

## بررسی تأثیر برنامه‌ریزی استراتژیک بر عملکرد نیروی انسانی از دیدگاه کارکنان بیمارستان شهدای تجریش تهران

سمانه داودآبادی<sup>۱</sup>، دکتر محمدحسن احمد پور<sup>۲</sup>، دکتر امیر اشکان نصیری پور<sup>۳</sup>، حسین شهنوازی<sup>۴</sup>

تاریخ دریافت: ۱۴۰۰/۸/۱۵

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۰/۹/۲۱

### چکیده:

**زمینه و هدف:** پژوهش حاضر با هدف بررسی تأثیر برنامه‌ریزی استراتژیک منابع انسانی بر عملکرد کارکنان بیمارستان شهدای تجریش تهران انجام شده است.

**مواد و روش‌ها:** این پژوهش از لحاظ هدف، کاربردی - عملی و از نظر ماهیت و روش توصیفی از نوع همبستگی است. جامعه آماری پژوهش حاضر شامل تمامی کارکنان دائم بیمارستان شهدای تجریش می‌باشد که با استفاده از روش نمونه‌گیری تصادفی ساده و با توجه به فرمول کوکران، تعداد ۱۸۴ نفر به عنوان نمونه آماری انتخاب شدند. در این پژوهش از پرسشنامه مدیریت استراتژیک منابع انسانی و پرسشنامه عملکرد برای جمع‌آوری داده‌ها استفاده شد. برای تأیید روایی پرسشنامه، از نظرات خبرگان و برای سنجش پایایی از نرم‌افزار spss استفاده شد و آلفای کرونباخ  $0/۸۶۸$  و  $0/۷۵۱$  به دست آمد. جهت تجزیه و تحلیل داده‌ها از نرم‌افزار spss و رگرسیون خطی ساده استفاده گردید.

**نتایج:** نتایج نشان داد برنامه‌ریزی، تأمین، توسعه، مدیریت عملکرد، پاداش و روابط کارکنان بر عملکرد کارکنان بیمارستان شهدای تجریش تهران تأثیر معناداری دارد.

**نتیجه‌گیری:** از آنجاکه نتایج تحقیق حاکی از ارتباط بسیار قوی بین مدیریت استراتژیک منابع انسانی و عملکرد سازمان در بیمارستان شهدای تجریش می‌باشد لازم در مراکز بهداشتی و درمانی به امر مدیریت منابع انسانی توجه کافی مبذول گردد. همچنین لازم است به مقولاتی همچون آموزش و توسعه انسانی، تعامل و ارتباط مؤثر با کارکنان و کارمند یابی و استخدام توجه ویژه‌ای اعمال گردد.

**کلیدواژه‌ها:** برنامه‌ریزی استراتژیک منابع انسانی، عملکرد کارکنان، بیمارستان شهدای تجریش

<sup>۱</sup> دانش آموخته کارشناسی ارشد مدیریت خدمات بهداشتی و درمانی، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد الکترونیکی، مدیریت خدمات بهداشتی و درمانی، تهران، ایران  
(\* نویسنده و مسئول) آدرس الکترونیکی: davoodabadis@yahoo.com

<sup>۲</sup> استاد گروه مدیریت خدمات بهداشتی و درمانی، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد الکترونیکی، تهران، ایران

<sup>۳</sup> استاد گروه مدیریت خدمات بهداشتی و درمانی، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد الکترونیکی، تهران، ایران

<sup>۴</sup> کارشناس ارشد مدیریت خدمات بهداشتی و درمانی، مرکز تحقیقات پزشکی قانونی، تهران، ایران

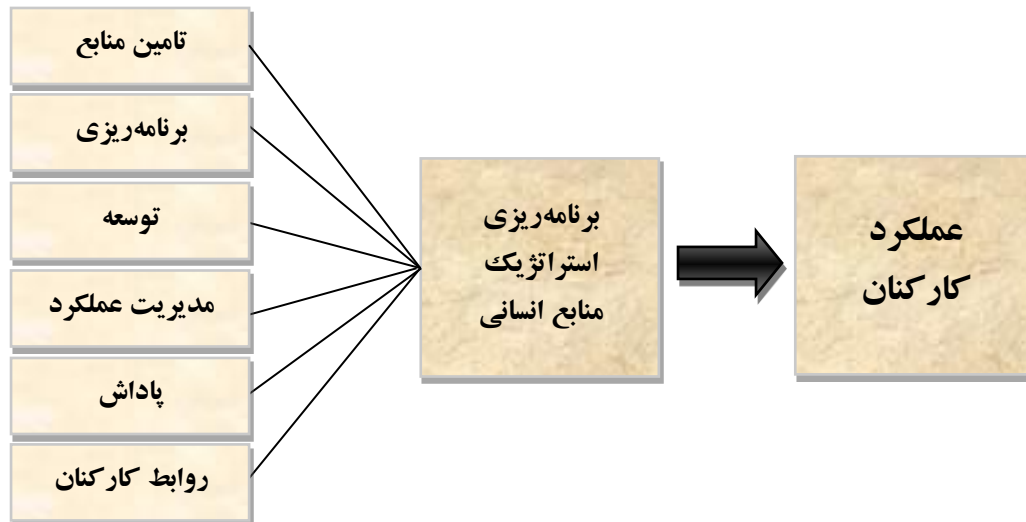
## مقدمه

که برای استفاده بهینه از عوامل مادی تولید، برنامه‌ریزی استراتژیک و بلندمدت ضروری است، برای استفاده بهینه از نیروی انسانی باید به برنامه‌ریزی استراتژیک پرداخت (۴). تدوین استراتژی مدیریت منابع انسانی یک فرایند نظام‌یافته برای طراحی برنامه جامع، هدفمند و ساختاریافته درباره منابع انسانی است که از روش واحد و منحصر به فردی تبعیت نمی‌کند. طبق نظر اندیشمندان معاصر فردا همیشه خواهد رسید و همیشه با روزهای دیگر متفاوت خواهد بود. فردا حتی بزرگ‌ترین‌ها نیز در معرض خطر و ریسک هستند، اگر در مورد آینده‌شان نیندیشیده باشند (۵)؛ بنابراین سؤالی که مطرح می‌شود این است که در هزاره سوم چه چیز هدایت‌کننده تجارت خواهد بود؟ پاسخ این است: منابع مالی، فناوری اطلاعات و فراتر از تمامی این‌ها، منابع انسانی. همه سازمان‌ها به این نکته دست‌یافته‌اند که افراد تنها عاملی هستند که برای آن‌ها مزایای چشمگیری ایجاد کنند (۶). همچنین مدیریت برای ارزیابی اثربخش وظایف نیاز دارد فعالیت‌های مذکور را در حوزه برنامه‌ریزی استراتژیک منابع انسانی بسنجد. در واقع برنامه‌ریزی استراتژیک منابع انسانی دستورالعملی برای سیستم منابع انسانی است که در آن رسالت، چشم‌انداز و اولویت‌های واحد وظیفه‌ای منابع انسانی مشخص می‌شود (۷). با توجه به مطالب مطرح‌شده تحقیق حاضر در راستای پاسخگویی به این سؤالات اصلی صورت گرفته است که:

آیا برنامه‌ریزی استراتژیک منابع انسانی بر عملکرد کارکنان بیمارستان شهدای تجریش تهران مؤثر است؟ آیا می‌توان از طریق ارزیابی عملکرد کارکنان به این نتیجه رسید که برنامه‌ریزی استراتژیک منابع انسانی در بیمارستان شهدای تجریش تهران به‌درستی اجرا می‌شود؟ این پژوهش، تأثیر برنامه‌ریزی استراتژیک منابع انسانی بر عملکرد کارکنان بیمارستان شهدای تجریش را مورد ارزیابی قرار می‌دهد که این موضوع در قالب مدل مفهومی زیر (شکل ۱) مورد بررسی و اندازه‌گیری قرار خواهد گرفت. شکل ۱ مدل مفهومی پژوهش را نشان می‌دهد:

بیمارستان‌ها از مهم‌ترین عناصر نظام مراقبت بهداشتی درمانی بوده و از نظر منابع، حدود نیمی از مخارج مراقبت بهداشتی را به خود اختصاص می‌دهند؛ چرا که بزرگ‌ترین و پرهزینه‌ترین واحد عملیاتی نظام‌های بهداشتی هستند و بخش اعظمی از منابع سرمایه‌ای، مالی و انسانی را جذب می‌نمایند. لذا بهره‌گیری از منابع انسانی متعدد، متخصص، تحصیل کرده و با سابقه و تجربه، آموزش‌دیده و با انگیزه نقش بسیار مهمی در پیشبرد اهداف این سازمان ایفا می‌نماید. با عنایت به اینکه سازمان با محیط پویا روبه‌روست و در این محیط اغلب، عوامل اصلی محیط داخلی و خارجی به سرعت و به شدت تغییر می‌کنند و حتی استراتژی‌هایی که بهترین شکل ممکن تدوین و اجرا شده باشند منسوخ می‌شوند؛ بنابراین ارزیابی و کنترل اجرای استراتژیک به صورت منظم از اهمیت زیادی برخوردار است (۱)؛ بنابراین برای حصول اطمینان از اینکه سازمان در مسیر تأمین هدف‌های اعلان شده به پیش می‌رود، بایستی استراتژی‌ها را تدوین و سپس ارزیابی نمود. همچنین ادعا شده است که مؤثرترین راه به دست آوردن مزیت رقابتی در این شرایط، کارآمدتر کردن کارکنان سازمان‌ها می‌باشد. این مهم جز با اعمال مدیریت استراتژیک در قلمرو مدیریت منابع انسانی امکان‌پذیر نخواهد بود (۲).

در مدیریت استراتژیک موفق راز و رمز اصلی این است که این حقیقت را بپذیریم که فرایند برنامه‌ریزی از برنامه مکتوب بسیار مهم‌تر است و نیز اینکه مدیر به صورت پیوسته و دائم در حال برنامه‌ریزی است و زمانی که کار یک برنامه مکتوب به اتمام می‌رسد فرایند برنامه‌ریزی متوقف نخواهد شد (۳). اگر مدیر به صورت دائم برنامه‌ریزی نکند (عمل برنامه‌ریزی، اندازه‌گیری عملکردها و تجدیدنظر در فرایند برنامه‌ریزی به صورت دائم انجام نشود) برنامه مکتوب می‌تواند درست در همان روزی که کامل می‌گردد، منسوخ شود و با توجه به نرخ بسیار سریع تغییراتی که در محیط انجام می‌شود و ناپایداری عوامل محیطی این منسوخ شدن به یقین می‌پیوندد همان‌گونه



مدل پژوهش حاضر برگرفته از مدل برنامه ریزی استراتژیک منابع انسانی آرمسترانگ (آرمسترانگ، ۱۳۸۹)

### مواد و روش‌ها

پژوهش حاضر از لحاظ نوع روش توصیفی - پیمایشی و از نظر هدف تحقیق کاربردی است. بر اساس چگونگی به دست آوردن داده‌های مورد نظر می‌توان در زمره تحقیق توصیفی به شمار آورد. در تحقیقات توصیفی محقق به دنبال چگونگی بودن موضوع است و می‌خواهد بداند پدیده، متغیر، شیء یا مطلب چگونه است؛ به عبارت دیگر این تحقیق وضع موجود را بررسی می‌کند و به توصیف منظم و نظام‌دار وضعیت فعلی آن می‌پردازد و ویژگی‌ها و صفات آن را مطالعه و در صورت لزوم ارتباط بین متغیرها را بررسی می‌کند. از سوی دیگر چون داده‌های مورد نظر از طریق نمونه‌گیری از جامعه، برای بررسی توزیع ویژگی‌های جامعه آماری انجام می‌شود این تحقیق از نوع پیمایشی (زمینه یابی) می‌باشد. همچنین به لحاظ زمانی نیز این تحقیق از نوع مقطعی می‌باشد. داده‌های این پژوهش از طریق سند کاوی، پرسشنامه و مراجعه حضوری برای انجام مصاحبه و تکمیل سؤالات پرسشنامه از سوی آزمودنی‌ها استخراج گردیده است.

جامعه آماری پژوهش شامل تمامی کارکنان دائم بیمارستان شهدای تجریش می‌باشد که تعداد آن‌ها برابر با ۳۵۰ نفر می‌باشد. برای محاسبه حجم نمونه از فرمول تعیین نمونه کوکران با احتساب سطح خطای ۵ درصد استفاده گردیده که با توجه به حجم جامعه (N=350)، مقدار نمونه ۱۸۴ به دست آمد که این محاسبه از طریق سایت پارس مدیر صورت پذیرفته است.

بنابراین ۱۸۴ پرسشنامه به روش تصادفی بین افراد جامعه توزیع گشت که نتایج آن مورد بررسی قرار گرفت. گردآوری داده‌ها، یکی از مهم‌ترین مراحل تحقیق به شمار می‌رود. اطلاعات مورد نیاز جهت تحقیق را به طریق مختلف می‌توان جمع‌آوری نمود و بدین منظور ابزارهای گوناگونی از جمله مشاهده، مصاحبه، پرسشنامه و اسناد و مدارک و غیره وجود دارند. می‌توان این‌گونه بیان نمود که هر یک از این ابزارها معایب و مزایایی دارند که هنگام استفاده از آن‌ها باید مورد توجه قرار گیرند تا اعتبار پژوهش دچار خدشه نشود و از طرفی نقاط قوت ابزار تقویت گردد. از این‌روست که محقق باید با توجه به ماهیت مسئله و فرضیه‌های طراحی شده یک یا چند ابزار را انتخاب نماید و پس از کسب شرایط لازم در مورد اعتبار این ابزارها از آن‌ها جهت جمع‌آوری داده‌ها بهره‌جوید تا در نهایت از طریق پردازش و تحلیل این داده‌ها بتواند در مورد فرضیه‌ها قضاوت نماید. باید توجه داشت که انتخاب ابزارها باید به گونه‌ای باشد که محقق بتواند از نحوه انتخاب ابزار خود دفاع نماید و از این طریق دستاوردهای پژوهش خود را معتبر نماید. در پژوهش حاضر از روش‌های مطالعات کتابخانه‌ای و پرسشنامه استفاده گردیده است. پرسشنامه شامل ۲۳ سؤال مربوط به برنامه‌ریزی استراتژیک منابع انسانی و ۱۰ سؤال در رابطه با عملکرد سازمانی می‌باشد. همچنین تعدادی سؤال نیز به عنوان مشخصات دموگرافیک در نظر گرفته شدند برای مثال جنسیت، مدرک تحصیلی و ... ترتیب سؤالات پرسشنامه در جدول ۱ نشان داده شده است.

برای بررسی پایایی پرسشنامه از آلفای کرونباخ استفاده گردیده است که نتایج به دست آمده به شرح جدول ۲ نشان می‌دهد که پرسشنامه از پایایی قابل قبولی برخوردار بوده است.

جدول ۲: ضرایب آلفای کرونباخ

متغیر	تعداد سؤال	ضریب آلفا
برنامه‌ریزی	۲	۰/۸۷۶
تأمین	۲	۰/۸۰۵
توسعه	۴	۰/۸۴۵
مدیریت عملکرد	۲	۰/۷۹۸
پاداش	۳	۰/۸۲۲
روابط کارکنان	۵	۰/۷۹۴
ارزیابی عملکرد	۱۱	۰/۸۸۶

برای تحلیل داده‌های به دست آمده از نمونه‌ها، از روش آمار توصیفی و آمار استنباطی استفاده شده است. در بخش آمار توصیفی به بررسی چگونگی توزیع نمونه‌های آماری از حیث متغیرهایی چون جنسیت، سن، میزان تحصیلات و ... با ارائه جداول فراوانی و نمودار با کمک نرم‌افزار SPSS، پرداخته شده است و در بخش آمار استنباطی از آزمون رگرسیون خطی ساده استفاده شده است.

### یافته‌ها

در این مرحله از پژوهش برای بررسی فرضیات تحقیق و سایر تحلیل‌ها ابتدا باید نرمال یا غیر نرمال بودن توزیع داده‌ها را مشخص نمود. در این پژوهش به منظور بررسی نرمال بودن توزیع داده‌ها از آزمون کولموگوروف-اسمیرنوف استفاده می‌گردد. نتیجه این آزمون در جدول ۳ نشان داده شده است. به دلیل اینکه سطح معناداری به دست آمده برای تمامی متغیرها بزرگ‌تر از ۰/۰۵ است لذا می‌توان نتیجه گرفت توزیع داده‌های تمامی متغیرها نرمال می‌باشد.

جدول ۳: بررسی نرمال بودن توزیع متغیرها

متغیر	آماره K.S	سطح معنی‌داری	نتیجه
برنامه‌ریزی	۰/۷۶۵	۰/۷۱۰	توزیع متغیر نرمال است.
تأمین	۰/۸۴۳	۰/۳۲۷	توزیع متغیر نرمال است.
توسعه	۱/۰۱۲	۰/۱۶۸	توزیع متغیر نرمال است.
مدیریت عملکرد	۱/۰۳۵	۰/۳۷۳	توزیع متغیر نرمال است.
پاداش	۰/۸۹۹	۰/۴۰۰	توزیع متغیر نرمال است.
روابط کارکنان	۱/۱۷۹	۰/۱۱۱	توزیع متغیر نرمال است.
عملکرد کارکنان	۰/۹۵۶	۰/۴۲۰	توزیع متغیر نرمال است.

جدول ۱: متغیر، شاخص‌ها و سؤالات پرسشنامه

متغیر	شماره سؤال
برنامه‌ریزی	۶-۱
تأمین	۱۷-۷
توسعه	۱۱-۵-۳-۲
مدیریت عملکرد	۱۴-۱۳
پاداش	۱۲-۹-۴
روابط کارکنان	۱۷-۱۶-۱۵-۸-۷
ارزیابی عملکرد	۱۸-۱۹-۲۰-۲۱-۲۲-۲۳-۲۴-۲۵- ۲۶-۲۷-۲۸-۲۹-۳۰-۳۱-۳۲-۳۳

در این پژوهش با توجه به استاندارد بودن پرسشنامه به نوعی روایی آن به طور ضمنی مورد تأیید بوده است. علی‌الوجه جهت اخذ نظر متخصصین مربوطه روایی پرسشنامه بار دیگر به روش صوری نیز مورد بررسی مجدد قرار گرفت. این نوع ارزیابی شامل این موضوع می‌شود که آیا ظاهر ابزار به صورت مناسب برای ارزیابی هدف مورد نظر طراحی شده است یا خیر؟ در اینجا نیز از نظر متخصصان برای تعیین روایی صوری استفاده می‌شود. در تعیین کیفی روایی صوری موارد سطح دشواری، میزان عدم تناسب و ابهام مورد بررسی و اصلاح قرار می‌گیرد. در گام بعدی برای کاهش و حذف آیتم‌های نامناسب و تعیین اهمیت هر یک از آیتم‌ها از روش کمی تأثیر آیتم استفاده خواهد شد.

در این روش به هر یک از گزینه‌های آیتم مورد نظر بنا به تعداد آن‌ها اعداد ۱، ۲، ۳، ... اختصاص داده شده و فراوانی مربوط به هر یک را نیز محاسبه کرده، از رابطه ی زیر استفاده می‌نماییم. شماره گزینه \* (% فراوانی) = شاخص چنانچه این شاخص بیش از ۱.۵ باشد، آیتم برای تحلیل‌های بعدی مناسب تشخیص داده می‌شود. در این پژوهش بر اساس نظرات استاد راهنما، استاد مشاور طرح و ۱۰ تن از اساتید صاحب نظر دانشگاهی روایی پرسشنامه مورد تأیید قرار گرفت.

### بررسی فرضیه‌های تحقیق

#### فرضیه اصلی

فرض صفر ( $H_0$ ): برنامه‌ریزی استراتژیک منابع انسانی بر عملکرد کارکنان بیمارستان شهدای تجریش تأثیر معناداری ندارد.

فرض مقابل ( $H_1$ ): برنامه‌ریزی استراتژیک منابع انسانی بر عملکرد کارکنان بیمارستان شهدای تجریش تأثیر معناداری دارد.

### جدول ۴: نتایج آزمون کفایت نمونه‌گیری

آزمون بارتلت		مقدار آماره KMO
سطح معناداری	آماره کای دو	
۰/۰۰۰	۱۱۴/۰۹	۰/۸۱۵

برای کسب اطمینان از کفایت نمونه در جدول ۴ نتایج آزمون بارتلت ارائه شده است.

با توجه به جدول مقدار شاخص KMO برابر ۰/۸۱۵ است (بیشتر از ۰/۷)، لذا تعداد نمونه (تعداد پاسخ‌دهندگان) کافی می‌باشد.

### جدول ۵: تحلیل رگرسیونی و ضرایب رگرسیون

متغیر	B	خطای استاندارد	BETA (ضریب استاندارد شده بتا)	آماره t	سطح معنی‌داری
عرض از مبدأ	۲/۱۲	۰/۴۱۸	-	۵/۰۸۹	۰/۰۰۰
برنامه‌ریزی استراتژیک	۰/۶۵۵	۰/۰۹۲	۰/۷۵۷	۷/۹۶۱	۰/۰۰۰

با توجه به جدول مقابل مشاهده می‌شود سطح معنی‌داری متغیر برنامه‌ریزی استراتژیک نیروی انسانی (۰/۰۰۰) کمتر از ۰/۰۵ است بنابراین متغیر برنامه‌ریزی استراتژیک نیروی انسانی وارد مدل رگرسیونی می‌شود. با توجه به مثبت بودن ضریب رگرسیونی (B) می‌توان گفت رابطه مثبت و مستقیمی بین متغیر برنامه‌ریزی استراتژیک نیروی انسانی با عملکرد کارکنان بیمارستان شهدای تجریش وجود دارد.

#### فرضیه فرعی اول

فرض صفر ( $H_0$ ): برنامه‌ریزی بر عملکرد کارکنان بیمارستان شهدای تجریش تأثیر معناداری ندارد.

فرض مقابل ( $H_1$ ): مقابل برنامه‌ریزی بر عملکرد کارکنان بیمارستان شهدای تجریش تأثیر معناداری دارد.

### جدول ۶: تحلیل رگرسیونی و ضرایب رگرسیون

متغیر	B	خطای استاندارد	BETA (ضریب استاندارد شده بتا)	آماره t	سطح معنی‌داری
عرض از مبدأ	۲/۱۹۲	۰/۴۶۵	-	۴/۳۱۳	۰/۰۰۲
برنامه‌ریزی	۰/۷۸	۰/۱۱۱	۰/۵۲۶	۷/۵۶۷	۰/۰۰۰

با توجه به جدول مقابل مشاهده می‌شود سطح معنی‌داری متغیر برنامه‌ریزی کمتر از ۰/۰۵ است بنابراین متغیر برنامه‌ریزی وارد مدل رگرسیونی می‌شود. با توجه به مثبت بودن ضریب رگرسیونی (B) می‌توان گفت رابطه مثبت و مستقیمی بین متغیر برنامه‌ریزی با عملکرد کارکنان بیمارستان شهدای تجریش وجود دارد.

#### فرضیه فرعی دوم

فرض صفر ( $H_0$ ): تأمین منابع بر عملکرد کارکنان بیمارستان شهدای تجریش تأثیر معناداری ندارد.

فرض مقابل ( $H_1$ ): تأمین منابع بر عملکرد کارکنان بیمارستان شهدای تجریش تأثیر معناداری دارد.

جدول ۸: تحلیل رگرسیونی و ضرایب رگرسیون

متغیر	B	خطای استاندارد	BETA (ضریب استاندارد شده بتا)	آماره t	سطح معنی‌داری
عرض از مبدأ	۲/۱۱۲	۰/۲۶	-	۱۲/۴۳۲	۰/۰۰۰
تأمین منابع	۰/۳۲۶	۰/۰۸۸	۰/۴۷۲	۵/۰۰۲	۰/۰۰۰

با توجه به جدول مقابل مشاهده می‌شود سطح معنی‌داری متغیر تأمین منابع (۰/۰۰۰) کمتر از ۰/۰۵ است بنابراین متغیر تأمین منابع وارد مدل رگرسیونی می‌شود. با توجه به مثبت بودن ضریب رگرسیونی (B) می‌توان گفت رابطه مثبت و مستقیمی بین متغیر تأمین منابع با عملکرد کارکنان بیمارستان شهدای تجریش وجود دارد.

جدول ۸: تحلیل رگرسیونی و ضرایب رگرسیون

متغیر	B	خطای استاندارد	BETA (ضریب استاندارد شده بتا)	آماره t	سطح معنی‌داری
عرض از مبدأ	۳/۷۲	۰/۲۶۲	-	۸/۷۹۹	۰/۰۰۰
توسعه	۰/۴۹۶	۰/۰۹۶	۰/۵۰۴	۴/۹۷۶	۰/۰۰۱

با توجه به جدول مقابل مشاهده می‌شود سطح معنی‌داری متغیر توسعه کمتر از ۰/۰۵ است بنابراین متغیر توسعه وارد مدل رگرسیونی می‌شود. با توجه به مثبت بودن ضریب رگرسیونی (B) می‌توان گفت رابطه مثبت و مستقیمی بین متغیر توسعه با عملکرد کارکنان بیمارستان شهدای تجریش وجود دارد.

#### فرضیه فرعی چهارم

فرض صفر ( $H_0$ ): مدیریت عملکرد بر عملکرد کارکنان بیمارستان شهدای تجریش تأثیر معناداری ندارد.  
فرض مقابل ( $H_1$ ): مدیریت عملکرد بر عملکرد کارکنان بیمارستان شهدای تجریش تأثیر معناداری دارد.

جدول ۹: تحلیل رگرسیونی و ضرایب رگرسیون

متغیر	B	خطای استاندارد	BETA (ضریب استاندارد شده بتا)	آماره t	سطح معنی‌داری
عرض از مبدأ	۳/۱۸۲	۰/۲۷۸	-	۱۳/۰۹۳	۰/۰۰۰
مدیریت عملکرد	۰/۶۶۸	۰/۰۸۳	۰/۵۸۹	۸/۵۵۵	۰/۰۰۰

با توجه به جدول مقابل مشاهده می‌شود سطح معنی‌داری متغیر مدیریت عملکرد کمتر از ۰/۰۵ است بنابراین متغیر مدیریت عملکرد وارد مدل رگرسیونی می‌شود. با توجه به مثبت بودن ضریب رگرسیونی (B) می‌توان گفت رابطه مثبت و مستقیمی بین متغیر مدیریت عملکرد با عملکرد کارکنان بیمارستان شهدای تجریش وجود دارد.

#### فرضیه فرعی پنجم

فرض صفر ( $H_0$ ): پاداش بر عملکرد کارکنان بیمارستان شهدای تجریش تأثیر معناداری ندارد.  
فرض مقابل ( $H_1$ ): پاداش بر عملکرد کارکنان بیمارستان شهدای تجریش تأثیر معناداری دارد.

جدول ۱۰: تحلیل رگرسیونی و ضرایب رگرسیون

متغیر	B	خطای استاندارد	BETA (ضریب استاندارد شده بتا)	آماره t	سطح معنی داری
عرض از مبدأ	۳/۶۳۱	۰/۳۱۲	-	۱۰/۳۸۴	۰/۰۰۰
پاداش	۰/۴۱۲	۰/۰۸	۰/۴۶۱	۶/۲۲۱	۰/۰۰۰

با توجه به جدول مقابل مشاهده می‌شود سطح معنی داری متغیر پاداش کمتر از ۰/۰۵ است بنابراین متغیر پاداش وارد مدل رگرسیونی می‌شود. با توجه به مثبت بودن ضریب رگرسیونی (B) می‌توان گفت رابطه مثبت و مستقیمی بین متغیر پاداش با عملکرد کارکنان بیمارستان شهدای تجریش وجود دارد.

#### فرضیه فرعی ششم

فرض صفر ( $H_0$ ): روابط کارکنان بر عملکرد کارکنان تأثیر ندارد.

فرض مقابل ( $H_1$ ): روابط کارکنان بر عملکرد کارکنان تأثیر دارد.

جدول ۱۱: تحلیل رگرسیونی و ضرایب رگرسیون

متغیر	B	خطای استاندارد	BETA (ضریب استاندارد شده بتا)	آماره t	سطح معنی داری
عرض از مبدأ	۲/۶۴۱	۰/۱۵۶	-	۷/۴۲۰	۰/۰۰۰
روابط کارکنان	۰/۵۴۸	۰/۰۷۴	۰/۶۳۲	۸/۲۳۴	۰/۰۰۰

با توجه به جدول مقابل مشاهده می‌شود سطح معنی داری متغیر روابط کارکنان کمتر از ۰/۰۵ است بنابراین متغیر روابط کارکنان وارد مدل رگرسیونی می‌شود. با توجه به مثبت بودن ضریب رگرسیونی (B) می‌توان گفت رابطه مثبت و مستقیمی بین متغیر روابط کارکنان با عملکرد کارکنان بیمارستان شهدای تجریش وجود دارد.

#### بحث و نتیجه گیری

نتایج به دست آمده از آزمون فرض اول که تأثیر برنامه ریزی استراتژیک منابع انسانی و عملکرد سازمانی را مورد ارزیابی قرار داد، نشان دهنده رابطه مثبت و معنی دار بین برنامه ریزی استراتژیک منابع انسانی و عملکرد سازمانی در بیمارستان شهدای تجریش می‌باشد. به عبارت دیگر با افزایش استفاده از برنامه ریزی استراتژیک منابع انسانی، عملکرد سازمانی نیز با شدتی قوی بهتر می‌شود. یافته‌های آزمون برای استراتژی جذب و تأمین منابع انسانی و به کارگیری منابع انسانی و عملکرد سازمانی برای استراتژی حفظ و نگهداری منابع انسانی و عملکرد سازمانی و برای استراتژی آموزش و پرورش منابع انسانی و عملکرد سازمانی بوده که مؤید آن است که بین برنامه ریزی استراتژیک منابع انسانی و عملکرد سازمانی رابطه قوی وجود دارد. نتایج حاصل از این

فرضیه با نتایج پژوهش صابری و همکاران تحت عنوان بررسی تأثیر برنامه ریزی استراتژیک بر عملکرد (اثربخشی) کارکنان بیمارستان آیت الله کاشانی نیز مطابقت دارد. نتایج این تحقیق نیز نشان داد بین برنامه ریزی استراتژیک و عملکرد (اثربخشی) کارکنان رابطه معناداری وجود دارد. بین برنامه ریزی استراتژیک و بهبود کیفیت رابطه معناداری وجود دارد (۸). با توجه به آزمون این فرضیه مشاهده می‌شود برنامه ریزی استراتژیک منابع انسانی بر عملکرد کارکنان اثرگذار است و با توجه به مثبت بودن ضریب رگرسیونی (B) می‌توان گفت رابطه مثبت و مستقیمی بین متغیر برنامه ریزی استراتژیک نیروی انسانی با عملکرد کارکنان بیمارستان شهدای تجریش وجود دارد؛ به عبارت دیگر با بهبود وضعیت اجرای برنامه ریزی استراتژیک نیروی انسانی، عملکرد کارکنان بیمارستان شهدای تجریش افزایش می‌یابد.

در خصوص تأثیر برنامه ریزی بر عملکرد کارکنان بیمارستان شهدای تجریش نتایج تحقیق نشان می‌دهد که برنامه ریزی بر عملکرد کارکنان اثرگذار است و با توجه به مثبت بودن ضریب رگرسیونی (B) می‌توان گفت رابطه مثبت و مستقیمی بین متغیر برنامه ریزی با عملکرد کارکنان بیمارستان شهدای تجریش وجود دارد؛ به عبارت دیگر با بهبود وضعیت برنامه ریزی، عملکرد کارکنان بیمارستان شهدای تجریش افزایش

مالی از جمله عوامل مؤثر در اجرای تصمیمات راهبردی ذکر شده است (۱۳).

نتایج مطالعه قاسمی و همکاران حاکی از آن است که سه دلیل عمده در اجرای ضعیف برنامه‌ریزی استراتژیک دخیل می‌باشد (الف) عدم ارتباط مناسب در سطوح سازمانی (ب) تخصیص نامناسب منابع (ج) ناکافی بودن اقدامات عملیاتی می‌باشد (۱۴). در مطالعه هدایت و همکارانش از عوامل مهم در عدم موفقیت در اجرای برنامه استراتژیک، ساختار نامناسب و فقدان سیستم کنترل مناسب ذکر شده است (۱۵). این پژوهش نشان داد که توسعه سیستم‌های مدیریت فرایندهای کاری و بهبود فرایندها بر میزان موفقیت برنامه‌ریزی استراتژیک تأثیر مستقیم دارد. نتایج تحقیق حسینی و همکاران نیز نشان می‌دهد که تعداد زیاد و پیچیدگی فرایندهای بیمارستانی از چالش‌های فرایندی برنامه‌ریزی استراتژیک در بیمارستان‌های دولتی ایران می‌باشد (۱۶).

برنامه‌ریزی استراتژیک سازمان بدون فراهم‌سازی منابع موردنیاز به خوبی اجرا نخواهد شد و نمی‌تواند بر عملکرد کارکنان تأثیر بسزایی داشته باشد. مطالعات قبلی هم ضرورت تأمین منابع انسانی، فیزیکی، اطلاعاتی و مالی را برای تدوین، اجرا و ارزشیابی برنامه‌ریزی استراتژیک ضروری دانستند (۱۷). موفقیت بیمارستان‌ها در برنامه‌ریزی استراتژیک تا حد زیادی به کارکنان و تلاش منسجم آن‌ها برای دستیابی به اهداف سازمانی بستگی دارد (۱۸). پژوهش‌های قبلی نیز نقش کارکنان کافی، با انگیزه و متعهد و فعال در تدوین و اجرای برنامه‌های استراتژیک را ضروری اعلام کردند (۱۹). مدیران بیمارستان‌ها باید به توسعه و مدیریت صحیح منابع انسانی، بهبود ارتباط بین مدیران و کارکنان، ارزشیابی عملکرد کارکنان و قردانی از تلاش‌های آن‌ها اقدام کنند؛ بنابراین، یکی از اهداف کلی سازمان‌ها باید بر تقویت سیستم مدیریت کارکنان، توسعه قابلیت‌ها و توانمندی‌های کارکنان و جلب رضایت آن‌ها تأکید داشته باشد (۲۰). مدیران باید بتوانند اهداف و استراتژی‌های سازمانی را به خوبی به کارکنان منتقل کنند و آن‌ها را برای اجرای استراتژی‌ها ترغیب کنند. مشارکت کارکنان در فرایند تدوین استراتژی‌ها نقش بسزایی در همکاری آن‌ها در اجرای استراتژی‌ها دارد (۲۱).

با توجه به نتایج به دست آمده از تحقیق و تأیید فرضیه‌ها با توجه به هر فرضیه موارد زیر پیشنهاد می‌گردد. از آنجا که نتایج تحقیق حاکی از ارتباط بسیار قوی بین مدیریت استراتژیک منابع انسانی و عملکرد سازمان در بیمارستان شهدای تجریش می‌باشد پیشنهاد می‌گردد که در مراکز بهداشتی و درمانی به امر مدیریت منابع انسانی توجه کافی

می‌یابد. رضوانی و معافی در پژوهشی به بررسی ارتباط برنامه‌ریزی استراتژیک منابع انسانی با عملکرد سازمانی در فرمانداری‌های غرب استان گیلان پرداختند. نتایج این تحقیق نیز نشان داد که بین برنامه‌ریزی استراتژیک منابع انسانی که به ترتیب شامل استراتژی جذب، تأمین و به کارگماری منابع انسانی، استراتژی حفظ و نگهداری منابع انسانی و استراتژی آموزش و پرورش منابع انسانی می‌باشد و عملکرد کارکنان رابطه معنی‌داری وجود دارد (۹).

نتایج دیگر این تحقیق نشان می‌دهد که تأمین منابع بر عملکرد کارکنان بیمارستان شهدای تجریش تأثیر معناداری دارد. و با توجه به مثبت بودن ضریب رگرسیونی (B) می‌توان گفت رابطه مثبت و مستقیمی بین متغیر تأمین منابع با عملکرد کارکنان بیمارستان شهدای تجریش وجود دارد؛ به عبارت دیگر با بهبود وضعیت تأمین منابع، عملکرد کارکنان بیمارستان شهدای تجریش افزایش می‌یابد. تحقیق فرج پور و همکاران با عنوان بررسی تأثیرات برنامه‌ریزی استراتژیک منابع انسانی بر عملکرد کارکنان شرکت پژوهش‌های انبیه نیز نشان می‌دهد که نوآوری در خدمات و تأمین منابع در روند برنامه‌ریزی استراتژیک منابع انسانی شرکت با اهمیت می‌باشد (۱۰).

آزمون فرضیه نشان می‌دهد که توسعه بر عملکرد کارکنان اثرگذار است و با توجه به مثبت بودن ضریب رگرسیونی (B) می‌توان گفت رابطه مثبت و مستقیمی بین متغیر توسعه با عملکرد کارکنان بیمارستان شهدای تجریش وجود دارد؛ به عبارت دیگر با بهبود وضعیت توسعه، عملکرد کارکنان بیمارستان شهدای تجریش افزایش می‌یابد. تحقیق سلیمی نیز نشان می‌دهد که رهبرانی که دارای تفکر استراتژیک و توسعه محور می‌باشند می‌توانند بر عملکرد کارکنان سازمان تأثیرگذار باشند (۱۱).

نتایج تحقیق همچنین بیانگر آن است که مدیریت عملکرد بر عملکرد کارکنان اثرگذار است و با توجه به مثبت بودن ضریب رگرسیونی (B) می‌توان گفت رابطه مثبت و مستقیمی بین متغیر مدیریت عملکرد با عملکرد کارکنان بیمارستان شهدای تجریش وجود دارد؛ به عبارت دیگر با بهبود وضعیت مدیریت عملکرد، عملکرد کارکنان بیمارستان شهدای تجریش افزایش می‌یابد. طبق شواهد به دست آمده در تحقیق قلی پور و همکاران نیز رابطه معناداری بین مدیریت عملکرد در برنامه‌ریزی استراتژیک و عملکرد مالی کارکنان وجود دارد (۱۲).

نتایج این تحقیق نشان می‌دهد که کمبود منابع مالی یکی از مهم‌ترین موانع برنامه‌ریزی استراتژیک در بیمارستان‌های دولتی می‌باشد. در مطالعه عطاfer و همکاران نیز کمبود منابع



مؤثر با کارکنان میزان اشتراک دانش آشکار بین کارکنان افزایش یابد. پیشنهاد می‌شود، مدیران به در میان گذاشتن گزارش‌های موجود و مدارک با سایر کارکنان تشویق گردند. در زمینه ایجاد فرصت‌های شغلی برابر در بیمارستان، از هرگونه تقسیم‌بندی غیررسمی بر اساس جنسیت، مذهب، قوم و نژاد بین کارکنان پرهیز گردد. در زمینه توسعه و بهبود مدیریت به مدیران توصیه می‌شود که دیدگاه سیستمی به بیمارستان داشته و از نگاه بخشی به واحدها پرهیز نمایند. دوره‌های آموزشی مدیریتی برای مدیران بسیار مفید است. شرکت در سمینارها و کنفرانس‌های مرتبط با فعالیت‌های حوزه بهداشتی و درمانی به همراه استفاده از تجربیات سازمان‌های بهداشتی و درمانی موفق در این زمینه مفید است. در زمینه برنامه‌ها و زمان‌بندی‌های منعطف کاری پیشنهاد می‌گردد که مدیران در انجام کارها کیفیت را مدنظر قرار داده و آن را به کمیت ترجیح دهند همچنین قرار دادن زمانه‌ای استراحت در بین کار، کاهش ساعت کار به میزان معقول، استفاده از روش دورکاری به‌خصوص برای متخصصین در صورت امکان می‌تواند نتایج مثبتی داشته باشد.

مبذول گردد. در این تحقیق نشان داده شد که آموزش و توسعه انسانی، تعامل و ارتباط مؤثر با کارکنان و کارمند یابی و استخدام دارای بیشترین اهمیت در بین ابعاد مدیریت منابع انسانی است و لذا توصیه می‌شود که به این موارد توجه بیشتری گردد. در ادامه و با توجه با تأیید هر هفت فرضیه فرعی موارد در جهت بهبود عملکرد بیمارستان‌ها پیشنهادات زیر ارائه می‌گردد:

در زمینه جبران خدمات، بیمارستان‌ها از انگیزاننده‌های مناسبی استفاده کنند. جبران خدمات در بیمارستان‌ها بر اساس شایستگی کارکنان طراحی گردد. جبران خدمات بر مبنای عملکرد کارکنان بوده و شامل پاداش‌های غیر پولی نیز باشد. در زمینه کارمندیابی و استخدام دقت کافی صورت بگیرد. در شرکت وقت زیادی برای یافتن مناسب‌ترین افراد برای پست‌ها صرف شود. هرگز نباید برای پر کردن یک پست خالی، استانداردهای بهداشتی و درمانی را پایین آورد.

در زمینه آموزش و توسعه منابع انسانی، آموزش‌ها مبتنی بر نیاز کارکنان باشد و قبل از اجرای آموزش نیازسنجی صورت پذیرد و در پایان آموزش پس از گذشت مدت‌زمان مناسب بازخوردهای آموزش بررسی گردد. در زمینه تعامل و ارتباط

## References

- 1- Armstrong M. Strategic HRM. Arabi M, Izadi D editors. Tehran: Cultural research pub; 1389
- 2- Kaplan RS, Norton DP. Strategy-driven organization. 9 ed. Tehran: Industrial Management Institute; 2011. p. 559
- 3- Jacobovitz S, Weissman NJ, Soman P. New Strategic Plan Charts Next Chapter in College's History: Implications for the Cardiovascular Imager. JACC: Cardiovascular Imaging. 2014;7(5):537-9.
- 4- Hong K, Yamkasikorn M. Obstacles to effective implementation of strategic management system plan in Cambodian dual-system school. Burapha University's Journal. 2015;26(1):47-64.
- 5- Brenes ER, Mena M, Molina GE. Key Success Factors for Strategy Implementation in Latin America. Journal of Business Research. 2008;61(6):590-8.
- 6- Jalali SH. Pathology of implement strategies in the pharmaceutical industry [Thesis]. Tehran: Tabatabai University; 2011
- 7- Rudd JM, Greenley AT. Strategic planning and performance: Extending the debate. Journal of Business Research. 2008;61(2):99-108.
- 8- Saberi M, Maghol A, Ghochani F. Effect of Strategic HRM to kashani hospital. Tehran; 1391
- 9- Rezvani R, Herdasht M. Survey of relation between Strategic HRM with organization performance in east gilan province. 5 the ed; 1393
- 10- Farokh G, Sherafat A, hoshangi A. Survey of effect strategic HRM to iran abnie company. Sari. 1394
- 11- Salimi M. Survey of effect HRM to agriculture ministry workers. Master theis. Azad university; 1393
- 12- Gholipor M. Stablish of HRM strategi in productive company base of SWOT. 4 th conference of management; 1385
- 13- Atafar A, Khozani N, Bahrami M. Effect of strategic HRM to organization performance. Esfahan; 1389
- 14- Ghasemi K, Sadat M. Effect of strategic HRM to iram meli bank workers. Tehran markaz azad university; 1393
- 15- Hedaiaat M. Survey of relation between strategic program and job spirit. Sport science journal. 12nd ed; 1385
- 16- Hoseini SY, Hamzeian K, editors. Identification barriers to the implementation of strategic plans using interpretive structural modeling. Fifth International Conference on Strategic Management; 2010; Tehran
- 17- Delgoshai B, Tofighi S, Kermani B. The relationship between organizational climate and organizational commitment in teaching hospitals of Hamedan University of medical sciences. Ofogh-e-Danesh GMUHS Journal. 2009; 14(4):60- 9. [Persian].
- 18- Hoadley ED, Jorgensen B, Masters C, Tuma N, Wulff S. Strategic Facilities Planning: A Focus on Health Care. Journal of Service Science (JSS). 2011;3(1):15-22.
- 19- Koseoglu MA, Barca M, Karayormuk K, Edas M. A study on the causes of strategies failing to success. Journal of Global Strategic Management (JGSM). 2009;3(2):77-90
- 20- Cascella V. Effective strategic planning. Quality progress. 2002;35(11):62-7
- 21- Jalali SH. Pathology of implement strategies in the pharmaceutical industry [Thesis]. Tehran: Tabatabai University; 2011

# Investigating the effect of strategic planning on human performance from the perspective of the staff of Shohada Tajrish Hospital in Tehran

Davood Abadi S<sup>1</sup>, Dr. Ahmadpour MH<sup>2</sup>, Dr. Nasiripour AA<sup>3</sup>, Shahnavaizi H<sup>4</sup>

Submitted: 2021.11.6

Accepted: 2021.12.12

## Abstract

**Introduction:** The purpose of this study is Investigating the effect of strategic planning on human performance from the perspective of the staff of Shohada Tajrish Hospital in Tehran.

**Materials and Methods:** This research is applied-practical in terms of purpose and correlational in terms of nature and descriptive method. The statistical population of the present study includes all permanent staff of Shohada Tajrish Hospital. Using simple random sampling method and according to Cochran's formula, 184 people were selected as a statistical sample. In this study, the Strategic Human Resources Management Questionnaire and the Performance Questionnaire were used to collect data. Experts' opinions were used to confirm the validity of the questionnaire and SPSS software was used to assess the reliability. Cronbach's alpha was 0.868 and 0.751. SPSS software and simple linear regression were used to analyze the data.

**Results:** The results showed that planning, supply, development, performance management, reward and employee relations have a significant effect on the performance of employees of Shohada Tajrish Hospital in Tehran.

**Conclusion:** Since the results of the research indicate a very strong relationship between strategic human resource management and the performance of the organization in Shohada Tajrish Hospital, it is necessary to pay sufficient attention to human resource management in health centers. It is also necessary to pay special attention to categories such as human education and development, effective interaction and communication with employees, and hiring and hiring.

**Keywords:** strategic planning of human resources, Employee performance, Shohada Tajrish Hospital

---

1- MA in Health Care Management, Department of Health Services Management, Electronic Branch, Islamic Azad University, Tehran, Iran, (\* Corresponding author), Email: davoodabadis@yahoo.com

2- Professor Department of Health Services Management, Electronic Branch, Islamic Azad University, Tehran, Iran

3- Professor Department of Health Services Management, Electronic Branch, Islamic Azad University, Tehran, Iran

4-MA in Health service management, Legal medicine Research center, Tehran, Iran