

دریافت: آذر ۸۷

پذیرش: آذر ۸۷

## آسیب‌شناسی مدیریت منابع انسانی با هدف بهبود و توسعه

شقایق توکلی دارستانی<sup>۱</sup> - سعید شهبازمرادی<sup>۲</sup>

### چکیده

در این تحقیق سعی شده ضمن شناسایی معیارها و شاخص‌های آسیب‌شناسی مدیریت منابع انسانی وزارت بازرگانی نسبت به شناسایی و طبقه‌بندی آسیب‌های مزبور در سه شاخه ساختاری، رفتاری و زمینه‌ای اقدام شود و تاثیر هر یک از آنها بر عملکرد سازمان در قالب چهار فرضیه مورد آزمون قرار گرفته است. نتایج تحقیق نشان می‌دهد اولویت آسیب‌های هر یک از عوامل و همچنین علل و ریشه هر آسیب - به ترتیب گستردگی آسیب - عوامل ساختاری شامل گزینش و استخدام، انتصابات و ارتقای شغلی و ارزیابی عملکرد، عوامل رفتاری شامل انگیزش و رضایت شغلی، رهبری، فرهنگ سازمانی و امنیت شغلی و عوامل زمینه‌ای شامل پیمانکاران و مشاوران که از کمترین آسیب برخوردار بوده، می‌باشد. در پایان پیشنهادات و توصیه‌هایی برای بهبود و توسعه مدیریت منابع انسانی وزارت بازرگانی ارائه گردیده تا با توجه به بافت نیروی انسانی و نیز

۱. دانشجوی دکتری مدیریت دولتی دانشگاه علامه طباطبائی tavakolidarestani@yahoo.com

۲. رئیس برنامه‌ریزی استراتژیک منابع انسانی شرکت ملی نفت ایران، عهده‌دار مکاتبات، کاندیدای دکتری مدیریت منابع انسانی دانشگاه تهران، Shahbaz@ut.ac.ir

مدیریت این مجموعه نسبت به حل مشکلات و ارتقای اثربخشی منابع انسانی اثری گذاشته و از حاد شدن مشکلات و کاهش بهره‌وری جلوگیری به عمل آورد.

### واژه‌های کلیدی

آسیب شناسی، متغیرهای ساختاری، متغیرهای رفتاری، متغیرهای زمینه‌ای.

### مقدمه

آسیب‌شناسی سازمانی<sup>۱</sup>، «فرآیند استفاده از مفاهیم و روشهای علوم رفتاری، به منظور تعریف و توصیف وضع موجود سازمانها و یافتن راههایی برای افزایش اثربخشی آنها می‌باشد» (هریسون، ۲۰۰۳: ۱) اما از آنجا که پایین بودن سطح بهره‌وری به مفهوم کارآیی و اثربخشی، فقط ناشی از اشکالات و نارساییهای عامل انسانی نیست، بلکه عوامل دیگری همچون سازماندهی نامناسب، ضعف نظام کنترل، نامناسب بودن فرآیندهای کاری و غیره نیز در این میان نقش دارند، لذا این تحقیق علاوه بر مفاهیم و روشهای علوم رفتاری، سایر مفاهیم و روشهای دانش مدیریت، در زمینه‌های برنامه‌ریزی راهبردی، مهندسی مجدد فرآیندها، بهره‌وری سازمانی و ۰۰۰ را نیز مدنظر قرار می‌دهد. بررسی‌های به عمل آمده (اجرای برنامه‌های هفت‌گانه تحول اداری) در مورد نظام اداری ایران نشان می‌دهد که بهره‌وری در سازمانهای دولتی کشور، علیرغم ورود تکنولوژی پیشرفته، روند مطلوبی نشان نمی‌دهد. واقعیت آن است که یک شرکت یا سازمان، ابعاد متفاوتی از قبیل اهداف، ساختار، نیروی انسانی، تکنولوژی و محیط دارد و برای شناخت مشکلات سازمانی باید هر یک از این ابعاد را بررسی نمود (فرهنگی، ۱۳۷۹: ۳). همچنین، برخی پژوهشگران معتقدند که پدیده سازمان و مدیریت را می‌توان در قالب سه‌دسته عوامل رفتاری، ساختاری و زمینه‌ای، بررسی و تجزیه و تحلیل کرد. منظور از عوامل رفتاری، کلیه عوامل مربوط به نیروی انسانی است که محتوای سازمان را تشکیل می‌دهند مانند: انگیزش، روحیه کار، رضایت شغلی، عوامل ساختاری در برگیرنده مجموعه روابط منظم حاکم بر اجزای داخلی

سازمان که بدنه آن را می‌سازند مانند: ساختار سازمانی، قوانین و مقررات می‌باشد و سرانجام عوامل زمینه‌ای شامل محیط و شرایط بیرونی است که سبب ساز عوامل رفتاری و ساختاری هستند (میرزایی، ۱۳۷۷:۳۱۶). این دسته عوامل رادر قالب «مدل سه شاخگی» تدوین نموده‌اند که ابعاد اساسی این پژوهش را تشکیل می‌دهد. بدین ترتیب، مدل تحلیلی - کاربردی سه شاخگی که به نوعی می‌تواند بیانگر نیمرخ سازمانی باشد، انتخاب گردید. در این پژوهش با بکارگیری مدل مزبور، عواملی که نقش تعیین‌کننده در آسیب‌های مدیریت منابع انسانی وزارت بازرگانی دارند، مطالعه و بررسی شده است. به عبارت دیگر، پس از شناسایی پیامد هر آسیب و بررسی علل و ریشه آن، راه‌حلهای هر مشکل کشف گردیده، و پس از طبقه‌بندی آسیب‌ها، راه حل مناسب برای رفع مشکلات پیشنهاد خواهد شده است.

### مبانی نظری تحقیق

سازمان‌ها، از تغییرات محیط تاثیر می‌پذیرند؛ زیرا، به منظور رقابت و حتی بقا باید فعالیتهای وسیعی را در تطابق با تحولات محیطی انجام دهند. این تغییرات و تحولات هستند که سازمان را مجبور به بهسازی و نوسازی می‌نمایند؛ بهبود سازمان با مرحله آسیب‌شناسی آغاز می‌شود، آسیب‌هایی که اگر درست و به موقع شناخته نشوند و نسخه‌های درمانی مرتبطی برای آنها پیچیده نشود، سازمان را به سمت فنای زودرس خواهد کشید و سیر قهقرایی را بر سازمان تحمیل خواهد نمود. مطالعات آسیب‌شناسی سازمانی در گام نخست با آزمایشات مختلف، نوع بیماری سازمان را تشخیص داده و گام بعدی به منظور مداوای بیماری، راهکارها و نسخه‌های درمانی مرتبط می‌پیچد و ضمن ایجاد تعادل در سیستم و افزایش بهره‌وری سازمانی، عواقب مثبتی را برای جامعه و سازمان به بار می‌آورد. پایین بودن سطح بهره‌وری (کارایی و اثر بخشی) در موسسات و سازمانهای دولتی و عمومی، خود معلول و در واقع نشانه بیماری است که ریشه یابی علل آنها، نیاز به مطالعات آسیب‌شناسی سازمانی دارد، در این مقاله تکنیک‌ها و الگوهای آسیب‌شناسی سازمانی نیز مورد بررسی قرار خواهد گرفت.

## مفاهیم آسیب شناسی

آسیب شناسی بر پایه اطلاعات جهت تجزیه و تحلیل و شناخت دقیق تر ساختار، تعاملات، رویه عملها و روشها، سبکهای مدیریتی و سایر عناصر سیستم چاره جو، لازم و ضروری است. به عبارتی آسیب شناسی، تشخیص مسأله 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 مسأله ای است که بروز نموده و نیاز به حل دارد (ممی زاده، ۱۳۷۵: ۱۲۹). آسیب شناسی سازمانی معمولاً بررسی دو حوزه وسیع را ایجاب می کند: حوزه اول: تشخیص عوامل تشکیل دهنده سازمان که شامل بخشها، ادارات، محصولات و روابط بین عوامل و تاثیر متقابل آنها بر هم می شود؛ و حوزه دوم: آسیب شناسی براساس فرآیندهای سازمانی که شامل شبکه های ارتباطی، حل گروهی مشکل، تصمیم گیری، سبکهای رهبری و اعمال قدرت، روشهای برنامه ریزی و تعیین هدف و مدیریت تعارض و رقابت است (فرهنگی، ۱۳۷۹: ۱۶).

## کانونهای 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 (میرزایی، ۱۳۸۱: ۶۳).

## عوامل ایجاد کننده آسیب ها

به طور معمول عوامل و علل آسیب زا 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 زا «بیرونی» هستند.

پس در گامهای اولیه جستجو در آسیب شناسی سازمانی، باید به سراغ خرده

سیستم‌هایی از سازمان که کانون آسیب‌زایی و سرمنشا آسیب‌های اصلی سازمان است، برویم. بهترین جا برای تشخیص در داخل سازمان، بخش‌هایی است که در آن آسیب ظاهر شده و برملا گشته است.

## انواع آسیب‌ها

**الف. تحمیلی و ناخوشایند:** همه مسایل و مشکلات که در کار و زندگی روزمره سازمان‌ها ظهور می‌کند، به منزله آسیب تلقی نمی‌شود؛ بلکه، آسیب‌ها نوع خاصی از مسایل و مشکلات هستند که در ساختارها و کارکردهای سازمان اختلال ایجاد کرده و آرامش سازمان را با محیط برهم می‌زنند.

**ب. تسری و تشدید:** تشخیص آسیب‌ها از نظر زمانی بسیار مهم است و آسیب‌های سازمانی از نظر زمان پیدایش خود - یعنی زمان عارض شدن - سه مرحله مهم را پشت سر می‌گذارند:

۱. **آسیب‌های ابتدایی یا مقدماتی:** تنها خطر مهمی که این نوع آسیب‌ها دارند، از این نظر توجه یک پاتولوژیست را به خود جلب می‌کند، که اگر درست تحلیل و شناخته نشود و با آن درست برخورد و دفع نشوند، به آسیب‌های بحرانی تبدیل می‌شوند. اکثر این نوع آسیب‌ها قابل شناخت و پیشگیری می‌باشد.

۲. **آسیب‌های بحرانی:** آسیب‌هایی هستند که از عدم برخورد با آسیب‌های ابتدایی در سازمان ایجاد می‌شوند. این نوع آسیب‌ها در شاخه‌های «ساختاری، رفتاری و زمینه‌ای» مشهود بوده و می‌توان به روش علمی آنها را بیان نمود.

۳. **آسیب‌های خطرناک و مرگ‌آور:** این نوع آسیب‌ها خطرناک‌ترین نوع آسیب‌های سازمانی می‌باشند، که اگر درست تحلیل و شناخته نشوند، باعث نابودی سازمان می‌گردند، مانند آسیب‌پذیری تصمیم‌گیران استراتژیک سازمان. در این نوع آسیب، نه تنها هدف رشد و توسعه متوقف و مختل می‌شود؛ بلکه حیات و بقای سازمان نیز به مخاطره جدی می‌افتد. این سه نوع آسیب سازمانی به هم متصل بوده و در صورت عدم شناخت درست و برخورد مناسب با آنها، یکی به دیگری تبدیل می‌شود.

## معیارها و اصول مهم در فرآیند آسیب‌شناسی

۱. برنامه آسیب‌شناسی باید بر مبنای مدل‌ها یا تئوری مناسب پیگیری شود؛
  ۲. اطلاعات آسیب‌شناسی باید بصورتی موشکافانه قادر به تفکیک بخش‌های مهم از فرآیندهای سازمانی باشد؛
  ۳. اطلاعات آسیب‌شناسی باید قادر به مقایسه فرآیندها با یکدیگر یا با استانداردها و نقاط مرجع باشد؛
  ۴. آسیب‌شناسی باید به شناسایی نقاط مداخله و راهنمایی این مداخلات کمک نماید؛
  ۵. فرآیند آسیب‌شناسی باید فرآیندهای تحت بررسی را تسریع نماید؛
- و شاید بطور اهم، آسیب‌شناسی باید بجای آنکه شدیداً بر روی شناسایی نقاط ضعف، تمرکز کند، نقاط قوت و مناسبی که می‌تواند مورد استفاده و توسعه داده شود را شناسایی نماید.

## الگوهای آسیب‌شناسی سازمانی

آسیب‌شناسی براساس درک نحوه کار سازمان پایه‌گذاری می‌شود. چارچوبهای فکری که دست‌اندرکاران تحول سازمانی برای ارزیابی سازمان به کار می‌برند، «الگوهای آسیب‌شناسی» نامیده می‌شوند. الگوهای آسیب‌شناسی در برنامه تحول سازمانی نقش تعیین‌کننده‌ای ایفا می‌کنند (فرهنگی، ۱۳۷۹: ۲۱).

با شناخت الگوهای آسیب‌شناسی می‌توان نسبت به فرهنگ‌سازی 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 نظام‌مند به بررسی تعاملات میان مولفه‌های مختلف سازمانی پرداخت و ریشه‌های مشکل را شناخت، به این ترتیب با اقدام اصولی و پیش‌گیرانه می‌توان عواقب زیانبار آسیب‌ها را به حداقل رساند.

از این رو، پژوهشگران و صاحب‌نظران، الگوهایی برای آسیب‌شناسی سازمانی معرفی نموده‌اند. در این الگوها، آسیب‌شناسی سازمانی از زوایای مختلف مورد بررسی و ارزیابی قرار گرفته است. مهمترین الگوهای سازمانی عبارتند از: مدل هفت بعدی ماروین وایزبورد، مدل هاریسون و مدل تحلیل سه شاخگی.

## مدل تحلیلی سه شاخگی

آسیبهای سازمانی شامل علل، عوامل و مشکلات اساسی و پایه‌ای هستند که سازمان را در معرض بحران قرار داده و موجب می‌شوند تا از رشد متناسب و سالم خود باز بماند. پدیده سازمان و مدیریت را می‌توان بر حسب سه دسته عوامل رفتاری، ساختاری و زمینه‌ای بررسی و تجزیه و تحلیل کرد. منظور از عوامل رفتاری (محتوایی) کلیه عوامل مربوط به نیروی انسانی است که محتوای سازمان 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 زمینه‌ای شامل محیط و شرایط بیرونی که سبب‌ساز عوامل رفتاری و ساختاری هستند. (میرزایی، ۱۳۷۷: ۳۱۶)

علت نامگذاری این مدل به سه شاخگی آن است که ارتباط بین عوامل ساختاری، رفتاری و زمینه‌ای به گونه‌ای می‌باشد که هیچ پدیده یا رویداد سازمانی نمی‌تواند خارج از تعامل این سه شاخه صورت گیرد. به عبارت دیگر، رابطه بین این سه شاخه یک رابطه تنگاتنگ بوده و در عمل تفکیک ناپذیرند. در واقع، نوع روابط موجود بین این سه شاخه از نوع لازم و ملزوم بوده و به مثابه سه شاخه روئیده از تنه واحد حیات سازمان می‌باشند.

آسیبهای ساختاری که علل و عواملی پایه‌ای 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 می‌دهند؛ آسیبهای رفتاری که علل و عواملی پایه‌ای هستند؛ از جهات گوناگون رفتارهای انسانی و در نتیجه کارکردهای (وظایف اصلی) سازمان را در معرض بحران قرار می‌دهند؛ و آسیبهای زمینه‌ای که علل و عواملی پایه‌ای هستند رابطه و تعامل مناسب و واکنش بموقع و درست سازمان را با سیستمهای همجوار محیطی‌اش 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 نمی باشد. بنابراین، تمایز و تشخیص این سه جنبه از حیات سازمانی، صرفاً نظری بوده و فقط به منظور تجزیه و تحلیل شناخت مفاهیم و پدیده های سازمانی می باشد (میرزایی، ۱۳۷۷: ۳۱۷).

## روش شناسی تحقیق

### فرضیات تحقیق

با توجه به مدل و اهداف مورد نظر، پژوهش حاضر در صدد یافتن پاسخ به این پرسش بود که عوامل آسیب آفرین در مدیریت منابع انسانی حوزه ستادی وزارت بازرگانی کدام اند؟" به همین منظور، چهار فرضیه - به شرح ذیل - مطرح گردید:

- فرضیه اول: عوامل ساختاری نقش تعیین کننده ای در آسیب های مدیریت منابع انسانی دارند.
- فرضیه دوم: عوامل رفتاری نقش تعیین کننده ای در آسیب های مدیریت منابع انسانی دارند.
- فرضیه سوم: عوامل زمینه ای نقش تعیین کننده ای در آسیب های مدیریت منابع انسانی دارند.
- فرضیه چهارم: بین عوامل ساختاری، رفتاری و زمینه ای آسیب های مدیریت منابع انسانی تفاوت معنی داری وجود دارد.

### قلمرو تحقیق

از نظر مکانی، قلمرو این تحقیق حوزه ستادی مدیریت منابع انسانی وزارت بازرگانی و از نظر زمانی، حداثی آذر ماه ۱۳۸۴ و تیرماه ۱۳۸۵ مد نظر بوده است. به دلیل اینکه منابع انسانی وزارت بازرگانی از لحاظ شغل همگن نیستند این تحقیق براساس سطح سازمانی مدیریت، سرپرستان و کارشناسان صورت گرفته است.

### روش تحقیق و تجزیه تحلیل اطلاعات

روش این تحقیق، از آن جهت که به بررسی و شناسایی آسیب های سازمانی در شرایط

موجود می‌پردازد، تحقیق توصیفی خواهد بود. در تحقیقات توصیفی می‌توان ویژگیهای جامعه مورد مطالعه را از طریق روش پیمایشی ارزیابی نمود. در هر زمان و بسته به نیاز طرح، با استفاده از پرسشنامه یا مصاحبه در جمع‌آوری اطلاعات به منظور توصیف و تبیین عقاید، نگرش‌ها و رفتار گروه نمونه استفاده شده است. از روش کتابخانه‌ای نیز برای جمع‌آوری اطلاعات در زمینه مبانی نظری تحقیق با توجه به فرضیات آن بهره گرفته‌ایم.

به منظور بررسی فرضیات تحقیق، براساس نتایج حاصل از داده‌های پرسشنامه از آزمون‌های آماری پارامتری و ناپارامتری نظیر آزمون  $Z$ ، مجذور کای دو ( $\chi^2$ ) و آزمون فریدمن و همچنین فن آزمون اعتبار برای بررسی قابلیت اعتبار پرسشنامه انجام گردیده است. فنون مذکور به علت نمونه بالا و عملیات حجیم و گسترده آماری به وسیله رایانه و با استفاده از نرم افزارهای SPSS و STATISTICA صورت گرفته تا تحقیق از صحت و دقت بیشتری برخوردار باشد. در کلیه آزمون‌های آماری سعی شده است متغیرهای جمعیت‌شناختی تفکیک شود و نگرش کارکنان نسبت به آسیب‌شناسی و شاخص‌های شکل‌دهنده آن، از لحاظ عوامل جنسیت، تحصیلات، سابقه خدمت و سطح سازمانی مورد بررسی و آزمون قرار گیرد.

با توجه به متغیرهای تحقیق میانگین فرضیات محاسبه شده در خصوص عوامل ساختاری برابر ۲/۸۶ با انحراف معیار ۰/۵۶ بوده است. بدین ترتیب به نظر می‌رسد که وضعیت عوامل ساختاری در مدیریت منابع انسانی وزارت بازرگانی در حد کمتر از متوسط (ضعیف و خیلی ضعیف) است. این نتیجه در نمونه تحقیق صادق است و جهت حصول اطمینان از نتیجه بدست آمده در جامعه تحقیق باید آزمون آماری به عمل آورد که این کار با استفاده از آزمون  $Z$  صورت گرفته و نتایج آن در بخش استنباطی آمده است. از طرف دیگر، وضعیت هر یک از زیرساخت‌های عوامل سازمانی - اعم از ساختار سازمانی، بهبود روش‌ها، سیستم مکانیزه اطلاعاتی، سیستم پرداخت، گزینش و استخدام، انتصابات و ارتقاء شغلی و ارزیابی عملکرد - مورد بررسی قرار گرفته است. نتایج نشان می‌دهد که وضعیت در خصوص بهبود روش‌ها و همچنین سیستم مکانیزه اطلاعاتی در حد متوسط و بالاتر از متوسط است؛ ولی در سایر موارد میانگین‌های محاسبه شده از عدد ۳ که نشان‌دهنده حد متوسط است، پایین‌تر می‌باشد. یعنی نظر پاسخ‌دهندگان در خصوص موضوعات یاد شده

در حد پایینتر از متوسط (کم و خیلی کم) است. میانگین محاسبه شده در خصوص عوامل رفتاری نیز برابر  $2/90$  با انحراف معیار  $0/56$  است. بدین ترتیب به نظر می‌رسد که به اعتقاد پاسخ‌دهندگان این عوامل نیز تا حد کمتر از متوسط (یعنی وضعیت ضعیف و خیلی ضعیف) است. از سوی دیگر بررسی میانگین محاسبه شده برای هر یک از زیرساخت‌های این عامل نشان داد که فقط میانگین محاسبه شده در خصوص آموزش و بالندگی کارکنان در حد بالاتر از متوسط است و در سایر موارد یعنی فرهنگ سازمانی، انگیزش و رضایت شغلی، رهبری و امنیت شغلی در حد متوسط و پایینتر از متوسط است.

میانگین محاسبه شده برای عوامل زمینه‌ای برابر  $3/29$  با انحراف معیار  $0/55$  است. بدین ترتیب به نظر می‌رسد که به اعتقاد پاسخ‌دهندگان عوامل زمینه‌ای در حد متوسط و بالاتر از متوسط است. بررسی زیرساخت‌های عوامل زمینه‌ای شامل مشتری‌گرایی و پیمانکاران و مشاوران نشان می‌دهد که میانگین‌های محاسبه شده در هر دو مورد بالاتر از حد متوسط است. برای اجرای تحقیق، ابتدا پرسشنامه‌ای حاوی ۴۰ سوال بسته در مورد فرضیات چهارگانه تحقیق تدوین گردید. ۹۵ پرسشنامه در سطح سازمان مذکور توزیع گردید. از این تعداد، ۸۳ پرسشنامه (یعنی حدود  $87/4\%$ ) پس از تکمیل برگشت داده شد و  $12/63\%$  نیز برگشت داده نشد یا به علل مختلف غیرقابل استفاده بود.

### نتایج تحقیق

با استفاده از آزمون  $Z$ ، مجذور کای دو ( $X^2$ ) و آزمون فریدمن داده‌های حاصل مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت. نتایج به دست آمده حاکی از تایید فرضیات تحقیق با  $99\%$  اطمینان بود.

میانگین نمرات در هر عامل و زیرساخت آن به تفکیک جنسیت پاسخ‌دهندگان (با استفاده از آزمون  $t$  استودنت برای گروه‌های مستقل)، سابقه خدمت (با استفاده از آنالیز واریانس یکراهه)، میزان تحصیلات (با استفاده از آنالیز واریانس یکراهه) و سطح سازمانی پاسخ‌دهندگان (با استفاده از آنالیز واریانس یکراهه) محاسبه شده است. مقایسه کلی عوامل زمینه‌ای، رفتاری و ساختاری نشان می‌دهد که وضعیت عوامل

زمینه‌ای در مقایسه با دو عامل دیگر بهتر است و نهایتاً وضعیت عوامل ساختاری در پایین‌ترین نقطه (نسبت به دو عامل دیگر) قرار دارد. همین مقایسه در خصوص هر یک از زیرساخت‌های عوامل نیز باید مورد توجه قرار گیرد. بین نگرش زنان و مردان نسبت به تاثیر عوامل ساختاری، رفتاری، زمینه‌ای و کلیه زیرساخت‌های آنها در سطح اطمینان ۹۵ درصد تفاوت معنی‌داری وجود ندارد یا به عبارت دیگر هر دو جنس این عوامل را به یک نسبت در عملکرد موثر می‌دانند.

### جدول ۱. درصد تحقق هر یک از عوامل و زیرساخت‌های آنها

متغیر	میانگین	انحراف معیار	تعداد	درصد تحقق	درصد عدم تحقق
عوامل ساختاری	۲،۸۶	۰،۵۶	۹۵	۴۷،۷۰	۵۲،۳۰
ساختار سازمانی	۲،۹۳	۰،۷۸	۹۵	۴۸،۷۷	۵۱،۲۳
بهبود روش‌ها	۳،۴۸	۰،۷۰	۹۵	۵۷،۹۸	۴۲،۰۲
سیستم مکانیزه اطلاعاتی	۳،۵۰	۰،۶۲	۹۵	۵۸،۳۰	۴۱،۷۰
سیستم پرداخت	۲،۶۸	۰،۶۹	۹۵	۴۴،۷۴	۵۵،۲۶
گزینش و استخدام	۲،۴۲	۰،۸۲	۹۵	۴۰،۳۵	۵۹،۶۵
انتصابات و ارتقاء شغلی	۲،۵۱	۰،۹۰	۹۵	۴۱،۸۱	۵۸،۱۹
ارزیابی عملکرد	۲،۵۲	۱،۰۶	۹۵	۴۱،۹۳	۵۸،۰۷
عوامل رفتاری	۲،۹۰	۰،۵۶	۹۵	۴۸،۲۹	۵۱،۷۱
فرهنگ سازمانی	۲،۹۴	۰،۶۷	۹۵	۴۸،۹۵	۵۱،۰۵
انگیزش و رضایت شغلی	۲،۵۳	۰،۷۵	۹۵	۴۲،۱۲	۵۷،۸۶
رهبری	۲،۸۲	۰،۸۹	۹۵	۴۷،۰۲	۵۲،۹۸
آموزش و بالندگی کارکنان	۳،۲۴	۰،۷۴	۹۵	۵۳،۹۹	۴۶،۰۱
امنیت شغلی	۲،۹۶	۰،۷۲	۹۵	۴۹،۳۶	۵۰،۶۴
عوامل زمینه‌ای	۳،۲۹	۰،۵۵	۹۵	۵۴،۸۵	۴۵،۱۵
مشتری‌گرایی	۳،۴۷	۰،۶۵	۹۵	۵۷،۷۸	۴۲،۲۲
پیمانکاران و مشاوران	۳،۱۲	۰،۷۲	۹۵	۵۱،۹۳	۴۸،۰۷

بین میانگین نمرات در مورد عوامل ساختاری، رفتاری، زمینه‌ای و کلیه زیرساخت‌های آنها، با توجه به میزان سابقه خدمت کارکنان تفاوت معنی‌داری ملاحظه نشد؛ بین میانگین نمرات در مورد عوامل ساختاری، رفتاری، زمینه‌ای و کلیه زیرساخت‌های آنها (به غیر از یک مورد یعنی آموزش و بالندگی کارکنان)، با توجه به میزان تحصیلات کارکنان در سطح اطمینان ۹۵ درصد تفاوت معنی‌داری ملاحظه نشد. تفاوت بین میانگین‌های محاسبه شده در خصوص عوامل ساختاری، رفتاری و زمینه‌ای با توجه به سطح سازمانی کارکنان در سطح اطمینان ۹۵ درصد معنی‌دار نیست. نتایج بررسی زیرساخت‌ها نشان داد که بطور کلی زیرساخت‌های عوامل رفتاری و زمینه‌ای نیز با توجه به سطح سازمانی کارکنان تفاوت معنی‌داری در سطح اطمینان ۹۵ درصد ندارد. اما در بررسی زیرساخت‌های عوامل ساختاری مشخص شد که بین نگرش مدیران، سرپرستان و کارشناسان در زیرساخت‌های انتصابات و ارتقاء شغلی و همچنین ارزیابی عملکرد تفاوت معنی‌داری در سطح اطمینان ۹۵ درصد وجود دارد. نتایج آزمونهای تعقیبی نشان داد که تفاوت‌ها در هر دو مورد ناشی از تفاوت بین نگرش مدیران با سرپرستان است. در خصوص ارزیابی عملکرد بین نگرش مدیران و کارشناسان نیز تفاوت معنی‌داری وجود دارد. بطور کلی نگرش مدیران در خصوص موضوعات یاد شده در مقایسه با نگرش سرپرستان و کارشناسان مثبت‌تر بود. تفاوت بین نگرش سرپرستان و کارشناسان در سطح اطمینان ۹۵ درصد معنی‌دار نبود.

### پیشنهادها

یافته‌های تحقیق، ارائه پیشنهادها عملی را برای محقق ضروری ساخته است. براساس یافته‌های حاصل، عوامل ساختاری و رفتاری و زیرساخت‌های آن از مهمترین آسیب‌های سازمان مذکور می‌باشد که مساعی مدیران سازمان برای رفع مشکلات و جلوگیری از گسترده شدن آسیبها را می‌طلبد.

در این راستا پیشنهادهای زیر که جنبه کاربردی دارند ارائه می‌گردند:

۱. انتصابات و ارتقای شغلی، فرایندی منظم برای انتخاب و آماده سازی بهترین و شایسته ترین افراد برای پستهای کلیدی و حساس است تا نیروی موجود مورد ارزشیابی

قرار گرفته و کاندیداهای توانمند شناسایی و جهت پستهای مدیریتی آماده شوند. در این راستا می توان با تهیه بانک اطلاعاتی اقدام به طبقه بندی و رتبه بندی کاندیداهای مزبور نموده و ضمن آماده سازی و آموزش آنان، در مواقع نیاز نسبت به انتصاب شایسته ترین فرد برای پستهای مدیریتی اقدام نماید.

۲. ارزیابی عملکرد، عواملی را مورد ارزیابی قرار دهد که بر مبنای علمی انتخاب شده، مربوط به شغل کارکنان و عینی باشد، ارزیابی کنندگان در این زمینه باید آموزش دیده باشند و کار ارزشیابی را جدی بگیرند و در نهایت نتایج ارزیابی ها به کارکنان منعکس شود. با این پیش فرض می توان به تحلیل و آسیب شناسی مکانیزمهای ارزیابی موجود و ارائه الگوی متناسب برای ارزیابی عملکردهای همسو با استراتژی کلی سازمان پردازد.

۳. جبران خدمت کارکنان، با توجه به تحولات ساختاری در این وزارتخانه و نگرش های نوین به توسعه منابع انسانی و جبران خدمات کارکنان به آسیب شناسی نظام حقوق و دستمزد و طراحی طبقه بندی مشاغل و نظام نوین حقوق و دستمزد پرداخت.

۴. ساختار سازمانی و بهبود روشها، ضمن بازنگری ساختار سازمانی و ارائه الگوهای مناسب با مقتضیات سازمان، رویکرد جدی برای سازماندهی داشته و نسبت به انجام مهندسی مجدد فرایندها و فرمهای اداری وزارتخانه همت گمارد.

۵. سیستم مکانیزه اطلاعاتی، به یکپارچه سازی سیستم های مکانیزه منابع انسانی پردازد و همچنین به روز رسانی و تکمیل سایت منابع انسانی را در محور اصلی اهداف خود قرار دهد.

۶. انگیزش و رضایت شغلی، با طراحی نظام بهینه توزیع تسهیلات رفاهی - که پروژه آن از طریق مؤسسه تحقیقات و آموزش مدیریت و با نظارت مرکز نو سازی و تحول اداری در حال ساماندهی است - و اجرا و استقرار آن و همچنین تنظیم مکانیزم لازم برای سنجش های ادواری رضایت شغلی و اتخاذ تدابیر مناسب در این زمینه، باید بتواند موجبات بهبود و بالندگی کارکنان را فراهم نماید.

۷. امنیت شغلی، بنا بر ضرورت و تبعیت از سیاست تعدیل نیروی انسانی، مدیریت منابع انسانی وزارت بازرگانی با ایجاد سازوکارهای مناسب انگیزشی - طبق قوانین و

مقررات - باید بتواند موجبات خروج نیروی انسانی را طوری فراهم نماید که کارکنان با رضایت خاطر سازمان را ترک نمایند. این اقدام، امنیت شغلی را برای کارکنان شاغل و افراد جدید الاستخدام فراهم خواهد نمود.

۸. پیمانکاران و مشتری مداری، طرح شناسایی پیمانکاران خدماتی در حوزه پشتیبانی و طراحی مکانیزمهای مناسب برای ارزیابی و گزینش آنها و بازنگری در نظام ارزیابی پیمانکاران خدماتی و طراحی الگوهای مناسب پیاده گردد.

### منابع و مأخذ

۱. آذر، عادل و مؤمنی، منصور ۱۳۷۹؛ «آمار و کاربرد آن در مدیریت»، جلد دوم، چاپ چهارم، تهران: انتشارات سمت،
۲. ادیزس، ایساک ۱۳۸۱؛ «دوره عمر سازمان» (مترجم کاوه محمد سیروس)، چاپ سوم، تهران: دانشگاه صنعتی امیر کبیر،
۳. اسکات و ژاف ۱۳۷۸؛ «تواناسازی کارکنان» (ترجمه مهدی ایران نژاد پاریزی) تهران: موسسه تحقیقات و آموزش مدیریت،
۴. ایران نژاد پاریزی، مهدی و همکار ۱۳۷۹؛ «سازمان و مدیریت از تئوری تا عمل»، چاپ چهارم، تهران: موسسه عالی بانکداری ایران،
۵. ایران نژاد پاریزی، مهدی ۱۳۷۸؛ «روشهای تحقیق در علوم اجتماعی»، تهران: موسسه تحقیقات و آموزش مدیریت، بهار.
۶. بست، جان ۱۳۷۶؛ «روشهای تحقیق در علوم تربیتی و رفتاری» (مترجمان حسن پاشا شریفی و نرگس طالقانی)، انتشارات رشد، چاپ دهم.
۷. برومند، زهرا ۱۳۸۲؛ «بهبود و بازسازی سازمان»، چاپ دوم، تهران: انتشارات هیات،
۸. بیاتی، احمد ۱۳۷۸؛ «روشهای تحقیق و سنجش در علوم تربیتی و روانشناسی»، چاپ اول، تهران: انتشارات رهیافت،
۹. تسلیمی، محمدسعید ۱۳۸۰؛ «مدیریت تحول سازمانی»، چاپ سوم، تهران: انتشارات سمت،
۱۰. تی جف، دنیس و همکار ۱۳۷۷؛ «مدیریت تغییر سازمانی» (ترجمه بهزاد رضانی)،

تهران: نشر دایره،

۱۱. جزنی، نسرين ۱۳۸۰؛ «مدیریت منابع انسانی»، چاپ سوم، تهران: نشرنی.
۱۲. خاکی، غلامرضا ۱۳۸۲؛ «مدیریت بهره وری» چاپ سوم، تهران: مرکز انتشارات علمی دانشگاه آزاد اسلامی،
۱۳. داشگرزاده، خدابخش ۱۳۸۱؛ «بهبود روشها و حیطه عملکرد آن»، چاپ پنجم، تهران: موسسه عالی آموزش و پژوهش مدیریت و برنامه ریزی،
۱۴. دفت، ریچارد ال ۱۳۷۸؛ «مبانی تئوری و طراحی سازمان» (مترجمان: علی پارسائیان و سید محمد اعرابی)، چاپ اول، تهران: دفتر پژوهش های فرهنگی،
۱۵. دلاور، علی ۱۳۸۰؛ «مبانی نظری پژوهش در علوم اجتماعی»، چاپ دوم، تهران: انتشارات وزارت فرهنگ و ارشاد اسلامی،
۱۶. رایینز، استیفن ۱۳۷۶؛ «تئوری سازمان» (مترجمان: سید مهدی الوانی و حسن دانایی فرد)، چاپ چهارم، تهران: انتشارات صفار،
۱۷. رضایی منش ۱۳۸۳، بهروز، رساله دکتری «بررسی زیرساخت اخلاقی در بخش خدمات عمومی ایران»، آبان .
۱۸. زاهدی، شمس السادات ۱۳۸۰؛ «روابط صنعتی»، چاپ هفتم، تهران: مرکز نشر دانشگاهی،
۱۹. زاهدی، شمس السادات و همکاران ۱۳۷۶؛ «فرهنگ جامع مدیریت»، چاپ اول، تهران: دانشگاه علامه طباطبائی،.
۲۰. سرمد، زهره و همکاران ۱۳۷۶؛ «روشهای تحقیق در علوم رفتاری»، تهران: انتشارات آگاه، سال.
۲۱. سید جوادین، سیدرضا ۱۳۸۱؛ «مدیریت منابع انسانی و امور کارکنان» چاپ اول، تهران: نشر نگاه دانش، بهار.
۲۲. سکاران، اوما ۱۳۸۰؛ «روشهای تحقیق در مدیریت» (مترجمان: محمد صائبی، محمود شیرازی)، چاپ اول، تهران: انتشارات مرکز آموزش مدیریت دولتی،.
۲۳. شرمهرون، و همکاران ۱۳۸۰؛ «مدیریت رفتار سازمانی»، (مترجمان مهدی ایران نژاد پاریزی، محمد علی بابایی زکلیکی، محمد علی سبحان الهی)، چاپ سوم، تهران:

- موسسه تحقیقات و آموزش مدیریت، دی ماه.
۲۴. شریفی کلویی، منصور ۱۳۷۹؛ «مدلی برای شناخت و آسیب شناسی سازمانها»، نشریه مدیریت و توسعه، شماره ۵، تابستان.
۲۵. طوسی، محمد علی ۱۳۸۰؛ «بالندگی سازمانی»، چاپ اول، تهران: مرکز آموزش مدیریت دولتی، سال.
۲۶. طوسی، محمد علی ۱۳۶۸؛ «بهسازی و بالندگی سازمان»، نشریه مدیریت دولتی، مرکز آموزش مدیریت دولتی، شماره ۷، زمستان.
۲۷. فرهنگی، علی اکبر و همکاران ۱۳۷۹؛ «پروژه بررسی و شناخت وضع موجود شرکت آب منطقه ای کرمان، ارائه اولویتهای تحقیقات جهت حل برخی از مشکلات سازمان و افزایش بهره‌وری»، مجری: مرکز پژوهشهای کاربری، دانشکده مدیریت دانشگاه تهران، تهران.
۲۸. کیانی، غلامرضا ۱۳۷۹؛ «رویکردهای نوین در مدیریت» چاپ اول، تهران: نشر هزاران، هزاران.
۲۹. کیوی، ریمون و کامینهود، لوک وان ۱۳۷۸؛ «روش تحقیق در علوم اجتماعی» (ترجمه عبدالحسین نیک گوهر)، چاپ چهارم، تهران: نشر توتیا،
۳۰. مورهد/گرفین ۱۳۸۲؛ «رفتار سازمانی» (مترجمان: سید مهدی الوانی و غلامرضا معمارزاده)، چاپ هفتم، تهران: انتشارات مروارید،
۳۱. مرتضوی، شهناز و همکاران ۱۳۷۹؛ «رابطه فرهنگ با مدیریت منابع انسانی و رفتارهای سازمانی»، تهران: انتشارات نخل،
۳۲. مقیمی، سید محمد ۱۳۷۷؛ «سازمان و مدیریت، رویکردی پژوهشی در علوم رفتاری»، چاپ اول، تهران: انتشارات آگاه،
۳۳. ممی‌زاده، جعفر ۱۳۷۵؛ «دانش بهسازی و نوسازی سازمان، چاپ اول، تهران: انتشارات روایت، تابستان.
۳۴. میرزایی اهرنجانی، حسن ۱۳۷۷؛ «تجزیه و تحلیل عوامل موثر بر وجدان کار و انضباط اجتماعی در سازمان»، تهران: دانشگاه آزاد اسلامی واحد قزوین،
۳۵. میرزایی اهرنجانی، حسن ۱۳۸۱؛ «طرح تفصیلی گسترش افقی نودر شناخت و

- آسیب شناسی سازمان عمومی و دولتی ایران (آب منطقه ای غرب)، تیرماه.  
۳۶. هرسی، پال و بلانچارد، کنث ۱۳۸۱؛ «مدیریت رفتار سازمانی» (ترجمه علی  
علاقه بند)، چاپ نوزدهم، تهران: انتشارات امیر کبیر، سال.
37. Comings and Overly ؛ Organizational Development , N. J, Prentice Hall  
1997.
38. Deal, Terrence , Allen Kennedy (1987) "corporate culture" the elements  
of organization culture , penguin publication 3th.
39. French , Wendell , and Cecil , Organization Development , Prentice -  
Hall , Englewood cliffs , N. J. : 1984 .
40. Harrison, M.I , "Diagnosing organizations", Methods , Model , and  
Process" by sage publication , 1998.
41. Harvey & Brown "An Experiential Approach toop" 3rd Ed , 1988  
[Http://ww.Css.edu/users/dswenson/web/6300/BOD.P](http://ww.Css.edu/users/dswenson/web/6300/BOD.P)  
[Http://www.Accel-team.Com/human-resources/hrm-09.html](http://www.Accel-team.Com/human-resources/hrm-09.html)
42. Toffler , Alvin , Powershift : Knowledge , wealth , and violence at the  
Edge of 21 st century , Bantam Booh , N. Y. 1990.
43. Weisbord; "weisbord model"(1985), <http://www.weisbordmodel.html>.
44. Giorgio, Petroni, New Technology in Public Administration, IOS Press,  
2005.
45. MacNabb, David, Research Methods in Public Administration &  
Nonprofit Management, M.E. Sharpe, 2002.
46. L. Mathis, Robert, H Jackson, John, Human Resource Management,  
Thomas South-Western, 2005.

پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی  
پرتال جامع علوم انسانی