تأثیر مدیریت کیفیت بر رضایت شغلی کارکنان بخش اعمال جراحی بیمارستان ولیعصر (عج): "یک مطالعه اقدام پژوهی مشارکتی"

علی محمد مصدق راد[1]، مهناز افشاری[2*]

• دریافت مقاله: ۹۴/۱۲/۸ • دریافت مقاله اصلاح شده: ۹۵/۵/۱۶ • پذیرش مقاله: ۹۵/۵/۲۳

چکیده

مقدمه: رضایت شغلی کارکنان بیمارستان‌ها نقش به سزایی در ارائه خدمات با کیفیت به بیماران دارد. هدف از انجام این مطالعه تعیین تأثیر مدیریت کیفیت بر رضایت شغلی کارکنان بیمارستان ولیعصر (عج) تهران بود.

روش بررسی: این پژوهش کاربردی با روش اقدام پژوهی مشارکتی در بخش اعمال جراحی بیمارستان در شش ماهه اول سال ۱۳۹۳ انجام شد. رضایت شغلی کارکنان با استفاده از یک پرسشنامه معتبر تعیین و حوزه‌های نارضایتی کارکنان شناسایی شد. سپس، با استفاده از مدل ده مرحله‌ای مدیریت کیفیت مصدق راد برنامه ارتقای فرآیندهای کاری و بهبود رضایت شغلی کارکنان بخش اجرا شد. میزان رضایت شغلی کارکنان بخش قبل و بعد از اجرای مداخله با هم مقایسه و با استفاده از نرم افزار SPSS نسخه ۱۸ تحلیل شد.

یافته‌ها: رضایت شغلی کارکنان قبل از مداخله ۵۱/۲ درصد بود. فشار کاری زیاد، شیفت‌های فشرده، استرس شغلی بالا، عدم وجود عدالت سازمانی، سیستم پاداش و تشویق نامناسب و عدم توجه به نیازهای کارکنان به ویژه در شیفت شب از علل اصلی نارضایتی کارکنان بود. رضایت شغلی کارکنان در پایان مطالعه ۵۹/۲ درصد بود. اجرای مدیریت کیفیت منجر به افزایش ۱۵/۶ درصدی رضایت شغلی کارکنان بخش اعمال جراحی بیمارستان شد. تفاوت میانگین رضایت شغلی کارکنان قبل و بعد از مداخله معنادار بوده است (P=۰/۰۰۰). اصول مدیریت کیفیت نظیر تعهد مدیریت، اقتداردهی کارکنان، کار گروهی و تیمی، اعتماد و همکاری، ارتباطات مؤثر، آموزش و یادگیری مستمر، مشتری مداری و بهبود مستمر بر رضایت شغلی کارکنان تأثیر مثبت دارد.

بحث و نتیجه‌گیری: به کارگیری یک مدل مناسب مدیریت کیفیت منجر به افزایش رضایت شغلی کارکنان بیمارستان‌ها می‌شود.

واژگان کلیدی: مدیریت کیفیت، بهبود مستمر کیفیت، رضایت شغلی، بیمارستان، اقدام پژوهی

•**ارجاع:** مصدق راد علی محمد، افشاری مهناز. تأثیر مدیریت کیفیت بر رضایت شغلی کارکنان بخش اعمال جراحی بیمارستان ولیعصر (عج): "یک مطالعه اقدام پژوهی مشارکتی". مجله پژوهش‌های سلامت محور ۱۳۹۵؛ ۲(۲): ۱۵۸-۱۴۷.

۱. استادیار، گروه علوم مدیریت و اقتصاد بهداشت، دانشکده بهداشت، دانشگاه علوم پزشکی تهران، تهران، ایران.

۲. کارشناس ارشد، گروه علوم مدیریت و اقتصاد بهداشت، دانشکده بهداشت، دانشگاه علوم پزشکی تهران، تهران، ایران.

***نویسنده مسئول:** تهران، دانشگاه علوم پزشکی تهران، دانشکده بهداشت، گروه علوم مدیریت و اقتصاد بهداشت.

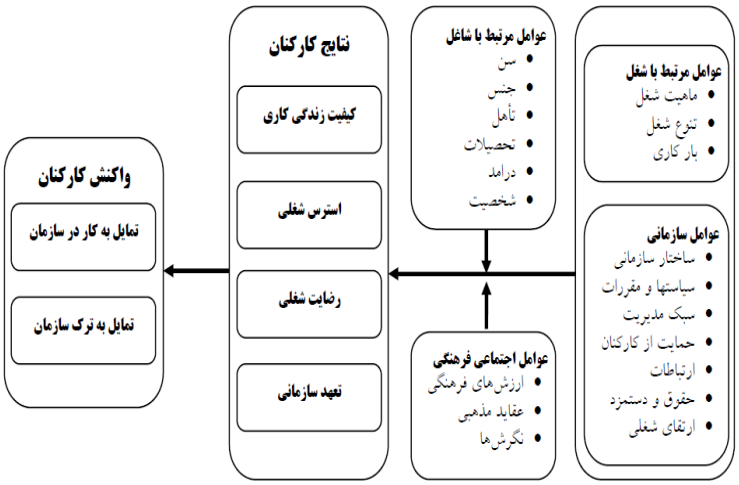
تلفن: ۰۲۱-۴۲۹۳۳۳۰۶ **Email**: sadaf_af2007@yahoo.com

[Downloaded from hbrj.kmu.ac.ir on 2026-02-02]

مقدمه

سازمان‌های بهداشتی و درمانی به ویژه بیمارستان‌ها به خاطر تغییرات سریع علم و فناوری پزشکی و تقاضای فزآینده بیماران برای خدمات تخصصی و فوق تخصصی به کارکنان متخصص و متعهد نیاز دارند. کارکنان مهم‌ترین سرمایه سازمان‌های بهداشتی و درمانی هستند. بهره‌وری هر سازمان بیش از هر چیز به سرمایه انسانی آن بستگی دارد. موفقیت بیمارستان‌ها تا حد زیادی به کارکنان، دانش، تخصص، مهارت و انگیزه آن‌ها برای ارائه خدمات با کیفیت بالا به جامعه بستگی دارد. داشتن کارکنان با توانایی، تجربه و مهارت کافی شرط لازم برای افزایش اثربخشی و کارایی بیمارستان‌ها است (۱).

انگیزش و رضایت شغلی کارکنان پیش نیاز بهره‌وری آن‌ها است. رضایت شغلی بیانگر نگرش کارکنان به شغل و سازمان آن‌ها است و میزان دوست داشتن شغل توسط کارمند را نشان می‌دهد (۲). رضایت شغلی دارای ابعاد مختلفی است که دربرگیرنده احساس کارکنان نسبت به عوامل داخلی (ماهیت شغل، نوع شغل و فرصت رشد و ارتقاء) و عوامل خارجی (حقوق و دستمزد، سیاست‌های سازمان، شرایط کاری، نیازمندی‌های شغلی، مدیریت، همکاران و امنیت شغلی) مرتبط با شغل است. همان طور که در نمودار ۱ بیان شده است، عوامل مؤثر بر رضایت شغلی کارکنان شامل سه دسته عوامل مرتبط با شغل، سازمان و فرد شاغل است (۱). رضایت شغلی نقش به‌سزایی در جذب و حفظ نیروی انسانی متخصص در سازمان‌های بهداشتی و درمانی دارد (۳). کارکنان راضی تعهد بیشتری به شغل و سازمان خود داشته و از بهره‌وری بیشتری برخوردار هستند (٦-٤). در مقابل، رضایت شغلی پایین کارکنان منجر به افزایش جابه‌جایی آن‌ها و تمایل به ترک سازمان می‌شود (۸،۷).



نمودار ۱: روابط بین رضایت شغلی کارکنان و تمایل به ترک سازمان

در سازمان‌های خدماتی به ویژه بیمارستان‌ها، رضایت شغلی کارکنان با کیفیت خدمات ارائه شده و رضایت بیماران ارتباط دارد (۱۱-۹). افزایش رضایت شغلی کارکنان بیمارستان‌ها موجب افزایش تعهد سازمانی آن‌ها و در نتیجه ارتقاء خدمات درمانی می‌شود و بر رضایت بیماران اثر مثبت دارد (۱۲). بنابراین، مدیران برای ارتقای بهره‌وری بیمارستان‌ها و تأمین رضایت بیماران و جامعه باید تلاش‌های خود را معطوف به

[Downloaded from hbrj.kmu.ac.ir on 2026-02-02]

افزایش رضایت شغلی و تعهد سازمانی کارکنان کنند. استراتژی‌ها و تکنیک‌های مختلف مدیریتی برای بهبود رضایت شغلی کارکنان می‌تواند استفاده شوند. یکی از استراتژی‌های مناسب در این زمینه مدیریت کیفیت است.

مدیریت کیفیت علاوه بر بهبود کیفیت خدمات سازمان‌های بهداشتی و درمانی و رضایت بیماران، می‌تواند منجر به افزایش رضایت شغلی کارکنان شود (۱۳،۱٤). مصدق راد یک مدل مدیریت کیفیت برای سازمان‌های بهداشتی و درمانی ایران توسعه داده است (۱۵،۱٦). این مدل ترکیبی از مدیریت استراتژیک، مدیریت کیفیت و مدیریت پروژه است. مدل مذکور دارای یک رویکرد ده مرحله‌ای برای ارتقای فرآیندهای کاری شامل (الف) تعیین فرآیندهای اصلی، (ب) ساده و استانداردسازی فرآیندها، (ج) تعیین اهداف برای فرآیندها، (د) تعیین شاخص‌ها برای ارزیابی عملکرد فرآیندها، (ه) تحلیل فرآیندهای کاری به منظور شناسایی فرصت‌های بهبود، (و) توسعه راه‌کارهای عملی برای ارتقای فرآیندهای کاری، (ز) تدوین برنامه بهبود فرآیندها، (ح) اجرای برنامه بهبود، (ط) ارزیابی فرآیندها با شاخص‌ها و رفع نواقص و (ی) تثبیت فرآیندها است (۱۷).

در مدل مدیریت کیفیت استراتژیک، فرآیندهای کاری با دقت مورد بررسی قرار می‌گیرند تا ساده، استاندارد، اثربخش و کارآمد شوند. بنابراین، از همان ابتدا فرآیند از نظر اثربخشی و کارایی مورد بررسی قرار گرفته، اصلاح شده و استاندارد می‌شود. به عبارتی، سعی می‌شود تا از همان ابتدا کار درست به طریق درست انجام شود. در حالی که در رویکردهای قبلی مدیریت کیفیت مورد استفاده در سازمان‌های بهداشتی و درمانی ایران، فرآیندی برای ارتقاء انتخاب و مشکلات آن شناسایی می‌شد. سپس، برای بهبود فرآیند برنامه نوشته و اجرا می‌شد. کار ارتقای فرآیند به اتمام نرسیده، مشکلات دیگری در قسمت‌های دیگری از فرآیند به وقوع می‌پیوست و همان مراحل تکرار می‌شد. در مدل مدیریت کیفیت استراتژیک برای هر فرآیند اهداف عملکردی در نظر گرفته می‌شود و فرآیند ارتقاء داده می‌شود تا آن اهداف حاصل شوند. بنابراین، بر خلاف رویکردهای قبلی مدیریت کیفیت که بر شناسایی مشکلات و رفع آن‌ها تأکید می‌شد، در این رویکرد بر تعیین اهداف برای فرآیندها و تلاش برای دستیابی به آن‌ها بیشتر تمرکز می‌شود. این عامل موجب انگیزه بیشتر کارکنان برای مشارکت در فعالیت‌های بهبود کیفیت می‌شود. در حالی که، در مدل‌های سنتی مدیریت کیفیت انگیزه کارکنان به دلایل بروز مشکلات فراوان و دائمی در فرآیندهای کاری کاسته می‌شد. در مدل مدیریت کیفیت استراتژیک ارزیابی متوازن عملکرد مورد توجه قرار گرفته است. ذی‌نفعان کلیدی هر فرآیند شناسایی شده و به تناسب نیازهای آن‌ها، اهدافی برای هر فرآیند نوشته می‌شود. این افراد شامل کارکنان، مشتریان و تأمین‌کنندگان کالاها و خدمات می‌باشند. در حالی‌که، در رویکردهای سنتی مدیریت کیفیت بر نیازهای مشتریان بیشتر تأکید شده و سایر ذی‌نفعان کمتر مورد توجه قرار می‌گرفتند (۱٦).

با توجه به نقش مهم کارکنان در اثربخشی و کارآیی سازمان‌های بهداشتی و درمانی و اهمیت رضایت شغلی آن‌ها در دستیابی به اهداف این سازمان‌ها، از مدل ده مرحله‌ای مصدق راد برای بهبود رضایت شغلی کارکنان بخش اعمال جراحی بیمارستان ولیعصر (عج) تهران استفاده شد. محیط اتاق عمل از جمله محیط پر استرس در بیمارستان است. افزایش

[Downloaded from hbrj.kmu.ac.ir on 2026-02-02]

رضایت شغلی کارکنان اتاق عمل باعث ارتقاء کیفیت خدمات ارائه شده به بیماران و در نهایت افزایش رضایت آن‌ها می‌شود.

روش بررسی

این پژوهش با هدف تعیین تأثیر مدیریت کیفیت بر رضایت شغلی کارکنان بخش اعمال جراحی بیمارستان ولیعصر (عج) تهران در سال ۱۳۹۳ انجام شد. این پژوهش کاربردی با استفاده از روش اقدام پژوهی مشارکتی Participatory Action Research انجام شد. در این نوع پژوهش مشارکتی، پژوهشگر همراه با سایر افراد حاضر در محیط پژوهش و کسانی که با مشکل مواجه هستند، مسأله را شناسایی کرده، با کمک هم راه کارهایی را پیدا کرده، ارزیابی می‌کنند و به اجرا در می‌آورند. به عبارتی، اقدام پژوهی مشارکتی یکی از روش‌های پژوهش مداخله‌ای است که در آن پژوهشگر با کمک پژوهش‌شوندگان پژوهش مداخله‌ای را انجام می‌دهد. از ویژگی‌های اقدام پژوهی مشارکتی می‌توان به مشارکت پژوهشگر و مجریان پژوهش در فرآیند پژوهش، درک بهتر موقعیت‌های پیچیده اجتماعی، ایجاد تغییر، استفاده از نتایج پژوهش در عمل برای حل مسأله، حل مشکلات همراه با یادگیری و افزایش اطلاعات علمی شرکت‌کنندگان، آزمون و توسعه تئوری اشاره کرد (۱۷). بنابراین، در اقدام پژوهی پژوهش، اعمال تغییر بر اساس نتایج پژوهش و یادگیری با هم اتفاق می‌افتد. اقدام پژوهی مشارکتی می‌تواند باعث افزایش توانایی افراد در تفکر استراتژیک، درک فرآیند تغییر و تمایل به انجام کار گروهی شود (۱۸).

نمونه آماری پژوهش شامل تمامی کارکنان بخش اعمال جراحی بیمارستان (۸۱ نفر) بود که به شیوه سرشماری انتخاب شدند. بخش اعمال جراحی بیمارستان ولیعصر (عج) شامل ۱۶ اتاق عمل در گروه‌های گوش، حلق و بینی، جراحی عمومی، پلاستیک، زنان و نازایی، توراکس، اورژانس جراحی اعصاب و برونکوسکوپی است. برای انجام این پژوهش مداخله‌ای، گروه بهبود کیفیت بخش اعمال جراحی شامل مدیر بیمارستان، سرپرستار اتاق عمل، مسئول دفتر حاکمیت بالینی، مسئول درآمد بیمارستان و رئیس اتاق عمل تشکیل شد. آموزش‌های لازم در زمینه معرفی مدل مدیریت کیفیت، روش اجرایی و نتایج آن برای کارکنان بخش اعمال جراحی ارائه شد. سپس، فرآیندهای اصلی بخش اتاق عمل توسط گروه بهبود کیفیت تعیین شدند (جدول ۱).

جدول ۱ : فرآیندهای کاری بخش اعمال جراحی

ردیف	عنوان فرآیندهای کاری
۱	فرآیند اولویت‌بندی بیماران لیست برنامه اتاق عمل
۲	فرآیند آماده سازی اتاق عمل
۳	فرآیند پذیرش بیمار از بخش بستری یا اورژانس
۴	فرآیند آماده سازی بیمار برای عمل جراحی
۵	فرایند درخواست دارو و تجهیزات مصرفی اتاق عمل
۶	فرایند استریلیزاسیون وسایل اتاق عمل
۷	فرآیند رعایت بهداشت دست
۸	فرآیند عمل جراحی بر روی عضو صحیح
۹	فرآیند مراقبت بیمار حین عمل توسط تکنسین بیهوشی
۱۰	فرآیند مراقبت از بیمار از اتاق عمل به بخش ریکاوری
۱۱	فرآیند تحویل بیمار از اتاق عمل
۱۲	فرآیند انتقال بیمار از اتاق عمل به بخش ICU
۱۳	فرآیند واشینگ اتاق عمل

کارکنان در زمینه مستندسازی فرآیندها و تدوین خط مشی و روش اجرایی فرآیندها آموزش دیدند. فلوچارت هر فرآیند ترسیم شد. بیماران و تأمین‌کنندگان هر فرآیند، نیازها و انتظارات آن‌ها شناسایی شد. سپس، اهدافی برای فرآیندهای کاری

[Downloaded from hbrj.kmu.ac.ir on 2026-02-02]

تعیین شد. در تعیین اهداف، بهبود مستمر کیفیت، تأمین رضایت کارکنان و بیماران و حذف یا کاهش خطاها مورد توجه قرار گرفتند. در مدیریت کیفیت بر تغییرات تدریجی و بهبود مداوم تأکید می‌شود. با توجه به مدت مطالعه، هدف افزایش ۱۰ درصدی میزان رضایت شغلی کارکنان به عنوان یکی از اهداف ارتقای فرآیندهای کاری توسط تیم بهبود کیفیت با توجه به شرایط موجود و میزان امکانات بیمارستان، تعیین شد.

سپس، فرآیندهای کاری بخش اعمال جراحی با استفاده از داده‌ها و اطلاعات شاخص‌های کلیدی تحلیل شدند. موانع دستیابی به اهداف تعیین شده در فرآیندهای کاری با همفکری کارکنان شناسایی شده و راهکارهای برطرف کردن علل اصلی مشکلات تعیین شدند. سپس، راهکارها مورد ارزیابی قرارگرفت تا بهترین راه‌کارها مشخص شوند و در جهت حل مشکل مورد استفاده قرار گیرند. برای اجرای راهکارهای عملی تعیین شده و بهبود مستمر فرآیندهای کاری برنامه عملیاتی تدوین شد. برنامه‌ریزی با مشارکت رئیس، مدیر، رئیس بخش جراحی و بیهوشی، مدیریت پرستاری و مسئول حاکمیت بالینی و کارکنان بخش اتاق عمل انجام شد. نتایج به دست آمده از اجرای برنامه‌ها در تیم بهبود کیفیت مورد بررسی قرار گرفته و اقدامات لازم برای دستیابی به اهداف تعیین شده دوباره برنامه‌ریزی و اجرا شدند. مداخله به مدت شش ماه اجرا شد. برای تعیین میزان تأثیر اجرای مدیریت کیفیت بر رضایت شغلی کارکنان بخش اعمال جراحی بیمارستان، میزان رضایت شغلی کارکنان بخش قبل و بعد از اجرای مداخله با هم مقایسه شد.

برای سنجش رضایت شغلی کارکنان از پرسشنامه رضایت شغلی مصدق راد و همکاران استفاده شد (۱۹) که از روایی صوری، محتوایی و سازه‌ای و پایایی بالایی برخوردار بوده و در بیمارستان‌های ایران قبلاً استفاده شده است (۲۰، ۳). پرسشنامه دارای ٤٠ سؤال در ۹ بعد حقوق و مزایا، قدردانی و ترفیع، مدیریت و سرپرستی، همکاران، نیازمندی‌های شغلی، شرایط کاری، ماهیت کار، سیاست‌های سازمان و امنیت شغلی است. سؤالات پرسشنامه در مقیاس لیکرت با گزینه‌های کاملاً مخالفم (۱)، تقریباً مخالفم (۲)، کمی مخالفم (۳)، کمی موافقم (٤)، تقریباً موافقم (٥) و کاملاً موافقم (٦) طراحی شد. بنابراین، میانگین امتیاز رضایت شغلی کارکنان بین ۱ و ٦ متغیر بود. کسب بیشترین امتیاز بیانگر رضایت شغلی بالای کارکنان است. داده‌ها با استفاده از نرم افزار SPSS نسخه ۱۸ و روش‌های آمار توصیفی (میانگین و انحراف معیار) و آزمون تحلیلی تی تست زوج، تحلیل شدند.

یافته‌ها

رضایت شغلی کارکنان ۳/۰۷ از ٦ امتیاز (٥١/٢ درصد) در شروع مطالعه بوده است. بیشترین حوزه نارضایتی کارکنان به ترتیب در زمینه نیازمندی‌های شغلی (٤٣/٨ درصد)، همکاران (٤٤/٢ درصد)، ماهیت کار (٤٤/٣ درصد)، مدیریت و سرپرستی (٤٧/٣ درصد) و شرایط کاری (٤٨/٢ درصد) بود. کارکنان اتاق عمل از کار زیاد، شیفت‌های فشرده، استرس و تنش کاری بالا، عدم وجود عدالت سازمانی، سیستم پاداش و تشویق نامناسب و عدم توجه به نیازهای کارکنان به ویژه در شیفت شب ناراضی بودند. طرح تحول سلامت از ۱۵ اردیبهشت در این بیمارستان اجرا شد. در نتیجه، بار کاری بخش

[Downloaded from hbrj.kmu.ac.ir on 2026-02-02]

اعمال جراحی بیمارستان افزایش یافت. در شش ماهه اول سال ۱۳۹۳ تعداد اعمال جراحی به میزان ۱۵ درصد نسبت به دوره مشابه قبل افزایش یافت.

برخی از مداخلاتی که در راستای اجرای مدیریت کیفیت در بخش اعمال جراحی بیمارستان صورت گرفت، عبارت بودند از: استانداردسازی فرآیندهای کاری، حذف فعالیت‌های غیر ضروری و بهبود فرآیندهای کاری که منجر به کاهش بار کاری کارکنان شد. ارتقای فرآیندهای کاری در بخش اعمال جراحی توسط کارکنان بخش موجب تقویت حس کار گروهی و مشارکت در بین کارکنان و افزایش تعهد سازمانی آن‌ها شد. استخدام کادر پرستاری و بیهوشی به صورت شرکتی، انتقال تعدادی از پرستاران بخش‌ها به اتاق عمل، برگزاری کلاس‌های آموزشی برای توانمندسازی کارکنان و افزایش کارانه تشویقی مبتنی بر عملکرد نیز منجر به افزایش رضایت کارکنان بخش شد. یک سری امکانات رفاهی نیز برای کارکنان بخش تهیه شد.

پس از انجام مداخلات، رضایت شغلی کارکنان دوباره ارزیابی شد. میزان رضایت شغلی کارکنان ۳/۵۵ از ٦ امتیاز (۵۹/۲ درصد) بود (جدول ۲). اجرای مدیریت کیفیت منجر به افزایش ۱۵/٦ درصدی رضایت شغلی کارکنان شده است. بیشترین تأثیر مدیریت کیفیت در حوزه‌های مدیریت و سرپرستی، قدردانی و ترفیع، حقوق و مزایا و نیازمندی‌های شغلی بوده است. مدیریت کیفیت نیازمند مشارکت فراگیر مدیران و کارکنان در ارتقای فرآیندهای کاری است. مدیریت، ریاست و سرپرستار بخش به صورت فعال در جلسات بهبود کیفیت شرکت کرده و در کنار کارکنان بودند. کارکنان نیز به طور فعال در تصمیم‌گیری‌های کاری بخش خود مشارکت داشتند. ارتقای فرآیندهای کاری منجر به افزایش عملکرد بخش شده که بر کارانه و پاداش دریافتی کارکنان اثر مثبت گذاشته است. کمترین بهبود در حوزه‌های سیاست‌های سازمان و امنیت شغلی بوده که تصمیم‌گیری‌های کلان محسوب شده و معمولاً خارج از کنترل مدیران عملیاتی بیمارستان است.

جدول ۲: وضعیت ابعاد رضایت شغلی کارکنان اتاق عمل قبل و بعد از مداخله مدیریت کیفیت

ابعاد رضایت شغلی	قبل از مداخله		بعد از مداخله		درصد رشد
	میانگین	انحراف معیار	میانگین	انحراف معیار	
حقوق و مزایا	۳/۸۸	۱/۲۲	۴/۷۳	۱/۳۳	۲۱/۹
قدردانی و ترفیع	۳/۶۴	۱/۱۲	۴/۴۵	۱/۳۵	۲۲/۳
مدیریت و سرپرستی	۲/۸۴	۱/۰۴	۳/۶۰	۱/۱۸	۲۶/۸
همکاران	۲/۶۵	۱/۰۲	۳/۰۱	۱/۱۴	۱۳/۶
نیازمندی‌های شغلی	۲/۶۳	۰/۷۸	۳/۱۹	۰/۸۶	۲۱/۳
شرایط کاری	۲/۸۹	۰/۶۷	۳/۲۸	۰/۵۴	۱۳/۵
ماهیت کار	۲/۶۶	۰/۹۳	۳/۱۵	۱/۱۱	۱۸/۴
سیاست‌های سازمان	۲/۹۳	۰/۷۰	۳/۱۵	۰/۷۷	۷/۵
امنیت شغلی	۳/۳۸	۰/۹۲	۳/۶۲	۰/۹۶	۷/۱
رضایت شغلی	۳/۰۷	۰/۶۶	۳/۵۵	۰/۷۸	۱۵/۶

[Downloaded from hbrj.kmu.ac.ir on 2026-02-02]

همان طور که جدول ۳ نشان می‌دهد تفاوت رضایت شغلی کارکنان بخش اعمال جراحی بیمارستان در ابعاد حقوق و مزایا، قدردانی و ترفیع، مدیریت و سرپرستی، نیازمندی‌های شغلی، شرایط کاری و ماهیت کار قبل و بعد از مداخله مدیریت کیفیت معنادار بوده است.

جدول ۳: تفاوت میانگین امتیاز ابعاد رضایت شغلی کارکنان قبل و بعد از مداخله مدیریت کیفیت

ابعاد رضایت شغلی	t	P-Value
حقوق و مزایا	۳/۹۳	۰/۰۰۰
قدردانی و ترفیع	۳/۸۹	۰/۰۰۰
مدیریت و سرپرستی	۴/۱۵	۰/۰۰۰
همکاران	۱/۸۵	۰/۰۷۱
نیازمندی های شغلی	۳/۶۳	۰/۰۰۱
شرایط کاری	۲/۹۹	۰/۰۰۴
ماهیت کار	۲/۴۸	۰/۰۱۶
سیاست‌های سازمان	۱/۵۱	۰/۱۳۷
امنیت شغلی	۱/۳۲	۰/۱۹۳
رضایت شغلی	۳/۷۶	۰/۰۰۰

در شروع مطالعه ٦٨/٧ درصد از کارکنان در صورت یافتن شغل مشابهی در سازمان دیگر مایل به ترک بیمارستان بودند. این رقم در پایان مطالعه به ۳۷/۳ درصد رسید. علاوه براین، در حالی‌که در شروع مطالعه ۳۹/٦ درصد از کارکنان اشتغال در بیمارستان را به دوستان و آشنایان خود توصیه و پیشنهاد می‌کردند، در پایان مطالعه ٦٦/٦ درصد از آن‌ها حاضر بودند بیمارستان را به دیگران برای کار کردن پیشنهاد کنند. به عبارتی، اجرای مدیریت کیفیت بر تعهد سازمانی کارکنان بخش نیز تأثیر مثبت داشت.

بحث و نتیجه‌گیری

رضایت شغلی کارکنان نقش به سزایی در بهبود بهره‌وری سازمان‌ها به ویژه سازمان‌های خدماتی مانند بیمارستان‌ها دارد. این پژوهش با هدف بررسی تأثیر مدیریت کیفیت بر رضایت شغلی کارکنان بخش اعمال جراحی بیمارستان ولیعصر(عج) تهران انجام شد. به کارگیری مدیریت کیفیت در این پژوهش منجر به افزایش ١٥/٦ درصدی رضایت شغلی کارکنان و کاهش ٤٥/٧ درصدی تمایل آن‌ها به ترک سازمان شده است. پژوهش‌های زیادی در زمینه اجرای استراتژی‌های مدیریت کیفیت در سازمان‌ها انجام شده است. اجرای درست مدیریت کیفیت منجر به بهبود کیفیت و ایمنی خدمات، افزایش رضایت مشتریان و افزایش بهره‌وری سازمان‌ها می‌شود (۲۷-۲۱).

پژوهش‌های متعددی نشان دادند که به‌کارگیری مدیریت کیفیت می‌تواند منجر به افزایش رضایت شغلی کارکنان شود (۳۳-۲۸). ربیعی و همکاران در در پژوهشی که در بیمارستان‌های تأمین اجتماعی تهران انجام دادند، به این نتیجه رسیدند که رضایت شغلی کارکنان بیمارستان‌های دارای سیستم مدیریت کیفیت به مراتب بیشتر از بیمارستان‌های فاقد سیستم مدیریت کیفیت بوده است (۲۹). اجرای مدیریت کیفیت استراتژیک در یک بیمارستان عمومی شهر اصفهان منجر به افزایش ۱۰/۵ درصدی رضایت

[Downloaded from hbrj.kmu.ac.ir on 2026-02-02]

شغلی کارکنان شده بود (١٤). در پژوهشی دیگر که در بخش مراقبت‌های ویژه تنفسی بیمارستان شهید لبافی نژاد تهران در سال ۱۳۹۲ انجام شد، اجرای مدل مدیریت کیفیت منجر به افزایش ۱۱/۵ درصدی میزان رضایت شغلی کارکنان شد (۳۰).

اصول مدیریت کیفیت نظیر تعهد مدیریت، اقتداردهی کارکنان، کار گروهی و تیمی، اعتماد و همکاری، ارتباطات مؤثر، آموزش و یادگیری مستمر، مشتری مداری و بهبود مستمر بر رضایت شغلی کارکنان تأثیر مثبت دارد (٣٣،٣٤). اجرای مدیریت کیفیت از طریق بهبود ارتباطات، اعتماد، احترام و تعهد به بهبود مستمر فرآیندهای کاری منجر به تغییر فرهنگ سازمانی می‌شود. تشکیل گروه بهبود کیفیت و تشویق روحیه کار گروهی، ایجاد همکاری متقابل بین کارکنان و مشارکت فعال تمامی کارکنان در تصمیم‌گیری‌های بخش در افزایش رضایت شغلی کارکنان تأثیر داشته است. در پژوهشی که در عربستان انجام شد نیز تغییرات فرهنگی ناشی از اجرای مدیریت کیفیت منجر به افزایش رضایت شغلی کارکنان شده بود (۳۲).

در مدت اجرای این پژوهش، طرح تحول سلامت از طرف وزارت بهداشت اجرا شد که منجر به افزایش بار کاری بیمارستان‌های دانشگاهی شده بود. یافته‌های این پژوهش هم بیانگر افزایش بار کاری کارکنان بخش اعمال جراحی بیمارستان است. برخی از پژوهش‌های انجام شده در کشور بیانگر کاهش رضایت شغلی کارکنان به هنگام اجرای طرح تحول سلامت به علت افزایش بار کاری و حقوق ناکافی بوده است (٣٥،٣٦). با این وجود، رضایت شغلی کارکنان در این پژوهش نه تنها کاهش نیافت، بلکه افزایش هم یافت. بنابراین، مدیریت کیفیت با ارتقای فرآیندهای کاری و کاهش کارهای غیر ضروری و توسعه یک فرهنگ مشارکتی، همکاری و کار گروهی می‌تواند رضایت کارکنان را افزایش دهد. سیاست‌گذاران و مدیران بهداشتی و درمانی به هنگام اجرای تغییرات سازمانی باید رضایت کارکنان به عنوان مشتریان داخلی سازمان‌ها را مورد توجه قرار دهند. بدون توجه به رضایت مشتریان داخلی (کارکنان) به ویژه در سازمان‌های خدماتی نظیر بیمارستان‌ها، تأمین رضایت مشتریان خارجی (بیماران) در بلندمدت امکان‌پذیر نیست.

نیازهای کارکنان متفاوت است. آگاهی از نیازهای کارکنان به مدیران کمک می‌کند تا از عوامل انگیزشی به درستی استفاده کرده و عملکرد آن‌ها را بهبود بخشند. عواملی نظیر امنیت شغلی، وفاداری مدیران نسبت به کارکنان، قدردانی مدیران و ارتقای شغلی برای کارکنان سازمان‌های بهداشتی و درمانی در ایران مهم هستند (۳). بنابراین، مدیران بیمارستان‌ها باید تلاش‌های خود را بر بهبود این انگیزاننده‌های شغلی متمرکز کنند که برای کارکنان اهمیت بیشتری دارد.

بیشترین حوزه نارضایتی کارکنان در شروع این مطالعه به ترتیب در زمینه نیازمندی‌های شغلی، همکاران، ماهیت کار، مدیریت و سرپرستی و شرایط کاری بوده است. ماهیت ویژه سازمان‌های بهداشتی و درمانی، ساعات کاری طولانی، کار با بیماران در حال مرگ، مخاطرات و آسیب‌های شغلی استرس شغلی زیادی بر کارکنان تحمیل می‌کند (٣٧،٣٨). مدیران باید با بهبود ساختار، فرهنگ و فرآیندهای کاری، ایجاد یک محیط کار امن و دوستانه، تأمین منابع مورد نیاز برای انجام کارها، آموزش کارکنان، پرداخت به موقع و عادلانه حقوق و مزایا و فراهم کردن شرایط ارتقا، استرس شغلی کارکنان را کاهش دهند. مشاغل

[Downloaded from hbrj.kmu.ac.ir on 2026-02-02]

سازمانی باید به گونه‌ای طراحی شوند که انگیزه لازم را در کارکنان ایجاد کنند. مدیران باید در صورت لزوم از ساده‌سازی شغل، گردش شغلی، توسعه شغلی و اغتنای شغلی استفاده کنند تا استرس ناشی از ماهیت شغل را کاهش دهند. ایجاد یک محیط کاری مناسب و خوشایند به همراه تجهیزات و ملزومات مورد نیاز برای انجام کار موجب کاهش استرس شغلی کارکنان و افزایش رضایت شغلی آن‌ها می‌شود. کارکنان دوست دارند که مدیران، تلاش‌های آن‌ها را در سازمان دیده و مورد قدردانی قرار دهند. تشویق و قدردانی مدیران منجر به دلگرمی کارکنان شده و باعث تلاش بیشتر آن‌ها برای دستیابی به اهداف سازمانی می‌شود.

مسئولیت‌ها و نقش‌های کارکنان باید به وضوح تعریف شده باشد و متناسب با ارزش‌های آن‌ها باشد. میزان کار واگذار شده به کارکنان باید متناسب با توانایی‌ها و مهارت‌های آن‌ها باشد. سیاست‌ها و مقررات سازمانی باید در راستای بهبود کیفیت زندگی کاری کارکنان و رضایت شغلی آن‌ها وضع شوند. آموزش‌های مرتبط با مدیریت و کنترل استرس باید برای کارکنان به کار گرفته شود (۴۰،۳۹). آموزش کارکنان نیز یکی دیگر از عوامل انگیزشی در محیط کار است که منجر به بهبود عملکرد و ارتقای بهره‌وری کارکنان می‌شود. بهره‌وری سازمان به هماهنگی بین سیستم‌های فنی (ماشین‌ها و تجهیزات) و سیستم‌های اجتماعی (کارکنان) وابسته است. کارکنان در سازمان‌های امروزی به مهارت‌های فنی نیاز دارند تا بتوانند با تجهیزات کاری به خوبی کار کنند. اگرچه کارکنان جدید آموزش‌هایی را به صورت تئوری یا عملی در دانشگاه‌ها و مؤسسات آموزشی یا در سازمانی که قبلاً در آن کار می‌کردند، دریافت داشته‌اند، با این وجود، مدیران باید آموزش‌های عمومی و تخصصی لازم را برای کارکنان ارائه کنند تا توانایی‌ها و مهارت‌های آن‌ها را به منظور انجام اثربخش و کارآمد وظایف افزایش دهند (۱).

اجرای درست یک مدل مناسب مدیریت کیفیت می‌تواند منجر به افزایش رضایت شغلی کارکنان شود. در مدل مدیریت کیفیت تأکید بر این است که کار درست باید به درستی انجام شود. بنابراین، فرآیندهای کاری بخش اعمال جراحی با دقت مورد بررسی قرار گرفته تا ساده، استاندارد، اثربخش و کارآمد شوند. سپس اهدافی برای فرآیندها در نظر گرفته شد و تمام تلاش‌های کارکنان بر اقداماتی جهت دستیابی به این هدف متمرکز شد. ارتقای فرآیندهای کاری علاوه بر بهبود کیفیت، ایمنی و اثربخشی خدمات منجر به تقویت کار گروهی و همکاری بین کارکنان شده، عملکرد بخش را افزایش می‌دهد و در نهایت، رضایت شغلی کارکنان را به دنبال دارد. اقدام‌پژوهی به عنوان یک روش پژوهش از قابلیت بالایی برای بهبود فرآیندهای کاری و ارتقای بهره‌وری برخوردار است.

اصول مدیریت کیفیت باید در ساختار و فرهنگ سازمان نهادینه شود تا نتایج قابل توجهی داشته باشد. اجرای مدیریت کیفیت به برنامه‌ریزی دقیق، نگرش سیستمی، تعهد مدیران و کارکنان و کار گروهی و تیمی نیاز دارد (۴۱) که زمان‌بر است. این پژوهش در مدت شش ماه انجام شد. بنابراین، انتظار می‌رود که با ادامه اجرای مدیریت کیفیت در بخش اعمال جراحی بیمارستان، بهبود قابل ملاحظه‌ای در رضایت شغلی کارکنان در سال‌های آتی مشاهده شود.

پیشنهادها

[Downloaded from hbrj.kmu.ac.ir on 2026-02-02]

این پژوهش در بخش اعمال جراحی بیمارستان ولیعصر (عج) تهران انجام شد. بنابراین، نتایج پژوهش قابل تعمیم به سایر بیمارستان‌ها نیست. با این وجود، اجرای درست مدیریت کیفیت می‌تواند منجر به افزایش رضایت شغلی کارکنان شود. بنابراین، پیشنهاد می‌شود پژوهش‌های مشابه در سایر بیمارستان‌های کشور اجرا شود. مدیران بیمارستان‌ها باید از استراتژی‌ها، تاکتیک‌ها و تکنیک‌های مناسب مدیریتی برای بهبود رضایت شغلی کارکنان، ارتقای کیفیت، ایمنی و اثربخشی خدمات بیمارستانی و افزایش رضایت بیماران استفاده کنند. صنعت بهداشت و درمان می‌تواند از تکنیک‌های مدیریتی توسعه یافته در صنایع عمومی به خوبی بهره گیرد. با این وجود، این تکنیک‌ها باید متناسب با ویژگی‌های بارز صنعت بهداشت و درمان باز طراحی شوند.

سپاسگزاری

این مقاله حاصل بخشی از پایان‌نامه کارشناسی ارشد اقتصاد بهداشت با عنوان تأثیر مدیریت کیفیت بر بهره وری بخش اعمال جراحی بیمارستان ولیعصر (عج) می‌باشد که با حمایت دانشگاه علوم پزشکی و خدمات بهداشتی- درمانی تهران اجرا شده است. نویسندگان مقاله لازم می‌دانند از همکاری ریاست و مدیریت بیمارستان و کلیه کارکنانی که در این پژوهش شرکت کردند، تشکر و قدردانی کنند. همچنین، نویسندگان از داوران محترمی که با انتقادات سازنده و بیان نظرات کارشناسی خود به ارتقای کیفیت این مقاله کمک کردند، قدردانی می‌کنند.

References

1. Mosadeghrad AM. Essentials of healthcare organization and management. Tehran: Dibagran Tehran; 2015. Persian

2. Spector PE. Job Satisfaction: Application, Assessment, Causes, and Consequences. 1th ed. Thousand Oaks, CA: SAGE Publications; 1997.

3. Mosadeghrad AM, Moraes A. Factors affecting employees' job satisfaction in public hospitals: Implications for recruitment and retention. Journal of General Management. 2009; 34(4): 51-66.

4. Shader K, Broome ME, Broome CD, West ME, Nash M. Factors influencing satisfaction and anticipated turnover for nurses in an academic medical center. J Nurs Adm. 2001;31(4):210-6.

5. Strachota E, Normandin P, O'Brien N, Clary M, Krukow B. Reasons registered nurses leave or change employment status. J Nurs Adm. 2003;33(2):111-7.

6. Al-Hussami M. A study of nurses' job satisfaction: The relationship to organisational commitment, perceived organisational support, transactional leadership, transformational leadership, and level of education. European Journal of Scientific Research. 2008; 22 (2): 286-95.

7. Ito H, Eisen SV, Sederer LI, Yamada O, Tachimori H. Factors affecting psychiatric nurses' intention to leave their current job. Psychiatr Serv. 2001;52(2):232-4.

8. Sourdif J. Predictors of nurses' intent to stay at work in a university health center. Nurs Health Sci. 2004;6(1):59-68.

9. Leiter MP, Harvie P, Frizzell C. The correspondence of patient satisfaction and nurse burnout. Soc Sci Med. 1998;47(10):1611-7.

10. Kaldenberg DO, Regrut BA. Do satisfied patients depend on satisfied employees? Or, do satisfied employees depend on satisfied patients? QRC Advis. 1999;15(7):9-12.

11. Tzeng HM, Ketefian S. The relationship between nurses' job satisfaction and inpatient satisfaction: an exploratory study in a Taiwan teaching hospital. J Nurs Care Qual. 2002;16(2):39-49.

12. Haas JS, Cook EF, Puopolo AL, Burstin HR, Cleary PD, Brennan TA. Is the professional satisfaction of general internists associated with patient satisfaction? J Gen Intern Med. 2000;15(2):122-8.

13. Alsughayir A. Does practicing total quality management affect employee job satisfaction in Saudi Arabian Organizations? European Journal of Business and Management. 2014; 6(3):169-75.

14. Mosadeghrad AM. Strategic collaborative quality management and employee job satisfaction. Int J Health Policy Manag. 2014; 2(4): 167–74.

15. Mosadeghrad AM. Towards a theory of quality management: an integration of strategic management, quality management and project management. International Journal of Modelling in

[Downloaded from hbrj.kmu.ac.ir on 2026-02-02]

Operations Management. 2012; 2 (1): 89-118.
16. Mosadeghrad AM. Verification of a quality management theory: Using a Delphi study. Int J Health Policy Manag. 2013;1(4):261-71.
17. Mosadeghrad AM. Implementing strategic collaborative quality management in healthcare sector. International Journal of Strategic Change Management. 2012; 4 (3-4): 203-28.
18. Reason P, Bradbury H. Handbook of Action Research: Participative Inquiry and Practice. 1th ed. London: SAGE Publications; 2001.
19. Mosadeghrad AM, Ferlie E, Rosenberg D. A study of the relationship between job satisfaction, organizational commitment and turnover intention among hospital employees. Health Serv Manage Res. 2008;21(4):211-27.
20. Mosadeghrad AM, Ferdosi M. Leadership, job satisfaction and organizational commitment in healthcare sector: proposing and testing a model. Mater Sociomed. 2013;25(2):121-6.
21. Nilsson L, Johnson MD, Gustafsson A. The impact of quality practices on customer satisfaction and business results: product versus service organizations, Journal of Quality Management, 2001; 6(1): 5–27.
22. Alexander JA, Weiner BJ, Griffith J. Quality improvement and hospital financial performance. Journal of Organisational Behaviour. 2006; 27 (7): 1003-29.
23. Macinati MS. The relationship between quality management systems and organizational performance in the Italian National Health Service. Health Policy. 2008;85(2):228-41.
24. Mosadeghrad AM, Afshari M. The impact of quality management on reducing cancelled elective operations: a participatory action research. Journal of Health in the Field. 2015; 3 (4): 41-8. Persian
25. Mosadeghrad AM, Khalaj F. Reducing cancelled surgery operations in a hospital. Tehran Univ Med J 2016, 74(5): 365-70. Persian
26. Mosadeghrad AM, Khalaj F. The impact of quality management in reducing surgical site infection: an action research. Journal of Medical Council of Iran. 2015; 33 (2): 110-18. Persian
27. Mahfoozpour S, Mosadeghrad AM, Bahadori-Monfared A, Torab-Jahromi L. Effect of implementation Nosocomial Infection Management Model" on reduction of nosocomial infections at Hospital of Jahrom: An action research study. Journal of Health Promotion Management. 2015; 5 (1): 30-9. Persian
28. Boon OK, Arumugam V, Teo SW. Does soft TQM predict employees' attitudes? The TQM Magazine. 2005; 17 (3): 279-89.
29. Rabiee A, Kermani M, Ramezani M, Khatib M. The impact of quality management on job satisfaction in Social security hospitals. Journal of Healthcare Management. 2010; 2 (3-4):67-77.
30. Mosadeghrad AM, Ashrafi E. The impact of quality management on employees' job satisfaction in respiratory intensive care unit at Labbafinejad Hospital. Journal of Hospital. 2015; 14 (4): 41-50. Persian
31. Karia N, Asaari MH. The effects of total quality management practices on employees' work-related attitudes. The TQM Magazine. 2006; 18(1): 30–43.
32. Alsughayir A. Does practicing total quality management affect employee job satisfaction in Saudi Arabian organizations? European Journal of Business and Management, 2014; 6(3): 169-75.
33. Chang CC, Chiu CM, Chen CA. The effect of TQM practices on employee satisfaction and loyalty in government. Total Quality Management and Business Excellence (Total Qual Manag Bus). 2010; 21(12):1299-1314.
34. Sweis RJ, Al-Mansour A. Tarawneh M, Al-Dweik G. The impact of total quality management practices on employee empowerment in the healthcare sector in Saudi Arabia: a study of King Khalid Hospital. International Journal of Productivity and Quality Management. 2013; 12 (3): 271-86.
35. Hashemi B, Baratloo A, Forouzafar MM, Motamedi M, Tarkhorani M. Patient satisfaction before and after implementing health sector evolution plan. Iranian Journal of Emergency Medicine. 2015; 2 (3): 127-33.
36. National Institute of Health Research. Health transform plan factsheets; 2016. [cited 2016 Oct 10]. Available from: http://nihr.tums.ac.ir
37. Mosadeghrad AM. Occupational stress and turnover intention: implications for nursing management. Int J Health Policy Manag. 2013; 1(2): 169–76.
38. Mosadeghrad AM. Occupational stress and its consequences: Implications for health policy and management. Leadership in Health Services. 2014; 27 (3):224 - 39.
39. Mosadeghrad AM. Quality of working life and turnover intentions: implications for health policy and management. International Journal of Research in Nursing. 2013; 4 (2):47-54.
40. Mosadeghrad AM. Quality of working life: an antecedent to employee turnover intention. Int J Health Policy Manag. 2013;1(1):43-50.
41. Mosadeghrad AM. Essentials of total quality management in healthcare: A systematic review. Int J Health Care Qual Assur. 2014 ;27(6):544-58.

[Downloaded from hbrj.kmu.ac.ir on 2026-02-02]

The Impact of Quality Management on Job Satisfaction of Operating Theatre Department Employees of Valiasr Hospital in Tehran: A Participatory Action Research

Mosadeghrad Ali Mohammad[1], *Afshari Mahnaz*[3]*

• Received: 27. 02. 2016 • Revised: 06. 08. 2016 • Accepted: 13. 08. 2016

Abstract

Introduction: Employees' job satisfaction has a significant effect on providing high quality services to patients. The aim of this study was to examine the impact of quality management on job satisfaction of Operating Theatre Department employees of Valiasr Hospital in Tehran in 2014.

Methods: This participatory action research was performed on employees of Operating Theatre Department of Valiasr Hospital in Tehran in the first six months of 2014. Employees' job satisfaction was measured using a reliable questionnaire and the causes of employees' dissatisfaction were determined. Then, the employees' working processes and job satisfaction were improved using a ten-step quality management model provided by Mesdagh Rad. Employees' job satisfaction was statistically compared before and after the quality management intervention using SPSS 18.

Results: Employees' job satisfaction was 51.2 percent. High work pressure, compressed shift schedule, high job stress, lack of organizational justice, reward system, and inappropriate encouragement, and lack of attention to the employees' needs, especially on the night shift, were the main causes of employees' dissatisfaction. Employees' satisfaction after intervention was 59.2 percent. The results showed that quality management improved employees' satisfaction by 15.6 percent. Employees' job satisfaction before and after the intervention was significantly different (P=0.000). Quality management principles such as management commitment, employees' empowerment, teamwork, trust and cooperation, effective communication, continuous training and learning, customer focus, and continuous quality improvement have positive effect on employees' job satisfaction.

Conclusion: Implementing an appropriate quality management model enhances job satisfaction of hospitals employees.

Keywords: Quality Management, Continuous Quality Improvement, Job Satisfaction, Hospital, Action Research

•**Citation:** Mosadeghrad AM, Afshari M. The Impact of Quality Management on Job Satisfaction of Operating Theatre Department Employees of Valiasr Hospital in Tehran: A Participatory Action Research. Journal of Health Based Research 2016; 2(2): 147-158.

1. Assistant Professor, Department of Health Management and Economics, School of Public Health, Tehran University of Medical Sciences, Tehran, Iran.
2. MSc, Department of Health Management and Economics, School of Public Health, Tehran University of Medical Sciences, Tehran, Iran.
** **Correspondence:** Department of Health Management and Economics, School of Public Health, Tehran University of Medical Sciences*
***Tel:** 021-42933006 **Email:** sadaf_af2007@yahoo.com*

[Downloaded from hbrj.kmu.ac.ir on 2026-02-02]