مجله علوم پزشکی رازی دوره ۲۷، شماره ۱، فروردین ۱۳۹۹
http://rjms.iums.ac.ir
مقاله پژوهشی

عوامل موفقیت رهبری در بیمارستان: یک مطالعه موردی

مسعود اعتمادیان: دانشیار و متخصص اورولوژی، گروه اورولوژی، بیمارستان شهید هاشمی نژاد، مرکز تحقیقات مدیریت بیمارستانی، دانشگاه علوم پزشکی ایران، تهران، ایران
علی محمد مصدق راد: دانشیار و متخصص سیاستگذاری و مدیریت سلامت، گروه علوم مدیریت و اقتصاد بهداشت، دانشکده بهداشت، مرکز تحقیقات مدیریت اطلاعات سلامت، دانشگاه علوم پزشکی تهران، تهران، ایران
محمد جواد سلیمانی: دانشیار و متخصص اورولوژی، گروه اورولوژی، بیمارستان شهید هاشمی نژاد، دانشگاه علوم پزشکی ایران، تهران، ایران
سید پوریا هدایتی: دانشجوی دکترای تخصصی مدیریت خدمات بهداشتی درمانی، گروه علوم مدیریت و اقتصاد بهداشت،دانشکده بهداشت دانشگاه علوم پزشکی تهران، تهران، ایران
(* نویسنده مسئول) pouria2005@gmail.com

چکیده

زمینه و هدف: رهبری، توانایی راهنمایی، نفوذ و ترغیب افراد به منظور دستیابی به اهداف سازمانی است. مـدیران بیمارسـتان‌ها برای دستیابی به اهداف سازمانی، باید از سبک رهبری مناسبی استفاده کنند. هدف این مطالعه، تبیین عوامل موفقیت رهبـری در بیمارستان است.

روش کار: این مطالعه موردی به صورت کیفی در سه ماهه اول سال ۱۳۹۷ در بیمارستان هاشمی‌نژاد تهران انجام شـد. جامعـه پژوهش شامل مدیران و کارکنان بیمارستان بود. نمونه‌گیری به صورت هدفمند و با حداکثر تنوع آغاز شد و تا اشباع داده‌ها ادامـه یافت (۴۵ نفر). برای جمع‌آوری داده‌ها، از روش مصاحبه نیمه ساختاریافته عمیق به انضمام بررسی مستندات اسـتفاده شـد. بـرای تحلیل داده‌ها از روش تحلیل موضوعی با نرم افزار MAXQDA 11 استفاده شد.

یافته‌ها: موفقیت رهبر در بیمارستان به ویژگی‌های شخصیتی رهبر و کارمند نظیر هوش، دانش، مهارت، نگرش، عقاید، ارزش‌ها و رفتارها و عوامل درون و برون سازمانی بستگی دارد. مأموریت، دورنما، برنامه و استراتژی‌های سازمان، قوانین و مقررات، ساختار سازمانی، فرهنگ سازمانی، توسعه حرفه‌ای مدیران و کارکنان، مشارکت و همکاری کارکنان، انگیزش و رضایت شغلی کارکنـان و رضایت بیماران از جمله عوامل درون سازمانی و حمایت مدیران ارشد دانشگاه و عوامل سیاسی و اقتصادی از جمله عوامـل بـرون سازمانی موثر بر موفقیت رهبر در بیمارستان هستند.

نتیجه‌گیری: موفقیت رهبری در بیمارستان‌ها تحت تأثیر ویژگی‌های شخصیتی رهبر و کارمند و عوامل زمینـه‌ای درون و بـرون سازمانی قرار دارد. مدیران بیمارستان‌ها با توجه به عوامل درون و برون سـازمانی بایـد بـه ارتقـای شایسـتگی‌های رهبـری خـود بپردازند.

تعارض منافع: گزارش نشده است.
منبع حمایت کننده: حامی مالی نداشته است.

کلیدواژه‌ها
رهبری،
بیمارستان،
عوامل کلیدی موفقیت،
مطالعه موردی

تاریخ دریافت: ۹۸/۰۶/۰۹
تاریخ پذیرش: ۹۸/۱۱/۱۲

شیوه استناد به این مقاله:
Etemadian M, Mosadeghrad AM, Soleimani MJ, Hedayati SP. Leadership success factors in a hospital: A case study. Razi J Med Sci. 2020;27(1):38-61.

*انتشار این مقاله به‌صورت دسترسی آزاد مطابق با CC BY-NC-SA 3.0 صورت گرفته است.

[Downloaded from rjms.iums.ac.ir on 2026-11-19]

Razi Journal of Medical Sciences.2020;27(1):38-61. http://rjms.iums.ac.ir

Original Article

Leadership success factors in a hospital: A case study

Masoud Etemadian, MD, Associate Professor of Urology, Department of Urology, Hasheminejad Kidney Center, Hospital Management Research Center, Iran University of Medical Sciences, Tehran, Iran
Ali Mohammad Mosadeghrad, PhD, Associate Professor of Health Policy, Management and EconomicsDepartment of Health Management and Economics, Faculty of Public Health, Tehran University of Medical Sciences, Tehran, Iran
Mohammad Javad Soleimani, MD, Associate Professor of Urology, Department of Urology, Hasheminejad Kidney Center, Hospital Management Research Center, Iran University of Medical Sciences, Tehran, Iran
Seyed Pouria Hedayati, PhD Sstudent in Health Services Management, Department of Health Management and Economics, Faculty of Public Health, Tehran University of Medical Sciences, Tehran, Iran (*Corresponding author) pouria2005@gmail.comn

Abstract

Background: Leadership is the ability to influence, guide and ecourage employees to achive organizational goals. Leadership has a significant role in organizations' success or failure. Hospital managers should use an appropriate leadership style to achieve organizational goals. The purpose of this study was to identify the critical success factors of leadership in a hospital.
Methods: This qualitative case study was conducted in 2018 at Hasheminejad Hospital, a teaching hospital in Tehran, Iran. The research population consisted of managers and hospital employees. Purposeful sampling with maximum variation was used to recruit interviewees. Semi-structured interviews were conducted with 45 hospital managers and employees. Furthermore, relevant hospital documents were collected. Content thematic analysis method was used for data analysis using the MAXQDA 11 software.
Results: The leadership success depends on the leader and the employees' personality traits such as intelligence, knowledge, abilities, attitudes, beliefs, values and behaviors, and factors within and outside of the organization. Mission, vision, strategies and plans, rules and regulations, organizational structure, organizational culture, professional development of managers and employees, employees' participation, motivation and satisfaction, and patient satisfaction are organizational factors affecting leadership in a hospital. In addition, support of senior managers in the university and political and economic factors influence a leader's success.
Conclusion: Personality traits and internal and external factors influence the quality of leadership in hospitals. Hospital managers should develop their leadership competencies considering these factors.

Conflicts of interest: None
Funding: None

Keywords
Leadership,
Hospital,
Critical success factors,
Case study

Received: 31/08/2019
Accepted: 01/02/2020

Cite this article as:
Etemadian M, Mosadeghrad AM, Soleimani MJ, Hedayati SP. Leadership success factors in a hospital: A case study. Razi J Med Sci. 2020;27(1):38-61.

*This work is published under CC BY-NC-SA 3.0 licence.

[Downloaded from rjms.iums.ac.ir on 2026-11-19]

مقدمه

بیمارستان‌ها سازمان‌های اجتماعی بروکراتیک بسیار پیچیده چند تخصصی هستند که وظیفه ارائه خدمات تشخیصی، درمانی و بازتوانی به عموم مردم جامعه را بر عهده دارند. بیمارستان‌ها با تغییر و تحولات جمعیتی، بیماری‌ها، بازار سلامت، علم و تکنولوژی پزشکی و قوانین متغیر دولت‌ها، انتظارات بالای مردم جامعه و کمبود منابع مواجه هستند. مدیریت نقش بسزایی در استفاده بهینه از منابع سازمانی و بهبود کیفیت خدمات بهداشتی و درمانی دارد. مدیران بیمارستان‌ها با چالش‌های متعددی نظیر افزایش هزینه‌ها، کمبود منابع، کاهش کیفیت، افزایش پیچیدگی سیستم بیمارستان و ناکارایی آن مواجه هستند (۱). بنابراین، مدیران بیمارستان‌ها باید سازمان خود را با تغییرات بیرونی هماهنگ کنند و با به کارگیری تغییرات ساختاری، بافتاری و فرایندی در سازمان، خدمات با کیفیت و اثربخش ارائه کنند، هزینه‌ها را کاهش و درآمدها را افزایش دهند.

مدیریت اثربخش تغییر، نیازمند مهارت‌های رهبری مدیر است. رهبری به عنوان یکی از وظایف اصلی مدیران، با انگیزش و هدایت کارکنان برای دستیابی به اهداف سازمان مرتبط است. رهبری، توانایی نفوذ، راهنمایی و ترغیب افراد به منظور دستیابی به اهداف است (۱). رهبری، عنصر پویای زندگی بخش سازمان است که شانس دستیابی به اهداف سازمانی را افزایش می‌دهد. مدیر در وظیفه رهبری، دورنما و اهداف سازمانی را برای کارکنان تعیین می‌کند، نقش کارکنان را در دستیابی به اهداف سازمانی مشخص می‌کند، امکانات لازم را در اختیار آن ها قرار می‌دهد و به آن‌ها کمک می‌کند تا با انجام وظایف خود برای دستیابی به اهداف سازمانی تلاش کنند.

نظام سلامت در کشورهای مختلف جهان در دو دهه گذشته با تغییر و تحولات زیادی مواجه بوده است. در نتیجه، سازمان بهداشت جهانی بر تربیت رهبران قوی برای سازمان‌های بهداشتی و درمانی تأکید زیادی داشته و حاکمیت و رهبری را به عنوان یکی از اجزای ساختاری نظام سلامت معرفی کرده است (۲). مطالعه‌ای نشان داد که حدود ۴۵ درصد عملکرد سازمان به سبک رهبری مدیران آن بستگی دارد (۳). رهبری بر ساختار سازمانی و فرهنگ سازمانی بیمارستان‌ها (۴)، انگیزش و رضایت کارکنان (۵و۶) و کیفیت خدمات ارائه شده به بیمار (۷) تأثیر دارد.

رهبری یکی از موضوعات مهم علوم رفتاری است که مورد پژوهش زیادی قرار گرفته است، ولیکن، همچنان بسیاری از جنبه‌های آن ناشناخته مانده است. ابهامات زیادی در مورد رهبری وجود دارد تا جایی‌که تعداد تعاریف رهبری به ۳۵۰ مورد رسیده است (۸). رهبری شامل عناصری نظیر قدرت، اختیار، انگیزش، نفوذ، سرپرستی و هدایت است که هر کدام شامل اجزا و تئوری‌های متعددی است. سیر تاریخی تکامل تئوری‌های رهبری به ترتیب شامل چهار رویکرد رهبری شخصیتی، رفتاری، اقتضایی و ترکیبی است(۱). رویکرد رهبری شخصیتی، بر این اصل استوار بود که رهبران، رهبر به دنیا می‌آیند و ساخته نمی‌شوند. بنابراین، پژوهش‌های اولیه رهبری در دهه‌های ۱۹۲۰ و ۱۹۳۰ میلادی بر یافتن ویژگی‌های بارز جسمی، شخصیتی و اجتماعی رهبران موفق دنیا متمرکز بود (۹) و ارتباطاتی بین موفقیت رهبران و ویژگی‌های ظاهری و دموگرافیک، قدرت جسمی، هوش، شخصیت، اعتماد به نفس، صداقت، طبقه اجتماعی و توانایی سرپرستی آن‌ها به‌دست آوردند (۱۰). ولیکن، مطالعاتی دیگر به نتایج متناقضی دست یافتند (۱۱). به عبارتی، وجود چنین ویژگی‌هایی تنها شانس موفقیت رهبران را افزایش می‌داد و تضمین کننده موفقیت آن ها نبود.

مطالعات رهبری از اواخر دهه ۱۹۴۰ تا اواسط دهه ۱۹۶۰ میلادی بر بررسی رفتار رهبران متمرکز بود و سعی در یافتن رابطه بین رفتار رهبر و عملکرد سازمان داشتند (۱). پژوهشگران در این مطالعات به شناسایی سبک‌های رهبری مدیران می‌پرداختند. به عنوان مثال، سبک‌های رهبری استبدادی، دموکراتیک و هرج و مرج طلب کرت لوین (۱۲) از این نوع مطالعات بوده است. سبک رهبری، الگوی رفتار نسبتاً دایمی است که رهبر

[Downloaded from rjms.iums.ac.ir on 2026-11-19]

برای انگیزاندن و هدایت پیروان برای دستیابی به اهداف استفاده می‌کند (۱). مدیران به مرور زمان با آموزش و تجربه، سبک رهبری غالب خود را انتخاب می‌کنند. مدیران با انتخاب سبک مناسب رهبری، انگیزه لازم را در کارکنان ایجاد کرده و آن‌ها را در جهت رسیدن به اهداف سازمانی هدایت می کنند. تئوری‌های اقتضایی رهبری بر این فرض استوار است که یک سبک برتر رهبری وجود ندارد و رهبران با توجه به شرایط محیط، باید سبک‌های رهبری متفاوتی را انتخاب کنند (۱). تئوری رهبری موقعیتی هرسی و بلانچارد از این نوع است که چهار سبک رهبری دستوری، قبولاندن، مشارکتی و تفویض اختیار را برای موقعیت‌های مختلف پیشنهاد می‌کند (۱۳). به عبارتی، سبک رهبری دستوری در یک موقعیت و سبک رهبری مشارکتی در موقعیتی دیگر می‌تواند منجر به بهبود عملکرد سازمان شود. در نهایت، تئوری ترکیبی رهبری با ترکیبی از عناصر تئوری‌های قبلی سعی در رفع کاستی‌های هر کدام از آن ها دارد (۱).

اوالیو و باس، سه سبک رهبری تحول‌گرا، عمل‌گرا و منفعل (بی‌تفاوت) را برای مدیران سازمان‌ها پیشنهاد دادند. رهبر تحول‌گرا به دنبال ایجاد تغییر با همکاری و مشارکت کارکنان در سازمان است. او با ترسیم دورنمای مشترک برای کارکنان، تعیین اهداف متعالی سازمانی با همکاری کارکنان، تأمین منابع و استفاده از انگیزاننده‌های درونی، کارکنان را تشویق به تلاش برای دستیابی به اهداف سازمان می‌کند. رهبر تحول‌گرا دارای ویژگی‌هایی مانند خودآگاهی، اعتماد به نفس و قدرت نفوذ است. او با استفاده از قدرت کاریزما و هوش هیجانی بالای خود اعتقادات، ارزش‌ها و رفتارهای کارکنان را در راستای اهداف سازمانی تغییر می‌دهد. در مقابل، رهبر عمل‌گرا با اتخاذ رویکرد از بالا به پایین، به‌دنبال انجام وظایف سازمانی و حفظ وضعیت موجود سازمان است. او با تدوین اهداف سازمانی، تبیین شرح وظایف کارکنان، تعیین استانداردهای کاری، تأمین منابع لازم و بهره‌گیری از انگیزاننده‌های بیرونی و نظارت و کنترل، از کارکنان انتظار دارد که وظایف سازمانی را انجام دهند. در نهایت، رهبر بی‌تفاوت، تعامل هدفمند خاصی با کارکنان ندارد. چنین مدیری از اقتدار و اختیارات خود استفاده نمی‌کند و نقش فعالی در سازمان در راستای هدایت کارکنان ایفا نمی‌کند (۱۴). سبک رهبری منفعل منجر به ابهام و تعارض نقش کارکنان، ایجاد تعارض بین کارکنان و افزایش جابه جایی و تمایل به ترک سازمان می‌شود (۱۵).

پژوهش‌های متعددی در ایران در زمینه رهبری انجام شده است. بیشتر این پژوهش‌ها به بررسی سبک رهبری مدیران بیمارستان‌ها (۴و۶ ، ۱۸-۱۶) و تأثیر آن بر ساختار سازمانی و فرهنگ سازمانی (۴)، رضایت شغلی کارکنان (۶)، کارایی (۱۸) و اثربخشی خدمات بیمارستان‌ها (۱۹) متمرکز بوده است. مدیران بیمارستان‌ها باید با انتخاب سبک مناسب رهبری، بهره‌وری سازمان‌های خود را افزایش دهند. به کارگیری سبک رهبری مناسب منجر به بهبود کیفیت زندگی کاری کارکنان، کاهش استرس شغلی و افزایش رضایت شغلی و تعهد سازمانی آن ها، تقویت روحیه کار تیمی و در نهایت، دستیابی به اهداف سازمانی و افزایش بهره‌وری سازمان می‌شود (۶). با این وجود، مدیران بیمارستان‌ها با چالش‌های رهبری متعددی مواجه هستند که مانع از به کارگیری سبک مناسب رهبری می‌شود. ماهیت پیچیده، بروکراتیک و چند تخصصی بیمارستان‌ها و حضور متخصصان متعدد علوم پزشکی با دانش، نگرش و عملکرد متفاوت، ارتباطات و هماهنگی‌ها را در بیمارستان‌ها دشوار می‌سازد. کمبود کارکنان متخصص در برخی از رشته‌ها، چالشی جدی برای مدیران بیمارستان‌ها محسوب می‌شود. علاوه براین، مدیران بیمارستان‌های ایران از اختیارات لازم برای انتخاب، جذب، انگیزش و اخراج کارکنان خود برخوردار نیستند. ماهیت خدمات ۲۴ ساعته و اضطراری بیمارستانی و ارتباط آن با مسأله مرگ و زندگی انسان‌ها و بروز مشکلات غیر قابل پیش‌بینی فراوان هم قابلیت‌های رهبری مدیران بیمارستان‌ها را محدود می‌کند. قوانین و مقررات بسیار زیاد و دایم در حال تغییر و فشار عوامل اقتصادی هم چالش‌های زیادی برای رهبران بیمارستانی ایجاد می‌کنند (۲۰).

انتخاب سبک صحیح رهبری مستلزم شناسایی عوامل موثر بر موفقیت رهبری است. بنابراین، پژوهش حاضر با هدف شناسایی عوامل موثر بر موفقیت رهبری در بیمارستان انجام شده است. نتایج این پژوهش، اطلاعات ارزشمندی را در اختیار مدیران بیمارستان‌ها برای

[Downloaded from rjms.iums.ac.ir on 2026-11-19]

تقویت محیط مناسب برای شکوفایی رهبری قرار می‌دهد. همچنین، سیاستگذاران نظام سلامت با آگاهی از این عوامل و ایجاد ساختار و فرهنگ مناسب در سازمان‌های بهداشتی و درمانی و برگزاری دوره‌های آموزشی مناسب زمینه‌های لازم را برای اثربخشی رهبری در بیمارستان‌های کشور فراهم می‌کنند.

روش کار

این مطالعه موردی (مورد پژوهی) Case study به صورت اکتشافی Exploratory و توضیحی Explanatory در بازه زمانی سه ماهه اول سال ۱۳۹۷ انجام شد. مطالعه موردی یک نوع پژوهش کیفی می‌باشد که به بررسی متمرکز، جامع و عمیق یک فرد، گروه، رویداد، اجتماع و سازمان در بستر پژوهش خود، می‌پردازد. پژوهشگر در مطالعه موردی به دنبال پاسخ به سؤالات «چرا» و «چگونه» است، رفتار افراد درگیر در مطالعه را نمی‌تواند تغییر دهد و متمایل به کشف شرایط زمینه‌ای و محیطی مرتبط با موضوع مورد مطالعه است (۲۱). مطالعه موردی با توجه به بررسی عمیق موضوع مورد نظر و اکتشاف و توضیح پدیده‌های جدید، توان تولید فرضیه و تئوری را دارد (۲۲).

رهبری سازمانی، واحد مطالعه این پژوهش بود که در بستر بیمارستان فوق تخصصی هاشمی‌نژاد تهران اتفاق افتاد. هدف این پژوهش، تبیین عوامل موفقیت رهبری در بیمارستان هاشمی نژاد بود. داده‌های این پژوهش از طریق منابع اطلاعاتی متعدد نظیر مصاحبه‌ی فردی، بررسی اسناد، داده‌های آرشیوی و مشاهده مستقیم جمع‌آوری شد تا منجر به دستیابی به نتایج پژوهشی معتبر شود. از مصاحبه نیمه ساختار یافته با استفاده از یک راهنمای سوالات مصاحبه برای جمع‌آوری برخی از اطلاعات استفاده شد. محور اصلی سوالات مصاحبه تبیین عوامل موفقیت رهبری در بیمارستان بود. بر اساس پاسخ افراد، روند مصاحبه هدایت می‌شد. سؤالات مصاحبه به صورت «چه کسی»، «چه چیزی»، «چه زمانی»، «در چه مکانی»، «چگونه» و «چرا» طراحی شد تا اطلاعات جامع و عمیقی از فرایند رهبری سازمانی در بیمارستان هاشمی نژاد به دست آید.

جامعه پژوهش شامل مدیران ارشد، میانی و عملیاتی و کارکنان بیمارستان بود. از روش نمونه‌گیری هدفمند و با حداکثری تنوع (مدیر و کارکنان؛ بالینی و غیر بالینی) برای انتخاب نمونه‌ها استفاده شد. پژوهشگر در روش نمونه گیری هدفمند بر اساس اهداف خود و برای دستیابی به بهترین نمونه‌ها، مطلع‌ترین افراد را انتخاب می‌کند که بتوانند به سوالات پژوهش خوب پاسخ دهند (۲۷). مصاحبه با مدیران و کارکنان تا دستیابی به غنای اطلاعاتی ادامه یافت (تعداد ۴۵ مصاحبه). مصاحبه‌ها با تعیین وقت قبلی و در محل کار افراد صورت گرفت. مصاحبه‌ها ضبط، پیاده‌سازی و تایپ شدند. میانگین مدت مصاحبه‌ها ۴۶ دقیقه (از ۳۰ دقیقه تا ۱۲۶ دقیقه) بود. مصاحبه شوندگان با حرف «P» در این مقاله مشخص شدند.

بررسی موضوع از زوایای مختلف و استفاده از منابع داده‌ای مختلف، تماس طولانی با محیط پژوهش و صرف زمان کافی برای انجام مصاحبه‌ها، استفاده از دو کدگذار برای کدگذاری چند نمونه مصاحبه، ارسال یافته‌ها برای نمونه‌ای از مصاحبه‌شوندگان و تبادل نظر با همتایان، منجر به افزایش روایی و اعتبار داده‌های پژوهش شد. از روش‌هایی مانند انجام مصاحبه‌های پایلوت، شرح دقیق روش انجام مصاحبه، مقایسه دائم بین اطلاعات به دست آمده و جمع‌آوری هر چه بیشتر اطلاعات و شواهد برای تضمین بی‌طرفی در پژوهش استفاده شد. ملاحظات اخلاقی نظیر توضیح شفاف اهداف مطالعه و اخذ رضایت آگاهانه، حق کناره‌گیری مصاحبه‌شوندگان در طول مصاحبه، ضبط مصاحبه‌ها با اجازه شرکت‌کنندگان، محرمانه تلقی کردن اطلاعات شخصی آن ها و عدم دخالت نظرات شخصی پژوهشگران در مراحل جمع‌آوری، تحلیل و گزارش داده‌ها در این پژوهش رعایت شد.

یافته‌ها

در این مطالعه ۴۵ نفر از مدیران و کارکنان بیمارستان مشارکت داشتند. میانگین سن و سابقه کاری شرکت کنندگان در مطالعه ۴۴/۳ و ۲۰/۱ سال بود. تعداد ۲۹ نفر از مشارکت‌کنندگان سابقه مدیریتی داشتند و در سطوح مختلف مدیریتی بیمارستان مشغول به فعالیت بودند (جدول ۱).

[Downloaded from rjms.iums.ac.ir on 2026-11-19]

جدول ۱- فراوانی و درصد ویژگی‌های دموگرافیک افراد شرکت کننده در مطالعه

ویژگی‌های دموگرافیک		فراوانی	درصد	ویژگی‌های دموگرافیک		فراوانی	درصد
جنس	مرد	۱۷	۳۷/۸		لیسانس	۲۰	۴۴/۴
	زن	۲۸	۶۲/۲	وضعیت تحصیلی	فوق لیسانس	۱۹	۴۲/۲
	۱-۵	۳	۶/۷		دکترای تخصصی	۶	۱۳/۴
	۶-۱۰	۴	۸/۹		۳۱-۳۵	۶	۱۳/۳
سابقه کاری (سال)	۱۱-۱۵	۵	۱۱/۱		۳۶-۴۰	۷	۱۵/۵
	۱۶-۲۰	۹	۲۰	سن (سال)	۴۱-۴۵	۱۳	۲۹
	۲۱-۲۵	۱۴	۳۱/۱		۴۶-۵۰	۷	۱۵/۵
	۲۶-۳۰	۸	۱۷/۸		۵۰ و بالاتر	۱۲	۲۶/۷
	بالاتر از ۳۰	۲	۴/۴				

بیمارستان هاشمی نژاد تهران

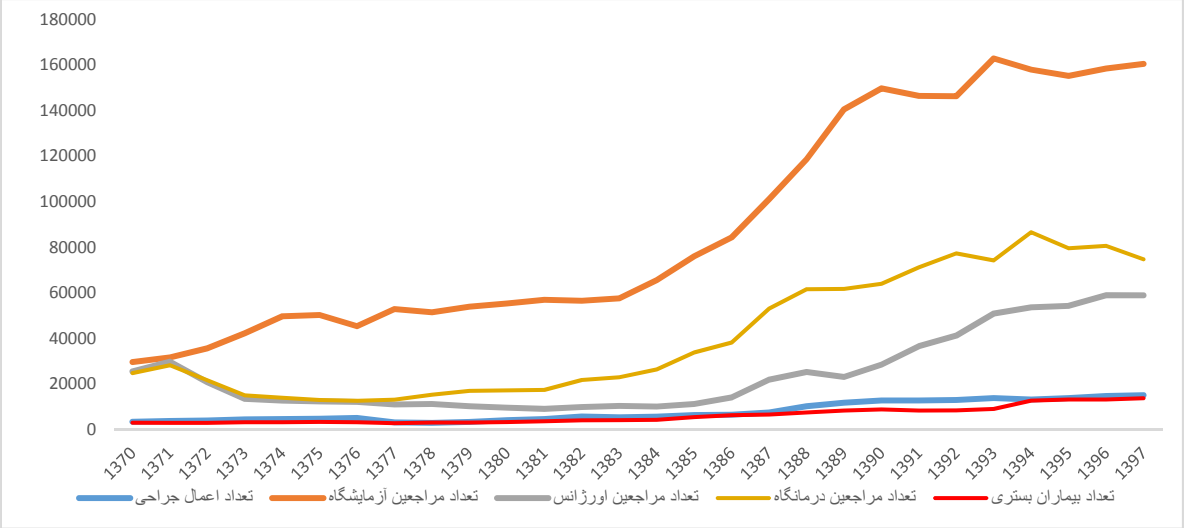
بیمارستان هاشمی نژاد تهران در سال ۱۳۳۶ توسط مرحوم دریانی وقف و از سال ۱۳۶۴ به عنوان مرکز کشوری درمان بیماری‌های کلیوی وابسته به دانشگاه علوم پزشکی ایران به فعالیت ادامه داد. بیمارستان در حال حاضر دارای ۱۹۰ تخت مصوب، ۱۵۱ تخت فعال و ۴۴۱ نفر کارمند است. بیمارستان دارای ۸ بخش بستری، ۷ بخش پاراکلینیکی، ۷ درمانگاه، ۷ اتاق عمل فعال و یک اتاق عمل اورژانس است که امکان انجام خدمات فوق تخصصی در زمینه‌های اورولوژی، نفرولوژی، اندویورولوژی، پیوند کلیه و جراحی عروق را ممکن می‌سازد.

بیمارستان هاشمی نژاد در سال ۱۳۸۱ با مشکلات اقتصادی بسیار زیادی مواجه شده بود. پزشکان و کارکنان بیمارستان به دلیل حقوق، اضافه کار و کارانه پایین، فضای فیزیکی و امکانات نامناسب، جو کاری پر تنش و عدم امنیت شغلی از انگیزه بسیار پایینی برخوردار بودند. کیفیت خدمات بیمارستان پایین بود. مدت زمان انتظار طولانی، پاسخگویی ضعیف و خطاهای پزشکی منجر به نارضایتی بیماران شده بود، تا جایی که بازرس معاونت درمان در ارزشیابی‌های خود با توجه به مشکلات بیمارستان، پیشنهاد کرد که "بیمارستان نبودش به ز وجودش است. بیمارستان، یک مرکز زیان ده بوده و باید واگذار شود".

در چنین شرایطی رییس وقت دانشگاه علوم پزشکی ایران تصمیم گرفت تا با تغییر سیستم مدیریتی بیمارستان و استفاده از یک مدیر دارای ایده‌های نو و راه‌حل‌های مبتکرانه، تغییراتی در بیمارستان بوجود آورد. در نتیجه، رئیس بیمارستان در آبان ماه سال ۱۳۸۱ تغییر کرد. رییس جدید بیمارستان در جلسه معارفه خود با اطمینان به حاضرین قول می‌دهد که این بیمارستان را با مشارکت و همفکری کارکنان به بهترین بیمارستان کشور تبدیل کند. تیم مدیریتی بیمارستان، به جمع‌آوری اطلاعات و مذاکره با مشاوران پرداخت و جلسات متعددی با کارکنان برگزار کرد. برنامه جامعی بر اساس تحلیل وضعیت موجود و عارضه یابی بیمارستان طراحی شد. برنامه‌های بهبود برای افزایش بهره‌وری بیمارستان تدوین و اجرا شد. در نتیجه، اقداماتی نظیر تشکیل هیأت امنای بیمارستان، استفاده از مشارکت بخش عمومی- خصوصی، به کارگیری حسابداری تعهدی، اجرای نظام پرداخت کارمزدی، کاهش فضاهای اداری، بهینه‌سازی فضاهای درمانی، واگذاری داروخانه، تفویض اختیارات مدیریتی به واحدهای پاراکلینیکی و استفاده از ابزارهای نوین مدیریتی مانند مدل تعالی بنیاد اروپایی، برنامه‌ریزی استراتژیک، کارت امتیازی متوازن و ایزو برای بهبود مستمر کیفیت خدمات بیمارستان به کار گرفته شد. رییس بیمارستان تا سال ۱۳۹۰ عهده دار پست ریاست بیمارستان بود (مدت ۹ سال). رییس بعدی بیمارستان از سال ۱۳۹۰ تا آبان ۱۳۹۶ این مسئولیت را بر عهده گرفت (۶ سال). این سمت بعد از ایشان تا خرداد ۱۳۹۸ در اختیار فرد دیگری بود. اکنون، بیمارستان هاشمی نژاد به عنوان یکی از مراکز پیشرو در خدمات درمانی کشور و منطقه شناخته شده و در سال‌های گذشته رتبه خوبی را در ارزشیابی‌های مختلف برون سازمانی کسب کرده است.

نمودار ۱ روند تعداد بیماران مراجعه کننده به بیمارستان هاشمی نژاد را در بازه زمانی سال‌های ۱۳۷۰

[Downloaded from rjms.iums.ac.ir on 2026-11-19]

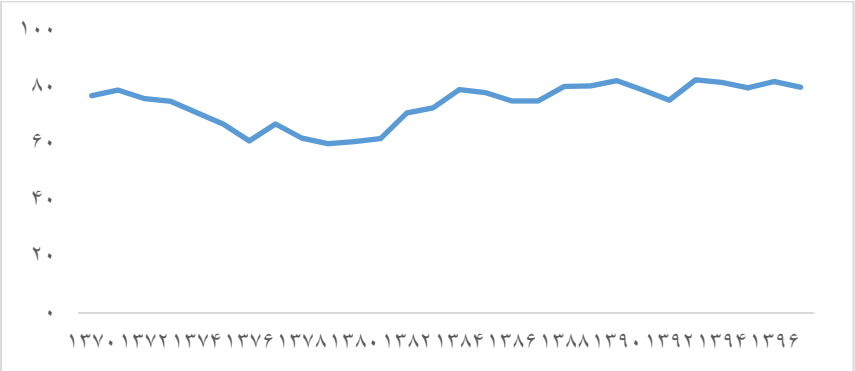


نمودار ۱- روند پذیرش بیماران در بیمارستان هاشمی نژاد در بازه زمانی ۱۳۹۷-۱۳۷۰

تـا ۱۳۹۷ نشـان می‌دهـد. تعـداد مـراجعین بسـتری بیمارستان از ۳،۰۹۲ نفر در سال ۱۳۷۰ به ۳،۷۵۱ نفـر در سال ۱۳۸۱ و ۱۳،۸۰۰ نفـر در سـال ۱۳۹۷ رسـید. بیمـاران بسـتری بیمارسـتان در بـازه زمـانی ۱۳۷۰ تـا ۱۳۸۱ رشد سالانه حدود ۱/۹ درصدی و در بازه زمـانی ۱۳۸۱ تا ۱۳۹۷ رشد سالانه حدود ۱۶/۷درصدی داشته است. تعـداد بیمـاران سـرپایی درمانگـاه بیمارسـتان از ۲۴،۸۲۱ نفر در سال ۱۳۷۰ بـه ۱۷،۵۰۷ نفـر در سـال ۱۳۸۱ و ۷۴،۷۲۵ نفر در سال ۱۳۹۷ رسـید. بنـابراین، بیماران سـرپایی بیمارسـتان در بـازه زمـانی ۱۳۷۰ تـا ۱۳۸۱ سالانه ۲/۵ درصد کاهش و در بازه زمانی ۱۳۸۱ تا ۱۳۹۷ سالانه ۲۰/۴ درصد افزایش داشته است. تعداد بیماران اورژانـس بیمارسـتان از ۲۵،۵۷۰ نفـر در سـال ۱۳۷۰ به ۹،۶۶۱ نفر در سال ۱۳۸۱ و ۵۸،۹۴۸ نفـر در سال ۱۳۹۷ رسید. به‌عبارتی، بیماران اورژانـس در بـازه زمانی ۱۳۷۰ تا ۱۳۸۱ سالانه ۵/۷ درصـد کـاهش و در بازه زمانی ۱۳۸۱ تا ۱۳۹۷ سالانه حـدود ۳۱/۹ درصـد افزایش یافته است.

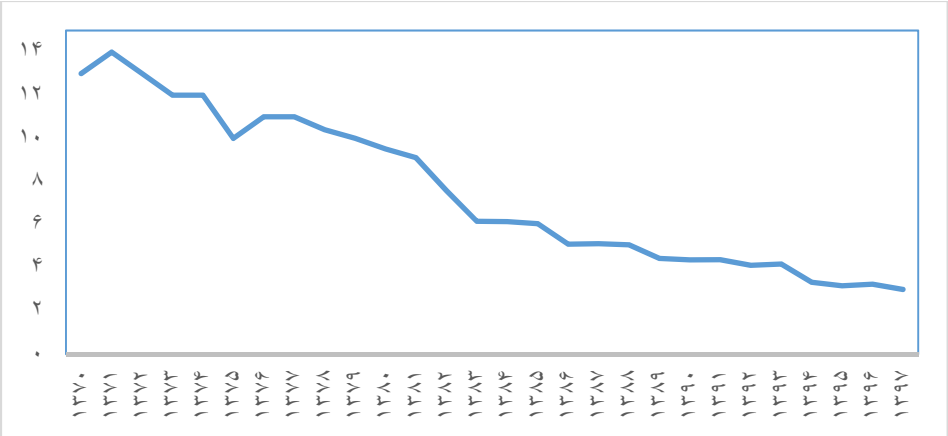
تعداد مراجعین آزمایشگاه بیمارستان از ۲۹،۶۷۸ نفـر در سـال ۱۳۷۰ بـه ۵۶،۹۸۹ نفـر در سـال ۱۳۸۱ و ۱۶۰،۴۶۶ نفر در سال ۱۳۹۷ رسید. بـه عبـارتی، رشـد سالانه تعداد مـراجعین آزمایشـگاه بیمارسـتان در بـازه زمانی ۱۳۷۰ تا ۱۳۸۱ حدود ۸/۴ درصد و در بازه زمانی ۱۳۸۱ تا ۱۳۹۷ حدود ۱۱/۳درصـد بـوده اسـت. تعـداد اعمـال جراحـی بیمارسـتان از ۳،۴۹۱ مـورد در سـال ۱۳۷۰ به ۴،۶۷۹ مورد در سال ۱۳۸۱ و ۱۵،۱۷۱ مـورد جراحی در سال ۱۳۹۷ رسید (رشد سالانه ۳/۱ درصدی در بازه زمانی ۸۱-۱۳۷۰ و ۱۴ درصدی در بازه زمـانی ۱۳۸۱ تا ۱۳۹۷).

شاخص‌های کارایی بیمارستان در این بازه زمـانی ۲۷

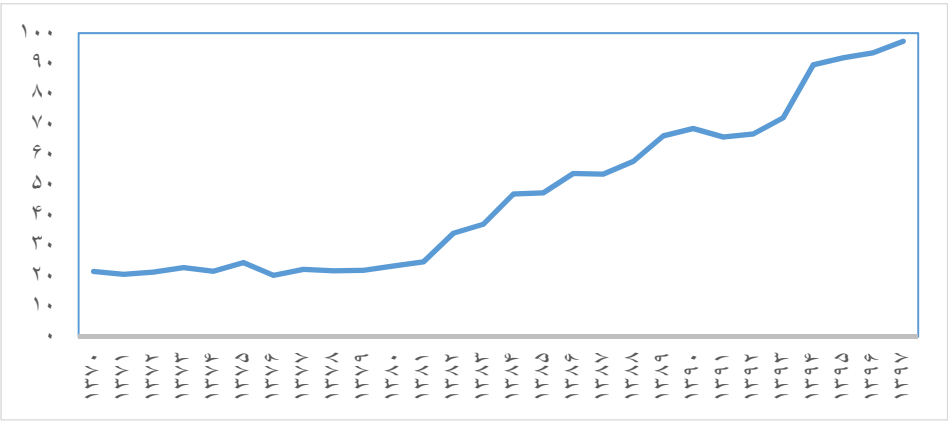


نمودار ۲- ضریب اشغال تخت بیمارستان هاشمی نژاد در بازه زمانی سال‌های ۱۳۹۷-۱۳۷۰

[Downloaded from rjms.iums.ac.ir on 2026-11-19]



نمودار ۳- متوسط طول مدت اقامت بیماران در بیمارستان هاشمی نژاد در بازه زمانی سال‌های ۱۳۹۷-۱۳۷۰



نمودار ۴- میزان گردش تخت بیمارستان هاشمی نژاد در بازه زمانی سال‌های ۱۳۹۷-۱۳۷۰

سال در نمودارهای ۲، ۳ و ۴ نمایش داده شده است. شاخص درصد اشغال تخت بیمارستان از ۷۷ درصد در سال ۱۳۷۰ به ۶۱/۸ درصد در سال ۱۳۸۱ کاهش یافت (کاهش ۱۹/۷ درصدی) و سپس، روند افزایشی را طی کرد و به ۸۰ درصد در سال ۱۳۹۷ رسید (افزایش ۲۹/۴ درصدی). شاخص متوسط اقامت بیمار در بیمارستان از ۱۳ روز در سال ۱۳۷۰ به ۹/۱ روز در سال ۱۳۸۱ (کاهش ۳۰ درصدی) و سپس، ۳ روز در سال ۱۳۹۷ رسید (کاهش ۶۷ درصدی). گردش تخت بیمارستان از ۲۱ بار در سال ۱۳۷۰ به ۲۵ بار در سال ۱۳۸۱ (افزایش ۱۹ درصدی) و ۹۷ بار در سال ۱۳۹۷ (افزایش ۲/۸ برابری) رسید.

عوامل موفقیت رهبری در بیمارستان

عوامل موفقیت رهبری در بیمارستان در مطالعه حاضر به چهار دسته کلی ویژگی‌های شخصیتی رهبر، ویژگی‌های شخصیتی کارکنان، عوامل درون سازمانی و عوامل برون سازمانی تقسیم شدند. ویژگی‌های شخصیتی رهبر و کارمند موثر بر فرایند رهبری عبارتند از هوش، دانش، مهارت، نگرش، عقاید، ارزش‌ها و رفتارها. عوامل درون سازمانی موثر بر رهبری شامل مأموریت، دورنما، برنامه و استراتژی‌های سازمان، قوانین و مقررات، ساختار سازمانی، فرهنگ سازمانی، توسعه حرفه‌ای مدیران و کارکنان، مشارکت و همکاری کارکنان، انگیزش و رضایت شغلی کارکنان و رضایت بیماران می‌باشند. عوامل برون سازمانی نظیر حمایت مدیران ارشد دانشگاه و عوامل سیاسی و اقتصادی نیز در موفقیت رهبری در بیمارستان نقش بسزایی دارند (جدول ۲).

ویژگی‌های شخصیتی رهبر

ویژگی‌های شخصیتی رهبر نظیر هوش، دانش، مهارت‌ها، نگرش‌ها، عقاید، ارزش‌ها و رفتارهای او بر موفقیت فرایند رهبری در بیمارستان اثر دارد.

[Downloaded from rjms.iums.ac.ir on 2026-11-19]

جدول ۲- عوامل موفقیت رهبری در بیمارستان

مضامین اصلی	مضامین فرعی
ویژگی‌های شخصیتی رهبر	هوش، دانش، مهارت‌ها، نگرش‌ها، عقاید، ارزش‌ها و رفتارها
ویژگی‌های شخصیتی کارمند	هوش، دانش، مهارت‌ها، نگرش‌ها، عقاید، ارزش‌ها و رفتارها
عوامل درون سازمانی	مأموریت سازمان، دورنمای سازمان، برنامه و استراتژی‌های سازمان، قوانین و مقررات سازمان، ساختار سازمانی، فرهنگ سازمانی، توسعه حرفه‌ای مدیران و کارکنان، مشارکت و همکاری کارکنان، انگیزش و رضایت شغلی کارکنان و رضایت بیماران
عوامل برون سازمانی	حمایت مدیران ارشد دانشگاه، عوامل سیاسی و عوامل اقتصادی

هوش رهبر

برخورداری از هوش مدیریتی، لازمه رهبری اثربخش است. رهبر سازمانی باید از هوش عقلایی (Intelligence Quotient-IQ)، هوش هیجانی (Emotional Intelligence-EQ) و هوش سیاسی (Political Quotient-PQ) بالایی برخوردار باشد. در خصوص هوش عقلایی یکی از سرپرستاران بیمارستان به این موضوع تأکید داشت که "*ریاست وقت بیمارستان، تمرکز بسیار زیادی بر نتایج کاری بخش‌ها و واحدها داشتند؛ به نحوی که عملکرد بیمارستان و ارتباط منطقی آن با تمام بخش‌ها را کاملاً درک می‌کردند. این نشان می‌داد که ایشان از بهره هوشی بالایی برخوردار می‌باشند. ایشان با برخورداری از چنین هوشی، تسلط کاملی بر مدیریت هزینه و درآمدهای بیمارستان داشتند*"(P17). علاوه بر هوش عقلایی، هوش هیجانی نیز از اهمیت زیادی برای رهبر برخوردار است. به گفته یکی از سرپرستاران بیمارستان: "*نیم مدیریتی بیمارستان با الهام از هوش هیجانی ریاست وقت توانسته بود، شناختی از احساسات همدیگر و کارکنان بیمارستان پیدا کند و در نتیجه از همکاری و مشارکت کلیه کارکنان در جهت رضایتمندی بیماران سود ببرد*" (P26). هوش سیاسی رهبر بیمارستان هم در موفقیت او بسیار مهم است. به گفته یکی از مصاحبه شوندگان: "*هوش سیاسی رهبر وقت بیمارستان یکی از علل موفقیت بیمارستان در دوره تحول بوده است. ارائه خدمت به بیماران با ایجاد یک شبکه ارتباطی خوب و ائتلاف با افراد خیّر و برخی سازمان‌ها مانند بانک‌ها، از لحاظ کمی و کیفی افزایش پیدا کرد*"(P20).

دانش رهبر

رهبر سازمان باید از دانش تخصصی، تجربه مدیریتی و سوابق کاری کافی برای اداره امور سازمان برخوردار باشد. یکی از مدیران بیمارستان گفت: "*حضور ریاست وقت بیمارستان در دوره رزیدنتی در همین بیمارستان باعث شد تا ایشان از نزدیک با مسایل و مشکلات بیمارستان و فرهنگ سازمانی آن آگاه باشد و تجربه لازم را کسب نماید*" (P14). رهبر سازمان باید از هر فرصتی برای توسعه دانش، مهارت و تجربه خود استفاده کند. یکی از سوپروایزرهای پاراکلینیکی بیمارستان گفت: "*رهبر وقت بیمارستان برای ایجاد هر تغییر سازمانی، به عنوان اولین فرد در کلاس‌ها، کارگروه‌ها و گردهمایی‌ها، شرکت فعالانه داشت. وی معتقد بود که با تقویت توانمندی و با استفاده از خلاقیت و ابتکار، می‌توان مسایل کاری بیمارستان را حل کرد*"(P41).

تحلیل سازمان و آگاهی از نقاط قوت و ضعف درون سازمانی و فرصت‌ها و تهدیدهای برون سازمانی نقش بسزایی در رهبری موثر دارد. یکی از مدیران ارشد بیمارستان گفت:"*یکی از اولین اقدامات رییس وقت بیمارستان در زمان تصدی پست جدید، این بود که از تمام مسئولین واحدها و مدیران خود خواست که اطلاعاتی از وضعیت واحد و پرسنل خود در اختیار او بگذارند تا ببینند که چه نیروهایی دارد، آن ها چه کارهایی انجام می‌دهند، سازمان در چه وضعیتی است و چگونه می‌توان از طریق اطلاعات موثق به حل مشکلات سازمان پرداخت. او همچنین، برای این منظور از ابزارهای نوین مدیریتی استفاده کرد. یکی از این ابزارها، کارت امتیازی متوازن بود که در بیمارستان هاشمی نژاد استفاده شد*" (P18). رهبران موفق همچنین، مدیران سطوح پایین را تشویق به تحلیل محیط کاری خود می‌کنند و سپس، با تفویض اختیارات لازم و کافی، زمینه انجام تغییرات را فراهم می‌کنند. به عنوان مثال، یکی از مدیران بیمارستان گفت: "*با شناخت کامل بیمارستان و تحلیل رفتارهای جاری سازمانی، مدیران و کارکنان به توانایی‌های خود بیشتر آگاهی پیدا می کنند. رهبر بیمارستان تلاش می‌کند که رفتار کارکنان*

[Downloaded from rjms.iums.ac.ir on 2026-11-19]

و عملکرد سازمان را با الزامات محیطی سازگار نماید و برای رسیدن به اثربخشی و کارایی، بهبود مستمر را در دستور کار خود قرار دهد" (P11).

مهارت‌های رهبر

رهبران سازمان با داشتن مهارت‌های مدیریت منابع انسانی، ارتباطات، تفکر استراتژیک، سیستمی و انتقادی، قابلیت‌های سازمان را افزایش داده و بهتر پاسخگوی تغییرات محیطی می‌باشند. در این راستا، یکی از کارکنان بیمارستان گفت: "*رییس وقت بیمارستان با داشتن مهارت‌های* مدیریت منابع انسانی *تلاش کرد تا همخوانی و تطبیق لازم را بین شغل و شاغل به وجود آورد. کارسنجی و زمان سنجی در تمامی بخش‌های بیمارستان انجام شد تا بتوان نیروی انسانی مورد نیاز بخش‌ها را تأمین کرد*"(P4). همچنین، یکی از مدیران بیمارستان گفت: "*رییس وقت بیمارستان با داشتن مهارت ارتباطی و تأکید بر داشتن چنین مهارتی در تمامی تیم مدیریتی بیمارستان، نگرش کارکنان بیمارستان را به سمت بهبود ارتباطات درون بخشی و برون بخشی سوق داد و منجر به همدلی و مشارکت بیشتر کارکنان شد*" (P10). همچنین، رهبر سازمان باید دارای تفکر استراتژیک و سیستمی برای حل مسایل سازمان باشد. یکی از سرپرستاران بیمارستان گفت: "*ریاست وقت بیمارستان، چشم اندازی را برای سازمان و کلیه پرسنل برای ۵ تا ۱۰ سال آینده در نظر گرفته بود. ویژگی‌های منحصر به فرد چشم انداز، چنان در کارکنان تأثیر گذار بود که به آن چشم انداز ایمان پیدا کرده بودند و به آینده سازمان امیدوار بودند*" (P5).

رهبران سازمان باید با تفکر انتقادی به طور مستمر جستجوگر مشکلات سازمانی باشند، یک جو سازمانی بدون ترس و واهمه ایجاد کنند و با توسعه قابلیت‌های کارکنان و تشویق خلاقیت و نوآوری در صدد حل مسایل سازمانی برآیند. به گفته یکی از مدیران بیمارستان: "*وقتی رئیس وقت بیمارستان صحبت از تغییر کرد، برخی کارکنان فکر کردند که این رئیس هم مانند سایر روسا فقط شعار می‌دهد. اما وقتی مشاهده کردند که ایشان از پرسنل خواستند که دارای افکاری باز باشند، با دقت به واقعیت‌های جاری در فعالیت‌های بیمارستان نگاه کنند، بدون هر گونه جانبداری و تعصبات بیجا با احترام، انتقادات و نظرات خود را مستدل بیان کنند، فهمیدند که چنین مهارتی علاوه بر رفتار باید در ارزش‌ها و باورهای وی نیز وجود داشته باشد*" (P6).

نگرش رهبر

احساس تعهدی که رهبر به سازمان و اهداف آن دارد، بر نگرش و شیوه رفتاری او در حل مسایل سازمانی تأثیر دارد. یکی از سرپرستاران بیمارستان گفت"*ریاست وقت بیمارستان این نگرش را در بین کارکنان ایجاد کرد که همه ما بایستی بیمار محوری و خدمت صادقانه را برای درمان و کاهش درد و ناراحتی بیماران و همراهان آن ها فراهم کنیم. به همین خاطر به هنگام کمک به بیمار نگاه نمی‌کنیم که من رییس بیمارستان هستم یا سرپرستار بخش. در اینجا وظیفه من کمک به بیمار و همراه آن است. این نگرش در بین کارکنان ایجاد شده است که نسبت به امور بیماران بی تفاوت نباشیم*"" (P13). یکی از مدیران واحدهای پاراکلینیکی بیمارستان هم اشاره کرد که "*رهبری که از این ویژگی برخوردار باشد، فرهنگ پاسخگویی و مسئولیت‌پذیری را در محیط بیمارستان ایجاد می‌کند. نتیجه چنین نگرشی در رهبر باعث می‌شود که همه کارکنان بیمارستان از نیروی خدماتی و نگهبانی درب ورودی بیمارستان تا رییس بیمارستان خود را در مقابل بیمار، همکار، مسئول مافوق و سازمان‌های ذینفع، پاسخگو بدانند*" (P9).

اعتقادات رهبر

باورها و عقاید رهبر هم بر موفقیت او در رهبری سازمان موثر است. به گفته یکی از سرپرستاران، "*این مرد* [رییس وقت بیمارستان] *شیفته خدمت به بیماران بود و در تمامی جلسات تأکید می‌کرد که برآورده شدن نیاز بیماران و کاستن درد آن ها به دست کارکنان، لطفی است که خداوند در اختیار ما قرار داده است. مطمئناً چنین نگاهی می‌تواند مسئولیت کارکنان را در ارتباط با خدمت به بیماران و بیمارستان سنگین‌تر کند. ایشان هر چند الان رئیس بیمارستان نمی‌باشند، اما به عنوان رهبر معنوی بیمارستان ما شناخته می‌شوند*" (P38). رهبران موفق، اعتماد به نفس بالایی داشته و اعتقاد زیادی به توانستن دارند. یکی از مدیران ارشد بیمارستان گفت"*بعضی وقت‌ها شک می‌کردیم که*

[Downloaded from rjms.iums.ac.ir on 2026-11-19]

آیا با کاری که دکتر از ما می‌خواهد، او می‌تواند مشکلات سازمان را حل کند. مشاهده می‌کردیم که دکتر چنان با قاطعیت و اعتقاد به کار خود، صحبت می‌کرد که همه چیزها ممکن می‌شد. به عنوان مثال، ایشان در خصوص تأخیر کارانه چندماهه به کارکنان قول دادند که این تأخیر را جبران کنند و حتی در هر ماه، کارانه پرداخت شود. با تدابیر و اقداماتی که انجام شد، دکتر نشان داد که می‌تواند هر گونه مسایل مدیریتی را در بیمارستان حل کند و شعار "ما می‌توانیم" را امروز به "ما توانستیم" تبدیل کرد"(P1).

ارزش‌های رهبر

اعتماد متقابل یکی از ارزش‌های سازمانی است که باید توسط رهبر ایجاد شود و توسعه یابد. به گفته سوپروایزر رادیولوژی بیمارستان: "*رییس وقت بیمارستان با یکی کردن گفتار و رفتار خود، تأثیر بسیار زیادی بر اعتماد متقابل بین خود و کارکنان داشت. این رفتار باعث شد که کارکنان تمایل زیادی برای مشارکت در تصمیم گیری‌ها و مسئولیت‌پذیری داشته باشند*"(P10). صداقت هم یکی از ارزش‌های مهم رهبر است که در افزایش اعتبار او در سازمان موثر است. یکی از کارکنان بیمارستان گفت: "*حس اعتمادی که ریاست وقت بیمارستان در بین ما کارکنان بطور متقابل ایجاد کرده بود، نشات گرفته از ارزش صداقتی بود که ایشان در کار مدیریتی خود استفاده می‌کرد*"(P21). بیشتر افراد مورد مطالعه بیان می‌کردند که وقتی رئیس وقت بیمارستان و تیم مدیریتی وی صداقت داشتند و همه مسائل بیمارستان را با واقعیت برای کارکنان بازگو می‌کردند، از مسایل و مشکلات موجود تا مزایایی که این تغییرات می‌توانست به همراه داشته باشد، ما کمتر مضطرب و نگران می‌شدیم. پرسش‌های بدون پاسخ کارکنان بیمارستان در زمان تغییر و عدم صداقت و روراستی رهبر بیمارستان می‌تواند هیزم خشکی برای گرم نگه داشتن بازار شایعات، یاس و ناامیدی در فرایند تغییر باشد.

روحیه انتقاد پذیری یکی دیگر از ویژگی‌های ارزشی رهبر است. با داشتن چنین ارزشی، تحمل انتقادات، پذیرش اشتباه‌ها و توجه به عقاید و نظرات کارکنان بیمارستان افزایش می‌یابد. یکی *از مدیران بیمارستان گفت "مدیریت ارشد سازمان، فرهنگ ترس و سکوت سازمانی را از بین برد و شجاعت سازمانی در ارائه پیشنهادات و برخورداری از روحیه انتقادپذیری را ترغیب نمود. رئیس وقت بیمارستان همیشه به ما مسئولین واحدها گوشزد می‌کرد که بگذارید کارکنان، راحت نظرات خود را بیان کنند و جلوی صحبت‌ها و نظرات‌شان را نگیرید، حتی برای ارائه پیشنهادات به افراد امتیاز دهید و آن ها را مورد تقدیر قرار دهید. این کار در بیمارستان انجام گرفت. نتیجه چنین اقداماتی، دادن انگیزه به کارکنان بیمارستان بود تا بتوان از توان فکری و توانمندی‌های آن‌ها استفاده کرد "* (P6).

رهبر سازمان باید صبور و شکیبا باشد. رهبر بیمارستان در برنامه‌ریزی و اجرای تغییرات سازمانی با مقاومت‌ها و ناملایماتی روبرو می‌گردد. بنابراین، صبوری و حرکت تدریجی او به سمت اهداف بیمارستان مهم است. به گفته یکی از مدیران: "*رییس وقت بیمارستان در ارتباط با اقدامات توسعه‌ای و چالش‌های مواجه شده، همیشه صبور و شکیبا بودند. به عنوان نمونه وقتی با تیم مدیریتی تصمیم گرفتند که آشپزخانه بیمارستان جمع‌آوری شود، سازمان‌های فرادستی نظیر دانشگاه و وزارت بهداشت خیلی تلاش کردند تا با تهدید به انجام ندادن اعتباربخشی بیمارستان، رییس وقت بیمارستان را از انجام چنین کاری باز دارند، اما ایشان با اعتقاد به کار خود، آرامش و صبوری را در پیش گرفتند و با آوردن دلایل منطقی این کار و خروجی مثبت این تغییر، توانستند مخالفان خود را متقاعد نمایند*"(P35).

رفتارهای رهبر

ویژگی‌های رفتاری رهبر نظیر تعهد سازمانی، شفافیت سازمانی، قاطعیت، حمایت سازمانی و ریسک‌پذیری هم بر موفقیت رهبری در سازمان اثر می‌گذارد. یکی از مدیران بیمارستان در زمینه تعهد سازمانی معتقد بود: "*وقتی که کارکنان به مدیران خود نگاه می‌کنند و می‌بینند که چطور، خود را وقف امورات سازمان می‌کنند و برای آن ها شب و روز هیچ تفاوتی ندارد، برای ارتقای سازمان، تمام تلاش خود را به کار می‌گیرند*"(P22).

شفافیت سازمانی منجر به تقویت اعتماد کارکنان به مدیران و بهبود ارتباطات بین آن ها می‌شود. به گفته یکی از سرپرستاران: "*تیم مدیریتی جدید در بیمارستان با شفافیت سازمانی و ارتباطی خود با کارکنان، این*

[Downloaded from rjms.iums.ac.ir on 2026-11-19]

حس اعتماد را در آن ها ایجاد کرده بود که هیچ‌گونه پنهان کاری و یا ظاهرسازی وجود ندارد. ریاست وقت بیمارستان مبلغ کارانه خود را همیشه جزو نفرات ششم و یا هفتم به لحاظ میزان دریافتی، می‌گرفت. پرداختی به کارکنان صرفاً بر اساس سابقه کار و وضعیت استخدامی نبود، بلکه بر اساس یک جدول مشخص که در آن تمامی متغیرها مشخص بود، انجام می‌شد تا هیچ شک و شبهه‌ای بوجود نیاید"(P34).

قاطعیت در تصمیم‌گیری هم یکی دیگر از ویژگی‌های رفتاری مثبت رهبر است. یکی از کارکنان گفت: *"برخی از کارکنان از تغییراتی که قرار بود در آینده در بیمارستان رخ دهد، استقبال کردند، برخی دیگر در شک و تردید بودند و برخی دیگر نیز حاضر نشدند تا با این تغییرات همراه با سازمان باشند. دسته سوم با درخواست کتبی تقاضای انتقالی و بازنشستگی کردند که ریاست وقت بیمارستان تصمیم قاطع گرفتند و با درخواست بازنشستگی آن ها و یا هر درخواست دیگری مبنی بر خروج آن ها از بیمارستان موافقت نمود. وقتی کارمندی نمی‌خواهد با این تحول همراه شود، پس حضورش فایده‌ای برای سازمان نخواهد داشت و کاملاً هزینه زا است* "(P28).

یکی دیگر از ویژگی‌های رفتاری موثر، حمایت رهبر از پیروانش است. به گفته یکی از کارکنان با سابقه بیمارستان: "*ریاست وقت بیمارستان و تیم مدیریتی وی در هنگام ساخت و ساز و بازسازی بیمارستان همیشه در کنار این فعالیت‌ها بودند؛ به نحوی که در پایان کار روزانه، با لباس و کفش خاکی محیط بیمارستان را ترک می‌کردند. این نزدیکی به نحوی بود که کارکنان بیمارستان نیز احساس می‌کردند که باید دنباله روی رهبر سازمان باشند*"(P16).

ریسک‌پذیری هم از ویژگی‌های رفتاری خوب رهبر است. رهبری، بیشتر در مدیریت تغییر کاربرد دارد و لازمه تغییر ریسک‌پذیری بالا است. یکی از مدیران بیمارستان گفت: "*با توجه به مشکلات مالی که در سال ۱۳۸۱، بیمارستان با آن مواجه بود، ریاست وقت بیمارستان تصمیم گرفت که برای درآمدزایی بیمارستان و استفاده از بیمه‌های تکمیلی، بخش تک تخت ویژه‌ای را در نظر بگیرند تا بتوانند کمکی به وضعیت مالی بیمارستان نمایند. این ریسک پذیری در بیمارستان دولتی منجر به حسادت‌ها و نامه نگاری‌هایی با سطوح فرادستی حتی ریاست جمهوری شد. در نتیجه، پای سازمان‌هایی نظیر بازرسی کل کشور، تعزیرات حکومتی و ... به بیمارستان باز شد. خدا را شکر وقتی ریسک‌پذیری، دقیق و با حساب و کتاب، همراه باشد، هیچ سازمان نظارتی نمی‌تواند ایرادی از آن بگیرد. حتی این بازرسی‌ها باعث شد تا ببینند که چقدر روحیه ریسک پذیری در بیمارستان موجب خلاقیت و نوآوری شد و توانست به درآمدزایی بیمارستان و خارج شدن آن از شرایط بحرانی کمک نماید* " (P43). ریسک‌پذیری یکی از عوامل کلیدی موفقیت رهبری بیمارستان است. یکی از سرپرستاران بیمارستان گفت *" یکی از تصمیمات مهم و با ریسک تیم مدیریتی بیمارستان، حذف آشپزخانه و تبدیل آن به بخش بستری آندویورولوژی بود. این اقدام باعث شد تا علاوه بر کاهش زمان انتظار بیماران برای دریافت خدمت، درآمد بیمارستان نیز با توجه به افزایش پذیرش بیماران، افزایش پیدا کند. تعداد تخت بخش از ۱۶ تخت به ۲۱ تخت افزایش پیدا کرد. تعداد بیماران بخش از ۲۲۲۳ نفر در سال ۱۳۹۱ به ۲۸۵۲ نفر در سال ۱۳۹۷ افزایش پیدا کرد"* (P17).

ویژگی‌های شخصیتی کارکنان

ویژگی‌های شخصیتی کارکنان مانند هوش، دانش، مهارت‌ها، نگرش‌ها، عقاید، ارزش‌ها و رفتارهای آن ها بر موفقیت رهبری در بیمارستان موثر هستند.

هوش کارکنان

هوش هیجانی کارکنان نقش قابل ملاحظه‌ای در موفقیت فرایند رهبری در بیمارستان دارد. کارکنان دارای هوش هیجانی بالاتر، قابلیت‌ها و توانایی‌های خود را ارتقا می‌دهند، احساس تسلط بیشتری می‌کنند و سریعتر یاد می‌گیرند. به گفته یکی از کارکنان پاراکلینیکی بیمارستان "*پس از تغییرات مدیریتی، برخی مدیران و کارکنان تصمیم گرفتند که انتقالی بگیرند و از بیمارستان بروند و برخی دیگر ماندند. آن هایی که ماندند دارای هوش هیجانی بالا بودند که می‌خواستند با چالش‌ها روبرو شوند و با حس تعلق سازمانی که داشتند، تلاش کردند که بیمارستان را با رهبری جدید به یکی از بیمارستان‌های خوب کشور تبدیل کنند*"(P19).

[Downloaded from rjms.iums.ac.ir on 2026-11-19]

دانش کارکنان

کارکنان با دانش و مهارت بالا مهمترین سرمایه سازمانی مورد توجه رهبری سازمان هستند. به گفته یکی از سرپرستاران بیمارستان، "*پرستاران دارای دانش و آگاهی می‌توانند به عنوان یکی از مزیت‌های برتری بیمارستان نسبت به سایر بیمارستان‌ها باشند. سیاست بیمارستان هم جذب کارکنان برخوردار از دانش است و تلاش می‌کند تا در پاداش‌ها و انتصابات خود از معیار دانش به عنوان یک معیار اصلی استفاده نماید*" (P34).

مهارت‌های کارکنان

مهارت‌های ارتباطی کارکنان بیمارستان نیز مهم است. به گفته یکی از مدیران بیمارستان "*برگزاری دوره‌های آموزشی تقویت مهارت‌های ارتباطی یکی از برنامه‌های بسیار خوب برای ارتباط بهتر کارکنان با بیماران و همراهان آن ها بود. به عنوان نمونه، دوره‌های تخصصی برای آموزش کارکنان خدماتی در زمینه نحوه برخورد با بیماران و مراجعه کنندگان ارائه شده بود. این دوره‌های آموزشی توسط مربیان تیم تشریفات وزارت امور خارجه انجام شد*" (P39). هوش هیجانی کارکنان باید به‌منظور تقویت ارتباطات مناسب مورد توجه قرار گیرد. به گفته یکی از سرپرستاران با سابقه بیمارستان: "*تمامی کارکنان این بیمارستان از مهارت‌های ارتباطاتی خوبی برخوردارند و شنونده و توضیح دهنده عالی برای بیماران و همراهان آن هستند. آن ها احساسات بیماران و همراهانی که نگران سلامتی بیمار خود هستند را به بهترین نحو درک می‌کنند. همین هوش مدیران و کارکنان بیمارستان است که باعث شده که بیماران نیز سفیرهای خوبی برای بیمارستان ما باشند*" (P36).

ارزش‌های کارکنان

ارزش‌های مورد قبول کارکنان نیز در موفقیت رهبری سازمان بسیار موثر است. به گفته یکی از سرپرستاران باسابقه بیمارستان "*رهبری بیمارستان بعد از تحولات مدیریتی خود وقتی برنامه‌ها و اقدامات خود را مطرح کرد، یک سری از کارمندان نتوانستند به ادامه فعالیت خود بپردازند. آن هایی که ماندند برخوردار از ارزش های اجتماعی بودند که صفات ایثار، صمیمیت، بشر دوستی و عشق به همنوع را در خود داشتند که باعث شد همراه با رهبر سازمان در جهت افزایش کیفیت خدمت رسانی و جلب رضایت بیماران به عملکرد بسیار خوبی دست یابند*" (P24). خیرخواهی یکی از ویژگی‌های ارزشی کارکنان بیمارستان مورد مطالعه بود. کارکنان بیمارستان در ارتباط با همکاران، بیماران و همراهان آن ها، احساس مسئولیت‌پذیری، پاسخگویی، بی تفاوت نبودن، صداقت و روراستی، ایثار و فداکاری داشتند.

صبر و شکیبایی کارکنان یکی دیگر از ویژگی‌های مثبت کارکنان بود که بر موفقیت رهبری بیمارستان موثر بود. یکی از سوپروایزرهای بیمارستان در این زمینه گفت "*کارکنان بیمارستان کارکنان صبوری هستند که در مقابل تغییرات، واکنش نامناسب نشان نمی‌دهند. کارکنان در مقابل موقعیت‌ها و شرایط سخت از ظرفیت بالایی برخوردارند و همراه با اهداف بیمارستان حرکت می‌کنند*" (P25). به گفته سرپرستار اتاق عمل "*زمانی می‌خواستیم که تغییرات اساسی در بنای اتاق عمل بیمارستان انجام دهیم. وقتی از کارکنانی که در بیمارستان نبودند، خواستیم تا از منزل به بیمارستان بیایند و کمک کنند، آن ها بدون هیچ‌گونه اعتراضی به بیمارستان آمدند و تا پاسی از شب هم در بیمارستان بودند تا کار به صورت کامل انجام شود. البته ما هم در مقابل سعی کردیم این کار آن ها را جبران کنیم*" (P12).

یکی دیگر از ویژگی‌های بارز کارکنان بیمارستان هاشمی نژاد، عزت نفس و مناعت طبع بالای آن ها بود. به گفته یکی از مدیران بیمارستان، "*عزت نفس کارکنان بیمارستان در حد بسیار بالایی است. آن ها خود و نقش‌شان را در بیمارستان مهم می‌دانند و تمام تلاش خود را برای بهتر شدن عملکرد واحد خود و بیمارستان خواهند کرد تا بتوانند به اهداف متعالی سازمان دست پیدا کنند. چنین روحیه و شخصیتی در کارکنان، به خاطر رهبری سازمان است که احترام، ارزش قائل شدن به تمام گروه‌های شغلی و مورد تقدیر قرار دادن عملکرد درست آن ها را مورد توجه قرار داده است*" (P31).

رفتارهای کارکنان

رفتارهای کارکنان نظیر استقبال از مسئولیت‌های اضافی، پیروری از قوانین و مقررات، رعایت ارزش‌های

[Downloaded from rjms.iums.ac.ir on 2026-11-19]

حاکم و سازگاری بالا نیز در موفقیت رهبری بیمارستان موثر است. یکی از سوپروایزرهای پاراکلینیکی بیمارستان گفت: "*ارزش‌ها و باورهای فردی و سازمانی تعریف و تقویت شده در بیمارستان و احترامی که تمامی مدیران بیمارستان به کارکنان می‌گذارند، باعث شد که کارکنان نگرش مثبت شغلی و رضایت از انجام کار محوله داشته باشند و رفتاری فراتر از شرح وظایف مصوبشان انجام دهند. این موجب شده که وقتی یکی از کارکنان ما بخواهد برای کار در وقت‌های اضافی به بیمارستان خصوصی برود، از اینکه در بیمارستان هاشمی نژاد کار می‌کند، مدیران آن بیمارستان استقبال می‌کنند. یا اینکه برخی از کارکنان طرحی و قراردادی حتی پس از اتمام طرح و قرارداد، مدت‌ها بیکار می‌مانند تا بتوانند دوباره در این بیمارستان مشغول به کار شوند.*" (P27).

سازگاری با موقعیت‌های پیش رو هم از ویژگی‌های دیگر شخصیتی کارکنان بیمارستان هاشمی نژاد بوده است. به گفته یکی از مدیران ارشد بیمارستان: "*بیمارستان هاشمی نژاد همیشه پیشرو در برنامه‌های وزارت بهداشت و برنامه‌های بهبود کیفیت بوده است. این توانایی کارکنان ما است که می‌توانند خود را در مقابل هر طرح و برنامه‌ای از سوی وزارت بهداشت سازگار نشان دهند. کارکنان ما به این باور رسیدند که سرنوشت موفقیت بیمارستان در دستان خودشان است*" (P18).

عوامل درون سازمانی موفقیت رهبری در بیمارستان

مأموریت، دورنما، برنامه و استراتژی‌های سازمان، قوانین و مقررات، ساختار سازمانی، فرهنگ سازمانی، توسعه حرفه‌ای مدیران و کارکنان، مشارکت و همکاری کارکنان، انگیزش و رضایت شغلی کارکنان و رضایت بیماران از جمله عوامل درون سازمانی موثر بر موفقیت رهبری در بیمارستان است.

مأموریت سازمان

مأموریت اصلی بیمارستان ارائه خدمات با کیفیت، ایمن و اثربخش به بیماران است. کارکنان سازمان باید با انجام درست وظایف خود در جهت تحقق مأموریت سازمان تلاش کنند. یکی از مدیران ارشد بیمارستان گفت: "*خط قرمز ما در این مرکز، بیماران ما هستند. در واقع، رسالت بیمارستان ارائه خدمت به بیماران و مردم است. اگر مریضی که به بیمارستان ما وارد می‌شود، بیماری‌اش درمان شود، از ما راضی باشد و پیش خانواده خود برود، اجر این کار حتماً در نزد خداوند می‌ماند. آنجاست که مطئنیم، ما کارکنان جواب خدماتمان را خواهیم گرفت*" (P32).

بیمارستان علاوه بر ارائه خدمات تخصصی به بیماران، نسبت به جامعه نیز مسئولیت دارد. یکی از کارکنان بیمارستان در زمینه مسئولیت اجتماعی بیمارستان چنین گفت: "*اقداماتی نظیر آموزش دانش‌آموزان مدارس منطقه ۳ توسط کارکنان بیمارستان، شرکت در جلسات اولیا و مربیان مدارس و ارائه آموزش سلامت در سرای محله‌ها با هماهنگی شهرداری منطقه ۳، همگی تأکید بر پاسخگویی مدیریت عالی بیمارستان و کلیه کارکنان به بیماران و جامعه دارد. این اقدامات نشان می‌دهد که بیمارستان هاشمی نژاد نگران مسائل بهداشت و سلامت جامعه و منطقه تحت پوشش خود است.*" (P42). یکی دیگر از سوپروایزرهای بیمارستان گفت "*رئیس وقت بیمارستان به همراه تیم مدیریتی تلاش نمود تا علاوه بر فعالیت‌های درون سازمانی خود، به ارتقای سطح آگاهی و دانش بهداشتی و درمانی جامعه و به کارگیری اقداماتی برای رضایتمندی سازمان‌های ذینفع بپردازد. به عنوان نمونه، می‌توان به مدیریت سبز و اقدامات مرتبط با آن نظیر حمل و نقل و دفع مناسب زباله‌های بیمارستانی، دفع بهداشتی سوزن‌ها و اشیا نوک تیز، واکسیناسیون کلیه کارکنان و بیماران دیالیزی بر علیه هپاتیت B و HIV و قرار دادن ایستگاه‌های مطالعه شامل پوسترها و پمفلت‌های مختلف با موضوعات و مضامین مختلف بهداشتی و درمانی برای بیماران و همراهان آن ها در طبقات مختلف بیمارستان اشاره کرد*" (P27).

دورنمای سازمان

وظیفه رهبری مدیر ایجاب می‌کند تا هدفی تعیین کند و با بسیج منابع و انگیزش و هدایت کارکنان زمینه حصول آن را فراهم کند. رهبر باید دورنمایی از سازمان برای کارکنان تعریف کند و آن ها را با اهداف و استراتژی‌های سازمان آشنا سازد. یکی از سرپرستاران بیمارستان گفت: "دکتر ... [رییس بیمارستان] به ما

[Downloaded from rjms.iums.ac.ir on 2026-11-19]

می‌گفت که شما الان را نبینید. ما باید خودمان را برای ۵ سال آینده آماده کنیم و بتوانیم خدمات با کیفیت خود را توسعه دهیم. چنین اقداماتی از سوی رهبر سازمان که دورنمای بیمارستان را با ما سرپرستاران در میان می‌گذارد، کمک می‌کند تا با انگیزه بسیار بالا، انرژی مضاعف و اعتماد به نفس، خود را آماده هرگونه تغییرات مثبت کنیم" (P13). تعیین دورنمای سازمان منجر به تقویت انسجام مدیران و کارکنان سازمان شده و موجب تلاش بیشتر آن ها برای دستیابی به اهداف سازمان می‌شود. یکی از سرپرستاران بیمارستان در این راستا گفت: *"نگاه مثبتی که دکتر ...* [رییس بیمارستان] *به آینده بیمارستان داشت، امیدوارمان می‌کرد. آن‌چنان نیرویی در ما ایجاد کرد که به راحتی با تغییرات سازمانی کنار می‌آمدیم. ما از انعطاف‌پذیری برخوردار شدیم؛ چون اعتقاد داشتیم که مطمئناً این کار برای ما فواید زیادی خواهد داشت. مثلاً یادم است که یک روز برای بازسازی و افزایش تعداد اتاق عمل، از صبح تا شب تجهیزات اتاق عمل را به همراه تخت و بیماران جابه جا کردیم. اهداف و دورنمایی که برای ما تعریف شده بود، معنی‌دار بود و باعث ایجاد انگیزه در ما شد"* (P24).

برنامه و استراتژی سازمان

برنامه‌های مختلفی در بیمارستان هاشمی نژاد تدوین و اجرا شده است. یکی از این برنامه‌های مهم و موفق، برنامه عملیاتی‌سازی سیستم محاسبه بهای تمام شده خدمات بیمارستان به روش هزینه‌یابی مبتنی بر فعالیت بود که امکان محاسبه هزینه هر خدمت به منظور برنامه‌ریزی برای خدمات پر هزینه و امکان چانه‌زنی مراجع فرادست را جهت اصلاح تعرفه‌ها فراهم می‌کرد. به گفته رئیس امور مالی بیمارستان *"تغییری در مبنای روش حسابداری بیمارستان از نقدی به تعهدی باعث شد که همه هزینه‌ها در لحظه وقوع ثبت شوند. بنابراین، امکان محاسبه هزینه خدمات وجود داشت"* (P40).

استراتژی، مجموعه اقداماتی برای دستیابی به اهداف استراتژیک و کلی سازمان است. مدیران ارشد بیمارستان هاشمی نژاد برای بهبود عملکرد سازمان از استراتژی‌های متنوعی نظیر مدیریت مشارکتی و مدیریت کیفیت استفاده می‌کردند. تکنیک‌های الگوبرداری، تولید ناب، ایزو و کارت امتیازی متوازن عملکرد در بیمارستان مورد استفاده قرار گرفت. به گفته یکی از سرپرستاران " دکتر ... [رئیس بیمارستان] *سفرهایی برای بازدید از بیمارستان‌های نمونه دنیا مانند کره و فرانسه داشتند. ایشان سعی می‌کردند که الگوهای مدیریتی آن بیمارستان‌ها را با تیم مدیریتی خود همفکری نمایند، مزایا و معایب آن برای بیمارستان و بیماران را شناسایی نمایند، سپس، آن ها را در بیمارستان به اجرا بگذارند. این‌طور نبود که دکتر چنین اقداماتی را فی‌البداهه بدون بررسی و تفکر و مشورت انجام دهد. مثلاً حذف آشپزخانه بیمارستان نمونه‌ای از الگوبرداری از بیمارستان‌های دنیا بود"* (P17).

قوانین و مقررات سازمان

قوانین و مقررات، نقش بسزایی در ایجاد و توسعه ساختار و فرهنگ سازمانی مناسب و هدفمند نمودن کارکنان دارد. تیم مدیریتی بیمارستان هاشمی‌نژاد با تدوین قوانین و مقررات درون سازمانی سعی در کنترل بهتر عملکرد بیمارستان داشتند. به قول یکی از مدیران بیمارستان: *"بازنگری مستمر قوانین و مقررات و شیوه‌های جدید مدیریت منابع انسانی، همیشه مورد تأکید تیم مدیریتی قرار داشت"*(P37).

یکی از قوانین و مقرراتی که به درستی در جهت حفاظت از دستگاه‌ها و تجهیزات بیمارستان بود و به صورت مستند وجود داشت این بود که در صورتی که هزینه تعمیرات خارج از استاندارد رخ دهد مثلاً اگر فلان وسیله زودتر از موعد خراب شود، از کارانه کل کارکنان آن بخش کم می‌شود تا همه کارکنان حواس خود را بر حفاظت از دارایی‌های بیمارستان متمرکز کنند. در صورتی که خطاهای یک فرد تکرار می‌شد، برای فرد خاطی دوره‌های آموزشی غیر رسمی یا حتی رسمی در نظر گرفته می‌شد و در صورت نداشتن تأثیر آموزش، به جابه جایی کارمند اقدام می‌شد.

ساختار سازمانی

ساختار سازمانی باید هماهنگ و حمایت کننده استراتژی‌های سازمان باشد. مدیران ارشد بیمارستان هاشمی‌نژاد در صورت نیاز ساختارهایی را در بیمارستان ایجاد می‌کردند تا بهتر بتوانند استراتژی‌های سازمانی را اجرا کنند. به گفته رئیس مالی بیمارستان *"در بررسی به عمل آمده از سوی رهبری بیمارستان بابت عدم*

[Downloaded from rjms.iums.ac.ir on 2026-11-19]

محاسبه دقیق خدمات و دریافت آن از سوی سازمان‌های بیمه گر، تیم مدیریت ارشد بیمارستان تصمیم می‌گیرد که زیرساخت IT بیمارستان ایجاد شود و نرم افزار مناسبی در قالب HIS طراحی نماید. با این تغییر ساختار، رهبری سازمان متوجه شد که ۶۰ درصد درآمدهای بیمارستان به علت عدم ثبت و محاسبه دقیق و عدم اظهار به بیمه‌ها از دست رفته است" (P40). هچنین، به گفته یکی از مدیران میانی بیمارستان *"تشکیل تیم تحول و همینطور مدیریت بر استعدادهای سازمان نیز از جمله تغییرات ساختاری بود که دکتر..... ریاست وقت بیمارستان و تیم مدیریتی وی بدان توجه نمود. این اقدام باعث شد که بیمارستان در تمامی ادوار خود به افراد تحول افرین سازمان مجهز باشد"* (P33).

همچنین، مرکز تحقیقات مدیریت بیمارستانی در بیمارستان هاشمی نژاد تأسیس شد تا با انجام پژوهش‌های کاربردی، شواهد مورد نیاز برای مدیریت علمی بیمارستان را فراهم کند. علاوه‌براین، کمیته‌های بیمارستانی فعال، منجر به تسهیل تبادل اطلاعات بین مدیران و کارکنان و تقویت تصمیم‌گیری مشارکتی شد. کمیته‌های کام (کارت امتیازی متوازن)، EFQM و کمیته ترویج ارزش‌های تعالی متشکل از مدیران ارشد و مدیران اجرایی سازمان در رأس هرم قرار داشت و تصمیمات استراتژیک در آن ها گرفته می‌شد. چهار کمیته در لایه زیرین هرم به عنوان کمیته‌های اصلی (مالی، رشد و یادگیری، فرایندهای داخلی، مشتری و بازار) وجود داشت که علاوه بر نمایندگانی از کمیته‌های اصلی هرم، اعضای اصلی آن را مدیران میانی تشکیل می‌دادند. در پایین ترین سطح هرم، کمیته‌های فرعی و زیر کمیته‌ها بودند که در آن ها نمایندگانی از مدیران ارشد و میانی شرکت نموده، ولی سایر اعضا از افراد صف سازمان تشکیل شده بودند. با چنین تغییر ساختاری در بیمارستان می‌توان انتظار داشت که رویکردهای مناسب در کیفیت ارائه خدمات فراهم شود.

فرهنگ سازمانی

اقدامات مختلفی از سوی مدیران ارشد بیمارستان برای تغییر فرهنگ سازمانی بیمارستان انجام گرفت. یکی از تغییراتی که در فرهنگ بیمارستان رخ داد، فرهنگ پاسخگویی به بیماران بود. به گفته سوپروایزر آموزشی، *"در این تغییر فرهنگ، سرپرستار هر بخش در لحظه ترخیص بیمار با ارائه کارت بدرقه، ضمن صحبت با بیمار و همراه وی، نظرات و پیشنهادات بیمار را دریافت می‌کند و با ارائه شماره تماس تلفنی در طی ۲۴ ساعت اول پس از ترخیص، آمادگی همکاران را برای حل مشکلات بیمار به شکل تلفنی اعلام می نماید. این اقدام باعث می شود که بیمار احساس نماید که همچنان بیمارستان و کارکنان آن برای آن ها ارزش قائلند و پیگیر بیمار هستند و می توانند با آنان در تماس باشند"*(P23). کارکنان جدید الورود بیمارستان با شرکت در تورهای تفریحی و آموزشی یک روزه با فرهنگ سازمانی بیمارستان هاشمی‌نژاد آشنا می‌شوند. در این برنامه، کارکنان جدیدی که به این سازمان اضافه شدند، درس همراهی با جمع تا انتهای مسیر، صبوری و استقامت، لبخند در هر شرایط، روحیه همکاری، فرصت ابراز عقیده به دیگران، حمایت از آن هایی که به کمک نیاز دارند، توجه به همه جوانب مسیر را طی فرایندهای آموزشی و تفریحی فرا می‌گیرند.

توسعه حرفه ای مدیران و کارکنان

مدیران و کارکنان شایسته، با دانش و مهارت کافی پیش نیاز موفقیت تغییرات سازمانی است. به گفته یکی از مدیران عملیاتی بیمارستان: *"انچه بیمارستان هاشمی نژاد را در کشور برند کرده است، به کارگیری مدیریت دانشی است که توانسته روح مشارکت را در بین کارکنان بوجود آورد و منجر به انتقال دانش جهت بهبود عملکرد شود. با چنین جوی، مدیران امید زیادی برای حل مشکلات سازمانی خواهند داشت"*(P22). مدیران ارشد بیمارستان برای توسعه دانش و مهارت مدیران و کارکنان برنامه‌ریزی کردند. به گفته یکی از مدیران بیمارستان: *"کارکنان ما در دوره تحولات بیمارستان هاشمی نژاد واقعاً کارکنان خوبی بودند، اما، فقط خوب بودن شرط کافی نیست. برای هر کارمندی در هر گروه و جایگاهی باید برنامه داشته باشید. برنامه و هدف‌گذاری سازمانی است که می‌تواند ظرفیت کارکنان را در ابعاد مختلف افزایش دهد. در نتیجه کارکنان با مهارت‌ها و توانایی‌های جدیدی که فرامی گیرند، بهتر می‌توانند در شغل فعلی خود نقش موثری ایفا کنند"* (P3). رهبر باید با توسعه توانایی‌ها و مهارت‌های مدیران و کارکنان سازمان، زمینه اجرای

[Downloaded from rjms.iums.ac.ir on 2026-11-19]

بهتر تغییرات سازمانی را فراهم کند. مدیران بیمارستان هاشمی‌نژاد به صورت سیستمی به شناسایی نیازهای دانشی و مهارتی کارکنان پرداخته و با عقد قرارداد با موسسات خارجی به برگزاری کارگاه‌های آموزشی اقدام می‌کنند. علاوه‌براین، سمینارهای تخصصی و بین المللی متعددی در حوزه‌های اورولوژی و نفرولوژی در بیمارستان برگزار شدند. مدیران ارشد بیمارستان، پزشکان و کارکنان را در صورت نیاز به سمینارها، کنفرانس‌ها و نمایشگاه‌های داخلی و خارجی اعزام می‌کنند تا دانش و مهارت‌های جدیدی کسب کنند. بیمارستان همچنین، دارای یک کتابخانه تخصصی کامل برای استفاده کارکنان و دانشجویان است. به گفته یکی از سرپرستاران، "*ریاست وقت بیمارستان اعتقاد داشت که برای همدلی و هم افزایی بیشتر بین کارکنان و توانمندسازی آن ها، مسافرت‌های آموزشی متعددی برگزار شود. این مسافرت‌ها حداقل سالی دو بار برگزار می‌شد. البته هم اکنون نیز این سفرها به صورت سالی یک بار به دلیل مسایل اقتصادی همچنان وجود دارد. در این مسافرت‌ها که هم سیاحتی و هم آموزشی بود، از بهترین سخنرانان کلیدی، اساتید به نام دانشگاه‌ها دعوت می‌شد تا دیدگاه، نگرش و رفتار پرسنل تغییر کند. مسئولین همراه با ۲ نفر از کارکنان هر بخش در این مسافرت‌های آموزشی شرکت می‌کردند و با طیب خاطر و بدون دغدغه خانواده و بچه به توسعه حرفه‌ای خود می‌پرداختند. کیفیت دوره‌های آموزشی در این بیمارستان از اهمیت زیادی برخوردار است*" (P45).

مشارکت و همکاری کارکنان

رهبر با کمک کارکنان می‌تواند به اهداف سازمانی دست یابد. یکی از مدیران عملیاتی بیمارستان در این راستا گفت: "*رییس وقت بیمارستان در مراسم معارفه خود در سال ۱۳۸۱، ضمن بیان مشکلات و توضیح وضع موجود بیمارستان، با اطمینان به کارکنان قول داد که بیمارستان را به کمک کارکنان موجود به بهترین بیمارستان کشور تبدیل کند. یعنی اینکه دکتر علاوه بر توانمندی خود، به ما کارکنان نیز باور داشت و می‌دانست که می تواند به هدف خود دست یابد*" (P37).

رهبر باید کارکنان را متقاعد کند که نظرات و تصمیمات وی را بپذیرند. به گفته یکی از سرپرستاران "*رئیس وقت بیمارستان برای متقاعدسازی کارکنان از اجبار کارکنان و تهدید و ارعاب استفاده نکرد؛ چون اعتقاد داشت که این کار نمی‌تواند در بلندمدت جواب دهد. به همین منظور تلاش کرد تا از طریق ارتباط با کارکنان و همفکری با آن ها، احساسات آن ها را تحت تأثیر قرار دهد*" (P15). متقاعدسازی، در واقع ترغیب کارکنان با هدف تحول در اعتقادات، ارزش‌ها و رفتارهای آن ها است. به گفته یکی از مدیران اداری بیمارستان، "*یکی از بارزترین حسن‌های ریاست وقت بیمارستان این بود که اگر کارمندی با مسأله‌ای مخالف بود، کاری می‌کرد که با آن نظر موافق شود و آن مسئولیت را به گردن خودش می‌انداخت که برود و آن کار را انجام دهد. این یکی از بزرگترین خصوصیات دکتر [رییس بیمارستان] بود که من چندین بار تجربه کردم. یعنی از کارمند مخالف، یک موافق می‌ساخت. حالا هر چی بود یا ما قانع می شدیم یا قانع نمی‌شدیم، از ترسمان این کار را انجام می‌دادیم، ولی بعد مجری اون کار خودمان می‌شدیم و در حین اجرای آن نقاط ضعف آن را می‌گرفتیم، رفع اشکال می‌کردیم و یک فرایند خوبی هم شکل می‌گرفت*" (P3). به‌عبارتی، رهبر با استدلال و برهان، مفروضات کارکنان را همسو با نظرات خود کرده و با تقویت اعتماد، شرایطی را ایجاد می‌کند که کارکنان درک کنند که رفتارهای رهبر همسو با مأموریت و در راستای دورنمای سازمان و موثر بر عملکرد سازمان و رضایت کارکنان و بیماران است.

کارکنان معمولاً نسبت به تغییر مقاومت می‌کنند. رهبر سازمان باید با ایجاد فضای باز، تعامل بیشتر با کارکنان و ارائه اطلاعات مورد نیاز، آن ها را در جریان تصمیمات مدیریتی سازمان قرار دهد. به گفته یکی از کارکنان بیمارستان "*شیوه رهبری که دکتر [رییس بیمارستان] به کار گرفت و توانست خود را در قلب کارکنان جای دهد، همین شفافیت سازمانی بود که داشت. همه چیز در این بیمارستان کاملاً مشخص است. از نقش و وظیفه افراد که شفاف است تا پرداخت‌های پرسنلی و کارانه کارکنان. همه امور و روابط سازمانی کاملاً روشن و مشخص است. ظاهر و باطن یکی است*"(P16). یکی از سوپروایزرهای پاراکلینیکی هم گفت: "*نیم مدیریتی با شفافیت سازمانی و ارتباطی خود، حس اعتماد را در کارکنان ایجاد کرده بودند که*

[Downloaded from rjms.iums.ac.ir on 2026-11-19]

هیچ‌گونه پنهان کاری و یا ظاهرسازی وجود ندارد."(P27). به هنگام تغییر و تحولات سازمانی، برخی افراد که منافع خود را در خطر می‌بینند، سعی در یافتن مشکلات سازمان و بزرگ‌نمایی آن ها داشته تا به نوعی مانع از ادامه تغییر در سازمان شوند. شفافیت سازمانی می‌تواند مانع از رسیدن این افراد به اهداف خود شود. یکی از مدیران ارشد بیمارستان در این زمینه گفت "*ریاست وقت بیمارستان زمانی تصمیم گرفت تا بخش VIP* [خصوصی] *را برای درآمدزایی و کمک به وضعیت اقتصادی بیمارستان درنظر بگیرد. پس از افتتاح آن، برخی افراد اقداماتی را انجام دادند و پای سازمان‌های نظارتی مانند سازمان بازرسی و تعزیرات حکومتی به بیمارستان باز شد. اما چون ساز و کارهای اقدامات بیمارستان کاملاً شفاف بود، نتوانستند ایرادی از این تغییردر بیمارستان بگیرند*" (P39)

حمایت رهبر سازمان از کارکنان نقش بسیار مهمی در موفقیت او در ترغیب و هدایت کارکنان برای دستیابی به اهداف سازمانی دارد. حمایت مدیریتی شامل توسعه قابلیت‌های کارکنان، پایش عملکرد کارکنان و ارائه و بازخورد به آن ها می‌باشد. یکی از سرپرستاران بیمارستان در این راستا گفت: "*نقش رییس بیمارستان نقش یک فرمانده نیست، بلکه، بیشتر نقش یک مربی است که برای افزایش مهارت‌های ارتباطی، کارگروهی و ارتقای توانمندی کارکنان تلاش می‌کند تا حداکثر توانایی کارکنان شکوفا شود*" (P20). سرپرستار یکی از بخش‌های بیمارستان گفت:"*یکی از اقدامات رهبر وقت بیمارستان، حمایت از کارکنان و مسئولین واحدها بود. من به عنوان سرپرستار بخش ... وقتی در زمینه مسائل و مشکلات بخش خود، نظراتی درباره نیروی انسانی و تجهیزات به مدیر ارشد بیمارستان می‌دادم و یا کارکنان واحد نظراتی به من پیشنهاد می‌دادند، رهبر بیمارستان از آن حمایت می‌کرد و تلاش می‌کرد تا کلیه پرسنل بیمارستان نسبت به شیوه‌های حل مساله آشنایی کامل داشته باشند. خب معلوم است که این حمایت از سوی مدیر ارشد یک سازمان می‌تواند کارکنان را برای درگیر کردن خودشان در فعالیت‌های واحد ترغیب کند.*" (P7)

حمایت همه جانبه رهبر سازمان باعث می‌شود تا کارکنان احساس هویت کرده و با تقویت توانایی‌های شخصی، ریسک‌پذیری و پاسخگویی موجب عملکرد بهتر سازمان شوند. سرپرستار یکی از بخش‌های بیمارستان بیان کرد که: "*ریاست وقت بیمارستان مانند پدر معنوی ما بود و است. همین الان هم دکتر پیش ما بیاید و اگر درخواستی داشته باشد، صحبت‌های او را روی چشم خود می‌گذاریم و در اسرع وقت انجام می‌دهیم. ایشان با یک ارتباط دو طرفه و حمایتی این حس اعتماد را در سازمان ایجاد کرد. کیفیت زندگی کاری و زندگی شخصی کارکنان برای عملکرد بهتر سازمان همیشه مورد توجه ریاست و تیم مدیریتی قرار داشت.*" (p26).

انگیزش و رضایت شغلی کارکنان

رهبران واقعی نیازهای منطقی کارکنان را شناسایی کرده و سعی در تأمین آن ها می‌کنند. یکی از مدیران سابق بیمارستان گفت، "*نگاه تمامی مدیران بیمارستان به کارکنان شایسته و توانمند، نگاه سرمایه‌گذاری است. برای حفظ چنین نیروهایی، نیازهای واقعی آن ها شناسایی می‌شود و تلاش شده است در حد توان بیمارستان به موقع به نیازهای انگیزشی آن ها پاسخ داده شود*"(P29). آگاهی مدیران از نیازهای انگیزشی کارکنان ضروری است تا بتوانند با تأمین آن نیازها، رفتارهای کارکنان را در راستای اهداف سازمان هدایت کنند.

رهبر، باید با بهرگیری از عوامل انگیزشی درونی (ماهیت کار، مسئولیت شغلی و ...) و بیرونی (حقوق، امنیت شغلی و ...) در کارکنان انگیزه ایجاد کرده و آن ها را برای دستیابی به اهداف سازمانی هدایت کند. برخی از اقداماتی که مدیران ارشد بیمارستان هاشمی‌نژاد برای انگیزش کارکنان به کار گرفتند، عبارت بودند از انتخاب ۶ نفر از کارکنان نمونه برای اعزام به سفر حج هر ۶ ماه یکبار، اختصاص بن خواربار به کلیه کارکنان، توزیع همه ساله مواد غذایی خواربار در ماه رمضان، تخصیص پاداش به پیشنهادات خوب، پرداخت هزینه مهد کودک فرزندان کارکنان، پرداخت وام‌های کارگشایی، ایجاد فرصت شرکت کارکنان در کلاس‌های ورزشی و زبان خارجی، بهبود فضاهای فیزیکی بخش‌ها و رستوران، بهبود کیفیت غذای کارکنان و سرویس ایاب ذهاب و برگزاری سفرهای تفریحی، زیارتی و آموزشی.

[Downloaded from rjms.iums.ac.ir on 2026-11-19]

کارکنان بیمارستان هاشمی‌نژاد با تشکیل کمیته تشویق، طبق معیارهای تعریف شده در ازای اقدامات در مسیر تعالی مورد تشویق قرار می‌گرفتند. به گفته یکی از سوپروایزرهای پاراکلینیکی بیمارستان، "یکی *از اقدامات ریاست وقت بیمارستان برای عادلانه کردن پرداخت‌ها و برقراری نظام صحیح پاداش‌دهی و انگیزش مناسب برای کلیه پرسنل، سیستم پرداخت بر مبنای عملکرد کارکنان بود. پرسنل در زمان قبل از تحولات از بی انگیزگی زیادی رنج می‌بردند. به عنوان نمونه، تفاوت زیادی بین نیروی رسمی و طرحی وجود داشت؛ تمام امتیازات به نیروهای با سابقه داده می‌شد. اما، پس از تغییرات مدیریتی، تمرکز ویژه‌ای بر انگیزش کارکنان شد. بر اساس رعایت یک سری معیارها و ضرایب در کارانه‌ها، احساس عدالت و رضایت شغلی بوجود آمد*"(P41).

رضایت بیماران

رضایت بیماران یک عامل انگیزشی مهم برای کارکنان بیمارستان هاشمی نژاد است. یکی *از سرپرستاران بیمارستان گفت: "وقتی بیماران به ما بازخورد می‌دهند و می‌گویند که خدمات پرستاران شما اینقدر دلسوزانه است که من از مادرم این خدمات را دریافت نکرده‌ام، این جمله برای ما خیلی ارزشمند است. آن‌قدر رضایتمندی بیماران برای ما انگیزش ایجاد می‌کند که پیش وجدان خودمان راحت هستیم"(P36).* کمیته تکریم ارباب رجوع در بیمارستان هاشمی نژاد به‌صورت هفتگی تشکیل می‌شود. به گفته یکی از کارکنان: *"نظرسنجی از ارباب رجوعان و بیماران یکی از مزیت‌های برتری بیمارستان است. هر هفته، نتایج نظرسنجی بیماران در کمیته تکریم ارباب رجوع مطرح می‌شود. مسئولین بخش‌ها، شکایات و پیشنهادات بیماران و مراجعین را در حضور ریاست بیمارستان مورد بررسی قرار می‌دهند"(P28).* یکی دیگر از مدیران بیمارستان گفت: "*در بررسی انتظارات بیماران، مشاهده شد که سردرگمی بین بیماران برای دریافت خدمت در ورودی بیمارستان وجود دارد. بیماران دوست داشتند تا به آن ها کمک شود. بنابراین، برای رفع این مشکل و با الگوگیری از بیمارستان‌های کشور کره جنوبی، واحدی برای پاسخگویی به بیمارانی که از درب‌های حیاط مراجعه می کردند و نمی‌دانستند که باید به کجا مراجعه نمایند، با عنوان واحد "از من بپرسید" در جلوی درب اصلی تعیین شد تا بیماران را راهنمایی کند. این طرح بسیار موفق بوده و باعث کاهش نارضایتی مراجعان شد*" (P32).

عوامل برون سازمانی موفقیت رهبری در بیمارستان

حمایت مدیران ارشد دانشگاه

بیمارستان شهید هاشمی نژاد وابسته به دانشگاه علوم پزشکی ایران است. بدون شک، حمایت مدیران ارشد دانشگاه نقش قابل توجهی در موفقیت رهبران بیمارستان دارد. به گفته یکی از مدیران ارشد، "دکتر ... *[رئیس وقت بیمارستان] در اقدامات قانونی خود نظیر پرداخت مبتنی بر عملکرد کارکنان، حمایت رئیس دانشگاه را با خود داشت. حمایت رئیس دانشگاه و همکاری معاونین دانشگاه با رئیس بیمارستان هاشمی نژاد به خاطر این بود که می‌دانستند دکتر ... [رئیس وقت بیمارستان] می‌خواهد بیمارستان را با افکار جدید به سمت ارائه خدمات با کیفیت و سودآوری سوق دهد* (P2). ارزش قائل شدن دانشگاه برای تلاش‌ها و اقدامات مدیران و کارکنان بیمارستان در جهت ارائه خدمات با کیفیت به بیماران در کنار مدیریت منابع نظیر حذف انبارها، آشپزخانه و ... می‌تواند پشتوانه دلگرم کننده‌ای برای رهبران بیمارستان باشد. یکی از مدیران ارشد بیمارستان گفت: "*رئیس وقت بیمارستان همراه با تیم مدیریتی خود، منافع شخصی را فدای منافع سازمان می‌کردند و تأکید زیادی بر روی خدمت به بیماران داشتند. علاوه بر آگاهی کارکنان بیمارستان نسبت به این موضوع، رئیس و مدیران دانشگاه نیز آن ها را باور کرده بودند و به همین خاطر از برنامه‌ها و تصمیمات سازمانی رهبر بیمارستان حمایت می‌کردند*"(P32).

عوامل سیاسی

به گفته یکی از کارکنان باسابقه بیمارستان، "*ریاست وقت بیمارستان برای استفاده از فرصت‌های محیطی سازمان خود و از پادرآوردن تهدیدهای سازمانی و رقابت با بیمارستان‌های خصوصی، تعاملی فعالانه با نیروهای سیاسی جامعه داشت و تلاش کرد با تعامل این نهادها و سازمان‌ها و افراد خیر، حمایت‌هایی را نیز برای بیمارستان بدست آورد*"(P8). همچنین شرایط

[Downloaded from rjms.iums.ac.ir on 2026-11-19]

سیاسی پایدار در جامعه هم می‌تواند بر موفقیت رهبری سازمان تأثیرگذار باشد. به گفته یکی از مدیران ارشد بیمارستان، "*شرایط سیاسی جامعه و کشور هم تأثیر زیادی بر موفقیت در رهبری بیمارستان دارد؛ چون می‌تواند نیازهای انگیزشی پرسنل را برآورده کند. در شرایط سیاسی ناپایدار و تحریم‌ها و مسایل این‌چنینی در برخی مواقع، مدیریت سازمانی مانند بیمارستان نیز دچار اختلال خواهد شد. شرایط سیاسی جامعه باید در سنجش موفقیت یک رهبر مورد توجه قرار گیرد*" (P18).

عوامل اقتصادی

شرایط عمومی اقتصادی جامعه مانند افزایش قیمت‌ها، تورم و بیکاری بر عملکرد کارکنان، تأثیر منفی می‌گذارد. به گفته رئیس امور مالی بیمارستان، "*رییس بیمارستان با مدیریت صحیح جبران خدمات کارکنان، سعی در کاهش فشار اقتصادی به کارکنان داشت. کارکنان می‌دانستند که در هر ماه ۲ بار پرداخت جبران خدمات خواهند داشت. کارانه پانزدهم هر ماه و حقوق در آخر ماه پرداخت می‌شد. با این روش، کمتر کارکنان به فکر شغل دوم و سوم بودند*" (P40).

بحث و نتیجه‌گیری

این پژوهش کیفی با هدف تبیین عوامل موفقیت رهبری در بیمارستان انجام شده است. موفقیت رهبر در بیمارستان به ویژگی‌های شخصیتی رهبر و کارکنان و عوامل درون و برون سازمانی بستگی دارد. مطالعات قبلی انجام شده هم نقش عوامل فردی و زمینه‌ای درون و برون سازمان را در اثربخشی رهبری تأیید کردند (۲۰، ۲۳-۲۵). فرایند رهبری در بیمارستان هاشمی‌نژاد را می‌توان از منظر تئوری ترکیبی مورد توجه قرار داد. به عبارتی، ترکیبی از ویژگی‌های شخصیتی و رفتاری رهبر و ویژگی‌های سازمان و محیط پیرامون آن بر موفقیت رهبر در بیمارستان تأثیر دارد.

رهبری تحت تأثیر عوامل ذهنی نظیر ویژگی‌های شخصیتی رهبر و عوامل عینی نظیر رفتارهای رهبر قرار دارد. این پژوهش نشان داد که موفقیت رهبر در بیمارستان به ویژگی‌های شخصی رهبر نظیر هوش، دانش، مهارت، نگرش، عقاید، ارزش‌ها و رفتارهای رهبر نظیر تعهد سازمانی، شفافیت سازمانی، قاطعیت، حمایت سازمانی و ریسک‌پذیری بستگی دارد. مطالعات قبلی هم ویژگی‌های شخصی رهبر نظیر هدفمندی، بلندپروازی، کنجکاوی، خلاقیت، ابتکار عمل، صبوری، صداقت، اخلاق‌مداری، نوع‌دوستی، وظیفه‌شناسی، انسجام، اشتیاق، تعهد، اعتماد به نفس، قاطعیت، خودآگاهی، خودکنترلی، ریسک‌پذیری، انعطاف‌پذیری و سازگاری را در موفقیت رهبران موثر دانستند (۲۶و۲۷). ویژگی‌های رفتاری رهبر مانند تعیین اهداف و دورنمای سازمانی، برنامه‌ریزی، سازماندهی، ارتباطات اثربخش، تیم‌سازی، ایجاد جو اعتماد متقابل، پایش، اطلاع‌رسانی، توانمندسازی، انگیزش، حمایت و قدردانی از کارکنان، تفویض اختیار، مدیریت تعارض و حل مسأله، نیز بر اثربخشی رهبری تأثیر زیادی دارد (۲۸-۳۰). ویژگی‌های دموگرافیک رهبر سازمان مانند جنسیت، سن، تحصیلات و تأهل هم بر سبک رهبری او موثر است (۳۱-۳۳).

علاوه‌براین، ویژگی‌های دموگرافیک، شخصیتی و رفتاری کارکنان (پیروان) نظیر جنس، سن، تأهل، تحصیلات، شخصیت، هوش، دانش، نگرش، مهارت، قدرت و سبک غالب پیروی آن ها هم بر فرایند رهبری موثر است (۳۴-۳۶). پژوهش حاضر هم نشان داد که ویژگی‌های شخصیتی کارکنان بر موفقیت رهبری در بیمارستان بسیار تأثیر گذار هستند. رهبری بدون پیروان و کارکنان بی‌معنا خواهد بود. هوش، دانش، مهارت‌ها، نگرش‌ها، عقاید، ارزش‌ها و رفتارهای کارکنان نظیر صبر و شکیبایی، عزت نفس و مناعت طبع، خیر خواهی و قابلیت سازگاری شانس موفقیت رهبران سازمانی را افزایش می‌دهد.

سبک رهبری رییس بیمارستان هاشمی نژاد، تحول‌گرا بوده است. رییس بیمارستان دورنما و اهدافی را برای اصلاحات در بیمارستان تعیین کرده، منابع لازم را تأمین نموده، با استفاده از قدرت کاریزمای خود توانایی‌های کارکنان را تقویت کرده، آن ها را برای دستیابی به اهداف تغییر، بسیج و متحد کرد و تغییرات لازم را برای ارتقای عملکرد بیمارستان به کار گرفت. تغییرات به‌کار گرفته شده منجر به بهبود فرایندهای کاری و ارتقای شاخص‌های عملکردی بیمارستان شد. نگرش مثبت رهبر نسبت به نوآوری و تغییر منجر به توسعه خلاقیت و نوآوری در سازمان و ایجاد یک جو

[Downloaded from rjms.iums.ac.ir on 2026-11-19]

سازمانی خلاق می‌شود. مطالعات قبلی نشان داد که سبک رهبری تحول‌گرا منجر به توسعه یک فرهنگ مشارکتی و خلاقانه، توانمندسازی کارکنان و تقویت گروه‌های کاری (۳۷)، بهبود کیفیت کاری کارکنان (۳۸) و افزایش رضایت شغلی آن ها (۳۹ و ۴۰)، بهبود کیفیت و ایمنی خدمات ارائه شده به بیماران و رضایت بیماران (۴۱) می‌شود. یافته‌های این پژوهش هم نشان داد که سبک رهبری تحول‌گرا منجر به افزایش رضایت شغلی و تعهد سازمانی کارکنان، مشارکت بیشتر آن ها در امور بیمارستان و در نتیجه، بهبود عملکرد بیمارستان و افزایش رضایت بیماران می‌شود. وقتی کارکنان به خوبی رهبری شوند و از مدیران خود راضی باشند، با بیماران رفتار مناسب و محترمانه‌ای خواهند داشت و خدمات با کیفیت ارائه خواهند داد (۴۲).

روسا و مدیران ارشد بیمارستان‌های آموزشی به طور سنتی توسط مدیران ارشد دانشگاه انتخاب و انتصاب می‌شوند. در بیمارستان‌های خصوصی هم معمولاً انتخاب روسا و مدیران بیمارستان‌ها بر اساس انتخابات و رأی‌گیری انجام می‌شود. انتخاب مدیران بیمارستان‌ها بیشتر بر اساس توانایی‌های فنی آن ها است و شایستگی‌های رهبری مدیران کمتر در انتخاب آن ها مورد توجه قرار می‌گیرد. مدیران بیمارستان‌ها باید استعداد، توانایی‌ها و مهارت‌های لازم رهبری را داشته باشند تا بتوانند به‌طور اثربخش و کارامد فرایند تغییر را در سازمان‌های خود مدیریت کنند. رهبر باید از تجربه کافی برای تصمیم‌گیری در شرایط سخت و انگیزش کارکنان به هنگام به‌کارگیری تغییرات سازمانی برخوردار باشد. رهبر باید از مهارت‌های ارتباطی خوبی برخوردار باشد و با آگاهی از تفاوت‌های شخصیتی و فرهنگی کارکنان، آن‌ها را برای دستیابی به اهداف تعیین شده هدایت کند.

این پژوهش نشان داد که مأموریت، دورنما و استراتژی‌های سازمان، قوانین و مقررات سازمان، یادگیری سازمانی، مشارکت و همکاری کارکنان، انگیزش و رضایت شغلی کارکنان و رضایت بیماران از جمله عوامل درون سازمانی موثر بر موفقیت رهبری در بیمارستان است. مطالعات قبلی نیز بر نقش عوامل درون سازمانی نظیر محیط کاری سازمان، منابع سازمانی، ویژگی‌های کارکنان، نقش‌های کارکنان، فرهنگ سازمانی، عوامل اجتماعی، عوامل اقتصادی و سیاسی و تکنولوژی بر اثربخشی رهبری تأکید داشتند (۲۶ و ۳۱). رهبران برای دستیابی به اهداف سازمانی به منابع سازمانی نظیر کارکنان، تکنولوژی، منابع مالی و فیزیکی نیازدارند (۴۳و۴۴). موفقیت مدیران به نحوه دستیابی به این منابع و استفاده از آن ها بستگی دارد.

توسعه آموزش و یادگیری سازمانی موجب تقویت ظرفیت سازمان برای پذیرش تغییر می‌شود. رهبر سازمانی باید اهمیت زیادی به کارکنان به عنوان سرمایه‌های اصلی سازمان، قائل شود و بر روی توسعه قابلیت‌ها و توانایی‌های آن ها سرمایه‌گذاری کند. مدیران ارشد بیمارستان باید دورنما و اهدافی را برای سازمان و کارکنان تعیین کنند. کارکنان زمانی انگیزه انجام دادن کارها را خواهند داشت که بفهمند که چرا این کارها را انجام می‌دهند و کارهایی که انجام می‌دهند، چگونه به موفقیت بیمارستان و ارتقای عملکرد آن کمک می‌کند و بتوانند پیشرفت کارهای خود را در راه رسیدن به اهداف سازمانی اندازه بگیرند. ارائه خدمات با کیفیت و ایمن به بیماران هدف اصلی بیمارستان هاشمی نژاد بوده که مورد تأکید رهبر بیمارستان بوده است. مدیر ارشد بیمارستان یک جو حمایتی ایجاد نموده، کارکنان را برای به کارگیری تغییرات سازمانی برای بهبود عملکرد بیمارستان متقاعد نمود و به توسعه تیم‌های کاری پرداخت. در چنین حالتی مشارکت کارکنان در برنامه‌های تغییر افزایش خواهد یافت. ارتقای کیفیت خدمات بیمارستان نیازمند کار تیمی است. مدیران بیمارستان‌ها باید تیم‌های کاری را تشویق و تقویت کنند. کار تیمی منجر به کاهش خطاهای کارکنان، افزایش رضایت کارکنان و کاهش جابجایی و غیبت آن ها و کاهش مرگ و میر بیماران می‌شود (۴۵).

مدیران بیمارستان‌ها باید یک فرهنگ سازمانی حامی استراتژی تغییر در سازمان ایجاد کنند. فرهنگ سازمانی به میزان ۵۰ تا ۵۵ درصد بر موفقیت استراتژی‌های تغییر تأثیر دارد (۴۶و۴۷). تیم مدیریت ارشد بیمارستان هاشمی نژاد با به کارگیری قوانین و مقررات و آموزش کارکنان سعی در تقویت یک فرهنگ سازمانی ریسک‌پذیر، خلاقانه و مشارکتی داشتند. ایجاد چنین فرهنگ سازمانی منجر به تقویت روحیه و رضایت

[Downloaded from rjms.iums.ac.ir on 2026-11-19]

کارکنان و بهبود عملکرد بیمارستان شده بود. مطالعه‌ای در ۱۲۵ بیمارستان آمریکا در سال ۲۰۰۴ میلادی نشان داد که فرهنگ سازمانی قبیله‌ای مبتنی بر انسجام، مشارکت، کار تیمی، وفاداری و اخلاق، منجر به افزایش رضایت بیماران شده است. در مقابل، فرهنگ سلسله مراتبی مبتنی بر بروکراسی، قوانین و مقررات و سلسله مراتب منجر به کاهش رضایت بیماران شده بود (۴۸). مطالعه‌ای دیگر که بر روی ۸۹۹ مدیر در ۱۸۹ بیمارستان انگلستان انجام شد، نشان داد که فرهنگ سازمانی اکثر بیمارستان‌ها از نوع قبیله‌ای (خانوادگی) بوده است که منجر به افزایش روحیه و رضایت کارکنان و کاهش شکایات بیماران شده بود (۴۹).

حمایت مدیران ارشد دانشگاه و عوامل سیاسی و اقتصادی از جمله عوامل برون سازمانی بودند که در این پژوهش بر موفقیت رهبر در بیمارستان تأثیر داشتند. حمایت مدیران ارشد و کارکنان نقش قابل ملاحظه‌ای در موفقیت رهبران سازمانی دارد. حمایت مدیران ارشد منجر به دلگرمی مدیران بیمارستان‌ها برای اجرای تغییرات برنامه‌ریزی شده می‌شود. همچنین، کارکنان باید رهبران سازمان را دوست داشته باشند و با اجرای اقدامات برنامه‌ریزی شده تغییرات را در سازمان اجرا کنند. رهبران دارای قدرت و اختیار، عامل کلیدی توسعه سازمان‌ها هستند. مدیران ارشد دانشگاه‌های علوم پزشکی کشور باید افراد دارای پتانسیل‌های رهبری را برای مدیریت بیمارستان‌ها شناسایی نموده، آموزش داده و اقتدار و اختیار لازم را به آن ها دهند. ثبات مدیریت یکی از الزامات موفقیت استراتژی‌ها و برنامه‌های سازمانی است (۵۰). چندین سال طول می‌کشد تا استراتژی سازمانی در ساختار و فرهنگ سازمان نهادینه شود و منجر به ارتقای عملکرد سازمان شود. بنابراین، مدیران ارشد دانشگاه پس از انتخاب مدیر شایسته و قابل اعتماد برای بیمارستان باید زمان کافی به او دهند تا برای موفقیت سازمان در درازمدت برنامه‌ریزی کند. جابجایی سریع مدیران بیمارستان‌ها موجب عدم تمایل آن ها برای به کارگیری تغییرات توسعه‌ای سازمانی خواهد شد.

یافته‌های این پژوهش نشان داد که ویژگی‌های شخصیتی رهبر بر تقویت عوامل درون و برون سازمانی موثر بوده است. مدیریت ارشد بیمارستان‌های ایران به طور معمول در اختیار مدیران بالینی Clinical managers است. بیمارستان یک سیستم پیچیده سازگار Complex Adaptive System است که شامل بخش‌ها و واحدهای متعددی است که به صورت پویا در تعامل با یکدیگر هستند و از قابلیت تطبیق بالایی به هنگام تغییرات سازمانی برخوردار هستند. مدیران برای اداره اثربخش و کارآمد چنین سازمانی به مهارت‌های خاص رهبری نیاز دارند. آن ها علاوه بر توسعه ویژگی‌های شخصیتی و رفتاری خود، باید از توانایی‌های لازم برای ایجاد یک محیط کاری مناسب، شبکه‌سازی در درون و برون سازمان، تقویت کار تیمی، توسعه تعاملات مثبت بین کارکنان بخش‌های مختلف سازمان، و تشویق خلق ایده‌های جدید برای اداره بهره‌ور سازمان برخوردار باشند. به کارگیری مدیران حرفه‌ای Professional managers دارای تخصص مدیریت بهداشت و درمان و مجهز به دانش و هنر برنامه‌ریزی، سازماندهی، رهبری و کنترل فعالیت‌های تیمی کارکنان بیمارستان برای تأمین، ارتقا و حفظ سلامتی مردم جامعه ضروری است. مدیران به عنوان رهبران رسمی بیمارستان باید با همکاری متخصصان علوم پزشکی به اهداف سازمانی دست یابند. در این راستا استفاده از رهبری شراکتی Shared leadership هم مفید به نظر می‌رسد تا با تقسیم وظایف بیمارستان به پروژه‌های کوچک و تفویض نقش رهبری به مدیران بالینی شانس دستیابی به اهداف سازمانی افزایش یابد.

این پژوهش مورد پژوهی با رویکرد اکتشافی و توضیحی کیفی به شناسایی و تبیین عوامل موفقیت رهبری در بیمارستان پرداخت و اطلاعات ارزشمندی را در اختیار سیاستگذاران و مدیران سلامت به‌منظور تقویت شایستگی‌های رهبری مورد نیاز مدیران بیمارستان‌ها قرار داد. با این وجود، محدودیت‌های این پژوهش هم باید مورد توجه قرار گیرد. این مطالعه موردی در یک بیمارستان موفق شهر تهران انجام شد. جمع‌آوری اطلاعات از بیمارستان‌های بیشتر منجر به توسعه مدل رهبری پیشنهادی این مطالعه خواهد شد. همچنین، پژوهشگران می‌توانند با انجام مطالعات کمی به تعیین میزان تأثیر عوامل شخصیتی و درون و برون سازمانی بر عملکرد رهبری مدیران بیمارستان‌ها بپردازند.

[Downloaded from rjms.iums.ac.ir on 2026-11-19]

تقدیر و تشکر

بدین‌وسیله از همکاری تمامی مدیران و کارکنان بیمارستان هاشمی‌نژاد تهران که در این پژوهش ما را یاری رساندند، تشکر می‌کنیم. همچنین، نویسندگان از داوران محترمی که با انتقادات سازنده و بیان نظرات کارشناسی خود به ارتقای کیفیت این مقاله کمک کردند، تشکر می‌کنند.

References

1. Mosadeghrad AM. Essentials of healthcare organization and management, Tehran: Dibagran Tehran, Iran; 2015. (Persian)
2. WHO. Everybody's business: strengthening health systems to improve health outcomes: WHO's framework for action. Geneva, Switzerland: World Health Organization; 2007. p. 1-56.
3. Lord RG, De Vader CL, Allinger GM. A meta-analysis of the relationship between personality traits and leadership perceptions: An application of validity generalization procedures. J Appl Psychol. 1986;71:402-410.
4. Mosadeghrad AM, Saadati M. [Relationship between managers' leadership style and organisational structure and culture of Qazvin hospitals]. J Health Field. 2018;6(1):36-45. [Persian]
5. Abdelhafiz IM, Mah'd alloubani A, Almatari M. [Impact of leadership styles adopted by head nurses on job satisfaction: a comparative study between governmental and private hospitals in Jordan]. J Nurs Manag. 2016;24:384-92. [Persian]
6. Mosadeghrad AM, Yarmohammadian MH. [A study of relationship between managers' leadership style and employees' job satisfaction]. Leadersh Health Serv. 2006;19(2):11-28. [Persian]
7. Alloubani AM, Almatari M, Almukhtar M. Effects of leadership styles on quality of services in healthcare. Eur Sci J. 2014;10(18):118-29.
8. Bennis W, Nanus B. Leaders: The Strategies for Taking Charge, New York: Harper- Collins Publishers Group Inc. 1985.
9. Bird C. Social Psychology. New York: Appleton-Century; 1940.
10. Stogdill, RM. Personal factors associated with leadership. A survey of the literature. J Psychol. 1948;25:35-71.
11. Mann RD. A review of the relationship between personality and performance in small groups. Psychol Bull. 1959;66(4):241-70.
12. Lewin K, Lippitt R, White RK. Patterns of aggressive behavior in experimentally created social climates. J Appl Soc. 1939;10:71-301.
13. Hersey P, Blanchard KH. Management of organisational behaviour. Upper Saddle River. NJ: Prentice Hall; 1988.
14. Avolio BJ, Bass BM. Multifactor leadership questionnaire manual and sampler set (3ed.). Redwood City, CA: Mind Garden, Inc.; 2004.
15. Skogstad A, Einarsen S, Torsheim T, Aasland MS, Hetland H. The destructiveness of laissez-faire leadership behavior. J Occup Health Psychol. 2007;12(1):80-92.
16. Yusefi A, Jabbari A, Koushki J, Heidari A. The relationship between personality type and leadership style of managers in educational hospitals of Shiraz University of Medical Sciences. J Health De. 2014;3(1):84-93.
17. Nekoei-Moghadam M, Delavari S, Salajeghe M, Ghorbani MH.The relationship between leadership styles and conflict management strategies used by top and middle managers of Kerman's Educational Hospitals. Hospital. 2010;1,2(34):56-65.
18. Mosadeghrad AM. [A study of relationship between leadership style of managers and efficiency of hospitals]. J Isfahan School Manag Econom. 2006;17(4):23-37. (Persian)
19. Mosadeghrad AM. [The impact of employee suggestion scheme on hospital effectiveness & efficiency]. J Res Med Sci. 2003;8(3):85-89. (Persian)
20. Ghiasipour M, Mosadeghrad AM, Arab M, Jaafaripooyan E. Leadership challenges in health care organizations: The case of Iranian hospitals. Med J Islam Repub Iran 2017;31(1):560-7. [Persian]
21. Yin RK. Case study research: Design and methods (3rd ed.). Thousand Oaks, CA: Sage; 2003.
22. Stake RE. The art of case study research. Thousand Oaks, CA: Sage; 1995.
23. Alabi J, Alabi G. Factors influencing quality of leadership in higher institutions of learning in Ghana. J Bus Res. 2010;4(1&2):36-57.
24. Vesterinen S, Isola A, Paasivaara L. Leadership styles of Finnish nurse managers and factors influencing it. J Nurs Manag. 2009;17(4):503-9.
25. Chan S. Factors influencing nursing leadership effectiveness in Hong Kong. J Adv Nurs. 2002;38(6):615-23.
26. Smith T, Fowler-Davis S, Nancarrow S, Ariss SMB, Enderby P. Leadership in interprofessional health and social care teams: a literature review. Leadersh Health Serv. 2018;31(4):452-67.
27. Hoffman BJ, Woehr DJ, Maldagen-Youngjohn R, Lyons BD. Great man or great myth? A quantitative review of the relationship between individual differences and leader effectiveness. J. Occup. Organ. Psychol. 2011;84(2):347-81.
28. McCray J. Leading interprofessional practice: a conceptual framework to support practitioners in the field of learning disability. J Nurs Manag.

[Downloaded from rjms.iums.ac.ir on 2026-11-19]

2003;11(6):387-95.
29. Mumford MD, ConnellyMS. Leaders as creators: Leader performance and problem solving in ill-defined domains. Leadersh Q. 1991;2:289-315.
30. Suter E, Arndt J, Lait J, Jackson K, Kipp J, Taylor E, Arthur N. How can frontline managers demonstrate leadership in enabling interprofessional practice?. Healthcare Manag Forum. 2007;20(4):38-43.
31. Ronald B, Linyan S, Valerie Z. Demographic and business related effects on leadership styles of Chinese and German managers. Adv Manag. 2014;7(2):29.
32. Vecchio RP. Leadership and gender advantage. Leadersh Q. 2002;13(6):643-71.
33. Wickramasinghe V, De Zoyza N. Gender, age and marital status as predictors of managerial competency needs: Empirical evidence from a Sri Lankan telecommunication service provider. Gender Manag. 2008;23(5):337-54.
34. Epitropaki O, Sy T, Martin R, Tram-Quon S, Topakas A. Implicit leadership and followership theories "in the wild": Taking stock of information-processing approaches to leadership and followership in organizational settings. Leadersh Q. 2013; 24(6):858-81.
35. Sy T. What do you think of followers? Examining the content, structure, and consequences of implicit followership theories. Organ. Behav Hum Decis Process. 2010;113(2):73-84.
36. Oc B, Bashshur MR. Followership, leadership and social influence. Leadersh Q. 2013;24(6):919-34.
37. Gumusluoglu L, Ilsev A. Transformational leadership, creativity, and organizational innovation. J Bus Res. 2009;62(1): 61-73.
38. Lin PY, MacLennan S, Hunt N, Cox T. The influences of nursing transformational leadership style on the quality of nurses' working lives in Taiwan: a cross-sectional quantitative study. BMC Nurs. 2015;14:33.
39. Mäntynen R, Vehviläinen-Julkunen K, Partanen P, Turunen H, Miettinen M, Kvist T. Changes in transformational leadership and empirical quality outcomes in a Finnish hospital over a two-year period: A longitudinal study. Nurs Res Pract. 2014;2014:1-9.
41. Clegg, A. Leadership: improving the quality of patient care. Nurs Stand. 2000;14(30): 43-5.
42. Dawson JF, West MA, Admasachew L, Topakas A. NHS Staff Management and Health Service Quality: Results from the NHS Staff Survey and related data. London: Department of Health; 2011.
43. Mosadeghrad AM. Developing and validating a total quality management model for healthcare organizations. Total Qual Manag. 2015;27(5):544-64.
44. Mosadeghrad AM. Verification of a quality management theory: Using a Delphi study. Int. J. Health Policy Manag. 2013;1(4):261-71.
45. Lyubovnikova J, West MA, Dawson JF, Carter MR. 24-Karat or fool's gold? Consequences of real team and co-acting group membership in healthcare organizations. Eur J Work Organ Psychol. 2015;24(6):929-50.
46. Mosadeghrad A.M. The impact of organizational culture on the successful implementation of total quality management. Total Qual Manag. 2006;18:606-25.
47. Davies HT, Nutley SM, Mannion R. Organizational culture and quality of health care. Qual Health Care. 2000;9:111-9.
48. Meterko M, Mohr DC, Young GJ. Teamwork culture and patient satisfaction in hospitals. Med Care. 2004;42:492-8.
49. Davies HTO, Mannion R, Jacobs R, Powel, AE, Marshall MN. Exploring the relationship between senior management team culture and hospital performance. Med Care Res Rev. 2007;64(1):46-65.
50. Mosadeghrad AM. Ferdosi M, Afshar H, Hosseini-Nejhad M. The impact of top management turnover on quality management implementation. Med Arch. 2013;67(2):134-140.

[Downloaded from rjms.iums.ac.ir on 2026-11-19]