

# ارزیابی عملکرد مدیریت منابع انسانی دانشگاه علوم پزشکی اصفهان بر اساس مدل تعالی بنیاد اروپایی مدیریت کیفیت با دورویکرد پرسشنامه و پروفرما؛ ۱۳۸۶

فرزانه اقبال<sup>۱</sup> / محمدحسین یارمحمدیان<sup>۲</sup> / سید علی سیادت<sup>۳</sup>

## چکیده

**مقدمه:** ارزیابی عملکرد فرآیندی ست منظم، و جامع که در آن فعالیت‌ها، فرایندها و نتایج حاصله با اهداف و معیارهای تعیین شده سازمانی مقایسه می‌شود و بر اساس یافته‌های حاصله می‌توان نسبت به بهبود وضعیت سازمان بر اساس یک مدل تعالی مانند EFQM اقدام کرد. فرایند ارزیابی به سازمان اجازه می‌دهد به طور شفاف نقاط قوت و زمینه‌های قابل بهبود را شناسایی کند و برنامه‌هایی جهت بهبود ابعاد مختلف تدوین کند. هدف این پژوهش مقایسه نتایج ارزیابی عملکرد مدیریت منابع انسانی دانشگاه علوم پزشکی اصفهان بر اساس مدل تعالی EFQM با دورویکرد پرسشنامه و پروفرما بود.

**روش بررسی:** پژوهش حاضر از نوع توصیفی-مقطعی و کاربردی است. جامعه پژوهش ۳۲ نفر مدیران ستادی و معاونان آنان در دانشگاه علوم پزشکی اصفهان در سال ۱۳۸۶ است که به صورت سرشماری انتخاب شدند. داده‌ها توسط دو رویکرد پرسشنامه و پروفرما بر اساس مدل تعالی EFQM جمع‌آوری و امتیازات کسب شده بر اساس منطق رادار و نرم‌افزارهای SPSS و EFQM تحلیل شد.

**یافته‌ها:** مدیریت منابع انسانی دانشگاه علوم پزشکی اصفهان در این ارزیابی بر اساس رویکرد پرسشنامه و پروفرما به ترتیب ۵۵۰ و ۵۱۶ امتیاز کسب نمود. درصد امتیاز هر کدام از عوامل نه گانه به ترتیب بر اساس رهیافت پرسشنامه و پروفرما به این صورت به دست آمد: رهبری ۶۵ و ۶۱ درصد، سیاست‌گذاری ۸۰ و ۷۵، کارکنان ۶۰ و ۵۸، منابع ۵۰ و ۵۲، فرآیندها ۶۰ و ۵۲، نتایج مشتری ۵۰ و ۴۳، نتایج کارکنان ۳۰ و ۲۹، نتایج جامعه ۶۰ و ۵۵، و نتایج کلیدی عملکرد ۵۰ و ۵۲ درصد.

**نتیجه‌گیری:** با ارزیابی عملکرد بر اساس مدل تعالی EFQM می‌توان به تشخیص نقاط قوت و فرصت‌های بهبود دست یافت تا فعالیت‌های الگو برداری روی حوزه‌هایی متمرکز شود که بیشترین منافع را برای سازمان دارند، و با مداخله در حوزه‌های بهبود، و پیگیری تغییرات لازم می‌توان در مسیر تعالی گام نهاد.

**کلید واژه‌ها:** ارزیابی عملکرد، مدل تعالی EFQM، مدیریت منابع انسانی

◇ وصول مقاله: ۸۷/۷/۵، اصلاح نهایی: ۸۷/۱۱/۲، پذیرش نهایی: ۸۷/۱۱/۲۷

۱- کارشناس ارشد مدیریت آموزشی، دانشکده علوم تربیتی و روانشناسی، دانشگاه اصفهان؛ نویسنده مسئول (Farzanah\_eghbal@yahoo.com)

۲- دانشیار گروه مدیریت برنامه ریزی آموزشی، دانشگاه اصفهان

۳- دانشیار گروه مدیریت آموزشی، دانشکده علوم بهزیستی و روانشناسی، دانشگاه اصفهان

## مقدمه

سازمان‌های پیشرو در دنیای امروز، بادرک تعاملات متقابل سازمان، کیفیت، منابع انسانی کیفی و مدیریت اثربخش، رمز موفقیت خود را در بکارگیری شیوه‌های نوین مدیریتی و کیفیتی با بهره‌مندی از انسان‌های فرهیخته دانسته و بر این باورند که دارایی ارزشمندی که برای آنها مزیت رقابتی ایجاد می‌کند، کارکنان با کیفیت است و تنها همین انسان‌ها هستند که سازمان را در صحنه رقابت پیش‌تاز نگاه داشته و کلیدی طلایی در آن عرصه به شمار می‌روند. [۱]

هدف اصلی مدیریت منابع انسانی در هر سازمانی کمک به عملکرد بهتر در سازمان برای نیل به اهداف سازمانی است و از آنجا که ارزیابی عملکرد، مدیران را از نیازهای منابع انسانی سازمان، فرهنگ سازمانی و نگرش آنها آگاه ساخته و شناسایی فعالیت‌های لازم را برای بهبود کیفیت خدمات و کاهش هزینه‌ها امکان‌پذیر می‌سازد. [۲]

لذا مدیریت منابع انسانی برای تأمین اهداف سازمانی و کاهش چالش‌های خود، نیاز به مدلی دارد که بر اساس آن میزان موفقیت خود را در نیل به آرمان‌ها و راهبردهای کسب و کار مورد سنجش و اندازه‌گیری قرار دهد. مدل تعالی سازمانی ابزاری جهت کمک به سازمان‌ها، برای سنجش میزان قرار گرفتن در مسیر تعالی سازمانی و رشد متوازن هستند. این مدل به سازمان‌ها کمک می‌کنند تا با مقایسه وضع موجود و مطلوب خود (ایده آل تا مطلوب) تفاوت‌ها را شناسایی و سپس بر اساس این تفاوت‌ها (عارضه‌ها) و بررسی علل وقوع آنها راه‌حل‌های بهینه‌سازی وضع موجود را تأمین و

آنها را اجرا نمایند. [۳]

مدل تعالی سازمانی چارچوبی روشمند برای ارزیابی عملکرد سازمان‌ها در دو حوزه فرآیندها و نتایج حاصل از این فرآیندها است. دستاوردهای حاصل از ارزیابی در این مدل عبارتست از نقاط قوت سازمان و زمینه‌های قابل بهبود آن که برای دستیابی به بهبودها فهرستی از

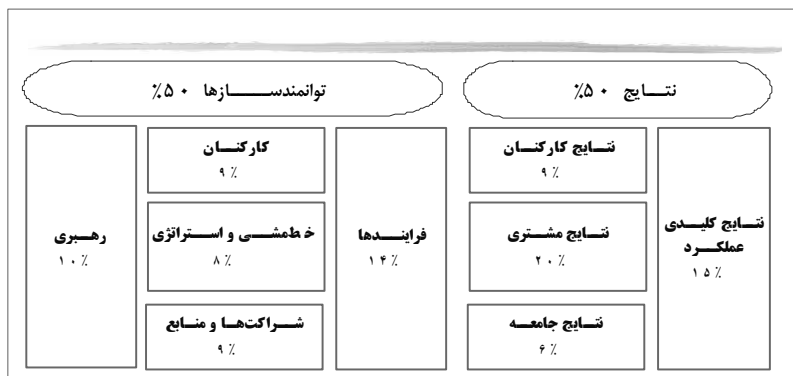
برنامه‌های اولویت بندی شده را نیز پیشنهاد می‌کند. [۴]

این مدل بر اساس ۹ معیار پایه گذاری شده است. پنج معیار این مدل مربوط به توانمند سازها بوده (معیار رهبری، معیار کارکنان، معیار استراتژی و خط مشی، معیار منابع و شرکاء، معیار فرایندها) که بیان‌کننده اجزای تشکیل دهنده یک سازمان و چگونگی تعامل آنها با هم می‌باشد و چهار معیار دیگر مربوط به نتایج بوده (معیار نتایج کارکنان، معیار نتایج مشتریان، معیار نتایج جامعه، معیار نتایج کلیدی عملکرد) که نتایج حاصل از عملکرد سازمان را تشکیل داده و نتایج مطلوب حاصل از اجرای توانمند سازها را معرفی می‌کند. در این مدل، کل اطلاعات معیارها ۱۰۰۰ امتیاز دارند که ۵۰۰ امتیاز آن مربوط به توانمند سازها و ۵۰۰ امتیاز دیگر مربوط به نتایج هستند. [۵] عناوین نه گانه مدل EFQM و ارتباط آنها با یکدیگر و نیز درصد مربوط به هر یک از آنها در شکل (۱) آمده است.

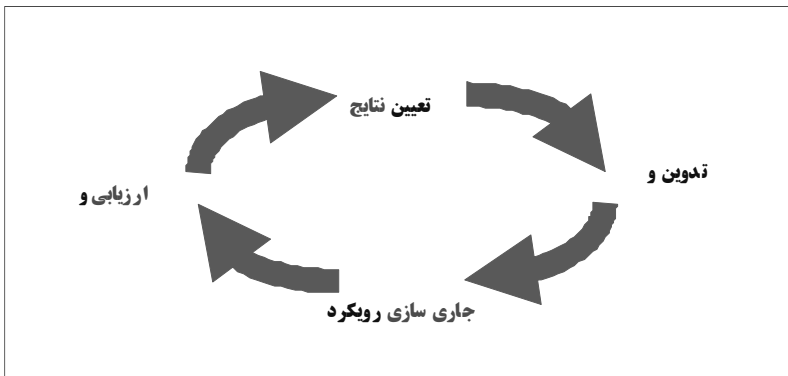
برای ارزیابی مدل تعالی روش‌های مختلفی وجود دارند که عبارتند از:

**۱- رویکرد پرسشنامه:** این رویکرد ساده‌ترین و آماده‌ترین روش‌هاست، همچنین کم هزینه و سریع انجام می‌شود سوالات از اجزای معیارهای نه گانه قابل طراحی و تهیه است این روش در عین حال یکی از روش‌های مناسب برای جمع‌آوری اطلاعات در مورد ادراکات و تصورات کارکنان در داخل سازمان است.

**۲- رویکرد کارگاهی:** ویژگی رویکرد این است که به مشارکت فعال تیم مدیریتی واحدی که خود ارزیابی



شکل ۱: نمادین کلی از مدل تعالی سازمانی EFQM



شکل ۲: منطق ارزیابی RADAR (رادار)

می‌کند، احتیاج دارد. اعضای تیم مدیریتی باید اطلاعات را جمع‌آوری کرده و در یک کارگاه به یکدیگر ارائه کنند. این رویکرد نقطه شروعی برای تیم مدیریت ایجاد می‌کند که به هم‌نظری (اجماع) دست یابند.

**۳- رویکرد ماتریس:** این روش نیاز به آموزش کمی دارد. این روش همانند روش پرسشنامه بر اساس اعلام نظر

افراد ارزیابی می‌کند. لازم به توضیح است که روش نمودار ماتریسی نیز در سال‌های گذشته مورد استفاده بوده که به دلیل مشکل بودن تهیه ماتریس مناسب در سازمان‌ها این روش از سال ۲۰۰۳ از برنامه EFQM حذف شده است.

**۴- رویکرد پروفورما:** یکی از راه‌های کاهش حجم کار، در مقایسه با رویکرد شبیه‌سازی جایزه، عبارت است از ایجاد مجموعه‌ای از اطلاعات، به عنوان مثال، یک پروفورما تشکیل شده از یک صفحه که برای هر یک از اجزای معیارها در نظر گرفته و توضیحات داده شده درباره اجزای معیارها در بالای صفحه و زمینه‌های مربوط به تشخیص، محاسبه و امتیاز دهی آن در زیر توضیحات مزبور درج می‌گردد. بقیه صفحه به بخش‌هایی برای ذکر موارد قوت و زمینه‌های قابل بهبود و شواهد عینی تقسیم می‌شود. مدارک ارزیابی را می‌توان توسط افراد یا گروه‌ها در درون سازمان تهیه کرده و توسط ارزیابان آموزش دیده مورد ارزیابی قرار داد و یا گروه مزبور می‌تواند فعالیت ارزیابی را بر اساس مسئولیت‌هایش انجام دهد. این روش به علت درگیری افراد بیشتری در بخش‌های مختلف سازمان در امر جمع‌آوری اطلاعات از دقت بیشتری نسبت به روش‌های دیگر است.

**۵- رویکرد شبیه‌سازی فرآیند اخذ جایزه:** این رویکرد مبتنی بر ارائه مدارک کامل در راستای اظهارنامه جایزه ملی بهره‌وری و تعالی سازمانی<sup>۲</sup> به منظور انجام خود ارزیابی است. پس از تهیه اظهارنامه، یک گروه آموزش دیده از ارزیابان آن را مورد ارزیابی قرار می‌دهند.

هریک از روش‌های ارزیابی فوق دارای نقاط قوت و ضعف هستند و بهترین آنها روشی است که سازمان با

ترکیب هر یک از روش‌ها و با توجه به فرهنگ و بلوغ سازمانی خود آن را اجرا کند. [۶]

در بطن مدل تعالی سازمانی، منطقی بنام RADAR (رادار) برای امتیاز دهی معیارها وجود دارد. که شامل چهار عنصر نتایج، رویکرد، جاری‌سازی، ارزیابی و بازنگری است. (شکل ۲)

منطق RADAR می‌گوید که هر سازمان لازم است نتایج (Results) مورد نظر سازمان را که منجر به رضایت کلیه ذی‌نفعان می‌گردد، معین نماید.

مجموعه یکپارچه‌ای از رویکردهای (Approach) منطقی و شفاف را جهت دستیابی به نتایج مورد نظر، اتخاذ نموده و در سازمان توسعه دهد.

هر رویکرد را با روشی سیستماتیک در سازمان جاری (Deploy) نماید.

رویکردها را ارزیابی (Assess) و بازنگری (Review) نماید. [۷]

این منطق بیان می‌دارد که یک سازمان نیازمند اطلاعاتی نظیر موارد زیر است:

- تعیین نتایج به عنوان بخشی از فرایند تدوین خط مشی و استراتژی. این نتایج، عملکرد سازمان را از ابعاد مالی، عملیاتی و ادراکات ذی‌نفعان پوشش می‌دهد.

- برنامه‌ریزی، ایجاد و توسعه مجموعه‌ای یکپارچه از رویکرد منطقی و مطلوب جهت دستیابی به نتایج مورد نیاز حال و آینده.

- جاری‌سازی رویکردها به روشی نظام‌مند جهت اطمینان از اجرای کامل آنها. [۷-۵]

درصد، نتایج مشتری ۶۸ درصد، نتایج کارکنان ۳۷ درصد، نتایج جامعه ۶۸ درصد، نتایج کلیدی عملکرد ۷۴ درصد، و سپس به بررسی میان دو معیار رهبری که بیشترین امتیاز را به خود اختصاص داده بود و معیار کارکنان که کمترین امتیاز را به خود اختصاص داده بود پرداختند. [۱۱]

Berchar & Jackson (2002) در مطالعه‌ای تحت عنوان "تغییر شکل از یک سازمان خدمات بهداشتی از کار افتاده به یک سازمان موفق به کمک مدل تعالی EFQM فرایند خود ارزیابی برای بهبود با کمک مدل EFQM نشان دادند. [۱۲]

دهنویه و همکاران (۱۳۸۴) در خود ارزیابی در بیمارستان هاشمی نژاد نتایج خودارزیابی را بدین شرح بیان نمودند:

رهبری ۸۰/۶ درصد، خط مشی و استراتژی ۷۵/۸ درصد، کارکنان ۷۷/۶ درصد، منابع و شرکاء ۸۲/۳ درصد، فرایندها ۷۶/۹ درصد، نتایج مشتریان ۷۷/۵ درصد، نتایج کارکنان ۷۷/۳ درصد، نتایج جامعه ۶۳/۳ درصد، نتایج کلیدی عملکرد ۸۲/۱ درصد. [۱۳]

با توجه به نقش و اهمیت مدیریت منابع انسانی و مزایای فرایند خود ارزیابی در سازمان این پژوهش با هدف مقایسه نتایج ارزیابی بر اساس مدل تعالی EFQM با دو رویکرد پرسشنامه و پروفورما در مدیریت منابع انسانی دانشگاه علوم پزشکی اصفهان انجام شده است.

### روش بررسی

پژوهش حاضر پژوهشی توصیفی و کاربردی است که به صورت مقطعی در سال ۱۳۸۶ در مدیریت منابع انسانی دانشگاه علوم پزشکی اصفهان انجام شد. جامعه پژوهش شامل ۳۲ نفر از مدیران ستادی و معاونین آنها در دانشگاه علوم پزشکی اصفهان بوده که سرشماری انجام گرفت. جمع آوری اطلاعات بر اساس دو ابزار پرسشنامه استاندارد با ۵۰ گویه که به صورت چهار گزینه‌ای تعریف شدند و پروفورما محقق ساخته با ۶۵ گویه بر اساس مدل EFQM بود. در هر پروفورم پس از تعیین نوع معیار، پرسش‌هایی متناسب برای سنجش آن معیار طراحی شد سپس نحوه محاسبه آن توضیح داده. در قسمت استاندارد میزان‌های ارزیابی در ۵ سطح طراحی شد که بسته به نوع پرسش ارزیابی، میزان‌های

ارزیابی و بازنگری رویکردها و اجرای آن بر اساس بررسی و تحلیل نتایج به دست آمده و فعالیت‌های یادگیری جاری، در نهایت با استفاده از این ارزیابی و بازنگری یک پایگاه اطلاعاتی در سازمان تشکیل شده که از طریق آن می‌توان به شناسایی، اولویت‌بندی، برنامه‌ریزی و اجرای بهبودها در سازمان پرداخت.

Nabitz (2006) در یک مطالعه موردی در بیمارستان Amsterdam هلند نتایج ارزیابی را بدین شرح بیان نمود:

رهبری ۴۳ درصد، خط مشی و استراتژی ۶۵ درصد، کارکنان ۶۳ درصد، منابع و شرکاء ۵۸ درصد، فرایندها ۶۴ درصد، نتایج مشتری ۳۳ درصد، نتایج کارکنان ۵۳ درصد، نتایج جامعه ۵۶ درصد و نتایج کلیدی عملکرد ۳۵ درصد. [۸]

Moeller & Sonntag (2001) در مطالعه‌ای به ارزیابی ۱۷ سازمان خدمات بهداشتی بر اساس مدل EFQM در امریکا پرداختند و در نهایت میانگین نتایج ارزیابی را بدین شرح بیان نمودند:

رهبری ۵۸ درصد، خط مشی و استراتژی ۴۵ درصد، کارکنان ۴۰ درصد، منابع و شرکاء ۶۹ درصد، فرایندها ۴۴ درصد، نتایج مشتری ۵۵ درصد، نتایج کارکنان ۴۶ درصد، نتایج جامعه ۶۳ درصد و نتایج کلیدی عملکرد ۳۵ درصد. [۹]

Longbottom & Osseo (2002) در یک مطالعه موردی در مؤسسه آموزشی ایالت Kingdom پس از خودارزیابی در این مؤسسه، اطلاعات به دست آمده از این ارزیابی را بدین شرح بیان نمودند:

رهبری ۳۷ درصد، خط مشی و استراتژی ۳۸ درصد، کارکنان ۳۶ درصد، منابع و شرکاء ۳۷ درصد، فرایندها ۳۹ درصد، میانگین توانمند سازها ۳۸ درصد، نتایج مشتری ۳۸ درصد، نتایج کارکنان ۲۷ درصد، نتایج جامعه ۳۶ درصد و نتایج کلیدی عملکرد ۳۵ درصد و میانگین نتایج ۳۴ درصد. [۱۰]

Eskildsen, Juhi & Kristensen (2004) در یک مطالعه موردی در بیمارستان Danish با پرسیدن ۵۰ سؤال در مورد معیار مدل EFQM اطلاعات به دست آمده از این خودارزیابی را بدین شرح بیان کردند:

رهبری ۹۴ درصد، خط مشی و استراتژی ۷۴ درصد، کارکنان ۷۸ درصد، منابع و شرکاء ۷۲ درصد، فرایندها ۶۶

جدول ۱: نمونه‌ای از یک پروفرما [۱]

پروفرم ارزیابی عملکرد حوزه مدیریت نیروی انسانی بر اساس مدل تعالی سازمانی EFQM					
مخاطب			معیار ۱- رهبری		
ردیف			پرسش ارزیابی: ساختار و تعداد جلسات برگزار شده به منظور توافق و توجیه و جلسات مشترک کاری		
۵			نحوه محاسبه یا شواهد: بر اساس صورتجلسات رسمی موجود ارزیابی قرار خواهد گرفت. منظور از ساختار جلسات مواردی همچون مشخص بودن اعضاء، رئیس و دبیر جلسات، ثبت صورتجلسات و پیگیری و اجرای تصمیمات متخذه در جلسات پیشین و... می باشد.		
استاندارد	عدم وجود شواهد	وجود شواهد کم غیردقیق	وجود شواهد قابل ملاحظه	وجود شواهد زیاد و دقیق	وجود شواهد قطعی و کامل
درجه ارزشیابی	٪ ۰	٪ ۲۵	٪ ۵۰	٪ ۷۵	٪ ۱۰۰
توضیحات ارزیاب					

شاخص‌های آمار توصیفی و با استفاده از نرم افزار SPSS و نرم افزار EFQM که توسط شرکت فناوری اطلاعات رادان و شرکت مهندسی مشاور تدبیر گستر تهیه شده مورد تحلیل قرار گرفت.

#### یافته‌ها

یافته‌های پژوهش مجموع امتیاز خودارزیابی در مدیریت منابع انسانی دانشگاه اصفهان را بر اساس روش پرسشنامه و پروفرما به ترتیب ۵۵۰ امتیاز و ۵۱۶ امتیاز نشان داد. درصد امتیاز هر کدام از عوامل نه گانه به ترتیب بر اساس روش پرسشنامه و پروفرما به صورت زیر به دست آمد: رهبری ۶۱ و ۶۵ درصد، خط مشی ۸۰ و ۷۵ درصد، کارکنان ۶۰ و ۵۸ درصد، منابع ۵۰ و ۵۲ درصد، فرآیندها ۶۰ و ۵۳ درصد، نتایج مشتری ۵۰ و ۴۳ درصد، نتایج کارکنان ۳۰ و ۲۹ درصد، نتایج جامعه ۶۰ و ۵۵ درصد و نتایج کلیدی عملکرد ۵۰ و ۵۲ درصد (جدول ۲). در نهایت یافته‌های پژوهش در هر دو روش نشان داد که بیشترین نقاط قوت سازمان مربوط به حوزه خط مشی و استراتژی و بیشترین ناحیه نیازمند بهبود مربوط به حوزه نتایج کارکنان است.

ارزیابی از عدم وجود شواهد، وجود شواهد کم و غیردقیق، وجود شواهد قابل ملاحظه تا وجود شواهد قطعی و کامل تعریف شده یا به صورت عدد است. درجه ارزیابی از صفر تا ۱۰۰ درصد در نظر گرفته شد. نمونه‌ای از رویکرد اطلاعاتی پروفرما در جدول ۱ آمده است:

ضریب پایایی پرسشنامه با استفاده از فرمول کرانباخ ۹۷ درصد به دست آمد. در نهایت پرسشنامه‌های جلسات کار گروهی و مصاحبه با مدیران، کارشناسان و مراجعه به واحدها تکمیل گردید.

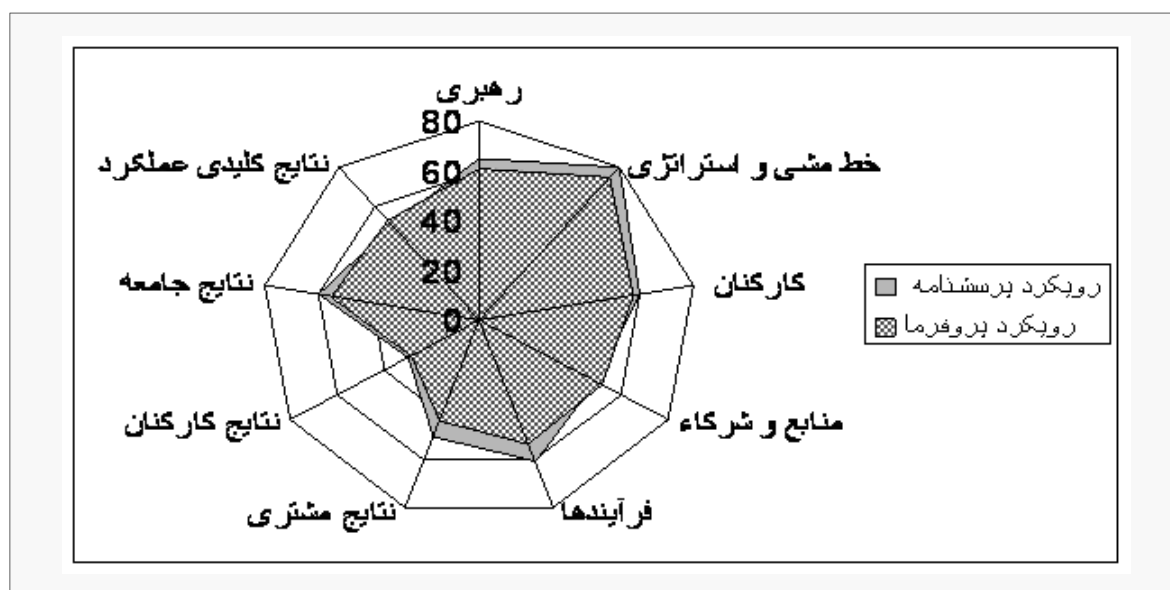
اعتبار پروفرما از طریق تأمین اعتبار صوری و محتوایی مورد بررسی قرار گرفت به این صورت که پس از تدوین اولیه پروفرم‌ها جهت نظر سنجی و اعتبار سنجی، جلسات متعدد به صورت بحث‌های گروه محوری (FDG) (Focus Group Discussion) برگزار شد که در این جلسات به بحث و تبادل نظر پیرامون اصلاح پروفرم‌ها در چندین مرحله پرداخته شد. در نهایت اعتبار آنها مورد تأیید قرار گرفت و پایایی آن با استفاده از ضریب Alfa-Cronbach، ۹۵ درصد برآورد شد. سپس پروفرم‌ها از طریق مشاهده و مصاحبه تکمیل شد و در نهایت داده‌ها با استفاده از

جدول ۲: مقایسه نتایج خود ارزیابی با دورویکرد پرسشنامه و پروفرما

ردیف	معیارها	سقف نمره	نتایج رویکرد پروفرما	نتایج رویکرد پرسشنامه	مابه التفاوت
۱	رهبری	۱۰۰	۶۱	۶۵	-۴
۲	خط مشی و استراتژی	۸۰	۷۵	۸۰	-۵
۳	کارکنان	۹۰	۵۸	۶۰	-۲
۴	منابع و شرکاء	۹۰	۵۲	۵۰	-۲
۵	فرآیندها	۱۴۰	۵۳	۶۰	-۷
۶	نتایج مشتریان	۲۰۰	۴۳	۵۰	-۷
۷	نتایج کارکنان	۹۰	۲۹	۳۰	-۱
۸	نتایج جامعه	۱۰۰	۵۵	۶۰	-۵
۹	نتایج کلیدی عملکرد	۱۵۰	۵۲	۵۰	-۲
<b>جمع امتیازات</b>					
		۱۰۰۰	۵۱۶	۵۵۰	-۳۴
<b>جمع امتیاز حوزه توانمند سازها</b>					
		۵۰۰	۲۹۴	۳۱۲	-۱۸
<b>جمع امتیاز حوزه نتایج</b>					
		۵۰۰	۲۲۲	۲۳۸	-۱۶

در رهیافت پروفرما، شاخص های ۱ و ۲ این معیار به ترتیب ۸۰ درصد و ۷۹ درصد بیشترین درصد را کسب نمودند. همان گونه که در جدول ۴ مشاهده می شود، بیشترین ناحیه نیازمند بهبود مربوط به معیار نتایج کارکنان است که در

همان گونه که در جدول ۲ مشاهده می شود بیشترین نقاط قوت مدیریت منابع انسانی دانشگاه علوم پزشکی اصفهان مربوط به معیار خط مشی و استراتژی است که در رهیافت پرسشنامه سؤال ۱ و ۳ این معیار بیشترین درصد (۸۰ درصد) و



نمودار ۱: مقایسه نتایج ارزیابی با دورویکرد پرسشنامه و پروفرما

جدول ۳: نقاط قوت تعیین شده در خود ارزیابی مدیریت منابع انسانی دانشگاه علوم پزشکی اصفهان

ردیف	نقطه قوت	معیار مربوطه	نوع رهیافت	درصد
۱	تمامی مدیران ارشد، مشارکت شخصی و مشهود در تهیه و تدوین بیانیه استراتژیک برای اهداف کلی، مسیر حرکت و فرهنگ سازمان و نیز مطلع ساختن کارکنان از بیانیه داشته‌اند	رهبری	پرسشنامه	٪ ۹۰
۲	نصب شرح وظایف مکتوب در معرض دید کارکنان اداره نیروی انسانی	رهبری	پروفرما	٪ ۹۰
۳	مدیران ارشد اطمینان حاصل نموده‌اند که استقرار ساختار سازمانی و سیستم مدیریت فرآیند مورد توجه قرار گرفته و در حصول نتایج مؤثر بوده است	رهبری	پرسشنامه	٪ ۸۵
۴	سازمان جهت تدوین استراتژی و طرح‌های مربوط به کار خود از داده‌ها و دروندادهای گسترده و مناسب استفاده می‌کند و این دروندادهای شامل عملکرد فرایندهای داخلی، عملکردهای تأمین کنندگان، نیازمندی‌ها و رضایت مشتری می‌باشد	خط مشی و استراتژی	پرسشنامه	٪ ۸۰
۵	اکثر کارکنان می‌توانند اهداف سازمانی مرتبط با فعالیت‌ها ایشان را فهرست نمایند و ایشان با برنامه‌های دستیابی به اهداف سازمانی در حوزه خود آشنا هستند	خط مشی و استراتژی	پرسشنامه	٪ ۸۰
۶	وجود برنامه عملیاتی به صورت مکتوب و مستند	خط مشی و استراتژی	پروفرما	٪ ۸۰

به محیط داخلی و خارجی سازمان به هدف بازنگری در استراتژی‌ها و خط مشی‌های تهیه شده در سازمان و اعمال این تغییرات در مأموریت و چشم انداز سازمان

- شناسایی و تعیین ارتباط تنگاتنگ موجود بین استراتژی‌ها و ارزش‌های مورد قبول سازمان

- توجه و تأکید بر طراحی سیستم‌های مدیریتی، کلان و جامع در سطح سازمان برای یکپارچه سازی فعالیت‌های سازمان و جلوگیری از بروز خطاها و اشتباهات و یا حذف علل وقوع آنها

- ارزیابی فعالیت‌های سازمان بر اساس مقایسه عملکرد واقعی با عملکرد برنامه ریزی شده

- ارزیابی عملکرد داخلی و شناسایی شاخص‌های کلیدی موفقیت (شاخص‌هایی که بیشترین رشد را در افزایش ارزش افزوده سازمان ایجاد می‌کنند).

همان گونه که در جدول ۲ مشاهده شد کمترین امتیاز کسب شده مربوط به معیار نتایج کارکنان می‌باشد این معیار از مجموع ۹۰ امتیاز ممکن در رهیافت پرسشنامه ۲۷ امتیاز و ۳۰ درصد نمره کل و در رهیافت پروفرما ۲۶ امتیاز و ۲۹ درصد نمره کل را به خود اختصاص داد که نشان دهنده آن است که مدیریت منابع انسانی دانشگاه علوم پزشکی اصفهان در این

رهیافت پرسشنامه سوالات ۱، ۲، ۳ و ۴ به ترتیب ۱۸ درصد، ۲۰ درصد، ۱۸ درصد، ۱۶ درصد و در رهیافت پروفرما شاخص ۲ این معیار ۲۳ درصد کمترین درصد را کسب نمودند.

### بحث و نتیجه گیری

نتایج حاصل از خود ارزیابی بیانگر آن است که بیشترین امتیاز کسب شده مربوط به حوزه خط مشی و استراتژی می‌باشد همان گونه که در جدول ۲ مشاهده شد معیار خط مشی و استراتژی از مجموع ۸۰ امتیاز ممکن در رهیافت پرسشنامه ۶۴ امتیاز و ۸۰ درصد نمره کل و در رهیافت پروفرما ۶۰ امتیاز و ۷۵ درصد نمره کل را به خود اختصاص داد که نشان دهنده آن است که مدیریت منابع انسانی دانشگاه علوم پزشکی اصفهان در این حوزه پیشرفت قابل ملاحظه‌ای داشته است و دلیلش آن است که همانطور که در جدول ۳ مشاهده می‌شود در رهیافت پرسشنامه سوالات ۱ و ۳، ۸۰ درصد و در رهیافت پروفرما شاخص‌های ۱ و ۵ این معیار به ترتیب ۷۹ درصد و ۸۰ درصد امتیاز را به خود اختصاص داده‌اند. لذا برای رسیدن به پیشرفت کامل اقدامات زیر ضروری است:

- جمع آوری، تجزیه و تحلیلی و استفاده از اطلاعات مربوط

## جدول ۴: نواحی نیازمند بهبود تعیین شده در خود ارزیابی مدیریت منابع انسانی دانشگاه علوم پزشکی اصفهان

ردیف	نواحی نیازمند بهبود	معیار مربوطه	نوع رهیافت	درصد
۱	تمامی کارکنان از نتایج حاصل از رضایت کارکنان اطلاع دارند و مدیریت بر اساس آنها عمل می‌نماید	نتایج کارکنان	پرسشنامه	٪۱۶
۲	استقرار و بکارگیری فناوری مطلوب و متناسب در مدیریت منابع انسانی	شرکاء و منابع	پروفرما	٪۱۷
۳	نتایج شاخص‌های داخلی سازمان و نظرات واقعی با موارد مشابه در سایر سازمان‌ها مقایسه می‌شوند	نتایج کارکنان	پرسشنامه	٪۱۸
۴	سازمان شما موضوعاتی از قبیل غیبت، بیماری، جذب و خروج کارکنان، ترک‌کنندگان زود هنگام، سطوح آزمایش، ارتقاءهای داخلی، سطوح تشویق و قدردانی و نیز تعداد شکایات را که روند رضایت و روحیه همکاری کارکنان و میزان تأثیر آن را نشان می‌دهد، به طور منظم مورد اندازه‌گیری و ارزیابی قرار داده و براساس نتایج، اقدام لازم را انجام می‌دهد	نتایج کارکنان	پرسشنامه	٪۱۸
۵	سازمان در رابطه با نظرات و دیدگاه‌های کارکنان بر روی موضوعات مختلف سازمانی مانند محیط کاری، بهداشت، ایمنی، ارتباطات، انتظارات شغلی، پرداخت، ارزیابی و پاداش آموزش و رضایت کلی، باز خوردهای منظمی دریافت می‌کند و در این ارتباط شاخص‌های مربوطه را تعیین نموده است	نتایج کارکنان	پرسشنامه	٪۲۰
۶	ارتباطات در همکاری با دیگران از طریق یک رویکرد آینده‌نگر و ساخت یافته توسعه می‌یابد و این همکاری‌ها باعث شناسایی و دستیابی به فرصت‌های بیشتری در زمینه ارائه خدمات و عملکرد مالی سازمان می‌شود	منابع و شرکاء	پرسشنامه	٪۲۱
۷	سازمان شما فرایندی جهت مشارکت تمامی کارکنان در ایجاد بهبود دارد و اختیارات کارکنان سازمان مرتباً افزوده شده و صلاحیت تصمیم‌گیری و ایجاد تغییرات بدون ایجاد مخاطره برای سازمان را به دست می‌آورند	کارکنان	پرسشنامه	٪۲۳
۸	سازمان روشی کاملاً تفضیلی و متداول، از طریق ممیزی و با سایر روش‌ها، جهت ارزیابی اجرا و اثربخشی تمامی سیستم‌های بکار گرفته شده برای حرکت و کنترل فعالیت‌های سازمانی در اختیار دارد	فرایندها	پرسشنامه	٪۲۳
۹	میزان رضایت‌مندی کارکنان در کل سیستم	نتایج کارکنان	پروفرما	٪۲۳
۱۰	تأمین نیروی انسانی مناطق محروم	نتایج کلیدی	پروفرما	٪۲۵

فرصت‌های یادگیری، تشویق و قدردانی، آموزش و توسعه و...، عوامل مرتبط با رضایتمندی (امنیت شغلی، امکانات و خدمات، پرداخت‌ها و مزایا، مدیریت تغییر، ارتباط مساوی و...، دستاوردها (قابلیت‌های مورد نیاز در مقایسه با قابلیت‌های موجود، بهره‌وری، میزان موفقیت آموزش‌ها و تحقیقات در دسترسی به اهداف)، انگیزه و مشارکت (مشارکت در گروه‌های بهبود، مشارکت در نظام پیشنهادها، قدردانی از افراد و گروه‌ها، میزان پاسخگویی به نظر سنجی‌های کارکنان و...) و خدمات ارائه شده به کارکنان

حوزه پیشرفت بسیار کمی داشته است و دلایل آن است که همان گونه که در جدول ۴ مشاهده می‌شود، در رهیافت پرسشنامه سؤالات ۱، ۲، ۳ و ۴ به ترتیب ۱۸ درصد، ۲۰ درصد، ۱۸ درصد و در رهیافت پروفرما شاخص ۲ این معیار ۲۳ درصد کمترین درصد را کسب نمودند. علاوه بر آن علت کاهش امتیاز در این معیار را می‌توان مربوط به عدم توجه مدیریت منابع انسانی دانشگاه علوم پزشکی اصفهان به عوامل مرتبط با انگیزش (توسعه شغلی، وجود و تأمین فرصت‌های مساوی شغلی، ارتباطات، هدایت و رهبری،



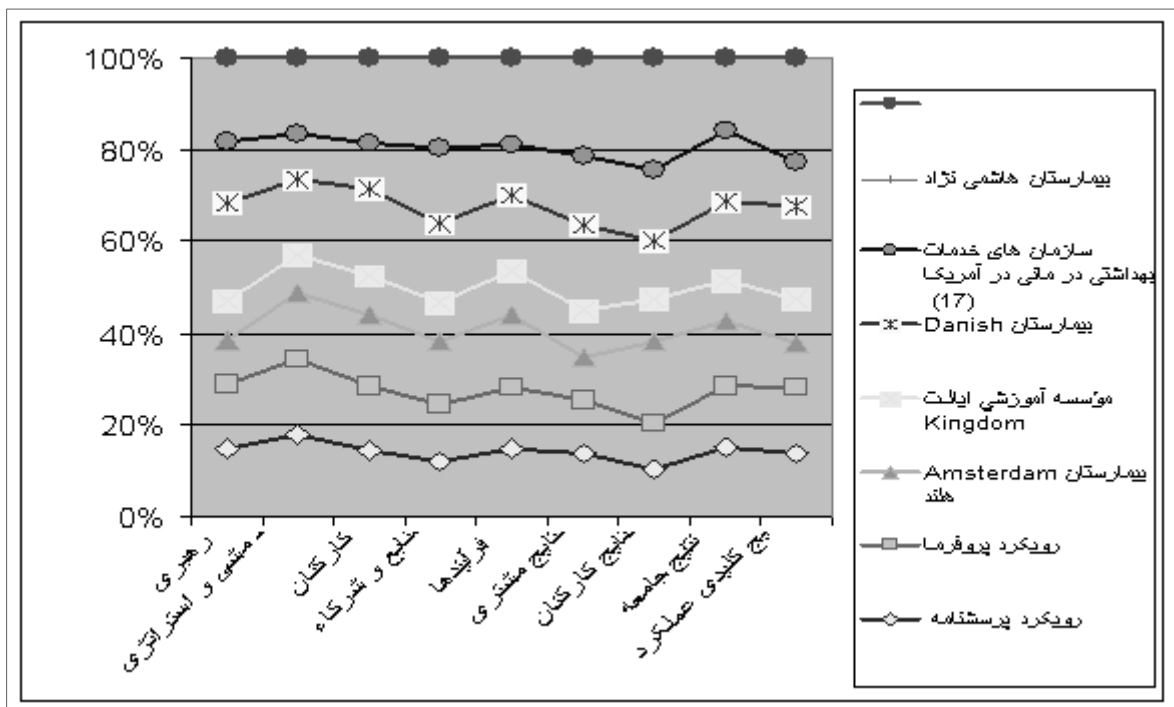
به عنوان چالشی ترین موضوع در این زمینه مطرح است.  
-نگهداری نیروی انسانی و ایجاد رضایت در آنها موضوع مهمی است که باید نسبت به آنها حساس باشیم.

- توجه به عواملی مثل انگیزه حضور کارکنان در سازمان، امکانات رفاهی سازمان برای کارکنان، عملکرد کارکنان، امنیت شغلی، مسئولیت های محوله به کارکنان، سیستم حقوق و دستمزد، شرایط خلاقیت کارکنان، اطلاع رسانی، روابط بین همکاران، شرایط فیزیکی کار و تفکیک آنها به عوامل نگهدارنده و انگیزاننده

-شناسایی و تعیین عوامل نارضایتی کارکنان  
همچنین همان گونه که در نمودار ۲ مشاهده می شود نتایج پژوهش حاضر با پژوهش های Nabitz (2006) در نواحی قوت (معیار خط مشی و استراتژی ۶۵ درصد) و نواحی نیازمند بهبود (معیار نتایج کارکنان ۳۳ درصد) هم سویی دارد. همچنین با پژوهش Moeller & Sonntag (2001) در نواحی قوت (معیار منابع و شرکاء ۶۹ درصد) و نواحی نیازمند بهبود (معیار نتایج کلیدی عملکرد ۳۵ درصد) می باشد (۶) هم سویی ندارد.

سازمان (خدمات کارکنان اداری، اثربخشی ارتباطات، ارزیابی آموزش ها و سرعت جوابگویی به درخواست ها) است. لذا برای تأمین خواسته های این معیار انجام اقدامات زیر ضروری است:

- طراحی و اجرای سیستم های مناسب برای اندازه گیری میزان خشنودی کارکنان از عملکرد سازمان که حوزه های این خشنودی عبارت است از: عوامل سازمانی، عوامل گروهی، عوامل فردی، پرداخت ها یا حقوق و مزایا، فرصت های رشد و ارتقاء، ماهیت یا نوع کار، شرایط کار، ویژگی همکاران، نیازها و انگیزه ها، عوامل و فرصت های رشد و ارتقاء، مسئولیت و اختیار، فعالیت، استقلال در کار، تنوع شغل، استفاده از توانایی های فردی در شغل، خلاقیت، امنیت شغلی، شرایط فیزیکی کار، امکانات رفاهی، رفتار مدیریت سازمان، رفتار سرپرست مستقیم، مقام و موقعیت اجتماعی، ارزش های اخلاقی، کسب موقعیت های در خور و شایسته کاری، مزایا و بورسیه های تحصیلی و ...  
- تمرکز بر روی مهارت ها، توانایی ها، طرز تلقی ها و تفکرات، ارزش ها، نیازها و خواسته های نیروی انسانی



نمودار ۲: مقایسه نتایج ارزیابی در نواحی قوت و نواحی نیازمند بهبود



5. European Foundation for Quality Management. The EFQM Excellence Model. Belgium: Brussels Representative Office; 1999.
6. European Foundation for Quality Management. Self-Assessment Guidelines for Companies. Belgium: Brussels Representative Office; 1998.
7. European Foundation for Quality Management. A Practical Guide for Self-assessment EFQM. Belgium: Brussels Representative Office; 1999.
8. Nabitz W. A self-assessment process based on EFQM and INK. Tehran: Iranian National Productivity and Business Excellence Award; 2007.
9. Moeller J, Sonntag AK. Evaluation of health services organizations-German experiences with the EFQM excellence approach in healthcare. The TQM Magazine 2001; 13(5): 361-97.
10. Osseoo-Asare AE, Longbottom D. The need for education and training in the use of the EFQM model for quality management in UK higher education institutions. Quality Assurance in Education 2002; 10(1): 26-36.
11. Juhi H, Eskildsen JK, Kristensen K. Conflict or Congruence: The Case of Danish Hospital. International Journal of Quality & Reliability Management 2004; 21(7): 747-62.
12. Jackson S, Bircher R. Transforming a run down general practice into a leading edge primary care organisation with the help of the EFQM excellence model. International Journal of Health Care Quality Assurance 2002; 15(6): 255-67.
13. Dehnavieh R, A'ale N, Norihakmat S. Self-Assessment based on European Foundation for Quality Management at Hasheminajad Hospital, Iran Medical Science University. 8th International Conference of Quality Managers; 2008 July 15-16; Tehran, Iran. [Persian]

با پژوهش Longbottom & Osseo (2002) در نواحی قوت معیار فرایندها (۳۹ درصد) و ناحیه نیازمند بهبود مربوط به معیار نتایج کارکنان (۲۷ درصد) هم سویی دارد و با پژوهش Eskildsen, Juhi & Kristensen (2004) در نواحی قوت به معیار رهبری (۹۴ درصد) ناحیه نیازمند بهبود مربوط به معیار نتایج کلیدی عملکرد (۳۵ درصد) هم سویی ندارد و با پژوهش دهنویه و همکاران (۱۳۸۴) ناحیه قوت مربوط به معیار منابع و شرکاء (۸۲/۳ درصد) ناحیه نیازمند بهبود مربوط به معیار نتایج جامعه (۶۳/۳ درصد) است که با یافته های پژوهش حاضر هم سویی ندارد.

با خود ارزیابی بر اساس مدل تعالی EFQM که یک فرایند کلیدی برای انجام بهبود است می توان به تشخیص نقاط قوت و فرصت های بهبود دست یافت که این خود کمک می کند که فعالیت های الگو برداری روی حوزه هایی متمرکز شود که بیشترین منافع را برای سازمان دارند و در نهایت با مداخله نمودن در حوزه های بهبود و پیگیری تغییرات لازم می توان در مسیر تعالی گام نهاد.

## References

1. Eghbal F. assessment of human resource management performance at Isfahan Medical Science based on European Foundation for Quality Management [M.Sc. Thesis]. Isfahan: Isfahan University, Faculty of Education and Psychology; 2008. [Persian]
2. Eskildsen J, Kangi G. Identifying the Vital few using the European Foundation for Quality Management Model. Total Quality Management 1998; 9: 50-92.
3. Eghbal F. Identify Challenges human resource managers based on European Foundation for Quality Management. 8th International conference of quality managers; 2008 July 15-16; Tehran, Iran. [Persian]
4. European Foundation for Quality Management. Using the Excellence Model to Manage Performance. Belgium: Brussels Representative Office; 2002.



## Assessing human resources management performance at Isfahan University of Medical Sciences based on European Foundation for Quality Management; 2007

Eghbal F.<sup>1</sup> / Yarmohammadian M.H.<sup>2</sup> / Siadat S.A.<sup>3</sup>

### Abstract

**Introduction:** An assess performance is a systematic and comprehensive process about comparing organizations activities and process with achieved results based on EFQM model. Assessing performance process allows organization to identify clearly strength points and designing plans for improvement. Hence, the purpose of the present research was to compare self assessment results based on European Foundation for Quality Management with two approaches of questionnaire and Performa on human resources management at Isfahan University of Medical Sciences (IUMS).

**Methods:** This research was descriptive - cross sectional study, carried out at human resource management of (IUMS) in academic year 2006-2007. Study population is 32 staff managers and their deputies selected by census sampling. Data collecting are a standard questionnaire; and a designed Performa based on EFQM model, and collected data were analyzed using SPSS and EFQM software.

**Results:** Total score of assessment human resource management(IUMS) based on questionnaire and Performa were 550 and 516 respectively; and scores percentage for each nine factors were as follows : Leadership 65 and 61 , Policy 80 and 75, employees results 50 and 43 , employees results 30 and 29 , community results 60 and 55, and key performance results 50 and 52 percent.

**Conclusion:** Through EFQM model, we can identify strength points and area for improvement that help organization and activities to focus on most benefits area for organization and intervention and changes are followed.

**Keywords:** *Self-assessment; European Foundation for Quality Management Excellence Model; Human Resources Management*

1- M.Sc. of Educational Management, Faculty of education and Psychology, Isfahan University

2- Associate Professor, Faculty of education and Psychology, Isfahan University

3- Associate Professor, Faculty of education and Psychology, Isfahan University