

ISSN:2821-1588		https://www.jadm.khadu.ir	
	Journal of Air Defense Management Volume 1, Issue 3 Fall 2022 P.P. 133-158		
Research Paper			
An Operational Framework for Diagnosing the Pathology of the Human Resource Management System in Organizations Jahanyar Bamdad Soufi¹ 1. Associate Prof., Department of Industrial Management, Faculty of Management and Accounting, Allameh Tabatabaee University, Tehran, Iran. E-mail: Bamdadsoufi@atu.ac.ir			
Article Information		Abstract	
Received: 2022/05/10 Accepted: 2022/07/30 Keywords: <i>Pathology Process, Critical Approach, Human Resources Management System.</i>		Background & Purpose: In recent years, rapid environmental changes, competitive pressures, and organizational complexities have exposed inefficiencies and inconsistencies in the human resource management system of organizations. A systematic and targeted pathology of this system can provide a basis for transformation and improvement of human resource performance. However, the lack of an operational and contingency framework for identifying gaps, rooting out effective factors, and providing corrective solutions is one of the main challenges for managers and researchers in this field. This article attempts to provide a systematic approach to analyzing the current situation, identifying deficiencies, and designing improvement paths. Methodology: In the present study, the pathology of human resource management processes is discussed with a new approach based on the theory of critical realism. In the field of critical thinking paradigm, using field methods and longitudinal analyses implemented in public and private organizations, a four-stage pathology framework is proposed, including analyzing the current situation, analyzing the gap with the desired situation, identifying the factors affecting the gap, and providing corrective solutions. Findings: The results obtained indicate structural gaps in the areas of age, employment, skill structures, etc., as well as gaps in the executive processes of human resource management, as well as unfavorable social conditions of organizations. Finally, corrective solutions were presented in the form of a 2-dimensional model of employees-processes and strategic-operational. Public and private enterprises, whether for-profit or non-profit, can use the presented framework to diagnose the pathology of their management processes and improve their management processes with the proposed corrective model. Conclusion: The framework proposed in this paper, by combining quantitative data and qualitative analyses, provides a coherent and appropriate platform for identifying gaps, root cause analysis, and designing corrective solutions in the human resource management system. Using this framework can lead to improving the effectiveness of human resource management and increasing its alignment with organizational macro strategies.	
Corresponding Author: Jahanyar Bamdad Soufi Email: Bamdadsoufi@atu.ac.ir			
Citation: Bamdad Soufi, Jahanyar.(2022). An Operational Framework for Diagnosing the Pathology of the Human Resource Management System in Organizations. <i>Journal of Air Defense Management</i> , 1(3), 133-158.			

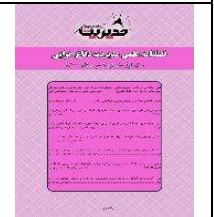


فصلنامه علمی مدیریت دفاع هوایی

دوره ۳، شماره ۱

پاییز ۱۴۰۱

صص ۱۳۳-۱۵۸



مقاله پژوهشی

چارچوبی عملیاتی برای آسیب‌شناسی نظام مدیریت منابع انسانی در سازمان‌ها

جهارنبار بامداد صوفی^۱

۱. دانشیار، گروه مدیریت صنعتی، دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه علامه طباطبائی، تهران، ایران. رایانامه: Bamdadsofi@atu.ac.ir

اطلاعات مقاله	چکیده
تاریخ دریافت: ۱۴۰۱/۰۲/۲۰ تاریخ پذیرش: ۱۴۰۱/۰۵/۰۸	زمینه و هدف: در سال‌های اخیر، تغییرات سریع محیطی، فشارهای رقابتی، و پیچیدگی‌های سازمانی، ناکارآمدی‌ها و ناهماهنگی‌هایی را در نظام مدیریت منابع انسانی سازمان‌ها نمایان ساخته‌اند. آسیب‌شناسی نظام‌مند و هدفمند این نظام می‌تواند بستر تحول و بهبود عملکرد منابع انسانی را فراهم آورد. با این حال، فقدان چارچوبی عملیاتی و اقتضایی برای شناسایی شکاف‌ها، ریشه‌یابی عوامل مؤثر، و ارائه راهکارهای اصلاحی، یکی از چالش‌های اصلی مدیران و پژوهشگران این حوزه است. این مقاله تلاش دارد راهکاری نظام‌مند برای تحلیل وضعیت موجود، شناسایی نارسایی‌ها و طراحی مسیرهای بهبود ارائه دهد.
کلیدواژه‌ها: فرآیند آسیب‌شناسی، رویکرد انتقادی، نظام مدیریت منابع انسانی.	روش‌شناسی: در پژوهش حاضر، آسیب‌شناسی فرآیندهای مدیریت منابع انسانی با رویکردی نوین مبتنی بر نظریه واقع‌گرایی انتقادی به بحث گذاشته است. در حوزه پارادایم فکری انتقادی با استفاده از روش‌های میدانی و تحلیل‌های طولی اجرا شده در سازمان‌های دولتی و خصوصی، یک چارچوب چهار مرحله‌ای آسیب‌شناسی شامل تحلیل وضعیت موجود، تحلیل شکاف با وضعیت مطلوب، شناسایی عوامل مؤثر بر ایجاد شکاف، و ارائه راهکارهای اصلاحی، پیشنهاد شده است.
نویسنده مسئول: جهارنبار بامداد صوفی ایمیل: Bamdadsofi@ atu.ac.ir	یافته‌ها: نتایج به دست آمده نشان‌دهنده شکاف‌های ساختاری در حوزه ساختارهای سنی، استخدامی، مهارتی،... و نیز شکاف‌های در فرآیندهای اجرایی مدیریت منابع انسانی و همچنین اوضاع نامطلوب اجتماعی سازمان‌ها هستند. در پایان راهکارهای اصلاحی، در قالب الگوی ۲ بعدی کارکنان-فرآیندها و راهبردی-عملیاتی ارائه شدند. بنگاه‌های دولتی و خصوصی اعم از انتفاعی یا غیر انتفاعی می‌توانند از چارچوب ارائه شده به منظور آسیب‌شناسی فرآیندهای مدیریتی خود بهره گرفته و با الگوی اصلاحی پیشنهادی اقدام به بهسازی فرآیندهای مدیریتی خود نمایند. نتیجه‌گیری: چارچوب پیشنهادی این مقاله، با تلفیق داده‌های کمی و تحلیل‌های کیفی، بستری منسجم و اقتضایی برای شناسایی شکاف‌ها، تحلیل ریشه‌ای علل، و طراحی راهکارهای اصلاحی در نظام مدیریت منابع انسانی فراهم می‌سازد. استفاده از این چارچوب می‌تواند به ارتقای اثربخشی مدیریت منابع انسانی و افزایش هم‌راستایی آن با راهبردهای کلان سازمانی بینجامد.

استناد: بامداد صوفی، جهانبار (۱۴۰۱). چارچوبی عملیاتی برای آسیب‌شناسی نظام مدیریت منابع انسانی در سازمان‌ها. فصلنامه مدیریت

دفاع هوایی، ۳(۱)، ۱۳۳-۱۵۸.

مقدمه

زمانی که مایکل همر و جیمز چامپی (۱۹۹۰) برای نخستین بار رویکرد فرآیندی را جایگزین رویکرد وظیفه‌محور و کارکردی در مطالعات سازمانی کردند، فرآیندهای عارضه‌یابی و آسیب‌شناسی سازمانی نیز از این تحول جهت‌گیری بی‌نصیب نماندند. عارضه‌یابی سازمانی، به‌عنوان روشی برای کشف ریشه‌ای مسائل، بحران‌ها و سوءمدیریت‌های سازمانی، تمرکز خود را از بررسی وظایف و کارکردها به تحلیل فرآیندهای درونی و بین‌بخشی سازمان معطوف ساخت (هاریسون، ۲۰۰۴).

در چنین رویکردی، نخستین گام، شناسایی نشانه‌ها و علائم هشداردهنده است تا از رهگذر آن، بتوان عارضه یا بیماری اصلی را تشخیص داد. همان‌گونه که در بدن انسان، علائمی مانند تب، سرفه، درد و آبریزش بینی می‌توانند بیانگر ابتلا به بیماری‌هایی چون آنفلوآنزا یا عفونت داخلی باشند، در سازمان‌ها نیز نشانه‌هایی چون غیبت کارکنان، کاهش بهره‌وری، تعلل در انجام وظایف، یا تعجیل‌های غیرعادی در تصمیم‌گیری، به‌عنوان علائم بیرونی یک عارضه‌ی عمیق‌تر تلقی می‌شوند (آرکسی و آمالی^۱، ۲۰۰۵ و استارک و پوپلر، ۲۰۱۷).

با این حال، در مسیر آسیب‌شناسی سازمانی، دو خطای رایج و بنیادین قابل تشخیص است که اغلب تحلیل‌گران سازمانی در دام آن‌ها گرفتار می‌شوند؛

۱. **خطای مفهومی در تفسیر علائم به‌عنوان بیماری؛** در بسیاری از موارد، تحلیل‌گر علائم هشداردهنده را به اشتباه، خودِ بیماری تلقی می‌کند. هنگامی که نشانه‌هایی نظیر کاهش فروش، افت سهم بازار، ضرردهی، کاهش نقدینگی، یا بروز تعارض‌های میان‌فردی و میان‌گروهی در سازمان مشاهده می‌شوند، این نشانه‌ها باید به‌مثابه زنگ‌های خطر تلقی گردند، نه بیماری‌های مستقل. تحلیل‌گری که این تفکیک را درک نمی‌کند، در سطحی‌نگری گرفتار شده و صرفاً در راستای حذف نشانه‌ها اقدام می‌نماید؛ بدون آنکه به ریشه‌یابی و رفع علل اصلی پردازد. این رفتار همانند پزشکی است که صرفاً با تجویز مسکن به تسکین درد یا کاهش تب بیمار می‌پردازد، بی‌آنکه عفونت یا بیماری زمینه‌ای را درمان کند. نمونه بارز این خطا را می‌توان در مدیریت شهری مشاهده کرد، جایی که به‌جای پرداختن به علل اصلی ترافیک همچون تعدد سفرهای درون‌شهری، با اقدامات موقتی مانند طرح‌های زوج و فرد، تنها از شدت ترافیک در نقطه‌ای کاسته و آن را به نقطه‌ای دیگر منتقل می‌کنند. در حالی که

¹. Arksey and O'Malley

سرمایه‌گذاری بر سیستم‌های حمل‌ونقل عمومی نظیر مترو، با کاهش سفرهای خیابانی، می‌تواند راه‌حلی ریشه‌ای برای مشکل ترافیک و آلودگی هوا باشد.

۲. خطای روش شناختی در نحوه مطالعه سازمان؛ اشتباه دوم به سطحی‌نگری در روش تحقیق بازمی‌گردد؛ جایی که تحلیل‌گر به جای استفاده از مطالعات میدانی و تحلیل‌های طولی در بازه زمانی مناسب، به بررسی‌های سطحی و مقطعی بسنده کرده و فرآیند آسیب‌شناسی را صرفاً از طریق پرسش‌نامه یا مصاحبه انجام می‌دهد. در حالی که حتی در یک پژوهش طولی، بهره‌گیری از ابزارهایی مانند پیمایش یا مصاحبه در صورت نیاز مجاز است، اما ماهیت کلی پژوهش باید میدانی باشد. همانند پزشکی که نمی‌تواند صرفاً با چند پرسش از بیمار به تشخیص بیماری برسد و ناگزیر از بررسی‌های بالینی، نمونه‌برداری و تصویربرداری است، تحلیل‌گر سازمانی نیز بدون مشاهده مستقیم فرآیندها، اسناد و تعاملات سازمانی، قادر به آسیب‌شناسی دقیق و قابل‌اتکا نخواهد بود.

با توجه به این کاستی‌های نظری و روش‌شناختی، هدف پژوهش حاضر، ارائه چارچوبی عملیاتی برای اجرای آسیب‌شناسی فرآیندهای مدیریتی، بر پایه‌ی رویکردی نوین تحت عنوان *واقع‌گرایی/انتقادی* است. در بخش بعدی مقاله، مبانی نظری این رویکرد، که مبتنی بر نظریه انتقادی و فلسفه علم واقع‌گرایی انتقادی است، تبیین می‌گردد و دلایل انتخاب آن برای تحلیل عارضه‌های سازمانی تشریح خواهد شد.

پیشینه پژوهش

آسیب‌شناسی منابع انسانی

نظام مدیریت منابع انسانی از ارکان اساسی کارایی و پایداری سازمان‌ها به شمار می‌رود و در دهه‌های اخیر، پژوهش‌های فراوانی به بررسی ابعاد گوناگون آن از جمله ساختار، فرآیندها، عملکردها و سازوکارهای اصلاحی پرداخته‌اند (آرمسترانگ و تیلور، ۲۰۲۳). با توجه به پیچیدگی‌های روزافزون محیطی و تغییرات مستمر در نیازهای سازمانی، توجه به آسیب‌شناسی نظام مدیریت منابع انسانی به عنوان راهکاری برای تشخیص شکاف‌ها و بهبود عملکرد، اهمیت فزاینده‌ای یافته است (الریچ و همکاران، ۲۰۱۷).

آسیب‌شناسی منابع انسانی، رویکردی تحلیلی و نظام‌مند به منظور شناسایی و تحلیل مسائل بنیادین این حوزه است که با تکیه بر ترکیب داده‌های کمی و کیفی، قابلیت شناسایی ضعف‌ها در ابعاد ساختاری، فرآیندی، و فرهنگی را فراهم می‌سازد (بوکسال و پورسل، ۲۰۱۶). این رویکرد از نظریه‌های کلاسیک مدیریت منابع انسانی نظیر مدل‌های سیستمی و مبتنی بر شایستگی، فراتر رفته و دیدگاه‌هایی نظیر تحلیل شکاف، الگوهای اقتضایی و تحلیل‌های

دیالکتیکی سازمانی را نیز در بر می گیرد (بیر و همکاران، ۲۰۱۵).

پژوهشگران بر لزوم طراحی چارچوب‌های عملیاتی برای ارزیابی و مداخله در نظام منابع انسانی تأکید داشته‌اند؛ چارچوب‌هایی که به‌جای نسخه‌های کلی، قابلیت انطباق با زمینه‌های خاص صنعتی، فرهنگی و ساختاری هر سازمان را داشته باشند (کافمن، ۲۰۲۰). در همین راستا، برخی مدل‌های تحلیلی نظیر مدل شش‌وجهی وایت و مدل چارچوبی سی‌آی‌پی‌دی به‌عنوان ابزارهای اولیه در ارزیابی منابع انسانی معرفی شده‌اند (سی‌آی‌پی‌دی، ۲۰۲۲؛ رایت و مک‌ماهان، ۲۰۱۱). اما همچنان فقدان یک رویکرد جامع، اقتضایی و دیالکتیکی احساس می‌شود که بتواند به‌صورت عملیاتی و درون‌سازمانی به اجرای آسیب‌شناسی بپردازد. بر این اساس، طراحی چارچوبی که بتواند با رویکردی ترکیبی و عملیاتی، هم در سطح کلان ساختار و هم در سطح خرد فرآیندهای منابع انسانی به تحلیل و اصلاح بپردازد، ضرورتی اساسی برای مدیران و پژوهشگران این حوزه محسوب می‌شود.

پارادایم پژوهش

پارادایم فکری حاکم بر این پژوهش، مبتنی بر نظریه‌ی انتقادی و به‌طور خاص، واقع‌گرایی انتقادی است. بنیان‌گذاران این رویکرد فلسفی همچون تئودور آدورنو، اریک فروم و هربرت مارکوزه، از اعضای مکتب فرانکفورت بوده‌اند که با بهره‌گیری از اندیشه‌هایی چون دیالکتیک هگل، نقدهای بنیادینی به ساختارهای سلطه و اقتدار ارائه داده‌اند. همچنین، اندیشمندانی مانند کارل مارکس، زیگموند فروید و میشل کروزیه نیز با الهام از این چارچوب، دیدگاه‌هایی انتقادی در حوزه‌های اجتماعی، روان‌کاوی و سازمانی مطرح کرده‌اند.

مکتب فرانکفورت که در دهه‌ی ۱۹۳۰ شکل گرفت، با رویکردی دیالکتیکی به تحلیل تحولات اجتماعی می‌پردازد و یکی از ستون‌های اصلی نظریه‌ی انتقادی در مطالعات سازمانی به‌شمار می‌آید. این پارادایم، دو پارادایم رایج‌تر یعنی اثبات‌گرایی و تفسیرگرایی را مورد نقد قرار می‌دهد. از نظر آن، اثبات‌گرایی به دلیل نادیده‌گرفتن عامل انسانی، و تفسیرگرایی به سبب ذهن‌گرایی افراطی، نمی‌توانند درک عمیقی از واقعیت‌های پیچیده اجتماعی ارائه دهند. (نیومن، ۱۳۹۵).

واقع‌گرایی انتقادی برای فهم واقعیت اجتماعی، سه سطح تحلیلی را در نظر می‌گیرد؛

۱. واقعیت تجربی (رویدادها و مشاهدات قابل مشاهده)،
۲. واقعیت واقعی (ساختارهای زیرین و پنهان پدیده‌ها)،
۳. واقعیت حقیقی (سازوکارهای متناقض و محرک‌های تغییر).

در این چارچوب، تحلیل‌گر سازمانی در سطح اول به توصیف سطحی می‌پردازد، در سطح دوم ساختارها را تفسیر می‌کند و در سطح سوم به بررسی تضادهای بنیادی و

مکانیسم‌های تحول‌ساز می‌پردازد. این تحلیل‌ها به شناخت بهتر علل ناکارآمدی ساختارها و ارائه راهکارهای اصلاحی منجر می‌شوند. تضادهایی چون تقابل میان سیستم‌های فنی و اجتماعی، کنش‌گر و ساختار، و نیروهای بازدارنده و تحول‌آفرین، در این سطح مورد توجه قرار می‌گیرند.

انسان انتقادی در این رویکرد، نه منفعل (مانند اثبات‌گرا) و نه صرفاً تفسیرگر (مانند تفسیرگرا)، بلکه کنش‌گری است دارای خودمختاری نسبی که می‌کوشد ساختارهای موجود را بازآفرینی کند. تحلیل‌گر انتقادی با تمرکز بر مستندات سازمانی، مشاهدات مستقیم و اطلاعات موجود، بدون تکیه بر ابزارهای کلاسیک گردآوری داده مانند پرسش‌نامه، وارد فرآیند آسیب‌شناسی می‌شود. در صورت نبود داده‌های لازم، اقدام به ایجاد پایگاه‌های اطلاعاتی جدید می‌کند. سپس با تحلیل شکاف میان وضعیت موجود و وضعیت مطلوب، عوامل آسیب‌زا را شناسایی کرده و فرآیندهای مدیریت منابع انسانی مانند آموزش، استخدام و ارزیابی را به‌طور عمیق بررسی می‌نماید.

در نهایت، تحلیل‌گر با رویکردی دیالکتیکی و ترکیبی از مشاهده، بررسی ساختار و تحلیل داده‌ها، راهکارهایی راهبردی و عملیاتی در سطوح مختلف ارائه می‌دهد تا مسیر بازسازی ساختارها هموار شود (نیومن، ۱۳۹۵).

روش‌شناسی پژوهش

پژوهش حاضر از نظر هدف و نتایج حاصل، در زمره تحقیقات توسعه‌ای یا به عبارتی کاربردی-بنیادین طبقه‌بندی می‌شود. از منظر راهبردی، در این مطالعه از رویکردهای طولی و مقطعی به صورت هم‌زمان بهره گرفته شده است. برای نمونه، در سازمان نقشه‌برداری کشور، یک مطالعه میدانی و طولی به مدت شش ماه به آسیب‌شناسی فرآیندهای مدیریت منابع انسانی اختصاص یافته است. در مقابل، در سازمان صنایع کوچک و شهرک‌های صنعتی شهرستان زنجان، آسیب‌شناسی به صورت مقطعی و از طریق توزیع پرسشنامه‌ای مرکب از ۷۷ سؤال کمی، کیفی، مقیاس‌دار و بدون مقیاس در میان ۸۸ واحد صنعتی کوچک و متوسط انجام گرفته است.

از منظر تحلیل داده‌های گردآوری شده، در این پژوهش از روش‌های ترکیبی کمی و کیفی توصیفی استفاده شده است. تحلیل‌های کیفی شامل تحلیل گفتاری مصاحبه‌های ساختارمند و نیمه‌ساختارمند با مدیران و کارشناسان مسؤول از یک سو، و تحلیل مضمون متون علمی از سوی دیگر بوده است. تحلیل‌های کمی نیز شامل تحلیل‌های آماری توصیفی نظیر توزیع فراوانی، گرایش به مرکز، جدول توافقی دو و سه بعدی، درصدگیری و

نسبت‌گیری می‌باشد.

پژوهش حاضر مبتنی بر تجربیات مطالعاتی و آسیب‌شناسی فرآیندهای مدیریتی انجام‌شده در سازمان‌ها و شرکت‌های انتفاعی و غیرانتفاعی، فعال در بخش‌های دولتی و خصوصی است. برخی از نمونه‌های بارز این تجربیات عبارت‌اند از:

- شرکت ملی نفت ایران (آسیب‌شناسی و سنجش میزان بلوغ فرآیندهای آموزش)،
- سازمان فنی و حرفه‌ای کشور (آسیب‌شناسی آموزش‌های دانش‌بنیان ارائه‌شده به زنان نخبه)،

- شرکت ایران‌خودرو (آسیب‌شناسی فرآیندهای مدیریت ارتباط با مشتریان)،
- سازمان نقشه‌برداری کشور،

- سازمان صنایع کوچک و شهرک‌های صنعتی شهرستان زنجان،
- شرکت داروسازی حکیم (آسیب‌شناسی، کارسنجی و روش‌سنجی فرآیندهای تولید ۴۰ قلم داروی جامد، نیمه‌جامد و مایع)،

و همچنین سایر بنگاه‌های خصوصی که به‌منظور حفظ محرمانگی اطلاعات و رعایت اصول امانت‌داری، از ذکر نام آن‌ها خودداری شده است.

فرآیند چهارمرحله‌ای آسیب‌شناسی ارائه‌شده در این بخش، بر پایه مطالعات میدانی و طولی انجام‌شده در جامعه مورد مطالعه و همچنین با بهره‌گیری از مدل‌های ارائه‌شده توسط اپلبام (۲۰۲۰) و آرکسی و اومالی (۲۰۰۵) طراحی و تدوین گردیده است. این فرآیند با اتخاذ رویکردی انتقادی به شرح زیر تبیین می‌شود:

مرحله اول: مطالعه وضعیت موجود

(الف) مطالعه ساختارهای منابع انسانی

(ب) مطالعه فرآیندهای مدیریت منابع انسانی

(ج) پیمایش جو اجتماعی سازمان

مرحله دوم: تحلیل شکاف با وضعیت مطلوب

مرحله سوم: شناسایی عوامل مؤثر بر ایجاد شکاف

مرحله چهارم: ارائه راهبردهای عملی در سطح استراتژیک و اجرایی برای کاهش شکاف.

لازم به توضیح است که چهار مرحله ارائه‌شده برای آسیب‌شناسی، الزاماً به‌صورت خطی و گام‌به‌گام طی نمی‌شوند، بلکه می‌توانند به‌صورت هم‌زمان، چرخه‌ای یا موجی پیش روند. به‌عنوان مثال، هم‌زمان با مطالعه وضعیت موجود، ممکن است شکاف با وضعیت مطلوب نیز شناسایی شده و عوامل مؤثر بر آن نیز استخراج شوند. علاوه بر این، در برخی موارد، نوع و سطح مداخلات اصلاحی نیز

به‌طور هم‌زمان با ارزیابی‌ها مشخص می‌شود. به‌عنوان نمونه، هم‌زمان با جمع‌آوری اطلاعات درباره نرخ وقوع حوادث در یک واحد صنعتی، شکاف آن با وضعیت مطلوب بر اساس هنجارهای موجود مشخص می‌شود؛ همچنین علل فنی و انسانی وقوع حوادث نیز تا حدودی شناسایی شده و حتی نوع راهکارهای اصلاحی از منظر سطح اجرا (فردی، فرآیندی، شغلی، سازمانی و ...) و افق زمانی (کوتاه‌مدت یا بلندمدت) مشخص می‌گردد. البته، بدیهی است که اجرای نهایی این راهکارها نیازمند تحلیل عمیق‌تر فرآیندهای ایمنی و بهداشت سازمان خواهد بود.

در برخی مواقع، نیاز به بازگشت به مراحل قبلی وجود دارد تا اطلاعات تکمیلی در مورد وضعیت موجود مجدداً جمع‌آوری شود. یکی از پرسش‌های اساسی در این فرایند آن است که «وضعیت مطلوب» چگونه تعریف می‌شود تا شکاف وضعیت موجود بر مبنای آن اندازه‌گیری گردد. در این زمینه، معیارها و شاخص‌های متعددی در ادبیات نظری و تجربی مدیریت منابع انسانی و شرکت‌های پیشرو مورد اشاره قرار گرفته‌اند (جوادی‌پور و همکاران، ۲۰۲۲؛ روان‌پیکر و همکاران، ۲۰۲۲ و میراحمدی و همکاران، ۱۴۰۰). این معیارها به شرح زیرند:

۱. اهداف استراتژیک سازمان؛ اهداف راهبردی سازمان که تحقق آن‌ها ضرورت دارد، یکی از منابع اصلی برای تعریف وضعیت مطلوب به شمار می‌آید.

۲. قوانین و مقررات؛ از جمله قانون کار، آیین‌نامه‌های داخلی سازمان، بخشنامه‌های وزارت تعاون، کار و رفاه اجتماعی، قوانین مدنی، پیمان‌های جمعی در حوزه‌های صنعتی و حرفه‌ای، و سایر مقررات مربوطه که رعایت آن‌ها، ضامن سلامت اجتماعی سازمان است.

۳. ارزش‌های فرهنگی کشور و سازمان؛ این ارزش‌ها که عمدتاً در قالب هنجارهای اخلاقی، اسلامی و بومی تعریف می‌شوند، در آیین‌نامه‌ها، مرامنامه‌ها و دستورالعمل‌های سازمانی تجلی می‌یابند. به‌عنوان مثال، مقررات مربوط به پوشش کارکنان اغلب بر پایه این ارزش‌ها تدوین شده‌اند.

۴. هنجارهای تکاملی؛ هر سازمان در مسیر رشد و بلوغ خود با تحولات ساختاری مواجه می‌شود که لزوم ایجاد تفکیک وظایف، تفویض اختیار، یا یکپارچه‌سازی واحدها را اجتناب‌ناپذیر می‌سازد. ادبیات کلاسیک سازمان و مدیریت به‌وفور به این موضوع پرداخته است (چرچویل و لویس، ۱۹۸۷؛ گرینر، ۱۹۷۲؛ گرینر و

متزگر، ۱۹۸۳).

۵. هنجارهای فنی-حرفه‌ای؛ براساس نوع صنعت و تخصص مورد فعالیت، استانداردهای حرفه‌ای متعددی در ابعاد تکنولوژیک، دانش فنی، سرمایه اجتماعی و فکری، و غیره توسط صاحب‌نظران طراحی شده‌اند.

۶. هنجارهای فرآیندی؛ تمامی فرآیندهای مدیریتی به‌ویژه در حوزه منابع انسانی (استخدام، آموزش، ارزیابی عملکرد، طبقه‌بندی مشاغل، جانشین‌پروری، ایمنی و بهداشت کار) دارای مراحل و الگوهایی هستند که وضعیت مطلوب در هر مرحله را تعیین می‌کنند. علاوه بر این، سازمان‌های بین‌المللی نظیر سازمان بین‌المللی کار و سازمان جهانی بهداشت نیز در این زمینه استانداردهایی تدوین کرده‌اند.

نکته‌ای اساسی آن است که پیش از انجام تحلیل‌های فوق، ایجاد پایگاه داده و بانک اطلاعاتی جامع در سطح سازمان ضروری است. نبود چنین زیرساختی، فرایند آسیب‌شناسی را با مشکل مواجه می‌کند. در چنین شرایطی، گام نخست تشکیل «بانک اطلاعاتی منابع انسانی» خواهد بود (بامداد صوفی، ۱۳۷۷). امروزه، در بسیاری از کشورهای پیشرفته، ایجاد سیستم‌های اطلاعاتی منابع انسانی تحت عنوان «حسابداری منابع انسانی» یا «بیلان اجتماعی» الزامی شده است. سازمان‌ها ملزم‌اند اطلاعات اجتماعی خود را به‌صورت سالانه و مشابه با گزارش‌های مالی، در قالب بیلان منابع انسانی به وزارت کار ارائه دهند.

در بخش چهارم این گزارش، نتایج حاصل از اجرای این چهار مرحله ارائه خواهد شد که مبتنی بر داده‌های واقعی سازمان‌های فعال در حوزه‌های گوناگون است.

یافته‌های پژوهش

همان‌گونه که پیش‌تر اشاره شد، آسیب‌شناسی منابع انسانی با بررسی و تحلیل وضعیت موجود آغاز می‌شود. این مرحله شامل ارزیابی ساختارهای منابع انسانی، فرایندهای مدیریت منابع انسانی، و پیمایش وضعیت اجتماعی سازمان است.

مطالعه وضعیت موجود

الف) تحلیل ساختارهای منابع انسانی؛ منظور از ساختارهای منابع انسانی، مجموعه ویژگی‌هایی مانند ساختار سنی، جنسیتی، مهارتی، استخدامی، سطح دانش، و همچنین

جابه‌جایی‌های داخلی و خارجی کارکنان است. در ادامه، به بررسی یکی از مهم‌ترین این ابعاد یعنی ساختار سنی پرداخته می‌شود:

۱. ساختار سنی؛ یکی از ابتدایی‌ترین و در عین حال کلیدی‌ترین اطلاعات ساختاری در تحلیل منابع انسانی، ساختار سنی کارکنان است. این ساختار، از طریق شاخص‌هایی مانند هرم سنی و نسبت‌های اجتماعی مرتبط، واقعیت‌هایی پنهان از قبیل پیری یا جوانی سازمان را آشکار می‌سازد. در این راستا، نسبت‌های زیر می‌توانند وضعیت مطلوب ساختار سنی منابع انسانی را نشان دهند. البته باید توجه داشت که این مقادیر بسته به نوع صنعت و زمینه‌های حرفه‌ای متفاوت‌اند و استانداردهای خاص خود را دارند.

نسبت‌های مرتبط با سازمان‌های متمایل به پیری:

• نسبت کارکنان بالای ۵۵ سال به کل کارکنان سازمان؛

تعداد کارکنان بالای ۵۵ سال / کل کارکنان $\geq 10\%$ درصد

• نسبت کارکنان بالای ۴۵ سال به کل کارکنان سازمان؛

تعداد کارکنان بالای ۴۵ سال / کل کارکنان $\geq 30\%$

عبور از این حدود، نشان‌دهنده روند پیری سازمان بوده و ضرورت‌هایی مانند جانشین‌پروری، انتقال و نهادینه‌سازی دانش سازمانی را ایجاب می‌کند.

نسبت‌های مرتبط با سازمان‌های جوان:

• نسبت کارکنان زیر ۲۵ سال به کل کارکنان سازمان:

تعداد کارکنان زیر ۲۵ سال / کل کارکنان $\geq 20\%$

• نسبت کارکنان زیر ۴۰ سال به کل کارکنان سازمان:

تعداد کارکنان زیر ۴۰ سال / کل کارکنان $\geq 50\%$

افزایش این نسبت‌ها از حدود مطلوب، نشانه‌ای از جوان بودن سازمان است که نیاز به برنامه‌هایی نظیر آموزش‌های رفتاری، شناختی و تخصصی و همچنین انتقال تجارب پیشکسوتان به نسل جدید کارکنان را ایجاد می‌کند.

در تحلیل ساختار سنی، توصیه می‌شود اطلاعات مربوط به سطوح مختلف سازمان به تفکیک گردآوری و بررسی شوند، زیرا میانگین سنی در سطوح مدیریتی و ستادی معمولاً بالاتر از سطوح کارشناسی و کارمندی است. همچنین، تحلیل جداگانه این ساختار در واحدهای مختلف سازمان می‌تواند بینش دقیق‌تری فراهم کند. به علاوه، بررسی روندهای زمانی (برای مثال، طی سه تا پنج سال گذشته) به تشخیص تحولات ساختاری و پیش‌بینی آینده کمک می‌نماید. در تکمیل تحلیل ساختار سنی، بررسی سنوات خدمت کارکنان نیز حائز اهمیت است و می‌تواند تصویری دقیق‌تر از وضعیت منابع انسانی سازمان ارائه دهد.

۲- تحلیل ساختارهای سنوات خدمت منابع انسانی؛ نسبت‌های زیر، وضعیت مطلوب

ساختار سنوات خدمت منابع انسانی سازمان را نشان می‌دهند:

- نسبت کارکنان با سابقه بیش از ۲۵ سال به کل کارکنان

تعداد کارکنان با سابقه بیش از ۲۵ سال / کل کارکنان $\geq 20\%$

- نسبت کارکنان با سابقه بیش از ۲۰ سال به کل کارکنان:

تعداد کارکنان با سابقه بیش از ۲۰ سال / کل کارکنان $\geq 30\%$

نسبت اول بیانگر این واقعیت است که ظرف یک تا پنج سال آینده، حدود ۲۰ درصد از کارکنان سازمان به سن بازنشستگی خواهند رسید. در صورتی که این نسبت از حد مطلوب فراتر رود، زنگ خطری برای مواجهه با چالش‌های جانشین‌پروری و خروج دانش سازمانی به‌صدا درمی‌آید. توصیه می‌شود این نسبت‌ها در سطوح مختلف سازمان (مدیریت ارشد، میانی و عملیاتی) به‌صورت تفکیکی مورد تحلیل قرار گیرند، چراکه فرایند جانشین‌پروری برای مدیران و کارشناسان ارشد، پیچیده‌تر و زمان‌برتر از سطوح پایین‌تر سازمان است. علاوه بر این، بررسی روند تغییرات این نسبت‌ها در طول زمان نیز حائز اهمیت است؛ زیرا تحلیل روند می‌تواند در پیش‌بینی و برنامه‌ریزی نیروی انسانی آینده سازمان نقش مؤثری ایفا کند.

۳- تحلیل ساختارهای دانشی منابع انسانی سازمان؛ یکی از مهم‌ترین شاخص‌های دانشی

در سازمان، نسبت بدنه کارشناسی آن است که به‌صورت زیر محاسبه می‌شود:

- تعداد کارکنان دارای مدرک کارشناسی و بالاتر / کل کارکنان سازمان

در سازمان‌های دانش‌بنیان، این نسبت باید حداقل ۷۰ درصد باشد. در بسیاری از بنگاه‌های دانش‌محور یا فناوری‌محور، این نسبت حتی به عدد ۱۰۰ درصد نزدیک می‌شود. در چنین سازمان‌هایی، مشاغل ساده‌ای همچون ماشین‌نویسی، رانندگی یا خدمات عمومی مانند آبدارچی به‌طور کلی حذف شده‌اند یا از طریق برون‌سپاری تأمین می‌شوند. تحلیل این نسبت‌ها به تفکیک واحدهای مختلف سازمان و با در نظر گرفتن روند تغییرات طی سال‌های مختلف ضروری است.

نکته مهم دیگر در بررسی سرمایه دانشی سازمان، توجه به بدنه کاردانی آن است. در بسیاری از سازمان‌های دانش‌محور، بدنه کارشناسی به نیروی کاردان برای پشتیبانی فنی نیاز دارد. به‌عنوان مثال، در یک بیمارستان، پزشکان بدون حمایت بهیاران و پرستاران کاردان، توان ارائه خدمات مؤثر را از دست می‌دهند. در ساختارهای فنی نیز کارگران ماهر و نیروهای کاردان نقش مکمل عملکرد مهندسين را ایفا می‌کنند. بنابراین، نسبت‌هایی نظیر نسبت مهندسين به کل کارکنان فنی یا نسبت نیروهای کاردان به کارکنان کارشناسی، از اهمیت

تحلیلی بالایی برخوردارند.

۴- تحلیل ساختار نقل و انتقالات خارجی سازمان؛ تحلیل روند ورودی و خروجی منابع انسانی سازمان (شامل استخدام، اخراج، ترک خدمت و بازنشستگی) نقش مهمی در انطباق با استراتژی و چرخه عمر سازمان ایفا می‌کند. بررسی تغییرات در تراز منابع انسانی طی چند سال، می‌تواند تمایل به رشد یا کاهش اندازه سازمان را به صورت کمی و تحلیلی نشان دهد. این تحلیل بهتر است به تفکیک سطوح سازمانی (مدیریتی، کارشناسی، عملیاتی) و همچنین واحدهای مختلف سازمان انجام شود. تحلیل برحسب سطح تحصیلات و رشته تحصیلی نیز دید عمیق‌تری ارائه خواهد داد. نسبت‌های زیر نمونه‌هایی از شاخص‌های تحلیلی در این زمینه هستند:

- نسبت پرسنل دارای مدرک دیپلم در سال n به سال $n-1$
- نسبت پرسنل مدیریتی در سال n به سال $n-1$
- نسبت میانگین تراز پرسنل کارشناسی به بالا در سه سال اخیر به کل پرسنل
- نسبت پرسنل مهندس در سال n به سال $n-1$
- نسبت تراز پرسنل مدیریتی در سه سال اخیر به کل پرسنل

بدیهی است که رشد کنترل نشده منابع انسانی، به‌ویژه در سطوح پایین سازمان، به ایجاد نیروی مازاد و کاهش بهره‌وری منجر خواهد شد. بنابراین تحلیل روندهای جذب و خروج نیرو در کنار نوع استخدام (رسمی، پیمانی، قراردادی، پروژه‌ای و...) اهمیت بسیاری دارد.

۵- تحلیل ساختار استخدامی منابع انسانی؛ در سازمان‌های پیشرو در سطح جهانی، معمولاً حداکثر ۳۰ درصد کارکنان دارای قرارداد رسمی و دائمی هستند و باقی کارکنان با قراردادهایی منعطف مانند پیمانی، نیمه‌وقت، پاره‌وقت یا فصلی مشغول به کار می‌باشند. بسیاری از متخصصان مدیریت منابع انسانی بر این باورند که در شرایط اقتصادی و اجتماعی کنونی، سازمان‌ها باید به‌سوی انعطاف‌پذیری بیشتر در استخدام پیش بروند تا در صورت نیاز، امکان تعدیل نیرو با کمترین هزینه و تبعات را داشته باشند (فیلیپو، ۱۹۸۴).

متأسفانه در سال‌های ۱۳۹۱ و ۱۳۹۲، اغلب سازمان‌های دولتی، در راستای اجرای رأی ۵۵۵ دیوان عدالت اداری، بدون بررسی‌های کارشناسی، وضعیت استخدامی کارکنان را از قراردادی به پیمانی تغییر دادند. همچنین بر اساس مصوبه شماره ۲۱۳۴۷۱/ت مورخ ۱۳۹۰/۱۱/۰۱ هیئت وزیران، وضعیت استخدامی کارکنان مشاغل کارگری از شرکتی به قراردادی تبدیل شد. این اقدامات که اغلب با هدف نمایی افزایش اشتغال انجام شد، بار سنگینی را بر منابع انسانی سازمان‌های دولتی تحمیل کرد.

در همین دوره، نیروهای قراردادی خرید خدمات که قابلیت جداسازی سریع از سازمان را داشتند نیز به نیروهای پیمانی تبدیل شدند. این سیاست‌ها، آسیب‌های جدی به سیستم مدیریت منابع انسانی وارد کرده و امروزه یکی از چالش‌های اصلی دولت، مدیریت مازاد نیروی انسانی است. به همین دلیل، سیاست تعدیل نیرو به یکی از اولویت‌های اجرایی در سال‌های اخیر تبدیل شده است.

۶- تحلیل ساختارهای مهارتی منابع انسانی؛ بدیهی است که در هر بنگاه، با توجه به نوع فعالیت و حوزه اقتصادی آن، و همچنین با در نظر گرفتن کارکردهای هر یک از ادارات و دوایر، لازم است بیشترین رشته‌های تحصیلی در میان نیروهای کاردان، کارشناسان و مدیران اجرایی با حوزه‌های تخصصی بنگاه و وظایف مربوطه هماهنگ باشد. با این حال، در برخی موارد مشاهده شده است که حتی در دفاتر تخصصی مانند فناوری اطلاعات بانک‌ها، تنها نیمی از کارکنان دارای مدرک تحصیلی مرتبط با حوزه فعالیت خود هستند. این نسبت در سطوح کارشناسی و مدیریتی گاه به ۳۰ تا ۴۰ درصد کاهش می‌یابد.

تحلیل ساختار مهارتی پرسنل سازمان می‌تواند با اطلاعات مربوط به بهره‌وری کارکنان تکمیل شود. شاخص بهره‌وری، که مهم‌ترین آن «تولید سرانه» است (یعنی میزان تولید هر اداره نسبت به تعداد کارکنان آن)، می‌تواند به صورت دقیق‌تری از طریق فرمول زیر محاسبه شود:

$$PI = \sum (S \times Q) / T$$

که در آن:

PI: شاخص بهره‌وری^۱

S: زمان استاندارد انجام هر وظیفه^۲

Q: کمیت انجام وظیفه^۳

T: زمان در دسترس؛ مثلاً یک روز، یک هفته یا یک ماه^۴

از طریق این فرمول، بهره‌وری هر بخش سازمان محاسبه شده و امکان مقایسه بین بخش‌هایی که دارای پرسنل متخصص هستند و بخش‌هایی با نیروهای غیرمرتبط فراهم می‌شود.

۷- تحلیل ساختار نقل و انتقالات داخلی منابع انسانی سازمان؛ تمامی جابجایی‌ها از یک

^۱. Productivity Index

^۲. Standard Time

^۳. Quantity

^۴. Available Time

دایره سازمانی به دایره‌ای دیگر قابل تحلیل‌اند. در این میان، ترفیعات و ارتقاءها از اهمیت ویژه‌ای برخوردارند. سازمانی که در آن نظام‌های پویای ارتقاء و ترفیع داخلی وجود نداشته باشد، سازمانی خمود، ایستا و ناتوان تلقی می‌شود که وابستگی آن به جذب نیرو از خارج از سازمان افزایش می‌یابد.

در بسیاری از سازمان‌ها به‌ویژه نهادهای مالی، امکان ارتقاء از سطوح کارشناسی به مدیریتی بسیار محدود یا حتی غیرممکن است. به‌عنوان مثال، پس از خالی شدن یک پست مدیریتی (بر اثر بازنشستگی، استعفا و غیره)، علی‌رغم وجود کارشناسان شایسته و باتجربه در داخل سازمان، معمولاً فردی از بیرون برای آن سمت استخدام می‌شود. این رویه نه تنها موجب بی‌انگیزگی کارکنان جوان و مستعد می‌شود، بلکه در مواردی به ترک خدمت آنان نیز منجر می‌گردد.

برخی نسبت‌های کلیدی برای تحلیل این وضعیت عبارتند از:

- نسبت ترفیعات در سال جاری به سال گذشته
- نسبت ترفیعات کارشناسان به کل ترفیعات
- نسبت ترفیعات کارکنان به کل کارکنان
- نسبت ارتقاءها به کل جابجایی‌های داخلی

۸- نتیجه‌گیری از مطالعات ساختاری منابع انسانی؛ واقعیت این است که تحلیل

ساختارهای منابع انسانی سازمان حد و مرز مشخصی ندارد. تمامی ابعاد ساختاری اعم از ساختارهای انضباطی (مانند تاخیر، تعجیل، غیبت)، ساختارهای ایمنی، بهداشتی و زیست‌محیطی، و حتی ساختارهای فرایندی مدیریت منابع انسانی مانند آموزش، استخدام، ارزیابی عملکرد، جبران خدمات، طراحی و طبقه‌بندی مشاغل، قابل بررسی هستند.

نکته کلیدی در تحلیل کیفی این‌گونه ساختارها، نبود شاخص‌های مطلوب یکسان در میان سازمان‌هاست. به‌عنوان مثال، یک شرکت تولید نرم‌افزارهای کامپیوتری با یک کارخانه تولید مواد غذایی یا یک شرکت ساخت قطعات صنعتی، به‌دلیل تفاوت در نوع سیستم‌های تولید (پیوسته، گسسته، پروژه‌محور)، اندازه، فرهنگ سازمانی و استراتژی‌های کلان، نمی‌توانند از شاخص‌های ساختاری یکسانی تبعیت کنند.

اگرچه ادبیات نظری مدیریت، خطوط کلی این تحلیل‌ها را ترسیم کرده است، اما در عمل، موفقیت در عارضه‌یابی منابع انسانی، به میزان زیادی وابسته به قضاوت و توان تحلیلی فرد تحلیل‌گر و تجربه وی از محیط سازمانی است. تلفیق بین رویکردی سیستماتیک و خلاقیت فردی، ضامن اجرای موفق و اثربخش فرآیند آسیب‌شناسی در حوزه منابع انسانی خواهد بود.

ب- تحلیل فرآیندهای مدیریت منابع انسانی سازمان

در ادبیات نظری مدیریت، فرآیندهای مدیریت منابع انسانی به تفصیل مورد بررسی قرار گرفته‌اند. اینکه هر یک از این فرآیندها از چه مراحل تشکیل شده‌اند و در هر مرحله چه فعالیت‌هایی باید انجام شود، از موضوعات کلیدی آسیب‌شناسی به شمار می‌رود. در این مقاله، تمرکز صرفاً بر مهم‌ترین عارضه‌هایی است که در مطالعات میدانی مشاهده شده‌اند. از آنجا که آسیب‌شناسی جامع همه فرآیندهای منابع انسانی در یک مقاله امکان‌پذیر نیست، در این بخش تنها به اصلی‌ترین عارضه‌ها در مراحل مختلف فرآیندهای استخدام و آموزش کارکنان پرداخته می‌شود.

۱. آسیب‌شناسی فرآیند آموزش منابع انسانی سازمان‌ها؛ مطابق با مباحث مطرح‌شده در ادبیات نظری مدیریت منابع انسانی، فرآیند آموزش از چند مرحله کلیدی تشکیل شده است که در هر یک فعالیت‌هایی باید صورت پذیرد. این فرآیند معمولاً با نیازسنجی آموزشی آغاز می‌شود و پس از تعیین اهداف و بودجه، برنامه‌ریزی آموزشی انجام می‌گیرد (بامداد صوفی و طاهری، ۱۳۹۱). در مرحله اجرا، روش‌های متنوعی از آموزش با بهره‌گیری از ابزارهای گوناگون پیاده‌سازی می‌شوند. در نهایت، ارزیابی و کنترل اثربخشی برنامه‌های آموزشی، یکی از مهم‌ترین خرده‌فرآیندهای این حوزه را تشکیل می‌دهد.

بر اساس مشاهدات میدانی این پژوهش و مطالعات مشابه، در اجرای فعالیت‌های مربوط به خرده‌فرآیندهای مختلف آموزش، ضعف‌ها و نارسایی‌های متعددی در بنگاه‌های دولتی و خصوصی کشور مشاهده شده است؛

نیازسنجی آموزشی؛ در مرحله نیازسنجی آموزشی، که باید به صورت هماهنگ، نیازهای سازمانی و فردی مد نظر قرار گیرد، متأسفانه در حدود ۳۰ درصد از بنگاه‌های مورد مطالعه، این فرآیند به صورت منظم و نظام‌مند وجود ندارد. در بسیاری از سازمان‌ها، نیازسنجی آموزشی به عنوان یکی از خروجی‌های ارزیابی عملکرد کارکنان محسوب نمی‌شود. فعالیت‌های این مرحله غالباً بدون ساختار و بر مبنای تصمیمات خلق‌الساعه مدیر منابع انسانی یا مشاور آموزشی و با تکیه بر یک نظرسنجی ابتدایی از کارکنان انجام می‌شود.

از میان روش‌های متعدد نیازسنجی آموزشی مانند کانون‌های ارزیابی، سناریونویسی، روش دلفی، و تحلیل شکاف، متأسفانه حدود یک‌سوم از شرکت‌های مورد مطالعه از هیچ روش مشخصی استفاده نمی‌کنند. سایر بنگاه‌ها نیز عمدتاً از روش‌هایی ابتدایی مانند تجزیه و تحلیل شغلی و تهیه ماتریس‌های مهارتی، آن هم به صورت موردی و نامنظم، بهره می‌گیرند (یمنی و همکاران، ۱۳۹۱؛ فیض‌الهی و ملکی‌توانا، ۱۳۹۰).

اجرای آموزش؛ در میان ده‌ها روش اجرای آموزش، اکثریت بنگاه‌ها در کشور از

ساده‌ترین و در عین حال کم‌اثرترین روش‌ها استفاده می‌کنند. دو روش متداول در اغلب سازمان‌ها عبارتند از: «برگزاری کلاس‌ها و سخنرانی‌های آموزشی در داخل یا خارج سازمان» و «اعطای بورس تحصیلی به نخبگان سازمان». البته درباره روش دوم نیز فرآیند شناسایی و تعیین نخبگان خود با چالش‌های فراوانی همراه است. روش‌های پیچیده‌تر و اثربخش‌تری همچون «ایفای نقش»، «شبیه‌سازی» و «مطالعه موردی» به‌ندرت در سازمان‌ها مورد استفاده قرار می‌گیرند (بامداد صوفی و طاهری، ۱۳۹۱).

کنترل و ارزیابی اثربخشی آموزشی؛ در این مرحله نیز، همانند مراحل پیشین، از ابتدایی‌ترین روش‌های ارزیابی استفاده می‌شود. رایج‌ترین روش، «ارزیابی پایان دوره توسط آموزش‌دیدگان» است. این در حالی است که طبق اصول مدیریت، ارزیابی اثربخشی آموزشی باید یک فرآیند مستمر و جامع باشد که از آغاز دوره و حتی پیش از آن، تا مدت‌ها پس از پایان آن ادامه یابد. این ارزیابی‌ها باید به‌صورت ۳۶۰ درجه و با مشارکت همه ذی‌نفعان شامل برنامه‌ریزان، تحلیل‌گران سازمانی، آموزش‌دیدگان، و حتی خبرگان آموزشی انجام شوند. همچنین، نتایج این ارزیابی‌ها باید در محیط‌های واقعی کاری کارکنان مورد تحلیل قرار گیرد تا اثربخشی نهایی برنامه‌ها مشخص شود.

آسیب‌شناسی برنامه‌های آموزشی؛ بررسی برنامه‌های آموزشی سازمان‌ها، از جمله تحلیل میزان ساعات آموزشی تخصیص‌یافته، بودجه صرف‌شده، و توزیع دوره‌ها در واحدهای مختلف، می‌تواند نشان‌دهنده بسیاری از واقعیت‌های پنهان باشد. طبق مطالعات انجام‌شده در سازمان‌های دولتی و خصوصی (از جمله در سازمان نقشه‌برداری کشور، ۱۳۹۲ و نیز در پژوهش‌های مرتبط با نیازسنجی آموزشی زنان نخبه)، الگوی تخصیص منابع آموزشی در بسیاری از سازمان‌ها مشابه جدول ۱ است.

نکته قابل‌توجه آن است که دوره‌های آموزشی با رویکردهای «رفتاری-شناختی» تنها ۱ تا ۲ درصد از کل ساعات و بودجه آموزشی را به خود اختصاص داده‌اند. این در حالی است که این دوره‌ها - شامل مهارت‌های ارتباطی، تفکر خلاق، پویایی ذهن، مدیریت استرس، خشم و تعارض، تیم‌سازی و هم‌افزایی گروهی - در کشورهای توسعه‌یافته، سهم چشم‌گیری از برنامه‌های آموزشی را تشکیل می‌دهند (بامداد صوفی و طاهری، ۱۳۹۱).

جدول ۱. رتبه بندی برنامه‌های آموزشی در بنگاه‌های تحت مطالعه بر اساس میزان بودجه و ساعات تخصیص یافته

رتبه از نظر میزان بودجه و ساعت تخصیص یافته	موضوع آموزش
رتبه ۱: ۵۰ درصد کل برنامه‌ها	آموزش‌های حرفه‌ای و تخصصی در ارتباط با موضوع فعالیت سازمان
رتبه ۲: ۲۵ تا ۳۰ درصد	آموزش‌های مدیریتی
رتبه ۳: ۱۵ تا ۲۰ درصد	آموزش‌های ارزشی-عقیدتی و سیاسی

رتبه ۴: ۵ تا ۶ درصد	آموزش‌های پایه و پشتیبانی پشتیبان نظیر زبان و رایانه
رتبه ۵: ۱ تا درصد	آموزش‌های رفتاری-شناختی

۲- آسیب‌شناسی فرآیند استخدام؛ فرآیند استخدام در بسیاری از سازمان‌های کوچک و متوسط اغلب فاقد مراحل مدون و ساختاریافته است و بیشتر تابع مقررات عمومی نظام استخدام کشوری است. استخدام در این سازمان‌ها عمدتاً از دو طریق انجام می‌شود؛

۱. بر اساس نیازسنجی صورت گرفته در مرحله برنامه‌ریزی راهبردی؛
 ۲. به صورت موردی و در پاسخ به نیازهای خاص (مانند خالی شدن یک پست، ایجاد پست جدید یا لزوم جایگزینی برای یک پست موجود).
- معمولاً شیوه نخست زمانی به کار می‌رود که فرآیند استخدام نتیجه یک تصمیم‌گیری راهبردی و متمرکز باشد. در مقابل، شیوه دوم معمولاً بدون هرگونه برنامه‌ریزی مرکزی و به صورت موردی انجام می‌شود.

نکته مهم در شیوه اول، ضعف در نیازسنجی و عارضه‌یابی استخدامی است. متأسفانه در بسیاری از موارد، استخدام به عنوان یک فرآیند استراتژیک که باید در چارچوب برنامه‌ریزی راهبردی مورد بررسی قرار گیرد، نادیده گرفته می‌شود. در حالی که مدیران ارشد در تصمیم‌گیری‌های سالانه برای محصولات، بازارها، منابع مالی و سرمایه‌گذاری‌ها مشارکت می‌کنند، باید همزمان درباره مهارت‌ها و دانش‌های مورد نیاز و نحوه جذب آن‌ها نیز تصمیم‌گیری کنند.

در ادامه، مدیران اجرایی باید نسبت به تعریف نیم‌رخ‌های شغلی و تدوین شرایط احراز اقدام نمایند. سپس کارشناسان امور استخدام و کارگزینی با توجه به شرایط بازار کار، راهبردهای مناسب برای جذب منابع انسانی را اتخاذ می‌کنند. ضعف در برنامه‌ریزی راهبردی، تمامی مراحل اجرایی بعدی را تحت تأثیر قرار می‌دهد.

علاوه بر نیازسنجی، سایر زیرفرآیندهای مهم استخدام که باید مورد بررسی قرار گیرند، عبارت‌اند از:

فرآیند جستجوی نیرو؛ رایج‌ترین کانال‌های جستجوی نیروی انسانی در کشور شامل آگهی‌های روزنامه‌های کثیرالانتشار، نشریات تخصصی، و شبکه ارتباطات همکاران و آشنایان است. این در حالی است که شرکت‌های پیشرو و دانش‌بنیان در جهان، معمولاً از خدمات مؤسسات کاریابی خصوصی، دولتی و گاهی بین‌المللی بهره می‌برند. همچنین از برگزاری پنل‌های استخدامی در دانشگاه‌ها، آموزشگاه‌ها و مؤسسات آموزش حرفه‌ای استفاده می‌کنند تا نیروی جوان و دانش‌بنیان جذب نمایند. در کشور ما، فرآیند استخدام هنوز به عنوان فعالیتی تخصصی که نیازمند تجربه و بهره‌گیری از مشاوران حرفه‌ای است، مورد

توجه کافی قرار نگرفته است.

فرآیند گزینش؛ در این مرحله، سازمان‌ها معمولاً از آزمون‌های تخصصی و مصاحبه‌های علمی و اخلاقی استفاده می‌کنند و همچنین معاینات پزشکی را پس از بررسی رزومه‌ها انجام می‌دهند. در مقابل، سازمان‌های پیشرو در کشورهای صنعتی پیشرفته، ابتدا از آزمون‌های روان‌شناختی و مصاحبه‌های بالینی استفاده می‌کنند و پس از آن به ارزیابی علمی و حرفه‌ای می‌پردازند.

به عنوان مثال، در استخدام یک حسابدار، ویژگی‌های شخصیتی نظیر قانون‌مداری، نظم، دقت و امانت‌داری از اهمیت بیشتری نسبت به دانش تخصصی برخوردار است. برای مشاغل مهندسی نیز، نوع شخصیت بسته به حوزه فعالیت (کارخانه یا تحقیق و توسعه) متفاوت است؛ مثلاً مهندس بخش تحقیق و توسعه باید خلاق و درون‌گرا باشد، در حالی که مهندس اجرایی نیازمند روحیه برون‌گرا و علاقه‌مند به فعالیت‌های روتین است.

مصاحبه‌های عمیق می‌توانند قابلیت‌هایی همچون انعطاف‌پذیری، توان حل مسئله، مهارت‌های ارتباطی، و میزان اضطراب فرد را پیش از استخدام ارزیابی کنند.

امروزه توانمندی‌های رفتاری و شخصیتی افراد، گاه از رشته تحصیلی آن‌ها نیز مهم‌تر تلقی می‌شود. چه بسا مهندسی که در حوزه‌های مالی و سرمایه‌گذاری فعالیت می‌کند، زیرا فراگیری دانش نسبتاً سریع است، اما شخصیت به‌سختی قابل تغییر است. از همین رو، در کشورهای نظیر فرانسه، بیش از ۵۰ هزار مؤسسه کاریابی وجود دارد که از خدمات روان‌شناسان بالینی بهره می‌برند.

فرآیند جذب؛ در شرایط فعلی بازار کار با نرخ بالای بیکاری، بسیاری از شرکت‌ها با وجود تعریف دقیق نیم‌رخ شغلی و شرایط احراز، موفق به جذب نیروی مناسب نمی‌شوند. در چنین شرایطی، سازمان‌ها مجبورند فرآیند استخدام را با آموزش بدو خدمت تلفیق کنند تا عملکرد مطلوب حاصل شود.

بنابراین، دوره زمانی جذب دارای اهمیت فراوانی است. در این دوره، فرد استخدام‌شده باید علاوه بر آموزش‌های تکمیلی، با محیط کاری جدید نیز آشنا شود. برگزاری دوره‌های آشنایی با مأموریت، اهداف و راهبردهای سازمان، نقشی کلیدی در جذب مؤثر نیروی انسانی دارد.

ج) تحلیل اوضاع اجتماعی سازمان؛ این بخش از مقاله به بررسی و تحلیل اوضاع اجتماعی سازمان اختصاص دارد. در جدول شماره ۲، مجموعه‌ای از شاخص‌های مرتبط با جو اجتماعی مطلوب و نامطلوب سازمان ارائه شده است. این معیارها و شاخص‌ها، ابزاری کارآمد در اختیار مدیران قرار می‌دهند تا بتوانند پیش از بحرانی شدن شرایط، وضعیت اجتماعی و

انسانی سازمان را پایش کرده و از تشدید مسائل اجتماعی پیشگیری نمایند (بامداد صوفی و طاهری، ۱۳۹۱).

جدول ۲. نشانگرهای اوضاع اجتماعی مطلوب و نامطلوب در بنگاه‌های مورد مطالعه

معیارهای جو اجتماعی مطلوب	معیارهای جو اجتماعی مطلوب
تعداد اختلافات، شکایات و تعارضات میزان خرابکاری ها، شعارنویسی ها، کشیدن گرافیتی‌های مستحجن و نوشته‌های توهین آمیز روی دیوارها میزان غیبت ها میزان کسری کار (تاخیرها و تعجیل ها) میزان درخواست بازنشستگی پیش از موعد	تعداد جلسات بحث و تبادل نظر روسا-کارمندان تعداد مراسم ها، میهمانی ها،.... میزان فعالیت‌های فرهنگی-هنری-ورزشی-رفاهی و اجتماعی در سطح سازمان کارکنان وجود ارتباطات افقی علاوه بر ارتباطات عمودی (ارتباطات درون دایره ای و بین دایره ای)

علاوه بر شاخص‌های کمی که نمونه‌هایی از آن‌ها در جدول فوق ارائه شده، مجموعه‌ای از شاخص‌های کیفی نیز وجود دارد که می‌توانند بیانگر وضعیت اجتماعی و انسانی سازمان باشند. سنجش این شاخص‌ها معمولاً نیازمند صرف زمان بیشتر و اجرای فعالیت‌های میدانی گسترده‌تری است، چرا که مقادیر آن‌ها اغلب در بایگانی‌ها و مستندات رسمی سازمان ثبت نشده‌اند. برخی از این شاخص‌های کیفی عبارت‌اند از؛

- سطح اعتماد و اطمینان متقابل میان کارکنان
- میزان اطلاع‌رسانی درباره اهداف راهبردی، رسالت، مأموریت، چشم‌انداز و جهت‌گیری‌های استراتژیک به سطوح پایین‌تر سازمان
- استفاده از روش‌های نوین آموزشی، مانند ایفای نقش، و اجرای برنامه‌های آموزشی رفتاری-شناختی
- میزان به‌کارگیری سبک‌های مدیریت مشارکتی همچون نظام پیشنهادها، کایزن و...
- بهره‌مندی از مدیران و کارشناسان دارای تخصص در حوزه‌های روان‌شناسی سازمانی، جامعه‌شناسی کار، علوم ارتباطات، و روابط کار

برای بررسی عمیق‌تر جو اجتماعی سازمان، به نمونه‌هایی از وضعیت یک سازمان دولتی دانش‌بنیان در سطح جهانی با حدود ۷۰۰ نفر نیروی انسانی که به وزارتخانه‌ها و نهادهای وابسته خدمات ارائه می‌دهد، اشاره می‌شود؛

۱. میزان کسری کار (ساعات تأخیر و تعجیل)؛ در طی یک سال، تأخیرها و تعجیل‌های کارکنان سازمان X منجر به از دست رفتن حدود ۳۵۰۰۰ ساعت کار شده است. این میزان معادل ۱۵ سال کاری یا ۳۰۷۵۰ روز کاری ۸ ساعته است. سرانه کسری کار برای هر کارمند در سال تقریباً ۴۰ ساعت یا معادل ۵ روز کاری بوده است.

۲. میزان مرخصی‌های استعلاجی؛ در همین بازه زمانی، مجموع مرخصی‌های استعلاجی کارکنان حدود ۴۰۰۰ روز کاری برآورد شده که معادل ۱۰ سال کاری است. به طور متوسط، هر کارمند حدود ۴ روز کاری را به دلیل بیماری (یا ادعای بیماری) از دست داده است.

۳. شکایات و تعارضات میان‌فردی؛ طی یک سال، ۲۴ مورد شکایت در سازمان ثبت شده که ۱۸ مورد مربوط به کسری بیمه و ۶ مورد به اختلافات حقوق و دستمزد اختصاص داشته است. افزون بر این، ۷ مورد درگیری فیزیکی نیز گزارش شده که با وساطت همکاران و مدیران به مصالحه انجامیده است. همچنین، شکایات مکرر درباره سوءرفتار برخی کارکنان در فرم‌های ارزیابی عملکرد ثبت شده و در برخی موارد به پیگرد قانونی منجر شده است.

۴. ضعف در ارتباطات افقی در کنار کانال‌های عمودی؛ در سازمان X، بارها مشاهده شده که کارکنان از تبادل اطلاعات با هم‌سطح‌های خود خودداری کرده و اطلاعات تنها از طریق مقامات مافوق منتقل شده است. این امر باعث افزایش زمان و هزینه دسترسی به اطلاعات شده و روند خدمت‌رسانی را از مسیرهای عمودی و سستی کند کرده است.

۵. ضعف در اجرای آموزش‌های نوین و برنامه‌های شناختی-رفتاری؛ روش‌هایی مانند ایفای نقش، شبیه‌سازی و آموزش‌های گروهی می‌توانند به شناخت متقابل کارکنان و نقش‌های سازمانی کمک کنند. همچنین، اجرای برنامه‌های آموزشی رفتاری-شناختی در بهبود ارتباطات بین‌فردی مؤثر است.

در پایان باید پذیرفت که جمع‌آوری اطلاعات درباره جو اجتماعی سازمان، هرچند از نظر پیشگیرانه بسیار مفید است، اما کاری دشوار، زمان‌بر و گاه تعارض‌آفرین به شمار می‌رود. بنابراین، ایجاد فضای اعتماد میان مشاوران، محققان، مدیران و کارکنان ضروری است. اطلاع‌رسانی و آموزش در خصوص اهمیت این‌گونه مطالعات می‌تواند در پیشگیری از بحران‌هایی نظیر اعتصابات، تحصن‌ها، درگیری‌های گروهی و حتی تعطیلی سازمان مؤثر واقع شود.

۴. اصلاح نظام مدیریت منابع انسانی سازمان؛ در بخش‌های پیشین، نحوه ردیابی نشانگرهای مرتبط با معضلات اجتماعی و منابع انسانی سازمان و همچنین تحلیل شکاف میان وضعیت موجود و مطلوب شرح داده شد. در این بخش، راهکارهای اصلاحی بر اساس ماهیت عوامل مؤثر بر این شکاف‌ها ارائه می‌شود.

چنانچه شکاف‌ها ناشی از ساختار منابع انسانی باشند، راهکارها باید بر اصلاح وضعیت‌هایی چون ترکیب سنی، جنسیتی، استخدامی و مهارتی نیروی انسانی تمرکز داشته باشند. از سوی دیگر، در صورتی که شکاف‌ها به فرآیندهای مدیریت منابع انسانی مربوط باشند، راهکارها باید معطوف به اصلاح این فرآیندها مانند جذب، آموزش، نگهداشت و

ارزیابی عملکرد باشند.

در نتیجه، اولین محور تصمیم‌گیری در خصوص راهکارهای اصلاحی، تمایز میان «کارکنان» و «فرآیندها» است.

از منظر دوم، تمامی شکاف‌های شناسایی‌شده در سه بخش ساختاری، فرآیندی و اجتماعی باید در یکی از دو سطح راهبردی (بلندمدت) یا اجرایی (کوتاه‌مدت) تعریف و هدایت شوند. به عنوان نمونه، اگر شکاف ناشی از ضعف در برنامه‌ریزی منابع انسانی یا فرآیندهای کلان استخدام باشد، راهکارهای آن ماهیت راهبردی خواهند داشت. اما اگر منشأ شکاف، نارسایی‌هایی مانند غربالگری رزومه‌ها یا عدم استفاده از آزمون‌های رفتاری باشد، راهکارها باید کوتاه‌مدت و عملیاتی باشند. بر این اساس، کلیه راهبردهای اصلاحی را می‌توان در قالب یک ماتریس دو بعدی (محور کارکنان-فرآیندها و محور راهبردی-اجرایی) طبقه‌بندی کرد. شکل ۱ نشان‌دهنده جهت‌گیری این راهکارها در قالب این دو بعد است.

شکل ۱. الگوی اصلاحات در نظام مدیریت منابع انسانی (اقتباس از اولریچ، ۲۰۰۷)

۴ اصلاحات در جهت تغییر و تحول سازمان (عاملیت تغییر)	۱ اصلاحات راهبردی در مدیریت منابع انسانی (معماری استراتژیک)	تمرکز استراتژیک (بلند مدت)
۳ اصلاحات در آورده‌های کارکنان (حمایت از کارکنان)	۲ اصلاحات در زیرساخت‌های سازمانی و باز مهندسی فرآیندها (کارشناسی اداری)	
کارکنان		فرآیندها

در ادامه، توضیحاتی درباره برنامه‌های اصلاحی مدیریت منابع انسانی در سازمان‌ها ارائه می‌شود.

۴-۱. برنامه‌های راهبردی مرتبط با فرآیندهای مدیریت منابع انسانی (معماری استراتژیک)؛ در این رویکرد، مدیریت منابع انسانی نقشی فعال در تدوین استراتژی کسب‌وکار ایفا کرده و برنامه‌های راهبردی خود را با راهبردهای کلان سازمان همسو می‌سازد. به عنوان نمونه، اگر توسعه دایره‌ها و پست‌های جدید سازمانی مدنظر باشد، ابتدا باید پروفایل شغلی این پست‌ها تعریف شود و سپس برای جذب، نگهداشت و آموزش افراد متخصص، برنامه‌ریزی ستادی صورت گیرد.

۴-۲. اصلاح زیرساخت‌های فرآیندهای منابع انسانی (کارشناسی اداری)؛ در این نقش، تحلیل‌گران منابع انسانی با هدف بهبود مستمر و بازمهندسی فرآیندهای کلیدی مدیریت منابع انسانی مانند استخدام، آموزش، ارزیابی عملکرد، طراحی مشاغل، جبران خدمات،

پرداخت پاداش و اکورد، اقدام می‌کنند. نتایج این اصلاحات شامل افزایش کارایی، بهره‌وری و کاهش اتلاف منابع انسانی است. برخی از پیشنهادهای مربوط به بازمهندسی فرآیندها در بخش آسیب‌شناسی به‌طور اجمالی ارائه شده‌اند.

۳-۴. مدیریت ارتباط با کارکنان (حمایت از کارکنان)؛ در این بخش از فرآیند آسیب‌شناسی، اقداماتی با هدف ارتقاء تعهد سازمانی، مسئولیت‌پذیری حرفه‌ای و افزایش انگیزه کارکنان برای بهبود عملکرد آن‌ها انجام می‌شود. شاید مهم‌ترین وظیفه مدیر منابع انسانی، شنیدن مسائل کارکنان و پاسخ‌گویی مؤثر به آن‌ها باشد. در این راستا، دو اقدام زیر به‌صورت موازی پیشنهاد می‌شود:

(الف) بهبود شرایط فیزیکی کار؛ شامل بهداشت، ایمنی، و الزامات ارگونومیک.

(ب) بهبود جو اجتماعی سازمان؛ با کاهش غیبت، کم‌کاری، تعارضات و تقویت اعتماد متقابل، ارتباطات میان‌فردی، و روحیه همکاری و مشارکت گروهی.

۴-۴. مدیریت تغییر و نوسازی منابع انسانی (عاملیت تغییر)؛ در قالب این برنامه‌ها، مدیریت منابع انسانی با رویکردی راهبردی و انسان‌محور (و نه صرفاً فرآیندمحور)، باید نوسازی بدنه کارشناسی سازمان را در چشم‌اندازی ۳ تا ۵ ساله پیگیری کند. نقش «عاملیت تغییر» به معنای نوسازی ساختاری منابع انسانی است که تنها از این مسیر می‌توان به تحولی پایدار در فرهنگ سازمانی دست یافت. چنین تغییراتی، در بلندمدت، موجب ارتقاء توان رقابتی سازمان و تبدیل آن به سازمانی یادگیرنده می‌شود؛ سازمانی که سریع‌تر از رقبای می‌آموزد و واکنش نشان می‌دهد. در این برنامه‌ها، مدیریت منابع انسانی باید سایر مدیران را در رسیدن به این اهداف یاری کند، مقاومت در برابر تغییرات را کاهش داده و نیرویی تازه در کالبد سازمان جاری سازد.

بحث و نتیجه‌گیری

همان‌گونه که پیش‌تر توضیح داده شد، مطالعات آسیب‌شناسی در چهار مرحله، نه به‌صورت خطی و گام‌به‌گام، بلکه به‌صورت ادواری، تکرارشونده و موجی شکل انجام می‌شوند. در این فرایند چندمرحله‌ای و درهم‌تنیده، با وجود جمع‌آوری داده‌های کمی و آماری، ماهیت تحلیل‌ها عمدتاً کیفی است. به عبارت دیگر، تحلیل شکاف صرفاً با استفاده از ابزارها و تکنیک‌های کمی مانند نمودار عنکبوتی یا تحلیل واریانس انجام نمی‌شود؛ بلکه پس از گردآوری نشانگرهای کمی، تحلیل‌ها در بستر محیط صنعتی خاص خود و در بُعد زمانی مشخص، به‌صورت کیفی صورت می‌پذیرند. بدیهی است که شاخص‌های ساختاری یا فرایندی مطلوب، در صنایع مختلف (مانند یک بنگاه قطعه‌سازی در مقایسه با یک بنگاه تولید

پوشاک) جلوه‌های کاملاً متفاوتی دارند؛ بنابراین تحلیل شکاف تنها در پرتو درک عمیق از زمینه خاص آن صنعت امکان‌پذیر است. تحلیل‌های آسیب‌شناسانه، همواره با رویکردی پویا، اقتضایی و تحول‌گرا انجام می‌شوند و در بطن خود نگرشی انتقادی دارند. در فرایند اجرای آسیب‌شناسی، دو مرحله نخست یعنی «ردیابی نشانگرها» و «تحلیل شکاف» به‌صورت هم‌راستا و هم‌زمان انجام می‌گیرند؛ در حالی که دو مرحله بعدی، یعنی «شناسایی عوامل مؤثر بر شکاف‌ها» و «ارائه راهکارهای اصلاحی»، نیز به‌طور هماهنگ و یکپارچه دنبال می‌شوند.

شایان ذکر است که آسیب‌شناسی با رویکرد انتقادی و مواجهه‌ای دیالکتیکی با سازمان، همواره در پی حل‌وفصل تضادهای اساسی میان نیروهای ناهم‌راستا از طریق کاوش در زیرساخت‌های سازمانی است. به عنوان مثال، سازمان به مثابه یک سیستم اجتماعی-فنی، زمانی پایدار خواهد بود که فناوری و دانش فنی آن با ساختار اجتماعی و فرهنگی نیروی انسانی هم‌راستا باشد؛ در غیر این صورت، سیستم نیازمند بازتولید و بازآفرینی خواهد بود.

آسیب‌شناسی دیالکتیکی تلاش می‌کند تا تضاد میان ساختارهای وظیفه‌گرا یا سلسله‌مراتبی — که به عنوان نیروهای بازدارنده در برابر واکنش‌های سریع و منعطف به تلاطمات بازار عمل می‌کنند — و ساختارهای ادوکراتیک متشکل از کنش‌گران خلاق و کارآفرین را کاهش دهد. همچنین، این نوع آسیب‌شناسی می‌کوشد تا تعارض موجود میان نظام جبران خدمات کارکنان و منافع سهام‌دارانی که در پی کاهش هزینه‌ها و افزایش انباشت سرمایه هستند را تعدیل کند. ساختارهای نوظهور، اغلب از دل چنین تضادهای زیرساختی زاده می‌شوند و با فراهم آوردن بسترهای تحول، سازمان را به‌سوی تکامل پویا سوق می‌دهند.

مقاله حاضر با هدف تبیین چارچوبی نظام‌مند برای آسیب‌شناسی منابع انسانی در سازمان‌ها، بر ضرورت تحلیل عمیق و چندلایه وضعیت موجود تأکید می‌کند. در این مسیر، مطالعه ساختارهای منابع انسانی از منظرهای گوناگون شامل ساختار سنی، جنسیتی، مهارتی، دانشی، استخدامی و جابه‌جایی‌های درون و بیرون سازمانی، نقطه شروع این فرایند محسوب می‌شود. تحلیل این ساختارها، خصوصاً ساختار سنی، نشان می‌دهد که نسبت‌های مشخصی می‌توانند نشانگر پیری یا جوانی سازمان باشند و به تبع آن، نیاز به مداخلات خاصی چون جانشین‌پروری، انتقال تجربه، یا آموزش‌های شناختی و تخصصی ایجاد می‌شود.

در گام‌های بعدی، فرایند آسیب‌شناسی نه‌تنها به ردیابی شکاف‌ها میان وضع موجود و وضعیت مطلوب می‌پردازد، بلکه با رویکردی کیفی و مبتنی بر درک اقتضائات صنعتی، اجتماعی و فرهنگی سازمان، به شناسایی علل شکاف‌ها و ارائه راهکارهای اصلاحی نیز

مبادرت می‌ورزد. این فرایند به صورت چرخه‌ای، تکرارشونده و تعاملی طراحی شده است و برخلاف روش‌های خطی و صرفاً کمی، نیازمند ترکیبی از تحلیل‌های آماری و تفسیرهای کیفی در بستر واقعی سازمان است.

ویژگی متمایز این رویکرد، اتخاذ نگرشی دیالکتیکی و انتقادی به سازمان است. در این نگرش، تضادهای درونی ساختار سازمانی - از جمله شکاف بین ساختارهای وظیفه‌گرا و انعطاف‌پذیر، یا چالش‌های میان منافع نیروی کار و سهام‌داران - نه به عنوان موانع، بلکه به عنوان فرصت‌هایی برای تحول در نظر گرفته می‌شوند. آسیب‌شناسی در چنین دیدگاهی، تنها ناظر بر رفع نواقص نیست، بلکه بستری برای تکامل سازمانی، بازتولید ساختارها و سازگاری پویای سازمان با محیط پرتلاطم بیرونی فراهم می‌آورد.

در نهایت، می‌توان نتیجه گرفت که آسیب‌شناسی اثربخش منابع انسانی مستلزم بهره‌گیری از رویکردی پویا، اقتضایی، مشارکتی و تحول‌گراست که همزمان بتواند به تحلیل دقیق ساختارهای فعلی، شناسایی ریشه‌های ناکارآمدی، و طراحی راهکارهای متناسب با شرایط خاص هر سازمان بپردازد. چنین نگرشی، سازمان را به‌سوی یادگیری مستمر، خوداصلاح‌گری و نوسازی نهادی هدایت خواهد کرد. بر اساس یافته‌های پژوهش، موارد زیر به پژوهش‌گران پیشنهاد می‌شود؛

- طراحی مدل آسیب‌شناسی منابع انسانی مبتنی بر رویکرد دیالکتیکی در سازمان‌های ایرانی؛ بررسی چگونگی تلفیق تحلیل شکاف با رویکرد دیالکتیکی در بستر فرهنگی و مدیریتی سازمان‌های ایرانی.

- تحلیل تطبیقی ساختارهای سنی نیروی انسانی در صنایع مختلف و پیامدهای آن بر سیاست‌های جانشین‌پروری؛ مطالعه تطبیقی میان صنایع تکنولوژیک، سنتی و خدماتی برای ارائه الگوی بهینه ساختار سنی و الزامات توسعه منابع انسانی.

- بررسی نقش تضادهای ساختاری در ایجاد نوآوری سازمانی؛ مطالعه موردی در سازمان‌های وظیفه‌گرا؛ تحلیل چگونگی بروز ساختارهای نوظهور از دل تضادهای درون‌سازمانی و نقش آن‌ها در تحول‌پذیری منابع انسانی.

- شناسایی و تحلیل عوامل مؤثر بر بروز شکاف میان ساختار اجتماعی منابع انسانی و فناوری‌های مورد استفاده؛ پژوهشی میان‌رشته‌ای برای ارزیابی انطباق اجتماعی-فنی در سازمان‌ها و ارائه مدل سازگارکننده.

- مطالعه طولی روندهای ساختار سنی و اثر آن بر رفتار سازمانی و یادگیری سازمانی؛ بررسی چگونگی تأثیر پیر شدن یا جوان شدن سازمان بر پویایی یادگیری و توانمندی‌های دانشی در بلندمدت.

• طراحی الگوی بومی برای تحلیل شکاف منابع انسانی با رویکرد ترکیبی کمی-کیفی؛
ارائه چارچوبی تلفیقی برای جمع‌آوری، تحلیل و تفسیر داده‌های کمی و کیفی در
آسیب‌شناسی منابع انسانی.

تشکر و قدردانی

نویسندگان مقاله از تمامی افرادی که در این اثر پژوهشی همکاری و همراهی کردند، کمال
تشکر را دارند. این مقاله مستخرج از رساله است.

تعارض منافع

نویسنده(گان) اعلام می‌دارند که در مورد انتشار این مقاله تضاد منافع وجود ندارد. علاوه بر
این، موضوعات اخلاقی شامل سرقت ادبی، رضایت آگاهانه، سوء رفتار، جعل داده‌ها، انتشار و
ارسال مجدد و مکرر توسط نویسندگان رعایت شده است.

دسترسی آزاد

این نشریه دارای دسترسی باز است و اجازه اشتراک (تکثیر و بازآرایی محتوا به هر شکل) و
انطباق (بازترکیب، تغییر شکل و بازسازی بر اساس محتوا) را می‌دهد..

منابع

- بامداد صوفی، جهانیار و طاهری، پریسا. (۱۳۹۱). مدیریت منابع انسانی پیشرفته در جوامع صنعتی. انتشارات
دانشگاه سوره.
- بامداد صوفی، جهانیار. (۱۳۷۷). اطلاع رسانی در مدیریت منابع انسانی از طریق طراحی سیستم‌های اطلاعاتی
اجتماعی: حسابداری اجتماعی، حسابرسی اجتماعی، فصلنامه مطالعات مدیریت، شماره ۲۰.
- فضل الهی، سیف الله و ملکی توانا، منصوره (۱۳۹۰). رویکردی جامع به روش‌ها و تکنیک‌های مهم نیازسنجی
آموزشی. روش شناسی علوم انسانی.
- فروم، اریک. (۱۳۹۷). گریز از آزادی: ترجمه عزت الله فولادوند، انتشارات مروارید فیروزه. چاپ بیستم.
- مارکوزه، هربرت. (۱۳۹۷). خرد و انقلاب. ترجمه محسن ثلاثی، انتشارات ثالث.
- مارکوزه، هربرت. (۱۳۶۵). اروس و تمدن (تحقیقات فلسفی درباره زیگموند فروید) با مقدمه ای از داگلاس
کلنر، ترجمه امیر هوشنگ افتخاری راد. انتشارات چشمه.
- میر احمدی، خالد؛ خراسانی، اباصلت؛ نظر پور، محمدتقی و شمس مورکانی، غلامرضا. (۱۴۰۰). آسیب‌شناسی
نظام تامین منابع انسانی در آموزش عالی: تدوین و اعتبار سنجی یک الگو. فصلنامه علمی پژوهشی
آموزش عالی/ ایران، ۴(۱۴)، ۱۳۵-۱۶۳.

نیومن، ویلیام لارنس. (۱۳۹۵). *درآمدی بر روش تحقیق اجتماعی*، ترجمه فقیهی و آغاز. انتشارات ترمه، انجمن علوم مدیریت ایران.

همر، مایکل و چامپی، جیمز (۱۳۸۱). *مهندسی مجدد شرکت‌ها*. ترجمه عبدالرضا رضایی نژاد، موسسه خدمات فرهنگی رسا. چاپ چهارم.

یمنی، محمد؛ حسن زاده بارانی کرد، سودابه و خراسانی، اباصلت. (۱۳۹۱). *نیاز سنجی آموزشی مدیران میانی شرکت ایران خودرو و مجموعه‌های وابسته*. مدیریت و برنامه ریزی در نظام‌های آموزشی.

Adorno, T.W. and Horkheimer, M. (2002). *Dialectic of enlightenment*. New York: Herder and Herder.

Applebaum, S.H. (2020). Organizational diagnosis and organizational development model: integration of psychoanalytic determinants. *Universal Journal of Management*, 8(4), 181-194.

Arksey, H, and OMalley, L. (2005). Scoping studies: towards a mythological framework. *International journal of Social Research Methodology: Theory and Practice*, 8(1), 19-32.

Armstrong, M. and Taylor, S. (2023). *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice* (16th ed.). Kogan Page.

Beer, M., Boselie, P. and Brewster, C. (2015). Back to the future: Implications for the field of HRM. *Human Resource Management*, 54(3), 429–446. <https://doi.org/10.1002/hrm.21726>

Boxall, P. and Purcell, J. (2016). *Strategy and Human Resource Management* (4th ed.). Palgrave Macmillan.

Churchill, N.C and Lewis, V. (1987). The five stages of small business growth. *Harvard Business Review*.

CIPD. (2022). *People Profession 2030: A collective view of future trends*. Chartered Institute of Personnel and Development.

Crozier, M. (2017). *Bureaucratic Phenomenon*. Routledge Publication.

Flippo, E. (1984). *Principles of personnel management*. McGraw-Hill International Edition: Management Series.

Fromm, E. (2013). *Escape from Freedom*. Farrar and Reinhart.

Greiner, L.E and Metzger, R.O. (1983). Consulting to management: insights to building and managing a successful practice. Englewood cliffs: Prentice Hall.

Greiner, L.E. (1972). Evolution and revolution as organization grow. *Harvard Business Review*, 50(4), PP 37-46.

Hammer, M.M, and Champy, J.A. (1993). *Reengineering the corporation: A manifesto for business revolution*. Harper business.

Harrison, M.I. (2004). *Diagnosing organization: Methods, Model, and Process*. *Applied Social Research Method. series*. V (8). Third Pd. Sage publication 1-192- California.

Javadipour, M., Hashemi, M. and Ghorbani, M.H. (2020). Pathology of human resource management system in Iran's ministry of sports and youth. *Human Resource Management System in Sport*, 8(2), 25–40

Kaufman, B. E. (2020). The realist paradigm in human resource management research. *Human Resource Management Journal*, 30(1), 90–103. <https://doi.org/10.1111/1748-8583.12233>

- Marcuse, H. (1995). *Eros and civilization: A Philosophical inquiry into Freud*. Beacon Press.
- Marcuse, H. (1999). *Reason and Revolution*. Oxford university Press.
- Ravanpeykar, Y., Zamani, A., Sajadi Jaghargh, S.A., Hashemi, S.A. and Amini, Z. (2022). A multi-criteria decision-making approach to evaluate human resource productivity using fuzzy DEMATEL and BWM. *Journal of Applied Research on Industrial Engineering*. Vol.9, No.2.
- Stark, E., Poppler, P. (2017). Evolution of a strange Pathology: HRM as a strategic business partner and employee advocate in the USA. *Employee Responsibilities And Rights Journal*, 29 (1), 1-14.
- Ulrich, D. (2007). *Human Resource Champions*. Harvard business review press.
- Ulrich, D., Brockbank, W., Johnson, D., Sandholtz, K. and Younger, J. (2017). *Victory Through Organization: Why the War for Talent is Failing Your Company and What You Can Do About It*. McGraw-Hill Education.
- Wright, P. M. and McMahan, G. C. (2011). Exploring human capital: putting 'human' back into strategic human resource management. *Human Resource Management Journal*, 21(2), 93–104.