

# بررسی میزان مهارت‌های مدیریت در مسئولان پرستاری بیمارستان‌های انتخاب شده تهران در نوبت کاری عصر

پژوهشگر: ماه منیر بنی‌اسد و همکاران\*  
سال پژوهش: ۱۳۶۱

زمینه پژوهش:

ایفای نقش مدیریت ماهرانه در موفقیت هر حرفه امری شناخته شده و روشن است. موفقیت در پرستاری نیز به عنوان يك حرفه نه تنها از این حقیقت مستثنی نیست بلکه به دلیل رسالت والای خود و نقش مهمی که در زندگی انسان بازی میکند مسئولیت‌های مدیریت در آن سنگین تر و موفقیت در آن به مهارت‌های پیچیده تری نیازمند است.

مسئولان پرستاری<sup>۱</sup> که در غیاب ریاست پرستاری در نوبت کاری عصر و شب، موظف به اداره بخش‌های پرستاری و سایر قسمت‌ها در يك موسسه بهداشتی درمانی مانند بیمارستان هستند، برای موفقیت در این امر مهم باید از اصول مدیریت آگاه و در این کار متبحر باشند. زیرا همانطور که يك مانیتور قلبی برای يك پرستار در بخش مراقبت‌های قلب يك وسیله لازم است، مهارت در مدیریت نیز برای يك مسئول پرستاری امری ضروری محسوب میشود (استیونس<sup>۲</sup>، ۱۹۷۷، صفحه ۲۵). هنگامیکه مسئولان پرستاری از مهارت‌های مدیریت متناسبی برخوردار باشند، قادر خواهند بود که با اهداف مدیریت در پرستاری که به عقیده آرنلد و هاگویی<sup>۳</sup> (۱۹۷۵) بشرح زیر است نائل آیند:

هدف اولیه در يك سازمان ایجاد سرویس برای بهره‌گیران آن سازمان است. به طور مثال بهره‌گیران يك بیمارستان عبارتند از بیماران، گروه پرستاری و جامعه. لذا برای رسیدن به هدف فوق ایجاد مراقبت‌های پرستاری با بالاترین کیفیت موجود برای

بیماران و رضایت کارکنان امری ضروری به حساب می‌آید. هدف ثانویه در يك سازمان ایجاد تسهیلات اقتصادی و غیره توسط کادر مدیریت پرستاری برای رسیدن به هدف اولیه است. این تسهیلات همانا مراقبت‌های پرستاری است. و این امر با استخدام پرستاران و گروه وابسته به آن که مستقیماً در ارتباط با بیماران هستند صورت می‌گیرد. در نتیجه موسسه‌ای که مسئولان پرستاری آن به اصول مدیریت آگاه باشند و از مهارت‌های خاص آن برخوردار باشند در عین حال که در ارائه مراقبت‌های پرستاری با کیفیت بالا موفق است، به میزان قابل ملاحظه‌ای نیز اتلاف وقت، انرژی و نیروی انسانی در آن کاهش می‌یابد. (صفحه ۵۲)<sup>۴</sup>

نقش يك مسئول پرستاری به عنوان يك هماهنگ کننده و يك کلید شاخص در ایجاد هماهنگی بین بیماران، اجتماع، کارکنان پرستاری و مدیریت پرستاری از اهمیت بسزائی برخوردار است. بنابراین وجود يك مسئول پرستاری ماهر در مدیریت و شکل دادن به فعالیت‌های کارکنان پرستاری برای انجام وظایفشان به نحو احسن و برای ارائه مراقبت‌های پرستاری

\* خانم زهره میرسعیدی فوق لیسانس مدیریت در رشته پرستاری، خانم پردخت کاوه، فوق لیسانس آموزش در رشته بهداشت جامعه و آقای پرویز کمالی فوق لیسانس آمار.

1. Supervisor Nurses

4. ARNDT

2. Stevens

and HUCKABAY

3. Arndt and Huckabay

مهارت‌های مدیریت (برنامه‌ریزی، سازماندهی، هدایت، کنترل و نظارت) مسئولان پرستاری زن در بیمارستانهای منتخب تهران توسط پژوهشگر بوده است. پژوهشگر سه ساعت شروع نوبت کاری عصر در بیمارستانهای مزبور را جهت مشاهده و پر کردن برگه مشاهده انتخاب کرده و هر مسئول پرستاری دو روز (دو بار) مورد مشاهده قرار گرفته و هدف از انجام این کار از بین بردن مانع، وجود پژوهشگر بر واحدهای مورد پژوهش که نتیجتاً ممکن بود سبب آن شود که رفتار واقعی از مسئول پرستاری سر نزنند، بود. پژوهشگر با دقت نظر بر سئوالات طرح شده قابل مشاهده رفتار مسئولان پرستاری را به طور کامل ملاحظه کرده، بعد از اتمام کار (بار دوم مشاهده) به پر کردن برگه مشاهده می‌پرداخت. هدف از انجام این کار نیز از بین بردن اثر سوء حاکی از این عمل در حین مشاهده در واحد مورد پژوهش بود.

#### روش تجزیه و تحلیل داده‌ها:

برای اولین هدف این پژوهش (تعیین میزان مهارت طرح و برنامه‌ریزی در مسئولان پرستاری بیمارستانهای انتخاب شده تهران در نوبت کاری عصر از طریق مشاهده) معیار سنجش، حضور بموقع در سر کار، تحویل گزارش‌های صبح از مسئولان صبح کار، یادداشت فوریتها، هنگام دریافت گزارشها و سرکنشی بخشها پس از دریافت گزارشها بوده است. به منظور پی بردن به چگونگی تاثیر عامل سن، وضعیت تاهل، تجربه کاری و دوره پرستاری (سه ساله و یا چهار ساله) بر نکات فوق، هر يك از موارد مورد نظر در زمینه مهارت طرح و برنامه‌ریزی جداگانه با عوامل فوق‌الذکر سنجیده شده است. نوع داده‌های بدست آمده اسمی و مشخصات داده‌ها گسسته بوده است. داده‌های کسب شده در مورد هر يك از موارد بررسی شده در زمینه مهارت طرح و برنامه‌ریزی مسئولان پرستاری عصر در جدولهای توزیع فراوانی و درصد تنظیم و بیان شده و بصورت نمودارهایی نشان داده شده است. در موارد لزوم به منظور تعیین معنی‌دار بودن اختلافهای بدست آمده از آزمون آماری (کای<sup>۲</sup>) استفاده شده است.

با کیفیتی بالا از اصول موفقیت يك موسسه بهداشتی درمانی محسوب می‌شود.

البته اطلاعات آماری که به طور مستقیم مهارت‌های مدیریت را در مسئولان پرستاری در نوبت کاری عصر نشان دهد در دسترس نبوده است. لذا مطالعه و بررسی در باب این مسئله ممکن است راهگشای مناسبی برای پیشبرد امر مدیریت در پرستاری و نهایتاً ارائه مراقبتهای پرستاری با کیفیتی بالا باشد.

#### سئوالات مورد پژوهش:

- میزان مهارت‌های مدیریت در مسئولان پرستاری در نوبت کاری عصر چقدر است؟  
الف: میزان مهارت در طرح و برنامه‌ریزی مسئولان پرستاری چقدر است؟  
ب: میزان مهارت سازماندهی در مسئولان پرستاری چقدر است؟  
پ: میزان مهارت هدایت در مسئولان پرستاری چقدر است؟  
ت: میزان مهارت کنترل و نظارت در مسئولان پرستاری چقدر است؟

#### پیش فرض:

- ۱- مسئولان پرستاری با مفهوم مدیریت در مدارس پرستاری آشنا شده‌اند.
- ۲- در مقام مدیریت پرستاری و سرپرستی، از مسئولان پرستاری انتظار می‌رود که مهارت‌های مدیریت را در (برنامه‌ریزی، سازماندهی، هدایت و کنترل نظارت) دارا باشند.
- ۳- مهارت‌های مدیریت را در برنامه‌ریزی، سازماندهی، هدایت و کنترل و نظارت میتوان مشاهده نمود و اندازه گرفت.

#### جامعه نمونه:

تعداد کل نمونه‌های مورد پژوهش ۳۰ مسئول پرستاری زن در نوبت کاری عصر بوده است.

#### روش گردآوری داده‌ها:

روش گردآوری داده، مشاهده و ابزار گردآوری داده‌ها برگه مشاهده بوده است. برگه مشاهده در رابطه با میزان

توزیع فراوانی و درصد تنظیم شده و به صورت نمودارهایی نشان داده شده است. در موارد لزوم بمنظور تعیین معنی دار بودن اختلافات بدست آمده از آزمون آماری (کای ۲) استفاده شده است.

برای چهارمین هدف این پژوهش (تعیین میزان مهارت کنترل و نظارت در مسئولان پرستاری بیمارستانهای انتخاب شده تهران در نوبت کاری عصر از طریق مشاهده) معیار سنجش، سرکشی به بخشها و پرسیدن وضع حال بیماران از مسئول بخشها، سرکشی به اطاق تك تك بیماران، مطابقت دادن برنامه کاری پرسنل موجود در هر بخش با برنامه دفتر پرستاری و بالاخره کنترل حضور همه پرسنل در سر کار خود بوده است. به منظور پی بردن به چگونگی تاثیر عامل سن، وضعیت تاهل، تجربه کاری و دوره پرستاری (سه و یا چهار ساله) بر نکات فوق، هریک از موارد مورد نظر در زمینه مهارت کنترل و نظارت جداگانه با عوامل فوق الذکر سنجیده شده است. نوع داده های بدست آمده اسمی و مشخصات داده ها گسسته بوده است. داده های کسب شده در ارتباط با هریک از موارد بررسی شده در زمینه مهارت کنترل و نظارت مسئولان پرستاری عصر در جدولهای توزیع فراوانی و درصد تنظیم شده و به صورت نمودارهایی نشان داده شده است. در موارد لزوم به منظور تعیین معنی دار بودن اختلافات بدست آمده از آزمون آماری (کای ۲) استفاده شده است.

بالاخره برای هدف کلی این پژوهش (تعیین میزان مهارت های مدیریت در مسئولان پرستاری بیمارستانهای انتخاب شده تهران در نوبت کاری عصر (از طریق مشاهده) معیار سنجش، تلفیق داده های کسب شده در ارتباط با هریک از چهار هدف فوق الذکر بوده است بدین منظور پس از هم سو کردن کل سئوالات مطرح شده در برگه مشاهده چنانچه ۴ - ۵ مورد از موارد در نظر گرفته شده در فردی (مسئول پرستاری) مشاهده شده بود ولی فاقد مهارت مدیریت، ۹ - ۵ مورد، دارای مدیریت کم، ۱۴ - ۱۰ مورد دارای مدیریت متوسط بوده است (بیش از ۱۴، که خوب است در هیچیک از نمونه های مورد پژوهش مشاهده نگردید) بمنظور بررسی چگونگی تاثیر عامل سن، وضعیت تاهل، تجربه کاری و دوره پرستاری (سه و یا

برای دومین هدف این پژوهش (تعیین میزان مهارت سازماندهی در مسئولان پرستاری بیمارستانهای انتخاب شده تهران در نوبت کاری عصر از طریق مشاهده) معیار سنجش، فرستادن پرستار بجای پرستار غایب، سپردن مسئولیت سرکشی بخشها به پرستار دیگر در مواقع فوری و غیر فوری، چگونگی برقراری ارتباط با بخشها (از طریق تلفن، حضوری و یا تلفیق دو روش مذکور) و همچنین کاربرد ارتباط غیر لفظی (تماس چشمی، تکان دادن سر و غیره) بوده است.

به منظور پی بردن به چگونگی تاثیر عامل سن، وضعیت تاهل، تجربه کاری و دوره پرستاری (سه و یا چهار ساله) بر نکات فوق، هر يك از موارد مورد نظر در زمینه مهارت سازماندهی جداگانه با عوامل فوق الذکر سنجیده شده است. نوع داده های کسب شده اسمی و مشخصات داده ها گسسته بوده است. بطور کلی تجزیه و تحلیل داده ها برای دومین هدف پژوهش به این صورت بوده است که نوع جوابهای مشاهده شده در ارتباط با معیار سنجش تعیین شده برای دومین هدف پژوهش در جدولهای توزیع فراوانی و درصد تنظیم شده به صورت نمودارهایی نمایش داده شده است. در موارد لزوم برای تعیین معنی دار بودن اختلافات بدست آمده از آزمون آماری (کای ۲) استفاده شده است.

برای سومین هدف این پژوهش (تعیین میزان مهارت هدایت در مسئولان پرستاری بیمارستانهای انتخاب شده تهران در نوبت کاری عصر از طریق مشاهده) معیار سنجش، استفاده از روش تشویق پرسنل در موارد مناسب، استفاده از روش تنبیه به منظور ایجاد انگیزش منفی در موارد مشاهده خلاف در پرسنل، آموزش و راهنمایی پرسنل هنگام سرکشی بخشها و رعایت ضوابط پرستاری موجود در مورد حفظ ظاهر بوده است. به منظور پی بردن به چگونگی تاثیر عامل سن، وضعیت تاهل، تجربه کاری و دوره پرستاری (سه و یا چهار ساله) بر نکات فوق، هریک از موارد مورد نظر در زمینه مهارت هدایت، جداگانه با عوامل فوق الذکر سنجیده شده است. نوع داده های بدست آمده اسمی و مشخصات داده ها گسسته بوده است. داده های کسب شده در ارتباط با هریک از موارد بررسی شده در زمینه مهارت هدایت مسئولان پرستاری عصر در جدولهای

پرستاری عصر تأثیری بر مهارت طرح و برنامه‌ریزی آنان نداشته است و می‌توان نتیجه گرفت که بطور کلی مهارت طرح و برنامه‌ریزی در مسئولان پرستاری ضعیف است.

با در نظر گرفتن سؤال دوم مورد پژوهش که عبارتست از «میزان مهارت سازماندهی در مسئولان پرستاری چقدر است؟» یافته‌های این پژوهش نمایانگر این مطلب است که اکثر مسئولان پرستاری عصر (۸۶/۶۶ درصد) از مهارت سازماندهی خوبی برخوردار بوده‌اند. لذا به سؤال دوم این پژوهش جواب داده می‌شود که میزان مهارت سازماندهی در مسئولان پرستاری عصر خوب بوده است. مروری بر تأثیر متغیرهای سن، تجربه، سرپرستی، دوره پرستاری و وضع تاهل مسئولان پرستاری عصر نشان می‌دهد که تنها متغیر تجربه سرپرستی بر میزان مهارت سازماندهی تأثیر می‌گذارد. یعنی هر چه تجربه سرپرستی مسئولان پرستاری مزبور بیشتر بوده، مهارت سازماندهی آنان بیشتر بوده است. متغیرهای سن، دوره پرستاری و وضع تاهل بر میزان مهارت سازماندهی تأثیری نداشته است و می‌توان نتیجه گرفت که بطور کلی مهارت سازماندهی در مسئولان پرستاری خوب است.

با در نظر گرفتن سؤال سوم مورد پژوهش که عبارتست از «میزان مهارت هدایت در مسئولان پرستاری چقدر است؟» یافته‌های این پژوهش بیانگر این مهم است که اکثریت مسئولان پرستاری عصر (۶۶/۶۷ درصد) از مهارت هدایت به میزان متوسط برخوردار بوده‌اند. لذا به سؤال سوم این پژوهش جواب داده می‌شود که میزان مهارت هدایت در مسئولان پرستاری عصر متوسط بوده است. متغیرهای سن، تجربه سرپرستی، دوره پرستاری و وضع تاهل مسئولان پرستاری عصر بر مهارت هدایت آنان بی‌تأثیر بوده است. می‌توان نتیجه گرفت که بطور کلی مهارت هدایت در مسئولان پرستاری متوسط است.

با در نظر گرفتن سؤال چهارم مورد پژوهش که عبارتست از «میزان مهارت کنترل و نظارت در مسئولان پرستاری چقدر است؟» یافته‌های این پژوهش نشانگر این مطلب است که اکثر مسئولان پرستاری عصر (۵۶/۶۶ درصد) از مهارت کنترل و نظارت به میزان کم یا هیچ برخوردار بوده‌اند، لذا به سؤال چهارم این پژوهش جواب داده می‌شود که میزان مهارت کنترل و

چهار ساله) بر مهارت مدیریت هر یک از عوامل فوق‌الذکر جداگانه با مهارت مدیریت سنجیده شده است. نوع داده‌های بدست آمده اسمی و مشخصات داده‌ها گسسته بوده است. داروهای کسب شده در ارتباط با هر یک از موارد بررسی شده در جدولهای توزیع فراوانی و درصد تنظیم شده و بصورت نمودارهایی نشان داده شده است و در موارد لزوم بمنظور تعیین معنی‌دار بودن اختلافات بدست آمده از آزمون آماری (کای ۲) استفاده شده است.

### نتیجه‌گیری نهایی از یافته‌ها:

با در نظر گرفتن سؤال کلی این پژوهش که عبارتست از «میزان مهارت‌های مدیریت در مسئولان پرستاری در نوبت کاری عصر چقدر است؟» یافته‌های این پژوهش بیانگر این است که هیچیک از نمونه‌های مورد پژوهش در رده خوب قرار نگرفته‌اند و اکثریت آنان (۶۶/۶۷ درصد) دارای مهارت متوسط مدیریت بوده‌اند و لذا به سؤال کلی این پژوهش جواب داده می‌شود که میزان مهارت‌های مدیریت در مسئولان پرستاری در نوبت کاری عصر متوسط بوده است. متغیرهای تجربه سرپرستی، دوره پرستاری و وضع تاهل مسئولان پرستاری عصر بر میزان مهارت‌های مدیریت آنان بی‌تأثیر بوده است و تنها متغیر سن بر این میزان تأثیر داشته یعنی هر چه مسئولان پرستاری مزبور از نظر سنی بزرگتر بوده‌اند میزان مهارت‌های مدیریت در آنان بیشتر بوده است. می‌توان نتیجه گرفت که بطور کلی مهارت‌های مدیریت در مسئولان پرستاری متوسط است.

با در نظر گرفتن سؤال اول مورد پژوهش که عبارتست از «میزان مهارت طرح و برنامه‌ریزی در مسئولان پرستاری چقدر است؟» یافته‌های این پژوهش نشانگر این مهم است که تنها گروه اندکی (۳/۳۳ درصد) از مسئولان پرستاری عصر از مهارت طرح و برنامه‌ریزی خوبی برخوردار بوده‌اند و نیمی از آنها (۵۰٪) از مهارت طرح و برنامه‌ریزی به میزان کم برخوردار بوده‌اند. لذا به سؤال اول این پژوهش جواب داده می‌شود که میزان مهارت طرح و برنامه‌ریزی در مسئولان پرستاری عصر کمتر از متوسط بوده است. به علاوه متغیرهای سن، تجربه، سرپرستی، دوره پرستاری و وضع تاهل مسئولان

### موارد استفاده در پرستاری:

از آنجا که شیوه مدیریت، مسئولان پرستاری نقش بسزائی در ایجاد انگیزش کارکنان و پرستاران جهت انجام امور محوله را دارد لذا جهت نیل به اهداف مورد پژوهش، گروه فوق باید مورد بازآموزی قرار گیرند تا موارد ضعف آنان که برطبق یافته‌های این پژوهش بیشتر در زمینه مهارت‌های برنامه‌ریزی و کنترل و نظارت بوده است برطرف گردد و همچنین اصلاح بیشتر در مهارت هدایت بعمل آید.

یافته‌های این پژوهش می‌تواند در امر آموزش مدیریت در مدارس پرستاری کمک کند تا مهارت‌هایی را که موارد ضعف آن بیشتر مشاهده شده است مورد ارزیابی و تاکید بیشتر قرار داده و اهمیت مهارت‌های برنامه‌ریزی، سازماندهی، هدایت و کنترل و نظارت در ابعاد عملی آن مورد تجزیه و تحلیل عمیق قرار گیرد. یافته‌های این پژوهش می‌تواند در شناخت هرچه بیشتر مشکلاتی که در پی موارد ضعف مسئولان پرستاری مشاهده شده است آنان را کمک کند تا با درک هرچه بهتر این مهارت‌ها گام‌هایی استوار در پیشبرد مراقبت‌های پرستاری بیماران بردارند. یافته‌های این پژوهش انگیزه‌ای برای دیگر پژوهشگران خواهد بود تا مدیریت در پرستاری را در ابعاد وسیعتر مورد بررسی و تجزیه و تحلیل قرار دهند.



نظارت در مسئولان پرستاری عصر ضعیف بوده است. مروری بر متغیرهای سن، تجربه سرپرستی، دوره پرستاری و وضع تاهل مسئولان پرستاری عصر نشان می‌دهد که این متغیرها بر مهارت کنترل و نظارت مسئولان پرستاری بی‌تاثیر بوده است و میتوان نتیجه گرفت که بطور کلی مهارت کنترل و نظارت در مسئولان پرستاری ضعیف است.

طبق یافته‌های این پژوهش و مشاهده پژوهشگر لازم به توضیح است که داشتن دانش مهارت‌های مدیریت برای یک مسئول پرستاری امری ضروری بحساب می‌آید که بدون آن قادر نخواهد بود با اهداف مدیریت در پرستاری نایل آید و در نتیجه موسسه‌ای که مسئولان پرستاری آن با اصول مدیریت آگاه نبوده و از مهارت‌های خاص آن برخوردار نیستند. در عین حال که در ارائه مراقبت‌های پرستاری با کیفیت بالا موفق نیست به میزان قابل ملاحظه‌ای نیز اتلاف وقت، انرژی و نیروی انسانی در آن صورت می‌گیرد (آرندت و هاگویی، ۱۹۷۵، صفحه ۵۲). پژوهشگر در نهایت با استفاده از تجربیات پیشین خود در ارتباط با نحوه عملکرد مسئولان پرستاری در ایران و مشاهدات عینی خود در این پژوهش به این نتیجه می‌رسد که غالب مسئولان مزبور از اصول و مهارت‌های مدیریت بخصوص در بخش طرح و برنامه‌ریزی و کنترل و نظارت بی‌اطلاع بوده‌اند که این اشکال به نوبه خود سد راه ادامه مراقبت‌های پرستاری جامع به بیماران می‌باشد.

### منابع و مأخذ استفاده شده

Arndt, Clara and Huckabay, Loucine M. Daderian. *Nursing Administration*. Saint Louis: The C. V Mosby Company, 1975.

Sterens, Barbara J. "Education in Nursing Administration." *Superrisor Nurse* — (March 1977) P: 20-28.

## **Assessing of management skills of nursing staff in selected hospitals of Tehran in the evening shift**

**Baniasad Mahmoni et al**

Skillful management role in the success of any profession is clear. Nursing as profession is no exception to this fact. Also nursing mission and role in human life are heavier and require more complex management skills.

Evening and night shift nursing supervisor are employed by a health care institution such as a hospital in the absence of nursing management must have knowledge and expertise in this field. Such as a heart monitor is an essential tool for a nurse in the intensive care unit, management skills are also essential for a nursing supervisor.

When authorities have nursing appropriate management skills, they can achieve the goals of nursing management that have been proposed by Arndt & Huckabay in 1975.

**Keyword:** management skills, nurse, evening shift