

## شناسایی سبک های رهبری مدیران دانشگاه علوم پزشکی قزوین و راه های ارتقای عملکرد آنان

دکتر سعید آصف زاده\*    رفعت محبی فر\*\*\*    محمد حسین شیرعلی\*\*\*

### Leadership styles and the performance of the managers at Qazvin University of Medical Sciences S. Asefzadeh    R.Mohebbifar    H.Shirali

#### \*Abstract

**Background:** Leadership style influences the effectiveness of the organizations.

**Objective :** Identification of the leadership styles among the managers at Qazvin University of Medical Sciences.

**Methods:** In this cross-sectional study a random sample of 387 employees were selected from a total of 2612 in 2003-2004. The managers' superior leadership styles were sought through LBDQ questionnaire. The "ACHIEVE" standard questionnaire also used to assess the performance of the managers. The managers were categorized in three work groups: Ordnance, Health executives, Research and Education. The data were analyzed using SPSS.

**Findings:** The results of the study showed that 91.3 % of managers used initiation structure and 8.7 % consideration leadership styles. Overall leadership style of managers in this study was shown to be initiation structure. Also in all three work groups, the leadership style used was initiation structure. There was significant difference between the leadership style and the performance of the managers ( $p < 0.05$ ). Moreover, the average of consideration style was increased in all three work groups (60 to 63.77) and so does the mean score level of their performance (51.82 to 55.33). No significant difference was found between three work groups when the seven-item performance factors were compared.

**Conclusion:** Since the results indicated that there was a relationship between leadership style and the performance, educating the managers on leadership style theories is recommended. This educational program should focus on the role of leadership in managerial process and effectiveness.

**Keywords:** Organization, Leadership, Administrative Personnel, Efficiency, Universities

#### \* چکیده

**زمینه:** یکی از مسائل عمده و مؤثر در اثربخشی سازمان ها، اتخاذ سبک رهبری مناسب از سوی مدیران است.

**هدف:** مطالعه به منظور شناسایی سبک های رهبری مدیران دانشگاه علوم پزشکی قزوین و ارائه راه کارهای مناسب جهت ارتقای عملکرد آنان انجام شد.

**مواد و روش ها:** در این پژوهش توصیفی-مقطعی که در سال ۱۳۸۲ و ۸۳ انجام شد، ۳۸۷ نفر از کل ۲۶۱۲ نفر کارکنان دانشگاه جهت جمع آوری اطلاعات در مورد ۲۴ مدیر سطح میانی با روش نمونه گیری تصادفی ساده انتخاب شدند. جهت تحلیل داده ها، مدیران در سه گروه کاری «اداری-مالی»، «دارو، درمان و بهداشت» و «آموزشی-پژوهشی» طبقه بندی شدند. به منظور جمع آوری اطلاعات مربوط به سبک رهبری از پرسش نامه LBDQ با ۴۰ سؤال و برای عملکرد از مدل achieve استفاده شد. داده ها با بهره گیری از آمار استنباطی و نرم افزار SPSS تحلیل شدند.

**یافته ها:** ۸۷/۵٪ مدیران مرد و ۱۲/۵٪ زن بودند. ۹۱/۳٪ مدیران از سبک رهبری وظیفه مدار و ۸/۷٪ از سبک رهبری رابطه مدار استفاده می کردند و به طور کلی سبک رهبری مدیران مورد مطالعه از نوع وظیفه مدار بود. نوع سبک رهبری مدیران در بین سه گروه «اداری-مالی»، «دارو، درمان و بهداشت» و «آموزشی-پژوهشی» از نوع وظیفه مدار بود. در مقایسه سبک رهبری و میانگین کل عملکرد مدیران رابطه معنی داری وجود داشت ( $p < 0.05$ ). از نظر نمره کل عملکرد و سبک رابطه مداری، گروه «آموزشی-پژوهشی» نمره کمتر (۶۰) و گروه «دارو، درمان و بهداشت» نمره بیش تری (۶۳/۷۷) را به خود اختصاص داده بود. به بیان دیگر، هر قدر میانگین نمره های سبک رابطه مداری در گروه های کاری بیش تر می شد (۶۰ تا ۶۳/۷۷)، میانگین نمره های سطح عملکرد آنان نیز بیش تر می شود (۵۱/۸۲ تا ۵۵/۳۳). همچنین در مقایسه هر یک از عوامل هفت گانه عملکرد در بین گروه های کاری اختلاف معنی داری مشاهده نشد.

**نتیجه گیری:** با توجه به ارتباط معنی دار بین نوع سبک رهبری مدیران با عوامل مؤثر بر عملکرد آنان، آموزش مدیران درباره انتخاب سبک رهبری مناسب به منظور ارتقای عملکرد و بهره وری بیش تر ضروری است.

**کلید واژه ها:** سازمان و مدیریت، رهبری، کارکنان ادارات، بهره وری، دانشگاه ها

\* دانشیار دانشکده پزشکی دانشگاه علوم پزشکی قزوین    \*\* دانشجوی دوره دکترای Ph.D مدیریت خدمات بهداشتی-درمانی

\*\*\* کارشناس ارشد دانشگاه علوم پزشکی قزوین

آدرس مکاتبه: قزوین، بلوار شهید باهنر، دانشگاه علوم پزشکی قزوین، معاونت پژوهشی، تلفن ۰۲۸۱-۳۳۳۷۰۰۶

Email : Sasefzadeh@qums.ac.ir

**\* مقدمه :**

در دانشگاه‌ها نیز با توجه به این که مدیران سطوح مختلف در امر مدیریت سازمانی با موقعیت‌های متفاوتی روبرو می‌شوند که مستلزم اتخاذ سبک رهبری مناسب است، می‌بایست نحوه عملکرد مدیران مشخص شود. لذا این مطالعه در راستای شناسایی سبک رهبری مدیران دانشگاه با مشخص ساختن عملکرد آنان انجام شد تا از طریق انعکاس اطلاعات به دست آمده و ارائه بازخورد مناسب در زمینه چگونگی اتخاذ سبک رهبری، مدیران مورد مطالعه را در جهت کارایی و اثربخش نمودن رهنمون سازد.

**\* مواد و روش ها :**

این مطالعه مقطعی در سال ۱۳۸۳ انجام شد. جامعه آماری، کارکنان مدیران میانی دانشگاه علوم پزشکی قزوین بودند که از بین ۲۶۱۲ نفر، ۳۸۷ نفر به صورت نمونه‌گیری تصادفی ساده انتخاب شدند. در این پژوهش ۲۴ مدیر میانی دانشگاه در واحدهای مختلف کاری، آزمودنی‌های پژوهش محسوب شدند. ابزار گردآوری داده‌ها دو نوع پرسش‌نامه بود که با استفاده از همکاری اداره کارگزینی دانشگاه و پرسش‌گران، بین کارکنان توزیع و نظر آنان جمع‌آوری شد (پرسش‌نامه خودایفا). برای تعیین سبک رهبری از دیدگاه کارکنان، از پرسش‌نامه توصیف رفتار رهبری همفیل و کونز (LBDQ) مشتمل بر ۴۰ سؤال استفاده شد. پرسش‌نامه‌های مورد استفاده استاندارد بودند که اصل پرسش‌نامه LBDQ پس از جستجو از طریق اینترنت<sup>(۴)</sup> و استفاده از دو مترجم متفاوت، نظرخواهی از اساتید مربوطه و

مهم‌ترین سرمایه سازمان‌ها، نیروی انسانی آنهاست که به عنوان غنی‌ترین منبع سازمان به واسطه هدایت و رهبری در جهت تحقق اهداف سازمان گام بر می‌دارند. هدایت چنین سرمایه ارزشمندی در هر سازمان نیازمند اتخاذ سبک رهبری مؤثر از سوی مدیریت است. همچنین شناخت الگوهای رفتاری و رابطه آن با کارایی و اثربخشی نقش مهمی در اداره بهینه امور سازمانی دارد که در این رابطه سبک رهبری می‌تواند به عنوان یکی از متغیرهای مهم تعیین‌کننده در رفتار سازمانی مورد توجه قرار گیرد.

در زمینه سبک رهبری و رابطه آن با عملکرد (اثربخشی) تحقیقاتی انجام شده که نتایج آنها گویای این مسأله است که مدیران رابطه مدار، عملکرد بهتری دارند و سازمان آنها نیز از وضعیت بهتری برخوردار است. در واقع رابطه مداری به طور معنی‌داری با اثربخشی گروه همراه است و کارکنان نیز مدیران رابطه‌مدار را بیش‌تر ترجیح می‌دهند و این سبک رهبری بر روحیه آنان تأثیر مثبتی می‌گذارد. نتایج یک بررسی نشان می‌دهد که نیازهای شغلی و رضایت شغلی دبیرانی که مدیران آنها سبک رابطه‌مدار دارند بیش از دبیرانی است که مدیران آنها به سبک وظیفه‌ای رفتار می‌کنند.<sup>(۱)</sup>

تحقیق دیگری بیان‌گر این مطلب است که مدیران رابطه‌مدار نسبت به مدیران وظیفه‌مدار از اثربخشی بالاتری برخوردارند.<sup>(۲)</sup>

در مطالعه بررسی سبک‌های رهبری در بیمارستان‌های شیراز و ارائه الگوی مناسب توسط کواری مشاهده شد که بین نحوه عملکرد مدیران و رضایت کارکنان از این نحوه عملکرد با سبک‌های اعمال رهبری در بیمارستان‌های مورد مطالعه ارتباط معنی‌داری وجود دارد.<sup>(۳)</sup>

رهبری و عملکرد حداکثر امتیاز از ۱۰۰ محاسبه شد. داده‌ها با بهره‌گیری از نرم‌افزار SPSS و آزمون‌های آماری آنالیز واریانس و مجذور کای تجزیه و تحلیل شدند.

### \* یافته‌ها :

از تعداد ۳۸۷ نفر پاسخ‌دهنده، حدود ۳۵ درصد مرد و ۶۵ درصد زن بودند. ۷۱ درصد از کارکنان مورد سؤال صفر تا ۱۵ سال و ۲۹ درصد ۱۶ تا ۳۰ سال سابقه شغلی داشتند.

از بین ۲۴ مدیر مورد بررسی، ۸۷/۵ درصد مرد و ۱۲/۵ درصد زن بودند. نوع سبک رهبری مدیران مورد مطالعه در سه گروه کاری «اداری- مالی»، «دارو، درمان و بهداشت» و «آموزشی- پژوهشی» از نوع وظیفه‌مدار بود.

در سبک رابطه‌مداری گروه آموزشی- پژوهشی نمره کمتر و گروه دارو، درمان و بهداشت نمره بیش‌تری را به خود اختصاص داده بود و اختلاف معنی‌داری بین سبک رهبری و کل عملکرد مدیران وجود داشت ( $p < 0/05$ ) (جدول شماره ۱).

انجام تغییرات لازم مورد استفاده قرار گرفت. همچنین برای بررسی عملکرد نیز پرسش‌نامه عملکرد مدل achieve شامل ۲۶ سؤال بر اساس مطالعه‌ای که قبلاً انجام شده بود، مورد استفاده قرار گرفت.<sup>(۵)</sup> جهت تعیین اعتبار پرسش‌نامه با استفاده از روش t-test، پرسش‌نامه‌ها به ۵ نفر از کارکنان مشابه با جامعه آماری ارائه شد و پس از رفع اشکال برای نمونه اصلی مورد استفاده قرار گرفت.

معیار سنجش سبک‌های رهبری در این پژوهش مجموع امتیازی بود که پاسخ‌دهندگان (کارکنان) هر حوزه کاری به هر یک از سؤال‌ها بر اساس مقیاس لیکرت (از هیچگاه = صفر تا همواره = ۴ امتیاز) داده بودند. از ۴۰ سؤال پرسش‌نامه سبک رهبری، ۱۵ سؤال مربوط به سبک رابطه‌مداری و ۱۵ سؤال مربوط به سبک وظیفه‌مداری و تعداد ۱۰ سؤال بدون احتساب در امتیازها منظور شده بود. معیار سنجش برای بررسی عملکرد مدیران، مجموع امتیازی بود که به هر یک از عوامل عملکردی (۷ عامل) بر اساس مقیاس لیکرت (از خیلی کم = صفر تا خیلی زیاد = ۴ امتیاز) داده شد. در هر دو پرسش‌نامه سبک

جدول ۱- مقایسه میانگین نمره‌های سبک رهبری و عملکرد مدیران مورد مطالعه بر حسب گروه‌های کاری

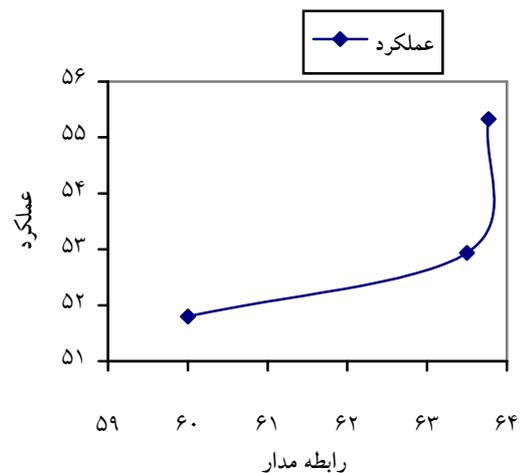
گروه‌های کاری	تعداد پاسخ‌دهندگان	تعداد مدیران	رابطه‌مدار (میانگین نمره)	وظیفه‌مدار (میانگین نمره)	کل عملکرد (میانگین نمره)	سطح معنی‌داری
اداری- مالی	۲۰	۷	۶۳/۵ ± ۱۲/۸	۷۳/۵ ± ۱۳/۴	۵۲/۹۴ ± ۱۷/۲۴	۰/۰۰۶
دارو، درمان و بهداشت	۳۴۹	۱۰	۶۳/۷۷ ± ۱۸/۲	۶۹/۴۵ ± ۱۷/۶	۵۵/۳۳ ± ۱۹/۹۶	۰/۰۰۰
آموزشی- پژوهشی	۱۸	۷	۶۰ ± ۱۶/۸	۶۵/۴۷ ± ۱۶/۸	۵۱/۸۲ ± ۱۷/۵۲	۰/۰۰۰
جمع	۳۸۷	۲۴				

بازخورد، اعتبار و سازگاری محیطی در سه گروه کاری مدیران بیان گر آن بود که اختلاف معنی داری بین عوامل مورد نظر در عملکرد گروه های کاری وجود ندارد. در گروه «اداری- مالی» عامل سازگاری محیطی و در گروه «دارو، درمان و بهداشت» عامل اعتبار و در گروه «آموزشی- پژوهشی» عامل شناخت شغل بیشترین نمره و در هر سه گروه، عامل انگیزش کمترین نمره را به خود اختصاص داده بود. همچنین مقایسه میانگین کل عوامل عملکرد در سه گروه نشان داد گروه «دارو، درمان و بهداشت» نسبت به سایر گروه ها دارای نمره بیشتری بوده است (جدول شماره ۲).

مقایسه میانگین نمره های پرسش نامه سبک رهبری بیان گر آن بود که ۹۱/۳ درصد مدیران از سبک رهبری وظیفه مدار و ۸/۷ درصد از سبک رهبری رابطه مدار استفاده می کنند. به طور کلی می توان چنین نتیجه گرفت که سبک رهبری مدیران میانی دانشگاه علوم پزشکی قزوین از نوع وظیفه مدار است (نمواد شماره ۲).

هر قدر میانگین نمره سبک رابطه مدار در گروه های کاری بیش تر می شد، میانگین نمره های سطح عملکرد آنان نیز بیش تر می شد (نمواد شماره ۱).

نمودار ۱- رابطه بین سبک رابطه مداری و عملکرد مدیران مورد مطالعه بر حسب گروه های کاری

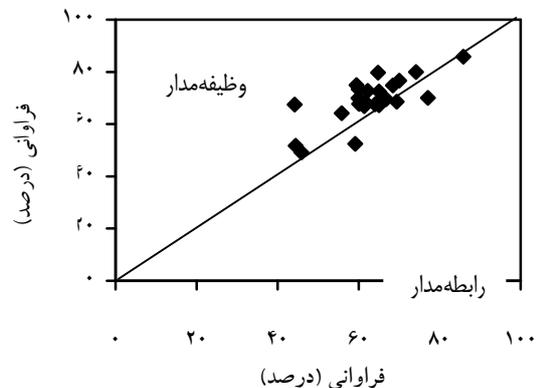


کاری، شناخت شغل، حمایت سازمانی، انگیزش،

جدول ۲- مقایسه میانگین عوامل هفتگانه عملکرد مدیران مورد مطالعه در گروه های کاری بر اساس مدل achieve

مقدار P	گروه آموزشی- پژوهشی	گروه دارو- درمان و بهداشت	گروه اداری- مالی	عوامل هفتگانه عملکرد بر اساس مدل achieve
۰/۴۱۰	۵۲/۴۳±۱۷/۹۵	۵۷/۳۸±۱۹/۴	۵۳/۴۴±۲۲/۹	توان کاری
۰/۵۲۳	۵۷/۸۷±۲۴/۵	۶۰/۱±۲۵/۱	۵۳/۷۵±۲۷/۶	شناخت شغل
۰/۸۴۱	۵۰/۶۹±۱۴/۵	۵۳/۷۶±۲۲/۲۷	۵۳/۱۲±۱۸/۵	حمایت سازمانی
۰/۴۱۳	۴۴/۹±۲۱/۵	۴۶/۳۶±۲۳	۳۹/۳±۱۹/۸	انگیزش یا تمایل
۰/۸۷۲	۵۲/۴۳±۲۱/۰۲	۵۴/۰۴±۲۵/۴	۵۶/۶±۲۱/۲	بازخورد عملکرد
۰/۸۵۳	۵۷/۸±۲۱/۶	۶۱/۰۴±۲۴/۶	۱۶/۳±۱۸/۶	اعتبار
۰/۰۵۱	۴۷/۲±۱۹/۹	۶۰/۸۵±۲۳/۷	۶۳/۱۳±۲۴/۲	سازگاری محیطی

نمودار ۲- پراکندگی سبک رهبری مدیران مورد مطالعه، رابطه مدار-وظیفه مدار (n = ۲۴)



### \* بحث و نتیجه گیری :

این مطالعه نشان داد که اکثر مدیران دانشگاه علوم پزشکی قزوین دارای سبک وظیفه مدار بودند (۹۱/۳) درصد در برابر ۸/۷ درصد) و به همان اندازه سطح عملکرد نسبتاً پایینی داشتند، به طوری که میانگین نمره‌های کل عملکرد در گروه‌های کاری بیان‌گر این مطلب است (۵۱/۸۲ تا ۵۵/۳۳). همچنین ارتباط معنی‌داری بین نوع سبک رهبری مدیران مورد مطالعه با عوامل مؤثر بر عملکرد آنان وجود داشت.

ویژگی‌های رهبر و انگیزه‌های او در الگوهای رهبری مؤثر است و در واقع توسعه سازمان در گرو تعادل بین انگیزه‌های مدیران در اداره سازمان است.<sup>(۶)</sup> تحقیقات انجام شده در زمینه سبک رهبری و رابطه آن با عملکرد (اثربخشی) گویای این مسأله است که مدیران رابطه‌مدار، عملکرد بهتری نسبت به مدیران پیرو سبک وظیفه‌مدار دارند و سازمان آنها نیز از وضعیت بهتری برخوردار است. در واقع رابطه‌مداری به طور معنی‌داری با اثربخشی گروه یا سازمان همراه است و کارکنان نیز اغلب مدیران

رابطه‌مدار را ترجیح می‌دهند و این سبک رهبری بر روحیه آنان تأثیر مثبت می‌گذارد.

مینتزبرگ معتقد است که مدیریت افراد شایسته و باانگیزه و کسانی که رهبری مشارکتی را به جای رهبری دستوری و یا بی‌قید و بند می‌گیرند، بسیار قوی‌تر است.<sup>(۷)</sup>

پژوهش‌گران در مطالعه‌های متعدد به این نتیجه دست یافته‌اند که فرهنگ سازمانی و زمینه‌های شغلی رابطه نزدیکی با شیوه‌های رهبری در سازمان‌ها دارد، به طوری که در سازمان‌های پژوهشی روابط ارگانیک را جانشین روابط مکانیکی کرده‌اند.<sup>(۹،۸)</sup>

در پژوهشی که به منظور ارزیابی مهارت‌های مدیریتی مدیران و معاونان پژوهشی دانشگاه‌های علوم پزشکی کشور انجام شد، مشخص شد که حدود ۶۲ درصد مدیران توانایی خود را در شناسایی انگیزه کارکنان زیاد می‌دانند و نیز بیش از ۵۰ درصد آنها در جلب مشارکت برای کارهای گروهی و انجام بحث‌های گروهی ضعف دارند، در حالی که مهارت انسانی پیش نیاز رهبری مؤثر است.<sup>(۷)</sup>

نتایج تحقیق نجف‌پور حاکی از آن است که عملکرد مدیران رابطه‌مدار نسبت به عملکرد مدیران وظیفه‌مدار در سطح بالاتری قرار دارد.<sup>(۱۰)</sup> همان‌طور که قریشی‌زاده در مطالعه خود نیز به چنین نتیجه‌ای دست یافت که عملکرد مدیران رابطه‌مدار بهتر از مدیران وظیفه‌مدار است.<sup>(۲)</sup> نتایج تحقیق انجام شده در مدارس متوسطه گیلان نشان داد که سبک رهبری معلمان مورد مطالعه عموماً سبک وظیفه‌مدار بوده و عملکرد نسبتاً ضعیفی داشته‌اند.<sup>(۱۱)</sup> در پژوهش‌های مختلف، یافته‌ها نمایان‌گر آن است که نوع سبک رهبری مدیران منجر به رضایت شغلی کارکنان می‌شود.<sup>(۱۲،۳)</sup> همچنین مشکل کمبود نیروی انسانی ماهر در کشور مشکل چندان جدی نیست بلکه نیروی انسانی موجود به دلیل مشکلات سازمانی علاقه‌مندی کافی به استفاده از حداکثر

دارد. لذا نظر به احساس مشکل در حیطة آموزش مدیریت در سطوح مدیریتی دانشگاه، در نظر گرفتن یک برنامه مدون آموزشی جهت ارتقای سطح آگاهی و بینش مدیران در حیطة دانش مدیریت پیشنهاد می‌شود. در این برنامه اهداف مداخله عبارت‌اند از :

- شناساندن نوع سبک رهبری فعلی به مدیران مورد مطالعه
- شناساندن نحوه عملکرد فعلی به مدیران مورد مطالعه
- شناساندن ارتباط بین نوع رهبری و نحوه عملکرد به مدیران مورد مطالعه
- ارتقای سطح آگاهی و نگرش مدیران دانشگاه در ارتباط با سبک‌های رهبری و انتخاب مناسب‌ترین سبک به منظور ارتقای سطح عملکرد و در نهایت افزایش سطح بهره‌وری در دانشگاه
- ارتقای سطح آگاهی و نگرش مدیران دانشگاه در ارتباط با عوامل مؤثر بر عملکرد آنان
- ارتقای سطح آگاهی و نگرش مدیران در ارتباط با روش‌های نوین مدیریتی به منظور تغییر در عملکرد

#### \* مراجع :

۱. گل‌صنم‌لو صفر. بررسی ارتباط سبک رهبری و اثربخشی رفتار مدیران مدارس ابتدایی و راهنمایی ارومیه. پایان‌نامه کارشناسی ارشد، مرکز آموزش مدیریت دولتی، ۱۳۷۸
۲. قریشی زاده کمال. بررسی رابطه سبک‌های رهبری مدیران مدارس متوسطه استان کردستان با اثربخشی آنان. پایان‌نامه کارشناسی ارشد مرکز مدیریت دولتی، ۱۳۷۷
۳. کواری سید حبیب‌الله. بررسی سبک‌های رهبری بیمارستان‌های مورد مطالعه شهر شیراز و ارائه الگوی مناسب، فصل‌نامه دانشکده مدیریت و

توانایی‌های خود ندارند و خود را هم‌هدف با سازمان نمی‌دانند.<sup>(۱۳)</sup> از جمله این مشکلات سازمانی می‌توان مناسبت‌ها، هنجارها، فضای اجتماعی و به خصوص نوع سبک‌های رهبری به کار گرفته شده را در نظر گرفت.

در این پژوهش مشخص شد که بین سبک رهبری مدیران و عوامل مؤثر بر عملکرد آنان رابطه معنی‌داری وجود دارد. بیدرام در تحقیق خود به این نتیجه دست یافت که بین انواع سبک‌های رهبری لیکرت با اثربخشی مدیران تفاوت معنی‌دار وجود دارد.<sup>(۱۴)</sup> در این مطالعه هر قدر میانگین نمره‌های سبک رابطه‌مداری در گروه‌های کاری بیش‌تر می‌شد (۶۰ تا ۶۳/۷۷)، میانگین نمره‌های سطح عملکرد آنان نیز بیش‌تر می‌شد (۵۱/۸۲ تا ۵۵/۳۳). ضمن آن که از بین سه گروه کاری مورد مطالعه گروه «دارو، درمان و بهداشت» میانگین نمره بیش‌تری هم در سبک رابطه‌مداری (۶۳/۷۷) و هم در سطح عملکرد (۵۵/۳۳) به خود اختصاص داده بود. بیان شده است که رهبری در سازمان‌های اجرایی بهداشتی و درمانی که وظایف فوریت‌های پزشکی را بر عهده دارند، به هنگام وقوع فوریت و بحرانی‌شدن اوضاع از حالت وظیفه‌مدار به سوی رابطه‌مدار گرایش می‌یابد.<sup>(۱۵)</sup>

بنابراین با در نظر گرفتن نتایج این پژوهش و پژوهش‌های مشابه می‌توان نتیجه گرفت که بهترین راهکار جهت ارتقای سطح عملکرد و به دنبال آن افزایش سطح بهره‌وری دانشگاه، سوق دادن مدیران به استفاده از سبک رهبری مناسب یعنی سبک رابطه‌مدار است و با آموزش مدیران دانشگاه درخصوص تأثیر نوع سبک رهبری بر سطح عملکرد آنان و با اعتقاد به این موضوع که رهبری اثربخش سازمان‌ها یکی از وظایف پراهمیت مدیریت است، می‌توان به اهداف مورد نظر دست یافت. همچنین از مشکلات عمده جامعه عدم کارایی و اثربخشی در مدیریت سازمان‌هاست و دانشگاه نیز یکی از این سازمان‌های درگیر است. چنین بر می‌آید که بیش‌ترین نارسایی‌ها درحوزه دانش مدیریت وجود

۱۱. همتی نژاد مهرعلی. بررسی سبک رهبری معلمان مدارس متوسطه گیلان و تعیین عوامل مؤثر بر آن، دانشگاه گیلان، دانشکده تربیت بدنی، ۱۳۷۲
۱۲. فردوسی نصرت الله. بررسی و تجزیه و تحلیل تطبیقی سبک رهبری واقعی مدیران و سبک رهبری مورد انتظار بر رضایت‌مندی زیردستان شرکت تولید و بسته‌بندی گوشت زیاران. پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه شهید بهشتی، دانشکده علوم اداری، ۱۳۷۸
۱۳. خلیلی شورینی سهراب. بررسی و انتخاب الگوهای رهبری مناسب برای سازمان‌های اداری کشور. پایان‌نامه دکترای تخصصی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد علوم و تحقیقات تهران، ۱۳۷۲
۱۴. بیدرام علیرضا. بررسی رابطه بین سبک‌های رهبری لیکرت با اثربخشی مدیران دبیرستان‌های پسرانه اصفهان از دیدگاه دبیران در سال تحصیلی ۷۸-۷۹. پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه تربیت معلم، دانشکده روان‌شناسی و علوم تربیتی، ۱۳۷۹
15. Flarey DL. Reinventing leadership. *Journal of Nursing Administration* 2002 Oct; 42; 19

- اطلاع‌رسانی پزشکی، تابستان ۱۳۸۰، سال چهارم، شماره ۹، ۲۲-۱۹
4. Forsyth DR. An introduction to group dynamics. Belmont CA, Wadsworth, WWW.uor . edu (Accessed Oct 2003)
۵. رضائیان علی. مدیریت رفتار سازمانی. چاپ اول، دانشگاه تهران، دانشکده مدیریت، ۱۳۷۲، ۶-۲۷۲
6. Pettinger R. Mastering management skills, Pal grave Master Series. Hamshire, Pal grave, 2001, 151
۷. آصف زاده سعید. ارزیابی مهارت‌های مدیریتی مدیران پژوهشی دانشگاه‌های علوم پزشکی کشور به منظور تعیین اهداف آموزشی. مجله علوم پزشکی گیلان، بهار ۱۳۸۳، دوره ۱۳، شماره ۴۹، ۸۶-۹۶
8. Tomey AM. Guide to nursing management and leadership. 6 th ed, St Louis Mosbey, 2000, 252-5
9. Rizzo JA. Gilman MP, Mersmanr CA. Facilitating care delivery redesign using measures of unit culture and work characteristics. *Journal of Nursing Administration* May 2003; 66: 32-7
۱۰. نجف‌پور سیما. بررسی سبک رهبری مدیران سازمان تربیت بدنی و رابطه آن با عملکرد آنان. پایان‌نامه کارشناسی ارشد مدیریت دولتی، ۱۳۸۰