



# آسیب شناسی منابع انسانی در ستاد دانشگاه علوم پزشکی کرمان با استفاده از مدل سه شاخگی - ۱۳۸۹

نویسندگان: عاطفه اسفندیاری\* محمود نکوئی مقدم\*\* زینب محمدی\*\*\* سمانه نوروزی\*\*\*  
 محمدرضا امیر اسماعیلی\*\*\*\*

\*دانشجوی دکتری تخصصی سیاستگذاری سلامت، گروه علوم مدیریت و اقتصاد بهداشت، دانشکده بهداشت، دانشگاه علوم پزشکی تهران

\*\*دکترای مدیریت خدمات بهداشتی و درمانی، دانشیار گروه مدیریت و اقتصاد بهداشت، عضو مرکز تحقیقات مدیریت ارائه خدمات سلامت، دانشکده مدیریت و اطلاع رسانی پزشکی، دانشگاه علوم پزشکی کرمان

\*\*\*دانشجوی کارشناسی مدیریت خدمات بهداشتی و درمانی، دانشکده مدیریت و اطلاع رسانی پزشکی، دانشگاه علوم پزشکی کرمان

\*\*\*\*نویسنده مسئول: دکترای مدیریت خدمات بهداشتی و درمانی، استادیار گروه مدیریت و اقتصاد بهداشت، عضو مرکز تحقیقات مدیریت ارائه خدمات سلامت، دانشکده مدیریت و اطلاع رسانی پزشکی، دانشگاه علوم پزشکی کرمان  
 Email: amiresmaili@kmu.ac.ir تلفن: ۰۹۱۲۶۹۳۶۵۰۴

## چکیده

**سابقه و اهداف:** با توجه به نقش مهمی که کارکنان ستادی در دانشگاه های علوم پزشکی دارند، دانشگاه ها باید همواره در جستجوی راه هایی برای توسعه نیروی انسانی ستادی خود باشند و گام اول در این مسیر آگاهی از وضعیت موجود نیروهای ستادی از طریق فرایند آسیب شناسی می باشد. پژوهش حاضر با هدف آسیب شناسی و برنامه ریزی توسعه منابع انسانی درحوزه ستادی معاونت های دانشگاه علوم پزشکی کرمان انجام شده است.

**روش بررسی:** پژوهش از نوع مقطعی توصیفی است. ۱۵۹ نفر از کارکنان ستادی دانشگاه علوم پزشکی کرمان، در این پژوهش شرکت کردند. اطلاعات لازم برای این پژوهش از طریق پرسشنامه به دست آمد. تحلیل داده ها با استفاده از آزمون های فریدمن، مجذور کای وتی- تست به کمک نرم افزار spss انجام گردید.

**یافته ها:** عوامل رفتاری ( میانگین ۲/۳۳) بیش ترین تاثیر و عوامل زمینه ای ( میانگین ۳/۲۴) کم ترین تاثیر را در آسیب های منابع انسانی دانشگاه علوم پزشکی کرمان داشتند. از بین زیرمجموعه های عوامل رفتاری، انگیزش و رضایت شغلی ( میانگین رتبه ۲/۲۷) بیشترین تاثیر را در ایجاد آسیب های منابع انسانی داشته است و مشتری گرایی ( میانگین رتبه ۱/۷۷) در مقایسه با زیر مجموعه آسیب ها در هر سه شاخه کمترین تاثیر را در آسیب های منابع انسانی داشته است.

**نتیجه گیری:** با شناخت آسیب های منابع انسانی در واحدهای ستادی دانشگاه علوم پزشکی کرمان، به نظر می رسد که مشکلات فوق محدود به دانشگاه علوم پزشکی کرمان نبوده و نظر به ساختاری بودن این عوامل، معاونت سرمایه انسانی و معاونت برنامه ریزی ریاست جمهوری می تواند با بازنگری در نظام های پرداخت و سیستم ارزیابی عملکرد تحولی اساسی را در دانشگاه های علوم پزشکی با امید افزایش انگیزه کارکنان فراهم آورد.

**واژه های کلیدی:** آسیب شناسی منابع انسانی، مدل سه شاخگی، عوامل ساختاری، عوامل رفتاری، عوامل زمینه ای

## طلوع بهداشت

فصلنامه علمی پژوهشی

دانشکده بهداشت یزد

سال دهم

شماره: سوم و چهارم

پاییز و زمستان ۱۳۹۰

شماره مسلسل: ۳۲

تاریخ وصول: ۱۳۹۰/۳/۹

تاریخ پذیرش: ۱۳۹۰/۶/۱۹

**مقدمه**

آن برای درمان نسخه ای نوشت و سپس برای درمان قطعی، نسخه پیچیده شده را دقیقاً رعایت نمود(۵).

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(۶) به طوری که که امروزه بسیاری از کشورها در برنامه ریزی های خویش برای آینده آن را در صدر همه امور قرار می دهند(۷).

لذا سازمان هایی که توقعات منطقی کارکنان خود را شناسایی کرده و نسبت به اجابت آن اقدام می نمایند، در اصل در جهت انگیزه مند کردن کارکنان حرکت نموده اند. بر عکس عدم توجه به انتظارات باعث شکل گیری آسیب هایی می شود که هر کدام ممکن است سازمان را با چالش جدی مواجه سازد(۵). علاوه بر این در سند چشم انداز بیست ساله ایران نیز تأکید ویژه ای بر توسعه منابع انسانی به منظور توسعه علمی و فناوری کشور صورت گرفته است(۶). 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(۵).

تحقیقات وسیع انجام شده در سازمان های انگلیسی نشان می دهد که فقط ۱۷ درصد از کارکنان با همه توان، استعداد و انگیزه خود در کارها درگیر هستند. ۶۳ درصد در حد معمول و متعارف و در چارچوب حداقل استانداردها و انتظارات کار می کنند و ۲۰ درصد بقیه( به دلیل عدم تناسب استعداد، تمایل،

آسیب شناسی سازمانی، فرآیند استفاده از مفاهیم و روشهای علوم رفتاری، به منظور تعریف و توصیف وضع موجود سازمانها و یافتن راههایی برای افزایش اثربخشی آنها می باشد(۱).

آسیب شناسی سازمانی اغلب به عنوان حساسترین 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 مرتبگی برای آنها پیچیده نشود، سازمان را به سمت فناوی زودرس خواهد کشید و سیر قهقرایی را بر سازمان تحمیل خواهد نمود(۲). از اینرو، یکی از مهمترین اقداماتی که سازمان های موفق برای ارتقای اثربخشی خود انجام می دهند، آسیب شناسی صحیح و به موقع است. آسیب شناسی صحیح و به موقع، این امکان را به مدیران می دهد که همواره از مسایل و مشکلات جاری سازمان خود مطلع باشند و از حاد شدن آن جلوگیری نمایند(۳). 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 ها نیز همین گونه هستند(۴).

کلید توسعه سازمان ها توسعه کارکنان آن است و برای توسعه کارکنان بایستی برنامه داشت و این برنامه را از طریق ایجاد سیستم ها و زیر سیستم های توسعه منابع انسانی اجرا نمود، لذا قبل از تدوین هر سیستمی ابتدا باید آسیب شناسی لازم صورت 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

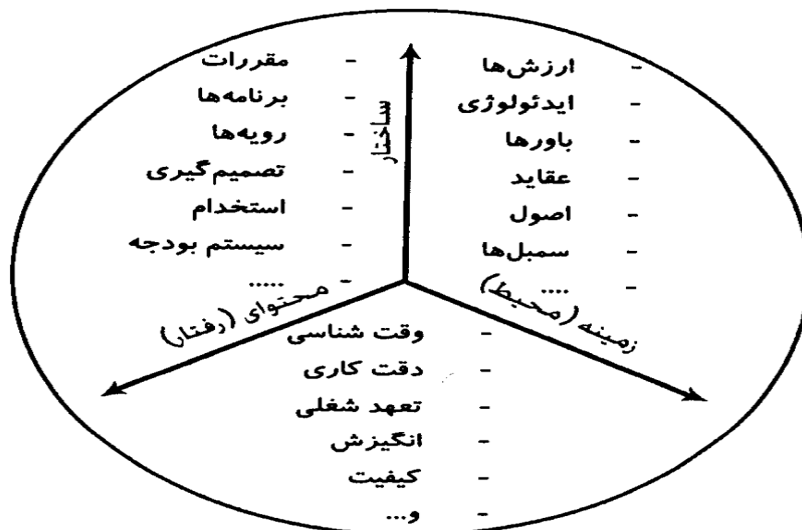


آسیب شناسی منابع انسانی الگوهای مختلفی ارائه شده است، در این الگوها، آسیب شناسی سازمانی از زوایای مختلف مورد بررسی و ارزیابی قرار گرفته است. مهمترین الگوهای سازمانی عبارتند از: مدل هفت بعدی وایزبورد (Weisbord)، مدل توسعه منابع انسانی (HRD)، مدل آسیب شناسی هاریسون (Harrison) و مدل تحلیل سه شاخگی (۸).

نظر به این که آسیب ها بسیار متعدد و متنوع هستند و همه سطوح عملکردها، اهداف و رفتارها و ساختارهای سازمانی را درگیر اختلال می نمایند. از این رو مناسب ترین تئوری و متدولوژی برای تجزیه و تحلیل و شناخت آسیب های سازمانی مدل سه شاخگی است. این مدل از عوامل رفتاری، ساختاری و زمینه ای تشکیل شده است (۹). این پژوهش با هدف آسیب شناسی منابع انسانی در دانشگاه علوم پزشکی کرمان با استفاده از مدل تحلیل سه شاخگی انجام شده است.

علاقه و شخصیت خود با شغل) نه تنها ناراضی و ناراحت هستند بلکه اصرار دارند ناخشنودی و نارضایتی خود را به کارکنان دیگر انتقال دهند. با توجه به آمار فوق که از کشورهای صنعتی و توسعه یافته به دست آمده است، به نظر می رسد در کشورهای در حال توسعه از جمله کشور ما، آمار گروه سوم به مراتب بالاتر باشد. لذا 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 (۵).

در آسیب شناسی سازمانی، مشاوران، محققان و یا مدیران، مدل های مفهومی و روش های تحقیقی کاربردی را به منظور بررسی وضعیت جاری یک سازمان و کشف راه های حل مشکلات، مقابله با چالش ها یا بهبود عملکرد به کار می برند (۱). به منظور



شکل ۱: مدل سه شاخگی (۷)



## مدل سه شاخگی

همه رویدادها و پدیده های سازمانی رامی توان در قالب نظریه سه شاخگی مورد بررسی، مطالعه و تجزیه و تحلیل قرارداد، این مدل از سه شاخه ساختار، زمینه و محتوا تشکیل شده است (شکل ۱). منظور از شاخه ساختار سازمان همه عناصر، عوامل و شرایط فیزیکی و غیر انسانی سازمان می باشند که بانظم، قاعده و ترتیب خاصی بهم پیوسته و چهارچوب، قالب، پوسته، و یا بدنه فیزیکی و مادی سازمان را می سازند. بنابراین تمام منابع مادی، مالی و اطلاعاتی و فنی که با ترکیب خاصی در بدنه کلی سازمان جاری می شوند جزء شاخه ساختاری سازمان محسوب می شوند و در واقع عوامل غیرزنده سازمان می باشند (۱۰).

منظور از شاخه محتوی رفتار سازمان، انسان و روابط انسانی در سازمان می باشند که به سازمان محیط بوده و سیستم های اصلی یا برسیستم های سازمان راتشکیل می دهند. شاخه زمینه مهمترین و اصلی ترین شاخه است و نه تنها باعث بقاء و رشد دوشاخه دیگر بلکه بوجود آورنده ی دوشاخه دیگر نیز در سازمان بوده و خلاصه بقاء و رشد کلی سازمان بدان وابسته است. ارتباط بین عوامل ساختاری- رفتاری- زمینه ای به نحوی است که هیچ پدیده یا رویداد سازمانی نمی تواند خارج از تعامل این سه شاخه صورت گیرد. بدین معنی که نوع روابط موجود بین این سه شاخه از نوع لازم و ملزومی بوده و به مثابه سه شاخه روئیده از تنه واحدهیات سازمان می باشند. در چنان رابطه ای الزاما عوامل ساختاری- رفتاری- زمینه ای بطوروقفه ناپذیر و به شکل روابط سیستمی دائماً باهم در تعامل بوده و در واقع سه شاخه ساختار- رفتار- زمینه سه گونه از یک نوع (عمدتاً از نوع غالب زمینه) بوده

و بین آنها به هیچ وجه سه گانگی حاکم نیست. بنابراین تمایز و تشخیص این سه جنبه از حیات سازمانی صرفاً نظری بوده و فقط به منظور تجزیه و تحلیل و شناخت مفاهیم و پدیده های سازمانی می باشد (۱۱). به دلیل اهمیت نقش کارکنان ستادی در دانشگاه های علوم پزشکی، پژوهش حاضر با هدف تعیین آسیب های منابع انسانی در ستاد دانشگاه علوم پزشکی کرمان با استفاده از مدل سه شاخگی انجام شده است.

## روش بررسی

روش مطالعه این پژوهش توصیفی است. محیط این پژوهش واحدهای ستادی معاونت های مختلف دانشگاه علوم پزشکی کرمان (معاونت آموزشی، معاونت تحقیقات و فناوری، معاونت توسعه و مدیریت منابع، معاونت غذا و دارو، معاونت بهداشتی، معاونت امور فرهنگی و دانشجویی و معاونت درمان) بود. با توجه به نقش مهمی که واحدهای ستادی در عملکرد دانشگاه علوم پزشکی دارند، در این مطالعه کلیه کارکنان حوزه ستادی معاونت های مختلف دانشگاه علوم پزشکی کرمان به عنوان جامعه پژوهش انتخاب شدند. حجم نمونه لازم در این پژوهش بر اساس فرمول حجم نمونه ۲۰۰ نفر در نظر گرفته شد ( $d=0.07$  و  $S=0.5$ ،  $Z=1.96$ ).

اطلاعات لازم برای این پژوهش از طریق پرسشنامه به دست آمده است. این پرسشنامه از دو بخش تشکیل شده بود، بخش اول پرسشنامه مشتمل بر سوالات دموگرافیک بود و بخش دوم پرسشنامه دارای ۴۰ سوال به منظور اندازه گیری ابعاد سه گانه آسیب های منابع انسانی (آسیب های ساختاری، رفتاری و زمینه ای) به روش ۵ گزینه ای لیکرت بود. سوالات آن بر اساس



### یافته ها

از ۲۰۰ پرسشنامه توزیع شده در معاونت های مختلف دانشگاه ۱۵۹ پرسشنامه تکمیل شد (میزان پاسخگویی ۷۹/۵٪). لازم به ذکر است که از دلایل عدم همکاری نمونه ها، عدم علاقه مندی آن ها به شرکت در مطالعه بوده است و چون افرادی که تمایل به شرکت در مطالعه نداشته اند، تقریباً از تمام واحدهای مورد پژوهش بوده اند، لذا این نگرانی که ممکن است این افراد ویژگیهایی متفاوت با بقیه نمونه داشته اند، مطرح نمی باشد. بر اساس اطلاعات جمعیت شناختی ۶۹/۵٪ پاسخگویان را زنان و ۳۰/۵٪ آن را مردان تشکیل داده اند. ۸۴/۲٪ از پاسخگویان در رده کارشناسی،

۸/۳٪ در رده مدیریتی و ۷/۵٪ در رده سرپرستی مشغول به خدمت بودند. سرپرستان به عنوان مدیران سطح اول-بنا به تعریف-سطوح اولیه مدیریت را اشغال می نمایند که دربردارنده مسئولیت هدایت کار کارکنان غیر مدیریتی است. در مرحله اول این سرپرستان هستند که مستقیماً مسئولیت فعالیت های روزانه کارکنان عملیاتی را به عهده دارند (۱۲). ۷۴/۸٪ از افراد متاهل و ۲۵/۲٪ مجرد بودند. در این میان بیشترین فراوانی مربوط به افراد با سابقه کار ۱-۵ سال (۳۱/۶٪) و کمترین مربوط به سابقه کار ۲۵-۳۰ سال (۲/۵٪) بود. بیشترین گروه دارای مدرک تحصیلی لیسانس (۵۶/۳٪) و کمترین گروه دارای مدرک دکترا (۵/۷٪) بوده اند. هم چنین بیشترین فراوانی را گروه های سنی ۳۰-۴۰ (۳۳/۵٪) و

۴۱-۵۰ (۳۳/۵٪) تشکیل داده اند. اطلاعات بیشترین درمورد سطوح واحد سازمانی پاسخگویان در جدول ۱ آورده شده

مقیاس پنج درجه ای به صورت کاملاً موافقم، موافقم، بی نظرم، مخالفم و کاملاً مخالفم بود و شیوه نمره دهی برای عبارات کاملاً موافق تا کاملاً مخالف به ترتیب عبارت از پنج، چهار، سه، دو و یک بود. این پرسشنامه در پژوهش های قبلی (۸) مورد استفاده قرار گرفته و روایی آن توسط اساتید و متخصصان و پایایی آن با ضریب آلفای کرونباخ ۰/۹۳ تأیید شده است. در این پرسشنامه شاخص های آسیب شناسی عبارتند از: ساختار سازمانی (سوالات ۱-۳)، بهبود روش ها (سوالات ۴-۵)، سیستم مکانیزه اطلاعاتی (سوالات ۶-۸)، نظام پرداخت (سوالات ۹-۱۲)، گزینش و استخدام (سوالات ۱۳-۱۵)، انتصابات و ارتقای شغلی (سوالات ۱۶-۱۸)، ارزیابی عملکرد (سوال ۱۹)، فرهنگ سازمانی (سوالات ۲۰-۲۲)، انگیزش و رضایت شغلی (سوالات ۲۳-۲۷)، رهبری (سوال ۲۸)، آموزش و بالندگی کارکنان (سوالات ۲۹-۳۲)، امنیت شغلی (سوالات ۳۳-۳۴)، مشتری گرایی (سوالات ۳۵-۳۷)، پیمانکاران و مشاوران (سوالات ۳۸-۴۰). در این پژوهش از روش نمونه گیری طبقه ای و نمونه گیری تصادفی ساده استفاده شده است، بدین ترتیب که متناسب با سهم هر یک از معاونت های مختلف دانشگاه از تعداد جامعه پژوهش، بخشی از نمونه نیز به آن معاونت اختصاص یافت و در داخل هر یک از معاونت ها نیز به روش نمونه گیری تصادفی ساده اقدام به توزیع پرسشنامه شد. بعد از جمع آوری پرسشنامه های تکمیل شده، داده ها با استفاده از نرم افزار SPSS مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت. برای تجزیه و تحلیل داده ها به طور عمده از روش های توصیف و تحلیل آماری به ویژه آزمون های آماری t یک نمونه ای، آزمون فریدمن و تحلیل واریانس استفاده شد.



آورده شده است. همچنین نتایج نشان داد که از بین زیرمجموعه های عوامل رفتاری، انگیزش و رضایت شغلی (با میانگین رتبه ۲/۲۷) بیشترین تاثیر را در ایجاد آسیب های منابع انسانی داشته است؛ اطلاعات بیش تر در جدول ۳ آورده شده است.

است. نتایج پژوهش نشان داد که عوامل رفتاری (با میانگین ۲/۳۳) بیش ترین تاثیر و عوامل زمینه ای (با میانگین ۳/۲۴) کم ترین تاثیر را در آسیب های منابع انسانی ستاد دانشگاه علوم پزشکی کرمان داشته اند؛ توضیحات بیش تر در این زمینه در جدول ۲

جدول ۱: توزیع فراوانی نسبی جامعه آماری بر حسب سطح واحد سازمانی

سطح سازمانی	مدیریتی	کارشناسی	سرپرستی	جمع کل
	تعداد(درصد)	تعداد(درصد)	تعداد(درصد)	تعداد(درصد)
واحدسازمانی				
معاونت بهداشتی	۵/۶ (۱)	۸۳/۳ (۱۸)	۱۱/۱ (۳)	۱۳/۸)۲۲
معاونت درمان	۰ (۰)	۸۷/۵ (۱۶)	۱۲/۵ (۲)	۱۱۳)۱۸
معاونت تحقیقات و فناوری	۱۱/۱ (۳)	۷۲/۲ (۱۹)	۱۶/۷ (۴)	۱۶۴)۲۶
معاونت آموزشی	۰ (۰)	۸۸/۹ (۱۱)	۱۱/۱ (۱)	۷/۵)۱۲
معاونت توسعه و مدیریت منابع	۷/۳ (۴)	۸۵/۴(۴۰)	۷/۳ (۴)	۳۰/۲)۴۸
معاونت غذا و دارو	۱۱/۱ (۲)	۸۳/۳ (۱۵)	۵/۶ (۱)	۱۱۳)۱۸
معاونت دانشجویی و فرهنگی	۰ (۰)	۹۲/۳ (۱۴)	۷/۷ (۱)	۹/۴)۱۵

جدول ۲: نتایج آزمون Z برای عوامل و شاخص های ساختاری، رفتاری و زمینه ای

متغیرها	میانگین	انحراف معیار	خطای استاندارد	نمره حد متوسط	آماره آزمون	نتیجه آزمون	P سطح خطا
ساختار سازمانی	۲/۸۱	۰/۸۰	۰/۰۶	۳/۰۰	-۲/۸۲	معنی دار	۰/۰۰۵
بهبود روش ها	۳/۰۷	۰/۸۸	۰/۰۷	۳/۰۰	+۱/۰۸	بی معنی	۰/۲۸۳
سیستم مکانیزه اطلاعاتی	۳/۱۵	۰/۷۶	۰/۰۶	۳/۰۰	+۲/۵۹	معنی دار	۰/۰۱۲
سیستم پرداخت	۲/۱۴	۰/۶۶	۰/۰۵	۳/۰۰	-۱۵/۹۴	معنی دار	۰/۰۰۰
گزینش و استخدام	۲/۴۵	۰/۹۱	۰/۰۷	۳/۰۰	-۷/۳۶	معنی دار	۰/۰۰۰
انتصابات و ارتقاء شغلی	۲/۳۴	۰/۷۸	۰/۰۶	۳/۰۰	-۱۰/۹۶	معنی دار	۰/۰۰۰
ارزیابی عملکرد	۲/۳۴	۰/۹۶	۰/۰۷	۳/۰۰	-۸/۵	معنی دار	۰/۰۰۰
عوامل ساختاری	۲/۶۲	۰/۵۶	۰/۰۴	۳/۰۰	-۷/۹۹	معنی دار	۰/۰۰۰
فرهنگ سازمانی	۲/۴۷	۰/۷۵	۰/۰۶	۳/۰۰	-۸/۶	معنی دار	۰/۰۰۰
انگیزش و رضایت شغلی	۱/۹۸	۰/۷۵	۰/۰۶	۳/۰۰	-۱۶/۷۴	معنی دار	۰/۰۰۰
رهبری	۲/۷۲	۰/۹۸	۰/۰۷	۳/۰۰	-۳/۴۸	معنی دار	۰/۰۰۱
آموزش و بالندگی	۲/۶۲	۰/۸۱	۰/۰۶	۳/۰۰	-۵/۷	معنی دار	۰/۰۰۰



کارکنان							
۰/۰۰۰	معنی دار	-۱۳/۵	۳/۰۰	۰/۰۶	۰/۸۶	۲/۰۶	امنیت شغلی
۰/۰۰۰	معنی دار	-۱۳/۰۵	۳/۰۰	۰/۰۵	۰/۰۶	۲/۳۳	عوامل رفتاری
۰/۰۰۰	معنی دار	+۹/۱۲	۳/۰۰	۰/۰۶	۰/۸۱	۳/۵۹	مشتری گرایی
۰/۱۱۴	بی معنی	-۱/۵۸	۳/۰۰	۰/۰۵	۰/۷۲	۲/۹۰	پیمانکاران و مشاوران
۰/۰۰۰	معنی دار	+۴/۷	۳/۰۰	۰/۰۵	۰/۶۴	۳/۲۴	عوامل زمینه ای

### جدول ۳: نتایج آزمون فریدمن برای شاخص های هر یک از عوامل مدل تحلیل سه شاخگی

متغیر	میانگین رتبه	میانگین	خطای استاندارد
عوامل	۴/۷۳	۲/۸۱	۰/۷۹
ساختار سازمانی	۵/۲۹	۳/۰۷	۰/۸۶
بهبود روش ها	۵/۴۷	۳/۱۵	۰/۷۶
سیستم مکانیزه اطلاعاتی	۲/۶۳	۲/۱۴	۰/۶۸
سیستم پرداخت	۳/۴۸	۲/۴۵	۰/۹۱
گزینش و استخدام	۳/۰۹	۲/۳۴	۰/۷۸
انتصابات و ارتقاء شغلی	۳/۳۱	۲/۳۴	۰/۹۶
ارزیابی عملکرد	chi square=۲۵۹/۲۲۱؛ P < ۰/۰۰۱		
عوامل رفتاری	۳/۲۴	۲/۴۷	۰/۷۴
فرهنگ سازمانی	۲/۲۷	۱/۹۸	۰/۷۵
انگیزش و رضایت شغلی	۳/۴۹	۲/۷۲	۰/۹۸
رهبری	۳/۶۴	۲/۶۲	۰/۸۱
آموزش و بالندگی کارکنان	۲/۳۶	۲/۰۶	۰/۸۶
امنیت شغلی	chi square = ۱۰۳/۲۹؛ P < ۰/۰۰۱		
عوامل زمینه ای	۱/۷۷	۳/۵۹	۰/۸۱
مشتری گرایی	۱/۲۳	۲/۹۰	۰/۷۳
پیمانکاران و مشاوران	chi square = ۵۶/۰۰۸؛ P < ۰/۰۰۱		

### بحث و نتیجه گیری

ترتیب بیشترین و کم ترین تاثیر را در آسیب های منابع انسانی داشته اند، که نتایج پژوهش آنان از لحاظ تاثیر عوامل زمینه ای با نتایج این مطالعه هم سو می باشد. تاثیر بالای عوامل رفتاری با توجه به زیر مجموعه این عوامل، نشان دهنده آن است که در واحدهای مورد بررسی مدیریت سازمان در زمینه هایی چون ایجاد فضای سازمانی صمیمی و قابل

همان طور که در قسمت نتایج ذکر گردید، عوامل رفتاری بیش ترین تاثیر و عوامل زمینه ای کم ترین تاثیر را در آسیب های منابع انسانی ستاد دانشگاه علوم پزشکی کرمان داشته اند (جدول ۲)، در پژوهش جنیدی و محبتی (۳) و همچنین در پژوهش کامرانی (۹)، عوامل ساختاری و عوامل زمینه ای به



مشتریان، رسیدگی به شکایات، نظام مند بودن ارتباط با ارباب رجوع، مشاوران و پیمانکاران به گونه ای بوده است که منجر به ایجاد کم ترین آسیب ها به منابع انسانی سازمان شده است. این امر می تواند به دلیل ماهیت فعالیت های واحدهای ستادی دانشگاه علوم پزشکی باشد که مشتریان آن ها را عمدتاً اساتید و دانشجویان و کارمندان واحدهای مختلف دانشگاه تشکیل می دهند و به دلیل ثابت بودن طیف وسیعی از مراجعه کنندگان در طول سال های گذشته، دانشگاه به خوبی توانسته است، چارچوب مناسبی را در زمینه ارتباط با آن ها ایجاد نماید. از بین زیر مجموعه های عوامل زمینه ای مشتری گرایی با میانگین رتبه ۱/۷۷ کمترین تاثیر را در آسیب های منابع انسانی داشته است (جدول ۳). جنیدی جعفری و بیگی نیا (۸) نیز عوامل زمینه ای مشتری گرایی را دارای کم ترین تاثیر در آسیب های منابع انسانی قلمداد کرده اند. یافته مشابهی نیز در پژوهش جنیدی و محبتی مشاهده شد (۳). البته لازم به ذکر است که مشتری گرایی در مقایسه با زیر مجموعه آسیب ها در هر سه شاخه کمترین تاثیر را در آسیب های منابع انسانی داشته است، که این یافته با توجه به این که مشتری گرایی از خصوصیات سازمان های موفق محسوب می شود (۱۳) یکی از نقاط قوت دانشگاه علوم پزشکی کرمان محسوب می شود.

هرچند عوامل رفتاری و زمینه ای بیش ترین و کم ترین اهمیت را در ایجاد آسیب های منابع انسانی ایفا نمودند، اما این مطالعه نشان داد که عوامل ساختاری (با میانگین ۲/۶۲) نقش قابل توجهی در ایجاد آسیب های منابع انسانی ایفا نموده است (جدول ۲). البته

اعتماد در بین کارکنان، اعمال رهبری موثر، برخورد مناسب با تضادها، توزیع عادلانه پاداش ها و سایر مزایای سازمان، فراهم سازی فرصت های برابر جهت بهبود توانمندی های کارکنان و ایجاد اطمینان از آینده شغلی از دیدگاه کارکنان عملکرد مناسبی را نداشته است. با توجه به اهمیت و جایگاه واحدهای ستادی در عملکرد دانشگاه های علوم پزشکی، بی توجهی و عدم پیگیری مسائل فوق می تواند تاثیرات نامطلوبی را بر جای بگذارد که علاوه بر کارکرد ستاد بر کارکرد سایر واحدهای صنفی مرتبط با دانشگاه نیز تاثیر منفی بر جای بگذارد. از بین زیرمجموعه های عوامل رفتاری، انگیزش و رضایت شغلی (با میانگین رتبه ۲/۲۷) بیشترین تاثیر را در ایجاد آسیب های منابع انسانی داشته است (جدول ۳). جنیدی جعفری و بیگی نیا نیز در پژوهش خود انگیزش و رضایت شغلی را به عنوان مهم ترین عامل موثر بر آسیب های رفتاری منابع انسانی دانسته اند و عواملی چون منطقی و مناسب نبودن معیار انتخاب کارکنان نمونه، عادلانه نبودن پاداشها و پرداختها، توزیع نامناسب امکانات رفاهی و فقدان سنجش رضایت شغلی را در این امر دخیل دانسته اند (۸). پژوهش جنیدی جعفری و محبتی نیز نتیجه مشابهی را در این رابطه گزارش کرده است و انگیزش و رضایت شغلی را دارای بیشترین تاثیر در آسیب های رفتاری منابع انسانی قلمداد نموده است (۳). ضمن این که در پژوهش حاضر انگیزش و رضایت شغلی در مقایسه با تمامی عوامل آسیب های منابع انسانی در هر سه شاخه رفتاری، زمینه ای و ساختاری بیشترین تاثیر منفی را داشته است. از سوی دیگر بررسی انجام گرفته نشان می دهد عملکرد واحدهای مورد بررسی در زمینه جلب رضایت





و ارتقای شغلی و ارزیابی عملکرد نیز حائز اهمیت می باشد، زیرا بر اساس نتایج، ارزیابی عملکرد و انتصابات و ارتقای شغلی نیز از جمله موارد دارای اهمیت در آسیب های منابع انسانی در ستاد دانشگاه بوده اند. مساله ارزیابی عملکرد و انتصاب و ارتقاء در سازمانها از جمله تصمیمات حساسی است که مدیران سازمانها در ارتباط با نیروی انسانی خود اتخاذ می کنند، زیرا ارزیابی عملکرد را می توان عاملی در جهت شناخت اثربخشی و کارآمدی کارکنان در محیط کار و در ارتباط با انجام شغل محوله به آنان دانست (۱۵).

هر فردی که در سازمان یا موسسه ای مشغول به کار می شود، بعد از کسب تجربه و دستیابی به مهارت های شغلی به فکر ارتقای شغل و پیمودن مراحل ترقی سازمانی می افتد (۱۶)، لذا فراهم بودن امکان برابر ارتقای شغلی برای همه کارکنان و نظام منصفانه ارزیابی عملکرد از جمله مواردی است که در رضایت کارکنان اهمیت زیادی دارد، که با توجه به وضعیت ستاد دانشگاه علوم پزشکی کرمان، بازنگری و تجدید نظر در زمینه ارزیابی عملکرد و نظام ارتقاء و انتصاب از قابلیت قابل توجهی در بهبود و توسعه سازمانی برخوردار می باشد.

این مطالعه نشان داد که نارضایتی از سیستم حقوق و دستمزد، ارزیابی عملکرد و نظام ارتقاء و انتصابات از مهمترین آسیب های منابع انسانی در واحدهای ستادی دانشگاه علوم پزشکی کرمان می باشند البته مواردی از این قبیل، در مطالعات قبلی نیز ذکر شده است و به همین دلیل به نظر می رسد مشکلات فوق محدود به دانشگاه علوم پزشکی کرمان نبوده و نظر به ساختاری بودن این عوامل، حل این مسائل فراتر از اختیارات دستگاه های

در پژوهش های پیشین (۳ و ۹) عوامل ساختاری بیشترین تاثیر را در آسیب های منابع انسانی داشته اند.

بررسی دقیق عوامل تشکیل دهنده بعد ساختاری نشان می دهد عواملی چون مقررات، برنامه ها، رویه های تصمیم گیری و استخدام که تشکیل دهنده بعد ساختاری بوده، از نظر کارکنان در سطح پایین تر از متوسط ارزیابی شده اند که از بین عوامل ساختاری، سیستم پرداخت (با میانگین رتبه ۲/۶۳)، انتصابات و ارتقای شغلی (با میانگین رتبه ۳/۰۹)، ارزیابی عملکرد (با میانگین رتبه ۳/۳۱) و گزینش و استخدام (با میانگین رتبه ۳/۴۸) بیش ترین تاثیر را در ایجاد آسیب های منابع انسانی در بعد ساختاری داشته اند (جدول ۳).

سیستم پرداخت و مدیریت حقوق و دستمزد، یکی از مهمترین جنبه های مدیریت منابع انسانی می باشد زیرا ضمن آن که تاثیر بسزایی در جذب و رضایت کارکنان و ایجاد انگیزه در آنها دارد، پرداخت حقوق و مزایای یکی از سنگین ترین هزینه هایی است که هر سازمانی باید برای پیشبرد اهداف خود متحمل شود (۱۴). علی رغم اهمیت موضوع، مطالعه حاضر نشان داد که نظام پرداخت با میانگین رتبه ۲/۶۳ یکی از عواملی است که دارای بیشترین تاثیر در آسیب های منابع انسانی می باشد (جدول ۳)، و اصلاح نظام فوق می تواند در زمره اولویت های اصلاحات سازمانی دانشگاه علوم پزشکی کرمان قرار گیرد. زیرا سیستم پرداختی که به دقت طراحی شده باشد، در سلامت اقتصادی سازمان و همچنین به کارگیری موثر و درست نیروهای موجود در سازمان، نقش مهمی خواهد داشت (۱۴). البته در کنار تلاش به منظور اصلاح نظام پرداخت بذل توجه خاص به امر انتصابات



از آنجا که امروزه توسعه منابع انسانی تنها با آموزشهای تخصصی و فنی حاصل نمی شود بلکه باید از طریق نظام آموزش جامع به پرورش کارکنان دانشگاه های علوم پزشکی پرداخت، در این راستا توسعه منابع انسانی باید به دنبال ایجاد هدفهایی چون ایجاد آگاهی علمی و ارتقای سطح اطلاعات و دانش کارکنان، ارتقای قابلیتها و توانایی های کارکنان و دانشگاه های علوم پزشکی، ارتقای سطح آگاهی اجتماعی کارکنان دانشگاه های علوم پزشکی، توسعه مهارت و توانایی های انجام کار، بهبود عملکرد، به روز کردن اطلاعات کارکنان، ترفیع شغل و آماده سازی برای ترفیع، حل مسائل، آشنا کردن کارکنان جدید با هدفهای دانشگاه و آشنا کردن کارکنان قبلی با هدفهای جدید دانشگاه، رشد شخصیت، ارزشها و اخلاقیات برای رسیدن به نظام مطلوب باشد.

### تقدیر و تشکر

این مقاله حاصل طرح تحقیقاتی با شماره ثبت ۸۹/۱۲۶ می باشد که با حمایت مالی معاونت محترم تحقیقات و فناوری دانشگاه علوم پزشکی کرمان انجام شده است؛ بدین وسیله نویسندگان مقاله مراتب تقدیر و تشکر خود را از مسئولین آن مرکز ابراز می دارند. همچنین از تمام معاونت های دانشگاه علوم پزشکی کرمان و کارمندان محترمی که ما را در انجام این پژوهش یاری نموده اند کمال تشکر و قدردانی را می نماید.

اجرائی می باشد. در این زمینه معاونت سرمایه انسانی و معاونت برنامه ریزی ریاست جمهوری می تواند با بازنگری در نظام های پرداخت و سیستم ارزیابی عملکرد تحولی اساسی را در سازمان های دولتی با امید افزایش انگیزه کارکنان فراهم آورد. یک رویکرد مناسب برای پرداخت به کارکنان این است که پایه و اساس پرداخت به آنان به عملکرد آن ها با یک تاکید ویژه بر خروجی و درآمد سازمان بستگی داشته باشد. زیرا هنگامی که کارکنان احساس می کنند که آن چه که از سازمان دریافت می کنند، کم تر از ارزش واقعی آن ها است، تمایل زیادی به ترک سازمان پیدا می کنند. از طرفی شناخت کارکنان قوی و اعطای پاداش به آنها و از این طریق، ایجاد انگیزه برای بهبود عملکرد آنان و سایر کارکنان، باید از جمله علل اصلی ارزیابی عملکرد باشد. در گذشته، مدیران کلاسیک ارزیابی عملکرد را فقط به منظور کنترل کار کارکنان انجام می دادند در حالی که امروزه جنبه راهنمایی و ارشادی این عمل، اهمیت بیشتری یافته است و هدف اصلی از ارزیابی عملکرد باید این باشد که اطلاعات ضروری درباره نیروهای شاغل در سازمان جمع آوری گردد و در دسترس مدیران قرار گیرد تا آنها بتوانند تصمیمات بجا و لازم را در جهت بالا بردن کمیت و کیفیت کارکنان اتخاذ نمایند. بنابراین، هدف نهایی از ارزیابی عملکرد، افزایش کارایی و اثربخشی سازمان است نه تویخ و تنبیه کارکنان ضعیف.

### References

- 1- Harrison MI. Diagnosing organizations: Methods, Model, and Process. Applied Social Research Methods series; v 8. 3<sup>rd</sup> ed. California: SAGE publication, Inc; 2005:1-192.
- 2- Tavakolidarestani Sh, Shahbazmoradi S. Human resources management diagnostic by focus on improvement. Human resources management quarterly in oil industry 2009; 2(4):94-110. [Persian]



- 3- Joneidijafari M, Mohabbati F. Human resources diagnostic by focus on improvement. 6th international management conference; Improvement of human resource.Tehran, 2008. [Persian]
- 4- Enache R. Forms of Organizational Pathology among the Teaching Staff in Prahova County. The New Educational Review. Romania 2010; 20(1): 29-34.
- 5- Goudarzi A, Farahani M. Human resources diagnostic in Pars Wagon industry, 2nd International management conference, Tehran. 2003. [Persian]
- 6- Bastenegar M. Development of Human Capital in Electronic Industry. Rahyaft Journal 2005; (36):31-38. [Persian]
- 7- Aminbidokhti M, Zoghiarki R. Human Resource Management in Islamic Government.2010.Available form: URL: <http://shmotoun.iics.ac.ir/PDF/kongere/4/19.pdf>. last version: 27 august 2010. [Persian]
- 8- 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]
- 9- 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]
- 10- Jajarmizade M, Khorsand M, Mansuri H. Developing model of jihad management by structural, behavioural and contextual approach. Selected articles from culture and jihad-management conference by focus on innovation.hoze-namayandegi vali-e-faghih in jihad-e-keshavarzi ministry. Tehran; 2006. [Persian]
- 11- 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]
- 12-Aarabi M.Hamidrafiei M.Asrariershad B.In translation Principles of Management. Robinz S.Senzo D. 3<sup>rd</sup> ed.Tehran:Office of cultural research;2005:395. [Persian]
- 13- Vincent K. Omachonu JE. Ross JAS. principles of total quality. 2<sup>nd</sup> ed. Australia: CRC Press, 2004:1-493.
- 14- Saadat E. Human resource management. 11th ed. Tehran: SAMT Publication; 2007:273. [Persian]
- 15- Mohammadtajedin M. Fundamentals of management .Andishegostar-e-saipa 2010; 106:90. [Persian]
- 16- Mehriari H. Some points on job promotion. Tadbir scientific monthly Journal 2006; 178:101. [Persian]



## Pathology of Human Resources by Applying three Dimensional Model -2011(Case Study: Kerman University of Medical Sciences,Iran)

Esfandiari A\*(PhD) Nekoueimoghadam M\*\*(PhD) Mohammadi Z\*\*\* (B.S) Norouzi S\*\*\* (B.S) Amiresmaili M\*\*\*\* (PhD)

\* PhD Student of Health Policy, Tehran University of Medical Sciences. Tehran, Iran.

\*\* Associate Professor, Department of Health Economics and Management, Kerman University of medical sciences. Kerman, Iran.

\*\*\* B.S Student of Health Services Administration, Kerman University of Medical Sciences, Kerman, Iran.

\*\*\*\*Corresponding Author:Assistant Professor,Department of Health Economics and Management, Kerman University of medical sciences. Kerman, Iran.

### Abstract

**Background:** Considering the role of staff at Medical Universities, they must continually seek ways to develop their staff human resources developments and the first step is aware present situation of staff personnel through pathological process.

This study aims to pathology and plan human resources in staff departments of Kerman University of medical sciences deputies.

**Methods:** present descriptive study was carried out cross sectional. 159 employees in staff department of all deputies participated in this study. Information was obtained by a questionnaire and data analysis was done through spss software by using Friedman test, Chi- square and T-test.

**Results:** Behavioral factors (mean = 2.33) had the highest impact and contextual factors (mean = 3.24) had the lowest impact on human resources malfunction in Kerman University of medical sciences. Among subsets of behavioral factors, motivation and Job satisfaction (mean rank = 2.27) had the highest impact and customer-orientation (mean rank =1.77) had the lowest impact on human resources malfunction in all three dimensions.

**Conclusion:** understanding human resources pathologies in Kerman University of Medical Sciences, shows that these problems are not limited to this university and considering the structural nature of these factors, human capital deputy and vice president planning deputy can provide a major change in payment systems and performance evaluation systems in medical universities with the hope of increasing motivation among staff employees.

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