

## مدل آسیب شناسی اخلاقی نظام مدیریت استراتژیک منابع انسانی

- سجاد ولی پور دمیه<sup>۱</sup>، دکتر مهرداد همراهی<sup>۲\*</sup>، دکتر علی پیرزاد<sup>۳</sup>
۱. دانشجوی دکتری مدیریت دولتی، واحد یاسوج، دانشگاه آزاد اسلامی، یاسوج، ایران
  ۲. گروه مدیریت دولتی، واحد کازرون، دانشگاه آزاد اسلامی، کازرون، ایران
  ۳. گروه مدیریت، واحد یاسوج، دانشگاه آزاد اسلامی، یاسوج، ایران
- (تاریخ دریافت: ۱۴۰۰/۱۲/۱۴، تاریخ پذیرش: ۱۴۰۱/۰۲/۱۷)

### چکیده

**زمینه:** مطالعه آسیب شناسی اخلاقی امروزه در همه ارکان زندگی اجتماعی اهمیت دارد و در حوزه مدیریت نیز باید مورد توجه قرار گیرد. هدف اصلی این پژوهش عوامل موثر بر مدل مطلوب جهت آسیب شناسی اخلاقی نظام مدیریت استراتژیک منابع انسانی در شرکت بهره برداری نفت و گاز گچساران است.

**روش:** پژوهش حاضر اکتشافی و در زمره پژوهش های کیفی و از نوع داده بنیاد بود. جامعه شامل خبرگان و اساتید دانشگاهی بود که با روش نمونه گیری غیر تصادفی از نوع گزینشی روش نمونه گیری هدفمند (گلوله برفی) و معیار اشباع نظری تعداد ۱۵ نفر به عنوان نمونه انتخاب شدند. ابزار جمع آوری داده ها مصاحبه بود و داده ها با روش کد گذاری مورد تحلیل قرار گرفتند و برای این کار از نرم افزار MAXQDA استفاده شد.

**یافته ها:** تحلیل داده های مصاحبه منتج به دستیابی به ۲۸۶ مضمون و کد باز شد که طی فرآیند رفت و برگشتی تحلیل داده ها، مجموعه این داده های کیفی اولیه به مقوله های کمتری (۹۷ کد باز) تقلیل یافت. همچنین طبقه بندی این کدها منجر به شناسایی ۲۸ کد محوری شد و در نهایت با کدگذاری انتخابی مدل مفهومی تحقیق شکل گرفت.

**نتیجه گیری:** بر اساس تحقیق حاضر مشخص شد مدیریت نظام استراتژیک منابع انسانی با چالش های اخلاقی چون نامفهومی اخلاق شغلی، بی توجهی به شایسته سالاری، شرایط نابرابر، تعارض های مدیریتی، تعارض های فردی، ساختار سازمانی نامناسب، ارتباطات غیر موثر و غیر اخلاقی سازمانی و آموزش ناکارآمد سازمانی مواجه است.

**کلیدواژگان:** منابع انسانی، مدل استراتژیک، آسیب شناسی اخلاقی

### سر آغاز

اهمیت منابع انسانی به اندازه ای است که با ارزش ترین منبع برای سازمان هستند. آن ها هستند که به تصمیمات سازمانی شکل داده، راه حل ارائه می کنند و نهایتاً مسائل و مشکلات سازمان را حل کرده و بهره وری را کیفیت بخشیده، کارایی و اثربخشی را معنا می دهند (۴). گاه نیروی انسانی که جزء لاینفک سازمان است سازمان را با مشکلاتی درگیر می کند که می تواند، سازمان را از یک تحول پویا و مستمر بازدارد و مدیران را در شناخت نزدیک به واقعیت از وضع موجود ناکام گذارد. برای نمونه تحقیقات وسیع انجام شده در سازمان های انگلیسی نشان می دهد که فقط ۱۷٪ از کارکنان با همه توان، استعداد انگیزه خود در کارها و مسئولیت ها درگیر هستند. ۶۳٪ در حد معمول و متعارف و در چارچوب حداقل استانداردها و انتظارات کار می کنند و ۲۰٪ باقیمانده به دلیل عدم تناسب استعداد و دیگر عوامل موجود از ناراضی شغلی رنج

نظام مدیریت منابع انسانی<sup>۱</sup> یکی از مهم ترین نظام های هر سازمان یا شرکت است که تأثیر زیادی روی عملکرد سازمان دارد. شرایط پرتلاطم محیطی و تغییرات شگرف فناوری منجر به پیچیدگی بیشتر فعالیت ها شده است، به نحوی که این امر سبب بروز تغییرات و دگرگونی های عمیقی در محتوای تفکر مدیریت و روش های مورداستفاده در سازمان شده است (۱). مواجهه آگاهانه و مدیریت هدفمند<sup>۲</sup> ناملازمات و عدم قطعیت های محیطی، همواره از مهم ترین چالش های پیش روی مدیران ورهبران سازمانی بوده است (۲). لذا موفقیت هر سازمانی ارتباط مستقیمی با کاردانی و تلاش نیروی انسانی شاغل در آن دارد و هرگونه بی توجهی به این منبع مهم عوارض و پیامدهای گوناگون را در بر خواهد داشت که می توان از دست دادن نیروی متخصص، هدر رفتن سرمایه گذاری اداری و در نهایت به کاهش کارایی سیستم اشاره کرد (۳).

می‌برند (۵). بنابراین برای افزایش تعداد کارکنان علاقه‌مند، بهره‌مند و وفادار و افزایش رضایت شغلی<sup>۳</sup> و بهبود سازمانی می‌بایست آسیب‌های موجود در نظام مدیریت منابع انسانی شناسایی و در جهت رفع آن کوشید و با آسیب‌شناسی که وظیفه شناسایی آسیب‌ها، معضلات و موانع توسعه نیروی انسانی را بر عهده دارد و همچنین اولویت‌بندی میزان آسیب‌های موجود، می‌توان در راه ایجاد انگیزه و رضایت‌مندی کارکنان حرکت نمود (۶). آسیب‌شناسی یا در ادبیات مدیریت سازمان عارضه سازمانی به فرایند تحلیل و مقایسه وضعیت فعلی با وضعیت مطلوب اطلاق می‌شود، به گونه‌ای که موارد متجانس و نامتجانس شناسایی و رفع می‌شوند (۷). با توجه به اهمیت نیروی انسانی و مدیریت صحیح این نیروی ارزشمند، سازمان‌هایی که توقعات منطقی کارکنان خود را شناسایی کرده و نسبت به اجابت آن اقدام می‌نمایند، در اصل در جهت انگیزه‌مند کردن کارکنان حرکت نموده‌اند. برعکس عدم توجه به انتظارات سبب شکل‌گیری آسیب‌هایی می‌شود که هر کدام ممکن است سازمان را با چالش‌های جدی مواجه سازد (۸). یکی از مهم‌ترین رویکردها در این زمینه آسیب‌شناسی اخلاقی<sup>۴</sup> در سازمان است. مطالعه آسیب‌شناسی اخلاقی از موضوعات مورد توجه اندیشمندان فلسفه در قرون گذشته بوده است که امروزه در همه ارکان زندگی اجتماعی اهمیت دارد و در حوزه مدیریت نیز باید مورد توجه قرار گیرد. برخی بر این باورند که کجروی اخلاقی<sup>۵</sup> جزئی از آموخته‌های فرهنگی است، برخی دیگر آن را ناشی از فقدان استحکام در سیستم عصبی غیرارادی انسان معرفی می‌کنند و برخی دیگر آن را ناشی از یادگیری و جامعه‌پذیری افراد می‌دانند. کجروی مدیران سازمان‌ها و بی‌توجهی به اصول اخلاقی<sup>۶</sup> باعث می‌شود بسیاری از کارکنان شایسته از فعالیت کاری خود دلسرد شده که گاه به ترک شغل آنها منجر می‌شود (۹). از این رو بررسی آسیب‌شناسانه اخلاقی در سطح سازمان‌ها از اهمیت زیادی برخوردار است.

شرکت بهره‌برداری نفت و گاز گچساران، از سال ۱۳۳۹، با ایجاد واحد روابط کارکنان، به مدیریت و برنامه‌ریزی منابع انسانی پرداخته است. مدیریت توسعه منابع انسانی شرکت نفت و گاز گچساران، دارای مأموریت اصلی تأمین، توسعه، نگهداری و به‌کارگیری کارای و اثربخش منابع انسانی، متناسب با اهداف شرکت است. همچنین کلیه فعالیت‌ها و اقدامات این مدیریت در قالب برنامه‌های استراتژیک تعیین و اجرا می‌شود. این سازمان پس از استقرار واحد روابط کارکنان در سال ۱۳۳۹، در سال ۱۳۴۷ تا ۱۳۵۳ امور اداری و مالی و بازرسی کارکنان، در سال‌های ۱۳۵۴ تا ۱۳۵۷ مدیریت پرسنل و امور سازمانی و در سال‌های ۱۳۵۸ تا ۱۳۶۰ واحد سرپرستی امور اداری کارکنان، در سال‌های ۱۳۶۴ تا ۱۳۸۵ مدیر امور اداری کارکنان و از سال ۱۳۸۵ تاکنون واحد توسعه منابع انسانی را دایر نموده است. این سازمان در راستای اهداف شرکت ملی نفت ایران گام برمی‌دارد تا سرمایه‌های انسانی توانمند، متعهد را مطابق با نیازهای شرکت، تأمین و توسعه دهد به‌نحوی که اهداف سازمان، کارکنان و جامعه تحقق یابد. در حال حاضر با توجه عزل و

نصب‌های متعددی که در واحد مدیریت منابع انسانی این شرکت انجام می‌شود. سیستم‌های مدیریت و برنامه‌ریزی منابع انسانی از کارایی لازم برخوردار نبوده و با توجه به عدم توازن در سیستم ارزیابی عملکرد و پاداش، کارکنان سرخورده و بی‌انگیزه هستند. همچنین شایسته‌سالاری<sup>۷</sup> در این شرکت بر اساس معیارهای واقعی اجرا نمی‌شود. بنابراین با توجه به شرایط بحرانی نظام مدیریت استراتژیک<sup>۸</sup> بیان شده، این شرکت، به‌عنوان جامعه پژوهش برگزیده شده است.

از آنجا که تاکنون در تحقیقات پیشین، آسیب‌شناسی اخلاقی چندانی در مورد نظام مدیریت استراتژیک نشده است، بنابراین با توجه به اهمیت آسیب‌شناسی اخلاقی در نظام استراتژیکی سازمانی و مدیریت منابع انسانی، این پژوهش درصدد یافتن پاسخ به سوالات زیر است:

- آسیب‌های اخلاقی نظام مدیریت استراتژیک منابع انسانی شرکت نفت و گاز گچساران کدام‌اند؟

- مدل مطلوب جهت شناسایی آسیب‌های اخلاقی نظام مدیریت استراتژیک منابع انسانی شرکت نفت و گاز گچساران چیست؟

## روش

پژوهش حاضر اکتشافی، از حیث فلسفه پژوهش در زمره پارادایم اثبات‌گرایی از نوع کاربردی و در زمره پژوهش‌های کیفی و از نوع داده بنیاد بود. جامعه شامل خبرگان و اساتید دانشگاهی حوزه مدیریت منابع انسانی بود (اعضای هیات علمی با سابقه بیش از ۱۵ سال) که با روش نمونه‌گیری غیر تصادفی از نوع گزینشی روش نمونه‌گیری هدفمند (گلوله برفی) و معیار اشباع نظری تعداد ۱۵ نفر به عنوان نمونه انتخاب شدند. ابزار جمع‌آوری داده‌ها مصاحبه به‌صورت نیم ساختاریافته با سوالات باز بود و داده‌ها با روش کدگذاری مورد تحلیل قرار گرفتند و برای این کار از نرم افزار MAXQDA استفاده شد.

## یافته‌ها

### کدگذاری باز

در مرحله نخست به گردآوری داده‌های کیفی از خلال مصاحبه‌های عمیق با مشارکت کنندگان پژوهش پرداخته شد. در فرآیند کدگذاری باز، مضمون‌های بسیاری حاصل شد (۲۸۶ مضمون) که طی فرآیند رفت و برگشتی تحلیل داده‌ها، مجموعه این داده‌های کیفی اولیه به مقوله‌های کمتری (۹۷ کد باز) تقلیل یافت.

### کدگذاری محوری

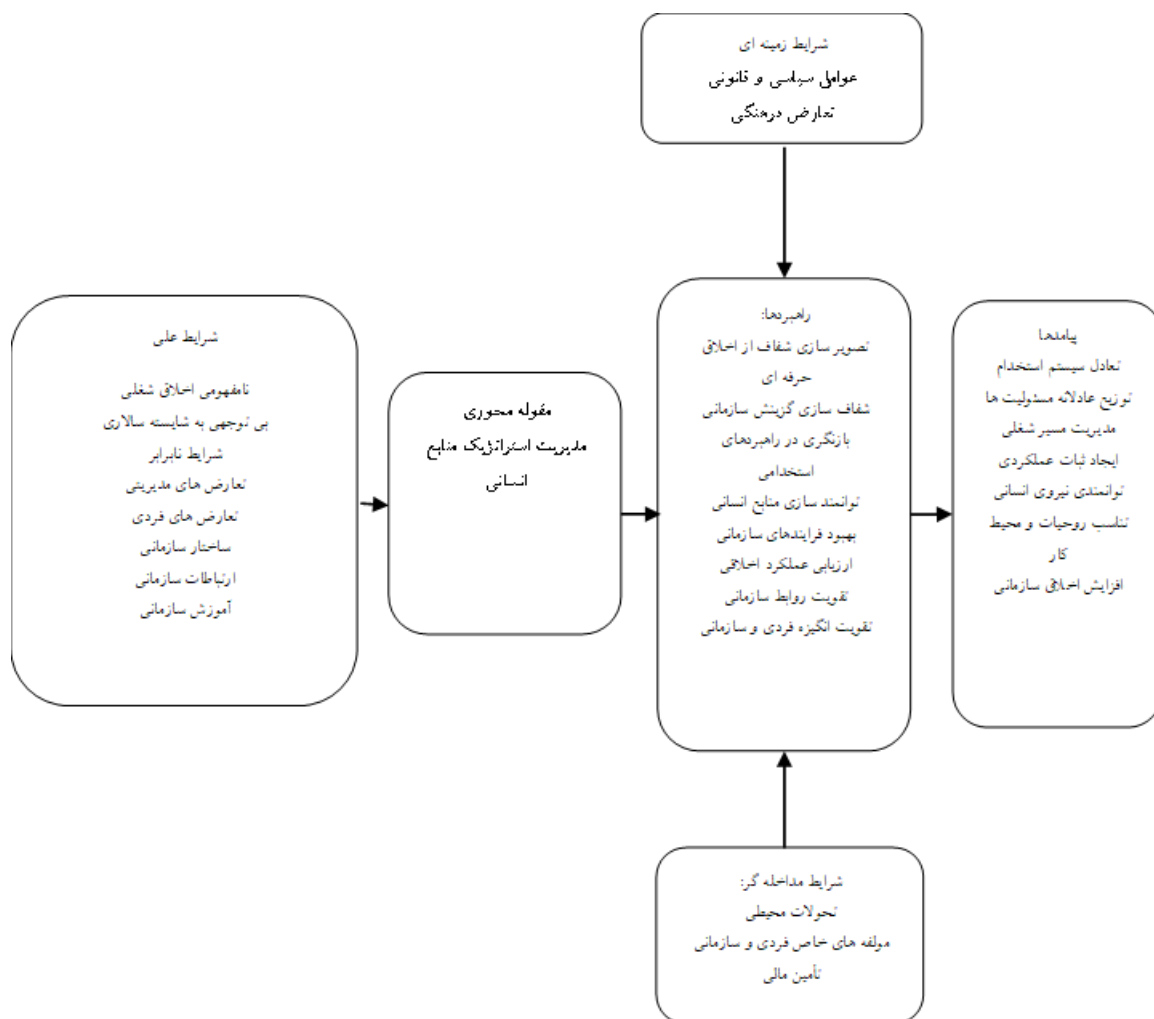
در ادامه کدهای باز بررسی و در ۲۸ کد محوری قرار داده شدند و در نهایت با کدگذاری انتخابی شرایط علی، راهبردها، پیامدها، شرایط زمینه‌ای و شرایط مداخله‌گر مشخص شد (جدول ۱). با قرار دادن هر یک از شرایط علی، راهبردها، پیامدها، شرایط زمینه‌ای و شرایط مداخله‌گر در ارتباط با کد محوری مدل مفهومی تحقیق شکل گرفت که در نگاره ۱ به تصویر کشیده شده است.

جدول ۱: کدگذاری داده های پژوهش

ابعاد پژوهش	کدگذاری محوی	کدگذاری باز
شرایط علی	نامفهومی اخلاق شغلی	عدم تشریح دقیق اخلاق شغلی در سازمان
		عدم وجود فرآیندهای اخلاق شغلی
		عدم تشخیص اهمیت اخلاق شغلی <sup>۹</sup> در سازمان
	بی توجهی به شایسته سالاری	عدم ارزیابی اخلاق سازمانی
		اجبار در انتخاب شغلی افراد
		عدم وجود آگاهی از تخصص های مورد نیاز
	شرایط نابرابر	رابطه مندی به جای ضابطه مندی
		بی عدالتی در استخدام
		نیاز به روابط و سفارش برای استخدام
	تعارض های مدیریتی <sup>۱۰</sup>	عدم تطبیق علائق شخصی با انتخاب های شغلی
		عدم وجود مهارت های مدیریتی برای تشخیص نیازهای سازمانی
		عدم حمایت مدیران بالادستی
	تعارض های فردی	عدم استفاده از مدیران NGO در بخش مدیریت
		بی کفایتی مدیران بالادستی
		عدم شفافیت انتظارات مدیران از کارکنان
ساختار سازمانی	بی اعتمادی به ساختارهای سازمانی <sup>۱۱</sup>	
	عدم مسئولیت پذیری فردی <sup>۱۲</sup>	
	عدم پذیرش مسئولیت های جدید به دلیل ترس و استرس	
ارتباطات سازمانی <sup>۱۴</sup>	عدم خوش بینی نسبت به روابط کاری	
	ترس از اخراج	
	عدم فرهنگ سازی مناسب در سازمان	
آموزش سازمانی	عدم وجود سیستم پاداش و تشویق سازمانی	
	عدم ارزیابی عملکرد مستمر	
	عدم شفافیت فرآیندهای سازمانی	
راهبردها	نبود سیستم ارزیابی عملکرد مکانیزه و شفاف	
	تصویر سازی شفاف از اخلاق حرفه ای <sup>۱۵</sup>	
	بررسی وضعیت اخلاق حرفه ای در سازمان	
شفاف سازی گزینش سازمانی	نبود روال تقویت مثبت ارتباطات سازمانی	
	شفاف سازی سازمانی	
	عدم بومی سازی دقیق و منظم سیستم های اطلاعاتی	
بازنگری در راهبردهای استخدامی	عدم تناسب بین شغل و آموزش های فردی	
	عدم وجود برنامه های آموزشی مستمر و منظم سازمانی	
	عدم نیازسنجی آموزشی	
توانمند سازی منابع انسانی	اعلام وضعیت و مسئولیت حرفه ای	
	بررسی وضعیت اخلاق حرفه ای در سازمان	
	شناخت نیازهای اخلاقی سازمانی	
توانمند سازی منابع انسانی	شناخت و استفاده از نیروهای اخلاق مدار	
	استفاده از توانمندی های نیروی کار براساس نیازهای سازمانی	
	بهبود روش های گزینش و تکنیک های استخدامی	
توانمند سازی منابع انسانی	بررسی وضعیت کارگزینی	
	بازبینی و کنترل مجدد گزینش سازمانی	
	ایجاد رویه های عادلانه در استخدام	
توانمند سازی منابع انسانی	ایجاد امنیت در شرایط استخدام	
	ایجاد تعادل بین علائق و منافع سازمان	
	شایسته سالاری و تخصص گرایی در استخدام ها	
توانمند سازی منابع انسانی	افزایش پتانسیل های تخصصی منابع انسانی	
	بازنگری استراتژی منابع انسانی	

ابعاد پژوهش	کد گذاری محوی	کد گذاری باز
	بهبود فرایندهای سازمانی	تمرکز بر تخصص و آموزش گرایي
		برنامه ریزی صحیح منابع انسانی براساس نیازسنجی و آینده پژوهشی
		استقرار سیستم شایسته سالاری
		استقرار سیستم مشورت و برگزاری جلسات گفتگوی سازمانی
		تقویت برنامه ها و راهبردهای مدیریتی
	ارزیابی عملکرد اخلاقی	ارزیابی عادلانه براساس توانمندی های تخصصی
		افزایش آزادی عمل کارکنان
		استقرار سیستم پاداش و تنبیه براساس عملکرد اخلاقی
		برگزاری جلسات طوفان فکری
		شناسایی وضعیت خانوادگی افراد و افزایش ارتباط سازمان و خانواده
تقویت روابط سازمانی	ایجاد جلسات گروهی به منظور شناسایی ویژگی های افراد و افزایش نزدیکی کارکنان	
	شناخت احساسات خویشتن از طریق آموزش های فردی	
	برگزاری دوره های افزایش اعتماد به نفس و انگیزه	
	افزایش شناخت روحیات و احساسات افراد	
پیامدها	تعادل سیستم استخدام	آموزش محوری استخدام
		ایجاد تعادل بین علائق و مسئولیت ها
		رشد دانش فردی براساس نیازهای سازمانی
	توزیع عادلانه مسئولیت ها	افزایش اثربخشی شغلی
		استخدام مبتنی بر شایسته سالاری
		برنامه ریزی استخدامی و گزینش مینی بر توانمندی های فردی
		ترویج فرهنگ شایسته سالاری
		مدیریت مسیر شغلی کارکنان
		توسعه نیروی کار اثربخش
		افزایش بهره وری شغلی فردی و گروهی
ایجاد ثبات عملکردی	ترفیح عادلانه	
	شناخت افراد متخصص و ارتقای رقابتی	
	ثبات شغلی و ارتقای شغلی منسجم سازمانی	
	ایجاد فرصت های شغلی کارا تر	
	چابکی نیروی کار و پاسخ گویی موثر به ارباب رجوع	
توانمندی نیروی انسانی	مشارکت متقابل فرد و سازمان در ایجاد دوره های آموزشی	
	ارتقای زمینه مشارکت تخصصی	
	ایجاد اعتماد به فرایندهای سازمانی	
	درک و فهم رویه های سازمانی و تصمیم گیری های سازمانی	
	تقویت اعتماد بین فردی - (مدیر - کارمند)	
تناسب روحیات و محیط کار	تقویت عملکرد اخلاقی فردی و سازمانی	
	رضایت شغلی و وفاداری سازمانی	
	دعوای سیاسی و بی عدالتی منافع	
	وجود افراد سیاسی در بخش اداری سازمان ها	
	نقش خلاء های قانونی و نظارتی در ایجاد جناح بندی سیاسی	
عوامل سیاسی و قانونی	عدم انتقال تجربیات نقاط حساس سازمان از طریق داستان سرایی	
	تفاوت های فرهنگی در درون سازمان	
	تعدد تفاوت های فرهنگی کارکنان	
	وجود فرهنگ های بومی متعدد در درون سازمان	
	عدم وجود نقش رهبری های کاریزماتیک و فرانتیک	
تعارض فرهنگی		
مداخله گر	تحولات محیطی	تغییرات سریع در دنیای کسب و کار

ابعاد پژوهش	کدگذاری محوی	کدگذاری باز
		تحمیل مسائل به مدیران به علت تغییرات سریع
		شکل گیری دولت الکترونیکی و تأثیر آن در ارائه خدمات به ارباب رجوع
		عدم استخدام نیروی جدید به علت تغییر سیستم های الکترونیکی
	مولفه های خاص فردی و سازمانی	تغییر نگاه کارکنان به کار و تغییر روش کار
		احساس تعلق کمتر در کارکنان در دو دهه اخیر
		عدم نفوذ کارکنان زن به پست های مدیریتی بالا (پدیده سقف شیشه ای سازمانی)
	تأمین مالی	وضعیت تأمین بودجه در مسائل برنامه ریزی شغلی
		محدودیت بودجه در تأمین طرح های آموزش نیروی انسانی



نگاره ۱: مدل مفهومی پژوهش

نقش این مولفه ها در مدیریت منابع انسانی در تحقیقات متعددی مورد توجه قرار گرفته اند (۹-۱۲). تحقیق حاضر نشان داد که مدیریت استراتژیک منابع انسانی در بستر عوامل سیاسی و قانونی و تعارض فرهنگی رخ می دهد و عواملی چون تحولات محیطی، مولفه های خاص فردی و سازمانی و تأمین مالی در آن مداخله می کنند این مولفه ها و ارتباط آنها با مدیریت استراتژیک

### بحث

نتایج تحقیق حاضر نشان داد که شرایط علی که مدیریت استراتژیک منابع انسانی را از نظر آسیب شناسی اخلاقی تحت تأثیر قرار می دهد عبارتست از: نامفهومی اخلاقی شغلی، بی توجهی به شایسته سالاری، شرایط نابرابر، تعارض های مدیریتی، تعارض های فردی، ساختار سازمانی، ارتباطات سازمانی و آموزش سازمانی. همسو با تحقیق حاضر

و سازمانی و تأمین مالی مواجه است که در صورت توجه به این عوامل و استفاده از راهکارهایی چون تصویر سازی شفاف از اخلاق حرفه ای، شفاف سازی گزینش سازمانی، بازنگری در راهبردهای استخدامی، توانمند سازی منابع انسانی، بهبود فرایندهای سازمانی، ارزیابی عملکرد اخلاقی، تقویت روابط سازمانی و تقویت انگیزه فردی و سازمانی می توان پیامدهایی را مانند تعادل سیستم استخدام، توزیع عادلانه مسئولیت ها، مدیریت مسیر شغلی، ایجاد ثبات عملکردی، توانمندی نیروی انسانی، تناسب روحیات و محیط کار و افزایش اخلاق سازمانی را رقم زد.

### ملاحظه های اخلاقی

در این پژوهش مروری با معرفی منابع مورد استفاده، اصل اخلاق امانت داری علمی رعایت و حق معنوی مولفین آثار محترم شمرده شده است.

### واژه نامه

1. Human resources management	مدیریت منابع انسانی
2. Purposeful management	مدیریت هدفمند
3. Job Satisfaction	رضایت شغلی
4. Ethical pathology	آسیب شناسی اخلاقی
5. Moral deviance	کجروی اخلاقی
6. Ethics principles	اصول اخلاقی
7. Meritocracy	شایسته سالاری
8. Strategic management	مدیریت استراتژیک
9. Work ethic	اخلاق شغلی
10. Managerial conflicts	تعارض های مدیریتی
11. Organizational structures	ساختارهای سازمانی
12. Individual responsibility	مسئولیت پذیری فردی
13. Individual conflicts	تعارض های فردی
14. Corporate communications	ارتباطات سازمانی
15. Professional ethics	اخلاق حرفه ای

### References

- Allende, M. Martin C. Paredes, A. (2017). Aligning Organizational Pathologies and Organizational Resilience Indicators. *International Journal of Production Management and Engineering*, 9: 107-120
- Chenjani, A. Yaghoubi, N. (2013). Pathological approach to human resource management: Strategic approach th maintenance human. *International Journal of organizational leadership*, 2: 38-44.
- Gurabi M, Mohammadi R, Jazayeri A. (2015). Pathology of Social Security Organization staff training processes based on ISO 10015 standard. [MA thesis]. Allameh Tabatabaei University. (In Persian).
- Kheirandish M, Dourani A. (2018). The mediating role of employee job attachment in the impact of

منابع انسانی در برخی پژوهش ها مورد اشاره قرار گرفته است. (۱۳ و ۱۴).

بر اساس نتایج به دست آمده پیامدهای اساسی آسیب شناسی اخلاقی مدیریت استراتژیک منابع انسانی عبارتست از: تعادل سیستم استخدام، توزیع عادلانه مسئولیت ها، مدیریت مسیر شغلی، ایجاد ثبات عملکردی، توانمندی نیروی انسانی، تناسب روحیات و محیط کار و افزایش اخلاق سازمانی. برای دستیابی به چنین پیامدهایی راهبردهایی چون تصویر سازی شفاف از اخلاق حرفه ای، شفاف سازی گزینش سازمانی، بازنگری در راهبردهای استخدامی، توانمند سازی منابع انسانی، بهبود فرایندهای سازمانی، ارزیابی عملکرد اخلاقی، تقویت روابط سازمانی و تقویت انگیزه فردی و سازمانی می تواند مورد توجه قرار گیرد. برخی از این راهبردها در تحقیقات همسو مورد توجه قرار گرفته اند (۱۵-۱۷).

بر اساس نتایج پژوهش پیشنهاد می شود:

- ضرورت ایجاد حول فرهنگی در آموزش منابع انسانی جهت تقویت ارزشها، قابلیت ها، نیازها و سازوکارهای مورد نیاز سازمان و متناسب با منشور اخلاقی کارکنان

- ریشه کنی آسیب های سازمانی به منظور ارتقای بهره وری سازمان و نیروی کار

- تأکید بر عوامل تقویت کننده رضایتمندی شغلی در سازمان از طریق تجدید نظر در نظام پرداخت و متناسب کردن حقوق و دستمزد با هزینه ها، اجرای طرح طبقه بندی مشاغل و واگذاری مسئولیت به نیروی کار براساس استعدادها، قابلیت ها، توانمندی ها، تجربه و تخصص

ارزشیابی واقع بینانه از کارمندان و لحاظ نمودن ملاک های تعیین شده در تحرک و ارتقای شغلی و ایجاد فضای اطمینان در سازمان نسبت به پیشرفت شغلی

- طراحی شیوه های تشویق و تنبیه در محیط کار به منظور افزایش نرخ بهره وری، کاهش سهل انگاری، فرار از کار و مسئولیت ناپذیری در محیط کار

- انتصاب مدیران شایسته براساس تخصص، تعهد، وجدان کاری، اشتیاق و علاقه به جای روابط و خصوصیات غیرمرتبط با کار و مسئولیت مربوطه

- ایجاد سه سیستم پژوهش-مداخلاتی پایش اجرا ارزیابی جهت افزایش بهره وری و کاهش آسیب های موجود و افزایش سلامت رفتاری و روانی کارکنان و خدمات رسانی مطلوب سازمان و کاهش عوامل تهدید کننده و خطر آفرین.

### نتیجه گیری

بر اساس تحقیق حاضر مشخص شد مدیریت نظام استراتژیک منابع انسانی با چالش های اخلاقی چون نامفهومی اخلاق شغلی، بی توجهی به شایسته سالاری، شرایط نابرابر، تعارض های مدیریتی، تعارض های فردی، ساختار سازمانی نامناسب، ارتباطات غیر موثر و غیر اخلاقی سازمانی و آموزش ناکارآمد سازمانی در بستر عوامل سیاسی و قانونی و تعارض فرهنگی و با مداخله تحولات محیطی، مولفه های خاص فردی



- pathology in the headquarters of Kerman University of Medical Sciences using a three-pronged model. *Journal of School of Health*; 10: 1-12. (In Persian).
12. Safari A, Farrokhi M, Salehzadeh R. (2015). Pathology of human resource management system. *Journal of Human Resource Management Research*; 7: 83-111. (In Persian).
  13. Babaei M, Gholami Z, Altafi S. (2015). Challenges of enterprise resource planning implementation in Iran large organizations. *Information System*; 54: 15-27
  14. Chang S, Yen D, Chang I, Jan D. (2014). Internal control framework for a compliant ERP system. *Information & Management*; 51: 187-205.
  15. Mohammadzadeh C, Tabari M, Mehrara A, Bagherzadeh M. (2021). Analysis of the relationship between human resource adjustment & some ethical, individual & organizational components. *Ethics in Science and Technology*; 16(3) :178-182. (In Persian).
  16. Rafiei M, Zahedi S. (2013). Conceptual model of strategic relationship between ethical decision-making strategies and human resources strategies with organizational performance. *Ethics in Science and Technology*; 8(1) :16-26. (In Persian).
  17. Rodsutti MC, Makayathorn P. (2005). Organizational diagnostic factors in family business: case studies in Thailand. *Development and Learning in Organizations*; 19(2):16-18.
  5. Tabrizi A, Abbasi M, Amiri D. (2016). Administrative pathology and organizational culture of the organization's employees and providing solutions. *Andisheh Research Quarterly*; 4: 1-23. (In Persian).
  6. Berg D. (2015). Levels of analysis: diagnosis & intervention. *Psychological Bulletin*; 82: 213-225.
  7. Aghazade H, Abolmolouki H. (2018). Strategic management framework diagnosis in public organization (multi-method approach). *Journal of Public Administration*; 10(2): 227-250.
  8. Cygler J, Sroka W. (2014). Structural pathologies in inter-organizational networks and their consequences. *Contemporary Issues in Business, Management and Education*; 110: 52-63
  9. Shams K, Gholami A, Daneshfard K, Pirzad A. (2021). Ethical pathology career planning with a high-performance approach and providing an appropriate model. *Ethics in Science and Technology*; 16(2). (In Persian).
  10. Sanjaghi M, Farahi B, Shams M. (2011). Pathology of human resource management system with a strategic approach and providing an appropriate model. *Strategic Defense Quarterly*; 9: 1-27. (In Persian).
  11. Esfandiari A, Nekoei Moghadam M, Mohammadi Z, Norouzi S, Esmaeili M. (2011). Human resources genuine leadership on reducing organizational pessimism. *Scientific Quarterly of Human Resources Studies*; 8(4): 69-86. (In Persian).