



# آسیب شناسی منابع انسانی با هدف بهبود و توسعه (مورد مطالعه: بانک ملت)

مهدی جنیدی

مدرس دانشگاه

عبدالرضا بیگی نیا

استادیار دانشگاه شاهد

**کلمات کلیدی:** آسیب شناسی سازمانی، بهبود سازمان،  
عوامل ساختاری، عوامل زمینه ای، عوامل رفتاری.

[beiginia@shahed.ac.ir](mailto:beiginia@shahed.ac.ir)

[joneidi@shahed.ac.ir](mailto:joneidi@shahed.ac.ir)



✓ آیا سازمان شما دچار کاهش بهره وری و اثربخشی می باشد؟

✓ آیا شما تمایل دارید در سازمان خود تحول ایجاد کنید؟

✓ آیا شما قصد تغییر فرهنگ و نحوه عملکرد مدیران و کارکنان را دارید؟

✓ آیا شما تمایل دارید فرایند بهبود سازمانی را در سازمان خود ایجاد نمائید؟

[beiginia@shahed.ac.ir](mailto:beiginia@shahed.ac.ir)

[joneidi@shahed.ac.ir](mailto:joneidi@shahed.ac.ir)



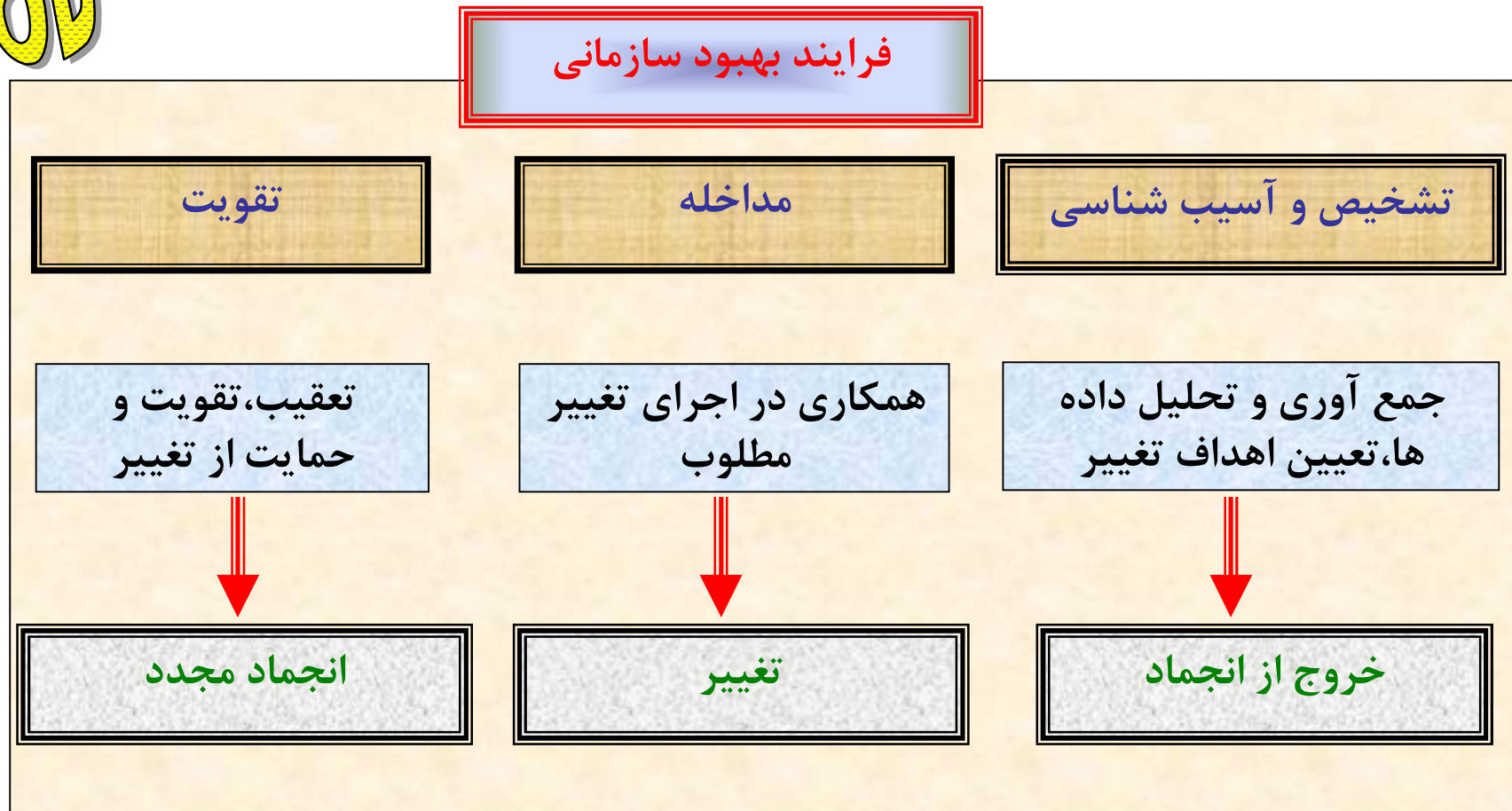
✓ آیا شما تا مشکل سازمان خود را شناسایی نکردید قادر خواهید بود تا آن را حل و فرایند بهبود سازمانی را اجرا کنید؟

✓ در بیشتر مواقع شناخت مشکل (آسیب شناسی) مهمتر از حل مشکل است.

✓ آسیب شناسی صحیح و به موقع، این امکان را به مدیران می دهد که همواره از مسایل و مشکلات جاری سازمان خود مطلع باشند و از حاد شدن آن جلوگیری نمایند.

۵۵

## فرایند بهبود سازمانی را از کجا و چگونه آغاز کنیم؟





✓ آسیب شناسی سازمانی چیست؟

✓ فرآیند استفاده از مفاهیم و روشهای علوم رفتاری، به منظور تعریف و توصیف وضع موجود سازمانها و یافتن راههایی برای افزایش اثربخشی آنها می باشد.

# Diagnosing Organizational

[beiginia@shahed.ac.ir](mailto:beiginia@shahed.ac.ir)

[joneidi@shahed.ac.ir](mailto:joneidi@shahed.ac.ir)



## انواع الگوهای آسیب شناسی سازمانی چیست؟

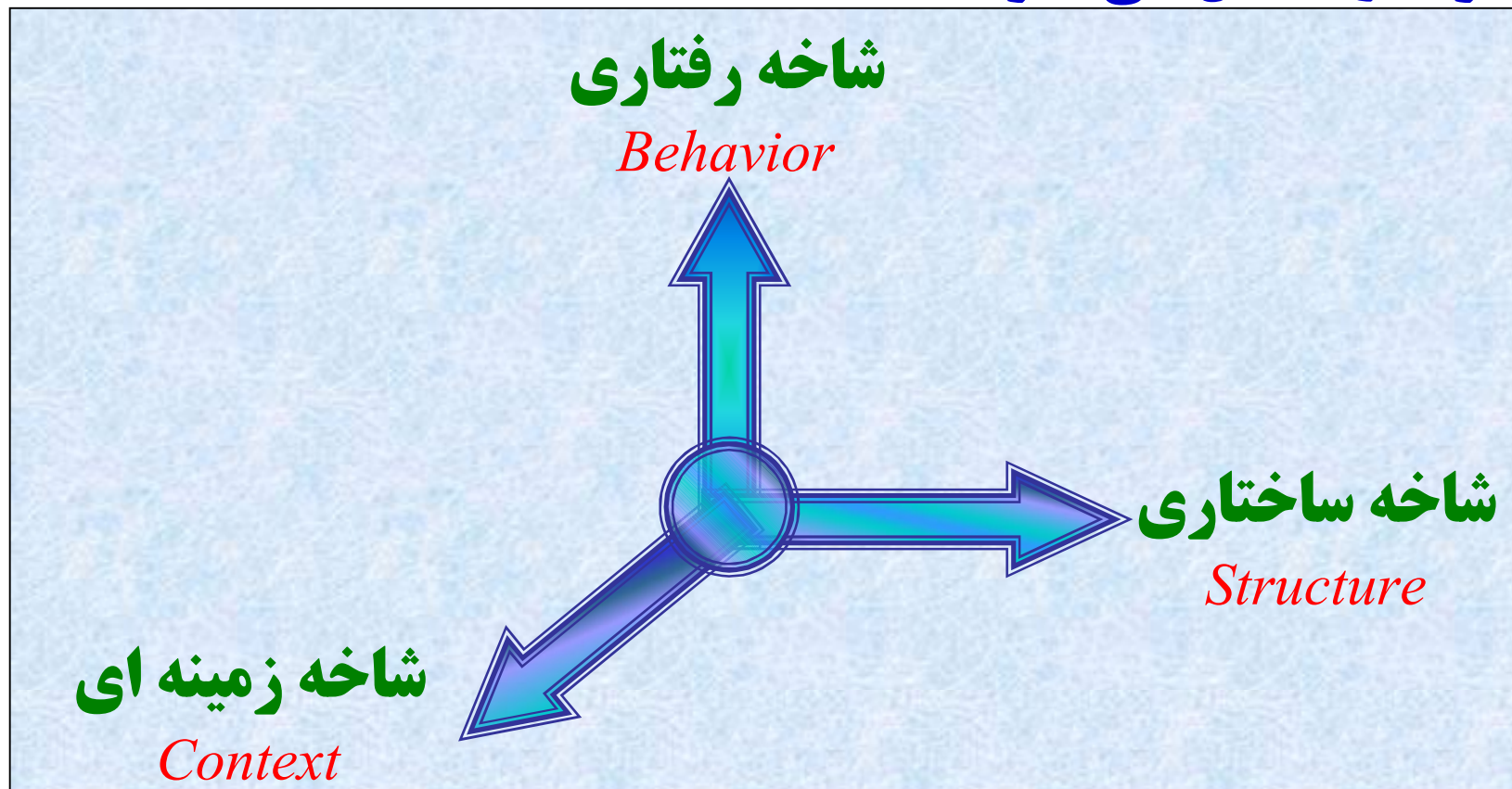
- مدل هفت بعدی وایزبرد (*Weisbord*) ✓
- مدل توسعه منابع انسانی ✓
- مدل آسیب شناسی هاریسون (*Harrison*) ✓
- مدل تحلیل سه شاخگی ✓

[beiginia@shahed.ac.ir](mailto:beiginia@shahed.ac.ir)

[joneidi@shahed.ac.ir](mailto:joneidi@shahed.ac.ir)



✓ در مدل تحلیل سه شاخگی، پدیده سازمان و مدیریت  
بر حسب سه دسته عوامل رفتاری، ساختاری و زمینه‌ای بررسی و  
تجزیه و تحلیل می شود.



[beiginia@shahed.ac.ir](mailto:beiginia@shahed.ac.ir)

[joneidi@shahed.ac.ir](mailto:joneidi@shahed.ac.ir)



## شاخه ساختاری

✓ علل و عواملی که ساختارهای سازمان را در معرض بحران قرار می‌دهند؛ مانند:  
ساختار سازمانی ، بهبود روشها ، سیستم مکانیزه اطلاعاتی ،  
سیستم پرداخت، گزینش و استخدام، انتصاب و ارتقای شغلی و  
ارزیابی عملکرد.

# Structure

*beiginia@shahed.ac.ir*

*joneidi@shahed.ac.ir*



## شاخه محتوا یا رفتار

✓ شامل آن دسته از عواملی است که کارکردهای سازمانی را مختل و یا عملکرد انسانها را از حالت طبیعی منحرف کرده و به اثربخشی آنها به قدری صدمه می‌زنند که در سازمان ایجاد بحران کرده و سازمان را به طور کلی از رشد سالم باز می‌دارند؛ مانند: فرهنگ سازمانی، انگیزش و رضایت شغلی، رهبری، آموزش و بالندگی کارکنان و امنیت شغلی.

# Content, Behavior



## شاخه زمینه یا محیط

✓ آسیبهای زمینه‌ای یا محیطی آسیب‌هایی هستند که رابطه و تعامل مناسب و درست با محیط و یا به عبارت سیستمی، واکنش به موقع و درست سازمان را با سیستم‌های هم‌جوار محیطی‌اش برهم زده و در این روابط ایجاد بحران می‌نمایند. مانند: مشتری‌گرایی و تکریم ارباب رجوع و پیمانکاران و مشاوران.

# Context

[beiginia@shahed.ac.ir](mailto:beiginia@shahed.ac.ir)

[joneidi@shahed.ac.ir](mailto:joneidi@shahed.ac.ir)



## فرضیه های تحقیق

- ✓ عوامل ساختاری نقش تعیین کننده ای در آسیب های منابع انسانی بانک ملت، دارند؛
- ✓ عوامل رفتاری نقش تعیین کننده ای در آسیب های منابع انسانی بانک ملت، دارند؛
- ✓ عوامل زمینه ای نقش تعیین کننده ای در آسیب های منابع انسانی بانک ملت، دارند؛
- ✓ بین عوامل ساختاری، رفتاری و زمینه ای آسیب های منابع انسانی بانک ملت، تفاوت وجود دارد.



## متدولوژی تحقیق

- ابزار پژوهش: مصاحبه و پرسشنامه. ✓
- جامعه و نمونه آماری: کارمندان مدیریتی، کارشناسی و اجرای بانک ملت. ✓
- تعداد نمونه آماری: ۷۵ ✓
- تعداد پرسشنامه توزیع شده: ۱۰۰ ✓
- تعداد پرسشنامه دریافتی: ۹۵ ✓



## نتایج تحقیق

### آسیب های ساختاری ( به ترتیب اولویت)

- ۱- **گزینش و استخدام:** ندادن فرصت برابر به همه داوطلبان واجد شرایط در استخدام، رابطه مداری و شفاف نبودن معیارهای گزینش نیروی انسانی.
- ۲- **انتصابات و ارتقای شغلی:** ندادن فرصت برابر به کارکنان، حاکم نبودن معیارشایسته سالاری، عدم وجود ضوابط و مقررات مدون و به روز در مورد مسیرهای شغلی و انتصابات.
- ۳- **ارزیابی عملکرد:** عدم شفافیت، عدم ضابطه مندی و نامناسب بودن نحوه ارزیابی عملکرد کارکنان.



## نتایج تحقیق

### آسیب های ساختاری (به ترتیب اولویت)

- ۴- جبران خدمت: عادلانه نبودن پرداخت در بخش های مختلف.
- ۵- ساختار سازمانی: وجود کارهای موازی و تداخل وظایف و شفاف نبودن مسؤولیتها و اختیارات کارکنان .
- ۶- بهبود روشها.
- ۷- سیستم مکانیزه اطلاعاتی.



## نتایج تحقیق

### آسیب های رفتاری (به ترتیب اولویت)

- ۱- انگیزش و رضایت شغلی: منطقی و مناسب نبودن معیار انتخاب کارکنان نمونه، توزیع نامناسب امکانات رفاهی و فقدان سنجش رضایت شغلی .
- ۲- رهبری: عدم القاء و ترویج سبکهای مدیریت دموکراتیک و مشارکتی .
- ۳- فرهنگ سازمانی: عدم ارزیابی مهارت های رهبری ، عدم ایجاد فضای صمیمی و قابل اعتماد بین کارکنان .
- ۴- امنیت شغلی: شفاف نبودن آینده شغلی .
- ۵- آموزش و بالندگی کارکنان.



## نتایج تحقیق

**آسیب های زمینه ای:** از وضعیت مطلوبتری نسبت به سایر زیر ساختهای عوامل ساختاری و رفتاری برخوردارند؛ بنابراین، از آسیب های گسترده محسوب نمی گردند.

*beiginia@shahed.ac.ir*

*joneidi@shahed.ac.ir*



## پیشنهادات تحقیق

- تنظیم برنامه جامع برای گزینش و جذب علمی کارکنان .
- تنظیم فرآیندی برای انتخاب بهترین و شایسته‌ترین افراد بانک برای پستهای کلیدی.
- ارائه الگوی مناسب برای ارزیابی عملکرد، همسو با استراتژی کلان بانک .
- طراحی طبقه‌بندی مشاغل و نظام نوین حقوق و دستمزد.
- طراحی نظام بهینه توزیع تسهیلات رفاهی و اجرا و استقرار آن.



## پیشنهادات تحقیق

- پژوهش، اصلاح و بازمهندسی ساختار آموزش و بهسازی منابع انسانی.
- طرح شناسایی پیمانکاران خدماتی در حوزه پشتیبانی و طراحی مکانیزمهای مناسب برای ارزیابی و گزینش آنها.
- بازنگری در نظام ارزیابی پیمانکاران خدماتی و طراحی الگوهای مناسب.



# با تقدیر و تشکر از حسن استماع حضار شادباشید و برقرار

۰۹۱۲۲۷۹۲۸۶۲

مهدی جنیدی

۰۹۱۲۲۰۰۴۵۴۰

عبدالرضا بیگی نیا

[beiginia@shahed.ac.ir](mailto:beiginia@shahed.ac.ir)

[joneidi@shahed.ac.ir](mailto:joneidi@shahed.ac.ir)