

مقایسه ی چهار مدل مدیریت عملکرد در سیستم بهداشت و درمان*

دکتر محمدحسین یارمحمدیان^۱، سوسن بهرامی^۲، دکتر جهانگیر کریمیان^۳، لیلا شهرزادی^۴،

علی محمد مصدق راد^۵

چکیده

یکی از شیوه های مدیریت منابع انسانی، مدیریت عملکرد می باشد. این مدیریت با اتخاذ رویکردی سیستماتیک به تعیین اهداف استراتژیک، تعیین شاخصها، جمع آوری و تحلیل و گزارش دهی داده ها، بکارگیری آنها و در نهایت به بهبود عملکرد سازمان می انجامد. مدیریت عملکرد فرآیندی است که کارکنان و مدیران را از طریق کنش متقابل هدفهای اجرایی، معیار پاسخگویی و کردارهای تکامل یابنده برای بهبود مهارتها و عملکرد آینده به تلاش فرا می خواند. امروزه مدلها و ابزارهای متنوعی در مدیریت عملکرد وجود دارد. از طرفی طراحی و استقرار برنامه مدیریت عملکرد نیز مستلزم پیروی از یک طرح و الگوی عملی مشخص است، به طوری که انتخاب و تدوین مدلها و ابزارهای مدیریت عملکرد می تواند باعث تسهیل و افزایش دقت و اعتبار این فرآیند گردد. از جمله می توان به مدلهای دفتر حسابرسی کانادا، سازمان بهداشت جهانی، مدل سرآمدی، مدل خطی درون داد و برون داد و .. اشاره نمود. بدین لحاظ با درک و شناخت دقیق مدلها و ابزارهای مدیریت عملکرد و چگونگی بکارگیری آنها می توان عملکرد یک سازمان را بهبود بخشید و بر کارایی و اثربخشی آن افزود. در این مقاله به بررسی و مقایسه این مدلها پرداخته شده است.

واژه های کلیدی: سازمان و مدیریت (بهداشت و درمان) - مدیریت کارکنان - ارزشیابی عملکرد کارمندان

نوع مقاله: مروری

و صل مقاله: ۸۴/۸/۹

اصلاح نهایی: ۸۴/۱۱/۲۸

پذیرش مقاله: ۸۵/۲/۱۴

مقدمه

شیوه های مدیریت منابع انسانی، مدیریت عملکرد می باشد که بوسیله این فرآیند می توان در مورد «اهداف سازمان و چگونگی دستیابی به آنها» یک زبان واحد و مشترک ایجاد نمود (۱). در واقع مدیریت عملکرد از

امروزه منابع انسانی با ارزش ترین عامل تولید و مهمترین سرمایه و ایجاد کننده قابلیت های اساسی هر سازمان است. نیروی انسانی سنگ بنای هر سیستم بهداشتی و درمانی محسوب می شود. به طوری که کمیت و کیفیت نیروی انسانی در این سیستم تاثیر بسزایی بر سرعت ارائه خدمات، هزینه ها، زمان صرف شده و بطور کلی کیفیت خدمات بهداشتی و درمانی دارد. بدین لحاظ مدیریت موثر این منابع متناسب با تغییر و تحولات محیط درون و برون سیستم بهداشت و درمان امری ضروری می باشد. مدیریت منابع انسانی شامل تمام تصمیم گیریهای مدیریتی و اقداماتی است که روی ماهیت ارتباط بین سازمان و منابع انسانی تأثیر می گذارد. یکی از

* این مقاله برگرفته از فاز اول طرح تحقیقاتی شماره (ARS/HRM-83-4/35) می باشد که اجرای آن توسط معاونت توسعه مدیریت و وزارت بهداشت و درمان ایران (دبیرخانه تحقیقات کاربردی) حمایت گردیده است
۱. استادیار گروه مدیریت دانشگاه علوم پزشکی اصفهان، (نویسنده ی مسوول)

Email: Yarmohamadian@mng.mui.ac.ir

۲. کارشناس ارشد برنامه ریزی آموزشی دانشگاه علوم پزشکی اصفهان

۳. استادیار گروه تربیت بدنی دانشگاه علوم پزشکی اصفهان

۴. کارشناس ارشد کتابداری و اطلاع رسانی پزشکی دانشگاه علوم پزشکی اصفهان

۵. دانشجوی دکترای تخصصی دانشکده مدیریت دانشگاه لندن

- ✓ استقرارنظام جمع آوری داده های عملکردجهت پی بردن به نوع اطلاعاتی موثردرسیاستگذاری تصمیم گیریها
- ✓ استقرار نظام تحلیل، بازننگری و گزارش دهی داده های عملکرد
- ✓ استقرار نظام استفاده از اطلاعات عملکرد درجهت بهبود سازمان از طریق مهندسی مجدد و بهبود مستمر (۱).

مدل ها و ابزارهای مدیریت عملکرد:

امروزه مدل ها و ابزارهای متنوعی در مدیریت عملکرد وجود دارد که برای طراحی و اجرای یک برنامه مدیریت عملکرد انتخاب آنها امری ضروری محسوب می شود. مدل ها نسبت به ابزارها از جامعیت بیشتری برخوردارند بطوریکه، مدل های مدیریت عملکرد در یک چارچوب کلی، ساختار سازمان را مورد بررسی قرار می دهند. این مدل ها بر روی چگونگی دستیابی به اهداف یک سازمان تأکید می ورزند. اگر چه مدل های مختلفی وجود دارد، لیکن شالوده و هدف آنها با یکدیگر مشابه بوده و در نهایت این مدل ها در بهبود عملکرد یک سازمان مؤثر می باشند. از جمله مدل های عملکرد می توان از مدل هایی نظیر مدل دفتر حسابرسی کانادا، مدل سازمان بهداشت جهانی، مدل سرآمدی، مدل خطی درون داد- برون داد، مدل دلفین، مدل کارتهای امتیازی و... نام برد. از طرفی ابزارهای مدیریت عملکرد نیز متنوع می باشند و هدف آنها نیز بهبود کارایی سازمان است. لیکن این ابزارها برای یک وظیفه یا یک جنبه از عملکرد سازمان طراحی می شوند و بدین ترتیب از محدودیت زمانی خاصی برخوردارند. برخی از این ابزارها عبارتند از: شش سیگما، کایزن بلیتز، سیستم کیفیت ایزو ۹۰۰۱ و... (۴).

حال به بحث درباره ی برخی از مدل های مدیریت عملکرد می پردازیم:

فعالیت های اصلی مدیریت منابع انسانی است که بر کسب نتایج بهترسازمانها از طریق ارزیابی و مدیریت عملکرد تأکید دارد، این فرآیند بر اساس چارچوب های مورد توافق (از حیث اهداف و مهارت های مورد نیاز، ارزشیابی و بهبود عملکرد) شناسایی شده و با تأمین نیازهای توسعه ای و آموزشی امکان پذیر خواهد شد (۲). این رویکرد مدیریتی اهدافی نظیر توسعه منابع انسانی و ایجاد اصلاحات لازم برای بهسازی منابع انسانی، تشخیص انتظارات آینده کارکنان، تعیین معیارها و مبنای برای اصلاح فرآیندهای سازمانی، ایجاد انگیزش بیشتر در منابع انسانی، ایجاد کارگروهی از طریق ارزیابی کل سازمان، تعیین نیازهای آموزشی کارکنان و اصلاح استانداردهای آموزشی مورد نیاز، شناسایی استعدادهای بالقوه کارکنان و ایجاد زمینه های مساعد برای رشد و شکوفایی آنها را در سازمان دنبال می کند (۳).

شرح مقاله: چگونگی استقرار یک برنامه مدیریت عملکرد:

مدیریت عملکرد رویکردی سیستماتیک است که از طریق فرآیندهایی نظیر: تعیین اهداف استراتژیک، تعیین شاخص ها، جمع آوری، تحلیل و گزارش دهی داده ها و بکارگیری آنها به بهبود عملکرد سازمان می انجامد. بنابراین جهت استقرار این برنامه در یک چارچوب کلی باید مراحل زیر را طی نمود:

- ✓ تعیین مأموریت و اهداف استراتژیک عملکرد جهت شناسایی اهداف سازمان برای تصمیم گیری هرچه بهتر
- ✓ استقرار نظام هماهنگ سنجش عملکرد برای سنجش نقش هریک از فعالیتها در جهت اهداف
- ✓ استقرار نظام پاسخگویی به شکل یک مجموعه منسجم برای مشتریان و ذی نفعان سازمان

۱- مدل دفتر حسابرسی عمومی کانادا

(Report of the Auditor General of Canada):

- این مدل توسط دفتر حسابرسی کانادا ارائه گردیده است و در ۹ گام به شرح زیر می باشد:
- ✓ تشخیص نقش برنامه در میزان دستیابی سازمان به اهداف استراتژیک خود
 - ✓ تعیین فعالیتها و برون داد های کلیدی سازمان جهت تامین اهداف آن
 - ✓ شناسایی پاسخ خواهان، مشتریان و گروههای ذی نفع خدمات سازمان
 - ✓ تعیین اهداف برنامه و نتایج حاصل از آن
 - ✓ تعیین اهداف عملکرد و راههای دستیابی به اهداف سازمان
 - ✓ تعیین شاخص های بالقوه عملکرد جهت برآورد فاصله بین وضع موجود و مطلوب و اجرای اقدامات اصلاحی
 - ✓ جمع آوری اطلاعات پایه برای شاخص ها از شواهد موجود و قابل دسترس در سازمان
 - ✓ ارزیابی کفایت شاخص های عملکرد از نظر میزان دستیابی سازمان به اهداف سازمان
 - ✓ استقرار نظام پاسخ گویی برای تشخیص ارتباط بین نتایج، برون دادها، فعالیتها و منابع.
- بنابراین دفتر حسابرسی کانادا برای بررسی عملکرد این دفتر، از این مدل استفاده می کند. اساسی ترین گام در این مدل تعیین اهداف استراتژیک است و پس از آن باید فعالیتها و بویژه برون دادهای کلیدی مشخص و شاخصهای عملکرد برای تشخیص فاصله بین وضع موجود و مطلوب دقیقاً تعیین شود تا بتوان نظام پاسخگویی در سیستم استقرار یابد(۵).

۲- مدل سازمان بهداشت جهانی

(World Health Organization Model):

- سازمان بهداشت جهانی معتقد است: باید عملکرد کارکنان نسبت به اهداف سیستم مورد ارزیابی قرار گیرد. بدین لحاظ برای استقرار یک مرجع معتبر باید از شاخص های ویژه ای برای بررسی عملکرد منابع انسانی استفاده کرد تا کارکنان سازمان بتوانند به وسیله این شاخص ها خود را با سازمانهای مشابه مورد مقایسه قرار دهند تا بدین ترتیب بتوانند به تفاوت عملکرد سازمان خود نسبت به سازمان های مشابه پی ببرند. پس مفروض اساسی در این مدل، مقایسه عملکرد یک سازمان با سازمانهای مشابه می باشد. لیکن قبلاً باید اهداف و استراتژی های سازمانی مربوط و فعالیتها و فرآیندهای آن به دقت مورد شناسایی قرار گیرند. این مدل بر هفت مرحله استوار است:
- ✓ شناسایی اهداف و تعیین استراتژی های سازمان
 - ✓ تعیین فرآیندهای حیاتی درون سازمان به همراه درون داد و برون دادهای آن
 - ✓ مقایسه عملکرد این سازمان با سازمانهای مشابه
 - ✓ تعیین شکاف (فاصله) بین عملکرد این سازمان با سازمانهای مشابه جهت تشخیص نیازهای اساسی کارکنان
 - ✓ تعیین معیار و شاخص عملکرد بر اساس اولویت بندی نیازها
 - ✓ جمع آوری اطلاعات و تجزیه و تحلیل استخراج نتایج حاصل از آنها
 - ✓ بهبود مستمر فرایندها، تعیین نظام سنجش عملکرد و اصلاح مداوم آن بر اساس نیازهای در حال تغییر(۶).

- ✓ نتایج منابع انسانی: تعیین نتایج مرتبط با منابع انسانی
- ✓ نتایج جامعه: تعیین نتایج مرتبط با جامعه محلی، ملی و بین المللی
- ✓ نتایج کلیدی عملکرد: تعیین نتایج مرتبط با عملکرد (۸)

سیستم بهداشت اسپانیا (۱۹۹۵) از مدل سرآمدی برای ارائه یک چارچوب مفهومی در بخش خدمات بهداشتی منطقه ای جهت استقرار مدیریت کیفیت استفاده کرد و کلیه مفاهیم و معیارهای فوق را مد نظر قرار داد و بویژه بر روی فرآیندها و نتایج مشتریان، منابع انسانی، جامعه و نتایج کلیدی عملکرد تاکید داشت (۹). سیستم مراقبت بهداشتی هلند (۱۹۹۹) نیز برای دستیابی به عملکرد مطلوب در سیستم های بهداشتی از مدل سرآمدی استفاده کرد، پس ماهیت اساسی این مدل بهبود کیفیت عملکرد است که از طریق ارائه یک چارچوب برای مدیریت کیفیت چنین مسأله ای امکان پذیر خواهد شد (۱۰).

۴- مدل خطی درون داد، فرآیند، برون داد، پیامد

IPPO : Input, Process, Product, Out Come

این مدل خطی توسط Winston در سال ۱۹۹۸ ارائه گردیده است. او معتقد است که بایستی سازمان را به عنوان یک سیستم در نظر گرفت. این سیستم مجموعه ای از اجزای به هم پیوسته است که برای تحقق هدف معینی استقرار می یابد. اجزای اصلی این سیستم عبارت است از: درون داد، فرآیند، برون داد، پیامد. بدین ترتیب درون دادها پس از گذشتن از فرآیند تغییر و تبدیل های مناسب، برون داد مورد انتظار را ایجاد می کنند. حال برای سنجش عملکرد یک سازمان می توان برای هر یک از اجزای فوق یکسری شاخص تعریف نمود. شاخصها عموماً یکسری از اطلاعات را توصیف می کنند که برای

سازمان بهداشت جهانی با همکاری بانک جهانی (۲۰۰۴) برای ارزیابی عملکرد سیستمهای بهداشتی و طبقه بندی منابع انسانی آنها با استفاده از مدل فوق، پس از شناسایی اهداف و درون داد، برون داد و فرایندهای سیستم و مقایسه آنها با یکدیگر اقدام به طراحی شاخصهای عملکرد منابع انسانی نمودند. برخی از این شاخصها عبارتند از: درصد پستهای خالی، نسبت تجهیزات به کارکنان، نسبت نیروی انسانی به هزار نفر جمعیت و... (۷).

۳- مدل سرآمدی

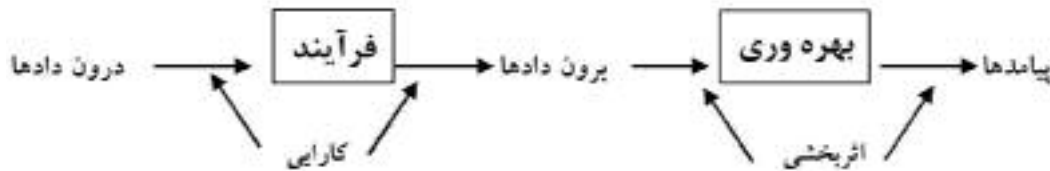
EFQM: European Foundation for Quality Management

این مدل به عنوان ابزاری قوی برای سنجش میزان استقرار سیستم ها در سازمانهای مختلف بکار گرفته می شود. به طوری که سازمان هم میزان موفقیت خود را در اجرای برنامه های بهبود در مقاطع مختلف زمانی مورد ارزیابی قرار داده و هم عملکرد خود را با سایر سازمان ها به ویژه با بهترین آنها مقایسه نماید. اما باید دانست که مدل فوق براساس مفاهیم بنیادین سرآمدی بنا شده است که سازمان رامقید به بکارگیری آنها می کند:

- ✓ رهبری: تعیین چگونگی امکان توسعه و دستیابی به مأموریت ها و چشم انداز توسط رهبر
- ✓ خط مشی و استراتژی: استقرار یک استراتژی شفاف، جهت رسیدن به مأموریتها و چشم اندازهای سازمان
- ✓ منابع انسانی: مدیریت دانش و توانایی منابع انسانی و اجرای دقیق استراتژیها
- ✓ مشارکت ها و منابع: مدیریت شرکا و منابع داخلی و خارجی سازمان در راستای خط مشی ها و استراتژی ها
- ✓ فرآیندها: طراحی فرآیندها در راستای خط مشی و استراتژی سازمان جهت جلب رضایت کامل مشتریان
- ✓ نتایج مشتریان: تعیین نتایج مرتبط با مشتریان بیرونی

درون داد، فرایند، برون داد و پیامد، عملکرد آن را مورد بررسی قرار داد. این تعبیر در شکل ۱ ارائه گردیده است :

اندازه گیری میزان دستیابی به آرمان ها یا اهداف از قبل تعیین شده ، در سازمان مورد استفاده قرار می گیرد . پس بر اساس فعالیت یک سیستم می توان در چهار حوزه



شکل ۱ : چارچوبی برای شاخص های عملکرد

باشند، برای اجرا و یا استفاده از آنها نباید هزینه زیادی مصرف شود، شاخص ها منعکس کننده یک علت یا ارتباط بین درون دادها، برون دادها، پیامدها در یک سازمان باشند(۱۱).

در این پژوهش به منظور شناسایی شاخصهای منابع انسانی در سیستم بهداشت و درمان، از این مدل خطی استفاده شد. به طوری که ابتدا ماموریتها و وظایف واحد مدیریت منابع انسانی سازمان بهداشت جهانی، وزارت بهداشت و درمان و دانشگاه علوم پزشکی اصفهان بررسی و درهم ادغام شد، آنگاه عملکرد این واحد در چهار جنبه (درون داد ، فرآیند ، برون داد ، پیامد) طبقه بندی شد و سرانجام متناسب با ویژگیهای هر طبقه شاخصهای منابع انسانی طراحی و تعیین گردید(۱۲).

ویژگی های چهار مدل فوق درجدول ۱ به نمایش گذاشته شده است :

بدین ترتیب عملکرد سیستم در چهار جنبه به صورت درون دادها (منابع انسانی، مالی ، فیزیکی ، اطلاعاتی) و فرآیندها (کلیه فعالیتها و اقدامات سازمان در راستای اهداف از قبل تعیین شده) و برون دادها (محصولات یا خدمات ارائه شده سازمان) و پیامدها(اثرات ویا نتایج حاصل از فعالیتها) طبقه بندی می شود.

Jolley در سال ۱۹۹۹ جهت طراحی و شناسایی شاخص های منابع انسانی سیستم بهداشتی جنوب استرالیا از این مدل خطی استفاده کرد و معتقد است که شاخص های عملکرد عموماً یکسری از اطلاعات را توصیف می کنند و این اطلاعات برای اندازه گیری و سنجش میزان دستیابی به آرمان ها و اهداف از قبل تعیین شده در سازمان مورد استفاده قرار می گیرند. لیکن انتخاب شاخص های مناسب امری بسیار دشوار است و باید مشخصات زیر را داشته باشد :

با اهداف مرتبط باشند، نتایج را اندازه گیری کنند، اعدادی باشند که به صورت نسبت یا درصد بیان شوند، به سهولت جمع آوری شوند و نیز بسادگی قابل استفاده

جدول ۱: معرفی ویژگی های چهار مدل مدیریت عملکرد

نوع مدل	تاکیدات/مفروضات	مراحل کار	طراحی شاخص	مزایا	محدودیت ها
مدل دفتر حسابرسی کانادا	اهداف استراتژیک سازمان	تشخیص نقش برنامه، تعیین فعالیت ها و برون دادهای کلیدی، شناسایی مشتریان، تعیین اهداف برنامه، تعیین شاخصهای عملکرد، ارزیابی شاخصها، استقرار نظام پاسخگویی	شاخصها بر اساس برون دادهای سیستم طراحی میشوند	توجه به اهداف تاکید بر برون دادها استقرار نظام پاسخگویی	عدم توجه به سایر اجزای سیستم
مدل سنجش عملکرد (WHO)	مقایسه عملکرد سازمان با سازمان های مشابه	شناسایی اهداف، تعیین فرآیندهای سازمان، مقایسه عملکرد سازمان با سازمان های مشابه، تعیین شاخص عملکرد، جمع آوری اطلاعات، بهبود مستمر فرآیندها	شاخص ها بر اساس کلیه فرآیندهای حیاتی سیستم طراحی میشوند	مقایسه عملکرد تعیین فرآیندها اولویت بندی نیازها بهبود مستمر فرآیندها	زمان / هزینه بر بودن
مدل (EFQM)	جلب نظر مشتریان، تاکید بر رهبری اثربخش، مدیریت مبتنی بر فرآیندها، مدیریت مشارکتی، یادگیری و نوآوری	تعیین فاصله وضع موجود و مطلوب، تعیین چشم انداز و ماموریتها، استراتژیها، مدیریت منابع انسانی، شناسایی محیط درون و برون سازمان، طراحی دقیق فرآیندها، تشخیص نتایج (مشتریان، منابع انسانی، جامعه) تشخیص نتایج کلیدی عملکرد	شاخص ها بر اساس پنج معیار رهبری، توانمند سازها، فرآیندها، نتایج (منابع انسانی، مشتریان، جامعه) و نتایج کلیدی طراحی میشوند	توجه محیط درون و برون سازمان جلب نظر مشتریان تعیین نتایج کلیدی عملکرد	زمان / هزینه بر بودن
مدل (IPPO)	فعالتهای موجود در سازمان	شناخت دقیق سیستم، تجزیه و تحلیل چهار جنبه عملکرد سازمان (درون داد، فرآیند، برون داد، پیامد)، تعیین فاصله بین وضع موجود و مطلوب، طراحی شاخصها	شاخص ها بر اساس چهار جنبه عملکرد (درون داد، فرآیند، برون داد، پیامد) طراحی می شوند	توجه به چهار جنبه عملکرد سازمان صرفه جویی زمانی صرفه جویی مالی	-

بحث و نتیجه گیری

سازمان ها به سبب توسعه و گسترش فعالیت های اقتصادی و صنعتی ناگزیر از تدارک، حفظ و اداره یک نیروی انسانی پرتوان می باشند. پس منابع انسانی آگاه و با انگیزه و توانمند، اساسی ترین سرمایه های یک سازمان محسوب می شوند. مدیریت عملکرد یک روش نظام مند مدیریت منابع انسانی است که می توان با بکارگیری آن به بسیاری از اهداف سازمان دست یافت. این رویکرد

مدیریتی که بر "عملکرد"، "مسئولیت" و "پاسخگویی" به عنوان مهمترین ارکان خود تکیه دارد، قادر است از یک طرف با بهینه سازی فعالیت ها، تامین نیازها، درخواستهای مشتریان را تسهیل کند و از طرف دیگر با کاهش هزینه های سازمان بر کارایی و اثربخشی آن بیفزاید. آخرین تلاش خدمات بهداشتی بریتانیا برای بهبود عملکرد، استفاده از مدیریت عملکرد می باشد. به طوری که پس از تعیین استانداردهای خدمات بهداشتی و اولویت

بندی آنها، معیارهایی برای سنجش عملکرد سیستم مشخص شد (۱۳). سپس عملکرد سیستم و فعالیتهای کلیدی آن در چهار جنبه مورد بررسی قرار گرفت. این خدمات با بکارگیری مدل‌های دقیق مدیریت عملکرد بر پاسخگویی و مسوولیت پذیری و مشارکت کارکنان در سیستم افزود (۱۴). یارمحمدیان و کیوان آرا نیز به منظور شناسایی شاخصهای ارزیابی عملکرد مدیران میانی و عملیاتی دانشگاه علوم پزشکی اصفهان، پس از بررسی اهداف و شرح وظایف و آیین نامه‌های اجرایی و مصاحبه با صاحبان نظران مدیریتی، شاخصهای عمومی مدیران را در زمینه مهارتهای سه گانه مدیریتی و فرآیند مدیریت طراحی نمودند (۱۵).

امروزه مدل‌های متنوعی در مدیریت عملکرد وجود دارد لیکن هر یک از آنها دارای ویژگیهای مربوط به خود می‌باشند. از جمله مدل دفتر حسابرسی کانادا تاکید ویژه ای بر اهداف استراتژیک سازمان دارد؛ به طوری که تعیین فعالیت‌های کلیدی، شناسایی مشتریان و استراتژی‌ها و عملکردها و شاخص‌ها و نظام پاسخگویی را جهت برآوردن اهداف استراتژیک الزامی می‌داند. بنابراین برای استقرار چنین مدلی تعیین دقیق اهداف استراتژیک سازمان امری ضروری محسوب می‌شود (۱). در حالیکه مدل سازمان بهداشت جهانی بر مقایسه عملکرد سازمان با سازمان‌های مشابه تاکید دارد. بطوریکه این مدل پس از تعیین اهداف و فرآیندهای حیاتی سازمان، به مقایسه عملکرد سازمان با سازمان‌های مشابه می‌پردازد تا با مشخص شدن تفاوت‌ها، نیازها مشخص گردند و بعد از الویت بندی نیازها، شاخص‌های عملکردی تعیین شود و سرانجام به بهبود مستمر فرآیندهای فوق تاکید می‌کند، زیرا نیازها به طور مداوم در حال تغییر می‌باشد. بدین ترتیب برای طراحی چنین مدلی در یک سازمان باید برای مقایسه عملکرد آن با

سازمان‌های مشابه از زمان و امکانات کافی برخوردار بود تا نیازها دقیقاً شناسایی و اولویت بندی شوند (۶). از طرف دیگر مدل سرآمدی سازمانی نیز بر مقایسه عملکرد سازمان با سایر سازمان‌ها توجه دارد؛ لیکن این مدل برای سرآمد شدن سازمان به مفاهیم بنیادی نظیر جلب نظر کلیه ذی‌نفعان سازمان و مشتریان آن، رهبری اثربخش، مدیریت مبتنی بر فرآیندها، مدیریت مشارکتی، یادگیری و نوآوری تاکید فراوان دارد. بنابراین این مدل در سطح وسیع‌تر به بررسی عملکرد سازمان می‌پردازد. این بدان معناست که هم به محیط درون و هم محیط برون سازمان توجه دارد و استقرار چنین مدلی در یک سازمان مستلزم برخورداری از زمان و منابع مالی کافی خواهد بود (۸). این در حالی است که مدل خطی درون داد و برون داد بر فعالیت‌های موجود در یک سازمان تمرکز دارد، به طوری که با نگرش سیستمی نسبت به یک سازمان، عملکرد آن را در چهار جنبه (درون داد، فرآیند، برون داد، پیامد) مورد تجزیه و تحلیل قرار می‌دهد. از این رو برای استقرار این مدل باید سازمان را به عنوان سیستمی در نظر داشت و عملکرد آن را در چهار جنبه فوق طبقه بندی نمود، سپس برای هر جنبه شاخص‌هایی را طراحی کرد، آنگاه با استفاده از اندازه‌گیری این شاخص‌ها، فاصله بین عملکرد موجود و اهداف از قبل تعیین شده، مشخص می‌گردد. بنابراین اگر سازمان از محدودیت‌هایی نظیر منابع مالی و یا زمانی برخوردار باشد، کاربردی‌ترین مدل برای سنجش عملکرد، مدل خطی است (۱۱).

بر این اساس درک مدل‌های مدیریت عملکرد و چگونگی بکارگیری آنها متناسب با ویژگیهای سیستم بهداشت و درمان می‌تواند، یک ابزار قدرتمند در راهبری آن محسوب شده و منجر به افزایش توان و بهره‌وری آن گردد.

منابع :

- ۱- میرزا صادقی، علیرضا و همکاران. مدیریت مبتنی بر عملکرد. تهران: وزارت بهداشت و درمان و آموزش پزشکی ؛ ۱۳۸۱: ۵۰
- ۲- آرمسترانگ، مایکل. مدیریت استراتژیک منابع انسانی. ترجمه: محمداعرابی، داوود ایزدی. تهران: دفتر فرهنگی؛ ۱۳۸۱: ۷۰-۴۲
- ۳- سلطانی، ایرج . مدیریت عملکرد بسترساز پرورش منابع انسانی . اصفهان : ارکان ؛ ۱۳۸۳: ۱۵
- 4- PMMI: improvement through Performance Management Measurement Models & Information, Review of Performance Management. Available from: www.Idea-Knowledge.gov.uk/idk/aio/84065. 2004: 50-70
- 5- The Auditor General of Canada. Crown Car Portion. Making Performance Measurement . Available from: www.Org.gc.ca .2002:3-15
- 6- World Health Organization. Resource Generation Function. Available From: www.WHO.org. 2003: 15-25
- 7- World Health Organization & World Bank Health Systematic. Monitoring the Health System in developing countries. Available From: www.WHO.int.2004:7
- ۸- نجمی، منوچهر ، حسینی ، سیروس. مدل سرآمدی EFQM از ایده تا عمل. تهران: روناس ؛ ۱۳۸۳: ۱۵
- 9- Sanchez E , Letona J . A descriptive study of the implementation of the EFQM excellence model and underlying tools in the Basque Health Service. Int J Qual Health Care 2005; 10 (11):102
- 10- Nabitz U , Klazinga N. The EFQM excellence model: European and Dutch experiences with the EFQM approach in health care. European Foundation for Quality Management. Int J Qual Health Care 2000;12(3):191
- 11- Jolley G. Performance Indicators for Community Health. Australia: A South Australian Discussion paper ;1999: 12-55
- ۱۲- یارمحمدیان، محمدحسین. شناسایی شاخصهای منابع انسانی در بخش بهداشت و درمان. طرح تحقیقاتی شماره ARS-Sug-83-1 وزارت بهداشت و درمان. تهران: معاونت توسعه، دبیرخانه تحقیقات کاربردی مرکز توسعه؛ ۱۳۸۴
- 13- Smith PC .Performance management in British health care: will it deliver? Health Aff (MillWood) 2002;21(3):103
- 14- Rea CA ,Rea DM . Managing performance and performance management: information strategy and service user involvement. J Manage Med 2002;16(1):78
- ۱۵- یارمحمدیان، محمدحسین ؛ کیوان آرا، محمود ؛ ذاکری، فاطمه . تعیین شاخصهای سنجش معیارهای عمومی مدیریتی برای دانشگاه علوم پزشکی اصفهان. طرح تحقیقاتی شماره : ۸۳۴۱۲. اصفهان: دانشگاه علوم پزشکی ، معاونت پژوهشی؛ ۱۳۸۴.