

## آسیب شناسی مدیریت نیروی انسانی در ستاد دانشگاه علوم پزشکی مازندران بر اساس مدل سه شاخگی

حسینعلی بهرام زاده<sup>۱</sup>، هوشنگ امیری<sup>۲\*</sup>، رامین قدیری<sup>۳</sup>

(۱) دکترای مدیریت دولتی و استادیار دانشگاه آزاد اسلامی واحد بجنورد

(۲) دانشجوی دکترای مدیریت دولتی دانشگاه آزاد اسلامی واحد بجنورد

(۳) کارشناسی ارشد مدیریت آموزشی و کارشناس ارزشیابی دانشگاه علوم پزشکی مازندران

\*نویسنده مسوول: amirniloo@yahoo.com

تاریخ دریافت مقاله ۹۴/۲/۲۳ تاریخ آغاز بررسی مقاله ۹۴/۳/۳۱ تاریخ پذیرش مقاله ۹۴/۴/۹

### چکیده

با توجه به نقش و اهمیت کارکنان در ستاد دانشگاه علوم پزشکی و خدمات بهداشتی درمانی مازندران بر تحقق اهداف آموزشی، بهداشتی و درمانی، دانشگاه باید به دنبال راههایی برای ارتقاء و توسعه نیروی انسانی باشد. قدم اول در این مسیر آگاهی از وضعیت موجود نیروی انسانی از طریق فرایند آسیب شناسی می باشد. پژوهش حاضر، به منظور بررسی و آسیب شناسی مدیریت نیروی انسانی در ستاد دانشگاه علوم پزشکی و خدمات بهداشتی درمانی مازندران بر اساس مدل سه شاخگی انجام شده است. این پژوهش از نظر هدف، کاربردی و از نظر روش، توصیفی از نوع پیمایشی است. جامعه آماری پژوهش را کلیه کارشناسان بخش مدیریت نیروی انسانی ستاد دانشگاه علوم پزشکی مازندران به تعداد ۷۸ نفر تشکیل دادند. کل جامعه آماری بدلیل محدود بودن مورد سرشماری واقع شدند. جهت جمع آوری داده ها از پرسش نامه محقق ساخته با ۴۰ سوال در سه بعد (عوامل ساختاری، عوامل رفتاری و عوامل محیطی) استفاده شده است. روایی صوری و محتوایی ابرار به تایید صاحب نظران امر رسید و ضریب پایایی آن با استفاده از آزمون آلفای کرونباخ  $\alpha=0/89$  بدست آمده است جهت تجزیه و تحلیل داده ها در بخش آمار توصیفی از جداول فراوانی، رسم نمودار، میانگین، میانه، مد و انحراف معیار و در بخش آمار استنباطی جهت بررسی نرمال بودن توزیع داده ها از آزمون کولموگروف-اسمیرنوف و برای بررسی فرضیه ها از آزمون تی تک نمونه ای و آزمون تحلیل عاملی استفاده شده است. نتایج نشان داد که عوامل رفتاری، ساختاری و محیطی در آسیب های مدیریت نیروی انسانی نقش معناداری دارند. همچنین عوامل رفتاری بیشترین نقش و عوامل محیطی کمترین نقش را در آسیب های مدیریت نیروی انسانی دارا می باشد.

**کلید واژگان:** آسیب شناسی منابع انسانی، مدل سه شاخگی، عوامل ساختاری، عوامل رفتاری، عوامل زمینه ای

### مقدمه

نقش تعیین کننده انسان به عنوان حاکم سازمان همچنان برقرار و مستدام خواهد بود (الوانی، ۱۳۷۵). همانند انسان ها که در زمان بیماری به پزشک معالج نیاز دارند، سازمان ها نیز دچار بیماری می شوند. گاه این بیماری چنان ساختار بدی پیدا می کند که سازمان از دستیابی به اهداف باز می ماند و با بحران و حتی خطر نابودی دست و پنجه نرم می کند. در این زمان آسیب شناس سازمانی باید با حمایت مدیریت عالی سازمان وارد عمل شود و موارد

دنیای امروز دنیای سازمان ها است و نیروی انسانی و متولیان سازمان ها به عنوان با ارزش ترین منابع سازمانی محسوب می شوند. منابع انسانی به سازمان معنا و مفهوم می بخشد و زمینه های تحقق اهداف سازمانی را فراهم می نماید. با وجود ماشینی شدن کارها تنها تنوع و نوع فعالیت انسان ها تغییر شکل می دهند. به گفته پیتر دراکرا «کاریدی جای خود را به کار دانشی می دهد» اما به یقین

می دهد. بدین ترتیب، مدل تحلیلی - کاربردی سه شاخگی که به نوعی می تواند بیانگر نیمرخ سازمانی باشد، انتخاب گردید. در این پژوهش با بکارگیری مدل مزبور، عواملی که نقش تعیین کننده ای در آسیب های مدیریت نیروی انسانی دانشگاه علوم پزشکی مازندران دارند، مطالعه و بررسی می گردد. به عبارت دیگر، پس از شناسایی پیامد هر آسیب و بررسی علل و ریشه آن، راه حل های مساله را کشف، و پس از طبقه بندی آسیب ها، راه حل مناسب برای رفع مشکلات پیشنهاد خواهد شد.

#### بیان مساله

منابع انسانی به عنوان ارزشمندترین سرمایه هر کشور و به عنوان یکی از مهمترین مؤلفه های فناوری در قرن جدید مطرح می باشد و بسیار مورد توجه قرار گرفته است به طوری که امروزه بسیاری از کشورها در برنامه ریزی های خویش برای آینده، آن را در صدر همه امور قرار می دهند. بنابراین مدیریت صحیح این منبع ارزشمند در سازمان ها امری است حیاتی و ضروری. چرا که در اغلب سازمان ها، ریشه تمامی مشکلات به نوعی به نحوه مدیریت منابع انسانی در آنها بر می گردد (گیبرگین، ۲۰۰۲). شواهد و مدارک موجود، بیانگر وجود مشکلات سازمانی متعدد در مؤسسه ها و سازمان ها می باشد. بدون شک وجود این مشکلات سبب کاهش اثر بخشی، کارایی و بهره وری سازمانی می شود. بررسی های به عمل آمده (اجرای برنامه های هفت گانه تحول اداری) در مورد نظام اداری ایران نشان می دهد که بهره وری در سازمان های دولتی، علیرغم وجود فناوری پیشرفته روند کاهشی داشته است. واقعیت آن است که یک مؤسسه یا سازمان، ابعاد متفاوتی از قبیل اهداف، ساختار، نیروی انسانی، فناوری و محیط را دارد و برای شناخت مشکلات سازمانی باید هر یک از این ابعاد را بررسی نمود (فرهنگی، ۱۳۷۹: ۳).

سازمانهای پویا آموخته اند که در برابر تحولات، روندها و چالشهایی که در ابعاد و زمینه های گوناگون پدید می آیند بازتاب نشان دهند. دولت نیز برای اجرای مأموریتها و

بیماری را مورد شناسایی قرار دهد و پیشنهادهای لازم را به مدیریت سازمان ارائه کند (نیکوکار و علیدادی، ۱۳۸۸، ص ۱۳۹). آسیب شناسی سازمانی فرآیند استفاده از مفاهیم و روش های علوم رفتاری به ویژه روان شناسی به منظور تعریف و توصیف وضع موجود سازمان ها و یافتن راه هایی برای افزایش اثر بخشی آنها می باشد (Harrison، ۲۰۰۵: ۱-۱۹۲)، آسیب شناسی سازمانی اغلب به عنوان حساس ترین جزء استقرار یک طرح بهبود سازمان تلقی می گردد. بهبود سازمان با مرحله آسیب شناسی آغاز می شود، آسیب هایی که اگر درست و به موقع شناخته نشوند و نسخه های درمانی مرتبطی برای آنها پیچیده نشود، سازمان را به سمت فناوی زودرس خواهد کشید و سیر قهقراپی را بر سازمان تحمیل خواهد نمود. (توکلی دارستانی. و همکاران، ۱۳۸۷) از این رو یکی از مهم ترین اقداماتی که سازمان های موفق برای ارتقای اثربخشی خود انجام می دهند، آسیب شناسی صحیح و به موقع است. (جنیدی جعفری و بیگی نیا، ۱۳۸۱) تحقیقات جدید در رابطه با آسیب شناسی سازمانی سازمان را با بدن انسان مقایسه می کند همان گونه که بدن انسان مراحل بیماری و سلامتی را طی می کند سازمان نیز همین گونه است. (Enache، 2010، 20، (1) 29-34). برخی پژوهشگران معتقدند که پدیده سازمان و مدیریت را می توان در قالب سه دسته عوامل رفتاری، ساختاری و زمینه ای، بررسی و تجزیه و تحلیل نمود. منظور از عوامل رفتاری، کلیه عوامل مربوط به نیروی انسانی که محتوای سازمان را تشکیل می دهد مانند: انگیزش، روحیه کار و رضایت شغلی، عوامل ساختاری در برگیرنده مجموعه روابط منظم حاکم بر اجزای داخلی سازمان که بدنه آن را می سازند مانند: ساختار سازمانی، قوانین و مقررات می باشد و سرانجام عوامل زمینه ای شامل محیط و شرایط بیرونی است که سبب ساز عوامل رفتاری و ساختاری هستند (میرزایی اهرنجانی، ۱۳۷۷: ۳۱۶). این دسته عوامل رادر قالب "مدل سه شاخگی" تدوین نموده اند که ابعاد اساسی این پژوهش را تشکیل

عبارتند از: مدل هفت بعدی وایزبورد، مدل توسعه منابع انسانی، مدل آسیب‌شناسی هاریسون و مدل تحلیل سه شاخگی (جنیدی جعفری و بیگی نیا، ۲۰۰۹). نظر به اینکه این آسیب‌ها بسیار متعدد و متنوع هستند و همه سطوح عملکردها، اهداف و رفتارها و ساختارهای سازمانی را درگیر اختلال می‌کند از این رو مناسب‌ترین تئوری و مدل‌لوژی برای تجزیه و تحلیل و شناخت آسیب‌های سازمانی مدل سه شاخگی است. این مدل از عوامل رفتاری، ساختاری و زمینه‌ای تشکیل شده است (کامرانی، ۲۰۰۴).

آسیب‌های ساختاری شامل: گزینش و استخدام، انتصاب، ارتقای شغلی، ارزیابی عملکرد است و آسیب‌های رفتاری شامل: انگیزش، رضایت شغلی، فرهنگ سازمانی، امنیت شغلی. و آسیب‌های زمینه‌ای شامل: مشتری گرایی، پیمانکاران و مشاوران می‌باشند. با توجه به مراتب فوق، در این پژوهش به بررسی و شناسایی آسیب‌شناسی مدیریت نیروی انسانی در ستاد دانشگاه علوم پزشکی مازندران بر اساس مدل سه شاخگی پرداخته شد. پژوهش به دنبال پاسخ به این سوال است که مدیریت نیروی انسانی دانشگاه علوم پزشکی مازندران در کدام یک از ابعاد سه گانه رفتاری، ساختاری و محیطی آسیب‌پذیر است و اصلی‌ترین مشکل مدیریت نیروی انسانی چیست؟

#### اهمیت و ضرورت پژوهش

موفقیت هر سازمان بستگی به نحوه به کارگیری مناسب ابزار، مواد، سرمایه و منابع انسانی آن دارد و این امر هنگامی محقق می‌گردد که سازمان‌ها بتوانند مهارت‌ها، توانایی‌ها و خصوصیات فردی و جمعی کارکنان خود را در راستای اهداف سازمان به کار گیرند (حسینیان و همکاران، ۱۳۹۰، ۶۱۱). کلید توسعه سازمان‌ها توسعه کارکنان آن است و برای توسعه کارکنان بایستی برنامه داشت و این برنامه را از طریق ایجاد سیستم‌ها و زیرسیستم‌های توسعه منابع انسانی اجرا نمود، لذا قبل از تدوین هر سیستمی ابتدا باید آسیب‌شناسی لازم صورت

مسئولیت‌های خاص خود در عرصه‌های اقتصادی، اجتماعی، سیاسی، باید مجهز به سازمانی پویا باشد. تغییرات مداومی که در محیط پدید می‌آید، مدیریت منابع انسانی سازمانها را با چالشهای گوناگون مواجه می‌کند و این مدیریت را وادار می‌سازد تا هدفها، سیاستها، راهبردها و رویه‌های خود را با این چالشها هماهنگ کند. روندها و تغییرات در بافت جمعیتی، ابعاد اجتماعی و شیوه‌های مدیریتی به گونه‌ای است که اداره منابع انسانی سازمانها را با دشواری روبرو کرده است و واحدهای مدیریت منابع نمی‌توانند با نگرشهای پیشین، مأموریت خود را به انجام برسانند. ساختارهای بوروکراتیک، تخصص گرایی عصر تیلریسم، تمرکز گرایی، تأکید بر نیروی جسمی کارکنان، ساعات کار انعطاف ناپذیر و نظایر آن در دنیای پرشتاب امروز کم رنگ شده و چالشهای جدیدی را موجب شده است که مدیران منابع انسانی در سازمانهای دولتی کشورمان باید با آنها برخورد کنند تا فعالیتها و وظایف خود را به طور اثربخش به انجام برسانند. (صائبی. محمد، ۱۳۸۱).

عدم یکپارچگی عملیات مدیریت منابع انسانی، برنامه ریزی نیروی انسانی کوتاه مدت، پرداختهای وقت مزدی، نارسایی یا عدم شفافیت شرحهای وظیفه و شروط احراز، گزینشهای بی ارتباط یا کم ارتباط با وظایف شغلی و... نارضایتی گیرندگان خدمات یا مصرف کنندگان، بهره‌وری اندک، هدر رفتن منابع، کم انگیزگی کارکنان و امثال آن را به دنبال دارد و سازمان را رفته رفته از هدف خود دور می‌کند.

در آسیب‌شناسی سازمانی، مشاوران، محققان و یا مدیران، مدل‌های مفهومی و روش‌های تحقیقی کاربردی را به منظور بررسی وضعیت جاری یک سازمان و کشف راه‌های حل مشکلات، مقابله با چالش‌ها یا بهبود عملکرد بکار می‌برند. به منظور آسیب‌شناسی در حوزه منابع انسانی الگوهای مختلفی ارائه شده است، در این الگوها، آسیب‌شناسی سازمانی از زوایای مختلف مورد بررسی و ارزیابی قرار گرفته است. مهمترین الگوهای سازمانی

۳. تعیین عوامل محیطی در آسیب زا در مدیریت نیروی انسانی دانشگاه علوم پزشکی و خدمات بهداشتی درمانی مازندران.

۴. اولویت بندی آسیب های مربوط به عوامل ساختاری، رفتاری و محیطی در مدیریت نیروی انسانی دانشگاه علوم پزشکی و خدمات بهداشتی درمانی مازندران.

#### سوالات پژوهش

۱. آسیب های مربوط به عوامل ساختاری مدیریت نیروی انسانی دانشگاه علوم پزشکی و خدمات بهداشتی درمانی مازندران کدامند؟

۲. آسیب های مربوط به عوامل رفتاری در مدیریت نیروی انسانی دانشگاه علوم پزشکی و خدمات بهداشتی درمانی مازندران کدامند؟

۳. آسیب های مربوط به عوامل محیطی در مدیریت نیروی انسانی دانشگاه علوم پزشکی و خدمات بهداشتی درمانی مازندران کدامند؟

۴. اولویت آسیب های مربوط به عوامل ساختاری، رفتاری محیطی در مدیریت نیروی انسانی دانشگاه علوم پزشکی و خدمات بهداشتی درمانی مازندران چگونه است؟

#### مدل نظری تحقیق

##### مفاهیم آسیب شناسی

آسیب های سازمانی به آن دسته از مسائل و مشکلات اساسی و پایه ای که پیوسته و فراگیر سازمان را در معرض بحران قرار داده و موجب بازماندن سازمان از رشد متناسب و سالم می گردند، اطلاق می شود. آسیب شناسی سازمانی، تعبیر و تفسیر علمی و منطقی انواع و اقسام نشانه ها و اطلاعاتی است که با پژوهش های علمی مشاهده و جمع آوری می گردد و این اطلاعات حاکی از اوضاع و احوال ناسالم یا نامطلوب و نامتعادل سازمانی است. (نیکوکار و علیدادی، ۱۳۸۸، ۱۴۰)

گرفته و سپس به دنبال تهیه و اجرای سیستم ها رفت، درست مانند شخص بیماری که بایستی ابتدا درد او را شناخت و بعد از آن برای درمان نسخه ای نوشت و سپس برای درمان قطعی، نسخه پیچیده شده را دقیقاً رعایت نمود. در سند چشم انداز بیست ساله ایران تاکید ویژه ای بر توسعه منابع انسانی به منظور توسعه علمی و فناوری کشور صورت گرفته است. صاحب نظران بر این اعتقادند که توسعه سازمان در گرو توسعه نیروی انسانی است و رقابت از تنها چیزی که نمی تواند کپی بردارد، منابع انسانی است. لذا داشتن نیروی انسانی توانمند می تواند مزیت رقابتی قابل توجه برای هر سازمان باشد. برای افزایش تعداد کارکنان علاقه مند، بهره مند و وفادار بایستی آسیب های موجود را در منابع انسانی شناسایی و در جهت رفع آنان کوشید و با اجرای آسیب شناسی که وظیفه شناسایی آسیب ها، معضلات و موانع توسعه نیروی انسانی را به عهده دارد می توان در راه ایجاد انگیزه و رضایتمندی کارکنان حرکت نمود (اسفندیاری و همکاران، ۱۳۹۰، ۳).

با توجه به اهمیت موضوع، آسیب شناسی مدیریت توسعه سازمان و منابع انسانی در دانشگاه علوم پزشکی مازندران ضروری به نظر می رسد با انجام این پژوهش آسیب های مدیریت نیروی انسانی در زمینه ساختاری، رفتاری و محیطی شناسایی خواهد شد.

#### اهداف پژوهش

**هدف اصلی:** بررسی آسیب شناسی مدیریت نیروی انسانی در دانشگاه علوم پزشکی و خدمات بهداشتی درمانی مازندران بر اساس مدل سه شاخگی.

#### اهداف فرعی

۱. تعیین عوامل ساختاری آسیب زا در مدیریت نیروی انسانی دانشگاه علوم پزشکی و خدمات بهداشتی درمانی مازندران.
۲. تعیین عوامل رفتاری در آسیب زا در مدیریت نیروی انسانی دانشگاه علوم پزشکی و خدمات بهداشتی درمانی مازندران.

پس در گام های اولیه جستجو در آسیب شناسی سازمانی، باید به سراغ خرده سیستم هایی از سازمان که کانون آسیب زایی و سرمنشا آسیب های اصلی سازمان است، برویم. بهترین جا برای تشخیص در داخل سازمان، بخش هایی است که در آن آسیب ظاهر شده و برملا گشته است. (توکلی و شهبازمرادی، ۱۳۸۷، ۹۸).

### عوامل ایجاد کننده و انواع آسیب ها

بطور معمول عوامل و علل آسیب را از خارج به سیستم داخلی موجودات زنده وارد و در نظم ساختار درونی و یا کارکرد فرایندهای داخلی آنها بی نظمی و اختلال ایجاد می نمایند. اساساً عوامل و علل آسیب را بیرونی میباشند (میرزایی اهرنجانی، ۱۳۷۷:۳۱۶). آسیب های سازمانی را در سه سطح مقدماتی، بحرانی و خطرناک طبقه بندی نموده است.

۱. آسیب های ابتدایی یا مقدماتی: تنها خطر مهمی که این نوع آسیب ها دارند، از این نظر توجه یک پاتولوژیست را به خود جلب می کند، که اگر درست تحلیل و شناخته نشود و با آن درست برخورد و دفع نشوند، به آسیب های بحرانی تبدیل می شوند. اکثر این نوع آسیب ها قابل شناخت و پیشگیری می باشد.

۲. آسیب های بحرانی: آسیب هایی هستند که از عدم برخورد با آسیب های ابتدایی در سازمان ایجاد می شوند. این نوع آسیب ها در شاخه های «ساختاری، رفتاری و زمینه ای» مشهود بوده و می توان به روش علمی آنها را بیان نمود.

۳. آسیب های خطرناک و مرگ آور: این نوع آسیب ها خطرناک ترین نوع آسیب های سازمانی می باشند، که اگر درست تحلیل و شناخته نشوند، باعث نابودی سازمان می گردند، مانند آسیب پذیری تصمیم گیران استراتژیک سازمان. در این نوع آسیب، نه تنها هدف رشد و توسعه متوقف و مختل می شود؛ بلکه حیات و بقای سازمان نیز به مخاطره جدی می افتد. این سه نوع آسیب سازمانی به

آسیب شناسی بر پایه اطلاعات جهت تجزیه و تحلیل و شناخت دقیق تر ساختار، تعاملات، رویه عمل ها و روش ها، سبک های مدیریتی و سایر عناصر سیستم چاره جو، لازم و ضروری است. به عبارتی آسیب شناسی، تشخیص مساله و کانون علمی آن جهت تعیین اقدامات لازم به منظور بهسازی عملکرد سازمان، امری است پایه ای و اساسی. آسیب شناسی نیازمند نگرشی سیستماتیک و منظم به کل فرایند است و هدف از آن تشخیص ماهیت و نوع مساله ای است که بروز نموده و نیاز به حل دارد. (توکلی و شهبازمرادی، ۱۳۸۷، ۹۷) آسیب شناسی سازمانی معمولاً بررسی دو حوزه وسیع را ایجاد می کند: حوزه اول: تشخیص عوامل تشکیل دهنده سازمان که شامل بخش ها، ادارات، محصولات و روابط بین عوامل و تاثیر متقابل آنها برهم می شود؛ و حوزه دوم: آسیب شناسی بر اساس فرایندهای سازمانی که شامل شبکه های ارتباطی، حل گروهی مشکل، تصمیم گیری، سبک های رهبری و اعمال قدرت، روش های برنامه ریزی و تعیین هدف و مدیریت تعارض و رقابت است (فرهنگی، ۱۳۷۹، ۱۶).

### کانون های آسیب زا

پژوهشگر متخصص آسیب شناسی سازمانی، باید با ترسیم محیط های ویژه و عمومی، مرزهای داخل و خارج سیستم مورد بررسی خود را مشخص کرده و ابتدا محیط داخلی - یعنی محیط فعالیت را تعیین نموده و به دنبال آن کانون های آسیب زا را بشناسد و با اهتمام خاصی به تشخیص علایم و نشانه های آسیب پردازد (توکلی و شهبازمرادی، ۱۳۸۷، ۹۷).

### عوامل ایجاد کننده آسیب ها

به طور معمول عوامل و علل آسیب را از خارج به سیستم داخلی موجودات زنده وارد و در نظم ساختار درونی و یا کار کردن فرایندهای داخلی آنها بی نظمی و اختلال ایجاد می نمایند. یعنی اساساً عوامل و علل آسیب را «بیرونی» هستند.

و صاحب‌بنظران، الگوهایی برای آسیب شناسی سازمانی معرفی نموده اند. در این الگوها، آسیب شناسی سازمانی از زوایای مختلف مورد بررسی و ارزیابی قرار گرفته است. مهمترین الگوهای سازمانی در ادامه بیان می شود:

#### مدل های عمده آسیب شناسی عبارتند از :

**مدل هفت بعدی وایزبور:** این مدل نگرشی سیستماتیک جهت شناخت دقیقتر سازمان و مداخله مناسب برای حل مشکلات و مسائل سازمانی ارائه میدهد. وایزبور برای بررسی و شناخت حوزه های آسیب پذیری و مسأله یابی سازمانها هفت بعد شامل اهداف، روابط، ساختارها، رهبری، سیستم پاداش، مکانیزمهای مفید هماهنگی و محیط، پیشنهاد نموده است

**مدل توسعه منابع انسانی (HRD)** شامل برنامه ها و فعالیتهایی است که برای بهبود عملکرد کارکنان، با هدف حل مشکلات فعلی عملکرد؛ و جلوگیری از مشکلات و چالشهای آتی عملکرد طراحی شده است. سازه های مورد بررسی در الگوی توسعه منابع انسانی شامل انتصاب موقت، تجارب مختلف شغلی، مراکز ارزیابی، آموزش، غنی سازی شغل، سرپرستی اثربخش، توسعه شغلی و مشاوره و مربیگری می باشد.

**مدل آسیب شناسی هاریسون** با رویکردی سیستماتیک در سه سطح فردی، گروهی و سازمانی بمنظور بهبود وضعیت و حذف مشکلات عملکردی ارائه شده است.

**مدل سببی (علی) بورک و لیتوین<sup>۱</sup>**: یک الگوی نسبتاً جدید، مدل علی بورک- لیتوین از عملکرد و تغییر سازمانی (مدل B-L) است که به وسیله لیتوین و دیگران توسعه یافت و بعدها به وسیله بورک در سال (۱۹۸۰) تصحیح شد. این مدل شامل چند ویژگی کلیدی، غیر از آن چیزی است که در مدل های یاد شده آمده است. این الگو شامل ۱۲ ساخت نظری (متغیرهای سازمانی)، تمایز میان فرهنگ و جو سازمانی، تمایز میان تحول و پویایی های فعل و انفعالات، تبیین طبیعت و مسیر تاثیر متغیرهای سازمانی و مبتنی بر مدل های قبلی، مطالعات تجربی و

هم متصل بوده و در صورت عدم شناخت درست و برخورد مناسب با آنها، یکی به دیگری تبدیل می شود.

#### معیارها و اصول مهم در فرایند آسیب شناسی

۱. برنامه آسیب شناسی باید بر مبنای مدل ها یا تئوری مناسب پیگیری شود؛
۲. اطلاعات آسیب شناسی باید به صورتی موشکافانه قادر به تفکیک بخش های مهم از فرایندهای سازمانی باشد؛
۳. اطلاعات آسیب شناسی باید قادر به مقایسه فرایندها با یکدیگر یا با استانداردها و نقاط مرجع باشد؛
۴. آسیب شناسی باید به شناسایی نقاط مداخله و راهنمایی این مداخلات کمک نماید؛
۵. فرایند آسیب شناسی باید فرایندهای تحت بررسی را تسریع نماید؛

و شاید بطور اهم، آسیب شناسی باید به جای آنکه شدیداً بر روی شناسایی نقاط ضعف، تمرکز کند، نقاط قوت و مناسبی که می تواند مورد استفاده و توسعه داده شود را شناسایی نماید. (توکلی و شهبازمرادی، ۱۳۸۷، ۹۸)

#### الگوهای آسیب شناسی سازمانی

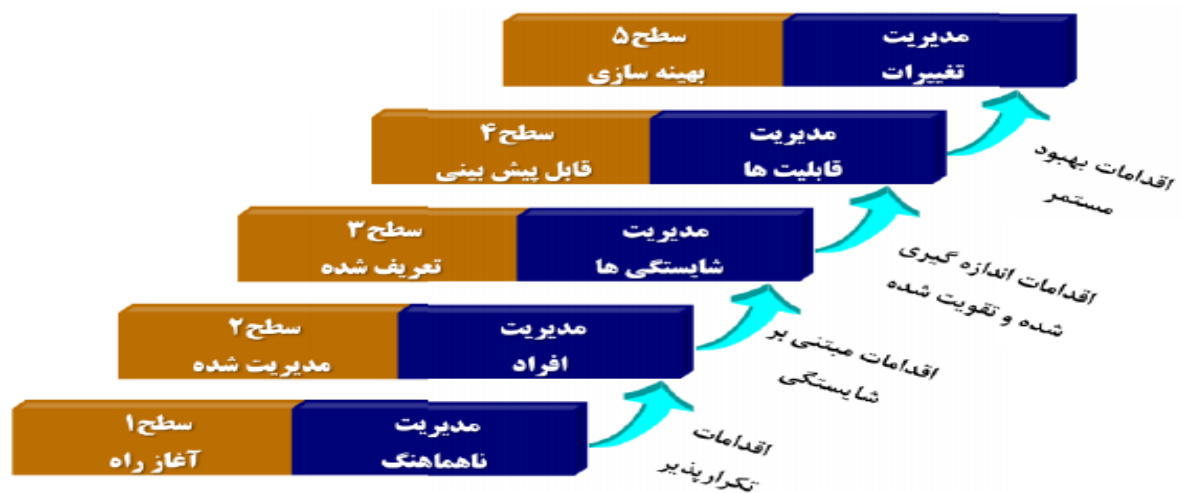
آسیب شناسی بر اساس درک نحوه کار سازمان پایه گذاری می شود. چارچوب های فکری که دست اندرکاران تحول سازمانی برای ارزیابی سازمان به کار می برند، «الگوهای آسیب شناسی» نامیده می شوند. الگوهای آسیب شناسی در برنامه تحول سازمانی نقش تعیین کننده ای ایفا می کنند (فرهنگی، ۱۳۷۹، ۲۱). با شناخت الگوهای آسیب شناسی می توان نسبت به فرهنگ سازی و نهادینه کردن یکی از آنها با توجه به مقتضیات سازمانی اقدام نمود به طوری که با مشاهده هر گونه مشکل در سازمان با دید سیستمی و نظام مند به بررسی تعاملات میان مولفه های مختلف سازمانی پرداخت و ریشه های مشکل را شناخت، به این ترتیب با اقدام اصولی و پیش گیرانه می توان عواقب زیانبار آسیب ها را به حداقل رساند. از اینرو، پژوهشگران

بهبود دهد.. مدل PCMM مجموعه مناسبی از اقدامات مدیریت سرمایه انسانی است که برای سازمان از طریق بکارگیری چارچوبی بر مبنای سیستمی از اقدامات نیروی کار، یک مدل تغییر سازمانی فراهم می آورد. فلسفه مدل را می توان بر مبنای این اصل دانست که اقدامات به منظور بهبود فعالیت های نیروی کار اگر با تغییر در رفتار سازمان همراه نشوند، دیری نخواهند پایید. بنابراین، برای ایجاد تغییرات تدریجی در یک سازمان، این مدل نقشه راهی فراهم می آورد. بر این اساس، مدل از ۵ سطح تشکیل شده است که طی آنها فرایندها و اقدامات سازمان بهبود می یابند. این سطوح به اختصار در شکل (۲-۱) نشان داده شده اند. در هر سطح بلوغ، مجموعه و سیستم جدیدی از اقدامات به اقدامات پیاده سازی شده در سطح قبل اضافه می شوند و میزان پیشرفته بودن اقدامات سازمانی را افزایش می دهد. بنابراین، در هر سطح، افراد سازمان فرصت های بیشتری برای توسعه در مقابل خود دارند و نیز تمایل بیشتری برای در راستا قرار دادن فعالیت های خود با اهداف سازمان پیدا می کنند.

تمرین (عمل) آسیب شناسی سازمانی است (نیکوکار و علیدادی، ۱۳۸۸، ۱۵۰).

### مدل بلوغ قابلیت های منابع انسانی

مدل PCMM ابتدا در سال (۱۹۹۵) منتشر و در سال (۲۰۰۱) به روز شد. از انتشار آن در سال (۱۹۹۵)، PCMM در بسیاری از صنایع و در نقاط مختلف جغرافیایی دنیا برنامه های بهبود نیروی کار را با موفقیت هدایت کرده است. اگرچه، PCMM اساسا برای استفاده در سازمان های دانش محور طراحی شده است، با تطبیق و متناسب سازی می تواند در تقریبا هر محیط سازمانی بکار رود. مفهوم اصلی چهارچوب پروسه بلوغ واتس هامفری و همکارانش<sup>۱</sup> در شرکت IBM در اوایل دهه (۱۹۸۰) توسعه دادند. آنها متوجه شدند که کیفیت یک محصول نرم افزاری مستقیما با کیفیت فرایند توسعه آن محصول در ارتباط است. مشاهده موفقیت مدیریت کیفیت جامع در دیگر بخش های صنعت باعث شد تا هامفری تقاضای اجرای سیکل بهبود دمینگ- شوارت<sup>۲</sup> (برنامه ریزی- انجام- مرور- اقدام<sup>۳</sup>) در یک سازمان نرم افزاری را بدهد که بتواند فرایند توسعه آن را به صورت مستمر

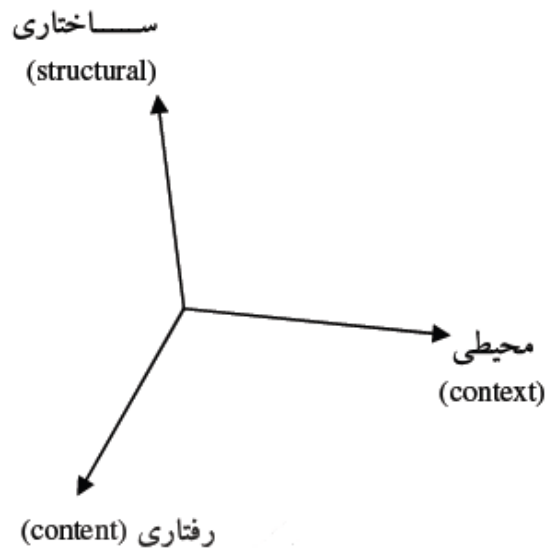


شکل ۱. سطوح مختلف بلوغ فعالیت ها در مدل PCMM

3 . Plan- Do- Check- Act

1 . Watts Humphrey

2 . Schwart- Deming Cycle



شکل ۲. مدل تحلیلی سه شاخگی

را تشکیل می‌دهند- مانند انگیزش، روحیه کار و رضایت شغلی؛ عوامل ساختاری در برگیرنده مجموعه روابط منظم حاکم بر اجزای داخلی سازمان که بدنه آن را می‌سازند. مانند ساختار سازمانی، و قوانین و مقررات؛ و سرانجام عوامل زمینه ای شامل محیط و شرایط بیرونی که سبب ساز عوامل رفتاری و ساختاری هستند (توکلی دارستانی و شهبازمرادی، ۱۳۸۷، ۱۰۰).

همه رویدادها و پدیده های سازمانی را می توان در قالب نظریه سه شاخگی مورد بررسی، مطالعه و تجزیه و تحلیل قرار داد، این مدل از سه شاخه ساختار، زمینه و محتوا تشکیل شده است.

#### الف) شاخه ساختاری

علل و عواملی که ساختارهای سازمان را در معرض بحران قرار می دهند عارضه های ساختاری نامیده می شود. ساختارهای سازمانی مسیرها، کانال ها و ظرفی هستند که فرایندها، عملیات سازمانی در آن ها جاری می شوند و در واقع چنین کانال ها و ظرفی در طی تحولات سازمانی شکل گرفته اند و تقریبا تثبیت شده و ثابت هستند و شامل ساختارهای فیزیکی، اقتصادی و مالی، انسانی و اطلاعاتی می باشند. تنها راه حل یا رفع عارضه هایی که نظم ترکیبی یا نظم چینی ساختارها را برهم می زنند تعریف یک

این مدل مبنایی برای بهبود مستمر شایستگی های فردی، توسعه تیم های موثر، انگیزش در راستای بهبود عملکرد و شکل دهی به نیروی کار سازمان برای دستیابی به برنامه های کسب و کار آن را فراهم می آورد. هر سطح بلوغ، زیرساختی است که قابلیت های جدید برای توسعه نیروی کار سازمان را فراهم می کند. با پیروی از چنین منطق و چارچوبی، سازمان از پرداختن به اقداماتی که نیروی کار آمادگی آن را ندارد و یا نمی تواند به نحو موثری به پیاده سازی آن بپردازد، خودداری می نماید. به عبارت دیگر، هر سطح لایه ای از پروژه های بهبود مستمر را ارائه می دهد که به توسعه قابلیت های نیروی کار می پردازند و به عنوان زیرساختی برای سطح دیگر عمل می کند(دهداریان و شربت اوغلی، ۱۳۹۱، ۶-۷).

#### مدل سه شاخگی

آسیب های سازمانی شامل علل، عوامل و مشکلات اساسی و پایه ای هستند که سازمان را در معرض بحران قرار داده و موجب می شوند تا از رشد متناسب و سالم خود باز بماند. پدیده سازمان و مدیریت را می توان بر حسب سه دسته عوامل رفتاری، ساختاری و زمینه ای بررسی و تجزیه و تحلیل کرد. منظور از عوامل رفتاری (محتوایی) کلیه عوامل مربوط به نیروی انسانی است که محتوای سازمان



### ج) شاخه زمینه یا محیط

شاخه زمینه در عارضه یابی سازمانی از جایگاه خاصی برخوردار است. اولاً مهمترین ویژگی اهمیت وسعت و قدمت این شاخه نسبت به شاخه های ساختار و محتوا می باشد. در اهمیت زمینه و محیط همین بس که دو شاخه دیگر وجود و پیدا شدن خود را وابسته و مدیون شاخه محیط می دانند. یعنی همه عناصر تشکیل دهنده ساختار و همه منابع محتوا بلا استثنا از محیط اخذ و کسب می شوند بدون محیط هیچ منبعی قابل تصور نیست و نه تنها سازمان از نظر منابع وابسته به محیط است بلکه ساختارها از عبور دائمی منابع طبیعی به وجود می آیند و رفتار معطوف به اهداف سازمانی انسان، ساخته و پرداخته عوامل و شرایط محیطی است. اصلی ترین کار عوامل محیطی تنظیم روابط سازمان یا سیستم های بالاتر از خود است چون هر سیستم یا سازمانی در جایگاه خودش همواره همه علل و عواملی که موجبات برقراری تنظیم و واکنش به موقع و مناسب سازمان نسبت به سیستم های اصلی تر را فراهم می آورند زمینه یا محیط نامیده می شوند. بنابراین عارضه های زمینه ای یا محیطی، عارضه هایی هستند که رابطه و تعامل مناسب و درست و به عبارت سیستمی واکنش به موقع و درست سازمان را با سیستم های همجوار محیطی اش برهم زده و در این روابط ایجاد بحران می نماید. (عباس زاده، ۱۳۸۹، ۹۳-۹۴)

آسیب های ساختاری که علل و عواملی پایه ای هستند؛ «نظم ترکیبی» یا «نظم چینی» عناصر اصلی تشکیل دهنده سازمان را برهم زده و ساختارهای اصلی آن را که عبارتند از: ساختارهای طبیعی و فیزیکی، ساختارهای مالی و اقتصادی، ساختارهای انسانی و ساختارهای اطلاعاتی در معرض بحران قرار می دهند؛ آسیب های رفتاری که علل و عواملی پایه ای هستند؛ از جهات گوناگون رفتارهای انسانی و در نتیجه کارکردهای (وظایف اصلی) سازمان را در معرض بحران قرار می دهند؛ و آسیب های زمینه ای که علل و عواملی پایه ای هستند رابطه و تعامل مناسب و واکنش به موقع و درست سازمان را با سیستم های همجوار

ساختار جدید یا ساختاردهی جدید می باشد زیرا رفع عارضه ساختاری که همان به هم ریختگی نظم ترکیبی تشکیل دهنده است فقط زمانی ممکن است که به نظم ترکیبی یا نظم چینی جدیدی در سیستم یا سازمان نائل شویم یعنی برهم خوردگی نظم را فقط از راه ایجاد نظم نوین می توان رفع کرد.

### ب) شاخه محتوا یا رفتار

ساختار به مثابه ظرف فعالیت ها و حرکات سازمانی است. محتوا یا ماده ای که در ظرف سازمان می ریزد همان کار یا رفتار انسانی است. از آنجا که هسته و اصل سازمان نیروی انسانی است و همچنین نیروی انسانی در سازمان علاوه بر اهداف فردی خود برای نیل به اهداف گروهی به ویژه اهداف سازمانی تلاش می کند. از این رو اعمال و رفتار انسان در محیط کار، نوعی رفتار آگاهانه بوده و در جهت کل اهداف سازمانی تنظیم می شود و به همین دلیل محتوای اصلی سازمان را رفتار انسانی تشکیل می دهد و فعالیت ها و رفتارهای انسان نیز برای نیل به اهداف از قبل تعیین شده سازمانی انجام می گیرد. عارضه های رفتاری علل و عواملی است که از جهات گوناگون رفتارهای انسانی و در نتیجه کارکردهای سازمان را در معرض بحران قرار می دهند. پس تمام خطرات ریشه ای و اصلی شان را بدون توجه به اینکه منشا آنها در درون یا در خارج از سازمان باشد را عارضه های محتوایی یا عارضه های رفتاری می گوئیم. در شناخت عارضه های رفتاری، کانون توجه به کارکردها و عملکردها است و باید آن دسته از علل و عوامل بررسی شود که کارکردهای سازمانی را مختل و یا عملکرد انسان ها را از حالت طبیعی منحرف کرده و به اثربخشی و رضایت آنها صدمه می زند که در سازمان ایجاد بحران کرده و سازمان را به طور کلی از هدف رشد سالم باز می دارد.

ضرورت دارد سه شاخه اشاره شده در این مدل مورد بررسی و کنکاش قرار گیرد: (عباس زاده، ۱۳۸۹، ۹۳).

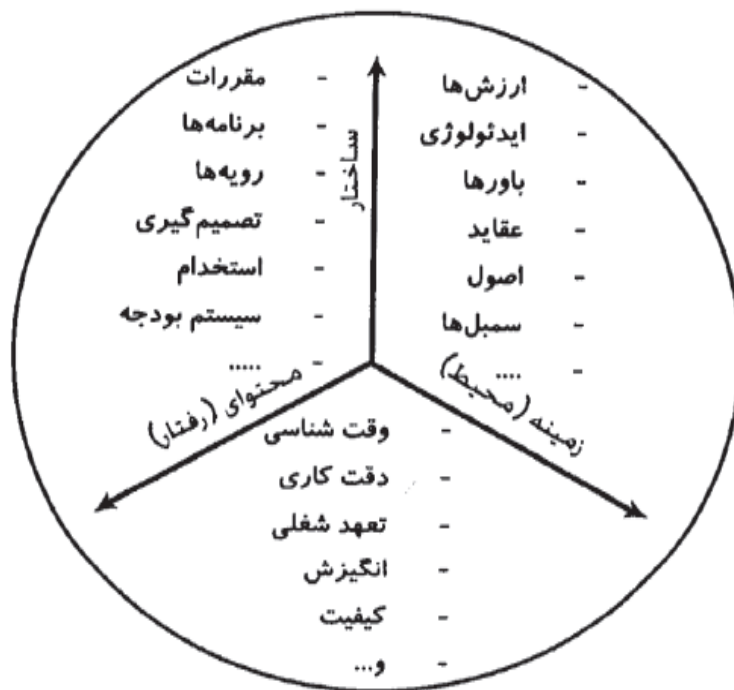
#### پیشینه تحقیق

در بررسی‌هایی که توسط محقق از پایان نامه‌ها، مجلات، اینترنت و ... صورت پذیرفت، تحقیقات انجام شده در زمینه آسیب‌شناسی مدیریت منابع انسانی مورد بررسی قرار گرفت و برخی از آنها جهت ارائه پیشینه تحقیق مرتبط تشخیص داده و انتخاب شده اند که به اختصار در جدول زیر ارائه می‌گردد.

محیطی اش بر هم زده و در این روابط ایجاد بحران می‌نمایند. در چنان رابطه‌ای، عوامل ساختاری و رفتاری و زمینه‌ای به شکل روابط سیستمی مداوم در حال تعامل می‌باشند و سه شاخه مزبور، سه گونه از یک نوع- عمدتاً از نوع غالب زمینه- بوده و بین آنها به هیچ وجه سه گانگی حاکم نمی‌باشد. بنابراین، تمایز و تشخیص این سه جنبه از حیات سازمانی، صرفاً نظری بوده و فقط به منظور تجزیه و تحلیل شناخت مفاهیم و پدیده‌های سازمانی می‌باشد (همان منبع). پژوهش حاضر با عنوان آسیب شناسی منابع انسانی در ستاد دانشگاه علوم پزشکی مازندران بر اساس مدل سه شاخگی بر آن است که با توجه به ویژگی‌های جدایی ناپذیر شاخه‌های سه گانه، از این مدل به عنوان چارچوب و متدولوژی تحقیق استفاده شود. از این رو

#### جدول ۱. خلاصه‌ای از مطالعات انجام شده

محقق	سال	عنوان	یافته‌ها
اسفندیاری و همکاران	۱۳۹۰	آسیب شناسی منابع انسانی در ستاد دانشگاه علوم پزشکی کرمان با استفاده از مدل سه شاخگی	یافته‌ها نشان داد که عوامل رفتاری بیشترین تاثیر و عوامل زمینه‌ای کمترین تاثیر را در آسیب‌های منابع انسانی دانشگاه علوم پزشکی کرمان داشته‌اند. از این زیرمجموعه‌های عوامل رفتاری، انگیزش و رضایت شغلی بیشترین تاثیر را در ایجاد آسیب‌های منابع انسانی داشته‌است و مشتری‌گرایی در مقایسه با زیرمجموعه آسیب‌ها در هر سه شاخه کمترین تاثیر را در آسیب‌های منابع انسانی داشته‌است.
حسینیان و همکاران	۱۳۹۰	آسیب شناسی نظام نگه‌داشت منابع انسانی در ناجا (مورد مطالعه فرماندهی انتظامی استان همدان)	تجزیه و تحلیل داده‌ها با استفاده از آزمون‌های تی تست و فریدمن صورت گرفته و در پایان هر چهار فرضیه تحقیق تایید گردیده‌است. هر یک از فرضیه‌ها بر نگه‌داشت کارکنان تاثیر داشته‌لکن تاثیر آنها یکسان نمی‌باشد به گونه‌ای که تاثیر فرضیه چهارم «ضعف در ارائه خدمات رفاهی» نسبت به سایر فرضیه‌ها بیشتر است.
صفرزاده و جعفری	۱۳۹۰	بررسی نقش عوامل مدل سه شاخگی مدیریت (ساختار، زمینه و رفتار) در استقرار حراج الکترونیک	نتایج پژوهش حاضر گویای آن است که: ۱- در بین عوامل ساختاری عوامل مربوطه به ساختار سازمان بیشترین تاثیر را بر روی استقرار حراج الکترونیک دارد. ۲- در بین عوامل رفتاری عوامل مربوطه به فرهنگ سازمانی بیشترین اثر را بر روی استقرار حراج الکترونیک دارد. ۳- در بین عوامل محیطی عوامل مربوطه به دولت و قوانین و بانک‌ها بیشترین اثر را بر روی استقرار حراج الکترونیک دارد. ۴- عوامل ساختاری بیشتر از عوامل محیطی و عوامل محیطی بیشتر از عوامل رفتاری بر روی استقرار حراج الکترونیک اثر دارد.
سیملان	۲۰۰۵	آسیب شناسی و برنامه‌ریزی منابع انسانی	نتایج حاکی از آن است که وضعیت عوامل محیطی در مقایسه با دو عامل دیگر از عارضه کمتری برخوردار می‌باشد.
بکر و گرهارد	۲۰۰۶	اثر مدیریت منابع انسانی بر عملکرد سازمانی	نتایج حاصل از این پژوهش حاکی از آن بود که چالش‌های سازمانی تاثیر بسزایی بر عملکرد سازمانی دارد.



شکل ۳. مدل مفهومی تحقیق

### مدل مفهومی پژوهش

هر مدل مفهومی بعنوان نقطه شروع و مبنایی جهت انجام مطالعات و تحقیقات است بگونه‌ای که متغیرهای مورد نظر تحقیق و روابط میان آنها را مشخص می‌کند. بعبارت دیگر می‌توان گفت که بصورتی ایده‌ال، مدل مفهومی یا همان نقشه ذهنی و ابزار تحلیلی، یک استراتژی جهت شروع و انجام تحقیق است بگونه‌ای که انتظار می‌رود در حین اجرای تحقیق، متغیرها، روابط و تعاملات بین آنها مورد بررسی و آزمون قرار گرفته، و حسب ضرورت تعدیلاتی در آنها انجام شده و عواملی نیز از آنها کم و یا به آنها اضافه شود.

در آسیب‌شناسی سازمانی، مشاوران، محققان و یا مدیران، مدل‌های مفهومی و روش‌های تحقیقی کاربردی را به منظور بررسی وضعیت جاری یک سازمان و کشف راه‌های حل مشکلات، مقابله با چالش‌ها و یا بهبود عملکرد به کار می‌برند. به منظور آسیب‌شناسی منابع انسانی

الگوهای مختلفی ارائه شده است، در این الگوها، آسیب-شناسی سازمانی از زوایای مختلف مورد بررسی و ارزیابی قرار گرفته است.

مهم‌ترین الگوهای سازمانی عبارتند از: مدل هفت بعدی وایزبوردا<sup>۱</sup>، مدل توسعه منابع انسانی<sup>۲</sup>، مدل آسیب‌شناسی هاریسون<sup>۳</sup> و مدل تحلیل سه شاخگی (اسفندیاری و همکاران، ۱۳۹۰، ۳). نظر به اینکه آسیب‌ها بسیار متعدد و متنوع هستند و همه سطوح عملکردها، اهداف و رفتارها و ساختارهای سازمانی را درگیر اختلال می‌نمایند. از این رو مناسب‌ترین تئوری و متدولوژی برای تجزیه و تحلیل و شناخت آسیب‌های سازمانی مدل سه شاخگی است. این مدل از عوامل رفتاری، ساختاری و زمینه‌ای تشکیل شده است. این پژوهش با هدف آسیب‌شناسی منابع انسانی در ستاد دانشگاه علوم پزشکی مازندران با استفاده از مدل تحلیل سه شاخگی انجام می‌گردد.

3 . Harrison

1 . Weisbord  
2 . HRD

جدول ۲. مختصات پرسشنامه

گزینه	۱	۲	۳	۴	۵
امتیاز	کاملاً موافقم	موافقم	نظری ندارم	مخالقم	کاملاً مخالفم

جدول ۳. تفکیک سوالات پرسشنامه (جدول تناظر)

متغیر	شماره سوالات
ساختاری	۱-۱۹
رفتاری	۲۰-۳۴
زمینه ای	۳۵-۴۰

### روش شناسی پژوهش

#### روش پژوهش

این پژوهش از نظر هدف کاربردی و از نظر روش تحقیق توصیفی - پیمایشی است.

#### جامعه آماری

به جهت ماهیت تحقیق و موضوع مورد بررسی در تحقیق حاضر و با توجه به اهداف پژوهش، جامعه آماری در این تحقیق شامل کلیه کارشناسان و متخصصان بخش مدیریت نیروی انسانی ستاد دانشگاه علوم پزشکی مازندران است که تعداد این افراد ۷۸ نفر به عنوان جامعه آماری انتخاب شدند.

#### نمونه و روش نمونه گیری

نمونه عبارت است از تعدادی از افراد جامعه که صفات آن ها با صفات جامعه مشابهت داشته و معرف جامعه بوده، از تجانس و همگنی با افراد جامعه برخوردار باشند (حافظنیا، ۱۳۸۷، ۱۲۱). بدلیل محدود بودن جامعه آماری فرایند نمونه گیری انجام نشد و جامعه مورد سرشماری واقع شد.

### روش جمع آوری اطلاعات

روش جمع آوری اطلاعات در این تحقیق کتابخانه‌ای و میدانی می‌باشد. در این پژوهش ابتدا برای گردآوری اطلاعات در زمینه های مبانی نظری و تدوین ادبیات تحقیق و تعاریف عملیاتی از روش مطالعه کتابخانه ای شامل مطالعه کتاب ها، مقاله ها، نشریه ها، رساله ها و منابع علمی موجود در دانشگاهها و مراکز علمی استفاده شده و در خصوص جمع آوری اطلاعات برای پاسخ به فرضیات پژوهش از روش میدانی و ابزار پرسشنامه استفاده شده است.

ابزار گردآوری اطلاعات در این پژوهش پرسشنامه محقق ساخته ۴۰ سوالی براساس طیف ۵ گزینه ای لیکرت با سطوح پاسخ (کاملاً موافقم، موافقم، نظری ندارم، مخالفم و کاملاً مخالفم) بوده است. به منظور سنجش عملیاتی متغیر عوامل ساختاری از ۷ مولفه؛ ساختار سازمانی با ۳ سوال (۱-۳)، بهبود روش ها با ۲ سوال (۴-۵)، سیستم مکانیزه اطلاعاتی با ۳ سوال (۶-۸)، سیستم پرداخت با ۴ سوال (۹-۱۲)، گزینش و استخدام با ۳ سوال (۱۳-۱۵)، انتصابات و ارتقای شغلی با ۳ سوال (۱۶-۱۸)، ارزیابی عملکرد با یک سوال (۱۹) استفاده شده است.

جدول ۴. آزمون نرمال بودن مربوط به متغیرهای تحقیق

متغیرها	آماره کولموگروف-اسمیرنف	Sig.	نتیجه آزمون
ساختار سازمانی	۰/۹۵	۰/۳۲	نرمال است.
بهبود روشها	۱/۰۴	۰/۲۲	نرمال است.
سیستم مکانیزه اطلاعاتی	۰/۹۷	۰/۳۰	نرمال است.
سیستم پرداخت	۱/۲۲	۰/۱۰	نرمال است.
گزینش و استخدام	۱/۲۲	۰/۰۹	نرمال است.
انتصابات و ارتقای شغلی	۱/۲۰	۰/۱۱	نرمال است.
ارزیابی عملکرد	۱/۱۵	۱/۴۲	نرمال است.
فرهنگ سازمانی	۱/۰۵	۰/۲۱	نرمال است.
انگیزش و رضایت شغلی	۱/۰۳	۰/۳۳	نرمال است.
رهبری	۰/۶۳	۰/۸۲	نرمال است.
آموزش و بالندگی کارکنان	۰/۹۷	۰/۲۹	نرمال است.
امنیت شغلی	۱/۰۶	۰/۲۱	نرمال است.
مشتری گرایی	۱/۱۰	۰/۱۷	نرمال است.
پیمانکاران و مشاوران	۰/۹۴	۰/۳۳	نرمال است.
عوامل ساختاری	۰/۷۲	۰/۶۶	نرمال است.
عوامل رفتاری	۰/۶۳	۰/۸۰	نرمال است.
عوامل محیطی	۰/۷۵	۰/۶۱	نرمال است.

جدول ۵- شاخص های توصیفی متغیرهای پژوهش

متغیرها	تعداد	میانگین	میان	مد	انحراف از معیار	کمترین	بیشترین
ساختار سازمانی	۷۸	۳/۶۱	۳/۶۶	۳/۳۳	۰/۷۰	۲	۵
بهبود روشها	۷۸	۳/۶۰	۳/۶۶	۳/۳۳	۰/۶۳	۱	۴/۶۷
سیستم مکانیزه اطلاعاتی	۷۸	۳/۵۸	۳/۶۸	۳/۳۵	۰/۷۲	۲	۵
سیستم پرداخت	۷۸	۳/۷۱	۳/۶۴	۳/۳۶	۰/۵۵	۲/۵۰	۴/۶۷
گزینش و استخدام	۷۸	۳/۶۴	۳/۵۶	۳/۳۹	۰/۶۰	۲/۴۵	۴/۶۷
انتصابات و ارتقای شغلی	۷۸	۳/۶۵	۳/۶۶	۳/۳۳	۰/۵۸	۲/۳۰	۴/۶۷
ارزیابی عملکرد	۷۸	۳/۵۸	۳/۶۹	۳/۳۳	۰/۵۶	۲/۳۳	۴/۶۷
فرهنگ سازمانی	۷۸	۳/۲۷	۳/۳۳	۲/۸۰	۰/۵۸	۲/۱۵	۴/۵۵
انگیزش و رضایت شغلی	۷۸	۳/۴۰	۳/۴۰	۲/۸۰	۰/۵۷	۲/۲۰	۴/۴۰
رهبری	۷۸	۳/۴۱	۳/۴۰	۳/۴۰	۰/۵۵	۲/۲۰	۴/۶۵
آموزش و بالندگی کارکنان	۷۸	۳/۳۸	۳/۴۰	۳/۰	۰/۵۶	۲/۲۰	۴/۴۰
امنیت شغلی	۷۸	۳/۴۱	۳/۴۰	۲/۸۰	۰/۵۵	۲/۲۰	۴/۵۵
مشتری گرایی	۷۸	۳/۲۷	۳/۳۳	۴/۰	۰/۷۲	۱/۳۳	۴/۶۷
پیمانکاران و مشاوران	۷۸	۳/۲۸	۳/۳۳	۳/۰	۰/۶۸	۱/۳۳	۴/۶۷
عوامل ساختاری	۷۸	۳/۶۲	۳/۵۶	۴/۳۳	۰/۵۰	۲/۶۷	۴/۶۴
عوامل رفتاری	۷۸	۳/۳۷	۳/۳۹	۳/۰	۰/۴۷	۲/۲۰	۴/۴۰
عوامل محیطی	۷۸	۳/۲۸	۳/۳۳	۳/۰	۰/۶۷	۱/۳۳	۴/۷۴

جدول ۶: بررسی وضعیت موجود متغیرهای تحقیق بر اساس آزمون t تک نمونه

متغیرها	مقدار ثابت مورد آزمون t			نتیجه آزمون	وضعیت
	میانگین	انحراف از معیار	آماره t		
ساختار سازمانی	۳/۶۱	۰/۷۰	۷/۶۸	۷۷	رد فرضیه صفر بیشتر از متوسط
بهبود روشها	۳/۶۰	۰/۶۳	۸/۴۰	۷۷	رد فرضیه صفر بیشتر از متوسط
سیستم مکانیزه اطلاعاتی	۳/۵۸	۰/۷۲	۷/۰۷	۷۷	رد فرضیه صفر بیشتر از متوسط
سیستم پرداخت	۳/۷۱	۰/۵۵	۱۱/۴۲	۷۷	رد فرضیه صفر بیشتر از متوسط
گزینش و استخدام	۳/۶۴	۰/۶۰	۹/۴۲	۷۷	رد فرضیه صفر بیشتر از متوسط
انتصابات و ارتقای شغلی	۳/۶۵	۰/۵۸	۹/۹۱	۷۷	رد فرضیه صفر بیشتر از متوسط
ارزیابی عملکرد	۳/۵۸	۰/۵۶	۹/۲۷	۷۷	رد فرضیه صفر بیشتر از متوسط
فرهنگ سازمانی	۳/۲۷	۰/۵۸	۴/۲۱	۷۷	رد فرضیه صفر بیشتر از متوسط
انگیزش و رضایت شغلی	۳/۴۰	۰/۵۷	۶/۱۷	۷۷	رد فرضیه صفر بیشتر از متوسط
رهبری	۳/۴۱	۰/۵۵	۶/۵۷	۷۷	رد فرضیه صفر بیشتر از متوسط
آموزش و بالندگی کارکنان	۳/۳۸	۰/۵۶	۶/۰۰	۷۷	رد فرضیه صفر بیشتر از متوسط
امنیت شغلی	۳/۴۱	۰/۵۵	۶/۶۴	۷۷	رد فرضیه صفر بیشتر از متوسط
مشتری گرایی	۳/۲۷	۰/۷۲	۳/۳۸	۷۷	رد فرضیه صفر بیشتر از متوسط
پیمانکاران و مشاوران	۳/۲۸	۰/۶۸	۳/۷۰	۷۷	رد فرضیه صفر بیشتر از متوسط
عوامل ساختاری	۳/۶۲	۰/۵۰	۱۱/۰۴	۷۷	رد فرضیه صفر بیشتر از متوسط
عوامل رفتاری	۳/۳۷	۰/۴۷	۷/۰۶	۷۷	رد فرضیه صفر بیشتر از متوسط
عوامل محیطی	۳/۲۸	۰/۶۷	۳/۶۷	۷۷	رد فرضیه صفر بیشتر از متوسط

- روایی: در این تحقیق به منظور تعیین روایی، تعدادی از پرسشنامه‌ها در اختیار تعدادی از کارشناسان و اساتید که در رشته های تخصصی مدیریت بودند توزیع تا ضمن بیان نقطه نظرات اصلاحی نسبت به تکمیل هر یک از گزاره‌های مربوطه اظهار نظر تخصصی نمایند. و بدین ترتیب روایی محتوایی پرسشنامه مورد تایید واقع شد.

- پایایی: جهت سنجش پایایی ابزار از آزمون آلفای کرونباخ استفاده شد. در این روش پرسش‌نامه‌ی تحقیق به گروه واحدی از نمونه آماری به تعداد ۲۰ نفر داده شد و نمرات حاصل از طریق نرم افزار SPSS محاسبه، که مقدار آلفای آن  $\alpha=0/793$  بدست آمده که از لحاظ آماری معنادار و مورد تأیید می‌باشد.

#### روش‌های تجزیه و تحلیل اطلاعات

برای تجزیه و تحلیل داده‌ها، از روش‌های آمار توصیفی و استنباطی استفاده شده است.

به منظور سنجش عملیاتی متغیر عوامل رفتاری از ۵ مولفه فرهنگ سازمانی سازمانی با ۳ سوال (۲۲-۲۰)، انگیزش و رضایت شغلی با ۵ سوال (۲۷-۲۳)، رهبری با یک سوال (۲۸)، آموزش و بالندگی کارکنان با ۴ سوال (۳۲-۲۹)، امنیت شغلی با ۲ سوال (۳۴-۳۳) استفاده شده است. و به منظور سنجش عملیاتی متغیر عوامل محیطی از ۲ مولفه مشتری گرایی با ۳ سوال (۳۷-۳۵)، پیمانکاران و مشاوران با ۳ سوال (۴۰-۳۸) استفاده شده است.

جدول شماره (۲) بیانگر نحوه نمره گذاری پرسشنامه می‌باشد.

بطوریکه در جدول (۲) ملاحظه می‌شود گزینه های پرسشنامه بر مبنای طیف لیکرت تنظیم شده است .

سوالات پرسشنامه در سه بعد ساختاری با ۱۹ سوال و بعد رفتاری با ۱۵ سوال و بعد زمینه ای با ۶ سوال مطرح شدند.

#### روایی<sup>۱</sup> و پایایی<sup>۲</sup> ابزار جمع آوری اطلاعات

همانطور که از جدول ۴ ملاحظه می‌گردد، با توجه به مقادیر sig. که بیشتر از ۰/۰۵ بوده، تمامی متغیرهای پژوهش نرمال می‌باشند، در نتیجه جهت آزمون برای این متغیرها از آزمون پارامتری استفاده می‌کنیم.

قبل از بررسی سوالات تحقیق به بررسی توصیفی متغیرها می‌پردازیم. جدول ۵ شاخص‌های توصیفی نظیر میانگین، میانه، مد، انحراف از معیار، کمترین و بیشترین را نشان می‌دهد.

همانطور که از جدول ۵ ملاحظه می‌گردد میانگین‌ها، میانه و مد بدست آمده برای متغیرهای پژوهش، بیشتر از ۳ و یا نزدیک به ۳ می‌باشند. متغیر عوامل ساختاری ( میانگین مربوط به ابعاد این عوامل) دارای میانگین ۳/۶۲، میانه ۳/۵۶، مد ۴/۳۳، انحراف از معیار ۰/۵۰، کمترین ۲/۶۷ و بیشترین ۴/۶۴ است، متغیر عوامل رفتاری ( میانگین مربوط به ابعاد این عوامل) دارای میانگین ۳/۳۷، میانه ۳/۳۹، مد ۳/۰۰، انحراف از معیار ۰/۴۷، کمترین ۲/۲۰ و بیشترین ۴/۴۰ است و متغیر عوامل محیطی ( میانگین مربوط به ابعاد این عوامل) دارای میانگین ۳/۲۸، میانه ۳/۳۳، مد ۳/۰۰، انحراف از معیار ۰/۶۷، کمترین ۱/۳۳ و بیشترین ۴/۶۷ است.

#### ب) تجزیه و تحلیل استنباطی داده‌ها

برای بررسی وضعیت متغیرهای تحقیق از آزمون t تک نمونه‌ای استفاده می‌کنیم و از آنجائیکه گویه‌ها با پاسخ لیکرت پنج گزینه‌ای می‌باشند میانگین کسب شده برای هر متغیر را با مقدار ثابت ۳ (میانگین، میانه) مقایسه می‌کنیم، فرضیه صفر در این آزمون برابری میانگین با مقدار ۳ است و زمانی که مقدار t محاسباتی بزرگ و یا مقدار sig. کوچکتر از ۰/۰۵ باشد فرضیه برابری رد شده و اگر میانگین متغیر کمتر از ۳ باشد یعنی اینکه وضعیت متغیر مورد نظر کمتر از مقدار متوسط است و اگر میزان میانگین متغیر تحت بررسی بیشتر از ۳ بوده باشد یعنی اینکه وضعیت آن متغیر بیشتر از حد متوسط است و اگر مقدار

- آمار توصیفی: در بخش آمار توصیفی از فراوانی، درصد فراوانی، نمودار، جدول، میانگین، میانه، مد و انحراف معیار استفاده شده است.

- آمار استنباطی: در بخش آمار استنباطی جهت بررسی نرمال بودن توزیع داده‌ها از آزمون کولموگروف-اسمیرنوف و برای بررسی فرضیه‌ها از آزمون تی تک نمونه‌ای و آزمون تحلیل عاملی استفاده شده است.

- تجزیه و تحلیل داده‌ها با استفاده از نرم افزار SPSS19 انجام گرفت.

#### مشخصات فردی نمونه آماری

ویژگی‌های شخصی نمونه آماری مثل جنس، تحصیلات، سابقه کاری و سن به شرح ذیل می‌باشد.

از نظر جنسیت تعداد ۳۰ نفر (۳۸/۵ درصد) از نمونه آماری را زنان و ۴۸ نفر (۶۱/۵ درصد) را مردان تشکیل می‌دهند.

از نظر میزان تحصیلات ۱۱ نفر (۱۴/۱ درصد) از نمونه آماری دارای مدرک تحصیلی فوق دیپلم، ۴۴ نفر (۵۶/۴ درصد) لیسانس و ۲۳ نفر (۲۹/۵ درصد) دارای مدرک تحصیلی فوق لیسانس و بالاتر می‌باشند.

از نظر سابقه کاری ۱۹ نفر (۲۴/۴ درصد) از نمونه آماری دارای سابقه کاری کمتر از ۱۰ سال، ۴۳ نفر (۵۵/۱ درصد) بین ۱۰ تا ۲۰ سال و ۱۶ نفر (۲۰/۵ درصد) بالای ۲۰ سال سابقه کاری دارند.

از نظر سن ۸ نفر (۱۰/۳ درصد) از نمونه آماری کمتر از ۳۰ سال، ۴۱ نفر (۵۲/۶ درصد) بین ۳۰ تا ۴۰ سال و ۲۰ نفر (۲۵/۶ درصد) بین ۴۱ تا ۵۰ سال و ۹ نفر (۱۱/۵ درصد) بالای ۵۰ سال سن دارند.

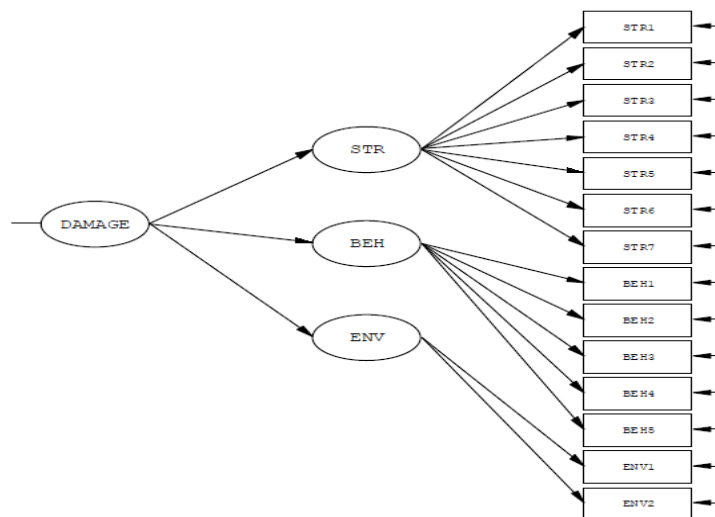
#### تجزیه و تحلیل استنباطی

برای بررسی نرمال بودن جامعه آماری از آزمون کولموگروف-اسمیرنوف استفاده شده است. که نتایج در جدول ذیل آمده است.

از کارکنان مدیریت نیروی انسانی ستاد مرکزی دانشگاه علوم پزشکی صورت گرفت. به منظور بررسی و تدوین مدل از روش‌های آماری  $t$ -تک نمونه و تحلیل مسیر انجام شد. برای تعیین روابط بین متغیرها و ضرایب اهمیت آنها در تبیین هر یک از متغیرها نیز از تحلیل مسیر و ضرایب استاندارد و مقادیر  $t$  استفاده شده است. جهت بررسی کفایت مدل نیز از شاخص‌های کای دو، شاخص برازش هنجار شده، شاخص برازش تطبیقی، شاخص نیکویی برازش، ریشه مربعات خطای برآورد، شاخص نیکویی برازش تعدیل شده، شاخص برازندگی افزایشی و شاخص برازش هنجار نشده استفاده شده است.

$\text{sig.}$  بیشتر از  $0/05$  باشد یعنی اینکه وضعیت متغیر مورد نظر در حد متوسط است. بررسی وضعیت موجود متغیرهای تحقیق:

همانطور که از جدول ۶ ملاحظه می‌گردد، تمامی متغیرها مربوط به پرسشنامه با توجه به میانگین بدست آمده و مقدار آماره  $t$  و همینطور مقدار  $\text{sig.}$  که کمتر از  $0/05$  می‌باشد فرضیه برابری میانگین با مقدار ثابت ۳ رد شده و در نتیجه میانگین کسب شده برای تمامی متغیرها بیشتر از حد متوسط (۳) می‌باشد. در این بخش با استفاده از تحلیل عاملی تاییدی دو مرحله-ای (CFA)، فرضیات پژوهش را مورد آزمون قرار می-دهیم. این مطالعه به صورت توصیفی-مقطعی، بر ۷۸ نفر



شکل ۴: الگوی نظری تحقیق

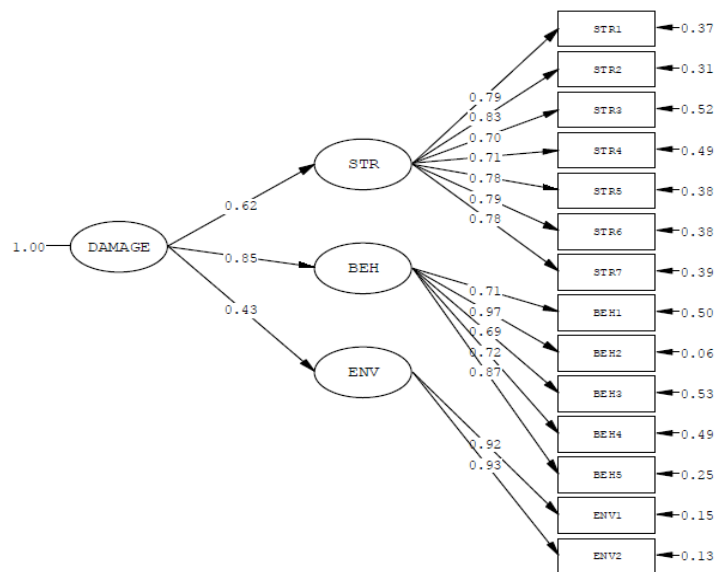
جدول ۷: متغیرهای مدل علی تحقیق حاضر

متغیر	تعداد
درونزا	۳
برونزا	۱
مشاهدات	۷۸

جدول ۸: مشخصات و علائم شاخص‌ها و مکنونات در مدل

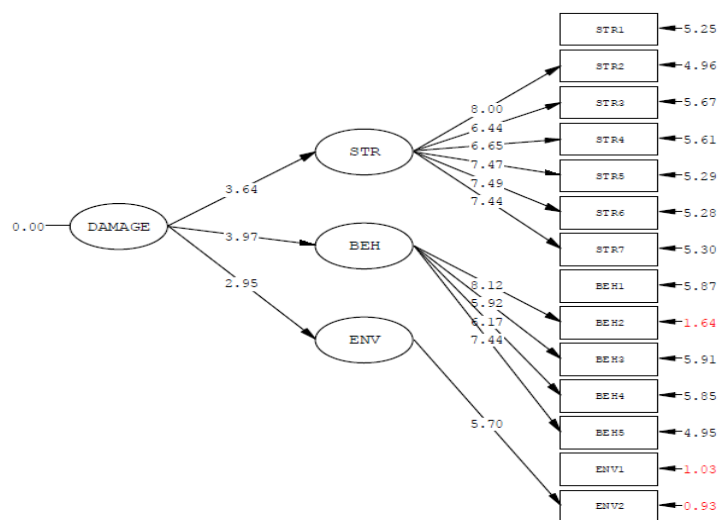
ردیف	متغیر	نماد	نماد شاخص‌ها
۱	عوامل ساختاری	STR	STR1 تا STR7
۲	عوامل رفتاری	BEH	BEH1 تا BEH5
۳	عوامل محیطی	ENV	ENV1 و ENV2
۶	آسیب‌های مدیریتی	DAMAGE	





Chi-Square=70.68, df=74, P-value=0.58781, RMSEA=0.000

شکل ۵. مدل اصلی تحقیق در حالت ضرایب استاندارد



Chi-Square=70.68, df=74, P-value=0.58781, RMSEA=0.000

شکل ۶. مدل اصلی تحقیق در حالت معنی داری ضرایب (مقادیر t)

همانطور که می‌دانیم هدف اصلی این پژوهش شناسایی عوامل آسیب‌زای مدیریت نیروی انسانی در دانشگاه علوم پزشکی و خدمات بهداشتی درمانی مازندران می‌باشد، برای این منظور از تحلیل عاملی تاییدی استفاده کرده‌ایم

در جدول ۷ اطلاعات مربوط به متغیرهای علی (مکنونات) تحقیق آورده شده است. پیش از ارائه مدل، متغیرهای مورد استفاده را با نمادگذاری‌های اختصاری آنها در جدول زیر ارائه داده‌ایم.

توجه به مقدار ضریب استاندارد و مقدار ضریب تعیین بدست آمده ( $R^2$ ) عوامل رفتاری در تبیین آسیب‌های مدیریت منابع انسانی در اولویت اول قرار دارد. ضریب عاملی استاندارد عوامل محیطی در تبیین آسیب‌های مدیریت منابع انسانی برابر با ۰/۶۲، مقدار  $t$  برابر با ۳/۶۴ که بزرگتر از ۱/۹۶ است نتیجه می‌گیریم که عوامل ساختاری در تبیین آسیب‌های مدیریت منابع انسانی موثر است و با توجه به مقدار ضریب استاندارد و مقدار ضریب تعیین بدست آمده ( $R^2$ ) عوامل ساختاری در تبیین آسیب‌های مدیریت منابع انسانی در اولویت دوم قرار دارد. حال جدول مربوط به ماتریس کواریانس متغیرهای درونزا و برونزا مدل را ارائه می‌کنیم.

که شکل زیر خروجی نرم‌افزار لیزرل را در دو حالت ضرایب استاندارد و معنی داری ( $t$  مقدار) نشان می‌دهد: ضریب عاملی استاندارد عوامل ساختاری در تبیین آسیب‌های مدیریت منابع انسانی برابر با ۰/۶۲، مقدار  $t$  برابر با ۳/۶۴ که بزرگتر از ۱/۹۶ است نتیجه می‌گیریم که عوامل ساختاری در تبیین آسیب‌های مدیریت منابع انسانی موثر است و با توجه به مقدار ضریب استاندارد و مقدار ضریب تعیین بدست آمده ( $R^2$ ) عوامل ساختاری در تبیین آسیب‌های مدیریت منابع انسانی در اولویت دوم قرار دارد. ضریب عاملی استاندارد عوامل رفتاری در تبیین آسیب‌های مدیریت منابع انسانی برابر با ۰/۸۵، مقدار  $t$  برابر با ۳/۹۷ که بزرگتر از ۱/۹۶ است نتیجه می‌گیریم که عوامل رفتاری در تبیین آسیب‌های مدیریت منابع انسانی موثر است

جدول ۹. بررسی نتایج تبیین عوامل آسیب‌های مدیریت منابع انسانی بر اساس تحلیل عاملی تاییدی

عوامل	ضرایب استاندارد	مقادیر $t$	مقدار $R^2$	نتایج	اولویت
عوامل ساختاری	۰/۶۲	۳/۶۴	۰/۳۹	معنی دار است.	دوم
عوامل رفتاری	۰/۸۵	۳/۹۷	۰/۷۲	معنی دار است.	اول
عوامل محیطی	۰/۴۳	۲/۹۵	۰/۱۹	معنی دار است.	سوم

جدول ۱۰. ماتریس کواریانس بین مکنونات درونزا و برونزا مدل تحقیق

عوامل ساختاری	عوامل رفتاری	عوامل محیطی	آسیب‌های مدیریت
عوامل ساختاری	۱		
عوامل رفتاری	۰/۵۳	۱	
عوامل محیطی	۰/۲۷	۰/۳۷	۱
آسیب‌های مدیریت	۰/۶۲	۰/۸۵	۰/۴۳

جدول شماره ۱۱. وضعیت متغیرهای تبیین کننده عوامل سازمانی

زیر بعد (زیر مولفه)	بار عاملی استاندارد	ضریب تعیین $R^2$	نتیجه	اولویت
ساختار سازمانی	۰/۷۹	۰/۶۳	معنی دار است.	دوم
بهبود روشها	۰/۸۳	۰/۶۹	معنی دار است.	اول
سیستم مکانیزه اطلاعاتی	۰/۷۰	۰/۴۸	معنی دار است.	هفتم
سیستم پرداخت	۰/۷۱	۰/۵۱	معنی دار است.	ششم
گزینش و استخدام	۰/۷۸	۰/۶۲	معنی دار است.	چهارم
انتصابات و ارتقای شغلی	۰/۷۹	۰/۶۲	معنی دار است.	سوم
ارزیابی عملکرد	۰/۷۸	۰/۶۱	معنی دار است.	پنجم

با بار عاملی استاندارد (۰/۴۸) کمترین تاثیر در تبیین عوامل ساختاری را دارند.

سهم هر یک از مولفه‌های عوامل ساختاری به چه میزان است؟

سهم هر یک از مولفه‌های عوامل ساختاری به چه میزان است؟

با توجه به جدول ۱۱ همچنین نتایج تحلیل عاملی تاییدی، میزان بار عاملی هر یک از مؤلفه‌ی بهبود روشها با بار عاملی استاندارد (۰/۶۹) بیشترین تاثیر و سیستم مکانیزه اطلاعاتی

جدول شماره ۱۲. وضعیت متغیرهای تبیین کننده عوامل رفتاری

اولویت	نتیجه	ضریب تعیین R <sup>2</sup>	بار عاملی استاندارد	زیر بعد (زیر مولفه)
سوم	معنی دار است.	۰/۵۰	۰/۷۱	فرهنگ سازمانی
اول	معنی دار است.	۰/۹۴	۰/۹۷	انگیزش و رضایت شغلی
پنجم	معنی دار است.	۰/۴۷	۰/۶۹	رهبری
دوم	معنی دار است.	۰/۵۱	۰/۷۲	آموزش و بالندگی کارکنان
چهارم	معنی دار است.	۰/۷۵	۰/۸۷	امنیت شغلی

جدول شماره ۱۳. وضعیت متغیرهای تبیین کننده عوامل محیطی

اولویت	نتیجه	ضریب تعیین R <sup>2</sup>	بار عاملی استاندارد	زیر بعد (زیر مولفه)
دوم	معنی دار است.	۰/۸۵	۰/۹۲	مشتری گرایی
اول	معنی دار است.	۰/۸۷	۰/۹۳	پیمانکاران و مشاوران

۰/۹۲ بیشترین تاثیر و کمترین تاثیر در تبیین عوامل محیطی را دارند.

پس از انجام تحلیل عاملی تاییدی به بررسی کفایت مدل برازش داده شده می‌پردازیم، قابل ذکر اینکه از میان شاخص‌های مختلف و متعدد برازندگی الگوی مورد نظر، ریشه میانگین مربعات خطای برآورد و نیکویی برازش از بهترین و معروفترین بوده و می‌توانند در حد کفایت لازم، برازندگی الگوی مورد نظر را تعیین کنند. جدول زیر شاخص‌های برازندگی الگوی تحلیل در مدل علی تحقیق را نشان می‌دهد:

با توجه به جدول ۱۲ همچنین نتایج تحلیل عاملی تاییدی، میزان بار عاملی هر یک از مؤلفه‌ی انگیزش و رضایت شغلی با بار عاملی استاندارد (۰/۹۷) بیشترین تاثیر و رهبری با بار عاملی استاندارد (۰/۶۹) کمترین تاثیر در تبیین عوامل رفتاری را دارند.

سهم هر یک از مولفه‌های عوامل محیطی به چه میزان است؟

با توجه به جدول ۱۳ همچنین نتایج تحلیل عاملی تاییدی، میزان بار عاملی هر یک از مؤلفه‌های پیمانکاری و مشتری-گرائی با بارهای عاملی استاندارد بترتیب ۰/۹۳ و

جدول ۱۴. شاخص‌های برازش الگو

شاخص‌ها	مقدار قابل قبول	مقدار یافته پژوهش	مطلوبیت
کای دو ( $\chi^2$ ) مجذور کای	-	۷۰/۶۸	تایید مدل
<b>P-Value</b>	-	۰/۵۸۷۸	تایید مدل
<b>Df</b> (درجه آزادی)	$df \geq 0$	۷۴	تایید مدل
$\chi^2/df$	$\chi^2/df < 3$	۰/۹۵	تایید مدل
<b>RMSEA</b>	$RMSEA < 0.1$	۰/۰۰۰	تایید مدل
<b>NNFI</b>	$NNFI > 0.8$	۰/۹۸	تایید مدل
<b>NFI</b>	$NFI > 0.8$	۰/۹۵	تایید مدل
<b>AGFI</b>	$AGFI > 0.8$	۰/۸۴	تایید مدل
<b>GFI</b>	$GFI > 0.8$	۰/۸۸	تایید مدل
<b>CFI</b>	$CFI > 0.8$	۰/۹۸	تایید مدل
<b>IFI</b>	$IFI > 0.8$	۰/۹۸	تایید مدل
<b>RMR</b>	هر چه به صفر نزدیکتر باشد.	۰/۰۲۵	تایید مدل

پژوهش تایید می‌گردد و نتیجه‌گیری می‌شود که: «عوامل ساختاری در آسیب‌های مدیریت نیروی انسانی نقش معناداری دارد».

۲- فرضیه شماره دو: آسیب‌های مربوط به عوامل رفتاری در مدیریت منابع انسانی کدامند؟  
با توجه به اینکه ضریب عاملی استاندارد عوامل رفتاری در تبیین آسیب‌های مدیریت نیروی انسانی برابر با ۰/۸۵، مقدار  $t$  برابر با ۳/۹۷ که بزرگتر از ۱/۹۶ است نتیجه می‌گیریم که عوامل رفتاری در تبیین آسیب‌های مدیریت نیروی انسانی موثر است با توجه به مقدار ضریب استاندارد و مقدار ضریب تعیین بدست آمده ( $R^2$ ) عوامل رفتاری در تبیین آسیب‌های مدیریت نیروی انسانی در اولویت اول قرار دارد. بنابراین فرض صفر رد و فرض پژوهش تایید می‌گردد و نتیجه‌گیری می‌شود که: «عوامل رفتاری در آسیب‌های مدیریت نیروی انسانی نقش معناداری دارد».

۳- فرضیه شماره سه: آسیب‌های مربوط به عوامل محیطی در مدیریت نیروی انسانی کدامند؟  
با توجه به اینکه ضریب عاملی استاندارد عوامل محیطی در تبیین آسیب‌های مدیریت نیروی انسانی برابر با ۰/۴۳،

همانطور که در جدول ۱۴ ملاحظه می‌گردد مقدار آماره‌ی کای-دو در مدل ۷۰/۶۸، درجه آزادی مدل نیز برابر با ۷۴ است که حاصل نسبت آنها برابر با ۱/۹۵ است که در حدود مقدار قابل قبول قرار دارد از طرفی دیگر شاخص‌های برازندگی الگو مانند NNFI، NFI، AGFI، GFI، CFI و IFI همگی در حد قابل قبول و مناسب قرار دارند و شاخص RMR نیز ۰/۰۲۵ است.

### بحث و نتیجه‌گیری

۱- فرضیه شماره یک: آسیب‌های مربوط به عوامل ساختاری مدیریت نیروی انسانی کدامند؟  
با توجه به اینکه ضریب عاملی استاندارد عوامل ساختاری در تبیین آسیب‌های مدیریت نیروی انسانی برابر با ۰/۶۲، مقدار  $t$  برابر با ۳/۶۴ که بزرگتر از ۱/۹۶ است نتیجه می‌گیریم که عوامل ساختاری در تبیین آسیب‌های مدیریت نیروی انسانی موثر است و با توجه به مقدار ضریب استاندارد و مقدار ضریب تعیین بدست آمده ( $R^2$ ) عوامل ساختاری در تبیین آسیب‌های مدیریت نیروی انسانی در اولویت دوم قرار دارد بنابراین فرض صفر رد و فرض

### پیشنهاد‌های پژوهش

#### الف) پیشنهاد‌های مبتنی بر یافته‌های پژوهش

- ۱- با توجه به یافته فرضیه شماره یک، چون عوامل ساختاری در آسیب‌های مدیریت نیروی انسانی نقش معناداری دارد لذا پیشنهاد می‌شود:
  - مسئولیت‌ها و اختیارات کارکنان از شفافیت کافی برخوردار شود.
  - دستورالعمل‌ها و رویه‌ها به واحدهای سازمانی ابلاغ گردد
  - به منظور افزایش آمادگی کارکنان برای پذیرش سیستم جامع اطلاعاتی منابع انسانی ساز و کارهای انگیزشی و تشویقی پیش بینی شود.
  - استخدام براساس قوانین و مقررات و به دور از رابطه مداری انجام پذیرد.
  - در ارتقای شغلی و انتصابات شایسته سالاری حاکم شود.
  - ارزیابی عملکرد کارکنان شفاف و مناسب بودن شود.
- ۲- با توجه به یافته فرضیه شماره دو، چون عوامل رفتاری در آسیب‌های مدیریت نیروی انسانی نقش معناداری دارد لذا پیشنهاد می‌شود:
  - نسبت به ارزیابی مناسب مهارت‌های رهبری در سازمان اقدام شود.
  - پاداش‌ها، پرداخت‌ها و تسهیلات رفاهی عادلانه بین کارکنان توزیع شود.
  - مدیریت نیروی انسانی در القاء و ترویج سبک‌های مدیریت دموکراتیک و مشارکتی گام‌های مؤثر بردارد.
- ۳- با توجه به یافته فرضیه شماره سه، چون عوامل محیطی در آسیب‌های مدیریت نیروی انسانی نقش معناداری دارد لذا پیشنهاد می‌شود:
  - نسبت به سنجش دوره ای رضایت ارباب رجوع به- عنوان رکن اصلی کار از سوی کارکنان نیروی انسانی اقدام شود.

مقدار  $t$  برابر با  $۲/۹۵$  که بزرگتر از  $۱/۹۶$  است نتیجه می‌گیریم که عوامل محیطی در تبیین آسیب‌های مدیریت نیروی انسانی موثر است با توجه به مقدار ضریب استاندارد و مقدار ضریب تعیین بدست آمده ( $R^2$ ) عوامل محیطی در تبیین آسیب‌های مدیریت نیروی انسانی در اولویت دوم قرار دارد. بنابراین فرض صفر رد و فرض پژوهش تایید می‌گردد و نتیجه‌گیری می‌شود که: «عوامل محیطی در آسیب‌های مدیریت نیروی انسانی نقش معناداری دارد».

۴- فرضیه شماره چهار: اولویت آسیب‌های مربوط به عوامل ساختاری، رفتاری محیطی در مدیریت نیروی انسانی چگونه است؟

با توجه به اینکه سطح معناداری  $Sig < ۰/۰۵$  محاسبه شد، لذا تفاوت معناداری بین میانگین رتبه‌ای گروه‌ها وجود دارد. بنابراین فرض صفر رد و فرض پژوهش تایید می‌گردد و نتیجه‌گیری می‌شود که: «اولویت آسیب‌های مربوط به عوامل ساختاری، رفتاری محیطی در مدیریت نیروی انسانی متفاوت است». همچنین رتبه‌بندی متغیرها نشان داد که؛ عوامل رفتاری در رتبه اول و عوامل ساختاری در رتبه دوم و عوامل محیطی در رتبه سوم قرار دارد. یعنی عوامل رفتاری بیشترین نقش و عوامل محیطی کمترین نقش را در آسیب‌های مدیریت نیروی انسانی دارد. بنابراین باید به عوامل رفتاری توجه بیشتری شود.

#### محدودیت‌های پژوهش

در خصوص محدودیت‌های این پژوهش می‌توان اشاره کرد که جهت تعمیم نتایج، لازم است پژوهشی در سطح گسترده‌تر انجام شود تا علاوه بر یک مدیریت، کلیه بخشهای ستادی دانشگاه و واحدهای صف نظیر شبکه بهداشت شهرستانها و بیمارستانها را نیز تحت پوشش قرار دهد.

- نسبت به سنجش و ارزیابی منظم شاخص‌های مشتری-گرایی (همانند رسیدگی به شکایات، جلب رضایت مشتریان و ...) اقدام شود.
- ۴- با توجه به یافته فرضیه شماره چهار، چون عوامل رفتاری بیشترین نقش را در آسیب‌های مدیریت نیروی انسانی دارند، لذا پیشنهاد می‌شود:
- به عوامل رفتاری آسیب‌های منابع سازمانی که نسبت به دو عامل دیگر از اهمیت بیشتری برخوردار است توجه شود و در کنار آن به عوامل ساختاری و محیطی نیز به عنوان شاخص‌هایی برای سنجش آسیب‌های نیروی انسانی توجه شود تا به بهبود کارایی سازمان کمک شود.
- منابع**
- الوانی، سیدمهدی (۱۳۸۷) مدیریت عمومی تهران، نشرنی.
- اسفندیاری. عاطفه، نکویی مقدم. محمود، محمدی. زینب، نوروزی. سمانه، (۱۳۹۰)، "آسیب شناسی منابع انسانی در ستاد دانشگاه علوم پزشکی کرمان با استفاده از مدل سه شاخگی"، فصلنامه علمی پژوهشی دانشکده بهداشت یزد، سال دهم، شماره ۳ و ۴.
- توکلی دارستانی. شقایق، شهباز مرادی. سعید، (۱۳۸۷)، "آسیب شناسی مدیریت منابع انسانی با هدف بهبود و توسعه"، فصلنامه مدیریت و منابع انسانی در صنعت نفت، سال دوم، شماره ۴.
- جنیدی جعفری و بیگی نیا، (۱۳۸۱)، "آسیب شناسی منابع انسانی با هدف بهبود و توسعه (مورد مطالعه: بانک ملت)"، نشریه مدیریت و منابع انسانی در صنعت نفت، شماره ۴.
- حافظ نیا. محمد رضا، (۱۳۸۷)، "مقدمه ای بر روش تحقیق در علوم انسانی"، تهران: (سمت)، چاپ چهاردهم.
- حسینیان. شهابت، بابائیان. علی، حمزه لویی. جلال، پورغلامی. محمدرضا، (۱۳۹۰)، "آسیب شناسی نظام نگه داشت منابع انسانی در ناجا (مورد مطالعه فرماندهی انتظامی استان همدان)"، فصلنامه مطالعات مدیریت انتظامی، (۶) ۴.
- خاکی. غلامرضا، (۱۳۷۹)، "روش تحقیق در مدیریت"، تهران: دانشگاه آزاد اسلامی؛ مرکز انتشارات علمی.
- دهداریان. امین، شربت اوغلی. احمد، (۱۳۹۱)، "مدل بلوغ قابلیت های منابع انسانی"، دهمین کنفرانس بین المللی مدیریت، تهران: دانشگاه صنعتی شریف.
- صفرزاده. حسین، جعفری. محمد سعید، (۱۳۹۰)، "بررسی نقش عوامل مدل سه شاخگی مدیریت (ساختار، زمینه و رفتار) در استقرار حراج الکترونیک"، (پژوهشگر) فصلنامه مدیریت، سال هشتم، شماره ۲۳.
- صائبی. محمد، (۱۳۸۱)، "روندها و چالش های مدیریت منابع انسانی در بخش دولتی"، فصلنامه مدرس، دوره ۶، شماره ۳، ۶۷-۸۲.
- عباس زاده. حسن، (۱۳۸۹)، "عارضه یابی مدیریت منابع انسانی در صنعت نفت کشور"، سال چهارم، شماره ۱۲، صص ۸۹-۱۱۲.
- فرهنگي. علی اکبر، (۱۳۷۹)، "پروژه بررسی و شناخت وضع موجود شرکت آب منطقه ای کرمان، ارائه اولویت های تحقیقات جهت حل برخی از مشکلات سازمان و افزایش بهره وری"، مجری: مرکز پژوهش های کاربری، دانشکده مدیریت دانشگاه تهران.
- نیکوکار. غلامحسین، علیدادی. یاسر، (۱۳۸۸)، "آسیب شناسی سازمانی و الگوهای آن (جستجویی در الگوی علی بورک- لیتوین) با تحلیلی در کاربرد آسیب شناسی در سازمان های نظامی"، مجله علوم انسانی، سال هفدهم، شماره ۷۵.
- Becker, B., and Gerhart, B. (2006). "The Impact of Human Resource Management on Organizational Performance: Progress and Prospects.", *Academy of Management Journal*.
- Enache R. Forms of Organizational Pathology among the Teaching Staff in Prahova County. *The New Educational Review. Romania* 2010; 20(1): 29-34.
- Gibrgin, P. (2002), "New vision in public administration", M.E.Sharp.
- Harrison MI. Diagnosing organizations: Methods, Model, and Process. *Applied Social Research Methods series*;v 8. 3rd ed. California: SAGE publication, Inc; 2005:1-192.
- Joneidijafari M, Beiginia A. "Human resources diagnostic by focus on improvement. (Case study: Melat Bank)". *The 5th Conference On Human Resource Development. Tehran, 2009. [Persian]*.
- Kamrani M, "Human resources diagnostic of Tehran regional Electricity industry by focus

on improvement "[M.S Thesis].Tehran  
Research and management education institute;  
2004. [Persian]

- Mirzaeeahrenjani H. Analysis of factors on  
job commitment and social discipline in  
organization,

- studies of practical ways of job  
commitment governance and social  
discipline.The 2nd conference on

- study of practical ways of job commitment  
governance and social discipline. Azad  
University; 2000. [Persian].

---

Quarterly Journal of Educational Psychology

Islamic Azad University Tonekabon Branch

Vol. 6, No. 2, summer 2015, No 22



Journal of Educational  
Psychology

---

## Pathology of Human Resources Management in Mazandaran University of Medical Sciences On the basis three ramifications model

Hosien Ali Bahrami<sup>1</sup>, Hoshang Amiri<sup>2\*</sup>, Ramin Ghadiri<sup>3</sup>

- 1) Associate Professor of Governmental Management, Islamic Azad University, Bojnourd, Iran
- 2) Ph.D. Student of Governmental Management, Islamic Azad University, Bojnourd, Iran
- 3) M.A of Educational Management and Expert evaluation University of Mazandaran Medical Sciences

\*Corresponding author: amirniloo@yahoo.com

---

### Abstract

Given the role and importance of the headquarters staff in Mazandaran University of Medical Sciences and Health Services, the goals of education, health care, universities should be looking for ways to promote and develop human resources. The first step in this direction through the process of awareness of the human resources situation is pathological. This study, to investigate and pathology of human resources management at the headquarters of Mazandaran University of Medical Sciences and Health Services based Three ramifications model done. The aim of this study applied the method is descriptive. The population consisted of all Human Resources Management staff experts Mazandaran University of Medical Sciences, 78 people had formed. The total population for the census were limited. To collect data the researcher made questionnaire with 40 questions in three dimensions (structural factors, behavioral factors and environmental factors) is used. The validity of the tool, which was approved by experts and its reliability by using Cronbach's alpha coefficient  $89/0 = \alpha$  is obtained. To analyze the data descriptive statistics in frequency tables, charts, mean, median, mode, standard deviation and inferential statistics department Kolmogorov-Smirnov test to evaluate the normal distribution of data and To investigate the hypothesis of one-sample t-test was used factor analysis. The results showed that behavioral factors, structural and environmental damage, human resources management have a significant role. The role of behavioral factors and environmental factors have the manpower is minimal role in trauma management.

**Key words:** Pathology of human resources, Staff employees, three dimensional model, structural factors, behavioral factors, contextual factors

---