

## Investigating the Root Causes of the Problems in Human Resource Management Systems in Government Organizations on the Basis of RCA Method

Mojtaba Poorasad \*  
Kumars Ahmadi \*\*  
Adel Fatemi \*\*\*

### Abstract

Successful organizations all over the world pay close attention to human resource in terms of an organizational decent and valuable resource in order to constantly ensure their sustainable performance. This study is carried out to investigate the root causes of the problems in human resource systems in Iranian government organizations. This is an applied developmental research which follows a descriptive non-experimental method for data collection. Due to the descriptive and exploratory nature of the issue and the need to discover fine details and in-depth information, and because of the lack of previous comprehensive studies relating to the root causes of human resource management problems in Iranian government organizations, Delphi method is employed to conduct the research. The research population includes 19 experts, elites, policy makers, planners and managers, professors and human resources specialists who were somehow involved in the human resource process. They were selected by purposive sampling method. A questionnaire, the validity of which was confirmed by experts, was employed to collect data through Likert scale. All factor were then tested by Kendall test and were confirmed or rejected. Finally, HR problems were identified separately for each function, and then the roots of each problem were identified. This research is based on root cause analysis model. The tool used to identify RCA is the 5 whys tool.

**Keywords:** human resource, model, organization, problem.

---

\* PhD Student in Public Administration, Sanandaj Branch, Islamic Azad University, Sanandaj, Iran

\*\* Department of Public Administration, Sanandaj Branch, Islamic Azad University, Sanandaj, Iran

\*\*\* Department of Statistics, Sanandaj Branch, Islamic Azad University, Sanandaj, Iran

شاپا چاپی: ۸۰۰۲ - ۸۲۵۴  
شاپا الکترونیکی: ۵۰۷۲ - ۲۶۴۵

نشریه علمی  
پژوهشهای مدیریت منابع انسانی  
(پاییز ۱۴۰۰، سال ۱۳، شماره ۳: ۷۰ - ۳۹)



## ریشه‌یابی آسیب‌های موجود در نظام‌های مدیریت منابع انسانی سازمان‌های دولتی براساس روش RCA

مجتبی پوراسد\*، کیومرث احمدی\*\*، عادل فاطمی\*\*\*

تاریخ دریافت: ۱۳۹۸/۰۶/۲۳

تاریخ پذیرش: ۱۳۹۹/۱۱/۱۲

### چکیده

سازمان‌های موفق دنیا درخصوص سرمایه انسانی شایسته به‌عنوان یک منبع کمیاب و ارزشمند سازمانی و به‌منظور تداوم تضمین عملکرد پایدار خود به موضوع منابع انسانی توجه اساسی دارند. پژوهش حاضر با هدف ریشه‌یابی آسیب‌های موجود در نظام‌های منابع انسانی در سازمان‌های دولتی ایران انجام گرفته است. پژوهش حاضر از نظر هدف، کاربردی و توسعه‌ای و از نظر نحوه گردآوری اطلاعات از نوع تحقیقات توصیفی و غیرآزمایشی است. با توجه به ماهیت توصیفی و اکتشافی موضوع مورد بررسی و ضرورت کشف جزئیات ظریف و اطلاعات عمیق در زمینه موضوع مورد مطالعه و عدم وجود پیشینه مطالعاتی جامعی در رابطه با ریشه‌یابی آسیب‌های مدیریت منابع انسانی در سازمان‌های دولتی ایران، از روش دلفی استفاده شد. جامعه پژوهش حاضر ۱۹ نفر از خبرگان، نخبگان، سیاست‌گذاران، برنامه‌ریزان و مدیران، اساتید و کارشناسان منابع انسانی بودند که به‌نوعی در فرایند منابع انسانی درگیر و دخیل بودند. این افراد با استفاده از روش نمونه‌گیری هدف‌مند انتخاب شدند. برای جمع‌آوری داده‌ها از پرسشنامه در قالب طیف‌بندی لیکرت که روایی آن توسط خبرگان تأیید شد، استفاده گردید. سپس از طریق آزمون کندال هر یک از عوامل بررسی و در نهایت تأیید یا رد شد. در نهایت آسیب‌های منابع انسانی به‌تفکیک هر کارکرد شناسایی و سپس ریشه‌های هر آسیب به‌دست آمد. این پژوهش بر مبنای مدل RCA (تحلیل علل ریشه‌ای) طراحی شده است. ابزار مورد استفاده برای شناسایی علل ریشه‌ای (RCA)، ابزار پنج‌چرا می‌باشد.

**کلیدواژه‌ها:** منابع انسانی؛ مدل؛ سازمان؛ تحلیل علل ریشه‌ای (RCA)

\* دانشجوی دکتری مدیریت دولتی، واحد سنندج، دانشگاه آزاد اسلامی، سنندج، ایران Pourasad.mojtaba@hotmail.com  
\*\* نویسنده مسئول: گروه مدیریت دولتی، واحد سنندج، دانشگاه آزاد اسلامی، سنندج، ایران ahmadi.kumars@gmail.com  
\*\*\* گروه آمار، واحد سنندج، دانشگاه آزاد اسلامی، سنندج، ایران adelfatemy@gmail.com

## مقدمه

امروزه سرمایه انسانی یکی از مهم‌ترین دارایی‌های سازمان است (دومینگوئز<sup>۱</sup>، ۲۰۱۱: ۲۸۰). در هزاره سوم، سازمان‌ها 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 برنامه‌ریزی‌های راهبردی خود نقش منابع انسانی را بسیار پررنگ می‌داند. 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 نظام مند در سازمان، همسو بودن با سایر اجزای سازمانی را رعایت کنند.

سازمان‌ها، بدون داشتن نظام‌های دقیق طراحی شده و هماهنگ با یکدیگر، نمی‌توانند به فعالیت خود تداوم بخشند و به اهداف بلندمدت از پیش طراحی شده دست یابند. مدیران در صورتی که بخواهند نظام‌های سازمانی را طراحی نمایند، باید از دیدگاهی نظام‌مند نسبت به سازمان و عوامل مؤثر بر آن برخوردار باشند. یکی از مهم‌ترین نظام‌های هر سازمان یا شرکت، نظام مدیریت منابع انسانی آن است که تأثیر زیادی بر عملکرد سازمان دارد (سانچز و سوریانو<sup>۲</sup>، ۲۰۱۱: ۷). این نظام مهم، در صورتی که طی اجرای اقدامات خود مورد بازنگری و بازسازی قرار نگیرد، به مرور دچار آسیب شده و برنامه‌های تحول برای بهبود شرایط را سخت‌تر و طولانی‌تر می‌نماید. به منظور آسیب‌شناسی نظام مدیریت منابع انسانی، در آغاز باید به این نکته اشاره کرد که مشکل، چیزی است که توان سازمان را در رسیدن به هدف به خطر می‌اندازد، یا به بیان دیگر، وضعیتی است که سازمان را از کسب یک یا چند هدفش باز دارد. هر سازمانی، در طول حیات خود با مسائل مختلفی روبه‌رو می‌شود. این مسائل بر حسب شدت تأثیر و ساختار، با یکدیگر تفاوت‌هایی دارند. برخی مشکلات ساده هستند و هدف تصمیم‌گیری روشن است، مشکل آشناست و اطلاعات درباره مشکل به آسانی تعریف و تکمیل می‌شود. چنین وضعیتی را مشکلات

- 
1. Dominguez
  2. Sánchez & Sorian

با ساختار خوب می‌نامند. این نوع از مشکلات، تهدیدکننده حیات سازمان نیستند. با این حال، بسیاری از وضعیت‌هایی که مدیران با آن روبه‌رو هستند، مشکلات با ساختارهای بد هستند. این گونه مشکلات غیرمعمول و اطلاعات درباره چنین مشکلاتی مبهم و ناقص است (فرهی و همکاران، ۱۳۹۴: ۸۴). آسیب‌های سازمانی به‌ویژه در بخش منابع انسانی مشکلاتی با ساختار بسیار بد است که اگر به موقع درمان نشود، سازمان را در یک دوره زمانی به سوی نابودی می‌کشاند.

منابع انسانی نخبه و کارآمد در عرصه‌های مختلف ملی، نقش حیاتی دارند. منابع انسانی، مهم‌ترین سرمایه سازمان است و به‌همین دلیل مدیریت مطلوب آنها بسیار مهم تلقی می‌شود (طالب‌زاده و همکاران، ۱۳۹۷: ۲۱۶). در جهان امروز، تمام نشانه‌ها از محوری‌بودن نقش انسان و منابع انسانی در گشایش تنگناها، ایجاد فناوری و تولید فراورده‌های گوناگون حکایت می‌کند. بی‌شک سنگ زیربنای هر سازمان را منابع انسانی تشکیل می‌دهد و مدیریت کارآمد، اثربخش و هوشمند منابع انسانی به‌منظور دستیابی به بهره‌وری پایدار، خلاقیت و نوآوری و کیفیت مناسب زندگی، ضروری است. آگاهی نسبت به این نقش در جوامع و سازمان‌های فرا صنعتی، ادبیات و عملکرد مدیریت نفوذ کرده است؛ به طوری که نه تنها منابع انسانی، بلکه اقداماتی که برای آن صورت می‌پذیرد، برای موفقیت بسیاری از مؤسسات بخش دولتی نیز به مسائلی محوری تبدیل شده است (اعرابی و همکاران، ۱۳۹۶: ۱۶).

به‌رغم تلاش‌های زیادی که دولت در سال‌های اخیر برای بهبود ساختار بخش دولتی در ایران انجام داده است، هنوز در اکثر سازمان‌های دولتی کشور، مدیریت سرمایه انسانی با مشکلات و ضعف‌های زیادی مواجه است. از سوی دیگر تجزیه و تحلیل وضعیت فعلی و ارزیابی نیازها و شناسایی مشکلات سرمایه انسانی، مبنایی است که به مدیران سرمایه انسانی برای برنامه‌ریزی و مدیریت سرمایه انسانی کمک می‌کند. قصور در توجه به نقاط ضعف سازمان از نظر سرمایه انسانی موجب هزینه‌های زیادی برای سازمان خواهد شد. بنابراین، جهت اثربخشی نظام اداری و تأکید بر این مهم توسط مدیران و سیاست‌گذاران ارشد، شناسایی مشکلات، موانع و نقاط ضعف نظام مدیریت سرمایه انسانی برای ارائه راهکار مدیریتی به‌منظور ارتقا و بهبود مستمر آن حائز اهمیت و

ضروری است. لذا برای افزایش تعداد کارکنان علاقه مند، بهره‌مند وفادار باید آسیب‌های موجود را در منابع انسانی شناسایی و در جهت رفع آنها کوشید. با اجرای آسیب‌شناسی که وظیفه شناسایی آسیب‌ها، معضلات و موانع توسعه نیروی انسانی را برعهده دارد، می‌توان در راه ایجاد انگیزه و رضایت‌مندی کارکنان حرکت نمود. آسیب‌شناسی صحیح و به‌موقع، این امکان را به مدیران می‌دهد که همواره از مسائل و مشکلات جاری سازمان خود مطلع باشند و از حادث شدن آن جلوگیری نمایند. تحقیقات جدید در رابطه با آسیب‌شناسی سازمانی، سازمان را با بدن انسان مقایسه می‌کند؛ همان‌گونه که بدن انسان مراحل بیماری و سلامتی را طی می‌کند، سازمان‌ها نیز همین‌گونه هستند لذا با توجه به بیانات رهبری انقلاب مبنی بر "مدیریت و نیروی انسانی خوب، معجزه می‌کند"<sup>۱</sup> پژوهش حاضر با هدف بررسی منابع انسانی با رویکردی آسیب‌شناسانه اجرا شده است. در این خصوص تاکنون تحقیقات سطحی و گذرا صورت گرفته و به‌طور جامع بررسی نشده است و این خود دلیل بر نوآوری بودن این پژوهش است. این تحقیق به‌طور ریشه‌ای، تفصیلی و تعمیق‌یافته به آسیب‌شناسی منابع انسانی براساس روش RCA (تحلیل علل ریشه‌ای) در کارکردهای پنج‌گانه تأمین، توسعه و آموزش، مدیریت عملکرد، پاداش و روابط کار می‌پردازد (دسته‌بندی آرمسترانگ). بنابراین در این پژوهش محققان به دنبال پاسخگویی به این سؤال اصلی می‌باشند:

## ریشه آسیب‌های موجود در مدیریت منابع انسانی کدام است؟

### سؤالات فرعی

۱. ریشه آسیب‌های کارکرد تأمین در منابع انسانی کدام است؟
۲. ریشه آسیب‌های کارکرد توسعه و آموزش در منابع انسانی کدام است؟
۳. ریشه آسیب‌های کارکرد مدیریت عملکرد در منابع انسانی کدام است؟
۴. ریشه آسیب‌های کارکرد پاداش در منابع انسانی کدام است؟

<sup>۱</sup>. بیانات مقام معظم رهبری در دیدار با فرماندهان و مسئولان نیروی دریایی ارتش، ۸ آذر ۱۳۹۴

۵. ریشه‌یابی آسیب‌های کارکرد روابط کار در منابع انسانی کدام است؟

## مبانی نظری

مدیریت منابع انسانی، به‌عنوان زیرشاخه‌ای از رشته مدیریت، از دهه ۱۹۸۰ به بعد، مورد توجه جدی جوامع توسعه‌یافته قرار گرفت و عنوان سرمایه انسانی را به‌خود اختصاص داد، به‌گونه‌ای که در دنیای پیشرفته صنعتی، از میان سه عامل ثروت آور شامل: منابع طبیعی، منابع فیزیکی و منابع انسانی، بیشترین توجه، بهره‌دهی و سودآوری را منابع انسانی نصیب آنان کرده است (فرهی بوزنجانی و همکاران، ۱۳۸۷: ۲).

تاکنون تعاریف مختلفی از مدیریت منابع انسانی ارائه شده است. ایوانسویچ (۲۰۱۰: ۲۰) مدیریت منابع انسانی را دربردارنده برنامه‌هایی می‌داند که به‌طور خاص مربوط به انسان‌ها در سازمان و ایجاد تسهیلاتی برای به‌کارگیری مؤثر آنها برای دستیابی به اهداف فردی و سازمانی است. مدیریت منابع انسانی، عبارت است از: علم و عملی که به ماهیت رابطه استخدامی و تمامی تصمیمات، اقدامات و موضوعات مربوط به این رابطه می‌پردازد (علی‌پور درویشی و همکاران، ۱۳۹۰: ۱۱۷). آرمسترانگ (۲۰۰۶: ۱۰) مدیریت منابع انسانی را دیدگاهی منسجم و راهبردی در مدیریت ارزشمندترین سرمایه سازمان، یعنی، انسان‌هایی که به‌صورت فردی و گروهی در دستیابی به اهداف سازمانی تلاش می‌کنند، می‌داند. برابر این سه تعریف و همچنین تعاریف دسلر (۲۰۰۸: ۱۳)، کاسیو (۲۰۱۰: ۱۸)، برناردین (۲۰۱۰: ۹) می‌توان دریافت که مدیریت منابع انسانی، درمجموع به‌معنای یک مدیریت راهبردی سازمان به نام انسان‌های سازمانی است که سازمان از طریق مدیریت صحیح این منبع راهبردی، می‌تواند کسب مزین رقابتی نموده و ارزش افزوده بیشتری را نسبت به سایر سازمان‌ها خلق کند. بنابراین، هرچند امروزه تقاضا برای به‌کارگیری منابع انسانی را می‌توان به‌طور مؤثر در جهت اهداف سازمانی به‌کار گرفت که علاوه‌بر مسائل کاری و سازمانی، مسائل خانوادگی و شخصی آنها نیز مورد توجه قرار گیرد (اولریش و اسمال وود، ۲۰۰۴: ۱۲۳).

نظریات متعددی در زمینه کارکردهای مدیریت منابع انسانی ارائه شده که به‌منظور بررسی

جامع موضوع، کارکردها به طور خلاصه در جدول ذیل آورده شده است.

**جدول ۱: کارکردهای منابع انسانی**

ردیف	دسته‌بندی	کارکردها	منبع
۱	نو و همکاران	تحلیل و طراحی شغل، کارمندیابی و انتخاب، آموزش و بهسازی، مدیریت عملکرد، ساختار پرداخت، مشوق‌ها و مزایا و در نهایت روابط کارکنان	عباس‌پور، ۱۳۹۴
۲	لازیر	برنامه ریزی منابع انسانی، جذب، بهسازی و نگهداری کارکنان	عباس‌پور، ۱۳۹۴
۳	هارل و توافیر	کارمندیابی، انتخاب، جبران خدمات، مشارکت کارکنان، بازار نیروی کار داخلی و آموزش	عباس‌پور، ۱۳۹۴
۴	دی سنزو و رابینز	به کارگماری، آموزش و بالنده‌سازی، انگیزش و نگهداری	عباس‌پور، ۱۳۹۴
۵	کاسیو	برنامه‌ریزی، کارمندیابی و انتخاب، پرداخت، مدیریت عملکرد، ارتقای سلامتی و ایمنی، تنبیه و انضباط	اعرابی، ۱۳۹۶
۶	ایوانکوویچ	برنامه‌ریزی، کارمندیابی و انتخاب، آموزش، پرداخت، پاداش، ارزشیابی عملکرد و روابط کار	اعرابی، ۱۳۹۶
۷	استوارت و براون	طراحی شغلی، استخدام و انتخاب کارکنان، حفظ و جدایی کارکنان، ارزشیابی عملکرد، آموزش، توسعه و مسیر پیشرفت شغلی، جبران خدمت و روابط	اعرابی، ۱۳۹۶
۸	چن وهانگ	تأمین منابع انسانی، آموزش، پاداش خدمت، ارزشیابی عملکرد و مشارکت کارکنان	اعرابی، ۱۳۹۶
۹	دسلر	برنامه‌ریزی، کارمندیابی و انتخاب، آموزش، پاداش، ارزشیابی عملکرد، سلامتی و ایمنی و روابط کار	اعرابی، ۱۳۹۶
۱۰	آرمسترانگ	جذب کارکنان، مدیریت عملکرد، توسعه منابع انسانی، پاداش و روابط کار	اعرابی، ۱۳۹۶

چهارچوب اصلی این پژوهش بر مبنای دسته‌بندی آرمسترانگ طراحی شده است. این کارکردها به شرح زیر است:

### تأمین

جذب و تأمین، شامل اقدامات و فعالیت‌های انجام شده توسط یک سازمان به منظور شناسایی و جذب افراد در سازمان می‌شود (رنگریز و همکاران، ۱۳۹۷: ۷۷). راهبرد تأمین نیروی انسانی به سازمان اطمینان می‌دهد که کارکنان موردنیاز خود را به دست آورد، حفظ کند و از آنها به نحو

مؤثر و کارا استفاده کند. زیرنظام تأمین نیروی انسانی دربرگیرنده فرایندهای می‌شود که بر ترکیب و شایستگی منابع انسانی و نیز بر هدف‌های هزینه سازمان اثر مستقیم می‌گذارند، همچون برنامه ریزی نیروی انسانی، تجزیه و تحلیل شغل، کارمندیابی گزینش، پذیرش فرد به داخل سازمان، انتصاب، جابه‌جایی، ارزیابی عملکرد، برنامه‌ریزی مسیر شغلی، توسعه فرد و سرانجام خاتمه‌دادن به فعالیت شغلی وی در سازمان (اعرابی و همکاران، ۱۳۹۶: ۷۱).

### توسعه و آموزش

آموزش، تلاشی برنامه‌ریزی‌شده و سازمان‌یافته است که به کارکنان کمک می‌کند، تا نگرش، دانش و مهارت‌های مربوط به شغل را بیاموزند (اعرابی و همکاران، ۱۳۹۶: ۳۹۲). توسعه کارکنان، مجموعه فعالیت‌هایی است که بر رشد فردی و حرفه‌ای کارکنان تأثیر می‌گذارد. این فعالیت‌ها به کارکنان کمک می‌کند تا مهارت‌هایی را بیاموزند که در موفقیت آتی آنها مؤثر است. فعالیت توسعه کارکنان با فعالیت‌های آموزشی متفاوت است؛ آموزش کارکنان بر کسب دانش و مهارت‌هایی تأکید دارد که برای انجام فعلی شغل مورد نیاز است، درحالی‌که توسعه کارکنان، عملکرد آتی را مدنظر قرار می‌دهد (اعرابی و همکاران، ۱۳۹۶: ۴۴۶).

### مدیریت عملکرد

مدیریت عملکرد یک اقدام اساسی برای برنامه‌ریزی و اجرای برنامه‌های توسعه انسانی سازمان و ارزیابی عملکرد کارکنان، یکی از کارکردهای آن به‌شمار می‌رود. ارزیابی عملکرد، برآوردی انتقادات و کاوشگرانه از فعالیت‌های مختلف سازمان است که نقش پیشگیری‌کننده و تشخیص‌دهنده دارد. ارزیابی عملکرد موجب می‌شود اطلاعات مهمی درمورد ارتقای مقام افراد و افزایش حقوق به‌دست آید و براساس آن تصمیم‌گیری شود. ارزیابی عملکرد اگرچه از مشکل‌ترین جنبه‌های مدیریت منابع انسانی است، اما درعین حال، علم مدیریت بر این باور است که هرچه را که نتوانیم اندازه‌گیری کنیم، نمی‌توانیم کنترل کنیم و هرچه را نتوانیم کنترل کنیم، نمی‌توانیم مدیریت کنیم. 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



(اعرابی و همکاران، ۱۳۹۶: ۱۰۰).

یکی از مراحل حساس در فرایند مدیریت عملکرد، مصاحبه ارزیابی است که از طرف آن نتایج حاصل از ارزیابی عملکرد کارمند به اطلاع او می‌رسد (قلی پور، ۱۳۹۰: ۲۴۴). جلسات رسمی بازخورد، که معمولاً سالی یک یا دو بار برگزار می‌شود، موقعیتی فراهم می‌کند تا درباره این مسائل تبادل اطلاعات داشته باشیم (اعرابی و همکاران، ۱۳۸۹: ۳۷۴).

### **جبران خدمت و پاداش**

جبران خدمت، یکی از کلیدی‌ترین عناصر در رابطه استخدامی کارکنان با سازمان است و به صورت فرایند پرداخت و دادن پاداش به کارکنان برای جبران تلاش‌ها و خدمات آنان تعریف می‌شود. مهم‌ترین بخش فعالیت‌های جبران خدمت، میزان پولی است که کارکنان دریافت می‌کنند، اما این فعالیت‌ها، جنبه‌های دیگری (چون بیمه، پس‌انداز بازنشستگی و پاداش آخر خدمت) نیز دارد. احساسات مثبت کارکنان، نسبت به شغل و موقعیت کاری نیز نوعی جبران خدمت به‌شمار می‌آید. بنابراین، در حالت کلی، جبران خدمت مبین مجموعه پاداش‌های مادی و معنوی است که کارکنان از سازمان دریافت می‌کنند. باوجوداین، در عمل، معمولاً جبران خدمت را پاداش‌ها و مزایای مادی و اقتصادی می‌دانیم که سازمان به کارکنان خود پرداخت می‌کند (اعرابی و همکاران، ۱۳۸۹: ۱۰۹).

### **روابط کار**

در قلمرو روابط کار در چارچوب قانون استخدام کشوری و قوانین استخدامی، می‌توان مثالی از مردم (ارباب رجوع) و دستگاه‌های اداری (مدیران و مسئولین دولت) و مراجع حل اختلاف (با شرکت و نظارت قوه قضایی) را در نظر گرفت. برای بررسی اختلافات داخلی که ممکن است بین مدیران و کارمندان دولت به وجود آید و تبعاً نیاز به رسیدگی منطقی دارد، می‌توان روابط کار در دستگاه‌های اداری دولتی را نیز به مربعی تشبیه کرد که یک زاویه آن مدیران ارشد دولتی، زاویه دیگر کارکنان و دو ضلع دیگر کماکان ارباب رجوع و قوه قضائی باشد. بنابراین، مدیریت راهبردی روابط کار در بخش دولتی، شامل تدابیری راهبردی خواهد بود

که حقوق حقه مردم و دستگاه‌های دولتی مورد مراجعه مردم را از یک سو و حقوق متقابل کارکنان و مدیران دولت را از سوی دیگر تأمین کند. قوانین ناظر بر این بخش از روابط کار قوانین اداری خواهد بود که رسیدگی‌های قضایی به این امر در چارچوب حقوق اداری قرار دارد (میرسپاسی، ۱۳۹۶: ۳۴۵).

### آسیب‌شناسی

پاتولوژی<sup>۱</sup> به معنای آسیب‌شناسی، بیماری‌شناسی و تشخیص علل آسیب‌های وارده بر سیستمی مشخص است. این علم که به طور گسترده در علوم زیستی کاربرد دارد در علوم انسانی نیز دارای جایگاه است؛ به طوری که پاتولوژی سازمان تحت همین عنوان توجه دانشمندان علوم انسانی را به خود معطوف کرده است. البته تمام مطالعاتی که در جهت آشکارسازی عیوب و عوامل آسیب‌زای سیستم خاصی قدم بردارند، در حیطه علم آسیب‌شناسی قرار دارند. آسیب‌شناسی با مشاهده عوارض آسیب آغاز می‌شود. در مورد منابع انسانی عوارض آسیب به طرق گوناگونی بروز می‌کنند که به آن مسائل رفتاری لقب داده‌اند (شمس مورکانی و همکاران، ۱۳۹۴: ۷۵). به منظور آسیب‌شناسی نظام مدیریت منابع انسانی، در آغاز باید به این نکته اشاره کرد که مشکل، چیزی است که توان سازمان را در رسیدن به هدف به خطر می‌اندازد. به بیان دیگر، وضعیتی است که سازمان را از کسب یک یا چند هدفش باز دارد. هر سازمانی، در طول حیات خود با مسائل مختلفی روبه‌رو می‌شود. این مسائل بر حسب شدت تأثیر و ساختار، با یکدیگر تفاوت‌هایی دارند. برخی مشکلات ساده هستند و هدف تصمیم‌گیری روشن است، مشکل آشناست و اطلاعات درباره مشکل به آسانی تعریف و تکمیل می‌گردد، چنین وضعیتی را مشکلات با ساختار خوب می‌نامند. این نوع از مشکلات، تهدیدکننده حیات سازمان نیستند. با این حال، بسیاری از وضعیت‌هایی که مدیران با آن روبه‌رو هستند، مشکلات با ساختارهای بد هستند. این گونه مشکلات غیرمعمول و اطلاعات درباره چنین مشکلاتی مبهم و ناقص است (صفری و همکاران، ۱۳۹۴: ۸۴). مدل‌های متعددی در زمینه آسیب‌شناسی سازمانی ارائه شده که به منظور

1. Pathologi

بررسی جامع موضوع، تعدادی از آنها به‌طور خلاصه در جدول ذیل آمده است.

جدول ۲. مدل‌های آسیب‌شناسی

ردیف	مدل	فرایند	منبع
۱	مدل وایزبورگ	مدل وایز بورگ ابزاری ساده، سودمند و مناسب برای تشخیص مسائل و مشکلات سازمانی است. این مدل مشتمل بر شش بعد اهداف، ساختار، پاداش دهی، سازوکارهای مفید، ارتباطات و رهبری بوده و مبتنی بر محیط است.	کشاوری، حمیدی، گودرزی (۱۳۹۳)
۲	مدل سه شاخکی (3C)	این الگوی یکی از الگوهای است که سعی می‌کند با بررسی مسائل در سه حوزه (محتوایی، زمینه‌ای و ساختاری) به شناسایی آسیب‌های موجود در زمینه مدیریت و برنامه‌ریزی آموزش و بهسازی منابع انسانی در سازمان بپردازد.	نوری و پیدایی (۱۳۸۹)
۳	الگوی فرایندی	در الگوی فرایندی، صرفاً فرایندهای فنی و تخصصی در آموزش سازمانی محل و منبع آسیب‌شناسی آموزش می‌باشد و براساس عناصر موجود در هر فرایند، تیم مربوطه عملیات آسیب‌شناسی را سازماندهی و هدایت می‌کند. مراحل عملیاتی الگوی فرایندی عبارتند از: الف) تعیین عناصر فرایندها؛ ب) تعیین وضعیت مطلوب؛ ج) تعیین وضعیت موجود؛ د) شناسایی آسیب‌های آموزشی؛ و) ارائه گزارش‌های آسیب‌شناسی آموزشی مطابق با الگوی فرایندی.	نوری و پیدایی (۱۳۸۹)
۴	الگوی جامع آسیب‌شناسی [FPSS]	بین الگوهای محتوایی و فرایندی، الگوی FPSS الگویی ترکیبی است که با نگرش جامع به آسیب‌های مدیریت و برنامه‌ریزی آموزش و بهسازی منابع انسانی توجه می‌کند. الگوی مذکور یک الگوی چهار سطحی است که عبارت است از: الزامات کارکردی؛ الزامات فرایندی؛ الزامات سیستمی؛ الزامات ساختاری. طبق این ویژگی هر کدام از مراحل الگو مبتنی بر مرحله پیشین می‌باشد، یعنی در تمامی مراحل داده‌های مرحله قبلی اساس اطلاعات را تشکیل	نوری و پیدایی (۱۳۸۹)

ریشه‌یابی آسیب‌های موجود در نظام‌های مدیریت منابع انسانی سازمان‌های دولتی براساس روش RCA

منبع	فرایند	مدل	ردیف
	می‌دهد و براساس تغییر در مرحله قبلی موارد تکمیلی در مراحل آتی ایجاد می‌شود. مراحل عملیاتی این الگو عبارتند از: تعیین وضعیت مطلوب آموزشی براساس الگوی FPSS؛ تعیین وضعیت موجود آموزش سازمان براساس الگوی FPSS؛ ارائه گزارش‌های مطالعه آسیب‌شناسی آموزشی.		
پناهی و صداقت‌پور (۱۳۹۳)	واترمن و فیلیس آنها معتقدند که تغییر و حرکت سازمان متأثر از تعامل میان هفت بعد ساختار، راهبرد، سیستم‌ها، شیوه مدیریت، کارکنان، مهارت‌ها و ارزش‌های مشترک است و آن را چارچوب یا مدل هفت-اس نامیدند و از آنجا که پژوهش آنها در شرکت مشاوران مکینزی انجام شد، به هفت-اس مکینزی نیز مشهور است	مدل S V مکینزی	۵
گانو (۲۰۰۸)	تحلیل ریشه‌ای فرایند بررسی و تحقیق ساختار یافته‌ای است که هدفش شناختن علت (علل) واقعی یک مسئله و پیدانمودن راه‌هایی جهت حذف این علت/ علل می‌باشد. به عبارتی علت ریشه‌ای علتی است که اگر برطرف شود، مسئله شناسایی شده یا به‌طور کامل حذف می‌شود یا اینکه میزان وقوع آن تا حد چشمگیری کاهش می‌یابد.	تحلیل علل ریشه‌ای (RCA)	۶

به دلیل اینکه این پژوهش به صورت تفصیلی و تعمیق یافته آسیب‌های منابع انسانی در کارکردهای پنج‌گانه (دسته بندی آرمسترانگ) را مورد بررسی قرار خواهد داد و هدف آن ریشه‌یابی و رسیدن به لایه‌های زیرین هر آسیب است، با مطالعه روش‌های آسیب‌شناسی، روش RCA (تحلیل علل ریشه‌ای) از بین روش‌های رایج انتخاب شد.

### پیشینه تحقیق

در این قسمت تعدادی از پیشینه تحقیقات داخلی و خارجی مرتبط با موضوع اشاره می‌شود.

جدول ۳. پیشینه تحقیقات

ردیف	محقق	عنوان تحقیق	سال	نتایج	وجه اشتراک یا افتراق با پژوهش حاضر
۱	توکلی و همکاران	آسیب‌شناسی مدیریت منابع انسانی با هدف بهبود و توسعه در وزارت بازرگانی	۱۳۸۸	پژوهشگران 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 کردند. 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.	وجه تمایز مطالعه انجام شده با پژوهش حاضر در روش انجام پژوهش، جامعه آماری و شیوه گردآوری اطلاعات است. برخی از آسیب‌ها همسو با نتایج تحقیق حاضر است.
۲	صفری و همکاران	آسیب‌شناسی نظام مدیریت منابع انسانی در یک شرکت فعال در حوزه ICT استان اصفهان	۱۳۹۴	پژوهشگران به چهار آسیب، عدم نگاه تخصصی به منابع انسانی، عدم تدوین برنامه راهبردی منابع انسانی، نداشتن سامانه تجزیه و تحلیل شغل و نبود سامانه جانشین‌پروری دست یافتند.	مطالعه انجام شده در یک شرکت خصوصی بوده است، در حالی که پژوهش حاضر به آسیب‌شناسی منابع انسانی در سازمان‌های دولتی پرداخته است. لکن به برخی از آسیب‌های منابع انسانی پرداخته است.
۳	بیات	آسیب‌شناسی معاونت منابع انسانی با هدف بهبود و توسعه براساس مدل سه شاخگی مورد	۱۳۸۸	نتایج نشان می‌دهد ندادن فرصت برابر به همه داوطلبان واجد شرایط در استخدام، وجود رابطه‌مداری در استخدام و شفاف نبودن معیارهای گزینش نیروی انسانی برای ورود	موضوع پژوهش انجام شده در شناسایی برخی از آسیب‌ها نزدیکی با پژوهش حاضر دارد. لکن

ریشه‌یابی آسیب‌های موجود در نظام‌های مدیریت منابع انسانی سازمان‌های دولتی براساس روش RCA

			مطالعه: شرکت برق منطقه‌ای تهران		
	افراد به شرکت و همین‌طور منطقی و مناسب نبودن معیار انتخاب کارکنان نمونه، عادلانه نبودن پاداش‌ها و پرداخت‌ها، توزیع نامناسب امکانات رفاهی، فقدان سنجش رضایت شغلی به‌صورت ادواری اشاره نموده است.	پژوهش حاضر ضمن شناسایی آسیب‌ها، به ریشه‌یابی آن آسیب به روش RCA پرداخته تا به لایه زیرین و ریشه اصلی آن برسد. درحالی که پژوهش موجود با روش سه‌شاخکی انجام گرفته است.			
۴	مهدی و همکاران	آسیب‌شناسی منابع انسانی دانشگاه علوم پزشکی تهران با هدف بهبود و توسعه	۱۳۹۳	نتایج نشان می‌دهد، گزینش و استخدام، دارای یکسری ریشه می‌باشد؛ از آن جمله می‌توان به ندادن فرصت برابر به همه داوطلبان واجد شرایط در استخدام، وجود رابطه‌مداری در استخدام و شفاف نبودن معیارهای گزینش نیروی انسانی برای ورود افراد به دانشگاه علوم پزشکی تهران اشاره نمود.	موضوع پژوهش حاضر به‌طور جامع به آسیب‌های منابع انسانی در کارکردهای پنج‌گانه متمرکز شده، درحالی‌که پژوهش انجام‌شده کارکرد تأمین و استخدام را مورد بررسی قرار داده است. در پاره‌ای از موارد همسو با نتایج پژوهش حاضر است.
۵	واردان	ارزشیابی برنامه‌های آموزش ضمن خدمت سازمانی	۲۰۰۹	مدل سه‌بعدی برای ارزشیابی دوره‌های آموزش ضمن خدمت ارائه شده است که شامل بررسی عوامل قبل از آموزش، درون‌داده‌ها و عوامل بعد از آموزش است. نتایج نشان داد که این برنامه‌ها نتایج مثبتی داشته‌اند و علاوه‌براین محققین ادعا می‌کنند که مدل سه‌بعدی آنها قابل کاربرد در سایر بخش‌هاست.	رویکرد پژوهش انجام‌شده بر ارائه آسیب‌شناسی در حوزه آموزش ضمن خدمت است. درحالی‌که مطالعه حاضر بر آسیب‌شناسی کارکردهای منابع انسانی (دسته‌بندی آرمسترانگ) پرداخته است.

۶	رودسوتی و ماکایا ثورن	آسیب‌شناسی سازمانی در کسب و کارهای خانوادگی	۲۰۰۵	برای این منظور در یک تحقیق کیفی و با استفاده از مصاحبه عمیق با ۹ کارشناس متخصص در زمینه مدیریت تحول، شش عامل مؤثر در این زمینه را شناسایی کردند، که این عوامل عبارتند از: ارتباطات، تولید، مالکیت، ساختار، سیاست و فرهنگ ملی.	وجه تمایز مطالعه انجام‌شده با پژوهش حاضر ناشی از نوع سازمان (کسب و کارهای خانوادگی) و تمرکز بر آسیب‌شناسی عوامل رفتاری کارکنان است.
---	-----------------------	---	------	---	---

بنابراین باتوجه به اینکه نتایج پژوهش‌های پیشین حاکی از وجود نارسایی‌هایی در منابع انسانی سازمان‌ها می‌باشد، ولی برمبنای مطالعات انجام‌شده در زمینه ریشه‌یابی آسیب‌های منابع انسانی پژوهشی صورت نگرفته است. مسئله پژوهش حاضر از همینجا یعنی توجه به آسیب‌ها و رسیدن به ریشه‌های این آسیب‌ها آغاز شده است.

### روش پژوهش

پژوهش حاضر از نظر هدف، کاربردی و توسعه‌ای است و بدین ترتیب پژوهشگر بیش از هر چیز به دنبال دستیابی به یک هدف عملی و توسعه دانش کاربردی در زمینه موضوع موردنظر است. بنابراین، هدف کاربردی آن، اصلاح و بهبود مشکلات و آسیب‌های کارکردهای مدیریت منابع انسانی در سازمان‌های دولتی ایران و هدف توسعه‌ای، بررسی آسیب‌شناسی‌های ریشه‌ای کارکردهای منابع انسانی و ارائه راهکارهایی جهت برطرف کردن آن می‌باشد. تحقیق براساس روش جمع‌آوری داده‌ها در رده توصیفی است. از نظر دسته‌بندی تحقیقات توصیفی، این پژوهش از نوع پیمایشی به‌شمار می‌رود، به دلیل اینکه وارد میدان فعالیت شده و پرسش‌هایی، در قالب سنجش نظرات و ادراک از بررسی و شناسایی آسیب‌های ریشه‌ای مدیریت منابع انسانی به‌منظور دستیابی به اطلاعات لازم و بهره‌گیری از نتایج بررسی در رفع مشکلات است. باتوجه به ماهیت توصیفی و اکتشافی موضوع موردبررسی و ضرورت کشف جزئیات ظریف و اطلاعات عمیق در زمینه موضوع مورد مطالعه و عدم وجود پیشینه مطالعاتی جامعی در رابطه با ریشه‌یابی آسیب‌های مدیریت منابع انسانی در سازمان‌های دولتی ایران، از روش دلفی استفاده شد. جامعه پژوهش

حاضر ۱۹ نفر از خبرگان، نخبگان، سیاست‌گذاران، برنامه‌ریزان و مدیران، اساتید و کارشناسان منابع انسانی بودند که به‌نوعی در فرایند منابع انسانی درگیر و دخیل بودند. این افراد با استفاده از روش نمونه‌گیری هدف‌مند انتخاب شدند. در بخش اول پرسشنامه، از پاسخگویان درخواست شد با توجه به تجربه و مطالعات خود ریشه‌های آسیب‌های منابع انسانی دور اول را ذکر کنند. این مرحله به‌صورت پرسشنامه باز انجام گرفت و نتایج به‌تفکیک هر کارکرد به‌دست آمد. در بخش دوم دور اول فهرستی از ریشه‌های آسیب‌های منابع انسانی که از بخش اول استخراج شده بود، ارائه شد. در این بخش، پاسخگو باید نظر خود را درباره هر یک از عوامل احصاشده با انتخاب یکی از گزینه‌های موجود در قالب طیف‌بندی لیکرت مقابل آنها اعلام می‌کرد. سپس از طریق آزمون کندال هر یک از عوامل بررسی و درنهایت تأیید یا رد شد. این روند با استفاده از روش RCA (تحلیل علل ریشه‌ای) انجام گرفت تا به ریشه اصلی هر آسیب رسیدیم. این روند برای مراحل دوم، سوم و چهارم همانند دور اول تکرار شد.

### تحلیل علل ریشه‌ای (RCA)<sup>۱</sup>

تحلیل علل ریشه‌ای فرایند بررسی و تحقیق ساختاریافته‌ای است که هدفش شناختن علت (علل) واقعی یک مسئله است. ابزارهای مورد استفاده برای شناسایی علل ریشه‌ای (RCA):

۱. نمودار جریان داده‌ها (تحلیل مانع)؛
۲. بارش افکار؛
۳. نمودار استخوان ماهی؛
۴. ابزار پنج چرا.

### ابزار پنج چرا<sup>۲</sup> (5Whys- why Why chart)

ابزار استفاده‌شده در این پژوهش ابزار پنج چرا می‌باشد. تکنیک پنج چرا توسط ساکی چی

3. Root Cause Analysis

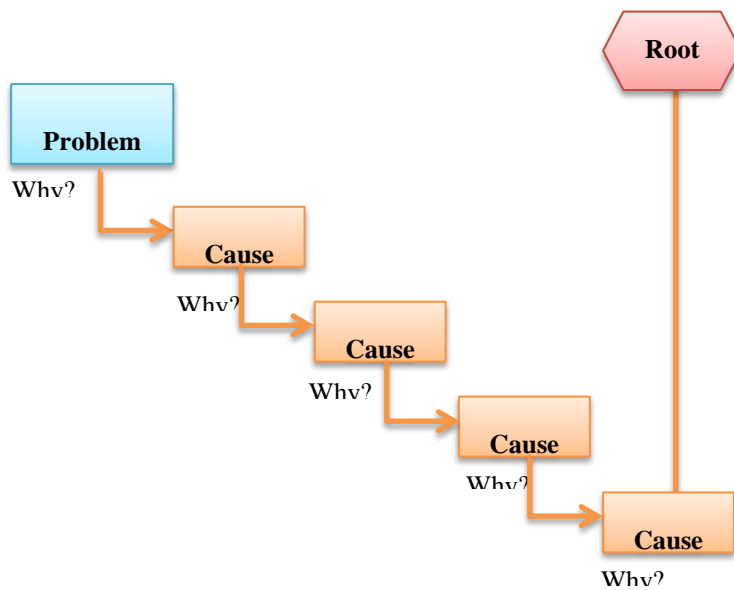
۴. مسأله‌های دشوار و سرسخت معمولاً نشانه مشکلات عمیق‌تری هستند؛ با وجود این که راه‌حل‌های سریع گزینه مناسبی به نظر می‌رسند، اما نمی‌تواند این نوع مسائل را به‌طور کامل حل کنند و شما باید به علل بنیادین وقوع نیز به دقت توجه کنید. اینجاست که تکنیک پنج چرا به کار خواهد آمد. تکنیک پنج چرا روشی آسان و مؤثر برای شناسایی ریشه مسائل است. این روش را می‌توانید در شناسایی و حل مسائل و بهبود کیفیت استفاده کنید. این تکنیک با پرسش «چرا» شروع می‌شود. تا زمانی که تیم به این نتیجه برسد که علت ریشه‌ای مسأله را مشخص کرده است این روش را تا رسیدن به علت مسأله ادامه دهید. این تکنیک زمانی بیشترین تاثیر را دارد که پاسخ سؤالات از افرادی که محصولات را لمس و تجربه کرده اند، پرسیده شود.



تویوتا ابداع شد و سپس شرکت تویوتا هنگام ارزیابی عملکرد روش‌های ساختش از آن استفاده کرد. مدیر بخش تولیدات شرکت تویوتا می‌گوید: پایه و اساس نگرش علمی شرکت تویوتا، همین تکنیک پنج‌چراست. با استفاده از این چراها، نه تنها به علت اصلی مشکل می‌رسیم، بلکه راه‌حل هم بر ما آشکار می‌شود. پنج‌چرا، ابزاری است که این امکان را می‌دهد تا با پرسیدن چراهای متوالی علت (علل) هر مسئله را شناسایی کند.

نحوه انجام تکنیک 5Why:

۱. مسئله به صورت مشخص نوشته شود؛
۲. از اعضای پانل پرسیده شود که "چرا این اتفاق افتاده است"؛
۳. اگر جواب این "چرا" منبع و خاستگاه مسئله را مشخص ننمود، سؤال "چرا" را مجدداً تکرار کرده و جواب آن نوشته شود؛
۴. تعداد این چراها ممکن است از پنج بیشتر یا کمتر باشد (گانو، ۲۰۰۸: ۴۰-۴۳).



شکل شماره ۱. فرایند انجام 5whys گانو، ۲۰۰۸: ۴۳

## یافته‌های پژوهش

باتوجه به اینکه پژوهش حاضر به دنبال طراحی مدلی جهت ریشه‌یابی آسیب‌های مدیریتی منابع انسانی در سازمان‌های دولتی ایران است، ابتدا از خبرگان درخواست شد باتوجه به تجربه و مطالعات خود مهم‌ترین آسیب‌های منابع انسانی را به تفکیک هر کارکرد (جذب، توسعه، مدیریت عملکرد، پاداش و روابط کار) در سازمان‌های دولتی ذکر کنند. این مرحله به صورت پرسشنامه باز انجام گرفت و نتایج به تفکیک هر کارکرد به دست آمد. در بخش دوم دور اول فهرستی از آسیب‌های منابع انسانی که از بخش اول استخراج شده بود، ارائه شد. در این بخش، پاسخگو باید نظر خود را درباره هر یک از عوامل احصاء شده با انتخاب یکی از گزینه‌های موجود در مقابل آنها اعلام می‌کرد. این گزینه‌ها در قالب طیف‌بندی لیکرت و شامل «کاملاً مخالفم: ۱»، «مخالفم: ۲»، «بی‌نظر: ۳»، «موافقم: ۴» و «کاملاً موافقم: ۵» بوده است. در ادامه با استفاده از آزمون کندال، آسیب‌های هر کارکرد تدوین شد. این روند در چهار مرحله صورت گرفت تا به ریشه اصلی هر آسیب رسیدیم.

در بخش اول پرسشنامه دور دوم دلفی، از پاسخگویان درخواست شد باتوجه به تجربه و مطالعات خود ریشه‌های آسیب‌های منابع انسانی دور اول را ذکر کنند. این مرحله به صورت پرسشنامه باز انجام گرفت و نتایج به تفکیک هر کارکرد به دست آمد. در بخش دوم دور اول فهرستی از ریشه‌های آسیب‌های منابع انسانی که از بخش اول استخراج شده بود، ارائه شد. در این بخش، پاسخگو باید نظر خود را درباره هر یک از عوامل احصاء شده با انتخاب یکی از گزینه‌های موجود در قالب طیف‌بندی لیکرت مقابل آنها اعلام می‌کرد. سپس از طریق آزمون کندال هر یک از عوامل بررسی و در نهایت تأیید یا رد شد. این روند برای مراحل سوم و چهارم همانند دور دوم تکرار شد.

جدول ۴: نتایج دور اول دلفی

کارکرد	آسیب‌ها	تعداد پاسخ‌ها	میانگین پاسخ‌ها	ضریب کندی	نتیجه حاصله
تأمین	عدم به کارگیری نیروهای خیره و توانمند	۱۹	۴,۰۳	۷,۵۴	تأیید
	عدم تناسب شاغل با شغل	۱۹	۲,۶	۲,۷۸	عدم تأیید
	عدم برگزاری مصاحبه علمی مدون و ساختاریافته که به توانایی فنی و علمی متقاضی پردازد	۱۹	۴,۱۶	۷,۱۳	تأیید
	عدم رعایت عدالت و اعمال نظر در گزینش و استخدام که موجب عدم به کارگیری نیروهای خیره و توانمند می‌گردد.	۱۹	۲,۱	۳,۴۰	عدم تأیید
توسعه و آموزش	عدم استفاده از اساتید مجرب	۱۹	۲,۱	۳,۲۰	عدم تأیید
	مستند نبودن فرایندها و عدم حفظ تجارب سازمانی	۱۹	۴,۰۶	۶,۹۳	تأیید
	نبود سازوکاری جهت جانشین‌پروری	۱۹	۵,۶۴	۸,۰۱	تأیید
	عدم استفاده از آموزش الکترونیکی	۱۹	۱,۹	۲,۷۸	عدم تأیید
	کمبود یا نبود امکانات آموزشی	۱۹	۲,۲	۳,۱۵	عدم تأیید
	ضعف در نظام نیازسنجی آموزشی	۱۹	۴,۴۳	۷,۸۰	تأیید
	فقدان نگرش مثبت به امر آموزش از سوی برخی مدیران ارشد	۱۹	۲,۴	۲,۷۸	عدم تأیید
مدیریت عملکرد	عدم سنجش اثر بخشی دوره‌های آموزشی و ارزیابی سطحی برنامه‌ها و عدم ارایه بازخورد و میزان بهبود فرایندها پس از دوره آموزش	۱۹	۴,۳۳	۷,۶۵	تأیید
	پایین بودن سطح دانش و آگاهی کارکنان نسبت به شاخص‌های عملکردی موردانتظار آنها	۱۹	۴,۵۳	۷,۹۱	تأیید
	نبود سازوکار مناسب جهت رسیدگی به اعتراض کارکنان	۱۹	۴,۶۴	۷,۳۶	تأیید
	نبود پیوند میان نظام حقوق و پاداش و مدیریت عملکرد	۱۹	۲,۴	۲,۷۸	عدم تأیید
	ارزیابی نا عادلانه، سلیقه‌ای، غرض‌ورزانه و غیرواقعی براساس روابط و پست سازمانی	۱۹	۳,۸۶	۵,۵۸	تأیید
	نبود قوانین جامع در ارتباط با مدیریت عملکرد	۱۹	۱,۹	۲,۹۱	عدم تأیید
	عدم ارزیابی عملکرد از طریق چندین منبع در ارتباط با کارکنان (بازخورد ۳۶۰ درجه)	۱۹	۲,۴	۲,۷۸	عدم تأیید
	جدی‌نگرفتن ارزیابی و عدم توجه به اهمیت این موضوع در میزان پیشبرد اهداف سازمانی	۱۹	۴,۳۶	۶,۲۷	تأیید

ریشه‌یابی آسیب‌های موجود در نظام‌های مدیریت منابع انسانی سازمان‌های دولتی براساس روش RCA

تأیید	۵,۴۳	۶,۳۳	۱۹	از میان رفتن تأثیر انگیزش پرداخت پاداش بر کارکنان	پاداش
تأیید	۶,۰۹	۶,۴۱	۱۹	تأثیر معکوس پرداخت پاداش‌ها بر عملکرد کارکنان	
عدم تأیید	۲,۸۵	۲,۲	۱۹	منطقی و مناسب نبودن معیار انتخاب کارکنان نمونه	
عدم تأیید	۲,۴۷	۱,۸	۱۹	عدم تناسب حقوق و مزایای در نظر گرفته شده با بازده کاری کارکنان	
تأیید	۶,۱۹	۴,۰۲	۱۹	عدم ترسیم مسیر ارتقای کارکنان جهت بالابردن انگیزه آنها	
عدم تأیید	۲,۹۵	۱,۹	۱۹	عدم رعایت اصول ارگونومی در محیط کار	روابط کار
تأیید	۶,۳۹	۴,۳۳	۱۹	فقدان حمایت، همدردی، همدلی با کارکنانی که دچار مصیبت از دست دادن اعضای خانواده، طلاق و در مجموعه مشکلات خانوادگی شده‌اند.	
عدم تأیید	۲,۶۴	۲,۱	۱۹	عدم برخورد مناسب و مؤثر کمیته تخلفات سازمان با کارکنان متخلف	
تأیید	۷,۶۹	۴,۵۳	۱۹	ایجاد مشکلات روحی و روانی در کارکنان بازنشسته	

### نتایج دور دوم دلفی

در بخش اول پرسشنامه دور دوم دلفی، از پاسخگویان درخواست شد تا توجه به تجربه و مطالعات خود ریشه‌های آسیب‌های منابع انسانی دور اول را ذکر کنند. این مرحله به صورت پرسشنامه باز انجام گرفت و نتایج به تفکیک هر کارکرد به دست آمد. در بخش دوم دور اول فهرستی از ریشه‌های آسیب‌های منابع انسانی که از بخش اول استخراج شده بود، ارائه شد. در این بخش، پاسخگو باید نظر خود را درباره هر یک از عوامل احصا شده با انتخاب یکی از گزینه‌های موجود در مقابل آنها اعلام می‌کرد. این گزینه‌ها در قالب طیف‌بندی لیکرت و شامل «کاملاً مخالفم: ۱»، «مخالفم: ۲»، «بی نظر: ۳»، «موافقم: ۴» و «کاملاً موافقم: ۵» بوده است. در جدول زیر نتایج مرتبط با دور دوم دلفی که شامل مواردی مانند تعداد پاسخ‌ها برای هر گویه، میانگین پاسخ‌ها، ضریب کندال و نتیجه درج شده است.

جدول ۵. نتایج دوردوم دلفی

کارکرد	ریشه یابی	تعداد پاسخ‌ها	میانگین پاسخ‌ها	ضریب کندال	نتیجه حاصله
تأمین	عدم برگزاری مصاحبه علمی مدون و ساختاریافته که به توانایی فنی و علمی متقاضی پردازد و جایگزینی با جلسات کلیشه‌ای و بی‌برنامه که صرفاً نوعی رفع تکلیف می‌باشد	۱۹	۴,۳۶	۷,۵۸	تأیید
	تبدیل وضعیت نیروهای شرکی و قراردادی به پیمانی بدون انجام فرایندهای استخدام	۱۹	۴,۶۰	۸,۰۲	تأیید
	وجود ابهام و پیچیدگی در دستورالعمل‌های جذب و به کارگیری	۱۹	۲,۸۳	۳,۴۰	عدم تأیید
	وجود رابطه‌مداری در مصاحبه‌های استخدام	۱۹	۲,۷۰	۲,۷۸	عدم تأیید
	برگزاری جلسات (مصاحبه‌های) کلیشه‌ای و بی‌برنامه که صرفاً نوعی رفع تکلیف است	۱۹	۴,۵۱	۷,۹۰	تأیید
	عدم پیش‌بینی و نبود دستور العمل و فرایندی در سازمان جهت به کارگیری اساتید، نخبگان و فرهیختگان در برگزاری مصاحبه‌های علمی	۱۹	۴,۳۰	۷,۳۰	تأیید
توسعه و آموزش	عدم ارزیابی دقیق کارکنان قبل و بعد از گذراندن دوره آموزشی جهت بررسی میزان اثربخشی آن دوره	۱۹	۲,۵۵	۲,۸۴	عدم تأیید
	عدم تناسب محتوای آموزشی با هدف تعیین شده	۱۹	۲,۷۰	۲,۸۹	عدم تأیید
	عدم تمایل مدیران به ثبت تجربیات موفق و ناموفق و اندوخته‌های تجربی و عملی (دانش ضمنی) خود	۱۹	۴,۳۷	۷,۸۲	تأیید
	در نظر گرفتن نیاز فرد و سازمان	۱۹	۲,۶۰	۲,۲۰	عدم تأیید
	عدم شناسایی دقیق نیازها	۱۹	۴,۰۳	۶,۷۰	تأیید
	عدم جامعیت در طراحی برنامه‌ها	۱۹	۲,۸۱	۲,۷۸	عدم تأیید
	ناآشنایی با روش‌های مستندسازی تجارب	۱۹	۴,۶۲	۸,۱۳	تأیید
	نبود جدول جانمایی	۱۹	۲,۷۱	۳,۱۰	عدم تأیید
	بی‌توجهی مدیران به نیازسنجی	۱۹	۲,۶۵	۲,۹۷	عدم تأیید
	زمان‌بر بودن و حجم کاری بسیار زیاد با توجه به تعداد کارکنان	۱۹	۴,۸۳	۸,۲۰	تأیید

ریشه‌یابی آسیب‌های موجود در نظام‌های مدیریت منابع انسانی سازمان‌های دولتی براساس روش RCA

عدم تأیید	۲,۹۰	۲,۳۳	۱۹	نبود فرهنگ سازمانی	
تأیید	۷,۳۶	۴,۶۰	۱۹	عدم به کارگیری تیم اجرایی قوی با تجربیات مرتبط باتوجه به پیچیدگی و جامعیت فرایند نیازسنجی	
تأیید	۷,۵۰	۴,۶۳	۱۹	عدم واگذاری انجام اثربخشی آموزشی به مسئولین مستقیم و کارکنان	
تأیید	۷,۳۰	۴,۵۰	۱۹	ترس مدیران از اینکه جایگاه سازمانی خود را از دست بدهند	
تأیید	۷,۴۳	۴,۲۷	۱۹	عدم تعریف ابعاد عملکردی در قالب مفاهیم رفتاری	مدیریت عملکرد
عدم تأیید	۲,۹۶	۲,۸۲	۱۹	عدم تعهد مدیران نسبت به مدیریت عملکرد	
تأیید	۷,۱۳	۴,۴۰	۱۹	عدم تفهیم شاخص‌های عملکردی به کارکنان قبل از شروع دوره ارزیابی	
عدم تأیید	۲,۵۹	۲,۱۰	۱۹	عدم علاقه مدیران در رسیدگی به اعتراضات	
عدم تأیید	۲,۶۱	۲,۱۰	۱۹	سرسری گرفتن ارزیابی توسط مدیران	
تأیید	۷,۴۸	۴,۵۹	۱۹	عدم وجود نظام کارآمد جهت ثبت عملکرد کارکنان در طی سال	
عدم تأیید	۲,۸۴	۲,۳۳	۱۹	نبود مرور و بازبینی عملکرد	
عدم تأیید	۲,۸۶	۲,۵۱	۱۹	کمبود منابع لازم جهت اجرا و پیاده‌سازی مدیریت عملکرد	
تأیید	۷,۸۴	۴,۶۴	۱۹	عدم برگزاری جلسات بازخورد پس از ارزیابی	
تأیید	۷,۹۱	۴,۷۳	۱۹	عدم وجود جو تعاملی، متصفانه و عدم رعایت کرامت و احترام کارکنان	
عدم تأیید	۲,۶۰	۱,۹	۱۹	عدم استفاده از نظرات ارباب رجوع	
تأیید	۸,۱۲	۴,۷۰	۱۹	تبدیل ارزشیابی به یک حالت تکراری و یکنواخت	
عدم تأیید	۲,۶۴	۱,۷۷	۱۹	عدم توجه به پاداش‌های ارائه شده به صورت منعطف (چندگزینه‌ای) با انتخاب کارکنان	پاداش
عدم تأیید	۲,۸۵	۱,۹۰	۱۹	توزیع پاداش صرفاً براساس پست و جایگاه سازمانی بدون توجه به عملکرد کارکنان	
تأیید	۷,۴۰	۴,۵۳	۱۹	تداوم توزیع پاداش‌ها به صورت مستمر	
تأیید	۷,۳۸	۴,۵۰	۱۹	پرداخت پاداش به صورت یکنواخت به تمام کارکنان	
تأیید	۷,۳۰	۴,۴۳	۱۹	ایجاد این باور که کارکنان هر چه حضور بیشتری داشته	

				باشند، پاداش بیشتری دریافت کنند	
عدم تأیید	۲,۹۳	۲,۱۱	۱۹	تبدیل شدن پرداخت پاداش‌های مالی به صورت تکلیفی بر سازمان	
تأیید	۷,۲۲	۴,۴۴	۱۹	عدم استفاده از روش‌های دقیق و روشن برای ارزیابی عملکرد	
تأیید	۷,۱۰	۴,۴۰	۱۹	ناعادلان بودن توزیع پاداش‌ها	
عدم تأیید	۲,۹۳	۲,۱۱	۱۹	عدم تشویق به موقع و مناسب کارکنان	
تأیید	۶,۸۴	۴,۳۸	۱۹	عدم تعیین مجموعه رفتارها، انتظارها و شایستگی‌های لازم جهت ارتقای کارکنان	
عدم تأیید	۳,۴۰	۲,۸۳	۱۹	نبود یک رویه مناسب جهت ارتقای کارکنان	
عدم تأیید	۲,۷۸	۲,۷۰	۱۹	نبود فرهنگ سازمانی	
تأیید	۷,۰۵	۴,۳۹	۱۹	عدم ایجاد جامعه‌پذیری که به علت شوک فرهنگی در کارکنان بازنشسته پدید می‌آید	روابط کار
عدم تأیید	۳,۲۰	۲,۹۶	۱۹	بالارفتن سن کارکنان بازنشسته	
تأیید	۶,۵۰	۴,۳۶	۱۹	نبود روابط صادقانه و صمیمانه بین کارکنان و مدیران در جهت تعادل کار و خانواده	

### نتایج دور سوم دلفی

در بخش اول پرسشنامه دور سوم دلفی، از پاسخگویان درخواست شد با توجه به تجربه و مطالعات خود ریشه‌های آسیب‌های منابع انسانی دور دوم را ذکر کنند. این مرحله به صورت پرسشنامه باز انجام گرفت و نتایج به تفکیک هر کارکرد به دست آمد. در بخش دوم دور سوم فهرستی از ریشه‌های آسیب‌های منابع انسانی که از بخش اول استخراج شده بود، ارائه شد. در این بخش، پاسخگو باید نظر خود را درباره هر یک از عوامل احصاء شده با انتخاب یکی از گزینه‌های موجود در مقابل آنها اعلام می‌کرد. این گزینه‌ها در قالب طیف بندی لیکرت و شامل «کاملاً مخالفم: ۱»، «مخالفم: ۲»، «بی نظر: ۳»، «موافقم: ۴» و «کاملاً موافقم: ۵» بوده است. در جدول زیر نتایج مرتبط با دور دوم دلفی که شامل مواردی مانند تعداد پاسخ‌ها برای هر گویه، میانگین پاسخ‌ها، ضریب کندال و نتیجه درج شده است.

جدول ۶. نتایج دورسوم دلفی

کارکرد	ریشه‌یابی	تعداد پاسخ‌ها	میانگین پاسخ‌ها	ضریب کندی	نتیجه حاصله
تأمین	عدم پیش‌بینی و نبود دستور العمل و فرایندی در سازمان جهت به‌کارگیری اساتید نخبگان و فرهیختگان در برگزاری مصاحبه‌های علمی	۱۹	۴,۶۴	۸,۱۴	تأیید
	به‌کارگیری نیروها به‌صورت شرکتی و قراردادی بدون برگزاری آزمون و مصاحبه علمی و سایر فرایندهای استخدامی	۱۹	۴,۶۰	۷,۸۳	تأیید
	نبود برنامه راهبردی منابع انسانی	۱۹	۲,۴۴	۳,۱۱	عدم تأیید
	حاکم نبودن معیار شایسته‌سالاری	۱۹	۱,۹۵	۲,۹۲	عدم تأیید
	عدم استفاده از نتایج ارزشیابی‌ها در اصلاح فرایند آموزش	۱۹	۲,۸۳	۳,۴۰	عدم تأیید
توسعه و آموزش	عدم آگاهی از این امر که دانش کسب‌شده از خطاها و تجربیات ابزاری برای رسیدن به موفقیت‌های آینده است و اینکه تجربیات کمیاب، غیرقابل جایگزین و ارزشمند هستند	۱۹	۴,۴۰	۶,۹۶	تأیید
	بی‌تفاوتی مدیران به آینده سازمان و تمایل به انحصاری نمودن اطلاعات و تجربیات	۱۹	۴,۳۷	۶,۷۰	تأیید
	فقدان تعاریفی روشن از تجربه سازمانی و نا‌آشنایی با فرایند کسب این تجارب	۱۹	۴,۲۰	۶,۵۲	تأیید
	فقدان معیارهای نسبتاً دقیق به‌منظور ارزش‌گذاری و انتخاب تجارب ارزشمند	۱۹	۴,۱۲	۶,۲۲	تأیید
	بی‌توجهی به ناهمگن بودن کارکنان سازمان (بی‌توجهی به ویژگی‌هایی نظیر سابقه تحصیلات پست و جایگاه سازمانی و....)	۱۹	۴,۸۸	۷,۹۸	تأیید
	جابه‌جایی مکرر کارکنان در شغل‌های مختلف بدون تعیین نیازهای آموزشی جدید	۱۹	۴,۷۳	۷,۸۰	تأیید
	نبود کارراهه شغلی مناسب	۱۹	۲,۷۰	۲,۷۸	عدم تأیید
	عدم استفاده از دیدگاه و نظر مدیران، سرپرستان	۱۹	۴,۶۹	۷,۴۵	تأیید
	عدم مشارکت فعال و مؤثر کارکنان در انجام نیازسنجی	۱۹	۴,۷۰	۷,۶۱	تأیید
	عدم برنامه‌ریزی جهت تدوین فرایندی جامع و کامل به‌منظور سنجش اثربخشی	۱۹	۴,۶۸	۷,۴۳	تأیید



تأیید	۷,۱۳	۴,۵۷	۱۹	عدم وجود الگوهای لازم برای سنجش و ارزیابی اثربخشی کارکنان		
تأیید	۶,۹۲	۴,۵۳	۱۹	عدم انتخاب مدیران شایسته کارآمد توانا و با نگرش مثبت		
تأیید	۶,۷۳	۴,۵۰	۱۹	اولویت پایین مدیریت و نا کافی بودن پشتیبانی سیستم فناوری اطلاعات	مدیریت عملکرد	
تأیید	۶,۷۳	۴,۵۰	۱۹	عدم تعهد مدیران میانی و عدم نظارت مدیران ارشد		
عدم تأیید	۳,۱۵	۲,۸۳	۱۹	مدیران دچار خطای ادراکی می‌شوند		
تأیید	۶,۶۸	۴,۵۰	۱۹	اهمیت ناچیز آن در کارکنان به دلیل ارتباط نداشتن مدیریت عملکرد با ارتقای آنان		
تأیید	۶,۴۰	۴,۵۰	۱۹	عدم اطلاع و باور مدیران به پاداش‌های احتمالی	پاداش	
تأیید	۶,۹۰	۴,۴۶	۱۹	عدم آشنایی و آگاهی مدیران به ارزیابی عملکرد		
تأیید	۶,۶۲	۴,۴۳	۱۹	نا کافی بودن پشتیبانی سیستم فناوری اطلاعات		
تأیید	۶,۵۰	۴,۴۰	۱۹	عدم گرینش مناسب مدیران میانی و عدم نظارت مدیران ارشد بر عملکرد مدیران میانی		
تأیید	۶,۶۱	۴,۴۰	۱۹	عدم توجه به پرداخت پاداش بر اساس عملکرد بهتر نه حضور بیشتر		
تأیید	۶,۶۴	۴,۴۲	۱۹	نبود الگوی پیشرفت در سازمان		
تأیید	۶,۸۰	۴,۵۰	۱۹	عدم تمایل مدیران به انتخاب و ارتقای کارکنان باتوجه به شایستگی‌های آنها و تمایل به انتخاب کارکنان به صورت سلیقه‌ای و تصادفی		
تأیید	۶,۱۹	۴,۳۶	۱۹	عدم الگو و برنامه جامع جهت آشناسازی و انطباق تدریجی کارکنان با شرایط زندگی بازنشستگی (از جمله ساعات کاری شناور، کاهش تدریجی ساعات کار و ...)		روابط کار
تأیید	۵,۸۱	۴,۳۰	۱۹	عدم باور به روابط انسانی و اعتقاد به مدیریت سلسله‌مراتبی		
تأیید	۵,۹۴	۴,۳۲	۱۹	مشغله زیاد مدیران		

### نتایج دور چهارم دلفی

در بخش اول پرسشنامه دور چهارم دلفی، از پاسخگویان درخواست شد باتوجه به تجربه و مطالعات خود ریشه‌های آسیب‌های منابع انسانی دور سوم را ذکر کنند. این مرحله به صورت

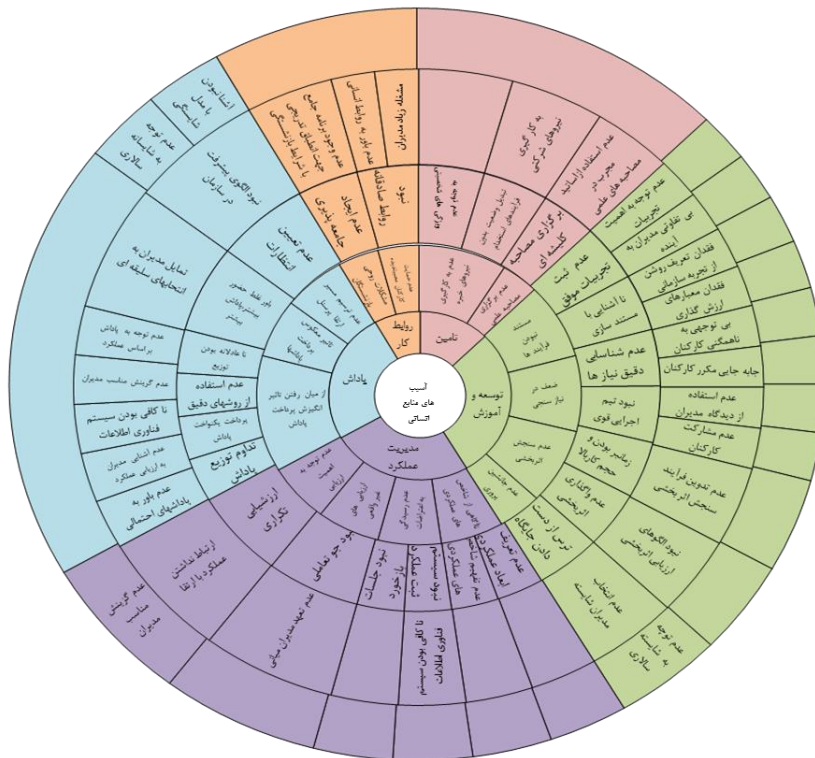
پرسشنامه باز انجام گرفت و نتایج به تفکیک هر کارکرد به دست آمد. در بخش دوم دور چهارم فهرستی از ریشه‌های آسیب‌های منابع انسانی که از بخش اول استخراج شده بود، ارائه شد. در این بخش، پاسخگو باید نظر خود را درباره هر یک از عوامل احصاشده با انتخاب یکی از گزینه‌های موجود در مقابل آنها اعلام می‌کرد. این گزینه‌ها در قالب طیف‌بندی لیکرت و شامل «کاملاً مخالفم: ۱»، «مخالفم: ۲»، «بی نظر: ۳»، «موافقم: ۴» و «کاملاً موافقم: ۵» بوده است. در جدول زیر نتایج مرتبط با دور سوم دلفی که شامل مواردی مانند تعداد پاسخ‌ها برای هر گویه، میانگین پاسخ‌ها، ضریب کندال و نتیجه درج شده است.

جدول ۷. نتایج دور چهارم دلفی

کارکرد	ریشه‌یابی	تعداد پاسخ‌ها	میانگین پاسخ‌ها	ضریب کندال	نتیجه حاصله
توسعه و آموزش	عدم توجه به مبحث شایسته‌سالاری از سوی سازمان و دخیل نمودن روابط در انتصابات	۱۹	۴,۳۷	۶,۳۱	تأیید
مدیریت عملکرد	عدم گزینش و انتخاب مناسب مدیران	۱۹	۴,۷۰	۷,۶۵	تأیید
پاداش	عدم توجه مدیران به اهمیت و ضرورت شایسته‌سالاری	۱۹	۴,۵۰	۵,۹۳	تأیید
	آشنابودن مدیران و سازمان‌ها بر استفاده از مدل شایستگی	۱۹	۴,۶۱	۷,۳۸	تأیید

### بحث و نتیجه‌گیری در خصوص نتایج روش دلفی:

۱. همه عوامل در دور سوم دارای میانگین بالاتر از ۳ و ضریب کندال بزرگتر از ۵ شده‌اند.
۲. در دور چهارم هیچ عاملی حذف نشد.
۳. تمام اعضای پانل اعتقاد داشتند که به ریشه اصلی آسیب‌ها رسیده‌اند.



شکل ۲. ریشه آسیب‌های کارکردهای منابع انسانی  
منبع: یافته‌های نگارندگان

### نتیجه‌گیری و پیشنهادها

در خصوص کارکرد تأمین در منابع انسانی، محققینی مانند فرهی بوزنجانی (۱۳۹۱) به آسیب‌شناسی در نظام‌گزینش کشور پرداخت و عمده‌ترین آسیب‌ها در این نظام را خط‌مشی، فرهنگ سازمانی، ساختار، نیروی انسانی، قوانین و مقررات و استفاده از فناوری می‌داند. همچنین جنیدی (۱۳۹۳) ندادن فرصت برابر به همه داوطلبان واجد شرایط در استخدام، وجود رابطه‌مداری در استخدام و شفاف نبودن معیارهای گزینش برای ورود افراد به سازمان را آسیب‌های کارکرد تأمین و استخدام می‌داند که برخی از این عوامل همسو با نتایج تحقیق است. براساس نتایج

پژوهش حاضر، عدم به‌کارگیری نیروهای خبره و توانمند و عدم برگزاری مصاحبه علمی مدون و ساختاریافته که توانایی فنی و علمی متقاضی را مورد گزینش قرار دهد، به‌عنوان آسیب‌های اصلی معرفی شد. ضمناً به ریشه‌یابی آنان پرداخته شد که در تحقیقات گذشته توجه چندانی به آن نشده است. نتیجه این مطالعه حاکی از این است که آسیب‌های این کارکرد در دو مقوله جای می‌گیرد. در مقوله "عدم به‌کارگیری نیروهای خبره و توانمند" یافته‌ها پژوهش حاکی از این است که ریشه اصلی این آسیب به‌کارگیری نیروها به‌صورت شرکتی و قراردادی بدون برگزاری آزمون و مصاحبه علمی و سایر فرایندهای استخدامی و نیز عدم توجه به ویژگی‌های شخصیتی، فنی و علمی متقاضیان است. در مقوله "عدم برگزاری مصاحبه علمی مدون و ساختاریافته که به توانایی فنی و علمی متقاضی بپردازد" یافته‌های پژوهش حاکی از این است که ریشه اصلی این آسیب، عدم پیش‌بینی و نبود دستورالعمل و فرایندی در سازمان جهت به‌کارگیری اساتید، نخبگان و فرهیختگان در برگزاری مصاحبه‌های علمی است.

درخصوص کارکرد توسعه و آموزش در منابع انسانی، کوچک‌سرایبی (۱۳۹۴) نشان داد بیشترین چالش نظام آموزش کارکنان در مقوله ساختار قرار دارد. صفری (۱۳۹۴) به‌نوبت سامانه جانشین‌پروری به‌عنوان یک آسیب اشاره کرد و نیز پیدایی (۱۳۸۸) به آسیب‌شناسی عوامل محتوایی، زمینه‌ای و ساختاری آموزش کارکنان پرداخت. پژوهش‌های انجام‌شده بیشتر آموزش کارکنان را مدنظر قرار داده‌اند و از توسعه و نگاه به آینده سازمان (آموزش برای جانشین‌پروری و ذخیره‌سازی دانش مدیران و کارکنان) نپرداخته‌اند. اساس نتایج پژوهش حاضر، آسیب‌های کارکرد آموزش و توسعه در چهار مقوله جای می‌گیرد. در مقوله "مستند نبودن فرایندها و عدم حفظ تجارب سازمانی" یافته‌های پژوهش حاکی از این است که ریشه اصلی این آسیب عدم آگاهی از این امر است که دانش کسب‌شده از خطاها و تجربیات ابزاری برای رسیدن به موفقیت‌های آینده است و اینکه تجربیات کمیاب، غیرقابل‌جایگزین و ارزشمند هستند. بی‌تفاوتی مدیران به آینده سازمان و تمایل به انحصاری نمودن اطلاعات و تجربیات، فقدان تعاریفی روشن از تجربه سازمانی و ناآشنایی با فرایند کسب این تجارب و فقدان معیارهای نسبتاً دقیق به‌منظور

ارزش‌گذاری و انتخاب تجارب ارزشمند است. در مقوله "ضعف در سیستم نیازسنجی" یافته‌های پژوهش حاکی از این است که ریشه اصلی این آسیب بی‌توجهی به ناهمگن بودن کارکنان سازمان (بی‌توجهی به ویژگی‌هایی نظیر سابقه تحصیلات پست و جایگاه سازمانی و...) جابه‌جایی مکرر کارکنان در شغل‌های مختلف بدون تعیین نیازهای آموزشی جدید، عدم استفاده از دیدگاه و نظر مدیران، سرپرستان، عدم مشارکت فعال و مؤثر کارکنان در انجام نیازسنجی است. در مقوله "عدم سنجش اثربخشی دوره‌های آموزشی و ارزیابی سطحی برنامه‌ها و عدم ارائه بازخورد و میزان بهبود فرایندها پس از آموزش" یافته‌های پژوهش حاکی از این است که ریشه اصلی این آسیب، عدم برنامه‌ریزی جهت تدوین فرایندی جامع و کامل به‌منظور سنجش اثربخشی، عدم وجود الگوهای لازم برای سنجش و ارزیابی اثربخشی کارکنان است. در مقوله "نبود سازوکاری جهت جانشین‌پروری" یافته‌های پژوهش حاکی از این است که ریشه اصلی این آسیب عدم توجه به مبحث شایسته‌سالاری ازسوی سازمان و دخیل‌نمودن روابط در انتصابات است.

درخصوص کارکرد مدیریت عملکرد در منابع انسانی، محققینی مانند نجفی‌زاده (۱۳۹۵) به آسیب‌های ساختاری، رفتاری و محیطی مدیریت عملکرد پرداخت. نتایج تحقیق سبحانی (۱۳۹۰) آن است که نظام مدیریت عملکرد از دیدگاه کارکنان گمرک ایران دارای اعتبار نبوده و بیشتر جنبه تشریفاتی دارد و فاقد اثربخشی لازم برای سنجش عملکرد است. واردان (۲۰۰۹) به ارزیابی دوره‌های آموزش ضمن خدمت پرداخت. تحقیقات اشاره‌شده به برخی از آسیب‌های مدیریت عملکرد اشاره کرده‌اند که همسو با تحقیق حاضر است. اما تحقیق حاضر به لایه‌های زیرین هر آسیب پرداخت که در تحقیقات گذشته توجهی به آن نشده است. نتایج یافته‌ها درخصوص نظام مدیریت عملکرد حاکی از این است که آسیب‌های این کارکرد در چهار مقوله جای می‌گیرد. در مقوله "پایین بودن سطح دانش و آگاهی کارکنان نسبت به شاخص‌های عملکردی موردانتظار آنها" یافته‌ها پژوهش حاکی از این است که ریشه اصلی این آسیب عدم تعریف ابعاد عملکردی در قالب مفاهیم رفتاری، عدم تفهیم شاخص‌های عملکردی به کارکنان قبل از شروع دوره ارزیابی است. در مقوله "نبود سازو کار مناسب جهت رسیدگی به اعتراض کارکنان" یافته‌ها پژوهش

حاکی از این است که ریشه اصلی این آسیب اولویت پایین مدیریت و ناکافی بودن پشتیبانی سیستم فناوری اطلاعات و عدم برگزاری جلسات بازخورد پس از ارزیابی است. در مقوله "ارزیابی‌های نا عادلانه، سلیقه‌ای، غرض‌ورزانه، غیرواقعی و براساس روابط و پست سازمانی" یافته‌های پژوهش حاکی از این است که ریشه اصلی این آسیب عدم گزینش و انتخاب مناسب مدیران است. در مقوله "جدی‌نگرفتن ارزیابی و عدم توجه به اهمیت این موضوع در میزان پیشبرد اهداف سازمانی" یافته‌های پژوهش حاکی از این است که ریشه اصلی این آسیب اهمیت ناچیز آن در کارکنان به دلیل ارتباط نداشتن مدیریت عملکرد با ارتقای آنان است.

درخصوص کارکرد پاداش در منابع انسانی، برخی از آسیب‌های شناسایی‌شده پژوهش حاضر با نتایج برخی تحقیقات پیشین همسو بود. از جمله بیات (۱۳۸۸) به منطقی و مناسب نبودن معیار انتخاب کارکنان نمونه، عادلانه نبودن پاداش‌ها و پرداخت‌ها، توزیع نامناسب امکانات رفاهی و فقدان سنجش رضایت شغلی به صورت ادواری اشاره نموده است. توکلی (۱۳۸۸) در پژوهشی با عنوان آسیب‌شناسی مدیریت منابع انسانی با هدف بهبود و توسعه در وزارت بازرگانی، 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 به تأثیر پرداخت پاداش بر انگیزش کارکنان اشاره نمود. در این پژوهش آسیب‌های نظام پاداش در سه مقوله جای می‌گیرد. در مقوله "از میان رفتن تأثیر انگیزش پرداخت پاداش‌ها بر کارکنان" یافته‌های پژوهش حاکی از این است که ریشه اصلی این آسیب عدم اطلاع و باور مدیران به پاداش‌های احتمالی، عدم آشنایی و آگاهی مدیران به ارزیابی عملکرد، ناکافی بودن پشتیبانی سیستم فناوری اطلاعات و عدم گزینش مناسب مدیران میانی و عدم نظارت مدیران ارشد بر عملکرد مدیران میانی است. در مقوله "تأثیر معکوس پرداخت پاداش‌ها بر عملکرد کارکنان" یافته‌های پژوهش حاکی از این است که ریشه اصلی این آسیب عدم توجه به پرداخت پاداش براساس عملکرد بهتر نه حضور بیشتر است. در مقوله "عدم ترسیم مسیر ارتقای کارکنان جهت بالابردن انگیزه آنها" یافته‌های پژوهش حاکی از این است که ریشه اصلی این آسیب عدم توجه مدیران به اهمیت و ضرورت

شایسته‌سالاری، آشنابودن مدیران و سازمان‌ها بر استفاده از مدل شایستگی است. در خصوص کارکرد روابط کار در منابع انسانی، انیسی (۱۳۹۲) بعد گوشه‌گیری اجتماعی، بعد شکایت جسمانی، بعد اضطراب و بی‌خوابی و بعد افسردگی را از آسیب‌های روانی زنان بازنشته می‌داند که در پاره‌ای از موارد همسو با نتایج پژوهش حاضر است. همچنین نوری (۱۳۸۹) کم توجهی مدیران به سلامت و بهداشت کار با رایانه و یا نبود دوره‌های آموزشی لازم را از آسیب‌های روابط کار در دانشگاه علوم پزشکی اصفهان دانست که همسو با نتایج تحقیق حاضر نیست. نتیجه این مطالعه حاکی از این است که آسیب‌های این کارکرد در دو مقوله جای می‌گیرد. در مقوله "ایجاد مشکلات روحی و روانی در کارکنان بازنشته" یافته‌های پژوهش حاکی از این است که ریشه اصلی این آسیب عدم الگو و برنامه جامع جهت آشناسازی و انطباق تدریجی کارکنان با شرایط زندگی بازنشتگی (از جمله ساعات کاری شناور، کاهش تدریجی ساعات کار و ..... ) است. در مقوله "فقدان حمایت، همدردی و همدلی با کارکنانی که دچار مصیبت ازدست‌دادن اعضای خانواده، طلاق، بدهی و در مجموع مشکلات خانوادگی شده‌اند، یافته‌های پژوهش حاکی از این است که ریشه اصلی این آسیب عدم باور به روابط انسانی و اعتقاد به مدیریت سلسله‌مراتبی و مشغله زیاد مدیران است.

### پیشنهادها:

۱. تحقیق حاضر آسیب‌شناسی منابع انسانی در سازمان‌های دولتی را مورد تحلیل قرار داده است، پیشنهاد می‌شود پژوهش حاضر در سازمان‌های نظامی، خصوصی و درمانی نیز مورد بررسی قرار گیرد.
۲. پژوهش حاضر پنج کارکرد منابع انسانی را مورد بررسی قرار داد (دسته‌بندی آرمسترانگ)، پیشنهاد می‌شود در پژوهش‌های آینده از مدل‌های دیگر منابع انسانی استفاده شود.

## منابع

- آرمان، مانی و جوشقانی، حسن (۱۳۹۴) طراحی و اعتبار بخشی الگوی تحلیل وضعیت نظام مدیریت منابع انسانی، فصلنامه پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی دانشگاه امام حسین (ع)، سال هفتم، شماره چهارم: ۷۱-۹۴
- اعرابی، سیدمحمد و فیاضی، مرجان (۱۳۹۶)، استراتژی منابع انسانی، تهران: دفتر پژوهش‌های فرهنگی.
- استوارت، گرگ ال و براون، کنت جی (۱۳۹۲)، مدیریت منابع انسانی پیوند استراتژی و عمل، ترجمه سیدمحمد اعرابی و مرجان فیاضی، تهران: مهکامه.
- انیسی، جعفر (۱۳۹۲)، بررسی آسیب‌های روانی زنان بازنشسته و ارائه راهکارهای مناسب به منظور افزایش سلامت روانی آنان، سبک زندگی اسلامی با محوریت سلامت)، دوره سوم، شماره اول: ۷۷-۸۱
- بیات، مهین (۱۳۹۳)، آسیب‌شناسی معاونت منابع انسانی به هدف بهبود و توسعه براساس مدل سه‌شاخگی (مورد مطالعه: شرکت برق منطقه‌ای تهران)، بیست‌ونهمین کنفرانس بین‌المللی برق، تهران.
- پناهی، بلال و صداقت‌پور، فرزانه (۱۳۹۳)، آسیب‌شناسی سازمان‌های متولی گردشگری با استفاده از مدل ۷S مک کینزی، تبریز، کنفرانس بین‌المللی توسعه پایدار، راهکارها و چالش‌ها با محوریت کشاورزی، منابع طبیعی و گردشگری.
- پیدایی، مهرداد و نوری، فیروز (۱۳۸۹)، آسیب‌شناسی آموزش کارکنان در سازمان‌ها، تبریز: انتشارات آذر.
- توکلی دارستانی، شقایق (۱۳۸۷)، آسیب‌شناسی مدیریت منابع انسانی با هدف بهبود و توسعه، فصلنامه مدیریت منابع انسانی در صنعت نفت، سال دوم، شماره چهارم: ۹۴-۱۱۰.
- جزینی، نسربین (۱۳۹۴)، مدیریت منابع انسانی، تهران: انتشارات میر.
- جنیدی، مهدی و محتبی، فاطمه (۱۳۸۷)، آسیب‌شناسی منابع انسانی دانشگاه علوم پزشکی با هدف بهبود و توسعه، ششمین کنفرانس بین‌المللی مدیریت، تهران.
- رنگریز، حسن؛ تیموری، نازنین و عبدالهی، بیژن (۱۳۹۷)، اولویت‌بندی عوامل مؤثر بر جذب نیروی انسانی و ارائه الگوی مناسب مبتنی بر نظام شایستگی، فصلنامه پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی دانشگاه امام حسین (ع)، دوره دهم، شماره دو: ۲۰۷-۲۳۰
- سبحانی، محمد صادق؛ باقری، ابراهیم؛ بهرامی، مجتبی و طاهرپور کلاتری، حبیب‌الله (۱۳۹۰)، بررسی اعتبار نظام ارزیابی عملکرد کارکنان گمرک ایران، فصلنامه مدیریت فرهنگ سازمانی، سال نهم، شماره بیست و چهارم: ۱۵۵-۱۶۹
- شمس مورکانی، غلامرضا؛ صفایی، موحد و فاطمی‌صفت، سعید (۱۳۹۴)، آسیب‌شناسی فعالیت‌های آموزش و بهسازی منابع انسانی براساس مدل سه‌شاخگی (مورد مطالعه: صنایع الکترونیکی فجر)، فصلنامه آموزش و بهسازی منابع انسانی، سال دوم، شماره هفتم: ۹۴-۱۰۰.
- صفری، علی؛ فرخی، مجتبی و صالح‌زاده، رضا (۱۳۹۴)، آسیب‌شناسی نظام مدیریت منابع انسانی، فصلنامه پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی دانشگاه امام حسین (ع)، دوره هفتم، شماره یک: ۸۳-۱۱۱.
- طالب‌زاده شوشتری، لیلی و خادمی اشکذری، ملوک (۱۳۹۷)، مدیریت بهینه منابع انسانی نخبه با بررسی نیازها، موانع و مشکلات و راهکارهای پیشنهادی از طرف خود آنها، فصلنامه پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی دانشگاه امام حسین (ع)، دوره دهم، شماره سه: ۲۱۵-۲۳۷.



- عباس‌پور، عباس (۱۳۹۴)، مدیریت منابع انسانی پیشرفته، تهران: انتشارات سمت.
- علی‌پور درویشی، زهرا، سردار دونیقی، سهیلا و دهخوارقانی، لیلا (۱۳۹۰)، بررسی نقش میانجی سرمایه فکری بر ارتباط میان وظایف مدیریت منابع انسانی و عملکرد سازمانی، فصلنامه پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی دانشگاه امام حسین (ع)، سال سوم (شماره دوازده): ۱۱۱-۱۳۱.
- فرهی بوزنجانی، برزو؛ عابدی جعفری، حسن و مهدوی، موسی (۱۳۸۷)، طراحی و تبیین الگوی توسعه منابع انسانی (استادان دانشگاه) مبتنی بر نگرش فطرت‌گرا و توسعه ارتباط چهارگانه، فصلنامه پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی دانشگاه امام حسین (ع)، سال اول، شماره یک: ۱۹-۵۰.
- فرهی بوزنجانی، برزو؛ سلطانی، محمدرضا و سمواتی، محمدهادی (۱۳۹۱)، آسیب شناسی نظام گزینش دستگاه‌های دولتی جمهوری اسلامی ایران، فصلنامه پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی دانشگاه امام حسین (ع)، سال چهارم، شماره دو: ۱۰۱-۱۲۴
- قلی‌پور، آراین (۱۳۹۷)، مدیریت منابع انسانی، تهران: انتشارات سمت.
- کشاوری، محمدحسن؛ حمیدی، مهرزاد و گودرزی، محمود (۱۳۹۳)، مقایسه مؤلفه‌های آسیب‌شناسی سازمانی در فدراسیون‌های ورزشی موفق و ناموفق، فصلنامه مدیریت ورزش، دوره ششم، شماره ۳: ۳۸۱-۳۹۸.
- محمودی کوچکسرایلی، علی اصغر؛ فراهانی، مهدی و رسته مقدم، آرش (۱۳۹۴)، آسیب شناسی نظام آموزش کارکنان با استفاده از الگوی سه شاخکی، فصلنامه آموزش و توسعه منابع انسانی، سال دوم، شماره پنجم: ۲۷-۵۱
- میرسپاسی، ناصر (۱۳۹۶)، مدیریت استراتژیک منابع انسانی و روابط کار، تهران: انتشارات میر.
- نجفی زاده، محمد محسن و زاهدی، سید محمد (۱۳۹۵)، آسیب شناسی نظام مدیریت عملکرد کارکنان در دانشگاه علوم پزشکی قزوین با استفاده از مدل سه شاخکی، فصلنامه مدیریت توسعه و تحول، سال هفتم، شماره بیست و پنجم: ۵۹-۶۹
- نیومن، ویلیام لاورنس (۱۳۹۴)، شیوه پژوهش‌های اجتماعی: رویکردهای کیفی و کمی ترجمه حسن دانائی‌فر و سیدحسین کاظمی، تهران: مؤسسه کتاب مهربان نشر.
- Armstrong, M.(2006). **Human Resources Management**, 10<sup>th</sup> ed.United Kingdom:Cambridge University Press
- Bernardin, HJ.(2010). **Human Resources Management:An Experiential Approach**, 5<sup>th</sup> ed, New York :McGraw-hill.
- Cassio, F.W.(2010). **Managemant Human Resources: Productivity,Quality of Work Life,Profit**, 8<sup>th</sup> ed,New York :McGraw-hill
- Dessler, G.(2008). **Human Resources Management**, New York :Printic-hall.
- Dominguez, A.A. (2011). The Impact of Human Resource Disclosure on Corporate Image, **Journal of Human Resource Costing & Accounting**, Vol. 15, No.4, pp.279 - 298
- Gano, D(2008). **Root Cause Analysis: Appollonian Publication**
- Ivancevich, M.J. (2010). **Human Resource Management**, New York: McGraw-Hil
- Rodsutti, Mc.& Makavathorn,P(2005).Organizational Diagnostic Factors in Family Business: Case Studies in Thailand, **Development and Learning in Organizations**, 2005,2(19):16-18
- Sánchez, A.M. & Soriano, D.R. (2011). Human Resource Management and Corporat Entrepreneurship, **International Journal of Manpower**, Vol. 32, No.1, pp.6-13.
- Ulrich, D. & Smallwood, N. (2004). Capitalizing on Capabilities, **Harvard Business Review**, pp. 119-127
- Warden, P.Evaluation System For The Online Training Programs In Meterology And Hydrology. **International Education Studies**, 2009;2(4):45-48