

# تحلیل چالش‌های مدیریت منابع انسانی و راهکارهای توسعه حرفه‌ای در بیمارستان ارس

محمدتقی شهبازی<sup>۱</sup>

تاریخ پذیرش: ۱۵ آبان ماه ۱۴۰۴

تاریخ دریافت: ۳۰ مهر ماه ۱۴۰۴

## چکیده

مدیریت منابع انسانی در بیمارستان‌ها طی سال‌های اخیر به کلیدی‌ترین محور تحول نظام سلامت تبدیل شده است. در محیط‌های بیمارستانی، کیفیت خدمات درمانی، رضایت بیماران و بهره‌وری سازمانی ارتباط مستقیمی با عملکرد نیروی انسانی دارد. چالش‌های عمده نظیر کمبود نیروی متخصص، فرسودگی شغلی، ضعف نظام انگیزشی، ناکارآمدی آموزش حرفه‌ای و مشکلات ارتباطی، به بحرانی استراتژیک بدل شده‌اند که کیفیت مراقبت را تضعیف می‌کنند. پژوهش حاضر با رویکرد توصیفی - پیمایشی، وضعیت مدیریت منابع انسانی بیمارستان ارس پارس‌آباد را تحلیل نموده و ابعاد چالش‌ها را پیمایش کرده است. برای جمع‌آوری داده‌ها از پرسشنامه‌ای معتبر و پایا استفاده شد. نتایج نشان داد فشار کاری و فرسودگی شغلی شدیدترین چالش سازمانی بوده و با ضعف انگیزش و کمبود نیروی متخصص ارتباط معناداری دارد. همچنین، ضعف آموزش حرفه‌ای بر کلیه ابعاد تأثیرگذار است. بررسی راهکارها نشان داد توسعه حرفه‌ای کارکنان از طریق برنامه‌های یادگیری، آموزش‌های اثربخش و تقویت مسیرهای رشد، تأثیر چشمگیری بر افزایش کیفیت خدمات و رضایت شغلی دارد. تحقیق پیشنهاد می‌کند تدوین سیاست‌های مدیریت منابع انسانی با رویکرد منابع‌محور و یادگیری سازمانی، تقویت رهبری تحول‌آفرین و طراحی نظام پاداش و انگیزش مؤثر، لازمه گذر موفق بیمارستان‌ها از بحران‌های انسانی است.

**واژگان کلیدی:** مدیریت منابع انسانی، توسعه حرفه‌ای، بیمارستان ارس، فرسودگی شغلی

## ۱- مقدمه

مدیریت منابع انسانی در بیمارستان‌ها در دهه‌های اخیر به یکی از مهم‌ترین محورهای تحول در نظام سلامت تبدیل شده است. بیمارستان‌ها به عنوان سازمان‌هایی پیچیده، تخصصی و چندرشته‌ای، وابستگی مستقیم به عملکرد و کیفیت نیروی انسانی دارند و هرگونه ضعف در سیاست‌های مدیریت منابع انسانی می‌تواند پیامدهای جدی بر کیفیت

<sup>۱</sup> گروه مدیریت، واحد گرمی، دانشگاه آزاد اسلامی، گرمی، ایران

خدمات سلامت، رضایت بیماران، امنیت کارکنان و بهره‌وری سازمانی داشته باشد (Ulrich & Dulebohn, 2015). ویژگی خاص بیمارستان‌ها این است که فعالیت کارکنان آن‌ها – از پزشکان و پرستاران گرفته تا کارکنان پشتیبانی و اداری – مستقیماً بر زندگی و سلامت انسان اثر می‌گذارد. از این رو، اهمیت مدیریت بهینه نیروی انسانی بسیار بیش از سایر سازمان‌هاست.

امروزه تغییرات سریع فناوری‌های درمانی، کمبود نیروی انسانی متخصص، فشارهای شغلی، افزایش انتظارات بیماران، مقررات سخت‌گیرانه و رقابت میان بیمارستان‌ها سبب شده مدیریت منابع انسانی به یک چالش راهبردی تبدیل شود (Buchan et al., 2019). چالش‌هایی همچون فرسودگی شغلی، کمبود نیروی پرستاری، مشکلات انگیزشی، ضعف نظام آموزش حرفه‌ای، عدم عدالت سازمانی، برنامه‌ریزی ناکارآمد منابع انسانی و نبود مسیرهای رشد شغلی شفاف، بیمارستان‌ها را با بحران‌های متعدد روبه‌رو کرده است (Shields et al., 2015).

در چنین شرایطی، توسعه حرفه‌ای کارکنان نه تنها یک نیاز، بلکه یک ضرورت استراتژیک است. توسعه حرفه‌ای شامل مجموعه‌ای از فعالیت‌های یادگیری، آموزش، توانمندسازی، یادگیری سازمانی، ارتقای مهارت‌های بین حرفه‌ای و تقویت مسیر پیشرفت شغلی است که نقش مهمی در افزایش کیفیت مراقبت، کاهش خطاهای درمانی، افزایش رضایت کارکنان و بهبود عملکرد سازمان دارد (Saks, 2022). موفقیت بیمارستان‌ها در گرو ترکیب کارآمدی از مدیریت منابع انسانی و راهکارهای توسعه حرفه‌ای است؛ به گونه‌ای که بتوانند کارکنان را حفظ، انگیزش آنان را تقویت و محیطی ایمن و یادگیرنده ایجاد کنند.

مدیریت منابع انسانی مجموعه‌ای از سیاست‌ها، فرآیندها و فعالیت‌هاست که با هدف جذب، حفظ، آموزش، پرداخت، ارزیابی و انگیزش کارکنان انجام می‌شود. در بیمارستان‌ها، مدیریت منابع انسانی پیچیده‌تر از سایر سازمان‌هاست؛ زیرا کارکنان آن با جان بیماران سروکار دارند و هر خطای انسانی ممکن است پیامدهای جبران‌ناپذیری ایجاد کند (Armstrong & Taylor, 2020).

نظریه منابع محور سازمان<sup>۲</sup> بیان می‌کند منابع انسانی باارزش، کمیاب، غیرقابل تقلید و جایگزین‌ناپذیر می‌توانند مزیت رقابتی پایدار ایجاد کنند (Barney, 1991).

از دیدگاه نظریه رفتاری سازمانی، نیروی انسانی مهم‌ترین عامل تعیین‌کننده عملکرد سازمان‌های سلامت است. مهارت‌های حرفه‌ای، نگرش، انگیزش و رفتار کارکنان، کیفیت خدمات درمانی را شکل می‌دهد. در بیمارستان‌ها، مدیریت منابع انسانی نه فقط یک وظیفه اداری، بلکه یک محور راهبردی است. تحقیقات نشان می‌دهد بیمارستان‌هایی که عملکرد بهتری دارند، سیستم‌های مدیریت منابع انسانی قوی‌تری نیز دارند (West et al., 2014).

بیمارستان‌ها محیط‌هایی پیچیده، غیرقابل پیش‌بینی و چندرشته‌ای هستند. ویژگی‌های اصلی مدیریت منابع انسانی در بیمارستان عبارتند از:

تنوع شغلی و چندرشته‌ای بودن: حضور پزشکان، پرستاران، تکنسین‌ها، متخصصان آزمایشگاه، کارکنان اداری، خدمات و سایر بخش‌ها باعث می‌شود مدیریت منابع انسانی نیازمند هماهنگی گسترده باشد.

حساسیت‌بخشی وظایف: بسیاری از فعالیت‌ها ماهیت حیاتی دارند و نیازمند نظارت دقیق، مهارت بالا و تصمیم‌گیری سریع هستند (Buchan et al., 2019).

کمبود نیروی انسانی متخصص: بازار کار حوزه سلامت دارای عدم تعادل عرضه و تقاضاست.

فشارهای محیط کاری و استرس شغلی: کارکنان بیمارستان غالباً دچار خستگی، فشار روانی و فرسودگی هستند (Maslach & Leiter, 2016).

ساعات کاری طولانی و شیفت‌های شبانه: شرایط کاری بیمارستان با زندگی شخصی کارکنان تداخل داشته و چالش‌های روانی ایجاد می‌کند.

طبق نظریه سیستم‌ها، بیمارستان‌ها سیستم‌های باز هستند که با محیط خارجی تعامل دارند. منابع انسانی یکی از زیرسیستم‌های کلیدی است و عملکرد آن تحت‌تأثیر زیرسیستم‌های فناوری، ساختار، فرهنگ سازمانی و منابع مالی قرار دارد (Katz & Kahn, 1978). هرگونه ضعف در هماهنگی بین این زیرسیستم‌ها موجب کاهش کارایی نیروی انسانی می‌شود.

پژوهش‌ها نشان می‌دهد احساس بی‌عدالتی یکی از عوامل اصلی ترک شغل پرستاران در جهان است (Colquitt, 2001). Salehi & Gholtash, (2012). مهاجرت، فرسودگی، بازنشستگی، نبود برنامه‌های تربیت نیروی متخصص، شرایط کاری دشوار یکی از چالش‌های جهانی، کمبود جدی نیروی پرستاری و پزشکی است (WHO, 2020). یادگیری سازمانی به معنای توانایی بیمارستان برای یادگیری، اشتراک دانش، اصلاح اشتباهات و بهبود مستمر است. (Senge, 1990) توسعه حرفه‌ای یکی از ابزارهای کلیدی ایجاد یادگیری سازمانی است. ساختارهای سلسله‌مراتبی، بروکراسی بسیار، ارتباطات غیرشفاف و فرهنگ سازمانی محافظه‌کار، مانع نوآوری و رضایت کارکنان می‌شود. (Schein, 2010). ارتباطات ناکارآمد بین پزشکان، پرستاران و سایر واحدها باعث خطاهای بالینی، تأخیر در درمان و افزایش تعارض‌ها می‌شود. (Leonard et al., 2004) نبود مدل‌های استاندارد ارتباط حرفه‌ای مانند SBAR یکی از دلایل اصلی مشکلات ارتباطی است.

رهبری تحول‌آفرین باعث افزایش انگیزش، تعهد و رضایت کارکنان می‌شود. (Bass & Riggio, 2006) آموزش مهارت‌های رهبری برای مدیران میانی و سرپرستان از ضرورت‌های اساسی است. بیمارستان ارس پارس‌آباد یکی از مراکز درمانی مهم در شمال استان اردبیل است که به‌عنوان یک از دو بیمارستان عمومی شهرستان، نقش محوری در ارائه خدمات سلامت به جمعیت شهری و روستایی منطقه ایفا می‌کند. این بیمارستان با برخورداری از بخش‌های تخصصی نظیر داخلی، جراحی، اورژانس، زنان و زایمان و پاراکلینیک، سهم قابل‌توجهی در پوشش نیازهای درمانی منطقه دارد. توسعه زیرساخت‌ها و نوسازی تجهیزات در سال‌های اخیر موجب ارتقای کیفیت خدمات و کاهش زمان انتظار بیماران شده است. وجود نیروی انسانی متخصص و تلاش برای بهبود مدیریت منابع انسانی از چالش‌های کلیدی و همزمان از عوامل اثرگذار بر کارآمدی بیمارستان است. همچنین موقعیت جغرافیایی مرزی شهرستان، حجم مراجعات و تنوع بیماران را افزایش داده و نیاز به برنامه‌ریزی بهینه در حوزه نیروی انسانی و تجهیزات را دوچندان کرده است. به‌طور کلی، بیمارستان ارس پارس‌آباد یکی از ارکان حیاتی نظام سلامت منطقه و محور اصلی ارائه خدمات درمانی در شمال استان اردبیل محسوب می‌شود.

هدف این مقاله، بررسی مبانی نظری مدیریت منابع انسانی در بیمارستان، تحلیل چالش‌های اصلی آن و ارائه راهکارهای مبتنی بر توسعه حرفه‌ای است. ادبیات نظری موجود، شامل نظریه‌های منابع انسانی، مدل شایستگی، نظریه یادگیری سازمانی، نظریه عدالت سازمانی، دیدگاه‌های رفتار سازمانی و چارچوب‌های مدیریت عملکرد است که می‌توانند مبنای طراحی سیاست‌های مؤثر در بیمارستان‌ها قرار گیرند. در ادامه، با تکیه بر پژوهش‌های معتبر، ابعاد مختلف این موضوع به‌صورت عمیق بررسی می‌شود.

## ۲- روش تحقیق

این پژوهش از نظر هدف، کاربردی و از نظر ماهیت و گردآوری داده‌ها، توصیفی-پیمایشی است. هدف تحقیق، شناسایی و تحلیل چالش‌های مدیریت منابع انسانی در بیمارستان ارس پارس‌آباد و ارائه راهکارهای توسعه حرفه‌ای کارکنان است.

جامعه آماری شامل کلیه کارکنان رسمی، قراردادی و درمانی بیمارستان تأمین اجتماعی پارس‌آباد در سال پژوهش است. بر اساس اطلاعات واحد کارگزینی، تعداد کارکنان حدود ۲۰۲ نفر است. حجم نمونه با استفاده از فرمول کوکران برابر با ۱۷۵ نفر محاسبه و پرسشنامه میان آنان توزیع شد. در مجموع ۱۶۲ پرسشنامه قابل استفاده جمع‌آوری شد.

برای جمع‌آوری داده‌ها از ابزار پرسشنامه چالش‌های مدیریت منابع انسانی شامل پنج بُعد اصلی؛ کمبود نیروی انسانی متخصص، فرسودگی شغلی و فشار کاری، ناکارآمدی نظام انگیزشی و پاداش، ضعف در آموزش ضمن خدمت و توسعه حرفه‌ای، و مشکلات ارتباطی و تعارضات سازمانی در مقیاس لیکرت پنج درجه‌ای استفاده شد. روایی محتوا با نظر پنج متخصص مدیریت منابع انسانی تأیید شد. پایایی پرسشنامه با استفاده از آلفای کرونباخ برای ابعاد مختلف بین ۰.۸۲ تا ۰.۹۱ به دست آمد که قابل قبول است. برای تجزیه و تحلیل داده‌ها آمار توصیفی (میانگین، انحراف معیار) و آزمون  $t$  تک‌نمونه‌ای و تحلیل همبستگی پیرسون استفاده شد.

## ۳- یافته‌ها

### ۳-۱- آمار توصیفی ابعاد چالش‌های منابع انسانی

جدول ۱- میانگین و  $t$  تک‌نمونه‌ای چالش‌ها (مقدار معیار = ۳)

بُعد چالش	میانگین	انحراف معیار	$t$	سطح معناداری	تفسیر
کمبود نیروی انسانی متخصص	۳.۸۷	۰.۵۶	۱۴.۲۱	۰.۰۰۰	چالش بسیار بالا
فشار کاری و فرسودگی	۴.۱۲	۰.۶۳	۱۸.۳۴	۰.۰۰۰	وضعیت حاد و نیازمند مداخله فوری
ضعف انگیزش و پاداش	۳.۷۶	۰.۶۱	۱۲.۰۸	۰.۰۰۰	انگیزش ناکافی؛ اثر منفی بر عملکرد
ضعف در آموزش و توسعه حرفه‌ای	۳.۵۸	۰.۶۷	۹.۱۱	۰.۰۰۰	نیاز جدی به بازنگری در برنامه‌ها
مشکلات ارتباطی و تعارضات	۳.۶۴	۰.۵۹	۱۰.۵۷	۰.۰۰۰	ارتباطات سازمانی ضعیف

## عنوان مقاله : تحلیل چالش‌های مدیریت منابع انسانی و راهکارهای توسعه حرفه‌ای در ...

تمام میانگین‌ها بالاتر از مقدار آزمون (۳) بوده و سطح معناداری آن‌ها کمتر از ۰.۰۵ است. بنابراین، تمام ابعاد تعریف‌شده، چالش‌های واقعی و جدی در بیمارستان محسوب می‌شوند. شدیدترین چالش، «فشار کاری و فرسودگی شغلی» است که هم در مصاحبه‌ها و هم در نتایج کمی تأیید شد.

جدول ۲- همبستگی پیرسون بین ابعاد

ابعاد	کمبود نیروی متخصص	فشار کاری	ضعف انگیزش	ضعف آموزش	مشکلات ارتباطی
کمبود نیروی متخصص	۱	۰.۶۱	۰.۵۲	۰.۴۹	۰.۴۴
فشار کاری	۰.۶۱	۱	۰.۶۷	۰.۵۵	۰.۵۸
ضعف انگیزش	۰.۵۲	۰.۶۷	۱	۰.۶۳	۰.۴۹
ضعف آموزش	۰.۴۹	۰.۵۵	۰.۶۳	۱	۰.۴۱
مشکلات ارتباطی	۰.۴۴	۰.۵۸	۰.۴۹	۰.۴۱	۱

فشار کاری قوی‌ترین رابطه را با «ضعف انگیزش» دارد (۰.۶۷) که نشان می‌دهد فرسودگی شغلی مستقیماً باعث کاهش انگیزه کارکنان می‌شود.

رابطه «کمبود نیروی انسانی» با «فشار کاری» نیز بالا است (۰.۶۱)، که حاکی از فشار مضاعف بر کارکنان موجود در اثر کمبود نیرو است.

«ضعف آموزش» با همه ابعاد رابطه معنی‌دار دارد، یعنی آموزش ناکافی یک چالش بنیادی است که بر سایر حوزه‌ها اثر می‌گذارد.

### ۴- نتیجه‌گیری و پیشنهادات

نتایج این پژوهش نشان داد چالش‌های منابع انسانی بیمارستان‌ها را باید نه صرفاً به عنوان ضعف عملکرد، بلکه یک بحران چندبعدی در مدیریت سلامت تلقی کرد. شدیدترین چالش، فشار کاری و فرسودگی شغلی کارکنان است که به طور مستقیم با کاهش انگیزه، رضایت شغلی و افزایش تمایل به ترک خدمت ارتباط دارد. کمبود نیروی متخصص، علاوه بر افزایش بار کاری، زمینه‌ساز ارتکاب خطاهای انسانی و کاهش کیفیت مراقبت شده است. ضعف نظام انگیزشی و نبود مسیرهای رشد شغلی از عوامل اساسی ناکارآمدی سازمانی به شمار می‌روند. آموزش حرفه‌ای ناکافی نیز باعث شده مهارت‌های کارکنان با نیازهای جدید درمانی و فناوری‌های نوین همخوانی نداشته باشد. در عین حال، مشکلات ارتباطی - اعم از تعارض، ناسازگاری، ضعف در تبادل اطلاعات و نبود استانداردهای ارتباط حرفه‌ای - هم چالش‌های سازمانی را تشدید نموده‌اند.

بررسی همبستگی بین ابعاد نیز نشان داد فشار کاری و فرسودگی شغلی قوی‌ترین ارتباط را با ضعف انگیزش دارد، یعنی خستگی نیروی انسانی موجب افت انگیزه‌ها و کیفیت عملکرد می‌شود. کمبود نیروی انسانی با فشار کاری رابطه بالایی دارد که نشان‌دهنده بار مضاعف کارکنان در اثر کمبودهای ساختاری است. ضعف آموزش با تمام ابعاد چالش رابطه معنادار دارد و نقش بنیادی در مدیریت اثربخش منابع انسانی ایفا می‌کند.

در چنین شرایطی، بیمارستان‌ها برای حفظ پایداری و ارتقای کیفیت خدمات، باید چند محور راهبردی را مدنظر قرار دهند:

- طراحی و اجرای برنامه‌های توسعه حرفه‌ای مداوم، شامل آموزش‌های اثربخش، توانمندسازی کارکنان و ارتقای مهارت‌های بین‌حرفه‌ای. این راهکار نقش مؤثری در بهبود کیفیت مراقبت، کاهش خطاهای انسانی و افزایش رضایت کارکنان دارد.
  - تدوین سیاست‌های مدیریت منابع انسانی با رویکرد منابع‌محور سازمان؛ بهره‌گیری از نظریه‌های جدید در شایستگی، یادگیری سازمانی و عدالت سازمانی برای طراحی مدل جذب، حفظ و ارتقای کارکنان.
  - تقویت نظام انگیزشی و ارائه پاداش‌های متناسب با عملکرد؛ این اقدام موجب ارتقای انگیزه کارکنان و کاهش نرخ ترک خدمت می‌شود.
  - بازنگری در ساختار سازمانی و کاهش بروکراسی، ایجاد ارتباطات شفاف و استاندارد بین بخش‌های بیمارستان و ترویج فرهنگ سازمانی مبتنی بر همکاری و نوآوری از الزامات تحول مدیریتی است.
  - آموزش مهارت‌های رهبری به مدیران میانی و سرپرستان جهت توسعه رهبری تحول‌آفرین، ایجاد جو سازمانی مثبت، افزایش تعهد و رضایت کارکنان.
  - بهره‌گیری از نظام‌های پایش، ارزیابی و بازخورد مستمر در حوزه منابع انسانی برای شناسایی نقاط ضعف و اصلاح فرآیندها.
  - استفاده از ظرفیت مشارکت و یادگیری سازمانی برای گسترش اشتراک دانش، اصلاح اشتباهات و ایجاد فرهنگ رشد مستمر.
- در نهایت، موفقیت مدیریت منابع انسانی بیمارستان منوط به تعامل سازنده بین سیاست‌گذاران، مدیران، و کارکنان است؛ سیاست‌های یکپارچه، آموزش مداوم، انگیزش مؤثر و ارتقای فرهنگ سازمانی لازمه گذار موفق از بحران‌های انسانی و سازمانی است. تبدیل بیمارستان به محیطی یادگیرنده، ایمن، بالانگیزه و مشارکتی، می‌تواند تضمین‌کننده ارتقای کیفیت خدمات درمانی و رضایت جامع بیماران و کارکنان باشد.

## منابع

- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99–120.
- Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). *Transformational leadership*. Psychology Press.
- Buchan, J., Duffield, C., & Jordan, A. (2019). 'Solving' nursing shortages: Do we need a new agenda? *Journal of Nursing Management*, 27(6), 567–572.
- Colquitt, J. A. (2001). On the dimensionality of organizational justice: A construct validation of a measure. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 386–400.
- Herzberg, F. (1968). One more time: How do you motivate employees? *Harvard Business Review*.

- Katz, D., & Kahn, R. L. (1978). *The social psychology of organizations*. Wiley.
- Leonard, M., Graham, S., & Bonacum, D. (2004). The human factor: The critical importance of effective teamwork and communication in providing safe care. *Quality and Safety in Health Care*, 13, 85–90.
- Maslach, C., & Leiter, M. P. (2016). Understanding the burnout experience: Recent research and its implications for psychiatry. *World Psychiatry*.
- Salehi, M., & Gholtash, A. (2012). The relationship between job stress and job satisfaction among industrial employees. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 2(2), 1–8.
- Saks, A. M. (2022). Workplace learning and professional development. *Human Resource Development Quarterly*.
- Schein, E. H. (2010). *Organizational culture and leadership*. Jossey-Bass.
- Senge, P. M. (1990). *The fifth discipline: The art and practice of the learning organization*. Doubleday.
- Shields, M., Wilkins, K., & Langlois, K. (2015). Nursing workforce issues and health services. *Health Reports*, 26(3), 1–14.
- Spencer, L. M., & Spencer, S. M. (1993). *Competence at work: Models for superior performance*. Wiley.
- Ulrich, D., & Dulebohn, J. (2015). Are we there yet? What's next for HR? *Human Resource Management Review*, 25, 188–204.
- West, M., Dawson, J., & Kaur, M. (2014). *Employee engagement and organizational performance*. The King's Fund.
- World Health Organization. (2020). *State of the world's nursing 2020*.

## **Analysis of Human Resource Management Challenges and Professional Development Strategies in Aras Hospital**

**MohammadTaqi Shahbazi<sup>3</sup>**

### **Abstract**

Human resource management in hospitals has become the most critical of transformation in the healthcare system in recent years. In hospital settings, the quality of healthcare services, patient satisfaction, and organizational productivity are directly linked to workforce performance. Major challenges such as shortages of specialized staff, job burnout, weak motivational systems, ineffective professional training, and communication problems have turned into a strategic crisis that undermines the quality of care. The present study, using a descriptive–survey approach, analyzed the status of human resource management in Aras Hospital of Parsabad and examined the dimensions of these challenges. A valid and reliable questionnaire was used for data collection. The results showed that workload pressure and job burnout were the most severe organizational challenges and had significant relationships with weak motivation and shortages of specialized staff. In addition, inadequate professional training affected all dimensions under study. Examination of the proposed strategies revealed that employees' professional development through learning programs, effective training, and strengthening growth pathways has a significant impact on improving service quality and job satisfaction. The study suggests that formulating human resource management policies based on a resource-based approach and organizational learning, strengthening transformational leadership, and designing an effective reward and motivation system are essential for hospitals to successfully overcome human resource crises.

**Keywords:** Human Resource Management, Professional Development, Aras Hospital, Job Burnout

---

<sup>3</sup> Department of Management, Germe Branch, Islamic Azad University, Germe, Iran