



آسیب شناسی مدیریت منابع انسانی در سازمان های دولتی

وحید دهقان

چکیده

هدف از انجام این مطالعه، آسیب شناسی مدیریت منابع انسانی در سازمان های دولتی بود. جهت دستیابی به هدف تعیین شده، مقالات و پژوهش های داخلی و خارجی در حوزه یاد شده، به دقت مورد مطالعه قرار گرفت. از مجموع مقالات مورد بررسی، ۲۰ مقاله که با عنوان مقاله حاضر مرتبط بود، انتخاب شده و با توجه به غنای ادبی لازم و عدم دستیابی به نتایج جدید تر از مقالات دیگر (اشباع نظری) مقالات دیگر مورد مطالعه قرار نگرفته است. پس از این مرحله، مولفه ها و شاخص های بدست آمده از مقالات یافت شده، دسته بندی گردید. نتایج بدست آمده نشان داده است، به طور کل آسیب های مدیریت منابع انسانی را می توان در ۴ مولفه اصلی جذب و استخدام (۱۲ شاخص)، آموزش منابع انسانی (۴ شاخص)، نگهداشت منابع انسانی (۱۴ شاخص)، رهبری (۱۷ شاخص) می باشند.

واژگان کلیدی: منابع انسانی، مدیریت منابع انسانی، سازمان های ایرانی

مقدمه

در هزاره سوم، سازمان ها مزیت رقابتی خود را علاوه بر مسائل مالی و بازاریابی براساس منابع انسانی و استفاده بهینه از این منبع راهبردی قرار داده و در تمامی برنامه ریزی های راهبردی خود نقش منابع انسانی را بسیار پررنگ می دانند. بنابراین، به دلیل اهمیت منابع انسانی، سازمان ها همواره به دنبال ایجاد نظام های مدیریت منابع انسانی درست، دقیق و هماهنگ با سایر نظام ها و اجزای سازمان بوده تا علاوه بر داشتن و رعایت دیدگاه نظام مند در سازمان، همسوی بودن با سایر اجزای سازمانی را رعایت کنند (پوراسد و همکاران، ۱۴۰۰، ص ۴۰). مفهوم مدیریت منابع انسانی، در اواسط دهه ۱۹۹۰ شکل گرفت. در دهه های ۱۹۲۰ و ۱۹۳۰ واحدهای تخصصی مدیریت کارکنان، واحدهای پرسنلی نامیده می شدند. دولت ها و سازمان ها در آن زمان، هنوز از واژه مدیریت پرسنل استفاده می کردند و امروزه مدیریت منابع انسانی با هدف حداکثرسازی عملکرد کارکنان در راستای اهداف استراتژیک کارفرما، در طول سده گذشته به طور چشمگیری تکامل یافته و در شکل و عملکرد خود تغییرات اساسی را تجربه کرده است (پاور و باگات، ۲۰۲۱). نو و همکاران (۲۰۱۹)، مدیریت منابع انسانی را به عنوان سیاست ها، اقدام ها و سیستم های تأثیرگذار بر رفتار، نگرش و عملکرد کارکنان تعریف می کنند. در راستای این تعریف، هدف اساسی مدیریت منابع انسانی، بهبود بهره وری سازمان است (آل طه و همکاران، ۱۴۰۱، ص ۵۸۵). برخی از پژوهشگران همچون یونگ (۲۰۱۶)، اذعان داشته اند که مدیریت کردن منابع انسانی برای مقابله با فشارهای موجود در اکوسیستم فعالیت سازمان ها، ظریف ترین و مهم ترین بخش مدیریت در هر سازمانی به شمار می رود (آل طه و همکاران، ۱۴۰۱، ص ۵۸۱).

اهمیت مدیریت منابع انسانی در مدیریت افراد حاضر در یک محیط کار، برای دستیابی به مأموریت سازمان و تقویت فرهنگ است و هنگامی که به طور موثر انجام شود، می تواند از طریق آموزش و توسعه به پرورش مهارت های لازم در کارکنان فعلی بینجامد و بهره وری آنان را تا حد زیادی بالا ببرد. اما با وجود اهمیت عملکرد این پست حساس و مهم سازمانی، این نظام مهم، در صورتی که طی اجرای اقدامات خود مورد بازنگری و بازسازی قرار نگیرد، به مرور دچار آسیب شده و برنامه های تحول برای بهبود شرایط را سخت تر و طولانی تر می نماید. بنابراین، جهت اثربخشی نظام اداری و تأکید بر این مهم توسط مدیران و سیاست گذاران ارشد، شناسایی مشکلات و آسیب های نظام مدیریت منابع انسانی برای ارائه راهکار مدیریتی به منظور ارتقا و بهبود مستمر آن حائز اهمیت و ضروری است. با این حال، به رغم تلاش های زیادی که دولت در سال های اخیر برای بهبود ساختار بخش دولتی در ایران انجام داده است، هنوز در اکثر سازمان های دولتی کشور، مدیریت سرمایه انسانی با مشکلات و ضعف های زیادی مواجه است. آسیب شناسی صحیح و به موقع، این امکان را به مدیران می دهد که همواره از مسائل و مشکلات جاری سازمان خود مطلع باشند و از حادث شدن آن جلوگیری نمایند. آسیب شناسی نظام مدیریت منابع انسانی به معنی تشخیص علل آسیب های وارده بر سیستم مدیریت منابع انسانی در سازمان ها است. آشکارسازی عیوب و عوامل آسیب زای نظام مدیریت منابع انسانی با مشاهده عوارض شروع شده و تا رفع آنها ادامه می یابد که از آن طریق می توان در راستای بهبود سیستم های سازمانی تلاش نمود (استارک و پوپلر، ۲۰۱۷). آسیب شناسی نظام مدیریت منابع انسانی باعث شکل گیری چارچوبی کارآمد در تعامل با منابع انسانی می گردد که به مدیران اجازه می دهد علاوه بر شناخت وضع موجود، دنبال رفع کمبودهای آینده باشند (روان پیکر و همکاران، ۱۴۰۱، ص ۵۲). در آسیب شناسی سازمانی، پژوهشگران و مدیران از مدل های مفهومی و روش های تحقیقاتی کاربردی به منظور بررسی وضعیت جاری یک سازمان و کشف راه های حل مشکلات، مقابله با چالش ها یا بهبود عملکرد به کار می روند. به منظور آسیب شناسی منابع انسانی الگوهای مختلفی ارائه شده که در این الگوها، آسیب شناسی سازمانی از زوایای مختلفی مورد بررسی و ارزیابی قرار گرفته اند. برخی از مهمترین مدل ها، مدل هفت بعدی وایزبورد، مدل توسعه منابع انسانی، مدل آسیب شناسی هاریسون و مدل تحلیلی سه شاخگی که هر یک در تحقیقات زیادی مورد استفاده قرار گرفته اند (شاه محمدی و شرفی، ۱۴۰۰، ص ۱۰۱).

با توجه به مطالب یاد شده، امروزه سازمان های دولتی با چالش های مختلفی روبه رو بوده که بکارگیری مناسب منابع انسانی و مدیریت آنها به شدت مورد توجه قرار گرفته است. در واقع اگر مدیران منابع انسانی نتوانند به وظایف خویش به درستی عمل نمایند، می توان انتظار داشت که سازمان بتواند بهره وری لازم را داشته باشد. در سال های اخیر، برنامه های مختلفی برای بهبود وضعیت مدیریت منابع انسانی در بین سازمان اجرایی شده است اما با ای حال این نظام مدیریتی دچار آسیب هایی می باشد که برخی از پژوهش های داخلی و خارجی به آن پرداخته اند. اما نگاهی به پژوهش های انجام شده نشان می دهد که غالب پژوهش ها این آسیب ها را بر اساس پرسشنامه ای استاندارد و یا مدل های از پیش تعیین شده مورد ارزیابی قرار داده اند و نگاهی کلی به آسیب های مختلف موجود نداشته اند. بر این اساس، در این پژوهش با نگاهی به مدل ها و پژوهش های پیشین انجام شده، آسی آسیب شناسی مدیریت منابع انسانی در بین سازمان های دولتی ایرانی مورد مطالعه قرار گرفته است تا از آن طریق بتوان پیشنهادها و راهکارهای کاربردی و عملی برای بهبود این نظام مدیریتی سازمانی ارائه نمود.

مبانی نظری

منابع انسانی

دنیای امروز دنیای سازمان ها است و منابع انسانی و متولیان سازمان ها به عنوان با ارزش ترین منابع سازمانی محسوب می شوند و همگان بر این نکته اذعان دارند که منابع انسانی با ارزش ترین منابع یک سازمان محسوب می شوند. باوجود تغییر و تحول سریع در جهان معاصر به دلیل ابداع و استفاده از فناوری های جدید و ایجاد تحول شگفت انگیز در مدیریت سازمان ها، هنوز نقش منابع انسانی در این تحولات انکارناپذیر است و نقش آن به مراتب فراتر از نقش سایر منابع سازمانی است؛ زیرا، بدون منابع انسانی امکان ادامه فعالیت برای هیچ سازمانی وجود ندارد. در واقع، منابع انسانی از اساسی ترین منابع استراتژیک هر سازمانی می باشند. بی گمان، موفقیت سازمان ها و محیط های کاری به استفاده کارآمد از منابع انسانی وابسته است (صحت، ۱۳۹۸، ص ۱۴۵). منابع انسانی در هر سازمانی به عنوان یک سرمایه مبتنی بر ابعاد چهارگانه فیزیولوژیکی، فکری، اجتماعی و عاطفی مورد توجه قرار می گیرد؛ که اگر به طور مطلوب مدیریت گردد، در فرآیندهای سازمانی به عنوان یک عامل پیش برنده عمل می نماید (مادیوز، ۲۰۱۷). همچنین می توان گفت، منابع انسانی، عامل ارزش، ماندگاری و مهمترین مزیت رقابتی سازمان ها به شمار می رود و سازمان های امروزی در کشف بهترین ها و پیروزی جنگ استعدادها از هیچ تلاشی فروگذار نمی کنند و همواره می کوشند تا بهترین و مستعدترین افراد را جذب کنند و از آنان در راستای تحقق اهداف خود بهره گیرند، زیرا به کارگیری و مدیریت این منابع مستعد می تواند پیامدها و خروجی های رفتاری و مالی خوبی برای سازمان به همراه داشته باشد (اردکانی، ۱۳۹۸، ص ۹۶).

افزایش بهره وری منابع انسانی در هر یک از بخش ها می تواند به افزایش بهره وری شرکت ها و سازمان ها منجر شود. از آنجا که کارکنان به عنوان یک منبع مزیت رقابتی شناخته می شوند، شاید بتوان از مدیریت منابع انسانی به عنوان ابزاری یاد کرد که شرکت ها و سازمان ها می توانند از این ابزار برای کاهش مشکلاتی که این شرکت ها با آن مواجه اند، استفاده کرد. این منابع انسانی، افرادی هستند که ضمن ایفای وظایف اجرایی مربوط به نیروی انسانی، مدیران اجرایی را درباره موضوعات و امور مربوط به منابع انسانی کمک می کنند و مسئولیت ایجاد هماهنگی بین فعالیت های مدیریت منابع انسانی را بر عهده دارند (واتسون، ۲۰۲۱). در نهایت باید گفت، منابع انسانی به سازمان معنا و مفهوم می بخشد و زمینه های تحقق اهداف سازمانی را فراهم می نماید و به عنوان ارزشمندترین دارایی سازمان تلقی شده و عملکرد ایشان، تاثیر زیادی در حرکت به سوی اهداف و تحقق رسالت سازمان دارد (قصوری، ۱۴۰۱، ص ۸).

مدیریت منابع انسانی

مدیریت منابع انسانی اشاره به یک فرآیند مدیریت مستمر و مداوم دارد که منابع انسانی سازمان را قادر می سازد تا دانش، مهارت، انگیزه و شایستگی های لازم را برای انتخاب موثر کارکردها به دست آورند و از طریق یک سازماندهی منسجم در جهت تحقق اهداف سازمانی به کار گرفته شوند (بون و لپاک، ۲۰۱۹). جکسون (۲۰۲۰)، مدیریت منابع انسانی را شامل برنامه هایی می داند که مربوط به افراد در سازمان و ایجاد تسهیلاتی برای بهره وری موثر آنها برای دستیابی به اهداف فردی و سازمانی است. این شاخه از مدیریت دربردارنده علم و عملی است که با استخدامی و تمامی تصمیم ها، اقدامات و موضوعات مربوطه رابطه دارد. ترینر (۲۰۱۲)، نیز مدیریت منابع انسانی را مدیریت یک منبع راهبردی در سازمان تعریف می کند که می تواند کسب مزیت رقابتی کند و ارزش افزوده بیشتری را نسبت به سایر سازمان ها به ارمغان آورد (شاه محمدی و شرفی، ۱۴۰۰، ص ۱۰۴). مدیریت در منابع انسانی، عبارت است از شناسایی نیروی کار سازمان به عنوان یک عنصر حیاتی در کسب اهداف سازمانی و استفاده چندگانه در فعالیت ها و کارکردهای منابع انسانی به گونه ای که به طور موثر و منصفانه ای منافع فردی کارکنان، سازمان و جامعه را تضمین نماید (اردلان و همکاران، ۱۳۹۸، ص ۱۸۲).

در بیان تعریفی برای مدیریت منابع انسانی می توان آن را به عنوان مجموعه سیاست ها، فعالیت ها و سیستم هایی تعریف کرد که رفتارها، نگرش ها و عملکرد کارکنان را تحت تاثیر قرار می دهد. در واقع مدیریت منابع انسانی، سیستمی است که با جذب، ایجاد علاقه مندی و رضایت، پرورش و حفظ کارکنان، سازمان را برای تضمین اجرای موثر برنامه ها و بقا در محیط های رقابتی پیچیده یاری می دهد. مدیریت منابع انسانی بر مسئولیت مدیران برای تجهیز سازمان با استفاده از افراد توانا و اطمینان خاطر از مطلوبیت به کارگیری استعداد ایشان دلالت دارد. مدیریت منابع انسانی می تواند با پرورش شایستگی افراد در خلق ارزش و موفقیت و در نهایت سودآوری سازمانی یاری رسان باشد. اگرچه مدیریت منابع انسانی نمی تواند در تحقق این اهداف به طور مستقیم نقش آفرینی کند، اما می تواند با جذب، توسعه و نگهداشت افراد شایسته کمک شایانی در این امر داشته باشد (اردلان و همکاران، ۱۳۹۸، ص ۱۸۳). شکل گیری نظام مدیریت منابع انسانی در هر سازمانی یک فرصت راهبردی برای تصمیم گیری مدیران است که تضمین می کند چگونه با کارکردهای اثربخش می توان به اهداف سازمان نایل شد و چگونه مزیت رقابتی پایدار ایجاد نمود (شرواستاو و همکاران، ۲۰۲۱). برنامه ریزی سازمانی با داشتن سیستم های مدیریت منابع انسانی، منجر به زمینه سازی اثربخشی سازمان می شود که در چپش مطلوب و ارتقاء سطح کیفی توانمندی های منابع انسانی تحقق می یابد (بون و لپاک، ۲۰۱۹).

کارکردهای مدیریت منابع انسانی

منظور از کارکردهای مدیریت منابع انسانی، تمام وظایفی است که مدیریت منابع انسانی برای اداره منابع انسانی خود اعمال می کند. این کارکردها ممکن است در یک یا همه حوزه های منابع انسانی مطرح شود. با توجه به تکامل تدریجی و گسترش نقش مدیریت منابع انسانی در طول زمان، صاحب نظران کارکردهای متعددی را برای آن برشمرده اند. بررسی ها نشان می دهد که در اغلب موارد در این کارکردها اتفاق نظر وجود دارد و وجود پاره ای از اختلاف ها ناشی از گسترش نقش روزافزون منابع انسانی و تکامل آن در سازمان ها، تفاوت سازمان ها با یکدیگر، تفاوت محیط برون سازمانی و تغییر سازمان ها و محیط درونی و بیرونی سازمان ها در طی زمان است.

آرسترانگ (۲۰۰۱)

-تأمین: جذب و تأمین، شامل اقدامات و فعالیت های انجام شده توسط یک سازمان به منظور شناسایی و جذب افراد در سازمان می شود. راهبرد تأمین منابع انسانی به سازمان اطمینان می دهد که کارکنان موردنیاز خود را به دست آورد، حفظ کند و از آنها به نحو مؤثر و کارا استفاده کند. زیرنظام تأمین منابع انسانی دربرگیرنده فرایندهای می شود که بر ترکیب و شایستگی منابع انسانی و

نیز بر هدف های هزینه سازمان اثر مستقیم می گذارند، همچون برنامه ریزی نیروی انسانی، تجزیه و تحلیل شغل، کارمندیابی، گزینش، پذیرش فرد به داخل سازمان، انتصاب، جابه جایی، ارزیابی عملکرد، برنامه ریزی مسیر شغلی، توسعه فرد و سرانجام خاتمه دادن به فعالیت شغلی وی در سازمان.

توسعه و آموزش: آموزش، تلاشی برنامه ریزی شده و سازمان یافته است که به کارکنان کمک می کند، تا نگرش، دانش و مهارت های مربوط به شغل را بیاموزند. توسعه کارکنان، مجموعه فعالیت هایی است که بر رشد فردی و حرفه ای کارکنان تأثیر می گذارد. این فعالیت ها به کارکنان کمک می کند تا مهارت هایی را بیاموزند که در موفقیت آتی آنها مؤثر است. فعالیت توسعه کارکنان با فعالیت های آموزشی متفاوت است؛ آموزش کارکنان بر کسب دانش و مهارت هایی تأکید دارد که برای انجام فعلی شغل مورد نیاز است، درحالی که توسعه کارکنان، عملکرد آتی را مدنظر قرار می دهد.

مدیریت عملکرد: مدیریت عملکرد یک اقدام اساسی برای برنامه ریزی و اجرای برنامه های توسعه انسانی سازمان و ارزیابی عملکرد کارکنان، یکی از کارکردهای آن به شمار می رود. ارزیابی عملکرد، برآوردی انتقادانه و کاوشگرانه از فعالیت های مختلف سازمان است که نقش پیشگیری کننده و تشخیص دهنده دارد. ارزیابی عملکرد موجب می شود اطلاعات مهمی در مورد ارتقای مقام افراد و افزایش حقوق به دست آید و براساس آن تصمیم گیری شود. ارزیابی عملکرد اگرچه از مشکل ترین جنبه های مدیریت منابع انسانی است، اما درعین حال، علم مدیریت بر این باور است که هرچه را که نتوان اندازه گیری کرد، نمی توان کنترل کرد و هرچه را نتوان کنترل کرد، نمی توان مدیریت کرد. موفقیت یا شکست در مدیریت عملکرد به فلسفه سازمان و نگرش، مهارت و پذیرش و تعهد افرادی بستگی دارد که مسئولیت ارزیابی عملکرد را برعهده دارند.

جبران خدمت و پاداش: جبران خدمت، یکی از کلیدی ترین عناصر در رابطه استخدامی کارکنان با سازمان است و به صورت فرایند پرداخت و دادن پاداش به کارکنان برای جبران تلاش ها و خدمات آنان تعریف می شود. مهمترین بخش فعالیت های جبران خدمت، میزان پولی است که کارکنان دریافت می کنند، اما این فعالیت ها، جنبه های دیگری (چون بیمه، پس انداز بازنشستگی و پاداش آخر خدمت) نیز دارد. احساسات مثبت کارکنان، نسبت به شغل و موقعیت کاری نیز نوعی جبران خدمت به شمار می آید. بنابراین، در حالت کلی، جبران خدمت مبین مجموعه پاداش های مادی و معنوی است که کارکنان از سازمان دریافت می کنند. باوجوداین، در عمل، معمولاً جبران خدمت را پاداش ها و مزایای مادی و اقتصادی می دانیم که سازمان به کارکنان خود پرداخت می کند (پوراسد و همکاران، ۱۴۰۰، ص ۴۶).

هارل و همکاران (۱۹۹۹)، شش کارکرد کارمندیابی، انتخاب، جبران خدمات، مشارکت کارکنان، بازار نیروی کار داخلی و آموزش را کارکردهای راهبردی و جهان شمول مدیریت منابع انسانی ذکر کرده اند.

ریموند (۲۰۱۰)، کارکردهای مدیریت منابع انسانی را در قالب شش وظیفه تقسیم بندی کرده اند: تحلیل و طراحی شغل؛ کارمندیابی و انتخاب؛ آموزش و بهسازی مدیریت عملکرد؛ ساختار پرداخت؛ مشوق ها و مزایا؛ روابط کارکنان. -دیپلری و دوتی (۱۹۹۶)، کارکردها را شامل مسیر شغلی، آموزش، ارزیابی نتیجه محور، امنیت کارکنان، حقوق و مزایا و توسعه شغلی در نظر گرفته اند.

چن و هانگ (۲۰۰۹)، آموزش، پاداش خدمت، ارزیابی عملکرد، تأمین منابع انسانی و مشارکت کارکنان را جزو کارکردهای منابع انسانی معرفی کرده و آن ها را به صورت ذیل تعریف کرده اند: آموزش به معنای افزایش توانایی های تخصصی و مهارت کارکنان در انجام وظایف محوله و به فعل درآوردن پاره ای توانایی های بالقوه آن ها، به منظور ایجاد یک سازمان یادگیرنده و تولیدکننده فکر؛ پاداش خدمت به معنای طراحی کلیه مزایای مالی و غیرمالی به تناسب شرایط درون و برون سازمان؛ ارزیابی عملکرد یعنی سنجش سیستماتیک و منظم کار افراد در رابطه با نحوه انجام وظیفه آن ها در مشاغل محوله و تعیین ظرفیت موجود در آن ها برای رشد و بهبود؛ تأمین منابع انسانی یعنی تأمین منابع انسانی در راستای اهداف و راهبردهای سازمان و

شناسایی فرصت ها و تهدیدهای محیط بیرون سازمانی و تعیین نقاط قوت و ضعف و قابلیت های محوری منابع موجود و مشارکت کارکنان به معنای مشارکت کارکنان در تصمیم گیری ها و استفاده از نظرها و پیشنهاد های آن ها برای بهبود و توسعه سازمان است (حسینی و همکاران، ۱۳۹۶، ص ۱۵۶).

اهداف مدیریت منابع انسانی

-اهداف عملکردی: فردی که به عنوان مدیر منابع انسانی شناخته می شود، باید اهداف عملکردی خود را به طوری تنظیم کند که هزینه های سازمان کاهش پیدا کند. اهداف عملکردی همان اهدافی هستند که یک مدیر منابع انسانی با انجام کارهای مختلف، قصد رسیدن به آن ها را دارد. این هدف ها هم می تواند کوتاه مدت باشند و هم اهداف بلند مدت را در بر می گیرند.

-اهداف شخصی: مدیریت منابع انسانی باید در رسیدن به اهداف شخصی یک سازمان و حتی رساندن کارکنان این سازمان به اهداف شخصی شان کارآمد باشد. ما در دنیایی زندگی می کنیم که کمبود استعداد بیش از هر چیز دیگری خودش را نشان می دهد. حال در این دنیا خیلی از شرکت های رقیب به دنبال این هستند که با تشویق نیروهای کارآمد سازمان شما، آن ها را از چنگ شما در بیاورند اما وظیفه ی مدیر منابع انسانی در این زمینه چیست؟ بله درست است. این مدیر باید با تشویق و حفظ کارکنان یک سازمان، بهره وری این سازمان را افزایش دهد تا در نهایت اهداف شخصی سازمان و کارکنان را تحقق بخشد. در اینجا است که مدیر می تواند به اهداف شخصی خود در زمینه ی کار هم برسد و ارتقای رتبه ی خود را هم شاهد باشد.

-اهداف اجتماعی: مدیر منابع انسانی باید مطمئن شود که در یک سازمان تمامی مسائل کاری، حقوقی، اجتماعی و مسائل مربوط به احترام به خوبی و به درستی رعایت می شوند. به وجود آوردن فرصتهای برابر و دادن حقوق برابر به کارمندی که در یک سطح و یک رتبه قرار دارند، در اینجا اهمیت زیادی دارد. یکی از اهداف مدیر منابع انسانی در این راستا، ایجاد روابط سالم بین کارکنان و اتحادیه است. همچنین، رعایت عدالت و پایمال نکردن حقوق دیگران نیز جزو اهداف اجتماعی است که اگر سازمانی به آن ها برسد، می تواند خود را در مسیر پیشرفت ببیند.

اهداف سازمانی: اهداف سازمانی در زمینه ی مدیریت نیروهای انسانی یک سازمان از مهم ترین اهداف به شمار می آیند. دسترسی به کارایی و اثربخشی در یک سازمان در زیر مجموعه ی اهداف سازمانی طبقه بندی می شود که کسب سود بیشتر و رشد و گسترش سازمان را به دنبال دارد اما این تنها هدف در این زمینه نیست بلکه تلاش برای ثبات و تنوع در کسب و کار و همچنین احیای کسب و کار ورشکسته نیز جزو اهداف سازمانی به شمار می آیند.

آسیب شناسی مدیریت منابع انسانی

آسیب شناسی معادل کلمه پاتولوژی به معنای عارضه یابی و تشخیص عارضه های وارده بر سیستم مورد مطالعه است. این علم که به طور گسترده در علوم زیستی کاربرد دارد در علوم انسانی نیز رایج شده است، به طوری که پاتولوژی سازمان تحت همین عنوان، توجه دانشمندان علوم انسانی را به خود معطوف کرده است. منظور آسیب شناسی نظام مدیریت منابع انسانی باید توجه داشت مسائل و مشکلات موجود باعث می شوند سازمان از اهدافش باز بماند، حتی در مواردی افول را تجربه کند. البته برخی از این مشکلات تهدیدکننده حیات سازمان نیستند؛ ولی می توانند زمینه ساز مسائل پیچیده تر شوند. بنابراین، در این راستا باید مشکلات موجود در سازمان دسته بندی شوند و هر یک بر اساس میزان اهمیت و اثری که در عملکرد سازمان دارند، مورد آسیب شناسی دقیق قرار گیرند (واتسون، ۲۰۲۱).

آسیب های سازمانی را در سه سطح مقدماتی، بحرانی و خطرناک طبقه بندی نموده است.

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

- **آسیب های بحرانی:** آسیب هایی هستند که از عدم برخورد با آسیب های ابتدایی در سازمان ایجاد می شوند. این نوع آسیب ها در شاخه های " ساختاری، رفتاری و زمینه ای " مشهود بوده و می توان به روش علمی آنها را بیان نمود. -آسیب های خطرناک و مرگ آور : این نوع آسیب ها خطرناک ترین نوع آسیب های سازمانی می باشند، که اگر درست تحلیل و شناخته نشوند، باعث نابودی سازمان می گردند، مانند آسیب پذیری تصمیم گیران استراتژیک سازمان. در این نوع آسیب، نه تنها هدف رشد و توسعه متوقف و مختل می شود؛ بلکه حیات و بقای سازمان نیز به مخاطره جدی می افتد. این سه نوع آسیب سازمانی به هم متصل بوده و در صورت عدم شناخت درست و برخورد مناسب با آنها، یکی به دیگری تبدیل می شود(بهرام زاده و همکاران، ۱۳۹۴، ص ۶۳).

انواع آسیب های مدیریت منابع انسانی

در سال های اخیر، پژوهش های مختلفی در حوزه مدیریت منابع انسانی مورد مطالعه قرار گرفته است که در جدول ذیل به برخی از آنها اشاره شده است.

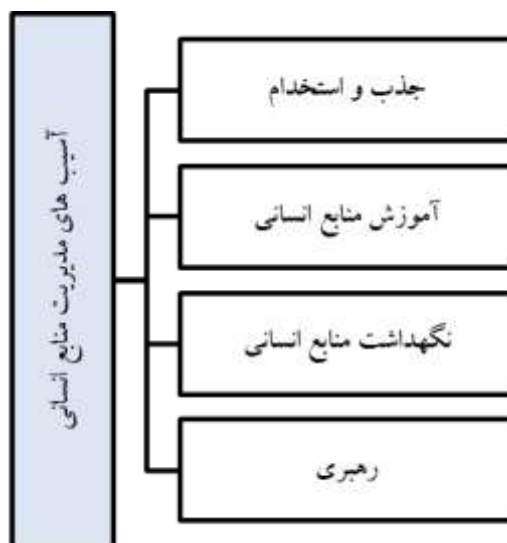
جدول ۱: انواع آسیب های مدیریت منابع انسانی

پژوهشگران	آسیب های مدیریت منابع انسانی
صفری و همکاران (۱۳۹۴)	عدم نگاه تخصصی به منابع انسانی، عدم تدوین برنامه راهبردی منابع انسانی، نداشتن سامانه تجزیه و تحلیل شغل و نبود سامانه جانشین پروری
توکلی و همکاران (۱۳۸۸)	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 زمینه ای شامل پیمانکاران و مشاوران
بیات(۱۳۸۸)	ندادن فرصت برابر به همه داوطلبان و ایجاد شرایط در استخدام، وجود رابطه مداری در استخدام و شفاف نبودن معیارهای گزینش نیروی انسانی برای ورود افراد به شرکت و مناسب نبودن معیار انتخاب کارکنان نمونه، عادلانه نبودن پاداش ها و پرداخت ها، توزیع نامناسب امکانات رفاهی، فقدان سنجش رضایت شغلی به صورت ادواری
جنیدی و همکاران (۱۳۹۳)	ندادن فرصت برابر به همه داوطلبان و ایجاد شرایط در استخدام، وجود رابطه مداری در استخدام و شفاف نبودن معیارهای گزینش نیروی انسانی
فرهی و همکاران (۱۳۹۱)	درخواستنامه شغلی، آزمون های استخدامی، آزمایش های پزشکی، آزمون باورهای دینی، آزمون سنجش امانتداری، آزمون شخصیت و آزمون صداقت
کاظمی (۱۳۹۶)	تجزیه و تحلیل شغل، سلامت، ایمنی، امنیت، محیط و ارگونومی، شایستگی کارکنان، آموزش و بهبود مستمر، توانمندسازی، جانشین پروری، مدیریت استعداد، سیستم های اطلاعات منابع انسانی، نظام پیشنهادها و نوآوری سازمانی، برآورد ریسک و حساسی منابع انسانی
شیروانی و شیفته (۱۳۸۷)	شیوه های اعمال رهبری، میزان مشارکت، دسترسی به دانش، بهینه سازی و آموزش نیروی انسانی، ظرفیت یادگیری
نوری و همکاران (۱۳۹۶)	افزایش انگیزه کارکنان، جذب و استخدام صحیح کارکنان، طراحی نظام حقوق و جبران خدمت صحیح، بهبود کیفیت زندگی کاری، ایجاد حس امنیت شغلی، ارزیابی صحیح عملکرد کارکنان، مدیریت صحیح دانش و مدیریت روابط کارکنان
عدنان راد و همکاران (۱۴۰۱)	ضعف در جذب نخبگان و استعدادها (در جذب و استخدام)، عدم تأمین نیازهای آموزشی (در آموزش)، جایابی اهداف در ارزیابی عملکرد (در ارزیابی عملکرد)، عدم تناسب میان عملکرد و جبران خدمات (در جبران خدمات) و ناتوانی در حفظ نیروهای استراتژیک (در برنامه ریزی نیروی انسانی)
شاه محمدی و شرفی (۱۴۰۰)	حقوق و دستمزد ناعادلانه کارکنان، ضعف در نیازسنجی تعداد نیروی کار لازم برای پروژه های آتی، عدم وجود طرح شغلی، فقدان سیستم کارمندیایی دقیق، عدم وجود دوره های آموزشی در ابتدای زمان اشتغال به کار،

فقدان اهداف کاری مستند و شفاف برای کارکنان، ضعف در تحلیل عملکرد کارکنان و عدم آموزش های ضمن کار یا پیش از آن، ضعف در برنامه ریزی برای مدیریت منابع انسانی، در نظر گرفتن پاداش های مالی کم برای کارکنان و تنبیه تدریجی	
سلمانه‌ی تجزیه و تحلیل شغل و راهبرد مدیریت منابع انسانی، ضعف عدالت سازمانی درک شده	صالح زاده (۱۳۹۴)
عملکرد ضعیف در فرآیند برنامه ریزی نیروی انسانی، ضعف در گزینش و استخدام، ضعف در انتصاب و ارتقاء شغلی، حقوق و دستمزد محدود، ضعف در ایجاد انگیزش و پرداخت مزایا برای کارکنان، عملکرد ضعیف در نگهداشت و ایجاد امنیت شغلی و روابط موثر محدود با کارکنان	حسینی و عباسی (۱۴۰۰)
برنامه ریزی و تامین، جبران خسارت و نگهداری، توسعه منابع انسانی، کارکنان و روابط کار، رهبری و فرهنگ سازمانی	جوادی پور و همکاران (۲۰۲۰)
جذب و تامین منابع انسانی (عدم کارایی آزمون ها و مصاحبه های ورودی، تمرکزگرایی در فرایند جذب، عدم وجود نقشه راه بلند مدت در فرایند جذب)، کاربرد منابع انسانی (ساختارهای بسته و غیر پویا در مدیریت سازمان، سیاسی کاری و ارتباطات غیررسمی)، حفظ و نگهداری منابع انسانی (حقوق و مزایای شغلی، عدم امکان رشد حرفه ای)، آموزش و بهسازی منابع انسانی (عدم نیازسنجی آموزشی، مدرک گرایی، عدم ارتباط سازمان با صنعت و جامعه، تمرکزگرایی در آموزش)	اسماعیلی و همکاران (۱۴۰۰)
عدم حمایت از کارکنان، ضعف ارتباطی، ضعف فرایند استخدام، عدم ارتقاء شغلی	سوفی (۲۰۱۶)
جبران خدمات، جذب و استخدام، ارزیابی عملکرد، روابط کارکنان و در نهایت آموزش و توسعه	روته (۱۳۹۱)
جذب و استخدام در مرحله تولد، آسیب های توسعه در محله رشد و آسیب های حفظ و نگهداری کارکنان	رسولی (۱۳۹۰)
انگیزش و رضایت شغلی	اسفندیاری (۱۳۹۰)
حمایت سازمانی، عدالت سازمانی و رویکرد استراتژیک برای حفظ منابع انسانی	چنی جانی (۲۰۱۳)
ضعف منابع، کارکرد آموزشی مؤسسات آموزش عالی، نامناسب بودن سیاست های توسعه علوم و فناوری و عدم توجه به آمایش در نظام آموزش عالی	فلاح و محمودی (۱۳۹۷)

روش کار

این پژوهش به آسیب شناسی مدیریت منابع انسانی در سازمان های دولتی ایران، پرداخته است. بر این اساس، با نگاهی به پژوهش های داخلی و خارجی انجام شده در زمینه یاد شده، مقالات و پژوهش ها به دقت مورد مطالعه قرار گرفته است. در این مطالعه سعی بر آن شده است که در مرحله نخست، مقالات مرتبط، گردآوری شده و پس از تحلیل محتوای مقالات، مولفه ها و شاخص های مشخص شده به دقت مورد بررسی و دسته بندی گردند. این مقالات به تعداد ۲۰ مقاله که با عنوان مقاله حاضر مرتبط بوده است، انتخاب شده و با توجه به غنای ادبی لازم و عدم دستیابی به نتایج جدید تر از مقالات دیگر (اشباع نظری) مقالات دیگر مورد مطالعه قرار نگرفته است. پس از این مرحله، مولفه ها و شاخص های بدست آمده از مقالات یافت شده، دسته بندی شده اند که در جدول (۲)، به آن اشاره شده است.



شکل ۱: آسیب های مدیریت منابع انسانی

جدول ۲: مولفه ها و شاخص های آسیب های مدیریت منابع انسانی

مولفه	شاخص ها
جذب و استخدام	ضعف در جذب نخبگان و استعدادها
	ندادن فرصت برابر به همه داوطلبان
	وجود رابطه مداری در استخدام
	عدم کارایی آزمون ها و مصاحبه های ورودی
	تمرکزگرایی در فرایند جذب
	عدم وجود نقشه راه بلند مدت در فرایند جذب
	شفاف نبودن معیارهای گزینش نیروی انسانی
	فقدان سیستم کارمندیابی دقیق
	عدم وجود دوره های آموزشی در ابتدای زمان اشتغال به کار
	عدم آموزش های پیش از کار
آموزش منابع انسانی	مدرك گرایی
	عدم کارایی آزمایش های استخدام (پزشکی، شخصیت، باورهای دینی)
	ضعف آموزش و بهبود مستمر
	عدم نیازسنجی آموزشی
نگهداشت منابع انسانی	دسترسی نداشتن کارکنان به دانش سازمانی
	عدم تأمین نیازهای آموزشی
	عدم وجود رویکرد استراتژیک برای حفظ منابع انسانی
	حقوق و دستمزد محدود
	ضعف در ایجاد انگیزه در کارکنان
	عدم توجه به سیستم ارتقاء شغلی
	عدم توجه به رضایت شغلی
	عدم توجه به کیفیت زندگی کاری
	اهمیت ندادن به امنیت شغلی کارکنان
	مناسب نبودن معیار انتخاب کارکنان نمونه
عادلانه نبودن پاداش ها و پرداخت ها	
توزیع نامناسب امکانات رفاهی	

عدم توجه به توانمندسازی کارکنان	
عدم توجه به جانشین پروری در سازمان	
عدم توجه به مدیریت استعداد در سازمان	
عدم تناسب میان عملکرد و جبران خدمات	
عدم ایجاد سامانه نظام پیشنهادها	رهبری
عدم توجه به مشارکت کارکنان	
طراحی نظام حقوق و جبران خدمت ناصحیح	
فقدان اهداف کاری مستند و شفاف برای کارکنان	
عدم مدیریت دانش	
روابط محدود با کارکنان	
عدم وجود طرح شغلی مناسب در سازمان	
ضعف در برنامه ریزی برای مدیریت منابع انسانی	
در نظر گرفتن پاداش های مالی کم برای کارکنان	
ضعف در عدالت سازمانی	
عملکرد ضعیف در فرآیند برنامه ریزی نیروی انسانی	
عدم حمایت از کارکنان	
ضعف در تحلیل عملکرد کارکنان	
ناتوانی در حفظ نیروهای استراتژیک	
عدم نگاه تخصصی به منابع انسانی	
عدم تدوین برنامه راهبردی منابع انسانی	
عدم توجه به شایستگی های کارکنان	

بحث و نتیجه گیری

آسیب شناسی با هدف عارضه یابی و ریشه یابی عوامل مؤثر در بحران هاست که با استفاده از مفاهیم و روش های علوم رفتاری برای توصیف وضع موجود سازمان و راهکارهای احتمالی رفع کاستی ها به کار می رود. ارزیابی به عمل آمده از مقالات پیشین در حوزه آسیب شناسی مدیریت منابع انسانی، نشان داده است که در مجموع ۴ مولفه اصلی جذب و استخدام، آموزش منابع انسانی، نگهداشت منابع انسانی، رهبری به عنوان آسیب های مدیریت منابع انسانی شناسایی شده است که در مجموع ۴۷ شاخص را به خود اختصاص داده اند. آسیب های شناسایی شده می تواند چراغ راهی برای مدیران ارشد و مدیران منابع انسانی باشد، تا با کاربست روش ها و راهکارهای عملی و کاربردی، زمینه کاهش آسیب های یاد شده و بهبود سطح مدیریت منابع انسانی فراهم گردد که نتیجه آن افزایش کیفیت عملکردی کارکنان و در نهایت بهره وری سازمان می گردد. در این راستا، پیشنهادهای بسیاری می تواند ارائه مود تا به واسطه آن کیفیت مدیریت منابع انسانی بهبود یابد که برخی از این پیشنهادها در ذیل ارائه گردید:

-مسئولیت ها و اختیارات کارکنان از شفافیت کافی برخوردار شود.

-دستورالعمل ها و رویه ها به واحدهای سازمانی ابلاغ گردد.

-استخدام براساس قوانین و مقررات و به دور از رابطه مداری انجام پذیرد.

-در ارتقای شغلی و انتصابات شایسته سالاری حاکم شود.

-ارزیابی عملکرد کارکنان شفاف و مناسب بودن شود.

-نسبت به ارزیابی مناسب مهارت های رهبری در سازمان اقدام شود.

-پاداش ها، پرداخت ها و تسهیلات رفاهی عادلانه بین کارکنان توزیع شود.

-مدیریت نیروی انسانی در القاء و ترویج سبک های مدیریت دموکراتیک و مشارکتی گام های مؤثر بردارد.

منابع

- آل طه، سیدحسن، شامی برزکی، علی و صفری، علی. (۱۴۰۱). شناسایی چالش های مدیریت منابع انسانی در سازمان های غیر انتفاعی، فصلنامه مدیریت دولتی، ۱۴(۴)، ۵۸۰-۶۰۱.
- اردلان، امید، اصغرزاده، اصغر، گل سرخ، محسن. (۱۳۹۸). چالش های مدیریت و منابع انسانی در بخش دولتی: کاربرد پژوهش آمیخته، فصلنامه مدیریت نوآوری در سازمان های دفاعی، ۲(۶)، ۱۸۰-۱۹۷.
- اسفندیاری، حسین و رضازاده، مینا. (۱۳۹۰). راهکارهای مؤثر در آموزش سازمانی. نخستین همایش آسیب شناسی آموزش سازمانی، مشهد.
- اسماعیلی، علی. (۱۴۰۰). عارضه یابی فرایند مدیریت منابع انسانی در سازمان فنی و حرفه‌ای، دو فصلنامه پژوهش نامه مدیریت اجرایی، ۱۳(۲۵)، ۱۱۵-۱۳۷.
- بهرام زاده، حسینعلی. (۱۳۹۴). آسیب شناسی مدیریت نیروی انسانی در ستاد دانشگاه علوم پزشکی مازندران براساس مدل سه شاخگی، فصلنامه روانشناسی تربیتی، ۶(۹)، ۵۹-۸۲.
- بیات، مهین. (۱۳۸۸). آسیب شناسی معاونت منابع انسانی با هدف بهبود و توسعه براساس مدل سه شاخگی، ارائه شده در بیست و نهمین کنفرانس بین المللی برق، ۱-۱۱.
- پوراسد، مجتبی، احمدی، کیومرث و فاطمی، عادل. (۱۴۰۰). ریش هیایی آسیب های موجود در نظام های مدیریت منابع انسانی سازمان های دولتی، نشریه پژوهش های مدیریت منابع انسانی، ۱۳(۳)، ۳۹-۷۰.
- توکلی، شقایق. (۱۳۸۸). آسیب شناسی مدیریت منابع انسانی با هدف بهبود و توسعه، مطالعات راهبردی در صنعت نفت و انرژی، ۴، ۹۴-۱۱۰.
- حسینی ایمنی، سیدمه‌دیس و عباسی، رسول. (۱۴۰۰). *آسیب شناسی مدیریت منابع انسانی در شهرداری*، اولین کنفرانس بین المللی جهش علوم مدیریت، اقتصاد و حسابداری.
- حسینی، ابوالحسن. (۱۳۹۶). بررسی تأثیر کارکردهای مدیریت منابع انسانی بر عملکرد سازمانی، چشم انداز مدیریت دولتی، ۲۹، ۱۵۵-۱۷۱.
- رسولی، رضا. (۱۳۹۰). مدیریت منابع انسانی، انتشارات دانشگاه پیام نور.
- روان پیکر، یوسف، زمانی، افسانه، سجادی، عبدالله. (۱۴۰۱). آسیب شناسی راهبردی نظام مدیریت منابع انسانی بر اساس خط مشی هایبایستگی بین المللی در شرکت ملی مناطق نفت خیز جنوب، فصلنامه خط مشی گذاری عمومی در مدیریت، ۱۳(۴۵)، ۵۱-۷۱.
- روته، زهرا. (۱۳۹۱). آسیب شناسی مدیریت منابع انسانی در صنعت هتلداری ایران، پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه علامه طباطبایی.
- شاه محمدی، بتول، شرفی، وحید. (۱۴۰۰). *آسیب شناسی وضعیت مدیریت منابع انسانی در شرکت بهشت کویر آریانا*، فصلنامه مدیریت راهبردی و آینده پژوهی، ۴(۲)، ۹۹-۱۱۵.
- صفری، علی. (۱۳۹۴). آسیب شناسی نظام مدیریت منابع انسانی، پژوهش های مدیریت منابع انسانی، ۱۹، ۸۳-۱۱۲.
- فرهی بوزنجانی، برزو؛ سلطانی، محمدرضا و سمواتی، محمد هادی (۱۳۹۱)، آسیب شناسی نظام گزینش دستگاه های دولتی جمهوری اسلامی ایران، فصلنامه پژوهش های مدیریت منابع انسانی دانشگاه جامع امام حسین(ع). سال ۴، ش ۲، صص ۱۲۴-۱۰۱.
- فلاح، نگین، محمودی، مریم. (۱۳۹۷). آسیب شناسی عملکرد نظام آموزش عالی با محوریت توسعه منابع انسانی، آموزش و توسعه منابع انسانی، ۱۹، ۱۲۷-۱۵۰.

- عدنان راد، مژگان، سیدنقوی، میرعلی، قربانی زاده، وجه اله. (۱۴۰۱). آسیب شناسی فرایندهای مدیریت منابع انسانی از منظر انعطاف پذیری: مطالعه ای داده بنیاد در بخش دولتی، فصلنامه پژوهش های مدیریت عمومی، ۱۵(۵۵)، ۳۶-۵.
- قصوری، علی. (۱۴۰۱). نقش مدیریت منابع انسانی در عملکرد سازمان، فصلنامه رویکردهای پژوهشی نوین در مدیریت و حسابداری، ۶(۸۴)، ۸۱-۹۱.
- کاظمی، حمید، و نصری نصرآبادی، شهره. (۱۳۹۶). *آسیب شناسی راهبردی نظام مدیریت منابع انسانی در مراکز پژوهشی (مطالعه موردی: مرکز تحقیقات سیاست علمی کشور)*، فصلنامه رهیافت، ۲۷(۶۶)، ۲۹-۴۶.
- نوری، فیروز. پیدایی، مهرداد. (۱۳۹۶). آسیب شناسی آموزشی در سازمان ها (آموزش و بهسازی در هزار سوم)، انتشارات علم استادان.
- Boon, C. , & Lepak, D. P. (2019), A systematic review of human resource management systems and their measurement, *Journal of Management*, 45 (6), PP: 2498-2537.
- Chenijani,A. (2013). Pathological approach to human resource management: strategic approach to maintain human resources and organizational commitment, *International Journal of Organizational Leadership*, 2(1). 38-44.
- Estark, M. Pouler,B (2017), *A handbook of human resource management practice*, Kogan Page.
- Javadipour,M. (2019). Pathology of Human Resource Management System in Iran's Ministry of Sports and Youth, *Ann Appl Sport Sci* 8(3): e775.
- Maduoz, R. (2017). The matic content analysis (TCA): Descriptive presentation of qualitative data, *Institute of Transper sonal Psychology*.
- Pawar, J. & Bhagat, M. (2021). Recent trends in human resource management. *Palarch's Journal of Archaeology of Egypt/Egyptology*, 18(08), 4464-4470.
- Shervestar, F. , & Mentaz, G. (2021), Competency based management: A review of system and approaches, *Information Management and Computer Security*, 14 (1), PP: 51- 84.
- Watson, K. (2021). Small business start-ups: Pathology, success factors and support implications. *Entrepreneurial Behavior & Research*, 4(3), 217-238.