

رابطه بین پیمان مدیریت و رضایتمندی کارکنان در بیمارستان‌های دانشگاه علوم پزشکی تهران

محمدعلی ژیرافر^۱، دکتر سودابه وطن خواه^۲، دکتر سید حسام سیدین^۳

چکیده

زمینه و هدف: یکی از شاخص‌های اساسی و مهم برای ارزیابی موفقیت روش‌های پیمان مدیریت رضایت مندی کارکنان می‌باشد. این مطالعه با هدف بررسی رابطه بین پیمان مدیریت و رضایتمندی کارکنان در بیمارستان‌های وابسته به دانشگاه علوم پزشکی تهران در سال ۱۳۹۰ انجام شد.

روش بررسی: پژوهش حاضر یک مطالعه توصیفی-مقطعی است. جامعه پژوهش شامل بیمارستان‌های وابسته به دانشگاه علوم پزشکی تهران بود که از بین آنها ۶ بیمارستان که در آنها پیمان مدیریت اجرا می‌شد انتخاب شد. تعداد ۱۲۳ نفر از کارکنان این بیمارستان‌ها به سئوالات که پرسشنامه خود ساخته رضایت سنتی از پیمان بود، پاسخ دادند. روایی پرسشنامه به تائید هم اساتید و هم صاحب‌نظران مرتبط رسید. پایایی نیز با تحلیل داده‌ها با استفاده از شاخصهای آمار توصیفی و آزمون آماری تی زوجی انجام شد.

یافته‌ها: میانگین میزان رضایتمندی کارکنان قبل از اجرای روش‌های پیمان مدیریت (۳/۰۴) (از ۵) و بعد از اجرا (۲/۸۶) (از ۵) بود. بین میزان رضایتمندی کارکنان قبل و بعد از اجرا رابطه معنی دار وجود داشت ($P < 0/005$) و میزان رضایت آنان بعد از واگذاری خدمات کاهش یافته بود.

نتیجه‌گیری: اجرای روش‌های پیمان مدیریت کاهش رضایت کارکنان را به دنبال داشته است. یکی از دلایل این نتیجه اجرای این روش‌ها در کوتاه مدت بوده است. بنابراین بیمارستانها باید یک رابطه بلندمدت را در واگذاری فعالیت‌های خود ایجاد نمایند، تا در این زمینه موفقتر شوند.

واژه‌های کلیدی: پیمان مدیریت، رضایتمندی، بیمارستان، مدیریت

* نویسنده مسئول :

دکتر سید حسام سیدین ؛

مرکز تحقیقات علوم مدیریت و اقتصاد

سلامت، دانشگاه علوم پزشکی تهران

Email :

Hseyedin@tums.ac.ir

- دریافت مقاله : دی ۱۳۹۰ - پذیرش مقاله : آبان ۱۳۹۱

مقدمه

نقش دولت در کشورهای توسعه یافته نیز برجسته است. چنانچه سهم بخش عمومی از کل هزینه‌های سلامت در اغلب کشورهای اروپایی در سال ۲۰۰۲ بیش از ۷۰ درصد بوده است (۱). دستگاههای اجرایی و مدیران آنها اهمیت فوق العاده سیاست گذاری و برنامه‌ریزی و نظارت را فدای اقدامات اجرایی نموده‌اند و با خطاهای بوجود آمده باعث هدر رفتن منابع شده و از عرصه رقابت و پیشرفت دور مانده‌اند. لذا طی چند دهه اخیر یکی از روش‌های بکار رفته در همه عرصه‌ها، استراتژی تأمین منابع از خارج از

به طور سنتی کشورهای در حال توسعه و سازمان‌های بین المللی برای دستیابی به اهداف بهداشتی درمانی بیشتر منابع و تلاش خود را صرف ارائه خدمات توسط دولت نموده‌اند.

^۱ کارشناس ارشد مدیریت خدمات بهداشتی درمانی، پردیس بین الملل دانشگاه علوم پزشکی تهران، تهران، ایران

^۲ دانشیار گروه مدیریت خدمات بهداشتی درمانی، دانشکده مدیریت و اطلاع رسانی پزشکی، دانشگاه علوم پزشکی تهران، تهران، ایران

^۳ استادیار گروه مدیریت خدمات بهداشتی درمانی، دانشکده مدیریت و اطلاع رسانی پزشکی، مرکز تحقیقات علوم مدیریت و اقتصاد سلامت، دانشگاه علوم پزشکی تهران، تهران، ایران

سازمان و آزادسازی می باشد که مکانیسم جدیدی از کاهش حضور دولت و افزایش حضور مردم در عرصه های اجتماعی همراه با افزایش رقابت و در نتیجه برنده شدن پشتکار و خلاقیت است (۲).

در این بین پیمان مدیریت با روش عقد قرارداد بسیار قابل توجه است. سیاستهای متناسب و حساب شده حاکم بر مدیریت پیمان باعث خواهد شد که دولت بتواند کارآمدترین، با کیفیت ترین و البته مقرون به صرفه ترین خدمات یا کالای ممکن را برای خود یا از طرف خود برای مردم فراهم کند (۳).

عقد پیمان برای خرید مراقبت های بهداشتی درمانی در کشورهای توسعه یافته مانند آمریکا، فنلاند، هلند و انگلستان امری رایج است. در کشورهای با درآمد متوسط خصوصاً در آمریکای لاتین، کارایب و اروپای مرکزی مدیریت پیمان در حال فراگیر شدن است. در دهه اخیر، در آمریکای لاتین عقد پیمان یک سیاست اصلاحی رایج بوده است. در کشورهای در حال توسعه عقد پیمان روز به روز مهم تر شده و دولت ها را بیشتر به خود جذب می کند (۴). Maschuris در مقاله ای تحت عنوان برون سپاری در بیمارستان های عمومی اعلام نمود که صرفه جویی در هزینه ها و رضایت مشتری مهم ترین فاکتورهای تاثیر گذار برای تصمیم به برون سپاری می باشند و نیز نتیجه می گیرد که همکاری با طرف قرارداد منجر به بهبود چشمگیر در کیفیت خدمات شده و اغلب مشتریان از عملکرد شرکت راضی هستند و اعتقاد دارد که افزایش در میزان استفاده از خدمات در آینده نیز صورت خواهد پذیرفت (۵).

پیمان های مدیریت باعث انتقال قدرت از یک شریک دولتی به یک شریک خصوصی می شود. هدف از این پیمان ایجاد تسهیل در مدیریت دولتی و تامین سرویس های مختلف شامل مسئولیت پذیری کامل و دادن قدرت مدیریت برای همه عملکردهای لازم و

اختیارات نیروی انسانی (مثل استخدام و مدیریت کارکنان، تدارک دارو و تجهیزات با هدف توانمند سازی مؤثر مدیریت) می باشد (۶). از سوی دیگر در ماده ۶ قانون برنامه چهارم توسعه اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی مصوب ۱۳۸۳ آمده است: در چارچوب سیاست های کلی برنامه چهارم توسعه اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی جمهوری اسلامی ایران از جمله موارد مشمول در صدر اصل چهل و چهارم قانون اساسی جمهوری اسلامی ایران، به منظور تداوم برنامه خصوصی سازی و توانمندسازی بخش غیر دولتی در توسعه کشور به دولت اجازه داده می شود: از همه روش های امکان پذیر، اعم از مقررات زدایی، واگذاری مدیریت و مالکیت تجزیه به منظور واگذاری، انحلال و ادغام شرکتها استفاده شود (۷). در نظام سلامت ایران نیز از دو دهه قبل تلاش های بسیاری در زمینه برون سپاری انجام پذیرفته است که اکثر آنها در قالب مواد قانونی ۱۴۴، ۳۳ و ۸۸ قانون برنامه چهارم توسعه و قانون تنظیم بخشی از مقررات مالی دولت در زمینه واگذاری خدمات بوده است (۱). در بررسی های اولیه در بیمارستان های دولتی کشورمان به نظر می رسد انعقاد قراردادهای فوق نه تنها به صورت هماهنگ و نظام مند و تحت یک چارچوب مشخص نبوده بلکه عدم تنظیم دقیق و علمی قراردادها بر اساس استانداردهای موجود بانک جهانی و سایر مراکز بین المللی معتبر، همچنین ضعف نظارت و پایش و ارزشیابی قراردادهای فوق، بیمارستان های دولتی را با مشکلات بی شماری رو به رو نموده است. با توجه به اینکه یکی از اهداف اجرای روش های پیمان مدیریت افزایش بهره وری سازمان می باشد، مطالعات بیان می کنند که بدون کارکنان راضی بهره وری ممکن نیست. در حقیقت یکی از نمودهای نارضایتی در سازمان کاهش بهره وری می باشد (۸). بنابراین به نظر می رسد که رضایتمندی کارکنان یکی از شاخص های

استفاده کرده بودند در جدول ۱ مشخص شده‌اند. ابزار پژوهش محقق ساخته بود که بر اساس پرسشنامه رضایت سنجی از کیفیت خدمات Parasuraman و Zeitzmal ساخته شد (۹). اما به دلیل ارتباط موضوع با روش‌های پیمان مدیریت جهت تعدیل پرسشنامه مذکور از معیارها و شاخص‌های مورد تاکید وزارت بهداشت در زمینه واگذاری واحدها استفاده شد (۱۰). این پرسشنامه شامل دو بخش بود. بخش اول شامل اطلاعات دموگرافیک شرکت کنندگان اعم از سن، جنس، پست سازمانی و سابقه کار بود. قسمت دوم شامل ۱۲ سؤال رضایت سنجی بود. روایی پرسشنامه به تایید تعداد ۷ نفر از اساتید محترم گروه مدیریت خدمات بهداشتی و درمانی و ۴ نفر از صاحب‌نظران این زمینه در وزارت بهداشت و دانشگاه علوم پزشکی تهران رسید و پایایی آن نیز به روش آلفای کرونباخ سنجیده شد، بدین صورت که در طی مطالعه‌ای پایلوت تعداد ۲۰ پرسشنامه در بیمارستان ولیعصر در بین نمونه‌های پژوهش توزیع و جمع آوری گردید و سپس با استفاده از دو نیم کردن سئوالات ضریب آلفای کرونباخ محاسبه گردید. این ضریب برای پرسشنامه رضایت سنجی برای قبل از واگذاری ۰/۷۲ و برای بعد از واگذاری ۰/۸۶ به دست آمد. جهت تجزیه و تحلیل داده‌ها از تکنیک‌های موجود در آمار توصیفی همچون میانگین، انحراف معیار و ... و آزمون تی زوجی در برنامه SPSS ورژن ۱۷ استفاده شد.

اساسی و مهم برای ارزیابی موفقیت روش‌های پیمان مدیریت می‌باشد و بررسی ارتباط این دو فاکتور ضروری به نظر می‌رسد. پژوهش حاضر با تمرکز به این موضوع به بررسی رابطه بین اجرای روش‌های پیمان مدیریت و رضایتمندی کارکنان در بیمارستان‌های وابسته به دانشگاه علوم پزشکی تهران در سال ۱۳۹۰ می‌پردازد.

روش بررسی

پژوهش حاضر به صورت یک مطالعه توصیفی - مقطعی انجام گرفت. جامعه پژوهش شامل کلیه بیمارستان‌های آموزشی - درمانی منتخب وابسته به دانشگاه علوم پزشکی تهران بود. با بررسی بیمارستان‌های فوق بیمارستان‌هایی در این پژوهش مورد مطالعه قرار گرفت که در سال حداقل یکی از روش‌های پیمان مدیریت در آنها استفاده شده بود و در سال ۹۰ نیز ادامه داشت. بنابراین حداقل بازه ۱۲ ماهه برای اجرای روش‌های پیمان مدیریت در نظر گرفته شد و بر این اساس بود که با استفاده از روش نمونه گیری تصادفی با استفاده از فرمول آماری کوکران تعداد نمونه‌های پژوهش ۱۲۰ نفر تعیین شد که با در نظر گرفتن درصد عدم پاسخدهی نهایتاً تعداد ۱۴۰ نفر از کارکنان بالینی (پرسنل بخشهای سرپایی و پشتیبانی) به عنوان نمونه‌های پژوهش انتخاب شدند که تعداد ۱۲۳ نفر پرسشنامه پژوهش را تکمیل کردند. بخش‌ها و واحدهایی که از روش‌های پیمان مدیریت

جدول ۱: بخش‌ها و واحدهای بیمارستان‌های مورد پژوهش

که از روش‌های پیمان مدیریت استفاده کرده‌اند

بیمارستان	واحد هایی که با روش های پیمان مدیریت واگذار شده اند
شماره ۱	آزمایشگاه، فیزیوتراپی، ادیومتری، اپتومتری، رادیولوژی
شماره ۲	آزمایشگاه، آزمایشگاه ژنتیک، آملولانس
شماره ۳	آزمایشگاه، سونوگرافی اورژانس، سی تی اسکن و MRI

شماره ۴	پزشکی هسته ای، امور توانبخشی
شماره ۵	آمبولانس، رادیولوژی، آزمایشگاه، بخش نورولوژی، بخش NICU، داروخانه
شماره ۶	آمبولانس

یافته‌ها

از ۱۲۳ نفر مورد مطالعه ۷۱ نفر (۵۷/۷ درصد) زن و ۵۲ نفر (۴۲/۳ درصد) مرد بودند. از نظر گروه سنی بیشترین تعداد یعنی ۶۳ نفر (۵۱/۲ درصد) در گروه سنی زیر ۳۰ سال قرار داشتند. همچنین ۵۶ نفر (۴۵/۵ درصد) از شرکت کنندگان از نظر سابقه کاری زیر ۵ سال بودند و بالاخره از نظر رسته شغلی بیشترین تعداد شرکت کنندگان یعنی ۵۰ نفر (۴۰/۷ درصد) از رسته شغلی پرستاری بودند (جدول ۲).

جدول ۲: فراوانی جامعه پژوهش بر حسب ویژگی‌های جمعیتی

عوامل جمعیتی	تعداد	درصد
جنس	زن	۷۱
	مرد	۵۲
سن (سال)	پایین تر از ۳۰ سال	۶۳
	۳۰-۳۵	۲۷
	۳۶-۴۰	۱۸
سابقه کار	۴۰ و بالاتر	۱۵
	کمتر از ۵ سال	۵۶
رسته شغلی	۶-۱۵	۴۴
	۱۶ و بالاتر	۲۸
	پرستاری	۵۰
اداری	پزشک و پاراکلینیک	۱۴
	مالی	۱۴

جدول ۳ میانگین و انحراف معیار و نتیجه آزمون تی اجرای روش‌های پیمان مدیریت نشان می‌دهد. زوجی میزان رضایتمندی کارکنان را قبل و بعد از

جدول ۳: میانگین میزان رضایتمندی کارکنان قبل و بعد از واگذاری خدمات

میانگین	انحراف معیار	نتیجه آزمون تی زوجی
۳/۰۴	۰/۲۶	قبل از واگذاری
۲/۸۶	۰/۲۴	بعد از واگذاری

(در سطح اطمینان ۹۵٪)

می‌گردد (۱۲). همچنین در مطالعه‌ای بیان کرد که برون سپاری خدمات پشتیبانی بیمارستان‌های ایالات متحده آمریکا منجر به افزایش هزینه‌ها و کاهش میزان رضایت مندی شده است (۱۳).

همچنین خلعتبری تاثیر خصوصی سازی واحدهای خدماتی در ستاد شرکت ملی صنایع پتروشیمی را در میزان رضایت منفی دانست (۱۴). همچنان که ملاحظه می‌شود اکثر مطالعات تاثیر واگذاری خدمات به بیرون و برون سپاری را بر میزان رضایت کارکنان منفی ارزیابی کرده‌اند که با یافته‌های مطالعه پیش رو همخوانی دارد. البته در مقابل مطالعاتی نیز بوده‌اند که عکس این قضیه را نشان داده‌اند. مثلاً ربانی در مطالعه‌ای با عنوان بررسی تاثیر واگذاری واحدهای خدماتی به بخش خصوصی در شرکت ملی مس ایران، تاثیر خصوصی سازی این واحدها بر میزان رضایت مندی را مثبت ارزیابی کرده است (۱۵).

طیبی و همکاران نیز در مطالعه خود با عنوان ارزشیابی راهبرد کاهش تصدی در خدمات پشتیبانی بیمارستان‌های تابعه وزارت بهداشت، درمان و آموزش پزشکی بیان کرده‌اند که واگذاری خدمات پشتیبانی منجر به افزایش میزان رضایت مندی پرسنل و بیماران شده است (۱۶) و در مطالعه‌ای دیگر، تورانی و همکاران تاثیر برون سپاری بر میزان رضایت مندی کارکنان را مثبت ارزیابی کرده‌اند. البته می‌توان گفت که محیط انجام پژوهش، مقطع زمانی انجام مطالعات فوق و اینکه میزان رضایت کدام گروه از کارکنان سنجیده شده، می‌تواند در تناقض نتایج این پژوهش با مطالعات فوق تاثیرگذار باشد (۱۷).

نتیجه گیری

نتایج مطالعه حاضر نشان داد که استفاده از روش‌های پیمان مدیریت و برون سپاری خدمات سبب کاهش رضایت کارکنان شده است. اگرچه واگذاری خدمات

همچنان که در جدول ۳ مشاهده می‌شود، میانگین کل و انحراف معیار میزان رضایتمندی کارکنان قبل از واگذاری $3/04 \pm 0/26$ می‌باشد، که این میانگین از میانگین میزان رضایتمندی کارکنان بعد از واگذاری که $2/86 \pm 0/24$ می‌باشد، بیشتر است. نتیجه آزمون آماری نیز نشان می‌دهد که این تفاوت معنی دار است.

بحث

هدف اصلی این پژوهش بررسی رابطه بین اجرای روش‌های پیمان مدیریت و رضایتمندی کارکنان در بیمارستان‌های وابسته به دانشگاه علوم پزشکی تهران در سال ۱۳۹۰ بود. میانگین میزان رضایت پرسنل قبل از واگذاری خدمات $3/04$ و بعد از واگذاری $2/86$ بود که قبل از واگذاری بیشتر از بعد از واگذاری بود. نتایج آزمون آماری تی زوجی نشان داد که بین میانگین رضایت پرسنل قبل و بعد از واگذاری ارتباط معنی داری وجود داشت. در کل اجرای روش‌های پیمان مدیریت موجب کاهش میزان رضایت پرسنل شده بود.

Dracker در مطالعه خود بیان کرده است که مشکل برون سپاری فعالیت‌های مربوط به منابع انسانی از دست دادن کنترل سازمان بر مهم ترین سرمایه سازمان یعنی کارکنان می‌باشد (۱۰). از سوی دیگر بهرامی در مطالعه خود به این نتیجه رسید که سازمان‌ها با برون سپاری فعالیت‌های خود و کاهش هزینه‌ها به صادرات شغل‌ها و فعالیت‌های سازمان می‌پردازند که این امر در کوتاه مدت منجر به افزایش بیکاری و کاهش سطح استاندارد زندگی کارکنان و نهایتاً کاهش رضایت آنها می‌شود (۱۱).

بازیار نیز در مطالعه خود با عنوان بررسی ابعاد و رویکردهای مساله برون سپاری اشاره کرده است که یکی از تبعات برون سپاری اثرات نامطلوبی است که بر کارکنان می‌گذارد که منجر به کاهش رضایت آنان

و فعالیت‌هایی که به موضوع اصلی فعالیت سازمان مربوط است توسط خود بیمارستان انجام شود. نهایتاً باید گفت که بیمارستان‌ها اگر بتوانند یک رابطه بلند مدت را در واگذاری فعالیت‌های خود ایجاد و حفظ نمایند و به طور همزمان توجه اساسی به سطح رضایت مندی کارکنانشان داشته باشند، موفق‌تر خواهند بود.

در کوتاه مدت منجر به کاهش رضایت کارکنان می‌شود، اما در بلند مدت نتایج مثبتی را به بار خواهد آورد. بیمارستانی که تمایل دارد خدمت گیرنده باشد، باید بتواند فعالیت‌هایش را طوری تنظیم کند که قابلیت کنترل و نظارت بر امور را فراهم کند. به نظر می‌رسد که باید فعالیت‌هایی که در محور اصلی اهداف و مأموریت سازمان قرار ندارند، واگذار شوند

منابع

1. WHO. Statistical information system. Available at: <http://www.who.int/whosis/en/>. 2003.
2. Vaisi GH. Report of 51st medical science universities and colleges bosses meeting, document NO. 5, outsourcing in supportive services. Iran: Ministry of health and medical education; 2005; 136-59[Book in Persian].
3. Mirza Sadeghi A. Contract management and performance-based paysystem in place. Tehran: Ministry of Health and Medical Education; 2004: 37-53[Book in Persian].
4. World Bank. Private Sector. Available at: <http://data.worldbank.org/topic/private-sector>. 2003.
5. Moschuris SJ & Kondylis MN. Outsourcing in public hospitals: A Greek perspective. Journal of Health Organization and Management 2006; 20(1): 4-14.
6. Nikolic A & Maikisch H. Public - Private Partnerships and Collaboration in the Health Sector. Available at: http://siteresources.worldbank.org/INTECAREGTOPHEANUT/Resources/HNPD_iscussion_SeriesPPPPaper.pdf. 2006.
7. Mobaraki H, Danesh Dehkordi N & Najafi M. Performance report on the comprehensive management plan for restructuring the economic system of hospitals. Iran: Ministry of Health and Medical Education; 2004: 137-48[Book in Persian].
8. Palmer N. The use of private sector contracts for primary health care: theory, evidence, and lessons for low income and middle income countries. Available at: <http://www.who.int/bulletin/archives/78%286%29821.pdf>. 2000.
9. Parasuraman A, Zeithaml V & Berry L. Comparing Service quality performance with customer service quality needs. Available at: http://www.12manage.com/methods_zeithaml_servqual.html. 2006.
10. Drucker P. They are not employees, they are people. Harvard Business Review 2002; 80(2): 70-7.
11. Bahrami B. A Look at outsourcing offshore. An International Business Journal Incorporating Journal of Global Competitiveness 2006; 13(2): 212-23[Book in Persian].
12. Bazyar A. Evaluation dimensions and approaches the issue of outsourcing. Available at: <http://www.ilscs.ir/images/conf1/OralAbstract/10024.jpg>. 2003.
13. Khalatbari M. Effects of privatization in the service of the Petrochemical National Company headquarters[Thesis in Persian]. Tehran: State Management Training Center of Tehran; 2007.

14. Rabbani A. Effect of transfer of service credit to the private sector in the National Iranian Copper Industries Company [Thesis in Persian]. Tehran: State Management Training Center of Tehran; 2003.
15. Tabibi SJ, Kakhani MJ & EhsaniChime E. Evaluation of outsourcing's strategy in supportive services of ministry of health and medical education's hospitals. *Journal of Health Administration* 2007; 10(30): 59-66 [Article in Persian].
16. Tourani S, Maleki M, Ghodousi Moghadam S & Gohari MR. Efficiency and Effectiveness of the Firoozgar Teaching Hospital's Pharmacy after Outsourcing, Tehran, Iran. *Journal of Health Administration* 2009; 12(38): 59-70 [Article in Persian].
17. Alvani SM & Riahi B. Quality of public sector services. Tehran: Publishing Training Centre for Industrial Research of Iran; 2003: 213-34 [Book in Persian].

Relationship Between Contract Management And Staff Satisfaction In Hospitals Affiliated To Tehran University Of Medical Sciences

Zhirafar Mohammadali¹(MSc.) – Vatankhah Soodabeh²(Ph.D)
Seyedein Seyed Hesam³(Ph.D)

1 Master of Sciences in Health Care Management, International Pardis of Tehran University of Medical Sciences, Tehran, Iran

2 Associate Professor, Health Care Management Department, School of Management & Medical Information Science, Tehran University of Medical Sciences, Tehran, Iran

3 Assistant Professor, Health Care Management Department, School of Management & Medical Information Science, Management Sciences & Health Economic Research Center, Tehran University of Medical Sciences, Tehran, Iran

Abstract

Received : Dec 2011
Accepted : Nov 2012

Background and Aim: Staff satisfaction is one of the basic and important indicators for assessment of contract management. The aim of this study was to survey relationship between contract management and staff satisfaction in hospitals affiliated to the Tehran University of Medical Sciences in 2011.

Materials and Methods: This research was a cross-sectional and descriptive study. Six hospitals which were deployed a contract management system in recent years were chosen. A questionnaire with Likert scale was designed to measure the satisfaction.

One hundred and twenty three employees filled the questionnaire. The data analysis was performed using descriptive statistics and paired t test.

Results: The average staff satisfaction score before implementing contract management system was 3/04(out of 5) and after implementation was 2/86. The correlation of satisfaction among workers before and after the out sourcing was significant($P<0/005$). It was clear that satisfaction was reduced after the transfer.

Conclusion: The average staff satisfaction score before implementing contract management system was 3/04(out of 5) and after implementation was 2/86. The correlation of satisfaction among workers before and after the out sourcing was significant($P<0/005$). It was clear that satisfaction was reduced after the transfer.

Key words: Contract Management, Satisfaction, Hospital, Management

* Corresponding Author:
Seyedein SH ;
E -mail:
Hseyedin@tums.ac.ir