سبک رهبری و رهبری اثربخش در مدیران سطوح میانی دانشگاه علوم پزشکی اصفهان در سال ۱۳۸۸

مهسا شکور*، لیلا بذر افکن، مریم علیزاده، مژده قاسمی

چکیده

مقدمه: موفقیت سازمان در تحقق اهداف در گرو چگونگی اعمال مدیریت و سبک‌های مؤثر رهبری مدیر است. این امر در کلیه سازمان‌ها از جمله مراکز دانشگاهی صادق است. در تحقیق حاضر با بررسی سبک‌های رهبری و اثربخشی به بررسی رابطه اثربخشی رهبری و سبک رهبری در میان مدیران میانی دانشگاه علوم پزشکی اصفهان پرداخته شد.

روش‌ها: پژوهش از نوع توصیفی است و جامعه پژوهش کلیه مدیران سطوح میانی دانشگاه علوم پزشکی اصفهان (رییس و یا معاون دانشکده) بودند. ابزار گردآوری داده‌ها، پرسشنامه‌ای مشتمل بر سه قسمت است: قسمت اول شامل سؤالاتی راجع به ویژگی‌های دموگرافیک قسمت دوم پرسشنامه بررسی سبک رهبری از باردنز و متزکاس و قسمت سوم پرسشنامه بررسی رهبری اثربخش از رمضانی است. سبک رهبری به سه دسته آزادمنشانه و آمرانه و تلفیقی طبقه‌بندی شد و اصول رهبری اثربخش برحسب امتیاز حاصله با عناوین: رهبری قوی، رهبری خوب، رهبری نیازمند به تلاش بیشتر و رهبری ضعیف توصیف گردید. و جهت تجزیه و تحلیل داده‌ها از روش‌های آمار توصیفی استفاده شد.

نتایج: بر اساس نتایج، میانگین سن آزمودنی‌ها ۴۴.۹ سال، ۷۶ درصد مرد، میانگین سابقه کار برابر با ۱۷.۵ سال و سابقه مدیریت ۷ سال و میانگین مدت آموزش کمتر از ۱ ماه بود. ۸۷ درصد از مدیران مدرک تحصیلی بالاتر از دکترا داشتند. در بخش دوم بررسی سبک رهبری ۶۰ درصد از مدیران سبک رهبری آمرانه و ۲۶ درصد مدیران سبک رهبری تلفیقی و ۱۳ درصد از مدیران سبک رهبری آزادمنشانه داشتند و در بخش سوم بررسی رهبری اثربخش: ۸۴ درصد رهبری را متناسب با رهبری قوی ارزیابی کرده‌اند و ۱۶ درصد در حد خوب و هیچ یک رهبری خود را نیازمند به تلاش بیشتر و یا ضعیف ارزیابی نکرده بودند.

نتیجه‌گیری: به نظر می‌رسد انتخاب مدیران با مرتبه مدارک آنها نه نوع مدارک مرتبط است طوری که ۸۷ درصد مدیران با مدرک دکترا به بالا در شته‌های علوم پزشکی بوده‌اند. اکثراً رهبری را با انجام وظیفه یکسان دانسته و مطلوبیت را در بهره‌وری بیشتر می‌دانند و به جنبه انسانی آن توجه کمتری دارند. مدیران دانشگاه‌ها برای داشتن یک رهبری اثربخش لازم است دوره‌های رسمی و غیر رسمی مدیریت را گذرانده باشند و صرفاً افراد براساس مدارک بالاتر انتخاب نشوند.

واژه‌های کلیدی: سبک رهبری، رهبری اثربخش، مدیران، دانشگاه، آموزش

مجله ایرانی آموزش در علوم پزشکی/ویژه‌نامه توسعه آموزش و ارتقای سلامت/ اسفند۱۳۹۰؛ ۱۱(۹): ۱۲۵۵ تا ۱۲٦٤

مقدمه

اگر قرار است تحولی در عرصه‌ی تعلیم و تربیت به وقوع بپیوندد، این تحول و دگرگونی باید از مدیریت آموزش و

* **نویسنده مسؤول:** مهسا شکور، دانشجوی دکترا آموزش پزشکی، مرکز مطالعات و توسعه آموزش پزشکی، دانشگاه علوم پزشکی اصفهان، اصفهان، ایران.
(ms.shakour@gmail.com)

لیلا بذرافکن (مربی)، مدیریت و مطالعات و توسعه آموزش پزشکی، دانشگاه علوم پزشکی شیراز، شیراز، ایران. (bazrafcan@gmail.com)؛ مریم علیزاده، دانشجوی دکترا آموزش پزشکی، دانشگاه علوم پزشکی تهران ،تهران، ایران.
(alizade.maryam@ymail.com)؛ مژده قاسمی، کارشناس مامایی، کارشناسی ارشد مدیریت اجرایی، دانشگاه علوم پزشکی اصفهان، اصفهان، ایران.
(md_ghasemi@yahoo.com)

تاریخ دریافت مقاله: ۹۰/۸/۲۶، تاریخ اصلاحیه: ۹۰/۱۰/۷، تاریخ پذیرش: ۹۰/۱۰/۲۴

[Downloaded from ijme.mui.ac.ir on 2026-11-05]

پرورش آغاز شود(۱). مدیر به عنوان نماینده رسمی سازمان برای ایجاد هماهنگی و افزایش بهره وری در رأس سازمان قرار دارد. موفقیت سازمان در تحقق اهداف در گرو چگونگی اعمال مدیریت و سبک‌های مؤثر رهبری مدیر است و در این میان مدیریت آموزشی از دشوارترین و حساس‌ترین نوع مدیریت در سازمان‌های عمومی و دولتی است. مدیران آموزشی وظایف خطیری در سطوح آموزشی، اجتماعی برعهده دارند و انجام این وظایف خطیر از طریق ایفای دو نقش بروز می‌کند: یکی نقش اداری و سرپرستی و دیگری نقش رهبری است(۲). دو مفهوم مدیریت و رهبری سازمانی لازم و ملزوم یکدیگرند، یعنی هیچ مدیریتی بدون رهبری سازمانی و هیچ رهبری سازمانی بدون مدیریت نمی تواند موفقیت‌آمیز باشد. یک مدیر خوب الزاماً باید یک رهبر سازمانی خوب هم باشد تا بتواند هم جنبه‌های فنی کار و هم نیروی انسانی سازمان را اداره کند(۳). الحسینی به نقل از پیتر اف دراکر خاطر نشان می‌کند که مدیران همان رهبران سازمان‌ها هستند که اصلی ترین و نادرترین منابع هر مؤسسه‌ای به شمار می‌روند(٤). اکثر بهترین سازمان‌های دنیای ما توسعه رهبری و تغییر سازمانی را به عنوان «وظیفه اصلی سازمان» توصیف می‌کنند(٥). مطالعات نشان داده‌اند که موفقیت سازمانی در گرو رهبری اثربخش است. و این امر در کلیه سازمان‌ها از جمله مراکز دانشگاهی صادق است. از آن جا که دانشگاه‌ها و مراکز آموزش عالی در هزاره سوم میلادی با چالش‌های فزاینده‌ای مواجه هستند، حل و فصل این گونه چالش‌ها مستلزم برخورداری از رهبری و مدیریت کارامد و اثربخش خواهد بود(٦). رهبری اثربخش، رهبری است که رهبر، توانایی و قدرت راهنمایی یک فرد یا افراد بیشتری را در جهت نیل به اهداف سازمانی داشته باشد(۷). رهبری اثربخش در سازمان عامل اصلی و اساسی در ایجاد هم‌فکری و همدلی است و رهبران مؤثر کسانی هستند که بتوانند افراد متفاوت را در زیر چتر فکری و نظری واحد گرد آورند. همچنین می‌توان گفت که رهبری اثربخش همان توانایی شخص برای نفوذ مؤثر بر دیگران در موقعیتی است که رهبر آمیزه‌ای از دانش، مهارت و تلقی خود را به کار بندد(٦). به طور کلی رهبران اثربخش باید این ویژگی‌ها را داشته باشند: اعتماد به نفس، احساس مسؤولیت، انرژی، پذیرش تنش‌های درون فردی، تمایل به قبول نتایج تصمیمات و اقدامات، داشتن نیروی ابتکار و تهور، پیش‌قدم شدن در موقعیت‌های اجتماعی(۳). که با توجه به تعریف سبک رهبری به نظر می‌رسد رهبری اثربخش و سبک رهبری با یکدیگر مرتبط باشند.

سبک رهبری مجموعه‌ای از نگرش‌ها، صفات و مهارت‌های مدیران است که بر پایه چهار عامل نظام ارزش‌ها، اعتماد به کارمندان، تمایلات رهبری و احساس امنیت در موقعیت‌های مبهم شکل می‌گیرد(۸). طبق تعریف لینکن استونر از رهبری، رهبران سازمان‌ها جهت دستیابی به هدف هدایت و خصوصاً اعمال نفوذ بر افراد و فعالیت‌های آنها سبک‌ها و رویه‌های مختلفی را در پیش گرفته‌اند(۲). سبک رهبری ترکیبی است از خصایص مهارت‌ها و رفتارهای رهبران که بعنوان مداخله و پی‌گیری از آن استفاده می‌کنند(۹). فیدلر سبک‌های رهبری را براساس تصمیم‌گیری گروهی و یا تصمیم‌گیری فردی به سه گروه دموکراتیک، آمرانه و بی بند و بار تقسیم‌بندی می‌کند(۱۰). تقسیم‌بندی پر کاربرد و مشابه دیگری که بعدا بر اساس وظیفه مداری و انسان‌گرایی بوجود آمد رهبری را به سه دسته رهبری آزادمنشانه، تلفیقی و آمرانه دسته‌بندی کرد(۱۱). مدیر در نقش رهبری سازمان می‌تواند سبک‌های متفاوتی را در هدایت نیروی انسانی انتخاب کند. فالک یک سبک رهبری خاص را برای برآورده کردن موارد مورد نیاز در یک تعامل رهبری کافی نمی‌داند(۱۲) فیدلر بر اساس نتایج تحقیقات نتیجه‌گیری می‌کند که نمی‌توان هیچ سبک مشخصی را به عنوان سبک برتر معرفی کرد و سبک رهبری موفق در جوامع مختلف متفاوت است و بر اساس خصوصیات افراد و شرایط آن جوامع است. مثلاً براساس تحقیقات ترنر و لارنس نتیجه‌گیری شده است که در پروتستان‌های محیط تحقیق، رضایت شغلی با دادن

[Downloaded from ijme.mui.ac.ir on 2026-11-05]

کارهای پرمسؤولیت، بیشتر بوده هر چند در کاتولیک‌ها عکس آن صادق بوده و پذیرش گروه‌ها برای سبک‌های رهبری متفاوت بوده است(۱۰). بنابراین برای یافتن سبک رهبری اثربخش در هر جامعه‌ای باید بررسی‌ها و تحقیقات مربوط به خود آن انجام شود و البته برای یک جامعه دانشگاهی و تحصیلکرده به نظر می‌رسد انتخاب سبک رهبری اثربخش کاری دشوارتر و در عین حال مهم‌تر باشد چرا که رهبری در آموزش فقط محدود به یک دوره و یک گروه نمی‌شود و آثار آن تا دوره‌های بعدی خواهد ماند.

در ایران تحقیقاتی مبنی بر ایجاد تغییر در سبک رهبری دانشگاه‌ها و بررسی پیامدهای آن و دستیابی به رهبری اثربخش در رهبری و مدیریت دانشگاه‌ها انجام نشده و در مراکز آموزشی کشور سبک مدیریتی و رهبری خاصی برای هدایت بهتر در جهت یادگیری بهتر فراگیران و اداره بهتر واحدهای آموزشی در نظرگرفته نشده است. بنابراین هدف از انجام این تحقیق، بررسی فراوانی سبک‌های رهبری در مدیریت دانشکده‌های دانشگاه علوم پزشکی اصفهان و در عین حال بررسی میزان رهبری اثربخش از دیدگاه مدیران و آنگاه مقایسه رهبری اثربخش و سبک رهبری بود.

روش‌ها

مطالعه توصیفی- مقطعی بود. جامعه مورد مطالعه کلیه مدیران سطوح میانی دانشگاه علوم پزشکی اصفهان بودند با توجه به محدود بودن جامعه پژوهش، به منظور دستیابی به نمونه مطلوب، نمونه‌گیری به صورت سرشماری شامل کلیه افرادی بود که در زمان انجام پژوهش در یکی از دانشکده‌های دانشگاه (پزشکی، پرستاری و مامایی، دندانپزشکی، توانبخشی، مدیریت، بهداشت، داروسازی) به عنوان رییس دانشکده و یا معاون دانشکده انجام وظیفه می‌کردند و حداقل به مدت شش ماه در این پست انجام وظیفه نموده بودند. ۹ نفر از مدیران، از مطالعه خارج شدند: مدیرانی که تمایل به شرکت در پژوهش نداشتند، به طور موقت در پست مدیریتی انجام وظیفه می‌نمودند، به طور ناقص به سؤالات پرسشنامه پاسخ دادند و مدیرانی که حین انجام پژوهش در مرخصی طولانی مدت بودند.

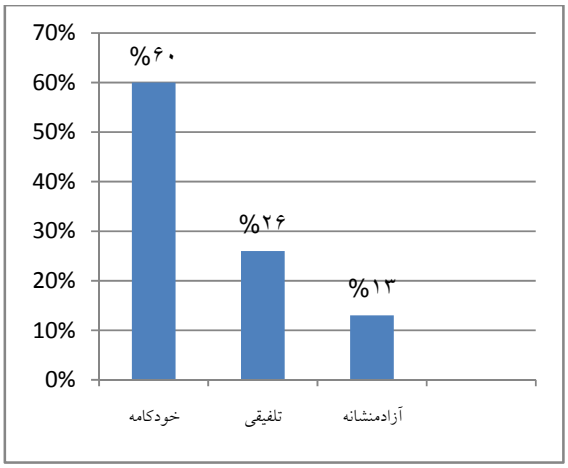
ابزار گردآوری داده‌ها، پرسشنامه‌ای مشتمل بر سه قسمت اطلاعات دموگرافیک مدیران آموزشی، ویژگی‌های رهبر و تعیین سبک رهبری بود. قسمت اول پرسشنامه شامل۸ سؤال در رابطه با مشخصات دموگرافیک (سن، جنس، تحصیلات، رتبه علمی، سابقه مدیریت، سابقه کار، آموزش مدیریتی و مدت آموزش) بود. قسمت دوم شامل ۳٦ سؤال در مورد ویژگی‌های سبک رهبری اثربخش بود که در واقع از پرسشنامه اصول رهبری اثربخش که در یکی از کتب معتبر مدیریت موجود است(۱۳) و در پژوهشی داخلی جهت بررسی اثربخشی مدیران بیمارستان‌ها به کار رفته بود(۱٤) اقتباس شد و اصول رهبری اثربخش بر حسب امتیاز حاصله با عناوین رهبری قوی، رهبری خوب، رهبری نیازمند به تلاش بیشتر و رهبری ضعیف توصیف گردید. در قسمت سوم جهت تعیین سبک رهبری از پرسشنامه سبک رهبری از پرسشنامه بارنز و متزکاس به ترجمه مقیمی با ۳۵ سؤال استفاده شد که رهبری را بر اساس تمایل به وظیفه‌گرایی و انسان‌گرایی در سه سبک اصلی رهبری یعنی آزادمنشانه، آمرانه و تلفیقی تقسیم‌بندی می‌کند(۱۱). جهت آزمودن پایایی پرسشنامه، روش آزمون آلفای کرونباخ استفاده شد. پرسشنامه‌ها با مراجعه حضوری به دفاتر مدیران و دادن راهنمایی لازم در خصوص نحوه تکمیل آن ارائه شد و با هماهنگی ایشان، یک روز بعد جهت جمع آوری پرسشنامه‌های تکمیل شده، مجدداً به دانشکده مراجعه و پرسشنامه‌ها جمع آوری شد. داده‌ها از نوع کمی پیوسته و کیفی (اسمی و رتبه‌ای) بود و جهت تجزیه و تحلیل داده‌ها از روش‌های آمار توصیفی استفاده شد.

[Downloaded from ijme.mui.ac.ir on 2026-11-05]

نتایج

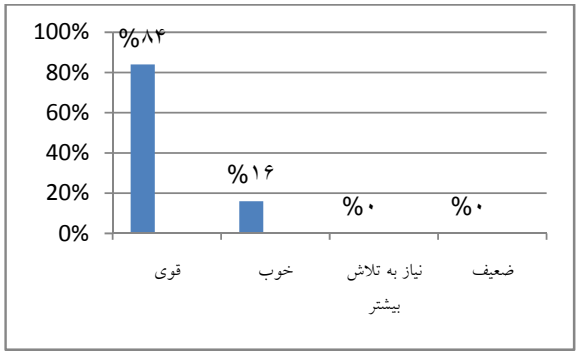
۲۳ نفر از مدیران ارشد دانشگاه (رییس و معاونین) حاضر به پاسخگویی کامل پرسشنامه شدند. ۲۲نفر (۹۶درصد) از مدیران مرد و یک نفر (٤درصد) زن بودند. بر اساس نتایج حاصله در بررسی بخش اول پرسشنامه یعنی مشخصات دموگرافیک میانگین سن ٤٤/۹ سال به دست آمد. مدارک تحصیلی افراد مورد مطالعه ۱ نفر لیسانس، ۲ نفر فوق لیسانس، ۲۰ نفر دکترا و بالاتر بود. ۲۲ نفر متاهل و فقط یک نفر مجرد بود. میانگین سابقه کار ۱۷/٥ سال به دست آمد. میانگین سابقه مدیریت ۷ سال و میانگین مدت آموزش کمتر از ۱ ماه بود که نوع آموزش آنها غیر رسمی بود. ۸۷ درصد از مدیران (۲۰نفر) دارای مدرک تحصیلی دکترا و بالاتر از دکترا، ۸ درصد (۲ نفر) مدرک فوق لیسانس، ٤درصد(۱نفر) مدرک لیسانس بودند وهیچ یک مدرک کمتر از لیسانس نداشتند

در بخش دوم پرسشنامه به بررسی سبک رهبری پرداخته شد که بر اساس نتایج پژوهش ٦۰درصد (۱٤نفر) از مدیران سبک رهبری آمرانه و ۲٦درصد (٦نفر) مدیران سبک رهبری تلفیقی و۱۳ درصد (۳نفر) از مدیران سبک رهبری آزادمنشانه داشتند (نمودار ۱)



نمودار۱: فراوانی سبک‌های رهبری مدیران دانشگاه علوم پزشکی اصفهان

و در بخش سوم به بررسی رهبری اثربخش پرداخته شده بود. بر اساس پاسخ‌هایی که مدیران به پرسشنامه‌ها داده بودند، نتایج پرسشنامه‌ها نشان می‌داد که ۸٤ درصد رهبری خود را متناسب با رهبری قوی ارزیابی کرده بودند و ۱٦ درصد در حد خوب و هیچ یک رهبری خود را نیازمند به تلاش بیشتر و یا ضعیف ارزیابی نکرده بودند.



نمودار۲: فراوانی مدیران دانشگاه علوم پزشکی اصفهان بر اساس میزان اثربخشی رهبری

بحث

در این پژوهش مدیران در سن میانسالی بودند و سابقه کاری بالا با میانگین ۱۷/٥ سال سابقه داشتند. گفته می‌شود با توجه به این که پست مدیریت در نهادهای آموزشی به‌خاطر شرایط حاکم بر آن از حساسیت خاصی برخوردار است، همه افراد نمی‌توانند از عهده آن برآیند هرچند اگر سال‌ها تجربه‌ی کار آموزشی داشته باشند و از آنجایی که وظیفه هر مدیر هدایت و هماهنگی امور در جهت هدفی معین است لازم است که یک مدیر در عین حال یک رهبر نیز باشد(۲). طبیعت آموزش عالی و اهداف چندگانه دانشگاه و ارزش‌های سنتی آن مبهم و بحث انگیز است. تحقیقات نشان می‌دهد که رهبران دانشگاه‌ها اساساً از رهبر دیگر سیستم‌ها متفاوت هستند و مهارت‌های اضافی دیگری را نیز باید داشته باشند. و این باعث ایجاد بحث‌هایی پیرامون اینکه ایا رهبران

[Downloaded from ijme.mui.ac.ir on 2026-11-05]

آموزش عالی باید دانشگاهی باشند یا تخصص مدیریت داشته باشند شده است(۱۵). و برای داشتن یک رهبری اثربخش در موسسات آموزشی نیز مثل رهبری بقیه مؤسسات و مدیران آموزشی باید یک سری از مهارت‌ها و صلاحیت‌هایی را داشته باشند که در این راستا اسپندلاو (spendlove) و همکارانش در مطالعه‌ای نشان دادند که گرچه برنامه‌ریزی محدود و غیر رسمی به صورت متوالی در میان رهبران آموزشی مورد نظر وجود دارد، استراتژی سازمانی برای تعیین و توسعه مهارت‌های رهبری وجود ندارد(۱۵). گفته می‌شود مهارت‌های رهبری از طریق ترکیبی از هر سه روش کسب تجربه، آموزش و آموزش دادن، بهتر توسعه می‌یابد و البته رهبری اثربخش تر به توانایی فرد در غلبه بر مشکلات حرفه‌ای و فردی بستگی دارد(۱۶). بر اساس نتایج این پژوهش مدیران سابقه مناسبی داشتند وبنابراین از سه روش فراگیری مدیریت، روش کسب تجربه را استفاده کرده بودند اما تقریباً هیچ یک از مدیران دوره آموزشی مدیریتی نگذرانده بودند و به نظر می‌رسید انتخاب مدیران با مرتبه مدرک آنها، نه نوع مدرک آنها مرتبط بوده است طوری که اکثریت (۸۷ درصد) از مدیران با مدرک دکترا به بالا در رشته‌های علوم پزشکی بودند و رشته تخصصی ایشان نیز بدون ارتباط با مدیریت بود.

سبک‌های رهبری به شیوه‌های مختلف تقسیم‌بندی شده‌اند و هر مدیری بنا بر وضعیت خود، کارکنان و شرایط محیطی یکی از سبک‌های رهبری را انتخاب می‌کند(۸). در پژوهش حاضر سبک رهبری غالب مدیران از نوع وظیفه_گرا بود و اکثر مدیران رهبری را با انجام وظیفه یکسان دیده و مطلوبیت را در بهره وری بیشتر می‌دانستند و به جنبه انسانی آن، توجه کمتری داشتند و رهبری انسان_گرا را در مدیریت خود به کار نمی‌بردند در حالیکه پژوهشی که در سال ۱۳۸۲ در همین محیط پژوهشی انجام شده بود سبک رهبری غالب، سبک مشارکتی بود(۱۷) که شایداین تفاوت در اثر متفاوت بودن ابزار تحقیق و یا در اثر گذشت زمان ایجاد شده است. در این پژوهش از ابزار پرسشنامه ای استفاده شد که سؤالات پرسشنامه به طور غیر مستقیم در مورد سبک رهبری و رفتارهای مدیر که نشان‌دهنده سبک رهبری‌اش می‌شود سؤال می‌کند و امکان سوگیری به منظور ایجاد نتایج مطلوب و عامه پسند برای مدیر را کاهش می‌دهد. بررسی سبک‌های رهبری بر روی رفتار رهبری تمرکز می‌کند(۱۸). در یک مطالعه که توسط حمیدی و همکاران در سال ۲۰۰۹ در همدان انجام شد رفتارها و مهارت‌های رهبری مهم‌ترین فاکتورهای موفقیت برنامه‌های مدیریت کیفیت در دانشگاه علوم پزشکی بودند(۱۹).

توجه به رهبری بدون توجه به اخلاق و سیاست امکان‌پذیر نیست، با انتخاب یک مدل اثربخش رهبری آموزشی مشخص فقط متناسب با فرایند و داده و بازده مورد نظر در واقع اصل مطلب را کنار گذاشته‌ایم(۲۰). لذا باید سبک رهبری با ایدئولوژی مشخص و متناسب با سیاست و متغیرهای مؤثر دیگر انتخاب شود که منجر به یک رهبری اثربخش شود(۱۸).

ونگ برای داشتن یک رهبری اثربخش در مدیریت جدید لازم می‌داند سبک رهبری در کلیه زمینه‌های رهبری مثل رهبری فرایند آموزشی، رهبری سازمانی، رهبری استراتژیک، رهبری فرهنگی، رهبری بازاندیشی، رهبری مردمی و رهبری اجتماعی تغییر کند و رهبر آموزشی در رهبری فرایند آموزشی، در عین داشتن یک انتخاب خوب و مستقل بتواند نقش کنترل‌کننده داشته باشد و عواقب بالقوه محیطی ناشی از تصمیم را بپذیرد در رهبری سازمانی، شرایط موفقیت را برای هر کسی در سازمان فراهم کند. در رهبری بازاندیشی، توانایی درک احساسات را داشته باشد، شنونده خوبی باشد ارتباطات خوبی داشته باشد و در عین حال پاسخ‌گوی واقعی باشد و در رهبری اجتماعی، بازبینی، بازسازی و توسعه خود، مردم و مؤسسه آموزشی را در نظر داشته باشد(۲۱). در پژوهش حاضر،

[Downloaded from ijme.mui.ac.ir on 2026-11-05]

در پرسشنامه رهبری اثربخش بیشتر این خصوصیات مورد توجه قرار گرفته بود و بر اساس نتایج پژوهش، مدیران خود را واجد این خصوصیات می دانستند در حالی که بر اساس نتایج پرسشنامه سبک رهبری، غالب مدیران به جنبه انسانی آن، توجه کمتری داشتند.

رهبری اثربخش در رابطه با حوادث یا مداخلات خاص در یک فرایند چرخه‌ای است و در رهبری اثربخش، جایی که بین نقش‌های داخلی سازمانی، مسؤولیت‌ها، محیط خارجی، دانشجویان، جوامع، صنایع و دیگر مخاطبان و همچنین خصوصیات اخلاقی خاص رهبری رابطه‌ای وجود دارد خود را نشان می‌دهد(۱۲). رهبران اثربخش مؤسسات آموزشی، رهبران خوبی نیز هستند. آنها بر اساس علایق و نگرش‌ها و ظرفیت شان در پذیرش انتقادات در جهت یک مسؤولیت مورد انتظار شغلی پیچیده شناخته می‌شوند و در همان حال به عملکرد کارکنان، فراگیران و کلاس خود توجه دارند. اثربخشی که در رهبری آموزشی استفاده می‌کنیم در واقع نه از دریافتی فراگیران و نه از اندازه‌گیری نتیجه عملکرد مدرسه به دست می‌آید و در واقع اثربخشی که ما بررسی می‌کنیم از بررسی عقیده و این که آیا کسی اجازه به چالش کشیده شدن و بهتر شدن را می‌دهد یا نه سنجیده می‌شود. هر چند که گفته می‌شود بررسی نظرات ذی‌نفع‌ها می‌تواند روش مناسب و جایگزینی باشد(۲۲). در طرح پژوهشی حاضر نیز به بررسی عقیده پرداخته شد و از آنجا که نظرخواهی از کارکنان و دانشجویان بدلیل احتیاطاتی که اغلب دارند مشکل می‌نمود فقط از مدیران نظرسنجی شد و بنابراین از مشکلات پژوهش حاضر این بود که با وجودی که از پرسشنامه استاندارد طراحی شده که مختص پاسخ‌دهی خود مدیران در رابطه با اثربخشی رهبری شان بود استفاده شد، به نظر می‌رسد جهت‌گیری در آن وجود داشته و شاید با بررسی نظرات کارکنان و فراگیران که ذی نفعان مؤسسات آموزش هستند اطمینان از نتایج پژوهش افزایش می‌یافت. همچنین ممکن است مطابق با نظر پاول (powell)، تفاوت در ارزیابی اثربخشی مدیریت یا رهبری، به دلیل ابزاری که برای ارزیابی اثربخشی به کار می‌رود باشد(۲۳).

نتیجه‌گیری

اکثر مدیران رده میانی دانشگاه علوم پزشکی اصفهان از رده‌های بالای علمی بودند و سابقه مدیریتی مناسبی داشتند اما آموزش‌های لازم مدیریتی را ندیده بودند و سبک رهبری غالب در دانشگاه علوم پزشکی اصفهان به عنوان نمونه‌ای از یک مؤسسه آموزشی ایرانی، سبک رهبری وظیفه‌گرا بود که شاید بتوان گفت با توجه به متوسط سن میان‌سال به بالا آنها برگرفته از طرز فکر قدیمی مدیریتی ایشان، نحوه مدیریت ادارات دولتی به شیوه بوروکراتیک و عدم گذراندن دوره‌های آموزشی مدیریتی نوین باشد. بنابراین پیشنهاد می‌شود مدیران دانشگاه‌ها برای داشتن یک رهبری اثربخش دوره‌های رسمی و غیر رسمی مدیریت را گذرانده باشند و صرفاً افراد براساس مدارک بالاتر برای پست‌های مدیریتی انتخاب نشوند.

قدردانی

از مدیران محترم دانشکده‌ها (ریاست و معاونین) که با پژوهشگر در جهت انجام پژوهش همکاری داشتند کمال تشکر را دارم.

منابع

1. Asgarian M. [*sazman va modiriate amoozesh va parvaresh*]. Tehran: Amir kabir; 1376.
2. Yarmohamadin MH,Bahrami s. [*Educational administration and planing*]. Isfahan: Isfahan University of Medical Sciences; 1387.[persian]
3. Rezaei A. [*Osule modiriat ba takid bar modiriat khadamate parastari*]. Ilam: Gooyesh; 1383. [persian]

[Downloaded from ijme.mui.ac.ir on 2026-11-05]

4. Alhoseini H. [*sanjesh balandegi sazman ha*]. Tehran: Baharieh; 1381. [persian]
5. Carter L, Ulrich D, Goldsmith M. Best Practices in Leadership Development and Organization: pfeiffer; 2005
6. Sa'atchi M, Azizpour Shoobie AA.[*Designing a Model for Effective Academic Leadership*]. raftar. [Research]. 2005;1(11):1-18. [persian]
7. Fadaie G.[*Osool modiriat khadamat parastari*]: Astan ghods razavi; 2004. [persian]
8. MosadeghRad AM. [*principles of services care health administration*]. Tehran: Dibagaran; 2003. [persian]
9. Lussier RN, Achua CF. LEADERSHIP: Theory, Application, Skill Development 2nd Edition ed. South-Western: division of Thomson Learning; 2004
10. Fidler F, Schemerz M. [*Rahbari asar bakhsh*]. Tehran: Yadvareh Ketab; 2002.
11. Moghimi SM. [Organization and management: research approach]1388[persian]. [persian]
12. Falk I. Designing effective leadership interventions: a case study of vocational education and training. Leadership and Organization Development Journal. 2003.
13. Chapman EN. Leadership: What Every Manager Needs to Know. Tehran: Dayere; 1381.
14. Forouzande R, Rastegari M, Nasiri M, khah AS. Leadership effectiveness among nurse managers and its relationship with extrovert/introvert personality. IJNMR. 2009;14(4).
15. Spendlove M. Competencies for effective leadership in higher education. International Journal of Educational Management 2007;21(5).
16. Schafer JA. Developing effective leadership in policing: perils, pitfalls, and paths forward. An International Journal of Police Strategies & Management. 2009;32(2).
17. Dehghan A, yarmohamadian MH. [*The study of the relationship between organizational culture and the manager¨s leadership styles in Isfahan university of Medical sciences in 1382 Health Information Management*]. 2004(2):36-41. [persian]
18. Neumann Y, Boris SB. Paradigm development and leadership style of university department chairpersons Research in Higher Education 1978;9 (4):291-302.
19. Hamidi Y. Strategic Leadership for Effectiveness of Quality Managers in Medical Sciences Universities: What Skills Is Necessary. Australian Journal of Basic and Applied Sciences. 2009;3(3):2563-9.
20. Mark B, Neil B, Robert S. Leadership in Education: SAGE publication Ltd; 2003.
21. Wong EOW. Leadership style for school-based management in Hong Kong. The International Journal of Educational Management. [doi:10.1108/09513540310487569]. 2003;17(6):243-7.
22. Bennet N, Crawford M, Cartwright M. Effective Education Leadership. first, editor: open university & paul chapman publishing; 2003.

[Downloaded from ijme.mui.ac.ir on 2026-11-05]

Assessing the Leadership Styles and Effectiveness of Administrators in Isfahan University of Medical Sciences in 1388

Mahsa Shakour[1], Leyla Bazrafkan[2], Maryam Alizadeh[3], Mojde Ghasemi[4]

Abstract

Introduction: *Achieving the organization goals depend on management and effective leadership styles. This is true in all organizations including academic centers. This study aimed to investigate leadership effectiveness and styles among the middle level managers of Isfahan University of Medical Science.*
Methods: *This descriptive study was conducted on all middle level managers (head or deputy of faculties) of Isfahan University of Medical Sciences. Data collection was done using a questionnaire consisting of three parts: demographic characteristics, Metzcus & Burden's leadership style questionnaire, and Ramazani's effective leadership questionnaire. Leadership styles was classified into three categories: liberal (democratic), arrogant (authoritarian or dictator) and consolidated. The principles of effective leadership, based on obtained scores, were described as strong leadership, good leadership, leadership that requires more effort, and poor leadership. Data analysis was done using descriptive statistical methods.*
Results: *Based on results, mean age was 44.9 years, 76% were men, mean work experience was 17.5, management experience was 7 years and mean training duration was less than one month. 87% of managers had postdoctoral degree. 60% of managers were dictator, 26% were consolidated and 13 percent of managers had a democratic leadership style. 84% of managers believed that their leadership is strong, 16 percent believed they are good leaders and none of them believed that their leadership requires more effort or is poor.*
Conclusion: *It seems that current managers were selected based on their degree not they major. For most of them leadership was equal to duty performance. They believed that utility is in higher productivity and they paid less attention to its human aspects. University administrators need to pass formal and informal management courses in order to have an effective leadership and they should not be selected merely based on their academic degree.*

Keywords: leadership style, Effective Leadership, administrators, university, education

Addresses

[1.] PhD student of medical education, Medical Science Education and Development Center, Isfahan University of medical Sciences, Isfahan, Iran. Email: ms.shakour@gmail.com
[2.] Instructor, Medical Science Education and Development Center, Shiraz University of medical Sciences, Shiraz, Iran. Email: bazrafcan@gmail.com
[3.] PhD student of medical education, Tehran University of medical Sciences, Tehran, Iran. Email: alizade.maryam@ymail.com
[4.] MSc in MBA, Isfahan University of medical Sciences, Isfahan, Iran. Email: md_ghasemi@yahoo.com

[Downloaded from ijme.mui.ac.ir on 2026-11-05]