

آسیب‌شناسی مدیریت منابع انسانی شرکت آب و فاضلاب شهری استان آذربایجان شرقی با هدف بهبود و توسعه

رضا کارزار جدی‌وند

کارشناس مسئول تشکیلات و طبقه‌بندی مشاغل، شرکت آبفا شهری استان آذربایجان شرقی،
r.karzar@gmail.com

چکیده

آسیب‌شناسی مدیریت منابع انسانی یکی از مهم‌ترین اقداماتی است که همواره سبب آگاهی مدیران و مسئولین شرکت‌ها از نقاط قوت، نقاط ضعف، شناخت فرصت‌ها و تهدیدهای موجود در سطح سازمان می‌شود. آشنایی و شناخت این موارد، رویارویی منطقی و تصمیم‌گیری صحیح در مورد آثار و تبعات آنها را فراهم می‌سازد. این پژوهش، با هدف آسیب‌شناسی سازمانی در سطح شرکت آب و فاضلاب شهری استان آذربایجان شرقی انجام شده است. جامعه‌ی آماری این تحقیق، کلیه کارکنان، کارشناسان و مدیران شرکت آب و فاضلاب شهری استان آذربایجان شرقی می‌باشد که ۶۳۹ نفر است. با استفاده از جدول نمونه‌گیری مورگان، حداکثر نمونه ۳۲۵ نفر برآورد شد که برای بررسی و تحقیق، پرسش‌نامه در بین این تعداد توزیع شد. از بین پرسش‌نامه‌های مزبور، تعداد ۲۰۰ پرسش‌نامه که کامل پاسخ داده بودند، قابل قبول و مبنای محاسبات قرار گرفت. پایایی پرسش‌نامه‌ها بر اساس آلفای کرونباخ برابر با ۰/۹۳ به دست آمد. برای تجزیه و تحلیل پرسش‌نامه‌ها از نرم‌افزار SPSS استفاده شد. در نهایت، فرضیه‌ها ارزیابی شده و نتایج تحقیق به دست آمد.

واژه‌های کلیدی: آسیب‌شناسی، مدل سه‌شاخگی، عوامل ساختاری، عوامل رفتاری، عوامل زمینه‌ای

۱- مقدمه

منابع انسانی به عنوان مهم‌ترین عامل در هر سازمانی به شمار می‌رود و هر سازمان در مسیر تحقق مأموریت و اهداف خود باید اقداماتی در زمینه مدیریت منابع انسانی انجام دهد. به طور قطع، نیروی انسانی مهم‌ترین و ارزشمندترین منبع و ذخیره‌ی سازمانی به عنوان سرمایه‌ی انسانی است. افراد و کارکنان شاغل در سازمان، اعم از مدیران، متخصصین کارشناسان، کارمندان و کارگران را در رده‌های مختلف شغلی در بر می‌گیرد. شناسایی عوامل آسیب رسان در مدیریت این منبع سازمانی مهم برای تصمیم‌گیری و مدیریت اثر بخشی ضروری است.

مدیریت منابع انسانی، به دنبال یافتن چگونگی مدیریت افراد در سازمان‌ها، علت تمرکز بر سیاست‌ها و سیستم‌ها می‌باشد. در هزاره‌ی سوم، سازمان‌ها مزیت رقابتی خود را علاوه بر مسائل مالی و بازاریابی بر اساس منابع انسانی و استفاده‌ی بهینه از این منبع راهبردی قرار داده و در تمامی برنامه‌ریزی‌های راهبردی خود نقش منابع انسانی را بسیار پررنگ می‌دانند. بنابراین، به دلیل اهمیت منابع انسانی، سازمان همواره به دنبال ایجاد نظام‌های مدیریت منابع انسانی درست، دقیق و هماهنگ با سایر نظام‌ها و اجزای سازمان بوده تا علاوه بر داشتن و رعایت دیدگاه نظام مند در سازمان، همسو بودن با سایر اجزای سازمانی را رعایت کنند. (صفری و دیگران، ۱۳۹۴).

۲- چارچوب نظری تحقیق

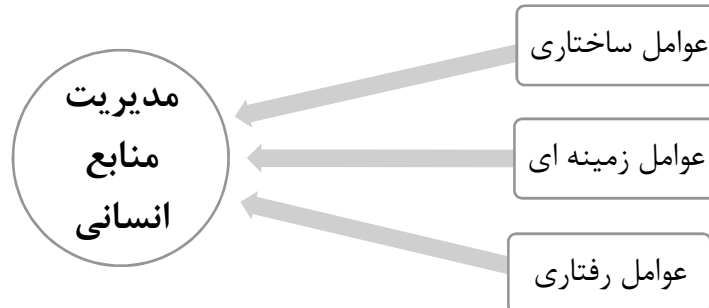
آسیب‌شناسی سازمانی، فرآیند استفاده از مفاهیم و روشهای علوم رفتاری، به منظور تعریف و توصیف وضع موجود سازمانها و یافتن راههایی برای افزایش اثربخشی آنها می‌باشد (هریسون، ۲۰۰۴) اما از آنجا که پایین بودن سطح بهره‌وری

به مفهوم کارآیی و اثربخشی، فقط ناشی از اشکالات و نارسایی‌های عامل انسانی نیست، بلکه عوامل دیگری همچون سازماندهی نامناسب، ضعف نظام کنترل، نامناسب بودن فرآیندهای کاری و غیره نیز در این میان نقش دارند، که می‌بایست مورد مطالعه قرار گیرند. لذا این تحقیق علاوه بر مفاهیم و روشهای علوم رفتاری، سایر مفاهیم و روشهای دانش مدیریت، در زمینه‌های برنامه‌ریزی راهبردی، مهندسی مجدد فرآیندها، بهره‌وری سازمانی و ... را نیز مدنظر دارد. بررسی‌های بعمل آمده در مورد نظام اداری ایران نشان می‌دهد که بهره‌وری در سازمانهای دولتی کشور، علیرغم ورود تکنولوژی پیشرفته، روند مطلوبی نشان نمی‌دهد. در واقع، یک شرکت یا سازمان، ابعاد متفاوتی از قبیل اهداف، ساختار، نیروی انسانی، تکنولوژی و محیط دارد و برای شناخت مشکلات سازمانی باید هر یک از این ابعاد را بررسی نمود (فرهنگی، ۱۳۷۹). همچنین، برخی پژوهشگران معتقدند که پدیده سازمان و مدیریت را می‌توان در قالب سه دسته عوامل ساختاری، رفتاری و زمینه‌ای، بررسی و تجزیه و تحلیل نمود. منظور از عوامل ساختاری دربرگیرنده‌ی مجموعه روابط منظم حاکم بر اجزای داخلی سازمان که بدنه آن را می‌سازند. مانند: ساختار سازمانی، قوانین و مقررات می‌باشد. عوامل رفتاری، کلیه عوامل مربوط به نیروی انسانی که محتوای سازمان را تشکیل می‌دهد. مانند: انگیزش، روحیه کار و رضایت شغلی، و سرانجام عوامل زمینه‌ای شامل محیط و شرایط بیرونی است که سبب ساز عوامل رفتاری و ساختاری هستند (میرزایی، ۱۳۷۷). این دسته عوامل رادر قالب مدل سه شاخگی تدوین نموده اند که ابعاد اساسی این پژوهش را تشکیل می‌دهد. بدین ترتیب، مدل تحلیلی - کاربردی سه شاخگی که به نوعی می‌تواند بیانگر نیمرخ سازمانی باشد، انتخاب گردید. در این پژوهش با بکارگیری مدل مزبور، عواملی که نقش تعیین‌کننده‌ای در آسیب‌های مدیریت منابع انسانی شرکت آب و فاضلاب شهری استان آذربایجان شرقی دارند، مطالعه و بررسی می‌گردد. به عبارت دیگر، پس از شناسایی پیامد هر آسیب و بررسی علل و ریشه آن، راه حل‌های مساله را کشف، و پس از طبقه‌بندی آسیب‌ها، راه حل مناسب برای رفع مشکلات پیشنهاد خواهد شد.

شواهد و مدارک موجود، بیانگر وجود مشکلات سازمانی متعدد در موسسات و شرکتهای می‌باشد. بدون شک، وجود این مشکلات سبب کاهش اثر بخشی، کارایی و سرانجام بهره‌وری سازمانی می‌شود. بررسی‌های بعمل آمده در مورد نظام اداری ایران نشان می‌دهد که بهره‌وری در سازمانهای دولتی کشور، علیرغم ورود تکنولوژی پیشرفته، روند کاهشی داشته است. واقعیت آن است که یک شرکت یا سازمان، ابعاد متفاوتی از قبیل اهداف، ساختار، نیروی انسانی، تکنولوژی و محیط دارد و برای شناخت مشکلات سازمانی باید هر یک از این ابعاد را بررسی نماید (ذاکری پور و دیگران، ۱۳۹۰).

در آسیب شناسی سازمانی، مشاوران، محققان و یا مدیران، مدل‌های مفهومی و روش‌های تحقیقی کاربردی را به منظور بررسی وضعیت جاری یک سازمان و کشف راه حل‌های حل مشکلات، مقابله با چالش‌ها یا بهبود عملکرد به کار می‌برند. به منظور آسیب شناسی منابع انسانی الگوهای مختلفی ارائه شده است. در این الگوها، آسیب شناسی سازمانی از زوایای مختلف مورد بررسی و واکاوی قرار گرفته است. اصلی‌ترین الگوهای سازمانی عبارتند از: مدل هفت بعدی وایزورد^۱، مدل توسعه منابع انسانی^۲، مدل آسیب شناسی هریسون^۳ و مدل تحلیل سه شاخگی (جنیدی و دیگران، ۱۳۸۸).

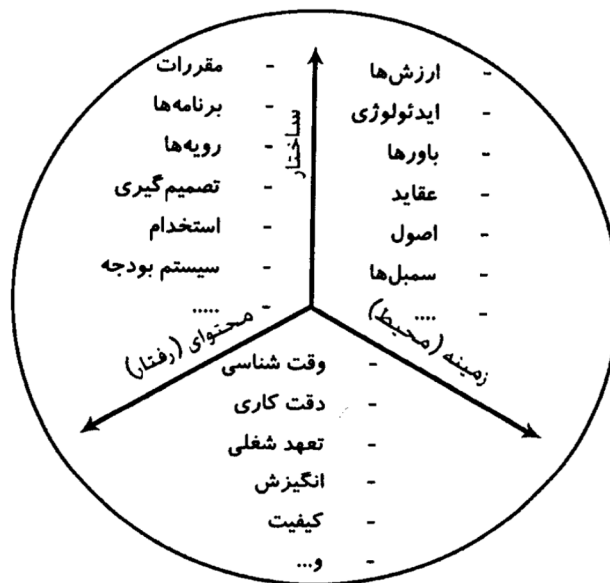
بر این اساس، مدل مفهومی تحقیق به شرح زیر ارائه می‌شود:



شکل ۱: مدل مفهومی تحقیق

۳- تعاریف عملیاتی

تمام رویدادها و پدیده‌های سازمانی را می‌توان در قالب نظریه سه شاخگی مورد بررسی و تجزیه و تحلیل قرار داد. این مدل از سه شاخه ساختار، رفتار (محتوا) و زمینه تشکیل شده است (شکل ۲). علت نامگذاری این مدل به سه شاخگی آن است که ارتباط بین عوامل ساختاری، رفتاری و زمینه‌ای به گونه‌ای می‌باشد که هیچ پدیده یا رویداد سازمانی نمی‌تواند خارج از تعامل این سه شاخه صورت پذیرد.



شکل ۲: مدل سه شاخگی

شاخه‌ی ساختار: منظور از شاخه‌ی ساختار سازمان، همه‌ی عناصر، عوامل و شرایط فیزیکی و غیرانسانی سازمان می‌باشند که با نظم، قاعده و ترتیب خاصی به هم پیوسته و چهارچوب، قالب، پوسته، و یا بدنه فیزیکی و مادی سازمان را می‌سازند. بنابراین تمام منابع مادی، مالی و اطلاعاتی و فنی که با ترکیب خاصی در بدنه‌ی کلی سازمان جاری می‌شوند، جزء شاخه‌ی ساختاری سازمان محسوب شده و در واقع، عوامل غیرزنده سازمان می‌باشند.

شاخه‌ی رفتار: منظور از شاخه‌ی محتوا یا رفتار، سازمان، انسان و روابط انسانی در سازمان می‌باشند که به سازمان محیط بوده و سیستم‌های اصلی یا آبرسیستم‌های سازمان را تشکیل می‌دهند.

شاخه‌ی زمینه: مهم‌ترین و اصلی‌ترین شاخه است و نه تنها باعث بقاء و رشد دو شاخه‌ی دیگر شده، بلکه بوجود آورنده‌ی دو شاخه‌ی دیگر نیز در سازمان بوده و خلاصه بقاء و رشد کلی سازمان بدان وابسته است. ارتباط بین عوامل ساختاری، رفتاری و زمینه‌ای به نحوی است که هیچ پدیده یا رویداد سازمانی نمی‌تواند خارج از تعامل این سه شاخه صورت گیرد. بدین معنی که نوع روابط موجود بین این سه شاخه از نوع لازم و ملزومی بوده و به مثابه سه شاخه‌ی روییده از تنه‌ی واحد حیات سازمان می‌باشند. درچنان رابطه‌ای الزامات عوامل ساختاری، رفتاری و زمینه‌ای بطور وقفه ناپذیر و به شکل روابط سیستمی دائماً با هم در تعامل بوده و در واقع، سه شاخه‌ی ساختار، رفتار و زمینه سه گونه از یک نوع عمدتاً از نوع (غالب زمینه) بوده و بین آنها به هیچ وجه سه‌گانگی حاکم نیست. بنابراین، تمایز و تشخیص این سه جنبه از حیات سازمانی صرفاً نظری بوده و فقط به منظور تجزیه و تحلیل و شناخت مفاهیم و پدیده‌های سازمانی می‌باشد.

پژوهش حاضر، با هدف تعیین آسیب‌های منابع انسانی در شرکت آب و فاضلاب شهری استان آذربایجان شرقی با استفاده از مدل سه شاخگی انجام شده است.

۳- روش بررسی

روش مطالعه‌ی این پژوهش توصیفی است. جامعه‌ی آماری در این تحقیق، کلیه‌ی کارمندان، کارشناسان و مدیران شرکت آب و فاضلاب شهری استان آذربایجان شرقی می‌باشد که ۶۳۹ نفر می‌باشند. با استفاده از جدول نمونه‌گیری مورگان، حداکثر نمونه ۳۲۵ نفر برآورد شد که برای بررسی و تحقیق، پرسشنامه در بین این تعداد توزیع شد. از بین پرسشنامه‌های مزبور، تعداد ۲۸۰ پرسشنامه که کامل پاسخ داده شده بودند، قابل قبول و مبنای محاسبات قرار گرفت.

با توجه به نقش مهمی که کارکنان در عملکرد سازمانی شرکت آب و فاضلاب شهری استان آذربایجان شرقی دارند، در این مطالعه کلیه کارکنان به عنوان جامعه پژوهش انتخاب شدند. حجم نمونه لازم در این پژوهش بر اساس فرمول حجم نمونه ۲۰۰ نفر در نظر گرفته شد. ($d=0.07$ و $s=0.5$, $Z=1.96$)

اطلاعات لازم برای این پژوهش از طریق پرسشنامه به دست آمده است. این پرسشنامه از دو بخش تشکیل شده است که بخش اول پرسشنامه شامل سوالات دموگرافیک بوده و بخش دوم پرسشنامه به منظور اندازه‌گیری ابعاد سه گانه‌ی آسیب‌های منابع انسانی (آسیب‌های ساختاری، رفتاری و زمینه‌ای) به روش ۵ گزینه‌ای طیف لیکرت است. سوالات آن بر اساس مقیاس پنج درجه‌ای به صورت کاملاً موافقم، موافقم، نظری ندارم، مخالفم و کاملاً مخالفم می‌باشد و شیوه نمره دهی برای عبارات کاملاً موافق تا کاملاً مخالف به ترتیب عبارت از پنج، چهار، سه، دو و یک است. این پرسشنامه در پژوهش‌های قبلی مورد استفاده قرار گرفته و روایی آن توسط اساتید و متخصصان و پایایی آن با ضریب آلفای کرونباخ ۰/۹۳ تایید شده است. در این پژوهش، از روش نمونه‌گیری طبقه‌ای و نمونه‌گیری تصادفی ساده استفاده

شده است. بدین ترتیب که متناسب با سهم هریک از واحدهای سازمانی از تعداد جامعه پژوهش، بخشی از نمونه به آن واحد اختصاص یافت و به روش نمونه‌گیری تصادفی ساده اقدام به توزیع پرسشنامه شد. بعد از جمع‌آوری پرسشنامه‌های تکمیل شده، داده‌ها با استفاده از نرم افزار SPSS مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت. برای تجزیه و تحلیل داده‌ها به طور عمده از روش‌های توصیف و تحلیل آماری به ویژه آزمون‌های آماری t یک نمونه ای، آزمون فریدمن و تحلیل واریانس استفاده شد.

جدول شماره ۱: فراوانی و درصد فراوانی اطلاعات جمعیت شناختی پاسخ دهندگان

متغیر	نوع	فراوانی	درصد
بخش شغلی	۱۰۰۰۰	۲۰	۱۰
	۲۰۰۰۰	۱۰	۵
	۳۰۰۰۰	۹۵	۴۷/۵
	۴۰۰۰۰	۷۵	۳۷/۵
	جمع	۲۰۰	۱۰۰
سابقه کاری	کمتر از ۵ سال	۰	۰
	۵ تا ۹ سال	۴۵	۲۲/۵
	۱۰ تا ۱۴ سال	۴۵	۲۲/۵
	۱۵ تا ۲۰ سال	۶۵	۳۲/۵
	بیشتر از ۲۰ سال	۴۵	۲۲/۵
	جمع	۲۰۰	۱۰۰

جدول شماره ۲: وضعیت ابعاد آسیب شناسی منابع انسانی در شرکت آب و فاضلاب شهری آذربایجان شرقی

موانع	ابعاد	میانگین	انحراف معیار
ساختاری	ساختار سازمانی	۲/۸۱	۰/۸۴
	بهبود روش‌ها	۲/۵۵	۰/۷۸
	سیستم مکانیزه اطلاعاتی	۲/۷۰	۰/۸۳
	سیستم پرداخت	۳/۴۹	۰/۸۷
	گزینش و استخدام	۳/۲۹	۱/۰۳
	انتصابات و ارتقاء شغلی	۳/۳۱	۱/۰۲
	ارزیابی عملکرد	۳/۲۲	۱/۱۷
رفتاری	فرهنگ سازمانی	۳/۰۵	۰/۸۷
	انگیزش و رضایت شغلی	۳/۵۱	۱/۰۲
	رهبری	۳/۰۰	۱/۱۱
	آموزش و بالندگی کارکنان	۳/۰۰	۰/۹۴
	امنیت شغلی	۳/۴۴	۱/۰۹
زمینه ای	مشتری گرایی	۲/۷۳	۰/۹۵
	پیمانکاران و مشاوران	۳/۱۰	۰/۸۶

فرضیه یک

مدیریت منابع انسانی شرکت آب و فاضلاب شهری استان آذربایجان شرقی دارای آسیب های ساختاری نیست. $H_0: \mu \leq 3$
مدیریت منابع انسانی شرکت آب و فاضلاب شهری استان آذربایجان شرقی دارای آسیب های ساختاری است. $H_1: \mu > 3$

جدول شماره ۳: بررسی فرضیه شماره یک

نوع آزمون	آماره t	درجه آزادی	Sig	میانگین
آزمون میانگین یک جامعه	۲۹/۷۱۲	۱۹۹	۰/۰۰۰	۳/۳۶۰۷۱

از آنجایی که سطح معناداری مشاهده شده $0/000$ کمتر از $0/05$ می باشد، بنابراین نتایج آزمون معنادار می باشد. همچنین میانگین محاسبه شده در این فرضیه $3/36071$ است که نتیجه آزمون را تأیید می کند. زیرا میانگین بدست آمده بزرگتر از مقدار 3 که Test Value است، می باشد.

فرضیه دوم

مدیریت منابع انسانی شرکت آب و فاضلاب شهری استان آذربایجان شرقی دارای آسیب های رفتاری نیست. $H_0: \mu \leq 3$
مدیریت منابع انسانی شرکت آب و فاضلاب شهری استان آذربایجان شرقی دارای آسیب های رفتاری است. $H_1: \mu > 3$

جدول شماره ۴: بررسی فرضیه شماره دو

نوع آزمون	آماره t	درجه آزادی	Sig	میانگین
آزمون میانگین یک جامعه	۲۵/۹۸۹	۱۹۹	۰/۰۰۰	۳/۳۱۲۵۰

با توجه به اطلاعات بدست آمده از جدول شماره ۴، از آنجایی که سطح معناداری مشاهده شده $0/000$ کمتر از $0/05$ می باشد، بنابراین نتایج آزمون معنادار می باشد. همچنین میانگین محاسبه شده در این فرضیه $3/31250$ است که نتیجه آزمون را تأیید می کند. زیرا میانگین بدست آمده بزرگتر از مقدار 3 که Test Value است، می باشد.

فرضیه سوم

مدیریت منابع انسانی شرکت آب و فاضلاب شهری استان آذربایجان شرقی دارای آسیب های زمینه ای نیست. $H_0: \mu \leq 3$
مدیریت منابع انسانی شرکت آب و فاضلاب شهری استان آذربایجان شرقی دارای آسیب های زمینه ای است. $H_1: \mu > 3$

جدول شماره ۵: بررسی فرضیه شماره سه

نوع آزمون	آماره t	درجه آزادی	Sig	میانگین
آزمون میانگین یک جامعه	۲۸/۵۶۶	۱۹۹	۰/۰۰۰	۳/۴۰۰۰۰

با توجه به اطلاعات بدست آمده از جدول شماره ۵، از آنجایی که سطح معناداری مشاهده شده $0/000$ کمتر از $0/05$ می باشد، بنابراین نتایج آزمون معنادار می باشد. همچنین میانگین محاسبه شده در این فرضیه $3/40000$ است که نتیجه آزمون را تأیید می کند. زیرا میانگین بدست آمده بزرگتر از مقدار 3 که Test Value است، می باشد.

جدول شماره ۶: نتایج تحلیل تمامی فرضیات

نتیجه	فرضیه
تایید فرضیه H1	مدیریت منابع انسانی شرکت آب و فاضلاب شهری استان آذربایجان شرقی دارای آسیب های ساختاری است.
تایید فرضیه H1	مدیریت منابع انسانی شرکت آب و فاضلاب شهری استان آذربایجان شرقی دارای آسیب های رفتاری است.
تایید فرضیه H1	مدیریت منابع انسانی شرکت آب و فاضلاب شهری استان آذربایجان شرقی دارای آسیب های زمینه ای است.

۴- نتیجه گیری

امروزه بحث کیفیت، کارآیی و بهره‌وری بیش از هر زمان دیگر موضوعی است که با عملکرد نیروی انسانی مرتبط است. لذا، بی‌دلیل نیست که بسیاری از صاحب نظران رشته منابع انسانی، نه تنها نیروهای انسانی را منبع مزیت رقابتی سازمانها به حساب می‌آورند، بلکه مدیریت منابع انسانی را منشأ مزیت رقابتی پایدار سازمانها محسوب می‌کنند. این دیدگاه، به مدیریت منابع انسانی وجه استراتژیک می‌بخشد و معتقد است تغییرات فناوری، اقتصادی و اجتماعی دنیای کنونی موجب شده است که سازمانها برای تحقق اهداف شان هرچه بیشتر به نیروی انسانی تکیه کنند. بدیهی است سازمانها زمانی به اهداف خود دست می‌یابند که خط مشی ها، اقدامات، رویه ها و سیستم های منابع انسانی بر اساس نیازهای آنها ایجاد و به کار گرفته شود. آسیب شناسی مدیریت منابع انسانی یک فرایند و ابزار مهم برای کشف و درک نقاط ضعف در هر سازمانی است.

تحلیل مدیریتی در خصوص فرضیه اول

بررسی نتایج به دست آمده از آزمون فرضیه اول نشان می‌دهد که آسیب های ساختاری مدیریت منابع انسانی در شرکت آب و فاضلاب استان آذربایجان شرقی وجود دارند. آسیب های سازمانی به معنی هر نوع انحراف از وضعیت سالم تلقی گردیده و عمدتاً درون‌زا بوده و ریشه و منشأ درون سازمانی داشته و ناشی از سوء عملکرد و یا عملکرد غلط دستگاه ها و خرده نظام های سازمانی می‌باشند. نتایج ساختاری به هرگونه نقص، ضعف یا سوء عملکرد ساختار سازمان بر می‌گردد. این تحقیق، نشان داد که در شرکت آب و فاضلاب استان آذربایجان شرقی، آسیب های ساختاری یکی از عوامل مرتبط با عملکرد مدیریت منابع انسانی سازمان است و در صورتی که سازمان بتواند این آسیب ها را مرتفع سازد، می‌تواند گام بزرگی در جهت بهبود کارایی و اثر بخشی سازمان بردارد.

این آسیب ها به ایجاد یک سیستم بازخورد مناسبی برمی‌گردد که بتوان از طریق آن مشکلات شرکت را در هر بخشی رصد کرده و برای رفع آن اقدام کرد. کارکنان به دلیل نزدیکی با فعالیت ها بهترین گزینه برای شناسایی مشکل و ارائه راهکار برای حل آن هستند و در صورتی که بتوانند کاستی و ضعف هایی را که مشاهده می‌کنند به مدیران انعکاس دهند.

مدیران شرکت می‌توانند با سرعت و سهولت بیشتری نسبت به شناسایی و رفع آنان اقدام کنند. مساله دیگر آن است که اگر شرکت فعالیت های شرکتی را در قالب فعالیت های تیمی طرح ریزی کند، انجام فعالیت ها بصورت گروهی می‌تواند انسجام و هماهنگی بیشتری در میان کارکنان ایجاد کرده و با تقویت اینگونه تیم های کاری عملکرد شرکت را بهبود بخشد. به علاوه به نظر می‌رسد که شرکت نیازمند تدوین یک برنامه بهبود کیفیت در شرکت می‌باشد تا از این طریق یک نقشه‌ی راه مشخص برای افزایش کیفیت خدمات و کاهش هزینه ها به کارکنان ارائه دهد و بتواند ضمن افزایش رضایت مشتریان، اثربخشی عملکرد را نیز افزایش دهد. بر این اساس، محقق پیشنهادات خود را به مدیران شرکت آب و فاضلاب شهری استان آذربایجان شرقی به شکل زیر ارائه می‌کند:

- سیستم باز خورد مناسبی طراحی شود به گونه ای که کارکرد بخشهای مختلف شرکت را بصورت مجزا مورد بررسی و ارزیابی قرار دهد.
- فلت نمودن چارت سازمانی به منظور ارتباط نزدیک تر با سطوح کارشناسی
- توجه به دیدگاه فرایندی و نگاه گروهی به انجام فعالیت ها
- مستند سازی کلیه فعالیت های شرکت و حرکت به سمت مدیریت دانش
- تدوین برنامه ریزی استراتژیک

تحلیل مدیریتی در خصوص فرضیه دوم

در خصوص فرضیه دوم، تحلیل نتایج حاکی از آن است که آسیب های زمینه‌ای مدیریت منابع انسانی در شرکت آب و فاضلاب شهری استان آذربایجان شرقی وجود دارد. آسیب های زمینه‌ای به محیط شرکت اشاره دارد و از اهمیت بسیار زیادی برخوردار است. چرا که تنظیم کننده روابط درون سیستم شرکتی و به تبع آن ارتباطات سیستم شرکت با سیستم های بیرونی است و در واقع بستر و زمینه ای است که دو عامل دیگر یعنی ساختار و محتوا در درون آن اتفاق می افتد. بهبود نقاط ضعف زمینه‌ای به دلیل اینکه هم بر عملکرد فردی کارکنان تاثیر می گذارد و هم از طریق اثرگذاری بر کل سیستم و ایجاد سینرژی می تواند اثر چند برابری داشته باشد، از اهمیت زیادی برخوردار است.

مواردی که در تحقیق حاضر در رابطه با عوامل زمینه ای در شرکت آب و فاضلاب شهری استان آذربایجان شرقی مهم تشخیص داده شد، عبارتند از هماهنگی کارکنان، توجه مدیران و مسئولان رده بالای شرکتی به افزایش اثربخشی فعالیتها از طریق کاهش زمان و هزینه انجام فعالیتها، استفاده از نظرات کابردی و خلاقانه از منابع بیرونی شرکت، حمایت، تشویق و تقدیر از عملکرد های خوب در شرکت و شناسایی نیازهای کلیه ذینفعان شرکت که شامل مشترکین شرکت، کارکنان، مدیران، دولت و می شود. بر این اساس، محقق پیشنهادات خود را به مدیران و سیاست گذاران شرکت آب و فاضلاب شهری استان آذربایجان شرقی به شکل زیر ارائه می دهد:

- استفاده از مشاوران دانشگاهی به منظور تعامل بین حوزه دانشگاه و صنعت
- ایجاد انگیزه بیشتر در بین پرسنل به منظور افزایش بهره‌وری
- تشکیل ماتریس ذینفعان به منظور شناسایی نیازهای آنان
- اجرای مهندسی فرآیندها به منظور کاهش زمان هزینه و افزایش کیفیت و بهره‌وری

تحلیل مدیریتی در خصوص فرضیه سوم

بررسی نتایج به دست آمده از آزمون فرضیه سوم نشان می دهد که آسیب های رفتاری مدیریت منابع انسانی در شرکت آب و فاضلاب شهری استان آذربایجان شرقی وجود دارد. عامل زمینه و ساختار در واقع بستر و چارچوب فعالیت های شرکت هستند و محتوای فعالیتها و حرکات شرکت، رفتار مدیریت منابع انسانی در درون این بستر و چارچوب است و پرواضح است که معنا بخش وجود و انجام فعالیت های شرکتی است چرا که اهداف، مقاصد و فعالیت های شرکت در فعالیت های کارکنان آن تبلور می یابد. در تحقیق حاضر، مشخص شد که در شرکت آب و فاضلاب شهری استان آذربایجان شرقی دو مساله مهم در رابطه با عوامل رفتاری از اهمیت بسیاری برخوردارند:

- اول: مساله توانایی و ظرفیت کاری که به دانش و مهارت کارکنان برمی گردد.
 - دوم: مساله توانایی و ظرفیت روحی که به انگیزه، ارزش ادراک شده و تعهد کارکنان مربوط می شود.
- این مقاله نشان می دهد که شرکت آب و فاضلاب از طریق افزایش دانش و مهارت کارکنان در زمینه کار تخصصی شان

و همچنین اقداماتی جهت افزایش ارزش ادراک شده و تعهد کارکنان به شرکت و افزایش انگیزه بخشی به آنان اثر قابل توجهی بر عملکرد شرکت دارد.

بر این اساس محقق پیشنهادات خود را برای مدیران شرکت آب و فاضلاب شهری استان آذربایجان شرقی به شکل زیر بیان می کند:

- به روز نگهداشتن دانش شغلی کارکنان از طریق برنامه های آموزشی ضمن خدمت
- استفاده از سیستم های نوین در حوزه مدیریت تکنولوژی
- توانمند سازی پرسنل از طریق چرخش شغلی و غنی سازی شغلی

۵- پی نوشت ها

1. Weisbord
2. Human Resource Developing
3. Harrison

۶- مراجع

1. اسفندیاری، ع و دیگران، (۱۳۸۹)، آسیب شناسی منابع انسانی در ستاد علوم پزشکی کرمان با استفاده از مدل سه شاخگی، فصلنامه علمی پژوهشی طلوع بهداشت، دانشکده بهداشت یزد، سال دهم، شماره سوم و چهارم، ۱۳۹۰.
2. اسفندیاری، ع و دیگران، (۱۳۹۶)، آسیب شناسی در ستاد دانشگاه علوم پزشکی شیراز بر اساس الگوی سه شاخگی، مجله علوم پزشکی صدا، دوره ۵، شماره ۴.
3. تابش، م، بهبودیان، ص، و بیگی، س. (۱۳۹۳)، پیش بینی بلندمدت تقاضای آب شرب (مطالعه موردی: شهر نیشابور)، تحقیقات منابع آب ایران، صص ۱۴-۲۵.
4. جنیدی، م و بیگی نیا، ع، (۱۳۸۷)، آسیب شناسی منابع انسانی با هدف بهبود و توسعه (مورد مطالعه: بانک ملت)، پنجمین دوره کنفرانس توسعه منابع انسانی.
5. حسنی، الف و دیگران، (۱۳۹۵)، آسیب شناسی مدیریت منابع انسانی شرکت آب و فاضلاب استان مرکزی با هدف بهبود و توسعه، پنجمین کنفرانس بین المللی پژوهش های نوین در مدیریت، اقتصاد و حسابداری، سن پترزبورگ.
6. ذاکری پور، غ، رضاقلی، ف و احمدآبادی، م، (۱۳۹۰)، آسیب شناسی منابع انسانی فاتب با هدف بهبود توسعه، فصلنامه توسعه مدیریت منابع انسانی، سال ششم، شماره ۲۲، صص ۷ تا ۲۰.
7. رحمانی، ح و دیگران، (۱۳۹۵)، آسیب شناسی منابع انسانی مجتمع بیمارستانی امام خمینی بر اساس مدل سه شاخگی، فصلنامه بیمارستان.
8. صفری، ع، فرخی، م و صالح زاده، ر. (۱۳۹۴)، آسیب شناسی نظام مدیریت منابع انسانی، مجله پژوهش های مدیریت منابع انسانی، سال هفتم، شماره ۱، صص ۸۳ تا ۱۱۲.
9. عنبری، م. (۱۳۹۲)، تحلیل ریسک سیستم های فاضلاب با استفاده از شبکه های بیزین، پایان نامه کارشناسی ارشد مهندسی عمران-آب، دانشکده مهندسی عمران، پردیس دانشکده های فنی دانشگاه تهران، تهران، ایران.
10. فرهنگی، علی اکبر و همکاران، (۱۳۷۹)، پروژه بررسی و شناخت وضع موجود شرکت آب منطقه ای کرمان، ارائه اولویتهای تحقیقات جهت حل برخی از مشکلات سازمان و افزایش بهره وری، مجری: مرکز پژوهش های کاربری، دانشکده مدیریت دانشگاه تهران.

۱۱. مبینی دهکردی، ع و کشتکار هرانکی، م، (۱۳۹۳)، بررسی تاثیر مدل سه شاخگی بر نوآوری اجتماعی (مطالعه موردی یک شرکت وابسته به صنایع خودروسازی)، نشریه علمی-پژوهشی مدیریت نوآوری، سال سوم، شماره ۴، زمستان ۱۳۹۳، صص ۵۷ تا ۷۵.

۱۲. میرزایی اهرنجانی، حسن، (۱۳۷۷)، تجزیه و تحلیل عوامل موثر بر وجدان کار و انضباط اجتماعی در سازمان، تهران: دانشگاه آزاد اسلامی واحد قزوین.

13. Harrison, MI. Diagnosing Organizations, Methods, Model, and Process (Applied social research methods). 3th edition. SAGE Publication, Inc.; 2004.

Pathology of Human Resource Management of Urban Water and Wastewater Company of East Azerbaijan with the aim of improve and development

Reza Karzar Jeddi Vand

**Expert responsible for the organization and classification of businesses,
r.karzar@gmail.com**

Abstract

Pathology of Human Resources Management is one of the most important activities that continuously informs managers and authorities about the strengths, weaknesses, opportunities, and threats existing at their organization level. Understanding of these issues will provide logical confrontation & the correct decision about their effects and consequences. This research has been conducted with the aim of organizational pathology at the level of urban water and wastewater company in East- Azerbaijan province. The statistical population of this research is all employees, experts and managers of East- Azerbaijan city water and sewage company, which is ۶۳۹ people. The maximum sample size of 325 peoples was estimated using the Morgan sampling table. For this survey, a questionnaire was distributed among these numbers. Out of these questionnaires that were fully, answered were based on the calculations. The reliability of the questionnaire was ۰,۹۳ based on Krone Bach's alpha. SPSS software was used to analyze the questionnaire. Finally, the hypotheses were evaluated and the results of this research were obtained.

Keywords: Pathology, Three-branch model, Structural factors, Behavioral factors, Background factors