

## شیوه های تصمیم گیری مدیران و رضایت شغلی کارکنان در بیمارستانها

ناهید دهباشی<sup>۱</sup>، دکتر سعید رجائی پور<sup>۲</sup>، دکتر قربانعلی سلیمی<sup>۳</sup>

### چکیده

**مقدمه:** بیمارستان به عنوان مهمترین نهاد درمانی همواره مورد توجه خاص همگان بوده است و این نهاد به تصمیم گیری های مناسب مدیران نیاز دارد. بنابراین، شیوه تصمیم گیری مدیران و رضایت شغلی کارکنان می تواند در راستای عملکرد صحیح مدیران بیمارستانها مؤثر باشد از این رو در این تحقیق چگونگی تصمیم گیری در بیمارستانهای شهر اصفهان مورد بررسی قرار گرفت.

**روش بررسی:** نوع مطالعه تحلیلی بوده است. تعداد جامعه آماری ۷۶۰۷ نفر بوده که تعداد ۳۸۴ نفر به عنوان نمونه با استفاده از شیوه ی نمونه گیری تصادفی طبقه ای انتخاب شدند. ابزار جمع آوری اطلاعات از طریق دو پرسشنامه (پرسشنامه اول جهت بررسی شیوه های تصمیم گیری و پرسشنامه دوم مربوط به رضایت شغلی) بود. پرسشنامه ها خود ساخته و با استفاده از متون علمی و نظرات استادان و صاحب نظران تنظیم گردید و پس از تایید روایی و پایایی با Cronbach Alfa ۸۰ درصد پرسشنامه ها مورد استفاده قرار گرفت. تجزیه و تحلیل یافته ها در دو سطح آمار توصیفی و آمار استنباطی انجام گرفت.

**یافته ها:** شیوه ی تصمیم گیری مدیران در بیمارستانها به ترتیب اولویت به صورت تصمیم گیری فردی با میانگین ۳/۰۱، شیوه تصمیم گیری مشورتی با میانگین ۲/۵۱، شیوه ی تصمیم گیری گروهی با میانگین ۲/۳۲ و شیوه ی تصمیم گیری مشارکتی با میانگین ۲/۱۶ بود. در این خصوص رضایت شغلی کارکنان در بیمارستانهای دولتی با میانگین ۲/۹۲ و در بیمارستانهای خصوصی با میانگین ۲/۸۲ بود که تفاوت معنی داری وجود نداشت.

**نتیجه گیری:** مدیران در بیمارستانها بیشتر از شیوه ی تصمیم گیری فردی استفاده می کنند و همچنین بین شیوه ی تصمیم گیری مدیران بر اساس سابقه خدمت و میزان تحصیلات تفاوت معنی داری وجود نداشت. در تصمیم گیری فردی رضایت شغلی پایین بود و در سایر شیوه های تصمیم گیری، رضایت شغلی در سطح بالاتری قرار داشت.

**واژه های کلیدی:** رضایت شغلی - تصمیم گیری - مدیران بیمارستان - کارکنان بیمارستان

**نوع مقاله:** تحقیقی

پذیرش مقاله: ۸۵/۲/۱۴

اصلاح نهایی: ۸۴/۱۲/۲۲

وصول مقاله: ۸۴/۹/۶

### مقدمه

بیش از هر چیز باید مورد توجه قرار گیرد (۱). بنابراین فرآیند تصمیم گیری مناسب همراه با رضایت شغلی کارکنان در بیمارستانها بسیار مشکل و حائز اهمیت است. از این رو لازم است که مدیران شایسته ای برای دستیابی به بالاترین روند فعالیتها در سازمان حضور داشته و از برخورد منطقی و در عین حال دوستانه برخوردار

توجه به سلامتی انسانها به عنوان یکی از نیازهای اساسی بشر از دیرباز مورد توجه همگان بوده است و بیمارستان که مهمترین سازمان ارائه دهنده خدمات درمانی است وظیفه مهمی را در بازگرداندن سلامتی به بیماران عهده دار است بر این اساس برای دستیابی به این امر مهم نیاز به مدیریت نوین و مدیران کارآمد برای اداره امور بیمارستانها در سطوح مختلف احساس می شود. از این رو میزان آگاهی مدیران از شیوه های مختلف تصمیم گیری

۱. کارشناس ارشد مدیریت آموزشی و کارشناس آموزش دانشگاه علوم پزشکی اصفهان (نویسنده ی مسؤول)

E-mail: ND-1267@yahoo.com

۲. استاد یارگروه مدیریت آموزشی دانشگاه اصفهان

۳. استاد گروه مدیریت آموزشی دانشگاه اصفهان

## روش بررسی

در این پژوهش دو متغیر مورد توصیف و تحلیل قرار گرفته است. یکی شیوه های تصمیم گیری مدیران و دیگری رضایت شغلی کارکنان که از طریق مطالعه ی تحقیقی مورد بررسی قرار گرفت و جامعه ی آماری مورد مطالعه، کلیه ی کارکنان بهداشتی، اداری بیمارستانهای دولتی و خصوصی شهر اصفهان می باشد. از این جامعه آماری تعداد ۳۸۴ نفر، افراد نمونه ی پژوهش با استفاده از فرمول آماری محاسبه و انتخاب شدند که شامل ۳۳۹ نفر کارکنان بهداشتی و ۴۵ نفر کارکنان اداری بیمارستانها، که دارای مدرک تحصیلی مختلف از سیکل تا دکترا بودند. در این پژوهش از پرسشنامه ارزیابی ویژگیهای دموگرافیک (جنس - سن - میزان تحصیلات - رشته تحصیلی) پاسخ دهندگان استفاده شد و دو نوع پرسشنامه (پرسشنامه ی تصمیم گیری بر اساس مدل Vrom و پرسشنامه ی رضایت شغلی نیز با تکیه بر تئوری Robins) تهیه گردید و هر کدام حاوی ۳۴ سؤال بود که بر اساس ۷ سؤال اصلی (فرضیه) پژوهش تهیه و با توجه به مقیاس نقطه ای یا پنج درجه ای Likert مورد ارزیابی قرار گرفت. این پرسشنامه ها در ابتدا توسط یک مطالعه مقدماتی ارزشیابی و سپس به تعداد افراد نمونه توزیع و به روش تحلیل سؤالات، اعتباریابی شد و ضریب پایایی آن در سؤالات شیوه تصمیم گیری، برابر با ۰/۹۳ محاسبه شد و اصلاحات جزئی نیز انجام گرفت.

روشهای آماری در دو سطح آمار توصیفی و آمار استنباطی به گونه ای استفاده شد که در آمار توصیفی از میانگین - توزیع فراوانی - انحراف معیار - واریانس - درصد و نمودار و در آمار استنباطی آزمون Spearman، رگرسیون چندگانه، آزمون t، آزمون Friedman، آزمون توکی، تحلیل واریانس، در نظر گرفته شد.

باشند. مدیران بیمارستان، باید با درکی صحیح اصول مدیریت مطلوب را که بر پایه ی مهارت تصمیم گیری استوار است، به کارگیرند (۲). اهمیت این پژوهش به دلیل مشاهده ی ضعف ساختار مدیریت در سطوح مختلف بیمارستانهای از پیش جلوه گرمی شود که ناشی از تصمیم گیریهای نامناسب مدیران و عدم هماهنگی بین نیازهای واقعی و ارائه خدمات در سیستم درمانی است. در این مورد باید توجه داشت که عامل انسانی در سازمانها از اهمیت ویژه ای برخوردار است و موقعیت افراد به روحیات، تلاش، انگیزه و رضایت آنان بستگی دارد و در نهایت کارآیی و اثر بخشی مطلوب سازمانها از جمله بیمارستانها تا حد زیادی به رضایت شغلی نیروی انسانی آن سازمان وابسته است. مروری بر سوابق تحقیق در این زمینه حکایت از آن دارد که در سال ۱۹۹۶ در انگلستان بیشتر پژوهشگران فعالیتهای خلاق، چنین باور داشتند که پیشرفتهای کیفی مستمر و امکانات بیشتر برای شرکت در تصمیم گیری از عوامل مؤثر در رضایت شغلی کارکنان در بیمارستان می باشد (۳). همچنین در پژوهشی دیگر بیان شد که چنانچه کارکنان در سازندگی سیستم و در تصمیم گیریها شرکت نمایند رضایت و انگیزه ی بیشتری برای فعالیت و علاقه مندی به شغل خود دارند (۴). بنابراین هدف کلی از این پژوهش بررسی ارتباط بین شیوه های تصمیم گیری مدیران و رضایت شغلی کارکنان در بیمارستانها جهت ارائه پیشنهادهایی به منظور بهینه سازی شیوه های تصمیم گیری مدیران و رضایت شغلی کارکنان بوده و از این جهت دارای اهمیت است که مدیران با تصمیم گیریهای خود بتوانند استفاده ی مناسب از منابع سازمان، افزایش بهره وری در سیستم، رضایت شغلی بیشتر، تقویت روحیه کارکنان و رضایت بیشتر ارباب رجوع را فراهم سازند و در پی آن مهارتهای لازم را ارائه دهند.

## یافته ها

پس از بررسی مشخصات دموگرافیک پاسخ دهندگان مشخص شد که مدیران در بیمارستانهای خصوصی بیشتر از شیوه ی تصمیم گیری فردی با میانگین ۲/۹۵ و در رده های بعدی شیوه ی تصمیم گیری گروهی با میانگین ۲/۲۵، شیوه ی تصمیم گیری مشورتی با میانگین ۲/۵۹ و شیوه ی تصمیم گیری مشارکتی با میانگین ۲/۲۲ استفاده کرده اند (جدول ۱) و در بیمارستانهای دولتی نیز بیشتر از شیوه ی تصمیم گیری فردی با میانگین ۳/۰۶ و سپس شیوه ی تصمیم گیری گروهی ۲/۳۷ و شیوه ی تصمیم گیری مشورتی با ۲/۴۵ و شیوه ی تصمیم گیری مشارکتی با ۲/۱۲ استفاده شد. در مجموع در کل بیمارستانهای شهر اصفهان شیوه ی تصمیم گیری فردی با میانگین ۳/۰۱، شیوه ی تصمیم گیری گروهی با میانگین ۲/۳۲ و شیوه ی تصمیم گیری مشورتی با ۲/۵۱ و شیوه ی تصمیم گیری مشارکتی با میانگین ۲/۱۶ صورت گرفته بود. در این بررسی به این نتیجه می رسیدیم که مدیران در بیمارستانهای شهر اصفهان بیشتر از شیوه تصمیم گیری فردی نسبت به شیوه های دیگر استفاده می کنند. در بررسی شیوه تصمیم گیری مدیران و رابطه آن با سابقه خدمت آنها، این نتیجه حاصل شد که در سابقه کار (۷-۱) سال بیشترین میانگین با ۳/۴۴ در شیوه ی تصمیم گیری فردی و کمترین میانگین با ۲/۹۲ در شیوه ی تصمیم گیری مشارکتی بوده است.

در سابقه کار (۸-۱۴) سال نیز بیشترین میانگین با ۳/۴۵ در شیوه ی تصمیم گیری فردی و کمترین میانگین با ۲/۸۲ در شیوه ی مشارکتی مشاهده گردید و در سابقه خدمت (۱۵-۲۱) سال بیشترین میانگین با ۳/۴۰ در شیوه ی تصمیم گیری فردی و کمترین میانگین با ۲/۵۸ در شیوه ی تصمیم گیری مشارکتی بوده است و در سابقه خدمت ۲۱

سال به بالا بیشترین میانگین با ۳/۸۰ در شیوه ی تصمیم گیری فردی و کمترین میانگین با ۲/۹۳ در شیوه ی تصمیم گیری مشارکتی بوده بنابراین سابقه ی خدمت بر شیوه ی تصمیم گیری مدیران براساس آزمون Spearman تأثیر معنی داری نداشت. رابطه ی شیوه های تصمیم گیری مدیران در بیمارستانهای دولتی و خصوصی از لحاظ آماری براساس آزمون K2 معنی دار نبود و تفاوت وجود نداشت و شیوه ی تصمیم گیری فردی با میانگین ۳/۴۲ بیشترین و شیوه ی تصمیم گیری مشارکتی با میانگین ۲/۸۶ کمترین درصد را در تصمیم گیری مدیران در بیمارستانهای دولتی و خصوصی داشته است.

با بررسی روش آزمون تحلیل واریانس نتایج نشان داد که مدرک تحصیلی مدیران در شیوه ی تصمیم گیری آنها مؤثر نبوده است و مدیران با مدارک تحصیلی متفاوت اکثراً به صورت فردی تصمیم گیری می کردند ولی در بررسی با آزمون توکی یا (Hypothesis Signification Difference) H.S.D این تفاوت، در بین مدیران با مدرک فوق لیسانس و لیسانس مشاهده گردید.

در بررسی بین ابعاد رضایت شغلی کارکنان بیمارستانهای دولتی و خصوصی، نتایج نشان داد که میانگین ماهیت کار در بیمارستانهای دولتی ۳/۴۱ و در بیمارستانهای خصوصی ۳/۳۶ می باشد و رابطه ی همکاری با میانگین ۳/۴۹ در بیمارستانهای دولتی و میانگین ۳/۳۶ در بیمارستانهای خصوصی نشان داد که تفاوت وجود داشت اما در ابعاد ترفیع و ارتقای مدیریت و سرپرستی و حقوق و دستمزد تفاوت وجود نداشت و کمترین میانگین مربوط به حقوق و دستمزد (در بیمارستانهای دولتی ۱/۹۶ و خصوصی ۲/۰۳) بود. و در مجموع بین رضایت شغلی کارکنان در بیمارستانهای دولتی و خصوصی تفاوت وجود نداشت. بین رضایت شغلی کارکنان زن و مرد نیز تفاوت معنی دار وجود

جدول ۱: شیوه ی تصمیم گیری در بیمارستانهای دولتی و خصوصی بر اساس آزمون Friedman

شیوه های تصمیم گیری	میانگین رتبه ای دولتی	میانگین رتبه ای خصوصی
فردی	۳/۰۶	۲/۹۵
گروهی	۲/۳۷	۲/۲۵
مشورتی	۲/۴۵	۲/۵۹
مشارکتی	۲/۱۲	۲/۲۲

داشت. میانگین رضایت شغلی زنان در بیمارستانها ۲/۸۳ و میانگین رضایت شغلی مردان در بیمارستانها ۲/۹۵ بوده است.

نتایج بررسی بین شیوه های تصمیم گیری مدیران و رضایت شغلی کارکنان نشان داد که در شیوه ی تصمیم گیری فردی با  $Pvalue = ۰/۱$  تفاوت معنی دار نیست ولی در شیوه های تصمیم گیری گروهی مشورتی و مشارکتی با  $Pvalue < ۰/۰۱$  نتایج قابل تبیین و توضیح است، ولی با شیوه تصمیم گیری فردی معنی دار نبوده است.

رضایت شغلی کارکنان زن و شیوه تصمیم گیری مدیران در بیمارستانها نشان داد که ضریب همبستگی بین این دو متغیر در شیوه تصمیم گیری فردی با  $Pvalue = ۰/۰۴$  بوده که تفاوت معنی داری داشت، ولی در شیوه های تصمیم گیری گروهی، مشورتی و مشارکتی با  $Pvalue = ۰/۰۰۱$  تفاوت معنی دار و قابل تبیین و توضیح می باشد و رضایت شغلی در کارکنان زن با شیوه تصمیم گیری مشارکتی بیشتر است.

رضایت شغلی کارکنان مرد و شیوه تصمیم گیری مدیران در بیمارستانها نشان داد که ضریب همبستگی بین این دو متغیر در شیوه تصمیم گیری فردی با  $Pvalue = ۰/۹$

دارای تفاوت معنی دار نبوده ولی در شیوه های تصمیم گیری گروهی و مشورتی و مشارکتی با  $Pvalue = ۰/۰۰۱$  تفاوت معنی دار و قابل تبیین و توضیح بوده است. رضایت شغلی کارکنان مرد با شیوه ی تصمیم گیری مشورتی بیشتر مرتبط می باشد.

نتایج رضایت شغلی کارکنان در بیمارستانهای دولتی نشان داد که ضریب همبستگی بین دو متغیر شیوه تصمیم گیری فردی و رضایت شغلی کارکنان بیمارستانهای دولتی با  $Pvalue = ۰/۳۷۵$  معنی دار نبوده ولی در شیوه های گروهی مشورتی و مشارکتی با  $Pvalue = ۰/۰۰۱$  تفاوت وجود داشت.

نتایج رضایت شغلی کارکنان در بیمارستانهای خصوصی نشان داد که ضریب همبستگی بین دو متغیر شیوه تصمیم گیری فردی و رضایت شغلی کارکنان بیمارستانهای دولتی با  $Pvalue < ۰/۰۵$  معنی دار نبوده و تفاوتی وجود نداشت، ولی در سایر شیوه های گروهی - مشورتی و مشارکتی با  $Pvalue < ۰/۰۵$  تفاوت معنی دار بوده است.

جدول ۲: مقایسه بین میانگین نمره رضایت شغلی به تفکیک موضوع در بیمارستانهای دولتی و خصوصی

T	خصوصی		دولتی		نوع بیمارستان
	انحراف معیار	میانگین	انحراف معیار	میانگین	رضایت شغلی
۲/۱۰	۰/۷۰	۳/۲۶	۰/۶۲	۳/۴۱	ماهیت کار
۱/۶۳	۰/۸۱	۲/۷۳	۰/۸۴	۲/۸۷	ترفیع و ارتقا
۲/۱۱	۰/۸۹	۲/۶۱	۰/۸۸	۲/۸۰	مدیریت و سرپرستی
۰/۸۹	۰/۷۱	۲/۰۳	۰/۶۹	۱/۹۶	حقوق و دستمزد
۱/۷۶	۰/۷۴	۳/۳۶	۰/۶۶	۳/۴۹	رابطه همکاری

جدول ۳: مقایسه میانگین نمره ابعاد رضایت شغلی کارکنان با شیوه های تصمیم گیری

	ماهیت کار	ترفیع و ارتقاء	مدیریت و سرپرستی	حقوق و دستمزد	رابطه همکاری
فردی	r=۰/۱۰۱ p=۰/۰۴۸	r=۰/۰۶۴ p=۰/۲۷۱	r=۰/۰۱۹ p=۰/۷۰۹	r=۰/۰۳۲ p=۰/۰۵۲۵	r=۰/۱۲۵ p=۰/۰۱۴
گروهی	r=۰/۳۵۵ p=۰/۰۰۱	r=۰/۴۴۴ p=۰/۰۰۱	r=۰/۶۷۹ p=۰/۰۰۱	r=۰/۴۳۹ p=۰/۰۰۱	r=۰/۴۶۹ p=۰/۰۰۱
مشورتی	r=۰/۳۵۹ p=۰/۰۰۱	r=۰/۴۵۳ p=۰/۰۰۱	r=۰/۶۸۶ p=۰/۰۰۱	r=۰/۴۴۰ p=۰/۰۰۱	r=۰/۴۸۹ p=۰/۰۰۱
مشارکتی	r=۰/۳۵۶ p=۰/۰۰۱	r=۰/۴۷۵ p=۰/۰۰۱	r=۰/۶۹۴ p=۰/۰۰۱	r=۰/۴۵۱ p=۰/۰۰۱	r=۰/۴۷۳ p=۰/۰۰۱

اختصاص داده است و عوامل ترفیع و ارتقای مدیریت و سرپرستی و حقوق و دستمزد به ترتیب کمترین میانگین را داشتند. نتایج پژوهش نشان داد که اگر مدیر یک واحد

بر اساس نتایج این پژوهش از بین پنج عامل تعیین کننده رضایت شغلی به ترتیب عوامل رابطه همکاری و ماهیت کار، بیشترین میانگین امتیازات را به خود

حقوق و مزایا، ارتقای گروه شغلی، انتخاب و آموزشهای شغلی افزایش یافته است. بنابراین رضایت شغلی کارکنان زن و کارکنان مرد با هم متفاوت بوده و در ابعاد ماهیت کار و رابطه همکاری از لحاظ آماری معنی دار بوده و در سایر ابعاد تفاوت معنی دار نبوده است. علاوه بر آن نتایج تحقیق فوق نشان داد که رضایت کارکنان با عوامل و ویژگیهای فردی از جمله جنسیت آنها ارتباط داشته است (۶). در سال ۱۳۷۵ در تحقیقی دیگر در بیمارستانهای تأمین اجتماعی طرح Percase یا پرداخت مبتنی بر عملکرد پزشکان انجام گرفت و به این نتیجه رسیدند که طرح Percase موجب افزایش رضایت آنان، از همکاران، درآمد دریافتی و شرایط کاری شده است (۷). نتایج بررسی سنوات خدمت مدیران در بیمارستانها در رده های ۷-۱ سال، ۱۴-۸ سال، ۲۱-۱۵ سال و ۲۱ سال به بالا، بیانگر این مطلب است که سابقه ی خدمت، تأثیری در انتخاب نوع شیوه ی تصمیم گیری مدیران نداشته، لیکن سابقه ی خدمت مدیریتی ممکن است بتواند در نحوه ی انتخاب شیوه ی تصمیم گیری مدیران مؤثر باشد. ضمناً نظرات پاسخگویان درباره ی اتخاذ شیوه های تصمیم گیری مدیران بیمارستانهای دولتی و خصوصی مورد بررسی قرار گرفت و نتایج نشان داد که بین استفاده مدیران از شیوه های تصمیم گیری در بیمارستانهای دولتی و خصوصی تفاوت وجود نداشت و مدیران با توجه به موقعیت ها و مسایل مختلف یکی از شیوه های تصمیم گیری را انتخاب و به کار می برند و در نهایت در بیمارستانهای دولتی و خصوصی مدیران از شیوه ی تصمیم گیری فردی بیشتر استفاده می کردند. نتایج تحقیقی با عنوان «مشورت و نقش آن در تصمیم گیری» نشان داد که مدیران دولتی ایران با فنون تصمیم گیری مشارکتی آشنایی کافی نداشتند و بین نگرش مدیران و اقدام عمل آنان جهت مشورت در تصمیم گیری با

(از نظر کارکنان) صمیمی باشد، افراد را درک نماید، به عملکرد خوب پاداش مناسب بدهد، به نظرها و دیدگاههای کارکنان احترام بگذارد، رضایت شغلی افزایش خواهد یافت.

نتایج حاصل بر اساس آزمون t نشان داد رضایت شغلی در بیمارستانهای دولتی و خصوصی معنی دار نمی باشد و به تفکیک در بعد ماهیت کار و رابطه همکاری تفاوت معنی دار وجود داشته ولی در ابعاد ترفیع، مدیریت و حقوق تفاوت وجود نداشته است.

## بحث

در این مطالعه مدیران بیمارستانهای شهر اصفهان (دولتی - خصوصی) از شیوه ی تصمیم گیری فردی در اداره ی امور بیمارستانها بیشتر استفاده می نمودند. در این راستا تحقیقی با عنوان «بررسی شیوه های تصمیم گیری مدیران» انجام شده که نتایج آن با پژوهش فوق مغایرت داشت (۵). مدیران در آموزش و پرورش از شیوه های تصمیم گیری مشارکتی بیشتر استفاده می کنند و در سازمانهای بهداشتی اعم از بیمارستانها و غیره، مدیران شیوه های تصمیم گیری فردی را بیشتر به کار می برند. این موضوع بیانگر این مطلب است که مدیران بیمارستانها، کارکنان را در امر تصمیم گیری کمتر دخالت داده و اهمیتی به مسأله مشارکت نمی دهند؛ ولی در آموزش و پرورش، مدیران سعی می کنند با دریافت نظرات معلمان تصمیم گیری نمایند. نتایج این پژوهش با نتایج تحقیقی تحت عنوان «بررسی رضایت شغلی کارکنان بیمارستانهای آموزشی دانشگاه علوم پزشکی ایران از طرح طبقه بندی مشاغل کارکنان دولت» در سال ۱۳۷۳ تا حدودی هماهنگ بوده، نتایج تحقیق فوق نشان داده که رضایت شغلی کارکنان بیمارستانهای آموزشی با عواملی از جمله

کارکنان زیردست رابطه ضعیفی وجود داشت و ساختار تشکیلاتی سازمانهای ایران ایجاب می کرد که مدیران به دلیل داشتن مسوولیت قانونی در قبال تصمیمات گرفته شده شخصاً تصمیم گیری نمایند و اکثر مدیران دولتی ایران، به لحاظ حفظ موقعیت خود در بیشتر مسائل سازمانی با مدیران مافوق مشورت می نمایند و در موقع تصمیم گیری، آنان تابع دستورات اداری هستند و نه اصل مشورت با کارکنان(۸). پژوهش فوق این وجه تمایز را داشت که اگر مدیران به صورت گروهی - مشورتی و مشارکتی تصمیم گیری کنند، رضایت شغلی در کارکنان آنها بیشتر ایجاد می شود. نتایج حاصل از بررسی نظرات پاسخگویان درباره ی ارتباط شیوه های تصمیم گیری مدیران با میزان تحصیلات آنها نشان می دهد که بین شیوه های تصمیم گیری گروهی - مشورتی و مشارکتی و میزان تحصیلات مدیران تفاوت وجود دارد و آزمون «توکی» این مطلب را بین مدیران دارای مدرک تحصیلی فوق لیسانس و لیسانس نشان می دهد، ولی در شیوه تصمیم گیری فردی با میزان تحصیلات مدیران تفاوت وجود ندارد، با توجه به بررسی فوق می توان بیان نمود که مدیرانی که تحصیلات فوق لیسانس و لیسانس دارند بیشتر از سایر مدیران به دخالت کارکنان در امر تصمیم گیری معتقد هستند لذا با توجه به اینکه بیمارستان یک سازمان بهداشتی درمانی است، این امر منطقی به نظر می رسد. نتایج این سؤال پژوهش، با تحقیقی که در سال ۱۳۷۵ در خصوص عوامل کاهش دهنده در تصمیم گیری انجام شده همسو می باشد و نتیجه ی تحقیق این بود که عدم احاطه و تسلط علمی و تخصصی مدیران، باعث کاهش کیفیت تصمیم گیری آنان شده است، بدین معنی که میزان تحصیلات تا حدودی در انتخاب و نوع به کارگیری شیوه های تصمیم گیری مؤثر است(۹).

Greenberg & Baron در این خصوص بیان می کنند که افراد از جهات زیادی با یکدیگر متفاوت بوده و بسیاری از این تفاوتها برای رفتار سازمانی دارای اهمیت است(۱۰). در نهایت سوالهای فرعی مورد بررسی قرار گرفت و نتایج بیانگر این مسأله است که کارکنان زن در بیمارستانها معتقد هستند، که مدیران در تصمیم گیریها علاوه بر شیوه های گروهی، مشورتی و مشارکتی از شیوه ی تصمیم گیری مشارکتی بیشتر استفاده نمایند، اما رضایت شغلی کارکنان مرد در بیمارستانها علاوه بر شیوه های تصمیم گیری گروهی و مشارکتی بیشتر شیوه مشورتی را در رضایت شغلی مد نظر دارند.

نظرات کارکنان بیمارستانهای دولتی نیز مورد بررسی قرار گرفت و نتایج بیانگر این مسأله است که بیشترین تأثیر را شیوه تصمیم گیری گروهی دارد و در تحقیق Fiego & Singes در سال ۱۹۹۶ نیز این نتیجه به دست آمده که چنانچه کارکنان در امر تصمیم گیری دخالت کنند، در همکاری با سازمان تعهد و رضایت بیشتری دارند و در پاسخ کارکنان بیمارستانهای خصوصی نیز شیوه ی تصمیم گیری مشورتی را بیشتر مد نظر دارند(۴).

### نتیجه گیری

مدیران بیمارستانها از شیوه ی تصمیم گیری فردی بیشتر استفاده می کردند و بین شیوه تصمیم گیری مدیران بر اساس سابقه خدمت و میزان تحصیلات تفاوت معنی داری وجود نداشت. در تصمیم گیری فردی رضایت شغلی پایین بود و در سایر شیوه های تصمیم گیری، رضایت شغلی در سطح بالاتری قرار داشت.

پیشنهاد می شود :

۳. رؤسای بیمارستانها در انتخاب مدیران داخلی سعی نمایند تا دانش آموختگان رشته ی مدیریت خدمات بهداشتی درمانی را به کار بگیرند و به دانش مدیریتی و توانایی و مهارت آنان در تصمیم گیری توجه خاص مبذول نمایند.
۴. مدیران به منظور ایجاد روحیه و رضایت کارکنان از عوامل انگیزشی با تصمیم گیری مناسب، به مسائل و مشکلات و نیازهای مادی و شغلی آنان در ابعاد مختلف توجه نمایند.
۵. با توجه به یافته ها، مدیران سعی نمایند کمتر از تصمیم گیری فردی و بیشتر از تصمیم گیریهای مشورتی، مشارکتی و گروهی استفاده نمایند.

۱. به منظور آشنایی مدیران با شیوه های تصمیم گیری در سازمانها، دوره های آموزشی بر پایه مدیریت علمی نوین و آشنایی با اصول تصمیم گیری برگزار گردد و مدیران سعی نمایند از سیستم مدیریت مشارکتی استفاده نمایند تا کارکنان بتوانند آزادانه مسائل و مشکلات خود را با آنان در میان گذاشته و این تدبیری است که باید با برنامه ریزی بهتر و صحیح انجام گیرد و مدیران نیز حامی کارکنان خود باشند.
۲. مدیران در سازمانهای بهداشتی - درمانی برای ایجاد تعهد، رضایت و خشنودی کارکنان مشارکت آنان را در تصمیم گیری، امری حیاتی و بنیادی تلقی کنند.

منابع:

- ۱- آصف زاده، سعید . شناخت بیمارستان. تهران: انتشارات دانشگاه تهران؛ ۱۳۶۹.
- ۲- سعادت، اسفندیار. فرآیند تصمیم گیری در سازمان و مدیریت از تئوری تا عمل. تهران: مؤسسه بانکداری ایران؛ ۱۳۷۲.
- 3- Blouin AS, Tongess MC. Helping job satisfaction in Hospital sections management. England: [n.n.] ; 2001.
- 4- Fiego Singer K. Participatory descision making and teacher. Job satisfaction: 1998; ? (?).
- ۵- ابراهیمی ، احمد علی. بررسی الگوهای تصمیم گیری مدیران مدارس راهنمایی شهر اصفهان بر اساس نظرات دبیران [پایان نامه کارشناسی ارشد. رشته مدیریت آموزشی]. اصفهان: دانشکده علوم تربیتی ، دانشگاه اصفهان؛ ۱۳۷۵.
- ۶- خوشبخت، افشین. بررسی رضایت شغلی کارکنان بیمارستان های آموزشی دانشگاه علوم پزشکی ایران از طرح طبقه بندی مشاغل کارکنان دولت [ پایان نامه فوق لیسانس مدیریت دولتی ]. تهران: دانشگاه تهران؛ ۱۳۷۳.
- ۷- سازمان تامین اجتماعی. بررسی اجرای طرح کارانه(پرکس) بر روی رضایت شغلی و عملکرد پزشکان بیمارستانهای سازمان تامین اجتماعی در مقطع فوق لیسانس در دانشگاه تربیت . طرح تحقیقاتی. تهران: سازمان تامین اجتماعی؛ ۱۳۷۵.
- ۸- خدابخشی، محمد علی. ضرورت و نقش آن در تصمیم گیری مدیران دولتی ایران در مقطع فوق لیسانس، [ پایان نامه]. تهران: دانشگاه تهران؛ ۱۳۷۵.
- ۹- فیضی، حسین. بررسی عوامل کاهنده کیفیت تصمیم گیری مدیران میانی دانشگاه علوم پزشکی اصفهان [ پایان نامه فوق لیسانس مدیریت دولتی]. اصفهان: دانشگاه آزاد اسلامی واحد خوراسگان اصفهان؛ ۱۳۷۵.
- 10- Baron R A, Greenberg I. Behaviour in organization. New york: Allyn Baconinc; 1999.