دستمزد، فرصت‌های ارتقا و سرپرستان و همکاران می‌باشد (۱۳). به همین دلیل لازم است که هر مدیری به عنوان رهبر با عوامل ایجاد کننده و بازدارنده انگیزش آشنا باشد و از عواقب احتمالی نارضایتی شغلی آگاهی داشته باشد (۱۴).

یکی از مهم‌ترین حوزه‌های توسعه پایدار سلامتی در جوامع بشری، بخش بهداشت و درمان است که ارتباط مستقیمی با سلامت انسان‌ها داشته و وظیفه خطیر حفظ و اعاده سلامتی را در جامعه انسانی بر عهده دارد. به همین دلیل پرسنل شاغل در این سازمان‌ها از جایگاه ویژه‌ای در جامعه برخوردار هستند. از جمله دلایل ضرورت تحقیق حاضر این است که ضعف سیستم مدیریت و عدم آشنایی مدیران به سبک‌های رهبری در واحدهای بهداشت و درمان،

کارهای انجام شده در خارج و داخل کشور در جدول ۱ به صورت خلاصه آورده شده است.

بخش مهمی از افزایش هزینه‌ها، کاهش کارایی و اثربخشی، به هدر رفتن منابع مالی، عدم انگیزش کارکنان، افت رضایت شغلی آنان و همچنین کاهش احساس مسئولیت در انجام وظیفه خطیرشان را به دنبال داشته است. به همین دلیل نتایج این تحقیق می‌تواند موجب تغییر سبک رهبری مدیران و در نتیجه افزایش رضایت شغلی کارکنان شود. در این زمینه تحقیقات متعددی نیز صورت گرفته است که خلاصه‌ای از

### مواد و روش‌ها

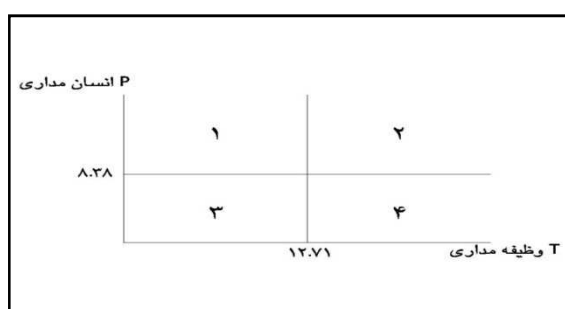
این مطالعه مقطعی و از نوع توصیفی و تحلیلی بود که در سال ۱۳۸۹ انجام گرفت. جامعه آماری پژوهش حاضر شامل کلیه کارکنان و مدیران شبکه‌های بهداشت و درمان دانشگاه علوم پزشکی کرمان بود که

جدول ۱. خلاصه‌ای از تحقیقات انجام شده در خصوص سبک‌های رهبری و رضایت شغلی

پژوهشگر	نتایج
	<b>خارج از کشور</b>
Stordeur (۱۵)	رابطه مثبتی میان سبک رهبری پرستاران ارشد و رضایت شغلی پرستاران وجود دارد.
Muniandi (۱۶)	میان سبک رهبری تحول‌آفرین و رضایت شغلی رابطه معنی‌داری وجود داشت.
رحمان و همکاران (۱۷)	بین دو متغیر سبک رهبری و رضایت شغلی رابطه معنی‌داری وجود دارد و سبک رهبری وظیفه‌مدار در محیط‌های کاری نسبت به رهبری رابطه‌مدار باعث رضایت بیشتری می‌شود
	<b>داخل کشور</b>
مصدق‌راد (۱۸)	بین رضایت شغلی کارکنان و بعد رابطه‌مداری سبک مدیریت رابطه معنی‌داری مشاهده شد. همچنین بین رضایت شغلی کارکنان و بعد وظیفه‌مداری سبک مدیریت رابطه معنی‌داری (معکوس) مشاهده شد.
اختری شجاعی و همکاران (۱۹)	بین میانگین نمره رهبری و میزان رضایت شغلی کارکنان پرستاری با ضریب همبستگی ۰/۵۶ ارتباط معنی‌داری وجود داشت.
زرنوشه فراهانی و همکاران (۲۰)	اکثریت افراد (۶۲ درصد) از سبک رهبری رابطه‌گرا استفاده می‌کردند و بین سن و سبک رهبری رابطه معنی‌داری وجود داشت. همچنین بررسی سبک رهبری و مدرک تحصیلی نشان داد که تفاوت معنی‌داری میان آن‌ها وجود ندارد، اما بین مدت مدیریت و سبک رهبری تفاوت معنی‌داری وجود داشت؛ یعنی هر چه مدت مدیریت فعلی بیشتر شود، سبک رهبری به سمت رابطه‌گرایی میل می‌کند.
قربانیان و همکاران (۲۱)	میان سبک رهبری تحول‌آفرین و رضایت شغلی رابطه وجود دارد و با بالا رفتن نمره سبک رهبری تبدلی، میزان رضایت شغلی بالاتر خواهد بود، اما بین سبک رهبری عدم مداخله‌گر با رضایت شغلی رابطه معنی‌داری وجود نداشت.
عسگری (۲۲)	بین سبک رهبری عرضه‌کننده، مشارکتی، تفویضی و رضایت شغلی ارتباط معنی‌داری وجود دارد، اما میان سبک رهبری دستوری و رضایت شغلی ارتباط معنی‌داری وجود ندارد.
فخرزاد و باقری شاهزاده علی اکبری (۲۳)	رابطه معکوسی بین سبک رهبری و رضایت شغلی کارکنان شهرداری یزد وجود داشت.

سنجیده شد و به تأیید نظر کارشناسان مربوط رسید. پایایی آن‌ها نیز با استفاده از آزمون مجدد بر روی ۱۵ نفر از کارکنان در فاصله زمانی ۱۰ روز و ۱۰ نفر از مدیران در فاصله زمانی ۱۰ روز سنجیده شد که ضریب همبستگی سؤالات به ترتیب برای دو پرسش‌نامه ۰/۷۶ و ۰/۸۵ برآورد گردید و نشان دهنده پایا بودن سؤالات پرسش‌نامه‌ها می‌باشد.

جهت تعیین سبک رهبری مدیران از نمرات حاصل شده از پرسش‌نامه سبک رهبری استفاده شد. همان گونه که نمودار ۱ نشان می‌دهد، افرادی که نمره وظیفه‌مداری آن‌ها کمتر از ۱۲/۷ و نمره رابطه انسان‌مداری آن‌ها کمتر از ۸/۳ باشد و در ناحیه ۳ قرار بگیرند، دارای سبک بی‌تفاوت هستند. افرادی که نمره وظیفه‌مداری بیشتر از ۱۲/۷ و نمره انسان‌مداری کمتر از ۸/۳ کسب کرده باشند، دارای سبک وظیفه‌مدار هستند (ناحیه ۴) و بر عکس افرادی که نمره انسان‌مداری آن‌ها بیشتر از ۸/۳ و نمره وظیفه‌مداری آن‌ها کمتر از ۱۲/۷ باشد، دارای سبک انسان‌مدار هستند (ناحیه ۱) و افرادی که در هر دو سبک نمره‌ای بیشتر از موارد فوق کسب کنند، دارای سبک بینابینی هستند (ناحیه ۲).



نمودار ۱. انواع سبک‌های رهبری

به منظور تجزیه و تحلیل یافته‌ها از نرم‌افزار SPSS نسخه ۱۶ (version 16, SPSS Inc., Chicago, IL)

شامل ۱۱ شهرستان بم، سیرجان، بافت، رابر، بردسیر، شهربابک، زرنند، راور، کوهبنان، فهرج و ریگان می‌باشد. تعداد کل مدیران ۲۱ نفر بودند که به دلیل محدود بودن جامعه آماری مدیران از نمونه‌گیری در خصوص آن‌ها استفاده نشد و همه وارد مطالعه شدند. برای سنجش سطح رضایت شغلی جامعه آماری که شامل ۴۶۸۷ کارمندان شبکه‌های بهداشت و درمان، بیمارستان‌ها و مراکز بهداشت ۱۱ شهرستان بود، با توجه به این‌که هدف این مطالعه سنجش میزان رضایت شغلی در سبک‌های مختلف رهبری بود و اندازه‌گیری میزان رضایت نیز به صورت کمی مد نظر قرار می‌گرفت، ابتدا از فرمول مقایسه میانگین در ۲ جامعه آماری (۲ سبک رهبری) با در نظر گرفتن توان ۸۰ درصد، خطای نوع اول ۵ درصد و انحراف معیار حدود ۲۰ (بر اساس یک مطالعه مقدماتی) و با در نظر گرفتن حدود هفت واحد تفاوت به عنوان معنی‌داری حجم نمونه در دو گروه در مجموع ۲۶۰ نفر تعیین شد، اما با توجه به وجود ۴ سبک رهبری از فرمول تصحیح برای مقایسه میانگین در بیش از دو گروه استفاده و حجم نمونه تصحیح گردید. بدین ترتیب کل حجم نمونه ۸۵۰ نفر در نظر گرفته شد و در مرحله بعد با استفاده از نمونه‌گیری طبقه‌ای (معیار طبقه‌بندی: نوع استخدام) و تصادفی پرسش‌نامه‌ها بین افراد توزیع شدند. بدین ترتیب که پس از توضیح مجریان طرح و تشریح اهداف و ماهیت پژوهش و تضمین محرمانه بودن کلیه اطلاعات کسب شده و جلب اعتماد شرکت کنندگان، افراد داوطلب با رضایت خود وارد مطالعه شدند.

برای جمع‌آوری داده‌ها از دو پرسش‌نامه استاندارد رضایت شغلی و سبک رهبری استفاده گردید (۲۴). روایی این پرسش‌نامه‌ها از طریق روایی محتوایی

بینابینی (۳۳ درصد) و سبک وظیفه‌مدار (۳۳ درصد) از مهم‌ترین سبک‌های رهبری مورد استفاده توسط مدیران بوده است.

به منظور مقایسه رضایت شغلی بین مردان و زنان کارمند از آزمون  $t$  استفاده شد و میانگین نمره مردان برابر با  $۱۱۶/۴$  و در زنان برابر با  $۱۰۹/۹$  به دست آمد و نشان داد که رضایت شغلی به طور معنی‌داری در مردان بیشتر از زنان است ( $P = ۰/۰۰۳$ ). مقایسه میزان رضایت شغلی کارکنان بر اساس وضعیت تأهل نشان داد که تفاوتی بین افراد مجرد و متأهل از این نظر وجود ندارد ( $P = ۰/۴۶۰$ ).

در خصوص رابطه بین سن و رضایت شغلی نتایج آزمون همبستگی نشان داد که ارتباط معنی‌داری بین دو متغیر وجود ندارد ( $P = ۰/۸۵۰$ )، اما نتایج آزمون ANOVA برای مقایسه رضایت شغلی بر حسب شهر محل خدمت حاکی از آن بود که تفاوت معنی‌داری وجود دارد ( $P < ۰/۰۰۱$ ) و نتایج تجزیه و تحلیل تکمیلی نشان داد که رضایت کارکنان در بافت به طور معنی‌داری از بم و شهر بابک بالاتر بوده است.

در ادامه به منظور بررسی رابطه ویژگی‌های دموگرافیک مدیران و سبک رهبری ابتدا به بررسی رابطه بین سطح تحصیلات مدیران و سبک رهبری پرداخته شد که نتایج تجزیه و تحلیل آزمون  $\chi^2$  حاکی از عدم ارتباط دو متغیر بود ( $P = ۰/۶۴۰$ ). سپس به منظور بررسی رابطه سن، سابقه کاری، سابقه مدیریت و رضایت شغلی با سبک رهبری از آزمون آماری ANOVA استفاده شد که نتایج آن‌ها در جدول ۲ به طور خلاصه آورده شده است.

همان طور که نتایج جدول فوق نیز نشان می‌دهد، میانگین نمره سبک انسان‌مدار به طور معنی‌داری از سبک‌های تلفیقی و وظیفه‌مدار بیشتر بود ( $P < ۰/۰۰۱$ ).

استفاده گردید. جهت توصیف داده‌ها از میانگین، انحراف معیار و برای تحلیل داده‌ها از آزمون‌های آماری  $\chi^2$  و ANOVA استفاده شد.

## نتایج

در این مطالعه ۶۷ درصد کارمندان زن و ۸۳ درصد متأهل بودند. سن حدود  $۳۹/۷$  درصد کارمندان بین ۳۰ تا ۴۰ سال و در  $۳۶$  درصد آن‌ها بالای ۴۰ سال بود. ۵۵ درصد آن‌ها دارای سابقه کار زیر ۵ سال، ۲۷ درصد دارای سابقه کار بین ۵ تا ۱۰ سال و ۱۶ درصد نیز بالای ۱۰ سال سابقه فعالیت داشتند. در خصوص سطح تحصیلات، اکثر افراد دارای تحصیلات لیسانس و بالاتر (۵۰ درصد) و ۵۰ درصد نیز دیپلم و پایین‌تر بودند. در رابطه با محل خدمت افراد، حدود ۵۰ درصد کارمندان از مرکز بهداشت، ۴۲ درصد از کارکنان بیمارستان و ۸ درصد از شبکه بهداشت بودند. همچنین نتایج مربوط به رضایت کارکنان نشان داد که ۱۹ درصد آن‌ها دارای رضایت کم، ۶۰ درصد دارای رضایت متوسط و ۲۰ درصد دارای رضایت بهینه بودند.

به منظور بررسی ویژگی‌های مدیران، ۲۱ مدیر وارد مطالعه شدند که همه مرد بودند و اکثر آن‌ها (۵۷ درصد) در رده سنی بالای ۴۰ سال قرار داشتند. ۹۵ درصد آن‌ها متأهل و ۸۱ درصد آن‌ها دارای مدرک دکتری (حرفه‌ای یا تخصصی) بودند، دو نفر لیسانس (۹/۵ درصد) و دو نفر دیگر فوق لیسانس (۹/۵ درصد) داشتند. اکثر مدیران (۵۵ درصد) دارای سابقه خدمت بیش از ۱۰ سال بودند، اما در رابطه با سابقه مدیریت بیشتر افراد (حدود ۶۲ درصد) اظهار داشتند که سابقه مدیریتی ۵ سال و کمتر دارند. همه افراد استخدام رسمی یا پیمانی بودند. یافته‌های این تحقیق در خصوص سبک رهبری غالب نشان داد که سبک

جدول ۲. نتایج آزمون تحلیل واریانس تفاوت میانگین‌های سن، سابقه کار، سابقه مدیریت و رضایت شغلی با سبک رهبری

متغیر	رضایت شغلی	سابقه مدیریت (سال)	سابقه کار (سال)	سن (سال)	سبک رهبری
انسان‌مدار	۱۲۱/۵۱ (۲۹/۶۳)	۷/۷۵ (۶/۸۰)	۱۲/۰۰ (۸/۶۷)	۴۰/۵۰ (۷/۳۲)	
بینابینی	۱۱۱/۱۳ (۲۹/۶۲)	۸/۰۰ (۵/۲۲)	۱۶/۵۰ (۸/۸۲)	۴۱/۱۴ (۳/۷۶)	
بی تفاوت	۱۱۵/۵۰ (۲۳/۵۴)	۷/۶۷ (۵/۶۸)	۱۴/۳۳ (۸/۹۶)	۴۰/۰۰ (۵/۲۹)	
وظیفه‌گرا	۱۰۷/۷۶ (۲۸/۵۹)	۳/۷۱ (۳/۷۱)	۱۱/۵۷ (۹/۵۷)	۳۷/۸۶ (۷/۶۲)	
P	< ۰/۰۰۱	۰/۳۳۰	۰/۷۸۰	۰/۷۵۰	

از آن‌جا که در قسمت‌های قبل ذکر گردید که متغیرهای جنسیت کارکنان و شهر محل خدمت روی رضایت تأثیر دارد، بدین منظور یک مدل چند متغیره ساخته شد که در آن به طور هم‌زمان اثر متغیرهای سبک مدیریتی، شهر و جنسیت روی رضایت سنجیده و مشاهده گردید تمام این متغیرها معنی‌دار بودند ( $P < ۰/۰۰۱$ ) و این بدان معنی است که در واقع خود سبک مدیریتی روی رضایت افراد تأثیرگذار است و با وجود تعدیل برای سایر متغیرها این رضایت ناشی از سبک رهبری هم‌چنان معنی‌دار باقی می‌ماند.

### بحث

امروزه سازمان‌های بهداشتی و درمانی هنوز توسط رهبرانی اداره می‌شوند که دارای سبک‌های منسوخ بوده و سلسله مراتب سازمانی ایستا و راکدی دارند؛ درحالی که خارج از بخش بهداشت و درمان و در بخش‌های خدماتی به کرات ثابت شده است که سبک‌های رهبری تغییرپذیر و موقعیتی موفق‌ترین سبک‌ها در نیرو بخشیدن به منابع انسانی درون سازمان بوده‌اند (۲۵) و مدیران می‌توانند با انتخاب یک شیوه مناسب و صحیح در اداره سازمان موجب رضایت کارکنان و توانمندسازی آنان شوند و در نتیجه زمینه پیشرفت سازمان را فراهم نمایند (۲۶).

نتایج این تحقیق نشان داد که اکثر مدیران از سبک

رهبری بینابینی و سپس وظیفه‌مدار استفاده می‌کنند. از جمله دلایل استفاده مدیران از سبک وظیفه‌مداری را می‌توان کنترل بیشتر کارکنان دانست. همچنین این مدیران بیشتر تمایل دارند که نقش خود و کارکنان و وظایف دقیق آن‌ها را تعیین کنند و به نتایج کار و خود کار بیشتر اهمیت می‌دهند. نتایج تحقیق انجام شده توسط زرنوشه فراهانی و همکاران نشان داد که از انواع سبک رهبری، اکثریت مدیران (۶۲ درصد) دارای سبک رهبری رابطه‌گرا (انسان‌گرا) هستند (۲۰)، اما در مطالعه دیگری که توسط عامریون و همکاران در یک بیمارستان نظامی تهران انجام شد، نتایج حاکی از این بود که از نظر کارکنان سبک رهبری استبدادی - خیرخواهانه بیشترین و سبک رهبری مشارکتی کمترین سبک رهبری به کار گرفته شده توسط مدیران می‌باشد (۲۷).

در رابطه با وجود رابطه میان ویژگی‌های دموگرافیک مدیران و سبک رهبری، مطالعات آماری نشان دادند که رابطه‌ای میان هیچ کدام از ویژگی‌های دموگرافیک و سبک مورد استفاده وجود ندارد. مطالعه زرنوشه فراهانی و همکاران نشان داد که بین سبک رهبری و مدرک تحصیلی تفاوت معنی‌داری وجود ندارد، اما بین سن و سبک رهبری رابطه معنی‌داری وجود دارد. همچنین بررسی سابقه مدیریت و سبک رهبری نشان از وجود تفاوت معنی‌دار بین آن‌ها بود و

که بین میانگین نمره رهبری و میزان رضایت شغلی کارکنان پرستاری با ضریب همبستگی  $0/56$  ارتباط معنی داری وجود دارد (۱۹). در مطالعه انجام شده توسط مصدق‌راد نیز بین رضایت شغلی کارکنان و بعد رابطه‌مداری سبک مدیریت، رابطه معنی‌داری مشاهده شد (۱۸).

از جمله محدودیت‌های این پژوهش می‌توان به مواردی همچون عدم همکاری کارکنان در تکمیل پرسش‌نامه‌ها و محدودیت ذاتی پرسش‌نامه (عدم مطابقت ادراک با واقعیت) اشاره داشت.

### نتیجه‌گیری

به طور کلی نتایج این پژوهش نشان داد که با وجود استفاده اکثر مدیران از سبک‌های رهبری وظیفه‌مدار و بینابینی و رضایت متوسط کارکنان، رضایتمندی بهینه و حداکثر کارکنان با سبک رهبری رابطه‌مدار (انسان‌مدار) بیشتر است و این مطلب نشان دهنده توجه هر چه بیشتر مدیران به برقراری روابط مطلوب با کارکنان و رفع نیازهای آنان می‌باشد.

### تشکر و قدردانی

این مقاله حاصل بخشی از طرح تحقیقاتی با عنوان «بررسی رابطه سبک رهبری مدیران و رضایت شغلی کارکنان شبکه‌های بهداشت و درمان دانشگاه علوم پزشکی کرمان در سال ۱۳۸۹» مصوب معاونت پژوهشی، مدیریت امور پژوهش دانشگاه علوم پزشکی کرمان می‌باشد.

هر چه مدت مدیریت فعلی بیشتر شود، سبک رهبری به سمت رابطه‌گرایی (انسان‌گرایی) میل می‌کند (۲۰). مطالعه حاضر نشان داد که حدود ۶۰ درصد از کارکنان رضایت شغلی متوسطی داشتند و بین سبک رهبری و رضایت شغلی کارکنان رابطه معنی‌داری وجود داشت. یعنی هر چه سبک رهبری به سمت انسان‌گرایی سوق می‌یابد، رضایت شغلی نیز بیشتر می‌شود. از جمله دلایل رضایت بیشتر کارکنان از سبک انسان‌مداری می‌توان به دادن آزادی به آن‌ها و اختیار در کار اشاره کرد. همچنین کارکنان از نظارت دقیق بر کارها اکراه دارند و از این‌که مدیران به آن‌ها اعتماد می‌کنند، برای فکری‌های آن‌ها احترام قایل می‌شوند و انجام کارها را به آن‌ها می‌سپارند، رضایت دارند. با استفاده از سبک رهبری انسان‌مدار، گروه‌ها و تیم‌های کاری در سازمان شکل می‌گیرد که موجب تقویت کار و روحیه کارکنان می‌شود. در واقع مدیران انسان‌گرا با کارکنان برخورد گرم و حمایتی دارند، ارتباطات راغبانه برقرار می‌کنند، به احساسات آن‌ها احترام می‌گذارند و نسبت به نیازهای کارکنان حساس هستند و همه این موارد موجب می‌شود که رضایت کارکنان افزایش یابد.

اکثر مطالعات حاکی از وجود رابطه معنی‌دار میان سبک رهبری و رضایت شغلی بودند. در تحقیق انجام شده توسط رحمان و همکاران نیز نتایج نشان داد که بین این دو متغیر رابطه معنی‌داری وجود دارد و سبک رهبری وظیفه‌مدار در محیط‌های کاری نسبت به رهبری رابطه‌مدار باعث رضایت بیشتری می‌شود (۱۷). مطالعه اختری شجاعی و همکاران نیز نشان داد

### References

1. Abili Kh, Tanaommi MM. Measurement and effectiveness of leadership style of managers. *Manage Knowledge* 1999; 45: 53-70. [In Persian].
2. Ahmad H, Gelaidan HM. Organizational culture, leadership styles and employees effective commitment to change: a case of Yemen public sector. *Journal of Organisational and Management Studies* 2011; 2011: 1-10.
3. Ahmadi G, Abdolmaleki S. Survey of impact

- of management style on participation of parents in high schools in Sanandaj. *Journal of Educational Leadership & Administration* 2012; 6(4): 9-25. [In Persian].
4. Gee H. Management and organization theories. Trans. Kohan G. 3<sup>rd</sup> ed. Tehran, Iran: Doran Publications; 2005. [In Persian].
  5. Tonkenejad M. Two environment, two leadership styles. *Tadbir* 2006; 17(174): 22-5. [In Persian].
  6. Nikzad Z, Hadavandkhani E. Impact of leadership style on effective decision making of managers. *Proceedings of the 1st Managers Decision Conference*; 2001 May 18; Firoozkooh, Iran. [In Persian].
  7. Rezaeeian A. Introduction of organization behavior. 9<sup>th</sup> ed. Tehran, Iran: Samt Publications; 2008. [In Persian].
  8. Ghrifin M. Organizational behaviour. Trans. Aalvani M, Memarzadeh Gh. 1<sup>st</sup>ed. Tehran, Iran: Morvarid Publications; 2001. [In Persian].
  9. Mohsenpour L, Navipour H, Ahmadi F. The effect of participative management based on quality circles on nurses job satisfaction in the point of Herzberg. *J Army Univ Med Sci I R Iran* 2005; 3(4): 689-94.
  10. Rabins E. Introduction to organizational behavior. Trans. Kabiri Gh. Tehran, Iran: Hakimbashi Publications; 2001. [In Persian].
  11. Yafe SA. Assessing job satisfaction level of employees in a tertiary care hospital-a tool for talent retention. *International Journal of Multidisciplinary Research* 2011; 1(8): 494-507.
  12. Shafiabadi A. Professional guidance and consultation and theories of job election. 5<sup>th</sup> ed. Tehran, Iran: Islamic Culture Publications; 1992. [In Persian].
  13. Tella A, Ayeni CO, Popoola SO. Work motivation, job satisfaction, and organisational commitment of library personnel in academic and research libraries in Oyo State, Nigeria. *Library Philosophy and Practice* 2007; 9(2): 118.
  14. Najafi Dolatabadi S, Ahmadi Jahanabad F, Mohammadi SA, Bagheri M, Asgari M. Survey of nurses job satisfaction in Yasouj Beheshti Hospital. *J Nurs Midwifery Shahid Beheshti Univ Med Sci* 2005; 15(51): 50-8.
  15. Stordeur S, D'hoore W, van der Heijden B, Dibisceglie M, Laine M, van der Schoot E. Leadership, job satisfaction and nurses commitment [Online]. [cited 2008]; Available from: [www.hosp.ucl.ac.be/recherche/LeaderCommitm.pdf](http://www.hosp.ucl.ac.be/recherche/LeaderCommitm.pdf)?
  16. Muniandi TS. Leadership styles and job satisfaction among nurses. [MSc Thesis]. Kuala Lumpur, Malaysia: Universiti Utara Malaysia; 2010.
  17. RehmanSU, Mansoor M, Rafi UB. The impact of leadership styles on job satisfaction at work place. *Arabian Journal of Business and Management Review* 2012; 1(12): 26-42.
  18. Mosadegh Rad AM. A survey of the relationship between employee job satisfaction and management style of the hospital managers at Isfahan medical university hospitals in 2003. *Human Science Magazine* 2004; 4(12): 143-76.
  19. Akhtary Shojaei E, Nazari AA, Vahidi R. Leadership styles of managers and job satisfaction among nurses in Tabriz hospitals. *Hakim Res J* 2005; 7(4): 20-4. [In Persian].
  20. Zarnoshe Farahani M, Fathi Ashtiyani A, Tofighi S. Leadership styles of managers in the Baghiyatollah Medical University. *Proceedings of the National Military Medicine Congress*; 2002 Oct 7-9; Tehran, Iran. [In Persian].
  21. Ghorbanian A, Bahadori M, Nejati M. The relationship between managers' leadership styles and emergency medical technicians' job satisfaction. *Australas Med J* 2012; 5(1): 1-7.
  22. Askari M. Relationship between leadership style of managers and staff job satisfaction in Mazandaran Telecommunication Organization. *Engineering Management* 2011; 5(42): 34-45. [In Persian].
  23. Fakhrzad MB, Bagheri Shahzade Aliakbari F. Job satisfaction prediction: leadership style of managers and organizational culture. *Proceedings of The First Annual Conference of New Management Science*; 2012 Aug 26; Gorgan, Iran. [In Persian].
  24. Moghimi M. The organization and management with a research approach. 2<sup>nd</sup> ed. Tehran, Iran: Terme Publications; 1998. [In Persian].
  25. Ebadifard Azar M, Khalesi N, Ebadifard Azar F. A study of leadership and organizational maturity at teaching hospitals affiliated with Ardebil University of Medical Sciences. *J Health Adm* 2005; 8(21): 95-104. [In Persian].
  26. Edalati S, Edalati MS, Tarmahy H, Tirgar H. Relationship between leadership styles of managers and staff empowerment in Kerman province industrial park. *Proceedings of the 3<sup>rd</sup> Conference of Administrative Evolution and Improvement*; 2011 Jan 16-17; Tehran, Iran. [In Persian].
  27. Amerioun A, Hosseini Shokouh SM, Karimi Zarchi AA, Mahmoudi N. Hospital manager's leadership style from staffs viewpoint and its relationship with hospital indicators. *J Mil Med* 2011; 13(3): 125-32. [In Persian].



## The Relationship between Leadership Style and Job Satisfaction: A study on health care networks staff in Kerman University of Medical Sciences in 2011

Mahmood Nekoei Moghaddam<sup>1</sup>, Iraj Shokouhi<sup>2</sup>, Mohammad Reza Baneshi<sup>3</sup>,  
Nozar Nakhaei<sup>4</sup>, Zahra Afshar<sup>5</sup>

### Abstract

**Background:** Selection of an appropriate leadership style coordinated with external motivation can improve job performance, job promotion and job satisfaction and consequently lead to achieving both individual and organizational goals. The aim of this study was to assess the relationship between leadership style and job satisfaction of staff working in Health Care Networks in Kerman University of Medical Sciences in 2011.

**Methods:** The study population of this cross-sectional study was 874 managers and staff of Kerman health care networks. The sample included 21 managers and 853 staff. Data gathering tools were job satisfaction and leadership style standard questionnaires. Data analysis was performed through SPSS16 and using Chi-square and ANOVA tests.

**Results:** According to the obtained results, most managers used the combined relation and task-oriented leadership style and job satisfaction of the majority of staff was moderate. Mean job satisfaction score was higher in people-oriented leadership style compared to integrated and task-oriented styles. There was a significant relationship between leadership style and job satisfaction.

**Conclusion:** According to the results, there is a meaningful relationship between job satisfaction and leadership style in Kerman University of Medical Sciences and people-oriented leadership style leads to higher job satisfaction.

**Keywords:** Management style, Job satisfaction, Health Care Networks, Kerman, Iran

1- Associate Professor, Department of Health Services Management, School of Management and Information Technology, Kerman University of Medical Sciences, Kerman, Iran

2- MPH student, School of Public Health, Kerman University of Medical Sciences, Kerman, Iran

3- Professor, Research Center for Modeling in Health, Institute for Futures Studies in Health, Kerman University of Medical Sciences, Kerman, Iran

4- Professor, Research Center for Social Determinants of Health, Institute for Futures Studies in Health, Kerman University of Medical Sciences, Kerman, Iran

5- MSc, Department of Management, School of Management and Economics, Ferdowsi University, Mashhad, Iran

**Corresponding Author:** Iraj Shokouhi MD, Email: shokouhi\_dr@yahoo.com

**Address:** University Security Department, Kerman University of Medical Sciences, Kerman, Iran

**Tel:** 0341-2113006

**Fax:** 0341-2113389