

## بررسی رابطه بین توسعه استراتژی‌های منابع انسانی و بهبود بهره‌وری کارکنان بیمارستان‌های روان‌پزشکی تحت پوشش دانشگاه علوم پزشکی ایران

سمیه عاشورپور<sup>1</sup>، امیر نجفی<sup>2\*</sup>

1- گروه مدیریت اجرایی، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد زنجان 2- گروه مهندسی صنایع، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد زنجان  
\* نویسنده مسؤل: دانشگاه آزاد اسلامی، واحد زنجان، گروه مهندسی صنایع. تلفن: 02433421002 همراه: 09122943675 نمابر: 02433421004  
پست الکترونیک: asdnjfi@gmail.com, anajafi@aut.ac.ir

دریافت: 94/1/19 پذیرش: 94/3/31

### چکیده

**مقدمه:** امروزه اصلی‌ترین هدف سازمان‌ها، بهبود بهره‌وری سرمایه‌های انسانی و استفاده بهینه از آنان برای رسیدن به اثربخشی و رفع نیازهای فردی و گروهی افراد جامعه می‌باشد. هدف پژوهش حاضر، بررسی رابطه بین توسعه استراتژی‌های منابع انسانی و بهبود بهره‌وری کارکنان بیمارستان‌های روان‌پزشکی بود.

**روش کار:** این تحقیق از نوع توصیفی-همبستگی می‌باشد که در سال 1393 صورت گرفت. جامعه آماری پژوهش شامل مدیران بخش‌های درمانی و سرپرستان و سوپروایزرها و مترونی‌های بیمارستان‌های تحت پوشش دانشگاه علوم پزشکی ایران به تعداد 160 نفر بودند. ابزار جمع‌آوری داده‌ها شامل پرسشنامه 30 سؤالی محقق‌ساخته برای سنجش استراتژی‌های منابع انسانی و پرسشنامه 21 سؤالی محقق‌ساخته برای سنجش بهره‌وری کارکنان بود. تجزیه و تحلیل داده‌ها با استفاده از نرم‌افزار آموس 21 (Amos 21) و به روش الگوسازی معادلات ساختاری انجام شد.

**یافته‌ها:** نتایج حاصل از بررسی فرضیه‌های پژوهش نشان داد که بین توسعه استراتژی‌های منابع انسانی با بهبود بهره‌وری کارکنان در بیمارستان‌های مورد مطالعه رابطه معناداری وجود داشت (ضریب رگرسیون: 0/873). نتیجه‌گیری: نگاهی کوتاه به یافته‌های پژوهش نشان می‌دهد که توسعه استراتژی‌های نیروی انسانی در راستای توسعه استراتژی‌های کلی سازمان و اجرای اقدامات استراتژیک در حوزه‌هایی از قبیل تصمیم‌گیری و برنامه‌ریزی نیروی انسانی، تأمین نیروی انسانی کارآمد، ارزیابی عملکرد مؤثر کارکنان، سیستم حقوق و پاداش و آموزش نیروی انسانی در بیمارستان‌های مورد مطالعه، نقش بسزایی در بهبود بهره‌وری کارکنان آنان داشته است؛ به نحوی که می‌تواند در اثربخشی کلی بیمارستان‌ها و آرایه خدمات با کیفیت بالاتر به مردم در راستای ارتقای سطح سلامت روانی جامعه مؤثر باشد.

**کل‌واژگان:** بهره‌وری کارکنان، استراتژی‌های منابع انسانی، بیمارستان‌های دانشگاه علوم پزشکی ایران

### مقدمه

اهمیت عامل انسانی و نقش منحصر به فرد او به منزله یک منبع استراتژیک و طراح و مجری نظام‌ها و فراگردهای سازمانی جایگاهی به مراتب والاتر از گذشته یافته است تا جایی که در تفکر سازمانی پیشرفته، از انسان به مثابه مهم‌ترین منبع و سرمایه برای سازمان یاد می‌شود (1). در برنامه‌های توسعه بخش سلامت، منابع انسانی، یکی از مهم‌ترین عوامل در فرایند

عرضه خدمات سلامت می‌باشد. سیاست‌های تأمین منابع انسانی باید با توجه به محدودیت منابع مالی و سرمایه‌ای و با در نظر گرفتن رشد سالانه پیش‌بینی شده برای عرضه خدمات باشد (4-2). همان‌طور که زمانی کمبود نیروی انسانی در نظام بهداشت و درمان ایران، یکی از موانع رشد خدمات سلامت محسوب می‌شد، مازاد نیروی متخصص و آموزش‌دیده نیز

تحقیقات خود عواملی از قبیل توان، شناخت شغلی، انگیزش ارزیابی عملکرد، حمایت سازمانی و جو سازمانی را در افزایش بهره‌وری کارکنان وزارت بهداشت درمان و آموزش پزشکی مؤثر دانسته‌اند. طبیبی (15) در پژوهش خود از برنامه‌ریزی نیروی انسانی و آموزش، به عنوان عوامل کلیدی در توسعه نیروی انسانی در بخش بهداشت و درمان به ویژه بیمارستان‌ها نام برده است. با توجه به پیشینه‌های پژوهشی صورت گرفته به نظر می‌رسد که تدوین و پیاده‌سازی استراتژی‌های مناسب در حوزه‌هایی از قبیل برنامه‌ریزی نیروی انسانی، تأمین نیروی انسانی کارآمد، ارزیابی عملکرد مؤثر کارکنان، سیستم حقوق و پاداش و آموزش نیروی انسانی و غیره در سازمان‌ها می‌تواند نقش مهمی در بهره‌وری مؤثر و مطلوب نیروی انسانی داشته باشد. بخش بهداشت و درمان کشور به صورت اعم و بیمارستان‌های دولتی به صورت اخص، همواره در پی خدمات‌رسانی به موقع و مناسب به کلیه افراد جامعه به منظور بالا بردن سطح سلامت عمومی و درمان بیماران و پیشگیری از هرگونه مرگ و میر انسانی و غیره می‌باشند. علی‌رغم تلاش‌های گسترده دولت در سالیان اخیر در بالا بردن سطح بودجه مربوط به تأمین اجتماعی و سلامت مردم، پایین بودن بهره‌وری کارکنان بیمارستان‌های دولتی مانع از تحقق کامل سیاست‌گذاری‌های انجام شده در چشم‌انداز 20 ساله کشور در حوزه سلامت شده است. فقدان سیستم‌های مناسب در حوزه توسعه بهره‌وری منابع انسانی منجر به ارایه خدمات ناکافی و عدم کارایی و اثربخشی و عدم ارتقای کیفیت و در نهایت از هم پاشیدگی سلامت جامعه خواهد شد. بنابراین به نظر می‌رسد با توجه به پژوهش‌های انجام شده توسط ژوزف (10)، مدین (11)، دیمیتریوس (12)، آئین‌پرست (13)، زارع (14)، و طبیبی (15) و در حوزه بهره‌وری کارکنان در مراکز بهداشتی و درمانی، اجرای استراتژی‌های مؤثر در توسعه نیروی انسانی فعال در بیمارستان‌های دولتی، نقش بسزایی در بهبود بهره‌وری آنان داشته باشد و در نهایت منجر به بهبود خدمات ارایه شده در حوزه درمان و پیشگیری گردیده و سطح سلامت عمومی را افزایش می‌دهد. لذا این مسأله محققان را بر آن داشت که در این پژوهش به بررسی رابطه بین توسعه استراتژی‌های منابع انسانی و بهبود بهره‌وری کارکنان بیمارستان‌های روان‌پزشکی بپردازند. بنابراین پژوهش با این سؤال آغاز می‌شود که: آیا بین توسعه استراتژی‌های منابع انسانی و بهبود بهره‌وری کارکنان بیمارستان‌های روان‌پزشکی رابطه معناداری وجود دارد؟

می‌تواند موجب عدم کارایی ناشی از ترکیب نامناسب عامل نیروی انسانی با سایر عوامل تولید در این بخش دانسته شود. با توجه به برنامه‌های توسعه آموزش پزشکی، باید تلاش شود تا نیروی انسانی متخصص، در آینده متناسب با رشد برنامه‌ریزی شده برای سطح خدمات افزایش حاصل کند. در شرایط فعلی، به دلیل عدم ارتباط مناسب و تعریف شده میان رشد نیروی انسانی متخصص و رشد سالانه سطح خدمات، مشکلاتی مانند بیکاری بخشی از نیروی انسانی تربیت شده و کاهش کارایی در ترکیب منابع انسانی و تجهیزات بوجود آمده است؛ این کاهش کارایی می‌تواند به صورت کاهش سطح تولید خدمت نسبت به سطح بالقوه و مورد انتظار از نیروی انسانی یا به صورت افزایش هزینه بخش بهداشت و درمان مشاهده شود (5 و 6). سازمان‌ها سالانه مبالغ هنگفتی بر روی منابع انسانی خود سرمایه‌گذاری می‌کنند تا از این طریق بتوانند کاهش هزینه‌ها، افزایش کیفیت، افزایش انعطاف‌پذیری، افزایش رضایت مشتری و بهبود کلی عملیات را به دست آورند (7). نیروی انسانی، کار و بهره‌وری، تولید و صنعت واژه‌هایی هستند که با یکدیگر ارتباطی تنگاتنگ دارند. زمانی که سخن از بهره‌وری نیروی انسانی پیش می‌آید انسان به عنوان یک اپراتور یا به عنوان یک عامل حرکت و نیروی فعال مطرح می‌شود. دقت و کارایی افراد در مشاغل مختلف از خدماتی، تحقیقاتی و آموزشی گرفته تا کشاورزی و صنعتی، جزو عوامل مهم در بهره‌وری نیروی انسانی می‌باشد (8). بدیهی است کارمند کارا می‌تواند به کمک قدرت اراده و تجربه‌های با ارزش خود همه چیز را به نفع جامعه و محیط کاری خود تغییر دهد. همچنین، بهبود و ارتقای بهره‌وری کارکنان، امکان کشف استعدادهای نهفته در آنان را ایجاد کرده و نیز توان مقابله آنان با مشکلات در شرایط بحرانی را افزایش داده و برای اداره امور مربوطه آماده می‌سازد (9). تاکنون تحقیقات گوناگونی در حوزه توسعه بهره‌وری و کارایی نیروی انسانی و عوامل مؤثر بر آن صورت گرفته است. ژوزف و همکاران<sup>1</sup> (10) و مدین<sup>2</sup> (11) در پژوهش‌های خود به بررسی نقش محیط سازمانی، فرهنگ و جو سازمانی در توسعه بهره‌وری کارکنان بیمارستان‌ها پرداخته‌اند. دیمیتریوس<sup>3</sup> (12)، نقش دستمزدهای پایین، نبود مشوق کاری، آموزش صحیح پرسنل و سیاست‌های غلط در این حوزه‌ها را در بهره‌وری پایین نیروی انسانی فعال در بخش بهداشت و درمان مورد بررسی قرار دادند. آئین‌پرست (13) و زارع (14) در

<sup>1</sup> Jozsef et al

<sup>2</sup> Medin

<sup>3</sup> Dimitrios

## روش کار

گردید. شاخص‌های کلی برازش الگوهای اندازه‌گیری (تحلیل عاملی تأییدی و روایی سازه) در جدول 2 ارائه شده است و بیانگر آن است که الگوهای اندازه‌گیری از برازش خوبی برخوردار هستند. به عبارت دیگر، شاخص‌های کلی تأیید می‌کنند که داده‌ها به خوبی از الگوها حمایت می‌کنند و الگوهای ارائه شده ابزار مناسبی برای سنجش متغیرهای پژوهش می‌باشند و گویه‌های سؤالی به خوبی قابلیت سنجش مؤلفه‌ها و متغیرهای پژوهش را دارند.

جدول 2- شاخص‌های کلی برازش الگوهای اندازه‌گیری (تحلیل عاملی تأییدی)

GFI	RMR	CMIN	CFI	RMSEA	P	X2/df	سازه / شاخص
>0/9	<0/05	---	>0/9	<0/07	<0/05	<3	میزان قابل قبول
0/94	0/003	21/1	0/95	0/02	<0/001	2/20	استراتژی‌های منابع انسانی
0/93	0/042	19/75	0/94	0/061	<0/001	2/62	متغیر بهره‌وری کارکنان

پایایی پرسشنامه‌ها به روش آلفای کرونباخ تعیین گردید. برای این منظور یک نمونه اولیه 30 تایی از هر یک از پرسشنامه‌ها در بین مدیران و سرپرستان بخش‌های بیمارستان‌های مورد مطالعه توزیع شد. میزان پایایی برای هر یک از متغیرهای پژوهش بالای 0/7 شد که بیانگر پایایی قابل قبول ابزار گردآوری داده می‌باشد. ضریب آلفای کرونباخ پرسشنامه استراتژی منابع انسانی (تعداد 30 سؤال)، 0/875 بدست آمد و ضریب آلفای کرونباخ پرسشنامه بهره‌وری کارکنان انسانی (تعداد 21 سؤال)، 0/906 بود. تجزیه و تحلیل داده‌ها با استفاده از نرم‌افزار SPSS 22 برای توصیف اطلاعات جمعیت‌شناسی نمونه مورد بررسی و نرم‌افزار آموس 21 برای آزمون فرضیه‌های پژوهش به روش الگوسازی معادلات ساختاری انجام شد. به این منظور مدل ساختاری مربوط به هر یک از فرضیه‌های پژوهش در نرم‌افزار آموس 21 طراحی گردید و بر مبنای ضریب همبستگی و معادلات رگرسیونی چند متغیره، روابط بین متغیرهای مورد آزمون سنجیده شد. در ادامه با توجه به یافته‌های پژوهشی مربوط به آزمون هر یک از فرضیه‌های پژوهش بر اساس مدل‌سازی معادلات ساختاری و خروجی آزمون شامل شاخص‌های برازش و ضرایب رگرسیونی مربوط به هر مدل ساختاری، به تحلیل یافته‌های مربوط به آزمون نتایج فرضیه‌ها پرداخته شد.

## نتایج

یافته‌های جمعیت‌شناختی: یافته‌های مربوط به آمار توصیفی پژوهش برای هر یک از سؤال‌های جمعیت‌شناسی در جدول 3 آورده شده است.

تابستان 94، دوره هجدهم، شماره دوم، پیاپی 69

پژوهش حاضر از حیث هدف، کاربردی است زیرا نتایج آن در اختیار مدیران سازمان مورد مطالعه در جهت بهره‌برداری مؤثر از نتایج حاصل شده قرار گرفته است و از نظر روش، توصیفی از نوع همبستگی می‌باشد؛ زیرا به توصیف وضعیت متغیرها و رابطه علی آنان در سازمان مورد مطالعه پرداخته است. جامعه آماری پژوهش، شامل کلیه مدیران اداری و مدیران بخش‌های درمانی و سرپرستان و سوپروایزرها و مترونی‌های بیمارستان‌های تحت پوشش دانشگاه علوم پزشکی ایران (شامل بیمارستان‌های ایران، حضرت رسول اکرم (ص)) می‌باشند (تعداد: 160 نفر). ابزار جمع‌آوری داده‌ها شامل پرسشنامه 30 سؤالی محقق ساخته برای سنجش استراتژی‌های منابع انسانی و پرسشنامه 21 سؤالی محقق ساخته برای سنجش بهره‌وری کارکنان در بیمارستان‌های مورد مطالعه می‌باشد که در بین نمونه مورد بررسی توزیع گردیده است. در جدول 1، گویه‌های سؤالی مربوط به هر متغیر و مؤلفه‌های آن مشخص شده است.

جدول 1- جزییات سؤالات عملیاتی پرسشنامه‌ها

نام متغیر	مؤلفه‌ها	تعداد سؤال	کد سؤالات	شماره سؤال
استراتژی‌های منابع انسانی (پرسشنامه اول)	تضمین‌گیری	4	DiC <sub>1 or 4</sub>	4 تا 1
	برنامه‌ریزی	5	PrO <sub>1 or 5</sub>	9 تا 5
استراتژی‌های منابع انسانی (پرسشنامه دوم)	تأمین نیروی انسانی	5	Adj <sub>1 or 5</sub>	14 تا 10
	ارزیابی عملکرد	5	PeF <sub>1 or 5</sub>	19 تا 15
بهره‌وری کارکنان (پرسشنامه دوم)	حقوق و پاداش	5	Pay <sub>1 or 5</sub>	24 تا 20
	آموزش	6	Edu <sub>1 or 6</sub>	30 تا 25
حمایت سازمانی	توانایی	3	Pru <sub>1 or 3</sub>	3 تا 1
	شناخت	3	Pru <sub>4 or 6</sub>	6 تا 4
انگیزش	حمایت سازمانی	3	Pru <sub>7 or 9</sub>	9 تا 7
	انگیزش	3	Pru <sub>10 or 12</sub>	12 تا 10
بازخورد عملکرد	بازخورد عملکرد	3	Pru <sub>13 or 15</sub>	15 تا 13
	اعتبار	3	Pru <sub>16 or 18</sub>	18 تا 16
سازگاری محیطی	سازگاری محیطی	3	Pru <sub>19 or 21</sub>	21 تا 19

1- HRM; 2- Productivity

روایی پرسشنامه‌ها به دو روش روایی محتوایی با تأیید متخصصان و روش سازه با استفاده از تحلیل عاملی تأییدی مورد سنجش واقع شد. به این منظور، در مرحله اول پرسشنامه‌های تهیه شده برای سنجش متغیرهای پژوهش در اختیار تعدادی از اساتید دانشگاه و مدیران بیمارستان‌ها و دانشگاه علوم پزشکی ایران قرار داده شد و قابلیت سنجش هر یک از گویه‌های سؤالی از متغیر و مؤلفه مربوط به خود توسط خبرگان از لحاظ محتوایی تأیید گردید. همچنین در مرحله دوم، به منظور سنجش روایی سازه‌ای هر یک از متغیرهای پژوهش، از روش تحلیل عاملی تأییدی بهره گرفته شد. در این راستا مدل اندازه‌گیری مربوط به هر متغیر در نرم‌افزار آموس طراحی شد و سطح برازش هر یک از مدل‌های اندازه‌گیری که بیانگر قابلیت سنجش متغیر توسط گویه‌های سؤالی مربوط به خود می‌باشد، مورد آزمون واقع

## جدول 3- یافته‌های مربوط به آمار توصیفی پژوهش

سؤالات	فراوانی	درصد
جنسیت		
مرد	82	51
زن	78	49
سن		
20 تا 30	85	53
31 تا 40	68	43
41 تا 50	5	3
51 و بالاتر	2	1
پست سازمانی		
مدیر	26	16
سرپرست	106	66
سوپروایزر	24	15
مترون	4	3
سطح تحصیلات		
کارشناسی	105	66
کارشناسی ارشد	29	18
دکتری	26	16

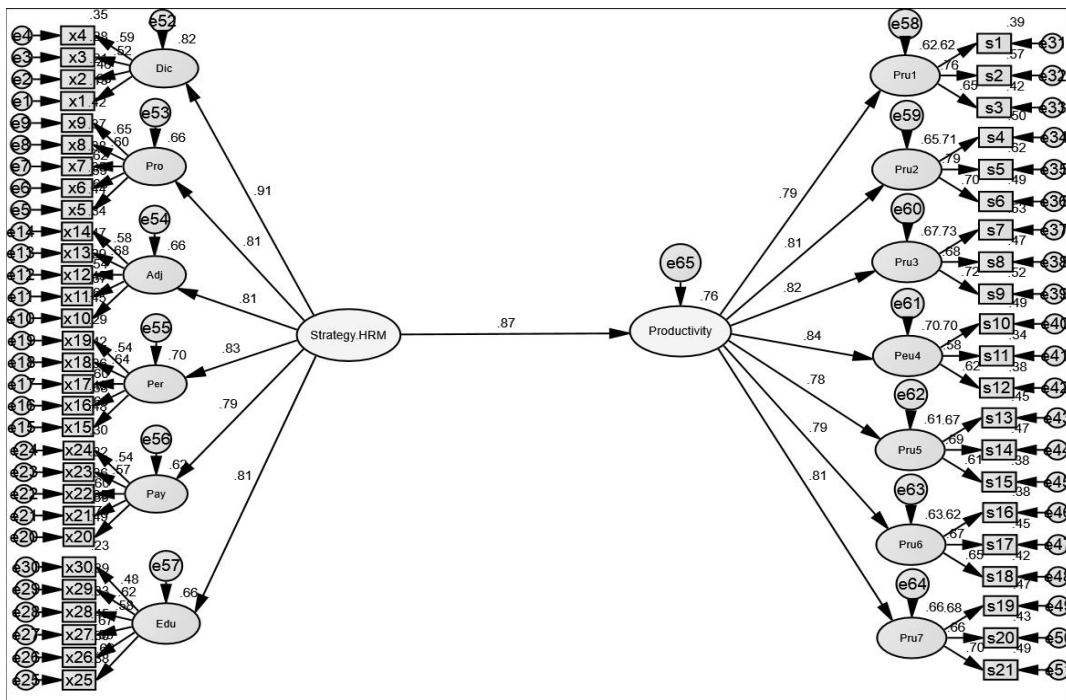
## جدول 4- نتایج آزمون کولموگوروف-اسمیرنوف

سازه	تعداد داده‌ها	میانگین	اماره Z	p	نتیجه آزمون
متغیر استراتژی منابع انسانی	160	2/840	0/521	0/949	توزیع نرمال می‌باشد
متغیر بهره‌وری کارکنان	160	3/234	0/635	0/815	توزیع نرمال می‌باشد

بررسی نتایج آزمون نرمال بودن توزیع داده‌ها نشان می‌دهد که با توجه به این که سطح معناداری آزمون بالاتر از 0/05 می‌باشد، ادعای نرمال بودن توزیع داده‌ها پذیرفته شده است و می‌توان از آزمون‌های پارامتریک و از روش حداکثر درست‌نمایی در مدل‌سازی معادلات ساختاری استفاده کرد.

**آزمون فرضیه‌های پژوهش:** جهت آزمون فرضیه‌های تحقیق از روش مدل‌سازی معادلات ساختاری استفاده گردید. به این منظور، پس از تدوین مدل ساختاری برای هر یک از فرضیه‌های پژوهش، با استفاده از نرم‌افزار آموس 21 مدل طراحی شده مورد آزمون قرار گرفت. مدل معادلات ساختاری مربوط به فرضیه اصلی پژوهش در شکل 1 ارایه گردیده است.

نمونه آماری 160 نفره پژوهش شامل 82 نفر مرد (51/7%) و 78 نفر زن (48/3%) بود. همچنین بیشتر کارکنان در بازه سنی 20 تا 30 سال (51/1%) و دارای مقطع تحصیلی کارشناسی (64%) بودند. بیشترین تعداد شرکت‌کنندگان (64%)، سرپرست‌ها بودند و تعداد کمتری را مترون‌ها (2/3%) تشکیل داده بودند. آزمون نرمال بودن داده‌ها: نتایج آزمون کولموگوروف-اسمیرنوف



شکل 1- نمودار ضرایب حاصل از محاسبه معادلات ساختاری

(0/873) و سطح معناداری (0/000) آزمون فرضیه اصلی). همچنین نتایج فرضیه‌های دیگر نشان می‌دهد که هر یک از شش اقدام استراتژیک در حوزه مدیریت منابع انسانی از قبیل تصمیم‌گیری، برنامه‌ریزی، تأمین نیروی انسانی، ارزیابی عملکرد، حقوق و پاداش و آموزش بر بهبود بهره‌وری کارکنان در بیمارستان‌های مورد مطالعه تأثیر مستقیم مثبت و معناداری داشته‌اند که در این بین، تأمین نیروی انسانی متخصص و با مهارت بالا با ضریب رگرسیونی (0/666)، بیشترین تأثیر و آموزش نیروی انسانی با ضریب رگرسیونی (0/567)، کمترین تأثیر را بر بهبود بهره‌وری کارکنان داشته‌اند.

جدول 6- بررسی فرضیه‌های پژوهش

خطای معیار ضرایب	p	ضریب رگرسیونی	فرضیه‌ها
502/000	<0/001	0/873	ارتباط میزان معناداری متغیر استراتژی منابع انسانی با بهره‌وری کارکنان
302/000	<0/001	0/577	ارتباط میزان معناداری متغیر تصمیم‌گیر با بهره‌وری کارکنان
308/000	<0/001	0/589	ارتباط میزان معناداری متغیر برنامه‌ریزی با بهره‌وری کارکنان
262/000	<0/001	0/666	ارتباط میزان معناداری متغیر تأمین منابع انسانی با بهره‌وری کارکنان
316/000s	<0/002	0/641	ارتباط میزان معناداری متغیر ارزیابی عملکرد با بهره‌وری کارکنان
282/000	<0/001	0/607	ارتباط میزان معناداری متغیر حقوق و پاداش با بهره‌وری کارکنان
318/000	<0/009	0/567	ارتباط میزان معناداری متغیر آموزش با بهره‌وری کارکنان

فرضیه اصلی

### بحث

یکی از دغدغه‌های اصلی مدیران سازمان‌های کوچک و بزرگ، بهره‌وری کارکنان است (16). از این رو، مهم‌ترین و اصلی‌ترین چالش انسانی مدیریت، اتخاذ شیوه‌ای مناسب در جهت بهبود عملکرد و بهره‌وری یکایک افراد در سطوح گوناگون سازمان است (17). فقدان برنامه‌ای برای نرخ رشد متوازن برای نیروی انسانی پزشکی و تسهیلات و درمان براساس سطح مشخصی از خدمات بهداشتی و درمانی در برنامه پنج سال گذشته پس از رسیدن به تعداد مورد نیاز پزشکان در کشور می‌تواند مشکلی مهمی در برنامه آینده محسوب شود (18). در این پژوهش برآن شدیم تا رابطه بین توسعه استراتژی‌های منابع انسانی و بهبود بهره‌وری کارکنان بیمارستان‌های روان‌پزشکی تحت پوشش دانشگاه علوم پزشکی ایران را بررسی نماییم. از این رو با توجه به پرسشنامه محقق ساخته، استراتژی‌های منابع انسانی و بهره‌وری کارکنان در بیمارستان‌های مورد مطالعه برای سنجش بررسی گردیدند. بررسی یافته‌های تحقیق در خصوص فرضیه اصلی، نشان می‌دهد که توسعه استراتژی‌های منابع انسانی و بکارگیری آن در بیمارستان‌های مورد مطالعه، نقش مؤثری در

بر اساس مدل مفهومی پژوهش، به منظور سنجش استراتژی‌های منابع انسانی به عنوان متغیر مستقل پژوهش در بیمارستان‌های مورد مطالعه از سنجش‌های حاصل از مدل بامبرگر<sup>4</sup> و فیلیپس (1999)، شامل شش اقدام استراتژیک تصمیم‌گیری، برنامه‌ریزی نیروی انسانی، تأمین نیروی انسانی کارآمد، ارزیابی عملکرد مؤثر کارکنان، سیستم حقوق و پاداش و آموزش نیروی انسانی بهره گرفته شد که در قالب 30 گویه سوآلی در پرسشنامه تهیه شده توسط محقق آورده شده است. همچنین به منظور سنجش بهره‌وری کارکنان در بیمارستان‌های مورد مطالعه به عنوان متغیر وابسته پژوهش از مدل «اچیو»<sup>5</sup> هرسی و گلداسمیت (2003) که شامل هفت مؤلفه توانایی (دانش و مهارت)، شناخت (درک یا تصور نقش)، حمایت سازمانی، انگیزش، بازخورد عملکرد، اعتبار و سازگاری محیطی می‌باشد استفاده شد که در قالب 21 گویه سوآلی در پرسشنامه تهیه شده توسط محقق آورده شده است.

همچنین شاخص‌های برازش کلی حاصل از مدل معادلات ساختاری فرضیه‌های پژوهش در جدول 5 آورده شده است که همگی دارای برازش مناسب می‌باشند. نتایج جدول 5 نشان می‌دهد که شاخص‌های کلی برازش مدل‌های ساختاری مربوط به هریک از فرضیه‌های پژوهش در سطح قابل قبول بوده است و بیانگر آن است که مدل‌های ساختاری از برازش و اعتبار بالایی برای سنجش روابط بین متغیرها برخوردار بوده‌اند.

جدول 5- شاخص‌های برازش مدل معادلات ساختاری فرضیه‌های پژوهش

GFI	RMR	CMIN	CFI	RMSEA	p	X2/df	مدل ساختاری
>0/9	<0/05	---	>0/9	<0/07	<0/05	<3	میزان قابل قبول
1/00	0/012	991/72	0/958	0/011	<0/001	2/638	فرضیه اصلی
0/98	0/041	300/31	0/99	0/012	<0/001	2/337	فرضیه فرعی 1
0/915	0/009	239/21	0/994	0/015	<0/001	2/107	فرضیه فرعی 2
0/98	0/036	115/31	0/97	0/054	<0/001	2/295	فرضیه فرعی 3
0/966	0/034	13/011	0/988	0/01	<0/023	2/602	فرضیه فرعی 4
0/936	0/033	226/48	0/955	0/046	<0/001	2/574	فرضیه فرعی 5
0/951	0/008	21/247	0/988	0/012	<0/002	2/541	فرضیه فرعی 6

در ادامه با توجه به این که مدل ساختاری هر یک از فرضیه‌های پژوهش مورد تأیید قرار گرفته است، به بررسی فرضیه‌ها با استفاده از ضرایب رگرسیونی، مقادیر بحرانی و سطح معناداری در جدول 6 پرداخته می‌شود. نتایج فرضیه‌های پژوهش در جدول 6 نشان می‌دهد که استراتژی‌های توسعه منابع انسانی بر بهبود بهره‌وری کارکنان در بیمارستان‌های مورد مطالعه رابطه معناداری وجود داشته‌اند (با توجه به عدد ضریب رگرسیونی

<sup>4</sup> Bamberger & Philips<sup>5</sup> Achieve

انسانی ایفا می‌کند. به عبارت دیگر وجود یک سیستم حقوق و پاداش مؤثر و متناسب با عملکرد کارکنان می‌تواند عاملی مهم در افزایش انگیزه کاری کارکنان و بهبود بهره‌وری آنان باشد که این نتیجه به نتایج دیمیتریوس (12) هم‌خوانی دارد.

مطابق با نتایج به دست آمده از تحقیق دیمیتریوس (12) و طبیعی (15)، بررسی یافته‌های این تحقیق در خصوص فرضیه ششم نیز نشان می‌دهد که آموزش مناسب کارکنان در بیمارستان‌های مورد مطالعه، نقش مؤثری در بهره‌وری نیروی انسانی ایفا می‌کند. به عبارت دیگر وجود یک سیستم آموزش مؤثر و متناسب با نیازهای شغلی کارکنان می‌تواند عاملی مهم در بهبود بهره‌وری آنان باشد. با توجه به پیشینه‌های پژوهشی صورت گرفته به نظر می‌رسد که تدوین و پیاده‌سازی استراتژی‌های مناسب در حوزه‌هایی از قبیل برنامه‌ریزی نیروی انسانی، تأمین نیروی انسانی کارآمد، ارزیابی عملکرد مؤثر کارکنان، سیستم حقوق و پاداش و آموزش نیروی انسانی و غیره در سازمان‌ها می‌تواند نقش مهمی در بهره‌وری مؤثر و مطلوب نیروی انسانی داشته باشد.

محدودیت‌های تحقیق عبارتند از: 1) کمبود منابع و رساله در ارتباط با استراتژی سازمانی، 2) عدم پاسخگویی مدیران به پرسشنامه و محدودتر نمودن جامعه پژوهش.

### نتیجه‌گیری

با در نظر گرفتن کلیه اقدامات استراتژیکی که در حوزه نیروی انسانی می‌تواند گام‌های مؤثری در بهبود بهره‌وری کارکنان داشته باشد، به نظر می‌رسد در بیمارستان‌های مورد مطالعه بیش از هر اقدام دیگری جهت افزایش سطح بهره‌وری کارکنان نیاز به تأمین نیروی انسانی کارآمد و با سطح مهارت بالا می‌باشد. مطالعه نشان می‌دهد که اگر چه پایین بودن سطح حقوق و دستمزد کارکنان و نحوه ارزیابی عملکرد و ارتقای آنان بر کاهش بهره‌وری به صورت مشهودی مؤثر بوده است، مهم‌ترین عامل در این حوزه کمبود نیروی انسانی با تخصص بالا در بیمارستان‌های مورد مطالعه بوده است که منجر به فشار کاری بیشتر به کارکنان گردیده و تعادل زندگی و کار آنان را بر هم زده است و در نهایت منجر به نارضایتی کارکنان و کاهش بهره‌وری آنان گردیده است بنحوی که حتی اجرای اقدامات انگیزشی کوتاه‌مدت در بین کارکنان از قبیل دادن پاداش‌های دوره‌ای و برنامه‌های تفریحی نیز نتوانسته است چندان در بهبود بهره‌وری آنان نقش داشته باشد. در این راستا پیشنهادهایی به شرح زیر ارائه می‌گردد:

بهره‌وری نیروی انسانی ایفا می‌کند. به عبارت دیگر هدف نهایی و غایی از تدوین و اجرای استراتژی‌های منابع انسانی در بیمارستان‌ها، افزایش بهره‌وری نیروی انسانی و در نهایت افزایش اثربخشی و کارایی کل سیستم می‌باشد به شرط آن که مؤلفه‌های آن دقیق و منطقی شناسایی شده و سپس اجرا شوند. در واقع همان طور که پژوهش‌های ژوزف (10)، مدین (11)، دیمیتریوس (12)، آئین پرست (13) و زارع (14) و طبیعی (15) نیز نشان داد، بررسی یافته‌های تحقیق در خصوص فرضیه اول، نشان می‌دهد که فرآیند تصمیم‌گیری در حوزه منابع انسانی در بیمارستان‌های مورد مطالعه نقش مؤثری در بهره‌وری نیروی انسانی ایفا می‌کند.

بررسی یافته‌های تحقیق در خصوص فرضیه دوم نشان می‌دهد که فرآیند برنامه‌ریزی در حوزه منابع انسانی در بیمارستان‌های مورد مطالعه نقش مؤثری در بهره‌وری نیروی انسانی ایفا می‌کند. به عبارت دیگر اهمیت دادن به برنامه‌ریزی استراتژیک در حوزه منابع انسانی و تشکیل کمیته‌ها و بخش‌های برنامه‌ریزی در سازمان و حمایت مدیران از برنامه‌های تدوین شده در مرحله اجرا می‌تواند تأثیر بالایی در بهبود بهره‌وری کارکنان داشته باشد. چنانچه طبیعی (15) نیز برنامه‌ریزی نیروی انسانی و آموزش را عوامل کلیدی در توسعه نیروی انسانی در بخش بهداشت و درمان به ویژه بیمارستان‌ها شمرده است.

بررسی یافته‌های تحقیق در خصوص فرضیه سوم نشان می‌دهد که فرآیند تأمین منابع انسانی در بیمارستان‌های مورد مطالعه نقش مؤثری در بهره‌وری نیروی انسانی ایفا می‌کند. به عبارت دیگر انتخاب کارکنان بر اساس تخصص و مهارت آنان و داشتن شایستگی‌های لازم جهت ورود به شغل و همچنین وجود استراتژی‌های مناسب سازمان جهت فرآیند انتخاب و گزینش کارکنان و ارتقای مناسب آنان در مسیر شغلی می‌تواند تأثیر بالایی در بهبود بهره‌وری نیروی انسانی داشته باشد.

بررسی یافته‌های تحقیق در خصوص فرضیه چهارم، نشان می‌دهد که فرآیند ارزیابی عملکرد کارکنان در بیمارستان‌های مورد مطالعه، نقش مؤثری در بهره‌وری نیروی انسانی ایفا می‌کند. به عبارت دیگر ایجاد یک سیستم ارزیابی عملکرد مناسب در سازمان و تعریف شاخص‌های مناسب جهت ارزیابی کارکنان در مشاغل مختلف، تأثیر بالایی بر بهبود بهره‌وری کارکنان خواهد داشت. آئین پرست (13) و زارع (14) نیز در مورد کارکنان وزارت بهداشت درمان و آموزش پزشکی به همین نتیجه رسیده بودند. بررسی یافته‌های تحقیق در خصوص فرضیه پنجم نشان می‌دهد که سیستم حقوق و پاداش در بیمارستان‌های مورد مطالعه نقش مؤثری در بهره‌وری نیروی مجله تحقیقات نظام سلامت حکیم

نویسندگان مقاله و پژوهشگران آتی در رابطه با متغیرهای تأثیرگذار بر بهره‌وری کارکنان در حوزه سلامت می‌دهد. براین اساس مشخص گردید که یکی از مهم‌ترین مؤلفه‌های اثرگذار بر بهره‌وری کارکنان در حوزه بهداشت و سلامت، تمرکز بر توسعه استراتژی‌های نیروی انسانی می‌باشد. به عبارت دیگر هم‌راستای توسعه استراتژی‌های کلی نظام بهداشت و سلامت، اجرای اقدامات استراتژیک در رابطه با نیروی انسانی از قبیل تصمیم‌گیری و برنامه‌ریزی نیروی انسانی، تأمین نیروی انسانی کارآمد، ارزیابی عملکرد مؤثر کارکنان، طراحی و پیاده‌سازی سیستم حقوق و پاداش مبتنی بر عملکرد و آموزش نیروی انسانی در بیمارستان‌های مورد مطالعه، نقش بسزایی در بهبود بهره‌وری کارکنان آنان خواهد داشت.

اعتقاد بر این است که توسعه استراتژی‌های منابع انسانی یاد شده در حوزه بهداشت و سلامت به طور عام و بخش‌های روان‌پزشکی بیمارستان‌های تحت بررسی به شکل خاص موجب می‌گردد که انگیزه و بهره‌وری نیروی انسانی فعال در این بخش‌ها به شکل قابل‌توجهی در راستای خدمات‌رسانی مناسب‌تر به بیماران بالا رود که این اقدام در نهایت ارتقای سطح سلامت روانی جامعه را در پی خواهد داشت. در عین حال نتایج این پژوهش مشخص می‌نماید که علاوه بر عوامل مادی و تجهیزاتی مؤثر در بهره‌وری نیروی انسانی که در پژوهش‌های متعددی در گذشته به آنان توجه شده است، عوامل دیگری در خصوص بهره‌وری نیروی انسانی در حوزه بهداشت و سلامت با توجه به شرایط خاص حاکم بر آن می‌توانند تأثیرگذار باشند که بررسی آنان به دلیل گستردگی بیش از حد در چارچوب مفهومی پژوهش قرار نگرفته است. بنابراین به پژوهشگران آتی پیشنهاد می‌گردد در تحقیقات خود به دنبال شناسایی سایر عوامل اثرگذار بر بهره‌وری کارکنان در حوزه بهداشت و سلامت باشند. یکی از مهم‌ترین این عوامل تعادل بین زندگی و کار نیروی انسانی فعال در بخش بهداشت و درمان است.

### تشکر و قدردانی

از دانشگاه آزاد اسلامی واحد زنجان، در خصوص حمایت و پشتیبانی در اجرایی این پژوهش تشکر و قدردانی می‌نمایم. (سایت: info@iauz.ac.ir)

### References

- 1- Çelen, A. Efficiency and productivity (TFP) of the Turkish electricity distribution companies: An application of two-stage (DEA& Tobit) analysis. Energy Policy 2013; 63: 300-310.
- 2- Riyahi L, Tabibi SJ, Jandaghi A, Peyvandi A. Designing the pattern of labor legislation in health sector of Iran. Medical Council of Islamic Republic of Iran Journal 2007; 98(2): 154-169.

- بهره‌گیری از متخصصان مدیریت منابع انسانی و همچنین نظرات سرپرستان و کارکنانی که به صورت مستقیم درگیر خدمات‌رسانی به مردم در بخش‌های مختلف بیمارستان می‌باشند، در جلسات برنامه‌ریزی منابع انسانی جهت حاکمیت تفکر استراتژیک بر فرایند برنامه‌ریزی نیروی انسانی.

- فراهم کردن امکاناتی نظیر شرکت در جلسه‌های تصمیم‌گیری و جلسه‌های تدوین برنامه استراتژیک بیمارستان و استفاده از نظر مدیران اجرایی در تصمیم‌های سازمانی، ارزیابی علمی و منطقی فعالیت مدیران و بازخورد نتایج به آن‌ها جهت ایجاد انگیزه در کارکنان در جهت حصول اهداف مورد نظر و افزایش بهره‌وری.

- دوری از هرگونه رابطه و سیاسی‌بازی سازمانی در فرآیند انتخاب کارکنان برای مشاغل موجود و یا در روند ارتقای آنان در مسیر توسعه شغلی و توجه خاص به شایستگی‌ها، قابلیت‌ها و متعهد بودن فرد به قوانین حاکم

- اصلاح ساز و کار ارزشیابی حاضر و جایگزین کردن سیستمی با شاخص‌های مرتبط و معقول و قابل‌سنجش و مقایسه جهت سنجش و ارزشیابی فعالیت مدیران که می‌تواند منجر به افزایش بهره‌وری فرد و در نتیجه افزایش بهره‌وری کل سیستم گردد.

- توجه به حقوق و مزایا به عنوان بخشی از استراتژی‌های سازمانی که ارتباط مستقیمی با کیفیت زندگی افراد دارد با تأکید بر عدالانه و منصفانه بودن حقوق و پاداش و بر اساس عملکرد افراد.

### کاربرد در تصمیم‌های مرتبط با سیاست‌گذاری در نظام سلامت

تا قبل از شروع این پژوهش، اعتقاد نویسندگان بر آن بود که تنها عامل پایین بودن بهره‌وری کارکنان در بخش‌های روان‌پزشکی بیمارستان‌های تحت پوشش دانشگاه علوم پزشکی ایران از جمله مدیران بخش‌های درمانی، سرپرستان، سوپروایزرها و مترونها، فقدان حقوق و مزایای مناسب با سختی شغل و تجهیزات پزشکی نه چندان پیشرفته بکار گرفته شده در این بخش‌ها بوده است که موجب کاهش کیفیت خدمات‌رسانی به بیماران بستری در این واحدها گردیده است. با این حال یافته‌های به دست آمده در این مطالعه مشخص نمود که عوامل بسیاری در این خصوص تأثیرگذارند که دید گسترده‌ای به

- 3- Maftoon F, Farzadi F, Mohammad K, Pilevardi S, Aeenparast A. Demand and reference for health care in Tehran. *Payesh Journal* 2006; 5(2): 131-140. (in Persian)
- 4- Shahabi M, Tofighi Sh, Maleki MR. The Nurse and Specialist Physicians Manpower Distribution by Population and its Relationship with the Number of Beds at Public Hospitals in Iran's (2001-2006). *Journal of Health Administration* 2010; 13 (41):7-14.
- 5- Razavi SM, Labbaf Ghasemi R, Heydarzadeh A, Mohagheghi MA, Banazadegan R, Aghahi N, et al. Analysis of needs estimated to clinical subspecialists & fellowships in the country for the next 10 years (since 2019). *Teb va Tazkiye* 2010; 19(1): 8-18. (in Persian)
- 6- Farzadi F, Aeenparast A, Maftoon F, Mohammad K, Montazeri A. Waiting time to visit an endocrinologist in Iran: shortage of workforce or inappropriate distribution of patients. *Payesh Journal* 2013; 12(1): 17-23. (in Persian)
- 7- Cecchini M, Leitch, R, Strobel C. Multinational transfer pricing: A transaction cost and resource based view. *Journal of Accounting Literature* 2013; 31(1): 31-38.
- 8- Joz Canaani M, Mortazavi A, Khavanin E, Asilian H. Ergonomics, Safety and Productivity. First International Conference on Ergonomics; 2009. (in Persian)
- 9- Abbaspoor A. *Advanced human Resource Management: processes, functions, and approaches*. Tehran: the study and development of textbooks (SAMT). 2011. (in Persian)
- 10- Jozsef B, Blagaa P. Increasing human resource efficiency in the production process. *International Conference of Interdisciplinarity in Engineering* 2014; 12(1): 469 - 475.
- 11- Medin E. International hospital productivity comparison: Experiences from the Nordic countries. *Health Policy* 2013; 112(1): 80- 87.
- 12- Dimitrios K. Comparative approach at the European level of the human resources management of the health system. *Procedia - Social and Behavioral Sciences* 2012; 46(2): 5274- 5279.
- 13- Aienparast R. (dissertation). Factors affecting labor productivity and the Ministry of Health and Medical Education from the perspective of employees. Tehran: School of Management, University of Allameh Tabatabai; 2013. (in Persian)
- 14- Zare D. (dissertation). The relationship between organizational climate and employee productivity. Beheshti University of Medical Sciences teaching hospitals. Tehran: Faculty of Economics and Management, Beheshti University. 2007.
- 15- Tabibi J. Model for human resources development in the health sector in Iran. *Journal of the Medical School: Beheshti University of Medical Sciences*. 2007.
- 16- Progoulaki M, Theotokas I. Human resource management and competitive advantage: An application of resource-based view in the shipping industry. *Marine Policy* 2010; 34(3): 575-582.
- 17- Abtahi H, Kazemi B. Efficiency. Tehran: Institute of Business Research; 1389. (in Persian)
- 18- Kazemian M, Ardekan P, Meskarpour Amiri M. Assessment of physician human resources in Iran based on the goals of 1st - 4st. *Scientific Journal of Shahed University* 2014; 110. (in Persian)



## Relationship between Human Resource Development Strategies and Staff Productivity in Psychiatric Hospitals Affiliated to Iran University of Medical Sciences

Ashourpour S<sup>1</sup> (MSc), Najafi A<sup>2\*</sup> (PhD)

<sup>1</sup>Department Executive Management, Zanjan Branch, Islamic Azad University, Zanjan, Iran

<sup>2</sup>Department of Industrial Engineering, Zanjan Branch, Islamic Azad University, Zanjan, Iran

### Original Article

Received: 8 Apr 2015, Accepted: 21 Jun 2015

### Abstract

**Introduction:** A main goal of organizations is to improve productivity of their staff to achieve effectiveness and efficiency of the organizations. The purpose of this study was to investigate the relationship between human resource development strategies and staff productivity in psychiatric hospitals.

**Methods:** This was a cross-correlational study. The study participants included 160 managers and supervisors of the health departments and hospital matrons at Iran University of Medical Sciences. Data were collected using a 30-item questionnaire designed by the researchers to measure human resource strategies and a 21-item questionnaire to measure employee productivity. Data were analyzed in the Amos-21 using the structural equation modeling.

**Results:** The results of the study showed that there was a positive significant relationship between the human resource development strategies with employee productivity in hospitals (regression coefficient: 0.873).

**Conclusion:** Development of human resources strategies and implementation of strategic initiatives in areas such as decision-making and planning, human resources, supply manpower efficiency, effective employee performance evaluations, salary and bonus systems and manpower training was significantly related with efficiency improvement among the employees.

**Key words:** employee productivity, human resource strategies, Iran University of Medical Sciences

---

### Please cite this article as follows:

Ashourpour S, Najafi A. Relationship between Human Resource Development Strategies and Staff Productivity in Psychiatric Hospitals Affiliated to Iran University of Medical Sciences. *Hakim Health Sys Res* 2015; 18(2): 153- 161.

---

\*Corresponding Author: Department of Industrial Engineering, Zanjan Branch, Islamic Azad University, Zanjan, Iran. Cell Phone: +98- 912- 294-3675, +98- 24- 33421002, Fax: +98- 24- 33421004. E-mail: [anajafi@aut.ac.ir](mailto:anajafi@aut.ac.ir), [asdnjf@gmail.com](mailto:asdnjf@gmail.com)