

## Organizational Pathology in Staff Department of Shiraz University of Medical Sciences based on Three-branch Model

Esfandiari A<sup>1,2</sup>, Kavosi Z<sup>3</sup>, Ravanbod MR<sup>4</sup>, Mohabbati F<sup>5,6</sup>, Esfandiari F<sup>7</sup>, Salari H<sup>2\*</sup>, Zanganeh Baygi M<sup>8</sup>

<sup>1</sup>Health management and human resources research center, Shiraz University of Medical Sciences, Shiraz, Iran

<sup>2</sup>PhD in Health Policy, Assistant professor, Bushehr University of Medical Sciences, Bushehr, Iran

<sup>3</sup>Associate professor, Department of Health Care Management, School of Management and Medical Information, Shiraz University of Medical Sciences, Shiraz, Iran

<sup>4</sup>Assistant professor, Department of Internal Medicine, School of Medicine, Bushehr University of Medical Sciences, Bushehr, Iran

<sup>5</sup>Instructor of Zabol University of Medical Sciences, School of Health, Health Administration Department, Zabol, Iran

<sup>6</sup>PhD Student of Health care management, Department of Health Economics and Management, Tehran University of medical sciences, Tehran, Iran

<sup>7</sup>MSc in Health care management, Shiraz University of Medical Sciences, Mother and child Shoushtari hospital, hospital expert

<sup>8</sup>Assistant Professor of Health Care Management, Zahedan University of Medical Sciences, Zahedan, Iran

### Abstract

**Introduction:** Pathology of organizations is one of the most key actions that make the university officials aware of the strengths, weaknesses, opportunities and challenges of an organization and allows these officials to take the right actions accordingly. Therefore, this study examined the pathology of human resources in staff departments of Shiraz University of Medical Sciences.

**Methods:** This was a cross-sectional study. Two hundred employees participated in this study. Random sampling was used and the data were collected by an organizational pathology questionnaire based on the three branch model. Data analyzed by SPSS software.

**Results:** The results showed that behavioral factors (mean = 2.73) and contextual factors (mean= 3.34) had the highest and the lowest impacts on human resources malfunction in Shiraz University of Medical Sciences. Among subsets of structural factors, the payment system (average rank of 2.5, mean=2.21±0.72 and p-value ≤0.001), behavioral factors, and job security (mean rank = 2.03, mean=2.28±0.93 and p-value ≤0.001) and among subsets of contextual factors, customer-orientation (mean rank= 1.31, mean=3.07±0.70 and p-value 0.19) had the most impact on organizational pathology in this university.

**Conclusion:** Considering that the behavioral factors had the greatest impact to the damages, it seems that the university has to adopt programs and policies in terms of creating appropriate organizational culture, increasing motivation and job satisfaction, adopting effective leadership, providing opportunities for training and development of employees and improving job security for the staff. Indeed, it is worth mentioning that solving some of these issues is beyond the powers of the executive organs, so solving these types of problems at macro-organizational level in the country is of vital importance.

**Keywords:** Organizational pathology; organizational development; human resources

Sadra Med Sci J 2017; 5(4): 227-238.

Received: Apr. 25th, 2017

Accepted: Sep. 23rd, 2017

\* Corresponding Author: **Salari H.** PhD in Health Policy , Assistant professor of Bushehr University of Medical Sciences, Bushehr, Iran, salarihedayat@gmail.com

مجله علوم پزشکی صدرا

دوره ۵، شماره ۴، پاییز ۱۳۹۶، صفحات ۲۲۷ تا ۲۳۸

تاریخ پذیرش: ۹۶/۰۷/۰۱ تاریخ دریافت: ۹۶/۰۲/۰۵

مقاله پژوهشی  
(Original Article)

## آسیب شناسی سازمانی در ستاد دانشگاه علوم پزشکی شیراز بر اساس الگوی سه شاخگی

عاطفه اسفندیاری<sup>۱،۲</sup>، زهرا کاوسی<sup>۳،۱</sup>، محمد رضا روان بد<sup>۴</sup>، فاطمه محبتی<sup>۵،۶</sup>، فهیمه اسفندیاری<sup>۷</sup>، هدایت سالاری<sup>۸\*</sup>، مهدی زنگنه بایگی<sup>۸</sup>

<sup>۱</sup> مرکز تحقیقات مدیریت سلامت و منابع انسانی دانشگاه علوم پزشکی شیراز، شیراز، ایران  
<sup>۲</sup> دکترای تخصصی سیاستگذاری سلامت، استادیار، گروه سیاستگذاری سلامت، دانشکده پزشکی، دانشگاه علوم پزشکی بوشهر، بوشهر، ایران  
<sup>۳</sup> دانشیار، گروه مدیریت خدمات بهداشتی و درمانی، دانشکده مدیریت و اطلاع رسانی پزشکی، دانشگاه علوم پزشکی شیراز، شیراز، ایران  
<sup>۴</sup> استادیار، گروه داخلی، دانشکده پزشکی، دانشگاه علوم پزشکی بوشهر، بوشهر، ایران  
<sup>۵</sup> دانشجوی دکترای مدیریت خدمات بهداشتی و درمانی، گروه علوم مدیریت و اقتصاد بهداشت، دانشکده بهداشت، دانشگاه علوم پزشکی تهران، تهران، ایران  
<sup>۶</sup> مربی، گروه مدیریت خدمات بهداشتی درمانی، دانشگاه علوم پزشکی زابل، زابل، ایران  
<sup>۷</sup> کارشناس ارشد مدیریت خدمات بهداشتی درمانی، دانشگاه علوم پزشکی شیراز، بیمارستان مادروکودک شوشتری، کارشناس امور بیمارستانها  
<sup>۸</sup> استادیار مدیریت خدمات بهداشتی درمانی، دانشگاه علوم پزشکی زاهدان، زاهدان، ایران

## چکیده

**مقدمه:** آسیب شناسی صحیح و به هنگام در دانشگاه های علوم پزشکی، یکی از مهم ترین اقداماتی است که باعث می شود مسئولان دانشگاه ها همواره از نقاط قوت، نقاط ضعف، فرصت ها و چالش های موجود در سازمان خود مطلع باشند و اقدامات لازم را به کار گیرند. این پژوهش با هدف آسیب شناسی سازمانی در ستاد دانشگاه علوم پزشکی شیراز انجام شد.

**مواد و روش:** این پژوهش از نوع مقطعی بود. ۲۰۰ نفر از کارکنان ستادی دانشگاه علوم پزشکی شیراز، در مطالعه شرکت کردند. روش نمونه گیری به صورت طبقه ای تصادفی متناسب بود. اطلاعات لازم از طریق پرسشنامه آسیب شناسی سازمانی با استفاده از مدل سه شاخگی جمع آوری شد. تحلیل داده ها با استفاده از نرم افزار SPSS انجام شد.

**یافته ها:** عوامل رفتاری با میانگین امتیاز ۲/۷۳ و عوامل زمینه ای با میانگین امتیاز ۳/۳۴ به ترتیب بیش ترین و کم ترین تأثیر را در ایجاد آسیب های سازمانی در ستاد دانشگاه علوم پزشکی شیراز داشتند. از بین زیرشاخه های عوامل ساختاری، سیستم پرداخت با میانگین رتبه ۲/۵ و میانگین ۲/۲۱±۰/۷۲ و سطح معنی داری ۰/۰۱ <، از بین زیرشاخه های عوامل رفتاری، امنیت شغلی با میانگین رتبه ۲/۰۳، میانگین ۲/۲۸±۰/۹۳ و سطح معنی داری ۰/۰۱ < و از بین زیرشاخه های عوامل زمینه ای، پیمانکاران و مشاوران با میانگین رتبه ۱/۳۱، میانگین ۳/۰۷±۰/۷۰ و سطح معنی داری ۰/۱۹ > بیش ترین تأثیر را در آسیب شناسی دانشگاه داشتند.

**بحث و نتیجه گیری:** با توجه به این که عوامل رفتاری بیش ترین تأثیر را در ایجاد آسیب ها نشان داد به نظر می رسد دانشگاه بایستی برنامه ها و سیاست های خود را در ایجاد فرهنگ سازمانی مناسب، انگیزش و رضایت شغلی، اعمال رهبری اثربخش، فراهم سازی فرصت هایی برای آموزش و شکوفایی کارکنان و ایجاد امنیت شغلی ارتقا دهد. البته حل بعضی از این مسائل فراتر از اختیارات دستگاه های اجرایی می باشد و در این زمینه نقش نهادهای کلان در کشور از اهمیت بسزایی برخوردار است.

**واژگان کلیدی:** آسیب شناسی سازمانی، منابع انسانی، عوامل رفتاری، عوامل ساختاری، عوامل زمینه ای

\* نویسنده مسئول: هدایت سالاری، بوشهر، دانشگاه علوم پزشکی بوشهر، دانشکده پزشکی، salarihedayat@gmail.com

## مقدمه

آسیب شناسی سازمانی، فرآیند استفاده از مفاهیم و روش های علوم رفتاری، به منظور تعریف و توصیف وضع موجود منابع انسانی سازمان ها و یافتن راه هایی برای افزایش اثربخشی آنها می باشد (۱). آسیب شناسی سازمانی بر خلاف تشخیص پزشکی، تنها با برطرف کردن مشکل به پایان نمی رسد، بلکه سازمان نیاز به پذیرش تغییر و درپیش گرفتن یک مسیر جدید دارد. آسیب شناسی به سازمان کمک می کند تا در جهت رشد و توسعه برنامه های آتی آماده شود. طی فرایند آسیب شناسی سازمان، اطلاعات معتبری از عملکرد سازمان به دست خواهد آمد. این اطلاعات باید آنچه را که اعضای یک سازمان درمورد نگرانی ها و مسائل اولیه خود در سازمان درک و احساس می کنند، به طور منصفانه ای منعکس کند (۲). آسیب های سازمانی، مشکلاتی هستند که اگر به موقع درمان نشوند، ممکن است سازمان را از رشد و توسعه بازدارند و آسیب شناسی منابع انسانی، تعبیر و تفسیر علمی و منطقی از انواع مشکلات و مسائل مربوط به منابع انسانی است که در سازمان وجود دارد (۳).

یکی از مهم ترین سازمان هایی که آسیب شناسی آن ها از اهمیت بسزایی برخوردار است، دانشگاه های علوم پزشکی می باشند. رسالت و کارکرد اساسی دانشگاه های علوم پزشکی، جذب، آموزش و تربیت نیروی انسانی متخصص مورد نیاز بخش سلامت جامعه، تولید علم و فناوری در حیطه سلامت و ارائه خدمات سلامت در تمامی سطوح به جامعه تحت پوشش می باشد. آسیب شناسی سازمانی دانشگاه های علوم پزشکی، زمینه مناسب را برای شناسایی نقاط قوت، نقاط ضعف، فرصت و تهدیدها را به منظور تصمیم گیری توسط مسئولان دانشگاه ها فراهم می کند و به آن ها کمک می کند تا در جهت توسعه سازمان خود گام بردارند (۳ و ۴). آسیب های سازمانی، مشکلاتی هستند که اگر به موقع درمان نشوند، ممکن است سازمان را از رشد و توسعه بازدارند و آسیب شناسی سازمانی، تعبیر و تفسیر

علمی و منطقی از انواع مشکلات و مسائلی است که در سازمان وجود دارد (۴).

در آسیب شناسی سازمان ها، آسیب شناسی سیاست های منابع انسانی از اهمیت ویژه ای برخوردار است. توسعه منابع انسانی، کلید توسعه سازمان ها است (۲) و تنها چیزی که در رقابت قابل کپی برداری نیست، منابع انسانی است. در سند چشم انداز بیست ساله ایران نیز تأکید ویژه ای بر توسعه منابع انسانی در جهت توسعه علمی و فناوری کشور مطرح شده است (۵).

تمام سازمان ها از جمله دانشگاه های علوم پزشکی سیاست ها و برنامه های ویژه ای برای منابع انسانی خود دارند از جمله سیاست های گزینش، سیاست های پرداخت، برنامه های ارزیابی عملکرد، رشد و بالندگی و سایر برنامه ها (۶). با توجه به اینکه منابع انسانی ارزشمندترین سرمایه های هر سازمانی می باشند، بایستی به صورت مستمر پایش ها و ارزشیابی هایی به منظور آسیب شناسی سیاست ها و برنامه ها در سازمان ها صورت گیرد تا سیاستگذاران و برنامه ریزان بتوانند از نقاط ضعف خود مطلع شوند و در جهت رفع آن ها برآیند.

الگوهای آسیب شناسی، چارچوب های فکری هستند که پژوهشگران و صاحب نظران تحول سازمانی برای ارزیابی سازمانی به کار می برند. در این الگوها، آسیب شناسی سازمانی از زوایای مختلف مورد بررسی و ارزیابی قرار گرفته است. بورک و لایتوین درباره طراحی مدل های آسیب شناسی سازمانی به آسیب شناسان هشدار داده اند و توصیه کرده اند که برای آسیب شناسی از مدل هایی استفاده شود که قبلاً طراحی و استفاده شده است. الگوهای تشخیص در برنامه های تحول سازمانی، نقش تعیین کننده ای ایفا می کنند که مهم ترین الگوها عبارتند از: تجزیه و تحلیل میدان نیرو (۱۹۹۵)، مدل Leavit (۱۹۶۵)، تجزیه و تحلیل سیستم لیکرت (۱۹۶۷)، تئوری سیستم باز (۱۹۶۶)، مدل همسازی برای تجزیه و تحلیل سازمانی (۱۹۷۷)، چارچوب S 7 مک کینزی (۸۲-۱۹۸۱)، چارچوب فنی، سیاسی و فرهنگی (TPC) تیچی (۱۹۸۳)،

سه‌شاخگی مورد بررسی قرار گرفته است. بر اساس یافته‌های مطالعه، عوامل رفتاری بیش‌ترین تأثیر و عوامل زمینه‌ای کم‌ترین تأثیر را در ایجاد آسیب‌ها داشته است. از بین زیرمجموعه‌های عوامل زمینه‌ای نیز مشتری‌گرایی کم‌ترین تأثیر را داشته است (۷). در پژوهشی در دانشگاه علوم پزشکی اصفهان آسیب‌شناسی سازمانی بر اساس الگوی شش‌جعبه ویزبورد و ارتباط آن با سلامت سازمانی مورد بررسی قرار گرفته است که رابطه منفی و معنی‌داری بین هر یک از مؤلفه‌های آسیب‌شناسی با سلامت سازمان نشان داده شده است. همچنین تفاوت معنی‌داری در دیدگاه اعضای هیئت علمی درمورد آسیب‌شناسی بر حسب رشته تحصیلی، وضعیت استخدامی و سنوات خدمت معنی‌دار وجود داشته است (۴).

در آسیب‌شناسی سازمانی در یک شرکت دولتی، نتایج پژوهش حاکی از آن بود که شرکت در حوزه اهداف سازمانی، رهبری، ساختار، پاداش دهی و مکانیزم‌های یاری رسان دچار چالش بود و بیش‌ترین نارسایی در زمینه پاداش دهی و کم‌ترین نارسایی در زمینه اهداف سازمانی بود (۶). در مطالعه‌ای با هدف آسیب‌شناسی مدیریت منابع انسانی با هدف بهبود و توسعه که در وزارت بازرگانی انجام شده بود، بر اساس نتایج تحقیق اولویت آسیب‌های عوامل ساختاری عبارت بودند از گزینش و استخدام، انتصابات و ارتقای شغلی و ارزیابی عملکرد و اولویت آسیب‌های عوامل رفتاری شامل انگیزش و رضایت شغلی، رهبری، فرهنگ سازمانی و امنیت سازمانی بود (۸).

با توجه به اهمیت آسیب‌شناسی در سازمان‌ها، هدف اصلی این تحقیق، شناخت آسیب‌ها، تنگناها و مشکلات مربوط به سیاست‌ها و برنامه‌های منابع انسانی دانشگاه علوم پزشکی شیراز با استفاده از مدل سه‌شاخگی بود و سعی داشته با نگرش‌های متفاوت، مدیران را به منظور حرکت در راستای حل مشکلات و ارتقای اثربخشی سازمانی یاری رسانده و از حادث شدن مشکلات، کاهش بهره‌وری سازمانی و افول آن جلوگیری به عمل آورد. این پژوهش با هدف آسیب‌شناسی سازمانی در ستاد دانشگاه

برنامه‌ریزی با عملکرد بالا، مدل مولکولی، مدل مالکوم بالدريج، مدل جایزه دمیگ، مدل سه‌شاخگی، مدل EFQM و مدل وایزبورد (۵).

مدل‌ها و الگوهای مختلفی برای آسیب‌شناسی سازمانی به کار می‌رود. در این پژوهش برای تجزیه و تحلیل و آسیب‌شناسی سازمانی دانشگاه، از مدل سه‌شاخگی استفاده شده است. این مدل قبلاً در پژوهش‌های منابع انسانی مربوط به سازمان‌های دیگر و همچنین دانشگاه‌های علوم پزشکی مورد استفاده قرار گرفته است، اما برای اولین بار در این مطالعه برای دانشگاه علوم پزشکی شیراز مورد استفاده قرار گرفته است. مدل سه‌شاخگی از عوامل رفتاری، ساختاری و زمینه‌ای تشکیل شده است (شکل ۱) (۷): شاخه ساختار سازمان تمام منابع مادی، مالی و اطلاعاتی و فنی که با ترکیب خاصی در بدنه کلی سازمان جاری می‌شوند، مد نظر می‌باشند و در واقع عوامل غیرزنده سازمان می‌باشند (۷). منظور از شاخه محتوی یا رفتار سازمان، انسان و روابط انسانی در سازمان مد نظر هستند که سیستم‌های اصلی یا ابرسیستم‌های سازمان را تشکیل می‌دهند. شاخه زمینه، مهم‌ترین و اصلی‌ترین شاخه در این مدل است و نه تنها باعث حفظ و رشد دوشاخه دیگر می‌شود، بلکه باعث ایجاد دو شاخه دیگر نیز در سازمان بوده و بقاء و رشد کلی سازمان به آن وابسته است. معمولاً پدیده‌ها یا رویدادهای سازمانی نمی‌توانند 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 مانند سه شاخه روییده از تنه واحدهیات سازمان می‌باشند. درچنان رابطه‌ای الزاماً عوامل ساختاری-رفتاری-زمینه‌ای به شکل روابط سیستمی دائماً باهم درتعامل بوده و بین آنها به هیچ وجه سه‌گانگی حاکم نیست. بنابراین تمایز این سه جنبه از حیات سازمانی صرفاً نظری بوده و تنها به منظور تحلیل و شناخت مفاهیم و پدیده‌های سازمانی می‌باشد (۷).

در پژوهشی در دانشگاه علوم پزشکی کرمان آسیب‌شناسی منابع انسانی در ستاد دانشگاه با استفاده از مدل

علوم پزشکی شیراز با استفاده از مدل تحلیل سه شاخگی انجام شد.

### مواد و روش

پژوهش حاضر از نوع کاربردی بوده و روش مطالعه آن توصیفی - تحلیلی است. محیط این پژوهش واحدهای ستادی معاونت‌های مختلف دانشگاه علوم پزشکی شیراز (۱. معاونت بهداشتی؛ ۲. معاونت درمان؛ ۳. معاونت تحقیقات و فناوری؛ ۴. معاونت آموزشی؛ ۵. معاونت توسعه مدیریت و منابع؛ ۶. معاونت غذا و دارو و ۷. معاونت فرهنگی و دانشجویی) بود. جامعه پژوهش در این مطالعه را کلیه کارکنان حوزه ستادی ۷ معاونت مختلف دانشگاه علوم پزشکی شیراز در سال ۱۳۹۲ تشکیل دادند. بر اساس فرمول حجم نمونه ( $d=0.07$ ;  $S=0.5$ ;  $Z=1.96$ ) تعداد ۲۰۰ نفر به عنوان حجم نمونه لازم در نظر گرفته شد. نمونه‌گیری به شیوه طبقه‌ای تصادفی متناسب انجام شد؛ بدین ترتیب که متناسب با سهم هر یک از معاونت‌های مختلف دانشگاه از تعداد جامعه پژوهش، بخشی از نمونه نیز به آن معاونت اختصاص یافت و در داخل هر یک از معاونت‌ها نیز به روش نمونه‌گیری تصادفی اقدام به توزیع پرسشنامه شد و معیار ورود علاقه‌مندی به شرکت در پژوهش در نظر گرفته شد.

اطلاعات لازم برای این پژوهش با استفاده از ابزار پرسشنامه به دست آمد. پرسشنامه مورد استفاده، پرسشنامه استاندارد بود که در پژوهش‌های قبلی استفاده شده است و پایایی و روایی آن تایید شده بود. این پرسشنامه از دو بخش تشکیل شده بود، بخش اول پرسشنامه مشتمل بر سؤالات دموگرافیک بود و بخش دوم پرسشنامه دارای ۴۰ سوال به منظور اندازه‌گیری ابعاد سه گانه آسیب‌های سازمانی به روش ۵ گزینه‌ای لیکرت بود. این پرسشنامه در پژوهش‌های قبلی (۷) و (۹) مورد استفاده قرار گرفته و روایی آن توسط اساتید و متخصصان و پایایی آن با ضریب آلفای کرونباخ ۰/۹۳ تایید شده است.

بعد از جمع‌آوری پرسشنامه‌های تکمیل شده، داده‌ها با استفاده از نرم افزار SPSS ورژن ۱۵ مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت. برای تجزیه و تحلیل داده‌ها به طور عمده از روش‌های توصیفی و تحلیلی آماری به ویژه آزمون‌های آماری t یک نمونه‌ای و آزمون فریدمن استفاده شد.

در این پژوهش قبل از توزیع پرسشنامه بین افراد، معرفی نامه از طرف معاونت پژوهشی دانشگاه ارائه شد و اهداف طرح برای آنان کاملاً توضیح داده شد و به آنان اطلاع داده شد که شرکت در پژوهش کاملاً داوطلبانه و اختیاری است و رضایت شفاهی آنان برای تکمیل پرسشنامه اخذ شد. ضمناً به آنان اطمینان کامل داده شد که اطلاعات آن‌ها کاملاً محرمانه است و صرفاً جهت اهداف پژوهش مورد استفاده قرار خواهد گرفت.

### یافته‌ها

تعداد ۱۷۰ پرسشنامه از بین ۲۰۰ پرسشنامه توزیع شده در ستاد دانشگاه علوم پزشکی شیراز تکمیل شد (میزان پاسخگویی ۸۵٪). بر اساس اطلاعات جمعیت شناختی ۵۱/۲٪ پاسخگویان را مردان و بقیه را زنان تشکیل دادند. ۸۲/۴٪ از پاسخگویان در رده کارشناسی، ۵/۹٪ در رده مدیریتی و ۱۱/۸٪ در رده سرپرستی مشغول به خدمت بودند. ۷۵/۳٪ از افراد متأهل و ۲۴/۷٪ مجرد بودند. در این میان بیش‌ترین فراوانی مربوط به افراد با سابقه کار ۱۰-۱۵ سال (۲۹/۴٪) و کم‌ترین فراوانی مربوط به سابقه کار بالای ۲۵ سال (۴/۷٪) بود. بیش‌ترین گروه دارای مدرک تحصیلی لیسانس (۵۸/۸٪) و کم‌ترین گروه دارای مدرک دکترا (۷/۱٪) بودند. هم‌چنین بیش‌ترین فراوانی را گروه سنی ۳۰-۴۰ (۵۰/۶٪) تشکیل دادند. اطلاعات مربوط به سطح و واحد سازمانی افراد در جدول ۱ آمده است.

بر اساس نتایج پژوهش، عوامل رفتاری با میانگین ۲/۷۳ و عوامل زمینه‌ای با میانگین ۳/۳۴ به ترتیب بیش‌ترین کم‌ترین تأثیر را در ایجاد آسیب‌های سازمانی در ستاد

جدول ۱. توزیع فراوانی سطح و واحد سازمانی کارکنان ستادی دانشگاه علوم پزشکی شیراز

سطح سازمانی	مدیریتی	کارشناسی	سرپرستی
	درصد	درصد	درصد
واحدسازمانی			
معاونت بهداشتی	۱۴/۸	۷۰/۴	۱۴/۸
معاونت درمان	۲۵/۰	۷۵/۰	۰
معاونت تحقیقات و فناوری	۴/۸	۸۱/۰	۱۴/۲
معاونت آموزشی	۰	۹۵/۰	۵/۰
معاونت توسعه مدیریت و منابع	۰	۹۰/۲	۹/۸
معاونت غذا و دارو	۶/۳	۸۱/۲	۱۲/۵
معاونت فرهنگی و دانشجویی	۰	۷۳/۷	۲۶/۳

دانشگاه علوم پزشکی شیراز داشتند. در واقع هرچه میانگین عاملی بیش تر باشد یعنی وضعیت بهتر بوده و بنابراین تاثیر کم تری در آسیب ها داشته است. اطلاعات بیشتر در جدول ۲ آورده شده است.

از بین زیرشاخه های عوامل ساختاری، سیستم پرداخت با میانگین رتبه ۲/۵ و از بین زیرشاخه های عوامل رفتاری، امنیت شغلی با میانگین رتبه ۲/۰۳ بیش ترین تاثیر را در آسیب شناسی ستاد داشت. جزییات بیشتر در جدول ۳ آمده است. برای مقایسه میانگین عوامل زمینه ای ستاد دانشگاه علوم پزشکی شیراز با نمره حد متوسط نتایج آزمون t یک نمونه ای در جدول ۴ آمده است. برای مقایسه رتبه های متغیرهای آسیب شناسی ستاد دانشگاه علوم پزشکی شیراز نیز نتایج آزمون فریدمن در جدول ۵ آمده است.

جدول ۲. نتایج آزمون t یک نمونه ای برای مقایسه میانگین ساختار سازمانی ستاد دانشگاه علوم پزشکی شیراز با نمره حد متوسط

متغیرها	میانگین $\pm$ انحراف معیار	خطای استاندارد	نمره حد متوسط	نتیجه آزمون	P-value
ساختار سازمانی	۲/۸۸ $\pm$ ۰/۸۵	۰/۰۶	۳/۰۰	بی معنی	۰/۰۶۷
بهبود روش ها	۳/۳۸ $\pm$ ۰/۸۵	۰/۰۶	۳/۰۰	معنی دار	< ۰/۰۰۰۱
سیستم مکانیزه اطلاعاتی	۳/۵۴ $\pm$ ۰/۸۱	۰/۰۶	۳/۰۰	معنی دار	< ۰/۰۰۰۱
سیستم پرداخت	۲/۲۱ $\pm$ ۰/۷۲	۰/۰۵	۳/۰۰	معنی دار	< ۰/۰۰۰۱
گزینش و استخدام	۲/۵۵ $\pm$ ۰/۸۶	۰/۰۶	۳/۰۰	معنی دار	< ۰/۰۰۰۱
انتصابات و ارتقاء شغلی	۲/۳۹ $\pm$ ۰/۷۳	۰/۰۵	۳/۰۰	معنی دار	< ۰/۰۰۰۱
ارزیابی عملکرد	۲/۶۷ $\pm$ ۱/۰۰	۰/۰۷	۳/۰۰	معنی دار	< ۰/۰۰۰۱
عوامل ساختاری	۲/۸۰ $\pm$ ۰/۵۸	۰/۰۴	۳/۰۰	معنی دار	< ۰/۰۰۰۱

جدول ۳. نتایج آزمون t یک نمونه ای برای مقایسه میانگین عوامل رفتاری ستاد دانشگاه علوم پزشکی شیراز با نمره حد متوسط

متغیرها	میانگین $\pm$ انحراف معیار	خطای استاندارد	نمره حد متوسط	نتیجه آزمون	P-value
فرهنگ سازمانی	۲/۸۰ $\pm$ ۰/۷۶	۰/۰۵	۳/۰۰	معنی دار	۰/۰۰۱
انگیزش و رضایت شغلی	۲/۶۳ $\pm$ ۰/۸۰	۰/۰۶	۳/۰۰	معنی دار	< ۰/۰۰۰۱
رهبری	۳/۰۹ $\pm$ ۱/۰۸	۰/۰۸	۳/۰۰	بی معنی	۰/۲۹
آموزش و بالندگی کارکنان	۲/۸۴ $\pm$ ۰/۸۲	۰/۰۶	۳/۰۰	معنی دار	۰/۰۱
امنیت شغلی	۲/۲۸ $\pm$ ۰/۹۳	۰/۰۷	۳/۰۰	معنی دار	< ۰/۰۰۰۱
عوامل رفتاری	۲/۷۳ $\pm$ ۰/۶۴	۰/۰۵	۳/۰۰	معنی دار	< ۰/۰۰۰۱

جدول ۴. نتایج آزمون t یک نمونه‌ای برای مقایسه میانگین عوامل زمینه‌ای ستاد دانشگاه علوم پزشکی شیراز با نمره حد متوسط

متغیرها	میانگین $\pm$ انحراف معیار	خطای استاندارد	نمره حد متوسط	نتیجه آزمون	P-value
مشتری گرایی	۳/۶۰ $\pm$ ۰/۸۲	۰/۰۶	۳/۰۰	معنی‌دار	< ۰/۰۰۰۱
پیمانکاران و مشاوران	۳/۰۷ $\pm$ ۰/۷۰	۰/۰۵	۳/۰۰	بی‌معنی	۰/۱۹
عوامل زمینه‌ای	۳/۳۴ $\pm$ ۰/۵۸	۰/۰۴	۳/۰۰	معنی‌دار	< ۰/۰۰۰۱

جدول ۵. مقایسه رتبه‌های متغیرهای آسیب‌شناسی ستاد دانشگاه علوم پزشکی شیراز با استفاده از آزمون فریدمن

عوامل	متغیر	میانگین رتبه‌ها	میانگین	خطای استاندارد
عوامل ساختاری	ساختار سازمانی	۴/۳۰	۲/۸۸	۰/۸۵
	بهبود روش‌ها	۵/۴۴	۳/۳۸	۰/۸۵
	سیستم مکانیزه اطلاعاتی	۵/۸۳	۳/۵۴	۰/۸۱
	سیستم پرداخت	۲/۵۰	۲/۲۱	۰/۷۲
	گزینش و استخدام	۳/۳۷	۲/۵۵	۰/۸۷
	انتصابات و ارتقاء شغلی	۲/۹۲	۲/۳۹	۰/۷۳
	ارزیابی عملکرد	۳/۶۵	۲/۶۷	۱/۰۰
chi square = ۳۷۰/۳۸۹				
عوامل رفتاری	فرهنگ سازمانی	۳/۱۹	۲/۸۰	۰/۷۶
	انگیزش و رضایت شغلی	۲/۸۷	۲/۶۳	۰/۸۰
	رهبری	۳/۶۱	۳/۰۹	۱/۰۹
	آموزش و بالندگی کارکنان	۳/۳۰	۲/۸۴	۰/۸۲
	امنیت شغلی	۲/۰۳	۲/۲۸	۰/۹۳
chi square = ۱۰۷/۰۱۱				
عوامل زمینه‌ای	مشتری گرایی	۱/۶۹	۳/۶۰	۰/۸۲
	پیمانکاران و مشاوران	۱/۳۱	۳/۰۷	۰/۷۰
chi square = ۳۰/۲۵۰				

## بحث

اجرائی کشور در برنامه‌های توسعه نقش بسزایی دارد (۱۱). بنابراین آسیب‌شناسی سازمان‌ها جهت رفع چالش‌ها در جهت برنامه‌های توسعه‌ای ملی دارای اهمیت است. آسیب‌شناسی‌های منابع انسانی به بهبود اثربخشی فرایندهای مدیریت منابع انسانی در سازمان کمک قابل توجهی می‌کند (۱۲). کولاکولو (Colakoglu) در پژوهش خود کشف می‌کند که حمایت‌های سازمانی تاثیر مثبتی بر روی تعهد سازمانی دارد (۱۳). عاشورپور نیز در پژوهش خود، اهمیت قائل شدن برای برنامه ریزی استراتژیک در حوزه منابع انسانی، برنامه ریزی در سازمان

این پژوهش آسیب‌شناسی سازمانی را در ستاد دانشگاه علوم پزشکی شیراز مورد بررسی قرار داد. در فرایندهای آسیب‌شناسی، نتایج جمع‌آوری شده، به عنوان بازخوردی در راستای آغاز تغییرات سازمانی به کار می‌رود (۱۰). رویکردهای مناسب آسیب‌شناسی منجر به افزایش ظرفیت سازمان برای تغییر فرهنگ سازمانی، ایجاد فرصتی مناسب برای کسب دیدگاه‌های جدید در خصوص جنبه‌های مختلف محیط کار و ایجاد تعهد برای بهبود مستمر می‌باشد. هر سازمان دولتی به عنوان یکی از سازمان‌های

امنیت شغلی بیشترین تأثیر را در ایجاد آسیب‌ها داشت. جنیدی جعفری و بیگی نیا در پژوهش خود، عدم انگیزش و رضایت شغلی را به عنوان مهم‌ترین عامل مؤثر بر ایجاد آسیب‌های رفتاری دانستند که با نتیجه این پژوهش متفاوت می‌باشد. آنان 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 دانستند (۹). پژوهش جنیدی جعفری و محبتی نیز انگیزش و رضایت شغلی دارای بیشترین تأثیر در آسیب‌های رفتاری بود (۱۶).

در این پژوهش عملکرد واحدهای مورد بررسی در زمینه جلب رضایت مشتری، رسیدگی به انتقادات و شکایات، تکریم ارباب رجوع، گزینش مشاوران و پیمانکاران بر اساس ضوابط و به دور از رابطه مداری و همچنین پایش و نظارت مناسب بر امور مربوط به آن‌ها به گونه‌ای بوده است که منجر به ایجاد کم‌ترین آسیب‌ها به ستاد دانشگاه شده است. این امر در پژوهش اسفندیاری و همکاران (۷) نیز تأیید شده است و می‌تواند به این دلیل باشد که مشتریان دانشگاه را عمدتاً اساتید و دانشجویان و کارمندان تشکیل می‌دهند و نوع مراجعه کنندگان در طول سال‌ها ثابت می‌باشد، بنابراین دانشگاه به خوبی توانسته است، چارچوب مناسبی را برای ارتباط با آن‌ها ایجاد کند. با توجه به این که مشتری‌گرایی کمترین تأثیر را در آسیب‌های ستادی داشته است، این امر یکی از نقاط قوت دانشگاه علوم پزشکی شیراز می‌باشد که در واقع از ویژگی‌های سازمان‌های موفق می‌باشد (۱۹). در سایر پژوهش‌ها نیز این عامل کم‌ترین تأثیر را در ایجاد آسیب‌ها به جا گذاشته است (۷، ۱۶، ۱۷).

در این پژوهش از بین زیرشاخه‌های بعد ساختاری سیستم پرداخت، انتصابات و ارتقای شغلی، ارزیابی عملکرد و گزینش و استخدام از نظر کارکنان در سطح پایین‌تر از متوسط ارزیابی شد و بیشترین تأثیر را در ایجاد آسیب‌های سازمانی در بعد ساختاری داشت. این امر نشان

و حمایت مدیران از برنامه‌ها را از عوامل مؤثر در بهبود بهره‌وری کارکنان دانسته است (۱۴). در پژوهشی که توسط احمدنیا چینیجانی (۱۵) بر روی کارکنان شهرداری زاهدان انجام شد، یافته‌ها نشان داد در سازمان بیش‌ترین توجه به سه متغیر تعهد سازمانی، نیاز به تعالی و فرهنگ سازمانی است و سه متغیر دیگر شامل حمایت سازمانی، عدالت سازمانی و رویکرد استراتژیک جهت حفظ و نگهداری منابع انسانی از اهمیت کم‌تری برخوردار است.

در این پژوهش، عوامل رفتاری بیش‌ترین تأثیر و عوامل زمینه‌ای کم‌ترین تأثیر را در آسیب‌شناسی ستاد دانشگاه علوم پزشکی شیراز داشتند. نتایج پژوهش اسفندیاری و همکاران (۷) با این یافته‌ها هم‌راستا می‌باشد. در پژوهش جنیدی و محبتی (۱۶) و همچنین در پژوهش کامرانی (۱۷)، عوامل ساختاری و عوامل زمینه‌ای به ترتیب بیش‌ترین و کم‌ترین تأثیر را در آسیب‌شناسی سازمانی داشتند، که نتایج پژوهش آنان از لحاظ تأثیر عوامل زمینه‌ای با نتایج این مطالعه هم‌سو می‌باشد. بالا بودن تأثیر عوامل رفتاری در ایجاد آسیب‌های سازمانی نشان می‌دهد که در واحدهای بررسی شده، عملکرد سازمان در خصوص ایجاد فرهنگ سازمانی مناسب، انگیزش و رضایت شغلی، اعمال رهبری اثربخش، فراهم‌سازی فرصت‌هایی برای آموزش و شکوفایی کارکنان و ایجاد امنیت شغلی برای کارکنان مناسب نبوده است. فروتنی در پژوهش خود مطرح می‌کند که آموزش و توسعه کارکنان یکی از راهکارهای مؤثر در نگهداشت و بهره‌وری نیروی انسانی است و می‌تواند منجر به افزایش اثربخشی، پیشرفت شغلی، رضایت شغلی، تعهد سازمانی و بهبود عملکرد باشد (۱۸). با توجه به اهمیت و جایگاه واحدهای ستادی در عملکرد دانشگاه‌های علوم پزشکی، بی‌توجهی به این عوامل می‌تواند دانشگاه را با چالش‌های متعددی رو به رو کند و علاوه بر تأثیر بر عملکرد واحدهای ستادی، بر عملکرد واحدهای صفی نیز تأثیرات نامطلوب به جای گذارد، بنابراین پیگیری این عوامل از طرف دانشگاه ضروری است. از بین زیرمجموعه‌های عوامل رفتاری،

اکثر مشکلات و آسیب‌هایی که در این پژوهش برای دانشگاه ذکر شده محدود به دانشگاه علوم پزشکی شیراز نبوده و در مطالعات قبلی نیز برای سایر دانشگاه‌ها و سازمان‌ها ذکر شده است بنابراین حل بعضی از این مسائل فراتر از اختیارات دستگاه‌های اجرایی می‌باشد و در این زمینه نقش نهادهای کلان در کشور از اهمیت بسزایی برخوردار است.

### تقدیر و تشکر

این تحقیق با حمایت معاونت محترم تحقیقات و فناوری دانشگاه علوم پزشکی شیراز در قالب طرح تحقیقاتی (با شماره ثبت ۳۷۰۱-۶۸-۰۱-۹۰) انجام شد؛ بدین وسیله نویسندگان مقاله مراتب تقدیر و تشکر خود را از مسئولین آن مرکز ابراز می‌دارند. همچنین از تمام معاونت‌های دانشگاه علوم پزشکی شیراز و کارمندان محترمی که ما را در انجام این پژوهش یاری نمودند کمال تشکر و قدردانی را می‌نماید.

### منابع

- Harrison MI. Diagnosing organizations, Methods, Model, and Process (Applied social research methods). 3<sup>rd</sup> edition. SAGE Publications, Inc.; 2004.
- Cummings TG, Worley CG. Organization development and change. University of Southern California Ohio. 9th Edition. Cengage Learning; 2009.
- Nikokar G, Alidadi Y, Rayej H. Explaining the Core Factor of Organizational Pathology for National Center of Persian Carpet with it's Role in Handmade Carpet Export. Journal of business management Autumn 2010; 1(3):165-86. (In Persian)
- Rahimi H, Siadat A, Hoveida R, Nasrabadi H, SHahin A. The analysis of organizational pathology in

می‌دهد ضوابط و مقررات نظام پرداخت از شفافیت و انعطاف پذیری لازم برخوردار نیست و اصلاح نظام فوق می‌تواند در زمره اولویت‌های اصلاحات سازمانی دانشگاه علوم پزشکی شیراز قرار گیرد. با توجه به این که پرداخت حقوق و مزایا یکی از سنگین‌ترین هزینه‌هایی است که هر سازمانی باید برای پیشبرد اهداف خود متحمل شود (۲۰). اما تأثیر بسزایی در جذب و رضایت کارکنان و ایجاد انگیزه در آن‌ها دارد. علاوه بر این مورد، مسائلی چون اصلاح معیارهای گزینش و استخدام، اصلاح انتصابات و ارتقای شغلی بر اساس ضوابط و معیار شایسته‌سالاری و همچنین اصلاح نحوه ارزیابی عملکرد کارکنان باید در اولویت اصلاحات قرار گیرد، زیرا بر اساس نتایج پژوهش در ایجاد آسیب‌های سازمانی دارای اهمیت بوده اند. عاشورپور نیز در پژوهش خود مطرح می‌کند که پایین بودن میزان حقوق و دستمزد در کاهش بهره‌وری کارکنان نقش دارد (۱۴).

از جمله محدودیت‌های این پژوهش مشارکت پایین مدیران و سرپرستان بود به طوری که ۸۲/۴ درصد از پاسخ دهندگان در رده کارشناسی قرار داشتند و این مسئله می‌تواند به علت پرمشغله بودن آنان باشد.

### نتیجه‌گیری

آسیب‌شناسی سازمانی یک ضرورت و نیاز مدیریتی در دانشگاه‌های علوم پزشکی است. با توجه به آسیب‌های شناخته شده در ستاد دانشگاه علوم پزشکی شیراز که شامل هر سه نوع آسیب ساختاری، رفتاری و زمینه‌ای بود، پیشنهاد می‌گردد، دانشگاه سیاست‌هایی برای آسیب‌زدایی و رهایی از چالش‌های موجود اتخاذ کند. با توجه به این که عوامل رفتاری بیش‌ترین تأثیر را در ایجاد آسیب‌های منابع انسانی در واحدهای بررسی شده نشان داد به نظر می‌رسد دانشگاه بایستی برنامه‌ها و سیاست‌های خود را در ایجاد فرهنگ سازمانی مناسب، انگیزش و رضایت شغلی، اعمال رهبری اثربخش، فراهم سازی فرصت‌هایی برای آموزش و شکوفایی کارکنان و ایجاد امنیت شغلی ارتقا دهد. البته

- Plans in the Field of Health at the National, Provincial and the District Levels. *Community Health* 2017; 4(4):260-68. (In Persian)
12. Tracey WR. The human resources glossary: The complete desk reference for HR executives, managers, and practitioners. CRC Press; 2016 Apr 19.
  13. Colakoglu U, Culha O, Atay H. The Effects of Perceived Organizational Support on Employees' Affective Outcomes: Evidence from the Hotel Industry. *Tourism and Hospitality Management* 2010; 16(2):125-50.
  14. Ashourpour S, Najafi A. Relationship between Human Resource Development Strategies and Staff Productivity in Psychiatric Hospitals Affiliated to Iran University of Medical Sciences. *Hakim Health Sys Res* 2015; 18 (2):153-161. (In Persian)
  15. Chenijani AA, Yaghoubi NM. Pathological approach to human resource management: Strategic approach to maintenance human resource and organizational commitment. *International Journal of Organizational Leadership* 2013; 2(1):38.
  16. Joneidijafari M, Mohabati F. Pathology of Human Resources in Tehran University of Medical Sciences with the aim of improving and developing Human Resource Development Conference Sixth International Conference on Management; 2008. (In Persian)
  17. Kamrani M. Pathology of Human Resources Department of Tehran Regional Electric Company with the Aim of Developing. Research institute and education management. [Thesis for a master's degree, field of Human resources management, Tehran University of Isfahan medical sciences on based of six box model and its relationship with organizational health. *J Med Edu Dev* 2011; 4(6):10-9. (In Persian)
  5. Gudarzi A. Farahani M. Human Resources Pathology in Pars Vagon Company. The Second international conference of management. Tehran; 2004. (In Persian)
  6. Zali M, Madhoushi M, Hosseini A. Organizational Pathology in a public company. *Journal of Humanities and Social Sciences* 2006; 21: 125-148. (In Persian)
  7. Esfandiari A, Nekoueimoghadam M, Mohammadi Z, Norouzi S, Amiresmaili M. Pathology of Human Resources by Applying three Dimensional Model 2011 (Case Study: Kerman University of Medical Sciences, Iran). *The Journal of Toloo-e-behdasht* 2012; 10 (3 and 3-4):1-2. (In Persian)
  8. Tavakolidarsetani S. Pathology of human resource management with the aim of improving and developing Management & Human Resource in Oil Industry Institute for international energy studies 2009; 4:94-110. (In Persian)
  9. Joneidi J, Beiginia A. Pathology of human resource management to improve and develop (case study: mellat bank). 5<sup>th</sup> confronce of human resources development. 2009. available at: <http://www.eahrms.com/files/5thHRMConf/S09.pdf> .(In Persian)
  10. Falletta S. HR intelligence: Advancing people research and analytics. *IHRIM Journal* 2008; 12(3):21-31.
  11. Damari B, Heidari A. Designing a Management Model for Development

19. Vincent K, machonu J, Ross J. principles of total quality. 2 nd ed. Australia: CRC Press 2004:1493.
20. Saadat E. Human resources management. Tehran: Samt Publishers. 2009; Eleventh Edition: P: 273. (In Persian)
- Resource Development]; 2004. (In Persian)
18. Foroutani Z, Azar A, Ahmadi A, Mobaraki H, Askarinejad M. Assessing the relationship between Individual and Organizational factors with Self – development. Quarterly Journal of Nursing Management 2013; 2 (2):9-18. (In Persian)

Cite this article as:

Esfandiari A, Kavosi Z, Ravanbod MR, Mohabbati F, Esfandiari F, Salari H, Zanganeh Baygi M. Organizational Pathology in Staff Department of Shiraz University of Medical Sciences based on Three-branch Model . Sadra Med Sci J 2017; 5(4): 227-238.