



## بررسی رابطه بین میزان مشارکت کاری کارکنان و منابع پنجگانه قدرت مدیران در

### بیمارستانهای دولتی شهر یزد

نویسندگان: میلاد شفیعی<sup>۱</sup>، فاطمه حیدری<sup>۲</sup>، روح اله عسکری<sup>۱</sup>، محمدابراهیم اقبالی زارچ<sup>۲</sup>، محسن سلطانی

شریف‌آبادی<sup>۲</sup>

۱. استادیار گروه مدیریت خدمات بهداشتی- درمانی، دانشگاه علوم پزشکی و خدمات بهداشتی و درمانی شهید صدوقی یزد
۲. کارشناس مهندسی بهداشت حرفه ای، کلینیک طب کار، بیمارستان شهید رهنمون یزد
۳. کارشناس ارشد مدیریت خدمات بهداشتی و درمانی، دانشگاه علوم پزشکی و خدمات بهداشتی و درمانی شهید صدوقی یزد
۴. نویسنده مسئول: کارشناس مرکز تحقیقات مدیریت بیمارستانی، دانشگاه علوم پزشکی و خدمات بهداشتی و درمانی شهید صدوقی یزد، تلفن تماس: ۰۹۱۶۲۰۲۶۶۷۳ Email: m.soltani6988@gmail.com

### چکیده

**مقدمه:** از مهم ترین اهداف هر سازمانی افزایش بهره‌وری و عملکرد بالای سازمان است و برای تحقق این اهداف نیروی انسانی نقش مهمی را ایفا می‌کند. بنابراین باید در مورد بهبود کیفی نیروی انسانی سعی فراوان نمود چون هم به نفع سازمان وهم به نفع افراد شاغل است. برای این امر بهترین نگرش این است که چگونه توسط عوامل مختلف از جمله استفاده از منابع قدرتی که در اختیار مدیر است بتوان مشارکت کاری را افزایش داد. هدف این مطالعه بررسی ارتباط بین مشارکت کاری کارکنان و منابع قدرت مدیران در بیمارستان‌های دولتی شهر یزد می‌باشد.

**روش بررسی:** در این مطالعه توصیفی- تحلیلی، نمونه‌ای متشکل از ۱۶۰ نفر از کارکنان بیمارستان‌های شهید صدوقی، شهید رهنمون، افشار و سوانح سوختگی به صورت تصادفی انتخاب گردیدند. در این پژوهش از دو پرسشنامه اعمال قدرت و مشارکت کاری استفاده شد. داده‌ها پس از جمع‌آوری با استفاده از نرم افزار SPSS و آزمون‌های ضریب همبستگی اسپیرمن و آزمون‌های T-test، ANOVA، من‌ویتنی و کریسکال واریس مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت.

**یافته‌ها:** ۵۱/۹ درصد از نمونه را زنان و ۴۸/۱ درصد را مردان تشکیل داده‌اند که بیشترین درصد افراد مورد بررسی (۵۰/۶ درصد) دارای مدرک لیسانس و کمترین درصد افراد (هر کدام ۲/۵ درصد) دارای دکتری عمومی و تخصصی بوده‌اند. ضریب همبستگی اسپیرمن نشان می‌دهد که قدرت قانونی با مشارکت کاری رابطه مستقیم و نسبتاً قوی ( $p < 0.05$ ) و قدرت اجبار و پاداش رابطه عکس ( $p < 0.05$ ) و سایر قدرت‌ها رابطه معنی‌داری ندارند ( $p > 0.05$ ).

**نتیجه‌گیری:** در این تحقیق تاثیر منابع قدرت بر مشارکت کاری کارکنان به ترتیب مربوط به منابع تخصص، پاداش، اجبار، مرجعیت و قانون بدست آمد. البته علی‌رغم تفاوت چشمگیر در نتایج توصیفی مشارکت کاری کارکنان با منابع قدرت مدیران اختلاف معنی‌داری نداشت.

**واژه‌های کلیدی:** منابع قدرت، مشارکت کاری، بیمارستان‌های دولتی

## طلوع بهداشت

دو ماهنامه علمی پژوهشی

دانشکده بهداشت یزد

سال پانزدهم

شماره: سوم

مرداد و شهریور ۱۳۹۵

شماره مسلسل: ۵۷

تاریخ وصول: ۱۳۹۳/۲/۱۶

تاریخ پذیرش: ۱۳۹۳/۳/۴



## مقدمه

سازمان‌ها از شالوده‌های اصلی اجتماع کنونی‌اند و بیمارستان از مهمترین سازمان‌ها است. مدیریت یکی از مهمترین عوامل در حیات، رشد و بالندگی یا مرگ آن است. مدیر در هر لحظه، برای ایجاد آینده‌ای بهتر در تکاپوست. توجه به کارکنان به عنوان بزرگترین و مهمترین سرمایه و دارایی سازمان، پدیده‌ای است که در دو دهه اخیر رشد فراوانی داشته است. این جنبش مانند دیگر جنبش‌های کارآمد مدیریت، کاربرد بالایی دارد و هم اکنون در سراسر کشورهای پیشرفته جهان نفوذ کرده و اصول کار با کارکنان را دچار تحولی شگرف ساخته است. اندیشه‌های تازه و دگرگونی‌های ریشه‌ای که در قلمرو مدیریت منابع انسانی پدید آمد، به آسانی پذیرفته شده و راه را برای بهره‌گیری بالاتر از توان تخصصی کارکنان سازمان هموار کرده است. بسیاری از تحولات سال‌های کنونی که در قالب نامتمرکز ساختن نظام مدیریت، کاهش لایه‌های سازمانی، مشارکت کارکنان در فرآیند تصمیم‌گیری و درگیر ساختن کارکنان در محیط کار و اموری از این قبیل پدید آمده است، جملگی بدان دلیل است که نگرش سازمان‌ها و از جمله بیمارستان‌ها نسبت به نیروی کار دگرگون شده است و کارکنان سازمان از تعریف کهنه و نارسای دوره پس از انقلاب صنعتی رها شده و با تعریف تازه‌ی "منابع پرارزش" شناخته می‌شوند. اینک منابع انسانی مهمترین نقش را در پیشبرد مقاصد سازمان پیدا کرده‌اند و سرانجام مقیاس توانمندی و سرزندگی سازمان شده‌اند (۱). قدرت یکی از عمده‌ترین مفاهیمی است که تلاش‌های نظری و بنیادی را به خود معطوف ساخته و در تمامی سطوح مدیریت اهمیت زیادی پیدا کرده است. آشنایی مدیران با پایگاه‌های قدرت مسئله‌ی

دنیای واقعی است. مدیرانی که منابع قدرت را می‌شناسند و می‌دانند چگونه آن را به کار ببرند، از کسانی که نمی‌دانند یا آن را به کار نمی‌برند، عملکرد بهتری خواهند داشت. آشنایی با پایگاه‌های قدرت برای انتخاب نوع شیوه‌های مدیریتی است، بنابراین استفاده صحیح از آنها می‌تواند عملکرد مدیر را افزایش دهد (۲). منظور از منابع قدرت، امکاناتی است که در اختیار مدیران قرار داده می‌شود تا به واسطه آن به اعمال قدرت بپردازند. مجهز کردن مدیران به منابع قدرت، آنان را در اتخاذ تصمیمات مؤثر و مطلوب کمک خواهد کرد و امکان دستیابی به اهداف سازمانی را در مطلوب‌ترین سطح، امکان‌پذیر خواهد ساخت (۳). قدرت ویژگی اساسی نقش یک مدیر است. مدیر بدون درجه‌ای از قدرت در جهت دادن به کوشش‌های مرنوسین مشکل خواهد داشت (۴). قدرت با وجود اهمیت بسیار زیادی که دارد، موضوعی است که غالباً از آن اجتناب می‌شود. این بدان علت است که قدرت می‌تواند جنبه‌ای ناخوشایند نیز داشته باشد (۵).

اهمیت قدرت در سازمان‌ها به ندرت مورد تأکید فراوان قرار می‌گیرد و بی‌شک قدرت یکی از اجزای اساسی و عملی هر سازمان است. برل متذکر می‌شود که قدرت یکی از اساسی‌ترین عناصر موجود در هر یک از سطوح سازمان انسانی است. بیرستد معتقد است که در هر مجمعی قدرت باید در زمره مهمترین عناصر تشکیلاتی تلقی شود و جایگاه نخست را در هر تشکیلی به خود اختصاص دهد تا سازمان بتواند دوام و پایداری لازم را کسب کرده و هنجارهای خود را اعمال کند. قدرت در سازمان به مثابه سوخت سازمان عمل می‌کند و قدرت با عملکرد سازمان، برون‌داد و فرآیند تغییر، همه به هم وابسته‌اند (۶). برای



شهیدرهنمون، افشار و سوانح سوختگی در سال ۱۳۹۲ بودند که کارکنان به صورت تصادفی و با فرمول زیر در بیمارستان‌های نمونه انتخاب گردیدند.

$$n = \frac{(Z_{1-\frac{\alpha}{2}} + Z_{1-\beta})^2}{C} + 3$$

$$\alpha = 0.05$$

$$1 - \beta = 0.95$$

$$r = 0.34$$

$C = 0.5 \times \ln\left(\frac{1+r}{1-r}\right)$  برآوردی از ضریب همبستگی بین نمره مشارکت کاری با امتیاز اعمال قدرت مدیران است که حدود ۰/۳۴ گزارش شده است (۱). در این پژوهش از دو پرسشنامه اعمال قدرت و مشارکت کاری استفاده گردید. جهت توزیع پرسشنامه ابتدا هماهنگی‌های مقدماتی برای اجرای پژوهش، با معرفی از جانب دانشکده بهداشت با دفتر مدیریت بیمارستان‌های دولتی منتخب صورت گرفت، و پس از اخذ نظر موافق مدیریت بیمارستان ملاقات حضوری با کارمندان صورت گرفت. به کارمندان در مورد نحوه تکمیل پرسشنامه توضیحاتی داده شد و با تأکید بر اصل امانت‌داری و محرمانه بودن پاسخ‌ها از شرکت‌کنندگان در پژوهش خواسته شد بدون ذکر نام با دقت و صداقت به سؤالات جواب دهند. به علت کمبود وقت از آنها خواسته شد تا تاریخ معینی پرسشنامه را پر نموده و آن را به پژوهشگر عودت دهند. پرسشنامه اعمال قدرت از کتاب سازمان و مدیریت رویکردی پژوهشی (۸) استخراج گردید و پرسشنامه مشارکت کاری به صورت محقق ساخته بود. پرسشنامه اول استاندارد وبومی ایران بود و نیازی به تایید روایی و پایایی نداشت. روایی پرسشنامه محقق ساخته از طریق مشورت با متخصصین مربوط و پایایی آن از طریق اجرای مرحله آزمایشی

تسهیل تقاضاهای مشتری و برآورده کردن انتظارات سازمان، نیاز به مشارکت بیشتر کارکنان فعلی است. مشارکت کارکنان این فرصت را به آنان می‌دهد که بر اهداف شغل متمرکز شوند (۷). از مهمترین اهداف هر سازمانی، افزایش بهره‌وری و عملکرد بالای سازمان است؛ برای تحقق این اهداف نیز نیروی انسانی آن سازمان نقش مهمی را ایفا می‌کنند. اکنون باید در مورد بهبود کیفی نیروی انسانی سعی فراوان نمود چرا که این اقدام هم به نفع سازمان و هم به نفع افراد شاغل در سازمان است اما تنها آموزشهای تخصصی شامل این اقدام نمی‌گردد، بلکه بهبود نگرشها و تعدیل ارزشهای افراد را نیز شامل می‌شود. از جمله مهمترین این نگرشها مشارکت کاری است و اینکه چگونه توسط عوامل مختلف از جمله استفاده از منابع قدرتی که در اختیار مدیر است بتوان مشارکت کاری کارکنان را افزایش داد. هدف این پژوهش آن بوده است که ارتباط بین مشارکت کاری کارکنان و منابع قدرت مدیران (قدرت پاداش، اجبار، قانونی، تخصص و مرجعیت) در بیمارستان‌های دولتی منتخب شهر یزد در سال ۹۲ مورد بررسی قرار گیرد. امید است که یافته‌های این پژوهش بتواند ضمن شناسایی وجود یا عدم وجود رابطه بین متغیرهای تحقیق با یکدیگر، رهنمودهای کاربردی برای مدیران بدهد تا آنان را در جهت به کارگیری مناسب و به موقع از منابع قدرت و نحوه برخورد با کارکنان و همچنین در برنامه‌ریزی و هدایت مؤثر نیروی انسانی، برای دستیابی به اهداف تعیین شده یاری نماید.

## روش بررسی

این مطالعه از نوع توصیفی-تحلیلی است و جمعیت مورد مطالعه نمونه ای با ۱۶۰ نفر از کارکنان بیمارستان‌های شهیدصدوقی،



مستقیم وجود داشت ولی این رابطه خیلی قوی نیست و همچنین میزان تحصیلات تاثیری در مشارکت کاری کارکنان نداشت. کارکنان بخش اداری- مالی تمایل بیشتری به قدرت تخصص داشتند. طبق نتایج جدول ۱ بیشترین میانگین تاثیر منابع قدرت با نمره ۵/۰۹ به اثر قدرت تخصص اختصاص دارد و کمترین نمره ۳/۱۴ مربوط به اثر قدرت قانونی می‌باشد.

میانگین نمره مشارکت کاری کارکنان نیز ۶۲/۸۹۳۹ بوده است، و این مطلب گویای علاقه متوسط به بالای کارکنان به مشارکت کاری است.

طبق نتایج جدول ۲ ضریب همبستگی اسپیرمن نشان می‌دهد که قدرت قانونی با مشارکت کاری رابطه مستقیم و نسبتاً قوی ( $r > 0, p < 0/05$ ) و قدرت اجبار و پاداش با مشارکت کاری رابطه عکس ( $r < 0, p < 0/05$ ) دارد که این رابطه در مورد قدرت اجبار خیلی قوی‌تر از قدرت پاداش می‌باشد و سایر قدرت‌ها با مشارکت کاری رابطه معنی‌داری ندارند ( $p > 0/05$ ).

آزمون t نشان داد که مشارکت کاری در کلیه سمت‌های سازمانی بیمارستان تفاوت معنی‌داری نداشت تنها تمایل به قدرت تخصص در میان کارکنان اداری- مالی به طور معنی‌داری رابطه داشت (جدول ۳).

تحقیق و با همبستگی Cronbach s alpha بالای ۸۰ درصد توسط نرم‌افزار spss به دست آمد. سپس با استفاده از شاخصهای آماری و همچنین از روش آمار استنباطی ضریب همبستگی اسپیرمن و آزمون T-test، ANOVA، من‌ویتنی و کریسکال واریس اطلاعات مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت.

### یافته‌ها

طبق نتایج قدرت تخصص با میانگین ۵/۰۹ بیشترین تاثیر بر مشارکت کاری کارکنان به عنوان یک عامل کیفی را نشان داد. رتبه بعدی تاثیر به ترتیب به قدرت پاداش، اجبار، مرجعیت و قانونی اختصاص داشت. مشارکت کاری کارکنان نیز با میانگین ۶۲/۸۹۳۹ دارای نمره‌ای بالاتر از حد متوسط بود. اما این تفاوت‌ها در منابع قدرت با مشارکت کاری کارکنان از نظر آزمون‌های فرض در فرضیات تحقیق رابطه معنی‌داری را نشان نداد. سن با قدرت قانونی رابطه مستقیم و با قدرت تخصص رابطه معکوس داشت. سابقه خدمت با قدرت مرجعیت رابطه مستقیم نشان داد. مشارکت در افراد مجرد کمی بیشتر از افراد متاهل بود، ولی تفاوت معنی‌داری بین افراد مجرد و متاهل وجود نداشت. منابع قدرت و مشارکت در زنان و مردان تفاوت معنی‌داری نشان نداد. بین سطح تحصیلات و قدرت پاداش رابطه

جدول ۱: آماره‌های توصیفی (میانگین و انحراف معیار) نظر کارکنان در مورد تاثیر منابع قدرت و مشارکت کارکنان

منابع قدرت و مشارکت کاری	میانگین	انحراف معیار
قدرت اجبار	۳/۸۵	۱/۷۶۳
قدرت پاداش	۴/۴۹	۱/۸۶۴
قدرت قانونی	۳/۱۴	۱/۸۸۸
قدرت تخصص	۵/۰۹	۱/۸۵۶
قدرت مرجعیت	۳/۴۴	۱/۴۷۸
مشارکت کاری (درصد)	۶۲/۸۹۳۹	۱۱/۶۲۱۷۱



جدول ۲: بررسی رابطه بین منابع قدرت با مشارکت کاری

قدرت مرجعیت		قدرت تخصص		قدرت قانونی		قدرت پاداش		قدرت اجبار		منابع قدرت
r	p	r	p	r	p	r	p	r	p	مشارکت
۰/۱۱۶	۰/۱۴۶	۰/۱۳۲	۰/۰۹۶	۰/۲۳۱	۰/۰۰۳	-۰/۱۵۶	۰/۰۴۸	-۰/۳۶	۰	

جدول ۳: مقایسه میانگین نمره منابع قدرت و مشارکت کاری به تفکیک نوع کار

p	آماره	تشخیصی		بشپتیانی		خدماتی-تاسیساتی		اداری مالی		درمانی		منابع قدرت و مشارکت کاری
		انحراف معیار	میانگین	انحراف معیار	میانگین	انحراف معیار	میانگین	انحراف معیار	میانگین	انحراف معیار	میانگین	
۰/۹	۱/۰۱	۱/۷۸	۴/۰۶	۱/۷۲	۴/۱۳	۱/۶۸	۳/۹۱	۱/۷۱	۳/۹۱	۱/۸۳	۳/۷۳	قدرت اجبار
۰/۰۸	۸/۰۸	۱/۶۹	۳/۱۲	۲/۲	۲/۵	۱/۹۴	۲/۴۱	۱/۷۳	۲/۸۲	۱/۸۸	۳/۵۱	قدرت پاداش
۰/۲۳	۵/۵۷	۱/۸۹	۴/۲۹	۲/۰۳	۴/۱۳	۱/۷۴	۵	۱/۷۹	۴/۹	۱/۸۵	۴/۲۷	قدرت قانونی
۰/۶۶	۲/۳۹	۱/۷	۴/۸۲	۱/۹۹	۵/۶۳	۱/۷	۵/۴۱	۱/۷۸	۵/۱۳	۱/۹۵	۵	قدرت تخصص
۰/۷۳	۲	۱/۶۱	۳/۷۱	۰/۷۴	۳/۶۳	۱/۶۳	۳/۲۷	۱/۵۳	۳/۱۹	۱/۴۵	۳/۵۱	قدرت مرجعیت
۰/۳۶	۱/۰۸	۱۱/۱۱	۵۸/۴۷	۱۶/۶۸	۶۳	۹/۶۲	۶۴/۴	۱۰/۶۷	۶۵/۳۵	۱۱/۹۶	۶۲/۴۶	مشارکت کاری (T)

### بحث و نتیجه گیری

در نظر گرفتن عملکردشان مجازات خواهند شد، دیگر قدرت اجبار مدیر تاثیر چندانی نخواهد داشت. مدیر می تواند دارای قدرت اجبار زیادی باشد ولی بتدریج آن را با تهدید از دست بدهد. اگر مدیر کارکنان را با نوعی تهدید بترساند اما هرگز تهدید را عملی نکند، مردم خیال خواهند کرد که این مدیر در واقع هیچ قدرت اجباری ندارد.

اگر افراد با عملکرد یکسان، یا فقط به این دلیل که در جایی پیش کسوت هستند و یا عضو مسن تر هستند یک نوع پاداش دریافت کنند، مدیران قدرت پاداش خود را از دست خواهند داد. مقادیر قابل توجهی از قدرت پاداش را توافق های سیاسی، قوانین و خط مشی ها از بین برده اند. با این وجود خود مدیران آنچه را باقی مانده است با قول و قرارهایی که به آن وفا نمی کنند از میان می برند.

مدیران زمانی قدرت قانونی خود را از دست می دهند که کارکنانشان متوجه شوند آنها تصمیماتی را که باید بر اساس مقام خود بگیرند، نمی گیرند. همچنین اگر مدیران پیوسته تصمیماتی اتخاذ کنند که نتیجه بخش نباشد، قدرت قانونی آنها نابود

باتوجه به اینکه هدف کلی راجع به بررسی میانگین امتیاز منابع قدرت مدیران (قدرت اجبار، قدرت پاداش، قدرت قانونی، قدرت تخصص، قدرت مرجعیت) در ۴ بیمارستان شهر یزد در سال ۹۲ است، طبق نتایج این پژوهش، قدرت تخصص مدیران نسبت به سایر منابع قدرت، تاثیر بیشتری روی کارکنان دارد و میانگین امتیاز آن بطور متوسط ۵/۰۹ است. کمترین میانگین به قدرت قانونی با امتیاز ۳/۱۴ تعلق می گیرد. این نشانه بسیار خوبی است که تمایل آنها به قدرت تخصص بیشتر است و این باعث پیشرفت بهتر کار می شود و کارکنان تاثیر پذیری بالایی از قدرت تخصص دارند.

مدیران بدین خاطر که قدرت اجبار خود را به ثمر نمی رسانند بتدریج آن را زایل می کنند. آنها می توانند مجازات هایی را تحمیل کنند اما به هر حال به دلایلی مایل به انجام آن نیستند. چه بسا اینکار باعث از بین رفتن قدرت آنها بشود. طریق دیگر برای زایل شدن قدرت اجبار مدیران، اعمال مجازات های مساوی برای عملکردهای متفاوت است. اگر مردم احساس کنند بدون



در پایان ذکر این نکته قابل توجه است که در روابط مدیر با زیر دستان، بهترین نوع قدرت، قدرتی است که از ترکیب همه منابع قدرت بوجود آید و استفاده از آنها نیز مطابق با وضعیت موجود باشد.

نتیجه دیگری که از این تحقیق بدست آمده است اینست که مشارکت در امور با هیچکدام از ویژگی‌های دموگرافیک کارکنان اختلاف معنی‌داری ندارد.

توجه به این نکته ضروری است که تمامی این نکات در صورتی عملی است که اهداف سازمان روشن باشد، تقسیم کار انجام شود، از مهارت‌ها و تجربه‌های کارکنان بصورت مناسب استفاده شود، آموزش‌های مناسب به کارکنان داده شود، امنیت شغلی وجود داشته باشد، جو اعتماد برقرار باشد، عوامل تشویقی بصورت بیطرفانه انجام گردد، وضعیت کاری و معیشتی کارکنان مطلوب باشد، کارکنان به بلوغ کاری و روانی رسیده باشند و سامان بتواند از نظر مالی هزینه کارکردهای موجود را تقبل و اجرا نماید.

اما آنچه مهم‌تر است این است که مدیر بداند برای سهیم شدن در اندیشه‌ها و ایده‌های کارکنان چه اعمالی را نباید انجام دهد. برای مثال مدیر از قبل تصمیماتی را اتخاذ کرده باشد و از کارکنان بخواهد که با آن تصمیمات موافقت کنند یا اینکه شرایط را به گونه‌ای ترتیب دهد که کارکنان از اظهار کردن مکنونات قلبی خود به دلیل ترس یا رو در بایستی خودداری کنند و صرفاً به تعریف و تمجید از ایده‌های مدیر بپردازند. به تصمیماتی که در گروه گرفته می‌شود ظاهراً روی خوش نشان دهد و ولی در عمل مغایر آنها را انجام دهد. بدیهی است کارکنان در صورتی مدیر را در اندیشه‌ها و ایده‌های خود سهیم خواهند کرد که شرایط را

می‌شود. بنابراین پس از مدتی حتی اگر این مدیران عنوان دانشمند تحقیقات را یدک بکشند و یا رئیس گروه باشند، کارمندان منتظر تصمیم‌گیری‌های آنها نمی‌مانند. بکارگیری صرف از منبع قانونی، تعهد افراد را بطور نسبی تحت تأثیر قرار می‌دهد؛ بدین معنی که استفاده از منبع قدرت فوق بدون توجه و کاربرد منابع دیگر قدرت، نه تنها باعث افزایش تعهد کارکنان نمی‌شود، بلکه به کارگیری مداوم این منبع موجب کاهش میزان تعهد کارکنان نیز می‌گردد.

رهبران باید درمورد از دست دادن قدرت تخصص خود نیز محتاط باشند، بخصوص اگر قدرت تخصص را در اختیار کسانی بگذارند که اهدافشان اهداف سازمانی نباشد و این نگران کننده است. اگر رهبران اطلاعات و دانش خود را بیش از حد هدر دهند، عاقبت کارکنان به وجودشان نیازی نخواهند داشت. تنها راه پرهیز از این کار، ایجاد کردن پی در پی اطلاعات و تخصص تازه است تا افراد مجبور باشند به او بعنوان مرجع مراجعه کنند.

وقتی کسانی که عملکرد خوب دارند نوازش می‌شوند و همین کار نیز در مورد کسی که کار چندانی انجام نداده است بکار می‌رود، مدیر قدرت مرجعیت خود را از دست می‌دهد. اگر کارکنان نیازی به جلب توجه نداشته باشند، مدیر دیگر دارای قدرت مرجعیت نیست.

بنابراین مدیران باید سعی کنند به نحو شایسته و مناسب از منابع قدرت خود استفاده کنند تا احساس مسئولیت، انضباط، افزایش تحرک و انگیزه را در کارکنان بوجود آورند و موجب ارتقای بهره‌وری نیروی کاری بشوند.



مسلمانان دارای سابقه کاری کمی نیز می‌باشند و این افراد چون اشتیاق زیادی به انجام کار و کسب تجربه دارند و دارای پتانسیل زیادی می‌باشند مشارکت کاری زیادی از خود نشان می‌دهند. دلیل مشارکت کاری زیاد افراد مجرد را می‌توان بخاطر این دانست که این افراد مجرد دارای مشغله فکری کمتری بوده و اشتیاق به انجام کار در این افراد زیاد می‌باشد. دلیل مشارکت کاری زیاد مردان را در این می‌توان یافت که مردان از نظر عملی و فنی بهتر از زنان می‌توانند عمل نمایند. دلیل مشارکت کاری کارکنان اداری را احتمالاً به دلیل اطلاعات کافی کارکنان از ارتباط کار خود با نتایج فعالیت‌های سازمانی و همچنین مسئولیت‌پذیری آنان نسبت به قبول مسئولیت بالاتر، دانست. همچنین کمترین مشارکت کاری در گروه‌های دارای سابقه کاری بالای ۲۰ سال، گروه سنی بالای ۴۰ سال، زنان، افراد متأهل، بخش تشخیصی مشاهده شده است و دلیل آنرا می‌توان عکس دلایل فوق دانست.

اسدا... شمس (۱۳۸۸) نیز نتیجه ای دقیقاً مشابه با نتیجه فوق گرفت. بدین صورت که مشارکت کاری کارکنان با میانگین ۶۲/۹۹ درصد دارای نمره ای بالاتر از حد متوسط است و دلیل می‌تواند این باشد که کارکنان علاقه متوسط به بالایی در مشارکت کاری دارند (۹). محمد علیخانی (۱۳۸۱) نیز نتیجه گرفت که مشارکت کاری در اداره بهزیستی شهر کرمان ۵۰ درصد است که تقریباً مشابه نتایج این پژوهش است (۱۳). فریم و راجرز (۱۹۹۴) نتیجه گرفتند گروه زیادی از کارکنان خواهان مشارکت هستند. نتایج بدست آمده نشان می‌دهد که عملکرد کارکنان بسیار عالی است و مدیران بخوبی توانسته اند کارکنان را در امور مشارکت دهند اما باید میزان مشارکت را از طرق

برای اظهار نظر مهیا ببینند و ثمره اشتراک مساعی خود را در عمل مشاهده کنند، در غیر اینصورت آنها ترجیح می‌دهند نظرات واقعی خود را پنهان سازند و مدیر را از گنجینه اندیشه‌ها و ایده‌های خود محروم سازند.

نتیجه بدست آمده در تحقیق اسدا... شمس (۱۳۸۸) مشابه با نتیجه فوق می‌باشد با این تفاوت که قدرت پاداش کمترین امتیاز را بخود اختصاص داده است (۹). نتایج بدست آمده از تحقیقات بیورک و ویلکاکس (۱۹۹۷) و سید امیر محمد مظفری و سید احمد طبائیان (۱۳۸۳) منطبق با نتیجه فوق است، به این ترتیب که قدرت تخصص بعنوان مهمترین منبع قدرت در جایگاه نخست قرار دارد و قدرت قانونی، مرجعیت، پاداش و قدرت اجبار در رده‌های بعدی قرار دارند (۱۰، ۱۱). اما سید طه حسینی (۱۳۸۲) نتیجه ای عکس نتایج فوق بدست آورده، به این ترتیب که میزان استفاده از قدرت اجبار و پاداش در شرکت‌ها بیشتر است. متأسفانه در این رابطه می‌توان این احتمال را داد که کارکنان خود را متعلق به سازمان نمی‌دانند، از کار خود لذت نمی‌برند و صرفاً انجام وظیفه می‌کنند، بنابراین پاداش یا تنبیه برای آنها نیروی محرکه محسوب می‌شود (۱۲). در هدف شماره دو که به بررسی میانگین نمره مشارکت کاری کارکنان می‌پردازد، این نتیجه حاصل شد که مشارکت کاری با میانگین امتیاز آن ۶۲/۸۹ درصد دارای نمره ای بالاتر از متوسط است و این مطلب گویای علاقه متوسط به بالای کارکنان به مشارکت کاری است. بیشترین میانگین مشارکت کاری در گروه‌های دارای سابقه کاری ۲ تا ۵ سال، گروه سنی زیر ۳۰ سال، افراد مجرد، مردان و کارکنان بخش اداری مالی مشاهده شده است. دلیل می‌تواند آن باشد که افرادی که دارای گروه سنی زیر ۳۰ هستند،



عمده فرمانبرداری از سرپرستان گزارش شده است (۱۸). در هدف شماره چهار به بررسی رابطه بین منابع قدرت مدیران و ویژگیهای دموگرافیک کارکنان پرداخته شد، طی انجام تحقیق این نتایج حاصل شد که قدرت پاداش با سابقه خدمت، قدرت تخصص با سن، قدرت اجبار و مرجعیت با جنسیت اختلاف معنا داری دارند. همچنین بین سطح تحصیلات و قدرت پاداش رابطه مستقیم و معنی داری وجود دارد. دلیل می تواند آن باشد که افراد دارای سطح تحصیلاتی بالاتر انتظار بیشتری از مدیر خود در خصوص دریافت پاداش دارند. نتیجه بدست آمده توسط اسدا... شمس (۱۳۸۸) بیانگر اینست که سن ۱- با قدرت قانونی رابطه مستقیم و با قدرت تخصص رابطه عکس دارد ۲- بین تحصیلات و قدرت تخصص رابطه عکس وجود دارد ۳- کارکنان اداری- مالی تمایل بیشتری به قدرت قانونی دارند (۹). نتایج بدست آمده توسط زهرا سادات محمودی (۱۳۸۷) و مهوش نوربخش و سردار محمدی (۱۳۸۳) عکس نتایج فوق می است. دلیل آن میتواند این باشد که افزایش سطح تحصیلات موجب افزایش رضایت درونی (پاداش درونی) افراد از خود میشود و کاملاً طبیعی است که تاثیرپذیری کمتری از قدرت پاداش داشته باشند (۱۵، ۱۹). در هدف پنجم به بررسی رابطه بین مشارکت کاری کارکنان با ویژگیهای دموگرافیک کارکنان پرداخته شد و این نتیجه حاصل شد که مشارکت کاری با هیچکدام از ویژگیهای دموگرافیک اختلاف معنی داری ندارد. اسدا... شمس (۱۳۸۸) و جشی (۱۹۹۹) و لورنس و مورتمیر (۲۰۰۱) در تحقیقات خود به این نتیجه رسیدند که با افزایش سن میزان مشارکت کاری کارکنان کاهش می یابد، دلیل آن این است که کارکنان طی سالهای خدمت خود به این نتیجه رسیده اند که مشارکت آنها

مختلف از جمله استفاده مناسب از منابع قدرت افزایش داد (۱۴). در هدف شماره سه به بررسی رابطه بین مشارکت کارکنان و امتیاز منابع قدرت مدیران پرداخته شد. نتایج انجام این پژوهش نشان داد در بیمارستانهای دولتی شهر یزد مشارکت کاری با قدرت قانونی رابطه مستقیم و با قدرت اجبار و پاداش رابطه عکس دارد. دلیل رابطه مستقیم مشارکت کاری با قدرت قانونی می تواند این باشد که افراد و کارکنان یزدی افرادی قانون مدار و محافظه کاری می باشند و دلیل رابطه عکس مشارکت کاری و قدرت اجبار و پاداش می تواند این باشد که به باور بیشتر صاحب نظران مدیریت و روانشناسی، استفاده از قدرت مبتنی بر اجبار (تنبیه)، به عنوان ابزار نفوذ در زیردستان و کارکنان به دلیل تأثیرات سوء و نامطلوب آن بر جسم و روان، تأثیرات منفی بیشتری نسبت به تأثیرات مثبت آن دارد. زهرا سادات محمودی (۱۳۸۷) نتیجه ای تقریباً مشابه با تحقیق حاضر بدست آورد. بدین صورت که قدرت مرجعیت و پاداش با مشارکت کاری کارکنان رابطه مستقیم دراد و قدرت اجبار با مشارکت کارکنان رابطه عکس دارد (۱۵). نتایج بدست آمده از سایر محققین با نتیجه فوق تفاوت دارد. معصومه بطحایی (۱۳۷۴) نیز رابطه بین قدرت مرجعیت و مشارکت کاری را تأکید می کند (۱۶). باربارا آن (۱۹۹۶) نیز نتیجه گرفت بین سبک رهبری مشارکتی و قدرت مرجعیت و تخصص رابطه مثبت و معنی داری وجود دارد. این احتمال وجود دارد که با اعمال قدرت تخصص، مرجعیت و پاداش، کارکنان احساس رضایت بیشتری می کنند، در نتیجه مشارکت آنها در کار افزایش می یابد و موجب اثر بخشی سازمان می شود (۱۷). مطالعاتی که توسط باخ من انجام شد، قدرت تخصص و قدرت مشروع، علت های





گیرد. با توجه به اینکه رابطه بین قدرت تخصص و مرجعیت با تعهد رابطه‌ای مثبت است، برای افزایش تعهد کارکنان به مدیران ارشد سازمان‌ها پیشنهاد می‌گردد، مدیرانی انتخاب کنند که علاوه بر تخصص، از صفات و ویژگی‌های شخصی، که برای کارکنان قابل قبول است، برخوردار باشند و با توجه به تأثیر منفی قدرت اجبار بر تعهد کارکنان، پیشنهاد می‌گردد که مدیران از قدرت اجبار استفاده نکنند و در صورت نیاز به عنوان آخرین راه حل و آن هم از تنبیه مثبت استفاده نمایند تا اصلاح رفتار، راحت‌تر صورت گیرد.

### تقدیر و تشکر

این مقاله حاصل پایان نامه کارشناسی آقای محسن سلطانی شریف‌آبادی می‌باشد که نویسنده در اینجا لازم می‌بیند از جناب آقای دکتر میلاد شفیعی به عنوان استاد راهنما و آقای محمدابراهیم اقبالی زارچ و سرکار خانم‌ها فاطمه حیدری و سارا گراوندی و سایر کسانی که در این تحقیق ما را یاری نمودند تقدیر و تشکر نماید.

### References

- 1- Omidi arjangi N. The relationship between job characteristics and organizational commitment, and job involvement in Isfahan Petrochemical staff. Esfahan University. 2008:1. [Persian]
- 2- Blanchard H-P. Management of Organizational Bbehavior. 7 ed1996.
- 3- Sanjabi S. The relationship between power sources used by principals and teachers stress in girls' high school in Tehran. Shahid Beheshti University J 2000:4. [Persian]
- 4- Venous D. tehran: Tehran University Management School Publishing. 2000. [Persian]
- 5- Belanchard Hersi KH. tehran: Islamic Azad University Center of Scientific Publications. 2001.
- 6- Hicks H, Goulet G. Theory of Organization and Management: doran; 1998. 14-33 p.
- 7- Jazani N. Human resources management. Tehran: Nashre Ney, 2001. pp. 422-88. [Persian]

مورد پشتیبانی قرار نمی‌گیرد، بنابراین به مرور زمان میزان مشارکت کارکنان در امور کاهش می‌یابد (۲۱، ۲۰، ۹). اما مالک میرهاشمی (۱۳۸۷) در تحقیق خود به این نتیجه رسید که با افزایش سن میزان مشارکت کاری کارکنان افزایش می‌یابد، این بدن علت است که در محل انجام این تحقیق، کارکنان نتایج مشارکت خود را در محیط مشاهده می‌کردند و بنابراین به کار علاقه بیشتری نشان می‌دادند (۲۲).

در نهایت بر اساس تجربیات به دست آمده از این پژوهش پیشنهادات زیر ارائه می‌گردد:

برگزاری کلاس‌های آموزشی برای مدیران جهت توانمند ساختن آنها و برای استفاده از منابع قدرت در اختیار، اهمیت دادن به کلاس‌های آموزش ضمن خدمت، پاداش دادن به پیشنهادات خوب و کاربردی (حتی یک لبخند و یا یک سخن محبت آمیز)، در یک جلسه که کارکنان صاحب نظر وجود دارند، در خصوص مسئله مشخص شده پرسش کرده، بطوری که آنها بتوانند نظرات همدیگر را مورد نقد قرار دهند و در این حالت با جمع‌بندی نظرات ارائه شده تصمیم‌گیری لازم صورت



- 8- Moghimi Sm. Organization and management, management approach. Tehran: Nashre Termeh; 2001. 420-94. [Persian]
- 9- shams y. The relationship between employee participation and the five power resources managers In public hospitals of Isfahan. University of Esfahan. 2009: 3-5. [Persian]
- 10- Burke RJ, Wilcox DS. Bases of subordinate job satisfaction. Canadian Behavioral science. 1997:2.
- 11- Mozaffari sa, tabaeyan sa. The relationship between the power bases with effectiveness and performance of Physical education deans and department heads of State Universities Faculty Members. Journal Movement And Sport. 2004;4:123-36. [Persian]
- 12- hosseyini t. The relationship between the sources of power and leadership styles in government organizations and companies in Kerman. Islamic Azad University of Kerman. 2003: 7-9. [Persian]
- 13- Alikhani m. Examine the relationship between organizational climate and work participation "job involvement" in Kerman Welfare Administration. Islamic Azad University of Kerman. 2002:4-10. [Persian]
- 14- Freeman R, Rogers J. Bases of subordinate job satisfaction. Wall Street 1994: 10-1.
- 15- mahmoodi z. Examine the relationship between power sources and way of overcoming employee resistance to organizational change among managers of Isfahan University of Medical Sciences. University of Esfahan 2008: 5-31. [Persian]
- 16- bathaee m. The effect of use of power resources in Educational and administrative management of higher education institutions in Tehran. Shahid beheshti university journal. 1995:1-7. [Persian]
- 17- Ann B. The effect of situation leadership on organizational health and academic achievement. proquest Georgia state university 1996: 7-19.
- 18- Bachman IG, Bowers DG, Marcus PM. Relationships among empowerment organizational Health and principal effectiveness. Columbia. University of Missouri Columbia press 1998.
- 19- nourbakhsh m, mohammadi s. The relationship between leadership styles and power resources in Faculty of Physical Education Site From the perspective of faculty members. Harekat 2004(19): 109-24. [Persian]
- 20- Joshi G. Relationships among empowerment organizational Health and principal. Indian Academy Appl psychol 1999(25): 79-82.
- 21- Lorence J, Mortimer JT. Work Experience and Work Involvement. University of Minnesota 2001:12-20.
- 22- mirhashemi m. Predictors of job involvement in Islamic Azad university professors. J Iran Psychol 2008(4): 236. [Persian]



## The Relationship between Cooperation of Employees and Sources of Manager, s Power in State Hospitals of Yazd

Shafii M ( Ph.D)<sup>1</sup>, Heidari F ( BS)<sup>2</sup>, Askari R ( Ph.D)<sup>1</sup>, Eghbali zarch ME (MSc)<sup>3</sup>, Soltani sharif abadi M (BS)<sup>4</sup>

1. Assistant Professor, Department of Health Services Management, Shahid Sadoughi University of Medical Sciences, Yazd, Iran.
2. BS of Health Professional Engineering, Department of Occupational Medicine, Shahid Rahnemun Hospital, Yazd, Iran.
3. MS.c in Health Services Management, Shahid Sadoughi University of Medical Sciences, Yazd, Iran.
4. BS in Health Services Management of Hospital Management Research Center, Shahid Sadoughi University of Medical Sciences, Yazd, Iran.

### Abstract

**Introduction:** The most important objective of an organization is increasing efficiency and performance of the firm. That is why organizations attempt to design systems and strategies to improve the job involvement levels. For it benefits both the organization and its employees at the same time. In the current research, we try to discover the relations between staff's job involvement and manager's power resources throughout the public hospitals of Yazd in 1392.

**Methods:** This was an analytic-descriptive study. The sample size was 160 individuals. Power forcing and job involvement questionnaires used in the study. The data was analyzed with SPSS 16 using T-test and Spearman.

**Results:** Among the power resources, the highest level of mean belongs to specialization power (5/09) from 8 score, the second rank is legal power, and the others are reference, obligation, and remuneration in respect. Job involvement's mark is higher than average (%62/89).

Age has direct relationship with the legal power, and a reverse relationship with the specialization power and job involvement. Official background has direct relationship with obligation power.

**Conclusion:** It was found during the study that there is no relationship between the employees' job involvement and the managers' power resources. This reduction of efficiency is because of the lack of appropriate use of the resources by managers. Therefore, the managers must with to create responsibility, discipline, increased motion and motivation among the employees which ends in improving the efficiency of labor.

**Keywords:** Job Involvement, Power resource