

## A Survey Of Effective Factors in improvement Of Staff performance based on ACHIEVE Model in the view of managers (senior, administrative and nursing) in teaching hospitals in Isfahan

Yaghoubi M<sup>1\*</sup>, karimi S<sup>2</sup>, Hasanzadeh A<sup>3</sup>, Javadi M<sup>4</sup>, Mandegar HA<sup>5</sup>, Abedi F<sup>6</sup>

Submitted: 2.5.2009

Accepted: 12.8.2009

### Abstract:

**Background:** If a managers try for further income or productivity so they must attentive their staff incentive. One of the most issue in the management process is that managers can distinguish strength of staff but they can't determine their weakness . ACHIEVE model present seven factors ( ability, clarify, help, incentive , evaluation, validity , environment ) that effective to staff performance . and this model help manager to determine cause of performance problem. And create change strategy for solving those problem .

**Material & Methods:** It is descriptive , survey and inferential study , the population is university hospital managers in Esfahan university . data is gathered through achieve questionnaire that supported by member of management faculty.

The reliability is supported based on  $\alpha$  koren bakh . for analysis of data use spss soft ware .

**Results:** Finding show that : Average number of ability factor is (87/5+12/2) , clarify factor (82/3+14/8), help factor (82/6+15/7) , incentive factor ( 81/4+ 15/4), evaluation factor (77/2+15/6) , validity factor (82/7+ 17/3),and environment factor is (85/2+12/8). and base on Pierson test ( $p<0/05$ ) all of the factor are effective on staff performance.

**Conclusion:** Today the important problem in health care organization is staff effectiveness . in fact , performance improvement is the most step for organization improvement.

**Key words:** ACHIEVE model , Performance improvement , Manager

1 - Researcher of Health Management and Economic Research Center , Isfahan University of Medical Sciences . PhD student of Management of healthcare services (\*corresponding author) E-mail:yaghoobbi997@gmail.com Tell: 0311-7922026

2 - Assistant Professor of Health Service Management Science, Isfahan University of Medical Science, Isfahan, Iran.

3- Instructor, Department of Vital Statistics, School of Health, Isfahan University of Medical Sciences.

4 - PhD student in of Management of healthcare services. Researcher of Health Management and Economic Research Center , Isfahan University of Medical Sciences

5- Computer Supervisor - School of Health, Isfahan University of Medical Sciences.

6- student of Executive Management - University of Payam Noor Garmsar

## بررسی عوامل مؤثر بر بهبود عملکرد کارکنان بر اساس مدل ACHIEVE از دید مدیران (ارشد، اداری و پرستاری) بیمارستان های آموزشی شهر اصفهان

مریم یعقوبی<sup>۱\*</sup>، سعید کریمی<sup>۲</sup>، اکبر حسن زاده<sup>۳</sup>، مرضیه جوادی<sup>۴</sup>، حسنعلی ماندگار<sup>۵</sup>، فرزانه عابدی<sup>۶</sup>

دریافت: ۱۳۸۸/۳/۶

پذیرش: ۱۳۸۸/۵/۱۳

### چکیده:

**زمینه و هدف:** مدیر خواه برای سود یا بهره‌وری بیشتر سازمان تلاش کند یا کارآمدی و عملکرد بهتر کارکنان، باید پیوسته مراقب انگیزش و شایستگی افراد و گروههای کاری باشد. به تعبیری نیمی از وظیفه مدیر جستجوی همیشگی راههای افزایش سطح شایستگی کارکنان است.

یکی از مسائل معمول در فرآگرد مدیریت این است که بسیاری از مدیران در تعیین نقاط قوت کارکنان توانایی دارند ولی در کمک به علت‌یابی ضعفها به همان میزان اثربخش نیستند. به عبارت دیگر، بسیاری از مدیران در شناسایی مسأله قوی هستند ولی در تشخیص علت یا تحلیل آن ضعیفند. مدل achieve مدلی است که توسط هرسی و بلانچارد ارایه شده و ۷ عامل را بر عملکرد نیروی انسانی مؤثر دانسته است که به منظور کمک به مدیران در تعیین علت وجود مشکلات عملکرد و به وجود آمدن استراتژی‌های تغییر به منظور حل این مشکلات طرح‌ریزی گردیده است.

**مواد و روشها:** پژوهش حاضر با عنوان بررسی عوامل مؤثر بر عملکرد کارکنان از دیدگاه مدیران بیمارستان های آموزشی شهر اصفهان صورت توصیفی - تحلیلی و مقطعی انجام شده است جامعه مورد پژوهش کلیه مدیران (اداری - پرستاری و ارشد) بیمارستان بوده که به روش سر شماری صورت گرفته است.

ابزار جمع آوری داده ها پرسشنامه های محقق ساخته بر اساس مدل ACHIEVE میباشد. که اعتبار و روایی آن مورد تایید قرار گرفته است. این پرسشنامه به سبک لیکرت طراحی شده است که برای تجزیه و تحلیل داده از آمار توصیفی و تحلیلی استفاده شده است.

**یافته ها:** نمره کل عامل توانایی برابر با  $12/2 + 87/5$ ، عامل شناخت برابر با  $14/8 + 82/3$ ، عامل حمایت برابر با  $15/7 + 82/6$  عامل انگیزش برابر با  $15/4 + 81/4$ ، عامل ارزیابی برابر با  $15/6 + 77/2$ ، عامل اعتبار برابر  $17/3 + 82/7$ ، و عامل محیط برابر با  $12/8 + 85/2$ . که کلیه عوامل فوق الذکر در بهبود عملکرد مؤثر بوده اند

**نتیجه گیری:** امروزه معضل اصلی سازمانهای بهداشتی و درمانی نداشتن کارایی و اثربخشی کافی است از طرفی محور اصلی افزایش کارایی و اثربخشی در هر سازمانی نیروی انسانی آن است در واقع بهبود عملکرد نیروی انسانی مهمترین قدم در راه اصلاح عملکرد هر سازمانی است

**کلمات کلیدی:** بهبود عملکرد، عملکرد، مدل اچیو

- ۱ - پژوهشگر مرکز تحقیقات مدیریت و اقتصاد سلامت - دانشکده مدیریت و اطلاع رسانی پزشکی علوم پزشکی اصفهان دانشجوی دکتری مدیریت خدمات بهداشتی و درمانی (\*نویسنده مسول): آدرس الکترونیک: [Yaghoobi997@gmail.com](mailto:Yaghoobi997@gmail.com) شماره تماس: ۰۳۱۱-۷۹۲۲۰۲۶
- ۲ - استادیار گروه مدیریت خدمات بهداشتی و درمانی - دانشگاه علوم پزشکی اصفهان.
- ۳ - مربی گروه آمار - دانشکده بهداشت - دانشگاه علوم پزشکی اصفهان
- ۴ - دانشجوی دکتری مدیریت خدمات بهداشتی و درمانی - مرکز تحقیقات مدیریت و اقتصاد سلامت- دانشکده مدیریت و اطلاع رسانی پزشکی علوم پزشکی اصفهان
- ۵ - سرپرست کامپیوتر- دانشکده بهداشت - دانشگاه علوم پزشکی اصفهان
- ۶ - دانشجوی کارشناسی ارشد مدیریت اجرایی- دانشگاه پیام نور گرمسار

**مقدمه:**

نیروی انسانی مهمترین سرمایه دانشی یک سازمان می باشد از این رو بعنوان منبع خلاقیت در سازمان به شمار می آید. سرمایه دانشی کارکنان یکی از اجزا اثر گذار در عملکرد سازمان است و نه کافی نیروی انسانی در یک سازمان کاربرد دارایی های ملموس را بالا برده و دارایی های نا ملموس را بکار می اندازد (۱). افزایش قابلیت های کارکنان اثر مستقیمی بر بهبود نتایج مالی سازمان دارد. (۲) نیروی انسانی به لحاظ قدرت تفکر و خلاقیت عامل مهمی در سازمان است چرا که هر گونه بهره‌وری تغییر و بهبود در نظامها و فرآیندهای فنی و سازمانی توسط انسانها صورت می‌گیرد. بهره‌برداری از توان فکری و توانمندیهای کارکنان سازمان که به عنوان سرمایه نهفته از آن نام می‌برند نیازمند به وجود آمدن ساختارهایی است که بتواند توانمندیهای کارکنان سازمان را در راستای تحقق اهداف فعلی و آینده سازمان سوق دهد. (۳).

مدیر خواه برای سود یا بهره‌وری بیشتر سازمان تلاش کند یا کارآمدی و عملکرد بهتر کارکنان، باید پیوسته مراقب انگیزش و شایستگی افراد و گروههای کاری باشد. به تعبیری نیمی از وظیفه مدیر جستجوی همیشگی راههای افزایش سطح شایستگی کارکنان است.

یکی از مسائل معمول در فراگرد مدیریت این است که بسیاری از مدیران در نشان دادن نقاط قوت کارکنان مؤثر هستند ولی در کمک به علت یابی ضعفها به همان میزان اثربخش نیستند. به عبارت دیگر، بسیاری از مدیران در شناسایی مسأله قوی هستند ولی در تشخیص علت یا تحلیل آن ضعیفند.

مدیران برای مؤثر بودن در ارزیابی و حل مسائل بهره‌وری به تعیین علل پیدایش آنها نیاز دارند. (۴).

مدل achieve مدلی است که به مدیران در تعیین وجود مشکلات در عملکرد کمک می‌کند این مدل توسط هرسی و بلانچارد ۷ عامل را بر عملکرد نیروی انسانی مؤثر دانسته‌اند که به منظور کمک به مدیران در تعیین علت وجود مشکلات عملکرد و به وجود آمدن استراتژی‌های تغییر به منظور حل این مشکلات طرح‌ریزی گردید. (۵).

هرسی و گلداسمیت هفت متغیر مربوط به مدیریت عملکرد اثربخش را به شرح زیراز میان بقیه برگزیده‌اند:

توانائی Ability ، درک Clarify ، حمایت سازمانی Help ، انگیزه Incentive ، سازش محیطی Environment ، اعتبار Validity و ارزیابی و بازخورد Evaluation .

در واقع مدل achieve عوامل فوق را به عنوان عوامل اصلی و تاثیر گذار در عملکرد نیروی انسانی معرفی نموده است (۴). از این رو محقق بر آن شد که با بهره گیری از این مدل دیدگاه مدیران پرستاری را در خصوص بهبود عملکرد نیروی انسانی ارزیابی نماید.

۱- توانایی ( دانش و مهارت) : در مدل ACHIEVE اصطلاح توانایی به دانش و مهارت های پیروان گفته می شود ( البته توانایی در به انجام رساندن توفیق آمیز یک وظیفه). کارکنانی که

آموزش بهتر و بیشتری دیده اند قادرند از سرمایه بهتر و بیشتر و به نحو کارآمد تری استفاده کنند و محصول بیشتری تحویل دهند. بهبود در بهره‌وری با معجزه اتفاق نمی افتد و باید برای آن برنامه ریزی شود (۶).

۲- وضوح (درک یا تصور نقش) : وضوح به درک و پذیرش نحوه‌ی کار، محل و چگونگی انجام آن گفته می شود. برای آنکه پیروان درکی کامل از مشکل داشته باشند باید برای آن ها مقاصد و اهداف عمده، نحوه رسیدن به این مقاصد و اهداف و اولویت های اهداف و مقاصد (چه هدف هایی در چه زمانی بیشترین اهمیت را دارند) به طور کامل صریح و واضح شده باشند. (۵)

۳- کمک (حمایت سازمانی) : اصطلاح کمک، به کمک سازمانی یا حمایتی گفته می شود که پیرو برای تکمیل اثر بخشی کار به آن نیاز دارد. برخی از عوامل حمایت سازمانی شامل این موارد هستند: بودجه، وسایل و تسهیلاتی که برای کامل کردن وظیفه لازم است، حمایت لازم از جانب دوایر دیگر، در دسترس بودن فرآورده و کیفیت آن و ذخیره کافی از منابع انسانی.

۴- انگیزه (انگیزش یا تمایل) : اصطلاح انگیزه به انگیزه انجام کار از طرف پیروان یا انگیزش برای کامل کردن وظیفه خاص به گونه ای توفیق آمیز اطلاق می شود

۵- ارزیابی (آموزش و بازخور عملکرد) : ارزیابی به بازخور روزانه عملکرد و مرورهای گاه به گاه گفته می شود. روند بازخور مناسب به پیروان اجازه می دهد پیوسته از چند و چون انجام کار مطلع باشند (۵). نظر به اینکه نمی توان بدون کنترل مدیریت و بدون ارزیابی کنترل نمود لذا ارزیابی نیروی انسانی یکی از مهمترین مباحث می باشد. (۷)

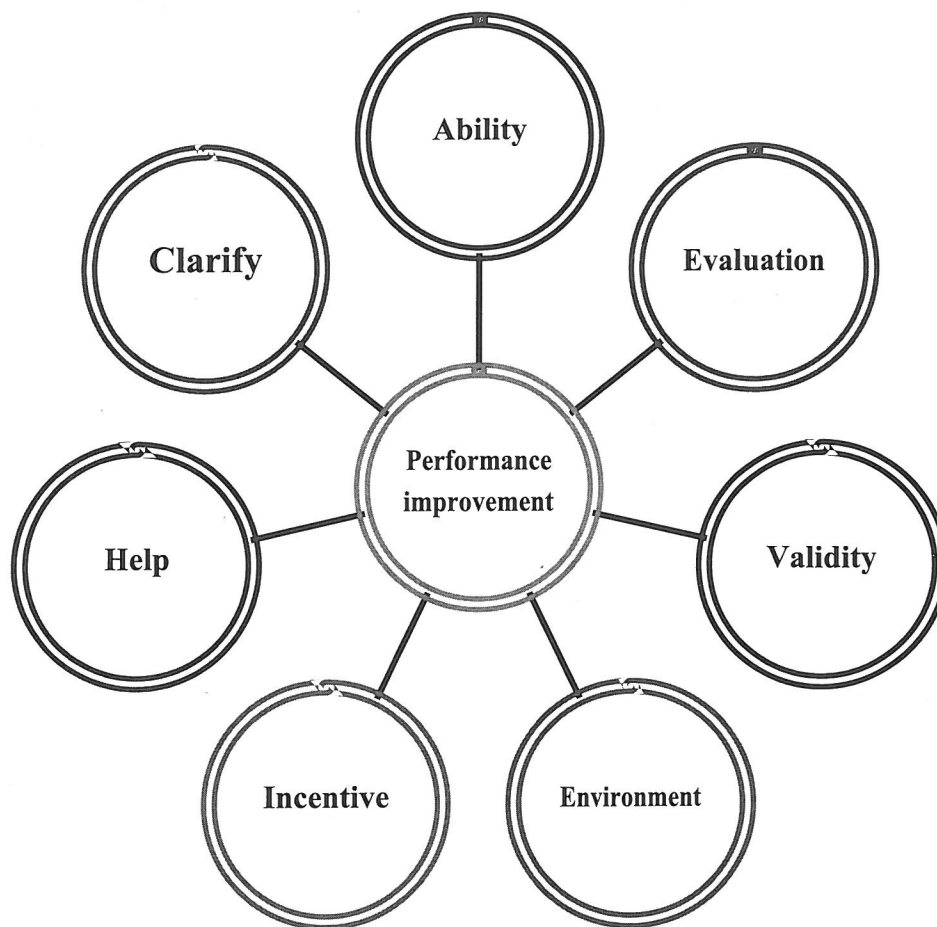
۶- اعتبار (اعمال معتبر و حقوقی پرسنل) : اصطلاح اعتبار به مناسب بودن و حقوقی بودن تصمیم های مدیر در مورد منابع انسانی اطلاق می شود.

۷- محیط (تناسب محیطی) : اصطلاح محیط به آن عوامل خارجی گفته می شود که می توانند حتی با وجود داشتن تمامی توانایی، وضوح، حمایت و انگیزه لازم برای شغل، بازهم بر عملکرد تأثیر گذارند.

دانش کهن در تحقیقی تحت عنوان ارزیابی مدیریت عملکرد منابع انسانی در بخش بهداشت در کشورهای جنوب شرق آسیا چنین بیان داشته است.

در صورت فقدان یک سیستم بهداشتی اصولی اجرائی حتی یک طرح ارزشیابی عملکرد تعدیل شده قطعاً به عنوان تهدید محسوب می شود (۸).

طبیعی در تحقیقی تحت عنوان بررسی عوامل مؤثر بر میزان بهره وری نیروی انسانی را در بیمارستانهای دانشگاه علوم پزشکی شیراز بر طبق مدل Achieve عوامل مؤثر بر بهره وری نیروی انسانی شناسائی و از دیدگاه کارکنان بخشهای اجرائی مورد بررسی قرار داد.



نمودار شماره (۱): عوامل اصلی در مدیریت عملکرد اثربخشی بر اساس مدل Achieve

حقوق و مزایای یکسان، تعلق خاطر سازی: ترویج فرهنگ «خانوار سازمانی»، ارگونومی (۱۱).

علاءالملکی در طرح تحقیقاتی با عنوان شناخت و مقایسه راههای افزایش بهره وری و عملکرد نیروی انسانی در دانشگاه علوم پزشکی سمنان چنین بیان می دارد:

عوامل زیر در افزایش و بهبود عملکرد نیروی انسانی مؤثر است: وضعیت مادی انگیزش ساختار سازمانی آموزش و مهارت شغلی حاکم بر سازمان تمایل کارکنان به افزایش آگاهی لازم نسبت به بهره وری میزان تمایل آنان به انجام امور اضافی و انجام امور بدون نظارت و سرپرستی (۱۲)

پژوهش ها نشان می دهد که کارکنان با سطح بالای رضایت شغلی و مهارت مربوط به شغل بهروری بالاتری نسبت به همکاران خود دارند (۱۳)

مطالعه دیگر حاکی از آن است که فعالیت هایی همچون ارزیابی عملکرد اثر قوی بر بهروری دارد (۱۴) علاوه بر آن برنامه آموزش برای کارکنان جدید الورد بر بهروری آنها می افزاید (۱۵). تعدادی از کارکنان اثرات آموزش بر بهروری کارکنان را مورد

از دیدگاه آنها همه عوامل مورد بحث با سطح اطمینان  $1 - \alpha = 95\%$  بر میزان بهره وری نیروی انسانی اثر دارند و از این میان متغیرهای انگیزشی، بازخورد عملکرد (ارزیابی)، حمایت سازمانی (بودجه) سه عاملی هستند که از نظر کارکنان بیشترین تأثیر را دارند اما وضعیت آنها به خصوص انگیزش بسیار نامطلوب است نتیجه آن که افزایش بهره وری نیروی انسانی در سازمان ها با در نظر گرفتن کلیه عوامل اثر گذار بر آن جلوه گر می شود (۹). پور صادق در تحقیقی تحت عنوان نقش آموزش و پرورش منابع انسانی در افزایش بهره وری سازمانها چنین بیان می دارد:

به دلیل نامحدود بودن ظرفیت انسانی، عوامل بی شماری بر بهره وری نیروی انسانی مؤثر بوده است که مهمترین آنها عبارتند از: انگیزش، آموزش، ارتباط نیروی انسانی، مدیریت، محیط کار و توسعه مدیریت بوده که نقش مؤثر تری در افزایش کارایی و اثر بخشی سازمانها داشته است (۱۰)

سیروس مهر در مطالعه ای تحت عنوان توسعه نیروی انسانی در بخش بهداشت و درمان چنین بیان داشته است : عوامل زیر در توسعه (بهبود) نیروی انسانی نقش مهمی ایفا می کنند:

### یافته ها:

مجموع مدیران بیمارستانهای مورد مطالعه بر اساس سرشماری تعداد ۱۴۶ نفر به عنوان نمونه پژوهش در این طرح پژوهشی شرکت نموده اند.

از نظر متغیر جنس ۴۳٪ درصد مدیران مرد و ۵۶/۴ درصد آنها زن بوده اند. البته شاید این درصد برداشت نادرستی مبنی بر اینکه زنان درصد زیادی از پست های مدیریتی را به خود اختصاص داده اند ولیکن از آنجایی که به طور تقریب ۹۵ درصد از پست مدیریت پرستاری از آن زنان است و در این تحقیق ۶۰ درصد از مدیران مورد مطالعه از مدیران پرستاری هستند از این رو زنان به غیر از مدیریت در سطح پرستاری در سطوح دیگر مدیریتی (اداری و ارشد) شاغل نبوده اند.

از نظر متغیر وضعیت تحصیلی ۲/۹ درصد مدیران در سطح دکتری تخصصی، ۱۰/۳ درصد در سطح فوق لیسانس / پزشکی عمومی، ۷۱/۹ درصد آنها در سطح لیسانس، ۳/۴ درصد آنها در سطح فوق دیپلم، ۱۰/۳ درصد در سطح دیپلم و زیر آن بوده اند. تحصیلات در سطح فوق دیپلم، دیپلم و یک مورد کمتر از آن، مربوط به مدیران اداری بوده و مدیران سطوح دیگر از حداقل تحصیلات لیسانس برخوردار بوده اند.

از نظر متغیر وضعیت استخدامی ۸۳/۶ درصد مدیران رسمی، ۸/۲ درصد پیمانی و ۱/۴ درصد قراردادی بوده اند. از نظر متغیر سن ۴/۱ درصد آنها بین ۳۰-۲۰ سال، ۳۴/۲ درصد آنها بین ۴۰-۳۱ سال و ۴۹/۳ درصد آنها بین ۵۰-۴۱ سال و ۴/۱ درصد آنها بین ۶۰-۵۱ سال بوده اند. در واقع حدود نیمی از مدیران در رده سن بین ۴۰ تا ۵۰ سال بوده اند.

از نظر میزان سابقه کاری ۱/۴ درصد مدیران کمتر از ۵ سال، ۹/۶ درصد آنها بین ۱۰-۵ سال، ۱۹/۲ درصد آنها بین ۱۵-۱۱ سال، ۲۸/۱ درصد آنها بین ۲۰-۱۶ سال، ۲۳/۳ درصد آنها بین ۲۵-۲۱ سال، ۱۳/۷ درصد آنها بین ۳۰-۲۶ سال و ۰/۷ درصد مدیران با سابقه کاری بیشتر از ۳۰ سال بوده اند.

از نظر نوع پست مدیریت ۲۶ درصد مدیران اداری، ۶۲/۴ درصد مدیران پرستاری، و ۱۱/۵ درصد مدیران ارشد (رئیس و مدیر بیمارستان) بوده اند. جدول شماره (۱)

جدول شماره (۱): توزیع فراوانی و درصد نمونه پژوهشی

به تفکیک نوع پست مدیریتی

نوع پست مدیریتی	فراوانی	درصد
مدیر اداری	۳۸	۲۶
مدیر پرستاری	۹۱	۶۲/۳
مدیر ارشد	۱۷	۱۱/۶
جمع	۱۴۶	۱۰۰

مطالعه قرار داده (۱۶-۱۸) در حالی که پژوهش های دیگر اثرات آموزش بر بهره‌وری بیمارستان را مورد مطالعه قرار داده اند (۱۹).

تیم کاری موثر و تجربه بیشتر بر پیامد های مراقبت از بیمار تاثیر به سزایی دارد. (۲۰) روشهای مختلفی برای ارزیابی عملکرد نیروی انسانی وجود دارد اما آنچه مهم است این است که یک سیستم ارزیابی عملکرد مناسب بایستی معیارها و شاخص های واقعی برای ارزیابی داشته باشد مدل : **Y achieve** عامل را به عنوان عوامل اصلی و تاثیر گذار در عملکرد نیروی انسانی معرفی نموده است و یکی از جامع ترین مدل هاست از این رو محقق بر آن شد که با بهره گیری از این مدل دیدگاه مدیران بیمارستانها را در خصوص بهبود عملکرد نیروی انسانی ارزیابی نماید

### مواد و روش ها:

تحقیق حاضر با توجه به ماهیت موضوع و اهداف پژوهش از روش تحقیق «توصیفی همبستگی و مقطعی» استفاده شده است حجم نمونه این پژوهش شامل کلیه مدیران در سه رده ارشد، اداری، پرستاری بیمارستان های شهر اصفهان می باشد. مدیران ارشد (مدیر، رئیس، مترن) مدیران پرستاری (سوپر وایزر ها، سرپرستاران) مدیران اداری (مسول امور عمومی، مسئول حسابداری، مسئول کارگزینی، مسئول دبیرخانه) بوده و روش نمونه گیری سرشماری کامل است که به طور تقریب ۱۵۰ نفر خواهد شد

مکان مطالعه، بیمارستانهای آموزشی شهر اصفهان که شامل ۹ بیمارستان می باشد

در پژوهش حاضر برای جمع آوری داده ها از پرسشنامه محقق ساخته استفاده شده که روایی آن با نظر سنجی از اساتید فن و صاحب نظران رشته مدیریت مورد تایید قرار گرفته است

برای سنجش اعتبار پایایی پرسشنامه از ضریب آلفای کرونباخ استفاده شده است که برابر  $\alpha = 0.874$  که در سطح آلفای یک در صد معنا دار میباشد برای روایی از روایی وابسته به محتوا استفاده شده است بدین منظور پرسشنامه در اختیار اساتید مربوطه قرار گرفته و روایی آنها مورد تایید قرار گرفت

پرسشنامه مذکور یک پرسشنامه دو قسمتی است که قسمت اول پرسشنامه مربوط به مشخصات فردی کارکنان و قسمت دوم پرسشنامه مربوط به عوامل موثر بر عملکرد نیروی انسانی می باشد. بخش دوم پرسشنامه شامل ۳۸ گویه به شرح زیر می باشد.

تجزیه و تحلیل داده های پژوهش در دو سطح آمار توصیفی و استنباطی صورت گرفته است. در سطح آمار توصیفی با استفاده از مشخصه های آماری نظیر فراوانی، درصد، میانگین و انحراف معیار به تجزیه و تحلیل داده ها پرداخته و در سطح آمار استنباطی متناسب برای سنجش داده ها و مفروضات از آزمونهای آماری استفاده شد. داده ها با استفاده از نرم افزار SPSS مورد پردازش قرار می گیرند.

انگیزش:  $81/4 \pm 15/4$  بعد ارزیابی:  $77/2 \pm 15/6$ ، اعتبار تصمیم مدیر:  $82/7 \pm 17/3$ ، سازگاری کارکنان:  $85/2 \pm 12/8$ ، بعد شناخت شغل:  $82/3 \pm 14/8$  (جدول شماره ۲)

میانگین نمره عوامل موثر بر بهبود عملکرد نیروی انسانی به شرح زیر است.  
بعد توان:  $87/5 \pm 12/2$ ، بعد حمایت سازمانی:  $82/6 \pm 15/7$ ، بعد

جدول شماره (۲): میانگین نمره عوامل موثر بر بهبود عملکرد نیروی انسانی

عوامل موثر بر عملکرد	توانایی	شناخت شغل	حمایت سازمانی	انگیزش	ارزیابی	اعتبار تصمیم مدیر	سازگاری کارکنان
میانگین	۸۷/۸	۸۲/۳	۸۲/۶	۸۱/۴	۷۷/۲	۸۲/۷	۸۵/۲
انحراف معیار	۱۲/۲	۱۴/۸	۱۵/۷	۱۵/۴	۱۵/۶	۱۷/۳	۱۲/۸

با کمک آزمون آماری همبستگی پیرسون و  $p < 0/05$  عوامل ۷ گانه توانایی کارکنان، حمایت سازمانی، انگیزش، ارزیابی، اعتبار تصمیم مدیر، سازگاری کارکنان و شناخت شغل در بهبود عملکرد نیروی انسانی تاثیر دارند (جدول شماره ۳).

هر سه گروه مدیران توانایی را مهمترین عامل در بهبود عملکرد فرد دانسته اند. و جالب اینجاست که هر سه گروه تاثیر ارزیابی را نسبت به بقیه عوامل کم رنگ تر دانسته اند. در واقع مدیران به این مساله معتقد بوده اند که خود افراد و توانایی آنها مهم ترین معیار برای عملکرد بالا افراد در سازمانها است.

جدول شماره (۳): تاثیر عوامل مدل اچپو بر بهبود عملکرد کارکنان

توانایی کارکنان	شناخت شغل	حمایت سازمانی	انگیزش	ارزیابی	اعتبار	سازگاری با محیط
$r=0/748$	$r=0/735$	$r=0/766$	$r=0/744$	$r=0/823$	$r=0/836$	$r=0/711$
$p=0/00$	$p=0/01$	$p=0/00$	$p=0/01$	$p=0/02$	$p=0/00$	$p=0/01$
$n=146$	$n=146$	$n=146$	$n=146$	$n=146$	$n=146$	$n=146$

میزان تاثیر عوامل فوق الذکر تفاوت معنا داری نداشته است. جدول شماره (۴)

با کمک آزمون آماری کراسکال والیس ( $p > 0/05$ ) نظر مدیران ۳ رسته مختلف (ارشد، پرستاری، اداری) در خصوص

جدول شماره (۴): مقایسه تاثیر عوامل مختلف از نظر مدیران ۳ رسته مختلف (ارشد، پرستاری، اداری)

توانایی کارکنان	شناخت شغل	حمایت سازمانی	انگیزش	ارزیابی	اعتبار	سازگاری با محیط
$p=0/640$	$p=0/960$	$p=0/769$	$p=0/241$	$p=0/076$	$p=0/291$	$p=0/231$

## بحث و نتیجه گیری :

گزینش صحیح کارکنان و یافتن عواملی که می تواند بر عملکرد آنان تاثیر بگذارد جهت ارائه خدمات بهتر به مشتریان از اهمیت ویژه ای برخوردار است. لذا می توان گفت که کارکنان مشتری مدار باعث جلب رضایت مشتری و باعث سودآوری سازمان می شوند. مجدداً این سودآوری باعث افزایش انگیزه شده و این چرخه تکرار می شود. بنابر این عملکرد کارکنان دارای نقش بسیار حیاتی در بهبود و افزایش عملکرد سازمان داشته علاوه بر آن سرمایه گذاری بر روی بهبود عملکرد نیروی رسیدن به هدف های استراتژیک سازمان را نیز میسر می سازد. نظام های سلامت، پرفعالیت و پرکار هستند و برای داشتن کارکرد خوب، نیازمند کارکنان آموزش دیده و ماهراند.

در واقع توسعه منابع انسانی بخش بهداشت، از بهترین مواردی است که اعضای آن می توانند بدان وسیله اعتماد و ثبات خود را در محیط کار بدست آورند.

بخش بهداشت و درمان حدود ۴/۴ درصد از تولید ناخالص ملی را به خود اختصاص می دهد و تعداد قابل توجهی از کارکنان دولتی را در اختیار دارد. بنابر این توجه به اصول بهره برداری و کارایی در این بخش الزامی است و اجرای برنامه های بهبود کارایی و اثر بخشی بایستی در قالب یک فرآیند منظم صورت گیرد و کلیه سطوح سازمانی در آن مشارکت داشته باشند.

نتایج پژوهش صورت گرفته توسط طبیبی کلیه عوامل ۷ گانه این مدل را در بهبود عملکرد نیروی انسانی موثر دانسته. از دیدگاه وی همه عوامل مورد بحث بر میزان بهره وری نیروی انسانی اثر دارند و از این میان متغیرهای انگیزشی، بازخورد عملکرد (ارزیابی)، حمایت سازمانی (بودجه) سه عاملی هستند که از نظر کارکنان بیشترین تأثیر را دارند نتیجه آن که افزایش بهره وری نیروی انسانی در سازمان ها با در نظر گرفتن کلیه عوامل اثر گذار

بر آن جلوه گر می شود(9). که در تحقیق حاضر نیز به نتایج مشابهی دست یافتیم.

پور صادق در تحقیقی که انجام داده است عوامل متعددی را در عملکرد نیروی انسانی موثر دانسته است در این میان عواملی چون ارزیابی، انگیزش، توانایی کارکنان نیز به چشم میخورد که مشابه نتایج به دست آمده در این تحقیق است(10).

در مطالعات انجام شده مشاهده گردیده که مهارت و تجربه بر بهروری موثر می باشد(13و15و20) که مشابه نتایج به دست آمده در این تحقیق است.

از طرفی ارزیابی منظم نیز بر بهروری کارکنان موثر است (۲۱) که مشابه نتایج به دست آمده در این تحقیق است.

با بررسی های صورت گرفته و تحقیقات مطالعه شده میتوان چنین نتیجه گرفت که مدل مورد بررسی توانایی لازم در خصوص تعیین عوامل و میزان تاثیر عوامل موثر در بهبود عملکرد کارکنان را داشته و برای مدیران ابزاری مناسب است.

از این رو یکی از مهمترین وظایف مدیران بهبود عملکرد نیروی انسانی است در این خصوص مدل achieve یکی از مدل های شناخته شده در این زمینه است.

چنانچه مشاهده می نمایم با کمک آزمون آماری کراسکال والیس (۰/۵ > p) نظر مدیران ۳ رسته مختلف (ارشد، پرستاری، اداری) در خصوص میزان تاثیر عوامل فوق الذکر تفاوت معنا داری نداشته است.

## تشکر و قدردانی:

این مقاله برگرفته از طرح تحقیقاتی به شماره ۲۸۵۱۳۰ میباشد که توسط مرکز تحقیقات مدیریت و اقتصاد سلامت پژوهشی دانشگاه علوم پزشکی اصفهان حمایت گردیده است. بدینوسیله از ریاست و همکاران این مرکز قدردانی میگردد.



## References:

1. Abeyssekera, I., & Guthrie, J. Human capital reporting in a developing nation. *The British Accounting Review*, 2004,36, 251–268.
2. Becker, B. E., Huselid, M. A., & Ulrich, D. *The HR scorecard*. Massachusetts: Harvard Business Scholl Press ,2001, 235.
- 3-soltani , I. *Performance Management leads development of human resources (performance evaluation)*. Isfahan: Arkan,2005.
- 4-Martin.j. *organizational behavior* .London.International Thompson. Business.1998.
- 5- Rezaian,Ali. *Organizational Behavior Management*, Tehran,Amdimistration And Management School Publication,2002.
- 6- Janali Nejad.M. *Assessing the Effective Factors in Factors in Productivity of Staff s working in Tarbiat Modares University* . [thesis for MS degree].Tarbiat Modares University.2001.
- 7- Soriaie,A.*Priority Of Human Performance Indicator Used AHP-Fuzzy* ,Fourth Internationa Conference in Management ,Tehran, 2005.
- 8- Danesh Kohan ,A. *Evaluation Of Human Resource Performance In Health Sector in South -eastern Asian Country* . Health School, Medical Universit y of Shahid Beheshti,2003.
- 9-Tabibi ,J. Maleki,M.*Strategic Planning*, Tehran,Health Ministry Publication,2005.
- 10- Por Sadegh ,N. *Role Of Human Resource Education in On organizational Productivity* ,First Conference On Resource Management In Hospital ,Tehran , 2003.
- 11- Siros Mehr,H. *Human Resource Development In Health Sector*. First Conference On Resource Management In Hospital ,Tehran, 2003.
- 12- Alaol Maleki , M. *Recognize And Compare Human Resource Productivity Increasing Methods*, Medical Universit y of Semnan, 2003
- 13- P Varca MJV: *The Relationship of Ability and Satisfaction to Job Performance*. *Applied Psychology: An International Review* 1993,42,265-275.
- 14-Daley D: *Productivity Tools and Employee Incentives: Availability and Associations among North Carolina Municipalities*.*Public Productivity & Management Review* 1993, 17,161-171.
- 15- Bartel AP: *Productivity Gains from the Implementation of Employee Training Programs*. *Industrial Relations* 1994, 33:411-425.
- 16-JC McCloskey BMC: *Variables Related to Job Performance*.*Image* 1988, 20,203-207.
- 17- McNeese-Smith DK: *Increasing Employee Productivity, Job Satisfaction, and Organizational Commitment*. *Hospital and Health Services Administration* 1996, 41,160-175.
- 18- McNeese-Smith DK: *Job Satisfaction, Productivity, and Organizational Commitment*. *Journal of Nursing Administration* 1995,25(9):17-26.
- 19- S Grosskopf DMVV: *The eFFects of teaching on hospital productivity*. *Socio-Economic Planning Sciences* 2001, 35:189-204.
- 20- Houser J: *A Model for Evaluating the Context of Nursing Care Delivery*. *he Journal of Nursing Administration (JONA)* 2003,33(1):39-47.
- 21- Nahid Dehghan Nayeri, Ali Akbar Nazari1, Mahvash Salsali1 and Fazlollah Ahmadi, *Iranian staff nurses' views of their productivity and human resource factors improving and impeding it: a qualitative study*,*Human Resources for Health* 2005, 3-9