

## اثر تحلیل میدان نیرو (کرت لوین) در بررسی عوامل موثر بر سطح خدمات فعلی کارکنان مراکز بهداشتی و درمانی منتخب نظامی استان مازندران

احمد عامریون<sup>۱</sup>، \*سید پرویز رضوی<sup>۲</sup>، قاسم عابدی<sup>۳</sup>، شهرام توفیقی<sup>۴</sup>، حسن رفعتی<sup>۵</sup>، عفت عامریون<sup>۶</sup>

تاریخ اعلام قبولی مقاله: ۱۳۹۰/۱/۲۴

تاریخ اعلام وصول: ۱۳۸۹/۸/۵

### چکیده

**سابقه و هدف:** رشد، تحول و بهره‌وری از مهم‌ترین موضوعات جوامع می‌باشد اولین بار کرت لوین در ژوئن ۱۹۴۷ به بررسی عوامل موثر بر بهره‌وری بر اساس تحلیل میدان نیرو پرداخت این پژوهش نیز به بررسی عوامل موثر بر خدمات فعلی کارکنان مراکز بهداشتی درمانی منتخب نظامی استان مازندران بر اساس تحلیل میدان نیرو (کرت لوین) در سال ۱۳۸۷ پرداخته است. **مواد و روش‌ها:** این پژوهش از نوع توصیفی مقطعی بوده است جامعه مورد پژوهش را ۵ مرکز بهداشتی درمانی منتخب نظامی در استان مازندران تشکیل داده، تعداد نمونه شامل ۳۲۰ نفر از شاغلین مراکز بهداشتی درمانی مازندران در رده‌های پزشکی، پیراپزشکی و اداری پشتیبانی بوده استابزار گردآوری داده‌ها پرسشنامه‌ای شامل دو بخش، حاوی ۳۲ سوال با پیوستار ۱۰ فاصله‌ای بود که پس از تغییرات لازم و احراز روایی با ضریب همبستگی ۰/۸۹۵ و پایانی آن به کار گرفته شد. داده‌ها پس از جمع‌آوری در نرم‌افزار SPSS ثبت و برای تحلیل داده‌ها از نرم‌افزار فوق و Excell و آمار توصیفی (میانگین، انحراف معیار و برآیند کرت لوین) استفاده شد. این مطالعه برگرفته از پایان‌نامه دانشجویی می‌باشد.

**یافته‌ها:** طبق بررسی صورت گرفته عواملی مانند روابط با همکاران، روابط با زیردستان و روابط با سرپرست با بیشترین امتیاز برآینده ترتیب با ۵/۷۶، ۵/۶۱، ۵/۶۰ به عنوان مهم‌ترین عوامل سوق دهنده و عواملی مانند حقوق مزایا، امنیت شغلی و شرایط کار با کمترین امتیاز برآیند به ترتیب با ۲/۹۲، ۳/۴۴، ۳/۷۳ به عنوان مهم‌ترین عوامل بازدارنده بر سطح خدمات کارکنان در سه رده شغلی پزشکی، پیرا پزشکی و اداری پشتیبانی شناخته شده‌اند.

**بحث و نتیجه‌گیری:** قدرت عوامل سوق دهنده در هر پنج مرکز مورد مطالعه بیشتر از قدرت عوامل بازدارنده بوده است و با توجه به اینکه تأمین هدف برای تعالی سازمان یکی از فاکتورهای اساسی رشد و توسعه به شمار می‌رود لازم است مسوولین در جهت تقویت عوامل سوق دهنده و توجه به کاهش عوامل بازدارنده گام بردارند تا به بهره‌وری مطلوب دست یابند.

**کلمات کلیدی:** سطح خدمات، عوامل سوق دهنده، عوامل بازدارنده، کرت لوین، کارکنان، بهداری سپاه کربلا

### مقدمه

را به فعالیت‌های بدنی و مغزی ارضا کرده و قسمت اعظم ساعات بیداری فرد بالغ را تشکیل می‌دهد از این رو توجه به محیط کار افراد، از مسائل بسیار حائز اهمیت می‌باشد (۱). چنانچه همگان

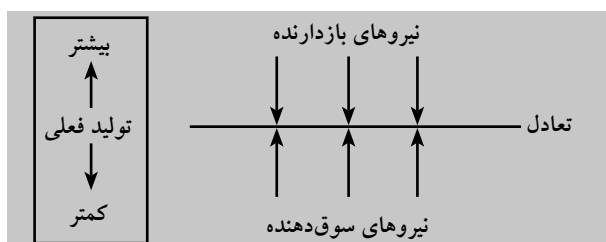
انسان موجودی اجتماعی با نیازهای گوناگون است و همواره سعی دارد با انجام کار، اقدام به رفع نیازهای خود نماید. کار، نیاز آدمی

۱- استادیار، ایران، تهران، دانشگاه علوم پزشکی بقیه‌الله (عج)، بخش اقتصاد سلامت مرکز تحقیقات مدیریت سلامت  
۲- کارشناس ارشد، ایران، تهران، دانشگاه علوم پزشکی بقیه‌الله (عج)، گروه مدیریت خدمات پزشکی و درمانی (\*نویسنده مسؤل)  
تلفن: ۰۹۱۱ ۱۲۴۲۱۴ آدرس الکترونیک: [parsa.jv@gmail.com](mailto:parsa.jv@gmail.com)

۳- استادیار، ایران، ساری، دانشگاه علوم پزشکی و خدمات بهداشتی و درمانی ساری، دانشکده بهداشت  
۴- استادیار، ایران، تهران، دانشگاه علوم پزشکی بقیه‌الله (عج)، گروه مدیریت خدمات پزشکی و درمانی  
۵- مربی، ایران، تهران، دانشگاه علوم پزشکی بقیه‌الله (عج)، گروه مدیریت تحقیقات  
۶- پژوهشگر، ایران، شاهرود، دانشگاه علوم پزشکی و خدمات بهداشتی و درمانی شاهرود، کارشناس ارشد

این زمینه وجود دارد. از جمله آن تفاوت‌های افراد، تنوع وظایف مشاغل، مدیریت و غیره (۳)، در حال حاضر با سطح انجام خدمت و در نهایت بهره‌وری به صورت سنتی و ابتدایی برخورد می‌گردد. بزرگترین خدماتی که سازمانها در زمینه دست‌یابی به سطحی از خدمات قابل قبول انجام می‌دهند اینک آموزش ضمن خدمت را از حدود سالهای ۱۳۸۰ فراگیر نموده‌اند و آن هم آموزش ناقص و ناکافی (۶) سازمانها برای بقای خود دست به تغییر می‌زنند و نظریه پردازان سازمان برای توصیف و تبیین آنها نیاز به الگوهای پویا خواهند داشت. زمانی که محیط مطمئن باشد، سازمانها کمتر ارگانیک، انعطاف پذیر و پویا هستند. تحت این شرایط الگوهای ایستا کافی اند. اما الگوهای ایستا یا علت تغییر را بیان نمی‌کنند و یا فقط تغییر را در قالب مقایسه بین دو حالت ایستا، مد نظر قرار می‌دهند. بنابراین به موازات سرعت در تغییرات و افزایش عدم اطمینان محیطی، الگوهای ایستا کافی نیستند و به چیزی بیش از آنها نیاز است. پژوهشهای نمادین تفسیری در تئوری سازمان بر الگوهای پویا استوارند و سازمان را به عنوان فرایندی پویا و در حال تغییر در نظر می‌گیرند. تئوری‌های مدرنیستی سازمان، تغییر را به صورت یک فرایند طرح ریزی شده در نظر می‌گیرند که در آن یک عامل تغییر (اغلب یک شخص یا یک گروه دارای حق فرمانروایی)، تغییر در سازمان را به گونه‌ای حساب شده، ایجاد می‌کند کرت لوین (۱۹۵۰)، نوعی تئوری تغییر اجتماعی تدوین کرد که بر اساس آن نهادهای اجتماعی، محملی متوازن از نیروها (نیروهای سوق دهنده و نیروهای بازدارنده) در نظر گرفته می‌شوند. بر اساس نظر وی، تعادل هنگامی برقرار است که مجموع نیروهای سوق دهنده مساوی با مجموع نیروهای بازدارنده باشد. شکل ۱، وضعیت توازن نیروها (حالت تعادل) را نشان می‌دهد.

بر اساس الگوی کرت لوین، تغییر، مستلزم فعالیت جداگانه، شامل



شکل ۱- وضعیت توازن نیروها در مدل کرت لوین

توافق دارند عامل نیروی انسانی مهمترین عامل توسعه در هر کشور در نظر گرفته شده است و از آنجا که بهره‌وری و کارایی کارکنان یک سازمان، در بهره‌وری و کارایی کل سازمان بسیار تعیین کننده است. به همین سبب بررسی و معرفی راههایی برای ایجاد رضایت شغلی بیشتر و افزایش کارایی از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است (۲). اصولاً عملکرد حاصل تعامل سه منبع فیزیکی و مالی و انسانی است و منابع فیزیکی و مالی خود بخود باعث تولید نمیشود و این امر، زمانی حادث میشود که عنصر انسانی وارد عمل شود با وجود این که عنصر انسانی مهمترین عامل است. رفتار انسان پیچیده و غیر قابل پیش بینی است و مدیریت روی آن کنترل کمی دارد. درک رفتار انسان و تاثیر مثبت بر آن میتواند سبب افزایش بهره‌وری و بهبود عملکرد شود. میزان عملکرد یک کارمند تابعی از توانایی و انگیزش اوست. توانایی را همیشه میتوان با قضاوت یا اندازه گیری مشخص کرد و به عواملی چون سابقه، مهارت یا آموزش بستگی دارد و از طرف دیگر خواستن که متأثر از انگیزش است در درون انسان قرار دارد. به همین جهت مدیریت باید از آنچه انسان را برای عملکرد بهتر سوق میدهد آگاه باشد و برای ایجاد محیطی که باعث بالا رفتن بهره‌وری و کارایی میشود (۳). مدیران و پژوهشگران سازمان نمی‌توانند نسبت به نیازهای رفتاری یک سازمان بی تفاوت باشند و شاید هیچ زمینه‌ای از فعالیت‌های انسانی مهمتر از مدیریت نباشد زیرا کار مدیر آن است که محیط خارجی و داخلی سازمان را آنچنان آماده و نگهداری کند که افراد در آن محیط بتوانند کار گروهی انجام دهند و در تحقق سازمان نقش موثر و سازنده‌ای داشته باشند (۴). در عصر حاضر شناخت انسان بیش از پیش به عنوان عنصر تشکیل دهنده سیستم‌های اجتماعی مورد توجه دانشمندان مدیریت می‌باشد (۴). برای شناخت طبیعت انسان، ناگزیر از مطالعه رفتار و چگونگی شکل گیری آن هستیم با عنایت به اهمیت عامل انسانی در سازمانها، تلاش می‌شود الگوهای نظری ارائه گردد که نه تنها در فهم چراهای رفتاری بلکه در پیش بینی هدایت، کنترل و تغییر آن نیز مفید باشد (۵). اغلب گفته می‌شود که کارمند خوشحال یک کارمند پرکار است و یک کارمند خوشحال باید با شغلش ارضا شود پس چرا بعضی از کارکنان هیچگونه نوآوری و خلاقیت در کارشان مشاهده نمی‌شود؟ بدون تردید پاسخ نهایی به این پرسشها کار دشواری است، زیرا موانع ناشناخته زیادی در

یا بازدارنده بر سطح فعلی خدمات کارکنان دارند شناسایی گردیده تا اطلاعات جامعی برای تصمیم گیری دست اندر کاران فراهم گردد (۷). تاکنون پژوهشهای زیادی در زمینه اثر بخشی، عوامل موثر بر خدمات و در نهایت آن بهروری انجام شده است ولی در هیچ یک از آنها نتایج متقن و جامعی که بتوان از آن استفاده کرد یافت نشده است و بیشتر تحقیقات انجام شده در داخل کشور در زمینه عوامل مربوط به رضایتمندی و عوامل مربوط به انگیزش کارکنان بوده است که اما در راستای این موضوع تا آنجا که محقق اطلاع دارد فقط یک تحقیق در بیمارستانهای منتخب یکی از شهرهای استان مازندران انجام شده است و در مجموعه بهداشت و درمان نیروهای مسلح بویژه در مراکز بهداشتی و درمانی نظامی چنین تحقیقی انجام نشده است اما در خارج کشور تحقیقات خوبی با استفاده از این الگو انجام شده است. از آنجا که طبق اهداف سند چشم انداز بیست ساله کشور، ایران می بایست به کشوری توسعه یافته با جایگاه اول اقتصادی، علمی و فناوری در سطح منطقه با هویت اسلامی و انقلابی، الهام بخش در جهان اسلام و تعامل سازنده و موثر در روابط بین الملل تبدیل شود، لذا با افزایش سطح خدمات می توان به رشد اقتصادی کشور افزود و جایگاه بین المللی ایران را ارتقاء بخشید و جبران عقب ماندگیهای گذشته را نمود. طبق بررسی به عمل آمده نقش نیروی انسانی در توسعه کشورها در دنیا باید ۷۷٪ باشد که در حال حاضر در کشور ما این نقش ۳۴٪ است که برای تحقق آن لازم است راهکارهای مناسب شناسایی گردد. (۸) با توجه به نقش و اهمیت نیروهای کارآمد در سازمانهای نظامی و در نظر گرفتن اهداف مجموعه ی بهداشت و درمان نیروهای مسلح که همان تامین سلامت آحاد نیروهای مسلح به منظور حراست و ایجاد امنیت در کشور می باشد، از آنجائیکه تاکنون در این زمینه تحقیق جامع و کاملی در سطح مراکز درمانی نظامی انجام نشده است، محقق با انجام این تحقیق عوامل سوق دهنده و بازدارنده در ارائه خدمات توسط کارکنان در پنج مرکز بهداشتی درمانی از مراکز منتخب نظامی را در سطح استان مازندران مورد بررسی قرار داد.

### مواد و روشها

این مطالعه به صورت توصیفی و مقطعی در سال ۱۳۸۷ به منظور بررسی عوامل موثر بر سطح خدمات فعلی کارکنان مراکز

خروج از انجماد، حرکت و انجماد مجدد است. وضعیت تعادل را می توان با تضعیف نیروهای بازدارنده و یا با تشدید نیروهای سوق دهنده و یا هر دو، تغییر داد. اگر مدیریت سازمان از طریق افزایش نیروهای سوق دهنده، تولید و بازدهی را افزایش دهد، (مثلاً با اعمال فشار مداوم روی کارکنان) در کوتاه مدت موفق می شود. اما هنگامی که مدیر کار را ترک می کند و فشار روی کارکنان کاهش می یابد، نیروهای بازدارنده افزایش و در نتیجه قدرت تولید دوباره کاهش می یابد. بنابراین در این حالت مدیر موفق، اما غیر اثربخش است. در مقابل اگر مدیریت تصمیم بگیرد که از طریق تضعیف نیروهای بازدارنده، تولید را افزایش دهد، (مثلاً آموزش کارکنان، و یا حل مسایل انگیزشی آنان) اگر چه ممکن در کوتاه مدت تولید و بازدهی کاهش یابد، اما در بلند مدت می تواند تولید و بازدهی را افزایش دهد. بنابراین مدیر، هم موفق و هم اثربخش است. بنابراین همانگونه که گفته شد، تصور لوین این است که در هر موقعیتی دو نیروی بازدارنده و سوق دهنده بر هر تغییری که ممکن است رخ دهد تأثیر می گذارند و به یک دگرگونی دست می زنند و آتی توقف نمی کنند. نقطه نظرهای رشد، استعداد تولید در گروه کار، فشار از جانب سرپرست، پاداش تشویق کننده و رقابت از نیروهای سوق دهنده هستند. نیروهای بازدارنده نیروهایی هستند که مانع و یا باعث کاهش نیروی سوق دهنده می شوند. بی عاطفگی، عناد و عدم نگهداری صحیح وسایل، ممکن است مثالهایی از نیروهای بازدارنده باشند که مانع رشد و تولید می شوند. موازنه زمانی برقرار می شود که مجموع نیروهای سوق دهنده و بازدارنده مساوی شوند که در مثال ما موازنه، نشانگر سطح فعلی تولید است برآیند عوامل سوق دهنده و بازدارنده بر روی نمودار ترسیم و به تحلیل آن پرداخته خواهد شد با تغییر در رابطه نیروهایی بازدارنده و سوق دهنده این تعادل، یا سطح بهره وری تولیدی فعلی را می توان بالا یا پایین برد این تکنیک برای تشخیص وضعیت است می تواند برای تحلیل استراتژی های مختلف تغییر در موقعیتهای ویژه نیز بکار رود. هر گاه معلوم شود که میان آنچه عملاً در حال وقوع است و آنچه شخص میل دارد اتفاق افتد اختلاف وجود دارد و در مورد علت وجود این اختلاف تحلیلی صورت گرفته باشد آنوقت است که تحلیل میدان نیرو نیز ابزاری مفید خواهد شد. بنابراین یکی از راه حل های پژوهشی این است که در سازمانها عوامل موثر که نقش سوق دهنده

آزمون آلفای کرونباخ با ضریب ۰/۹۷۵ تأیید شد، پرسشنامه توسط محقق توزیع شده که پس از جمع آوری، داده‌ها در بسته نرم‌افزار SPSS ثبت و برای تحلیل داده‌ها از نرم‌افزار فوق و Excell و آمار توصیفی از قبیل میانگین، انحراف معیار و برابند امتیازات کرت لوین استفاده شد.

### نتایج

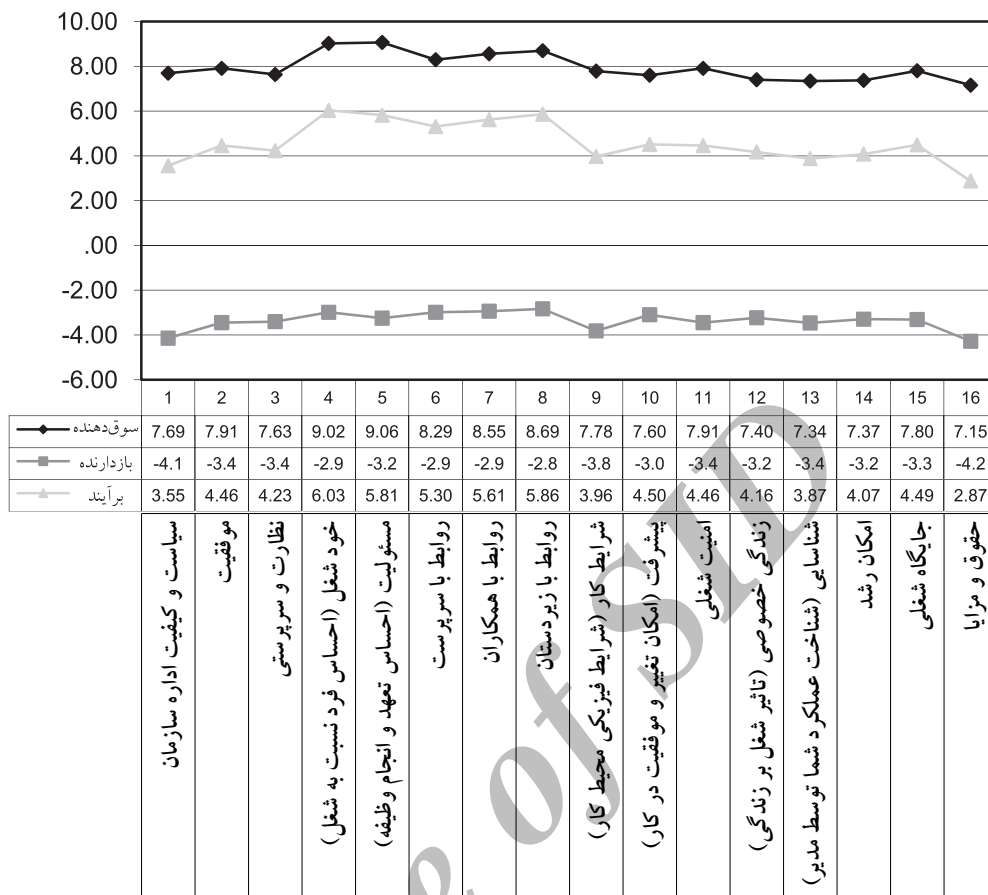
از کل پاسخگویان ۴۱/۷٪ از مرکز بهداشتی و درمانی الف، ۲۵٪ از مرکز بهداشتی و درمانی ب، ۵/۷٪ از مرکز ج، ۱۴/۸٪ از مرکز ح و ۳۴٪ از مرکز خ می‌باشد. ۲۴/۶٪ پاسخگویان را پزشک، ۴۶/۶٪ را پیراپزشک و ۲۸/۸٪ را کادر اداری پشتیبانی تشکیل داده است. ۷۰/۸٪ مرد و ۲۹/۲٪ زن از نظر تحصیلات ۱۵/۲٪ دیپلم، ۲۶/۱٪ فوق دیپلم، ۳۱/۸٪ لیسانس، ۲/۳٪ فوق لیسانس ۱۶/۷٪ پزشک عمومی، ۷/۶٪ پزشک متخصص و ۴٪ فوق تخصص بودند ۸۸/۳٪ متاهل و ۱۱/۷٪ مجرد ۴۷/۳٪ استخدام رسمی، ۲/۷٪ پیمانی و ۵۰٪ استخدام قراردادی بودند میانگین سن ۳۶/۷۲ سال و میانگین سابقه در سازمان ۱۲/۱۶ سال از نظر حقوق دریافتی: ۳۴/۱٪ کمتر از سه میلیون ریال، ۶/۱٪ بیشتر از هفت میلیون ریال و مابقی در محدوده ۳ تا ۷ میلیون ریال بودند ۵۲/۳٪ افراد فاقد درجه نظامی و مابقی با علائم درجه اعلام شده بوده‌اند.

از نتایج به دست آمده به تناسب اهداف در نظر گرفته شده نشان می‌دهد که پزشکان شاغل در مرکز بهداشتی درمانی بیشترین امتیاز عوامل سوق دهنده را به مسوولیت با نمره برابند (۵/۸۱) و بیشترین امتیاز به عوامل بازدارنده را به حقوق و مزایا با نمره برابند (۲/۸۷) اختصاص داده‌اند. (نمودار ۱). هم چنین در رده شغلی پیراپزشکان بیشترین امتیاز عوامل سوق دهنده را به مسوولیت با نمره برابند (۵/۵۹) و بیشترین امتیاز عوامل بازدارنده را به امنیت شغلی با نمره برابند (۲/۹۵) و حقوق و مزایا با نمره برابند (۲/۶۲) اختصاص دادند. (نمودار ۲). در رده اداری پشتیبانی بیشترین امتیاز عوامل دهنده به روابط با همکاران با نمره برابند (۵/۸۱) و بیشترین امتیاز عوامل بازدارنده به جایگاه شغلی با نمره برابند (۳/۳۸) اختصاص یافت. (نمودار ۳)

در مجموع عوامل سوق دهنده و بازدارنده برای مراکز در نظر گرفته شده در کل رده‌های مورد پژوهش به ترتیب بیشترین امتیاز عوامل

بهداشتی و درمانی منتخب نظامی استان مازندران با استفاده از تحلیل میدان کرت لوین انجام گردیده است. همانگونه که گفته شد، تصور لوین این است که در هر موقعیتی دو نیروی بازدارنده و سوق دهنده بر هر تغییری که ممکن است رخ دهد تأثیر می‌گذارند و به یک دگرگونی دست می‌زنند و آنی توقف نمی‌کنند. موازنه زمانی برقرار می‌شود که مجموع نیروهای سوق دهنده و بازدارنده مساوی شوند جامعه مورد مطالعه را مراکز بهداشتی و درمانی منتخب نظامی استان مازندران تشکیل داده‌اند که از این مراکز، پنج مرکز که دارای ویژگی‌های مورد نظر در این مطالعه بودند انتخاب گردید کلیه شاغلین این مراکز که ۳۲۰ نفر بودند به روش سرشماری مورد بررسی قرار گرفتند و در نهایت علی‌رغم پیگیری‌های متعدد ۲۶۴ نفر از شاغلین مراکز بهداشتی درمانی مازندران در رده‌های پزشکی، پیراپزشکی و اداری پشتیبانی پرسشنامه را به طور کامل تکمیل و عودت دادند. ابزار اصلی گردآوری داده‌ها پرسشنامه می‌باشد: که شامل: دو بخش به شرح ذیل بود:

**بخش اول:** مشخصات فردی که در این قسمت ۹ سوال که ۴ سوال آن باز (سن، مدت سابقه کار، خالص دریافتی ماهیانه، درجه) و ۵ سوال آن بسته (جنس، وضع تاهل، میزان تحصیلات، رده شغلی، نوع استخدام) می‌باشد. بخش دوم: شامل دو قسمت، قسمت اول مربوط به عوامل سوق دهنده که از ۱۶ عامل (سیاست و کیفیت اداره مطلوب سازمان، موفقیت، نظارت و سرپرستی، خود شغل، مسوولیت، روابط با سرپرست، روابط با همکاران، روابط با زیردستان، شرایط کار، پیشرفت، امنیت شغلی، زندگی خصوصی، شناسایی، امکان رشد، جایگاه شغلی، حقوق و مزایا) با پیوستار ۱ الی ۱۰ و قسمت دوم مربوط به عوامل بازدارنده که آن هم از ۱۶ عامل (سیاست و کیفیت اداره سازمان، موفقیت، نظارت و سرپرستی، خود شغل، مسوولیت، روابط با سرپرست، روابط با همکاران، روابط با زیردستان، شرایط کار، پیشرفت، امنیت شغلی، زندگی خصوصی، شناسایی، امکان رشد، جایگاه شغلی، حقوق و مزایا) با پیوستار ۱ الی ۱۰ تشکیل شده است. که در قسمت عوامل سوق دهنده و بازدارنده امتیاز ۱۰ بیشترین و امتیاز یک کمترین لحاظ گردیده است. ضمناً یک سوال باز در انتهای پرسشنامه از عوامل سوق دهنده و بازدارنده قرار گرفته است. لازم به ذکر است روایی آن توسط اساتید و صاحب نظران با ضریب همبستگی ۰/۸۹۵ احراز گردید و پایایی آن با استفاده از



نمودار ۱- برآیند نیروهای سوق دهنده و بازدارنده در رده پزشکان در مراکز بهداشتی و درمانی مورد مطالعه

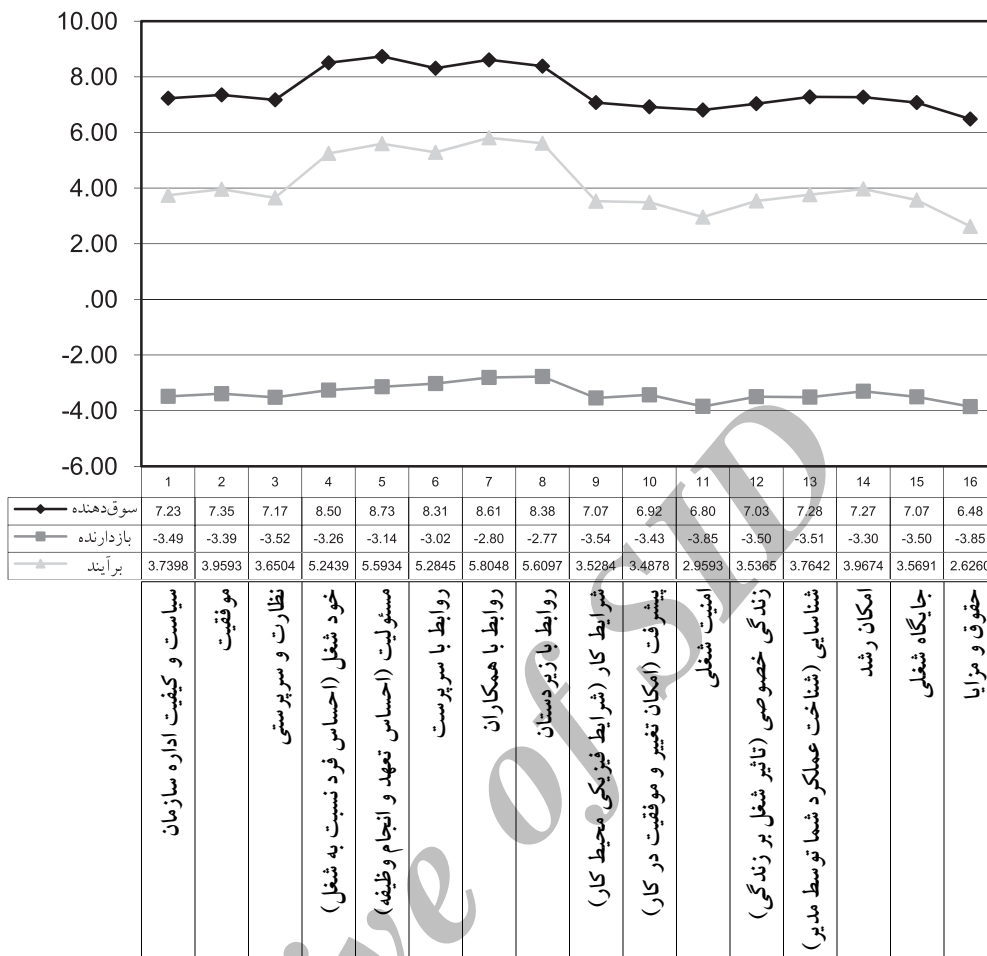
به خود اختصاص دادند.

دیدگاه سه رده مراکز در مورد ارتباطات اجتماعی حائز اهمیت است شواهد بسیاری وجود دارد مبنی بر اینکه تشکیل روابط اجتماعی و نیاز به تعلق داشتن به گروه انگیزه بسیار قوی است بنابراین تشکیل تیم‌های کاری حمایت شده و احترام متقابل افراد می‌تواند بر انگیزاننده پر قدرتی برای کارکنان باشد نظر به اینکه امتیاز متغیر حقوق و مزایا به نظر این ۳ رده در کل مراکز منتخب تقریباً سبب تعادل در سطح تولید خدمات شده است و با توجه به نظریه هرزبرگ (۹) که نیازهای سطح پایین مربوط به شرایط کار هستند که در صورت عدم ارضا منبع نارضایتی خواهند بود، این پیام را برای مدیران داشت که تنها از طریق پرداخت خوب و شرایط محیط کار، می‌توان کارکنانی با انگیزه بالا داشت آنها باید پیشرفت، شهرت و سایر عوامل بر انگیزاننده مربوط به کار را تجربه کنند. چنانچه بخواهیم عوامل سوق دهنده و بازدارنده (۱۰) بر سطح خدمات ۳ رده مراکز را با تئوری دو عاملی هرزبرگ مقایسه کنیم به این نتیجه

سوق دهنده به متغیر روابط با همکاران با نمره برآیند (۵/۷۶) و مسئولیت با نمره برآیند (۵/۶) و بیشترین امتیاز عوامل بازدارنده به متغیر حقوق و مزایا با نمره برآیند (۲/۹) اختصاص داده شد. (نمودار ۴)

## بحث

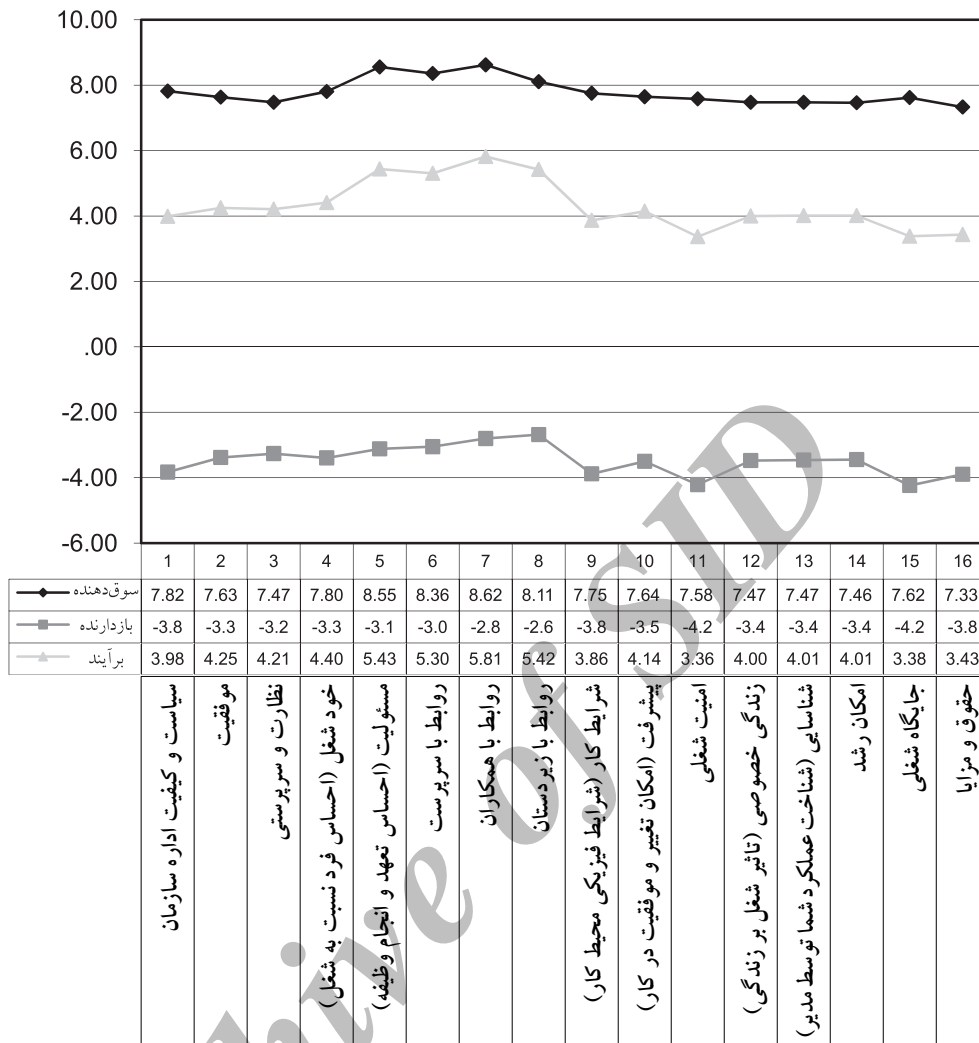
کارکنان ۳ رده پزشکی، پیراپزشکی و اداری پشتیبانی مراکز بیشترین امتیاز عوامل سوق دهنده را به مسئولیت (یعنی احساس تعهد و پاسخگویی برای انجام وظایف محوله) با نمره میانگین (۸/۷۶) و کمترین امتیاز را به متغیر حقوق و مزایا با نمره (۶/۸۹) اختصاص داده‌اند هم چنین بیشترین امتیاز عوامل بازدارنده به حقوق و مزایا با نمره (۳/۹۷-) و کمترین امتیاز را به روابط با زیر دستان با میانگین امتیاز (۲/۷۶-) اختصاص داده‌اند. برآیند امتیازات حاصل نشان داد که متغیر روابط با همکاران با نمره برآیند (۵/۷۶) دارای بیشترین امتیاز و متغیر حقوق و مزایا با نمره برآیند (۲/۹۲) کمترین امتیاز را



نمودار ۲- برآیند نیروهای سوق دهنده و بازدارنده رده پیراپزشکان در مراکز بهداشتی و درمانی مورد مطالعه

انجام شده در زمینه عوامل انگیزشی در داخل و خارج کشور از جمله تحقیقات کواری (۱۲)، علای (۱۳)، شجاعی (۱۴)، فیض الله زاده (۱۵)، جاکبسن (۱۶)، یاقوتی (۱۷)، دنبار (۱۸) مطابقت دارد. در این مطالعات نیز حقوق و مزایای مناسب، جایگاه شغلی، امنیت شغلی روابط با همکاران و زیردستان اصلی ترین عوامل ایجاد انگیزه معرفی شده‌اند. در مورد حقوق و مزایا بدیهی است که دریافتی افراد شاغل در رده‌های پیراپزشکی، اداری پشتیبانی و پزشکی عمومی نسبت به وظایف و مسئولیت‌های سنگین این افراد بسیار ناچیز است بویژه این وضعیت برای کارکنان با عضویت قراردادی در صورت مقایسه با حقوق و دریافتی کارکنان قراردادی سایر موسسات و وزارتخانه‌ها بیشتر خود را نشان می‌دهد از سوی دیگر به رغم پایین بودن درآمدها بازده درآمدی دارای طیف وسیعی است (۱۹) در مورد محتوا و امنیت شغلی هم شواهد موید این حقیقت است چنانچه کارکنان نسبت به امنیت شغلی اطمینان بیشتری داشته باشند

می‌رسیم که نمودار، برآیند عوامل بهداشتی و انگیزشی تقریباً به صورت خطی می‌باشد یعنی سطح بهره‌وری بالاتر از سطح تعادل است بنابراین قدرت عوامل سوق دهنده بیشتر از عوامل بازدارنده می‌باشد. طبق اصول مستدل روان‌شناسی نیاز ارضاء نشده موجب انگیزه خواهد شد. (۱۱) با علم به این موضوع و با در نظر گرفتن عواملی چون مسئولیت، ارتباطات و روابط کاری خوب، حقوق و مزایا مناسب، امنیت شغلی، خود شغل و جایگاه شغلی که بیشترین امتیاز عوامل سوق دهنده و بازدارنده را به خود اختصاص داده‌اند، می‌توان چنین استنباط کرد که عوامل مذکور کمتر از سایر موارد ارضاء شده‌اند و برآورده شدن این عوامل در حال حاضر از سایر موارد برای کارکنان مطلوب‌تر است. اگر چه این مطالعه برای اولین بار به بررسی عوامل سوق دهنده و بازدارنده برای کارکنان مراکز بهداشتی درمانی منتخب نظامی کشور بر اساس تحلیل میدان نیرو (کرت لوین) پرداخت اما نتایج حاصل از آن با بعضی از مطالعات



نمودار ۳- برآیند نیروهای سوق دهنده و بازدارنده رده اداری پشتیبانی در مراکز بهداشتی و درمانی مورد مطالعه

جوسکی (۲۲)، دنیس (۲۳) و دنبار (۱۸) و همچنین با نظریه‌های سلسله مراتب نیازهای مازلو و نیازهای سه‌گانه آلدرفر مطابقت دارد

### نتیجه‌گیری

در سازمانهایی مانند مراکز بهداشتی و درمانی و بیمارستانها که بیشتر با انسان، جان انسان و خدمت به انسان سر و کار دارند درک رفتار کارکنان و شناسایی نیروهای موثر بر رفتار آنان می‌باید به صورت امری مهم و مداوم مورد توجه قرار گیرد چنانچه بر این امر توافق شود که عامل کلیدی در ارتقاء و کیفیت خدمات در مراکز بهداشتی درمانی و افزایش رضایت مردم، بهره‌گیری از نیروی انسانی کارآمد و با انگیزه بالا می‌باشد. لاجرم سیاست گزاران و مسئولان باید در تخصیص اعتبارات لازم و طراحی برنامه‌های مناسب در

موجب عملکرد موثر و بهتر در محل کار خواهد شد. در مطالعات مایو و همکاران عواملی مثل استدلال کاری، ارتباطات باز، هویت کاری و احترام و تقدیر غیر مادی در صدر عوامل انگیزشی قرار داشته‌اند و حقوق و مزایای مادی در اکثر موارد جزء عوامل رده پایین بوده است. چرا که دریافتی کارکنان در حدی بوده که نیازهای معقول آنان را برطرف نماید و این افراد برای ارضاء نیازهای دیگر تلاش می‌کنند که در این پژوهش با توجه به اینکه بالاترین عامل سوق دهنده در چند رده شغلی عامل مسئولیت (احساس تعهد و پاسخگویی به وظایف محوله) بوده است. نشان می‌دهد عوامل انگیزشی تاثیر بسیار بالایی در عملکرد مثبت می‌تواند داشته باشد که با مطالب و مطالعات انجام شده در داخل و خارج کشور از جمله تحقیقات و مطالب ساعتچی (۲۰)، استونر (۲۰)، فرهنگي (۲۱)، کین



نمودار ۴- برآیند نیروهای سوق دهنده و بازدارنده رده‌های پزشک - پیراپزشک و کادر اداری پشتیبانی در مراکز بهداشتی و درمانی مورد مطالعه

مناسب حقوق و مزایا سایر عوامل سوق دهنده و از بین بردن عوامل بازدارنده همت گمارند.

این راستا از جمله ایجاد روابط کاری خوب، امنیت شغلی، جایگاه شغلی و اداری مناسب و تقویت روحیه مسئولیت پذیری و پرداخت

## References

- Sadeghpour abolfazl, moghaddasjalal. Nazariyeh sazman modiriat va elme modiriat. Tehran: entesharate markaze amouzeshe Modiriate dowlati; 1374
- Tajvar maryam, Arab mohammad, khodabaksh nejad vajihollah. Rezayate shoglye karkonan dar marakeze tebyy-ekoodakanetehrandar sale 1382. Fasnameyelmipajoheshye Modiriate salamat. 1385; (dowreya 9) shomareya 23: p 25-30
- Khodaveisi katayoun, rahimitayebe. Barresiye avamele moasser bar angizeshe karkonane shaghel dar bimarestanhaye amouzeshiye mazandaran bar asasenazariyeh do amelyehertzberg. Sari: daneshgah olumepezeshkiye mazandaran; 1382. P28,261
- Hushidary, farahanielahe. Barresiye avamele moasser bar rezayate shogly va ijade angizesh dar karkonane behdasht va darmane sharestane tafresh. Sari: daneshgah eolume pezeshekiye mazandaran; 1381.p 5, 43
- Rezaeian ali. Mabaniye Modiriate raftare sazemani. Tehran: entesharate samt chape sevvom; 1381.p22
- Majaleye modiriat, sazmane modiriat va barnameh rizye keshvar, zemestan 1381.
- ken Blanchard, paulhersey. Modiriate raftare sazemani karborde manabe ensani. Tarjomeye alialaghebandan. tehran entesharate amirkabir; 1380.p99
- Tourani sowgand. Tavanmandsaziye nirouye ensani dar yek bimarestane amouzeshiye share kerman. Dovvomin conger-eye Modiriate salamat. Aban 1387.
- ken Blanchard, paulhersey. Modiriate raftaresazmani. Tarjomeye ghaseme kabiri. Chape sheshom, Tehran: entesharate jahade daneshgahi, daneshgah Tehran; 1378.p72
- Yarmohammadi ahmad, zareimatnhasan. Mabaniye modiriat va farhange sazemani ba negareshe novin. Qom: entesharate nashvaroochape avval; 1381.p87
- Seyedjavadin seyedreza. Teorihayemodiriat. Tehran: ente-



- sharate sanjesh; 1381, fasle 11
- 12- Kavari seyedhabibollah, alefghadehaidin. Barresiye avamele moasser bar angize yek arib dar karkonane safi yebimarestanhaye daneshgahe olumepezeshkiye shiraz. Faslnameye modiriat va ettelarasaniye pezeshki.1383. shomareye 15: p28
  - 13- alaolmalekivahamkaran. Shenakhtvamoghayeseyerahha-yeafzayeshbahrevaryenirouyeensanidar daneshgahe olumepezeshkiye semnan, 1380.
  - 14- shojaeijalil. Barresiye avamele moasser bar sathekhad-amatebimarestanhayeamouzeshidardaneshgah eolumepzeshkiye mazandaran.Payannameyekarshenasiarshad Modiriate khadamatebehdashtivadarmani. Vahedeolumva-tahghighat, danesgaheazadeeslami. 1383.
  - 15- feizollahzadeh sima, azizpourroghaye. Barresiyemizan-erzayateshogliyekarkonaneparastarivamamaiyeshageldarbi-marestanhayeshabakeyebehdashtivadarmanekarajdar sale 1380. Avvalinhamayeshekeshvari Modiriate manabedarbi-marestanhaye Tehran, 18 va 19 dey, 1381.
  - 16- Jacobson Joel. Job of operating room nurse mix of strees-satisfachion.Monday.November. The halifanheralblimited., 2002
  - 17- yaghooti emaeil.Barresiyerezayateshogliyperastaranvaavamelemoasser bar an vaeraeyerahkarhayemonasebdarbi-marestaneemam Khomeini dar daneshgahe olumepezesh-kiye Tehran. Payannameyekarshenasiyearshad Modiriate khadamatebehdashtivadarmani, 1383.
  - 18- Dunbar SB: Percevid motivational factors among allied healthmanagers and subordinates. the Internet Journal of Allied Health Seinces and practice 2003; 1 (1): 267-74
  - 19- jalali. Barresiyenegareshekadrepastariyebimarestanha-yeamouzeshiye daneshgahe olumepezeshkiye golestan-nesbat be rabeteyeangizeshbakaraiyeenan. daneshgahe olumepezeshkiye golestan,1382
  - 20- Saatchi mahmoud.Ravanshenasiyebahrevari. Tehran: moasseseyenashrevirayesh. Chapeavval 1372. P1
  - 21- E.F.Stoner.modiriat jeldavvalvadovom: tarjomeyealiparsae-ian.chapeavval, daftarepajoheshaye farhangi,1379.p936.
  - 22- Farhangi aliakbar, rastegarabbasali. Eraevatabyinemode-leangizeshiyemobtani bar manaviyatekarkonan. Do mahna-meyeelmi-pajoheshiyedaneshvar. daneshgahe shahed, dey 1385 sale 13 shomareye 20
  - 23- Kinjerski, val M. and skrypnekBerna J. (2004) "Defining sprit-at work: Finiding common Ground", Journal of organization-al change Management, Vol. 17, No.1, pp.26 - 42
  - 24- Heato Dennis p., Schmiat – WilkJ.andtravis F. (2004) " con-structs, metohods, and measures for Researching spiritual-ity in organizations" journal of organizational change man-agement, Vol.17, No.1, pp. 62-82
  - 25- Dunbar SB: Percevid motivational factors among allied health managers and subordinates. the Internet Journal of Allied Health Seinces and practice 2003; 1 (1): 267-74.

Archive of SID

بسمه تعالی

پاسخگوی محترم

با سلام، هدف از تکمیل این پرسشنامه انجام یک پژوهش علمی تحت عنوان «بررسی عوامل موثر بر سطح خدمات فعلی کارکنان مراکز بهداشتی درمانی منتخب نظامی مازندران بر اساس تحلیل میدان نیرو (کرت لوین)» می باشد مشارکت فعال و همکاری صمیمانه جنابعالی در این پژوهش با تکمیل این پرسشنامه قطعا واجد ارزش علمی بسیار خواهد بود. یادآوری می نماید که اطلاعات حاصله از این پرسشنامه تنها به منظور انجام مطالعات آماری بوده و محرمانه می باشد. لذا نیازی به نوشتن نام روی برگه های پرسشنامه نمی باشد. از لطف و محبتی که می فرمایید کمال امتنان را دارم.

مشخصات فردی

الف) سن	ب) جنس: مرد <input type="checkbox"/> زن <input type="checkbox"/>	ج) تاهل: متاهل <input type="checkbox"/> مجرد <input type="checkbox"/>
د) تحصیلات:	ذ) رده شغلی:	ر) نوع استخدام:
۱- دیپلم <input type="checkbox"/>	۱- پزشک <input type="checkbox"/>	۱- رسمی <input type="checkbox"/>
۲- فوق دیپلم <input type="checkbox"/>	۲- پیراپزشک <input type="checkbox"/>	۲- پیمانی <input type="checkbox"/>
۳- لیسانس <input type="checkbox"/>	۳- کادر اداری پشتیبانی <input type="checkbox"/>	۳- قراردادی <input type="checkbox"/>
۴- فوق لیسانس <input type="checkbox"/>		
۵- پزشک عمومی <input type="checkbox"/>		
۶- متخصص <input type="checkbox"/>		
۷- فوق تخصص <input type="checkbox"/>		
و) مدت سابقه در سازمان به سال:		
ه) خالص دریافتی ماهیانه: ( بدون احتساب کسر وام )		
۱- کمتر از ۳ میلیون ریال <input type="checkbox"/>	۴- از ۵ تا ۶ میلیون ریال <input type="checkbox"/>	
۲- از ۳ تا ۴ میلیون ریال <input type="checkbox"/>	۵- از ۶ تا ۷ میلیون ریال <input type="checkbox"/>	
۳- از ۴ تا ۵ میلیون ریال <input type="checkbox"/>	۶- بیشتر از ۷ میلیون ریال <input type="checkbox"/>	

## عوامل سوق دهنده

امتیاز	
	سوال یک: وجود و افزایش کدام یک از عوامل زیر در شما رضایت بیشتری ایجاد کرده و موجب تحرک انگیزه شما در کار کردن بهتر و مطلوبتر می گردد. لطفا به هر عامل اشاره شده از شماره یک تا ۱۰ بر اساس اهمیت امتیاز بدهید .
	(A) سیاست و کیفیت اداره مطلوب سازمان : خط مشی ها و مقررات اداری مطلوب حاکم بر محیط کار
	(B) موفقیت : پیدا کردن راه حل مشکلات شغلی و انجام موفق وظایف و مسئولیتها
	(C) نظارت و سرپرستی : اداره فنی و تخصصی امور توسط سرپرست مستقیم و احساس خاطر به زیر مجموعه
	(D) خود شغل: محتوای شغل و احساسات خوب فرد نسبت به آن
	(E) مسئولیت : احساس تعهد و پاسخگویی برای انجام وظایف محوله
	(F) روابط با سرپرست: صمیمانه بودن روابط شما با سرپرست
	(G) روابط با همکاران: صمیمانه بودن روابط شما با همکاران
	(H) روابط با زیردستان: صمیمانه بودن روابط شما با زیردستان
	(I) شرایط کار : شرایط فیزیکی محیط کار ( تامین فضا ، نور، دمای مناسب و ابزار و وسایل کار راحت و لازم و حجم مناسب)
	(J) پیشرفت : امکان تغییر مثبت در جایگاه و موقعیت فرد در سازمان ضمن قبول مسئولیت کاری بیشتر
	(K) امنیت شغلی: ایمنی کار ، تامین آینده و حفظ موقعیت شغلی
	(L) زندگی خصوصی: اثرات مطلوب شغل بر روی زندگی خصوصی فرد
	(M) شناسایی: شناخت درست عملکرد شما توسط مدیران
	(N) امکان رشد: حرکت فرد رویه جلو در سازمان و آموختن مهارت های جدید حرفه ای
	(P) جایگاه شغلی: احساسات عالی فرد نسبت به شغل و امتیازات
	(Q) حقوق و مزایا: دریافت های نقدی ماهانه و انواع مزایای نقدی مربوط به شغل
	عوامل دیگری که در ذهن شماست و در بالا نیامده لطفا در زیر ذکر کنید و به گونه ای که در بالا اشاره شد بر اساس اهمیت امتیاز بدهید.
	(R)
	(S)
	(T)



**مربوط به عوامل بازدارنده**

سوال دو: کدامیک از عوامل زیردر شما نارضایتی ایجاد کرده ، تشویش و نگرانی خاطر شما را فراهم می آورد لطفاً از شماره یک تا ۱۰ بر اساس اهمیت امتیاز بدهید.	
امتیاز	
	(A) سیاست و کیفیت اداره مطلوب سازمان : خط مشی ها و مقررات اداری مطلوب حاکم بر محیط کار
	(B) موفقیت : پیدا کردن راه حل مشکلات شغلی و انجام موفق وظایف و مسئولیتها
	(C) نظارت و سرپرستی : اداره فنی و تخصصی امور توسط سرپرست مستقیم و احساس خاطر به زیر مجموعه
	(D) خود شغل: محتوای شغل و احساسات خوب فرد نسبت به آن
	(E) مسئولیت : احساس تعهد و پاسخگویی برای انجام وظایف محوله
	(F) روابط با سرپرست: صمیمانه بودن روابط شما با سرپرست
	(G) روابط با همکاران: صمیمانه بودن روابط شما با همکاران
	(H) روابط با زیردستان: صمیمانه بودن روابط شما با زیردستان
	(I) شرایط کار : شرایط فیزیکی محیط کار ( تامین فضا ، نور، دمای مناسب و ابزار و وسایل کار راحت و لازم و حجم مناسب)
	(J) پیشرفت : امکان تغییر مثبت در جایگاه و موقعیت فرد در سازمان ضمن قبول مسئولیت کاری بیشتر
	(K) امنیت شغلی: ایمنی کار ، تامین آینده و حفظ موقعیت شغلی
	(L) زندگی خصوصی: اثرات مطلوب شغل بر روی زندگی خصوصی فرد
	(M) شناسایی: شناخت درست عملکرد شما توسط مدیران
	(N) امکان رشد: حرکت فرد روبه جلو در سازمان و آموختن مهارتهای جدید حرفه‌ای
	(P) جایگاه شغلی: احساسات عالی فرد نسبت به شغل و امتیازات
	(Q) حقوق و مزایا: دریافت های نقدی ماهانه و انواع مزایای نقدی مربوط به شغل
	عوامل دیگری که در ذهن شماست و در بالا نیامده لطفاً در زیر ذکر کنید و به گونه‌ای که در بالا اشاره شد بر اساس اهمیت امتیاز بدهید.
	(R)
	(S)
	(T)



# Kurt Loin Field Force Analysis Effective on Current Service Level of Selected Military Health and Clinical Centers Staffs in Mazandaran Province

Ahmad Ameryoun<sup>1</sup>, \*Sayed Parviz Razavi<sup>2</sup>, gasam abedi<sup>3</sup>, Sharam Tofighi<sup>4</sup>,  
Hassan rafati<sup>5</sup>, Effat Ameryoun<sup>6</sup>

Received: 27 Oct 2010

Accepted: 13 Apr 2011

## Abstract

**Background:** Development and revolution of productivity are among most important objects of society. For the first time Kurt Loin in January 1947, surveyed effective factors on productivity based on force field analysis. This research is also about effective factors on current service level of health and clinical center staff selected from dispensary of military, Mazandaran province based on force field analysis (Kurt Loin), sent 2008.

**Materials & Methods:** This research is a descriptive cross-sectional study and the population under study consisted of 5 clinical health centers in Mazandaran province. 320 working personnel of clinical health centers in medical, paramedical and administrative supportive sections were selected for this study. The tool for data collection was questionnaire including two parts and 32 questions with 10 pages annex that were employed after requisite changes and appearing validity with integration coefficient 0.895 and Reliability. Collected data was recorded in SPSS software and analyzed through SPSS, EXCELL and tests of descriptive statistics (means, deviation and Kurt Loin collection).

**Results:** According to the survey, factors like interaction with coworkers, inferiors and supervisors were among the most important contributing factors with the highest mean score of 5.76, 5.61, 5.6 respectively. On the other hand, factors like wages, job safety and work characterization were among the most important inhibiting factors with lowest mean score of 2.92, 3.44, 3.73 respectively, in three occupational levels: medical, paramedical and administrative supportive.

**Conclusion:** The power of contributing factors in each 5 centers studied was more than the power of inhibiting factors. According to the importance of assigning goals as one of the basic factors in development and growth, it is necessary that authorities pay due attention in supporting the contributing factors and reducing inhibiting factors to reach the optimum productivity.

**Keywords:** The service levels- Directive factors- Inhabitation factors- Kurt Loin - Staff

1- Assistant Professor, Baqiyatallah University of Medical Sciences, Dept. of Economic, Health Management Research Center, Tehran, Iran

2- (\*Corresponding Authors) MSc, Baqiyatallah University of Medical Sciences, Dept. of Management of Health care, Tehran, Iran  
Tel: 0911 1242214 E-mail: parsa.jv@gmail.com

3- Assistant Professor, Mazandaran University of Medical Sciences, School of Public Health, Sari, Iran

4- Assistant Professor, Baqiyatallah University of Medical Sciences, Dept. of Management of Health care, Tehran, Iran

5- MSc, Baqiyatallah University of Medical Sciences, Dept. of Management Research, Tehran, Iran

6- Researcher, Sharud University of Medical Sciences, Sharud, Iran