

## آسیب شناسی نیروهای انسانی در معاونت توسعه مدیریت منابع انسانی سازمان صنعت و معدن و تجارت استان تهران

شکور مهتاب<sup>۱</sup>، تیمور پورحیدری دیلمی<sup>۲</sup>

<sup>۱</sup> کارشناس ارشد بازرگانی بین الملل، سازمان صنعت، معدن و تجارت استان تهران (نویسنده مسئول)

<sup>۲</sup> کارشناس ارشد مدیریت شهری، سازمان صنعت، معدن و تجارت استان تهران

### چکیده

مقاله حاضر با هدف شناسایی آسیبهای نیروی انسانی در معاونت توسعه مدیریت منابع انسانی سازمان صنعت و معدن و تجارت استان تهران انجام شد. یکی از مهمترین اقداماتی که شرکت ها و سازمانهای موفق برای ارتقای اثربخشی خود انجام می دهند، آسیب شناسی صحیح و به موقع است. این پژوهش در منابع انسانی سازمان صنعت و معدن و تجارت استان تهران بر اساس مدل سه شاخگی انجام شد. روش پژوهش، مطالعه حاضر، روش موردی و زمینه ای است. کلیه مدیران و متخصصان شاغل در سازمان صنعت و معدن و تجارت استان تهران جامعه آماری این پژوهش را تشکیل می دادند. که از افراد متخصص، مدیران و اساتید، با استفاده از روش نمونه گیری تصادفی - طبقه ای نمونه گیری شد. تعداد ۲۸۳ نفر به عنوان نمونه انتخاب شده و به آنها پرسشنامه ارائه شد. پرسشنامه تهیه شده شامل ۴۰ سؤال بود. بر اساس نتایج بدست آمده مهمترین آسیبهای نیروی انسانی در حوزه رفتاری است که در این زمینه می توان به عوامل زیر اشاره کرد. سیستم اطلاعات، جامعه پذیری، آموزش، حفظ و نگهداشت، ارزیابی عملکرد، و به کارگیری نیروی انسانی را به عنوان آسیبهای مدیریت منابع انسانی در بعد عوامل رفتاری معاونت توسعه مدیریت منابع انسانی سازمان صنعت و معدن و تجارت استان تهران به شمار می آید. همچنین بر اساس نتایج بدست آمده می توان نقش ها و انتظارات، پیچیدگی و صف و ستاد را به عنوان آسیب های مدیریت منابع انسانی در بعد عوامل ساختاری معاونت توسعه مدیریت منابع انسانی سازمان صنعت و معدن و تجارت استان تهران به شمار می آید. بر اساس یافته های بدست آمده قوانین و مقررات، اصول، ایدئولوژی و ارزشهای سازمانی، عملکرد و نتایج گذشته سازمان و ترکیب نیروی کار را به عنوان آسیب های مدیریت منابع انسانی در بعد عوامل ساختاری معاونت توسعه مدیریت منابع انسانی سازمان صنعت و معدن و تجارت استان تهران است. در نهایت نتایج نشان داد که مهمترین آسیب موجود در سازمان آسیبهای رفتاری و سپس محیطی و در نهایت ساختاری است.

**واژه های کلیدی:** آسیب رفتاری، آسیب محیطی، آسیب ساختاری، مدل سه شاخگی، سازمان صنعت و معدن و تجارت

امروزه سرمایه انسانی یکی از مهمترین داراییهای سازمانها است (دومینگوئیز ، ۲۰۱۱). در هزاره سوم، سازمانها مزیت رقابتی خود را علاوه بر مسائل مالی و بازاریابی بر اساس منابع انسانی و استفاده بهینه از این منابع راهبردی قرار داده و در تمامی برنامه‌ریزیهای راهبردی خود نقش منابع انسانی را بسیار پررنگ می‌دانند. بنابراین ، به دلیل اهمیت منابع انسانی ، سازمانها همواره به دنبال ایجاد نظامهای مدیریت منابع انسانی درست، دقیق و هماهنگ با سایر نظامها و اجزای سازمان بوده تا علاوه بر داشتن و رعایت دیدگاه نظام‌مند در سازمان ، همسو بودن با سایر اجزای سازمانی را رعایت کنند (بهرام زاده و دیگران، ۱۳۹۴). 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 (اینچ ، ۲۰۱۰). برخی پژوهشگران معتقدند که پدیده سازمان و مدیریت را میتوان در قالب سه دسته عوامل رفتاری، ساختاری و زمینه‌ای، 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 برگزیده مجموعه روابط منظم حاکم بر اجزای داخلی سازمان که بدنه آن را می سازند مانند: ساختار سازمانی، قوانین و مقررات می‌باشد و سرانجام عوامل زمینه ای شامل محیط و شرایط بیرونی است که سبب ساز عوامل رفتاری و ساختاری هستند (مقیم و میرزایی اهرنجان، ۱۳۸۲). این دسته عوامل رادر قالب " مدل سه شاخگی " تدوین نموده اند که ابعاد اساسی این پژوهش را تشکیل می‌دهد. 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 آسیبهای معاونت توسعه مدیریت منابع انسانی سازمان صنعت و معدن و تجارت استان تهران دارند، مطالعه و بررسی می گردد. به عبارت دیگر، پس از شناسایی پیامد هر آسیب و بررسی علل و ریشه آن، راه حل‌های مساله را کشف، و پس از طبقه بندی آسیب ها، راه حل مناسب برای رفع مشکلات پیشنهاد خواهد شد.

## ۲. ادبیات پژوهش

### ۱.۲. تعاریف و مفاهیم آسیب شناسی<sup>۳</sup>

آسیب شناسی سازمانی، فرایند استفاده از مفاهیم و روش های علوم رفتاری، به منظور تعریف و توصیف وضع موجود سازمان ها و یافتن راه هایی برای افزایش اثربخشی آن ها می باشد (آگونیس ، ۲۰۰۷). آسیب شناسی فرایندی است نظامند از جمع وری داده ها به منظور تعامل اثربخش و سودمند در راستای حل مشکلات، چالشها، فشارها و محدودیت های محیطی در سازمان (مانزینی، ۱۳۸۵).

<sup>۱</sup> - Dominguez

<sup>۲</sup> - Enache

<sup>۳</sup> - Pathology

<sup>۴</sup> - Aguinis

## ۲.۲. مدل های آسیب شناسی

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. به منظور 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. مهم ترین الگوهای سازمانی عبارتند از:

۱.۲.۲. مدل هفت بعدی وایزبورد<sup>۵</sup>

این مدل نگرشی سیستماتیک جهت شناخت دقیق تر سازمان و مداخله مناسب برای حل مشکلات و مسائل سازمانی ارائه می دهد. وایزبورد، برای شناخت حوزه های آسیب پذیری و مسأله یابی سازمان ها هفت بعد شامل اهداف، روابط، ساختارها، رهبری، سیستم پاداش، مکانیزم های مفید هماهنگی و محیط پیشنهاد نموده است (نجفی زاده و زاهدی، ۱۳۹۵).

۲.۲.۲. مدل توسعه منابع انسانی<sup>۶</sup>

شامل برنامه ها و فعالیت هایی است که برای بهبود عملکرد کارکنان با هدف: حل مشکلات فعلی عملکرد و جلوگیری از مشکلات و چالش های آتی عملکرد طراحی شده است. سازه های مورد بررسی در الگوی منابع انسانی شامل انتصاب موقت، تجارب مختلف شغلی، مراکز ارزیابی، آموزش، غنی سازی شغل، سرپرستی اثربخش، توسعه شغلی و مشاوره و مربی گری می باشد (نجفی زاده و زاهدی، ۱۳۹۵).

۳.۲.۲. مدل آسیب شناسی هاریسون<sup>۷</sup>

مدل آسیب شناسی هاریسون با رویکرد سیستماتیک در سه سطح فردی، گروهی و سازمانی به منظور بهبود وضعیت و حذف مشکلات عملکردی ارائه شده است.

## ۴.۲.۲. مدل تحلیل سه شاخگی

در مدل تحلیلی سه شاخگی پدیده سازمان و مدیریت برحسب سه دسته عوامل رفتاری، ساختاری و محیطی بررسی و تجزیه و تحلیل می شود (جنیدی جعفری و بیگی نیا، ۱۳۸۱). از آنجا که مبنای پژوهش حاضر براساس مدل سه شاخگی می باشد لذا در ادامه این مدل به صورت مفصل تری بیان می شود. علت نامگذاری این مدل به سه شاخگی آن است که ارتباط بین عوامل ساختاری، رفتاری و زمینه ای به گونه ای می باشد که هیچ پدیده یا رویداد سازمانی نمی تواند خارج از تعامل این سه شاخه قرار گیرد. به عبارت دیگر رابطه بین این سه شاخه یک رابطه تنگاتنگ بوده و در عمل از هم جدایی 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 می باشند (محمد کاظمی و دیگران، ۱۳۹۰).

<sup>۵</sup>- Weisbord

<sup>۶</sup>- HRD (Human Resource Development)

<sup>۷</sup>- Harison

**رفتار** (محتوا): منظور از عوامل رفتاری، کلیه عوامل مربوط به نیروی انسانی که محتوای سازمان را تشکیل می دهد (بیات و کامرانی، ۱۳۹۳). از جمله عوامل رفتاری می توان به فرهنگ سازمانی، ویژگی های کارکنان، تضاد سازمانی، ویژگی های مدیران و سبک رهبری مدیران اشاره کرد (مقیم و میرزایی اهرنجانی، ۱۳۸۲).

**ساختار:** منظور از شاخه ساختار همه عناصر، عوامل و شرایط فیزیکی و غیر انسانی سازمان می باشند که با نظم، قاعده و ترتیب خاصی به هم پیوسته و چهارچوب، قالب، پوسته و یا بدنه فیزیکی و مادی سازمان را می سازند. بنابراین تمام منابع مادی، مالی و اطلاعات فنی که با ترکیب خاصی در بدنه کلی سازمان جاری می شوند جزء شاخه ساختاری سازمان محسوب می شوند و در واقع عوامل غیر زنده سازمان می باشند (اسفندیاری و دیگران، ۱۳۹۰). از جمله عوامل ساختاری می توان به استراتژی سازمانی، ساختار سازمانی، نظام مالی و بودجه، نظام ارزیابی عملکرد، نظام تحقیق و توسعه و نظام حقوق و دستمزد (مقیم و میرزایی اهرنجانی، ۱۳۸۲). و فناوری اطلاعات (دهقان و دیگران، ۱۳۹۱) اشاره کرد.

**زمینه ای** (محیطی): عوامل زمینه ای شامل محیط و شرایط بیرونی است که سبب ساز عوامل رفتاری و ساختاری هستند (اسفندیاری و دیگران، ۱۳۹۰). از جمله عوامل محیطی می توان به ارتباطات محیطی، ارتباط با دولت و ارتباط با شهروندان (مقیم و میرزایی اهرنجانی، ۱۳۸۲). ارتباط با ارباب رجوع (دهقان و دیگران، ۱۳۹۱) و محیط سیاسی - قانونی (محمد کاظمی و دیگران، ۱۳۹۰) اشاره کرد.

بررسی پیشینه پژوهشی نشان می دهد که تاکنون پژوهشهای مختلفی در زمینه موضوع آسیب شناسی نیروی انسانی در سازمانهای مختلف انجام شده است.

احمدی میاب (۱۳۹۷) پژوهشی با عنوان آسیب شناسی مدیریت منابع انسانی در سازمان تامین اجتماعی استان آذربایجان شرقی انجام داده است. جامعه آماری این پژوهش را کلیه کارکنان سازمان تامین اجتماعی استان آذربایجان شرقی به تعداد ۹۵۳ نفر تشکیل می دهند و نمونه آماری ۲۷۴ نفر از این کارکنان به روش نمونه گیری تصادفی طبقه ای انتخاب شدند. نتایج نشان داد که عوامل ساختاری، رفتاری و زمینه ای و شاخص های آنها نقش تعیین کننده ای در آسیب های مدیریت منابع انسانی دارند. و بین عوامل ساختاری رفتاری و زمینه ای آسیب های مدیریت منابع انسانی تفاوت معنی داری وجود دارد.

حمیدی (۱۳۹۶) آسیب شناسی نظام مدیریت منابع انسانی شهرداری ساری با رویکرد مدل سه شاخگی انجام داده است. نتایج تحقیق حاکی از وجود برخی آسیب ها نظیر اتقاء و استخدام، سیستم پرداخت و سیستم استخدام و گزینش در بعد ساختاری؛ سیستم انگیزشی کارکنان و آموزش منابع انسانی در بعد رفتاری و نهایتاً امور پیمانکاران در بعد زمینه ای باشد. در ضمن بر اساس آزمون فریدمن آسیب های موجود در ابعاد مختلف به ترتیب در ابعادی نظیر رفتاری، ساختاری و زمینه ای کشف شده است. در نهایت گروه تحقیق با مطالعه این آسیب ها به ارائه راه حل های عملی (برخاسته از نظر مشاورتی) و راه حل های نظری (اقتباس شده از منابع علمی) اقدام نموده است.

کوشکی جهرمی و عبدالله پور (۱۳۹۶) پژوهشی با عنوان آسیب شناسی حوزه منابع انسانی بیمارستان خلیج فارس با بهره مندی از روش تحقیق آمیخته انجام داده اند. بر اساس نتایج طبق حاصله مهم ترین عامل، ناکافی بودن تسهیلات مالی بوده و نارضایتی از مراکز اقامتی و تفریحی در آخرین اولویت قرار می گیرد. از آنجایی که این تحقیق در یک مرکز درمانی وابسته به نهادی عمومی و غیردولتی که به ارائه خدمات درمانی رایگان به بیمه شدگان می پردازد انجام گرفته است؛ می توان این تحقیق را با تحقیقاتی مشابه در بخش دولتی و یا بخش خصوصی انجام داد و نتایج را باهم مقایسه کرد. ضمن اینکه این نوع تحقیق را می توان در سایر مراکز

درمانی اعم از دولتی و خصوصی و همچنین در سایر حوزه‌ها و مراکز علاوه بر مراکز درمانی نیز مورد پژوهش قرار داد.

صفری و دیگران (۱۳۹۴) پژوهشی با عنوان آسیب شناسی نظام مدیریت منابع انسانی انجام داده اند. محققان برای آسیب‌شناسی، از یک الگوی سه‌مرحله‌ای بهره گرفته اند با استفاده از پرسش‌نامه و توزیع ۳۲۰ نسخه آن بین نمونه‌ی مورد نظر داده‌های این مرحله جمع‌آوری شده است. نتایج پژوهش نشان می‌دهد که در حوزه‌ی تفکر و نوع نگاه به مدیریت منابع انسانی حدود ۷۵ درصد از مصاحبه‌شوندگان دارای تفکر HRM به منابع انسانی شرکت می‌باشند. در زمینه‌ی راهبرد و سامانه‌های مدیریت منابع انسانی، سامانه‌ی تجزیه‌وتحلیل شغل و راهبرد مدیریت منابع انسانی تدوین‌شده‌ای وجود نداشت و سامانه‌های دیگر نیز برای بهبود، به اصلاحاتی فرایندی و محاسباتی نیاز دارند. در حوزه‌ی رفتار سازمانی نیز مشخص گردید که از نظر کارکنان شرکت، عدالت سازمانی درک‌شده در این شرکت پایین‌تر از حد میانگین است؛ اما رضایت شغلی و رفتار شهروندی سازمانی بالاتر از حد میانگین می‌باشد.

نیلی پور طباطبایی و غفوری (۱۳۹۴) پژوهشی با عنوان آسیب شناسی منابع انسانی در سازمان تامین اجتماعی مطالعه موردی شعبه شمیران تهران انجام داده اند. جامعه آماری از بین کارکنان شاغل در شعبه شمیران تهران انتخاب شده و برای جمع‌آوری اطلاعات در دوره شش ماه اول ۱۳۹۳ از روش‌مشاهده و مصاحبه بصورت تصادفی ساده استفاده شده است نتایج پژوهش نشان می‌دهد که مهمترین معضلات: شامل عدم پاسخگویی صحیح به ارباب رجوع، جابه جایی بالا، غیبت و بهره وری پایین نیروی کار بوده است که با توجه به مدل های عارضه یابی، دلایل آن را می توان کاهش انگیزش، نبود بهره وری در بین نیروی انسانی و پایین بودن کیفیت زندگی کاری عنوان کرد و برای از بین بردن این عارضه ها می توان از روشهایی چون مدیریت مشارکتی ، نظام پیشنهادات در بین کارکنان و مدیران استفاده کرد.

کرم پور و حسینقلی زاده کشتیبان (۱۳۹۲) پژوهشی با عنوان آسیب شناسی عملکرد منابع انسانی و تعیین سهم هر یک از عوامل در تحقق اهداف سازمان تامین اجتماعی انجام داده اند. نتایج نشان داد اما متخصصین منابع انسانی با تمرکز بر سه راه حل می توانند باعث ارزش آفرینی شوند. اولین راه حل تمرکز بر مدیریت استعداد است که به سطح فردی بر می گردد. نیروی کار متعهد، قابل و نتیجه بخش از این طریق پرورش می یابد. دومین راه حل تمرکز بر سازمان است که با ارتقاء فرهنگ سازمانی و توسعه سازمانی حاصل می شود. ترکیب این دو به راه حل سوم که رهبری است می رسد. این تحقیق هم در رابطه با این سرمایه مهم سازمان های اداری و آسیب های آن انجام شده است. امید است راهگشای مشکلات عزیزان باشد.

اسفندیاری و دیگران (۱۳۹۰) در پژوهشی به آسیب شناسی منابع انسانی در ستاد دانشگاه علوم پزشکی کرمان با استفاده از مدل سه شاخگی پرداختند. 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. 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.

مشبکی و خادم (۱۳۸۹) پژوهشی با عنوان ؛ آسیب‌شناسی ارزیابی کارایی پرسنل ناجا (موردکاوی معاونت نیروی انسانی ناجا) انجام دادند. نتایج نشان داد که روش کنونی ارزیابی کارکنان ناجا مطابق با اهداف و منظوره‌های آیین نامه ارزیابی کارایی نمی‌باشد. این فرضیه اصلی در سطح اطمینان ۹۵ درصد مورد تأیید قرار

گرفته است. ارزیابی کارائی در تعیین میزان توان و مهارت پرسنل ناجا از اثربخشی لازم برخوردار است. ارزیابی کارائی در تعیین میزان حمایت سازمانی از پرسنل ناجا موثر است. این فرضیه مورد تأیید قرار نگرفته است، ارزیابی کارائی در ایجاد انگیزه در پرسنل ناجا نقش موثری دارد. ارزیابی کارائی منتهی به ارائه بازخورد عملکرد به پرسنل ناجا گردیده است. ارزیابی کارائی توانسته است به تصمیمات مدیریتی اعتبار ببخشد. ارزیابی کارائی در شناسایی عوامل محیطی موثر بر کارائی پرسنل ناجا موثر بوده است.

### ۳. سئوالهای پژوهش

- ۱- وضعیت عوامل رفتاری معاونت توسعه مدیریت منابع انسانی سازمان صنعت و معدن و تجارت استان تهران چگونه است؟
- ۲- وضعیت عوامل ساختاری معاونت توسعه مدیریت منابع انسانی سازمان صنعت و معدن و تجارت استان تهران چگونه است؟
- ۳- وضعیت عوامل محیطی معاونت توسعه مدیریت منابع انسانی سازمان صنعت و معدن و تجارت استان تهران چگونه است؟
- ۴- ترتیب عوامل رفتاری، ساختاری و محیطی در معاونت توسعه مدیریت منابع انسانی سازمان صنعت و معدن و تجارت استان تهران چگونه است؟

### ۴. روش تحقیق

تحقیق حاضر از نظر اهداف، یک تحقیق کاربردی، توسعه ای است. کاربردی است، چون موجب شناخت آسیب های حوزه نیروهای انسانی در معاونت توسعه مدیریت منابع انسانی سازمان صنعت و معدن و تجارت استان تهران می شود. همچنین توسعه ای است به این ترتیب که به شناسایی آسیبهای مرتبط با نیروی انسانی کمک می نماید و نهایتاً می تواند برنامه ای را برای حل مشکلات و آسیبهای نیروهای انسانی در معاونت توسعه مدیریت منابع انسانی سازمان صنعت و معدن و تجارت استان تهران ارائه کند. روش پژوهش، مطالعه حاضر، روش موردی و زمینه ای است. کلیه مدیران و متخصصان شاغل در سازمان صنعت و معدن و تجارت استان تهران جامعه آماری این پژوهش را تشکیل می دهند. که از افراد متخصص، مدیران و اساتید، با استفاده از روش نمونه گیری تصادفی- طبقه ای نمونه گیری شد. سازمان صنعت و معدن و تجارت استان تهران دارای ۶ معاونت است که عبارتند از: معاونت منابع انسانی، معاونت برنامه ریزی، معاونت صنایع؛ معاونت امور بازرگانی و توسعه تجارت، معاونت امور معادن و صنایع معدنی و معاونت نظارت و بازرسی و تعداد کل کارکنان سازمان د راین ۶ معاونت ۱۰۷۰ نفر است که با استفاده از فرمول نمونه گیری کوکران تعداد ۲۸۳ نفر به عنوان نمونه انتخاب شده و به آنها پرسشنامه ارائه شد. در این پژوهش با استفاده از ابزار پرسشنامه به جمع آوری داده های مورد نیاز اقدام گردید.

پرسشنامه تهیه شده شامل ۴۰ سؤال است که این سئوالها بصورت زیر متغیرهای پژوهش را مورد ارزیابی قرار می دهند. در این پژوهش پس از تهیه و تنظیم پرسشنامه، با برخی از خبرگان و کارشناسان متخصص در حوزه نیروی انسانی درباره آن مشورت گردید و نهایتاً پس از اصلاحاتی پرسشنامه نهایی تایید شد. همچنین به منظور محاسبه و برآورد میزان پایایی پرسشنامه از روش آلفای کرونباخ استفاده شده است. بر اساس آزمون مقدماتی پرسشنامه تعداد ۲۰ پرسشنامه بین پاسخگویان توزیع شد، چون مقدار آلفای کرونباخ محاسبه شده بیشتر از ۰/۷۰ است بنابراین می توان گفت که سئوالات پرسشنامه طراحی شده در سنجش و اندازه گیری متغیرهای مورد مطالعه پایایی قابل قبولی دارند.



جدول ۱- ضرایب آلفای کرونباخ سوالات پرسشنامه

موانع	تعداد سؤال	تعداد پرسشنامه	آلفای کرونباخ
عوامل رفتاری	۱۵ (سئوالهای ۲۰-۳۴)	۲۰	۰/۸۴۳۳
عوامل ساختاری	۱۹ (سئوالهای ۱-۱۹)	۲۰	۰/۹۶۲۲
عوامل محیطی	۱۶ (سئوالهای ۳۵-۴۰)	۲۰	۰/۷۸۵۱

## ۵. یافته ها و نتایج

نتایج بدست آمده نشان میدهد که از نظر جنسیت ۳۳,۲ درصد (۹۴ نفر) از پاسخگویان زن و ۶۶,۸ درصد (۱۸۹ نفر) مرد بودند، لذا بیشتر پاسخگویان مرد بودند. همچنین از نظر تحصیلات نتایج نشان میدهد، ۱۵,۲ درصد (۴۳ نفر) دارای تحصیلات فوق دیپلم و ۶۰,۸ درصد (۱۷۲ نفر) دارای تحصیلات لیسانس و همچنین ۲۱,۹ درصد (۶۲ درصد) دارای تحصیلات فوق لیسانس و نهایتاً ۲,۱ درصد از پاسخگویان (۶ نفر) دارای تحصیلات دکتری بودند. لذا بیشتر پاسخگویان دارای مدرک تحصیلی لیسانس و دکتری دارای کمترین میزان هستند.

### ۱.۵. وضعیت عوامل رفتاری معاونت توسعه مدیریت منابع انسانی سازمان صنعت و معدن و تجارت استان تهران چگونه است؟

بر اساس نتایج بدست آمده از آزمون t تک نمونه ای که در جدول ۲ مشاهده می شود، در صورتی که مقدار t محاسبه شده برای عوامل رفتاری از مقدار ۲,۳۵۸ بزرگتر باشد لذا در سطح اطمینان ۹۹ درصد (۰/۰۱) =  $\alpha$  و درجه آزادی ۲۸۲ = df معنادار می شود. در صورتی که میانگین محاسبه شده برای هر یک از عوامل کمتر از ۳ بوده و معنادار باشد، می توان از آن عامل به عنوان آسیب منابع انسانی یاد کرد. بنابراین بر اساس نتایج بدست آمده می توان سیستم اطلاعات، جامعه پذیری، آموزش، حفظ و نگهداشت، ارزیابی عملکرد، و به کارگیری نیروی انسانی را به عنوان آسیب های مدیریت منابع انسانی در بعد عوامل رفتاری معاونت توسعه مدیریت منابع انسانی سازمان صنعت و معدن و تجارت استان تهران به شمار می آید.

جدول ۲- آماره های آزمون t عوامل رفتاری

متغیر	میانگین	t	درجه آزادی	سطح معنی داری	تفاوت میانگین
مدیریت و رهبری	۳,۴۱	۴,۴۹	۲۸۲,۰۰	۰,۰۰	۰,۴۱
سیستم اطلاعات	۲,۸۱	-۲,۱۵	۲۸۲,۰۰	۰,۰۳	-۰,۱۹
جذب	۳,۴۷	۶,۲۲	۲۸۲,۰۰	۰,۰۰	۰,۴۷
جامعه پذیری	۲,۷۷	-۲,۳۱	۲۸۲,۰۰	۰,۰۲	-۰,۲۳
آموزش	۲,۵۶	-۴,۶۷	۲۸۲,۰۰	۰,۰۰	-۰,۴۴
حفظ و نگهداشت	۲,۵۴	-۴,۸۹	۲۸۲,۰۰	۰,۰۰	-۰,۴۶
ارزیابی عملکرد	۲,۷۷	-۲,۶۰	۲۸۲,۰۰	۰,۰۱	-۰,۲۳
به کارگیری	۲,۷۰	-۳,۶۲	۲۸۲,۰۰	۰,۰۰	-۰,۳۰
رسیدگی به شکایات	۳,۲۲	۲,۶۰	۲۸۲,۰۰	۰,۰۱	۰,۲۲

## ۲،۵. وضعیت عوامل ساختاری معاونت توسعه مدیریت منابع انسانی سازمان صنعت و معدن و تجارت استان تهران چگونه است؟

بر اساس نتایج بدست آمده از آزمون t تک نمونه ای که در جدول ۳ مشاهده می شود، در صورتی که مقدار t محاسبه شده برای عوامل ساختاری از مقدار ۲،۳۵۸ بزرگتر باشد لذا در سطح اطمینان ۹۹ درصد (۰/۰۱)  $\alpha =$  و درجه آزادی  $df = 282$  معنادار می شود. در صورتی که میانگین محاسبه شده برای هر یک از عوامل کمتر از ۳ بوده و معنادار باشد، می توان از آن عامل به عنوان آسیب منابع انسانی در زمینه عوامل ساختاری یاد کرد. بنابراین بر اساس نتایج بدست آمده می توان نقش ها و انتظارات، پیچیدگی و صف و ستاد را به عنوان آسیب های مدیریت منابع انسانی در بعد عوامل ساختاری معاونت توسعه مدیریت منابع انسانی سازمان صنعت و معدن و تجارت استان تهران به شمار می آید.

جدول ۳- آماره های آزمون t عوامل ساختاری

میانگین فرضی = ۳					
متغیر	میانگین	t	درجه آزادی	سطح معنی داری	تفاوت میانگین
شفافیت	۳،۱۷	۲،۴۷	۲۸۲	۰،۰۱۴	۰،۱۷
ویژگی مشاغل	۳،۱۴	۲،۲۴	۲۸۲	۰،۰۲۶	۰،۱۴۰
نقش ها و انتظارات	۲،۲۸	۱،-۰،۷۲	۲۸۲	۰،۰۰۰	-۰،۷۲
پیچیدگی	۲،۵۹	۴،-۰،۹۸	۲۸۲	۰،۰۰۰	-۰،۴۱
تمرکز	۳،۶۱	۸،۸۴	۲۸۲	۰،۰۰۰	۰،۶۱
صف و ستاد	۲،۵۵	۴،-۰،۶۳	۲۸۲	۰،۰۰۰	-۰،۴۵
حیطه نظارت	۳،۸۸	۱،۲،۵۶	۲۸۲	۰،۰۰۰	۰،۸۸

## ۶،۷. وضعیت عوامل محیطی معاونت توسعه مدیریت منابع انسانی سازمان صنعت و معدن و تجارت استان تهران چگونه است؟

بر اساس نتایج بدست آمده از آزمون t تک نمونه ای که در جدول ۴ مشاهده می شود، در صورتی که مقدار t محاسبه شده برای عوامل ساختاری از مقدار ۲،۳۵۸ بزرگتر باشد لذا در سطح اطمینان ۹۹ درصد (۰/۰۱)  $\alpha =$  و درجه آزادی  $df = 282$  معنادار می شود. در صورتی که میانگین محاسبه شده برای هر یک از عوامل کمتر از ۳ بوده و معنادار باشد، می توان از آن عامل به عنوان آسیب منابع انسانی در زمینه عوامل ساختاری یاد کرد. بنابراین بر اساس نتایج بدست آمده می توان قوانین و مقررات، اصول، ایدئولوژی و ارزش های سازمانی، عملکرد و نتایج گذشته سازمان و ترکیب نیروی کار را به عنوان آسیب های مدیریت منابع انسانی در بعد



عوامل ساختاری معاونت توسعه مدیریت منابع انسانی سازمان صنعت و معدن و تجارت استان تهران به شمار می آید.

جدول ۴- آماره های آزمون t عوامل محیطی

میانگین فرضی = ۳					
متغیر	میانگین	t	درجه آزادی	سطح معنی داری	تفاوت میانگین
قوانین و مقررات	۲,۶۸	-۳,۷۲	۲۸۲	۰,۰۰۰	-۰,۳۲
شرایط محیط کار	۳,۲۹	۳,۹۴	۲۸۲	۰,۰۰۰	۰,۲۹
منزلت و اعتبار	۳,۴۱	۶,۱۳	۲۸۲	۰,۰۰۰	۰,۴۱
فناوری	۳,۲۹	۴,۱۸	۲۸۲	۰,۰۰۰	۰,۲۹
صول، ایدئولوژی و ارزش های سازمانی	۲,۸۶	-۲,۰۳	۲۸۲	۰,۰۴۳	-۰,۱۴
عملکرد و نتایج گذشته سازمان	۲,۵۴	-۵,۱۷	۲۸۲	۰,۰۰۰	-۰,۴۶
ترکیب نیروی کار	۲,۶۷	-۴,۶۴	۲۸۲	۰,۰۰۰	-۰,۳۳

#### ۶,۸. رتبه بندی آسیبهای شناسایی شده

به منظور رتبه بندی آسیبهای اصلی از آزمون فریدمن استفاده می شود. همانگونه که مشاهده می شود، هر کدام از آسیبها که میانگین رتبه کمتری داشته باشند به عنوان آسیب مهمتری محسوب خواهند شد. لذا آسیبهای رفتاری با میانگین رتبه ۱,۸۵ مهمترین آسیب در مدیریت منابع انسانی سازمان صنعت و معدن و تجارت استان تهران است و پس از آن عوامل محیطی با میانگین رتبه ۲,۰۲ در رتبه دوم اهمیت قرار دارد. همچنین عوامل ساختاری با میانگین رتبه ۲,۱۲ در رتبه سوم اهمیت قرار دارد. آزمون کای دو نشان دهنده با اهمیت بودن اولویت بندی عوامل توسط پاسخگویان است. مقدار  $\chi^2 = ۱۰,۶۵$  با درجه آزادی ۲ در سطح  $\alpha = ۰,۰۱$  معنی دار است، بنابراین می توان گفت که از نظر پاسخگویان ترتیب و اولویتی بدست آمده در اهمیت عوامل، وجود دارد.

جدول ۵- میانگین رتبه عوامل اصلی آسیبهای منابع انسانی سازمان صنعت و معدن و تجارت استان تهران

رتبه	عامل	میانگین رتبه	آماره های آزمون کای دو
۱	عوامل ساختاری	۲,۱۲	تعداد
۲	عوامل محیطی	۲,۰۲	$\chi^2$
۳	عوامل رفتاری	۱,۸۵	درجه آزادی
			سطح معنی داری

#### ۹. بحث و نتیجه گیری

همانگونه که اشاره شد آسیب شناسی سازمانی اغلب به عنوان حساسترین جزء استقرار یک طرح بهبود سازمان تلقی میگردد. از اینرو، یکی از مهمترین اقداماتی که شرکت ها و سازمانهای 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 میدهد که همواره از مسایل و مشکلات جاری سازمان خود مطلع باشند و از حاد شدن آن جلوگیری نمایند. در همین راستا این پژوهش در منابع انسانی سازمان صنعت و معدن و تجارت استان تهران بر اساس مدل سه شاخگی انجام شد. بر اساس نتایج بدست آمده مهمترین آسیبهای نیروی انسانی در حوزه رفتاری است که در این زمینه می توان به عوامل زیر اشاره کرد. سیستم اطلاعات، جامعه پذیری، آموزش، حفظ و نگهداشت، ارزیابی عملکرد، و به کارگیری نیروی انسانی را به عنوان آسیبهای مدیریت منابع انسانی در بعد عوامل رفتاری معاونت توسعه مدیریت منابع انسانی سازمان صنعت و معدن و تجارت استان تهران به شمار می آید. نتیجه بدست آمده با نتایج پژوهش دهقان و دیگران (۱۳۹۱)؛ حمیدی (۱۳۹۶)؛ مشبکی و خادم (۱۳۸۹) همسو است. همچنین بر اساس نتایج بدست آمده می توان نقش ها و انتظارات، پیچیدگی و صف و ستاد را به عنوان آسیب های مدیریت منابع انسانی در بعد عوامل ساختاری معاونت توسعه مدیریت منابع انسانی سازمان صنعت و معدن و تجارت استان تهران به شمار می آید. این یافته ها با نتایج پژوهشهای صفری و دیگران (۱۳۹۴) همسو می باشد.

یافته های بدست آمده نشان می دهد قوانین و مقررات، اصول، ایدئولوژی و ارزشهای سازمانی، عملکرد و نتایج گذشته سازمان و ترکیب نیروی کار را به عنوان آسیب های مدیریت منابع انسانی در بعد عوامل ساختاری معاونت توسعه مدیریت منابع انسانی سازمان صنعت و معدن و تجارت استان تهران است. این یافته با نتایج پژوهشهای مقیمی و میرزایی اهرنجانی (۱۳۸۲)؛ کرم پور و حسینقلی زاده کشتیبان (۱۳۹۲)؛ اسفندیاری و دیگران (۱۳۹۰)؛ مشبکی و خادم (۱۳۸۹) همسو و هماهنگ است. در نهایت نتایج نشان داد که مهمترین آسیب موجود در سازمان آسیبهای رفتاری و سپس محیطی و در نهایت ساختاری است. لذا بر اساس نتایج بدست آمده می توان پیشنهادهای زیر را جهت بهبود وضعیت و کاهش آسیبها میتوان ارائه کرد.

- ۱- بکار گیری فناوری های نوین و کارآمد اطلاعاتی در سازمان و به روز سازی آن متناسب با اهداف سازمان
- ۲- خط مشی گذاری و برنامه ریزی برای آینده سازمان از طریق بررسی و تحلیل عملکرد گذشته سازمان روندهای آن
- ۳- استفاده از روشها و تکنیکهای کارآمد ارزیابی عملکرد کارکنان
- ۴- مرتبط ساختن برنامه های جبران خدمات کارکنان با عملکرد آنان جهت لحاظ نمودن انگیزه و رضایت کارکنان در اجرای برنامه های جبران خدمات و اعطای مزایا ( از جمله اضافه کار، پاداش و...)
- ۵- اجرای درست و دقیق دوره های آموزشی در سازمان از طریق جلب بهبود فرایند برنامه ریزی و مدیریت آموزشی در سازمان
- ۶- بروز نمودن سیستم اطلاعاتی به منظور کسب اطلاع از اوضاع و شرایط حاکم بر سازمان و ترویج فرهنگ بهره گیری از اطلاعات درست، جامع، به موقع، دقیق و مرتبط در مدیریت فرایندهای سازمانی
- ۷- توجه به هنجارها و ارزش های سازمانی جهت شناسایی و جذب کارکنان در سازمان

## منابع و مآخذ

- احمدی میاب، فریده. (۱۳۹۷). *آسیب شناسی مدیریت منابع انسانی در سازمان تامین اجتماعی استان آذربایجان شرقی* (ج ۲، ص ۷). مقاله ارائه شده در کنفرانس بین المللی مطالعات بین رشته ای در مدیریت و مهندسی. موسسه پژوهشی مدیریت مدبر.
- اسفندیاری، عاطفه؛ نکویی مقدم، محمود؛ محمدی، زینب؛ نوروزی، سمانه؛ و امیراسماعیلی، محمدرضا. (۱۳۹۰). *آسیب شناسی منابع انسانی در ستاد دانشگاه علوم پزشکی کرمان با استفاده از مدل سه شاخگی - ۱۳۸۹. طلوع بهداشت، ۱۰ (۳-۴) (مسلسل ۳۳)، ۱-۱۲.*
- بهرام زاده، حسینعلی؛ امیری، هوشنگ؛ و قدیری، رامین. (۱۳۹۴). *آسیب شناسی مدیریت نیروی انسانی در ستاد دانشگاه علوم پزشکی مازندران براساس مدل سه شاخگی. فصلنامه روانشناسی تربیتی، ۶ (۲)، ۵۹-۸۲.*
- بیات، مهین؛ و کامرانی، محسن. (۱۳۹۳). *آسیب شناسی معاونت منابع انسانی با هدف بهبود و توسعه بر اساس مدل سه شاخگی (مورد مطالعه: شرکت برق منطقه ای تهران)*. مقاله ارائه شده در کنفرانس بین المللی برق. جنیدی جعفری، مهدی؛ و بیگی نیا، عبدالرضا. (۱۳۸۱). *آسیب شناسی منابع انسانی با هدف بهبود و توسعه (مورد مطالعه: بانک ملت). مدیریت و منابع انسانی در صنعت نفت، ۴ (۴).*
- حمیدی، علیرضا. (۱۳۹۶). *آسیب شناسی نظام مدیریت منابع انسانی شهرداری ساری با رویکرد مدل سه شاخگی* (پایان نامه کارشناسی ارشد). دانشکده دانشگاه آزاد اسلامی واحد شاهرود، دانشکده علوم انسانی.
- دهقان، رضا؛ طالبی، کامبیز؛ و عربیون، ابوالقاسم. (۱۳۹۱). *توسعه کارآفرینی در نظام اداری (بررسی وضعیت در بخش دولتی)*. مقاله ارائه شده در کنفرانس ملی کارآفرینی و مدیریت کسب و کارهای دانش بنیان. شرکت پژوهشی طرود شمال.
- صفری، علی؛ فرخی، مجتبی؛ و صالح زاده، رضا. (۱۳۹۴). *آسیب شناسی نظام مدیریت منابع انسانی. پژوهش های مدیریت منابع انسانی، ۷ (۱)، ۸۳-۱۱۱.*
- کرم پور، حمید؛ و حسینقلی زاده کشتیان، امیر. (۱۳۹۲). *آسیب شناسی عملکرد منابع انسانی و تعیین سهم هر یک از عوامل در تحقق اهداف سازمان تامین اجتماعی* (ج ۱، ص ۱۳). مقاله ارائه شده در کنفرانس بین المللی مدیریت، چالشها و راهکارها.
- کوشکی جهرمی، علیرضا؛ و عبدالله پور، عبداللطیف. (۱۳۹۶). *آسیب شناسی حوزه منابع انسانی بیمارستان خلیج فارس با بهره مندی از روش تحقیق آمیخته* (پایان نامه کارشناسی ارشد). دانشگاه آزاد اسلامی.
- مانزینی، آندرو. (۱۳۸۵). *آسیب شناسی سازمانی با رویکردی کاربردی به حل مشکل و بالندگی در سازمان*. (علی عطاقر، مرضیه قبادی پور، و سعید انالویی، مترجمان). دانش پژوهان برین ارکان دانش. بازیابی از کتابخانه پژوهشکده بیمه (وابسته به بیمه مرکزی).
- محمد کاظمی، رضا؛ قاسمی، حمید؛ و رستم بخش، محمدرضا. (۱۳۹۰). *شناسایی و تحلیل موانع رفتاری کارآفرینی سازمانی در سازمان تربیت بدنی (وزارت ورزش) کشور. پژوهش های معاصر در مدیریت ورزشی، ۱ (۲)، ۸۹-۱۰۰.*
- مشبکی، اصغر؛ و خادم، مهدی. (۱۳۸۹). *آسیب شناسی ارزیابی کارایی پرسنل ناجا (موردکاوی معاونت نیروی انسانی ناجا)* (پایان نامه کارشناسی ارشد). دانشگاه تربیت مدرس.
- مقیم، سیدمحمد؛ و میرزایی اهرنجانی، حسن. (۱۳۸۲). *ارایه الگوی مطلوب سازمانی برای سازمان های غیر دولتی ایران با استفاده از رویکرد کارآفرینی*. دانشکده مدیریت دانشگاه تهران، ۱۶ (۲).
- نجفی زاده، محمدحسن؛ و زاهدی، سیدمحمد. (۱۳۹۵). *آسیب شناسی نظام مدیریت عملکرد کارکنان در دانشگاه علوم پزشکی قزوین با استفاده از مدل سه شاخگی. فصلنامه مدیریت توسعه و تحول، ۵ (۲۵)، ۵۹-۶۹.*

نیلی پور طباطبایی، سید اکبر؛ و غفوری، محمد حسین. (۱۳۹۴). آسیب شناسی منابع انسانی در سازمان تامین اجتماعی مطالعه موردی شعبه شمیران تهران (ج ۱، ص ۹). مقاله ارائه شده در اولین کنفرانس ملی مدیریت راهبردی خدمات. دانشگاه آزاد اسلامی واحد نجف آباد.

Aguinis, Herman. (2007). *Performance Management*. Pearson/Prentice Hall.

Dominguez, AméricaAmérica Alvarez. (2011). The impact of human resource disclosure on corporate image. *Journal of Human Resource Costing & Accounting*, 15(4), ۲۷۹-۲۹۸.

Enache, R. (2010). Forms of Organizational Pathology Among the Teaching Staff in Prahova Conty.

