



## Situational Analysis of Human Resource Management in Isfahan University of Medical Sciences and Health Services Using the Method of Critical Discourse Analysis

Elham Ehsani Farid <sup>1</sup>| Alborz Gheitani <sup>2</sup>| Reza Ebrahimzadeh Dastjerdi <sup>3</sup>| Mehraban Hadi Paykani <sup>4</sup>

### Abstract

This study aims to reveal the discourses of the human resource management system at Isfahan University of Medical Sciences. In a qualitative approach, texts gathered from 42 deep semi-structured interviews with managers and experts working in the organizational development and human resources department of the university have been analyzed through the Fairclough critical discourse analysis method and then messy, ordered and social world maps have been extracted using Clark's Situational analysis. According to the research results, different discursive constructs play various roles in this organization's human resource management functions. Denying regulatory laws, power actors used them just as a tool in their power relations. Managers' insights and tastes, political attitudes, human constructs, government laws and regulations, board approvals, and environmental and cultural factors are the most important actors in the organization's human resource management discourse. Continuation of the current trend marginalizes silent actors, who are competent people in most cases, and strengthens current power relations.

**Keywords:** Situational analysis, human resource management, University of Medical Sciences and Health Services, critical discourse analysis

DOR: 20.1001.1.20084528.1402.15.1.4.2

1. Department of public and media management, University of Isfahan (khorasgan) Branch, Islamic Azad University, Isfahan, Iran.

2. Corresponding Autho: Department of public and media management, Islamic governance faculty, Islamic Azad University Isfahan (khorasgan) branch, Isfahan, Iran. a.ghaitani@khuisf.ac.ir

3. Assistant Professor of Faculty Humanities Sciences Isfahan (Khorasgan) Branch, Islamic Azad University, Isfahan, Iran.

4. Faculty of Management, Islamic Azad University, Khorasgan Branch, Isfahan, Iran.

## تحلیل موقعیت مدیریت منابع انسانی در دانشگاه علوم پزشکی و خدمات بهداشتی درمانی اصفهان با استفاده از روش تحلیل گفتمان انتقادی

الهام احسانی فرید<sup>۱</sup> | البرز قیتانی<sup>۲</sup> | رضا ابراهیم زاده<sup>۳</sup> | مهربان هادی پیکانی<sup>۴</sup>

۵۱

سال پانزدهم  
بهار ۱۴۰۲

مقاله پژوهشی

تاریخ دریافت:

۱۴۰۱/۴/۲۷

تاریخ پذیرش:

۱۴۰۱/۱۲/۲

صص: ۱۵۵-۱۸۸

شاپا چاپی: ۲۰۰۸-۴۵۲۸  
الکترونیکی: ۲۶۴۵-۵۰۷۲



DOR: 20.1001.1.20084528.1402.15.1.4.2

### چکیده

این پژوهش در پی آشکارسازی گفتمان‌های نظام مدیریت منابع انسانی در دانشگاه علوم پزشکی اصفهان است. در این مطالعه کیفی با استفاده از روش تحلیل گفتمان انتقادی فرکلاف، با مصاحبه نیمه ساختاریافته با ۴۲ نفر از کارشناسان و مدیران شاغل در مدیریت توسعه سازمان و منابع انسانی دانشگاه و مشاهده مشارکتی، مفاهیم معنادار، گفتمان‌های انتقادی و متفاوت شناسایی شده و سپس با استفاده از روش تحلیل موقعیت کلارک با ترسیم نقشه‌های وضعیتی ساختارنیافته، منظم، عرصه جهان‌های اجتماعی و نقشه موقعیت تحلیل شده است. براساس نتایج پژوهش، برساخت‌های گفتمانی متفاوتی در مدیریت منابع انسانی دانشگاه علوم پزشکی اصفهان ایفای نقش می‌کنند که در نتیجه، کارکردهای مدیریت منابع انسانی به شکلی متفاوت از آنچه در قوانین و ضوابط مربوطه دیده شده است، پیاده‌سازی و اجرا می‌شود. گفتمان مدیریت منابع انسانی در دانشگاه علوم پزشکی اصفهان تحت تأثیر قدرت بازیگران و عواملان رسمی و غیررسمی، بینش و سلیقه مدیران، گرایش‌های سیاسی، قوانین و مقررات دولتی، مصوبات هیأت امنا، برساخت‌های انسانی مختلف، عوامل محیطی و فرهنگی قرار دارد. تداوم روند جاری، نقش‌آفرینان خاموش که اکثر آنها افراد شایسته هستند را به حاشیه رانده و روابط قدرت موجود را تقویت می‌کند.

**کلیدواژه‌ها:** تحلیل موقعیت؛ مدیریت منابع انسانی؛ دانشگاه علوم پزشکی و خدمات بهداشتی درمانی؛ تحلیل گفتمان انتقادی.

۱. دانشجوی دکتری، مدیریت دولتی گرایش منابع انسانی، دانشکده حکمرانی اسلامی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد اصفهان (خوراسگان)، اصفهان، ایران.
۲. نویسنده مسئول: استادیار گروه مدیریت دولتی، دانشکده حکمرانی اسلامی، واحد اصفهان (خوراسگان)، دانشگاه آزاد اسلامی، اصفهان، ایران. [a.gheitani@khuif.ac.ir](mailto:a.gheitani@khuif.ac.ir)
۳. استادیار گروه مدیریت دولتی، دانشکده حکمرانی اسلامی، واحد اصفهان (خوراسگان)، دانشگاه آزاد اسلامی، اصفهان، ایران.
۴. استادیار گروه مدیریت دولتی، دانشکده حکمرانی اسلامی، واحد اصفهان (خوراسگان)، دانشگاه آزاد اسلامی، اصفهان، ایران.

## مقدمه

بخش بهداشت و درمان نقش مهمی در تربیت نیروی انسانی متخصص و حرفه‌ای پزشکی و هدایت سیستم عظیمی به نام شبکه‌های بهداشتی و خدمات درمانی بر عهده دارد، کمیت و کیفیت منابع انسانی این سیستم، بر سرعت ارائه خدمات، هزینه و دقت صرف شده و به طور کلی کیفیت خدمات بهداشتی و درمانی تأثیر شگرفی می‌گذارد (دومینگو<sup>۱</sup>، ۲۰۱۱: ۲۸۲). 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 دیدگاه نظام‌مند در سازمان، همسو بودن با سایر اجزای سازمانی را رعایت کنند (پوراسد و همکاران، ۱۳۹۹: ۴۰). در کشور ما قوانینی چون قانون مدیریت خدمات کشوری شیوه نامه جامعی را در جهت تدوین راهبردها و برنامه‌های منابع انسانی در اختیار دستگاه‌های دولتی از جمله دانشگاه‌های علوم پزشکی قرار می‌دهد و دانشگاه‌ها نیز با توجه به این قوانین چارچوب نظام جامع مدیریت منابع انسانی را تدوین می‌کنند. دانشگاه‌های علوم پزشکی و خدمات بهداشتی درمانی، برنامه‌ها و سیاست‌های ویژه‌ای برای هر یک از کارکردهای مدیریت منابع انسانی خود از جمله سیاست‌های جذب و استخدام، آموزش و توسعه، حقوق و دستمزد و ارزیابی عملکرد منابع انسانی دارند. با این حال علی‌رغم یکسانی قوانین و تأکید بر همسان‌سازی فرایندهای اجرایی مدیریت منابع انسانی در دانشگاه علوم پزشکی همانند بسیاری سازمان‌های دیگر اکثر رویه‌ها، سلیقه‌ای و در برخی موارد با اختلاف معنادار با دستورالعمل‌های رسمی جریان دارد که حاکی از به کارگیری روابط قدرت در عمل است (آغاز و همکاران، ۲۰۱۷: ۶۸۹). در این مقاله با رویکرد فوکویی به مدیریت منابع انسانی توجه شده است، بارات<sup>۲</sup> (۱۹۷: ۲۰۰۲) تحلیل فوکویی را برای زیر سوال بردن مدیریت منابع انسانی به کار می‌برد به این ترتیب که مبتنی بر دیدگاه فوکو مدیریت منابع انسانی را مجموعه‌ای از تکنیک‌های دانش/قدرت در نظر می‌گیرد که در چارچوب اصول طبقه بندی، سفارش دهی و توزیع عمل کرده و با تعریف فعالیت‌ها، تثبیت معیارها، قواعد و رویه‌ها به ظهور تدریجی گفتمان منابع انسانی منجر می‌شود. بر اساس پارادایم انتقادی در این پژوهش تلاش می‌کنیم با استفاده از یکی از

1. Dominguez  
2. Barratt

رویکردهای جدید روش نظریه‌پردازی زمینه‌ای یعنی تحلیل موقعیت<sup>۱</sup> و با استفاده از روش تحلیل گفتمان انتقادی به نقشه‌های ساخت نیافته<sup>۲</sup>، منظم<sup>۳</sup>، عرصه جهان‌های اجتماعی<sup>۴</sup> و نگاهت موقعیت<sup>۵</sup> مدیریت منابع انسانی دانشگاه علوم پزشکی اصفهان دست یابیم.

## مبانی نظری و پیشینه پژوهش

پارادایم‌های مدیریت منابع انسانی این است که نیروی انسانی در سازمان می‌تواند مدیریت و کنترل شود و با نیروی انسانی به عنوان کالایی، هزینه ساز رفتار می‌شود (آرمسترانگ<sup>۶</sup>، ۲۰۰۶: ۱۷). طبقه بندی خاصی که کارکردهای مدیریت منابع انسانی را در قالب برنامه ریزی نیروی کار، کارمندیابی و انتخاب، ارزیابی عملکرد، جبران خدمت، توسعه و آموزش می‌گنجانند آنقدر برای همگان آشناست که به شکل یک روش پذیرفته شده برای این پدیده درآمده، هرچند که باید توجه داشت که این دسته بندی تنها یکی از روش‌های ممکن می‌باشد (ترنر<sup>۷</sup>، ۱۹۲: ۱۹۸۳) و منعکس کننده نوعی کارکردگرایی بنیادین یا مدل نگهداری سیستم‌ها است که در مسیر دغدغه‌های مدیریت کلاسیک و کارایی سازمانی گام برمی‌دارد. کارکردهای مدیریت منابع انسانی به گونه ای پشت سرهم چیده شده‌اند تا از ورود تا خروج کارمند را پوشش دهند و این یک خصوصیت نظام مند از سازمان‌ها است که در مدلی از عقلانیت هدف - وسیله عمل می‌کند و اهداف و بقای سازمان را تحقق می‌بخشد (تاونلی<sup>۸</sup>، ۱۹۹۴: ۶). این موضوع نشان می‌دهد که چگونه مجموعه‌ای از خرده فعالیت‌هایی که به طور مجرد اهمیت چندانی ندارند، به یک کلیت انکارناپذیر تبدیل شده‌است (ترنر، ۱۹۲: ۱۹۸۳). تکنیک‌های مدیریت منابع انسانی قدرت انضباطی و اطمینان بخشی را با هم ترکیب می‌کند به نحوی که به افراد کمک می‌کند تا خود را عینیت بخشند و آنها را وادار می‌کند که به یک ذهنیت خاص متعهد شوند. این تکنیک‌ها نوعی از تکنیک‌های قدرت/دانش هستند که برای بررسی عملیات سازمان طراحی شده‌اند تا آنها

1. Situational analysis
2. Messy Situational Map
3. Ordered Situational Map
4. Social Worlds/Arenas Map
5. Positional Map
6. Armstrong
7. Turner
8. Townley

را از فرآیندهای غیرمتحرک به اشیاء متحرک قابل تجزیه و تحلیل، قضاوت و اصلاح تبدیل کنند و به عنوان منابعی برای خودمدیریتی محسوب شوند، یعنی به عنوان ابزاری که به طور ضمنی به کارکنان پیشنهاد می‌کند مسئولیت سرنوشت خود و همچنین سرنوشت سازمان را به عهده بگیرند (ماریاولس<sup>۱</sup>، ۲۰۰۹:۳۶۰). اقدامات پرسنلی با تکیه به مفاهیم عقلانیت، اندازه‌گیری و رتبه‌بندی (که زبان و دانش متخصصان منابع انسانی هستند) تصویر دانش فنی، دقت و عینیت را در کار خود تقویت می‌کنند و آن را به گونه‌ای جلوه می‌دهند که گویی مکانیزم‌های ساده‌ای هستند که برای دستیابی به یک دنیای معین به کار می‌روند. آنها نه تنها منعکس‌کننده واقعیت نیستند بلکه پیوسته در حال خلق واقعیت هستند. این تکنیک‌ها تداوم دهنده فن‌گرایی هستند هرچند با قصد و نیت شکل گرفته‌اند و هدف خاصی را دنبال می‌کنند، ولی اثراشان به شدت غیرقابل پیش‌بینی و درک است: «افراد می‌دانند که چه کاری انجام می‌دهند و می‌دانند که چرا این کار را انجام می‌دهند ولی آنها نمی‌دانند خود این کار چه کاری انجام می‌دهد» (تاونلی، ۱۹۹۴:۱۴۴). از نظر فوکو تشریح و آشکارسازی چگونگی، بخشی از یک فرایند سیاسی است. تحقیق در مورد ماهیت و محدودیت‌های اقدامات مدیریت منابع انسانی آنگونه که تجربه می‌شوند می‌تواند طبیعی بودن آنها را زیرسوال برده و امکان تفکر به شکلی دیگر را فراهم کند (تاونلی، ۱۹۹۴:۲۰). واتسون<sup>۲</sup> (۲۰۰۴) استدلال می‌کند که به جای تلاش برای توسعه نسخه‌ها برای بهترین عملکرد مدیریت منابع انسانی، محققان باید بررسی کنند که چگونه در عمل مدیریت منابع انسانی در زمینه‌های خاص سازمانی با الگوهای گسترده‌تر فرهنگ، قدرت و نابرابری ساخته می‌شود. مطالعه او نشان می‌دهد که علائق، ارزش‌ها و تعاملات استراتژی‌سازان، نحوه تدوین سیاست‌های مدیریت منابع انسانی را شکل می‌دهد. علاوه بر این، او پیشنهاد می‌کند که سیاست‌های خرد که در سازمان‌ها اتفاق می‌افتد را فقط می‌توان در ساختارها و فرآیندهای کلانی که در سطح سیاسی-اقتصادی عمل می‌کنند، درک کرد، این امر نشان می‌دهد قدرت و اعمال قدرت از طریق ساخت نوع خاصی از دانش و ایجاد نوع خاصی از افراد سازمانی (سوژه) در تمام شیوه‌های مدیریت منابع انسانی نفوذ می‌کند (مک‌کنا<sup>۳</sup>، ۲۰۰۸:۱۲۵) و فرد موجودیتی معین با هویتی بنیادین نیست بلکه به طور پیوسته در حال تولید

1. Maravelias  
2. Watson  
3. McKenna

شدن است. یک مکانیزم در این راستا، شکل دهی به فرد به عنوان ابژه‌ای از دانش و قدرت است. سازمان‌های کاری به سیستم‌هایی نیاز دارند که کارکنان را بررسی کرده و حضور، نحوه و کیفیت کارشان را بررسی کنند، آنها را با یکدیگر مقایسه کرده و بر مبنای مهارت و سرعت عملشان طبقه بندی کنند، قدرت باید قادر باشد تا به بدن‌های افراد، به اعمال‌شان، نگرش‌ها و حالت‌های رفتار روزانه آنها دست یابد (فوکو، ۱۹۸۹: ۱۲۵). وقتی این تکنیک‌ها تک به تک مورد بررسی قرار دهیم، ممکن است خرد و ناچیز به نظر رسند. ولی ترکیب آنها بسیار فراتر از جمع جبری شان است (تاونلی، ۱۹۹۳: ۵۲۰).

مطالعات مدیریت منابع انسانی در سازمان‌های دولتی به شدت وابسته به شرایط است. آغاز و همکاران (۲۰۱۷) در بررسی عمیق تفاوت‌های تجربی عملکرد مدیریت منابع انسانی در بخش دولتی ایران، دریافتند ساختار ناپایدار و شخصی سازی شده، شرح وظایف منسوخ، استاندارد دوگانه در جذب کارکنان، عدم مدیریت سیستماتیک حرفه‌ای، برنامه‌های آموزشی عمومی به جای تخصصی، عدم تعادل بین پرداخت و عملکرد، ناهماهنگی بین استراتژی سازمانی و شیوه‌های مدیریت منابع انسانی، دانش ساختگی، ذهنیت سیلو در بخش‌های منابع انسانی، عدم انطباق در سیستم‌های منابع انسانی و چالش کارکنان غیر لایق، ویژگی مشترک بخش دولتی در اجرای شیوه‌های مدیریت منابع انسانی است. مطالعه قیتانی و همکاران (۱۳۸۹) نشان می‌دهد سیستم منابع انسانی در ایران (به خصوص در بخش دولتی) بیشتر بر ابعاد فنی تأکید دارد و کمتر به موضوع‌های بوم شناختی و انسانی می‌پردازد (بررسی اجمالی قانون خدمات کشوری فعلی نیز شاهدی بر این مدعا است)؛ به عبارت دیگر، بیشتر سیستم‌های مورد استفاده در کشور از مدل‌های مورد استفاده سایر کشورها برداشت شده (بیشتر کشورهای غربی و در بعضی موارد مدل‌های ژاپنی) و توجه اندکی به بومی سازی این سیستم‌ها شده است نتیجه این رویکردها در رضایت شغلی، عملکرد و بهره‌وری پایین نیروی کار در بخش دولتی به خوبی مشخص است. اوروه و همکاران<sup>۲</sup> (۲۰۱۹) با تحلیل گفتمان انتقادی روابط کارکنان و کارفرما دریافتند، مطالعه این گفتمان‌ها برای به تصویر کشیدن پدیده‌هایی چون کنترل مدیریت، عدم مشارکت کارفرما و کارکنان و به حاشیه راندن کارکنان در

1. Foucault  
2. Oruh el.

فرایند تصمیم‌گیری ضروری است. بایراکتاروگلو و آتای<sup>۱</sup> (۲۰۱۸) مدیریت منابع انسانی ترکیه را تحت تأثیر مشکلات فعلی منابع انسانی دنیای غرب دانسته و معتقدند این پارادایم‌ها و روش‌ها نمی‌توانند دستورالعمل‌های محلی و منطقه‌ای کارکردهای مدیریت منابع انسانی را در هر کشور به تصویر بکشند. قمرعلی و براندل<sup>۲</sup> (۲۰۱۷) ضمن بررسی مدیریت منابع انسانی در پاکستان دریافتند که جریان اثبات‌گرایی بدون توجه به تفاوت‌های بستر و زمینه‌ای این کشور با کشورهای غربی در حوزه مدیریت منابع انسانی پاکستان وجود دارد و می‌بایست به زمینه فرهنگی و سیاسی مدیریت منابع انسانی در این کشور توجه نمود. به عقیده اوپونگ<sup>۳</sup> (۲۰۱۷) آشکارسازی قدرت و کنترل در بکارگیری روش‌های مدیریت منابع انسانی در بسترهای اجتماعی و سیاسی متفاوت کشورهای در حال توسعه اهمیت دارد. بلاندر و سندبرگ<sup>۴</sup> (۲۰۱۳) در مطالعه خود بر روی کارکرد جذب و استخدام کارکنان نشان دادند در عمل بازی‌های سیاست و قدرت در جلسات تصمیم‌گیری انتخاب کارکنان، وجود دارد و این نتایج نظریه‌های موجود در مورد انتخاب کارکنان را به چالش می‌کشد. مطالعه مک‌گیورن و فرلی<sup>۵</sup> (۲۰۰۷) در خصوص ارزیابی عملکرد افراد متخصص و حرفه‌ای نشان داد، در ارزیابی‌های حرفه‌ای از "بازی‌های تیک باکس" استفاده می‌شود که این امر نوعی بوروکراسی ساختگی را توسعه می‌دهد تا نوعی مصونیت در برابر خطرات و تعارضات ناشی از استانداردها و مقررات حرفه‌ای ایجاد کند و حس مسئولیت‌پذیری را به نمایش بگذارد.

دانشگاه‌های علوم پزشکی و خدمات بهداشتی درمانی و مراکز درمانی وابسته به آنها، پرهزینه‌ترین واحدهای عملیاتی هستند و این امر به علت وابستگی شدید ارائه خدمات به کارکنان حرفه‌ای و پشتیبانی است؛ به طوری که حدود ۶۰-۷۰ درصد هزینه‌های این بخش صرف هزینه‌های کارکنان می‌شود (سالاریان زاده و همکاران، ۱۳۹۶: ۸). لذا یک خلاء تئوریک در این زمینه احساس می‌شود که در این پژوهش به آن پرداخته شده است. در حالی که در اکثر تحقیقات حوزه منابع انسانی، وجود و یا اصلاح قوانین و مقررات را راهگشا می‌داند، تاکنون تحقیقی در این چارچوب که به موضوع بررسی روابط قدرت در عمل پردازد انجام نگرفته است که خود وجه

1. Bayrakharoglu el.
2. Qamar Ali, Julia Brandl
3. Oppong
4. Bolander, Sandberg
5. McGivern, Ferlie

تمایز این پژوهش با سایر پژوهش‌ها است. هدف این پژوهش آشکارسازی زمینه و گفتمان متفاوت مدیریت منابع انسانی دانشگاه علوم پزشکی و خدمات بهداشتی درمانی اصفهان است که منجر به شناسایی اقدامات و اثرات دانش و قدرت می‌گردد.

## روش شناسی پژوهش

این پژوهش از نوع کیفی است و از تحلیل موقعیت ادل کلارک<sup>۱</sup> (۲۰۱۵) به عنوان یکی از رویکردهای جدید روش نظریه پردازی زمینه‌ای در پارادایم انتقادی و با رویکرد استقرایی بهره می‌برد. کلارک پشتوانه فکری تحلیل موقعیت را با تعامل‌گرایی و کنش متقابل نمادین در مکتب شیکاگو و جنبه‌هایی از تحلیل گفتمان فوکو (۱۹۷۲) شکل می‌دهد.

جامعه مورد مطالعه کلیه کارشناسان و مدیران حوزه مدیریت منابع انسانی دانشگاه علوم پزشکی اصفهان به تعداد ۶۵ نفر بود و نمونه‌گیری به روش هدفمند وابسته به معیار صورت گرفت. این معیارها شامل مدرک تحصیلی لیسانس و بالاتر در رشته‌های مرتبط با حوزه مدیریت منابع انسانی و داشتن سابقه فعالیت در واحد منابع انسانی حداقل به مدت ۵ سال بود. در این بین یک استثنا وجود داشت و آن مصاحبه با ۶ نفر از افراد شاغل با بیش از ۲۵ سال سابقه کار در واحد منابع انسانی بود که مدرک تحصیلی زیر لیسانس داشتند. به منظور جمع‌آوری داده در این پژوهش از ابزار مشاهده مشارکتی و مصاحبه نیمه ساختاریافته استفاده شد. با توجه به اینکه ادبیات منابع انسانی در حوزه کارکردها بسیار قوی و منسجم است محقق سعی کرد برای جلوگیری از انحرافات احتمالی مسیر سازمان یافته‌ای شکل گیرد که چارچوب‌های نظری منابع انسانی را در خود داشته باشد ولی این به عنوان یک نقطه آغاز استفاده شده و با توجه به اینکه در نظریه برخاسته از داده متناسب با هر موقعیتی و شرایط هر سازمانی ممکن است نتایج متفاوتی به دست آید که این نتایج ناشی از تجارب افراد، سیاست‌های سازمان، فرهنگ سازمانی، جو و سبک رهبری و غیره است، در ادامه مسیر سعی شد به افراد با حفظ چارچوب‌های ساختارهای منابع انسانی اجازه تبیین دیدگاه‌ها داده شود تا بدین ترتیب نتایج عمیق‌تر و قوی‌تری از مطالعه کیفی حاصل گردد. در روش‌های کیفی برای تکمیل داده‌ها و بررسی ابعاد مختلف پدیده‌ی مورد بررسی در شرایط

1. Adele E Clarke



طبیعی، انجام مشاهده ضروری بنظر می‌رسد، لذا پروتکلی به منظور مشاهده که در آن حرکات، صداها، رفتار افراد و حالات روحی و روانی ثبت گردد، ساخته شد. همچنین خود محقق در این سازمان شاغل است و گام به گام در کلیه فرایندهای منابع انسانی مشارکت داشت و با افراد مصاحبه شونده حداقل روزانه به مدت ۸ ساعت و هر روز هفته در ارتباط بود. به عنوان مثال نتایج حاصل از مشاهده چگونگی انجام فرایندهای مدیریت منابع انسانی، در هنگام تحلیل داده‌ها مورد توجه قرار گرفت. پژوهشگری که از روش نظریه سازی داده بنیاد استفاده می‌نماید، کار خود را نه با پیش فرض‌ها بلکه با داده‌ها شروع می‌کند. بازتاب پذیری به این اصل اشاره دارد که پژوهشگر باید از سوگیری‌های شخصی، مفروضات و ارزش‌های خود در مورد پژوهش آگاهی داشته باشد و تأثیرگذاری خود در فرایند/نتایج پژوهش را برای خود و مخاطبان عینی سازد (کورتین و فوسی<sup>۱</sup>، ۲۰۰۷: ۹). لذا با توجه به سابقه سازمانی محقق، سعی شد در ذهن پژوهشگر هیچ‌گونه پیش فرضی درباره موضوع مورد پژوهش وجود نداشته باشد و زمانی که مشارکت کنندگان درباره موضوع مورد مطالعه، پرسش می‌نمودند، پاسخ نمی‌دانم دریافت نمودند و پیش فرض‌های محقق در پراکنش<sup>۲</sup> قرار گرفت تا نظریه‌ها بدون تأثیر ذهنیات محقق، خودبه خود از درون داده‌ها بیرون بیایند (کرسول و پوث<sup>۳</sup>، ۲۰۱۸: ۳۰۶). مصاحبه با ۴۲ نفر از کارشناسان، معاونان و مدیران شاغل در مدیریت توسعه سازمان و منابع انسانی دانشگاه در ارتباط با موضوع پژوهش انجام گرفت و پژوهشگر با انجام مصاحبه‌های نیمه ساختاریافته انفرادی و عمیق با آنها و رونویسی این متن‌ها پدیده را به متن تبدیل کرد و این متون داده‌های پژوهش را شکل داد. اطلاعات جمعیت شناختی شرکت کنندگان در این پژوهش به شرح جدول ۱ است:

جدول ۱. مشخصات جمعیت شناختی شرکت کنندگان در پژوهش

نام متغیر	سطوح	تعداد	فراوانی (درصد)
جنسیت	زن	۱۱	۲۶
	مرد	۳۱	۷۴
سطح تحصیلات	کمتر از لیسانس و لیسانس	۲۶	۶۳
	فوق لیسانس و دکتری	۱۶	۳۷

1. Curtin & Fossey
2. Bracketing
3. Creswell & Poth

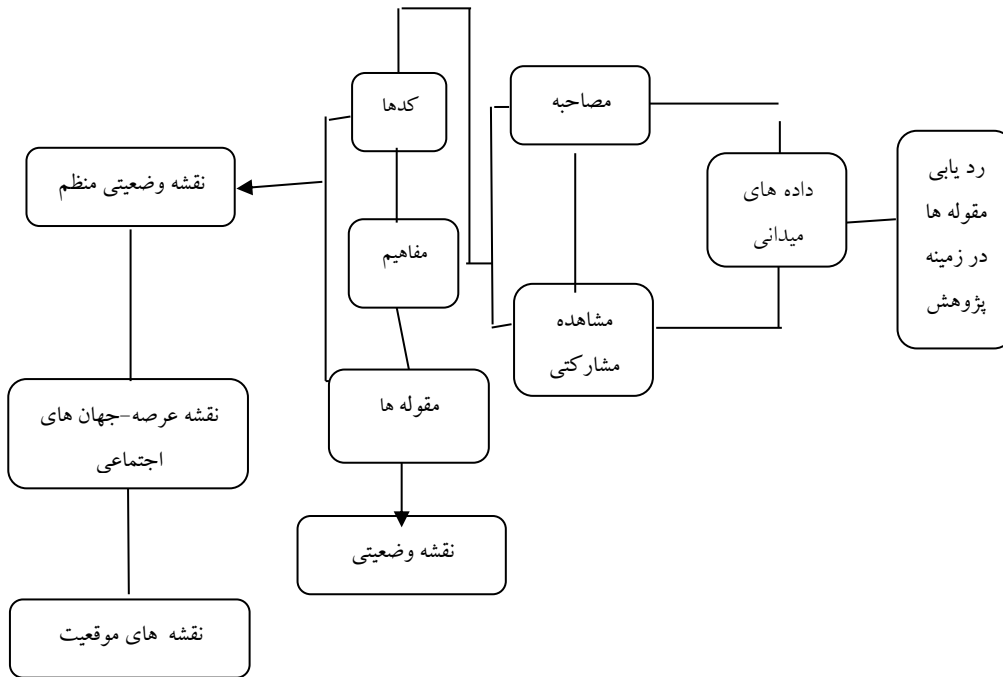
جدول ۱. مشخصات جمعیت شناختی شرکت کنندگان در پژوهش

نام متغیر	سطوح	تعداد	فراوانی (درصد)
سن	زیر ۲۵ سال	۵	۱۲
	۲۶ تا ۳۰ سال	۷	۱۷
	۳۱ تا ۳۵	۱۴	۳۳
	بالای ۳۶ سال	۱۶	۳۸
سابقه کاری	زیر ۱۰ سال	۱۵	۳۵
	بیش از ۱۰ سال	۲۷	۶۵
سطح مشاغل	مدیریتی و سرپرستی	۹	۲۱
	کارشناسی	۳۳	۷۹

داده‌ها به روش تحلیل گفتمان انتقادی<sup>۱</sup> نورمن فرکلایف<sup>۲</sup> (۱۹۸۹) تجزیه تحلیل شد. این روش به پژوهشگر این امکان را داد که مطالعه‌های گفتمان و عاملیت، عمل و ساختار، ایماژ، متن و زمینه، تاریخ و زمان حال را برای تحلیل موقعیت‌های پیچیده که به صورت گسترده‌ای به ادراک می‌آیند، یکپارچه نماید. پیش فرض اصلی در اینجا این بود که تمامی مؤلفه‌های حاضر در موقعیت، به گونه‌ای سایر مؤلفه‌ها را می‌سازد و تحت تأثیر قرار می‌دهد. افراد و چیزها، مؤلفه‌های انسانی و غیرانسانی، عرصه‌های عمل، گفتمان‌ها، نمادها، فناوری‌ها و نهادها، همه می‌توانند در موقعیت حضور داشته و بر یکدیگر تأثیر بگذارند (کلارک، ۲۰۰۵: ۷۱). توجه به این نکته ضروری است که به منظور دستیابی به اشباع نظری، انجام مصاحبه‌ها همزمان با تحلیل متون صورت پذیرفته و سعی شده است؛ مصاحبه شوندگان با دیدگاه‌های نظری و سیاسی متفاوت انتخاب شوند. در ادامه، پژوهشگر به تفسیر شکل متنی موضوع‌ها پرداخته و نتایج حاصل را در تعداد محدودی تم نمایان ساخته که هر یک از این تم‌ها در طبقات محدودی قرار گرفت و با استفاده از روش تحلیل موقعیت، نقشه وضعیتی ساخت نیافته، نقشه وضعیتی منظم، نقشه عرصه جهان‌های اجتماعی و نقشه موقعیت مورد شناسایی قرار گرفت. در این پژوهش حضور محقق به

1. Critical Discourse Analysis  
2. Norman Fairclough

عنوان کارمند این دانشگاه بر تحلیل یافته‌ها و انجام پژوهش به روش تحلیل موقعیت تأثیرگذار بوده است. در شکل شماره ۱ فرایند انجام این پژوهش ارائه شده است.

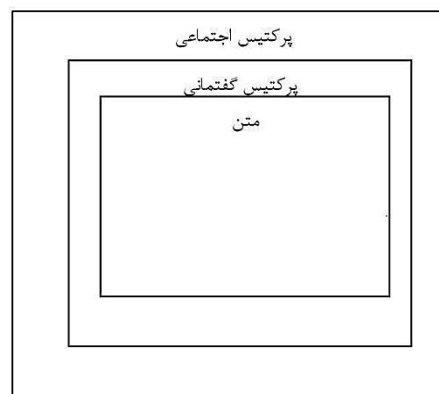


شکل ۱. فرایند تحقیق

## نقشه وضعیت

شروع فرایند تجزیه و تحلیل داده‌ها در تحلیل موقعیت مشابه سایر مطالعات نظریه زمینه‌ای است. فرایندی که در آن داده‌ها از طریق مصاحبه‌ها، اسناد و سایر منابعی که در روشن‌سازی مسئله نقش دارند، جمع‌آوری می‌شود. در این پژوهش داده‌های میدانی، کدگذاری شده و در نتیجه آن نشانه‌ها در نقشه وضعیت ساخت نیافته نمایش داده شده و سپس با یکدیگر مقایسه شده و در قالب مفاهیم و مقوله‌ها، نقشه وضعیت منظم را ایجاد می‌کنند. نقشه وضعیت به بیان استدلال‌ها، ادعاها و سایر عناصر یک موقعیت و ارتباط بین عناصر کمک می‌کند (کلارک، ۲۰۰۵: ۱۰۱).

تهیه نقشه وضعیتی با یک نقشه نامنظم شروع می‌شود این نقشه نتیجه سوالاتی با موضوعاتی مانند عناصر انسانی، عناصر غیرانسانی، عناصر فضایی و فیزیکی موجود (مکان جغرافیایی، ملی، ...)، عناصر سازمانی / نهادی، عناصر اقتصادی سیاسی، عناصر اجتماعی فرهنگی، عناصر محلی و جهانی اثرگذار در گفتمان مدیریت منابع انسانی، گفتمان‌های محبوب و سایر گفتمان‌های اثرگذار، عناصر نمادین اثرگذار، موضوعات رقیب و برساخت‌های گفتمانی نقش آفرینان در گفتمان مدیریت منابع انسانی است. پاسخ به این سؤالات در ابتدا به صورت نامنظم یادداشت شدند تا امکان تمرکز بر روی ایده‌ها فراهم شود (کلارک، ۲۰۰۵: ۱۰۲). در مرحله بعد نقشه وضعیتی منظم از نقشه وضعیتی نامنظم استخراج می‌شود. در شکل شماره ۲ با توجه به سطوح گفتمان انتقادی فرکلاف سطوح متن، پرکتیس گفتمانی و پرکتیس اجتماعی مشاهده می‌شود به این ترتیب تحلیل باید بر نکته‌های زیر استوار باشد (فرکلاف، ۱۳۷۹: ۲۵):



شکل ۲. سطوح گفتمان انتقادی فرکلاف

**متن:** به مجموعه‌ای از عناصر که به یکدیگر مرتبط بوده و یک کلیت را به وجود می‌آورند، متن یا گفتمان می‌گویند.

**پرکتیس گفتمانی:** دومین مربع داخل شکل نشان می‌دهد که یک متن در چه فرایند وسیعی تولید و نیز تفسیر می‌شود.

**پراکتیس اجتماعی:** مربع وسیع سوم که همه موارد بالا را در بردارد نشانگر آن است که یک متن علاوه بر بافت و فرایند تولید و تفسیر، بسیار متأثر از شرایط اجتماعی است که متن در آن تولید و تفسیر می‌شود.

تحلیل داده‌ها با استفاده از روش تحلیل گفتمان انتقادی انجام شده و با این روش، به نوعی همان مدل تحلیل موقعیتی ادل کلارک را ساخته‌ایم، یعنی نقشه ساخت نیافته یا نامنظم منطبق بر توصیف متن، نقشه منظم منطبق بر تفسیر یا سطح پراکتیس گفتمان و نقشه عرصه جهان‌های اجتماعی منطبق بر تبیین یا پراکتیس اجتماعی است، که همین امر نوآوری این پژوهش محسوب می‌شود و در ادامه مقاله مورد بحث قرار خواهد گرفت. در تحقیق حاضر، دقت روش شناختی به واسطه انجام اقداماتی از قبیل صحت، اعتباربخشی و پایایی تضمین شد. صحت از طریق بررسی ادبیات موضوع، پیروی از روش تحلیل گفتمان، یادداشت‌برداری در حین پژوهش، استفاده از نمونه کافی و انجام مصاحبه تا حد اشباع داده‌ها تحقق یافت. اعتباربخشی پژوهش، به واسطه متدهای چندگانه گردآوری داده‌ها (مشاهده و مصاحبه عمیق)، تحلیل داده‌ها و منابع اطلاعاتی اصلی و بررسی رویه‌ها تضمین شد. قابلیت اعتبار از طریق مشارکت مداوم محقق در فرایندهای جاری منابع انسانی و ارتباط با مصاحبه شوندگان درگیر در این فرایندها حاصل گردید.

## یافته‌های پژوهش<sup>۱</sup>

متون در این پژوهش شامل متن مصاحبه‌ها در خصوص مدیریت منابع انسانی است که به تحلیل بخشی از متن مصاحبه‌ها می‌پردازیم.

### تحلیل سطح متن

**ارزش‌های تجربی، رابطه‌ای و بیانی:** در آثار فرکلاف، آن جنبه از ارزش تجربی که بیشتر از سایر موارد مورد توجه قرار گرفته است این است که چگونه تفاوت‌های جهان بینانه بین متون در بازنمایی‌های مختلف از جهان در واژگان آنها رمزگذاری می‌شود. روابط معنایی از قبیل شمول معنایی، هم معنایی و تضاد معنایی از ارزش‌های تجربی واژگان هستند (فرکلاف، ۱۳۷۹: ۷۱). برای نمونه تحلیل چند متن در زیر آمده است.

1. findings

" ما هر واحدی را که بخواهیم تأسیس کنیم یا توسعه دهیم می‌آییم در سامانه رشد وارد وبه وزارتخانه اعلام می‌کنیم. برآورد منابع انسانی در بخش‌های اداری و پشتیبانی بیشتر ذهنی است اینکه ما متدی داشته باشیم الان، که آقا... برای بیمارستان، عتخته چند انتظامات، چند خدمه، چند کارگزین و چند حسابدار نیاز داریم، چند کارپرداز نیاز داریم؟ اینکه واقعاً استاندارد جهانی باشد، نداریم." IIP4P-212

بیان واژگانی همچون ذهنی، تأثیر عواملی غیر از خود متن ارزیابی به نظر ارزش‌های تجربی را تداعی می‌کنند. مصاحبه شونده با بیان واژگانی همچون "ذهنی" در حال شکل‌دهی به نوعی ارزش رابطه‌ای با مصاحبه‌کننده است. همچنین در قالب تبیین برآورد منابع انسانی در عین حال ارزش بیانی را نیز مدنظر دارد. ساختار تجربی جملات بیشتر از نوع توصیفی است هر چند که عاملیت مشخصی دیده نمی‌شود، جملات مثبت به کار رفته و معلوم هستند و در قالب ارزش رابطه‌ای، وجهه‌ای خبری دارند. قرارداد تعاملی بیشتر به شکل تک‌گویی است و در جای جای متن بر ساخت‌های فکری و سلیقه‌ای مشهود است.

"تصور بفرمایید ما می‌خواهیم یک طرح توسعه‌ای در بیمارستان‌هایمان داشته باشیم، خوب طرح توسعه وقتی که در نظر گرفته می‌شود بحث منابع انسانی آن را با ما هماهنگ می‌کنند، یک سهمیه به معاونت درمان می‌دهیم و ممکن است دیگه آن رقابت‌ها بین حوزه پرستاری با حوزه مامایی معاونت درمان شکل بگیرد تا بتواند سهم بیشتری داشته باشد و یا وقتی رئیس دانشگاه مثلاً از گروه خاصی باشد اصرار می‌کند و ما را سوق می‌دهد که سهم بیشتری به آن گروه بدهیم."

IPIP-4

طرح واژگانی همچون سهم و رقابت، تأثیر عواملی غیر از خود متن ارزیابی به نظر ارزش‌های تجربی را تداعی می‌کنند. مصاحبه شونده با بیان عبارتی همچون "سوق دادن به اختصاص سهم بیشتر به گروه خاص" در حال شکل‌دهی به نوعی ارزش رابطه‌ای با مصاحبه‌کننده است. همچنین در قالب تبیین رقابت در عین حال ارزش بیانی را نیز مدنظر دارد. جملات بیشتر ساختار تجربی از نوع توصیفی دارند هر چند که عاملیت مشخصی دیده نمی‌شود، جملات مثبت به کار رفته و معلوم هستند و در قالب ارزش رابطه‌ای، وجهه‌ای خبری دارند. در قالب ارزش بیانی جمله وجهیت جملات برخی احتمالی (ممکن است) و برخی مطلق بوده و تردید و احتمال را در

رقابت‌ها در کسب سهم بیشتر تداعی می‌کند. قرارداد تعاملی بیشتر به شکل تک‌گویی است و در جای جای متن بر ساخت‌های اداری و سلیقه‌ای مشهود است.

"یکی از عوامل فشار در جذب و بکارگیری بحث‌سیاسیون و شوراهای شهر هستند که به مردم قول‌هایی داده‌اند، مثلاً آن آدم از روستای خاص از شهرستان خاصی است نماینده شده، فشار به وزیر و دانشگاه می‌آورد و مردم را تهییج می‌کند تا این خدمت را ایجاد کند این خدمت شاید ۲۰ درصد واقعی باشد. ۸۰٪ القایی است و بواسطه ایجاد این خدمت و استخدام نیروهای ارایه دهنده این خدمت به رئیس دانشگاه فشار وارد می‌نماید" IPIA-34

بیان واژگانی همچون عوامل فشار، تأثیر عواملی غیر از خود متن ارزیابی به نظر ارزش‌های تجربی را تداعی می‌کنند. مصاحبه‌شونده با بیان واژگانی همچون "نیاز القایی" در حال شکل‌دهی به نوعی ارزش رابطه‌ای با مصاحبه‌کننده است. همچنین در قالب تبیین تهییج در عین حال ارزش بیانی را نیز مدنظر دارد. ساختار تجربی جملات بیشتر از نوع توصیفی است هر چند که عاملیت مشخصی دیده نمی‌شود، جملات مثبت به کار رفته و معلوم هستند و در قالب ارزش رابطه‌ای، وجهه‌ای خبری دارند. قرارداد تعاملی بیشتر به شکل تک‌گویی است و در جای جای متن بر ساخت‌های اداری و سیاسی مشهود است.

"وقتی یک مجوزی برای استخدام به دانشگاه داده می‌شود عملاً اگر دانشگاه از مجوز استفاده نکند، به واسطه تعداد بالای نیروهای قراردادی که دانشگاه علوم پزشکی دارد به نفعش نیست و به خاطر همین مجبوره به واسطه نیازی که در واحدها دارد هم نیازها را پوشش دهد و هم یک برنامه پنهان اتفاق بیفتد یعنی برای تبدیل وضعیت پرسنل در آزمون استخدامی برای نیروهای قراردادی امتیازی در نظر گرفته شود و چون رقابت یک شکله یعنی یک نفر که تازه فارغ‌التحصیل شده و کسی که ۱۰ سال سابقه دارد با هم در آزمون شرکت می‌کنند خوب کسی که نمره نهایی بالاتری بیاورد، انتخاب می‌شود و عملاً کمبود نیرو از بین نمی‌رود." IIP4A-234

طرح واژگانی همچون برنامه پنهان، تأثیر عواملی غیر از خود متن ارزیابی به نظر ارزش‌های تجربی را تداعی می‌کنند. مصاحبه‌شونده با بیان واژگانی همچون "پنهان" در حال شکل‌دهی به نوعی ارزش رابطه‌ای با مصاحبه‌کننده است. همچنین در قالب تبیین نحوه تبدیل وضعیت نیروهای قراردادی در عین حال ارزش بیانی را نیز مدنظر دارد. ساختار تجربی جملات بیشتر از نوع توصیفی

است و عاملیت مشخصی دیده نمی‌شود، جملات مثبت به کار رفته و معلوم هستند و در قالب ارزش رابطه‌ای، وجهه‌ای خبری دارند. قرارداد تعاملی بیشتر به شکل تک‌گویی است و در جای جای متن برساخت‌های اداری و سیاسی مشهود است و به این امر اشاره دارد که علی‌رغم وجود مجوز استخدام برای تامین نیرو، بیشتر مجوزهای استخدام پیمانی به این تبدیل وضعیت‌ها اختصاص می‌یابد و در عمل اجرای قانون استخدام بشکلی متفاوت است.

"دوره‌های آموزشی مدیریتی و عمومی متأثر از شرایط جامعه و بحث‌های سیاسی است. دید

برخی مدیران ما به آموزش مثبت نیست." IIP4T-284

بیان واژگانی همچون شرایط اجتماعی و سیاسی، تأثیر عواملی غیر از خود متن ارزیابی به نظر ارزش‌های تجربی را تداعی می‌کنند. مصاحبه شونده با بیان واژگانی همچون "سیاسی" در حال شکل‌دهی به نوعی ارزش رابطه‌ای با مصاحبه‌کننده است. همچنین در قالب تبیین نحوه تبدیل وضعیت نیروهای قراردادی در عین حال ارزش بیانی را نیز مدنظر دارد. ساختار تجربی جملات بیشتر از نوع توصیفی است و عاملیت مشخصی دیده نمی‌شود، بخشی از جملات مثبت به کار رفته و معلوم هستند و بخشی منفی و در قالب ارزش رابطه‌ای، وجهه‌ای خبری دارند. قرارداد تعاملی بیشتر به شکل تک‌گویی است و در متن تأثیر برساخت‌های اجتماعی و سیاسی مشهود است.

"مدیر بلافصل... افرادی که مراجعه‌کننده هستند مثلاً ارباب رجوع... بعد مدیر بالادستی، مثلاً پرستار سرپرستار، مترون و مرحله آخر بالاترین مقام اجرایی واحد یا رئیس یا مدیر بیمارستان... که فرد را تأیید یا رد می‌کند روی بحث ارزیابی عملکرد تأثیرگذارند... در نحوه ارزیابی وقتی شخصی را می‌خواهی ارزیابی کنی، خطای هاله‌ای... بحث سیاسی عقیدتی و غیره ممکن است اثر بگذارد... ممکن است یک مدیر خط فکری متفاوتی با کارمند داشته و در ارزیابی دخالت دهد. کلاً ارزیابی عملکرد سیستم ما سمبولیک است... نه تنها علوم پزشکی... بلکه کل سازمان‌های دولتی. ارزیابی چون قدرت پشتیبانی خوبی در سیستم علوم پزشکی ندارد و بیشتر دارد به حالت سمبولیک انجام می‌شود، خیلی تأثیری ندارد." IIP4E-309

طرح واژگانی همچون سمبولیک و بی‌اثر، تأثیر عواملی غیر از خود متن ارزیابی به نظر ارزش‌های تجربی را تداعی می‌کنند. مصاحبه شونده با نام بردن از واژگانی همچون خطای هاله‌ای و بحث‌های سیاسی و عقیدتی (مانند تظاهر به دینداری مثل شرکت در نماز جماعت اداره و یا نوع



پوشش خاص مانند چادر برای خانم‌ها و بستن دکمه یقه پیراهن در آقایان و تسبیح بدست گرفتن) در حال شکل دهی به نوعی ارزش رابطه‌ای با مصاحبه کننده است. همچنین در قالب تبیین خیلی تأثیری ندارد و سمبولیک در عین حال ارزش بیانی را نیز مد نظر دارد. جملات بیشتر ساختار تجربی از نوع توصیفی دارند هر چند که عاملیت مشخصی دیده نمی‌شود، جملات مثبت به کار رفته و معلوم هستند و در قالب ارزش رابطه‌ای، وجهه‌ای خبری دارند. در قالب ارزش بیانی جمله وجهیت جملات برخی احتمالی (ممکن است) و برخی مطلق بوده و تردید و احتمال را در عوامل اثرگذار و مطلق‌گرایی را در سمبولیک و بلااثر بودن تداعی می‌کند. قرارداد تعاملی بیشتر به شکل تک‌گویی است و در جای جای متن برساخت‌های اداری و سیاسی مشهود است. در بیان ارزش های تجربی گرامری باید بر پاسخ سوال‌های زیر تمرکز شود: آیا کنشگری مشخص است؟ آیا جمله‌ها معلوم هستند یا مجهول؟ نحوه استفاده از ما و شما یا ما و آنها چگونه است؟ در بررسی متن مصاحبه نمونه بالا، جملات، خبری بیان شده است و نظر مخاطب را به تأثیر عوامل سیاسی، اجتماعی و فکری (IP1P-4 و IP4T-284 و IPIA-34 و IIP4E-309) نقش سامانه (IIP4P-212) بر کارکردهای مدیریت منابع انسانی جلب می‌نماید. جملات خبری بیان شده و مصاحبه شونده در مقام روایتگر در این خصوص صحبت می‌نماید. در الگوی سه مرحله ای تحلیل گفتمان انتقادی فرکلاف مرحله توصیف متن پیش فرض مرحله تفسیر و تبیین قرار می‌گیرد.

### نقشه وضعیتی ساخت نیافته

این نقشه شامل تمام مؤلفه‌های انسانی و غیر انسانی، مادی و نمادین-گفتمانی مربوط به یک موقعیت خاص است (کلارک، ۲۰۰۵: ۱۰۰). علاوه بر آن، این نقشه‌ها استفاده از چشم اندازه‌های فلسفی و دیدگاه‌های شخصی پژوهشگر را تسهیل می‌کنند (پرزو کنل، ۲۰۱۳: ۵۱۰). برای ترسیم این نقشه، برخی از مفاهیم معنادار شناسایی شده بر روی نقشه وضعیتی ساخت نیافته پژوهش در شکل شماره ۳ ارائه شده است.



شکل ۳. نقشه وضعیتی ساخت نیافته کارکردهای مدیریت منابع انسانی

## تحلیل سطح پوکتیس گفتمانی

در این مرحله فرکلاف چهار سوال اساسی مطرح می‌کند که عبارت است از: ماجرا چیست؟ چه کسانی درگیر آن هستند؟ روابط میان آنها چیست؟ و نقش زبان در این خصوص چیست؟ برای پاسخ به سوال‌های زیر مباحث زیر دنبال می‌شود.

ماجرای اصلی در متن انتخاب شده بالا، شناسایی گفتمان حاکم مدیریت منابع انسانی دانشگاه می‌باشد. با این که یکی از کارکردهای اصلی قوانین و مقررات شکل‌دهی به نوعی نظام یک دست و هماهنگ و جلوگیری از اعمال نظر شخصی و سلیقه‌ای است. قانون مدیریت خدمات کشوری و مصوبات هیات امنای دانشگاه شیوه نامه جامعی را در جهت تدوین راهبردها و برنامه های منابع انسانی در اختیار دانشگاه‌های علوم پزشکی قرار می‌دهد و دانشگاه‌ها نیز با توجه به این قوانین نظام جامع مدیریت منابع انسانی را تدوین می‌کنند اما در عمل آن جنبه از قوانین و مقررات نادیده انگاشته شده و برعکس نقش آفرینان اصلی نه قوانین بلکه فرهنگ، سیاست، مذهب (به عنوان ابژه مورد سوء استفاده واقع می‌شود در واقع نقش آفرینان اصلی با تعبیر به رأی از مذهب اعمال قدرت می‌کنند)، سلیقه و بینش شخصی مدیران و کارشناسان به عنوان تصمیم‌گیران، برنامه ریزان و ارزیابان در عرصه مدیریت منابع انسانی است که تأثیرگذار است و نقشه منظم ترسیم شده در تحلیل زمینه‌ای به خوبی به تبیین نقش این نقش آفرینان مختلف می‌پردازد. از آنجا که یکی از شیوه‌های اعمال سلطه، کنترل زمینه‌های اعمال قدرت است که با تدوین این قوانین و مصوبات مربوط به دستگاه‌های دولتی، وزارتخانه و هیات امنای بر مدیریت توسعه سازمان و منابع انسانی دانشگاه‌های علوم پزشکی اعمال قدرت دارند و از طرفی هیات امنای، مدیران منابع انسانی و مسئولین کارگزینی با تدوین و تنظیم نظام جامع منابع انسانی دانشگاه در خصوص نحوه پیاده‌سازی و اجرای هر یک از کارکردهای مدیریت منابع انسانی تصمیم می‌گیرند. تحلیل وجوه دسترسی به رویدادهای ارتباطی، توجه ویژه‌ای به اشکالی از کنترل زمینه دارد. آنها بر کارکنان نظارت دارند و کارکنان را در جهت دستیابی به اهداف سازمان هدایت می‌کنند. کنترل، آزادی عمل کارکنان را در انجام امور و وظایف خود محدود می‌کند، با این قدرت و کنترل می‌توانند اذهان افراد را بر اساس منافع خود تغییر دهند. برای این کار از گفتار، نوشتار و سامانه استفاده

می‌شود که در مدیریت توسعه سازمان و منابع انسانی دانشگاه، این گفتار و نوشتار نظام جامع مدیریت منابع انسانی و در اینجا شیوه نامه‌های مربوط به حوزه منابع انسانی و سامانه‌های مربوط به آن خواهد بود و بدلیل حمایت مدیریت واحدهای تابعه از آن، تأیید می‌شود و وزارت بهداشت و درمان و آموزش پزشکی، قانون مدیریت خدمات کشوری و مصوبات هیأت امناء دانشگاه نیز به آن مشروعیت می‌بخشد و تداوم می‌یابد. الزام کارکنان به تبعیت از نظام جامع مدیریت منابع انسانی که البته غیر قانونی نیست، یکی دیگر از ابزارهای اعمال قدرت می‌باشد. با وجود اعمال قدرت توسط ساختارهای رسمی اما اعمال قدرت در عمل و روابط قدرت در عمل است که مفهوم قدرت را می‌سازد. بگونه‌ای که الزام به اجرای قوانین و دستورالعمل‌ها این قدرت را به مدیران به عنوان مجریان در دانشگاه می‌دهد که اعمال قدرت نمایند. در حالی که طبق متن مصاحبه‌های بالا اساساً به جنبه‌های قانونی مدیریت منابع انسانی کمتر اشاره شده است اما این قوانین به عنوان ابزار قدرت در دست مدیران است و به زعم مصاحبه شوندگان قانون به شکل صحیح اجرا نمی‌شود، مدیران می‌توانند در اجرای آن اعمال سلیقه و قدرت کنند. به این ترتیب روابط در عمل، قدرت را شکل می‌دهد و سطح متن، قوانین و مقررات است و عمق متن چیزی است که مصاحبه شوندگان مطرح می‌نمایند. بر اساس یافته‌های این پژوهش یکی از پررنگ‌ترین عوامل تأثیرگذار بینش و سلیقه مدیران و کارشناسان به عنوان تصمیم‌گیرندگان، برنامه‌ریزان و ارزیابان است که متأثر از شرایط سیاسی، مذهبی، فرهنگی و قومیتی می‌باشد.

### نقشه وضعیتی منظم

این نقشه‌ها، گفتمان‌ها و مؤلفه‌هایی که پیش‌تر در نقشه ساخت نیافته ظهور یافته بودند را چارچوب بندی و سازمان‌دهی می‌کند (کلارک، ۲۰۰۵: ۱۰۲). به منظور انجام این سازمان‌دهی، ابتدا کدهای ارائه شده در نقشه وضعیتی ساخت نیافته، بر اساس مشابهت‌ها و تفاوت‌ها در ستون‌هایی با عناوین افراد و نقش آفرینان خاص، عناصر غیرفردی/غیرانسانی، عناصر و نقش آفرینان آفرینان غیرانسانی، عناصر سیاسی/اقتصادی، عناصر و سمبل‌های اجتماعی/فرهنگی، عناصر فضایی، عناصر تاریخی/زمانی، گفتمان‌های مرتبط، بحث‌ها و موضوعات مهم دسته بندی شده

(کلارک، ۲۰۰۵: ۹۰) و مفاهیم را شکل داده‌اند که در شکل ۴ ارائه شده است. از جمله این مفاهیم به تجربیات، ارزش‌ها، بازیگران و قوانین و مقررات می‌توان اشاره کرد.



شکل ۴. نقشه منظم کارکردهای مدیریت منابع انسانی

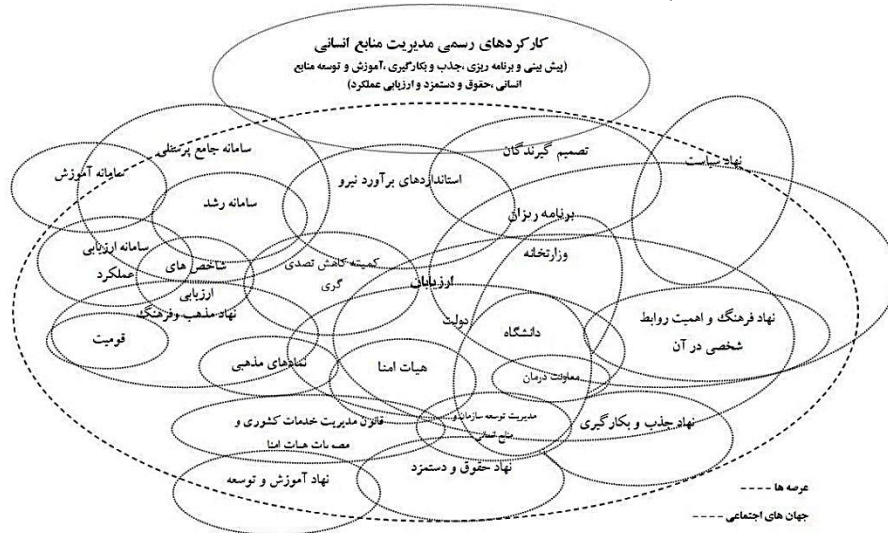
## تحلیل سطح پرکتیس اجتماعی

در این تحلیل باید به این سوال‌ها پاسخ داده شود: آیا پرکتیس‌گفتمانی مورد بررسی نظم‌گفتمانی را بازتولید و به این ترتیب به حفظ وضع موجود پرکتیس اجتماعی کمک می‌کند؟ یا اینکه نظم‌گفتمانی تحول پیدا کرده است و در نتیجه تغییر اجتماعی تسهیل می‌شود؟ پیامدهای جهان‌بینانه، سیاسی و اجتماعی پرکتیس‌گفتمانی بررسی شده کدامند؟ آیا پرکتیس‌گفتمانی روابط نابرابر قدرت در جامعه را پنهان و تقویت می‌کند؟ یا بازنمایی واقعیت و روابط اجتماعی به صورتی نو مناسبات قدرت را به چالش می‌کشد؟ با پاسخ به این سوال‌ها است که پژوهش حاضر به پدیده‌ای سیاسی و انتقادی تبدیل خواهد شد (ون دایک<sup>۱</sup>، ۲۰۰۱). اینکه تلاش شود نقش کارکنان از یک فرد غیر فعال و فرمان بردار به فرد فعال و مشارکتی تبدیل شود، سازمان را با چالش‌هایی روبرو می‌کند. به نظر می‌رسد تصمیم‌گیرندگان بخش دولتی، وزارت بهداشت درمان و آموزش پزشکی و دانشگاه ترجیح می‌دهند که خود وظایف و نقش‌های افراد را تعریف کنند تا از این چالش‌ها دور بمانند و همچنان قدرت روی افراد داشته باشد. به نظر می‌رسد نهادهای سیاسی، فکری، اجتماعی در کنار قدرت نهادی قوانین و مقررات بر نظام مدیریت منابع انسانی دانشگاه تسلط دارد. این دیدگاه به تفکر مارکسیستی که بر سبک سرمایه داری تولید تأکید داشت، برمی‌گردد. پس از تجزیه و تحلیل و کدگذاری مصاحبه‌ها و استخراج مفاهیم معنادار به روش تحلیل گفتمان انتقادی فرکلاف، در مرحله بعد نقشه‌های دنیاهای اجتماعی و موقعیت استخراج می‌شود.

نقشه دنیاهای اجتماعی به خوبی ترسیم‌کننده نظام‌های اجتماعی تثبیت شده توسط گفتمان غالب در عرصه مدیریت منابع انسانی است. چنانکه در شکل شماره ۵ مشخص است، مرز میان عرصه‌ها و جهان‌های اجتماعی بوسیله خطوط نقطه چین ترسیم شده است. این خطوط به مرزهای متخلخل اشاره دارد (کلارک، ۲۰۰۵: ۱۰۸). کلارک استدلال می‌کند که این تخلخل چیزی است که به تحلیل عرصه‌ها/جهان‌های اجتماعی، انعطاف‌پذیری و ظرفیت ارتجاعی اعطا می‌کند و بدین ترتیب پذیرش تغییر و ملحوظ داشتن چشم‌اندازهای ناممکن را میسر می‌نماید. در اینجا جهان‌های اجتماعی متعددی وجود دارند که برخی با هم همپوشانی دارند و اشاره به این امر دارند که برخی افراد و مجموعه‌ها در بیش از یکی از آنها مشارکت دارند. به طور مشابه، برخی

1. Van Dijk

جهان‌های اجتماعی در بیش از یک عرصه مشارکت می‌کنند. از سوی دیگر گفتمان‌های موجود درباره مدیریت منابع انسانی به خودی خود، به صورت صریح و آشکار، در نقشه عرصه‌ها /جهان‌های اجتماعی ارائه نشده‌اند. این مسأله به خاطر عدم حضور آنها در جهان‌ها و عرصه‌ها نیست بلکه بدان علت است که جهان‌های اجتماعی، جهان‌های گفتمان در عرصه‌ها هستند که به واسطه گفتمان‌ها ساخته شده و حمایت می‌شوند. در عوض تمرکز نقشه‌های عرصه‌ها /جهان‌های اجتماعی بر عمل اجتماعی جمعی است.



شکل ۵. نقشه عرصه-جهان‌های اجتماعی مدیریت منابع انسانی

یکی از مهم‌ترین عرصه‌هایی که چیستی و ویژگی‌های کارکرد پیش‌بینی و برنامه‌ریزی در مدیریت منابع انسانی را شکل داده است عرصه برنامه‌ریزان است و استدلال شده است که رقابت بین واحدهای ذی‌نفع بر کارکرد پیش‌بینی و برنامه‌ریزی منابع انسانی تأثیر دارد. برنامه‌ریزی نیروی انسانی فراتر از یک رویکرد فنی است زیرا تصمیم‌گیری درباره تعداد، نوع و توزیع کارکنان بهداشتی درمانی شدیداً تحت تأثیر فرآیندهای اجتماعی و سیاسی است (سالاریان زاده و همکاران، ۱۳۹۶: ۶). سامانه‌ها برای ایجاد کنترل و نظم بیشتر ایجاد می‌شوند اما در عمل تحت تأثیر روابط قدرت قرار دارند و نوعی انعطاف‌پذیری در استفاده از آن مشاهده می‌شود. از با اهمیت‌ترین عرصه‌هایی که چیستی و ویژگی‌های کارکرد جذب و استخدام را شکل می‌دهد می‌توان به

تأثیر قدرت گروه‌های ذی نفوذ سیاسی داخل و خارج از دانشگاه و تمایلات مذهبی اشاره کرد که بر فرایند استخدام قانونی و گزینش اثر می‌گذارند و امکان اعمال سلیقه را در اجرای قوانین و مقررات فراهم می‌کنند. در عرصه آموزش و توانمندسازی کارکنان نیز بینش و سلیقه مدیران و کارشناسان و شرایط اقتصادی و سیاسی جامعه می‌تواند در نیازسنجی، برنامه ریزی و اجرای دوره‌های آموزشی تأثیرگذار باشد و در روال اجرا این کارکرد را متفاوت از ساختارهای رسمی پیش برد. در عرصه حقوق و دستمزد نقش کلیدی سامانه یکپارچه حقوق و دستمزد آشکار است. اما می‌توان اذعان نمود کمتر بر اساس عملکرد و بیشتر بر اساس حضور فیزیکی کارکنان دانشگاه، حقوق به آنها تعلق می‌گیرد. در خصوص پرداخت‌هایی چون اضافه کاری، گفتمان رایج بین کارکنان این است که پرداخت اضافه کاری ترمیم حقوق است و عمدتاً شاخص‌های غیررسمی بسیاری در تعیین آن نقش دارد که از جمله ارتباط و تعامل خوب با مدیر یکی از مهم‌ترین آنها می‌باشد، همین شاخص در پرداخت‌هایی دیگری چون پاداش نیز مطرح می‌باشد. یکی از مهم‌ترین عرصه‌هایی که چستی و ویژگی‌های ارزیابی عملکرد را شکل داده است عرصه ارزیابان است و استدلال شده است که تمایلات سیاسی، مذهبی، فرهنگی و قومیتی مدیران بر ارزیابی عملکرد کارکنان تأثیر دارد. عرصه دیگر مربوط به ارزیابی شوندگان است و استدلال می‌شود مهم‌ترین سرمایه نظام سلامت منابع انسانی و به طریق اولی کارکنان دانشی آنهاست. در این دانشگاه، کارکنان از نظام‌های کار و نظام‌های پاداش خود انتظار آزادی عمل، تأثیرگذاری و چالش بیشتری را دارند و این چالش‌ها را برای تشویق و حمایت در خلاقیت خود و شیوه‌های نوین کار لازم می‌دانند. این در حالی است که در دانشگاه‌های علوم پزشکی همچنان بر اجرای فرایند رسمی ارزیابی عملکرد تأکید دارند و با نهادینه کردن خودکنترلی در بین کارکنان، از آن به عنوان ابزار سلطه استفاده می‌شود که خود موجب نوعی برخورد سلیقه‌ای با عملکرد افراد شده و علاوه بر آنکه امکان هرگونه ابتکار عمل از کارکنان گرفته می‌شود آنها به حداقل‌های قانونی اکتفا کرده تا مبادا در آینده بازخواست شوند. تنوع و ماهیت ناهمگون مشاغل در دانشگاه‌های علوم پزشکی اصفهان و مراکز آموزشی درمانی وابسته به آن از نظر مدارک تحصیلی و حیطه کاری (رسته بهداشتی درمانی، رسته اداری و مالی، آموزشی فرهنگی و پژوهشی و غیره) و همچنین از نظر تنوع استخدام (پیمانی، رسمی، شرکتی، طرحی و غیره) و پیروی آنان از

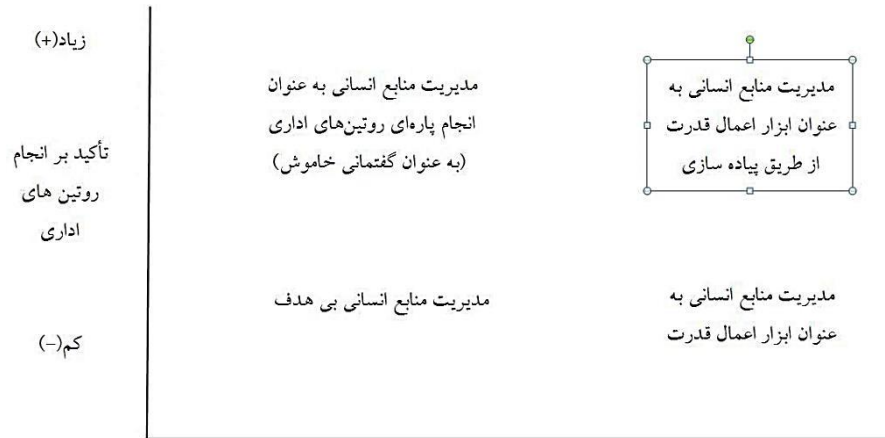


قوانین استخدامی مختلف موجب شده است که در نوع رفتار نسبت به ارزیابی عملکرد تبعیض وجود داشته باشد. در خصوص عرصه شاخص‌های ارزیابی عملکرد می‌توان به عدم توجه به نیازهای کارکنان در طراحی شاخص‌ها و عدم توانایی این شاخص‌ها در تشخیص شایستگی‌های کارکنان اشاره نمود. وجود قوانین و مقررات متعدد و سامانه یکپارچه ارزیابی عملکرد دانشگاه‌های علوم پزشکی کشور بدون توجه به تفاوت‌های فرهنگی، قومیتی و جغرافیایی و غیره خود می‌تواند سبب گسترش بی‌رویه بروکراسی در اجرای فرایند ارزیابی عملکرد گردد و بر اجرای منصفانه و عادلانه آن خدشه وارد نماید. به شکلی که قوانین و مقررات که برای ایجاد و تداوم عدالت در جامعه تدوین می‌گردد تا در اجرا، نوعی رفتار یکسان با همه افراد را در جامعه نهادینه نماید متأسفانه تحت تأثیر ساختارهای سیاسی، اجتماعی و اقتصادی، خود به عنوان ابزار سلطه در دست تصمیم‌گیرندگان، مدیران و ارزیابان قرار می‌گیرد و این قوانین در عمل ابزاری برای اعمال نظر سلیقه‌ای مدیران، کارشناسان و ارزیابان در جهت منافع فردی عده‌ای و خلاف جهت منافع عده دیگر قرار می‌گیرد و عملاً مدیریت منابع انسانی را به فرایندی جهت اعمال اقتدار و تثبیت روابط قدرت موجود تبدیل می‌نماید. مدیریت منابع انسانی متأثر از عرصه تصمیم‌گیران، برنامه‌ریزان و ارزیابان یعنی دیدگاه‌های سیاسی، مذهبی، قومیتی و فرهنگی مدیران و کارشناسان به عنوان مجریان قانون، برنامه‌ریزان و ارزیابان از زمان طراحی تا اجرای کارکردهای مدیریت منابع انسانی قرار دارد، کارکنان نیز در مرحله پذیرش و تثبیت فرایند مدیریت منابع انسانی تا مرحله اجرای آن با دیدگاه‌های سیاسی، مذهبی، فرهنگی و قومیتی متعدد و متنوع در این عرصه با کارشناسان حوزه منابع انسانی به عنوان مجریان و مدیران به عنوان تصمیم‌گیرندگان، برنامه‌ریزان و ارزیابان در تعامل قرار می‌گیرند و همین امر به اعمال سلطه و تثبیت روابط قدرت کمک می‌نماید. در نظام مدیریت منابع انسانی کارکردها نوعی پیوستگی و همبستگی با هم دارند لذا به عنوان مثال نهاد آموزش کارکنان و نهاد حقوق دستمزد و پاداش نیز متأثر از این روابط قدرت خواهد بود و این کارکردهای مدیریت منابع انسانی خود به تثبیت بیشتر نظام قدرت و سلطه یاری می‌رساند. به صراحت می‌توان ادعا کرد گفت‌وگوها در خصوص مدیریت منابع انسانی در درجه اول تحت تأثیر قدرت بازیگران و عواملان رسمی و غیررسمی، بینش و سلیقه مدیران، عوامل محیطی، فرهنگی و مذهبی و در فرع تحت تأثیر قوانین و مقررات دولتی و مصوبات هیأت امنای قرار دارد و

باورهای ذهنی متفاوت افراد و تمرکز بر اعمال کنترل سازمانی بر کارکنان به جای توانمندسازی آن‌ها، منجر به تحمیلی شدن روش‌های مدیریت منابع انسانی گردیده است. به طور کلی هدف این نقش‌ها گشودن گفتمان‌ها و نهادها (فردی و جمعی) است که خود فرصت و امکانی را برای ارائه کامل‌تر پیچیدگی‌ها و تفاوت‌ها مهیا می‌سازد.

### نقشه موقعیت

نقشه موقعیت، راهبردهایی برای ساده‌سازی و تسهیل ترسیم موقعیت‌های اتخاذ شده و اتخاذ نشده در وضعیت هستند. این نقشه نباید به عنوان نمایان‌دهنده و نمایش دادن افراد و گروه‌ها تلقی شود (کلارک، ۲۰۰۵: ۱۲۸). در ترسیم نقشه موقعیت باید تا حد امکان تنوع و اختلافات جزئی به تصویر کشیده شده و تمایزات درون افراد و درون گروه‌ها با همان اشتیاق و دقت تمایزات بین افراد و درون گروه‌ها مورد توجه قرار گیرد. برای انجام این کار باید بر اساس داده‌ها مشخص کرد که کدام موضوعات پایه‌ای در وضعیت وجود دارند که درباره آن‌ها موقعیت‌های مختلفی متصور است. در حالی که این کار ساده به نظر می‌رسد، اما در عمل به سرعت پیچیده می‌شود. علاوه بر آن، امکان مواجهه با مواردی وجود دارد که موقعیتی واحد به نظر می‌رسد اما مشخص نیست که از موضوع‌هایی سخن می‌گویند. در هر پژوهش، نقشه‌های موقعیت گوناگونی می‌توان ترسیم کرد. به عنوان نمونه و بر اساس داده‌های پژوهش حاضر، دو نمونه نقشه موقعیت ارائه شده است (شکل‌های ۶ و ۷). این نقشه‌ها طیفی از دیدگاه‌های مختلف، در خصوص موضوعات گوناگون در مطالعه و ویژگی‌های مدیریت منابع انسانی در دانشگاه علوم پزشکی را آشکار می‌نمایند. در شکل شماره ۶ محور افقی مدیریت منابع انسانی به عنوان ابزار اعمال قدرت صاحبان قدرت را ارائه می‌دهد. محور عمودی نیز تأکید بر روتین‌های سازمانی را نشان می‌دهد. محورهای عمودی و افقی همراه با یکدیگر به سازمان‌دهی مؤلفه‌های نقشه موقعیت کمک می‌کنند که موقعیت‌های مختلف در تقاطع این دو محور را نمایان می‌سازد.



زیاد (+) مدیریت منابع انسانی بعنوان ابزار اعمال قدرت صاحبان قدرت کم (-)

شکل ۶. نقشه موقعیتی

### موقعیت ۱: مدیریت منابع انسانی بی هدف

داده‌ای در تأیید این گفتمان وجود ندارد.

### موقعیت ۲: مدیریت منابع انسانی به عنوان انجام پاره‌ای روتین‌های اداری (به عنوان گفتمانی خاموش)

بر اساس نظریه بروکرسی<sup>۱</sup> ماکس وبر<sup>۲</sup> سازمان اداری کاملاً بروکراتیک با استاندارد کردن، تهیه دستورالعمل‌ها، مقررات و رویه‌ها و جلوگیری از اعمال نظر شخصی و سلیقه‌ای به نوعی نظام یکدست و هماهنگ دست می‌یابد که کارایی سازمان را افزایش می‌دهد، اما همانطور که خود وبر اذعان داشته و همچنین در بررسی‌های بعدی مدل بروکرسی نشان داده شده است، این مدل پتانسیل آلوده شدن با بازی‌های سیاسی و سیاست‌ورزی را دارد. از این منظر صاحبان قدرت (همانطور که در موقعیت ۴ تشریح شده است) با برخورد و تفسیر سلیقه‌ای و جناحی با قوانین و مقررات، نحوه عمل را به گونه‌ای هدایت می‌کنند که روتین‌های اداری کارکرد اصلی خود را از دست داده و به عنوان ابزاری در راستای منافع گروهی خاص و خاموش سازی سایرین استفاده

1. Bureaucracy  
2. Max Weber

شوند. این در حالی است که روح قوانین و مقررات اساساً در تضاد با بی‌عدالتی و در راستای ایجاد یکدستی و هماهنگی شکل گرفته است.

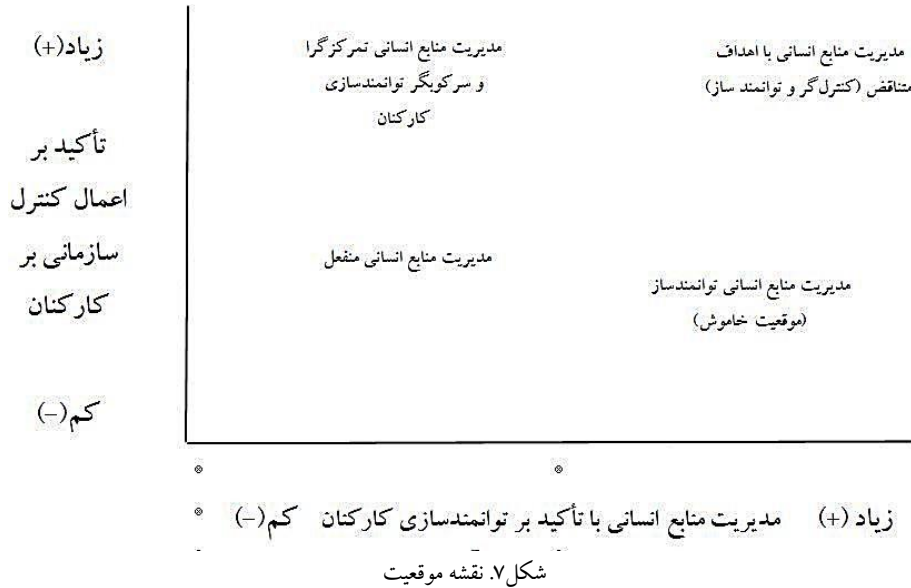
### موقعیت ۳: مدیریت منابع انسانی به عنوان ابزار اعمال قدرت

داده‌ای در تأیید این گفتمان وجود ندارد.

### موقعیت ۴: مدیریت منابع انسانی به عنوان ابزار اعمال قدرت از طریق پیاده سازی روتین‌های اداری

این موضوع به عناوین مختلف و توسط مصاحبه شوندگان متعدد تأکید شد که رویه‌های اداری که از طریق نهادهای بالادستی تنظیم، پس از اخذ مصوبه هیات امنای دانشگاه و با حمایت مدیریت واحدهای تابعه دانشگاه مشروعیت می‌یابند به شکلی ابزارگونه و سلیقه‌ای توسط صاحبان قدرت مورد (سوء) استفاده قرار می‌گیرند. به این شکل که قوانین، مقررات و روش‌ها و رویه‌های اداری به شکلی کاملاً محدودکننده و خشک به عنوان وسیله‌ای برای محروم کردن افراد عادی و غیر خودی در سیستم منابع انسانی اعمال شده و باعث به حداقل رسیدن ابتکار عمل کارکنان عادی می‌شود. در این شرایط افراد تحت فشار شدید رسمیت و تمرکز سازمانی قرار گرفته و سعی می‌کنند تا صرفاً به حداقل‌های استاندارد کاری اکتفا کنند و در عین حال انتظار توسعه شغلی (چه به لحاظ یادگیری و چه به لحاظ موقعیتی) و جبران خدمت و دریافت خدمات رفاهی را نداشته باشند. از سوی دیگر همین قوانین و مقررات در قبال افراد خودی و وابستگان گروه‌های قدرت به گونه‌ای دیگر تفسیر شده و می‌تواند به شکل‌گیری محیط کاری منعطف‌تر حاوی موقعیت‌های فراوان پیشرفت شغلی چه به لحاظ ارتقا در نردبان مسیر شغلی و چه دستیابی به مزایای مختلف آموزشی و امکانات رفاهی و جبران خدمت بیانجامد.

شکل شماره ۷ نیز موقعیت‌های موجود در خصوص تأکید بر اعمال کنترل سازمانی بر کارکنان با تأکید بر توانمندسازی کارکنان را ارائه می‌نماید. محور افقی در این نقشه مدیریت منابع انسانی با تأکید بر توانمندسازی کارکنان است. محور عمودی نیز شئون مختلف تأکید بر اعمال کنترل سازمانی بر کارکنان را ارائه می‌دهد. در اینجا در دو سوی طیف دو مفهوم متضاد قرار گرفته اند.



### موقعیت ۱: مدیریت منابع انسانی منفعل

داده‌ای برای تأیید این موقعیت یافت نشد.

### موقعیت ۲: مدیریت منابع انسانی تمرکزگرا و سرکوبگر توانمندسازی کارکنان

همانطور که اکثر پاسخ‌دهندگان نقل کرده‌اند در این سازمان تأکید بر رعایت قوانین و مقررات برای کارکنان غیر خودی و تفسیر سختگیرانه قوانین برای اعمال کنترل و محدود کردن افراد در قالب نظارت‌های شدید مدیران و سرپرستان اعمال می‌شود، چنین رویه‌هایی در نهایت به نوعی خود سانسوری در بین کارکنان منجر شده و مانع ابتکار عمل و بروز خلاقیت و نوآوری و حتی ابراز نظر و داشتن آوا در میان آنها می‌شود. لازم به ذکر است که وبر نیز چنین موضوعی را در قالب تبیین عقلانیت رسمی و جوهری مطرح کرده بود. او اعتقاد داشت که اگر تأکید و پیگیری عقلانیت رسمی بدون توجه به هدف غایی که همان عقلانیت جوهری است صورت نگیرد سازمان‌ها تبدیل به قفس‌های آهنینی خواهند شد که افراد را در درون خود گرفتار خواهند کرد. همانطور که توماس و ولتهاس (۱۹۹۰) نیز ابراز داشته‌اند، توانمندسازی با اعمال نظارت و کنترل‌های شدید منافات دارد. در چنین شرایطی وقتی کارکنان برای رعایت بدون چون چرای قوانین و مقررات

مورد نظارت‌های خشک بالادستی‌ها قرار می‌گیرند و هرگونه ابتکار عملی می‌تواند آنها را از ارتقا، دریافت نمرات ارزیابی عملکرد مناسب و حتی داشتن مزایای شغلی حداقلی محروم کند، ترجیح می‌دهند ایده‌های خلاقانه خود را سرکوب کرده و حتی از ابراز نظرهای عادی نیز پرهیز کنند.

### موقعیت ۳: مدیریت منابع انسانی توانمندساز (موقعیت خاموش)

رویکردهای نوین سازمانی در مورد سازمان‌های دانشی (که دانشگاه می‌تواند نمونه عینی آنها باشد) تأکید بسیاری بر به حداقل رساندن نظارت و کنترل و ترویج فرهنگ توانمندساز از طریق دادن آزادی عمل به کارکنان و تفویض اختیار در مورد تصمیم‌گیری در حوزه‌هایی است که به حیطه کاری شان بر می‌گردد. متأسفانه ساز و کارهای نظارتی جاری در سازمان حاضر به گونه‌ای نیست که بتواند چنین آزادی عملی را در اختیار کارکنان قرار دهد و فرایندها و کارکردهای منابع انسانی همچون نظام استخدام، آموزش، ارزیابی عملکرد و جبران خدمت و خدمات رفاهی نیز رویه‌های جاری را تقویت می‌کنند.

### موقعیت ۴: مدیریت منابع انسانی با اهداف متناقض (کنترل‌گر و توانمند ساز)

داده‌ای برای تقویت این موقعیت یافت نشد.

بدین ترتیب نقشه‌های موقعیت در پژوهش‌های تحلیل وضعیت مدیریت منابع انسانی می‌توانند موقعیت‌های ناهمگن و متضاد و نیز موقعیت‌های غایب و ناپیدا را مشخص نمایند. بطور کلی هدف این نقشه‌ها گشودن گفتمان‌ها با تمرکززدایی و منفک کردن آن‌ها از سایت‌هایی است که در آن تولید شده‌اند (کلارک، ۲۰۰۵: ۱۲۹). این جداسازی موقعیت‌ها از افراد و نهادها (فردی و جمعی) فرصت و امکانی را برای ارائه کامل‌تر پیچیدگی‌ها و تفاوت‌ها مهیا می‌سازد.

## بحث و تحلیل یافته‌های پژوهش

در پژوهش حاضر به منظور بررسی مدیریت منابع انسانی دانشگاه علوم پزشکی و خدمات بهداشتی درمانی اصفهان از تحلیل موقعیتی و روش تحلیل گفتمان انتقادی استفاده شده است. بر اساس آن چه در پیشینه پژوهش اشاره شد اندیشمندان انتقادی و پست مدرن بیشتر به فهم چگونگی در هم تنیده بودن شبکه‌های قدرت با دانش و ایدئولوژی توجه داشته‌اند (محمدیان و

حسینی، ۱۳۹۲: ۱۹۴). نظریه پردازان انتقادی، مدعی‌اند تمرکزگرایی، کنترل، یکپارچه سازی نظم های زیربنایی نیستند صرفاً کلمات مورد استفاده برای مشروعیت بخشی به کسانی هستند که صاحب قدرتند. تحلیل گفتمان با تمرکز بر ارزش تجربی واژگان (روابط معنایی، مثل هم معنایی، شمول معنایی و تضاد معنایی) به بازنمایی ایدئولوژی افراد نسبت به پدیده‌های مختلف (فرکلاف، ۱۳۷۹: ۷۱) از جمله کارکردهای مدیریت منابع انسانی می‌پردازد. در واقع، این معیارها که مشتمل بر واژگان مثبت و منفی پیرامون موضوع مدیریت منابع انسانی است، به نوعی به برداشت ذهنی افراد اشاره دارد و نمایانگر آن است که افراد چه مؤلفه‌هایی را مرتبط با مدیریت منابع انسانی قلمداد می‌کنند و چه مؤلفه‌هایی را در تقابل با آن می‌دانند. درک این موضوع در درک چرایی تحقق و عدم تحقق اهداف مدیریت منابع انسانی می‌تواند مؤثر باشد. از این بین گفتمان انتقادی به دنبال نمایان ساختن یک پاسخ واحد نیست، بلکه در پی به تصویر کشیدن فهم پدیده‌های اجتماعی بوده که از طریق گفتمان حاصل می‌شوند (هردا، ۱۹۹۹: ۴۱). مدیریت منابع انسانی می‌تواند به عنوان ساخت و تولید دانش، یک رشته یا گفتمان شناخته شود (تاونلی، ۱۹۹۳: ۷۵). همان طور که در نقشه‌های موقعیت می‌توان مشاهده کرد با وجود گفتمان غالب در خصوص مدیریت منابع انسانی در دانشگاه علوم پزشکی به عنوان یک سازمان دولتی، تأکید بر انجام روتین‌های اداری مدیریت منابع انسانی بر اساس قوانین و مقررات مد نظر است، الزام به اجرای روتین‌های اداری منطبق بر قوانین و دستورالعمل‌ها، این قدرت را به مدیران به عنوان مجریان دانشگاه می‌دهد که در عرصه عمل در پیاده‌سازی و اجرای قوانین در حوزه مدیریت منابع انسانی اعمال سلیقه و قدرت نمایند. گفتمان غالب مدیریت منابع انسانی در دانشگاه علوم پزشکی اصفهان، اعمال کنترل سازمانی بر کارکنان است تا از اهداف سازمان تخطی ننمایند، در حالی که با افزایش توانایی کارکنان، سبک مدیریت از نظارت و کنترل مستقیم به سمت هدایت و تفویض اختیار تغییر می‌یابد. این تغییر سبک، باعث تغییر در مسئولیت پذیری کارکنان می‌گردد، چرا که آنان با آزادی عملی که در انجام کارها به دست می‌آورند، خلاق و خود مدیر می‌گردند. پژوهش‌های عرصه مدیریت منابع انسانی و کارکردهای آن چون نگرش ایستا و جامعیت بیش از حد دارند و به بستر و زمینه پژوهش‌های خاص و ویژگی

های متفاوت و گوناگون این بسترها بی‌توجه اند، تلاش در همگون‌سازی و همانندسازی ذیل عنوان مدیریت منابع انسانی دانشگاه‌های علوم پزشکی، دریافتی محدود از عواملان دخیل در این عرصه و کم توجهی به عواملان/بازیگران و صداها‌ی خاموش، کم توجهی به تفاوت‌های اجتماعی، اقتصادی، فرهنگی و سیاسی قلمرو گسترده‌این دانشگاه‌ها، فقدان روش‌شناسی‌های منسجم و متناسب با ماهیت مدیریت منابع انسانی هر دانشگاه، ضرورت بازنگری را در این عرصه محسوس می‌نماید. در این باره، پژوهش حاضر کوشیده تا با بهره‌گیری از تحلیل موقعیت به این مهم بپردازد. تحلیل موقعیت تلاش می‌کند با نقشه‌ای کردن مؤلفه‌ها، تمامی عواملان و گفتمان‌ها را مورد بررسی قرار دهد. از محدودیت‌های این پژوهش این است که فرایند جمع‌آوری داده‌ها در طی مصاحبه‌ها می‌تواند وقت‌گیر باشد و با عدم همکاری مدیران یا کارشناسان در پاسخ به سوالات مصاحبه‌گر همراه باشد. تجربیات قبلی مصاحبه‌گر، مهارت‌های وی در مصاحبه، برقراری ارتباط مؤثر و پرسشگری سوالات مناسب به عنوان عامل کلیدی محسوب می‌شود. مهارت‌های مورد نیاز برای انجام این پژوهش شامل توانایی برگشت به عقب و تحلیل نقادانه موقعیت، شناخت سوگیری‌ها و دوری از آنها، بدست آوردن داده‌های معتبر و قابل اعتماد و توانایی تفکر انتزاعی می‌باشد.

## نتیجه‌گیری و پیشنهادها

پژوهش حاضر کوشیده تا با بهره‌گیری از تحلیل موقعیت و ضمن کاربرد این روش در تحلیل ویژگی‌ها و ماهیت کارکردهای مدیریت منابع انسانی با روش تحلیل گفتمان انتقادی، به درک بهتر جنبه‌های پنهان مدیریت منابع انسانی بپردازد. بر این اساس با استفاده از تحلیل موقعیت می‌توان رهیافتی جدید برای خوانش آن با تأکید بر تفاوت‌ها ایجاد کرد. مدیریت منابع انسانی در دانشگاه علوم پزشکی اصفهان انگاره‌ای چندبعدی و پیچیده است که عواملان، برساخت‌های گفتمانی، مؤلفه‌های فضایی، زمانی، نمادین و اجتماعی مختلفی در ساخت و تعیین ویژگی‌های آن نقش دارند. بر این اساس هرگونه توصیفی از مدیریت منابع انسانی دانشگاه بدون توجه به تنوع فرهنگ‌ها، تمایلات سیاسی و قومیتی، مذهبی و غیره که در پی پیچیدگی‌ها و ناهمگنی‌ها در این عرصه باشد، به پیدایش کلیشه‌ای از این انگاره منجر می‌شود. این پژوهش در تلاش است تا نشان دهد، نگاه‌های متفاوت نسبت به مدیریت منابع انسانی در دانشگاه وجود دارد. این نگاه‌ها



همانطور که در شکل ۵ (نقشه عرصه-جهان‌های اجتماعی) و شکل ۶ و ۷ (نقشه‌های موقعیت) مشاهده می‌شود در عرصه‌های تصمیم‌گیران، برنامه‌ریزان، دولت و وزارتخانه، نهاد سیاست، نهاد فرهنگ، نهاد مذهب و قومیت، نهاد استخدام و بکارگیری، نهاد حقوق دستمزد و نهاد آموزش و توسعه منابع انسانی و ارزیابان قابل بررسی می‌باشد. گفتمان‌ها در خصوص مدیریت منابع انسانی تحت تأثیر قدرت بازیگران و عواملان رسمی و غیررسمی، بینش و سلیقه مدیران، قوانین و مقررات دولتی و مصوبات هیأت امناء و عوامل محیطی و فرهنگی قرار داشته و اجرای کارکردهای مدیریت منابع انسانی بیشتر جنبه نمادین دارد و بر انجام روتین‌های اداری تأکید می‌شود که خود در اجرا تحت تأثیر سلیقه و قدرت عواملان رسمی و غیررسمی قرار دارد و لازم است که نقش این عرصه‌ها در طراحی و اجرای شیوه‌های مدیریت منابع انسانی در نظر گرفته شود. با تأکید بر توانمندسازی کارکنان، ضمن افزایش بهره‌وری در سازمان، کارکنان بخش سلامت قادر خواهند بود در مواجهه با مشکلات و تهدیدها، از مقاومت و انعطاف پذیری بیشتری برخوردار باشند و به عنوان منبعی غنی، از آسیب پذیری کارکنان جلوگیری نماید و بذری امید را در شرایط بحرانی از جمله کمبود منابع مالی، در دل آنان بکارد و بالاخص از مهاجرت کارکنان دانشی جلوگیری بعمل آورد. فرایند نقشه ای کردن درنوشته حاضر با مصورسازی و تجسم بخشیدن اندیشه محقق کمک می‌کند تا با درگیری متأملانه، پرسشگرانه و شالوده زدایانه پژوهشگر، واکاوی و موشکافی و تفحص بهتری در جزئیات صورت پذیرد و تصویری جامع از مدیریت منابع انسانی در وضعیت خاص دانشگاه علوم پزشکی اصفهان که مبتنی بر عدم تمرکز، رسمیت کمتر و قدرت بازیگران و عواملان داخلی و خارجی غیررسمی و تأثیر نهادهای سیاست، فرهنگ، مذهب و قومیت در کنار سایر نهادها و عواملان رسمی می‌باشد، ارائه نماید. لذا پیشنهاد می‌شود ضمن بهره‌برداری وزارت بهداشت، درمان و آموزش پزشکی، از نتایج این پژوهش در اصلاح سیاستگذاری‌ها و اصلاح فرایندهای اجرایی هر یک از کارکردهای مدیریت منابع انسانی در دانشگاه علوم پزشکی اصفهان بهره گرفت.

## فهرست منابع

- پوراسد، مجتبی. احمدی، کیومرث. فاطمی، عادل (۱۳۹۸). ریشه‌یابی آسیب‌های موجود در نظام‌های مدیریت منابع انسانی سازمان‌های دولتی براساس روش RCA. پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی، (۳)، ۷۰-۳۹.
- سالاریان زاده، محمد حسین. محقق، بهرام. طالبی، فاطمه. عابدی، علی اکبر. محمدزاده فیاض، احمد (۱۳۹۶). **نرم‌ها و استانداردهای پست‌های سازمانی (تشکیلات تفصیلی) بیمارستان**. وزارت بهداشت درمان و آموزش پزشکی. تهران.
- فرکلاف، نورمن (۱۳۷۹). **تحلیل انتقادی گفتمان**. مترجم: فاطمه شایسته پیران، تهران: انتشارات مرکز مطالعات و تحقیقات رسانه‌ها.
- قبتانی، البرز. مژده دهنده، مریم. قبتانی، سهند (۱۳۸۹). رضایت شغلی در سازمان: مطالعه موردی در وزارت کار و امور اجتماعی. اولین کنفرانس منطقه‌ای مدیریت، دانشگاه آزاد اسلامی واحد شوشتر.
- محمدیان، محمود. حسینی، جواد (۱۳۹۲). **مروری بر تئوری‌های مدیریت**. تهران: مرکز نشر جهش.
- Aghaz, Asal . Sheikh ,Alireza . Amirkhani ,Tayebeh .(2017). Human Resource Management in the Public Sector: An Investigation into the Iranian Ministries. **Iranian Journal of Management Studies (IJMS)**,10(3), 667-695.
- Armstrong, M. (2006). **A Handbook of Human Resource Management .PRACTICE**. London and Philadelphia: Kogan page.
- Barratt, E. (2002). 'Foucault, Foucauldianism and human resource management'. **Personnel Review**,31(2), 189-204.
- Bolander, Pernilla. Sandberg, Jörgen.(2013). How Employee Selection Decisions are Made in Practice. **Organization Studies**, 34(3), 85-311.
- Bayrakharoglu, Serkan, Atay ,Erhan.(2018).A Conceptual Review of Human Resource Management Research in Turkey.**Makale Başvuru/Kabul Tarihleri** :Received/Accepted Dates: 22.04.2018/30.06.
- Clarke, Adele. (2005). **Situational analysis: Grounded theory after the postmodern turn**, Sage.
- Clarke, A. E.; Friese, C., & Washburn, R. (Eds.). (2015).**Situational analysis in practice: Mapping research with grounded theory**, (1), Left Coast Press.
- Curtin,M.,& Fossy,E.(2007). Appraising the trustworthiness of qualitative studies:guidlines for occupatoinal therapists. **Australian occppational therapy journal**,54(2),94-88.
- Creswell, J. W. Poth, Cheryr N. (2018). **Qualitative, quantitative & Research design** (4th ed.). Sage.Poplication ,Inc.
- Dominguez, A.A. (2011). The Impact of Human Resource Disclosure on Corporate Image, **Journal of Human Resource Costing & Accounting**,15(4), 279-298.
- Foucault, M. (1972). **The Archaeology of Knowledge**. London:Routledge.
- Foucault, M. (1980). **Power/knowledge:selected interviews and other writings**.1972-1977.new York:pantheon.
- Fairclough, N. (1989). **Language and power**, London: Longman.
- Herda, E. A. (1999). **Research conversations and narrative: A critical hermeneutic orientation in participatory inquiry**. Praeger Publishers.

Maravelias, Christian.(2009). Make your presence known! Post-bureaucracy, HRM and the fear of being unseen. **Personnel Review**, 38(4), 349-365 q Emerald Group Publishing Limited 0048-3486 DOI 10.1108/00483480910956319

McGovern, Gerry. Ferlie, Ewan. 2007(. Playing tick-box games: Interrelating defences in professional appraisal. *Human Relations*.DOI: 10.1177/0018726707082851

McKenna, S., Singh, P., and Richardson, J. (2008). 'The Drunkard's Search: Looking for "HRM" in all the Wrong Places,' **Management International Review**, 48(1), 115–135.

Opong, Nana Yaw.(2017). Evaluation of a management development programme: a critical discourse analysis. *Qualitative Research in Organizations and Management: An International Journal of Human Resource Management*.12(1).

Oruh, E.S. Nwagbara, U. Mordi, C. Rahman, Mushfiqur M.(2019). Legitimation Strategies and Managerial Capture: A Critical Discourse Analysis of Employment Relations in Nigeria. **International Journal of Human Resource Management**. Accepted for publication.

Pérez, Michelle Salazar and Cannella, Gaile S .(2013).“Situational analysis as an avenue for critical qualitative research: Mapping post-Katrina New Orleans”, **Qualitative Inquiry**, 19(7), 505-517.

Qamar Ali. Brandl,Julia.(2017).HRM Research in Pakistan: Existing Approaches and FutureDirections. **Journal of Management Sciences**, 4(2), 170-192.

Townley, B. (1993). 'Foucault, power/knowledge and its relevance for human resource management' .**Academy of Management Review**, 18(3), 518–45.

Townley, Barbara.(1994). **Reframing human resource management: Power, ethics and the subject at work**. SAGE Publications Limited.

Turner,S.(1983).**Studing Organization through Levi Strauss Structuralism in G.Morgan**(ed),Beyond Method.Beverly Hills,CA:sage.

Watson, T.J. (2004).HRM and Critical Social Science Analysis, **Journal of Management Studies**, 41(3) ,47–467.

**Situational Analysis of human resource management in Isfahan University of Medical Sciences and Health Services using the method of critical discourse analysis**

