

# کاربرد مدل تعالی EFQM با رویکرد سیستم اطلاعاتی پروفورما در ارزیابی عملکرد مدیریت

## منابع انسانی دانشگاه علوم پزشکی اصفهان\*

فرزانه اقبال<sup>۱</sup>، محمد حسین یارمحمدیان<sup>۲</sup>، سید علی سیادت<sup>۳</sup>

### چکیده

**مقدمه:** مدیریت اطلاعات منابع انسانی به عنوان یکی از دستاوردهای نوین و ارزشمند، بزرگ‌ترین چالش فراروی مدیران فعلی است؛ از این رو باور عمیق بر به کارگیری و اجرای عملی شیوه‌ها و نظام‌های اطلاعاتی نوین مدیریتی در حوزه منابع انسانی، از جمله مدل تعالی سازمانی (EFQM: European Foundation for Quality Management Excellence Model) است که موجب بهبود عملکرد و اثربخشی سازمان می‌شود. این مدل، با ارائه معیارهای ارزیابی، سیستم اطلاعاتی برای سازمان‌ها ایجاد می‌کند تا پیشرفت‌ها و عملکرد خود را در زمینه کیفیت و سرآمدی سازمانی اندازه‌گیری کنند. هدف از این تحقیق اجرای مدل تعالی EFQM با رویکرد سیستم اطلاعاتی پروفورما در دانشگاه علوم پزشکی اصفهان بوده است.

**روش بررسی:** پژوهش حاضر کاربردی و از دسته مطالعات توصیفی بود که به صورت مقطعی انجام گرفت. جامعه پژوهش ۳۲ نفر از مدیران ستادی و معاونین آنها در دانشگاه علوم پزشکی اصفهان در سال ۱۳۸۶ را شامل می‌شد که به صورت سرشماری انتخاب شدند. ابزار گردآوری داده‌ها در این پژوهش رویکرد سیستم اطلاعاتی پروفورما بر اساس مدل EFQM بود. تحلیل داده‌های پژوهش در سطح آمار توصیفی انجام گرفت و در نهایت با استفاده از نرم‌افزار SPSS و نرم‌افزار EFQM امتیاز هر کدام از عناصر نه گانه مدل بر اساس منطق RADAR (Results, Approach, Deployment, Assessment and Review) محاسبه شد.

**یافته‌ها:** مدیریت منابع انسانی دانشگاه علوم پزشکی اصفهان در این ارزیابی ۵۱۶ امتیاز به خود اختصاص داد که حوزه توانمند سازها ۲۹۴ و حوزه نتایج ۲۲۲ امتیاز کسب نمودند. همچنین بیشترین درصد امتیاز عوامل نه گانه بودند. رهبری ۶۱ درصد، خط مشی و استراتژی ۷۵ درصد، کارکنان ۵۸ درصد، منابع و شرکاء ۵۲ درصد، فرآیندها ۵۳ درصد، نتایج مشتری ۴۳ درصد، نتایج کارکنان ۲۹ درصد، نتایج جامعه ۵۵ درصد و نتایج کلیدی عملکرد ۵۲ درصد.

**نتیجه‌گیری:** اجرای رویکرد سیستم اطلاعاتی پروفورما در این مدل، منجر به تهیه یک سیستم اطلاعاتی از نقاط قوت و ضعف در ۹ حوزه در مدیریت منابع انسانی دانشگاه علوم پزشکی اصفهان شد که بر این اساس و با استفاده از منطق RADAR نقاط ضعف به عنوان حوزه‌های بهبود مورد مداخله قرار گرفت و تغییرات پیگیری شد.

**واژه‌های کلیدی:** ارزشیابی عملکرد کارکنان؛ مدیریت کارکنان؛ مدل‌های نظری.

### نوع مقاله: تحقیقی

دریافت مقاله: ۱۷/۵/۲۲

اصلاح نهایی: ۱۷/۱۱/۱۳

پذیرش مقاله: ۱۸/۱/۱۹

**ارجاع:** اقبال فرزانه، یارمحمدیان محمدحسین، سیادت سیدعلی. کاربرد مدل تعالی EFQM با رویکرد سیستم اطلاعاتی پروفورما در ارزیابی عملکرد مدیریت منابع انسانی دانشگاه علوم پزشکی اصفهان. مدیریت اطلاعات سلامت ۱۳۸۸؛ ۶(۱): ۶۵-۷۴.

### مقدمه

\* این مقاله حاصل طرح تحقیقاتی شماره ۲۸۵۲۳۵ است که توسط معاونت پژوهشی دانشگاه علوم پزشکی اصفهان حمایت شده است.

۱. کارشناس ارشد، مدیریت آموزشی، دانشگاه اصفهان (نویسنده‌ی مسؤل)

E-mail: Farzanah-eghbal@yahoo.com

۲. دانشیار، مدیریت برنامه ریزی آموزشی و عضو مرکز تحقیقات مدیریت و

اقتصاد سلامت، دانشگاه علوم پزشکی اصفهان

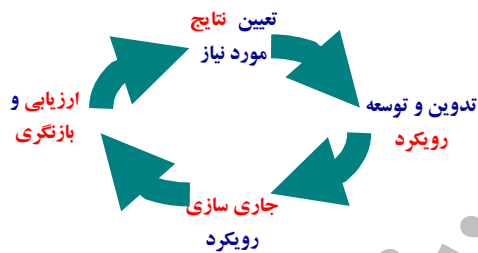
۳. دانشیار، مدیریت آموزشی، دانشگاه اصفهان

در جهان امروز با توجه به سرعت و حجم اطلاعات و چالش‌های پیش روی سازمان‌ها، ضرورت داشتن معیارهایی برای تعیین موقعیت و برنامه ریزی بر اساس نقاط ضعف و قوت بیش از پیش

**۱. رویکرد پرسشنامه:** این رویکرد ساده‌ترین و آماده‌ترین روش‌هاست؛ همچنین کم‌هزینه و سریع انجام می‌شود. سؤالات از اجزای معیارهای نه گانه قابل طراحی و تهیه است. به طور معمول پرسشنامه‌ها به دو صورت دو گزینه‌ای یا چهار گزینه‌ای تعریف می‌شوند.

توانمندسازها ۵۰٪			نتایج ۵۰٪		
رهبری	کارکنان ۹٪	فرایندها	نتایج کارکنان ۹٪	نتایج کلیدی عملکرد	۱۵٪
۱۰٪	خط مشی و استراتژی ۸٪	۱۴٪	نتایج مشتری ۲۰٪	نتایج جامعه ۶٪	
	شرکت‌ها و منابع ۹٪				

شکل ۱: نمای کلی از معیارهای اطلاعاتی ۹ گانه مدل تعالی سازمانی EFQM



شکل ۲: منطق ارزیابی RADAR (رادار)

**۲. رویکرد کارگاهی:** ویژگی رویکرد این است که به مشارکت فعال تیم مدیریتی واحدی که خود ارزیابی می‌کند، احتیاج دارد. اعضای تیم مدیریتی باید اطلاعات را جمع‌آوری و در یک کارگاه به یکدیگر ارائه کنند. این رویکرد نقطه شروعی برای تیم مدیریت ایجاد می‌کند که به هم نظری (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.

**۴. رویکرد پروفورما:** یکی از راه‌های کاهش حجم کار، در مقایسه با رویکرد شبیه سازی جایزه، عبارت است از ایجاد مجموعه‌ای از اطلاعات؛ به عنوان مثال یک پروفورما از یک

ضروری به نظر می‌رسد. جوایز کیفیت و مدل‌های خاص آن نزدیک به چند دهه است که ذهن نظریه پردازان سازمان‌ها را به خود مشغول کرده است. تا کنون انواع مختلفی از مدل‌های تعالی سازمانی معرفی و استفاده شده‌اند که در میان این مدل‌ها، مدل تعالی سازمانی EFQM از شناخته شده‌ترین مدل‌های تعالی سازمانی است که بیشترین اطلاعات را در زمینه عملکرد سازمان‌ها می‌دهد (۱).

این مدل به سازمان کمک می‌کند تا با مقایسه وضع موجود و مطلوب خود، تفاوت‌ها را شناسایی و سپس بر اساس این اطلاعات به بررسی علل وقوع آنها پرداخته، راه‌حل‌های پهنه سازی وضع موجود را تعیین و آنها را اجرا نمایند (۲).

مدل EFQM، دارای نه معیار اطلاعاتی است. پنج معیار آن، اطلاعاتی در مورد توانمندسازها و چهار معیار دیگر اطلاعاتی در مورد نتایج می‌دهند؛ توانمندسازها شامل مجموعه اطلاعاتی در خصوص ۵ معیار اطلاعاتی از قبیل رهبری، خط مشی و استراتژی، کارکنان، مشارکت‌ها و منابع، و فرایندهاست؛ نتایج شامل مجموعه اطلاعاتی در خصوص ۴ معیار اطلاعاتی از قبیل نتایج مشتریان، نتایج کارکنان، نتایج جامعه و نتایج کلیدی عملکرد است.

معیارهای «توانمندساز»، اطلاعاتی در زمینه آن چه یک سازمان انجام می‌دهد را پوشش می‌دهد و معیارهای «نتایج»، اطلاعاتی است در زمینه آن چه یک سازمان به دست می‌آورد. «نتایج» بر اثر اجرای «توانمندسازها» به دست می‌آیند و «توانمندسازها» با گرفتن بازخورد از «نتایج» بهبود می‌یابند (۲). با توجه به این که مدل سرآمدی EFQM، چهارچوبی اولیه برای ارزیابی و بهبود سازمان‌هاست، در این مدل کل اطلاعات معیارها ۱۰۰۰ امتیاز دارند که ۵۰۰ امتیاز آن به توانمندسازها و ۵۰۰ امتیاز دیگر متعلق به نتایج هستند. عناوین نه گانه مدل EFQM و ارتباط آنها با یکدیگر و نیز درصد امتیازات مربوط به هر یک از آنها در شکل ۱ آمده است (۳-۴).

پنج رویکرد خود ارزیابی که سازمان‌ها می‌توانند از آنها یا از ترکیبی از آنها برای ارزیابی عملکرد خود و دستیابی به اطلاعاتی در زمینه نقاط قوت و زمینه‌های قابل بهبود استفاده کنند عبارتند از:

مشتری ۳۳ درصد، نتایج کارکنان ۵۳ درصد، نتایج جامعه ۵۶ درصد و نتایج کلیدی عملکرد ۳۵ درصد (۷).

Nabitz در یک مطالعه موردی دیگر در بیمارستان Jellinek در آلمان نتایج ارزیابی را بدین شرح بیان نمود: رهبری ۳۴ درصد، خط مشی و استراتژی ۵۲ درصد، کارکنان ۵۸ درصد، منابع و شرکاء ۵۱ درصد، فرایندها ۵۶ درصد، نتایج مشتری ۴۱ درصد، نتایج کارکنان ۴۴ درصد، نتایج جامعه ۵۵ درصد و نتایج کلیدی عملکرد ۳۳ درصد (۸).

Zink و Schmidt در مطالعه‌ای نشان دادند که یک خود ارزیابی موفق با برنامه ریزی بلند مدت همراه است و شیوه عمل شامل ارزیابی بر اساس مدل بنیاد مدیریت کیفیت اروپایی (EFQM) به روش کارگاهی و پروفورما می‌باشد که توسط تجربه شخصی پژوهشگر از ۴۰ خود ارزیابی به دست آمد (۹). Moeller و Sonntag 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 (۱۰).

با توجه به اطلاعات حاصل از مدل EFQM و نقش و اهمیت آن در سرآمدی سازمان‌ها، هدف از مطالعه حاضر، ارزیابی عملکرد مدیریت منابع انسانی دانشگاه علوم پزشکی اصفهان بر اساس مدل تعالی EFQM با رویکرد سیستم اطلاعاتی پروفورما بود.

### روش بررسی

این پژوهش کاربردی توصیفی به روش مقطعی انجام گرفت. جامعه پژوهش شامل ۳۲ نفر از مدیران ستادی و معاونان آنها در دانشگاه علوم پزشکی اصفهان در سال ۱۳۸۶ بود که انتخاب آنها به صورت سرشماری انجام گرفت. ابزار جمع آوری اطلاعات، رویکرد اطلاعاتی پروفورما بود. برای تهیه اطلاعات مربوط به

صفحه تشکیل شده است که برای هر یک از اجزای آن، معیارهایی در نظر گرفته و توضیحات داده شده است؛ درباره اجزای معیارها در بالای صفحه و زمینه‌های مربوط به تشخیص، محاسبه و امتیاز دهی آن در پایین صفحه توضیحات لازم درج می‌گردد. بقیه صفحه به بخش‌هایی برای ذکر موارد قوت و زمینه‌های قابل بهبود و شواهد عینی تقسیم می‌شود. این روش به علت درگیری افراد بیشتری در بخش‌های مختلف سازمان در امر جمع آوری اطلاعات از دقت بیشتری نسبت به روش‌های دیگر برخوردار است.

### ۵. رویکرد شبیه سازی فرآیند اخذ جایزه: این

رویکرد مبتنی بر ارائه مدارک کامل در راستای «اظهار نامه جایزه ملی بهره‌وری و تعالی سازمانی» به منظور انجام خود ارزیابی است. پس از تهیه اظهار نامه، یک گروه آموزش دیده از ارزیابان آن را مورد ارزیابی قرار می‌دهند. امتیاز دهی در این روش از دقت بالایی برخوردار است (۵).

همچنین در بطن مدل تعالی سازمانی، منطقی به نام RADAR (رادار) برای امتیاز دهی معیارها وجود دارد که همان طور که در شکل ۲ مشاهده می‌شود، شامل چهار عنصر زیر است:

R (Results یا نتایج): اطلاعاتی است در زمینه آنچه سازمان به دست می‌آورد.

A (Approach یا رویکرد): اطلاعاتی است در زمینه آنچه سازمان برای اجرا برنامه ریزی کرده است.

D (Deployment یا جاری سازی): اطلاعاتی است در زمینه آنچه که سازمان برای جاری سازی رویکردها انجام می‌دهد.

R & A (Review & Assessment) یا ارزیابی و

بازنگری): آنچه که سازمان برای بازنگری و بهبود رویکرد انجام می‌دهد (۶).

Nabitz 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

روایی پروفرما از طریق تأمین اعتبار صوری و محتوایی مورد بررسی قرار گرفت؛ به این صورت که پس از تدوین اولیه شناسنامه اطلاعاتی جهت نظر سنجی و اعتبار سنجی، جلسات متعدد به صورت بحث‌های گروه محوری (FDG) Focus Discussion Group برگزار و در این جلسات به بحث و تبادل نظر پیرامون اصلاح آنها در چندین مرحله پرداخته شد؛ در نهایت اعتبار آنها مورد تأیید قرار گرفت و پایایی آن با استفاده از ضریب Alfa-Cronbach برابر با ۹۵ درصد برآورد شد. سپس پروفرما از طریق مشاهده و مصاحبه تکمیل شد و در نهایت داده‌ها با استفاده از شاخص‌های آمار توصیفی و با استفاده از نرم‌افزار SPSS و نرم افزار EFQM که توسط شرکت فن‌آوری اطلاعات رادان و شرکت مهندسی مشاور تدبیر گستر تهیه شده است، مورد تحلیل قرار گرفت.

مدیریت منابع انسانی تیمی مرکب از استادان دانشکده مدیریت، کارشناسان مجرب نیروی انسانی و اعضای گروه تحقیقاتی دانشگاه علوم پزشکی اصفهان بر اساس مدل تعالی سازمانی (EFQM) طراحی و بر اساس ۹ معیار این مدل، ۶۵ شناسنامه اطلاعاتی به صورت پروفرم متناسب با هر معیار طراحی شد. در هر پروفرم پس از تعیین نوع معیار، پرسش‌هایی متناسب برای سنجش آن معیار طراحی و سپس نحوه محاسبه آن توضیح داده شد. در قسمت استاندارد میزان‌های ارزیابی در ۵ سطح طراحی شد که بسته به نوع پرسش ارزیابی، میزان‌های ارزیابی از عدم وجود شواهد، وجود شواهد کم و غیر دقیق، 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.

جدول ۱: نمونه‌ای از یک پروفرما

اطلاعات پروفرما در حوزه مدیریت نیروی انسانی بر اساس مدل تعالی سازمانی EFQM					
مخاطب			معیار ۱- رهبری		
پرسش ارزیابی: وجود شرح وظایف مکتوب					
نحوه محاسبه یا شواهد: منظور وجود شرح وظایف مکتوب و مستند که در اختیار کارکنان می‌باشد.					
وجود شواهد	وجود شواهد	وجود شواهد قابل ملاحظه	وجود شواهد کم و غیر دقیق	عدم وجود شواهد	استاندارد
قطعی و کامل	زیاد و دقیق	۵۰٪	۲۵٪	۰٪	درجه ارزیابی
۱۰۰٪	۷۵٪				توضیحات ارزیاب

#### یافته‌ها

امتیاز ممکن، ۷۴ امتیاز و ۵۳ درصد نمره کل، معیار نتایج مرتبط با مشتریان از مجموع ۲۰۰ امتیاز ممکن، ۸۵ امتیاز و ۴۳ درصد نمره کل، معیار نتایج مرتبط با کارکنان از مجموع ۹۰ امتیاز ممکن، ۲۶ امتیاز و ۲۹ درصد نمره کل، معیار نتایج مرتبط با جامعه از مجموع ۱۰۰ امتیاز ممکن، ۳۳ امتیاز و ۵۵ درصد نمره کل و معیار نتایج کلیدی عملکرد از مجموع ۱۵۰ امتیاز ممکن، ۷۸ امتیاز و ۵۲ درصد نمره کل را کسب نمودند. در نهایت مدیریت منابع انسانی دانشگاه اصفهان در این ارزیابی ۵۱۶ امتیاز

اطلاعات به دست آمده از این ارزیابی همان طور که در جدول ۲ مشاهده می‌شود حاکی از آن است که رهبری از مجموع ۱۰۰ امتیاز ممکن، ۶۱ امتیاز و ۶۱ درصد نمره کل، معیار خط مشی و استراتژی از مجموع ۸۰ امتیاز ممکن، ۶۰ امتیاز و ۷۵ درصد نمره کل، معیار کارکنان از مجموع ۹۰ امتیاز ممکن، ۵۲ امتیاز و ۵۸ درصد نمره کل، معیار منابع و شرکاء از مجموع ۹۰ امتیاز ممکن، ۴۶ امتیاز و ۵۲ درصد نمره کل، معیار فرآیندها از مجموع ۱۴۰

استراتژی با ۲۵ درصد و کمترین امتیاز مربوط به معیار منابع و شرکاء با ۱۷ درصد می‌باشد.

در حوزه نتایج همان طور که در جدول ۴ مشاهده می‌شود بیشترین امتیاز مربوط به معیار نتایج جامعه با ۳۱ درصد و کمترین امتیاز مربوط به معیار نتایج کارکنان با ۱۶ درصد می‌باشد.

کسب کرد که ۲۹۴ امتیاز آن مربوط به حوزه توانمند سازها و ۲۲۲ امتیاز آن مربوط به حوزه نتایج بود.

در نمودار ۱ مشاهده می‌شود که بیشترین امتیاز کسب شده مربوط به حوزه خط مشی و استراتژی با ۷۵ درصد و کمترین امتیاز کسب شده مربوط به حوزه نتایج کارکنان با ۲۹ درصد می‌باشد. در حوزه توانمند سازها همان طور که در جدول ۳ مشاهده می‌شود بیشترین امتیاز مربوط به معیار خط مشی و

جدول ۲: درصد و امتیاز ارزیابی عملکرد مدیریت منابع انسانی دانشگاه علوم پزشکی اصفهان در هر کدام از معیارها

ردیف	معیارهای اطلاعاتی	امتیاز کسب شده	درصد	سقف نمره
۱	رهبری	۶۱	۶۱	۱۰۰
۲	خط مشی و استراتژی	۶۰	۷۵	۸۰
۳	کارکنان	۵۲	۵۸	۹۰
۴	منابع و شرکاء	۴۶	۵۲	۹۰
۵	فرآیندها	۷۴	۵۳	۱۴۰
۶	نتایج مشتریان	۸۵	۴۳	۲۰۰
۷	نتایج کارکنان	۲۶	۲۹	۹۰
۸	نتایج جامعه	۳۳	۵۵	۱۰۰
۹	نتایج کلیدی عملکرد	۷۸	۵۲	۱۵۰
جمع امتیازات		۵۱۶		۱۰۰۰
میانگین			۵۳/۱	

جدول ۴: درصد امتیاز کسب شده در حوزه نتایج

ردیف	معیارهای اطلاعاتی در حوزه نتایج	درصد امتیاز کسب شده
۱	نتایج مشتریان	۲۴
۲	نتایج کارکنان	۱۶
۳	نتایج جامعه	۳۱
۴	نتایج کلیدی عملکرد	۲۹
جمع		۱۰۰

جدول ۳: درصد امتیاز کسب شده در حوزه توانمند سازها

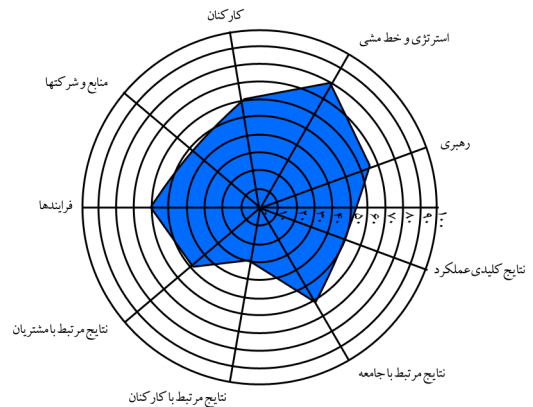
ردیف	معیارهای اطلاعاتی در حوزه توانمند سازها	درصد امتیاز کسب شده
۱	رهبری	۲۱
۲	خط مشی و استراتژی	۲۵
۳	کارکنان	۱۹
۴	منابع و شرکاء	۱۷
۵	فرآیندها	۱۸
جمع		۱۰۰

- شناسایی و تدوین ارزش‌های مورد قبول سازمان و تأکید و اصرار بر روی آنها.

همان طور که در جداول ۲ و ۴ مشاهده شد کمترین امتیاز کسب شده هم در مجموع و هم در حوزه نتایج مربوط به حوزه نتایج کارکنان می‌باشد؛ علت آن است که شاخص ۲ این معیار ۲۳ درصد کمترین درصد امتیاز را کسب نمود. علاوه بر آن علت کاهش امتیاز در این حوزه را می‌توان به عوامل مرتبط با انگیزش (توسعه شغلی، وجود و تأمین فرصت‌های مساوی شغلی، ارتباطات، هدایت و رهبری، فرصت‌های یادگیری، 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 و خدمات ارائه شده به کارکنان سازمان (خدمات کارکنان اداری، اثربخشی ارتباطات، ارزیابی آموزش‌ها و سرعت جوابگویی به درخواست‌ها) به عنوان عواملی که سبب شده است مدیریت منابع انسانی کمترین امتیاز را در معیار نتایج کارکنان کسب کند، اشاره نمود.

همان طور که در جدول ۳ مشاهده شد بیشترین امتیاز کسب شده در حوزه توانمند سازها مربوط به معیار خط مشی و استراتژی با ۲۵ درصد و کمترین امتیاز مربوط به معیار منابع و شرکا با ۱۷ درصد است؛ شاخص‌های ۱ و ۲ این معیار به ترتیب ۳۰ درصد و ۳۲ درصد امتیاز را کسب نمودند و از آن جا که حوزه توانمند سازها شامل معیارهای رهبری، خط مشی و استراتژی، کارکنان، منابع و شرکا و فرایندهاست، سازمان را برای رسیدن به نتایج عالی، توانمند می‌سازند؛ لذا کاهش امتیاز در حوزه منابع و شرکا را می‌توان مربوط به عوامل مرتبط با مدیریت مشارکت‌های خارجی، مدیریت منابع مالی، مدیریت اطلاعات و دانش دانست.

همان طور که در جدول ۴ مشاهده شد بیشترین امتیاز کسب شده در حوزه نتایج مربوط به معیار نتایج جامعه ۳۱ درصد است. شاخص ۱ این معیار ۵۵ درصد بیشترین درصد



نمودار ۱: نمودار رادار و امتیازهای اخذ شده در هر حوزه

### بحث

اطلاعات به دست آمده از این ارزیابی همان طور که در جداول ۲ و ۳ مشاهده شد بیانگر آن است که بیشترین امتیاز کسب شده هم در مجموع و هم در حوزه توانمند سازها مربوط به حوزه خط مشی و استراتژی می‌باشد؛ چرا که شاخص‌های ۱ و ۲ این معیار به ترتیب ۸۰ و ۷۹ درصد بیشترین درصد امتیاز را کسب نمودند و از سوی دیگر مدیریت منابع انسانی دانشگاه علوم پزشکی اصفهان خط مشی و راهبرد سازمان را بر اساس نیازها و انتظارات حال و آینده سازمان و اطلاعات حاصل از اندازه گیری عملکرد تعیین کرده و برای تأمین این خواسته‌ها، اقدامات زیر را انجام داده است:

- ارتباط مستمر با سازمان‌ها و مراجع قانونی مسؤول تهیه و تدوین مقررات.
- پایش شاخص‌های اقتصادی، اجتماعی، جمعیتی مؤثر بر محیط کسب و کار سازمان.
- پیش‌بینی ساز و کارهای مناسب برای جمع‌آوری و استفاده از نظرات کارکنان مرتبط در مورد استراتژی تدوین شده.
- تمرکز بر شناسایی و تدوین استراتژی‌های مؤثر و اثربخش برای سازمان که توانایی بهبود وضعیت سازمان و ارتقای سطح عملکرد آن را داشته باشد.
- تدوین استراتژی در ابعاد مختلف مالی، نیروی انسانی، سیستم‌ها و مدیریت.

مؤسسه آموزشی ایالت Kingdom به دست آوردن نشان دادند که بیشترین ناحیه قوت مربوط به حوزه اطلاعاتی فرایندها (۳۹ درصد) و بیشترین ناحیه نیازمند بهبود مربوط به حوزه اطلاعاتی نتایج کارکنان (۲۷ درصد) می‌باشد (۱۱) که با یافته‌های پژوهش حاضر در حوزه نتایج کارکنان همسویی دارد.

Juhi و همکاران از اطلاعاتی که در ارزیابی بیمارستان Danish به دست آوردن نشان دادند که بیشترین ناحیه قوت مربوط به حوزه اطلاعاتی رهبری (۹۴ درصد) و بیشترین ناحیه نیازمند بهبود مربوط به حوزه اطلاعاتی نتایج کارکنان (۳۷ درصد) می‌باشد (۱۲) که با یافته‌های پژوهش حاضر در حوزه نتایج کارکنان همسویی دارد.

### نتیجه‌گیری

سازمان‌های پیشرو در دنیای امروز، با درک تعاملات متقابل سازمان، کیفیت، منابع انسانی کیفی و مدیریت اطلاعات، رمز موفقیت خود را در به کارگیری شیوه‌های نوین مدیریت اطلاعات 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، کلیدی طلایی در آن عرصه به شمار می‌روند. بنابراین، مدیریت اثربخش منابع انسانی، به عنوان یکی از دستاوردهای نوین و ارزشمند، بزرگ‌ترین چالش فراروی مدیران فعلی است و از این رو باور عمیق بر به کارگیری و اجرای عملی شیوه‌ها و نظام‌های اطلاعاتی نوین مدیریتی از جمله مدل تعالی EFQM وجود دارد که پیشرفت متعالی و پایدار سازمانی در تمام جوانب مربوط به عملکرد را در خود جای داده است و می‌تواند منجر به تهیه پایگاه اطلاعاتی در زمینه عملکرد سازمان، مشتریان، کارکنان، جامعه، شرکاء، منابع و فرآیندها و همچنین نقاط قوت و نواحی نیازمند بهبود در ۹ حوزه از طریق رویکرد سیستم اطلاعاتی پروفورما در سازمان شود؛ سازمان‌ها می‌توانند با اجرای این مدل ابتدا نقاط قوت و نواحی نیازمند بهبود سازمان خود را شناسایی کرده، سپس بر اساس منطق

امتیاز را کسب نمود و از آن جا که حوزه نتایج شامل معیارهای نتایج مشتری، نتایج کارکنان، نتایج جامعه و نتایج کلیدی عملکرد هستند، بیان‌کننده دستاوردهای حاصل از اجرای مناسب معیارهای توانمند سازها می‌باشند. لذا نقطه قوت در این حوزه را می‌توان به معیارهای مرتبط با برداشت‌های جامعه نظیر عملکرد سازمان به عنوان یک شهروند مسؤول (افشای اطلاعات مرتبط با جامعه، فرصت‌های مساوی اجرایی، ارتباط با مسؤولین و سازمان‌های مرتبط، انجام رفتارهای منطبق بر اخلاق)، مشارکت با انجمن‌ها و گروه‌های محلی (کمک به امکانات رفاهی و پزشکی، کمک به فعالیت‌های ورزشی و اوقات فراغت افراد جامعه)، اداره مرتبط با تغییرات پرسنلی، پوشش خبری، رفتار مناسب با مسؤولین و سازمان‌های ذی‌ربط در مورد صدور گواهینامه‌ها و مجوزها دانست.

Nabitz با اطلاعاتی که در ارزیابی بیمارستان Amsterdam هلند به دست آورد نشان داد که بیشترین ناحیه قوت مربوط به حوزه اطلاعاتی خط مشی و استراتژی (۶۵ درصد) و بیشترین ناحیه نیازمند بهبود مربوط به حوزه اطلاعاتی نتایج کارکنان (۳۳ درصد) می‌باشد (۷) که با یافته‌های پژوهش حاضر در حوزه خط مشی و استراتژی همسویی دارد.

Nabitz همچنین از اطلاعاتی که در ارزیابی بیمارستان Jellinek در آلمان به دست آورد نشان داد که بیشترین ناحیه قوت مربوط به حوزه اطلاعاتی کارکنان (۵۸ درصد) و بیشترین ناحیه نیازمند بهبود مربوط به حوزه اطلاعاتی نتایج کلیدی عملکرد (۳۳ درصد) می‌باشد (۸) که با یافته‌های پژوهش حاضر همسویی ندارد.

Sonntag و Moeller از اطلاعاتی که در ارزیابی ۱۷ سازمان خدمات بهداشتی در امریکا به دست آوردن نشان دادند که بیشترین ناحیه قوت مربوط به حوزه اطلاعاتی منابع و شرکاء (۶۹ درصد) و بیشترین ناحیه نیازمند بهبود مربوط به حوزه اطلاعاتی نتایج کلیدی عملکرد (۳۵ درصد) می‌باشد (۱۰) که با یافته‌های پژوهش حاضر همسویی ندارد.

Osseo و Longbottom از اطلاعاتی که در ارزیابی

تأمین خواسته‌های معیار نتایج کارکنان پیشنهاد می‌شود:

- طراحی و اجرای سیستم‌های مناسب برای اندازه‌گیری میزان خشنودی کارکنان از عملکرد سازمان.
- تمرکز بر روی مهارت‌ها، توانایی‌ها، طرز تلقی‌ها و تفکرات، ارزش‌ها، نیازها و خواسته‌های نیروی انسانی.
- نگهداری نیروی انسانی و ایجاد رضایت در آنها.
- توجه به عواملی مثل انگیزه، حضور کارکنان در سازمان، امکانات رفاهی سازمان برای کارکنان، عملکرد کارکنان، امنیت شغلی، مسؤولیت‌های محوله به کارکنان، سیستم حقوق و دستمزد، شرایط خلاقیت کارکنان، اطلاع‌رسانی، روابط بین همکاران، شرایط فیزیکی کار و تفکیک آنها به عوامل نگهدارنده و انگیزاننده.
- شناسایی و تعیین عوامل نارضایتی کارکنان.

RADAR نواحی بهبود را مورد مداخله قرار داده، تغییرات را پیگیری نمایند و سپس بار دیگر به ارزیابی سازمان پردازند. به این صورت سازمان‌ها می‌توانند به یک پایگاه اطلاعاتی از سازمان خود دست یابند.

اجرای رویکرد سیستم اطلاعاتی پروفورما در مدیریت منابع انسانی دانشگاه علوم پزشکی اصفهان منجر به تهیه یک سیستم اطلاعاتی از نقاط قوت و نواحی نیازمند بهبود در ۹ حوزه اطلاعاتی بر اساس مدل EFQM شد که بر این اساس حوزه اطلاعاتی خط مشی و استراتژی به عنوان بیشترین نقطه قوت و حوزه اطلاعاتی نتایج کارکنان به عنوان بیشترین ناحیه نیازمند بهبود شناسایی شد؛ سپس بر اساس منطق RADAR ناحیه نیازمند بهبود مورد مداخله قرار گرفت و با پیشنهادهایی ارائه شده سبب کاهش بسیاری از چالش‌های مقابل گردید.

#### پیشنهادها

بر اساس اطلاعات حاصل از این ارزیابی اقدامات زیر برای

#### References

1. 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. [In Persian].
2. European Foundation for Quality Management. The EFQM Excellence Model. Belgium: Brussels Representative Office; 1999..
3. 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. [In Persian].
4. European Foundation for Quality Management. The Fundamental Concepts of Excellence. Belgium: Brussels Representative Office; 2003.
5. European Foundation for Quality Management. Self-Assessment Guidelines for Companies. Belgium: Brussels Representative Office; 1998.
6. European Foundation for Quality Management. A Practical Guide for Self-assessment EFQM. Belgium: Brussels Representative Office; 1999.
7. Nabitz W. A self – assessment process based on Efqm an INK. Proceeding of the Iranian national productivity and Business Excellence Award. 2007 Nov 12-13; Tehran, Iran.
8. Nabitz UW .A two – level EFQM Self – assessment in Health care services. Proceeding of the Iranian national productivity and Business Excellence Award. 2007 Nov 12-13; Tehran, Iran.
9. Zink KJ, Schmidt A. Practice and implementation of self-assessment. International Journal of Quality Science 1998; 3(2): 147-70.
10. Moeller J, Sonntag AK. Evaluation of health services organisations – German experiences with the EFQM excellence approach in healthcare. The TQM Magazine 2001; 13(5): 361-7.



11. 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* 2001; 10(1): 26-36.
12. Juhl HJ, Eskildsen J, Kristensen K. Conflict or congruence?: The case of a Danish hospital. *International Journal of Quality & Reliability Management* 2007; 21(7): 747-62.

Archive of SID

## Application of European Foundation for Quality Management Excellence Model via Performa Information System Approach for Assessing the Human Resources Management Performance at Isfahan University of Medical Sciences\*

*Farzaneh Eghbal*<sup>1</sup>; *Mohammad Hossein Yarmohammadian, PhD*<sup>2</sup>;  
*Seyyed Ali Seyadat, PhD*<sup>3</sup>

### Abstract

**Introduction:** Human resources information management as one of the valuable and modern achievement is the biggest challenge that managers are faced with and there is a deep believe on application and practical execution of modern managerial approaches in human resource area such as European Foundation for Quality Management (EFQM) model can cause performance improvement and organizational efficiency. EFQM presents assessment criteria information system for organization to evaluate organization performance and excellence in quality. The purpose of this study was to implement EFQM model through information system Performa system at Isfahan medical sciences university.

**Methods:** This was an applied and descriptive cross-sectional research. The study population consisted of 32 staff managers and their deputies. Data collection instrument was an approach information performa system. Collected data were analyzed through descriptive statistics using SPSS and EFQM software's. Score for each of nine factors according to RADAR logic was calculated.

**Results:** Total score for assessment of human resource management was 516, for empowerment 294, and for results were 222. Percentage score for each of the nine factors was as follows: leadership 61%, policy and strategy 75%, employees 58%, resources and partners 52%, processes 53%, client results 43%, employees results 29%, community results 55%, and key performance results 52%.

**Conclusion:** Performa Information System approach in this model provided a system of information about strength area that needs improvment in human resources management in Isfahan University of Medical Sciences by using RADAR logic for improvment case and change were followed.

**Keywords:** Employee Performance Appraisal; Personnel Management; Models, Theoretical.

**Type of article:** Original Article

*Received: 13 Aug, 2008*

*Accepted: 8 Apr, 2009*

**Citation:** Eghbal F, Yarmohammadian MH, Seyadat S. **Application of EFQM Excellence Model via Performa Information System Approach for Assessing the Human Resources Management Performance at Isfahan University of Medical Sciences.** Health Information Management 2009; 6(1): 74. [Article in Persian].

\* This article resulted from research project No 285235, funded by deputy of research, Isfahan University of Medical Sciences, Isfahan, Iran.

1. MSc, Educational Management, Isfahan University, Isfahan, Iran (Corresponding Author) E-mail: farzaneh-eghbal@yahoo.com
2. Associate Professor, Educational Planning Management, HMERC, Isfahan University of Medical Sciences, Isfahan, Iran
3. Associate Professor, Educational Management, Isfahan University, Isfahan, Iran