

توسعه منابع انسانی در بیمارستان

دکتر سیدجمال الدین طیبی^۱

خلاصه

پیشرفت در توسعه نیروی انسانی در بخش بهداشت و درمان و پژوهش در توسعه نیروی انسانی در این بخش به رغم همه تلاش های اندیشمندان و صاحب نظران بسیار کند بوده است. هدف از این پژوهش بررسی و تحلیل توسعه منابع در بیمارستان و پرداختن به متغیرهای اصلی که در این توسعه نقش اساسی دارند، بویژه برنامه ریزی و آموزش نیروی انسانی بیمارستانی و مزایای ناشی از آنها برای بیمارستان می باشد. بدین منظور در پژوهشی بنیادی و توصیفی و براساس منابع مورد مطالعه، پژوهشگر به بررسی عوامل کلیدی در توسعه نیروی انسانی پرداخته است. یافته های این پژوهش نشان می دهد اساس توسعه را چهار عامل سرمایه، نیروی انسانی، تجهیزات و برنامه تشکیل می دهد که همراه با مدیریتی بخردانه به شکوفایی و رونق سازمان ها منجر می شود. از بین عوامل مختلفی که توسعه منابع انسانی را سبب می شوند، دو امر برنامه ریزی انسانی و آموزش در زمره اهرمهای کلیدی هستند. البته موانعی فرا راه توسعه منابع انسانی وجود دارند که باید دقیقاً مورد توجه قرار گیرند. لذا تخصیص اعتبارات لازم و طراحی برنامه ریزی استراتژیک و آموزش نیروی انسانی در بیمارستان می تواند به ارتقا کیفیت خدمات بیمارستان، افزایش رضایت مردم و اقتصادی تر اداره شدن بیمارستان منتهی شود.

کلید واژه: بیمارستان، منابع انسانی، توسعه

مقدمه

از هنگامی که اندیشمندان مدیریت توجه خود را به سوی عامل انسانی متمایل نمودند، مقوله ای بنام مدیریت منابع انسانی تدریجاً شکل گرفت. در روند تکاملی مدیریت منابع انسانی مسئله توسعه نیروی انسانی خاصه در دورانی که امر توسعه و توسعه ملی پس از جنگ جهانی دوم به صورت اولویت مهمی در اهداف کشورها جلوه گر شد، مورد توجه هرچه بیشتر قرار گرفت.

پرداختن به ابعاد مختلف توسعه نیروی انسانی و بررسی و تحلیل نتایج حاصل از سرمایه گذاری، برنامه ریزی، آموزش نیروها، سنجش نیازهای آتی به نیروی انسانی بویژه در کشورهای پیشرفته روز به روز بیشتر معمول گردید. در این راستا، تلاش اندیشمندان و صاحب نظران این زمینه علمی راه گشای مطلوبی برای مدیران و گردانندگان سازمان های مختلف گردید. سازمان های بزرگ خدماتی از جمله بیمارستان ها، گرچه خیلی دیرتر، در این تلاش سهیم شده

و بهره گیری از شیوه های رایج در توسعه منابع انسانی در دیگر سازمان ها را آغاز نمودند. اما مسائلی از قبیل سرمایه گذاری کلان جهت بهره گیری از تکنولوژی گران قیمت درمانی، افزایش مداوم هزینه های بیمارستانی، و سهم بسیار بالای نیروی انسانی در مخارج بیمارستان، همه و همه ایجاب می کند که با کاربرد شیوه های علمی و عملی نوین به بهترین وجه ممکن از نیروی انسانی بهره جست.

از اینرو، در شرایطی که در بخش بهداشت و درمان کشور و بویژه در مورد بیمارستان ها اعم از دولتی و خصوصی کمتر به امر توسعه منابع انسانی به شیوه علمی توجه شده است، پژوهشگر بر آن گردید که به بررسی اجمالی توسعه منابع انسانی، و تحلیل دو بعد اساسی آن شامل برنامه ریزی و آموزش و ارتباط این دو امر با توسعه منابع انسانی در بیمارستان بپردازد.

کارکنان، طراحی سیستم های ارزیابی عملکرد مانند مدیریت بر مبنای هدف (M.B.O) استفاده گردید(۳).

در سال های نخستین دهه ۱۹۸۰، مدیریت استراتژیک منابع انسانی و طرح فرهنگ قوی سازمانی مورد توجه عمیق تعداد زیادی از متفکران و پژوهشگران روش های کاربردی قرار گرفت(۴).

بالاخره از سال های میانی دهه هشتاد به بعد تعداد زیادی از پژوهشگران منابع انسانی معتقد گشتند که واحد منابع انسانی باید نقش بیشتری در تدوین استراتژی ها و سازماندهی نیروها برعهده گیرد(۵).

از مدیریت استراتژیک منابع انسانی چنین استنباط می شود که مدیریت یک روش مبتنی بر شایستگی است که مدیر از آن زاویه به کارکنان می نگرد و بر توسعه منابع انسانی تاکید می نماید(۶). از آنجا که انسانها محمل های شایسته

اصلی سازمان هستند(۷)، تدوین و اجرای استراتژی های منابع انسانی به منظور مرتبط ساختن سیاست ها و روش های منابع انسانی با هدف های استراتژیک و هدف های سازمان رکن اصلی مدیریت استراتژیک منابع انسانی را تشکیل می دهد(۸).

رویه همرفته در دهه های اخیر، توجه فزاینده ای به توسعه منابع انسانی در سطوح ملی و بین المللی شده است. در سال ۱۹۹۶، مجمع عمومی سازمان ملل متحد بر اهمیت نقش توسعه منابع انسانی در بخش های اداری و عمومی تکیه نمود(۹) و OECD براساس بررسی های بعمل آمده در کشورهای مختلف، خاطر نشان ساخت که مدیریت موثر مردم منجر به سازمان دهی خدمات عمومی موثرتر و اثر بخش ترمی شود(۱۰). برای توسعه مدیریت در سازمان، از طریق افزودن به دانش و مهارت های مدیران و دست اندرکاران مدیریت سازمان و تغییر نگرش آنان می توان عملکرد مدیریت را بهبود بخشید(۱۱).

پیشرفت در توسعه نیروی انسانی در بخش بهداشت و درمان و Health Manpower Development (H.M.D.) پژوهش در توسعه نیروی انسانی در بخش بهداشت و درمان، Health Manpower Development Research،

مقوله مدیریت منابع انسانی نزدیک به ۲۰۰ سال است که در علم مدیریت مطرح بوده و از آن تاریخ تاکنون بنا به ضرورت زمان در نحوه نگرش نسبت به آن تغییرات زیادی صورت گرفته است. تا قبل از قرن بیستم، جایگاه هر فرد در سازمان کاملاً مشخص بود و قوانین ریشه گرفته از سنت ها روابط بین افراد را در کارگاه ها مشروعیت می بخشید. شغل انتخابی مادام العمر بوده و مسیر ترقی کارآموزان به طرف استادکار شدن و نهایتاً استقلال و احداث کارگاهی بود. این سیستم به دلیل اتکا بر سنن، از قوام و دوام خوبی برخوردار بود. این زمان مصادف بود با پاگرفتن انقلاب صنعتی و انتشار تبعات آن در اروپا، بدین ترتیب نطفه های سیستم مدیریت منابع انسانی به سبک امروزی آن بسته شد، که بعدها با موفقیت رشد یافت و به حیات خود ادامه داد(۱).

در اوایل قرن بیستم کم کم اندیشه معیوبت بر منابع انسانی شکل گرفت و حرکت های ناپیوسته ای در این زمینه شروع شد. دو بدعت اساسی در طرز تلقی از مدیریت یعنی مدیریت علمی و توجه به رفاه کارکنان در واقع چارچوب اصلی مدیریت منابع انسانی را در این مقطع تشکیل می داد(۲).

در واقع از نخستین دهه های سده بیستم پرداختن به منابع انسانی در دانش مدیریت مطرح گردید و در دهه ۱۹۲۰ به عنوان واحد رفاه که مورد تأیید فردریک تیلور (F.Taylor) قرار گرفت، نامیده شد. سپس، با گذشت دهه های بعدی و همزمان با تغییرات و تحولاتی که در گستره علم مدیریت رخ داد، منابع انسانی بیشتر مورد توجه قرار گرفت مثلاً در فاصله دهه های ۱۹۳۰ تا ۱۹۵۰ که نهضت روابط انسانی به اوج رسید، توسعه مدیریت و منابع انسانی در کانون توجه اندیشمندان و صاحب نظران مدیریت قرار گرفت.

در دهه ۱۹۶۰ و ۱۹۷۰ در حالی که پژوهش عملیاتی و سیستم های بخردانه مورد استفاده قرار گرفتند، مدیران واحد منابع انسانی از روش های فن آوری نوین مانند طرح ریزی مجدد شغل، ارزیابی کار، برنامه ریزی و پیش بینی نیازهای



روشن بررسی

بررسی سیستماتیک هر مقوله و یا پدیده اجتماعی نیازمند مجهز بودن به متولوژی ای است که بتواند تمامی وجوه آن پدیده را روشن نماید و شاید به محک تجربه بزند. این ابزار نه تنها ماهیت موضوع را باید مورد کنکاش قرار دهد بلکه باید بتواند شرایط و محیط مطالعه را نیز لحاظ نماید.^(۱۵)

این پژوهش از نوع بنیادی و توصیفی بوده و براساس منابع مورد مطالعه، پژوهشگر به بررسی ابعاد توسعه منابع انسانی بویژه مرتبط با بیمارستان پرداخته و به تحلیل برخی عوامل کلیدی در توسعه منابع انسانی بیمارستانی اقدام ورزیده است.

توسعه

توسعه در زمره مفاهیم سرتوشت سازی است که از نیمه دوم قرن بیستم به طور گسترده جامعه بشری را به خود مشغول داشته است و اولویت اول اهداف کلیه کشورهای جهان را تشکیل می دهد. توسعه دامنه بسیار وسیعی را بخود اختصاص داده است و گستره آن شامل توسعه فردی، گروهی، فرهنگی، اجتماعی، سیاسی، اقتصادی و تکنولوژیکی می گردد.

بدین ترتیب بسیاری از پدیده ها و روندها در جهان معاصر تنها با توجه به مفهوم توسعه قابل تبیین است و در عین حال که این پدیده ها خود موجد توسعه هستند (۱۶). معمولا، اساس توسعه را چهارعامل سرمایه، نیروی انسانی، تجهیزات و برنامه تشکیل می دهد که همراه با مدیریتی بخردانه می توان شکوفایی و رونق سازمان ها را تحقق بخشید. البته این عوامل در توسعه سازمان هم سنگ وهم وزن نیستند و روند تحولات به انحاء گوناگون بر آنها اثر می گذارند (۱۷).

رویهمرفته، در تمامی بحث های مربوط به توسعه و برشمردن عوامل مهم توسعه، نیروی انسانی کلیدی ترین عامل محسوب می شود بنابراین، هر جا که مسئله توسعه، بهبود عملکرد، افزایش کیفیت کالاها و خدمات، کاهش هزینه ها و اقتصادی تر اداره کردن سازمان ها مطرح می شود

(H.M.D.R) برغم تمام تلاش هائی که از جانب پژوهشگران و اندیشمندان صورت گرفته، بسیار کند بوده است (۱۲). لذا، لازم است تلاش های گسترده و پژوهش های اصیلی در باره توسعه منابع انسانی در بخش بهداشت و درمان بویژه بیمارستان، صورت پذیرد.

اهداف توسعه منابع انسانی بی تردید جدا از اهداف توسعه سازمان نخواهد بود، بلکه اندیشمندان علوم اجتماعی و اقتصادی یکی از استراتژی های مهم و قابل قبول در جهت دستیابی به توسعه سازمان و در افقی بلندتر توسعه کلی را، توسعه منابع انسانی می دانند. این بدان معنی است که توسعه منابع انسانی وسیله ای است در جهت دستیابی به توسعه در سازمان، ولی به طور مشخص خود این برنامه ها، اهدافی را دنبال می نمایند (۱۳).

مدیریت منابع انسانی در سطح استراتژیک سازمان سه هدف عمده زیر را دنبال می کند:

۱- مشاهده مستمر و پیگیر وضعیت و روند فعالیت نیروهای انسانی سازمان و سنجش اثر تغییرات این روند در اثر عوامل خارجی و داخلی سازمان.

۲- ارزیابی نیازمندی های ستادی و هزینه های توسعه و اجرای استراتژی های جدید توسعه منابع انسانی سازمان در زمان برنامه ریزی استراتژیک سازمان.

۳- تهیه و توسعه برنامه استراتژیک نیروی انسانی سازمان بر مبنای برنامه استراتژیک کل سازمان، در جهت آماده کردن سازمان برای آینده.

بدست آوردن چنین قابلیت مدیریتی در سازمان یکی از اهداف توسعه منابع انسانی است. زیرا بدون وجود چنین ماهیتی در سازمان، در واقع قلب توسعه منابع انسانی از حرکت بازخواهد ایستاد (۱۴).

هدف از انجام این پژوهش عبارت است از بررسی و تحلیل توسعه منابع در بیمارستان و پرداختن به متغیرهای اصلی که در این توسعه نقش اساسی دارند، بویژه برنامه ریزی و آموزش نیروی انسانی بیمارستانی و دستاوردهای ناشی از آن

۱- آموزش و پرورش : کلیه فعالیت ها از دوره های رسمی گرفته تا مشاوره و توصیه های غیررسمی را در بردارد که هدف آنها ارتقای یادگیری است .

۲- مدیریت عملکرد : فرآیندهای هدف گذاری و ارزیابی است که از طریق ارتقای عملکرد با نظام پرداخت و پاداش رقم می خورد.

۳- تجهیز منابع : کلیه فرآیندهایی است که اهداف مدیریت ورودی و خروجی های منابع انسانی یک سازمان از جمله برنامه ریزی نیروی انسانی ، کارمندیابی یا مدیریت آن را در بر می گیرد (۲۰).

توسعه نیروی انسانی یک روش موثر برای رویارویی با چالش های مختلف مانند فرسایش ، تنوع در نیروی کار داخلی و خارجی ، تغییرات تکنولوژیکی ، و ترک خدمت کارکنان است (۲۱).

ناگفته نماند که توسعه منابع انسانی بیمارستانی فراتر از آموزش و تربیت و حتی ماورای مدیریت منابع انسانی می باشد و شامل مواردی مانند آموزش ، استخدام ، گزینش کارکنان ، بهبود فرآیند ، ترفیع ، پرداخت ، شرایط کاری ، محیط زیست و شرایط استخدامی است . بعلاوه ، توسعه منابع انسانی می تواند مواردی چون استقلال متقابل بین افراد و ساختار و سیاست های سازمان را در برگیرد که با مواردی چون اطلاعات ، آگاهی ، اخلاق ، انگیزه ، رفتار و ظرفیت استراتژیک برای توسعه و تاثیر این موارد بر یکدیگر ارتباط دارد (۲۲).

توفیق در چنین مواردی مستلزم طراحی و اجرای برنامه ریزی استراتژیک علمی در این امر می باشد. لزوم پرداختن به این برنامه ریزی از هنگامی که ابعاد مختلف توسعه ملی بیشتر مطرح شد و جایگاه مهم انسانی و منابع انسانی در توسعه مورد توجه خاص قرار گرفت ، بیشتر اندیشه سیاستگذاران و متخصصان توسعه منابع انسانی را بخود مشغول ساخت . به همین منظور و در راستای این روند ، کنفرانس بین المللی کار در هفتاد و نهمین اجلاس خود در

، پرداختن به نیروی انسانی و توسعه نیروی انسانی واجد اهمیتی سرشار است .

در دنیای ما ، ارزش واقعی منابع انسانی چه در بروز خلاقیت ، چه در ارایه نوآوری ، چه در اندیشه و پژوهش و عرضه پدیده ی نو و در چه عمل و مراحل اجرایی فعالیت های سازمان ها ، بخوبی نمایان است. در ورای همه عوامل مهم توسعه سازمان ، منابع انسانی کلیدی ترین عامل محسوب می شود و روز بروز ضرورت هماهنگی روند توسعه ملی با روند توسعه منابع انسانی بیشتر احساس می شود. بنابراین ، طراحی برنامه های استراتژیک توسعه منابع انسانی و اجرا و مدیریت استراتژیک آن در سازمان ها ، اجتناب ناپذیرتر می گردد.

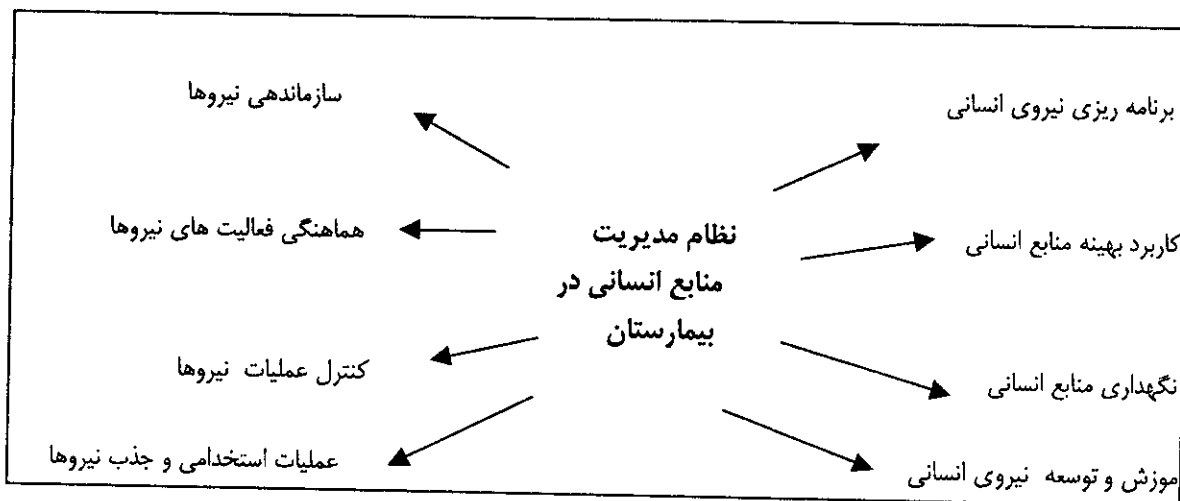
پرداختن به ابعاد مختلف توسعه نیروی انسانی و بررسی و تحلیل نتایج حاصل از سرمایه گذاری ، برنامه ریزی ، آموزش نیروها ، سنجش نیازهای آتی به نیروی انسانی، بویژه در کشورهای پیشرفته روز بروز بیشتر معمول گردیده است.

سازمان های بزرگ خدماتی از جمله بیمارستان ها ، گرچه خیلی دیر ، در این تلاش سهیم شده و بهره گیری از شیوه های رایج در توسعه منابع انسانی در دیگر سازمان ها را آغاز نمودند. مسأله ای از قبیل سرمایه گذاری کلان جهت بهره گیری از تکنولوژی گران قیمت درمانی ، افزایش مداوم هزینه های بیمارستانی ، و سهم بسیار بالای نیروی انسانی در مخارج بیمارستان ، همه و همه ایجاب می کند که با کاربرد شیوه های علمی و عملی نوین به بهترین وجه ممکن از منابع انسانی بهره جست و آن را توسعه بخشید.

خلاصه آنکه ، توسعه منابع انسانی به عنوان یک زمینه کلیدی ، با اهمیت و اساسی از جمله ضروری ترین اقداماتی است که در سازمان ها و واحدهای تولیدی و خدماتی مطرح است (۱۸).

توسعه منابع انسانی معمولاً به معنای هر فعالیت آموزشی مورد استفاده قرار می گیرد (۱۹). فرآیندهای توسعه منابع انسانی عبارتند از :

- سال ۱۹۹۲، قطعنامه ای در خصوص تطبیق و توسعه منابع انسانی را به تصویب رساند (۲۳).
- بهرحال توسعه منابع انسانی جای محکمی در گستره مدیریت منابع انسانی باز نموده است. گستره مدیریت منابع انسانی شامل موارد زیر است.
- ۱- تحلیل شغل
 - ۲- برنامه ریزی منابع انسانی
 - ۳- گزینش اصلح کارکنان
 - ۴- آموزش به تازه استخدام شده
 - ۵- سیاست های حقوق
 - ۶- ایجاد انگیزه
 - ۷- ارزیابی عملکرد
 - ۸- برقراری ارتباط با کارکنان
 - ۹- توسعه نیروی انسانی و آموزش
 - ۱۰- متعهد نمودن کارکنان به سازمان
- همچنین مسئولیت های مدیران اجرایی منابع انسانی را می توان به شرح زیر بیان نمود.
- ۱- گماردن افراد مناسب در شغل های مناسب
 - ۲- توجه افراد تازه استخدام
 - ۳- آموزش کارکنان در مورد کارهایی که برای آنان تازگی دارد.
 - ۴- بهبود عملکرد هر فرد
 - ۵- تقویت روح همکاری بین افراد و ایجاد رابطه مطلوب و هماهنگ بین آنان .
 - ۶- تغییر سیاست ها و رویه های سازمان
 - ۷- اعمال کنترل بر هزینه های دستمزد
 - ۸- افزایش توانایی های هر شخص
 - ۹- حفظ معنویت و تقویت اصول اخلاقی در دایره سازمانی
 - ۱۰- ایجاد شرایط فیزیکی و محیط سالم و امن برای کارکنان
- گری دسلر : ص ۵ و همچنین استناد شماره (۳) وی



نمودار ۱: ابعاد نظام مدیریت منابع انسانی در بیمارستان

(۱) آموزش و پرورش : شامل کلیه فعالیت های آموزشی از دوره های رسمی گرفته تا مشاوره و توصیه های غیر رسمی با هدف ارتقای یادگیری است .

لذا توسعه منابع انسانی به عنوان یک زمینه کلیدی ، با اهمیت و اساسی در زمره ضروری ترین اقدامی است که در هر سازمان از جمله بیمارستان مطرح است. فرآیندهای توسعه

منابع انسانی عبارتند از :



برنامه ریزی توسعه منابع انسانی سیستمی است فراگیر که عناصر چندگانه آن شامل رفع بیسوادی، تحول فرهنگی و علمی، کاهش پدیده بیکاری و کم کاری و در نهایت برآوردن نیازهای مادی و معنوی نیروی انسانی و آموزش و پرورش کارکنان است. لذا، برنامه ریزی عملیاتی هر بخش باید متناسب با نیازها و هماهنگ با یکدیگر صورت پذیرد که سرانجام توسعه و تکامل سرمایه انسانی را به مطلوب ترین وجه ببار می آورد (۲۵). در واقع، برای توسعه نیروی انسانی در بیمارستان، انجام نوعی برنامه ریزی علمی و دقیق اجتناب ناپذیر است. برنامه ریزی توسعه نیروی انسانی اولین وظیفه مدیریت منابع انسانی در بیمارستان است، اما قبل از تعیین قطعی شغل و جایگاه هر فرد، مدیر باید مسئله اساسی بهره گیری مطلوب از نیروی انسانی موجود را مورد بررسی دقیق قرار دهد (۲۶). این برنامه ریزی وظیفه کسب اطلاعات، تدوین سیاست ها و آینده نگری مربوط به نیروی انسانی مورد نیاز را به نحوی که فرد مناسب برای شغل مناسب و در زمان مناسب بیاید و تربیت کند، به عهده دارد (۲۷).

طی این برنامه ریزی، ابتدا لازم است وضع نیروی انسانی موجود در بیمارستان تحلیل شده و اهداف و روند توسعه، امکانات فعلی و نیازهای آتی به نیروی انسانی مورد آینده نگری قرار گیرد. این برنامه ریزی، طبعاً ساختار سازمانی بیمارستان را تحت تاثیر قرار داده و تصمیمات مربوط به اینکه چه پستهای سازمانی باید ایجاد شود و چه افرادی بر آن پست ها گماشته گردند، اتخاذ می شود. این برنامه قطعاً باید از نوع استراتژیک باشد و دوره ای چهار یا پنج ساله را در برگیرد و تحت پوشش آن برنامه های عملیاتی کوتاه مدت طراحی گردند (۲۸).

۲) مدیریت عملکرد: شامل فرآیندهای هدف گذاری و ارزیابی است از طریق ارتقای عملکرد با نظام پرداخت و پاداش است.

۳) تجهیز منابع: شامل فرآیندهایی که اهداف مدیریت ورودی و خروجی های منابع انسانی یک سازمان از جمله برنامه ریزی نیروی انسانی، کارمندیابی یا مدیریت آن را در بر می گیرد.

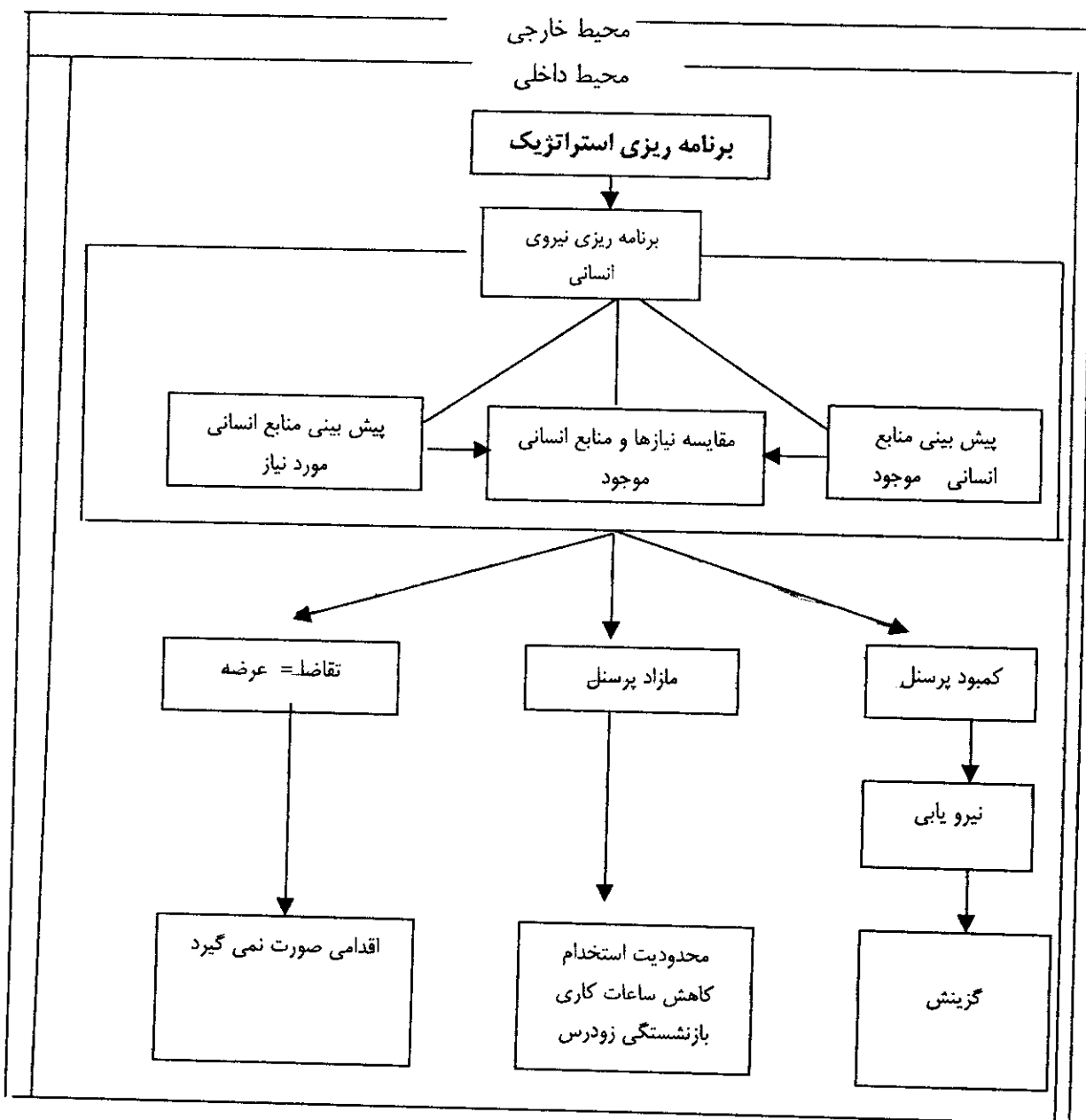
برنامه ریزی

گام نخستین برای توسعه منابع انسانی در بیمارستان، انجام برنامه ریزی نیروی انسانی تحت برنامه ریزی استراتژیک کل سازمان می باشد. قطعاً بیمارستانی که دارای برنامه استراتژیک جهت توسعه خود می باشد، سهل تر و علمی تر می تواند به برنامه ریزی نیروی انسانی جهت توسعه منابع انسانی خود دست بزند. طی این برنامه نه تنها با تحلیل دقیق علمی و جامع از وضعیت فعلی بیمارستان از نظر منابع انسانی، اولویت مسائلی که در رابطه با توسعه منابع انسانی وجود دارد شناسایی شده، بلکه متعاقب آن اهداف لازم جهت برخورد با آن مسایل تدوین شده و در نهایت استراتژی های معقول تدوین و بکار گرفته می شود. برنامه ریزی نیروی انسانی (HRP) Human Resource Planning، عرضه و تقاضای آتی سازمان برای کارکنان را به طور منظم پیش بینی می کند. با تخمین تعداد و نوع کارکنانی که مورد نیاز است، واحد منابع انسانی می تواند جذب، گزینش، آموزش، و برنامه ریزی شغلی و سایر فعالیت های دیگر را بهتر برنامه ریزی کند. برنامه ریزی نیروی انسانی، که برنامه ریزی اشتغال نیز نامیده می شود، به واحد منابع انسانی امکان می دهد سازمان را در زمان صحیح با افراد مناسب تجهیز کند (۲۴).

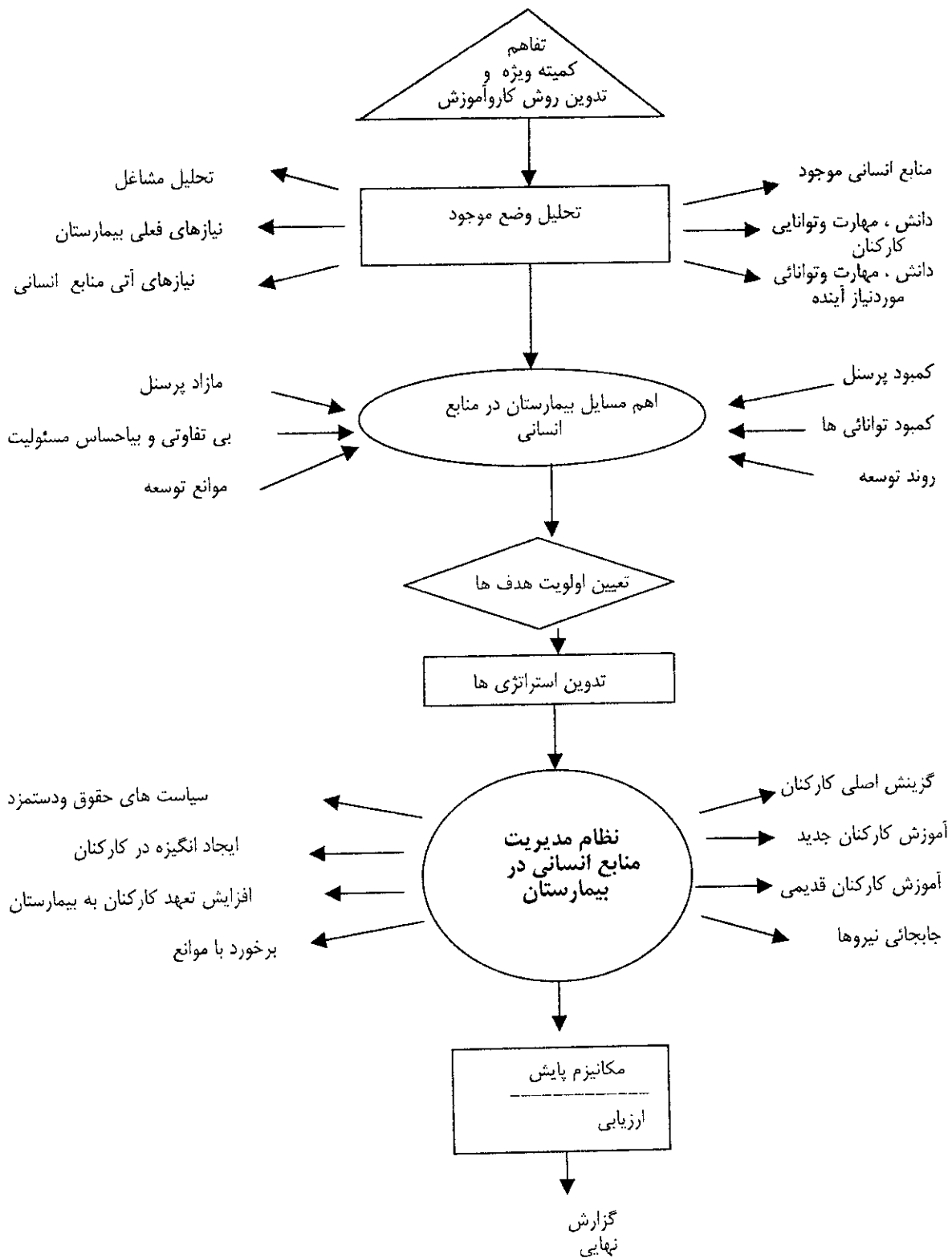


چنانچه عرضه و تقاضا برای نیروی انسانی برابر باشد، اقدامی صورت نمی پذیرد. اگر نیروی انسانی مازاد وجود داشته باشد اقداماتی از قبیل محدودیت در استخدام یا کاهش ساعات کار و یا بازنشستگی زودرس صورت می گیرد. در صورت کمبود نیروی انسانی، اقدام به نیرویابی شده و گزینش صورت می گیرد.

فرآیند برنامه ریزی نیروی انسانی در قالب برنامه ریزی استراتژیک که بوسیله "ماندی" و "نو" (۲۹) طراحی شده و جزئی (۳۰) آن را به فارسی برگردانیده است، در نمودار (۲) نشان داده می شود. طی این فرآیند، تحلیلی از وضع موجود به عمل می آید، نیازهای فعلی بررسی شده و نیاز به نیروی انسانی آتی مورد آینده نگری قرار می گیرد. سپس



نمودار (۲) - فرآیند برنامه ریزی نیروی انسانی



کلیدی ترین اقداماتی است که باید به صورت علمی، اصولی و مداوم صورت پذیرد. در این راستا منابع انسانی را می توان به عنوان نیروی بالقوه انسانی محسوب داشت که بوسیله شاخص هایی مانند تجربه، دانش، مهارت، انگیزه و توانایی فرد اندازه گیری می شود (۳۳).

ارتقاء کمی و کیفی منابع انسانی در بیمارستان مستلزم انجام فعالیت های آموزشی مطلوب و مستمر در تمامی سطوح سازمانی می باشد و نیروی انسانی با کسب آموزش های لازم می توانند توان و مهارت خود را افزایش داده، رفتار شایسته تر و متناسب تری با توجه به ارزش های پایدار بیمارستان در جامعه بروز داده، مسایل و مشکلات واقعی بیمارستان را بهتر تشخیص داده، اهداف کوتاه مدت و بلند مدت را بهتر تدوین نموده و استراتژی های معقول تری برای تحقق چنان هدف هایی ارایه دهند. لذا، آموزش به عنوان عنصری مهم در توسعه و پرورش نیروی انسانی محسوب می شود و دستاوردهای دانش و تکنولوژی بشر را طی قرون و اعصار در بر می گیرد و به صورت برنامه هائی منسجم ارایه می شود. بنابراین، توسعه منابع انسانی در بیمارستان و تداوم حیات و بهبود عملکرد آن در حد بسیار گسترده ای در گرو اجرای برنامه های آموزشی پیشرفته و کارساز در سطوح مختلف کارکنان بیمارستان می باشد. و تداوم آموزش مهم ترین راه توسعه منابع سازمانی و اعتلای این سازمان است.

آموزش و بهسازی نیروی انسانی

آموزش عبارت است از کوشش در جهت بهبود عملکرد شاغل در ارتباط با انجام کار و مسایل مربوط به آن. آموزش در صورتی اثر بخش است که یک تجربه یادگیری و یک فعالیت سازمانی برنامه ریزی شده را شامل شود، و یا به منظور پاسخ به یک نیاز شناخته شده طراحی شود. یک برنامه آموزشی مطلوب، باید به گونه ای طراحی شود که ضمن پاسخگویی به اهداف سازمانی بتواند اهداف فردی کارکنان را نیز پاسخگو باشد. اگر چه، آموزش کارکنان را در اجرای مشاغل فعلی شان یاری می دهد لیکن مزایای آموزش در تمام برنامه های شغلی موثر بوده، به توسعه فرد در مسئولیت های آتی اش نیز کمک می کند (۳۴).

به بیان ساده، مقصود از آموزش، روش های است که بدان وسیله مهارت های لازم برای انجام دادن کارها را، به افراد تازه وارد به سازمان یا تازه استخدام یاری دهند. ظرف چند سال گذشته دامنه آموزش گسترده تر شده است (۳۵).

قدر مسلم، گام نخستین و مهم ترین گام برای توسعه منابع انسانی در بیمارستان، انجام برنامه ریزی نیروی انسانی تحت برنامه ریزی استراتژیک کل سازمان می باشد. قطعا بیمارستانی که دارای برنامه استراتژیک جهت توسعه خود می باشد، سهل تر و علمی تر می تواند به برنامه ریزی نیروی انسانی جهت توسعه منابع انسانی خود دست بزند. طی این برنامه نه تنها با تحلیل دقیق علمی و جامع از وضعیت فعلی بیمارستان از نظر منابع انسانی، اولویت مسائلی که در رابطه با توسعه منابع انسانی وجود دارد شناسائی شده، بلکه متعاقب آن اهداف لازم جهت برخورد با آن مسایل تدوین شده و در نهایت استراتژی های معقول تدوین و بکار گرفته می شود نمودار (۳).

از آنجا که بهبود هر سازمان فرآیندی است از تغییر برنامه ریزی شده که بیشتر شامل تغییر فرهنگ سازمانی است و این تغییر مقوله ای است که Kurt Lewin به آن اشاره می کند و معتقد است که تغییر فرد و گروه در صورت تغییر هنجارهای حاکم بر رفتار افراد و گروه ها، بدست می آید (۳۱). تغییر فرهنگ و رفتار سازمانی نتیجه تغییر در دانش، نگرش و رفتار فردی است و تنها عاملی که این تغییرات در فرد، گروه، فرهنگ سازمانی، بهبود سازمان و توسعه منابع انسانی به وجود می آورد، عامل آموزش است (۳۲).

باید توجه داشت که کیفیت مراقبت های بهداشتی درمانی دارای نسبتی مستقیم با سطح مهارت و آگاهی نیروی انسانی شاغل در این بخش دارد. بعلاوه، در سازمان هایی همچون بیمارستان، دو نکته اساسی در کانون توجه مدیران قرار دارد: حفظ بقاء و حیات سازمان و افزایش بهره وری آن. در این میان، نیروی انسانی و توسعه آن عامل کلیدی محسوب شده و نیروی انسانی می تواند منشاء تحولات سازنده در بیمارستان شده و کارایی و اثر بخشی خدمات بیمارستانی را گسترش دهد.

هرگونه فرآیند تحول در بخش بهداشت و درمان، خاصه در بیمارستان ها و امید بستن به توسعه و تعالی آن در گرو عملکرد مطلوب تر انسان ها و توسعه کمی و کیفی نیروی انسانی است. لذا، پرداختن به توسعه منابع انسانی در زمره

مدیران اجرایی ، ارشد ، سطوح میانی ، سرپرستان رده اول ، متخصصین ، و کارکنان اداری و دفتری دوره های آموزشی متناسبی تدوین می کنند(۳۸).

آموزش یکی از شروط موفقیت در مدیریت تحول در بیمارستان قلمداد می گردد و لازم است با شاخص های زیر تطابق داشته باشد :

۱- باید علاوه بر بهبود مهارت های فردی کارکنان بیمارستان ، موجب ارتقای دانش فنی بیمارستان ها نیز بشود تا پایدار بماند.

۲- باید براساس مفاهیم توسعه منابع انسانی باشد تا منتهی به همسویی انگیزه های فردی و سازمانی شود.

۳- باید شامل ترکیبی از شیوه های آموزشی مستمر و اهداف آموزشی باشد.

۴- باید با شرایط خاص بیمارستان همخوانی داشته باشد. اهم مزایای آموزش منابع انسانی بیمارستانی در جدول (۱) نشان داده شده است .

آموزش ، برخلاف این واقعیت که تنها یکی از جوانب سیاست توسعه منابع انسانی است ، به دلایل مختلف ، پراهمیت ترین موضوع در تطبیق و تحول ساختاری می باشد (۳۶).

بعلاوه آموزش یکی از راه های مناسب آشنایی کارکنان و شهروندان با اهداف و ابزار اصلاحات است ولی در عین حال همراه با تاثیرات غیر قابل پیش بینی دیگری نیز می باشد. ولی اگر بخوبی برنامه ریزی شده باشد، موفقیت بسیار خوبی را برای افراد بوجود خواهد آورد تا احساس کنند بخشی از اصلاحات خدمات عمومی هستند و این اصلاحات موجب ارتقای انگیزه و تعهد آنها می شود (۳۷).

مدیران ارشد از ارزش آموزش در حفظ منافع سازمان آگاهند . کارکنان نیز می دانند که فرصت های آموزشی آنها را در رشد و پیشرفت دوره کاریشان یاری می دهد. به دلیل تغییرات تکنولوژیکی و فقدان مهارت در سطح آغازین کار ، سازمان ها برنامه های آموزشی گوناگونی را به منظور پاسخ به نیازهای سازمان ارایه می کنند. سازمان ها معمولاً برای

جدول (۱) مزایای آموزش منابع انسانی بیمارستانی

مزایا برای فرد	مزایا برای بیمارستان
۱- درک بهتر مسایل	۱- سودآوری بیشتر
۲- رشد و پیشرفت و رضایتمندی	۲- تسهیل مدیریت
۳- تحمل بیشتر فشارها و نقش ها	۳- کاهش رفتارهای ناهنجار و حوادث
۴- حصول اهداف شخصی	۴- کاهش هزینه های عمومی و افزایش عمر مفید تحصیلات
۵- روشنی مسیر رشد و امید به آینده	۵- کاهش نیاز به مکانیزم های کنترل
۶- افزایش توان یادگیری	۶- رشد تعادل و ثبات در بیمارستان
۷- تقویت مهارت ها در فرد	۷- رشد کارائی و اثر بخشی خدمات
۸- کاهش ترس از انجام وظایف	۸- افزایش امکان بهره گیری از نیروهای انسانی متخصص و ماهر
۹- رشد موفقیت در کار فردی	۹- رشد موفقیت در کار گروهی
۱۰- کاهش رفتارهای ناهنجار و حوادث	۱۰- رشد رضایت کارکنان و مشتریان
۱۱- رشد خلاقیت و نوآوری	۱۱- رشد فرهنگ مناسب

فرآیند آموزش به منظور توسعه منابع انسانی را می توان به شرح زیر تدوین نمود (۳۹):

- ۱- تحلیل نیازها
- ۲- طرح آموزش
- ۳- بررسی معتبر بودن مطالب آموزشی
- ۴- اجرا
- ۵- ارزیابی نتیجه ها و پیگیری برنامه .

این آموزش می تواند با روش های زیر ارایه گردد (۴۰):

- ۱- آموزش حین خدمت
 - ۲- آموزش از راه شاگردی
 - ۳- روش های سمعی و بصری
 - ۴- آموزش شبیه سازی شده
 - ۵- آموزش به کمک رایانه
 - ۶- آموزش از طریق شبکه اینترنت و CD-ROM
 - ۷- آموزش با هدف های ویژه .
- هریک از روش های مزبور که انتخاب گردد ، باید (۴۱):

در اینجا لازم است اشاره ای به موانع توسعه منابع انسانی بشود، چه آنکه سازمان ها از جمله بیمارستان ها همواره با این موانع روبرو می باشند و می باید جهت مقابله با آنها طی برنامه های توسعه خویش، استراتژی هایی تدوین نموده و بکار بندند. در مورد موانع توسعه، براساس عملکرد انسان و محیط او، دو نوع مانع را می توان تشخیص داد:

۱- موانع درونی ۲- موانع بیرونی
بعلاوه تغییر را می توان در سازمان به سه مرحله مشخص تقسیم کرد:

الف: جدا شدن از وضعیت فعلی

ب: انتقال به وضعیت جدید

پ: فعالیت در وضعیت جدید

براساس این تقسیم بندی موانع انسانی توسعه را باید بر سه راه حرکت از مرحله اول به سوم جستجو کرد.

موانع درونی جدایی از وضعیت قبلی

- ۱- استحاله شدن شخصیت و توان کارمندان
- ۲- عدم وجود تفکر جامع نگر و سیستماتیک
- ۳- مبرا دیدن خود از خطا
- ۴- عدم اطمینان به مدیریت و رهبری تغییر

موانع انتقال به وضعیت جدید

- ۱- عدم اطمینان از آینده
- ۲- عدم حمایت از سازمان و کارکنان
- ۳- عدم اطمینان به خود

موانع فعالیت سازمان در وضعیت جدید

- ۱- عدم حساسیت به تغییرات تدریجی
- ۲- اسیرشدن در روند حوادث (۴۳).

موانع بیرونی توسعه منابع انسانی

- ۱- موانع اقتصادی
- ۲- میزان در آمد گروه های مختلف والگوی توزیع درآمد
- ۳- موانع ساختاری و قانونی
- ۱) عدم تطابق ماموریت (رسالت) سازمان یا ساختار سازمان
- ۲) فقدان نیروهای مناسب
- ۳) نهادی نشدن تغییرات در سازمان و تکنولوژی وارد شده به آن

۱- انگیزش یادگیری مهارت جدید را در آموزشگیر بوجود آورد.

۲- مهارتی را که باید یاد دهد مجسم و تشریح کند.

۳- با محتوای آموزش سازگار باشد.

۴- مشارکت فعالانه آموزشگیران را در قالب مدل های مناسب یادگیری امکان پذیرسازد.

۵- فرصت هایی برای تمرین و بیش آموزش فراهم کند.

۶- بازخورد بر عملکرد را در طول آموزش فراهم کند.

۷- انتقال صحیح آموزش را به شغل فراهم سازد.

۸- از نظر هزینه مقرون به صرفه باشد.

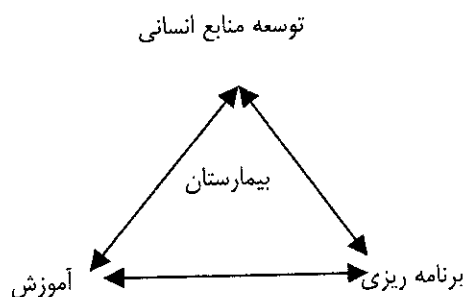
براساس برنامه ریزی استراتژیک تدوین شده و بمنظور توسعه منابع انسانی در بیمارستان و در بکارگیری هریک از روش های بالا، لازم است استراتژی هایی تدوین گردند که با رسالت، دورنما و اهداف بیمارستان همخوانی داشته و براساس تحلیل علمی از وضع موجود آن بیمارستان طراحی شوند. نکته مهم آنکه یک استراتژی آموزشی باید بتواند:

- ۱- کارکنانی را که در سطوح قابل قبول باشند شناسایی کند.
- ۲- با ارایه یک طرح آموزشی بقیه کارکنان به سطوح قابل قبول برسند.
- ۳- تضمین کند که تمام کارکنان جدید، به ابزار لازم برای رسیدن به سطوح قابل قبول دسترسی دارند.
- ۴- مهارت های مورد نیاز برای پیروی از دستورالعمل ها را شناسایی کند.
- ۵- تعداد کارکنانی که باید هریک از مهارت ها را کسب کنند، شناسایی نماید.
- ۶- کارکنانی که دارای این مهارت ها می باشند، شناسایی نماید.
- ۷- شکاف ها را شناسایی کند.
- ۸- با ایجاد یک طرح آموزشی، رهبران کارکنان را تعلیم دهد(۴۲).



محورهای اصلی و کلیدی در توسعه منابع انسانی را تشکیل می دهند و هرگونه تخصیص منابع و وقت و انرژی بدین منظور واجد ارزش سرشار است.

نمودار (۴): محورهای سه گانه توسعه منابع انسانی، برنامه ریزی و آموزش



توسعه منابع انسانی
کشورهای پیشرفته و حتی برخی از کشورهای در حال توسعه اعتبارات قابل ملاحظه ای جهت برنامه ریزی و آموزش و پرورش نیروی انسانی بخش بهداشت و درمان و خاصه کادرهای بیمارستانی صرف می نمایند. بدیهی است چنانچه بر این امر توافق شود که عامل کلیدی، در ارتقا و کیفیت خدمات بیمارستان و افزایش رضایت مردم، بهره گیری از نیروی انسانی کارآمد و مطلوب می باشد لاجرم سیاست گذاران و مدیران بیمارستان ها باید در تخصیص اعتبارات لازم و طراحی برنامه های استراتژیک و اجرای آموزش مناسب در این راستا همت گمارند.

به کلام آخر، در سازمان هایی مثل بیمارستان که بیشتر با انسان، سلامت انسان و خدمت به انسان سروکار دارند، توسعه نیروی انسانی و بهره گیری بهینه از کادرهای موجود و پیش بینی نیازهای آتی و گزینش و نگهداری نیروی انسانی می باید به صورت امری مهم و مداوم مورد توجه قرار گیرد. در کنار تربیت کادرهای بیمارستانی، افزایش مهارت های آنان، گماشتن آنها در مشاغل مناسب، لازم است تحولات و دستاوردهای ناشی از برنامه ها و اقدامات انجام شده به منظور توسعه نیروی انسانی می باید مورد ارزیابی دقیق قرار گیرد. چه بسا که نتایج ملموس اقتصادی، سیاسی، اجتماعی و فرهنگی این سرمایه گذاری و تلاش، امیدبخش بوده و انگیزه ای در توجه هرچه بیشتر به توسعه منابع انسانی بیمارستانی و گسترش اقدامات جدی تر و سازنده تر در این راستا بشود.

- ۴) عدم انسجام بین استراتژی های توسعه منابع انسانی سازمان و منابع موجود
۵) عدم نگرش تاریخی به رشد اجزا سازمان براساس نیاز آن
۶) توزیع نامناسب نیروی انسانی در سازمان
۴- عدم وجود برنامه توسعه منابع انسانی
۵- توجه بیش از حد مدیریت به معادلات قوا در خارج از سازمان (۴۴).

عوامل محدود کننده توسعه منابع انسانی نه تنها ممکن است مربوط به شرایط کاری نامناسب و کمبود انگیزه برای توسعه پتانسیل و مهارت کارکنان خدمات عمومی بوده، بلکه ممکن است به شرایط ایمنی و سلامت کارکنان نیز مرتبط باشند. فضای محیط کار یا محدوده بین کارکنان خدمات عمومی و شهروندان یا استفاده کنندگان این خدمات نیز ممکن است تاثیر منفی بر توسعه منابع انسانی داشته باشند (۴۵).

رفتار نامطلوب و اذیت های محل کار شامل برخوردهای خشونت آمیز از طریق اعمال اقدامات ظالمانه، کینه جوینان و یا توهین آمیز برای کوچک شمردن فرد یا گروهی از افراد و می تواند به اشکال مختلف باشد که بعضی ها به سادگی قابل شناسایی و مابقی تا حدودی زیرکانه و غیرقابل تشخیص می باشند (۴۶). این اذیت ها شامل سخت کردن زندگی برای افرادی که دارای توان بیشتری برای انجام وظایف هستند و همچنین تنبیه دیگران بدلیل توانمندتر بودن آنها می باشد که از طریق تغییر مسئولیت های آنها، و اغلب از طریق محمول نمودن وظایف زیاد با وقت کم به آنها در این امید که منجر به شکست شغلی آنها شود، انجام می شوند (۴۷).

بحث و نتیجه گیری

به طوری که ملاحظه شد، در این مطالعه محورهای سه گانه توسعه منابع انسانی، برنامه ریزی و آموزش، (نمودار ۴) مورد تحلیل قرار گرفت که توسعه کمی و کیفی و اعتلای همه جانبه بیمارستان را در آینده تضمین می نماید. اساس عملکرد مطلوب محورهای مزبور و بهبود ارتباط درونی آنها را مشارکت فعال مدیران توسعه منابع انسانی در فرآیندهای فکری و اخذ تصمیمات و تدوین استراتژی ها تشکیل می دهد (۴۸). برنامه ریزی علمی و آموزش مطلوب به عنوان

منابع

- ۱- روشن، محمد. کمال هدایت، حافظ. رازانی، عبدالمحمد. توسعه منابع انسانی، موسسه مطالعات و برنامه ریزی آموزشی، سازمان گسترش و نوسازی صنایع ایران، تهران، ۱۳۷۵، صص ۱۱-۱۲.
- ۲- روشن، محمد. کمال هدایت، حافظ. رازانی، عبدالمحمد. توسعه منابع انسانی، موسسه مطالعات و برنامه ریزی آموزشی، سازمان گسترش و نوسازی صنایع ایران، تهران، ۱۳۷۵، صص ۱۳.
- ۳- بامبرگر، پیتر، مشولم، لن. استراتژی منابع انسانی، ترجمه علی پارسائیان و سیدمحمد اعرابی، دفتر پژوهشهای فرهنگی، تهران، ۱۳۸۱، صص ۱۱-۱۲.
- ۴- همان منبع، صص ۱۳.
- ۵- همان منبع صص ۱۳.
- 6- Barney, J. B. Firm resources and sustained competitive advantage, *Journal of Management*, 17, 1991: 99-120
- 7- Prahalad, C.K. and Hamel, G. The core competence of the corporation, *Harvard Business Review*, 68, May June 1990: 79-91.
- 8- Truss, C. and Gratton, H. Strategic human resources management: A conceptual approach, *International Journal of Human Resources Management*, 5, 1994: 663-720.
- 9- United Nations General Assembly Resolution A/RES/50/225 and the report of the Twelfth Meeting of Experts on the United Nations Program in Public Administration and Finance (31 111 August 1995).
- 10- OECD : Integrating people management into public sector reform, Paris, 1996 : 15.
- ۱۱- دسلر، گری. مبانی مدیریت منابع انسانی، ترجمه علی پارسائیان و سیدمحمد اعرابی، نشر پژوهش های فرهنگی، تهران، ۱۳۷۸، صص ۱۷۱-۱۷۰.
- 12- Wasi, Prawase. " Research in Health Manpower Development , WWW . mop h. go . th/ ops/hrdj-nd/ Prawase. ht ml.
- ۱۳- روشن، محمد و همکاران، توسعه منابع انسانی، موسسه مطالعات و برنامه ریزی آموزشی، سازمان گسترش و نوسازی صنایع ایران، تهران، ۱۳۷۵، صص ۴۵.
- ۱۴- همان منبع، صص ۴۶-۴۵.
- ۱۵- روشن، محمد و همکاران، توسعه منابع انسانی، موسسه مطالعات و برنامه ریزی آموزشی، سازمان گسترش و نوسازی صنایع ایران، تهران، ۱۳۷۵، صص ۲۵.
- ۱۶- همان منبع، صص ۳۷.
- ۱۷- روشن، محمد و همکاران، توسعه منابع انسانی، موسسه مطالعات و برنامه ریزی آموزشی، سازمان گسترش و نوسازی صنایع ایران، تهران، ۱۳۷۵، صص ۱۷.
- ۱۸- همان منبع، صص ۳.
- ۱۹- توویگ، گارنت، آلبون، فیلیپ. " توسعه منابع انسانی و راهبرد کسب و کار"، مندرج در: راهبردهای مدیریت منابع انسانی، گردآوری مایکل آرمسترانگ، ترجمه خدایار ایلی و حسین موفقی، نشر فرا، ناشر مدیریت فردا، تهران، ۱۳۸۰، صص ۱۱۴.
- ۲۰- همان منبع، صص ۱۲۰.
- ۲۱- جزنی، نسرين. مدیریت منابع انسانی، چاپ سوم، نشر نی، تهران، ۱۳۸۰، صص ۲۹۸.
- ۲۲- سازمان بین المللی کار، توسعه منابع انسانی در خدمات عمومی در راستای تطبیق و تحول ساختاری، ترجمه سیامک نطاق، انتشارات فرهنگ و قلم، تهران، ۱۳۷۸، صص ۱۶.
- ۲۳- همان منبع، صص ۱۷.
- ۲۴- جزنی، نسرين، مدیریت منابع انسانی، صص ۲۱۶-۲۱۵.
- ۲۵- مشبکی، اصغر. مدیریت رفتار سازمانی، انتشارات ترمه، تهران، ۱۳۷۷، صص ۳۵۶.
- 26- Goyal, R.C. Human Resource Management in Hospital , 3rd ed., Prentice Hall of India, New Dehli, 2000, P. 138.
- 27- Ibid.
- 28- Ibid.
- 29- Mondy, R.W., and Noe, R.M. Human Resource Management , 4 th ed., Allyn and Bacon, Boston, MA, 1990, P. 131.
- ۳۰- جزنی، نسرين، مدیریت منابع انسانی، چاپ سوم، تهران، ۱۳۸۰، صص ۲۱۷.
- ۳۱- مشبکی، اصغر، مدیریت رفتار سازمانی، انتشارات ترمه، تهران، ۱۳۷۷، صص ۳۵۵.



- ۳۲- مشیکی، اصغر، مدیریت رفتار سازمانی، انتشارات ترمه، تهران، ۱۳۷۷.
- ۳۳- سازمان بین المللی کار، توسعه منابع انسانی در خدمات عمومی، انتشارات فرهنگ و قلم، تهران ۱۳۷۸، ص ۱۶.
- ۳۴- جزئی، نسرین، مدیریت منابع انسانی، چاپ سوم، نشر نی، تهران، ۱۳۸۰، صص ۲۷۷-۲۷۸.
- ۳۵- دسلر، گری. میانی مدیریت منابع انسانی، ترجمه علی پارسائیان و سید محمد اعرابی، نشر پژوهش های فرهنگی، تهران، ۱۳۷۸، ص ۱۵۵.
- ۳۶- سازمان بین المللی کار، توسعه منابع انسانی در خدمات عمومی، انتشارات فرهنگ و قلم، تهران ۱۳۷۸، صص ۵۸-۵۷.
- ۳۷- سازمان بین المللی کار، توسعه منابع انسانی در خدمات عمومی، انتشارات فرهنگ و قلم، تهران ۱۳۷۸، ص ۱۵۹.
- ۳۸- جزئی، نسرین، مدیریت منابع انسانی، چاپ سوم، نشر نی، تهران، ۱۳۸۰، ص ۲۷۸.
- ۳۹- دسلر، گری. میانی مدیریت منابع انسانی، ترجمه علی پارسائیان و سید محمد اعرابی، نشر پژوهش های فرهنگی، تهران، ۱۳۷۸ و صص ۱۵۶-۱۵۶.
- ۴۰- همان منبع، صص ۱۷۰-۱۶۰.
- ۴۱- جزئی، نسرین، مدیریت منابع انسانی، ص ۲۸۸.
- 42- Treasury Board of Canada : Quality Services: Guide IV-A supportive learning environment, 1995, P.2.
- ۴۳- روشن، محمد. کمال هدایت، حافظ. رازانی، عبدالمحمد. توسعه منابع انسانی، موسسه مطالعات و برنامه ریزی آموزشی، سازمان گسترش و نوسازی صنایع ایران، تهران، ۱۳۷۵، صص ۵۲-۴۷.
- ۴۴- همان منبع، صص ۵۶-۵۲.
- ۴۵- سازمان بین المللی کار، توسعه منابع انسانی در خدمات عمومی، انتشارات فرهنگ و قلم، تهران ۱۳۷۸، صص ۹۵-۹۶.
- ۴۶- سازمان بین المللی کار، توسعه منابع انسانی در خدمات عمومی، انتشارات فرهنگ و قلم، تهران ۱۳۷۸، صص ۹۶-۹۷.
- ۴۷- سازمان بین المللی کار، توسعه منابع انسانی در خدمات عمومی، انتشارات فرهنگ و قلم، تهران ۱۳۷۸، ص ۹۷.
- ۴۸- توویگ، ماگارت، راهبردهای مدیریت منابع انسانی، نشر فرا، تهران ۱۳۸۰، ص ۱۱۳.



ABSTRACT**HUMAN RESOURCES DEVELOPMENT IN THE HOSPITAL**

Authors: S.Jamaledin Tabibi (PhD)¹

sector .To analyze human development in the hospital and to address the major variables which play a crucial role in this development , in particular planning and educating of the hospital manpower. In a fundamental and descriptive research, researcher has tried to examine the key factors influencing human resource development in the hospital. Four factors including capital, manpower, equipment, and plan are the basic factors for development which, in addition to an intelligent management, leads to quality improvement of the hospital services, increasing the clientless satisfaction, and managing the hospital more economically. Allocating necessary funds and designing a strategic planning and educating the hospital manpower can lead to the lead to quality ,improvement in quality of hospital services, increasing the clientless satisfaction, and managing the hospital more economically.

Key Words: Hospital- Human Resource- Development

1-Associate Professor of Management, Iran University of Medical Sciences