

Pathology of Human Resource Management Status in Behesht Kavir Ariana Company

Batool Shahmohammadi Komachali^{1*}, Vahid Sharafi²

1. M.Sc. Student in Entrepreneurship, Hazrat-e- Masoumeh University, Qom, Iran

2. Assistant Professor, Department of Management, Faculty of Human Sciences, Hazrat-e- Masoumeh University, Qom, Iran

(Received: November 11, 2021; Accepted: January 5, 2022)

Abstract

Human resource management is tied to the efficiency, effectiveness and productivity of any organization. Efficiency and effectiveness can maintain the survival of the organization and a way to gain a competitive advantage. The purpose of this article was the pathology of human resource management in Behesht Kavir Ariana Company. This research was applied in terms of purpose and descriptive in terms of method. The data collection method was field and library studies and the research tool was interviews with company employees, the data analysis method was based on the themes of semi-structured interviews and the sampling method was available. The study population included all employees of Behesht Kavir Ariana Company (n=83) and the sample consisted of 30 employees in different administrative departments, who participated in interviews voluntarily. The results showed that Behesht Kavir Ariana Company has weaknesses in the field of structural components (recruitment, selection and planning). Also, in the field of behavioral components (motivation and job satisfaction) and context has strengths.

Keywords: Human Resource Management, Human Resources, Pathology, Performance.

* Corresponding Author, Email: shahmohammadibatool04@gmail.com

آسیب‌شناسی وضعیت مدیریت منابع انسانی در شرکت بهشت کویر آریانا

بتول شاه‌محمدی کماچالی^{۱*}، وحید شرفی^۲

۱. دانشجوی کارشناسی ارشد کارآفرینی، دانشگاه حضرت معصومه (س)، قم، ایران
۲. استادیار، گروه مدیریت، دانشکده علوم انسانی، دانشگاه حضرت معصومه (س)، قم، ایران
(تاریخ دریافت: ۱۴۰۰/۰۸/۲۰ تاریخ پذیرش: ۱۴۰۰/۱۰/۱۵)

چکیده

مدیریت منابع انسانی با کارایی، اثربخشی و بهره‌وری هر سازمان گره خورده است. کارایی و اثربخشی که می‌تواند بقای سازمان را حفظ کند و راهکاری برای کسب مزیت رقابتی باشد هدف مقاله حاضر آسیب‌شناسی مدیریت منابع انسانی در شرکت بهشت کویر آریانا است. این تحقیق از حیث هدف، کاربردی و از حیث روش کار، توصیفی محسوب می‌شود. روش گردآوری اطلاعات مطالعات میدانی و کتابخانه‌ای بوده و ابزار پژوهش مصاحبه با کارکنان شرکت بود، روش تجزیه و تحلیل اطلاعات مبتنی بر مضامین مصاحبه‌های نیمه ساختاریافته و روش نمونه‌گیری دردسترس بود. جامعه پژوهش شامل کلیه کارکنان شرکت بهشت کویر آریانا (۸۳ نفر) و نمونه شامل ۳۰ نفر از کارکنان در بخش‌های مختلف اداری بود، که داوطلبانه در مصاحبه‌ها شرکت کردند. نتایج نشان داد شرکت بهشت کویر آریانا در زمینه مؤلفه‌های ساختاری (استخدام، گزینش و برنامه‌ریزی) دارای نقاط ضعف هستند. همچنین، در زمینه مؤلفه‌های رفتاری (انگیزه و رضایت شغلی) و زمینه‌ای دارای نقاط قوت می‌باشد.

واژگان کلیدی: آسیب‌شناسی، عملکرد، مدیریت منابع انسانی، منابع انسانی.

مقدمه

بهبود سازمان با مرحله آسیب‌شناسی آغاز می‌شود، آسیب‌هایی که اگر درست و به‌موقع شناخته نشوند، سازمان را به سمت فنا خواهد کشید و سیر قهقرایی را بر سازمان تحمیل خواهد کرد (اسکندری، شیشه‌گر و قاسمی، ۱۳۹۶، ص ۱۵۶). پژوهش‌های اخیر در زمینه آسیب‌شناسی سازمانی، سازمان را با بدن انسان مقایسه کرده است به نحوی که همان‌گونه که بدن انسان مراحل بیماری و سلامتی را طی می‌کند، سازمان نیز همین‌طور است (قلی‌پور، ۱۳۹۲، ص ۴۶-۴۷). افزون بر این، یکی از اقدامات مهمی که می‌توان در جهت توسعه منابع انسانی^۱ انجام داد، آسیب‌شناسی مدیریت منابع انسانی در سازمان‌های مختلف است. در حقیقت، در آسیب‌شناسی سازمانی، پژوهشگران و مدیران از مدل‌های مفهومی و روش‌های تحقیقاتی کاربردی به منظور بررسی وضعیت جاری یک سازمان و کشف راه‌های حل مشکلات، مقابله با چالش‌ها یا بهبود عملکرد به کار می‌روند. به منظور آسیب‌شناسی منابع انسانی الگوهای مختلفی ارائه شده که در این الگوها، آسیب‌شناسی سازمانی از زوایای مختلفی مورد بررسی و ارزیابی قرار گرفته‌اند. برخی از مهم‌ترین مدل‌ها، مدل هفت‌بعدی و ایزبوردر، مدل توسعه منابع انسانی، مدل آسیب‌شناسی هاریسون و مدل تحلیلی سه‌شاخگی که هر یک در تحقیقات زیادی مورد استفاده قرار گرفت‌اند (اسفندیاری و همکاران، ۱۳۹۰، ص ۹۳).

همه رویدادها و پدیده‌های سازمانی را می‌توان در قالب نظریه سه‌شاخگی مورد بررسی، مطالعه و تجزیه و تحلیل قرار داد، این مدل از سه شاخه ساختار^۲، زمینه^۳ و محتوا^۴ تشکیل شده است و در آن ارتباط بین عوامل ساختاری، رفتاری و زمینه‌ای به نحوی است که هیچ پدیده‌ای نمی‌تواند خارج از تعامل این سه شاخه انجام گیرد. در واقع، رابطه میان این سه شاخه یک رابطه تنگاتنگ ناگسستنی است که در عمل از هم جدایی‌ناپذیرند. به عبارتی، بین سه شاخه به هیچ وجه سه‌گانگی حاکم نیست؛ بلکه سه‌گونگی حاکم است. تمایز و تشخیص این سه جنبه صرفاً نظری و به منظور تجزیه و تحلیل، و شناخت مفاهیم پدیده‌هاست (اسکندری، شیشه‌گر و قاسمی، ۱۳۹۶، ص ۱۰۱).

-
1. Human Resource
 2. Structure
 3. Background
 4. Content

راهبردهای توسعه منابع انسانی زیادی به منظور بالابردن اثربخشی سازمانی وجود دارد که یکی از آنها آسیب‌شناسی منابع انسانی است و تشخیص یا ارزیابی وظایف یک سطح سازمانی را به منظور طرح مداخلات تغییر سازمانی در بر می‌گیرد (توکلی، ۱۳۹۹، ص ۳۱). در همین راستا، داوودی و همکاران (۱۳۹۹) عوامل اصلی موفقیت مدیریت منابع انسانی را آسیب‌شناسی عوامل سیاسی، ساختاری، اجتماعی و محدودیت‌های فرهنگی بیان می‌کنند. آن‌ها چنین استدلال می‌کنند که عوامل ملی مانند اقتصاد، حکومت، نظام‌های مالی و حقوقی و اتحادیه‌های کارگری، که با هم در قالب نظام کسب و کار ملی عمل می‌کنند از مهمترین عوامل موفقیت مدیریت منابع انسانی در کسب و کارهای کوچک و متوسط هستند. در شرکت‌ها و سازمان‌های مختلف برای اثربخشی برنامه‌های پذیرش، گزینش، آموزش و پرورش استعداد‌های درونی کارکنان و در نهایت، تربیت کارکنانی توانمند، کارآمد و خلاق نیاز به آسیب‌شناسی مدیریت منابع انسانی وجود دارد؛ چرا که سازمان‌ها باید با فشارهای محیطی تولیدشده توسط تغییرات سیاسی، بازارهای آشفته و تأمین مالی دولتی پایین سازگار شوند. از طرفی، با وجود اهمیت کارکرد پژوهش و توسعه در اثربخشی و کارایی مؤسسات و مراکز پژوهش و توسعه در بخش خصوصی و دولتی و اهمیت نقش این سازمان‌ها در نظام نوآوری کشورها، تحقیقات در زمینه آسیب‌شناسی آن نادر است و این امر موجب شده مدیریت منابع انسانی با چالش بزرگی روبه‌رو شود (کاظمی و نصری نصرآبادی، ۱۳۹۹، ص ۷۱).

شرکت بهشت کویر آریانا فعالیت‌های خود را از سال ۱۳۸۷ در زمینه تأمین لوله‌های مورد استفاده در صنایع مختلف از جمله نفت، گاز، پتروشیمی و آب و فاضلاب آغاز کرده است و با هدف حفظ محیط زیست، بهبود کیفیت و ارتقای استانداردهای لوله و اتصالات کامپوزیتی در کشور، تصمیم به تأسیس کارخانه و انتقال آخرین تکنولوژی روز اروپای غربی به ایران کرد. با توجه به اهمیت منابع انسانی در این شرکت، آسیب‌شناسی منابع انسانی در این شرکت لازم و ضروری است. بدین ترتیب، آسیب‌شناسی مدیریت منابع انسانی می‌تواند زمینه مناسبی برای شناسایی عوامل مؤثر بر نحوه عملکرد سازمانی کارکنان و خط‌مشی‌های درست یا نادرست برای شرکت مذکور فراهم کند. از این رو، در پژوهش حاضر حاضر تلاش می‌شود به این موضوع در بستر شرکت بهشت کویر آریانا به واسطه دسته‌بندی نقاط ضعف و قوت بر اساس مؤلفه‌های ساختاری، رفتاری و زمینه‌ای پرداخته شود.

مبانی نظری

مدیریت منابع انسانی

مدیریت منابع انسانی^۱ محصول جنبش روابط بشری در اوایل قرن بیستم است، زمانی که محققان شروع به مستندسازی روش‌های ایجاد ارزش‌های کسب و کار به وسیله مدیریت استراتژیک نیروی کار می‌کردند. در محیط کاری فعلی، تمام شرکت‌های جهانی بر ابقای استعداد و آگاهی نیروی کار تمرکز دارند (کاظمی و نصری نصرآبادی، ۱۳۹۹، ص ۲۱-۱۹). در واقع، تمام شرکت‌ها می‌کوشند تا ترک خدمت کارکنان را با پیشنهاد دادن مزایای جذاب به آن‌ها، کاهش دهند و آگاهی آنان را نیز ارتقا بخشند. مدیریت منابع انسانی با کارایی، اثربخشی و بهره‌وری هر سازمان گره خورده است. کارایی و اثربخشی که می‌تواند بقای سازمان را حفظ کند و راهکاری برای کسب مزیت رقابتی باشد. مدیر منابع انسانی به عنوان یک راهنما و تسهیل‌کننده در همکاری با کارکنان به منظور دستیابی به حداکثر بازده ممکن در سرمایه‌گذاری بر سرمایه انسانی شرکت عمل می‌کند (Jackson, 2020, p.75).

به عبارت دیگر، نیروی انسانی، مهمترین عامل اثرگذار هر کسب و کار به‌شمار می‌رود. افزایش بهره‌وری نیروی کار در هر یک از بخش‌ها می‌تواند به افزایش بهره‌وری اقتصادی و در نهایت، ارتقای رشد اقتصادی شرکت‌ها و سازمان‌ها منجر شود. از آنجا که کارکنان شرکت‌ها به عنوان یک منبع مزیت رقابتی شناخته می‌شوند، شاید بتوان از مدیریت منابع انسانی به عنوان ابزاری یاد کرد که شرکت‌های کوچک و متوسط می‌توانند از این ابزار برای کاهش مشکلاتی که این شرکت‌ها با آن مواجهند، استفاده کرد. این نیروی انسانی، افرادی هستند که ضمن ایفای وظایف اجرایی مربوط به نیروی انسانی، مدیران اجرایی را درباره موضوعات و امور مربوط به منابع انسانی کمک می‌کنند و مسئولیت ایجاد هماهنگی بین فعالیت‌های مدیریت منابع انسانی را بر عهده دارند (Watson, 2021, p.243).

تا کنون تعریف‌های مختلفی از مدیریت منابع انسانی مطرح شده است؛ برای مثال جکسون (۲۰۲۰) مدیریت منابع انسانی را شامل برنامه‌هایی می‌داند که مربوط به افراد در سازمان و ایجاد

تسهیلاتی برای بهره‌وری مؤثر آن‌ها برای دستیابی به اهداف فردی و سازمانی است. این شاخه از مدیریت دربردارنده علم و عملی است که با استخدامی و تمامی تصمیم‌ها، اقدامات و موضوعات مربوطه رابطه دارد. ترینر (۲۰۱۲) نیز مدیریت منابع انسانی را مدیریت یک منبع راهبردی در سازمان تعریف می‌کند که می‌تواند کسب مزیت رقابتی کند و ارزش افزوده بیشتری را نسبت به سایر سازمان‌ها به ارمغان آورد (Trainer, 2010).

آسیب‌شناسی مدیریت منابع انسانی

آسیب‌شناسی معادل کلمه پاتولوژی^۱ به معنای عارضه‌یابی و تشخیص عارضه‌های وارده بر سیستم مورد مطالعه است. این علم که به طور گسترده در علوم زیستی کاربرد دارد در علوم انسانی نیز رایج شده است، به طوری که پاتولوژی سازمان تحت همین عنوان، توجه دانشمندان علوم انسانی را به خود معطوف کرده است (Beer & Spectre, 2008, p.11). عارضه‌یابی با مشاهده عوارض عارضه آغاز می‌شود و درباره منابع انسانی، عوارض عارضه به طرق گوناگون بروز می‌کند که به آن مسائل رفتاری گفته می‌شود. بنابراین، آنچه در عارضه‌یابی مدیریت منابع انسانی اهمیت خاصی دارد، تشخیص صحیح عارضه‌ها و ریشه‌یابی آن‌ها است (Trainer, 2012, p.163). آسیب‌شناسی فرایندی نظام مند از جمع‌آوری داده‌هاست که به منظور تعامل اثر بخش و سودمند در راستای حل مشکلات، چالش‌ها، فشارها و محدودیت‌های محیطی در سازمان است (عباس‌زاده، ۱۳۸۹، ص ۵۳).

سازمان‌ها در راستای مدیریت منابع انسانی و به منظور رقابت و بقا باید فعالیت‌های وسیعی را در تطابق با تحولات محیطی آغاز کنند که این تغییر و تحولات آن‌ها را مجبور به بهسازی می‌کند. بهبود سازمان با مرحله آسیب‌شناسی آغاز می‌شود (توکلی، ۱۳۹۹، ص ۱۷). آسیب‌هایی که اگر به موقع و به‌درستی شناسایی، تحلیل و ارائه طریق نشود، سازمان را به نابودی زودرس می‌رساند. در همین راستا، منابع انسانی در نقش عامل اساسی تغییر و تحولات سازمان، خود در معرض بیشترین تغییرات قرار داشته که در صورت عدم توجه، زمینه‌ساز تهدید هرگونه بهبود و توسعه است. یکی از مهمترین اقدامات سازمان‌های پیشرو، آسیب‌شناسی زمان‌محور و صحیح آن‌ها از فرایندها، عملکرد و منابع

انسانی خود است که این منجر به اثربخشی عملیاتی آن‌ها می‌شود، چرا که این فرایند مهم این امکان را برای مدیران برای آگاه‌شدن از مسائل موجود در سازمان و جلوگیری از تشدید آن فراهم می‌کند (قلی‌پور، ۱۳۹۲، ص ۵۰). آسیب‌شناسی براساس درک نحوه کار سازمان پایه‌گذاری می‌شود. چارچوب‌های فکری که دست‌اندرکاران تحول سازمانی برای ارزیابی سازمان به کار می‌برند، «الگوهای آسیب‌شناسی»^۱ نامیده می‌شوند. الگوهای آسیب‌شناسی در برنامه تحول سازمانی نقش تعیین‌کننده‌ای ایفا می‌کند (توکلی، ۱۳۹۹، ص ۱۹).

با شناخت الگوهای آسیب‌شناسی می‌توان نسبت به فرهنگ‌سازی و نهادینه‌کردن یکی از آن‌ها با توجه به مقتضیات سازمانی اقدام کرد به طوری که با مشاهده هر گونه مشکل در سازمان با دید سیستمی و نظام‌مند به بررسی تعاملات میان مؤلفه‌های مختلف سازمانی پرداخت و ریشه یا ریشه‌های مشکل را شناخت، به این ترتیب با اقدام اصولی و پیش‌گیرانه می‌توان عواقب زیانبار آسیب‌ها را به حداقل رساند (Jackson, 2020, p.196). به منظور آسیب‌شناسی نظام مدیریت منابع انسانی باید توجه داشت مسائل و مشکلات موجود باعث می‌شوند سازمان از اهدافش بازماند، حتی در مواردی افول را تجربه کند. البته برخی از این مشکلات تهدیدکننده حیات سازمان نیستند؛ ولی می‌توانند زمینه‌ساز مسائل پیچیده‌تر شوند. بنابراین، در این راستا باید مشکلات موجود در سازمان دسته‌بندی شوند و هر یک بر اساس میزان اهمیت و اثری که در عملکرد سازمان دارند، مورد آسیب‌شناسی دقیق قرار گیرند (Watson, 2021, p.198).

دانش مدیریت منابع انسانی برای تمام مدیران ضروری است، اما به دلیل گستردگی وظایف مدیران اجرایی و اهمیت و نقش منابع انسانی در سازمان، معمولاً واحدی با عنوان مدیریت یا معاونت امور پرسنلی تشکیل می‌شود. این واحد با به کارگیری افراد متخصص در امور پرسنلی و تأمین دانش تخصصی، ضمن انجام وظایف تخصصی حیطه نیروی انسانی، مانند برنامه‌ریزی نیروی انسانی، کارمندیابی، استخدام، آموزش و ارزیابی عملکرد، با تدوین و تنظیم مقررات و خط‌مشی‌های مناسب، مدیران اجرایی را در امور مربوط به نیروی انسانی کمک می‌کند. تمام این امور را می‌توان در قالب محتوای کلی آسیب‌شناسی نیروی انسانی برای پیشبرد اهداف سازمانی در حوزه مدیریت منابع

انسانی انجام داد تا تمامی مقررات و خط‌مشی‌های مذکور در سازمان به‌درستی تجزیه و تحلیل شوند (اسکندری، شیشه‌گر و قاسمی، ۱۳۹۶، ص ۳۲).

پیشینه پژوهش

به دلیل اهمیت منابع انسانی و آسیب‌شناسی آن به منظور شناخت ضعف و قوت آن، پژوهش‌های متعددی انجام گرفته است. در ادامه، در جدول ۱ خلاصه‌ای از برخی مطالعات در این حوزه ارائه شده است.

جدول ۱. خلاصه برخی پژوهش‌ها در حوزه آسیب‌شناسی منابع انسانی.

محققان	عنوان مقاله	یافته‌ها
کاظمی و نصری نصرآبادی (۱۳۹۹)	آسیب‌شناسی راهبردی نظام مدیریت منابع انسانی در مراکز پژوهش (مطالعه موردی: مرکز تحقیقات سیاسی علمی کشور)	به دلیل وجود بسترهای سنتی حوزه منابع انسانی در طول سال‌های گذشته در قالب امور کارکنان و اداری و نبود زیرساخت‌های مدیریت منابع انسانی در سازمان، نتایج وضعیت مناسبی را نشان نمی‌دهند.
غلامی و اسفندی (۱۳۹۸)	آسیب‌شناسی سیستم مدیریت عملکرد کارکنان در سازمان بنادر و دریانوردی مرکزی	مشکل اصلی در این سازمان این است که اغلب ارزیابی‌ها بر اساس شکل سنجیده می‌شوند، نه از نظر محتوا، به ارزیابی به عنوان چیزی که باید انجام شود و سازمان بتواند ادعای انجام آن را کند، نگرینسته می‌شود و از نتایج آن نفعی نمی‌برد و سیستم انگیزشی ناکارآمد به این معضل سازمانی دامن می‌زند.
اسکندری، شیشه‌گر و قاسمی (۱۳۹۶)	آسیب‌شناسی منابع انسانی با مدل سه‌شاخگی در اداره کل راه آهن جنوب	۲۱ مؤلفه ورودی، خروجی و بازخوردهای نظام گزینش مقایسه شد و هفت مؤلفه درخواست‌نامه شغلی، آزمون‌های استخدامی، آزمایش، آزمون باورها، آزمون شخصیت، آزمون صداقت و سنجش امانتداری دارای بیشترین نقص اعلام شد، ولی مؤلفه‌های فرهنگ سازمانی، فناوری، مهارت و توانایی نیروی انسانی دارای آسیب کمتری بودند و در ناحیه نسبتاً قابل قبولی قرار داشتند. بر اساس یافته‌ها اعلام شد نقص عوامل ساختاری، رفتاری و زمینه‌ای اثر معناداری در آسیب‌های مدیریت منابع انسانی داشت. از میان این شاخص‌ها، عوامل ساختاری دارای بیشترین سطح اهمیت بودند.

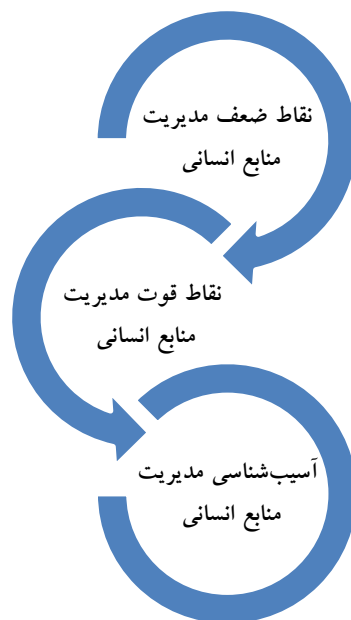
محققان	عنوان مقاله	یافته‌ها
جنیدی جعفری و بیگی نیا (۱۳۹۶)	آسیب‌شناسی منابع انسانی با هدف بهبود و توسعه (مورد مطالعه: بانک ملت)	محققان به بررسی و شناسایی معیارها و شاخص‌های آسیب‌شناسی مدیریت منابع انسانی و دسته‌بندی آسیب‌های مربوطه در سه شاخه ساختاری، رفتاری و زمینه‌ای پرداختند و تأثیر هر یک بر کارکرد سازمان گزارش شد. بیشترین تأثیر مربوط به عوامل ساختاری و کمترین تأثیر مربوط به عوامل زمینه‌ای گزارش شد.
حسنی، غیائی و قاسمی (۱۳۹۵)	آسیب‌شناسی مدیریت منابع انسانی شرکت آب و فاضلاب استان مرکزی با هدف بهبود و توسعه	آسیب‌های رفتاری مدیریت منابع انسانی در شرکت آب و فاضلاب استان مرکزی وجود دارد. عامل زمینه و ساختار در واقع بستر و چارچوب فعالیت‌های شرکت هستند و این شرکت در رابطه با عوامل رفتاری دو مسئله مهم وجود دارد: ۱. توانایی و ظرفیت کاری که به دانش و مهارت کارکنان برمی‌گردد و ۲. توانایی و ظرفیت روحی که به انگیزه، ارزش ادراک شده و تعهد کارکنان مربوط می‌شود.
اسفندیاری و همکاران (۱۳۹۰)	آسیب‌شناسی منابع انسانی در ستاد دانشگاه علوم پزشکی کرمان با استفاده از مدل سه‌شاخگی	بیشترین تأثیر را در آسیب‌های منابع انسانی می‌توان به انگیزش و رضایت شغلی و کمترین تأثیر را می‌توان به مشتری‌گرایی نسبت داد.
عباس‌زاده (۱۳۸۹)	عارضه‌یابی مدیریت منابع انسانی در صنعت نفت	در صنعت نفت کشور با وجود تلاش‌های انجام‌شده هنوز منابع انسانی از کارآمدی مطلوب برخوردار نیست. بر این اساس، در این تحقیق به تبیین عوامل تأثیرگذار بر عارضه‌های مدیریت منابع انسانی صنعت نفت بر مبنای سه عامل ساختاری، رفتاری و محیطی پرداخته شد و محقق در جست‌وجوی پاسخ به این سؤال بود که کدام‌یک از عوامل مذکور نقش بیشتری در عارضه‌های مدیریت منابع انسانی صنعت نفت دارند و آیا بین عوامل مذکور تفاوت معناداری وجود دارد یا نه؟ از این رو با استفاده از فریدمن، اطلاعات به دست آمده تحلیل و این نتیجه حاصل شد که وضعیت عوامل محیطی در مقایسه با دو عامل دیگر از عارضه کمتری برخوردار بوده و عوامل ساختاری بیشترین عارضه را به مدیریت منابع انسانی وارد می‌کند.

محققان	عنوان مقاله	یافته‌ها
شیروانی و شیفته (۱۳۸۷)	ارزیابی سطح بلوغ مدیریت سرمایه انسانی در سازمان‌های دولتی	مقایسه میانگین نمره مؤلفه‌های سطح بلوغ مدیریت منابع انسانی در سازمان‌های مورد بررسی نشان داد سطح بلوغ کمتر از حد متوسط است.
واتسون (۲۰۲۱)	استارت‌آپ‌های کوچک: آسیب‌شناسی، عوامل موفقیت و اجرایی	بررسی استارت‌آپ‌های کوچک تجاری نشان داد سیستم ارزیابی عملکرد نامناسب، نبود پیوند میان سیستم حقوق و پاداش و مدیریت عملکرد، عدم تعهد مدیران نسبت به مدیریت عملکرد و پایین بودن سطح تجربه کارکنان از عوامل مهم آسیب‌زایی هستند که منجر به شکست استارت‌آپ‌ها در مراحل اولیه تشکیل و توسعه می‌شوند.
جکسون (۲۰۲۰)	استخدام کارکنان باتجربه بر اساس دیدگاه مقایسه‌ای	با روش تلفیقی کمی و کیفی به آسیب‌شناسی سازمان‌های خدماتی شهری در لندن پرداخته شد و با استفاده از مصاحبه با دوازده کارشناس در زمینه مدیریت تحول توانست چهار عامل مهم در این رابطه شناسایی کند که عبارت‌اند از مالکیت، ارتباطات، ساختار و فرهنگ. بی‌توجهی به هر یک از این عوامل به بروز آسیب‌های جدی در سطح سازمانی منجر می‌شود.
واریر ^۱ (۲۰۲۰)	مدیریت منابع انسانی: آسیب‌شناسی، بازدهی، کیفیت چرخه کار و سود	آسیب‌شناسی صندوق پول آمریکا نشان داد این سازمان در حوزه اهداف سازمانی، رهبری سازمانی، ساختار سازمانی، پاداش‌دهی و فرهنگ سازمانی دارای مشکل و نارسایی‌های فراوانی است. بیشترین نارسایی این سازمان در زمینه پاداش‌دهی است که منجر به نارضایتی کارکنان، فرسودگی شغلی، اعتراض و نارضایتی و بروز رفتارهای آسیب‌زا به اقتصاد و صندوق پول آمریکا شده است.

به نظر می‌رسد در بیشتر مقالات منتشر شده در رابطه با آسیب‌شناسی مدیریت منابع انسانی به دسته‌بندی آسیب‌ها و اثربخشی آنها بر سایر مؤلفه‌های عملکردی سازمان پرداخته شده است، از رویکردهای مختلفی برای آسیب‌شناسی استفاده شده است، آسیب‌شناسی در سطوح مختلف سازمانی انجام شده است و پیشنهادهایی نیز مطرح شده است؛ در حالی که این آسیب‌شناسی‌ها در راستای تحلیل کیفی نقاط ضعف و نقاط قوت سازمان‌ها چندان مورد توجه محققان نبوده است. بنابراین، در

پژوهش حاضر سعی می‌شود بر مبنای نظرات شرکت‌کنندگان در مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته، نقاط ضعف و قوت سیاست‌های سازمان مورد مطالعه شفاف‌سازی شوند.

در پژوهش حاضر تلاش می‌شود با بررسی نقاط ضعف و قوت مدیریت منابع انسانی در شرکت بهشت کویر آریانا به آسیب‌شناسی مدیریت منابع انسانی پرداخته شود و وضعیت این شرکت در حال حاضر مورد تحلیل قرار بگیرد. در همین راستا چارچوب مفهومی پژوهش مطابق با شکل ۱ است:



شکل ۱. چارچوب مفهومی پژوهش

روش‌شناسی پژوهش

پژوهش حاضر از نظر هدف، کاربردی؛ از نظر روش گردآوری داده‌ها، توصیفی است و به آسیب‌شناسی مدیریت منابع انسانی در شرکت بهشت کویر آریانا می‌پردازد. روش گردآوری اطلاعات مطالعات میدانی و ابزار گردآوری اطلاعات مصاحبه با کارکنان این سازمان است، و تجزیه

و تحلیل اطلاعات مبتنی بر مضامین مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته است. با استفاده از این تحلیل این امکان حاصل می‌شود که اولاً به تجزیه و تحلیل محیط‌های داخلی و خارجی پرداخته و ثانیاً تصمیم‌های استراتژیکی اتخاذ کرد که قوت‌های سازمان را با عوامل محیطی متوازن سازد. آسیب‌های مدنظر در این پژوهش بر اساس نظر مدیران اجرایی و داخلی شرکت و با همکاری استادان برجسته دانشگاهی رشته مدیریت که مشاور طرح‌های اجرایی و بازرگانی در این شرکت بودند در حوزه‌های ساختاری، رفتاری و محیطی دسته‌بندی شدند و در قالب سؤالات مصاحبه مطرح شدند. از نظر آن‌ها، این آسیب‌ها شامل گزینش و استخدام منابع انسانی بی‌مهارت یا کم‌مهارت، عدم آگاهی از مفاد قانونی موجود در صنعت، عدم شفافیت برنامه کاری کارکنان، عدم خودکفایی در تولید مواد اولیه مورد نیاز شرکت، سیستم کارمندیابی ناسالم و نامطمئن، نارضایتی منابع انسانی از میزان حقوق و مزایای شغلی و نبود طرح و نقشه جامع شغلی ویژه کارکنان بخش‌های مختلف شرکت می‌باشند. جامعه آماری این تحقیق کارکنان حوزه اداری این شرکت است که به روش در دسترس انتخاب شدند و نمونه ۳۰ نفری از این کارکنان (از واحدهای مالی، روابط عمومی، حسابداری، مدیریت، امور طرح و برنامه، روابط بین‌الملل و بازاریابی) مورد ارزیابی و بررسی قرار گرفت. سؤالات مصاحبه توسط جمعی از دانشگاهیان مطرح و ارائه شدند. مؤلفه‌های ارزیابی شده در این تحقیق که در قالب سؤالات مصاحبه بودند، عبارت‌اند از گزینش و استخدام، ارزیابی، حقوق و دستمزد، انگیزش و رضایت شغلی، و کیفیت خدمات و پاداش و تنبیه. با تحلیل مضامین مصاحبه‌های صورت گرفته، کدگذاری مضامین صورت گرفت و در مجموع، ۲۴ مورد در رابطه با نقاط ضعف و قوت از آن‌ها استنتاج شد. این کدهای در رابطه با مؤلفه‌های مرتبط با منابع انسانی بوده است. در واقع، تحلیل نقاط ضعف و قوت این امکان را فراهم آورده تا طیف آسیب‌های موجود در شرکت و حوزه فعالیت هر یک از این نقاط مشخص شود. در واقع، جایگاه این نوع ارزیابی در این پژوهش به عنوان ابزاری برای ملموس کردن نقاط ضعف و قوت نهفته در شرکت است.

یافته‌های پژوهش

این تحقیق در راستای کشف نقاط ضعف و قوت موجود در شرکت بهشت کویر آریانا بر مبنای

مؤلفه‌های ساختاری، رفتاری و محیطی صورت گرفته است. بدین منظور، بر اساس داده‌های حاصل از ۳۰ مصاحبه جمع‌آوری شده، نقاط ضعف و قوت مرتبط با عوامل ساختاری، رفتاری و زمینه‌ای تفکیک شد. از آنجا که بهترین شیوه دسته‌بندی نقاط ضعف و قوت است (جوادی پور و رهبری^۱، ۲۰۱۸، ص ۲۲)، در مطالعه حاضر این روش لحاظ شده است.

در مجموع، ۳۰ مصاحبه با شرکت کارکنان شرکت بهشت کویر آریانا برگزار شد. جدول ۲، نقاط ضعف (۱۱ مورد)، قوت (۱۳ مورد) در شرکت بهشت کویر آریانا را از منظر مصاحبه‌شوندگان نشان می‌دهد. این موارد با تحلیل محتوا و مضامین به کاررفته در مصاحبه‌های صورت گرفته به دست آمدند.

جدول ۳. نقاط ضعف و قوت موجود در شرکت بهشت کویر آریانا

نقاط قوت (در ابعاد رفتاری و زمینه‌ای)
وجود کارکنان ماهر و متخصص
انگیزه کارکنان برای یادگیری و ارتقای شغلی
رضایت شغلی کارکنان
وجود کارکنان باتجربه در زمینه کاری مربوطه
وجود کارکنان دارای تحصیلات عالی دانشگاهی مرتبط با کار
تمایل کارکنان به شرکت در دوره‌های آموزشی حرفه‌ای
وجود مدیر متعهد و مسئولیت‌پذیر در شرکت
پاسخگویی سریع واحد مالی به درخواست‌های مالی کارکنان
پاسخگویی روابط عمومی به تمامی پیشنهادهای و انتقادهای کارکنان
تمایل کارکنان به شرکت در نمایشگاه‌های ملی و بین‌المللی مرتبط با حوزه تخصصی
تمایل کارکنان به شرکت در کارگاه‌های مهارت‌آموزی
امکان برقراری ارتباط با دانشگاه‌های مختلف در زمینه کاری و پژوهشی
خدمات رفاهی به کارکنان

نقاط ضعف (در بعد ساختاری)
حقوق و دستمزد ناعادلانه کارکنان
ضعف در نیازسنجی تعداد نیروی کار لازم برای پروژه‌های آتی
عدم وجود طرح شغلی
فقدان سیستم کارمندیابی دقیق
عدم وجود دوره‌های آموزشی در ابتدای زمان اشتغال به کار
فقدان اهداف کاری مستند و شفاف برای کارکنان
ضعف در تحلیل عملکرد کارکنان و عدم آموزش‌های ضمن کار یا پیش از آن
ضعف در برنامه‌ریزی برای مدیریت منابع انسانی
در نظر گرفتن پاداش‌های مالی کم برای کارکنان و تنبیه تدریجی
وابستگی کارکنان بخش تولید به مواد اولیه وارداتی
عدم آشنایی مسئولین شرکت با قوانین گمرک جهت ترخیص به موقع منابع اولیه از گمرک

بحث و نتیجه‌گیری

آسیب‌شناسی با هدف عارضه‌یابی و ریشه‌یابی عوامل مؤثر در بحران‌هاست که با استفاده از مفاهیم و روش‌های علوم رفتاری برای توصیف وضع موجود سازمان و راهکارهای احتمالی رفع کاستی‌ها به کار می‌رود. در این تحقیق، تلاش شد موقعیت شرکت بهشت کویر آریانا بر اساس تحلیل مضامین مصاحبه با کارکنان این شرکت و نقاط ضعف و قوت مورد ارزیابی قرار بگیرد. بدین منظور، ۳۰ نفر از کارکنان شرکت در واحدهای مختلف مورد مصاحبه قرار گرفتند و دیدگاه‌های آن‌ها در قالب نقاط ضعف و قوت طبقه‌بندی شد. یافته‌های نهایی نشان داد شرکت بهشت کویر آریانا در زمینه مؤلفه‌های ساختاری (استخدام، گزینش و برنامه‌ریزی) دارای نقاط ضعف زیاد، در زمینه مؤلفه‌های رفتاری (انگیزه و رضایت شغلی) و زمینه‌ای (خدمات و پاداش و تنبیه) دارای نقاط قوت می‌باشد. با آسیب‌شناسی مدیریت منابع انسانی در شرکت بهشت کویر آریانا بر مبنای دسته‌بندی نقاط ضعف و قوت مشخص شد این شرکت در وضعیت دارای نقاط ضعف کمتر از نقاط قوت قرار دارد. می‌توان فرصت‌های موجود را از طریق همکاری با متولیان دانشگاهی در زمینه اجرای پروژه‌های تحقیقاتی،

برگزاری دوره‌های آموزشی و ارزیابی علمی و تخصصی کارکنان به صورت مستمر به نقاطه قوت تبدیل کرد و نقاط ضعف را از طریق شفاف‌سازی معیارهای برنامه‌ریزی، طرح شغلی، تشویقی و تنبیهی؛ ایجاد سیستم تحلیل عملکرد کارکنان؛ گزینش و کارمندایی دقیق و علمی پس از نیازسنجی رفع کرد. این نتایج با یافته‌های اسفندیاری و همکاران (۱۳۹۰)، جنیدی و بیگی‌نیا (۱۳۹۶)، جوادی‌پور و رهبری (۱۳۹۸)، و شیروانی و شیفته (۱۳۸۹) در وجود نقاط ضعف در مؤلفه‌های ساختاری سازمان همراستا است؛ ولی با نتایج اسکندری، شیشه‌گر و قاسمی (۱۳۹۶)، وینسنت، اوماچونو و رز^۱ (۲۰۱۴)، اناچ^۲ (۲۰۱۰)، و لی^۳ و همکاران (۲۰۱۶) مبنی بر نقاط قوت کم همخوانی ندارد.

پیشنهاد می‌شود در تحقیقات آتی به آسیب‌شناسی منابع انسانی از نظر توانمندی‌های فردی، گروهی، مدیریت بحران‌های کاری و برنامه‌ریزی پرداخته شود تا یافته‌های کامل‌تری ارائه شود و یا شیوه‌نامه اجرایی مدیریت منابع انسانی بر اساس آسیب‌شناسی‌های صورت گرفته در این حوزه تدوین شود و در اختیار شرکت‌های مختلف گذاشته شود. در حیطه عملی، نیز می‌توان سیستم آموزش محوری تعبیه کرد تا در قالب آن آسیب‌شناسی از نگاه کارمندان و کارکنان مختلف در تمامی سطوح کاری میسر شود و از این طریق به نتایج ملموس‌تری دست یافت. افزون بر این، پیشنهاد می‌شود شیوه‌نامه اجرایی مدیریت منابع انسانی بر اساس آسیب‌شناسی‌های صورت گرفته در شرکت‌های مختلف اجرا شود و نتایج کاربردی آن گزارش شود. در همین راستا، می‌توان در زمینه استخدام، گزینش و برنامه‌ریزی در سازمان به نحوی عمل کرد که بر اساس تجارب سازمان‌های موفق، نیروهایی را گزینش و استخدام کرد که دارای مهارت‌های کلامی، عملیاتی و تخصصی باشند و سپس به کمک این نیروی کار متبهر دست به برنامه‌ریزی اصولی در سازمان زد. گزینش و استخدام نیروی متبهر از لحاظ مهارت‌های کلامی، عملیاتی و تخصصی می‌تواند بر اساس شرکت در مصاحبه‌های گفتاری از سوی اهل فن یا آزمون‌های عملیاتی و تخصصی برگزار شده توسط اساتید و کارشناسان زنده برای سنجش نیروی کار متقاضی نیز باشد.

-
1. Vincent, Omachonu & Ross
 2. Enache
 3. Lee

منابع

- اسفندیاری، عاطفه، نکوئی مقدم، محمود، محمدی، زینب، نوروزی، سمانه، و امیراسماعیلی، محمد رضا (۱۳۹۰). آسیب‌شناسی منابع انسانی در ستاد دانشگاه علوم پزشکی کرمان با استفاده از مدل سه‌شاخگی. *فصلنامه دانشکده بهداشت یزد*، ۳(۵)، ۱-۱۳.
- اسکندری، حمید، شیشه‌گر، آمنه، و قاسمی، حمیدرضا (۱۳۹۶). آسیب‌شناسی منابع انسانی با مدل سه‌شاخگی در اداره کل راه آهن جنوب. *سومین کنفرانس بین‌المللی مدیریت، اقتصاد، حسابداری و علوم انسانی در هزاره سوم*، تهران، ۱۳۹۶.
- توکلی، رضا (۱۳۹۹). آسیب‌شناسی منابع انسانی در عصر جدید. *ششمین کنفرانس دستاوردهای نوین مدیریت*، تهران، زمستان ۱۳۹۸.
- جنیدی جعفری، مهدی، و بیگی‌نیا، عبدالرضا (۱۳۹۶). آسیب‌شناسی منابع انسانی با هدف بهبود و توسعه (مورد مطالعه: بانک ملت). *مدیریت آموزشی*، ۵، ۳۲-۳۹.
- حسینی، احمد، غیائی، مجید، و قاسمی، حمیدرضا (۱۳۹۵). آسیب‌شناسی مدیریت منابع انسانی شرکت آب و فاضلاب استان مرکزی با هدف بهبود و توسعه. *پنجمین کنفرانس بین‌المللی پژوهش‌های نوین در مدیریت*، تهران، اقتصاد و حسابداری، بهار ۱۳۹۵.
- داوودی، رضا، احمدی، گلی، فاطمی، سمیرا، شکری، الاله، و مشکینی، محمد (۱۳۹۹). رتبه‌بندی عوامل مؤثر بر اجرای مدیریت منابع انسانی الکترونیک جهت دستیابی به کلاس جهانی. *چشم‌انداز مدیریت دولتی*، ۶(۴۵)، ۲۹-۲۵.
- شیروانی، علی‌رضا، و شیفته، مسعود (۱۳۸۹). بررسی و ارزیابی بلوغ مدیریت سرمایه انسانی در سازمان‌های دولتی شهر اصفهان. *فرا سوی مدیریت*، ۴، ۱۱۵-۱۰۵.
- عباس‌زاده، حسن (۱۳۸۹). عارضه‌یابی مدیریت منابع انسانی در صنعت نفت. *مدیریت و منابع انسانی در صنعت نفت*، ۴(۱۲)، ۹۵-۹۰.

غلامی، زهرا، و اسفندی، فیروزه (۱۳۹۸). آسیب‌شناسی سیستم مدیریت عملکرد کارکنان در سازمان بنادر و دریانوردی مرکزی. دیدگاه، ۶، ۶۶-۹۲.

قلی‌پور، آرین (۱۳۹۲). عارضه‌یابی، آسیب‌شناسی و ممیزی مدیریت منابع انسانی شرکت‌ها بر اساس استاندارد ۳۴۰۰۰، تدبیر، ۶، ۱۶-۲۳.

کاظمی، حمید، و نصری نصرآبادی، شهره (۱۳۹۹). آسیب‌شناسی راهبردی نظام مدیریت منابع انسانی در مراکز پژوهشی (مطالعه موردی: مرکز تحقیقات سیاست علمی کشور). رهیافت، ۶۶، ۲۹-۵۰.

- Beer, M., & Spector, B. (2008), Human resource management: The integration of industrial relations and organizational behavior. In K. Rowland and G. Ferris (Eds.), *Research in personnel and human resource management*, Vol. 2. Stamford: JAI Press.
- Enache, R. (2010). Forms of organizational pathology among the teaching staff in prahova county. *The New Educational Review*, 20(1), 29-34.
- Jackson, J. S. (2020). The hiring and employment of older workers in Germany: A comparative perspective. *Labour Market Research*, 49(4), 349-366.
- Javadipour, M., & Rahbari, S. (2018). Pathology of the Policy-making process in sport for all in Iran. *Ann Appl Sport Science*, 6(3), 61-72.
- Lee, H. W., Pak, J., Kim S., Li, L. Z. (2016). Effects of human resource management systems on employee proactivity and group innovation. *Management*; 45(2), 819-846.
- Trainer, J. F.. (2012). Models and tools for strategic planning. *New Dir Institutional Research*, 123, 129-138.
- Vincent, K., Omachonu, J. E., & Ross, J. (2014). *Principles of total quality*. 2nd ed. Australia: CRC Press.
- Warrior, L. (2020). *Managing human resource: Pathology, productivity, quality of work life, profit*. 8th ed, New York: McGraw-Hill.
- Watson, K. (2021). Small business start-ups: Pathology, success factors and support implications. *Entrepreneurial Behavior & Research*, 4(3), 217-238.