

# آسیب شناسی منابع انسانی فاتب با هدف بهبود توسعه

پذیرش مقاله: ۹۰/۱۱/۱۹

دریافت مقاله: ۹۰/۶/۸

غلامرضا ذاکری پور<sup>۱</sup>، فهیمه رضا قلی<sup>۲</sup>، محمد احمد آبادی<sup>۳</sup>

## چکیده

امروزه بیشتر سازمان‌ها به دنبال ارتقای سطح کارایی کارکنان بوده و در صدد رسیدن به بهترین الگو برای تنظیم اهداف عالی سازمانی می‌باشند. در این تحقیق سعی شده است ضمن شناسایی معیارها و شاخص‌های آسیب شناسی منابع انسانی فاتب، نسبت به شناسایی و طبقه‌بندی آسیب‌های مذکور در ۳ زمینه ساختاری، رفتاری و زمینه‌ای اقدام و تأثیر هر کدام از آنها بر عملکرد سازمان مورد بررسی قرار گیرد. در این تحقیق از روش توصیفی استفاده شده است که با هدف شناسایی عوامل مؤثر بر آسیب شناسی منابع انسانی می‌باشد جامعه آماری تحقیق نیز شامل کلیه کارکنان فاتب بوده که به صورت تصادفی ۱۵۰ نفر انتخاب و آزمون تهیه شده (محقق ساخته) در خصوص آنها اجرا گردید. نتایج تحقیق نشان می‌دهد که آسیب‌پذیری بیشتر مشتمل بر عوامل ساختاری (گزینش و استخدام، انتصاب، ارتقای شغلی، ارزیابی عملکرد) و عوامل ساختاری (انگیزش، رضایت شغلی، فرهنگ سازمانی و امنیت شغلی) می‌باشد و کمترین آسیب مرتبط به عوامل زمینه‌ای می‌باشد.

## کلید واژه‌ها

آسیب شناسی / متغیرهای ساختاری / متغیرهای رفتاری / متغیرهای زمینه‌ای

۱- دانشجوی دکتری روانشناسی سلامت دانشگاه آزاد اسلامی واحد بین الملل کیش

۲- دانشجوی دکتری روانشناسی سلامت دانشگاه آزاد اسلامی واحد بین الملل کیش

۳- پژوهشگر دفتر تحقیقات کاربردی فاتب

## مقدمه

آسیب شناسی سازمانی، « فرآیند استفاده از مفاهیم و روش های علوم رفتاری، به ویژه روان شناسی به منظور تعریف و توصیف وضع موجود سازمان ها و یافتن راه هایی برای افزایش اثر بخشی آنها می باشد» (وی ریچ، ۲۰۰۵: ۴۱) اما از آنجا که پایین بودن سطح بهره وری به مفهوم کارایی و اثر بخشی، فقط ناشی از اشکالات و نارسایی های عامل انسانی نیست، بلکه عوامل دیگری همچون سازمان دهی نامناسب، ضعف نظام کنترل، نامناسب بودن فرآیند های کاری و غیره نیز در این میان نقش دارند، که باید مورد مطالعه قرار گیرند؛ لذا در این مقاله علاوه بر مفاهیم و روش های علوم رفتاری، سایر مفاهیم و روش های دانش مدیریت، در زمینه های برنامه ریزی راهبردی، مهندسی فرآیندهای سازمانی، بهره وری سازمان ها و... مد نظر قرار گرفته است. بررسی های به عمل آمده (اجرای برنامه های هفت گانه تحول اداری) در مورد نظام اداری ایران نشان می دهد که بهره وری در سازمان های دولتی، با وجود ورود فناوری پیشرفته، روند مطلوبی نشان نمی دهد. واقعیت آن است که یک شرکت یا سازمان، ابعاد متفاوتی از قبیل اهداف، ساختار، نیروی انسانی، فناوری و محیط دارد و برای شناخت مشکلات سازمانی باید هر یک از این ابعاد را بررسی نمود (الوانی، ۱۳۸۷: ۱۶). همچنین، برخی پژوهشگران معتقدند که پدیده سازمان و مدیریت را می توان در قالب سه دسته عوامل رفتاری، ساختاری و زمینه ای، بررسی و تجزیه و تحلیل نمود. منظور از عوامل رفتاری، کلیه عوامل مربوط به نیروی انسانی است که محتوای سازمان را تشکیل می دهند مانند: انگیزش، روحیه کار و رضایت شغلی.

عوامل ساختاری در بر گیرنده مجموعه روابط منظم حاکم بر اجزای داخلی سازمان که بدنه آن را می سازند مانند: ساختار سازمانی، قوانین و مقررات می باشد و سرانجام عوامل زمینه ای شامل محیط و شرایط بیرونی است که سبب ساز عوامل

رفتاری و ساختاری هستند (مرتضوی، ۱۳۸۸: ۲۶). بدین ترتیب، مدل تحلیلی - کاربردی سه شاخه که به نوعی می تواند بیانگر نیمرخ سازمانی باشد، برای این پژوهش انتخاب گردیده است. در این پژوهش با به کارگیری مدل مذکور، عواملی که نقش تعیین کننده ای در آسیب های مدیریت منابع انسانی فاتب دارند، مورد مطالعه و بررسی قرار گرفته است. به عبارت دیگر، پس از شناسایی پیامد هر آسیب و بررسی علل و ریشه آن، راه حل های مسئله را کشف و پس از طبقه بندی آسیب ها، راه حل مناسب برای رفع مشکلات، پیشنهاد خواهد شد.

### مسئله تحقیق

شواهد و مدارک موجود، بیانگر وجود مشکلات سازمانی متعدد در مؤسسه ها و سازمان ها می باشد. بدون شک وجود این مشکلات سبب کاهش اثر بخشی، کارایی و سرانجام بهره وری سازمانی می شود. بررسی های به عمل آمده (اجرای برنامه های هفت گانه تحول اداری) در مورد نظام اداری ایران نشان می دهد که بهره وری در سازمان های دولتی، علیرغم وجود فناوری پیشرفته، روند کاهشی داشته است. واقعیت آن است که یک مؤسسه یا سازمان، ابعاد متفاوتی از قبیل اهداف، ساختار، نیروی انسانی، فناوری و محیط را دارد و برای شناخت مشکلات سازمانی باید هر یک از این ابعاد را بررسی نمود (الوانی، ۱۳۸۷: ۴۱).

همچنین برای بررسی و شناخت حوزه های آسیب پذیری و مسئله یابی سازمان ها، هفت بعد اهداف، رهبری، ساختار، ارتباطات، سیستم پاداش، مکانیزم هماهنگی، نگرش به تغییر، پیشنهاد شده است (گئورگیو، ۲۰۰۵: ۳۶).

همچنین، پدیده سازمان و مدیریت را می توان در قالب سه دسته عوامل رفتاری، ساختاری و زمینه ای، بررسی و تجزیه و تحلیل نمود. عوامل رفتاری عبارت اند از، کلیه عوامل مربوط به نیروی انسانی که محتوای سازمان را تشکیل

می‌دهد مانند: انگیزش، روحیه کار و رضایت شغلی، عوامل ساختاری در برگیرنده مجموعه روابط منظم حاکم بر اجزای داخلی سازمان که هیکل و بدنه آن را می‌سازند مانند: ساختار سازمانی، قوانین و مقررات و سرانجام عوامل زمینه‌ای شامل محیط و شرایط بیرونی است که سبب‌ساز عوامل رفتاری و ساختاری هستند (جوآدین، ۱۳۸۸: ۶۱). محققان این دسته عوامل را که تحت عنوان «مدل سه شاخگی» شناخته می‌شود و ابعاد اساسی مسئله پژوهش را تشکیل می‌دهند را شناسایی کردند. بنابراین، مسئله اصلی پژوهش حاضر عبارت است از:

- ۱- عوامل ایجاد آسیب در منابع انسانی فاتب کدامند؟
- ۲- در کدامیک از ابعاد سه گانه رفتاری، ساختاری و زمینه‌ای آسیب پذیری وجود دارد؟

۳- مهم‌ترین مشکل منابع انسانی فاتب در کدامیک از این شاخه‌ها قرار دارد؟

برای این منظور، مدل تحلیلی- کاربردی سه شاخگی که به نوعی می‌تواند بیانگر نیمرخ سازمانی باشد، مورد استفاده قرار می‌گیرد. با به‌کارگیری مدل مذکور، عواملی که نقش تعیین‌کننده‌ای در آسیب‌های مدیریت منابع انسانی دارند، مطالعه و بررسی می‌گردند. به بیان دیگر، پس از شناسایی پیامدهای آسیب و بررسی علل و ریشه آن، راه‌حل‌های مسئله کشف و پس از طبقه‌بندی آسیب‌ها، راه‌حل مناسب برای رفع مشکلات پیشنهاد خواهد شد.

## اهمیت و ضرورت تحقیق

### الگوهای آسیب‌شناسی سازمانی

آسیب‌شناسی بر اساس درک نحوه کار سازمان پایه‌گذاری می‌شود. چارچوب‌های فکری که از عوامل مؤثر در تحول سازمانی برای ارزیابی سازمانی به کار می‌برند،

«الگوهای آسیب شناسی» نامیده می شوند. الگوهای آسیب شناسی در برنامه تحول سازمانی نقش تعیین کننده ای به عهده دارند (پارسایان، ۱۳۸۸: ۹۲).

با شناخت الگوهای آسیب شناسی می توان نسبت به فرهنگ سازی و نهادینه کردن یکی از آنها با توجه به مقتضیات سازمانی اقدام نمود؛ به طوری که با مشاهده هر گونه مشکل در سازمان با دید سیستمی و نظام مند می توان به بررسی تعاملات میان مؤلفه های مختلف سازمانی پرداخت و ریشه یا ریشه های مشکل را شناخت و با اقدام اصولی و پیشگیرانه، عواقب زیانبار آسیب ها را به حداقل رساند.

از این منظر، پژوهشگران و صاحب نظران، الگوهایی برای آسیب شناسی سازمانی معرفی نموده اند. در این الگوها، آسیب شناسی سازمانی از زوایای مختلف مورد بررسی و ارزیابی قرار گرفته است. مهم ترین الگوی سازمانی عبارت اند از: مدل هفت بعدی ماروین وایزبورد، مدل هاریسون و مدل تحلیل سه شاخگی.

### مدل تحلیل سه شاخگی

آسیب های سازمانی علل، عوامل و مشکلات اساسی و پایه ای می باشند که سازمان را در معرض بحران قرار داده و موجب می شوند که سازمان از رشد متناسب و سالم خود باز ماند. پدیده سازمان و مدیریت را می توان بر اساس سه دسته عوامل رفتاری، ساختاری و زمینه ای بررسی و تجزیه و تحلیل نمود. منظور از عوامل رفتاری (محتوایی) کلیه عوامل مربوط به نیروی انسانی است که محتوای سازمان را تشکیل می دهند، مانند: انگیزش، روحیه کار و رضایت شغلی.

عوامل ساختاری در برگیرنده مجموعه روابط منظم حاکم بر اجزای داخلی سازمان است که بدنه آن را می سازند، مانند: ساختار سازمانی، قوانین و مقررات و سرانجام عوامل زمینه ای شامل محیط و شرایط بیرونی است که سبب ساز عوامل رفتاری و ساختاری هستند ( الوانی، ۱۳۸۷: ۶۹)؛ بنابراین نام گذاری این مدل به سه

شاخگی به این دلیل است که ارتباط بین عوامل ساختاری، رفتاری و زمینه ای به گونه ای می باشد که هیچ پدیده یا رویداد سازمانی خارج از تعامل این سه شاخه صورت نمی گیرد؛ به بیان دیگر، رابطه بین این سه شاخه یک رابطه تعاملی بوده و در عمل از هم جدایی ناپذیرند. در واقع، نوع روابط موجود بین این سه شاخه از نوع لازم و ملزوم بوده و به مثابه اجزای حیاتی سازمان می باشند. آسیب های ساختاری که علل و عواملی پایه ای هستند؛ «نظم ترکیبی» عناصر اصلی تشکیل دهنده سازمان را بر هم زده و ساختار اصلی سازمان را که عبارت اند از: ساختارهای طبیعی و فیزیکی، ساختارهای مالی و اقتصادی، ساختارهای انسانی و ساختارهای اطلاعاتی، در معرض بحران قرار می دهند.

آسیب های رفتاری که علل و عواملی پایه ای هستند؛ از جهات گوناگون رفتارهای انسانی و در نتیجه کارکردهای (وظایف اصلی) سازمان را در معرض بحران قرار می دهند و آسیب های زمینه ای که علل و عواملی پایه ای هستند رابطه، تعامل و واکنش به موقع و درست سازمان را با سیستم های همجوار محیطی اش بر هم زده و در این روابط ایجاد بحران می نمایند. در چنین فضایی، عوامل ساختاری، رفتاری و زمینه ای به شکل روابط سیستمی مداوم در حال تعامل می باشند و سه شاخه مذکور، سه گونه از یک نوع (عمدتاً از نوع غالب زمینه) بوده و بین آنها به هیچ وجه سه گانگی حاکم نمی باشد؛ بنابراین، تمایز و تشخیص این سه جنبه از حیات سازمانی، صرفاً نظری بوده و فقط به منظور تجزیه و تحلیل شناخت مفاهیم و پدیده های سازمانی می باشد.

## روش شناسی تحقیق

### فرضیه های تحقیق

با توجه به مدل و اهداف مورد نظر، پژوهش حاضر در صدد یافتن پاسخ به این پرسش بوده که عوامل ایجاد کننده آسیب در منابع انسانی حوزه ستادی در فاتب کدامند؟ به همین منظور، چهار فرضیه به شرح زیر مطرح گردید:

• فرضیه اول: عوامل ساختاری نقش تعیین کننده ای در آسیب های منابع انسانی فاتب دارند؛

• فرضیه دوم: عوامل رفتاری نقش تعیین کننده ای در آسیب های منابع انسانی فاتب دارند؛

• فرضیه سوم: عوامل زمینه ای نقش تعیین کننده ای در آسیب های منابع انسانی فاتب دارند؛

• فرضیه چهارم: بین عوامل ساختاری، رفتاری و زمینه ای آسیب های منابع انسانی فاتب تفاوت معنا داری وجود دارد.

### قلمرو تحقیق

قلمرو این تحقیق فرماندهی انتظامی تهران بزرگ، در فاصله زمانی دی ماه تا اسفند ماه ۱۳۸۹ می باشد. به دلیل اینکه منابع انسانی فاتب از لحاظ شغل همگن نیستند و حوزه کاری کارکنان به شدت گسترده می باشد تحقیق بر اساس سطح سازمانی مدیریت، و کارکنان اجرایی صورت گرفته است.

### روش تحقیق و تجزیه و تحلیل اطلاعات

روش این تحقیق، از آن جهت که به بررسی و شناسایی آسیب های سازمانی در شرایط موجود می پردازد، توصیفی خواهد بود. در تحقیقات توصیفی می توان

ویژگی های جامعه مورد مطالعه را از طریق روش پیمایشی ارزیابی نمود (دلاور، ۱۳۹۰: ۸۵). در هر زمان و بسته به نیاز طرح، با استفاده از پرسشنامه یا مصاحبه در جمع آوری اطلاعات به منظور توصیف و تبیین عقاید، نگرش ها و رفتار گروه نمونه استفاده شده است و برای جمع آوری اطلاعات در زمینه مبانی نظری تحقیق با توجه به فرضیه های آن از روش کتابخانه ای استفاده شده است. به منظور بررسی فرضیه های تحقیق، براساس نتایج حاصل از داده های پرسشنامه از آزمون های آماری پارامتری و ناپارامتری نظیر آزمون  $Z$ ، آزمون نکویی برازش و آزمون فریدمن استفاده شده است. با استفاده از نرم افزار SPSS در کلیه آزمون های آماری سعی شده است متغیرهای جمعیت شناسی تفکیک شود و نگرش کارکنان نسبت به آسیب شناسی و شاخص های تشکیل دهنده آن، از لحاظ عوامل جنسیت، تحصیلات، سابقه خدمت و سطح سازمانی مورد بررسی و آزمون قرار گیرد.

با توجه به متغیرهای تحقیق در فرضیه ها، میانگین محاسبه شده در خصوص عوامل ساختاری برابر ۲/۱۰ با انحراف معیار ۰/۳۸ است. بدین ترتیب به نظر می رسد که وضعیت عوامل ساختاری در مدیریت منابع انسانی فاتب در حد کمتر از متوسط (ضعیف و خیلی ضعیف) بوده است و جهت حصول اطمینان از نتیجه به دست آمده در جامعه تحقیق باید آزمون آماری به عمل آورد که این کار با استفاده از آزمون  $Z$  صورت گرفته و نتایج آن در بخش استنباطی آمده است. از طرف دیگر، وضعیت هر یک از زیرساخت های عوامل سازمانی (اعم از ساختار سازمانی، بهبود روش ها، سیستم مکانیزه اطلاعاتی، انتصابات و ارتقای شغلی و ارزیابی عملکرد) مورد بررسی قرار گرفته است. نتایج نشان می دهد که وضعیت در خصوص بهبود روش ها و همچنین سیستم مکانیزه اطلاعاتی وضعیت در حد متوسط و بالاتر از متوسط است؛ ولی در سایر موارد میانگین های محاسبه شده از عدد ۳ که نشان



دهنده حد متوسط است، پایین تر می باشد؛ یعنی نظر پاسخ دهندگان در خصوص موضوعات یاد شده در حد پایین تر از متوسط (کم و خیلی کم) است.

میانگین محاسبه شده در خصوص عوامل رفتاری نیز برابر ۲/۱۷ با انحراف معیار ۳۸/۰ است. بدین ترتیب به نظر می رسد که به اعتقاد پاسخ دهندگان این عوامل نیز تا حد کمتر از متوسط (یعنی وضعیت ضعیف و خیلی ضعیف) است. از سوی دیگر بررسی میانگین محاسبه شده برای هر یک از زیرساخت‌های این عامل نشان داد که فقط میانگین محاسبه شده در خصوص آموزش و بالندگی کارکنان در حد بالاتر از متوسط است و در سایر موارد یعنی فرهنگ سازمانی، انگیزش و رضایت شغلی و امنیت شغلی در حد متوسط و پایین تر از متوسط است. میانگین محاسبه شده برای عوامل زمینه ای برابر ۲/۲۸ با انحراف معیار ۴۵/۰ است. بدین ترتیب به نظر می رسد که به اعتقاد پاسخ دهندگان عوامل زمینه ای در حد متوسط و بالاتر از متوسط است. بررسی زیر ساخت های عوامل زمینه ای شامل مأموریت ها نشان می دهد که میانگین های محاسبه شده در هر دو مورد بالاتر از حد متوسط است. برای اجرای تحقیق، ابتدا پرسش نامه ای حاوی ۴۰ سؤال در مورد فرضیه‌های چهارگانه تحقیق تدوین گردید. ۱۵۰ پرسشنامه در سطح سازمان مورد مطالعه، توزیع گردید؛ از این تعداد، ۱۲۵ پرسشنامه پس از تکمیل برگشت داده و ۲۵ پرسشنامه غیر قابل استفاده بود.

### نتیجه گیری

با استفاده از آزمون  $Z$ ، آزمون برازش نکویی و آزمون فریدمن، داده های حاصل مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت. نتایج به دست آمده حاکی از تأیید فرضیه‌های تحقیق با ۹۹ درصد اطمینان بود. میانگین نمرات در هر عامل و زیرساخت آن به تفکیک جنسیت پاسخ دهندگان (با استفاده از آزمون  $t$  استودنت برای گروه های مستقل)،

سابقه خدمت ( با استفاده از تحلیل واریانس یک طرفه )، میزان تحصیلات ( با استفاده از تحلیل واریانس یک طرفه ) و سطح سازمانی پاسخ دهندگان ( با استفاده از تحلیل واریانس یک طرفه )، محاسبه شده است.

مقایسه کلی عوامل زمینه ای، رفتاری و ساختاری نشان می دهد که وضعیت عوامل زمینه ای در مقایسه با دو عامل دیگر بهتر است و نهایتاً وضعیت عوامل ساختاری در پایین ترین نقطه ( نسبت به دو عامل دیگر) قرار دارد. همین مقایسه درخصوص هر یک از زیرساخت های عوامل نیز باید مورد توجه قرار گیرد. بین نگرش زنان و مردان نسبت به تأثیر عوامل ساختاری، رفتاری، زمینه ای و کلیه زیرساخت های آنها در سطح اطمینان ۹۵ درصد تفاوت معنا داری وجود ندارد؛ یا به عبارت دیگر هر دو جنس این عامل را به یک نسبت مؤثر در عملکرد می دانند. بین میانگین نمرات در مورد عوامل ساختاری، رفتاری، زمینه ای و کلیه زیرساخت های آنها، با توجه به میزان سابقه خدمت کارکنان تفاوت معناداری ملاحظه نشد؛ بین میانگین نمرات در مورد عوامل ساختاری، رفتاری، زمینه ای و کلیه زیرساخت های آن ( به غیر از یک مورد یعنی آموزش و بالندگی کارکنان)، با توجه به میزان تحصیلات کارکنان در سطح اطمینان ۹۵ درصد تفاوت معنا داری ملاحظه نشد. تفاوت بین میانگین های محاسبه شده در خصوص عوامل ساختاری، رفتاری و زمینه ای با توجه به سطح سازمانی کارکنان در سطح اطمینان ۹۵ درصد معنا دار نیست. نتایج بررسی زیرساخت ها نشان می دهد که به طور کلی زیرساخت های عوامل رفتاری و زمینه ای نیز با توجه به سطح سازمانی کارکنان تفاوت معنا داری در سطح اطمینان ۹۵ درصد ندارد. اما در بررسی زیرساخت های عوامل ساختاری مشخص شد که بین نگرش مدیران و کارکنان اجرایی در زیرساخت های انتصابات و ارتقای شغلی و همچنین ارزیابی عملکرد تفاوت معناداری در سطح اطمینان ۹۵ درصد وجود دارد. نتایج آزمون های تعقیبی نشان داد

که تفاوت در هر دو مورد ناشی از تفاوت بین نگرش مدیران و کارکنان است. در خصوص ارزیابی عملکرد بین نگرش مدیران و کارکنان نیز تفاوت معناداری وجود دارد. به طور کلی نگرش مدیران در خصوص موضوع‌های یاد شده در مقایسه با نگرش کارکنان، مثبت تر بود. تفاوت بین نگرش کارکنان در سطح اطمینان ۹۵ درصد معنادار نبود.

**جدول شماره ۱ : درصد تحقق هر یک از عوامل و زیرساخت های آنها**  
**متغیر میانگین انحراف معیار تعداد درصد تحقق درصد عدم تحقق**

ردیف	متغیر	میانگین	انحراف معیار	تعداد	درصد تحقق	درصد عدم تحقق
۱	عوامل ساختاری	۲/۱۰	۰/۳۸	۱۵۰	۴۷/۷۰	۵۲/۳۰
۲	ساختار سازمانی	۲/۱۷	۰/۵۶	۱۵۰	۴۸/۷۷	۵۱/۲۳
۳	بهبود روش ها	۲/۹۰	۰/۶۰	۱۵۰	۵۷/۹۸	۴۲/۰۲
۴	سیستم مکانیزه اطلاعاتی	۲/۸۵	۰/۵۸	۱۵۰	۵۸/۳۰	۴۱/۷۰
۵	انتصابات و ارتقای شغلی	۲/۴۹	۰/۸۶	۱۵۰	۴۱/۸۱	۵۸/۱۹
۶	ارزیابی عملکرد	۲/۲۳	۱/۰۳	۱۵۰	۴۱/۹۳	۵۸/۰۷
۷	عوامل رفتاری	۲/۱۷	۰/۳۸	۱۵۰	۴۸/۲۹	۵۱/۷۱
۸	فرهنگ سازمانی	۲/۸۰	۰/۶۳	۱۵۰	۴۸/۹۵	۵۱/۰۵
۹	انگیزش و رضایت شغلی	۲/۴۸	۰/۶۱	۱۵۰	۴۲/۱۲	۵۷/۸۶
۱۰	آموزش و بالندگی کارکنان	۲/۸۰	۰/۵۸	۱۵۰	۵۳/۹۹	۴۶/۱
۱۱	امنیت شغلی	۲/۸۰	۰/۵۴	۱۵۰	۴۹/۳۶	۵۰/۶۴
۱۲	عوامل زمینه ای	۲/۲۸	۰/۴۵	۱۵۰	۵۴/۸۵	۴۵/۱۵

### پیشنهادهای کاربردی

یافته‌های تحقیق، ارایه پیشنهادهای علمی را برای محقق ضروری ساخته است. براساس یافته های حاصل ، عوامل ساختاری و رفتاری و زیرساخت های آن از مهم ترین آسیب های سازمان مذکور می باشد که می بایست مدیران سازمان برای رفع مشکلات و جلوگیری از گسترده شدن آسیب ها باید توجه جدی را در این زمینه معمول نمایند.

در این راستا پیشنهادهای زیر که جنبه کاربردی دارند ارایه می گردد :

۱- انتصابات و ارتقای شغلی: فرآیندی منظم برای انتخاب و آماده سازی بهترین و شایسته ترین افراد، برای پست‌های مدیریتی و حساس را مهیا می سازد تا نیروی موجود مورد ارزشیابی قرار گرفته تا افراد توانمند، شناسایی و جهت انتصاب در پست های مدیریتی آماده شوند. در این راستا می توان با تهیه بانک اطلاعاتی اقدام به طبقه بندی و رتبه بندی افراد مذکور نموده و ضمن آماده سازی و آموزش آنان ، در مواقع نیاز نسبت به انتصاب شایسته ترین فرد برای پست های مدیریتی اقدام نماید.

۲- ارزیابی عملکرد: عواملی را مورد ارزیابی قرار می دهد که به طور علمی انتخاب شده و مربوط به شغل کارکنان و عینی باشد. ارزیابی کنندگان در این زمینه آموزش دیده و کار ارزشیابی را جدی بگیرند و در نهایت نتایج ارزیابی ها به کارکنان منعکس شود با این پیش فرض می تواند به تحلیل و آسیب شناسی مکانیزم‌های ارزیابی موجود و ارایه الگوی متناسب برای ارزیابی عملکردهای همسو یا راهبرد کلی سازمان پردازد.

۳- جبران خدمت کارکنان: با توجه به تحولات ساختاری و نگرش های نوین به توسعه منابع انسانی و جبران خدمات کارکنان، به آسیب شناسی نظام حقوق و دستمزد و طراحی طبقه بندی مشاغل پردازد.

۴- ساختار سازمانی و بهبود روش ها: ضمن بازنگری ساختار سازمانی و ارائه الگوی مناسب با مقتضیات سازمان، رویکرد جدی برای سازماندهی داشته باشد و نسبت به انجام مهندسی مجدد فرآیندهای سازمانی همت گمارد.

۵- انگیزش و رضایت شغلی: با طراحی نظام بهینه توزیع تسهیلات رفاهی و اجرا و استقرار آن و همچنین تنظیم مکانیزم لازم برای سنجش های ادواری و رضایت

شغلی و اتخاذ تدابیر مناسب در این زمینه ، بتواند موجبات بهبود و بالندگی کارکنان را فراهم نماید؛

۶- امنیت شغلی: بنابر ضرورت و تبعیت از سیاست تعدیل نیروی انسانی، معاونت نیروی انسانی فاتب با ایجاد سازوکارهای مناسب انگیزشی - طبق قوانین و مقررات - موجبات خروج نیروی انسانی را طوری فراهم نماید که کارکنان با رضایت خاطر سازمان را ترک نمایند. این اقدام ، امنیت شغلی را برای کارکنان شاغل و افراد تازه استخدام شده فراهم خواهد نمود.

## منابع و مآخذ

- ۱- آذر، عادل و مومنی ، منصور(۱۳۸۹)، آمار و کاربرد آن در مدیریت، جلد دوم ، تهران : انتشارات سمت.
- ۲- اسکات و ژاف (۱۳۷۸) ، توانسازی کارکنان ( ترجمه مهدی ایران نژاد پاریزی ) تهران : موسسه تحقیقات و آموزش مدیریت.
- ۳- بست ، جان(۱۳۸۷)، تحقیق در علوم تربیتی و رفتاری، مترجمان : دکتر حسن پاشا شریفی و دکتر نرگس طالقانی ، انتشارات رشد.
- ۴- برومند ، زهرا(۱۳۸۸)، بهبود و بازسازی سازمان ، تهران : انتشارات هیات.
- ۵- جزینی، نسرین (۱۳۸۹)، مدیریت منابع انسانی ، تهران: نشرنی.
- ۶- دلاور، علی (۱۳۹۰)، مبانی نظری پژوهش در علوم اجتماعی، تهران: انتشارات وزارت فرهنگ و ارشاد اسلامی.
- ۷- ذاکری پور، غلامرضا(۱۳۹۰)، بررسی رابطه خودکارآمدی و رضایت شغلی در میان کارکنان نیروی انتظامی تهران بزرگ، دفتر تحقیقات کاربردی فاتب.
- ۸- رابینز، استیفن (۱۳۸۶)، تئوری سازمان، (مترجمان : سید مهدی الوانی و حسن دانایی فرد) ، تهران : انتشارات صفار.

۹- سرمد ، زهره و همکاران (۱۳۸۸)، روش‌های تحقیق در علوم رفتاری ،تهران ، انتشارات آگاه .

۱۰- سید جوادین ،سیدرضا(۱۳۸۸)، مدیریت منابع انسانی و امور کارکنان ، تهران: نشر نگاه دانش.

۱۱- طوسی ، محمد علی (۱۳۸۰)، بالندگی سازمانی، چاپ اول، تهران، مرکز آموزش مدیریت دولتی.

۱۲- مورهد، گریفین (۱۳۸۷) ، رفتار سازمانی، مترجمان : سید مهدی الوانی و غلامرضا معمارزاده، چاپ سیزدهم ، تهران : انتشارات مروارید.

۱۳- مرتضوی، شهناز و همکاران(۱۳۸۸) ، رابطه فرهنگ با مدیریت منابع انسانی و رفتارهای سازمانی، تهران : انتشارات نخل.

۱۴- مقیمی، سید محمد(۱۳۸۸)، سازمان و مدیریت ، رویکردی پژوهشی در علوم رفتاری ، تهران : انتشارات آگاه.

۱۵- هرسی ، پال و بلانچارد، کنث(۱۳۸۱)، مدیریت رفتار سازمانی، ترجمه علی علاقه بند ، چاپ نوزدهم، تهران : انتشارات امیر کبیر .

16-Comings and overly , organizational development , N,J,Prentice Hall2005.

17-Deal, Terrence , Aleen kennedy (2002). Corporate culture , the elements of organization culture.penguin publication 3th.

18-Dewett, todd(2006)"Employee creativity and role of risk" European journal of innovation management.vol 7 no4 p254

19-French, Wendell , and cecill ,Organization D evelopment ,prentuce –Hall, Englewood cliffs ,N.j. : 2000.

20-weihrich heniz(2005) Mannagment: global perspective Macgray publish.