

## بررسی میزان سازگاری استراتژیک، کار با ارزش و درگیری شغلی (مشارکت کارکنان) در بیمارستان هاشمی نژاد تهران در سال ۱۳۹۱

لیلا ریاحی<sup>۱</sup>، عبدالوهاب باغبانیان<sup>۲</sup>، حامد فتاحی<sup>۳</sup>

دریافت مقاله: ۹۱/۹/۶ ارسال مقاله به نویسنده جهت اصلاح: ۹۱/۱۰/۹ دریافت اصلاحیه از نویسنده: ۹۱/۱۱/۳۰ پذیرش مقاله: ۹۱/۱۲/۹

### چکیده

زمینه و هدف: بررسی‌ها نشان می‌دهند که بیمارستان‌ها می‌توانند از طریق بهبود وضعیت سه متغیر "سازگاری استراتژیک"، "کار با ارزش" و "درگیری شغلی"، بستر لازم را برای جلب مشارکت کارکنان در راستای دستیابی به اهداف سازمان آماده سازند. این مطالعه با هدف بررسی میزان سه متغیر مذکور در بیمارستان هاشمی نژاد شهر تهران طراحی و اجرا شده است.

مواد و روش‌ها: پژوهش حاضر از نوع مقطعی می‌باشد. جامعه مورد مطالعه شامل ۴۲۴ نفر از طبقات شغلی پرستاری، اداری-مالی، پشتیبانی و پیراپزشکی بیمارستان هاشمی نژاد تهران بود که از این تعداد حجم نمونه‌ای معادل ۲۰۲ نفر انتخاب شد. نمونه‌ها با استفاده از روش نمونه‌گیری تصادفی طبقه‌ای و متناسب با تعداد جمعیت در هر طبقه انتخاب شدند. برای جمع‌آوری داده‌ها از پرسش‌نامه استفاده شد. داده‌های به دست آمده با استفاده از روش‌های آمار توصیفی شامل جداول مقایسه‌ای و تطبیقی مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفتند.

یافته‌ها: در مجموع ۱۷۲ نفر از کارکنان در این پژوهش مشارکت داشتند. بر اساس یافته‌ها، میانگین و انحراف معیار نمرات سازگاری استراتژیک  $31/90 \pm 4/47$  از ۴۰، کار با ارزش  $4/77 \pm 32/42$  از ۴۰ و همچنین، میانگین و انحراف معیار نمرات درگیری شغلی  $54/19 \pm 7/34$  از ۷۰ محاسبه شد.

نتیجه‌گیری: سه متغیر مورد مطالعه وضعیت نسبتاً مطلوبی را نشان می‌دهند. مدیریت مبتنی بر هدف، تخصیص پست‌ها و مشاغل سازمانی برحسب نوع تخصص و تجارب کارکنان، توجه به نیازهای مادی و معنوی آنان و این که به کارکنان اجازه داده شود تا بر فرایند کار خویش نظارت داشته باشند نقش به‌سزایی در توسعه قابلیت‌های کارکنان حوزه منابع انسانی و بهبود وضعیت متغیرهای فوق ایفا می‌کند.

واژه‌های کلیدی: سازگاری استراتژیک، کار با ارزش، درگیری شغلی (مشارکت کارکنان)، بیمارستان

۱- استادیار گروه آموزشی مدیریت خدمات بهداشتی و درمانی، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد علوم و تحقیقات، تهران، ایران

۲- استادیار گروه آموزشی بهداشت، مرکز ارتقاء سلامت و دانشکده بهداشت، دانشگاه علوم پزشکی زاهدان، زاهدان ایران

۳- (نویسنده مسئول) دانشجوی کارشناسی ارشد مدیریت خدمات بهداشتی درمانی، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد علوم و تحقیقات، تهران، ایران

تلفن: ۰۲۱-۸۱۴۵۲۳۶۴، دورنگار: ۰۲۱-۸۸۳۶۴۵۳۵، پست الکترونیکی: h.fattahi@behdasht.gov.ir

## مقدمه

خواهد بود [۸]. با این رویکرد، مدیریت و برنامه‌ریزی استراتژیک منابع انسانی از جمله مهم‌ترین وظایف مدیران مراکز بهداشتی- درمانی در راستای پیشبرد اهداف سازمانی خواهد بود [۹-۱۲].

کارکنان یک سازمان باید بتوانند به این سؤالات پاسخ دهند که چه کارهایی قرار است انجام دهند، با چه سطح استانداردی؟ و چگونه می‌توانند از نتایج عملکرد خود آگاهی یابند. در راستای پاسخ‌گویی به این سؤالات، کارکنان خواهند توانست با محیط خود سازگار شوند و آن را اصلاح کنند تا به اهداف سازمانی دست یابند. در غیر این صورت، در دستیابی به سطح مطلوب "سازگاری استراتژیک" (Strategic alignment) (به معنای آشنایی کارکنان با اهداف سازمانی و آگاهی از مسئولیت خود در قبال این اهداف) با مشکلات متعددی مواجه خواهند شد [۱۳].

مقوله "درگیری شغلی کارکنان" (Employee Engagement) نیز یکی دیگر از بازخوردهای مرتبط با کار است [۱۴-۱۶]. کارکنانی که درگیری شغلی مطلوبی در سازمان خود دارند از اهداف و مأموریت‌های سازمان آگاهی دقیقی دارند و در راستای تنظیم و تدوین آن‌ها نقش ایفا می‌کنند [۱۷]. درگیری شغلی متغیر مهمی است که به افزایش بهره‌وری سازمانی (کارآیی و اثربخشی) کمک می‌کند [۱۸].

عامل مهم دیگری که در توانایی کارکنان به منظور خلق شور و علاقه نسبت به کارشان نقش دارد متغیر "کار با ارزش" (Meaningful Job) است. تمام کسانی که در خصوص ارتباط بین شرایط کار و رضایت شغلی فردی تحقیق نموده‌اند به این نکته اشاره می‌کنند که کار با ارزش یا با معنی (لذت بخش بودن یک کار) منجر به

دنیای امروز عصر تحولات و تغییرات مداومی است که تأثیر عمیقی بر سازمان‌های ارایه دهنده خدمات و مراقبت‌های بهداشتی و درمانی داشته است [۴-۱]. در چنین شرایطی موفقیت سازمان‌های خدماتی به عوامل مختلفی از جمله بهبود مستمر عملکرد، کاستن از هزینه‌ها، خلق منابع و تولیدات جدید، تعریف مجدد فرآیندها، ارتقاء کیفیت، افزایش توانایی انطباق با شرایط محیطی و تأمین نیازها و خواسته‌های مشتریان بستگی دارد [۵]. در این میان، ارایه مراقبت‌های بهداشتی و درمانی مقوله‌ای منحصر به فرد محسوب می‌شود که دستاوردهای آن به طور مستقیم به شایستگی‌ها و توانایی‌های فنی کارکنانش بستگی دارد. بر این مبنا، یک سازمان هنگامی پویایی خود را حفظ می‌کند که نیروهای انسانی آن به طور کامل با وظایف خود آشنا باشند و به تعهدات خود عمل نمایند [۶].

به طور کلی در کشورهای در حال توسعه، بیمارستان‌ها به عنوان پر هزینه‌ترین مراکز ارایه مراقبت‌های درمانی، از یک سو سهم عظیمی از بودجه بهداشت و درمان را به خود اختصاص می‌دهند (۸۰-۶۰٪) و از سوی دیگر بیشترین تعداد پرسنل تحصیل کرده را در اختیار دارند. این در حالی است که در کشورهای پیشرفته سهم هزینه بیمارستان‌ها از بخش بهداشت و درمان در بخش دولتی تقریباً نصف می‌باشد (حداکثر ۴۰٪) [۷]. از آنجایی که هزینه‌های نیروی انسانی مانند حقوق و مزایا بخش عظیمی از هزینه‌های بیمارستانی را به خود اختصاص می‌دهند، مدیریت مؤثر و موفق این منابع به منظور ارتقاء کیفیت مراقبت‌ها و افزایش بهره‌وری (کارآیی و اثربخشی) نیروی انسانی از اهمیت زیادی برخوردار

راه‌کارهای مدیریتی لازم برای افزایش بهره‌وری و اداره مناسب‌تر این سازمان‌ها فراهم سازد.

### مواد و روش‌ها

این پژوهش مقطعی در فاصله زمانی اردیبهشت الی شهریور ماه سال ۱۳۹۱ انجام شد. جامعه مورد مطالعه این پژوهش ۴۲۴ نفر از طبقات پرسنلی پرستاری، اداری-مالی، پشتیبانی و پیراپزشکی بیمارستان هاشمی‌نژاد تهران بودند که از این تعداد با استفاده از فرمول کوکران حجم نمونه‌ای معادل ۲۰۲ نیروی انسانی به دست آمد. نمونه‌های مورد مطالعه با روش نمونه‌گیری تصادفی طبقه‌ای و در هر طبقه متناسب با جمعیت هر گروه پرسنلی انتخاب شدند (۸۸ پرستار، ۵۰ نفر کارکنان اداری مالی، ۴۴ نفر کارکنان پشتیبانی و ۲۰ نفر از کارکنان پیراپزشکی).

ابزار گردآوری داده‌ها پرسش‌نامه‌ای انگلیسی برگرفته از پژوهشی در ایالات متحده آمریکا بود [۱۳] که جهت تعیین اعتبار آن پایایی و روایی از روش Banville و همکاران استفاده شد [۲۲]. به طور خلاصه، در ابتدا پرسش‌نامه به کمک دو مترجم به زبان فارسی برگردانده شد. در مرحله دوم پژوهش‌گر و دو مترجم دیگر که با موضوع آشنا بودند به طور جداگانه این ابزار را دوباره به زبان انگلیسی ترجمه نمودند (بدون دسترسی به نسخه اصلی انگلیسی این ابزار). سپس نسخه‌های لاتین و فارسی مورد بررسی قرار گرفتند تا اختلافات موجود در آن‌ها برطرف شود. در نهایت نسخه اصلاح شده فارسی برای دو متخصص در زمینه موضوع پژوهش فرستاده شد و به این ترتیب روایی پرسش‌نامه بدون حذف هیچ سؤالی مورد تأیید قرار گرفت. از نظر پایایی پرسش‌نامه نیز با توزیع آن

افزایش سلامت فیزیکی (جسمانی)، روحی- روانی و اجتماعی افراد می‌شود [۱۹].

مطالعات موجود بیانگر این موضوع است که سازمان‌ها می‌توانند از طریق بهبود وضعیت سه متغیر "سازگاری استراتژیک"، "کار با ارزش" و "درگیری شغلی"، بستر لازم را برای تشریک مساعی و مشارکت همه جانبه کارکنان در فرآیندهای سازمانی فراهم سازند [۲۰]. به عنوان مثال Stringer در مطالعه خود به این نتیجه رسید که سازمان‌ها می‌توانند با بهبود هر یک از متغیرهای "سازگاری استراتژیک" و "کار با ارزش" به سطح مطلوب‌تری از "درگیری شغلی" کارکنان خود در سازمان دست یابند [۱۳]. اگر چه در برخی از کشورهای توسعه یافته مطالعاتی به منظور بررسی هر یک از متغیرهای مذکور انجام شده است، اما در کشورهای در حال توسعه کمتر به این موضوع پرداخته شده است. در ایران نیز تاکنون چنین مطالعه‌ای به ویژه در بخش بهداشت و درمان انجام نشده است. با این حال، مطالعات پراکنده‌ای به طور جداگانه به بررسی هر یک از متغیرهای فوق پرداخته‌اند. به عنوان مثال نتایج حاصل از پژوهش Khaledi و همکاران نشان می‌دهد که در بیمارستان‌های آموزشی و درمانی وابسته به دانشگاه علوم پزشکی کردستان سطح متوسطی از درگیری شغلی موجود می‌باشد [۲۱].

این مطالعه با هدف بررسی میزان سازگاری استراتژیک، کار با ارزش و درگیری شغلی کارکنان در بیمارستان هاشمی‌نژاد تهران طراحی و اجرا شده است. نتایج به دست آمده از این مطالعه می‌تواند به طور بالقوه زمینه را برای بهبود عملکرد سازمانی بیمارستان‌های کشور و آرایه

در بین ۳۰ نفر از کارکنان واحدهای مورد مطالعه با آلفای کرونباخ ۰/۸۷ مورد تأیید قرار گرفت.

این پرسش‌نامه شامل چهار بخش بود: قسمت اول پرسش‌نامه شامل شش سؤال دموگرافیک و قسمت دوم جهت سنجش سازگاری استراتژیک حاوی هشت پرسش بود. متغیر سازگاری استراتژیک، دارای دو بعد اصلی می‌باشد که بعد اول آن آشنایی کارکنان با اهداف سازمان و بعد دوم آن آگاهی آنان از وظایفشان در قبال اهداف سازمان می‌باشد [۱۳]. قسمت سوم جهت سنجش کار با ارزش شامل هشت پرسش و قسمت چهارم شامل ۱۴ پرسش بود که جهت سنجش درگیری شغلی تنظیم شده بود. گویه‌های پرسش‌نامه بر اساس مقیاس پنج درجه‌ای لیکرت امتیازبندی شدند؛ به این صورت که برای اندازه‌گیری و ارزش‌گذاری، از عبارت کاملاً مخالفم (نمره ۱)، مخالفم (نمره ۲)، نظری ندارم (نمره ۳)، موافقم (نمره ۴) و کاملاً موافقم (نمره ۵) استفاده شد. همچنین، در مورد پرسش‌هایی مانند " فکر کردن به چیزهای دیگر در هنگام کار" که با مفهوم منفی می‌باشند امتیازدهی برعکس بود. همه سؤالات دارای وزن یکسان بوده‌اند و نمره هر متغیر در هر حیطة از مجموع امتیازات مربوط به سؤالات آن حیطة به دست آمده است. بعد از ارزش‌گذاری هر کدام از گزینه‌ها، حاصل جمع عددی این ارزش‌ها به عنوان نمره هر یک از متغیرها در نظر گرفته شد.

همچنین، گروه‌بندی افراد در هر کدام از حیطة‌ها با توجه به مطالعات قبلی صورت گرفت؛ که نمرات بالاتر از صدک ۷۰ به صورت مطلوب، نمرات بین صدک ۴۰ و ۷۰ به صورت متوسط و نمرات کمتر از صدک ۴۰ به صورت ضعیف طبقه‌بندی شدند. به این ترتیب، در حیطة سازگاری استراتژیک و کار با ارزش، نمرات بالای ۲۸ به

صورت مطلوب و نمرات بین ۱۶ تا ۲۸ به صورت متوسط و کمتر از ۱۶ به صورت ضعیف طبقه‌بندی شدند. همچنین، در حیطة درگیری شغلی نمرات بالای ۴۹ به صورت مطلوب و نمرات بین ۲۸ تا ۴۹ به صورت متوسط و نمرات کمتر از ۲۸ به صورت ضعیف طبقه‌بندی گردید [۲۱].

به منظور رعایت محرمانه بودن اطلاعات کارکنان، از رمزهای عددی برای شناسایی پرسش‌نامه‌ها استفاده شد. معیار ورود به این مطالعه اشتغال افراد در یکی از گروه‌های شغلی (پرستاری، پشتیبانی، اداری- مالی و پیراپزشکی) بود. و از آن جایی که براساس مطالعات صورت گرفته افراد با سابقه کاری کمتر از دو سال در سازمان نمی‌توانند درک درستی نسبت به اهداف سازمان خود داشته باشند [۱۳]، معیار خروج از این پژوهش سابقه کاری کمتر از دو سال در بیمارستان بود. برای تجزیه و تحلیل داده‌ها از نرم‌افزار SPSS نسخه ۱۸ استفاده شد. داده‌های به دست آمده با استفاده از روش‌های آمار توصیفی شامل جداول مقایسه‌ای و تطبیقی مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفتند. در مجموع با کنار گذاشتن موارد مخدوش و ناقص (پاسخ ندادن حداقل به ۷۰٪ پرسش‌ها و پاسخ ندادن به کل متغیرهای دموگرافیک)، ۱۷۲ پرسش‌نامه مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت.

### نتایج

از بین ۱۷۲ نفر شرکت‌کننده در مطالعه، ۱۱۹ نفر (۶۹/۲٪) از افراد مورد بررسی زن و بقیه مرد بودند. بیشترین آزمودنی‌ها در گروه سنی ۲۵ الی ۳۴ سال به تعداد ۱۰۲ نفر (۵۹/۳٪) و کمترین آن‌ها مربوط به بازه سنی بیشتر از ۵۵ سال به تعداد ۲ نفر (۱/۲٪) بود. افراد دارای مدرک کارشناسی با ۱۰۸ نفر (۶۲/۸٪) بیشترین و افراد دارای مدرک فوق لیسانس با تعداد ۵ نفر (۲/۹٪)

کمترین گروه مورد مطالعه را تشکیل می‌دادند. همچنین، تعداد ۱۳۴ نفر (۷۷/۸٪) از آزمودنی‌ها دارای سابقه کاری کمتر از ۱۰ سال بودند. در نهایت از نظر وضعیت استخدامی بیشتر افراد با تعداد ۶۸ نفر (۳۹/۵٪) استخدام پیمانی بودند. جدول ۱ اطلاعات زمینه‌ای پاسخگویان را نشان می‌دهد.

جدول ۱- توزیع فراوانی نمونه مورد بررسی بر حسب ویژگی‌های جمعیت شناختی

متغیر	طبقه	فراوانی	درصد فراوانی
جنسیت	مرد	۵۳	۳۰/۸
	زن	۱۱۹	۶۹/۲
سن (سال)	۲۴	۱۳	۷/۶
	۲۵-۳۴	۱۰۲	۵۹/۳
	۳۵-۴۴	۲۷	۱۵/۷
	۴۵-۵۴	۱۲	۷/۰
	۵۵	۲	۱/۲
	نا معلوم	۱۶	۹/۲
مدرک تحصیلی	دیپلم و کمتر	۳۴	۱۹/۸
	فوق دیپلم	۲۵	۱۴/۵
	لیسانس	۱۰۸	۶۲/۸
	فوق لیسانس	۵	۲/۹
پست سازمانی	پرستار	۸۸	۵۱/۲
	اداری مالی	۳۷	۲۱/۵
	پشتیبانی	۲۷	۱۵/۷
	پیراپزشکی	۲۰	۱۱/۶
سابقه کار (سال)	۲	۵۴	۳۱/۳
	۳-۴	۸	۴/۷
	۵-۷	۴۱	۲۳/۸
	۸-۱۰	۳۱	۱۸/۰
	۱۱-۱۵	۷	۴/۱
	۱۶-۲۰	۶	۳/۵
	بیشتر از ۲۰	۱۷	۹/۹
	نامعلوم	۸	۴/۷
وضعیت استخدامی	رسمی	۲۱	۱۲/۲
	رسمی آزمایشی	۹	۵/۲
	پیمانی	۶۸	۳۹/۵
	قراردادی	۵۶	۳۲/۶
	طرحی	۱۸	۱۰/۵

قبال اهداف سازمان) با نمره میانگین ۴/۱۰ بیشترین و گزینه "درک کارکنان نسبت به چگونگی دستیابی سازمان به اهداف" از بعد اول سازگاری استراتژیک (آشنایی کارکنان با اهداف سازمان) با نمره میانگین ۳/۷۷ از ۵ کمترین مقدار میانگین نمره در بین گزینه‌های این متغیر را به خود اختصاص دادند (جدول ۲).

در مجموع، از چهار گزینه جهت سنجش هر یک از ابعاد سازگاری استراتژیک استفاده گردید که بر اساس نتایج به دست آمده با توجه به مقیاس امتیازدهی لیکرت، میانگین نمرات و انحراف معیار سازگاری استراتژیک  $31/90 \pm 4/47$  از ۴۰ به دست آمد. همچنین، گزینه "درک کارکنان نسبت به اهداف بخش خود" از بعد دوم سازگاری استراتژیک (آگاهی کارکنان از وظایفشان در

جدول ۲- میانگین و انحراف معیار نمرات گزینه‌های ابعاد سازگاری استراتژیک از دید کارکنان

انحراف معیار	میانگین نمرات	گزینه‌ها	ابعاد سازگاری استراتژیک
۰/۷۶	۳/۹۳	۱- درک کارکنان نسبت به اهداف کلان بیمارستان	آشنایی کارکنان با اهداف سازمان
۰/۷۳	۳/۸۹	۲- درک کارکنان نسبت به اهداف خرد بیمارستان	
۰/۸۳	۳/۷۷	۳- درک کارکنان نسبت به چگونگی دستیابی سازمان به اهداف	
۰/۷۲	۴/۰۰	۴- درک نسبت به به فعالیت‌های سازمان برای مشتریان و ذینفعان	
۰/۷۱	۴/۲۲	۵- درک نسبت به اهداف بخش	آشنایی کارکنان با وظایفشان در قبال اهداف
۰/۷۴	۳/۹۶	۶- درک نسبت به چگونگی همسویی اهداف بخش با اهداف سازمان	
۰/۶۹	۴/۰۴	۷- آگاهی نسبت به الزامات و مبانی مورد نیاز برای دستیابی به اهداف	
۰/۷۶	۴/۰۹	۸- شفاف بودن نقش کارکنان در قبال اهداف سازمان	
۴/۴۷	۳۱/۹۰	نمره کل	

اولویت اول برای انتخاب شغل" با نمره کلی ۳/۸۱ در پایین‌ترین سطح و میزان "مفید بودن فعالیت‌های شغلی" با نمره ۴/۲۲ در بالاترین سطح قرار داشتند (جدول ۳).

میانگین و انحراف معیار نمرات آزمودنی‌ها از نظر میزان کار با ارزش،  $32/42 \pm 4/77$  از ۴۰ محاسبه شد. در بین گزینه‌های موجود در تعیین کار با ارزش "رضایت درونی

جدول ۳- میانگین و انحراف معیار نمرات گزینه‌های کار با ارزش از دید کارکنان

انحراف معیار	میانگین نمرات	گزینه‌ها	متغیر
۰/۹۸	۳/۸۱	۱- رضایت درونی اولویت اول برای انتخاب شغل	کار با ارزش
۰/۷۰	۴/۱۰	۲- با معنی بودن فعالیت‌های شغلی	
۰/۸۹	۳/۹۳	۳- احساس رضایت از انجام شغل	
۰/۷۷	۴/۱۵	۴- اهمیت انجام درست کارها از نظر فردی	
۱/۰۳	۳/۸۸	۵- احساس با ارزش بودن فعالیت‌های شغلی آزمودنی‌ها از دید جامعه	کار با ارزش
۰/۷۳	۴/۲۲	۶- مفید بودن فعالیت‌های شغلی از نظر آزمودنی‌ها	
۰/۷۸	۴/۲۱	۷- آگاهی نسبت به نقش اهداف شغل و چگونگی کمک آن‌ها به سازمان	
۰/۷۵	۴/۱۲	۸- آگاهی نسبت به اهمیت شغل در ارتباط با اهداف سازمان	
۴/۷۷	۳۲/۴۲	نمره کل	

میانگین و انحراف معیار نمرات آزمودنی‌ها از نظر میزان درگیری شغلی،  $54/19 \pm 7/34$  از ۷۰ بود. از چهارده گزینه مربوط به سنجش متغیر درگیری شغلی بیشترین و کمترین میانگین نمرات به ترتیب مربوط به گزینه‌های

"صرف انرژی زیاد برای کار" (۴/۲۹) و "فکر نکردن به چیزهای دیگر در حین انجام کار" (۳/۰۳) بوده است (جدول ۴).

جدول ۴- میانگین و انحراف معیار نمرات گزینه‌های درگیری شغلی (مشارکت کارکنان) از دید کارکنان

متغیر	گزینه‌ها	میانگین	انحراف معیار
درگیری شغلی (مشارکت کارکنان)	۱- فکر نکردن به چیزهای دیگر در حین انجام کار	۳/۰۳	۱/۱۰
	۲- داوطلب بودن برای پذیرش مسئولیت‌های جدید	۳/۷۲	۰/۹۴
	۳- گذشت سریع زمان در هنگام انجام کارها	۴/۰۵	۰/۷۸
	۴- پریشانی کمتر در هنگام انجام کار	۳/۵۱	۱/۰۲
	۵- احساس رضایت و هیجان از انجام کار	۴/۰۴	۰/۷۵
	۶- ارتباط عاطفی با شغل	۳/۸۸	۰/۸۷
	۷- تأثیر سطح عملکرد بر رضایت	۴/۰۵	۰/۷۰
	۸- صرف انرژی زیاد برای کار	۴/۲۹	۰/۷۱
	۹- ماندن سر کار تا اتمام کارها	۴/۲۸	۰/۷۸
	۱۰- انجام اضافه کاری	۴/۰۱	۰/۹۲
	۱۱- خودداری نکردن از انجام کار سخت	۴/۱۷	۰/۸۳
	۱۲- مبتنی بودن اهداف شخصی با شغلی	۳/۸۹	۰/۹۶
	۱۳- هویت گرفتن از شغل	۳/۶۰	۱/۰۵
	۱۴- ایجاد پیوندهای محکم با شغل	۳/۶۷	۱/۰۷
نمره کل		۵۴/۱۹	۷/۳۴

بر اساس نتایج حاصله از این پژوهش، میانگین نمره کلی سازگاری استراتژیک ۳۱/۹ از ۴۰ به دست آمد که نمایانگر وضعیت نسبتاً مناسب این متغیر در بیمارستان می‌باشد. با این حال، میانگین نمره آزمودنی‌ها در برخی گزینه‌های مرتبط با سازگاری استراتژیک مانند "درک کارکنان نسبت به چگونگی دستیابی سازمان به اهداف خود" در سطح پایین‌تری قرار دارد که در این شرایط پیشنهاد می‌شود سازمان‌ها، هدف‌ها را به نحوی تعیین کنند که کارکنان احتمال تحقق آن‌ها را با توجه به شرایط و مقتضیات فردی و محیطی پذیرا باشند و ضمن اطلاع

امروزه بیمارستان‌های متعالی، با ارج‌گزاری بر سرمایه‌های انسانی، محیطی را در بیمارستان خود ایجاد می‌کنند که در آن مهارت‌ها، استعدادها و خلاقیت کارکنان توسعه یافته و توانمندی آن‌ها برای دستیابی متوازن به اهداف فردی، گروهی و سازمانی ارتقا می‌یابد [۲۳]. از این‌رو، توجه به متغیرهای تأثیرگذار در بهبود عملکرد سازمانی همچون سازگاری استراتژیک، کار با ارزش و درگیری شغلی کارکنان آن حائز اهمیت است.

رسانی به آنان در زمینه برنامه‌های اجرایی و نقش آن‌ها در تحقق اهداف، کلاس‌های آموزشی ضمن خدمت و سمینارهای درون سازمانی را برای بهبود روند امور برگزارکنند. Gagnon در پژوهشی به ارزیابی سطوح مختلف سازگاری استراتژیک در بین ۱۶۳ کارمند یک کارخانه تولید چوب در آمریکا پرداخت و این‌گونه استنتاج نمود که ارتباط معنی‌داری بین سازگاری استراتژیک و عملکرد کارکنان وجود دارد. یافته‌های این پژوهشگران بیانگر آن است که افزایش درک و آگاهی کارکنان از استراتژی‌های سازمانی منجر به افزایش تعهد سازمانی، رضایت شغلی و اعتماد کارکنان می‌شود [۲۰].

همچنین Boswell در پژوهش دیگری تحت عنوان سازگاری کارکنان با اهداف استراتژیک سازمان نتیجه می‌گیرد که سطح عملکرد کارکنانی که استراتژی‌های سازمان و مسئولیت‌های سازمان‌شان را بیشتر درک می‌کرده‌اند در مقایسه با کارکنانی که درک کمتری داشته‌اند، بیشتر بوده است. همچنین، مشخص شده است که این افراد دارای انگیزه، رضایت شغلی و تعهد سازمانی بیشتری نسبت به سایر کارکنان بوده‌اند [۲۴] که این موضوع نیز با توجه به سطح مطلوب هر دو متغیر "سازگاری استراتژیک" و "درگیری شغلی" می‌تواند در بیمارستان هاشمی‌نژاد نیز صدق کند. با این حال Khalesi و همکارانش در پژوهش خود با توجه به میانگین درگیری شغلی به دست آمده (۲/۷۸ در مقایسه با ۴/۰) به این نتیجه رسیدند که وضعیت درگیری شغلی افراد مورد مطالعه در سطح متوسطی قرار داشت [۲۱] که این موضوع با نتایج به دست آمده از پژوهش حاضر مبنی بر سطح مطلوب متغیر درگیری شغلی در بیمارستان هاشمی‌نژاد متفاوت بود.

همچنین، در مورد متغیر کار با ارزش، نتایج بررسی‌ها در پژوهش حاضر نشان داد که این متغیر با میانگین نمرات ۳۲/۴۲ از ۴۰ در سطح نسبتاً مطلوب‌تری نسبت به سازگاری استراتژیک قرار داشت. در بین گزینه‌های موجود در تعیین کار با ارزش "رضایت درونی اولویت اول برای انتخاب شغل" در سطح پایین‌تری قرار داشت که به منظور بهبود این عامل بهتر است تخصیص پست‌ها و مشاغل در سازمان برحسب نوع تخصص و تجارب کارکنان و یا با به کارگیری افراد (مخصوصاً کارکنان پرستاری) به صورت چرخشی، سطح این متغیر را در بیمارستان بهبود بخشید. امروزه مشخص گردیده که درگیری شغلی کارکنان شالوده اساسی عملکرد سازمانی به شمار می‌رود [۳۰-۲۵]. بر اساس نتایج به دست آمده از این پژوهش، میانگین نمره درگیری شغلی کارکنان ۵۴/۱۹ از ۷۰ به دست آمد که نمایانگر وضعیت مطلوب این متغیر در بیمارستان مورد بررسی بود. همچنین، کمترین نمره میانگین مربوط به گزینه "فکر نکردن به چیزهای دیگر در حین انجام کار" کار بود که در این خصوص سازمان می‌تواند جهت افزایش میزان درگیری شغلی کارکنان با در نظر گرفتن نیازهای مادی و غیر مادی کارکنان نظیر حقوق دریافتی ماهیانه، امکانات و تسهیلات رفاهی، مورد تشویق قراردادن کارکنان به هنگام موفقیت در کار خود، به کارگیری تمامی استعدادها (تجارب و تخصص) کارکنان در کار و ارزش قائل شدن سازمان برای آن سبب بهبود درگیری شغلی کارکنان شود.

به طور کلی، نتایج به دست آمده در خصوص وضعیت مطلوب هر یک از سه متغیر مورد مطالعه با نتایج حاصل از پژوهش Stringer مطابقت داشت. این پژوهشگر وضعیت سه متغیر مذکور را در بخش تجارت ایالات متحده آمریکا



### نتیجه‌گیری

با توجه به یافته‌های پژوهش، متغیرهای "سازگاری استراتژیک"، "کار با ارزش" و "درگیری شغلی" در بیمارستان مورد مطالعه وضعیت نسبتاً مطلوبی را نشان می‌دهند. همچنین، با استفاده از روش‌هایی همچون مدیریت مبتنی بر هدف، به کارگیری نظام اطلاع‌رسانی دقیق و شفاف در خصوص اهداف، تخصیص پست‌ها و مشاغل سازمانی برحسب نوع تخصص و تجارب کارکنان، توجه به نیازهای مادی و معنوی آنان و این که به کارکنان اجازه داده شود تا بر فرایند کار خویش نظارت داشته باشند، می‌توان وضعیت هر یک متغیرهای مذکور را در راستای دستیابی به اهداف استراتژیک سازمان ارتقاء داد.

### تشکر و قدردانی

این مقاله حاصل بخشی از پایان نامه تحت عنوان "رابطه سازگاری استراتژیک، کار با ارزش و درگیری شغلی کارکنان بیمارستان هاشمی‌نژاد تهران" در مقطع کارشناسی ارشد در سال ۱۳۹۱ می‌باشد که با حمایت مسئولان دانشگاه آزاد اسلامی- واحد علوم و تحقیقات تهران اجرا شده است.

با حجم نمونه ۱۶۰ نفر مورد بررسی قرار داده بود که این محقق به نمرات به دست آمده از هر یک از این متغیرها در پژوهش خود اشاره نکرده بود [۱۳]. گرچه نتایج به دست آمده از پژوهش حاضر بیانگر وضعیت مطلوب سه متغیر فوق در بیمارستان هاشمی‌نژاد تهران می‌باشد، به طور کلی جهت ارتقاء سطح متغیرها توصیه می‌گردد مدیریت بیمارستان، قابلیت‌های کارکنان خود را در ابعاد مهارتی و روحی در راستای تحقق اهداف سازمان توسعه دهد [۲۳]. با وجود اینکه این مطالعه برای اولین بار در کشور ایران و مخصوصاً در بخش بهداشت و درمان صورت پذیرفته است، موانعی مانند عدم دسترسی به منابع اطلاعاتی لازم و عدم امکان استفاده از اطلاعات برخی از بخشهای بیمارستان، عدم امکان ارائه مستقیم پرسش‌نامه‌ها به کارکنان برخی از بخش‌های بیمارستان، و مشکلات ناشی از بدیع بودن موضوع تحقیق از قبیل کمبود منابع تئوری، امکان دستیابی پژوهشگران به نتایج دقیق‌تر را محدودتر کرده است. امید است این پژوهش زمینه و پایه‌ای جهت مطالعات مشابه در عرصه بهداشت و درمان را فراهم سازد.

## References

- [1] Afek A, Meilik A, Rotstein Z. The complexity of medical organizations in the 21st century. *Harefuah* 2009; 148(2): 121-4.
- [2] Revere L, Robinson L. How healthcare organizations use the Internet to market quality achievements. *J Health Manag* 2010; 55(1): 39-49.

- [3] Chen YC. Reformation of the nursing administration and management system. *Hu Li Za Zhi* 2011; 58(3): 21-6.
- [4] O'Connor EJ, Liebscher LA, Fiol CM. Beating them or joining them: your radiology group's path to the future. *J Am Coll Radiol* 2004; 1(10): 755-61.
- [5] Ellerbe S, Regen D. Responding to health care reform by addressing the institute of medicine report on the future of nursing. *Nurs Adm Q* 2012; 36(3): 210-6.
- [6] Halm B. Employee engagement: a prescription for organizational transformation. *Adv Health Care Manag* 2011; 10: 77-96.
- [7] Rezapour A, Khalaj M. The economic behavior of general hospitals of Iran. *J Shahrekord Univ Med Sci* 2006; 8 (3): 11-6. [Farsi]
- [8] Akbari F, Kokabi F, Yousefian SH. Determining nursing manpower needed in a sample hospital. *Iranian Hospital J* 2011; 9(4): 69-75. [Farsi]
- [9] Ahlwat S. Competing in the Global knowledge Economy: Implications for business education. *J American Academy of Business* 2006; 8(1): 101-5.
- [10] Luke RD, Walston SL, Michael P. Healthcare Strategy in Pursuit of Competitive Advantage. 1 ed: *Health Administration Press* 2004.
- [11] Parviz P. Utilization management and strategic planning in the hospital, why and how? *J Homaye Salamat* 2005; 1(18): 11. [Farsi]
- [12] Roy K, Chen ZA, Crawford CA. Economic perspective on strategic human capital management and planning for the Centers for Disease Control and Prevention. *J Public Health Manag Pract* 2009; 15(6): 79-89.
- [13] Stringer C. The relationship between strategic alignment, meaningful work, and employee engagement. New Mexico. The University of New Mexico. 2007.
- [14] Mirhashemi M. Predictors of job Involvement among Faculty Members of Islamic Azad University. *J Iranian Psychologists* 2008; 4(15): 235-44. [Farsi]
- [15] Lowe G. How employee engagement matters for hospital performance. *Health Q* 2012; 15(2): 29-39.
- [16] Spurgeon P, Mazelan PM, Barwell F. Medical engagement: a crucial underpinning to organizational performance. *Health Serv Manage Res* 2011; 24(3): 114-20.
- [17] Litten JP, Vaughan AG, Wildermuth CD. The fabric of engagement: the engagement and personality of managers and professionals in human and developmental disability services. *J Soc Work Disabil Rehabil* 2011; 10(3): 189-210.
- [18] Mirhashemi M, Sharifi HP, Sabeti S. The relation between the emotional intelligence and nurses' job involvement. *J Andisheh va Raftar* 2006; 3(9): 17-26. [Farsi]
- [19] Boverie P, Kroth M. Transforming Work: The Five Keys to Achieving Trust, Commitment, & Passion in the Workplace: Perseus Publishing. 2001.
- [20] Gagnon MA. Employee strategic alignment at a wood manufacturer: An exploratory analysis using

- lean manufacturing. *Forest Products J* 2003; 53(10): 24-9.
- [21] Khalesi N, Salehi M, Moradi F, Ahadi B, Mohamadi R, Rohani B. The Relationship between Servant Leadership and Job Involvement in Teaching Hospitals Affiliated to Kurdistan University of Medical Sciences: 2011. *J Health Administration* 2012; 15 (47): 23-32. [Farsi]
- [22] Banville D, Desrosiers P, Genet Y. Translating questionnaires and inventories using a cross-cultural translation technique. *J Teaching in Physical Education* 2000; 19: 374-81.
- [23] Ministry of Health and Medical Education. EFQM model for health sector. In: Center of management development and administrative reform, editor. Tehran 2011. [Farsi]
- [24] Boswell W. Aligning employees with the organization's strategic objectives. Texas: Texas A&M University. 2000.
- [25] Duvalco KM, Sherar M, Sawka C. Creating a system for performance improvement in cancer care: Cancer Care Ontario's clinical governance framework. *Cancer Control* 2009; 16(4): 293-302.
- [26] Seymour A, Dupre K. Advancing employee engagement through a healthy workplace strategy. *J Health Serv Res Policy* 2008; 13 (1): 35-40.
- [27] Simpson MR. Engagement at work: a review of the literature. *Int J Nurs Stud* 2009; 46(7): 1012-24.
- [28] Zhang X, Bartol KM. The influence of creative process engagement on employee creative performance and overall job performance: a curvilinear assessment. *J Appl Psychol* 2010; 95(5): 862-73.
- [29] Kamalanabhan TJ, Sai LP, Mayuri D. Employee engagement and job satisfaction in the information technology industry. *Psychol Rep* 2009; 105(3): 759-70.
- [30] Simon M. Millions in cash in your hospital halls. Calculating the cash value of employee engagement, Part II. *Mich Health Hosp* 2003; 39(6): 36-8.

## Evaluating "Strategic Alignment", "Meaningful Work" and "Employee Engagement" of Tehran Hasheminejad Hospital in 2012

L. Riyahi<sup>1</sup>, A. Baghbaniyan<sup>2</sup>, H. Fattahi<sup>3</sup>

Received: 26/11/2012

Sent for Revision: 29/12/2012

Received Revised Manuscript: 18/02/2013

Accepted: 27/02/2013

**Background and Objective:** Studies indicate that hospitals can prepare required background for participation of employees in order to achieve organizational goals through improvement of "Strategic Alignment", "meaningful work" and "employee engagement". This study has been designed and implemented to evaluate aforementioned variables in Hasheminejad Hospital in Tehran.

**Materials and Methods:** This Research was a cross-sectional study. Population included 424 staff of nursing, administrative (human resource and finance) as well as auxiliary and paramedical, out of which a sample size of 202 was calculated. Samples were selected randomly in proportion to the number of people in each class. A questionnaire was applied to collect the data. Finally Data were analyzed using descriptive statistics including tables and comparative analysis.

**Results:** In total 172 employees participated in this study. Based on the results Mean±SD scores for the strategic alignment was 31.90±4.47 out of 40, meaningful work was 32.42±4.77 out of 40, and Mean±SD score for employee engagement was to be calculated 54.19±7.34 out of 70.

**Conclusion:** Three variables under study show fairly desirable results. Cooperative goal setting, jobs' allocation in the organization in terms of staff expertise and experience, considering the financial and spiritual needs of employees and allowing them to have control over their work process play a significant role in the development capabilities of human resources and improvement of each variable.

**Key words:** Strategic alignment, Meaningful work, Employee engagement, Hospital

**Funding:** This research was funded by Islamic Azad University, Tehran Science and Research Branch.

**Conflict of interest:** None declared.

**Ethical approval:** The Ethics Committee of Islamic Azad University, Tehran Science and Research Branch approved the study.

**How to cite this article:** Riyahi L, Baghbaniyan A, Fattahi H. Evaluating "Strategic Alignment", "Meaningful Work" and "Employee Engagement" of Hasheminejad Hospital in Tehran in 2012. *J Rafsanjan Univ Med Sci* 2014; 12(10): 819-30. [Farsi]

1 Assistant Prof., Dept. of Health Services Management, School of Management and Economics, Science and Research Branch, Islamic Azad University (IAU), Tehran, Iran. Email: L.riahi@srbiau.ac.ir

2 Assistant Prof., Public Health Department, Deputy for Education, Health Promotion Research Center Zahedan University of Medical Sciences, Iran. Email: baghbaniyan@sums.ac.ir

3 M.A. in Health Services Management, Science and Research Branch, Islamic Azad University, Tehran, Iran. (Corresponding Author) Tel: (021) 81452364, Fax: (021) 88364535, E-mail: h.fattahi@behdasht.gov.ir