

## بررسی دیدگاه مدیران اجرایی پیرامون تئوری ها و کارکردهای مدیریت در بیمارستانهای دانشگاه علوم پزشکی

تهران در سال ۸۳-۱۳۸۲

نویسندگان: دکتر حسین درگاهی<sup>۱</sup>

نادر جهان مهر<sup>۲</sup>

### خلاصه

در اذهان و افکار افراد مختلف دیدگاههای متفاوتی از مدیریت وجود دارد. برخی از نظریه پردازان را عقیده بر این است که مدیریت اکتسابی و آموختنی است و از دانش و نگرش سرچشمه می گیرد.

گروهی نیز اعتقاد دارند مدیریت موهبتی الهی، ذاتی و طبیعی است و گروه سوم نیز مدیریت را تجربی می دانند و مدیریت ذاتی و مدیریت علمی را قبول ندارند. عده ای از صاحب نظران به کارگیری تئوری ها و کارکردهای مدیریت را در سازمان ها کاری بس مشکل، پیچیده و بی فایده و خطرناک می دانند، اما عده دیگری نیز اعتقاد دارند استفاده از این تئوری ها مشکلات مدیریتی را حل می کند.

در سازمانهای ارائه کننده خدمات بهداشتی درمانی مانند بیمارستانها با توجه به مسطح بودن ساختار سازمان و اندازه بالنسبه کوچک آنها به وجود مدیرانی نیاز است تا از تئوری ها و کارکردهای مدیریت آگاهی داشته و فقط به دانش تجربی خود تکیه نکنند.

بسیاری از مدیران به ویژه در ایران و بالاخص در بیمارستانها تجربیات و دانش خود را ضمن کار کسب کرده و به روش های دیگر اعتقاد چندانی ندارند.

بنابراین به منظور بررسی اینکه مدیران اجرایی به انجام و اجرای تئوری ها و کارکردهای مدیریت در حیطه کار خود معتقد می باشند و کاربرد این تئوری ها و کارکردها را در فرایند خدمات ارائه شده در بیمارستانها ضروری می دانند مطالعه ای در بیمارستانهای دانشگاه علوم پزشکی تهران در سال ۸۳-۱۳۸۲ صورت گرفت.

این پژوهش از نوع توصیفی-تحلیلی است. محیط پژوهش را تعداد ۱۴ بیمارستان دانشگاه علوم پزشکی تهران تشکیل داده و افراد جامعه پژوهش مدیران اجرایی این بیمارستانها بودند. برای گردآوری داده ها از پرسشنامه استفاده شد. پس از جمع آوری اطلاعات مربوط به دیدگاه مدیران اجرایی بیمارستانهای مورد مطالعه، این اطلاعات در مقیاس لیکرت طبقه بندی شده و پس از ثبت آنها در نرم افزار Spss با استفاده از روشهای آماری توصیفی و استنباطی تجزیه و تحلیل گردید.

۸۵/۷ درصد از مدیران اجرایی در زمینه اصول برنامه ریزی، ۹۲/۹ درصد در مورد سازماندهی و ۱۰۰ درصد آنها در خصوص اصول تامین نیروی انسانی، هدایت و رهبری و نظارت یا کنترل دارای دیدگاه مطلوب می باشند. ۷۵ درصد این افراد نیز در خصوص اجرای تئوری های مدیریت در اداره بیمارستانهای مورد مطالعه از دیدگاه مثبت برخوردار می باشند.

از نتایج پژوهش چنین استنباط می شود که دیدگاه اکثریت مدیران اجرایی پیرامون اجرای تئوری ها و کارکردهای مدیریت در بیمارستانهای مورد مطالعه مطلوب است اما تنها دیدگاه مطلوب آنها ضمانتی برای اجرای موفق تئوری ها و کارکردهای مدیریت نیست بلکه اجرا و انجام آنها مستلزم غلبه این مدیران بر متغیرهای واسطه ای و عوامل تعدیل و محدود کننده ای است که باعث می شود افراد منطبق با دیدگاه خود رفتار نکنند.

کلیدواژه: دیدگاه، مدیران اجرایی بیمارستانها، تئوری ها و کارکرد مدیریت

### مقدمه:

است. بعد از جنگ جهانی دوم، آگاهی فزاینده ای بوجود آمد مبنی بر اینکه کیفیت مدیریت برای زندگی نوین انسانی دارای

اگر چه سازمانها برای دستیابی به هدف های مشترک دارای قدرت زیادی هستند ولی علم مدیریت هنوز هم در حال توسعه

۱- استادیار گروه مدیریت خدمات بهداشتی درمانی دانشگاه علوم پزشکی تهران  
۲- کارشناس مدیریت خدمات بهداشتی درمانی

معنوی انسانها به شمار می رود همگی را به صورت منظم و مرتب به عنوان تئوری های مدیریت عرضه نمودند. اگر چه عده ای از صاحب نظران به کارگیری تئوری های مدیریت را در سازمانها کاری بس مشکل، پیچیده، بی فایده و خطرناک می دانند اما عده دیگری نیز اعتقاد دارند استفاده از این تئوری ها مشکلات مدیریتی را حل می کند و ترس و وحشت را در وجود مدیران از بیم شکست خوردن از بین می برند. هم چنین اگر پایه مدیریت در سازمان بر اساس تجربه باشد، کاربرد تئوری ها و کارکردهای مدیریت کارساز نیست (۴).

به عقیده افرادی که معتقدند مدیریت مادرزادی است ایرادهای زیادی وارد است، زیرا امروزه اثبات شده است که ویژگی های ذاتی و فطری مدیریت به تنهایی ثابت و کامل نبوده و غالباً باعث گمراهی متفاوت خواهد شد. در مقاله ای که "فیدلر" (۱۹۷۰) منتشر کرد نشان داد پژوهش به عمل آمده بر روی ۳۸۵ مدیر بیان گر این مطلب است که بین سالهای تجربه مدیریتی با رتبه و نمره عینی مدیریت همبستگی وجود ندارد. در چند مطالعه دیگر نیز نتایج مشابهی ارائه شده است. به عبارتی عملکرد مدیران و رهبران جو اثر از عملکرد افراد سالمند و با تجربه بهتر است (۵). اما «بتونی» (۲۰۰۲) اعتقاد دارد که مدیریت تجربی در حال حاضر به عنوان یک عامل موفقیت در سازمانها قلمداد می شود، اگر چه برخورد با مدیریت تجربی چندان آسان نیست. مدیریت تجربی دانستن چگونه انجام دادن کارها است. ولی علم و دانش، دلایل و استدلال خاص برای انجام آنهاست. فرایند علم و دانش در مدیریت اساساً از دیگر فرایندها متفاوت است (۶). علت آن است که علم و دانش ذاتاً از دیگر منابع تولید متفاوت هستند، یعنی در طول زمان کهنه شده و از رده خارج می گردد، بطوریکه باید گفت دانش پیشرفته امروز جهالت فرد است و در معرض تغییرات شدید و سریع قرار دارد (۷). از تعاریف جدید مدیریت، به کارگیری، ایجاد و توسعه تئوری های مدیریت با استفاده از دیدگاههای سیاسی، اقتصادی، اجتماعی، روانشناختی، انسان شناسی و فلسفه است (۸). کارکردهای کلیدی مدیریت بطور خلاصه شامل برنامه ریزی، سازماندهی، تامین نیروی انسانی، هدایت و رهبری و نظارت یا کنترل است که چرخه مدیریت را به وجود می آورند.

اهمیت است و این امر موجب تجزیه و تحلیل و مطالعه وسیع فراگرد و کارکردهای مدیریت، محیط و تکنیک های آن شده است.

این سوال که مدیریت یک علم است یا هنر اغلب مطرح می شود. در واقع مدیریت همانند سایر هنرها از دانش اساسی سازمان یافته استفاده کرده و جهت کسب نتایج مطلوب و عملی آن را با توجه به واقعیات بکار می برد. هنر نیز دانش چگونگی

جدول ۱: توزیع فراوانی مطلق و نسبی مدیران اجرایی بیمارستانهای دانشگاه علوم پزشکی تهران برحسب گروههای سنی در سال ۸۳-۸۲

| گروه های سنی | تعداد | درصد |
|--------------|-------|------|
| زیر ۴۰ سال   | ۳     | ۲۱/۴ |
| ۴۱-۵۰ سال    | ۶     | ۴۲/۹ |
| بالای ۵۰ سال | ۵     | ۳۵/۷ |
| جمع          | ۱۴    | ۱۰۰  |

تحقیق نتایج مطلوب و مشخص است. اما بارورترین هنرها همیشه بر اساس درک علم مربوطه قرار دارد و علم و هنر از یکدیگر جدا نیستند، بلکه مکمل یکدیگرند (۱). مدیریت و اداره کردن برای بعضی هنر است و برای برخی "علم"، مدیریت خواه علم باشد و خواه هنر و یا تجربه یا هر سه، تاریخ بشری گواه آن است که توانایی شخص در رسیدن به یک هدف مشخص بوسیله افراد دیگری از مهم ترین و با ارزش ترین هنرها و علوم انسانی است (۲).

در اذهان و افکار افراد مختلف دیدگاههای متفاوتی از مدیریت وجود دارد. برخی از نظریه پردازان را عقیده بر این است که اصول و مفاهیم، شیوه ها و تکنیک ها و تئوری های علم مدیریت، اکتسابی و آموختنی است و از دانش و نگرش سرچشمه می گیرد. گروهی نیز اعتقاد دارند مدیریت موهبتی الهی، ذاتی و طبیعی است و گروه سوم نیز مدیریت را تجربی می دانند و مدیریت ذاتی و مدیریت علمی را قبول ندارند (۳). دانش پژوهان مدیریت آنچه را که حاصل مطالعات، بررسی ها و تجزیه و تحلیل، مقایسه و تمثیل پدیده های مادی و

### مواد و روش کار:

این پژوهش از نوع توصیفی-تحلیلی است که در آن دیدگاه مدیران اجرایی بیمارستانهای دانشگاه علوم پزشکی تهران در زمینه اجرای تئوری‌ها و کارکردهای مدیریت مورد بررسی قرار می‌گیرد. محیط پژوهش را تعداد ۱۴ بیمارستان دانشگاه علوم پزشکی تهران تشکیل می‌دهد. در این مطالعه افراد جامعه پژوهش مدیران اجرایی بیمارستانها به شمار می‌آید. برای گردآوری داده‌ها از یک پرسش‌نامه مشتمل بر ۴۱ سوال استفاده شد که در بخش

جدول ۲: توزیع فراوانی مطلق و نسبی مدیران اجرایی دانشگاه علوم پزشکی تهران برحسب مدرک تحصیلی گروه‌های سنی ۸۳-۸۲

| مدرک تحصیلی          | تعداد | درصد |
|----------------------|-------|------|
| کاردانی              | ۱     | ۷/۱  |
| کارشناسی             | ۶     | ۴۲/۹ |
| کارشناسی ارشد        | ۶     | ۴۲/۹ |
| دکترای عمومی (یزتکی) | ۱     | ۷/۱  |
| جمع                  | ۱۴    | ۱۰۰  |

اول سوالاتی در ارتباط با اطلاعات و مشخصات دموگرافیک مدیران اجرایی و در بخش دوم نیز سوالات مربوط به اتخاذ دیدگاه و نگرش این افراد در خصوص اجرای تئوری‌ها و کارکردهای مدیریت در بیمارستانهای مورد مطالعه قرار دارد. پس از جمع‌آوری دیدگاه این افراد، اطلاعات بدست آمده در مقیاس لیکرت طبقه‌بندی شده و با دادن ضریب از متغیرهای کیفی به کمی تبدیل گردید. کلیه اطلاعات اخذ شده در نرم افزار رایانه‌ای SPSS جمع‌آوری و برای تجزیه و تحلیل داده‌ها نیز از روش‌های آماری توصیفی و استنباطی استفاده شد.

### نتایج:

یافته‌های بدست آمده نشان می‌دهد بیشترین فراوانی مدیران اجرایی با ۴۲/۹ درصد در گروه سنی ۵۰-۴۱ سال قرار دارد (جدول ۱). ۹۲/۹ درصد از این افراد دارای مدرک دانشگاهی لیسانس به بالا (جدول شماره ۲) و از این تعداد فقط ۱۴/۳ درصد در رشته مدیریت خدمات بهداشتی درمانی دارای مدرک

برنامه ریزی، اولین فعالیت یک مدیر برای مشخص کردن و تهیه و تدوین اهداف، استراتژی‌ها و مأموریت‌های سازمانی است. سازماندهی نوعی برنامه ریزی اولویت بندی شده به منظور استفاده از منابع در دسترس به حساب می‌آید. با فرایند هدایت و رهبری، مدیران می‌توانند کارکنان را تحریک کرده و به آنها انگیزه بدهند. یک مدیر با اجرای فرایند نظارت یا کنترل، حرکت فعالیتها و عملکردها را در مسیر استاندارد تضمین می‌کند (۹). سرانجام تامین نیروی انسانی که یکی از وظایف اصلی مدیریت است و در صورتیکه مدیر سازمان‌های نیروی انسانی مناسب و متخصص را برای کار در سازمان استخدام کند می‌تواند تحقق کارکردهای مدیریت را تضمین نماید (۱۰).

در سازمان‌های ارائه‌کننده خدمات بهداشتی درمانی با توجه به مسطح بودن ساختار سازمانی و اندازه بالنسبه کوچک آنها به وجود مدیران ماهر و شایسته‌ای نیاز است تا اصول، مفاهیم، تئوری‌ها و کارکردهای پایه مدیریت را بدانند و از آنها آگاهی کامل داشته باشند و تنها به دانش تجربی خود تکیه نکنند (۱۱).

بسیاری از مدیران به ویژه در ایران و بالاخص در این سازمانها تجربیات و دانش خود را ضمن کار کسب کرده و به روش‌های دیگر اعتقاد چندانی ندارند، البته در تمام شرایط ممکن است چنان فرصتی در اختیار نباشد که تنها به کار و تجربه مدیران این سازمان اکتفا شود. اگر چه تجربه به توان تصمیم‌گیری و راه حل‌یابی کمک می‌کند ولی اگر همین تجربیات با استفاده از یک روش علمی مناسب، تجزیه و تحلیل و راه حل‌یابی شود، مستندات آن نه تنها به شخصی که از تجربیات خود یادگیری می‌کند بلکه برای مدیران دیگر نیز راهنمای مناسب و مستدل خواهد بود (۱۲).

با در نظر گرفتن مطالب بالا و به منظور بررسی اینکه مدیران اجرایی به انجام و اجرای تئوری‌ها و کارکردهای مدیریت در حیطه کار خود معتقد می‌باشند و کاربرد این تئوری‌ها و کارکردها را در فرایند خدمات ارائه شده در بیمارستانها ضروری می‌دانند. مطالعه‌ای در بیمارستانهای دانشگاه علوم پزشکی تهران در سال ۸۳-۱۳۸۲ صورت گرفت.

اصول و مبانی مدیریت و آشنایی با تئوری‌ها جدید و کارکردهای آن ذهن مدیران اجرایی را برای بهره‌برداری از این مفاهیم آماده می‌کند.

اصولا دیدگاه یا نگرش، ارزیابی یا برآوردی است که به صورت مثبت یا منفی درباره یک فرد یا افراد صورت می‌گیرد و بازتابی از شیوه و احساس فرد نسبت به یک موضوع است. یکی از دستاوردهای پژوهش‌هایی که بر روی نگرش یا دیدگاه افراد انجام شده این است که آنها می‌کوشند تا نوعی ثبات رویه بین دیدگاه و رفتار خود به وجود آورند. افراد برای تئوری «ناهمسانی شناختی» تلاش می‌کنند تا همسانی بین رفتار و نگرش را به حداقل برسانند. اگر چه بعضی بررسی‌ها نشان داده دیدگاه افراد ممکن است با رفتار رابطه‌ای نداشته یا رابطه آنها اندک باشد. اما رابطه بین این دو قابل اندازه‌گیری است، مشروط بر آنکه متغیرهای واسطه‌ای را به توان مورد توجه قرار داد. از متغیرهای واسطه‌ای یک سری عوامل تعدیل‌کننده به عنوان محدودیت‌هایی است که بر رفتار اعمال می‌شود. مغایرت بین نگرش و رفتار زمانی پدید می‌آید که فشارها او را وادار کند تا مغایر با نگرش خود عمل کند (۱۳).

تحصیلی متناسب با شغل خود می‌باشند (جدول شماره ۳). ۴۲/۹ درصد از مدیران اجرایی با بیشترین فراوانی دارای ۱۰-۲۰ سال سابقه کار می‌باشند (جدول شماره ۴) و ۵۰ درصد آنها نیز حداکثر ۵ دوره آموزشی کوتاه مدت را در زمینه حرفه مدیریت گذرانده‌اند (جدول شماره ۵). دیگر نتایج بیانگر این است که ۸۵/۷ درصد از مدیران اجرایی در زمینه اجرای اصول برنامه ریزی، ۹۲/۹ درصد در مورد سازماندهی و ۱۰۰ درصد آنها در زمینه اصول تأمین نیروی انسانی، هدایت و رهبری و نظارت یا کنترل دارای دیدگاه مطلوب می‌باشند. ۷۵ درصد این افراد نیز در خصوص اجرای تئوری‌های مدیریت در اداره بیمارستانهای مورد مطالعه از دیدگاه مثبت برخوردار می‌باشند (جدول شماره ۶).

هم چنین بیشترین فراوانی مدیران اجرایی که در خصوص استفاده از تئوری‌ها و کارکردهای مدیریت در اداره بیمارستانهای مورد مطالعه از دیدگاه مثبت برخوردار هستند در گروه‌های سنی ۴۱-۵۰ سال، دارای مدرک تحصیلی کارشناسی و کارشناسی ارشد، سابقه کاری ۱۰-۲۰ سال و با گذراندن حداکثر ۵ دوره آموزشی کوتاه مدت در زمینه حرفه مدیریت مشاهده می‌شوند.

جدول ۳: توزیع فراوانی مطلق و نسبی مدیران اجرایی بیمارستانهای دانشگاه علوم پزشکی تهران برحسب رشته تحصیلی و ارتباط آن با شغل مدیریت در سال ۸۳-۸۲

| نوع رشته تحصیلی | نوع ارتباط          | تعداد | درصد |
|-----------------|---------------------|-------|------|
| مدیریت          | مرتبط با مدیریت     | ۲     | ۱۴/۳ |
|                 | غیر مرتبط با مدیریت | ۴     | ۲۸/۶ |
| غیر مدیریت      |                     | ۸     | ۵۷/۱ |
| جمع             |                     | ۱۴    | ۱۰۰  |

از یکصد سال قبل تاکنون تعدادی از تئوری‌ها و هم چنین انواع کارکردها یا وظایف مدیریت برای تشریح و توصیف راه کارهای اداره کردن سازمانها معرفی شده است. مدیریت هم به عنوان یک علم بعد از انقلاب صنعتی در طی قرن بیستم و آغاز قرن بیست و یکم رواج زیادی پیدا کرده است. سازمانهای ارائه کننده خدمات بهداشتی درمانی نیاز به مدیران و رهبران ماهری دارند که از اصول، مفاهیم، تئوری‌ها و کارکردهای مدیریت

### بحث و نتیجه گیری:

با توجه به یافته‌های بدست آمده مشخص شده است که داشتن تحصیلات دانشگاهی با مثبت بودن دیدگاه مدیران در خصوص اجرای موفق و موثر تئوری‌ها و کارکردهای مدیریت دارای ارتباط معنی داری است. اگر چه از نظر وجود مدرک تحصیلی مرتبط در زمینه مدیریت و غیر مرتبط در زمینه

مدیریت و مثبت بودن دیدگاه مدیران در خصوص اجرای تئوری‌ها و کارکردهای مدیریت ارتباط معنی داری مشاهده نمی‌شود و کلیه این افراد از دیدگاه مثبت برخوردارند. هم چنین افزایش سن و سنوات کاری به دلیل بدست آوردن شناخت و تجربه بیشتر از محیط سازمان باعث شده تا این افراد تحت تاثیر این تئوری‌ها و کارکردها به دیدگاه مثبت روی آورند. گذراندن دوره‌های آموزشی کوتاه مدت در خصوص

آگاهی داشته و نسبت به آنها دیدگاه مثبت باشند (۱۱). بدون تردید داشتن آگاهی و دیدگاه مثبت در خصوص تئوریها و تکنیک های اساسی مدیریت می تواند تاثیر زیادی بر توسعه مدیریت داشته باشد. با گذشت زمان مدیران با هوش نیز ضرورت این امر را تشخیص داده اند. عدم درک و داشتن دیدگاه منفی نسبت به

جدول ۴: توزیع فراوانی نسبی و مطلق مدیران اجرایی بیمارستانهای دانشگاه علوم پزشکی تهران بر حسب سابقه مدیریتی در سال ۸۳-۱۳۸۲

| سابقه کار مدیریتی | تعداد | درصد |
|-------------------|-------|------|
| زیر ۱۰ سال        | ۴     | ۲۸/۶ |
| ۱۰-۲۰ سال         | ۶     | ۴۲/۹ |
| بالای ۲۰ سال      | ۴     | ۲۸/۶ |
| جمع               | ۱۴    | ۱۰۰  |

تئوری ها و کارکردهای مدیریت تحلیل شغل مدیریت و تربیت مدیران را با مشکل روبرو می سازد (۱).

از نتایج پژوهش چنین برمی آید که دیدگاه اکثریت مدیران اجرایی پیرامون اجرای تئوری ها و کارکردهای مدیریت در

بیمارستانهای مورد مطالعه مثبت است. اگر چه آفتابداری (۱۳۷۳) در طی مطالعه ای که بر روی ۵۱

بیمارستان در سطح شهر تهران انجام داد مشخص کرد

که کلیه مدیران اجرایی بیمارستانها آگاهی مناسب و دیدگاه مثبت در خصوص تئوری ها و کارکردهای

مدیریت نداشته اند (۱۴). اما تنها دیدگاه مثبت ضمانتی برای اجرای موثر و موفق تئوری ها و کارکردهای

مدیریت در سازمانها نیست، بلکه اجرا و انجام آنها مستلزم غلبه مدیران بر متغیرهای واسطه ای و عوامل

تعدیل و محدود کننده ای است که باعث می شود افراد منطبق با دیدگاه خود رفتار نکنند. اگر چه سنجش عملکرد مدیران

اجرایی و کارایی خدمات ارائه شده در بیمارستانهای مورد مطالعه برای اثبات این موضوع در این پژوهش انجام نشده اما پژوهش

های قبلی که در چهارچوب جامعه پژوهش مزبور به انجام رسیده است حاکی از عملکرد ضعیف مدیران اجرایی و کارایی

پائین خدمات ارائه شده در این بیمارستانهاست.

بنابراین موارد زیر به عنوان متغیر واسطه ای و عوامل تعدیل کننده یا محدود کننده که توانسته است علیرغم دیدگاه

مثبت مدیران اجرایی در راه اجرای تئوری ها و کارکردهای مدیریت در بیمارستانهای مورد مطالعه کارایی خدمات ارائه شده

را کاهش دهد و نیاز به توجه و رسیدگی دارد پیشنهاد می شود:

۱- وجود برنامه ریزی، سازماندهی، بودجه بندی و تامین نیروی انسانی بصورت متمرکز و عدم مشارکت مدیران اجرایی از بیمارستانها در این امور

۲- موجود نبودن نظام اطلاعات بهداشتی درمانی مانند HIS در این بیمارستانها

۳- مبهم بودن اهداف سازمانی

۴- نبود اهداف و خط مشی های راهبردی

۵- مشخص نبودن حدود وظایف و اختیارات مدیران اجرایی و وجود ابهام در منابع قدرت در تصمیم گیری

۶- خالی بودن بیمارستانها از نیروی متخصص و پشتیبان در زمینه مدیریت خدمات بهداشتی درمانی

۷- ضعف تشکیلات و ساختار سازمانی با توجه به سنتی بودن

۵: توزیع فراوانی نسبی و مطلق مدیران اجرایی بیمارستانهای دانشگاه علوم پزشکی تهران بر حسب تعداد دوره های آموزشی گذرانده شده در سال ۸۳-۱۳۸۲

| تعداد دوره های آموزشی مدیریت گذرانده شده | تعداد | درصد |
|--|-------|------|
| نا ۵ دوره                                | ۷     | ۵۰   |
| ۶-۱۰ دوره                                | ۳     | ۲۱/۴ |
| ۱۱ دوره به بالا                          | ۴     | ۲۸/۶ |
| جمع                                      | ۱۴    | ۱۰۰  |

آنها و عدم انطباق آن با پیشرفت های روز آمد فن آوری

۸- مشخص نبودن استانداردهای ملی بیمارستانها و عدم وجود نظام فراگیر در راه استفاده از این استانداردها

منابع :

- 8- Boylan PJ. Introduction to the theoretical and philosophical basis of modern management, Available from WWW. city, ac,UK, Accessed at 2000.
- 9- Better S.Resource materials for School heads in Africa, Available from WWW. librar, Unesxo, Accessed at 2003.
- ۱۰- ایران نژاد پادیزی، مهدوی- ساسان گهر، پرویز. سازمان و مدیریت از تئوری تا عمل، انتشارات موسسه بانک داری ایران. بانک مرکزی جمهوری اسلامی ایران. تهران، ۱۳۸۰، صفحه ۶۳.
- 11-Allen J. Nursing Home Administradios Available from www.itcedu.com, Accessed at 2004.
- ۱۲- میرسپاسی ناصر. مدیریت استراتژیک منابع انسانی و روابط کار. انتشارات میر، چاپ نوزدهم، ۱۳۸۰، صفحه ۲۶۲
- ۱۳- رابینز استیفن پی، مبانی رفتار سازمانی، ترجمه علی پارسائیان و سید محمد اعرابی، چاپ ششم، انتشارات دفتر، صفحه ۴۵-۵۱ پژوهش های فرهنگی، ۱۳۸۲، صفحه ۴۵-۵۱
- ۱۴- اسماعیلی آفتابدری. اسماعیل. بررسی علل مشکلات مدیریت در بیمارستانها: پایان نامه کارشناسی ارشد رشته مدیریت خدمات بهداشتی درمانی، دانشکده بهداشت، دانشگاه علوم پزشکی تهران، ۷۴-۱۳۷۳
- ۱- کونتز هارولد، اودانل سیریل، ویریچ هنیز. اصول مدیریت، ترجمه محمد هادی چمران، موسسه انتشارات علمی دانشگاه صنعتی شریف، چاپ سوم، ۱۳۸۰، صفحه ۸-۱۵
- ۲- آستن، چارلز اف. بیماری های مدیریت، ترجمه سیروس پرهام، انتشارات کتاب زمان، چاپ پنجم، پائیز ۱۳۷۲.
- ۳- پرهیز کار کمال. تئوری های مدیریت. موسسه انتشارات آگاه، ۱۳۷۲، صفحه ۱۶-۱۷.
- ۴- درگاهی، حسین.، سازمان و مدیریت جامع بیمارستان، انتشارات امید. ۱۳۷۸، صفحه ۱۹-۱۸.
- ۵- فیدلر فرد، شهرز مارتین. رهبری اثر بخش، ترجمه سهراب خلیلی، مرکز انتشارات علمی دانشگاه آزاد اسلامی، چاپ اول، بهار ۱۳۷۲ صفحه ۱۹۵-۱۹۱.
- 6- Bettoni M, Schnider S.Expericnce Management, lessons learned from knowledge engineering, Procceding of first wordshop on Experinence management, lectures notes in infromatics (LNI); vol p-10, Bonn, 2002.
- ۷- دراگر پتراف. حرفه مدیریت: ترجمه مهندس سید مصطفی میراسلامی. انتشارات انستیتو ایز ایران. چاپ اول. ۱۳۸۰، صفحه ۱۰